

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ

Διπλωματική Εργασία

**ΘΕΜΑ: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ
ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ**

ΕΥΘΥΜΙΑ ΛΑΖΑΡΙΔΟΥ

Επιβλέπων καθηγητής: Σπύρος Αβδημιώτης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη
Διοίκηση & Οργάνωση Μονάδων Υγείας

Θεσσαλονίκη, Ιούνιος 2020



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση: Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια CreativeCommonsόπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Περιεχόμενα

Λίστα Πινάκων	7
Ευχαριστίες	8
Περίληψη	8
Abstract	9
Α' ΜΕΡΟΣ.....	11
Κεφάλαιο 1ο: Εισαγωγή	11
1.1. Διατύπωση του προβλήματος.....	15
1.2. Η αξία της έρευνας.....	16
1.3. Ο σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	18
Κεφάλαιο 2ο: Εννοιολογικές προσεγγίσεις της παρακίνησης.....	19
2.1. Εννοιολογική προσέγγιση και χαρακτηριστικά της εργασιακής παρακίνησης στους οργανισμούς.....	19
2.1.1. Εσωτερική παρακίνηση	20
2.1.2. Εξωτερική παρακίνηση.....	22
2.2. Τα κίνητρα	22
2.3. Εργασιακή ικανοποίηση και παρακίνηση.....	24
2.4. Εργασιακή παρακίνηση και ηγεσία	26
Κεφάλαιο 3ο: Οι θεωρίες παρακίνησης.....	26
3.1. Η θεωρία των αναγκών του Maslow.....	27
3.2. Η θεωρία παρακίνησης του Alderfer (E.R.G).....	28
3.3. McGregor: Θεωρία x και y	28
3.4. Herzberg: Θεωρία των δύο παραγόντων υγιεινής- παρακίνησης.....	29
3.5. Vroom: Θεωρία των προσδοκιών (Expectancy Theory)	30
3.6. Ο Skinner και η χρήση των ενισχυτών	31
3.7. Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης	32

3.7.1. Η θεωρία της αυτοαποτελεσματικότητας (self- efficacy theory)	32
3.7.2. Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke.....	32
3.7.3. Η θεωρία της αυτοδιάθεσης (self-determination theory).....	33
3.8. Ερευνητικά ευρήματα συσχέτισης της παρακίνησης με την εργασιακή επίδοση στους δημόσιους οργανισμούς	33
Κεφάλαιο 4ο: Ο θεσμός της κοινωνικής ασφάλισης	35
4.1. Εισαγωγή.....	35
4.2. Εννοιολογικές προσεγγίσεις της κοινωνικής ασφάλισης – Χαρακτηριστικά.....	37
4.2.1. Το μοντέλο Bismark	38
4.2.2. Το μοντέλο Beveridge.....	39
4.3. Η κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα	40
Κεφάλαιο 5ο: Υπηρεσίες Υγείας στην Ελλάδα	43
5.1. Ιστορική εξέλιξη	43
5.1.1. Α' Περίοδος (1910-1949)	44
5.1.2. Β' Περίοδος (1950-1983).....	44
5.2. Το Εθνικό Σύστημα Υγείας στην Ελλάδα	45
5.3. Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης	46
Κεφάλαιο 6ο: Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στις παροχές υγείας στην Ελλάδα.....	48
6.1. Η ελληνική πραγματικότητα και οικονομική δυσπραγία	48
6.2. Οι επιπτώσεις στον παράγοντα υγεία	49
6.3. Οι επιπτώσεις στην παρεχόμενη φροντίδα υγείας και στις υπηρεσίες υγείας	49
Β' ΜΕΡΟΣ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	51
Κεφάλαιο 1 ^ο Σχεδιασμός και Μεθοδολογία	51
1.1. Μεθοδολογική προσέγγιση	51
1.2. Συλλογή δεδομένων	52
1.3. Διαδικασία συλλογής δεδομένων	52
1.4. Προσδιορισμός του οργάνου συλλογής δεδομένων.....	53

Κεφάλαιο 2 ^ο Περιγραφική στατιστική.....	54
2.1. Εισαγωγή.....	54
2.2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	54
2.2.1. Παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό παρακίνησης των υπαλλήλων στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης.	56
2.2.2. Εσωτερικά και Εξωτερικά κίνητρα των Υπαλλήλων του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης – Παράγοντες Επίδοσης.....	58
2.2.3. Απόψεις για την εργασία.....	59
2.2.4. Απόψεις για τους συναδέλφους	61
2.2.5. Απόψεις για την ηγεσία και τους προϊσταμένους.....	63
2.2.6 Διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων και εκτίμηση της εργασιακής τους παρακίνησης και επίδοσης τα χρόνια λειτουργίας και συγκρότησης του ΕΦΚΑ	65
Κεφάλαιο 3 ^ο Επαγωγική ανάλυση	67
3.1. Εισαγωγή.....	67
3.2. Ανάλυση για τη σημαντικότητα των παραγόντων παρακίνησης σε σχέση με την «Ηλικία».....	68
3.3. Ανάλυση της σημαντικότητας των παραγόντων εργασιακής επίδοσης σε σχέση με την «Ηλικία»	70
3.4. Ανάλυση της σημαντικότητας των απόψεων σε εργασιακά θέματα σε σχέση με την «Ηλικία».....	77
3.5. Ανάλυση της σημαντικότητας των παραγόντων παρακίνησης σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο	80
3.6. Ανάλυση της σημαντικότητας των παραγόντων επίδοσης σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο	88
3.7. Ανάλυση των απόψεων για εργασιακά θέματα σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο	94
3.8 Ανάλυση της εργασιακής παρακίνησης και της εργασιακής επίδοσης σε σχέση με το παράγοντα ηλικία – Συγκριτικοί πίνακες.....	97
3.9. Ανάλυση της εργασιακής παρακίνησης και της εργασιακής επίδοσης σε σχέση με τον παράγοντα μορφωτικό επίπεδο	98

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	99
1.1. Συζήτηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας.....	99
1.2. Συμπεράσματα - συζήτηση	101
1.3. Προτάσεις για περεταίρω έρευνα.....	103
Βιβλιογραφία:	105

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1: Φύλο

Πίνακας 2: Ηλικία

Πίνακας 3: Οικογενειακή κατάσταση

Πίνακας 4: Μορφωτικό Επίπεδο

Πίνακας 5: Χρόνια Προϋπηρεσίας

Πίνακας 6: Θέση Ευθύνης

Πίνακας 7 Σημαντικότητα παραγόντων εργασιακής παρακίνησης

Πίνακας 8 Σημαντικότητα Παραγόντων Εργασιακής Επίδοσης

Πίνακας 9 Απόψεις για την εργασία

Πίνακας 10 Απόψεις για τους συναδέλφους

Πίνακας 11 Απόψεις για την ηγεσία και τους προϊσταμένους

Πίνακας 12 Απόδοση στην εργασία τα χρόνια συγκρότησης του ΕΦΚΑ

Πίνακας 13 Διαφοροποίηση της απόδοσης τα χρόνια συγκρότησης του ΕΦΚΑ

Πίνακας 14 Επίπεδο παρακίνησης στην εργασία

Πίνακας 15 Χαρακτηριστικά προϊσταμένου για την ενίσχυση της εργασιακής επίδοσης

Πίνακας 16: Παράγοντες παρακίνησης και ηλικία

Πίνακας 17: Παράγοντες επίδοσης και «Ηλικία»

Πίνακας 18 Βαθμός σημαντικότητας παραγόντων σε σχέση με την ηλικία

Πίνακας 19 Εργασιακά θέματα και ηλικία

Πίνακας 20 Σημαντικότητα του παράγοντα «είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές μου απολαβές» και ηλικία

Πίνακας 21 Παράγοντες παρακίνησης και μορφωτικό επίπεδο

Πίνακας 22 Μέσοι όροι Σημαντικότητας των παραγόντων παρακίνησης σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο

Πίνακας 23 Παράγοντες επίδοσης και μορφωτικό επίπεδο

Πίνακας 24 Μέσοι όροι σημαντικότητας παραγόντων επίδοσης σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο

Πίνακας 25 Εργασιακά θέματα και μορφωτικό επίπεδο

Πίνακας 26 Συγκριτικός πίνακας εργασιακής επίδοσης και παρακίνησης σε σχέση με την ηλικία

Πίνακας 27 Συγκριτικός πίνακας εργασιακής επίδοσης και παρακίνησης σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο

Ευχαριστίες

Μέσα από την εργασία αυτή θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην οικογένειά μου για τη συμπαράσταση και την υπομονή που έδειξαν στην προσπάθειά μου αυτή. Στην αδερφή μου Αναστασία Λαζαρίδου που προσέφερε την τεχνική υποστήριξη στη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων.

Τέλος ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Σπύρο Αβδιμιώτη και καθηγητή του Τμήματος Οικονομίας και Διοίκησης του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδος που οι γνώσεις του και η καθοδήγησή του στάθηκαν πολύτιμοι συμπαραστάτες σε αυτό το ταξίδι

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια προσπάθεια διερεύνησης και εντοπισμού των παραγόντων παρακίνησης και επίδοσης στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης. Συγκεκριμένα διερευνήθηκαν οι παράγοντες που αυξάνουν το βαθμό παρακίνησης των υπαλλήλων στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης που συγκροτήθηκε με το Ν4387/2016, καθώς και οι παράγοντες που ενισχύουν την επίδοσή τους.

Η κατακερματισμένη κοινωνική ασφάλιση, για πρώτη φορά στην ιστορία του θεσμού στην Ελλάδα, συνενώνεται και λειτουργεί ως ένας Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ) με ενιαίους κανόνες παροχών και συνταξιοδοτικών δικαιωμάτων σε όλους τους ασφαλισμένους. Η συνένωση είχε ως επακόλουθο και τη λειτουργική συνύπαρξη υπαλλήλων από διαφορετικούς εργασιακούς χώρους. Η αναζήτηση των παραγόντων παρακίνησης για την αύξηση της επίδοσής τους και της παραγωγικότητας του νεοσύστατου οργανισμού αποτέλεσε τη βασική ιδέα και στόχο αυτής της εργασίας. Παράλληλα επιχειρήθηκε, εκτός από την αναζήτηση των παραγόντων παρακίνησης και επίδοσης, να γίνει διερεύνηση του βαθμού σημαντικότητας αυτών ανάμεσα σε ομάδες ηλικίας και μορφωτικού επιπέδου καθώς και του βαθμού διαφοροποίησης των απόψεων των ερωτηθέντων σε σχέση με τον παράγοντα «ηλικία» και «μορφωτικό επίπεδο».

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι η επίδοση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων δεν έχει μεταβληθεί σημαντικά, στα χρόνια λειτουργίας του νέου οργανισμού, παραμένοντας σε ικανοποιητικά έως υψηλά επίπεδα. Αντίθετα η παρακίνηση στο νέο φορέα, φάνηκε από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων υπαλλήλων, ότι παραμένει ακόμη το ζητούμενο, αφού η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων έδειξε ότι η παρακίνηση των υπαλλήλων στο φορέα παραμένει χαμηλή σε όλα τα ηλικιακά και μορφωτικά επίπεδα. Συνεπώς, ο νέος φορέας δε

φαίνεται, στα τρία πρώτα χρόνια της λειτουργίας του, να λειτουργεί παρακινητικά για τους εργαζόμενούς του.

Επίσης, έγινε μια προσπάθεια ανάλυσης των απόψεων των εργαζόμενων σε θέματα ηγεσίας και χαρακτηριστικών των προϊσταμένων ως παραγόντων παρακίνησης και επίδοσης, με αποτέλεσμα να αναδεικνύονται κοινωνικά χαρακτηριστικά όπως, η ανάληψη ευθύνης και πρωτοβουλιών, η διαχείριση κρίσεων, η συνεργασία, η υποστήριξη, εκτός από τα τυπικά προσόντα. Τέλος η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε ότι η ηλικιακή ομάδα των 56 και άνω, λόγω εργασιακής εμπειρίας δηλώνει την άποψη ότι εργάζεται και αποδίδει περισσότερο μετά τη συγχώνευση των υπηρεσιών κοινωνικής ασφάλισης.

Τέλος, στην πλειοψηφία των ηλικιακών ομάδων φαίνεται ότι το επίπεδο της εργασιακής παρακίνησης στα χρόνια λειτουργίας του ΕΦΚΑ είναι χαμηλό με την πλειοψηφία των απαντήσεων να κυμαίνεται από «πολύ χαμηλό» έως « χαμηλό» , πράγμα που ερμηνεύεται ότι ο νέος φορέας ασφάλισης παρά τη συγχώνευση των υπηρεσιών και την ψηφιακό εκσυγχρονισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών προς του πολίτες δε φαίνεται να λειτουργεί παρακινητικά στου υπαλλήλους σε όλες σχεδόν τις ηλικιακές ομάδες

Abstract

The present work is an attempt to investigate and identify the factors of motivation and performance in the field of Public Administration. Specifically, the factors that increase the degree of motivation of employees in the Unified Social Insurance Organization established by Law 4338/2016 were investigated, as well as the factors that enhance their performance.

The fragmented social security system, for the first time in the history of the institution in Greece, is merged and operates as a Unified Social Insurance Organization (EFKA) with uniform rules of benefits and pension rights to all insured. The merger also resulted in the functional coexistence of employees from different workplaces. The search for motivating factors to increase their performance and productivity of the newly formed organization, was the main idea and goal of this work. At the same time, in addition to the search for motivation and performance factors, an attempt was made to investigate their degree of importance between age and educational level groups as well as the degree of differentiation of the respondents' views in relation to the "age" and "educational level" factor.

The results of the analysis showed, that the productivity performance of employees has not changed significantly in the years of operation of the new organization, remaining at satisfactory to high

levels. On the contrary, the motivation in the new institution, showed from the answers of the participating employees, that the question still remains, since the statistical processing of the data showed that the motivation of the employees in the institution remains low at all age and educational levels. Therefore, the new organization (EFKA) does not seem, in the first three years of its operation, to work motivationally for its employees.

An attempt was also made to analyze the views of employees on leadership issues and the characteristics of managers as motivators and performance factors, resulting in social characteristics such as taking responsibility and initiatives, crisis management, cooperation, support, in addition to formal qualifications. Finally, the analysis of the results showed that the age group of 56 and over, due to work experience, states the view that they work and perform more after the merger of social security system.

Finally, in the majority of age groups, it seems that the level of job motivation, in the years of operation of EFKA, is low with the majority of responses ranging from "very low" to "low", which is interpreted that the new public insurance organization, despite the merger of services and the digital modernization of services provided to citizens, does not seem to work motivationally for employees in almost all age groups.

Α' ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 1ο: Εισαγωγή

Η παρακίνηση στους οργανισμούς αποτελεί σημαντικό παράγοντα ενεργοποίησης, που επηρεάζει τα αποτελέσματα και τις επιδόσεις του, αλλά και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών στους αποδέκτες του (Perry & Wise, 1990). Η παρακίνηση περιλαμβάνει τις δυνάμεις του ατόμου, εξωτερικές ή εσωτερικές, που προκαλούν τον ενθουσιασμό και την επιμονή για την επιδίωξη μίας συγκεκριμένης πορείας δράσης. Η παρακίνηση έχει να κάνει με αυτό που ενεργοποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά, που την κατευθύνει, και με το πώς αυτή η συμπεριφορά διατηρείται (Fry, 2003). Η παρακίνηση στην εργασία αναφέρεται σε αυτές τις επιθυμίες, που, συνδυασμένες με την προσδοκία ανταμοιβής για καλή απόδοση, ωθούν το άτομο να καταβάλει προσπάθεια και να επιδείξει συνεργατική συμπεριφορά (Galbraith, 1977).

Η βελτίωση των λειτουργιών και των διαδικασιών διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου στο δημόσιο τομέα είναι μια συνεχής και εξελισσόμενη διαδικασία. Από τους δημοσίους υπαλλήλους, οι πολίτες και η κοινωνία απαιτούν αποδοτική εργασία για την παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών. Σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα, η απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών εξακολουθεί να έχει ύψιστη σημασία για τον πολίτη. Όμως η αποτελεσματικότητα αυτή δεν εξαρτάται μόνο από την εκπαίδευση και τις ικανότητες των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά και από ένα σύστημα κινήτρων που παρέχεται σε αυτούς με σημαντικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών (Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė, 2014).

Η λειτουργική βελτίωση του δημόσιου τομέα αποτελούσε ένα από τα πιο κεντρικά θέματα διαχείρισης του 20ού αιώνα, καθώς συνδέεται άμεσα με την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη. Η Ελλάδα παρουσιάζει έναν εξαιρετικά υπερφορτωμένο δημόσιο τομέα, με κυρίαρχα χαρακτηριστικά όπως η αναποτελεσματικότητα, τα υψηλά επίπεδα γραφειοκρατίας και πειθαρχικών αδικημάτων. Η κρατική διοίκηση συνεπώς οφείλει να βελτιώνει τη χρησιμότητα του δημόσιου τομέα βασικά σε προγράμματα ανάπτυξης της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να είναι σε θέση να ακολουθήσει τόσο τις διεθνείς εξελίξεις αλλά και την εθνική της αποστολή. Ένα από τα σημερινά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο ελληνικός δημόσιος τομέας είναι η παραγωγικότητα των ανθρώπινων πόρων. Το πρόβλημα αυτό τείνει να παίρνει σοβαρές διαστάσεις στη σημερινή "εποχή του μνημονίου", λόγω της περικοπής αμοιβών, της στασιμότητας των βαθμών προαγωγών και τέλος της απογοήτευσης όλων από τον εργασιακό τους χώρο (Rossidis, Aspridis, Blanas, Bouas, & Katsimardos, 2016).

Πλήθος ερευνών σε όλα τα επιστημονικά πεδία της διοίκησης, αλλά και της ανθρώπινης συμπεριφοράς, δείχνουν ότι όσο αυξάνεται ο βαθμός παρακίνησης των μελών ενός οργανισμού, τόσο περισσότερο αυξάνεται η δέσμευση με τον οργανισμό και η παραμονή στην εργασία (Chul-Young, M. Jae, Seung-Bum, & Kwangho, 2015). Ποικίλοι παράγοντες ερευνητικά φαίνεται ότι κινητοποιούν τους υπαλλήλους στη δημόσια διοίκηση να παράγουν περισσότερα αποτελέσματα όπως υλικοί παράγοντες δηλ μισθοί, οικονομικά κίνητρα, επιπλέον μπόνους, παράγοντες αναγνώρισης όπως ευκαιρίες σταδιοδρομίας, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και άλλοι παράγοντες όπως παροχή ευκαιριών συνεχούς βελτίωσης, συνεχής επίμορφωση, επαγγελματική κατάρτιση κτλ (Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė, 2014).

Το διοικητικό μοντέλο του 20^{ου} αιώνα το οποίο συνέπεσε χρονικά με την βιομηχανική επανάσταση, στόχευε στην αύξηση της παραγωγής με τη χρήση επιστημονικών μεθόδων. Ο «τεϊλορισμός» όπως ονομάστηκε από τον αμερικανό Frederick Taylor αναζητούσε τον παραγωγικότερο και αποδοτικότερο τρόπο εκτέλεσης της εργασίας με παροχή οικονομικού κινήτρου στον εργαζόμενο, καταμερισμό της εργασίας και συστηματικό έλεγχο (Taylor, 1947), εισάγοντας έτσι τις βασικές αρχές της επιστημονικής διοίκησης. Έτσι η παραδοσιακή θεωρία της παρακίνησης βασίζεται στην παραδοχή ότι το βασικό κίνητρο για εργασία είναι οι οικονομικές απολαβές. Αν η οικονομική ανταμοιβή είναι αρκετά μεγάλη, τότε οι εργαζόμενοι θα παράγουν περισσότερο. Με άλλα λόγια η οικονομική ανταμοιβή συσχετίζεται άμεσα με την απόδοση. Αυτό το μοντέλο έδωσε ικανοποιητικά αποτελέσματα σε οργανισμούς παραγωγής όπου η εργασία είναι στο μεγαλύτερο μέρος της επαναληπτική διαδικασία πχ στη βιομηχανία.

Αργότερα το διοικητικό μοντέλο των ανθρώπινων σχέσεων, η Νεοκλασική Σχολή βάζει στο επίκεντρο των ερευνών τον ανθρώπινο παράγοντα και τις ανάγκες του, καθώς και την ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών της υπηρεσίας. Ο Chester Barnard (1938) (Barnard, 1938) διατύπωσε τη συμβολή του ατόμου στην προώθηση των στόχων του οργανισμού και η συμβολή αυτή γίνεται πηγή ικανοποίησης για το ίδιο το άτομο. Συνεπώς ο ρόλος των αμοιβών είναι σημαντικός για να ενισχύσει την παρακίνηση, όταν συνδυάζεται και με άλλους παράγοντες όπως η ασφάλεια, η εκτίμηση, η αυτοπραγμάτωση κτλ (Δημητριάδης, 2001).

Πλήθος ερευνών σε όλα τα επιστημονικά πεδία της διοίκησης, αλλά και της ανθρώπινης συμπεριφοράς, δείχνουν ότι όσο αυξάνεται ο βαθμός παρακίνησης των μελών ενός οργανισμού, τόσο περισσότερο αυξάνεται η δέσμευση με τον οργανισμό και η παραμονή στην εργασία (Chul-Young, M. Jae, Seung-Bum, & Kwangho, 2015).

Στην παρακίνηση ως ενεργητική διαδικασία στο χώρο εργασίας, εμπλέκονται τρεις σημαντικοί παράγοντες που ακολουθούν μια αλληλουχία, οι ανάγκες του ατόμου, τα κίνητρά του και οι στόχοι του. Η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των συστατικών στοιχείων της παρακίνησης, διαμορφώνει τη διαδικασία ως εξής: αρχικά καταγράφονται οι ατομικές ανάγκες του ατόμου, στη συνέχεια προσδιορίζονται τα κίνητρα που το καθοδηγούν στην δράση και τέλος ακολουθεί η διαμόρφωση των στόχων του (Μπουραντάς, Μανατζμεντ, 2002). Όμως ο προδιορισμός των αναγκών και η ικανοποίησή τους, αποτελεί μια δύσκολη και σύνθετη διαδικασία, δεδομένου ότι οι ανάγκες του κάθε ατόμου καθορίζονται από ποικίλους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που μεταβάλλονται στην πάροδο του χρόνου και το περιβάλλοντος (Locke & Latham, 2006).

Στους οργανισμούς υγείας όπου ο ανθρώπινος παράγοντας καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, φαίνεται πως ο βαθμός παρακίνησης επηρεάζει και άλλες συνιστώσες όπως η εθελοντική εργασία (Bidee, Vantilborgh, Pepermans, Jegers, & Hofmans, 2017) και η συναισθηματική ενδυνάμωση με τον οργανισμό (Chul-Young et all, 2015). Οι οργανισμοί υγείας είναι σύνθετες οργανώσεις με μοναδικά όμως χαρακτηριστικά όπως είναι η ποικιλία των ειδικοτήτων και επαγγελματιών υγείας που απασχολούνται σε αυτούς και αποτελούν περιβάλλοντα σύνθετης εργασίας (Karamitri, Talias, & Bellali, 2015). Συνεπώς σε τέτοια περιβάλλοντα, όπως είναι οι υπηρεσίες υγείας, καλύτερα αποτελέσματα έχει το σύστημα της παρακίνησης σε «συνεργασία». Σύμφωνα με το σύστημα αυτό δίνεται έμφαση στις ανάγκες ικανοποίησης του «εγώ» του εργαζόμενου, μέσω της αυτενέργειας, της αυτοπραγμάτωσης, της υπευθυνότητας, της δημιουργικότητας, της δέσμευσης σε στόχους και της ικανοποίησης για την επίτευξή τους (Δημητριάδης, 2001).

Άλλες έρευνες που βασίστηκαν στο θεωρητικό υπόβαθρο της παρακίνησης του D. McClelland έδειξαν ότι οι νοσηλευτές πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας έχουν ανάγκη από αναγνώριση, προώθηση και υποστήριξη προκειμένου να αναπτύξουν στοιχεία παρακίνησης στην εργασία τους (Jooste & Hamani, 2017), ενώ σε άλλους οργανισμούς του δημόσιου τομέα φαίνεται πως το κίνητρο των υπαλλήλων στο χώρο εργασίας επηρεάζεται από παράγοντες που σχετίζονται με την καθημερινή δραστηριότητα, όπως το στυλ άσκησης ηγεσίας, το περιεχόμενο της εκτελούμενης δραστηριότητας, το επίπεδο ανεξαρτησίας και πρωτοβουλίας των υπαλλήλων (Ciobanua & Androniceanua, 2015).

Συγκεκριμένα παράγοντες όπως το ύψος των αμοιβών και της μισθοδοσίας, η αίσθηση της μονιμότητας της εργασίας και η εργασιακή σταθερότητα, η δυνατότητα για ιεραρχική εξέλιξη και αναβάθμιση, οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης, το

ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας, η φύση της εργασίας, οι καλές συνθήκες εργασίας, η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων και τέλος η αναγνώριση και αξιολόγηση των προσπαθειών επηρεάζουν το βαθμό παρακίνησης σε κάθε μέλος του οργανισμού στα νοσοκομεία και στους οργανισμούς υγείας (Charalambous, Mitosis, & Talias, 2017). Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξαν οι Gkorezis και Petridou (2012) σε έρευνα σε ιδιωτικά και δημόσια θεραπευτήρια όπου διαπίστωσαν παράγοντες παρακίνησης όπως οικονομικά κίνητρα, εργασιακή εξέλιξη, οργάνωση και λειτουργία του οργανισμού, εργασιακές σχέσεις με την ιεραρχία και σχέσεις με τους συναδέλφους.

Ερευνητικά στον ελλαδικό χώρο σε δημόσιους οργανισμούς τόσο της κεντρικής όσο και της γενικής διοίκησης, παράγοντες παρακίνησης είναι η παροχή δίκαιου μισθού, η συνεργασία και η επικοινωνία, οι συνθήκες εργασίας, η ανάγκη για δημιουργική εργασία, η κοινωνική ανάγκη για εκτίμηση και αναγνώριση της προσπάθειας καθώς και η παροχή ευκαιριών για ιεραρχική εξέλιξη (Manolopoulos, 2007). Άλλοι παράγοντες όπως η ενίσχυση των ομαδικών σχέσεων, η εμπιστοσύνη, η δικαιοσύνη, η διαχείριση της αλλαγής και της γνώσης (change and knowledge management) (Karamitri, Talias, & Bellali, 2015), η δέσμευση στο όραμα και στους στόχους του οργανισμού έχουν αποδειχθεί ότι αυξάνουν το βαθμό της παρακίνησης (Akrivos & Koutras, 2009). Τέλος σε πλήθος ερευνών εντοπίζονται παράγοντες όπως, η φύση και η σημαντικότητα της εργασίας (Grammatikopoulos et al, 2013), οι ικανότητες και δεξιότητες των ανώτερων στελεχών της διοίκησης (Stefanidis, 2012), ο βαθμός αυτονομίας των υπαλλήλων και οι συγκρούσεις (Bellias et al, 2014), το είδος και το στυλ ηγεσίας (Sivanathan & Fekken, 2002), η μετασχηματική ή συναλλακτική ηγεσία (Musinguzi et al, 2018). Γενικότερα η παρακίνηση επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό και άλλους δύο παράγοντες αποτελεσματικότητας τόσο του οργανισμού όσο και του ίδιου του ατόμου, την επαγγελματική ικανοποίηση και την επαγγελματική επίδοση (Platis, Peklitis, & Zimeras, 2015). Απόδοση των εργαζομένων συνεπώς εξαρτάται από τρεις βασικούς παράγοντες, τις ικανότητές του, τις συνθήκες εργασίας και την παρακίνηση (motivation) (Τούντας, Υπηρεσίες Υγείας, 2008).

Στην παρούσα εργασία γίνεται προσπάθεια διερεύνησης των παραγόντων παρακίνησης στους υπαλλήλους στο δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα στους εργαζομένους υπαλλήλους στο Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης που συστήνεται για πρώτη φορά στην ιστορία της κοινωνικής ασφάλισης με το Ν 4387/2016 και αποτελεί οργανισμό της γενικής κυβέρνησης. Επίσης γίνεται προσπάθεια συσχέτισης των παραγόντων παρακίνησης με την επίδοση των υπαλλήλων στον καινούριο οργανισμό, εφόσον αυτός επιχειρεί για πρώτη φορά να συνθέσει στοιχεία και

κανονισμούς λειτουργίας από το μέχρι πρόσφατα πολυκερματισμένο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης.

1.1. Διατύπωση του προβλήματος

Η απόδοση του ατόμου στην εργασία του (job performance), αποτελεί παράγωγη και ενεργητική διαδικασία που εξαρτάται από το βαθμό επίδρασης τριών βασικών παραγόντων α) των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του εργαζόμενου, δηλαδή των πιστοποιημένων γνώσεων που έχει λάβει κατά τη διάρκεια των σπουδών ή άλλων ικανοτήτων που εξέλιξε στη διάρκεια της επαγγελματικού του βίου, β) των εργασιακών δεδομένων και ρυθμίσεων όπως η τεχνολογία, οργάνωση το στυλ ηγεσίας ενός οργανισμού β) των παραγόντων που επιδρούν και ωθούν το άτομο να θέλει να εργαστεί περισσότερο, δηλαδή της παρακίνησης, με την τελευταία αυτή να ορίζεται ως η πλέον κρίσιμη (Χατζηπαντελή, 1999; Μπουραντάς, 2002; Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016)

Συνεπώς το «οικονομικό συμβόλαιο» και η νομική μορφή της εργασιακής σχέσης, που υπάρχει ανάμεσα στον εργαζόμενο και στη διοίκηση του οργανισμού, σύμφωνα με το οποίο ο άνθρωπος παρωθείται να εργαστεί για να τηρήσει τους όρους τους συμβολαίου αυτού και παρακινείται μόνο από οικονομικά κίνητρα (Schein, 1980), δεν αρκεί για να εξασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή απόδοση του ατόμου, ούτε να καθορίσει τη διάθεση του για περισσότερο παραγωγική εργασία. Στην ίδια θεωρία του «κοινωνικού συμβολαίου» υπάρχει η διαπίστωση ότι τελικά ο άνθρωπος εργάζεται περισσότερο επειδή το θέλει ο ίδιος και όχι επειδή αμείβεται μόνο, γιατί ικανοποιεί πρώτιστα τις κοινωνικές του ανάγκες ή άλλες ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και αναγνώρισης της συμβολής του στην εξέλιξη του οργανισμού ή εφόσον γίνεται αποδεκτός ως μέλος μιας ομάδας. Τέλος η ο μορφή του «σύνθετου ανθρώπου», έτσι όπως προέκυψε από τα πειράματα του Hawthorne, υποδηλώνει ότι ο άνθρωπος παρακινείται από διαφορετικές ανάγκες και οι ανάγκες αυτές δεν είναι σταθερές, αλλά διαφοροποιούνται ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες, με τα κίνητρα που μεταβάλλονται σχηματίζοντας μιας διατακτική σειρά. Συνεπώς ο ρόλος της διοίκησης έγκειται να προσφέρει όλες εκείνες τις συνθήκες στο άτομο έτσι ώστε να το ενεργοποιήσει να δώσει το μέγιστο των ικανοτήτων του.

Έτσι το νέο υπόδειγμα διοίκησης των δημόσιων οργανισμών (New Public Management) προτάσσει την υιοθέτηση αρχών και πρακτικών από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις στους δημόσιους οργανισμούς, όπως τις αρχές της αξιοκρατίας, της διαφάνειας, της αξιοπιστίας, της λογοδοσίας και την αρχή της συνεχούς βελτίωσης μέσω των διαδικασιών της Ολικής Ποιότητας. Η νέα αυτή αντίληψη για τη δημόσια διοίκηση που εμπεριέχεται στη φράση «δημόσια διοίκηση στην υπηρεσία του πολίτη» και η ιδεολογική μεταστροφή του εκσυγχρονισμού του κράτους και της δημόσιας διοίκησης,

συνέβαλαν αποφασιστικά στη διαμόρφωση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ οι βασικές αρχές του οποίου συνοψίζονται στα εξής: α) στον περιορισμό της γραφειοκρατίας, μετρήσιμα αποτελέσματα και ευθύνη των στελεχών, γ) έμφαση στην ικανοποίηση των πολιτών με αποτελεσματικές υπηρεσίες, δ) εκχώρηση δραστηριοτήτων στην ιδιωτική πρωτοβουλία (Osborne & Gaebler, 1993).

Η αποτελεσματικότητα όμως των δημοσίων υπηρεσιών εξαρτάται άμεσα από τη σωστή και αποδοτική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, τόσο των διευθυντικών στελεχών όσο και των υπαλλήλων στην κατώτατη ιεραρχία (Dunleavy, Margetts, & Tinckler, 2006). Στόχος είναι η προσέλκυση και η διατήρηση στελεχών που να παράγουν ποιοτικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες ενισχύοντας έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της δημόσιας διοίκησης σε σχέση με τους ιδιωτικούς οργανισμούς (Lewis & Frank, 2002). Εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό παρακίνησης, αποτελούν ένα δυναμικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάθε οργανισμό (Kultalahti & Viitala , 2014), συνεπώς η δημόσια διοίκηση οφείλει να εντοπίσει και να εφαρμόσει τις κατάλληλες μεθόδους παρότρυνσης και παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου οι εργαζόμενοι να πετύχουν υψηλότερα πρότυπα απόδοσης, να εδραιώσουν τη δέσμευσή τους στον οργανισμό, να ενισχύσουν την ενεργό συμμετοχή τους στον εργασιακό τους χώρο δημιουργώντας έτσι τις συνθήκες τόσο για ατομική εξέλιξη, όσο και για αποδοτικότερη απόδοση του ίδιου του οργανισμού με υψηλά εργασιακά αποτελέσματα (Ciobanua & Androniceanua, 2015).

1.2. Η αξία της έρευνας

Αυτή ακριβώς η στοχοθεσία, καθιστά την ανάγκη για επικαιροποίηση των παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων ακόμη πιο άμεση, προκειμένου οι δημόσιες υπηρεσίες να καλλιεργήσουν ένα ανταγωνιστικό προφίλ στην ελεύθερη αγορά. Στην παρούσα εργασία ο νεοσύστατος οργανισμός που θεσμοθετήθηκε με το Ν4387/2016, ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης, αποτελεί το αντικείμενο της μελέτης κάτι που καθιστά σημαντική και την αξία της έρευνας για τους εξής λόγους α) ο ΕΦΚΑ συνιστά ένα νεοϊδρυόμενο οργανισμό που συστάθηκε μέσω από διεργασίας συνένωσης και συγχώνευσης των διάσπαρτων και κατακερματισμένων ταμείων ασφάλισης και οργανισμών κοινωνικής ασφάλισης, β) οι εργαζόμενοι σε αυτούς καλούνται να συνυπάρξουν διοικητικά και λειτουργικά, παρόλο που προέρχονται από διαφορετικούς επαγγελματικούς χώρους κοινωνικής ασφάλισης με ποικιλία κανονισμών και παροχών γ) οφείλουν να δώσουν τον μέγιστο δυνατό εαυτό τους και να πράξουν αποτελεσματικές υπηρεσίες προς τους πολίτες παρακινούμενοι από διαφορετικούς παράγοντες ο καθένας από αυτούς ως εργαζόμενοι και ως οντότητες προκειμένου να πετύχει το εγχείρημα της ασφαλιστικής

μεταρρύθμισης, δ) ο διαφορετικός χώρος προέλευσης του κάθε εργαζόμενου, δημιουργεί ένα δυναμικό μωσαϊκό γνώσεων που οφείλουν τόσο να συνθέσουν σε ενιαίους κανόνες, αλλά και να το μεταλαμπαδεύσουν μεταξύ τους.

Συνεπώς τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, εάν αξιολογηθούν και αξιοποιηθούν ορθά από την ανώτερη ιεραρχία του στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού, μπορεί να καταστεί χρήσιμο εργαλείο στον ορθολογικό σχεδιασμό του νέου εγχειρήματος, με στόχο την αποδοτικότερη λειτουργία του. Με δεδομένο ότι η μέτρηση της απόδοσης παραμένει έργο δύσκολο και απαιτητικό στη δημόσια διοίκηση, εφόσον εμπλέκεται ο ανθρώπινος παράγοντας στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και τα αποτελέσματα δεν είναι πάντα αντικειμενικά, λόγω της πολυπλοκότητας της διαδικασίας.

Προκειμένου λοιπόν να αποφευχθεί η σύγχυση των όρων της αποτελεσματικότητας (effectiveness), αποδοτικότητας (efficiency), παραγωγικότητας (productivity) και επίδοσης (Job performance) στην παρούσα εργασία εξετάζεται ο όρος της επίδοσης (job performance) με την εννοιολογική οριοθέτηση σε δύο συνιστώσες α) επίδοση του ρόλου και β) επίδοση εκτός ρόλου (Riketta, 2008). Στην πρώτη περίπτωση ο εργαζόμενος εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά του, όπως αυτά προκύπτουν από την επίσημη περιγραφή της θέσης εργασίας που αναλαμβάνει σύμφωνα με το οργανόγραμμα του οργανισμού. Στη δεύτερη περίπτωση, συμπεριλαμβάνονται οι επιπλέον ενέργειες που δεν απαιτούνται σύμφωνα με το πλαίσιο των τυπικών καθηκόντων του, όπως πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει, βοήθεια προς τους συναδέλφους, επιπλέον εργασία πέρα από το τυπικό ωράριο κτλ, που βοηθούν στην αποδοτικότητα του οργανισμού και είναι επωφελείς στην δημιουργία θετικού κλίματος στην εργασία.

Η αποδοτική λοιπόν λειτουργία του ΕΦΚΑ μπορεί να συνοψιστεί, σε θεωρητικό επίπεδο, σε τέσσερα βασικά σημεία α) στον περιορισμό του χρόνου αναμονής στις αίθουσες εξυπηρέτησης του κοινού στις τοπικές διευθύνσεις του οργανισμού, β) στη συντόμευση και στον περιορισμό του χρόνου έκδοσης συνταξιοδοτικών κυρίως αλλά και άλλων αποφάσεων γ) στη άμεση εξόφληση των ληξιπρόθεσμων οφειλών του οργανισμού προς τους ιδιώτες δ) στη βελτίωση κάποιων δεικτών απόδοσης για τη μείωση στα κόστη λειτουργίας του.

Τα πορίσματα αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν και σε άλλους οργανισμούς της κεντρικής διοίκησης και να συνδράμουν στη θεσμοθέτηση αποτελεσματικών μεθόδων από τους φορείς που αξιολογούν τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στο ελληνικό δημόσιο με θετικό πάντα αντίκτυπο στην

παραγωγή ορθολογικών πολιτικών και σωστού στρατηγικού σχεδιασμού για μια σύγχρονη και αποδοτική δημόσια διοίκηση.

1.3. Ο σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εντοπίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης. Ακόμη επιχειρείται να συσχετιστούν αυτοί οι παράγοντες μεταξύ τους και να εντοπιστούν ποιοι από αυτούς επηρεάζουν περισσότερο τη στάση των εργαζομένων να εργάζονται περισσότερο παραγωγικά. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στους παράγοντες της παρακίνησης (παρώθηση και κίνητρα), της επίδοσης αλλά και στην ικανοποίηση από την εργασία, την εργασιακή δέσμευση και το ηγετικό στυλ ως εργαλεία απόδοσης. Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από τη μελέτη της βιβλιογραφίας είναι τα εξής:

1. Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση των υπαλλήλων στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης;
2. Ποίοι ή ποιος από αυτούς τους παράγοντες είναι ο πιο σημαντικός; Εκτίμηση του βαθμού σημαντικότητας των παραγόντων παρακίνησης
3. Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επίδοση των υπαλλήλων του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης
4. Ποίοι ή ποιος από αυτούς τους παράγοντες είναι ο πιο σημαντικός; Εκτίμηση του βαθμού σημαντικότητας των παραγόντων επίδοσης.
5. Πώς επηρεάζεται ο βαθμός παρακίνησης από τη σημαντικότητα των παραγόντων παρακίνησης. Υπάρχει εξάρτηση των παραγόντων;
6. Πώς διαφοροποιούνται οι αντιλήψεις των υπαλλήλων σε σχέση με τα ψυχογραφικά – κοινωνικά τους χαρακτηριστικά, την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο;
7. Πώς συσχετίζεται η παρακίνηση (motivation) με τον παράγοντα της απόδοσης (job performance) των εργαζομένων στον ΕΦΚΑ;
8. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ηγεσίας που αυξάνουν το βαθμό παρακίνησης και επίδοσης των εργαζομένων
9. Ποιες είναι οι απόψεις των υπαλλήλων του Φορέα για ζητήματα εργασιακά ή ζητήματα συνεργασίας με τον προϊστάμενό τους;

Κεφάλαιο 2ο: Εννοιολογικές προσεγγίσεις της παρακίνησης

2.1. Εννοιολογική προσέγγιση και χαρακτηριστικά της εργασιακής παρακίνησης στους οργανισμούς

Η παρακίνηση στους οργανισμούς, δημόσιους και ιδιωτικούς, αλλά και στις επιχειρήσεις αποτελεί μια δυναμική και ενεργητική διαδικασία που συμβάλλει στην υλοποίηση αλλαγών. Παράλληλα αξιοποιείται για την αύξηση του βαθμού συμμετοχής των μελών του οργανισμού στη λειτουργική διαδικασία, στην αύξηση της επίδοσης τόσο των μελών όσο και των αποδόσεων του οργανισμού (Αβδιμιώτης, 2018).

Η παρακίνηση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Στην ψυχολογία, η παρακίνηση αναφέρεται στην παρότρυνση, την κατεύθυνση, την ένταση και την επιμονή της συμπεριφοράς (Geen, 1995). Παρακίνηση είναι το να έχει κανείς την επιθυμία και την προθυμία να κάνει κάτι (www.wikipedia.org), η προθυμία ενός μέλους μιας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της (Χατζηπαντελή, 1999), η συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά έναν ορισμένο τρόπο, και η οποία κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα που δέχεται το άτομο είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Με τη λέξη παρακίνηση ή υποκίνηση αποδίδεται στην ελληνική γλώσσα η αγγλική λέξη *motivation*. Η απόδοση αυτή δεν θεωρείται απολύτως επιτυχής, γιατί παραπέμπει περισσότερο σε μία εξωγενή διαδικασία ανάπτυξης προθυμίας, δηλαδή στην προσφορά κινήτρων, που είναι ενέργεια και όχι στην κατάσταση ύπαρξης προθυμίας, η οποία θα περιγραφόταν καλύτερα με τη λέξη *ζήλος* (Χατζηπαντελή, 1999). Η παρακίνηση όμως είναι μία εσωτερική διαδικασία, ξεχωριστή για κάθε άτομο (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001) και αποτελεί χαρακτηριστικό ενός ατόμου πρόθυμου να καταβάλει προσπάθειες προς ένα συγκεκριμένο σύνολο συμπεριφορών (Τai, 2003).

Οι Mitchell (1979) και Cummings (1982) ορίζουν την εργασιακή παρακίνηση ως “το σύνολο των διεργασιών που ευθύνονται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου, για την κατάκτηση ενός στόχου”. Η ένταση περιγράφει τη δυναμική της προσπάθειας του εργαζόμενου να αποδώσει καλύτερα σε ένα έργο, ενώ παράλληλα εξετάζονται συνιστώσες όπως η ποιότητα της προσπάθειας, όσο και η επιμονή στην προσπάθεια. Η τελευταία προσδιορίζει το διάστημα που κάποιος καταβάλλει προσπάθεια, εφόσον τα άτομα που διακατέχονται από ισχυρή παρακίνηση, εμμένουν στη προσπάθειά τους μέχρι να πετύχουν το στόχο τους. Η παρακίνηση συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση και τις ανάγκες του ατόμου στην εργασία του, οι οποίες

περιγράφονται στις θεωρίες παρακίνησης στη συνέχεια. Συνεπώς τα άτομα που έχουν υψηλό βαθμό παρακίνησης και κινητοποιούνται σε ένα στόχο, τότε εμμένουν περισσότερο σε αυτό μέχρι να πετύχουν το στόχο τους (Pinder, 2008).

Οι Perry και Wise (1990) ορίζουν την παρακίνηση σε έναν οργανισμό «ως την ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί το άτομο σε κίνητρα, σκοπούς και στόχους που πρωτίστως καθορίζονται από τις δημόσιες υπηρεσίες και τους δημόσιους οργανισμούς. Οι εν λόγω ερευνητές διακρίνουν τρεις κατηγορίες παρακίνησης α) την παρακίνηση που προέρχεται από τα ορθολογικά κίνητρα, τα οποία συνδέονται με την τάση του ανθρώπου να εργαστεί, προκειμένου να αυξήσει το προσωπικό του όφελος έτσι ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη δέσμευση με τους στόχους του οργανισμού, β) την παρακίνηση από κίνητρα νόρμες οι οποίες συνδέονται με την επιθυμία να υπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον και να εξυπηρετήσει τον πολίτη, γ) την παρακίνηση από συναισθηματικά κίνητρα εξαιτίας των οποίων το άτομο εργάζεται, επειδή έχει διάθεση να προσφέρει βοήθεια και υπηρεσίες στον συνάνθρωπο.

Ο Wright (2001,2004) ταξινόμησε τους παράγοντες παρακίνησης σε τρεις θεματικές ομάδες με βάση α) τα ιδιαίτερα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε μέλους του οργανισμού ή τα χαρακτηριστικά της δυναμικής των ομάδων, β) τις συνθήκες που διαμορφώνουν το εσωτερικό εργασιακό περιβάλλον, γ) τις εξωτερικές οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες που επικρατούν έξω από τον οργανισμό (Wright, 2001). Σε σχέση με τα ατομικά χαρακτηριστικά ο βαθμός παρακίνησης εξαρτάται από τα ατομικά κίνητρα εργασιακής παρώθησης (employee motives) καθώς και από το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης (job satisfaction). Σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον, εσωτερικό ή εξωτερικό, η παρακίνηση εξαρτάται από παράγοντες όπως η φύση και οι ιδιαιτερότητες του ίδιου του έργου, το πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού, το σύστημα ανταμοιβής και ο βαθμός τυποποίησης της εργασίας. Συνεπώς η εργασιακή παρακίνηση σύμφωνα με τον Wright (2004) σχετίζεται με τον τρόπο που το άτομο συμπεριφέρεται, ενεργοποιείται και κατευθύνεται σε σχέση με τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος. (Wright B. , 2004).

2.1.1. Εσωτερική παρακίνηση

Η εσωτερική παρακίνηση ορίζεται ως η ενδιαφέρουσα τάση του ατόμου και η ευχάριστη δραστηριοποίησή του που συνδέεται με την ενεργή δέσμευσή του σε εργασίες που θεωρεί ενδιαφέρουσες και διασκεδαστικές και επομένως προωθούν την ανάπτυξη και ικανοποιούν υψηλότερες ανάγκες του ατόμου. Η παρακίνηση είναι εσωτερική όταν οι άνθρωποι «... εκτελούν μία δραστηριότητα για την ίδια τη δραστηριότητα» (Yperen & Hagedoorn, 2017), προσπαθώντας

να ικανοποιηθούν από αυτή. Η εσωτερική παρακίνηση συνδέεται με καλύτερη μάθηση, απόδοση και ευημερία (Decy & Ryan, 2001), και είναι εμφανής όταν οι άνθρωποι δεσμεύονται σε μια δραστηριότητα για αυτή καθαυτή τη δραστηριότητα, δίχως την παρουσία φανερών εξωτερικών κινήτρων, περισσότερο για κάλυψη των δικών τους αναγκών και επιθυμιών. Τυπικά παραδείγματα εσωτερικής παρακίνησης στην εργασία είναι οι ευκαιρίες για δημιουργικότητα, για επαφή, συναναστροφή, κύρος, για ανάληψη πρωτοβουλίας, επίτευγμα.

Η εσωτερική παρακίνηση εμφανίζεται όταν η συμπεριφορά των ατόμων είναι προσανατολισμένη προς την ικανοποίηση εσωτερικών/έμφυτων ψυχολογικών αναγκών, παρά προς την απόκτηση υλικών ανταμοιβών (Deci & Ryan, 1985). Προέρχεται από τη βασική ανάγκη του ατόμου για ικανότητα, αυτονομία και οικειότητα και δηλώνεται στη δουλειά μέσω αυτών των τριών στοιχείων. Η ικανότητα έχει να κάνει με μία αίσθηση μαστοριάς ή καλλιτεχνίας στην εκπλήρωση μίας εργασίας, δηλαδή να ανταποκρίνεται κανείς στις συνθήκες της εργασίας του, να έχει μαεστρία και αυτοπεποίθηση για τον χειρισμό παρόμοιων εργασιών στο μέλλον. Η αυτονομία έχει να κάνει με το να αισθάνεται κανείς ελεύθερος να καταβάλλει έξτρα προσπάθεια ακολουθώντας τα έμφυτα ένστικτά του. Η οικειότητα έχει να κάνει με τη ζεστασιά και τη φροντίδα που νιώθει κανείς στο εργασιακό του περιβάλλον. Η εσωτερική παρακίνηση στο χώρο εργασίας απαιτεί κάποιο βαθμό αυτονομίας ή αυτό-διαχείρισης. Οι εσωτερικά παρακινημένοι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανότητα και οικειότητα καθώς εργάζονται σε ενθαρρυμένες ομάδες, οι οποίες κατευθύνουν τις ομαδικές δραστηριότητες προς έναν σκοπό με νόημα και κάνουν κάτι που τα μέλη τους θεωρούν σημαντικό και ουσιώδες. Τα άτομα στις ενθαρρυμένες ομάδες έχουν μία αίσθηση ιδιοκτησίας της δουλειάς τους και είναι πλήρως δεσμευμένα στο έργο τους, που απαιτεί την σκέψη και τη δημιουργικότητά τους. Καμαρώνουν για τη δουλειά τους και ενθουσιάζονται να σημειώνουν πρόοδο και να βλέπουν τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους (Conger & Kanungo, 1988). Η εσωτερική παρακίνηση φαίνεται να είναι αυτόνομη, αυτοκαθοριζόμενη και αυτοσυντηρούμενη και να θρέφεται από τη δέσμευση στην ίδια την εργασία, η οποία πρέπει να επιφέρει στους εργαζόμενους και ικανοποίηση και ολοκλήρωση (Decy & Ryan, 2001).

Η εσωτερική παρακίνηση στη δουλειά μπορεί επίσης να φανεί μέσω του προσδιορισμού του στόχου (goal identification). Προσδιορισμός του στόχου σημαίνει ότι το άτομο έχει ενσωματώσει στο δικό του σύστημα αξιών, το όραμα, τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού (Galbraith, 1977). Οι στόχοι έχουν αξία για το άτομο, επειδή αποκτήθηκαν μέσω μίας μακράς διαδικασίας κοινωνικοποίησης εντός του οργανισμού, ή επειδή συνέβαλαν στην ανάπτυξη του οράματος, των αξιών και των στόχων του οργανισμού και έτσι έχουν υψηλή αποδοχή και είναι υψηλά δεσμευμένοι

σε αυτούς. Η επίτευξη αυτών των στόχων είναι αποφασιστική για την ικανοποίηση υψηλότερων αναγκών για αυτοεκτίμηση, οικειότητα και ανάπτυξη. Για τα άτομα που βιώνουν την εσωτερική παρακίνηση η εκτέλεση της εργασίας αποτελεί ανταμοιβή. Με την έννοια αυτή, δεν υπάρχει διάκριση μεταξύ εκτέλεσης και ανταμοιβής, ή η εκτέλεση και η ανταμοιβή γίνονται ένα και το αυτό (Fry, 2003).

2.1.2. Εξωτερική παρακίνηση

Η εξωτερική παρακίνηση αποτελείται από συμπεριφορές που ενεργοποιούνται από παράγοντες εξωτερικούς στο άτομο (Fry, 2003). Εμφανίζεται «.. όταν οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους έμμεσα, κυρίως μέσω οικονομικής αποζημίωσης» (Osterloh, Frost, & Frey, 2010). Η εξωτερική παρακίνηση χρησιμοποιήθηκε παραδοσιακά για την παρακίνηση των εργαζομένων κυρίως σε συγκεντρωτικούς, τυποποιημένους και γραφειοκρατικούς οργανισμούς και αφορά σε εξωτερικές ανταμοιβές, οι οποίες έχουν εξωτερική προέλευση, δίνονται από άλλους και χρειάζεται να συναντούν ή να ξεπερνούν τις προσδοκίες των άλλων (Galbraith, 1977).

Οι εξωτερικές ανταμοιβές μπορεί να είναι ατομικές, ομαδικές, ή να αφορούν σε όλο το σύστημα ενός οργανισμού (Galbraith, 1977) , όπως ο μισθός, οι εργασιακές συνθήκες, εργασιακή ασφάλεια, η προαγωγή, ο έπαινος, η εξασφάλιση της απασχόλησης, οι κάθε είδους οικονομικές ανταμοιβές. Διακρίνονται σε απτές ανταμοιβές όπως οι προαγωγές, οι αυξήσεις μισθών, τα μπόνους, τα προνόμια ασφάλισης, τα ρεπό, οι τιμωρίες, η πίεση εκτέλεσης της εργασίας και σε μη απτές ανταμοιβές όπως ο έπαινος ή η δημόσια επιδοκιμασία. Η βάση παρακίνησης σε παραδοσιακά γραφειοκρατικούς οργανισμούς υπήρξε ο φόβος (Draft, 2013). Αυτό που δημιουργούν η γραφειοκρατία και ο φόβος είναι ελάχιστα επίπεδα προσπάθειας, οργανωσιακής δέσμευσης και απόδοσης. Επίσης, εμποδίζουν το άτομο να νιώθει καλά με τη δουλειά του και οδηγούν σε συναισθήματα αδυναμίας, χαμηλής αυτοπεποίθησης, χαμηλής δέσμευσης, ενθουσιασμού και φαντασίας, καταστάσεις μειωμένης εμπιστοσύνης και επικοινωνίας, με αποτέλεσμα να κρύβονται ή να καταπιέζονται σημαντικά προβλήματα (Nyhan, 2000).

2.2. Τα κίνητρα

Η κατανόηση των κινήτρων συμβάλλει στην κατανόηση και ερμηνεία της συμπεριφοράς του ατόμου, ενώ η κατανόηση της συμπεριφοράς με τη σειρά της οδηγεί στη δυνατότητα πρόβλεψης της συμπεριφοράς, πράγμα που στον εργασιακό χώρο αποτελεί σημαντικό ζητούμενο. Αν προβλεφθεί η συμπεριφορά τότε μπορεί να προσδιοριστούν σε επίπεδο διοίκησης ζητήματα όπως, τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις, ο σχεδιασμός της εργασίας, συνεργατικό εργασιακό περιβάλλον, ο συντονισμός της προσπάθειας, η επιμόρφωση των εργαζομένων με απώτερο στόχο

την ικανοποίηση από την εργασία, συνεπώς την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005). Το ζήτημα της παρακίνησης και των κινήτρων επηρεάζει μια σειρά από διοικητικά ζητήματα όπως ο σχεδιασμός της εργασίας, η σύσταση οργανογράμματος, η περιγραφή των θέσεων εργασίας, η οργανωσιακή κουλτούρα, το στυλ ηγεσίας κτλ. Κάτι που πρακτικά σημαίνει ότι ο τρόπος με τον οποίο θα σχεδιαστούν οι θέσεις εργασίας, εξαρτάται όχι μόνο από την εικόνα που υπάρχει για τις γνώσεις και τις ικανότητες των υπαλλήλων, αλλά και από την αντίληψη που επικρατεί για την προθυμία τους να εργαστούν (Χατζηπαντελή, 1999).

Τα κίνητρα ορίζονται ως μια εσωτερική κατάσταση που ξεσηκώνει το άτομο και το ωθεί να δράσει σε διάφορες κατευθύνσεις, έχοντας ως επίκεντρο των προσπαθειών του την επίτευξη στόχων (Weiner, 1990). Χαρακτηρίζεται ως μια συστηματική και μεθοδευμένη προσπάθεια, προκειμένου να ανπτυχθεί το ενδιαφέρον, τα συναισθήματα και η δράση του υπαλλήλου με απώτερο στόχο την επίτευξη υψηλής εργασιακής επίδοσης (Σαρμανιώτης, 2005). Αυτό συμβαίνει με διάφορους τρόπους σύμφωνα με τις θεωρίες της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Τα άτομα που έχουν ισχυρά κίνητρα πετυχαίνουν καλύτερα μαθησιακά ή εργασιακά αποτελέσματα (Decy & Ryan, 2001). Αυτό συμβαίνει γιατί τα κίνητρα αυξάνουν την ενέργεια και το επίπεδο δραστηριοτήτων του ατόμου (Pintrich, Marx, & Boyle, 1993), επηρεάζουν τις πιθανότητες που έχει να ασχοληθεί έντονα με το έργο αυτό, επηρεάζουν τις επιλογές του, προωθούν την έναρξη ορισμένων δραστηριοτήτων και την επιμονή σε αυτές (Stipek, 2002) και τέλος επηρεάζουν τις στρατηγικές μάθησης και τις γνωστικές διεργασίες που χρησιμοποιεί το άτομο στο εργασιακό το περιβάλλον (Dweck & Elliot, 1983).

Γενικά όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία (Dweck & Elliot, 1983; Decy & Ryan, 2000; Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005) μπορούν να συνοψιστούν τρεις κατηγορίες κινήτρων στην εργασία α) τα εσωτερικά κίνητρα που συνδέονται με την ικανοποίηση που προκύπτει από την ίδια την εργασία. Αυτό συμβαίνει όταν τα άτομα εργάζονται και αντλούν ικανοποίηση από την ίδια τη φύση της εργασίας τους β) τα κίνητρα που σχετίζονται με το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας και δεν αναφέρονται σε οικονομικές αμοιβές και γ) τα εξωτερικά κίνητρα που συνδέονται με τη χρηματική αμοιβή σε ανταπόδοση της προσφερόμενης εργασίας.

Όλες οι παραπάνω θεωρίες στηρίζουν την παραδοσιακή άποψη ότι ο βαθμός παρακίνησης επηρεάζει το αποτέλεσμα της επίδοσης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Η θεωρία των προσδοκιών των Porter και Lawler (Porter & Lawler, 1968) υποστηρίζει ότι η παρακίνηση προκύπτει ως αποτέλεσμα επίδοσης. Το θεωρητικό τους υπόβαθρο στηρίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές α) στην προσπάθεια, β) στην απόδοση, γ) στην ανταμοιβή, δ) στην ικανοποίηση.

Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η προσπάθεια που καταβάλει ο εργαζόμενος είναι η εξωτερική της παρακίνησης. Αυτή εξαρτάται από δύο βασικούς παράγοντες α) από την αντιλαμβανόμενη πιθανή σχέση μεταξύ της προσπάθειας, της απόδοσης, της απόδοσης και των ανταμοιβών β) από την αξία των πιθανών ανταμοιβών για τον εργαζόμενο. Αυτή η θεωρητική τοποθέτηση βρίσκει εξήγηση στην απλή διαπίστωση ότι ο εργαζόμενος προκειμένου να έχει διάθεση για προσπάθεια πρέπει να πιστεύει ότι αν προσπαθήσει θα έχει ανάλογη απόδοση και ανάλογα με την απόδοσή του θα εισπράξει και αντίστοιχες αμοιβές που θα έχουν όμως αξία για αυτόν.

Το μοντέλο των Porter και Lawler παρουσιάζει τη δυναμική διάσταση της παρακίνησης αφού μέσω των μηχανισμών ανάδρασης, οι προηγούμενες εμπειρίες που διαθέτει το άτομο προσδιορίζουν τις επόμενες προσδοκίες.

2.3. Εργασιακή ικανοποίηση και παρακίνηση

Ένα θέμα που φαίνεται να απασχολεί ιδιαίτερα την ερευνητική κοινότητα στις κοινωνικές επιστήμες αλλά και στις επιστήμες που εξετάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι η συσχέτιση του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία με την εργασιακή επίδοση (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Markovits, Davis, & Dick, 2007; Deci & Ryan, 1985; Markovits, Boer, & Dick, 2013). Το ενδιαφέρον των ερευνητών για την εργασιακή ικανοποίηση προκύπτει ερευνητικά από τις στάσεις των εργαζομένων που στους δημόσιους οργανισμούς και φαίνεται να αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επίδρασης στις επιδόσεις τους.

Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας για την οργανωσιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων επικεντρώνεται σε τρεις κυρίως στάσεις: την εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction), την ενεργό εμπλοκή με την εργασία (job involvement) και την οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment) (Moynihan & Pandey, 2007)

Μια εννοιολογική προσέγγιση για την εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με τους Markovits et al (2013) αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση αφορά την αίσθηση που έχουν οι εργαζόμενοι για το αντικείμενο εργασίας τους και τις συνθήκες αυτής, αλλά και για τα διάφορα στάδια εκτέλεσης ενός έργου που αναλαμβάνουν. Αυτά τα συναισθήματα μπορεί να έχουν θετική χρεία και έτσι οι εργαζόμενοι να νιώθουν ευαρέσκεια ή να διάκεινται αρνητικά και να βιώνουν δυσάρεστα συναισθήματα.

Μια δεύτερη προσέγγιση διαχωρίζει την εργασιακή ικανοποίηση σε εσωτερική ικανοποίηση και εξωτερική ικανοποίηση. Η πρώτη αφορά κυρίως το αίσθημα που πηγάζει από την ενασχόληση με το αντικείμενο της εργασίας και την προσπάθεια που απαιτείται και σχετίζεται με την φύση του

έργου και δεν συνδέεται με οικονομικά κίνητρα και απολαβές. Η εξωτερική ικανοποίηση εξαρτάται από το βαθμό ικανοποίησης που προκύπτει από εξωτερικούς παράγοντες όπως υψηλές αμοιβές, οικονομικά κίνητρα και άλλου είδους απολαβές και δώρα.

Γενικότερα η εργασιακή ικανοποίηση αφορά τη στάση του εργαζόμενου απέναντι στην εργασία του, αφορά ένα θετικό αίσθημα για τη δουλειά του, το οποίο προκύπτει από εξιλόγηση των χαρακτηριστικών αυτής. Εάν άτομο με υψηλό βαθμό ικανοποίησης τρέφει θετικά αισθήματα για τη δουλειά του, ενώ ένα άτομο με χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης, έχει αρνητικά αισθήματα για την εργασία του. Ουσιαστικά η στάση αυτή αφορά την ενεργό εμπλοκή στην εργασία, ο βαθμός με τον οποίο οι άνθρωποι ταυτίζονται ψυχολογικά με τη δουλειά τους και θεωρούν το εκτιμώμενο επίπεδο επίδοσής τους σημαντικό για την αυτοπραγμάτωσή τους (Zhang, 2014).

Οι υπάλληλοι που έχουν καλλιεργήσει και αναπτύξει ένα υψηλό επίπεδο ενεργούς εμπλοκής με την εργασία, ταυτίζονται έντονα με τη δουλειά που κάνουν και νοιάζονται πραγματικά για αυτή. Το ίδιο συμβαίνει και την έννοια της ψυχολογικής ενδυνάμωσης που έχει να κάνει με τις στάσεις των υπαλλήλων στον βαθμό που αυτές επηρεάζουν το εργασιακό τους περιβάλλον, ως προς την επάρκειά τους, τη σημαντικότητα της δουλειάς τους και την εκτιμώμενη αυτονομία τους (Chen & Klimoski, 2003) (Ergeneli, Saglam, & Metin, 2007).

Ενδογενείς παράγοντες ικανοποίησης όπως η δραστηριότητα, η πρωτοβουλία, η ανεξαρτησία του υπαλλήλου βρέθηκε ερευνητικά ότι είναι υψηλότερες σε σχέση με τους εξωγενείς παράγοντες ικανοποίησης όπως οι αμοιβές, οι συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, ενώ η μελέτη της ικανοποίησης ανά ομάδα εργαζομένων έδειξε ότι οι ανώτεροι στην ιεραρχία εργαζόμενοι και απόφοιτοι πανεπιστημιακών σχολών με υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο ικανοποιούνται από ενδογενείς παράγοντες σε σχέση με τους συναδέλφους τους στην κατώτερη ιεραρχία (Karamanis, Arnis, & Pappa, 2019).

Η σχέση της ικανοποίησης που προκύπτει από την εργασία με την επίδοση σε αυτήν είναι δεδομένη ερευνητικά, πράγμα που σημαίνει ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, είναι και παραγωγικοί εργαζόμενοι και υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση των παραγόντων της ικανοποίησης με την εργασιακή επίδοση. Τα άτομα με υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση έχουν καλύτερη επίδοση, ενώ οι οργανισμοί με περισσότερους ικανοποιημένους υπαλλήλους τείνουν να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί (Schleicher, Smith, Casper, Watt, & Greguras, 2015). Τέλος υπάρχει σημαντική συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα, πράγμα που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα παρακίνησης, παρουσιάζουν σταθερότερη και

μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τους λιγότερο παρακινημένους συναδέλφους τους (Breugh, Adrian, & Alfes, 2018).

2.4. Εργασιακή παρακίνηση και ηγεσία

Σύμφωνα με τους ερευνητές το είδος και το στυλ άσκησης ηγεσίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα που συνδέεται άμεσα με την επιτυχία ή την αποτυχία του οργανισμού, με την επίδοση των υπαλλήλων και με τα παραγωγικά αποτελέσματα της επιχείρησης (Mandachian, Norashikin, Noordin, & Taherdoost, 2017). Μια αποτελεσματική ηγεσία είναι σημαντική για τον οργανισμό και επιδρά άμεσα στα αποτελέσματα του οργανισμού και στις επιδόσεις των υπαλλήλων. Πολλές έρευνες έχουν επικεντρωθεί στη σχέση του ηγέτη με την εργασιακή συμπεριφορά και την επίδοση των εργαζομένων με ισχυρό το ερευνητικό επιχείρημα ότι η υποστηρικτική ηγεσία οδηγεί σε υψηλές αποδόσεις και βελτιωμένη επίδοση (Taghipour & Dejban, 2013; Douglas, 2012).

Κεφάλαιο 3ο: Οι θεωρίες παρακίνησης

Η παρακίνηση αποτελεί μια ενεργητική και δυναμική διαδικασία, επηρεάζει την απόδοση στην εργασία (Κωστανά, 2011) και συνδέεται άμεσα με τις ανάγκες και την ικανοποίηση του προσωπικού (Αβδιμιώτης, 2018). Η καταγραφή του θεωρητικού πλαισίου των πιο αντιπροσωπευτικών θεωρητικών προσεγγίσεων για την παρακίνηση, είναι ιδιαίτερα σημαντική διότι εντείνει το ερευνητικό ενδιαφέρον για την αναζήτηση των παραγόντων που επηρεάζουν το βαθμό εργασιακής παρακίνησης σε όλους τους οργανισμούς ανεξάρτητα από τη νομική τους υπόσταση. Με βάση τις θεωρίες παρακίνησης διαμορφώνονται ερμηνευτικά μοντέλα μέτρησης της απόδοσης, αξιολόγησης αλλά και αναζήτησης παραγόντων που την ενισχύουν.

Παραδοσιακά οι θεωρίες παρακίνησης αναπτύσσονται σε τρία θεματικά πεδία α) ό,τι κινητοποιεί και κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά, β) ό,τι κατευθύνει τη συμπεριφορά προς την επίτευξη κάποιου στόχου, γ) τον τρόπο που η συμπεριφορά αυτή διατηρείται σε βάθος χρόνου (Sullivan, 2016). Η χρησιμότητα των θεωριών παρακίνησης εξαρτάται από την ικανότητά τους να εξηγήσουν επαρκώς την παρακίνηση, να προβλέψουν με σχετική ακρίβεια την πορεία του ατόμου στον οργανισμό και να προτείνουν πρακτικούς τρόπους επηρεασμού των εργαζομένων για την επίτευξη οργανωτικών στόχων. Οι θεωρίες παρακίνησης μπορούν να διακριθούν σε δύο ομάδες, τις θεωρίες περιεχομένου και τις θεωρίες διαδικασίας (Sullivan, 2016).

3.1. Η θεωρία των αναγκών του Maslow

Ο Abraham Maslow (1954) (Maslow, 1954), με κλινικές έρευνες προσπάθησε να προσδιορίσει αυτό που παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Διερεύνησε τις ανάγκες του ατόμου καθώς και τη δύναμή τους να παρακινούν και τις ταξινομήσε σε πέντε επίπεδα ιεραρχικά με τη μορφή πυραμίδας ως εξής: α) βιολογικές β) ασφάλειας, γ) κοινωνικές, δ) αναγνώρισης, ε) αυτοπραγμάτωσης. Στηριζόμενος σε αυτήν την ταξινόμηση διατυπώνει τρεις προτάσεις με τις οποίες προσπαθεί να εξηγήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά (Maslow,1954). Πρώτον ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει συνεχώς τις ανάγκες του και συνεχώς επιθυμεί περισσότερα. Δεύτερον, η δύναμη παρακίνησης των αναγκών είναι αντιστρόφως ανάλογη του βαθμού ικανοποίησής τους, δηλαδή όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί. Τρίτον, οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες σύμφωνα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση, δηλ όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιείται, τότε τη θέση της παίρνει η επόμενη. Ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει πρώτα τις βιολογικές του ανάγκες και στη συνέχεια τις υπόλοιπες, όπως φαίνεται στη εικόνα 1.

Συνεπώς κάθε υπηρεσία καλείται να καλύψει τις κατώτατες ανάγκες, προκειμένου οι ανώτερες ανάγκες της αναγνώρισης και της αυτοπραγμάτωσης να καταστούν ως οι κυρίως παρωθητικές δυνάμεις μέσα στον οργανισμό. Το άτομο προσπαθώντας να πετύχει τη δική του αυτοπραγμάτωση, ταυτόχρονα προωθεί και τους στόχους της υπηρεσίας. Η θεωρία των αναγκών του Maslow δέχτηκε κριτική, διότι δεν έλαβε υπόψη της την εμπειρική γνώση και την κατακτηθείσα σταδιοδρομία του ατόμου, ενώ πολλές φορές η ικανοποίηση σταματά σε ένα επίπεδο αναγκών και δεν προχωρά στο επόμενο.

Ωστόσο η θεωρία του Maslow έχει λάβει ευρεία αναγνώριση, ιδιαίτερα από τους διοικητές των οργανισμών, γιατί είναι εμπειρικά λογική και εύκολη στην κατανόηση, ενώ υπάρχουν έρευνες που την επαληθεύουν (Taormina & Gao, 2014). Όμως το μεγαλύτερο μέρος όμως των ερευνών δεν τη στηρίζει, κυρίως όταν η θεωρία εφαρμόζεται σε διαφορετικές κουλτούρες (Mousavi & Dargahi, 2013), με εξαίρεση ίσως την βιολογική ανάγκη (Lester, 2013). Είναι όμως μια παλιά και διαισθητικά λογική θεωρία, για αυτό και δύσκολα καταρρίπτεται, συνεπώς είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη η ιεραρχική δομή των αναγκών, όταν εξετάζονται ζητήματα εργασιακής παρακίνησης.



Εικόνα 1, Maslow's needs. Πηγή : Maslow, A theory of human motivation, 1954.

3.2. Η θεωρία παρακίνησης του Alderfer (E.R.G)

Η θεωρία του Alderfer (1969) πλησιάζει κατά πολύ τη θεωρία του Maslow, αλλά διαφέρει στο ότι μειώνει τα επίπεδα αναγκών από πέντε σε τρία α) τις ανάγκες ύπαρξης (Existence), β) τις ανάγκες κοινωνικών σχέσεων (Relatedness) γ) τις ανάγκες ανάπτυξης (Growth). Ο Alderfer δίνει μικρότερη σημασία στην ιεράρχηση των αναγκών και υποστηρίζει ότι «δεν είναι αναγκαίο για ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει ένα επίπεδο αναγκών, πριν αρχίσει να επιδιώκει την ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου» (Alderfer, 1972). Όταν δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες ενός επιπέδου, υπάρχει τάση υποχώρησης στο προηγούμενο στάδιο αναγκών, προκειμένου να υπάρξει ευχαρίστηση από την ικανοποίησή τους. Τόσο ο Maslow όσο και ο Alderfer δεν δίνουν απαντήσεις σχετικά με τη μεταβλητότητα των αναγκών αυτών ανάλογα με τις χρονική στιγμή και τις συνθήκες, καθώς και για την ανομοιότητα αυτών των αναγκών στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Και οι δύο θεωρίες πάντως βασίζονται στην παραδοχή ότι τα άτομα λειτουργούν σε διάφορα επίπεδο αναγκών, γεγονός που επιβάλλει διαφορετικούς τρόπους παρακίνησής τους.

3.3. McGregor: Θεωρία x και y

Η ανάλυση του (McGregor, 1960) κάνει αντιδιαστολή μεταξύ της *θεωρίας Ψ* και της *θεωρίας X* και συμπίπτει με τη διοικητική φιλοσοφία του Taylor, σύμφωνα με την οποία ο άνθρωπος παρωθείται βασικά από οικονομικά κίνητρα και επιδιώκει στην καθημερινή συμπεριφορά και δράση του ό,τι του αποφέρει το μεγαλύτερο κέρδος. Σύμφωνα με τη *θεωρία x*, ο άνθρωπος είναι από τη φύση του οκνηρός και για αυτό πρέπει να παρακινείται στην εργασία του από εξωτερικά κίνητρα, οι στόχοι και οι επιδιώξεις του συγκρούονται με αυτούς του οργανισμού, ενώ ο ίδιος δεν είναι ικανός για αυτοπειθαρχία και έλεγχο. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός πρέπει να ελέγχει τα μέλη του και το άτομο πρέπει να ελέγχεται από εξωτερικές δυνάμεις για να πειθαρχεί και να εργάζεται.

Αντίθετα η *θεωρία ψ* αντικρίζει θετικά τον άνθρωπο και πρεσβεύει ότι αυτός είναι από τη φύση του ενεργητικός και δραστήριος, αναπτύσσει διάφορα κίνητρα και παρωθείται από αυτά, ενώ οι στόχοι

και οι επιδιώξεις του δε συγκρούονται με αυτούς της υπηρεσίας. Στην πραγματικότητα εναρμονίζονται, και με τον τρόπο το άτομο αυτοπραγματώνεται μέσα από την εργασία του, προωθώντας τους οργανωτικούς στόχους, τους οποίους αποδέχεται και ως δικές του επιδιώξεις. Έτσι ο άνθρωπος γίνεται παραγωγικός μέσα από την εργασία του, ωριμάζει και αποκτά κίνητρα που μπορεί να διαφέρουν από αυτά των συναδέλφων του.

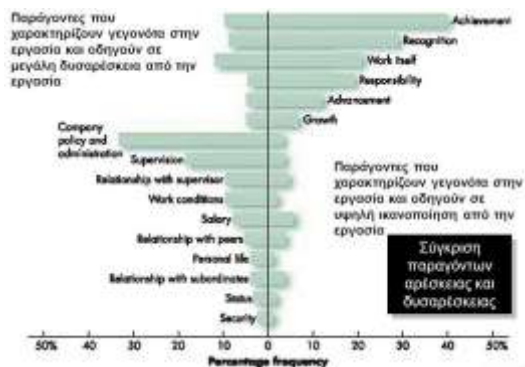
3.4. Herzberg: Θεωρία των δύο παραγόντων υγιεινής- παρακίνησης

Η θεωρία του Herzberg (1966) (Herzberg, 1966.) είναι αρκετά πρακτική και πρεσβεύει ότι αν ένας άνθρωπος δεν είναι δυσαρεστημένος, δε σημαίνει ότι είναι ευχαριστημένος και το αντίστροφο. Η απόδοση στο χώρο της εργασίας εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων α) τους παράγοντες *διατήρησης ή υγιεινής* και β) τους παράγοντες *παρακίνησης*. Στην πρώτη ομάδα ανήκουν παράγοντες όπως οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, η ασφάλεια και η σιγουριά, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η εποπτεία, η πολιτική της επιχείρησης οι οποίοι όταν δεν υπάρχουν σε ικανοποιητικό βαθμό στην εργασία δημιουργούν στο άτομο δυσαρέσκεια, όταν όμως υπάρχουν σε ικανοποιητικό βαθμό, δε προκαλούν παρακίνηση και ευχαρίστηση. Απλά εξασφαλίζουν την απουσία δυσαρέσκειας. Στη δεύτερη ομάδα υπάρχουν παράγοντες όπως το αίσθημα της επιτυχίας, η αναγνώριση, οι δυνατότητες εξέλιξης, το ενδιαφέρον για την εργασία, η ευθύνη και η ελευθερία των πρωτοβουλιών, η συμμετοχή. Αυτοί οι παράγοντες – κίνητρα παρωθούν τους εργαζόμενους να έχουν την διάθεση και να προσπαθούν να αποδώσουν τα μέγιστα. Αυτές οι παρωθητικές δυνάμεις συμπίπτουν με τις ανάγκες ανώτερου επιπέδου του Maslow (Θεοφιλίδης, 2012).

Ο Herzberg καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι εργασίες θα πρέπει να “εμπλουτίζονται”, ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται περισσότερο ευχαριστημένοι και να παρακινούνται να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Συνεπώς οι διοικητές στην ανώτερη ιεραρχία, εφόσον επιθυμούν να εμψυχήσουν στους εργαζόμενους παρακίνησης για την εργασία τους, οφείλουν να επικεντρωθούν σε παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία ή με αποτελέσματα που προκύπτουν άμεσα από αυτήν, όπως οι ευκαιρίες παραγωγής, οι ευκαιρίες προσωπικής εξέλιξης, η αναγνώριση και τα επιτεύγματα.

Η θεωρία όμως δέχτηκε κριτική και δε βρίσκει πάντα επαρκή στήριξη στην έρευνα, με τα σημαντικότερα στοιχεία της κριτικής να επικεντρώνονται στην αρχική μεθοδολογία του Herzberg και τις παραδοχές του ότι η ικανοποίηση σχετίζεται με την παραγωγικότητα. Ακόλουθες έρευνες έδειξαν ότι αν οι παράγοντες υγιεινής και παρακίνησης είναι εξίσου σημαντικοί για κάποιον, τότε και οι δύο έχουν την ικανότητα να λειτουργούν παρακινητικά. Παρά την κριτική, η θεωρία

χρησιμοποιείται στην έρευνα κυρίως στην Ασία (Choi & Lee, 2012), ενώ πρόσφατη ανασκόπηση εντόπισε χιλιάδες γεγονότα που οδηγούν σε άκρα ικανοποίηση και δυσαρέσκεια (Herzberg, 2003).



Εικόνα 2 Πηγή: Harvard business review (2003)

3.5. Vroom: Θεωρία των προσδοκιών (Expectancy Theory)

Οι Porter και Lawler (1968) σύμφωνα με την θεωρία των προσδοκιών του Vroom (Vroom, 1964) υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της απόδοσης. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η παρακίνηση στηρίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές την προσπάθεια, την απόδοση, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση και αναλύεται ως εξής: η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος είναι η εξωτερική της παρακίνησης, η οποία εξαρτάται από δύο παράγοντες, πρώτον από την αντιλαμβανόμενη πιθανή ή προσδοκώμενη σχέση μεταξύ της προσπάθειας, της απόδοσης και των ανταμοιβών και δεύτερον από την αξία των πιθανών ανταμοιβών για τον εργαζόμενο. Αυτό σημαίνει ότι για να έχει διάθεση ο εργαζόμενος για προσπάθεια πρέπει να πιστεύει ότι, αν προσπαθήσει θα έχει ανάλογη απόδοση και ανάλογα με τη απόδοσή του, θα πάρει αμοιβές που θα έχουν για αυτόν αξία. Η πολλαπλασιαστική αυτή σχέση διατυπώθηκε περιγραφικά από τον Vroom ως εξής: Δύναμη κινήτρου = Λειτουργικότητα x Ελκυστικότητα x Προσδοκία. Γενικά η θεωρία πρεσβεύει ότι ο άνθρωπος οδηγείται σε εκείνες τις δράσεις που θεωρεί ότι θα τον οδηγήσουν σε περισσότερα αποδοτικά αποτελέσματα, ενώ αποφεύγει τα έργα που θεωρεί ότι θα αποτύχει.

Η θεωρία της προσδοκίας αποτελεί μια από τις ευρύτερα αποδεκτές ερμηνείες της παρακίνησης (Purvis, Zagenczyk, & McCray, 2014) και παρόλο που έχει δεχτεί κριτική, το μεγαλύτερο μέρος των ερευνητικών ευρημάτων την υποστηρίζει (Hao & Jianping, 2012) και συμβάλει θετικά στην ερμηνεία φαινομένων όπως γιατί πολλοί εργαζόμενοι δεν έχουν παρακίνηση στην εργασία τους και καταβάλουν απλώς την ελάχιστη απαραίτητη προσπάθεια που ορίζει το νομικό τους συμβόλαιο. Αν οι οργανισμοί πράγματι αντάμειβαν τα στελέχη τους για την επίδοσή τους, και όχι με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας ή τα τυπικά προσόντα και το επίπεδο δεξιοτήτων που στηρίζεται απλά σε

γραφειοκρατικά πιστοποιημένη γνώση και εμπειρικά αποδεδειγμένη, τότε η θεωρία της προσδοκίας θα μπορούσε να είναι πολύ πιο έγκυρη. Παρόλα αυτά η κριτική που δέχτηκε δεν την ανατρέπει, αλλά συμβάλλει στην εξήγηση γιατί ένα μεγάλο κομμάτι του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού καταβάλλει χαμηλά επίπεδα προσπάθειας και απόδοσης.

3.6. Ο Skinner και η χρήση των ενισχυτών

Ο F.B. Skinner (1971) (Skinner, 1971) υποστήριξε ότι η συμπεριφορά διαμορφώνεται και διατηρείται από τις συνέπειές της. Επομένως οι συνέπειες της προηγούμενης συμπεριφοράς επηρεάζουν τις επιλογές των ανθρώπων και στην διεργασία αυτή δεν υπάρχει κανένας ενδογενής παράγοντας. Άρα η συμπεριφορά που ενεργοποιείται από τα κίνητρα είναι αποτέλεσμα των συνεπειών της προηγούμενης παρόμοιας συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τον Skinner μπορούμε να διακρίνουμε δύο είδη συμπεριφορών:

–Η πρώτη είναι η αντανακλαστική συμπεριφορά: Για την υποκίνηση στις οργανώσεις ο κλασικός εθισμός δεν παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, επειδή συνδέεται κυρίως με μη ηθελημένες συμπεριφορές αντανακλαστικού τύπου. Παρόλα αυτά, όμως, έχουμε μερικές ενδιαφέρουσες εφαρμογές στις επιχειρήσεις σε περιπτώσεις μείωσης υπερβολικού στρες, αγωνίας ή άγχους και φόβου.

–Η δεύτερη είναι η λειτουργική συμπεριφορά: Η λειτουργική συμπεριφορά περιλαμβάνει τις πιο σπουδαίες δραστηριότητες, που εκδηλώνουν τα άτομα.

- Αυτές οι ενέργειες ή συμπεριφορές βασίζονται στη μάθηση, εκδηλώνονται στο περιβάλλον και έχουν ορισμένες συνέπειες.

- Αυτό λέγεται επίσης και λειτουργικός εθισμός και συνίσταται στη σύνδεση ενός ερεθίσματος με μια ανταπόκριση, η οποία, όμως, ενισχύεται είτε με ανταμοιβή, είτε με τιμωρία.

Η θεωρία της ενίσχυσης (reinforcement theory), επίσης γνωστή ως θεωρία της τροποποίησης της συμπεριφοράς (behavior modification), θεωρεί τα κίνητρα ως μάθηση (Skinner, 1953) (Skinner, Science and Human Behavior, 1953) πράγμα που σημαίνει ότι η συμπεριφορά μαθαίνεται μέσω μιας διαδικασίας που ονομάζεται λειτουργική συμπεριφορά, δηλ μια συμπεριφορά συσχετίζεται με ένα αποτέλεσμα. Η συμπεριφορά ενισχύεται είτε θετικά με σκοπό την αύξησή της, είτε αρνητικά με σκοπό τον περιορισμό μιας ανεπιθύμητης συμπεριφοράς.

3.7. Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης

Οι σύγχρονες θεωρίες της παρακίνησης έχουν ένα λογικό αριθμό έγκυρων στοιχείων που τις στηρίζει και ονομάζονται σύγχρονες, γιατί αντιπροσωπεύουν την τρέχουσα σκέψη και έρευνα όσον αφορά την εξήγηση της παρακίνησης στου υπαλλήλους, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι αδιαμφισβήτητα σωστές (Robbins & Judge, 2018).

3.7.1. Η θεωρία της αυτοαποτελεσματικότητας (self- efficacy theory)

Η θεωρία της αυτοαποτελεσματικότητας (self- efficacy theory) ή διαφορετικά θεωρία της κοινωνικής μάθησης (social learning theory) αναφέρεται στην πεποίθηση ενός ατόμου να ολοκληρώσει ένα έργο που του έχει ανατεθεί (Themanson & Rosen, 2015). Η θεωρία έχει την εξής απλή παραδοχή: όσο υψηλότερο βαθμό αυτοαποτελεσματικότητας έχει ένας εργαζόμενος, τόσο αυξάνει η πίστη του στην ικανότητά του να πετύχει αποτελεσματικά το έργο που του ανατέθηκε. Συνεπώς σε έργα προκλητικά και δύσκολα οι άνθρωποι με χαμηλή αυτοαποτελεσματικότητα έχουν περισσότερες πιθανότητες να σταματήσουν την προσπάθειά τους ή να μειώσουν την ένταση, ενώ τα άτομα με υψηλό βαθμό αυτοαποτελεσματικότητας έχουν υψηλότερο κίνητρο να ανταποκριθούν στην πρόκληση που τους προσφέρει το έργο (Ventura, Salanova, & Llorens, 2015).

Αυτό απλά ερμηνεύεται ως εξής: όσοι έχουν υψηλή πεποίθηση αποτελεσματικότητας, αφοσιώνονται και εμμένουν περισσότερο στην εργασία τους, κάτι που με τη σειρά οδηγεί αύξηση της παραγωγικότητάς του και παράλληλη αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους (Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2011).

3.7.2. Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke

Η έρευνα σχετικά με τη θεωρία στοχοθέτησης, την οποία προτείνει ο Edwin Locke αναφέρει τις εντυπωσιακές επιδράσεις της συγκεκριμενοποίησης του στόχου, ως προς την επίδοση, πράγμα που σημαίνει ότι η πρόθεση κάποιου να εργαστεί, προκειμένου να πετύχει ένα στόχο, θεωρείται θεμελιώδης πηγή εργασιακής παρακίνησης (Locke & Latham, 2006). Ερευνητικά στοιχεία αποδεικνύουν ότι οι δύσκολοι και προκλητικοί στόχοι αυξάνουν την επίδοση και όταν γίνονται αποδεκτοί τότε έχουν ως αποτέλεσμα υψηλότερη επίδοση σε σύγκριση με τους ευκολότερους στόχους. Συνεπώς ο εργαζόμενος θα καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια και θα είναι περισσότερο παραγωγικός και αποδοτικός προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος.

Στους οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης, η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke βρίσκει εφαρμογή στην οργάνωση των υπηρεσιών στο πρόγραμμα της διοίκησης βάσει στόχων (management by objective –MBO) και δίνει έμφαση σε στόχους απτούς, επαληθεύσιμοι και

μετρήσιμους. Το πρόγραμμα αυτό εφαρμόζεται σε οργανισμούς της κεντρικής κυβέρνησης σε αναπτυγμένες κοινωνικά χώρες όπως η Δανία, η Νορβηγία, η Σουηδία (Kristiansen, 2015)

3.7.3. Η θεωρία της αυτοδιάθεσης (self-determination theory)

Η θεωρία της αυτοδιάθεσης είναι αυτή που ασχολείται με τις ωφέλιμες επιδράσεις της ενδογενούς παρακίνησης και τις επιζήμιες επιδράσεις της εξωγενούς παρακίνησης. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι άνθρωποι προτιμούν να αισθάνονται ότι έχουν οι ίδιοι τον έλεγχο των δράσεων και των επιλογών τους, συνεπώς οτιδήποτε γίνεται ως υποχρέωση και όχι ως ελεύθερη επιλογή, υπομονεύει τους παρακινήτικούς παράγοντες. Το κεντρικό σημείο της θεωρίας της αυτοδιάθεσης είναι η διάκριση μεταξύ αυτόνομου κινήτρου και ελεγχόμενης παρώθησης (Decy & Ryan, 2001) (Gagne & Decy, 2005), συνεπώς όταν οι άνθρωποι νιώθουν ότι εκτελούν μια ενέργεια με αυτόνομη απόφαση και επειδή τη βρίσκουν ενδιαφέρουσα, τότε έχουν αυξημένο εσωτερικό κίνητρο, ενώ αντίθετα όταν η δράση τους αυτή επιβάλλεται από εξωτερικό παράγοντα και υπάρχει εξωτερικό κίνητρο ανταμοιβής, τότε μειώνεται η αυτόνομη παρώθηση (Kong & Ho, 2016).

Όλες οι παραπάνω θεωρίες παρακίνησης και των κινήτρων στην εργασία μπορεί και να λειτουργούν συμπληρωματικά ή συνδυαστικά, εφόσον κανείς δεν μπορεί να επικαλεστεί την αποκλειστική εφαρμογή της μιας ή της άλλης θεωρίας τη στιγμή που υπάρχουν μεγάλες ατομικές διαφορές στις ανάγκες και στις επιθυμίες των εργαζομένων, στη φύση και στη δομή του οργανισμού. Η συνδυαστική λειτουργία τους μπορεί να οδηγήσει στην ενίσχυση του βαθμού παρακίνησης και των κινήτρων παραγωγικότητας και επίδοσης των μελών ενός οργανισμού (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005).

3.8. Ερευνητικά ευρήματα συσχέτισης της παρακίνησης με την εργασιακή επίδοση στους δημόσιους οργανισμούς

Οι συμβατικές θεωρίες ανθρωπίνων πόρων που αναπτύχθηκαν περισσότερο πριν από 50 χρόνια από τους Maslow και Herzberg, όπως αναφέρθηκαν παραπάνω, διαπιστώνουν ότι οι ικανοποιημένοι και παρακινημένοι εργαζόμενοι τείνουν να είναι πιο παραγωγικοί, δημιουργικοί και δεσμευτικοί στους στόχους του οργανισμού τους. Οι εργαζόμενοι συνεπώς στο δημόσιο τομέα μπορεί να παρακινούνται από μια σειρά διαφορετικών παραγόντων, αλλά ο δημόσιος τομέας προσφέρει παραδοσιακά αρκετά ισχυρά εξωγενή κίνητρα για να προσελκύσει την παραμονή των εργαζομένων σε αυτόν όπως η ασφάλεια της εργασίας και της θητείας, η δυνατότητα σταδιοδρομίας και ανάπτυξης σε ανώτερη βαθμίδα της ιεραρχίας, ασφαλές συνταξιοδοτικό σύστημα (Perry & Hondeghem, 2008). Ακόμη η εργασία στο δημόσιο τομέα συσχετίστηκε θετικά

με καλύτερη ποιότητα ζωής σε όσους συνδυάζουν την εργασία με την οικογένεια και αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου για δημιουργία κοινωνικών σχέσεων (O’Riordan , 2013).

Σε έρευνα που έγινε στο Δήμο Ζωγράφου Αττικής φαίνεται η σύνδεση του παράγοντα της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού με το βαθμό παρακίνησης (IMassaras, Sahinidis, & Polychronopoulos, 2014), ενώ άλλοι ερευνητές εξέτασαν την επίδραση εξωτερικών παραγόντων παρακίνησης όπως τα οικονομικά κίνητρα, την παροχή ευκαιριών για εργασιακή εξέλιξη, το οργανωτικό κύρος του οργανισμού, τις εργασιακές σχέσεις με την ιεραρχία καθώς και τη σχέση με τους συναδέλφους στην ενδυνάμωση του οργανισμού. Από τις απαντήσεις φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα είναι περισσότερο παρακινημένοι και ενδυναμωμένοι με την επιχείρηση που εργάζονται σε σχέση με αυτούς στο δημόσιο τομέα σε σχέση με την επίδραση των παραπάνω παραγόντων (Gkorezis & Petridou, 2012).

Οι Chatzopoulou et all (2015) (Chatzopoulou, Vlachvei, & Manovasilis, 2015) που διερεύνησαν τους παράγοντες παρακίνησης σε οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης διαπίστωσαν ότι τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες θεωρούν βασικό παράγοντα εργασιακής παρακίνησης την ίδια της φύση της εργασίας τους και το εργασιακό αντικείμενο και έπονται οι συνθήκες εργασίας. Επίσης διαπίστωσαν ότι η παρακίνηση από εξωτερικές αμοιβές και οικονομικά κίνητρα είναι μικρή σε σχέση με τη διαφοροποίηση των απαντήσεων με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Σε πρόσφατη έρευνα αναζήτησης των παραγόντων παρακίνησης σε δημόσιους οργανισμούς στον ελλαδικό χώρο βρέθηκε ότι τα κίνητρα των εργαζομένων είναι η αύξηση του μισθού τους, η παροχή ευκαιριών για ιεραρχική ανέλιξη, καθώς και η ανάπτυξη ατομικών δεξιοτήτων. Κυρίως δόθηκε έμφαση στη διαφοροποίηση των παραγόντων ως προς το φύλο και την ηλικία των υπαλλήλων καθώς και τα χρόνια παραμονής στην εργασία (Koronios, Mavromati, & Kriemadis, 2017).

Ο (Manolopoulos, 2007) εντοπίζει δώδεκα παράγοντες εργασιακής παρακίνησης που να συνδέονται με την επίδοση όπως η παροχή δίκαιου μισθού και άλλων χρηματικών αμοιβών και μισθολογικών κινήτρων, η παροχή ευκαιριών για εργασιακή εξέλιξη, η εργασιακή ασφάλεια και οι συνθήκες εργασίας, η ανάγκη για δημιουργική εργασία, η ανάγκη για αναγνώριση της εργασίας, η επικοινωνία και η συνεργασία με τους συναδέλφους. Φαίνεται όμως ότι οι εξωτερικές αμοιβές και τα οικονομικά κίνητρα αυξάνουν την παρακίνηση των υπαλλήλων στους δημόσιους οργανισμούς και οδηγούν σε καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα, άρα σε υψηλότερη επίδοση. Ένα άλλο χαρακτηριστικό της έρευνας αυτής ήταν ότι η ηλικία είναι ένα χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τη

συσχέτιση των παραγόντων της παρακίνησης με την επίδοση (Manolopoulos, Work motivation in the hellenic extended public sector: an empirical investigation, 2008)

Επιπρόσθετα με βάση ερευνητικά δεδομένα, βρέθηκε ότι η βοηθητική συμπεριφορά του προσωπικού σε συναδέλφους αυξάνει το βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων, με τη διαμεσολάβηση άλλων παραγόντων όπως η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωτική ταυτότητα της επιχείρησης (Karolidis & Vouzas, 2019). Ειδικότερα για την εργασιακή ικανοποίηση που μελετήθηκε από πλήθος ερευνητών στον ελλαδικό χώρο σε έρευνα που έγινε με βάση το θεωρητικό πλαίσιο της θεωρίας του Herzberg βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα δηλώνουν αμφιλεγόμενη ικανοποίηση ή με άλλα λόγια μέτρια ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Batiou & Valkanos, 2013). Ο παράγοντας της εποπτείας φαίνεται να συγκεντρώνει υψηλό σκορ και επηρεάζει την ικανοποίηση των υπαλλήλων περισσότερο ως εξωγενές κίνητρο, ενώ ακολουθεί η σχέση με τους συναδέλφους. Στην ίδια έρευνα που έγινε στους υπαλλήλους του υπουργείου εργασίας και κοινωνικών ασφαλίσεων, εκτός από τις δύο προαναφερθείσες διαστάσεις που έδειξαν υψηλό βαθμό ικανοποίησης από την εργασία και ανήκουν στους «παράγοντες υγιεινής» (εξωγενείς παράγοντες), το μοναδικό «κίνητρο» (εγγενής παράγοντας) που συγκεντρώνει υψηλό βαθμό εσωτερικής ικανοποίησης βρέθηκε να είναι η φύση και το αντικείμενο της εργασίας (Batiou & Valkanos, 2013).

Παρόλο της διευρυμένης σχέσης που υπάρχει ερευνητικά μεταξύ της εργασιακής παρακίνησης και της εργασιακής επίδοσης, υπάρχει περιορισμένη έρευνα ως προς το κομμάτι των μηχανισμών και των τεχνικών που οδηγούν σε αυτή. Φαίνεται λοιπόν ερευνητικά ότι η οργανωτική ταυτότητα και η στοχοθέτηση του οργανισμού οδηγεί σε υψηλού βαθμού κίνητρα άρα και σε υψηλότερη επίδοση, επειδή ακριβώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους στόχους του οργανισμού ως δικούς τους στόχους και ταυτίζεται η ικανοποίηση που λαμβάνουν από την επίτευξή τους με την παραγωγικότητα του οργανισμού (Miao, Nathan, Newman, & Schwarz, 2019).

Κεφάλαιο 4ο: Ο θεσμός της κοινωνικής ασφάλισης

4.1. Εισαγωγή

Ο θεσμός της κοινωνικής ασφάλισης μέσα από την ερμηνεία της κοινωνικής πολιτικής και της κοινωνιολογίας της υγείας, αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα μιας ευνομούμενης χώρας που ενισχύει την κοινωνική αλληλεγγύη και την αναδιανομή του εισοδήματος μεταξύ ομάδων με ιδιαίτερα εισοδηματικά χαρακτηριστικά, αλλά και μεταξύ ομάδων σε διαφορετικά χρονικά σημεία,

δηλαδή μεταξύ των γενεών (Θεοδωρουλάκης & Κουμαριανός, 2012). Η κοινωνική ασφάλιση χαρακτηρίζεται ως ο βασικός πυλώνας κάθε κοινωνικού κράτους, αλλά και κράτους πρόνοιας.

Παράγοντες όπως η ενίσχυση των κρατικών σχηματισμών με εθνικό χαρακτήρα στις αρχές του 19^{ου} αιώνα, η θεσμοθέτηση της κοινωνικής νομοθεσίας για την προστασία του πληθυσμού μέσα από τις ιδεολογικές προσεγγίσεις του κορπορατισμού, η εξάπλωση των κοινωνικών δικαιωμάτων της εργασίας με το σχηματισμό εθνικών κρατών (Θεοδωρουλάκης & Κουμαριανός, 2012), αλλά και πλήθος παραγόντων όπως οι κοινωνικές αλλαγές, η μετανάστευση, η μαζικοποίηση της εργατικής τάξης (Τούντας, 2008), η εμπορευματοποίηση της εργασίας, η άνοδος της παραγωγικότητας της εργασίας με την αποδοτική παραγωγή ενός προϊόντος (Taylor, 1911) με κορύφωση αυτού την εφαρμογή στην αυτοκινητοβιομηχανία Ford (fordism), οδήγησαν στην αύξηση της ζήτησης για υπηρεσίες υγείας και κοινωνικές παροχές και μάλιστα σε κοινωνικά περιβάλλοντα με περιορισμένους οικονομικούς πόρους (Φιλαλήθης, 2002).

Άλλοι παράγοντες που οδήγησαν στη θεσμοθέτηση της κοινωνικής ασφάλισης ήταν η βιομηχανική αστική ανάπτυξη, η ενίσχυση της κοινωνικής λειτουργίας του κράτους, η ανάπτυξη του εργατικού κινήματος, ο καπιταλιστικός τρόπος παραγωγής καθώς και η θεσμοθέτηση αυστηρότερων εργασιακών σχέσεων όπως η καθιέρωση της μισθωτής εξαρτημένης εργασίας (Νοικοκυράκης & Σαράφης, 2018). Η κοινωνική ασφάλιση αποτελεί κομμάτι της κοινωνικής πολιτικής κάθε κρατικού μηχανισμού και προέκυψε από την ανάγκη των πολιτών και των πιέσεων για κοινωνική αλλαγή και ευημερία (Zutavern & Kohli, 2012)

Η αντιμετώπιση της ασθένειας, προκαλεί κατά κανόνα οικονομικά προβλήματα τόσο στο άτομο όσο και στην οικογένεια λόγω της απώλειας εισοδήματος από την απουσία από την εργασία. Κάθε μορφή ασθένειας απαιτεί ιατρική φροντίδα και υπηρεσίες περίθαλψης για το άτομο που πάσχει. Ακριβώς για την αντιμετώπιση του παράγοντα της ασθένειας, που είναι συνήθως αιφνίδια αλλά και των συνεπειών που αυτή προκαλεί, οι οργανωμένες και ευνομούμενες κοινωνίες έχουν θεσπίσει και θεσμοθετήσει συλλογικές λύσεις όπως η χρηματοδότηση των αναγκαίων υπηρεσιών υγείας μέσω της φορολογικής διοίκησης ή μέσω της χρηματοδότησης από ασφαλιστικούς φορείς (Τούντας, 2008).

Αυτό το εθνικό πρότυπο ή μοντέλο κοινωνικής προστασίας έναντι του κινδύνου της ασθένειας συνιστά την εννοιολογική προσέγγιση αυτής της λειτουργίας, που ονομάζεται «κοινωνική ασφάλεια» (Μάρδας & Βαλκάνος, 2005). Η κοινωνική ασφάλεια λειτουργεί σε τρεις πυλώνες -κοινωνικά υποσυστήματα - που προάγουν κανόνες και θεσπίσουν νομοθετήματα για την

προστασία των εργαζομένων των συνταξιούχων και των προστατευόμενων μελών αυτών α) τα συστήματα κοινωνικής ασφάλισης, β) τα συστήματα κοινωνικής πρόνοιας και γ) συστήματα-υπηρεσίες υγείας (Μάρδας & Βαλκάνος, 2005).

4.2. Εννοιολογικές προσεγγίσεις της κοινωνικής ασφάλισης – Χαρακτηριστικά

Η κοινωνική ασφάλιση συνιστά ένα σύστημα κανόνων που ρυθμίζει τα οικονομικά μέσα (ασφαλιστικές παροχές) που πρέπει να χορηγήσει ένας δημόσιος οργανισμός (ασφαλιστικός φορέας) στα πρόσωπα που υπάγονται σε αυτόν (ασφαλισμένους) και κινδυνεύουν από μείωση εισοδημάτων ή αύξηση των δαπανών τους (ασφαλιστικός κίνδυνος) (Κρεμαλής, 1985). Κίνδυνος ορίζεται ως η οικονομική απώλεια που μπορεί να προκύψει από α) φυσικό κίνδυνο, όπως θάνατο, ασθένεια κτλ, β) ανθρώπινη πράξη, όπως τροχαίο ατύχημα και γ) γεγονός που συνέβη στο πλαίσιο άσκησης εργατικής δραστηριότητας, όπως ένα εργατικό ατύχημα (Χατζόπουλος, 2007). Ο κίνδυνος είναι πρωταρχικό στοιχείο της ασφάλισης και η τελευταία δεν νοείται χωρίς την ύπαρξη του κινδύνου. Συνεπώς η κοινωνική ασφάλιση προκύπτει ως λειτουργία λόγω της υποχρεωτικής συγκέντρωσης τυχαίων και απρόβλεπτων κινδύνων και η μεταφορά τους σε κάποιον φορέα που αναλαμβάνει να αποζημιώσει για τις ζημιές ή να παρέχει υπηρεσίες που συνδέονται με τον κίνδυνο (Νεκτάριος, 2003).

Συνεπώς η κοινωνική ασφάλιση υγείας αποτελεί ένα μηχανισμό παρέμβασης που αποβλέπει στην αντιμετώπιση των κινδύνων ασθένειας μέσω ενός συστήματος κοινωνικής αλληλεγγύης. Η ασθένεια θεωρείται κάθε ανώμαλη κατάσταση του σώματος ή του πνεύματος που δημιουργεί ανάγκη θεραπείας ή ανικανότητα για εργασία ή και τα δύο μαζί. Άρα η ασφάλιση υγείας πρέπει να περιλαμβάνει ιατρικές υπηρεσίες που τείνουν να διατηρήσουν, να αποκαταστήσουν ή να βελτιώσουν την υγεία του προστατευόμενου προσώπου καθώς και την ικανότητά του να εργαστεί και να αντιμετωπίσει τις προσωπικές του ανάγκες (Σκουτέλης, 1993).

Συνεπώς η χρηματοδότηση των υπηρεσιών υγείας, δηλαδή η αγορά τους και η προσφορά στους ασφαλισμένους πολίτες, συνιστά την ασφάλιση υγείας. Η ασφάλιση υγείας αποτελεί υποσύστημα του θεσμού της κοινωνικής ασφάλισης, που προστατεύει το άτομο από τις συνέπειες της ασθένειας και των ατυχημάτων.

Ένα πρώτο χαρακτηριστικό της κοινωνικής ασφάλισης υγείας είναι ότι αποτελεί συλλογική δραστηριότητα, είναι βασική ασφάλιση, εξασφαλίζεται με νόμο, διέπεται από το δημόσιο δίκαιο, δεν είναι κερδοσκοπική, προσφέρει ενιαίες παροχές και προϋποθέτει την επαγγελματική ιδιότητα χωρίς περιορισμούς ηλικίας, εισοδήματος ή κατάστασης υγείας (Τούντας, 2008).

Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό της κοινωνικής ασφάλισης είναι η υποχρεωτική συμμετοχή της πλειοψηφίας του πληθυσμού, η συμμετοχή του κράτους για την κάλυψη του μη εργαζόμενου πληθυσμού, καθώς και η συμμετοχή των εργαζομένων και των εργοδοτών για την κάλυψη των διαχειριστικών εξόδων.

Ένα τρίτο και βασικό χαρακτηριστικό της κοινωνικής ασφάλισης υγείας είναι ότι υπόκειται σε κοινωνικές και πολιτικές αποφάσεις βάσει ορισμένων κριτηρίων σχετικά με το μέγεθος, τη μορφή και τη συσχέτιση των παρεχομένων αγαθών και υπηρεσιών. Αυτό συνεπάγεται ότι το σύστημα κοινωνικής ασφάλισης ρυθμίζει το ύψος και το μέγεθος των ασφαλιστικών εισφορών, ώστε όταν οι ασφαλισμένοι συμπληρώσουν τις απαιτούμενες οικονομικές και χρονικές προϋποθέσεις και κινδυνεύουν από κάποιο ασφαλιστικό κίνδυνο, να δικαιούνται να απαιτήσουν από τον αρμόδιο ασφαλιστικό τους φορέα τις προβλεπόμενες παροχές σε αγαθά και υπηρεσίες. Με τον τρόπο αυτό ο ασφαλισμένος είναι σε θέση να αποκαταστήσει το εισοδηματικό κενό που προκαλείται και να αναπληρώσει την εργασιακή του ικανότητα και γενικότερα όλες τις συνέπειες που προκαλεί η παρουσία του κινδύνου (Μάρδας & Βαλκάνος, 2005).

Ένας κοινά αποδεκτός ορισμός που δίνεται για την κοινωνική ασφάλιση σύμφωνα με τους Μάρδα και Βαλκάνο (2005) οριοθετεί εννοιολογικά την κοινωνική ασφάλιση ως ένα σύστημα προστασίας των μισθωτών αλλά και άλλων κατηγοριών εργαζομένων έναντι ασφαλιζόμενων κοινωνικών κινδύνων όπως είναι η ασθένεια, η ανεργία, ο θάνατος, το ατύχημα, το γήρας κτλ. Τα έσοδα για την επιτέλεση της προστασίας αυτής, προέρχονται από τις εισφορές των εργοδοτών και εργαζομένων και σε μικρότερο βαθμό από τις κοινωνικές εισφορές και την κρατική επιχορήγηση. Η μορφή δε της χρηματοδότησης αναφέρεται σε δύο συστήματα, το διανεμητικό σύστημα ή σύστημα κατανομής και στο κεφαλαιοποιητικό σύστημα (Μάρδας, 1993).

Συνεπώς η λειτουργία της κοινωνικής ασφάλισης είναι συλλογική με δημόσιο χαρακτήρα και βασίζεται στις αρχές της καθολικότητας και των μη διακρίσεων, της υποχρεωτικότητας, της ανταποδοτικότητας, της κοινωνικής αλληλεγγύης και της αλληλεγγύης μεταξύ των γενεών (Τούντας, 2008).

4.2.1. Το μοντέλο Bismark

Η βασική παραδοχή του διανεμητικού συστήματος κοινωνικής ασφάλισης ξεκινάει από την προϋπόθεση ότι οι τωρινοί εργαζόμενοι πληρώνουν μέσω των εισφορών τους τις συντάξεις των σημερινών συνταξιούχων. Έτσι με βάση τη βιβλιογραφία τα συστήματα Υγείας μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες α) Τα συστήματα κοινωνικής ασφάλισης (τύπου Bismark), β) Τα

Εθνικά Συστήματα Υγείας (τύπου Beveridge) και γ) τα συστήματα Ιδιωτικής Ασφάλισης (Schmidt, Cacace, Gotze, & Rothgang, 2010; Wendt, 2009).

Το 1881 ο καγκελάριος Μπίσμαρκ στη Γερμανία δημιούργησε το πρώτο ολοκληρωμένο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης που μέχρι σήμερα λειτουργεί ως πρότυπο μοντέλο Bismarck. Η υποχρεωτική ασφάλιση στον κλάδο υγείας όπως θεσμοθετήθηκε στη Γερμανία για πρώτη φορά αποτέλεσε την πρώτη μορφή δημόσιας ασφάλισης υγείας με χρηματοδότηση των ασφαλισμένων και των εργοδοτών. Η κοινωνική ασφάλιση είναι πλέον γεγονός και το κράτος μετατρέπεται σε ένα φορέα κοινωνικής πρόνοιας και προστασίας (Τούντας, 2008). Το όραμά του ήταν ένα κεντρικά διοικούμενο και χρηματοδοτούμενο από την κυβέρνηση σύστημα υγείας (Sawicki & Bastian, 2008)

Το μοντέλος Bismarck αποτελεί της βάση του «συστήματος κοινωνικής ασφάλισης» και στηρίζεται στην ύπαρξη πολλών διαφορετικών ασφαλιστικών ταμείων που συγκροτούνται από ομοειδής επαγγελματικές ομάδες. Τα ταμεία χρηματοδοτούν το σύστημα υγείας, μέσω των εισφορών και η ασφάλιση είναι υποχρεωτική με βάση τις αρχές της συναίνεσης και της αλληλεγγύης. Κάθε ταμείο έχει αυτονομία στη διοίκηση, στο είδος και πλήθος των παροχών και περιορίζει την κρατική παρέμβαση, ενώ οι γιατροί μπορούν να είναι ελεύθεροι επαγγελματίες αλλά και δημόσιοι υπάλληλοι. Το είδος των παροχών συνδέεται με το ύψος των εισφορών και όχι βάση των αναγκών.

4.2.2. Το μοντέλο Beveridge

Η αλλαγή του τοπίου σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο, η οικονομική ύφεση του 1929-1930, η αύξηση της ανεργίας, και η επίδραση της οικονομικής θεωρίας του Κέυνς που πρότεινε την άνοδο των κρατικών δαπανών για την εξασφάλιση της ισορροπίας, με σκοπό την τόνωση των επενδύσεων για δημόσια έργα και άρα του εισοδήματος, μετά τη κατάρευση του φιλελεύθερου οικονομικού μοντέλου κοινωνικής πολιτικής (Keyns, 2001), για την αύξηση της εργασίας και της πλήρους απασχόλησης και την καταπολέμηση της ανεργίας, οδήγησε σε νέα κοινωνικά μοντέλα πρόνοιας.

Έτσι στην Αγγλία η έκθεση του άγγλου οικονομολόγο Μπεβεριτζ για την κοινωνική πρόνοια, αποτέλεσε τη βάση της οργάνωσης του συστήματος με εθνικό χαρακτήρα και την ίδρυση ενός εθνικού συστήματος υγείας γνωστό ως μοντέλο Beveridge (Δαμουλάκης, 1998). Το κρατικό σύστημα υγείας χρηματοδοτείται από τον κρατικό προϋπολογισμό, μέσω της φορολογίας και αποσκοπεί στην ισότιμη και δωρεάν κάλυψη των αναγκών υγείας όλου του πληθυσμού με καθολικό τρόπο και με κοινό φάσμα παροχών. Οι ιατρικές υπηρεσίες υγείας ανήκουν στο κράτος

και οι γιατροί είναι έμμισθοι υπάλληλοι του συστήματος (Sheingold & Hahn, 2014). Η Εθνική Υπηρεσία Υγείας (National Health Service) της Μ.Βρετανίας λειτούργησε για πρώτη φορά με τη μορφή εθνικού συστήματος υγείας το 1955.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του μοντέλου Beveridge «κράτος ευημερίας» (well fare) είναι τα εξής: α) ένα σύστημα γενικευμένο, που καλύπτει το σύνολο του πληθυσμού, όποια και αν είναι η κατάσταση απασχόλησής του ή του εισοδήματός του, β) ένα σύστημα ενοποιημένο και απλό δηλ μία και μόνη συνεισφορά καλύπτει το σύνολο των κινδύνων, γ) ένα σύστημα ομοιόμορφο με όμοιες παροχές σε όλους, δ) ένα σύστημα συγκεντρωτικό (Μάρδας & Βαλκάνος, 2005).

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικά χαρακτηριστικά του κάθε μοντέλου και οι διαφορές τους.

	ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΠΕΒΕΡΙΤΖ	ΜΟΝΤΕΛΟ ΒΙΣΜΑΡΚ
ΓΕΝΙΚΟΣ. ΣΤΟΧΟΣ	Η πρόληψη της φτώχειας	Η διατήρηση του επιπέδου του εισοδήματος
ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗ ΡΙΑ ΑΡΧΗ	Η προτεραιότητα στην εξασφάλιση της εργασίας	Η κοινωνική ασφάλεια σαν αυτόνομη αρχή
ΕΙΔΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	Η εγγύηση ενός ελάχιστου κοινωνικού επιπέδου διαβίωσης	Η διατήρηση της κοινωνικής θέσης μέσω του επιπέδου του εισοδήματος
ΔΙΟΙΚΗΣΗ. ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ	Από το κράτος ή τους εργαζόμενους	Από τους κοινωνικούς εταίρους (εργοδότες και εργαζόμενους)
ΚΑΛΥΨΗ. ΠΑΡΟΧΩΝ	Σε όλους τους πολίτες (καθολικότητα)	Μόνο στους εργαζόμενους (επιλεξιμότητα)
ΕΠΙΠΕΔΟ. ΠΑΡΟΧΩΝ	Σταθερού Επιπέδου παροχές για το σύνολο των πολιτών	Σχετιζόμενο με το ύψος του εισοδήματος
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	Μέσω της Προοδευτικής φορολογίας	Μέσω εισφορών των εργαζομένων και των εργοδοτών
ΜΟΝΤΕΛΟ. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	Αναδιανεμητικό	Κεφαλαιοποιητικό

Πηγή: S. Kuhnle, "Basic historical trends in European Social Security" στο EISS Year Book 1994, σελ. 16

4.3. Η κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα

Η Ελλάδα διατηρεί ακόμη ένα μεικτό μοντέλο-σύστημα κοινωνικής ασφάλισης και σε επίπεδο χρηματοδότησης, αλλά και στον τομέα των παροχών υπηρεσιών υγείας. Πρόκειται για ένα σύστημα υγείας που αντλεί χαρακτηριστικά και από τους δύο τύπους συστημάτων Beveridge και

Bismark, εφόσον στηρίζεται στην εργασία και απασχόληση (κοινωνική ασφάλιση) και παράλληλα συνδυάζεται με το Εθνικό Σύστημα Υγείας (ΕΣΥ) για την παροχή υπηρεσιών υγείας (Petmesidou, Pavollini, & Guillen, 2014)

Η έννοια της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα θεωρητικά υπηρετεί το εθνικό μοντέλο κοινωνικής προστασίας μέσω τριών συστημάτων α) του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης για την προστασία των εργαζομένων β) του συστήματος κοινωνικής πρόνοιας για τη φροντίδα των ατόμων που βρίσκονται σε κατάσταση ανάγκης και γ) του εθνικού συστήματος υγείας για την υγειονομική κάλυψη όλων των ατόμων που διαμένουν στην ελληνική επικράτεια.

Με βάση το παραπάνω τρίπτυχο οι παροχές ασφάλισης υγείας αφορούν συνήθως τρεις κατηγορίες δαπανών α) για την ασθένεια, β) για την αναπηρία - ανικανότητα και γ) εργατικό ατύχημα-επαγγελματική ασθένεια. Στη πρώτη ομάδα εντάσσονται παροχές όπως επιδόματα για την αποκατάσταση, την απώλεια εισοδήματος, το κόστος της ιατρικής περίθαλψης προληπτικού ή θεραπευτικού χαρακτήρα που συνδέονται με την ασθένεια. Στη δεύτερη κατηγορία για την αναπηρία – ανικανότητα, περιλαμβάνονται συντάξεις, βοηθήματα, αμοιβές για φυσική αρωγή κτλ και στην τρίτη ομάδα δίδονται συντάξεις, βοηθήματα, ειδική αποζημίωση ή ειδική ιατρική περίθαλψη (Τούντας, 2008).

Η λειτουργία της κοινωνικής ασφάλισης στην ελληνική περιφέρεια είναι δημόσια και διέπεται από τις αρχές α) της καθολικότητας και των μη διακρίσεων β) της υποχρεωτικότητας, γ) της ανταποδοτικότητας, δ) της κοινωνικής αλληλεγγύης και ε) της αλληλεγγύης των γενεών (Θεοδωρουλάκης & Κουμαριανός, 2012).

Στην Ελλάδα η κοινωνική ασφάλιση υγείας, όπως και η κοινωνική ασφάλιση για το συνταξιοδοτικό δικαίωμα, βασίζεται στο διανεμητικό σύστημα ασφάλισης. Με βάση το σύστημα αυτό η παρούσα γενεά των εν ενεργεία εργαζομένων, μέσω των εισφορών από την άσκηση ελεύθερου επαγγέλματος ή μέσω των κρατήσεων από τη μισθωτή εργασία, χρηματοδοτεί για την κάλυψη του επερχόμενου κινδύνου την απερχόμενη γενεά. Στην ουσία λειτουργούν τέσσερις μορφές αναδιανομής του εισοδήματος μέσω των οποίων διασφαλίζεται η κοινωνική αλληλεγγύη (Μπουρσανίδης, 2001) ως εξής: α) μεταξύ των υψηλόμισθων και των χαμηλόμισθων άμεσα ασφαλισμένων, β) μεταξύ των μονομελών και των πολυμελών οικογενειών ως λειτουργία εξισορρόπησης οικογενειακών βαρών γ) μεταξύ της δεύτερης γενιάς του οικονομικά ενεργού πληθυσμού και των άλλων δύο γενών, ως αλληλεγγύη των γενεών και δ) μεταξύ των ασφαλισμένων με διαφορετικό προφίλ ασθένειας ή νόσου (Τούντας, 2008).

Γενικότερα η κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα καλύπτει παροχές και φροντίδα σε είδος και σε χρήμα. Η παροχή σε είδος έχει να κάνει με την πρωτοβάθμια περίθαλψη υγείας, τη νοσοκομειακή περίθαλψη, τη φαρμακευτική και την οδοντιατρική φροντίδα, ενώ η παροχή σε χρήμα περιλαμβάνει διάφορα επιδόματα όπως τα επιδόματα για ασθένεια, για ατυχήματα, το επίδομα ανεργίας, τα επιδόματα μητρότητας κτλ. Ακόμη στην τελευταία ομάδα συγκαταλέγονται παροχές όπως οι κατασκηνώσεις, οι βρεφονηπιακοί σταθμοί κτλ. (Κυριόπουλος Γ. , 2001)

Κεφάλαιο 5ο: Υπηρεσίες Υγείας στην Ελλάδα

5.1. Ιστορική εξέλιξη

Η διαμόρφωση των υπηρεσιών υγείας στην Ελλάδα και η εξέλιξή τους ακολουθεί την ιστορική πορεία του νέου ελληνικού κράτους από τη σύστασή του και μετά την απελευθέρωση του από τους Τούρκους το 1930 και μέχρι σήμερα. Τα χαρακτηριστικά και ο προσανατολισμός των υπηρεσιών υγείας καθορίστηκαν και κατευθύνθηκαν από τις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές συνθήκες που επικράτησαν σε κάθε ιστορική περίοδο (Τούντας, 2008).

Η ασφάλιση για την προστασία έναντι του κινδύνου της ασθένειας δεν αποτελεί φαινόμενο μόνο της σύγχρονης εποχής. Η κοινωνική ασφάλιση εξυπηρετεί ατομικές και συλλογικές ανάγκες και έχει τις ρίζες της στην ελληνική αρχαιότητα.. Στην αρχαία Ελλάδα λειτουργούσε ο θεσμός του «ιατρικού», δηλαδή ένα είδος υποχρεωτική εισφοράς των πολιτών για τη δωρεάν παροχή ιατρικής φροντίδας από τους «δημοσιεύοντες ιατρούς». Η έννοια του «συστήματος υγείας» ως εννοιολογική οριοθέτηση δεν υπήρχε επίσημα στη δημόσια λειτουργία και στην κρατική διοίκηση, ωστόσο όμως θεσπίζονταν μέτρα κοινωνικής προστασίας για την αντιμετώπιση των συνεπειών των ασθενειών και της αναπηρίας. Αυτό συνέβαινε είτε μέσω κρατικών επιδομάτων είτε μέσω των παροχών από φορείς αλληλοβοηθητικού χαρακτήρα, όπως ήταν οι «ερανικοί σύλλογοι» (Θωμαΐδης, 1973).

Παράλληλα στην αρχαία Αθήνα είχε θεσμοθετηθεί η συνταξιοδότηση και η περίθαλψη για εκείνους που είχαν μεγάλη προσφορά στην πόλη ή για εκείνους που δεν μπορούσαν να καλύψουν με δικούς τους πόρους βασικές βιοτικές ανάγκες (Μάρδας & Βαλκάνος, 2005).

Οι θεσμοί αυτοί της κοινωνικής προστασίας διατηρήθηκαν και τους επόμενους αιώνες κατά τη Ρωμαϊκή και Βυζαντινή περίοδο (Κυριόπουλος, Λιαρόπουλος, & Μπουρσανίδης, 2001). Στη συνέχεια μετεξελίχθηκαν σε πρωτοβουλίες κοινωνικών ομάδων όπως οι συντεχνίες του Μεσαίωνα και οι «ενώσεις για αμοιβαία βοήθεια» του 16^{ου} και 17^{ου} αιώνα. Η εννοιολογική προσέγγιση της ασφάλισης της ζωής από την ασθένεια ή την ανεργία, κάνει την εμφάνισή της για πρώτη φορά στην Αγγλία το 1583 (Πριναράκης, 1987). Όλη η ιστορική εξέλιξη των κοινωνικών και πολιτικών συνθηκών από την εποχή του μεσαίωνα οδήγησαν στην εμφάνιση και λειτουργία των πρώτων μορφών κοινωνικής ασφάλισης τα ονομαζόμενα «αλληλοβοηθητικά ταμεία» τα οποία αποτέλεσαν τους πυρήνες του σύγχρονου ασφαλιστικού συστήματος (Σολωμός, 1991).

Ο ασφαλιστικός θεσμός συσχετίζεται άμεσα με την κοινωνικό- οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας για αυτό τα επόμενα έτη επεκτάθηκε και εξελίχθηκε ραγδαία και ιδιαίτερα στον εικοστό

αιώνα των μεγάλων πληθυσμιακών, εισοδηματικών και τεχνολογικών ανακατατάξεων και μεταβολών (Φακιάλας, 1993)

5.1.1. Α' Περίοδος (1910-1949)

Τα πρώτα ασφαλιστικά ταμεία στην Ελλάδα ιδρύθηκαν το 1861 για τους ναυτικούς και τους δημοσίους υπαλλήλους, ενώ την ίδια χρονιά καθιερώνεται με νόμο η επιβολή φόρου για την αποζημίωση των θυμάτων από τα ατυχήματα στα μεταλλεία (Τσαλίκης, 2001). Αρκετά χρόνια αργότερα και με την επανάσταση στο Γουδί η κυβέρνηση Βενιζέλου το 1910 νομοθέτησε σειρά μέτρων για την προστασία της υγείας στο χώρο εργασίας και την αποζημίωση από εργατικά ατυχήματα.

Σταθμός στην κοινωνική ασφάλιση αυτής της περιόδου αποτελεί η ψήφιση του Ν.2868/1922 που προβλέπει την υποχρεωτική ασφάλιση γήρατος σε κρίσιμους κλάδους όπως καπνεργάτες, αρτοποιούς, τυπογράφους, λιμενεργάτες, αλλά και δικηγόρους, γιατρούς, εμπόρους και βιοτέχνες. Ωστόσο η ασφαλιστική μεταρρύθμιση δεν ήταν αρκετή μιας και ασφαλιζονται μόνο το 10% του πληθυσμού.

Η πιο σημαντική όμως ασφαλιστική μεταρρύθμιση θεσπίζεται με το Ν.5733/1934 για την ίδρυση του ΙΚΑ, οπότε και τριπλασιάστηκε ο αριθμός των ασφαλισμένων, ενώ θεμελιώνεται η καθολική κοινωνική ασφάλιση για πρώτη φορά. Μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, ιδρύεται του Υπουργείο Κοινωνικών Ασφαλίσεων το 1949 (Τσαλίκης, 2001).

5.1.2. Β' Περίοδος (1950-1983)

Το πρώτο σημαντικό γεγονός κατά την περίοδο αυτή στο χώρο της υγείας ήταν η ψήφιση ενός προοδευτικού νόμου το 1953, με στόχο την αποκέντρωση, την περιφερειακή οργάνωση, την ισοκατανομή των νοσοκομειακών κλινών, την ανάπτυξη πρωτοβάθμιας περίθαλψης στην επαρχία και τον εκσυγχρονισμό των νοσοκομείων. Όμως ο νόμος αυτός παρόλα που ψηφίστηκε δεν εφαρμόστηκε ποτέ. Την περίοδο αυτή οι υπηρεσίες υγείας κυριαρχούνται από τον ιδιωτικό τομέα πράγμα που σημαίνει ότι κανείς δεν τολμά να θίξει τα συμφέροντα των ιδιωτών γιατρών, οι οποίοι μόλις το 1967 με νόμο υποχρεούνται στην υποχρεωτική ετήσια θητεία υπαίθρου, δηλ το ονομαζόμενο «αγροτικό»

Όλο αυτό το διάστημα το ελληνικό σύστημα υγείας αντιμετωπίζει πολύπλοκη κρίση, που εντοπίζεται κυρίως σε ζητήματα όπως σημαντικές ελλείψεις σε δημόσιους πόρους, συγκεντρωτισμός στην παροχή υγείας κυρίως στα αστικά κέντρα, κερματισμός και διάσπαση των παροχών κοινωνικής ασφάλισης, απουσία ενιαίου κανονισμού παροχών λόγω της αυτοτέλειας των

ταμείων ασφάλισης, απουσία πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας και πρόληψης, ελλιπής εκπαίδευση και ανυπαρξία εκπαιδευτικού προγραμματισμού σε επίπεδο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού κτλ (Tountas, Karnaki, & Pavi, 2005).

5.2. Το Εθνικό Σύστημα Υγείας στην Ελλάδα

Το σύστημα υγείας στην Ελλάδα 35 χρόνια μετά την ψήφιση του Νόμου 1397/1983 ανήκει στην κατηγορία των μεικτών μοντέλων, εφόσον συνυπάρχει το μοντέλο του εθνικού συστήματος υγείας (Beveridge) μαζί με το μοντέλο της κοινωνικής ασφάλισης (Bismark), με την παράλληλη λειτουργία του ιδιωτικού τομέα στην παροχή υγειονομικών υπηρεσιών στον ασφαλιζόμενο πληθυσμό στην ελληνική περιφέρεια. Αλλά και χρηματοδότηση προέρχεται από δύο πηγές δηλαδή και από τη φορολογία και τη δημόσια χρηματοδότηση, αλλά και από τις εισφορές των ασφαλισμένων (Τούντας, 2008). Όσο για τις δαπάνες, οι μισές περίπου δαπάνες υγείας είναι δημόσιες (52%) και οι άλλες μισές ιδιωτικές. Οι δαπάνες της κοινωνικής ασφάλισης αποτελούν περίπου το 25%-30% των δημοσίων δαπανών υγείας, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό προέρχεται από τη φορολογία (Souliotis & Kygiopoulos, 2003).

Με τον όρο σύστημα υγείας εννοιολογείται το σύνολο των υγειονομικών μονάδων μιας χώρας που βρίσκονται σε συνεχή συνεργασία και λειτουργική εξάρτηση για τη διατήρηση και προαγωγή της υγείας του πληθυσμού της. Η φιλοσοφία ενός Εθνικού Συστήματος Υγείας αντικατοπτρίζει την πρόθεση της πολιτείας να παράγει και να χρηματοδοτεί αγαθά που εν συνεχεία τα διαθέτει στους πολίτες χωρίς ή με μικρή συμμετοχή στο κόστος (Ζάβρας, 2003).

Το 1983 ο νόμος για τη δημιουργία του ΕΣΥ διατυπώνει τη θεμελιώδη αρχή του που έγκειται στο ότι η υγεία είναι κοινωνικό αγαθό, που δεν υπακούει στους νόμους του κέρδους. Με τον ισχύοντα νόμο εισάγονται νέοι θεσμοί και κανόνες στον τομέα της προστασίας της υγείας του ελληνικού λαού, σε ένα ενιαίο σύστημα υγείας, με στόχο την παροχή πλήρους και ισότιμης περίθαλψης σε κάθε πολίτη, στο χωριό ή στην πόλη με ευθύνη της πολιτείας (Μάρδας, 1993).

Για την επίτευξη των στόχων αυτών ο νόμος προβλέπει τη σύσταση του Κεντρικού Συμβουλίου Υγείας (ΚΕΣΥ), καθώς και δέκα Περιφερειακών Συμβουλίων Υγείας (ΠΕΣΥ). Στο ΚΕΣΥ συμμετέχουν εκπρόσωποι διαφόρων φορέων και είναι γνωμοδοτικό όργανο με ουσιαστική ευθύνη του σχεδιασμό και προγραμματισμό των υπηρεσιών υγείας στο πλαίσιο μιας εθνικής στρατηγικής υγείας για όλους τους πολίτες, με σταδιακή ενοποίηση των υπηρεσιών υγείας. Παράλληλα σε κάθε υγειονομική περιφέρεια της χώρας, επτά στο σύνολο, ιδρύεται ένα ΠΕΣΥ, που αργότερα μετονομάστηκε σε Διοίκηση Υγειονομικής Περιφέρειας (ΔΥΠΕ) (Τούντας, 2008).

Στο ΕΣΥ ανήκουν τα Δημόσια Νοσοκομεία με τα εξωτερικά τους ιατρεία, τα Κέντρα Υγείας με τα περιφερειακά τους ιατρεία και το Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας. Μια άλλη σημαντική πλευρά του Νόμου του ΕΣΥ ήταν τα άρθρα που αποσκοπούσαν στην ανάπτυξη της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας με τον αρχικό σχεδιασμό να περιλαμβάνει την ίδρυση 400 περίπου κέντρων υγείας σε όλη τη χώρα, 180 μη αστικών και 220 αστικών κέντρων υγείας. Ο νόμος προέβλεπε επίσης την επαναπροκήρυξη όλων των ιατρικών θέσεων στα νοσοκομεία με πλήρη και αποκλειστική απασχόληση, ενώ καινοτομία αποτελούσε ο πλήρης διαχωρισμός του ιδιωτικού από το δημόσιο τομέα με την απαγόρευση της ίδρυσης νέων ιδιωτικών κλινικών ή την επέκταση των ήδη υπαρχόντων (Σουλιώτης, 2000).

Ωστόσο το ΕΣΥ παρά τις προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών υγείας, χαρακτηρίζεται από έλλειψη σύγχρονων μονάδων περίθαλψης, (νοσηλεία στο σπίτι, μονάδες ημερήσιας νοσηλείας, κέντρα αποκατάστασης κτλ), από ελλείψεις σε νοσηλευτικό προσωπικό, από αναχρονιστικές μεθόδους διοίκησης, από την απουσία ελεγκτικών μηχανισμών και από την ύπαρξη σημαντικών κοινωνικών ανισοτήτων λόγω της άνιση κατανομής των υπηρεσιών και της συνεχούς υποβάθμισης του δημόσιου τομέα.

5.3. Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης

Οι παροχές κοινωνικής ασφάλισης και ο τρόπος με τον οποίο αυτές παρέχονται έχουν δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα που αναζητούν άμεσα λύσεις. Εκτός από τον πολυκερματισμό των φορέων και τις κοινωνικά άνισες παροχές, τα ταμεία εμφανίζουν να έχουν ελάχιστο έλεγχο στη διαχείριση της ζήτησης των υπηρεσιών υγείας χωρίς δυνατότητα παρέμβασης για τη διαμόρφωση του κόστους και τη βελτίωση της ποιότητας λόγω έλλειψης ενιαίων κανονισμών παροχών καθώς και απουσία ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων (Βοζίκης & Λοπατατζίδης, 2006).

Η πολυδιάσπαση και ο πολυκερματισμός του Συστήματος Κοινωνικής Ασφάλισης οδήγησε σε επιμέρους κοινωνικοασφαλιστικές κοινότητες με αποτέλεσμα να προκύψουν πολύμορφες ανισότητες ανάμεσα στα λεγόμενα «ευγενή» και «λαϊκά» ασφαλιστικά ταμεία.

Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ) ιδρύεται με το Ν. 4387/2016 και περιλαμβάνει όλους τους κλάδους και λογαριασμούς κύριας σύνταξης όλων των ταμείων, ενώ το ΕΤΕΑΠ (Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών) περιλαμβάνει όλους τους κλάδους επικουρικής ασφάλισης. Η ίδρυση του ΕΦΚΑ αποτελεί την πρώτη θεσμοθετημένη και εφαρμοσμένη πια ασφαλιστική ενοποίηση με ενιαίους κανόνες και νόμους για όλους τους

ασφαλισμένους με σκοπό τη δίκαιη κατανομή παροχών και συντάξεων σε όλους και την αντιμετώπιση της πολυνομίας και της ασφαλιστικής διαφορετικότητας των εργαζομένων (Κουμαριανός, 2017), με την παράλληλη εναρμόνιση των κανόνων για όλους τους ασφαλισμένους

Με βάση τις διατάξεις του ΕΦΚΑ προβλέπεται η χορήγηση κατώτατης «εθνικής» σύνταξης για όλους τους ασφαλισμένους με τη χρηματοδότηση του κράτους, και παράλληλα την «ανταποδοτική σύνταξη» από το σύνολο των εισφορών του ασφαλισμένου στον εργασιακό του βίο. Ωστόσο παρά όλα την προσπάθεια εξίσωσης των ασφαλισμένων και παροχής ενιαίων κανόνων και παροχών σε όλους, ο ΕΦΚΑ δέχτηκε σφοδρή κριτική. Και ενώ διευκολύνει τις διοικητικές υπηρεσίες και απλουστεύει διαδικασίες όπως οι γραφειοκρατικές αγκυλώσεις και τα δαιδαλώδη συστήματα, ωστόσο προκαλεί την αντίδραση των ευαγών και «πλούσιων ταμείων και επαγγελματικών κλάδων λόγω της εξίσωσης ανόμων καταστάσεων. Αυτό το τελευταίο δεν αποτελεί χαρακτηριστικό του κράτους πρόνοιας, και ό,τι αυτό ευαγγελίζεται.

Κεφάλαιο 6ο: Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στις παροχές υγείας στην Ελλάδα

6.1. Η ελληνική πραγματικότητα και οικονομική δυσπραγία

Κατά την περίοδο 2008-2015, το διάστημα της κορύφωσης της οικονομικής δυσπραγίας, το Εθνικό Εγχώριο Προϊόν μειώθηκε περισσότερο από 25%, το ποσοστό ανεργίας αυξήθηκε από 7,8% σε 24,9% και οι τιμές κατοικίας μειώθηκαν περισσότερο από το ένα τρίτο (Meghir et al., 2017). Μέσα σε αυτές τις συνθήκες απώλειας μεγάλου μέρους του οικογενειακού εισοδήματος, το κατακερματισμένο σύστημα κοινωνικής προστασίας δεν κατάφερε να απορροφήσει τις συνέπειες της βαθιάς κρίσης (Kyriopoulos, Nikoloski, & Mossialos, 2019) και οι κοινωνικοί δείκτες και οι συνθήκες διαβίωσης επιδεινώθηκαν δραματικά (Matsaganis, 2012). Το μερίδιο του πληθυσμού που υπέστη σοβαρές οικονομικές απώλειες λόγω εισοδηματικής συρρίκνωσης κλιμακώθηκε από 11,2% σε 22,2% κατά την περίοδο 2008-2015, ενώ το μερίδιο του πληθυσμού που εμφάνισε ανεκπλήρωτες ιατρικές ανάγκες για οικονομικούς λόγους αυξήθηκε από 4,2% σε 10,9% την ίδια περίοδο (Kondilis et al., 2013; Kyriopoulos, Nikoloski, & Mossialos, 2019).

Το Εθνικό Σύστημα Υγείας δεν θα μπορούσε να εξαιρεθεί από τα μέτρα λιτότητας – μεταρρυθμιστικά μέτρα, που επιβλήθηκαν στην Ελλάδα λόγω των μνημονίων αλλά κυρίως λόγω των σωρευτικών προβλημάτων που υπήρχαν στην οργάνωση, στην χρηματοδότηση και στην παροχή υπηρεσιών για τουλάχιστον πάνω από μια δεκαετία. Τα ζητήματα αυτά έχουν λάβει σοβαρές διαστάσεις κυρίως λόγω της τρέχουσας οικονομικής δυσπραγίας (Kantikelenis & Papanicolas, 2012). Η επιρροή της οικονομικής κρίσης στην αποτελεσματικότητα των ελληνικών δημόσιων νοσοκομείων έχει συζητηθεί ευρέως. Ωστόσο τα ερωτήματα που προκύπτουν για το βαθμό που οι πρόσφατες μεταρρυθμίσεις ήταν αποτελεσματικές στο Εθνικό Σύστημα Υγείας παραμένουν αναπάντητα. Οι αντιλήψεις των ασθενών για την παρεχόμενη φροντίδα υγείας στη Νοσοκομεία της χώρας είναι σχετικά μέτρια και παρουσιάζει ολοένα πτωχική τάση. Οι πολιτικές για την αντιμετώπιση της κρίσης μπορεί να έχουν συμβάλει στη μείωση των δαπανών των νοσοκομείων, αλλά ταυτόχρονα οι ασθενείς είναι όλο και περισσότερο δυσαρεστημένοι με τις παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας (Keramidou & Triantafyllopoulos, 2018)

Σύμφωνα με το Υπουργείο Υγείας και παρά το γεγονός ότι παρέχονται ποσά για τις υπηρεσίες υγείας σε ποσοστό 10% του εγχώριου προϊόντος, ο ελληνικός πληθυσμός δεν λαμβάνει τις υπηρεσίες υγείας που οφείλει ο κρατικός μηχανισμός να προσφέρει (Houston, Day, & Zarocostas, 2011). Από μια άλλη οπτική γωνία η χρηματοπιστωτική κρίση υπήρξε καταλυτικός παράγοντας για τη θέσπιση αλλαγών και αναμόρφωσης του συστήματος υγείας και γενικότερα για

την επιβολή διορθωτικών μέτρων στη κοινωνική πρόνοια, μέτρων που είχαν αναβληθεί αρκετά χρόνια πριν την κρίση (Liaropoulos, 2012).

6.2. Οι επιπτώσεις στον παράγοντα υγεία

Σε βιβλιογραφική έρευνα που διεξήγαγαν οι Σίμου και Κοτσογεωργού (2014) αναζητώντας τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στον παράγοντα της υγείας, κατηγοριοποίησαν τα πορίσματα σε δύο βασικές ομάδες α) στο κομμάτι της ατομικής υγείας, β) στην φροντίδα υγείας. Στην πρώτη ομάδα εντοπίστηκαν οι επιπτώσεις για την υγεία όπως α) ψυχική υγεία και ψυχολογικές διαταραχές, β) αυτοκτονίες, γ) επιδημίες, δ) ωτορινολαρυγγολογικές διαταραχές, ενώ στη δεύτερη ομάδα οι επιπτώσεις εντοπίζονται σε ζητήματα όπως α) δαπάνες και διαχείριση της δημόσιας υγείας, β) νοσηλευτικό και ιατρικό ανθρώπινο δυναμικό, γ) υπηρεσίες παροχής υγειονομικής περίθαλψης, δ) αγορά και δαπάνες φαρμάκων, ε) βιοϊατρική έρευνα (Simou & Kotsogeorgou, 2014).

Η οικονομική κρίση φαίνεται πώς έχει επηρεάσει βαθιά την ποιότητα ζωής των ελλήνων, καθώς και την ψυχική τους υγεία, η οποία φαίνεται ότι επιδεινώνεται λόγω της αυξημένης ανεργίας (Karanikolos, Mladovsky, & Cylus, 2013). Οι δαπάνες για την ψυχική υγεία μειώθηκαν σημαντικά (Anagnostopoulos & Soumaki, 2013), ενώ αντίθετα σημειώθηκε αύξηση του ποσοστού της βίας και διπλασιάστηκε ο αριθμός των αυτοκτονιών και των κλοπών (Stuckler & McKee, 2012; Pouloropoulos, 2012). Τέλος όσον αφορά τη συχνότητα της εμφάνισης ψυχικής νόσου ή κατάθλιψης λόγω της οικονομικής υστέρησης, διπιστώθηκε πως οι συνθήκες φτώχειας αυξάνουν την πιθανότητα ψυχικών διαταραχών, αλλά και αντιστρόφως, τα άτομα που εμφανίζουν προβλήματα ψυχικής υγείας, μπορούν να οδηγηθούν στην απώλεια εισοδημάτων και σε κατάσταση οικονομικής δυσπραγίας (Milionis, 2013).

6.3. Οι επιπτώσεις στην παρεχόμενη φροντίδα υγείας και στις υπηρεσίες υγείας

Η χρηματοπιστωτική κρίση επέφερε πολλές και δυσμενείς επιπτώσεις και στον παράγοντα των υπηρεσιών υγείας στις μονάδες των δημόσιων νοσοκομείων του ΕΣΥ, αλλά και στα πανεπιστημιακά νοσοκομεία σε όλη την ελληνική επικράτεια και κυρίως στις επαρχιακές μονάδες (Falagas, Bardakas, & Mavros, 2012).

Σημαντικής προσοχής αποτελεί το γεγονός, ότι πολλές νοσοκομειακές μονάδες νοσηλείας βρέθηκαν εκτός λειτουργίας δεδομένου ότι ένας σημαντικός αριθμός ασθενών δεν αναζητούν πλέον θεραπεία ή παροχή υπηρεσιών υγείας, παρόλο που θεωρούν ότι είναι σημαντικό και απαραίτητο για αυτούς δικαίωμα (McKee, Karanikolos, Belcher, & Stuckler, 2012). Παράγοντες

που συντέλεσαν σε αυτό είναι η χιλιομετρική απόσταση του νοσοκομείου από τον τόπο κατοικίας, το κόστος της μετακίνησης, καθώς και ο χρόνος αναμονής στα εξωτερικά ιατρεία ή στις μονάδες επειγόντων περιστατικών. Ειδικά στις χειρουργικές μονάδες εντοπίζεται σημαντική μείωση των δαπανών με την έλλειψη χειρουργικού εξοπλισμού, πράγμα που προκαλεί ιδιαίτερη ανησυχία για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας στον χειρουργικό τομέα (Economou, 2010).

Παράλληλα εμφανίζεται μια σημαντική άνοδο του ποσοστού μετατόπισης των ασθενών από τον ιδιωτικό στο δημόσιο φορέα υγείας, όπως δείχνει η αύξηση κατά 24% του αριθμού νοσηλειών στα δημόσια νοσοκομεία με ταυτόχρονη μείωση της εισόδου σε ιδιωτικά νοσοκομεία κατά 25-30%, κυρίως επειδή οι ασθενείς δεν μπορούν πλέον να αντέξουν οικονομικά την ιδιωτική φροντίδα υγείας (Kantikelenis & Papanicolas, 2012). Επίσης παρουσιάζεται μια γενικότερη μείωση των δαπανών για τις κοινωνικές παροχές, όπως η σύνταξη, τα οικογενειακά ή πολυτεκνικά επιδόματα, τα επιδόματα μητρότητας, τα φάρμακα ενώ οι περικοπές στους μισθούς και στις συντάξεις, η μείωση των εισοδημάτων και η αύξηση της ανεργίας, κατευθύνουν πολλούς από τους ασθενείς σε μονάδες κοινωνικής ιατρικής της αιρετής διοίκησης και των δήμων ή ακόμη και της εκκλησίας (Liaropoulos, 2012). Τέλος ο κακός συντονισμός των υπηρεσιών υγείας, και των υγειονομικών μονάδων μεταξύ τους, οδηγεί σε οργανωτική σύγχυση και δαιδαλώδη γραφειοκρατική δυσλειτουργία με σοβαρές επιπτώσεις όπως αυτές προαναφέρθηκαν, στις παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας στους έλληνες (Kantikelenis & Papanicolas, 2012).

Β' ΜΕΡΟΣ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κεφάλαιο 1^ο Σχεδιασμός και Μεθοδολογία

1.1. Μεθοδολογική προσέγγιση

Οι μέθοδοι στις κοινωνικές επιστήμες μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κύρια είδη προσεγγίσεων: την επαγωγική έρευνα και την εισαγωγική προσέγγιση. Η επαγωγική προσέγγιση είναι μια διαδικασία κατά την οποία μία ή περισσότερες θεωρίες παράγουν μια σειρά ερευνητικών και στατιστικών υποθέσεων και αποσκοπούν στη συλλογή δεδομένων. Αυτές οι υποθέσεις στη συνέχεια εξετάζονται και είτε επιβεβαιώνονται είτε απορρίπτονται. Ο Bryman (2008) και οι Saunders, Lewis, & Thornhill, (2009) ορίζουν την επαγωγική προσέγγιση ένα τρόπο για να δημιουργηθεί μια θεωρία με βάση τη διαθέσιμη βιβλιογραφία και τα υπάρχοντα ευρήματα, προκειμένου να δοκιμαστεί μέσω της παρατήρησης. Αντίθετα η εισαγωγική διαδικασία ακολουθεί μια αντίστροφη πορεία. Σε αυτήν την περίπτωση πρώτα γίνεται η παρατήρηση και στη συνέχεια παράγεται η θεωρία ως αποτέλεσμα της ανάλυσης.

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας η επαγωγική προσέγγιση χρησιμοποιείται ως η πλέον κατάλληλη. Η επαγωγική προσέγγιση είναι πιο ενδεδειγμένη, καθώς είναι οργανωμένη με πιο συνεπή τρόπο, κάθε νέο βήμα ακολουθεί το προηγούμενο σε μια λογική σειρά και τα συμπεράσματα προκύπτουν μέσα από μια λογική σκέψη (Bryman, 2008). Επιπλέον η επαγωγική προσέγγιση είναι υπέρ του ερευνητή, όταν ο χρόνος που έχει στη διάθεσή του για τη συλλογή δεδομένων είναι περιορισμένος καθώς αυτή προσφέρει τα πλεονέκτημα της εξέτασης μιας συγκεκριμένης θεωρίας ή υπόθεσης και της εφαρμογής συνοπτικών διαδικασιών.

Ένας άλλος τρόπος κατηγοριοποίησης των ερευνών είναι ο διαχωρισμός τους σε ποιοτικές έρευνες (qualitative research) και σε ποσοτικές (quantitative research) (Cohen, Manion, & Morrison, 2011). Η διάκριση μεταξύ ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας έγκειται στη διαφορά που υπάρχει στο σκοπό που εξυπηρετεί η κάθε μια. Η ποιοτική έρευνα έχει ως σκοπό την εις βάθος κατανόηση των φαινομένων σε μικρό δείγμα ατόμων, ενώ η ποσοτική έρευνα έχει ως σκοπό την εύρεση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών και επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε μεγαλύτερο πληθυσμό. Η παρούσα έρευνα έχει τα χαρακτηριστικά της ποσοτικής έρευνας, διότι κρίνοντας τη σχέση του ερευνητή με την έρευνα, θεωρήθηκαν βασικά πλεονεκτήματα της ποσοτικής έρευνας τα εξής: α) ο ερευνητής μένει σε απόσταση και δεν επηρεάζει με οποιονδήποτε τρόπο τη συλλογή των δεδομένων, β) συλλέγει τα δεδομένα με διάφορα εργαλεία μέτρησης όπως το ερωτηματολόγιο,

αναλύει τα δεδομένα χρησιμοποιώντας στατιστικές τεχνικές, οι οποίες βοηθούν στην εξαγωγή των συμπερασμάτων. Συνεπώς επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος, διότι ο ερευνητής σε αυτό τους είδους την έρευνα προσπαθεί να αντικειμενικό τρόπο να ανακαλύψει τι ακριβώς συμβαίνει γύρω του, χωρίς να επηρεάζεται από τις προσωπικές του αντιλήψεις, αξίες ή στάσεις. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της μελέτης του πληθυσμού ή κάποιων δειγμάτων του πληθυσμού και όχι μέσω της μελέτης μόνο μερικών περιπτώσεων, όπως γίνεται με την ποιοτική έρευνα.

1.2. Συλλογή δεδομένων

Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται σε μια έρευνα μπορούν να χωριστούν σε δύο τύπους, τα πρωτογενή και τα δευτερογενή δεδομένα (Bryman, 2008). Δευτερογενή είναι τα δεδομένα που συλλέγονται και μελετώνται από άλλους ερευνητές και περιλαμβάνονται σε διάφορες πηγές όπως βιβλία, περιοδικά, εκθέσεις, στατιστικά στοιχεία. Αντίθετα όταν ο συγγραφέας και ο ερευνητής είναι το ίδιο πρόσωπο τα δεδομένα που συλλέγονται είναι πρωτογενή (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν και οι δύο τεχνικές. Αρχικά πραγματοποιήθηκε η ανασκόπηση των πληροφοριών της υπάρχουσας βιβλιογραφίας της σχετικής με το προς εξέταση θέμα, βάσει της οποίας στη συνέχεια διαμορφώθηκε ένα στοχευμένο δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο και χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή δεδομένων.

Η ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και η σε βάθος κατανόηση των υφιστάμενων θεωριών, διεξήχθη με σκοπό να επιτευχθεί η καλύτερη κατανόηση του υπό διερεύνηση θέματος και προκειμένου να διατυπωθούν οι απαραίτητες υποθέσεις που βασίζονται σε καθιερωμένες αλήθειες και βάσεις δεδομένων. Η αναζήτηση έδειξε πλήθος θεωριών, όπως έχουν ήδη διατυπωθεί. Η επιλογή των πιο πάνω σχετικών και κατάλληλων ευρημάτων χρησιμοποιήθηκε για την επόμενη φάση της έρευνας, η οποία ήταν η συλλογή δεδομένων με το κατάλληλο ερευνητικό εργαλείο.

1.3. Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Τα δεδομένα της έρευνας συλλέχθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου το οποίο σχεδιάστηκε για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας. Η διανομή του έγινε στους χώρους των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ και στους οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης που τον απαρτίζουν (ΙΚΑ, ΟΓΑ, ΟΑΕΕ, ΕΤΑΑ) αλλά και κάποια ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Προηγουμένως είχε γίνει η απαραίτητη νόμιμη διεργασία για την έγκριση διεξαγωγής της έρευνας από τους αρμόδιους Διευθυντές Τμημάτων και Προϊσταμένων Διευθύνσεων.

Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε στο διάστημα από 1/04/2020 έως 30/04/2020. Έγινε προσπάθεια να καλυφθεί μεγάλο εύρος υπηρεσιών του ΕΦΚΑ όσο και γεωγραφικό εύρος υπηρεσιών στην πόλη της Θεσσαλονίκης.

Για τη σύνταξη και την κατασκευή του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε πλατφόρμα google drive και τα ερωτηματολόγια που στάλθηκαν μέσω e-mail συνοδεύονταν από το σχετικό εισαγωγικό σημείωμα στο οποίο δίνονταν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά και τους σκοπούς της έρευνας προς τους συμμετέχοντες καθώς και οι διαβεβαιώσεις για την ανωνυμία της έρευνας.

1.4. Προσδιορισμός του οργάνου συλλογής δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο που διαμοιράστηκε στους ερωτώμενους είχε τίτλο «Παράγοντες εργασιακής παρακίνησης ως εργαλείο επίδοσης στους οργανισμούς Δημόσιας Διοίκησης- Η περίπτωση των υπαλλήλων στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης». Σημαντικός στόχος των ερωτήσεων ήταν η διερεύνηση και η αναζήτηση των παραγόντων που επηρεάζουν θετικά την εργασιακή παρακίνηση των υπαλλήλων, αλλά και την εργασιακή επίδοση στα χρόνια λειτουργίας του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης.

Δομή του ερωτηματολογίου: Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη και έχει συνολικά 14 ερωτήσεις. Στην πρώτη ενότητα υπάρχουν δύο βασικές ερωτήσεις, με την πρώτη να αναφέρεται στους παράγοντες παρακίνησης. Η πρώτη ερώτηση αναφέρεται σε μια σειρά δεκαεννέα παραγόντων εργασιακής παρακίνησης που αντλήθηκαν από το ερωτηματολόγιο της Παλαιολόγου (Palaiologou, Kontodimopoulos, & Stamouli, 2006) που χρησιμοποιήθηκε σε προηγούμενες έρευνες σε δημόσια Νοσοκομεία και έχει ελεγχθεί για την αξιοπιστία και την εγκυρότητά του. Υπάρχουν συνολικά 19 παράγοντες για τους οποίους ζητήθηκε η άποψη των ερωτώμενων σχετικά με τη σημαντικότητά τους ιεραρχικά με πενταβάθμια κλίμακα χρησιμοποιώντας τον αριθμό 1 για τον παράγοντα που κινητοποιεί λιγότερο και τον αριθμό 5 για τον παράγοντα που κινητοποιεί περισσότερο. Η δεύτερη ερώτηση περιλαμβάνει τους παράγοντες επίδοσης χωρισμένους σε ομάδες: Εξωτερική κίνητρα, εσωτερικά κίνητρα, κοινωνικοί παράγοντες και παράγοντες σε σχέση με την ηγεσία. Ζητήθηκε η κατάταξή τους σε ιεραρχική σειρά σημαντικότητας με τη χρήση πέντε σημείων διαβάθμισης τύπου Likert 1=καθόλου σημαντικός, 2=λίγο σημαντικός, 3=μέτρια σημαντικός, 4=σημαντικός, 5=πολύ σημαντικός.

Στη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται αντιλήψεις και απόψεις σχετικά με το βαθμό επίδοσης και παρακίνησης των υπαλλήλων στην εργασία τους καθώς και απόψεις που

σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των προϊσταμένων και την εργασία τους, όπως τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας προϊστάμενος για να αποτελεί παρακινητικό παράγοντα έμπνευσης και παραγωγικότητας στην εργασία των υφισταμένων. Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει πέντε ερωτήσεις κλειστού τύπου και ερωτήσεις τύπου πολλαπλών επιλογών

Τέλος στην τελευταία ενότητα υπάρχουν ερωτήσεις με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων όπως φύλο, ηλικία, χρόνια προϋπηρεσίας, οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο και φορέας εργασίας.

Κεφάλαιο 2^ο Περιγραφική στατιστική

2.1. Εισαγωγή

Σε αυτήν την ενότητα της εργασίας, γίνεται παρουσίαση των περιγραφικών δεδομένων, έτσι όπως αυτά προέκυψαν και συγκεντρώθηκαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο της έρευνας. Με κύρια στατιστικά εργαλεία το μέσο όρο και την τυπική απόκλιση, η περιγραφική στατιστική αναπτύσσει δείκτες και μέτρα από τα δεδομένα της έρευνας, προκειμένου να συνοψιστούν οι πληροφορίες και να διευκολυνθεί η ανάγνωση και η χρήση τους για περαιτέρω ανάλυση και επεξεργασία (Kothari, 2004). Κατά την επεξεργασία των δεδομένων μιας ποσοτικής έρευνας πεδίου τα αποτελέσματα για τις ποιοτικές μεταβλητές αποτελούνται από τη δημιουργία πινάκων συχνότητας. Με τους πίνακες αυτούς παρουσιάζονται πόσοι από τους ερωτώμενους και σε τι ποσοστό έχουν επιλέξει τις τιμές κάθε ερώτησης ή κάθε στοιχείου (Ζαφειρόπουλος, 2015).

2.2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Σε αυτήν την ενότητα παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Φύλο: το δείγμα αποτελείται 76 συμμετέχοντες από τους οποίους οι 67 είναι γυναίκες και οι 9 είναι άνδρες

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρας	9	11,84%
Γυναίκα	67	88,16%
Σύνολο	76	100,00%

Πίνακας 1 Φύλο

Ηλικία: στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 2) παρουσιάζονται σε ποσοστά οι ηλικιακές ομάδες του δείγματος.

Ηλικία	Συχνότητα	Ποσοστό
24-35	6	7,89%
36-45	38	50,00%
46-55	29	38,16%
56 και άνω	3	3,95%
Σύνολο	76	100,00%

Πίνακας 2 Ηλικία

Σύμφωνα με το πίνακα οι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανήκει στο ηλικιακό εύρος μεταξύ 36 και 55 ετών, με 50% και 38,16% αντίστοιχα, ενώ στο ηλικιακό εύρος 24-35 και 56 και άνω συμμετείχαν μόνο 6 και 3 άτομα αντίστοιχα στο δείγμα. Συνεπώς η πλειοψηφία του πληθυσμού του δείγματος είναι γυναίκες και ηλικιακά καλύπτουν αντιπροσωπευτικό δείγμα της σύνθεσης της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Οικογενειακή κατάσταση: ως προς την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων, όπως φαίνεται από τον πίνακα 3, το 67,11 του δείγματος είναι έγγαμοι, το 23,68 είναι άγαμοι, το 6,58 είναι διαζευγμένοι και μόλις το 2,63% είναι χήρα ή χήρα.

Οικογενειακή Κατάσταση	Συχνότητα	Ποσοστό
Έγγαμος / η	51	67,11%
Άγαμος / η	18	23,68%
Διαζευγμένος/η	5	6,58%
Χήρος/α	2	2,63%
Σύνολο	76	100,00%

Πίνακας 3 Οικογενειακή κατάσταση

Μορφωτικό επίπεδο: τα στατιστικά στοιχεία του πίνακα 4 αντικατοπτρίζουν ένα σχετικά υψηλό μορφωτικό και εκπαιδευτικό επίπεδο κατάρτισης ως προς τα τυπικά προσόντα και τους τίτλους σπουδών των ερωτηθέντων, εφόσον ένα μεγάλο ποσοστό 44,74% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, ενώ ένα ποσοστό 44,74 είναι απόφοιτοι ανώτατων πανεπιστημιακών και ανώτερων τεχνολογικών ιδρυμάτων. Μόλις το 10,53% είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Συνεπώς η υψηλή εκπαιδευτική κατάρτιση και μόρφωση στο δείγμα διασφαλίζει καλύτερα την αξιοπιστία και εγκυρότητα των απαντήσεων

Μορφωτικό επίπεδο	Συχνότητα	Ποσοστό
Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	10,53%
Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	28,95%
Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	15,79%
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	44,74%
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	0	0,00%
Σύνολο	76	100,00%

Πίνακας 4 Μορφωτικό Επίπεδο

Χρόνια Προϋπηρεσίας: στον πίνακα 5 παρουσιάζεται η σύνθεση του δείγματος της έρευνας ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας στο δημόσιο. Οι «παλαιότεροι δημόσιοι υπάλληλοι» είναι μόλις το 9,21% του πληθυσμού του δείγματος, πράγμα που σημαίνει ότι η παλιά φουρνιά των δημοσίων υπαλλήλων έχει πλέον συνταξιοδοτηθεί, ενώ η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανήκει στην ομάδα των 11-20 έτη εργασίας και ακολουθεί η ομάδα με έως 10 έτη προϋπηρεσίας με ποσοστό 34,21%. Συνεπώς η πλειοψηφία το πληθυσμού έχουν έως 20 έτη προϋπηρεσίας, γεγονός που προσδίδει μια εμφανή ανανέωση του ελληνικού δημοσίου από νέους ασφαλισμένους με υψηλό εκπαιδευτικό υπόβαθρο σε σχέση με τα αποτελέσματα του προηγούμενου πίνακα

Χρόνια Προϋπηρεσίας στο Δημόσιο	Συχνότητα	Ποσοστό
έως 10 έτη	26	34,21%
11-20 έτη	30	39,47%
21-30 έτη	13	17,11%
πάνω από 30 έτη	7	9,21%
Σύνολο	76	100,00%

Πίνακας 5 Χρόνια Προϋπηρεσίας

Θέση ευθύνης: ως προς τη θέση ευθύνης, το 22,37% του δείγματος της έρευνας κατέχει θέση ευθύνης, ενώ το 77,63% είναι απλοί διοικητικοί υπάλληλοι χωρίς θέση ευθύνης, όπως φαίνεται στον πίνακα 6 η σύνθεση του δείγματος ως προς τη θέση ευθύνης των ερωτηθέντων.

Θέση ευθύνης	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	17	22,37%
Όχι	59	77,63%
Σύνολο	76	100,00%

Πίνακας 6 Θέση Ευθύνης

2.2.1. Παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό παρακίνησης των υπαλλήλων στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης.

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου εντοπίστηκαν από τη βιβλιογραφία και παραγοντοποιήθηκαν 19 στοιχεία-παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση των υπαλλήλων στον νέο οργανισμό κοινωνική ασφάλισης ΕΦΚΑ μετά την συγχώνευση όλων των ταμείων κοινωνικής ασφάλισης από την 01.01.2017 σύμφωνα με το Ν4387/2016. Ως προς τη σημαντικότητά τους οι πέντε πιο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση των υπαλλήλων του ΕΦΚΑ είναι «Αίσθηση ότι η δουλειά μου είναι σημαντική» με μέσο όρο σημαντικότητα 4,513, «Ίκανοποιητικό πρόγραμμα αδειών» με μέσο όρο σημαντικότητα 4,421, «Καλές συνθήκες εργασίας» με μέσο όρο σημαντικότητα 4,382, «Καλές αποδοχές και καλές

οικονομικές παροχές» με μέσο όρο σημαντικότητα 4,289 και «Υπάρχει συμμετοχή του προσωπικού στις σημαντικές αποφάσεις του οργανισμού» με μέσο όρο σημαντικότητας 4,237. Στο πίνακα που ακολουθεί, (πίνακας 7) παρουσιάζονται αναλυτικά τα στατιστικά αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης ως προς την κατάταξη των παραγόντων ως προς τη σημαντικότητά τους.

Τα περιγραφικά αυτά στοιχεία μπορούν να χαρακτηριστούν ότι συμφωνούν με τις θεωρίες παρακίνησης έτσι όπως αναλύθηκαν και περιγράφηκαν στην βιβλιογραφική επισκόπηση. Οι απαντήσεις φαίνεται ότι δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις καλές συνθήκες εργασίας, στο πρόγραμμα αδειών και στις αμοιβές και στις οικονομικές παροχές, κάτι που μπορεί να αποδοθεί στις δυσχερείς οικονομικές συνθήκες που επικράτησαν στη δημόσια διοίκηση τον καιρό της οικονομικής κρίσης και αποτελεί την κύρια παρακινήτη δύναμη σε κάθε εποχή και σε κάθε διοικητικό μοντέλο διαχείρισης των οργανισμών.

1. Παρακαλείσθε να απαντήσετε πόσο οι παρακάτω παράγοντες σας παρακινούν περισσότερο, για να κάνετε τη δουλειά σας καλύτερα, χρησιμοποιώντας τον αριθμό 1 για τον παράγοντα που σας παρακινεί ελάχιστα και τον αριθμό 5 για τον παράγοντα που σας παρακινεί μέγιστα.							
	Πλήθος Παρατηρήσεων	Mi n	Ma x	M.O	Διακύμανση	Τυπική Απόκλιση	Κατάταξη
Καλές αποδοχές και καλές οικονομικές παροχές	76	1	5	4,289	1,168	1,081	4
Καλές συνθήκες εργασίας	76	1	5	4,382	1,158	1,043	3
Σύνταξη και άλλες επιπρόσθετες ασφαλιστικές παροχές	76	1	5	4,079	0,700	0,945	6
Ικανοποιητικό πρόγραμμα αδειών	76	1	5	4,421	0,893	0,958	2
Αίσθηση ότι η δουλειά μου είναι σημαντική	76	1	5	4,513	0,917	1,100	1
Σεβασμός προς το άτομό μου	76	1	5	3,672	1,497	1,232	13
Καλές ανθρώπινες σχέσεις με τους άλλους στη δουλειά	76	1	5	3,447	1,105	1,131	18
Ευκαιρίες να κάνω φίλους και να αποτελώ σημαντικό μέλος μιας ομάδας	76	1	5	3,961	1,279	1,211	8
Η δουλειά που κάνω είναι πηγή περηφάνιας και τυγχάνει σεβασμού από τους άλλους	76	1	5	3,882	1,467	1,199	9
Η θέση μου τυγχάνει εκτίμησης από τους άλλους μέσα στον οργανισμό	76	1	5	4,000	1,437	1,220	7
Έχω υποστήριξη και καθοδήγηση από τον άμεσο προϊστάμενό μου]	76	1	5	2,947	1,489	1,190	19
Έχω εξουσία που απορρέει από τη θέση εργασίας που κατέχω	76	1	5	3,632	1,417	1,345	14
Έχω ευκαιρίες για επιτυχίες και υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων	76	1	5	3,750	1,810	1,368	12
Τυγχάνω εκτίμησης και καλή μεταχείρισης που απολαμβάνω από τον	76	1	5	3,763	1,871	1,380	11

προϊστάμενό μου							
Έχω τις ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τη δημιουργικότητά μου και τη φαντασία μου στην εργασία μου	76	1	5	3,592	1,905	1,289	15
Υπάρχουν σαφώς προκαθορισμένοι στόχοι και καθήκοντα για την εργασία μου	76	1	5	3,539	1,662	1,390	16
Έχω ενεργό ρόλο στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σχετικά με αλλαγές που γίνονται και επηρεάζουν την εργασιακή μου δραστηριότητα	76	1	5	3,789	1,933	0,978	10
Μου προσφέρονται ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τις ικανότητές μου	76	1	5	3,500	0,956	0,877	17
Υπάρχει συμμετοχή του προσωπικού στις σημαντικές αποφάσεις για τον οργανισμό	76	1	5	4,237	0,770	0,922	5

Πίνακας 7 Σημαντικότητα παραγόντων εργασιακής παρακίνησης

2.2.2. Εσωτερικά και Εξωτερικά κίνητρα των Υπαλλήλων του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης – Παράγοντες Επίδοσης.

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου, δόθηκε στους συμμετέχοντες μια σειρά παραγόντων επίδοσης αφού ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερις κατηγορίες α) εσωτερικά κίνητρα, β) εξωτερικά κίνητρα, γ) κοινωνικοί παράγοντες, δ) παράγοντες σε σχέση με την ηγεσία

Η κατηγοριοποίηση αυτή έγινε σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και τις θεωρίες παρακίνησης με τη διάκριση σε εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα. Από την επεξεργασία των δεδομένων φαίνεται ότι σε σειρά κατάταξης οι δύο πρώτοι παράγοντες είναι από την ομάδα των εξωτερικών κινήτρων «συναίσθημα ασφάλειας για την παραμονή στην εργασία» με μέσο όρο σημαντικότητας 4,329 και «οικονομικές απολαβές-μισθός» με μέσο όρο σημαντικότητας 4,289. Και τα δύο αυτά ευρήματα συμφωνούν στατιστικά με τον προηγούμενο πίνακα παρακίνησης, επιβεβαιώνοντας τις δυσκολίες που άφησε πίσω η οικονομική κρίση και εργασιακή ανασφάλεια που αυτή επέφερε στις εργασιακές σχέσεις, ακόμη και αυτές σε οργανισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Οι τρεις επόμενες θέσεις της κατάταξης σε βαθμό σημαντικότητας προέρχονται από την ομάδα των εσωτερικών κινήτρων «ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας», «ικανοποίηση από την ενασχόληση με το εργασιακό αντικείμενο», «ικανοποίηση του συναισθήματος της προσφοράς» με μέσο όρο σημαντικότητας 4,237.

	Πλήθος Παρατηρήσεων	Min	Max	M.O	Διακόμανση	Τοπική Απόκλιση	Κατάταξη
--	---------------------	-----	-----	-----	------------	-----------------	----------

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ							
Ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας	76	1	5	4,237	0,956	0,978	3
Ικανοποίηση από την ενασχόληση με το εργασιακό αντικείμενο	76	1	5	4,237	0,770	0,877	3
Ικανοποίηση του συναισθήματος προσφοράς	76	1	5	4,237	0,850	0,922	3
Αναγνώριση της προσφοράς από συναδέλφους και προϊσταμένους	76	1	5	4,211	0,835	0,914	6
Συναισθήμα επάρκειας και αυτονομίας	76	1	5	4,145	1,059	1,029	9
Αφοσίωση και δέσμευση	76	1	5	4,013	0,920	0,959	12
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ							
Οικονομικές απολαβές (μισθός)	76	1	5	4,289	1,115	1,056	2
Υλικές ανταμοιβές (π.χ.bonus, δώρα, άδεια, προαγωγή κ.λ.π)	76	1	5	4,118	1,599	1,265	10
Επαγγελματική εξέλιξη (ιεραρχική ανέλιξη)	76	1	5	4,013	1,613	1,270	13
Συνθήκες εργασίας (υγιεινή, ευχάριστο περιβάλλον κ.λ.π)	76	1	5	4,171	1,477	1,215	7
Συναισθήμα ασφάλειας για την παραμονή στην εργασία	76	1	5	4,329	1,050	1,025	1
Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους (συντροφικότητα, συνεργασία κ.λ.π.)	76	1	5	4,013	0,893	0,945	14
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ							
Οικογενειακό περιβάλλον	76	2	2	3,947	0,717	0,847	15
Κοινωνικές-πολιτικές-οικονομικές συνθήκες	76	1	5	3,658	0,735	0,857	18
Κοινωνική θέση, καταξίωση, γόητρο	76	1	1	3,658	0,975	0,987	19
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ							
Σχέσεις με τους ανωτέρους μου	76	1	5	3,882	0,959	0,979	17
Επικοινωνία με τους ανωτέρους μου	76	1	5	3,934	1,182	1,087	16
Εποπτεία από τους ανωτέρους μου	76	1	5	3,566	1,209	1,100	20
Παροχή βοήθειας από τους ανωτέρους μου	76	1	5	4,066	1,182	1,087	11
Αναγνωρίζονται και αξιολογούνται πλήρως οι ικανότητες και τα προσόντα μου	76	1	5	4,171	1,397	1,182	8

Πίνακας 8 Σημαντικότητα Παραγόντων Εργασιακής Επίδοσης

2.2.3. Απόψεις για την εργασία

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ρωτήθηκαν και αξιολόγησαν με κλίμακα από το 1=καθόλου έως το 5=πάρα πολύ, θέματα που αφορούν στην εργασία τους, τους συναδέλφους τους και την ηγεσία που εφαρμόζεται στον ΕΦΚΑ. Από την περιγραφική στατιστική ανάλυση αυτής της ενότητας του ερωτηματολογίου προκύπτουν σημαντικά συμπεράσματα για την οπτική και την αντίληψη των εργαζομένων στο νεοσύστατο φορέα για σημαντικά ζητήματα ηγεσίας, συναδέλφων και συνθηκών

εργασίας που αποτελούν το ζητούμενο για τη διερεύνηση των παραγόντων παρακίνησης και επίδοσης. Στο παρακάτω πίνακα (πίνακας 9) προκύπτουν σε ποσοστά αυτές οι απόψεις

	1	2	3	4	5	
ΕΡΓΑΣΙΑ	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	πάρα πολύ	
Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο της εργασίας μου.	5,26%	11,84%	38,16%	31,58%	13,16%	100%
Νιώθω ότι προσφέρω και βοηθώ τους συνανθρώπους μου.	2,63%	6,58%	27,63%	32,89%	30,26%	100%
Η προσφορά μου στην εργασία αναγνωρίζεται από συναδέλφους και προϊσταμένους.	9,21%	17,11%	30,26%	31,58%	11,84%	100%
Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό.	5,26%	9,21%	31,58%	31,58%	22,37%	100%
Είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές μου απολαβές.	23,68%	31,58%	23,68%	17,11%	3,95%	100%
Η διοίκηση επαινεί και ανταμείβει την προσπάθειά μου.	47,37%	13,16%	25,00%	13,16%	1,32%	100%
Νιώθω αδικημένος από τον όγκο εργασίας που μου ανατίθεται.	11,84%	13,16%	35,53%	21,05%	18,42%	100%
Νιώθω αφοσίωση για την εργασία μου και δέσμευση για την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας μου	3,95%	11,84%	30,26%	35,53%	18,42%	100%

Πίνακας 9 Απόψεις για την εργασία

- Στην ερώτηση εάν είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους το 13,16% απάντησε πάρα πολύ, ενώ αθροιστικά το 69,74% των ερωτηθέντων φαίνεται ότι είναι «αρκετά» έως «πολύ» ικανοποιημένο από το αντικείμενο εργασίας του. Μόλις το 5,26% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο. Από τα ποσοστά αυτά προκύπτει ότι σε γενική αντίληψη οι εργαζόμενοι φαίνεται να αρέσκονται στο αντικείμενο εργασίας τους και να είναι ικανοποιημένοι από τους εργασιακούς ρόλους που αναλαμβάνουν να διεκπεραιώσουν.
- Στο ερώτημα για την αίσθηση προσφοράς που έχουν στην κοινωνία και στην πολιτεία γενικότερα, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό φαίνεται ότι έχει την αντίληψη της προσφοράς αυτής, αφού αθροιστικά σε ποσοστό 90,78% απάντησαν ότι προσφέρουν και βοηθούν τους συνανθρώπους τους από «αρκετά» έως «πάρα πολύ». Μόλις το 6,58% απάντησε ότι νιώθει ότι προσφέρει «λίγο» και 2,63% «καθόλου». Συνεπώς η αίσθηση της προσφοράς στην κοινωνία και της βοήθειας στο συνάνθρωπο φαίνεται ότι ικανοποιείται σε μεγάλο βαθμό.
- Σχετικά με το ωράριο εργασίας και εάν αυτό είναι κουραστικό προκύπτει ότι 22,37% απάντησαν ότι είναι «πάρα πολύ» κουραστικό, το 31,58% ότι είναι «πολύ κουραστικό» και το ίδιο ποσοστό συγκέντρωσαν οι απαντήσεις «αρκετά» κουραστικό. Σε γενικές γραμμές

φαίνεται ότι το ωράριο εργασίας είναι κουραστικό για τους υπαλλήλους στον ΕΦΚΑ, και μόνο το 5,26% και το 9,21% απάντησε «καθόλου» και «λίγο» κουραστικό.

- Για τον παράγοντα της ικανοποίησης από τις οικονομικές απολαβές μόνο το 3,95% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο «πάρα πολύ» από τις οικονομικές απολαβές, πράγμα που καταδεικνύει την απογοήτευση των εργαζομένων από τη συρρίκνωση των αποδοχών τους που προέκυψαν από την οικονομική κρίση. Αθροιστικά η μεγάλη πλειοψηφία δηλαδή το 55,26% των απαντήσεων μοιράζεται ανάμεσα στο «καθόλου» και στο «λίγο» ικανοποιημένοι από τις οικονομικές απολαβές. Συνεπώς προκύπτει ότι επικρατεί συναίσθημα απογοήτευσης και δυσαρέσκειας στους εργαζομένους στον ΕΦΚΑ σε σχέση με τον παράγοντα «οικονομικές απολαβές»
- Στην ερώτηση σχετικά με το αν η διοίκηση επαινεί και ανταμείβει την προσπάθεια των εργαζομένων στον ΕΦΚΑ, το 47,37% απάντησε «καθόλου» και αντίθετα μόλις το 1,32% απάντησε ότι ανταμείβεται η προσπάθειά του. Συνεπώς σε γενική αντίληψη επικρατεί η άποψη ανάμεσα στους εργαζόμενους, ότι η διοίκηση του ΕΦΚΑ δεν ανταμείβει τις προσπάθειες των υπαλλήλων και δεν χρησιμοποιεί και μεθόδους ανταμοιβής για να επαινέσει την προσφορά των υπαλλήλων και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Στο ερώτημα να νιώθουν αδικημένοι από τον όγκο εργασίας που τους ανατίθεται, το 35,53% του προσωπικού απάντησε ότι νιώθει «αρκετά» αδικημένο, το 21,05% «πολύ αδικημένο» και το 18,42% «πάρα πολύ» αδικημένο. Αθροιστικά νιώθει αδικημένο από «αρκετά» έως «πάρα πολύ» το 75% των ερωτηθέντων, πράγμα που σημαίνει ότι δεν υπάρχει ισότιμος καταμερισμός εργασίας στα τμήματα και ορθολογική διαχείριση των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων.
- Στην ερώτηση για το αν νιώθουν αφοσίωση και δέσμευση στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας τους, φαίνεται ότι αθροιστικά το 65,79% νιώθει «αρκετά» έως «πολύ» αφοσιωμένο στην εργασία και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, πράγμα που σημαίνει ότι σε γενικές γραμμές επικρατεί ένα κλίμα οργανωσιακής δέσμευσης και αφοσίωσης στην εργασία, παρά τις μικρές απολαβές και τη μη ορθολογική κατανομή των ανθρώπινων πόρων.

2.2.4. Απόψεις για τους συναδέλφους

Στον παρακάτω πίνακα 10, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δώσουν απαντήσεις σε κλίμακα από 1=καθολού έως 5= πάρα πολύ, τις απόψεις τους για ζητήματα σχέσεων με τους συναδέλφους τους,

συναδελφικότητας, ανταγωνισμού επίτευξης στόχων και διαφοράς στον όγκο εργασίας που τους ανατίθεται.

ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ						
Έχω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.	0%	9,21%	31,58%	38,16%	21,05%	100%
Υπάρχει συνεργασία και συναδελφικότητα μεταξύ των συναδέλφων μου.	5%	15,79%	35,53%	30,26%	13,16%	100%
Υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων μου.	7%	23,68%	31,58%	19,74%	18,42%	100%
Η επίτευξη των στόχων στην εργασία μου είναι καθαρά ατομική προσπάθεια.	7%	15,79%	27,63%	27,63%	22,37%	100%
Υπάρχει διαφορά στον όγκο της εργασίας που ανατίθεται στον κάθε υπάλληλο.	5%	14,47%	21,05%	23,68%	35,53%	100%

Πίνακας 10 Απόψεις για τους συναδέλφους

- Στην ερώτηση σχετικά με το αν έχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις με του συναδέλφους, σε αθροιστικές απαντήσεις φαίνεται ότι το 59,21% φαίνεται να έχει «πολύ» έως «πάρα πολύ» καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και ένα ποσοστό 31,58% απάντησε «αρκετά». Μόλις το 9,21% απάντησε «λίγο» και καμία απάντηση στο «καθόλου», πράγμα που υποδεικνύει ότι η γενική αντίληψη που επικρατεί είναι ότι οι εργαζόμενοι στον ΕΦΚΑ έχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ τους και υπάρχει κλίμα συνεργασίας και αλληλοβοήθειας.
- Στο ερώτημα για το εάν υπάρχει ανταγωνισμός ανάμεσα στους συναδέλφους, το 31,58% απάντησε «αρκετά», το 19,74% «πολύ» και το 18,42% «πάρα πολύ». Μόνο το 7% απάντησε ότι υπάρχει «καθόλου» ανταγωνισμός
- Στην ερώτηση εάν η επίτευξη των στόχων είναι ατομική προσπάθεια η μεγάλη αθροιστική πλειοψηφία των απαντήσεων αθροίζει ποσοστό 77,63% από «αρκετά» έως «πάρα πολύ», πράγμα που σημαίνει ότι γενικά επικρατεί η άποψη ότι η επίτευξη των στόχων του οργανισμού είναι αποτέλεσμα ατομική προσπάθειας των εργαζομένων του.
- Στο ερώτημα εάν υπάρχει διαφορά στον όγκο εργασίας που ανατίθεται σε κάθε υπάλληλο τα αθροιστικά ποσοστά από «πολύ» έως «πάρα πολύ» συγκεντρώνουν ένα ποσοστό 59,21%, κάτι που υποδεικνύει την άνιση κατανομή εργασίας στους υπαλλήλους των τμημάτων, δηλαδή τμήματα με υπερφορτωμένες αρμοδιότητες επομίζονται συνεχώς μεγαλύτερο όγκο δουλειάς σε σχέση με άλλα τμήματα που παραμένουν λιγότερο επιβαρυνμένα και με ελάχιστα εργασιακά αντικείμενα. Συνεπώς και πάλι επιβεβαιώνεται η

άνιση κατανομή των πόρων και των αρμοδιοτήτων στους τομείς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

2.2.5. Απόψεις για την ηγεσία και τους προϊστάμενους

Στον παρακάτω πίνακα 11 παρουσιάζονται απόψεις και εκτιμήσεις για την ηγεσία και τα χαρακτηριστικά προϊσταμένου στον ΕΦΚΑ.

- Στην ερώτηση εάν υπάρχει αναγνώριση και εκτίμηση από τους προϊσταμένους μου στην εκτέλεση των καθηκόντων μου το 73,69% απάντησε αθροιστικά στην κλίμακα από «αρκετά» έως «πάρα πολύ» πράγμα που ερμηνεύεται ότι ανάμεσα στους εργαζομένους του ΕΦΚΑ επικρατεί η αντίληψη ότι ο προϊστάμενος αναγνωρίζει, σέβεται και εκτιμά την προσπάθεια των υφισταμένων του. Μόνο το 11% δεν συμμερίζεται την άποψη αυτή και θεωρεί ότι ο προϊστάμενος δεν δείχνει υποστήριξη και σεβασμό στην εργασιακή προσπάθεια των υφισταμένων του
- Στην ερώτηση εάν είναι δίκαιος και ασκεί ίση μεταχείριση στους υφισταμένους του το 55,27% δηλώνει αθροιστικά από «αρκετά» έως «πολύ». Όμως το 1/4 των απαντήσεων περίπου και σε ποσοστό 22,37 δηλώνει ότι ο προϊστάμενος είναι «λίγο» δίκαιος και το 14% « καθόλου δίκαιος. Μόλις το 7,89% δηλώνει ότι είναι «πάρα πολύ» δίκαιος ο προϊστάμενός του. Γενικότερα όμως επικρατεί το κλίμα ότι οι προϊστάμενοι διάκινται ισότιμα και δίκαια στους υφιστάμενούς του
- Στο ερώτημα εάν δίνει ξεκάθαρες οδηγίες σε ποσοστό 53,95% απαντά αθροιστικά από «αρκετά» έως «πολύ», σε ποσοστό 17,11 απαντά «λίγο» και σε ποσοστό 20% «καθόλου», δηλαδή το 1/5 των απαντήσεων θεωρεί ότι ο προϊστάμενος δεν δίνει καθόλου ξεκάθαρες οδηγίες στους υπαλλήλους. Ένα ποσοστό 9,21% θεωρεί ότι «πάρα πολύ» ο προϊστάμενος δίνει σαφείς οδηγίες και κατευθύνσεις. Συνεπώς κυριαρχεί η αντίληψη ότι ο προϊστάμενος είναι σαφής και ξεκάθαρος στις οδηγίες και στις κατευθύνσεις που δίνει κατά την ανάθεση εργασιακών υποθέσεων.
- Στην ερώτηση εάν υπάρχει σωστή καθοδήγηση και ικανοποιητικός έλεγχος στην εκτέλεση των καθηκόντων μου, το 32,89% απαντάει «αρκετά», το 25% έδωσε την απάντηση «πολύ» και το 9,21% απαντάει «πάρα πολύ». Με βάση τα ποσοστά προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι προϊστάμενοι καθοδηγούν σωστά και ασκούν ικανοποιητικό έλεγχο στην υφιστάμενη εργασία.
- Ως προς την ερώτηση εάν ο προϊστάμενος είναι υποστηρικτικός όταν βρεθώ σε δύσκολη θέση στην εργασία μου, οι ερωτώμενοι απάντησαν 30,26% «πολύ», 15,79% «πάρα πολύ»,

το 25% έδωσαν την απάντηση «αρκετά» και το 15,79% και το 13% έδωσαν την απάντηση «λίγο» και «καθόλου» αντίστοιχα.

- Στην ερώτηση ένα οι υπάλληλοι θεωρούν τον προϊστάμενό τους άξιος να κατέχει τη θέση ευθύνης μόνο το 17,11% θεωρεί ότι είναι «πάρα πολύ» άξιος για τη θέση αυτή. Σε μεγάλη πλειοψηφία αθροιστικά οι απαντήσεις συγκεντρώνουν ποσοστό 59,48% από «λίγο» έως «αρκετά», πράγμα που διαχέει την αντίληψη ότι οι υφιστάμενοι δεν θεωρούν άξιο τον προϊστάμενό τους για τη θέση ευθύνης που κατέχει, κάτι που πιθανόν να δημιουργεί οργανωσιακό κλίμα συγκρούσεων και αμφισβητήσεων στην
- Στην ερώτηση εάν υπάρχει σωστή επικοινωνία και συνεννόηση με τους ανωτέρους τους στην ιεραρχία μόνο το 27,63% απαντάει αθροιστικά από «πολύ» έως «πάρα πολύ», ενώ η μεγάλη πλειοψηφία 72,68 απαντάει από «καθόλου», «λίγο» έως «αρκετά». Συνεπώς όπως φαίνεται από την κατανομή των ποσοστών των απαντήσεων υπάρχει δυσκολία επικοινωνίας και συνεννόησης των υπαλλήλων με τους ανωτέρους τους στην ανώτατη ιεραρχία στον ΕΦΚΑ.

ΗΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
Υπάρχει αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από τους προϊσταμένους μου στην εκτέλεση των καθηκόντων μου.	11%	15,79%	28,95%	26,32%	18,42%	100%
Είναι δίκαιος και ασκεί ίση μεταχείριση στους υφισταμένους του.	14%	22,37%	26,32%	28,95%	7,89%	100%
Δίνει ξεκάθαρες οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου.	20%	17,11%	26,32%	27,63%	9,21%	100%
Υπάρχει σωστή καθοδήγηση και ικανοποιητικός έλεγχος στην εκτέλεση των καθηκόντων μου.	17%	15,79%	32,89%	25,00%	9,21%	100%
Είναι υποστηρικτικός όταν βρεθώ σε δύσκολη θέση σε σχέση με την εργασία μου.	13%	15,79%	25,00%	30,26%	15,79%	100%
Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες σε περιόδους κρίσης και δίνει λύσεις σε προβλήματα.	22%	13,16%	22,37%	30,26%	11,84%	100%
Ενθαρρύνει την ελευθερία και την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους του.	14%	25,00%	23,68%	26,32%	10,53%	100%
Θεωρώ ότι είναι άξιος για την θέση που κατέχει.	20%	19,74%	19,74%	23,68%	17,11%	100%
Υπάρχει σωστή επικοινωνία και συνεννόηση με τους ανωτέρους στην διοικητική ιεραρχία.	24%	21,05%	27,63%	19,74%	7,89%	100%

Πίνακας 11 Απόψεις για την ηγεσία και τους προϊσταμένους

2.2.6 Διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων και εκτίμηση της εργασιακής τους παρακίνησης και επίδοσης τα χρόνια λειτουργίας και συγκρότησης του ΕΦΚΑ

Στο παρακάτω πίνακα (πίνακας 12) παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτώμενων σε ποσοστά σχετικά με τα παραπάνω ερωτήματα και γίνεται μια προσπάθεια να γίνει εκτίμηση της διαφοροποίησης σε σχέση με τους φορείς κοινωνικής ασφάλισης, έτσι όπως λειτουργούσαν ως ανεξάρτητοι φορείς κοινωνικής ασφάλισης πριν την ένταξή τους στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης.

Στην ερώτηση «πώς θα αξιολογούσατε την απόδοσή σας, στην εργασία σας τα τελευταία χρόνια της συγκρότησης και λειτουργίας του ΕΦΚΑ (πίνακας 12), οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να ιεραρχήσουν τις απαντήσεις τους για την απόδοσή τους από «κακή», «χαμηλή», «μέτρια», «καλή», «υψηλή» και οι απαντήσεις μοιράζονται ως εξής: το 32,89% απάντησα «υψηλή», το 53,95% έδωσαν την απάντηση «καλή», το 11,84% έδωσαν την απάντηση «μέτρια», και το 1,32% απάντησαν «χαμηλή». Κανένας δεν έδωσαν την απάντηση «κακή». Συνεπώς η πλειοψηφία των απαντήσεων αθροιστικά 86,84% υποδηλώνει μια θετική αντίληψη των συμμετεχόντων ως προς το επίπεδο της ατομικής τους επίδοσης στον ΕΦΚΑ.

Πώς θα αξιολογούσατε την απόδοσή σας στην εργασία σας τα τελευταία χρόνια συγκρότησης του ΕΦΚΑ;		
Κακή	0	0,00%
Χαμηλή	1	1,32%
Μέτρια	9	11,84%
Καλή	41	53,95%
Υψηλή	25	32,89%
Σύνολο	76	100,00%

Πίνακας 12 Απόδοση στην εργασία τα χρόνια συγκρότησης του ΕΦΚΑ

Στο ερώτημα «πόσο έχει διαφοροποιηθεί η αποδοτικότητά σας στα χρόνια λειτουργίας και συγκρότησης του ΕΦΚΑ» (πίνακας 13) οι ερωτώμενοι απαντούν σε ποσοστό 75% ότι είναι το ίδιο αποδοτικοί στον ΕΦΚΑ όσο και στο διάστημα που εργάζονται στους φορείς κοινωνικής ασφάλισης πριν την ένταξή τους στον Ενιαίο Φορέα. Το 15,79% έδωσε την απάντηση ότι είναι περισσότερο αποδοτικοί στο νέο φορέα και το 9,21% εκφράζουν την άποψη ότι είναι λιγότερο αποδοτικοί. Ερμηνευτικά από τις παραπάνω απαντήσεις φαίνεται ότι δεν υπάρχει διαφοροποίηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων στον ΕΦΚΑ με τη συγκρότηση του νέου οργανισμού σε σχέση με την εργασιακή τους απόδοση στους φορείς κοινωνικής ασφάλισης πριν την ενοποίησή τους. Συνεπώς η συγκρότηση και η λειτουργία του ενοποιημένου φορέα κοινωνικής ασφάλισης δεν επηρέασε τη απόδοση των εργαζομένων μέσα στα πλαίσια λειτουργίας του νέου φορέα.

Πόσο έχει διαφοροποιηθεί η αποδοτικότητά σας στην εργασία σας τα τελευταία τρία χρόνια συγκρότησης του ΕΦΚΑ;
--

Λιγότερο αποδοτικός/ή	7	9,21%
Το ίδιο αποδοτικός/ή	57	75,00%
Περισσότερο αποδοτικός/ή	12	15,79%
Σύνολο	76	100,00%

Πίνακας 13 Διαφοροποίηση της απόδοσης τα χρόνια συγκρότησης του ΕΦΚΑ

Στο ερώτημα που τέθηκε στους ερωτώμενους σχετικά με το πώς αισθάνονται γενικά για το επίπεδο της ατομικής παρακίνησης στην εργασία σας (πίνακας 14), κλήθηκαν να απαντήσουν στην κλίμακα «υψηλό», «σχετικά υψηλό», «ικανοποιητικό», «χαμηλό», «πολύ χαμηλό». Με βάση τα ποσοστά των απαντήσεων αθροιστικά το 53,95% απάντησαν ότι επίπεδο της ατομικής παρακίνησης από «πολύ χαμηλό» έως «χαμηλό». Από την στατιστική περιγραφική ανάλυση προκύπτει ότι γενικά το επίπεδο ατομικής εργασιακής παρακίνησης είναι κάτω του μετρίου

Γενικά αισθάνεστε ότι το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης στην εργασίας σας είναι :		
Πολύ χαμηλό	10	13,16%
Χαμηλό	31	40,79%
Ικανοποιητικό	19	25,00%
Σχετικά υψηλό	13	17,11%
Υψηλό	3	3,95%
Σύνολο	76	100,00%

Πίνακας 14 Επίπεδο παρακίνησης στην εργασία

Στη συνέχεια της έρευνας δόθηκε στους ερωτώμενους μια σειρά από τα απαραίτητα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας προϊστάμενος για να είναι παρακινητικός προς τους υφισταμένους του. Στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 15.) φαίνεται η κατάταξη αυτών των χαρακτηριστικών με τον παράγοντα «δίκαιος» (61) να έχει την κυρίαρχη επιλογή των απαντήσεων. Ακολουθεί ο χαρακτηρισμός «να βρίσκει λύσεις στα προβλήματα» (54), στην τρίτη θέση στη σειρά κατάταξης βρίσκεται ο χαρακτηρισμός «να έχει πολύ καλή γνώση του αντικειμένου της εργασίας» (53), ακολουθεί «να αναλαμβάνει ευθύνες και να παίρνει πρωτοβουλίες» (49) και στην πέμπτη θέση «να δίνει ελευθερίες και να ενθαρρύνει την ανάληψη των πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους του» (40).

Από τις επιλογές των ασφαλισμένων και με βάση τις απαντήσεις φαίνεται ότι τα χαρίσματα που πρέπει να έχει ένας προϊστάμενος προκειμένου να αυξήσει την παρακινητική διάθεση των υφισταμένων του καλύπτει μια σειρά από κοινωνικά χαρίσματα όπως η επικοινωνία και η συνεργασία, η ανάληψη ευθύνης και πρωτοβουλίας, ευρηματικότητα, η διαχείριση των κρίσεων και των συγκρούσεων με ορθολογικό τρόπο, αλλά και τυπικά προσόντα όπως η καλή γνώση του εργασιακού αντικειμένου

Ποια από τα παρακάτω χαρακτηριστικά θεωρείται αναγκαία ώστε ο προϊστάμενός σας να σας εμπνέει και τα επιδρά θετικά στην εργασιακή σας επίδοση.	
Υποστηρικτικός	26
Δίκαιος	61
Αυστηρός	0
Να αναγνωρίζει και να ανταμείβει την προσπάθεια των υφισταμένων του	45
Να βρίσκει λύσεις σε προβλήματα	54
Καθοδηγητικός	21
Να έχει πολύ καλή γνώση του αντικειμένου της εργασίας	53
Να κρατά ισορροπίες και να κατευνάζει τα πνεύματα σε στιγμές έντασης	28
Να αναλαμβάνει ευθύνες και παίρνει πρωτοβουλίες	49
Να ελέγχει στενά του υπαλλήλους και να τους πιέζει για τη εκτέλεση των καθηκόντων τους	3
Να δίνει ελευθερίες και να ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους του	40

Πίνακας 15 Χαρακτηριστικά προϊσταμένου για την ενίσχυση της εργασιακής επίδοσης

Κεφάλαιο 3^ο Επαγωγική ανάλυση

3.1. Εισαγωγή

Η επαγωγική στατιστική ασχολείται κυρίως με τον έλεγχο υποθέσεων, όταν ο ερευνητής παίρνει στατιστικά στοιχεία από δείγματα και στη συνέχεια συγκρίνοντάς τα βγάζει συμπεράσματα για τις αντίστοιχες παραμέτρους των πληθυσμών από τους οποίους προέρχονται τα δείγματα αυτά. Ο ερευνητής δεν επικεντρώνεται στα στατιστικά των δειγμάτων, αλλά τον ενδιαφέρει να αποφασίσει για το τι γίνεται συνολικά στους πληθυσμούς από τους οποίους προέρχονται τα δείγματα.

Ο τρόπος που εργάζεται ο ερευνητής είναι να δημιουργήσει δύο μαθηματικές προτάσεις που ονομάζονται στατιστικές υποθέσεις ή απλές υποθέσεις. Στη διαδικασία ελέγχου υποθέσεων διατυπώνονται δύο υποθέσεις, η μηδενική υπόθεση (H_0) που συνήθως εκφράζει την ισότητα και η εναλλακτική υπόθεση, η οποία μπορεί να εκφράζει τη μη ισότητα, δηλ τη διαφορά ή την ανισότητα. Πάντα ο έλεγχος γίνεται ως προς τη μηδενική υπόθεση, δηλαδή πάντα ελέγχεται αν θα απορριφθεί ή δεν θα απορριφθεί η μηδενική υπόθεση έναντι της εναλλακτικής (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Οι έλεγχοι υποθέσεων ονομάζονται και έλεγχοι σημαντικότητας. Οι ερωτήσεις με τις οποίες ασχολείται ο ερευνητής είναι κατά πόσο οι μέσες τιμές δύο πληθυσμών είναι ίσες μεταξύ τους ή υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους. Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε έλεγχος ανάλυσης της διασποράς ή της διακύμανσης (ANOVA- Analysis of Variance) για τη διαπίστωση της ύπαρξης στατιστικά σημαντικών διαφορών ανάμεσα σε ομάδες υποκειμένων σε

σχέση με μια μεταβλητή. Το ερώτημα που συνήθως τίθεται είναι εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά της ποσοτικής μεταβλητής ανάμεσα σε δύο ομάδες με τη μέθοδο της ανάλυσης διακύμανσης (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2016).

3.2. Ανάλυση για τη σημαντικότητα των παραγόντων παρακίνησης σε σχέση με την «Ηλικία» Διατύπωση Υπόθεσης

H0: Ο παράγοντας «Ηλικία» δεν επηρεάζει τη σημαντικότητα των παραγόντων παρακίνησης

H1: ο παράγοντας «Ηλικία» επηρεάζει τη σημαντικότητα των παραγόντων παρακίνησης

Hypotheses statements

H0: Η ηλικία δεν επηρεάζει την βαθμό παρακίνησης των παραγόντων

Fcrit= 2,49

H1: Η ηλικία επηρεάζει την βαθμό παρακίνησης των παραγόντων

Αν $F > F_{crit}$ και $sig < 0,05$ τότε η υπόθεση H0 απορρίπτεται και υπάρχει διαφοροποίηση στις απαντήσεις μεταξύ ηλικιακών ομάδων

Εφαρμόστηκε η μέθοδος ανάλυσης της διακύμανσης ANOVA προκειμένου να ελεγχθεί η υπόθεση εάν ο παράγοντας ηλικία επηρεάζει τις αντιλήψεις των ερωτώμενων σχετικά με το βαθμό σημαντικότητας των παραγόντων παρακίνησης (πίνακας 16). Σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ όπως φαίνεται και από τον πίνακα, τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις του βαθμού σημαντικότητας των παραγόντων παρακίνησης σε σχέση με τον παράγοντα «Ηλικία». Πράγμα που σημαίνει ότι ο παράγοντας «Ηλικία» δεν επηρεάζει το βαθμό σημαντικότητας των παραγόντων παρακίνησης ανάμεσα στους υπαλλήλους του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης και η υπόθεση H0 γίνεται δεκτή.

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

Παράγοντες εργασιακής παρακίνησης		Sum of Squares	df	Mean Square	Sig.
[Καλές αποδοχές και καλές οικονομικές παροχές]	Between Groups	4,462	3	1,487	,285
	Within Groups	83,170	72	1,155	
	Total	87,632	75		
[Καλές συνθήκες εργασίας]	Between Groups	1,707	3	,569	,693
	Within Groups	84,227	72	1,170	
	Total	85,934	75		
[Σύνταξη και άλλες επιπρόσθετες ασφαλιστικές παροχές]	Between Groups	2,090	3	,697	,623
	Within Groups	84,792	72	1,178	
	Total	86,882	75		
[Ικανοποιητικό πρόγραμμα αδειών]	Between Groups	3,692	3	1,231	,339
	Within Groups	77,834	72	1,081	
	Total	81,526	75		
[Αίσθηση ότι η δουλειά μου είναι σημαντική]	Between Groups	,304	3	,101	,936
	Within Groups	52,222	72	,725	
	Total	52,526	75		
[Σεβασμός προς το άτομό μου]	Between Groups	1,431	3	,477	,667
	Within Groups	65,556	72	,910	
	Total	66,987	75		
[Καλές ανθρώπινες σχέσεις με τους άλλους στη δουλειά]	Between Groups	1,898	3	,633	,566
	Within Groups	66,878	72	,929	
	Total	68,776	75		
[Ευκαιρίες να κάνω φίλους και να αποτελώ σημαντικό μέλος μιας ομάδας]	Between Groups	6,485	3	2,162	,146
	Within Groups	84,305	72	1,171	
	Total	90,789	75		
[Η δουλειά που κάνω είναι πηγή υπερηφάνιας και τυγχάνει σεβασμού από τους άλλους]	Between Groups	1,718	3	,573	,678
	Within Groups	81,163	72	1,127	
	Total	82,882	75		
[Η θέση μου τυγχάνει εκτίμησης από τους άλλους μέσα στον οργανισμό]	Between Groups	2,144	3	,715	,651
	Within Groups	93,790	72	1,303	
	Total	95,934	75		
[Έχω υποστήριξη και καθοδήγηση από τον άμεσο προϊστάμενό μου]	Between Groups	2,283	3	,761	,678
	Within Groups	107,717	72	1,496	
	Total	110,000	75		
[Έχω εξουσία που απορρέει από τη θέση εργασίας που κατέχω]	Between Groups	7,564	3	2,521	,153
	Within Groups	100,225	72	1,392	
	Total	107,789	75		
[Έχω ευκαιρίες για επιτυχίες και υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων]	Between Groups	6,479	3	2,160	,228
	Within Groups	105,205	72	1,461	
	Total	111,684	75		
[Τυγχάνω εκτίμησης και καλή μεταχείρισης που απολαμβάνω από τον προϊστάμενό μου]	Between Groups	2,763	3	,921	,591
	Within Groups	103,487	72	1,437	
	Total	106,250	75		
[Έχω τις ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τη δημιουργικότητά μου και τη φαντασία μου στην εργασία μου]	Between Groups	6,382	3	2,127	,322
	Within Groups	129,355	72	1,797	
	Total	135,737	75		
[Υπάρχουν σαφώς προκαθορισμένοι στόχοι και καθήκοντα για την εργασία μου και]	Between Groups	11,615	3	3,872	,100
	Within Groups	128,740	72	1,788	
	Total	140,355	75		
[Έχω ενεργό ρόλο στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σχετικά με αλλαγές που γίνονται και επηρεάζουν την εργασιακή μου δραστηρικότητα]	Between Groups	7,019	3	2,340	,302
	Within Groups	135,863	72	1,887	
	Total	142,882	75		
[Μου προσφέρονται ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τις ικανότητές μου]	Between Groups	1,970	3	,657	,764
	Within Groups	122,662	72	1,704	
	Total	124,632	75		
[Υπάρχει συμμετοχή του προσωπικού στις σημαντικές αποφάσεις για τον οργανισμό]	Between Groups	,354	3	,118	,981
	Within Groups	144,646	72	2,009	
	Total	145,000	75		

Πίνακας 16: Παράγοντες παρακίνησης και ηλικία

3.3. Ανάλυση της σημαντικότητας των παραγόντων εργασιακής επίδοσης σε σχέση με την «Ηλικία»

Διατύπωση Υπόθεσης

H0: Ο παράγοντας «Ηλικία» δεν επηρεάζει τις απόψεις των ερωτώμενων ως προς τη σημαντικότητα των παραγόντων εργασιακής επίδοσης

H1: Ο παράγοντας «Ηλικία» επηρεάζει τις απόψεις των ερωτώμενων ως προς τη σημαντικότητα των παραγόντων εργασιακής επίδοσης

Hypotheses statements					
H0:	Η ηλικία δεν επηρεάζει τον βαθμό σημαντικότητας των παραγόντων εργασιακής επίδοσης			Fcrit=	2,49
H1:	Η ηλικία επηρεάζει τον βαθμό σημαντικότητας των παραγόντων εργασιακής επίδοσης				
An F>Fcrit και sig<0,05 τότε η υπόθεση H0 απορρίπτεται και υπάρχει διαφοροποίηση στις απαντήσεις μεταξύ των ομάδων ηλικίας					

Εφαρμόστηκε η μέθοδος ανάλυσης διακύμανσης ANOVA για να ελεγχθεί η διαφοροποίηση των απόψεων των ερωτώμενων σχετικά με τη σημαντικότητα των παραγόντων εργασιακής επίδοσης ανάμεσα σε ηλικιακές ομάδες. Από τον πίνακα 17 και με βάση την ανάλυση των δεδομένων φαίνεται ότι δεν υπάρχει σημαντικός βαθμός διαφοροποίησης των απόψεων των εργαζομένων στον ΕΦΚΑ ως προς τη σημαντικότητα των παραγόντων εργασιακής επίδοσης ανάμεσα στις διάφορες ηλικιακές ομάδες. Αυτό κατοχυρώνει το συμπέρασμα ότι η υπόθεση H0 γίνεται αποδεκτή, δηλαδή ο παράγοντας ηλικία δεν επηρεάζει τις απόψεις των υπαλλήλων ως προς τη σημαντικότητα των παραγόντων εργασιακής επίδοσης. Ωστόσο υπάρχουν κάποιοι παράγοντες για τους οποίους εμφανίζεται διαφοροποίηση των απόψεων ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες ως προς τη σημαντικότητα των παραγόντων και αυτοί είναι ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ [κοινωνικές-πολιτικές-οικονομικές συνθήκες] ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ [επικοινωνία με τους ανωτέρους μου], [εποπτεία από τους ανωτέρους μου], [παροχή βοήθειας από τους ανωτέρους μου], ΕΡΓΑΣΙΑ [Είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές μου απολαβές.], σε βαθμό σημαντικότητας $\alpha=0,05$ και $\text{sig}<0,05$. Για τους παράγοντες αυτούς φαίνεται ότι η H1 υπόθεση γίνεται δεκτή και η ηλικία επηρεάζει τις απόψεις των υπαλλήλων σε σχέση με τους παραπάνω πέντε παράγοντες.

ANOVA για παράγοντες εργασιακής επίδοσης και "Ηλικία"						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	Between Groups	5,784	3	1,928	2,105	,107
[ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας]	Within Groups	65,953	72	,916		
	Total	71,737	75			
ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ	Between Groups	4,980	3	1,660	2,266	,088

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

KΙΝΗΤΡΑ [ικανοποίηση από την ενασχόληση με το εργασιακό αντικείμενο]	Within Groups Total	52,757 57,737	72 75	,733		
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ KΙΝΗΤΡΑ [ικανοποίηση του συναίσθηματος προσφοράς]	Between Groups Within Groups Total	1,664 62,073 63,737	3 72 75	,555 ,862	,643	,590
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ KΙΝΗΤΡΑ [αναγνώριση της προσφοράς από συναδέλφους και προϊστάμενους]	Between Groups Within Groups Total	4,863 57,769 62,632	3 72 75	1,621 ,802	2,020	,119
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ KΙΝΗΤΡΑ [συναίσθημα επάρκειας και αυτονομίας]	Between Groups Within Groups Total	2,902 76,505 79,408	3 72 75	,967 1,063	,911	,440
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ KΙΝΗΤΡΑ [αφοσίωση και δέσμευση]	Between Groups Within Groups Total	4,480 64,506 68,987	3 72 75	1,493 ,896	1,667	,182
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ KΙΝΗΤΡΑ [οικονομικές απολαβές (μισθός)]	Between Groups Within Groups Total	4,286 79,345 83,632	3 72 75	1,429 1,102	1,296	,282
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ KΙΝΗΤΡΑ [υλικές ανταμοιβές (π.χ.bonus, δώρα, άδεια, προαγωγή κ.λ.π)]	Between Groups Within Groups Total	3,916 116,018 119,934	3 72 75	1,305 1,611	,810	,492
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ KΙΝΗΤΡΑ [επαγγελματική εξέλιξη (ιεραρχική ανέλιξη)]	Between Groups Within Groups Total	4,764 116,223 120,987	3 72 75	1,588 1,614	,984	,405
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ KΙΝΗΤΡΑ [συνθήκες εργασίας (υγιεινή, ευχάριστο περιβάλλον κ.λ.π)]	Between Groups Within Groups Total	7,241 103,535 110,776	3 72 75	2,414 1,438	1,679	,179
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ KΙΝΗΤΡΑ [συναίσθημα ασφάλειας για την παραμονή στην εργασία]	Between Groups Within Groups Total	3,796 74,980 78,776	3 72 75	1,265 1,041	1,215	,310
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ KΙΝΗΤΡΑ [διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους (συντροφικότητα, συνεργασία κ.λ.π.)]	Between Groups Within Groups Total	3,931 63,056 66,987	3 72 75	1,310 ,876	1,496	,223
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Between Groups Within Groups	4,188 49,602	3 72	1,396 ,689	2,026	,118

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

[οικογενειακό περιβάλλον]	Total	53,789	75			
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ [κοινωνικές-πολιτικές-οικονομικές συνθήκες]	Between Groups	6,962	3	2,321	3,471	,020
	Within Groups	48,143	72	,669		
	Total	55,105	75			
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ [κοινωνική θέση, καταξίωση, γόητρο]	Between Groups	5,860	3	1,953	2,092	,109
	Within Groups	67,245	72	,934		
	Total	73,105	75			
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ [σχέσεις με τους ανωτέρους μου]	Between Groups	6,700	3	2,233	2,465	,069
	Within Groups	65,234	72	,906		
	Total	71,934	75			
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ [επικοινωνία με τους ανωτέρους μου]	Between Groups	12,877	3	4,292	4,077	,010
	Within Groups	75,794	72	1,053		
	Total	88,671	75			
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ [εποπτεία από τους ανωτέρους μου]	Between Groups	12,402	3	4,134	3,803	,014
	Within Groups	78,269	72	1,087		
	Total	90,671	75			
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ [παροχή βοήθειας από τους ανωτέρους μου]	Between Groups	11,334	3	3,778	3,517	,019
	Within Groups	77,337	72	1,074		
	Total	88,671	75			
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ [αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται πλήρως οι ικανότητες και τα προσόντα μου]	Between Groups	9,124	3	3,041	2,289	,086
	Within Groups	95,652	72	1,329		
	Total	104,776	75			
ΕΡΓΑΣΙΑ [Είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές μου απολαβές.]	Between Groups	11,010	3	3,670	3,007	,036
	Within Groups	87,871	72	1,220		
	Total	98,882	75			

Πίνακας 17: Παράγοντες επίδοσης και «Ηλικία»

Αναλυτικότερα για τον παράγοντα εργασιακής επίδοσης «κοινωνικές-πολιτικές-οικονομικές συνθήκες» οι ερωτώμενοι της ηλικιακής ομάδας από 24-35 ετών δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα με μέσο όρο 4,50 και ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των 56 και άνω. Η ίδια ηλικιακή ομάδα φαίνεται πως διαφοροποιείται και στην παράγοντα «επικοινωνία με τους ανωτέρους μου» και δίνει μεγαλύτερη σημαντικότητα σε αυτόν τον παράγοντα όπως και στον παράγοντα «εποπτεία από τους ανωτέρους μου» και «παροχή βοήθεια από τους ανωτέρους μου» σε σχέση με τις άλλες ηλικιακές ομάδες. Για τον παράγοντα «είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές απολαβές» φαίνεται πως η

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

ηλικιακή ομάδα από 56 και άνω δίνει μεγαλύτερο βαθμό σημαντικότητας σε αυτόν τον παράγοντα εργασιακής επίδοσης με μέσο όρο 4 και ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των 24-35. Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η ανάλυση του μέσου όρου για τη σημαντικότητα των παραγόντων σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο

	Ηλικία	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ΕΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [διαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας]	24-35	6	4,67	,516	,211	4,12	5,21	4	5
	36-45	38	4,42	,919	,149	4,12	4,72	2	5
	46-55	29	3,90	1,081	,201	3,49	4,31	1	5
	56 και άνω	3	4,33	,577	,333	2,90	5,77	4	5
	Total	76	4,24	,978	,112	4,01	4,46	1	5
ΕΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [αυτοποίηση από την ασχόληση με το εργασιακό αντικείμενο]	24-35	6	4,50	,548	,224	3,93	5,07	4	5
	36-45	38	4,45	,686	,111	4,22	4,67	3	5
	46-55	29	3,93	1,100	,204	3,51	4,35	1	5
	56 και άνω	3	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4
	Total	76	4,24	,877	,101	4,04	4,44	1	5
ΕΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [αυτοποίηση του συναισθήματος προσφοράς]	24-35	6	4,33	,516	,211	3,79	4,88	4	5
	36-45	38	4,32	,842	,137	4,04	4,59	2	5
	46-55	29	4,07	1,100	,204	3,65	4,49	1	5
	56 και άνω	3	4,67	,577	,333	3,23	6,10	4	5
	Total	76	4,24	,922	,106	4,03	4,45	1	5
ΕΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [αναγνώριση της προσφοράς από συναδέλφους και προϊστάμενους]	24-35	6	4,33	,516	,211	3,79	4,88	4	5
	36-45	38	4,39	,790	,128	4,14	4,65	3	5
	46-55	29	3,90	1,081	,201	3,49	4,31	1	5
	56 και άνω	3	4,67	,577	,333	3,23	6,10	4	5
	Total	76	4,21	,914	,105	4,00	4,42	1	5
ΕΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [συναίσθημα επάρκειας και αυτονομίας]	24-35	6	4,33	,816	,333	3,48	5,19	3	5
	36-45	38	4,29	,956	,155	3,98	4,60	1	5
	46-55	29	3,90	1,175	,218	3,45	4,34	1	5
	56 και άνω	3	4,33	,577	,333	2,90	5,77	4	5
	Total	76	4,14	1,029	,118	3,91	4,38	1	5
ΕΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [προσώωση και δέσμευση]	24-35	6	3,83	,753	,307	3,04	4,62	3	5
	36-45	38	4,24	,751	,122	3,99	4,48	3	5
	46-55	29	3,83	1,197	,222	3,37	4,28	1	5
	56 και άνω	3	3,33	,577	,333	1,90	4,77	3	4
	Total	76	4,01	,959	,110	3,79	4,23	1	5
ΕΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [οικονομικές απολαβές (π.χ. bonus, δώρα, άδεια, προαγωγή κ.λ.π.)]	24-35	6	5,00	,000	,000	5,00	5,00	5	5
	36-45	38	4,26	1,131	,184	3,89	4,64	1	5
	46-55	29	4,24	1,057	,196	3,84	4,64	1	5
	56 και άνω	3	3,67	,577	,333	2,23	5,10	3	4
	Total	76	4,29	1,056	,121	4,05	4,53	1	5
ΕΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [πληκτικές ανταμοιβές (π.χ. bonus, δώρα, άδεια, προαγωγή κ.λ.π.)]	24-35	6	4,67	,516	,211	4,12	5,21	4	5
	36-45	38	4,16	1,366	,222	3,71	4,61	1	5
	46-55	29	4,03	1,267	,235	3,55	4,52	1	5
	56 και άνω	3	3,33	,577	,333	1,90	4,77	3	4
	Total	76	4,12	1,265	,145	3,83	4,41	1	5

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

ΕΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ (παγγελματική εξέλιξη και αρχική ανέλιξη)]	24-35	6	4,67	,816	,333	3,81	5,52	3	5
	36-45	38	4,11	1,331	,216	3,67	4,54	1	5
	46-55	29	3,76	1,300	,241	3,26	4,25	1	5
	56 και άνω	3	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4
	Total	76	4,01	1,270	,146	3,72	4,30	1	5
ΕΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ (αυθόρμητες εργασίες από οικιακή εργασία, ευχάριστο περιβάλλον κ.λ.π.)]	24-35	6	5,00	,000	,000	5,00	5,00	5	5
	36-45	38	4,24	1,195	,194	3,84	4,63	1	5
	46-55	29	4,00	1,225	,227	3,53	4,47	1	5
	56 και άνω	3	3,33	2,082	1,202	-1,84	8,50	1	5
	Total	76	4,17	1,215	,139	3,89	4,45	1	5
ΕΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ (αυθόρμητο ασφάλισμα από την παραμονή στην εργασία]	24-35	6	5,00	,000	,000	5,00	5,00	5	5
	36-45	38	4,37	1,025	,166	4,03	4,71	1	5
	46-55	29	4,17	1,104	,205	3,75	4,59	1	5
	56 και άνω	3	4,00	1,000	,577	1,52	6,48	3	5
	Total	76	4,33	1,025	,118	4,09	4,56	1	5
ΕΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ (προσωπικές σχέσεις με συγγενείς, συναδέλφους και φίλους, υντροφικότητα, απασχόληση κ.λ.π.)]	24-35	6	4,50	,548	,224	3,93	5,07	4	5
	36-45	38	4,11	,924	,150	3,80	4,41	1	5
	46-55	29	3,76	1,023	,190	3,37	4,15	2	5
	56 και άνω	3	4,33	,577	,333	2,90	5,77	4	5
	Total	76	4,01	,945	,108	3,80	4,23	1	5
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (οικογενειακό περιβάλλον)	24-35	6	4,50	,837	,342	3,62	5,38	3	5
	36-45	38	4,05	,804	,130	3,79	4,32	2	5
	46-55	29	3,69	,850	,158	3,37	4,01	2	5
	56 και άνω	3	4,00	1,000	,577	1,52	6,48	3	5
	Total	76	3,95	,847	,097	3,75	4,14	2	5
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (κοινωνικές-πολιτικές- οικονομικές συνθήκες]	24-35	6	4,50	,548	,224	3,93	5,07	4	5
	36-45	38	3,71	,768	,125	3,46	3,96	2	5
	46-55	29	3,38	,903	,168	3,04	3,72	1	5
	56 και άνω	3	4,00	1,000	,577	1,52	6,48	3	5
	Total	76	3,66	,857	,098	3,46	3,85	1	5
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ [κοινωνική καταξίωση, γόητρο]	24-35	6	4,33	,816	,333	3,48	5,19	3	5
	36-45	38	3,68	,842	,137	3,41	3,96	2	5
	46-55	29	3,41	1,119	,208	2,99	3,84	1	5
	56 και άνω	3	4,33	1,155	,667	1,46	7,20	3	5
	Total	76	3,66	,987	,113	3,43	3,88	1	5
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ (σχέσεις με τους άνωτέρους μου]	24-35	6	4,50	,548	,224	3,93	5,07	4	5
	36-45	38	4,05	,957	,155	3,74	4,37	1	5
	46-55	29	3,55	,985	,183	3,18	3,93	1	5
	56 και άνω	3	3,67	1,155	,667	,80	6,54	3	5
	Total	76	3,88	,979	,112	3,66	4,11	1	5
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ (επικοινωνία με τους άνωτέρους μου]	24-35	6	4,83	,408	,167	4,40	5,26	4	5
	36-45	38	4,16	,916	,149	3,86	4,46	1	5
	46-55	29	3,48	1,214	,225	3,02	3,94	1	5
	56 και άνω	3	3,67	1,155	,667	,80	6,54	3	5
	Total	76	3,93	1,087	,125	3,69	4,18	1	5
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ (αποδοτικότητα από τους άνωτέρους μου]	24-35	6	4,00	1,265	,516	2,67	5,33	2	5
	36-45	38	3,89	,831	,135	3,62	4,17	1	5
	46-55	29	3,10	1,235	,229	2,63	3,57	1	5
	56 και άνω	3	3,00	1,000	,577	,52	5,48	2	4
	Total	76	3,57	1,100	,126	3,31	3,82	1	5

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ [Παροχή βοήθειας από τους ανωτέρους μου]	24-35	6	4,67	,516	,211	4,12	5,21	4	5
	36-45	38	4,32	,904	,147	4,02	4,61	1	5
	46-55	29	3,72	1,251	,232	3,25	4,20	1	5
	56 και άνω	3	3,00	1,000	,577	,52	5,48	2	4
	Total	76	4,07	1,087	,125	3,82	4,31	1	5
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ [Αναγνωρίζονται και αποποιούνται πλήρως οι ανάγκες και τα προσόντα μου]	24-35	6	4,83	,408	,167	4,40	5,26	4	5
	36-45	38	4,37	,970	,157	4,05	4,69	1	5
	46-55	29	3,76	1,455	,270	3,21	4,31	1	5
	56 και άνω	3	4,33	,577	,333	2,90	5,77	4	5
	Total	76	4,17	1,182	,136	3,90	4,44	1	5
Πώς θα αξιολογούσατε την απόδοσή σας στην εργασία σας τα τελευταία 5 χρόνια συγκρότησης του ΦΚΑ;	24-35	6	3,67	,516	,211	3,12	4,21	3	4
	36-45	38	4,26	,644	,105	4,05	4,47	3	5
	46-55	29	4,28	,702	,130	4,01	4,54	2	5
	56 και άνω	3	4,33	,577	,333	2,90	5,77	4	5
	Total	76	4,22	,665	,076	4,07	4,38	2	5
ΕΡΓΑΣΙΑ [Είμαι αποδοποιημένος από το αποτέλεσμα της εργασίας μου.]	24-35	6	3,83	,983	,401	2,80	4,87	3	5
	36-45	38	3,21	1,018	,165	2,88	3,55	1	5
	46-55	29	3,34	1,045	,194	2,95	3,74	1	5
	56 και άνω	3	4,33	,577	,333	2,90	5,77	4	5
	Total	76	3,36	1,029	,118	3,12	3,59	1	5
ΕΡΓΑΣΙΑ [Νιώθω ότι προσφέρω και βοηθώ τους συνανθρώπους μου.]	24-35	6	4,50	,548	,224	3,93	5,07	4	5
	36-45	38	3,63	1,025	,166	3,29	3,97	1	5
	46-55	29	3,90	1,081	,201	3,49	4,31	1	5
	56 και άνω	3	4,00	1,000	,577	1,52	6,48	3	5
	Total	76	3,82	1,029	,118	3,58	4,05	1	5
ΕΡΓΑΣΙΑ [Η προσφορά μου στην εργασία αναγνωρίζεται από τους συναδέλφους και υπευθύνους μου.]	24-35	6	3,50	,837	,342	2,62	4,38	3	5
	36-45	38	3,13	1,189	,193	2,74	3,52	1	5
	46-55	29	3,10	1,145	,213	2,67	3,54	1	5
	56 και άνω	3	4,33	,577	,333	2,90	5,77	4	5
	Total	76	3,20	1,143	,131	2,94	3,46	1	5
ΕΡΓΑΣΙΑ [Το ωράριο εργασίας μου είναι αυτοπροσβαστικό.]	24-35	6	4,33	1,033	,422	3,25	5,42	3	5
	36-45	38	3,34	1,072	,174	2,99	3,69	1	5
	46-55	29	3,72	1,066	,198	3,32	4,13	1	5
	56 και άνω	3	3,33	1,528	,882	-,46	7,13	2	5
	Total	76	3,57	1,100	,126	3,31	3,82	1	5
ΕΡΓΑΣΙΑ [Είμαι αποδοποιημένος από τις οικονομικές μου απολαβές.]	24-35	6	2,67	1,506	,615	1,09	4,25	1	5
	36-45	38	2,18	,982	,159	1,86	2,51	1	4
	46-55	29	2,62	1,178	,219	2,17	3,07	1	5
	56 και άνω	3	4,00	1,000	,577	1,52	6,48	3	5
	Total	76	2,46	1,148	,132	2,20	2,72	1	5
ΕΡΓΑΣΙΑ [Η διοίκηση αποδοποιείται και ανταμείβει την προσπάθειά μου.]	24-35	6	2,50	1,225	,500	1,21	3,79	1	4
	36-45	38	1,97	1,174	,190	1,59	2,36	1	5
	46-55	29	2,00	1,165	,216	1,56	2,44	1	4
	56 και άνω	3	3,33	,577	,333	1,90	4,77	3	4
	Total	76	2,08	1,175	,135	1,81	2,35	1	5
ΕΡΓΑΣΙΑ [Νιώθω αποδοποιημένος από τον όγκο εργασίας που μου αποτίθεται.]	24-35	6	3,17	1,169	,477	1,94	4,39	1	4
	36-45	38	3,50	1,133	,184	3,13	3,87	1	5
	46-55	29	2,86	1,302	,242	2,37	3,36	1	5
	56 και άνω	3	3,00	1,732	1,000	-,130	7,30	1	4
	Total	76	3,21	1,236	,142	2,93	3,49	1	5

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

ΕΡΓΑΣΙΑ [Νιώθω προσίωση για την εργασία μου και δέσμευση για την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας μου.]	24-35	6	3,50	,548	,224	2,93	4,07	3	4
	36-45	38	3,55	1,005	,163	3,22	3,88	1	5
	46-55	29	3,41	1,181	,219	2,96	3,86	1	5
	56 και άνω	3	4,33	1,155	,667	1,46	7,20	3	5
	Total	76	3,53	1,052	,121	3,29	3,77	1	5
ΥΝΑΔΕΛΦΟΙ [Έχω πολλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.]	24-35	6	4,17	,753	,307	3,38	4,96	3	5
	36-45	38	3,82	,896	,145	3,52	4,11	2	5
	46-55	29	3,45	,910	,169	3,10	3,79	2	5
	56 και άνω	3	4,00	1,000	,577	1,52	6,48	3	5
	Total	76	3,71	,907	,104	3,50	3,92	2	5
ΥΝΑΔΕΛΦΟΙ [Υπάρχει ανεργασία και συναδελφικότητα μεταξύ των συναδέλφων μου.]	24-35	6	4,17	,753	,307	3,38	4,96	3	5
	36-45	38	3,13	1,119	,182	2,76	3,50	1	5
	46-55	29	3,34	1,010	,188	2,96	3,73	1	5
	56 και άνω	3	3,33	,577	,333	1,90	4,77	3	4
	Total	76	3,30	1,059	,121	3,06	3,54	1	5
ΥΝΑΔΕΛΦΟΙ [Υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων μου.]	24-35	6	2,67	,816	,333	1,81	3,52	2	4
	36-45	38	3,32	1,276	,207	2,90	3,74	1	5
	46-55	29	3,17	1,167	,217	2,73	3,62	1	5
	56 και άνω	3	3,00	1,000	,577	,52	5,48	2	4
	Total	76	3,20	1,189	,136	2,93	3,47	1	5
ΥΝΑΔΕΛΦΟΙ [Η επίτευξη των στόχων στην εργασία μου είναι καθαρά προσωπική προσπάθεια.]	24-35	6	3,50	1,049	,428	2,40	4,60	2	5
	36-45	38	3,63	1,101	,179	3,27	3,99	1	5
	46-55	29	3,10	1,319	,245	2,60	3,61	1	5
	56 και άνω	3	4,00	1,000	,577	1,52	6,48	3	5
	Total	76	3,43	1,193	,137	3,16	3,71	1	5
ΥΝΑΔΕΛΦΟΙ [Υπάρχει αμορφιά στον όγκο της εργασίας που ανατίθεται στον κάθε υπάλληλο.]	24-35	6	3,50	1,225	,500	2,21	4,79	2	5
	36-45	38	3,74	1,245	,202	3,33	4,15	1	5
	46-55	29	3,69	1,339	,249	3,18	4,20	1	5
	56 και άνω	3	3,67	,577	,333	2,23	5,10	3	4
	Total	76	3,70	1,244	,143	3,41	3,98	1	5
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [Υπάρχει αναγνώριση, τιμήση και σεβασμός από τους προϊσταμένους μου στην εκτέλεση των καθηκόντων μου.]	24-35	6	3,50	,837	,342	2,62	4,38	3	5
	36-45	38	3,24	1,324	,215	2,80	3,67	1	5
	46-55	29	3,17	1,227	,228	2,71	3,64	1	5
	56 και άνω	3	4,00	1,000	,577	1,52	6,48	3	5
	Total	76	3,26	1,237	,142	2,98	3,55	1	5
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [Είναι δίκαιος και ασκεί τη μεταχείριση στους προϊσταμένους του.]	24-35	6	3,17	,753	,307	2,38	3,96	2	4
	36-45	38	2,89	1,158	,188	2,51	3,28	1	5
	46-55	29	2,93	1,361	,253	2,41	3,45	1	5
	56 και άνω	3	3,00	1,000	,577	,52	5,48	2	4
	Total	76	2,93	1,193	,137	2,66	3,21	1	5
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [Δίνει ξεκάθαρες οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου.]	24-35	6	3,00	1,414	,577	1,52	4,48	1	5
	36-45	38	2,76	1,149	,186	2,39	3,14	1	5
	46-55	29	3,03	1,451	,269	2,48	3,59	1	5
	56 και άνω	3	3,00	1,000	,577	,52	5,48	2	4
	Total	76	2,89	1,271	,146	2,60	3,19	1	5
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [Υπάρχει σωστή καθοδήγηση και αναμορφωτικός έλεγχος στην εκτέλεση των καθηκόντων μου.]	24-35	6	3,33	1,366	,558	1,90	4,77	1	5
	36-45	38	2,84	1,027	,167	2,50	3,18	1	5
	46-55	29	3,00	1,464	,272	2,44	3,56	1	5
	56 και άνω	3	2,67	,577	,333	1,23	4,10	2	3
	Total	76	2,93	1,215	,139	2,66	3,21	1	5

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

ΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [είναι υποστηρικτικός αν βρεθώ σε δύσκολη ση σε σχέση με την γασία μου.]	24-35	6	3,33	1,366	,558	1,90	4,77	2	5
	36-45	38	3,21	1,119	,181	2,84	3,58	1	5
	46-55	29	3,14	1,481	,275	2,57	3,70	1	5
	56 και άνω	3	3,33	1,155	,667	,46	6,20	2	4
	Total	76	3,20	1,265	,145	2,91	3,49	1	5
ΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [αναλαμβάνει πρωτοβουλίες σε περιόδους κρίσης και δίνει λύσεις σε προβλήματα.]	24-35	6	3,33	1,033	,422	2,25	4,42	2	5
	36-45	38	2,79	1,255	,204	2,38	3,20	1	5
	46-55	29	3,03	1,523	,283	2,46	3,61	1	5
	56 και άνω	3	3,67	1,528	,882	-,13	7,46	2	5
	Total	76	2,96	1,351	,155	2,65	3,27	1	5
ΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [ανθαρρύνει την ελευθερία και την ανάληψη πρωτοβουλιών προς τους υφισταμένους στον χώρο.]	24-35	6	2,67	1,366	,558	1,23	4,10	1	5
	36-45	38	2,76	1,101	,179	2,40	3,13	1	5
	46-55	29	3,10	1,319	,245	2,60	3,61	1	5
	56 και άνω	3	4,00	1,732	1,000	-,30	8,30	2	5
	Total	76	2,93	1,237	,142	2,65	3,22	1	5
ΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [θεωρώ ότι είναι άξιος για την θέση που κατέχει.]	24-35	6	2,50	1,378	,563	1,05	3,95	1	5
	36-45	38	2,95	1,335	,216	2,51	3,39	1	5
	46-55	29	3,14	1,481	,275	2,57	3,70	1	5
	56 και άνω	3	3,00	1,732	1,000	-1,30	7,30	2	5
	Total	76	2,99	1,390	,159	2,67	3,30	1	5
ΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [υπάρχει σωστή επικοινωνία και κατανόηση με τους υφιστάμενους στην διοικητική ιεραρχία.]	24-35	6	3,00	1,095	,447	1,85	4,15	2	5
	36-45	38	2,58	1,244	,202	2,17	2,99	1	5
	46-55	29	2,66	1,317	,245	2,15	3,16	1	5
	56 και άνω	3	3,33	1,528	,882	-,46	7,13	2	5
	Total	76	2,67	1,258	,144	2,38	2,96	1	5

Πίνακας 18 Βαθμός σημαντικότητας παραγόντων σε σχέση με την ηλικία

3.4. Ανάλυση της σημαντικότητας των απόψεων σε εργασιακά θέματα σε σχέση με την «Ηλικία»

Διατύπωση υπόθεσης:

H₀: Ο παράγοντας «Ηλικία» δε επηρεάζει τις απόψεις για τα παρακάτω εργασιακά θέματα

H₁: Ο παράγοντας «Ηλικία» δε επηρεάζει τις απόψεις για τα παρακάτω εργασιακά θέματα

Hypotheses statements									
H ₀ : Η ηλικία δεν επηρεάζει τις απόψεις στα παρακάτω εργασιακά θέματα.									
H ₁ : Η ηλικία επηρεάζει τις απόψεις στα παρακάτω εργασιακά θέματα.									
Αν $F > F_{crit}$ και $sig < 0,05$ τότε η υπόθεση H ₀ απορρίπτεται και υπάρχει διαφοροποίηση στις απαντήσεις μεταξύ των ομάδων ηλικίας									

Εφαρμόστηκε η μέθοδος ανάλυσης διακύμανσης ANOVA προκειμένου να ελεγχθεί η υπόθεση σχετικά με το εάν υπάρχει ομοιότητα στις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων στον ΕΦΚΑ σχετικά με τα παρακάτω εργασιακά θέματα σε σχέση με τον παράγοντα ηλικία (πίνακας 19). Τα αποτελέσματα της ανάλυσης σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ έδειξαν ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις των απόψεων μεταξύ των ηλικιακών ομάδων για τα εργασιακά θέματα, πράγμα που κατοχυρώνει την αποδοχή της H₀ στατιστικής υπόθεσης και η ηλικία δεν

επηρεάζει τις απόψεις των ερωτώμενων. Με βάση τον πίνακα φαίνεται ότι υπάρχει διαφοροποίηση στις απόψεις των ηλικιακών ομάδων για τον παράγοντα «είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές μου απολαβές» όπου το $\text{sig} < 0,05$ σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 0,05$, άρα η H_0 απορρίπτεται και γίνεται δεκτή η εναλλακτική υπόθεση.

ANOVA για απόψεις σε εργασιακά θέματα και "Ηλικία"						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ [αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται πλήρως οι ικανότητες και τα προσόντα μου]	Between Groups	9,124	3	3,041	2,289	,086
	Within Groups	95,652	72	1,329		
	Total	104,776	75			
ΕΡΓΑΣΙΑ [Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο της εργασίας μου.]	Between Groups	5,040	3	1,680	1,627	,191
	Within Groups	74,368	72	1,033		
	Total	79,408	75			
ΕΡΓΑΣΙΑ [Νιώθω ότι προσφέρω και βοηθώ τους συνανθρώπους μου.]	Between Groups	4,389	3	1,463	1,404	,249
	Within Groups	75,032	72	1,042		
	Total	79,421	75			
ΕΡΓΑΣΙΑ [Η προσφορά μου στην εργασία αναγνωρίζεται από συναδέλφους και προϊσταμένους.]	Between Groups	4,841	3	1,614	1,247	,299
	Within Groups	93,198	72	1,294		
	Total	98,039	75			
ΕΡΓΑΣΙΑ [Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό.]	Between Groups	6,325	3	2,108	1,800	,155
	Within Groups	84,346	72	1,171		
	Total	90,671	75			
ΕΡΓΑΣΙΑ [Είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές μου απολαβές.]	Between Groups	11,010	3	3,670	3,007	,036
	Within Groups	87,871	72	1,220		
	Total	98,882	75			
ΕΡΓΑΣΙΑ [Η διοίκηση επαινεί και ανταμείβει την προσπάθειά μου.]	Between Groups	6,386	3	2,129	1,578	,202
	Within Groups	97,140	72	1,349		
	Total	103,526	75			
ΕΡΓΑΣΙΑ [Νιώθω αδικημένος από τον όγκο εργασίας που μου ανατίθεται.]	Between Groups	6,850	3	2,283	1,525	,215
	Within Groups	107,782	72	1,497		
	Total	114,632	75			
ΕΡΓΑΣΙΑ [Νιώθω αφοσίωση για την εργασία]	Between Groups	2,351	3	,784	,700	,555
	Within Groups					

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

μου και δέσμευση για την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας μου.]	Within Groups	80,596	72	1,119		
	Total	82,947	75			
ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ [Έχω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.]	Between Groups	3,915	3	1,305	1,628	,190
	Within Groups	57,716	72	,802		
	Total	61,632	75			
ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ [Υπάρχει συνεργασία και συναδελφικότητα μεταξύ των συναδέλφων μου.]	Between Groups	5,646	3	1,882	1,728	,169
	Within Groups	78,394	72	1,089		
	Total	84,039	75			
ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ [Υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων μου.]	Between Groups	2,358	3	,786	,546	,653
	Within Groups	103,682	72	1,440		
	Total	106,039	75			
ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ [Η επίτευξη των στόχων στην εργασία μου είναι καθαρά ατομική προσπάθεια.]	Between Groups	5,639	3	1,880	1,340	,268
	Within Groups	101,032	72	1,403		
	Total	106,671	75			
ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ [Υπάρχει διαφορά στον όγκο της εργασίας που ανατίθεται στον κάθε υπάλληλο.]	Between Groups	,297	3	,099	,062	,980
	Within Groups	115,742	72	1,608		
	Total	116,039	75			
ΗΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [Υπάρχει αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από τους προϊστάμενους μου στην εκτέλεση των καθηκόντων μου.]	Between Groups	2,230	3	,743	,476	,700
	Within Groups	112,506	72	1,563		
	Total	114,737	75			
ΗΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [Είναι δίκαιος και ασκεί ίση μεταχείριση στους υφισταμένους του.]	Between Groups	,397	3	,132	,090	,966
	Within Groups	106,274	72	1,476		
	Total	106,671	75			
ΗΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [Δίνει ξεκάθαρες οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου.]	Between Groups	1,324	3	,441	,265	,850
	Within Groups	119,834	72	1,664		
	Total	121,158	75			
ΗΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [Υπάρχει σωστή καθοδήγηση και ικανοποιητικός έλεγχος στην εκτέλεση των καθηκόντων μου.]	Between Groups	1,618	3	,539	,356	,785
	Within Groups	109,053	72	1,515		
	Total	110,671	75			
ΗΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [Είναι υποστηρικτικός όταν βρεθώ σε δύσκολη θέση σε σχέση με την εργασία μου.]	Between Groups	,275	3	,092	,055	,983
	Within Groups	119,764	72	1,663		
	Total	120,039	75			
ΗΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [Αναλαμβάνει	Between Groups	3,600	3	1,200	,648	,587

πρωτοβουλίες σε περιόδους κρίσης και δίνει λύσεις σε προβλήματα.]	Within Groups	133,281	72	1,851		
	Total	136,882	75			
ΗΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [Ενθαρρύνει την ελευθερία και την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους του.]	Between Groups	5,780	3	1,927	1,274	,290
	Within Groups	108,891	72	1,512		
	Total	114,671	75			
ΗΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [Θεωρώ ότι είναι άξιος για την θέση που κατέχει.]	Between Groups	2,144	3	,715	,360	,782
	Within Groups	142,843	72	1,984		
	Total	144,987	75			
ΗΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [Υπάρχει σωστή επικοινωνία και συνεννόηση με τους ανώτερους στην διοικητική ιεραρχία.]	Between Groups	2,295	3	,765	,473	,702
	Within Groups	116,482	72	1,618		
	Total	118,776	75			

Πίνακας 19 Εργασιακά θέματα και ηλικία

Για τον παράγοντα είμαι «ικανοποιημένος από τις οικονομικές μου απολαβές» φαίνεται ότι δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα οι «γηραιότεροι» υπάλληλοι που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 56 και άνω όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα (πίνακας 20) με το μέσο όρο των απαντήσεων ανά ηλικιακή ομάδα για τον παράγοντα «είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές μου απολαβές»

ΕΡΓΑΣΙΑ [Είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές μου απολαβές.]	24-35	6	2,67	1,506	,615	1,09	4,25	1	5
	36-45	38	2,18	,982	,159	1,86	2,51	1	4
	46-55	29	2,62	1,178	,219	2,17	3,07	1	5
	56 και άνω	3	4,00	1,000	,577	1,52	6,48	3	5
	Total	76	2,46	1,148	,132	2,20	2,72	1	5

Πίνακας 20 Σημαντικότητα του παράγοντα «είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές μου απολαβές» και ηλικία

3.5. Ανάλυση της σημαντικότητας των παραγόντων παρακίνησης σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο

Διατύπωση υπόθεσης:

H0: Το μορφωτικό επίπεδο δεν επηρεάζει τις απόψεις των υπαλλήλων για τη σημαντικότητα των παραγόντων παρακίνησης

H1: Το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζει τις απόψεις των υπαλλήλων για τη σημαντικότητα των παραγόντων παρακίνησης

Hypotheses statements									
H0: Το μορφωτικό επίπεδο δεν επηρεάζει την βαθμό παρακίνησης των παραγόντων									
H1: Το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζει την βαθμό παρακίνησης των παραγόντων									
An F>Fcrit και sig<0,05 τότε η υπόθεση H0 απορρίπτεται και υπάρχει διαφοροποίηση στις απαντήσεις μεταξύ των ομάδων μορφωτικού επιπέδου									

Εφαρμόστηκε η μέθοδος διακύμανσης ANOVA για να ελεγχθεί η υπόθεση εάν υπάρχει διαφοροποίηση της σημαντικότητας των παραγόντων παρακίνησης σε σχέση με το παράγοντα μορφωτικό επίπεδο. Από τον πίνακα 20 και με βάση τη στατιστική ανάλυση σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ φαίνεται ότι ο παράγοντας «μορφωτικό επίπεδο» δεν επηρεάζει τις απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με τη σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής παρακίνησης και συνεπώς η H_0 γίνεται δεκτή

Ωστόσο φαίνεται από τη στατιστική ανάλυση ότι ένας μεγάλος αριθμός παραγόντων παρακίνησης η σημαντικότητα των οποίων επηρεάζεται από τον παράγοντα μορφωτικό επίπεδο. Οι παρακινητικοί αυτοί παράγοντες για τους οποίους το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζει τη σημαντικότητά τους στις απόψεις των ερωτωμένων και για τους οποίους παράγοντες η H_0 απορρίπτεται είναι οι εξής: «καλές αποδοχές και καλές οικονομικές παροχές», «σύνταξη και άλλες επιπρόσθετες ασφαλιστικές παροχές», «σεβασμός προς το άτομό μου», «η δουλειά που κάνω είναι πηγή υπερηφάνειας και τυγχάνει σεβασμού από τους άλλους», «η θέση μου τυγχάνει εκτίμησης από τους άλλους μέσα στον οργανισμό», «έχω καθοδήγηση και υποστήριξη από τον άμεσο προϊστάμενό μου», «έχω εξουσία που απορρέει από τη θέση εργασίας που κατέχω», «έχω ευκαιρίες για επιτυχίες και υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων». Φαίνεται λοιπόν πως το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζει και διαφοροποιεί τις απόψεις για τη σημαντικότητα των παραπάνω παραγόντων παρακίνησης.

ANOVA για παράγοντες εργασιακής παρακίνησης και "Μορφωτικό Επίπεδο"						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
[Καλές αποδοχές και καλές οικονομικές παροχές]	Between Groups	10,291	3	3,430	3,193	,029
	Within Groups	77,341	72	1,074		
	Total	87,632	75			
[Καλές συνθήκες εργασίας]	Between Groups	2,855	3	,952	,825	,485
	Within Groups	83,080	72	1,154		
	Total	85,934	75			
[Σύνταξη και άλλες	Between	9,024	3	3,008	2,782	,047

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

επιπρόσθετες ασφαλιστικές παροχές]	Groups					
	Within Groups	77,858	72	1,081		
	Total	86,882	75			
[Ικανοποιητικό πρόγραμμα αδειών]	Between Groups	7,137	3	2,379	2,303	,084
	Within Groups	74,389	72	1,033		
	Total	81,526	75			
[Αίσθηση ότι η δουλειά μου είναι σημαντική]	Between Groups	2,533	3	,844	1,216	,310
	Within Groups	49,993	72	,694		
	Total	52,526	75			
[Σεβασμός προς το άτομό μου]	Between Groups	7,818	3	2,606	3,171	,029
	Within Groups	59,169	72	,822		
	Total	66,987	75			
[Καλές ανθρώπινες σχέσεις με τους άλλους στη δουλειά]	Between Groups	5,014	3	1,671	1,887	,139
	Within Groups	63,762	72	,886		
	Total	68,776	75			
[Ευκαιρίες να κάνω φίλους και να αποτελώ σημαντικό μέλος μιας ομάδας]	Between Groups	18,267	3	6,089	6,045	,001
	Within Groups	72,523	72	1,007		
	Total	90,789	75			
[Η δουλειά που κάνω είναι πηγή υπερηφάνειας και τυγχάνει σεβασμού από τους άλλους]	Between Groups	10,683	3	3,561	3,551	,019
	Within Groups	72,199	72	1,003		
	Total	82,882	75			
[Η θέση μου	Between Groups	17,798	3	5,933	5,467	,002

τυγχάνει εκτίμησης από τους άλλους μέσα στον οργανισμό]	Groups					
	Within Groups	78,136	72	1,085		
	Total	95,934	75			
[Έχω υποστήριξη και καθοδήγηση από τον άμεσο προϊστάμενό μου]	Between Groups	11,744	3	3,915	2,869	,042
	Within Groups	98,256	72	1,365		
	Total	110,000	75			
[Έχω εξουσία που απορρέει από τη θέση εργασίας που κατέχω]	Between Groups	19,014	3	6,338	5,140	,003
	Within Groups	88,776	72	1,233		
	Total	107,789	75			
[Έχω ευκαιρίες για επιτυχίες και υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων]	Between Groups	18,612	3	6,204	4,800	,004
	Within Groups	93,072	72	1,293		
	Total	111,684	75			
[Τυγχάνω εκτίμησης και καλή μεταχείρισης που απολαμβάνω από τον προϊστάμενό μου]	Between Groups	6,697	3	2,232	1,614	,194
	Within Groups	99,553	72	1,383		
	Total	106,250	75			
[Έχω τις ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τη δημιουργικότητά μου και τη φαντασία μου στην εργασία μου]	Between Groups	12,111	3	4,037	2,351	,079
	Within Groups	123,626	72	1,717		
	Total	135,737	75			
[Υπάρχουν σαφώς προκαθορισμένοι στόχοι και καθήκοντα για την	Between Groups	7,607	3	2,536	1,375	,257
	Within Groups	132,748	72	1,844		

εργασία μου και]	Total	140,355	75			
[Έχω ενεργό ρόλο στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σχετικά με αλλαγές που γίνονται και επηρεάζουν την εργασιακή μου δραστηριότητα]	Between Groups	19,424	3	6,475	3,776	,014
	Within Groups	123,458	72	1,715		
	Total	142,882	75			
[Μου προσφέρονται ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τις ικανότητές μου]	Between Groups	15,403	3	5,134	3,384	,023
	Within Groups	109,228	72	1,517		
	Total	124,632	75			
[Υπάρχει συμμετοχή του προσωπικού στις σημαντικές αποφάσεις για τον οργανισμό]	Between Groups	12,728	3	4,243	2,309	,084
	Within Groups	132,272	72	1,837		
	Total	145,000	75			

Πίνακας 21 Παράγοντες παρακίνησης και μορφωτικό επίπεδο

Σε περαιτέρω ανάλυση (πίνακας 22) επιχειρήθηκε να διαπιστωθεί ως προς τους παραπάνω παράγοντες παρακίνησης για τους οποίους διαφοροποιείται η άποψη των δημοσίων υπαλλήλων με κριτήριο το μορφωτικό επίπεδο, φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα ότι οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου σπουδών σε σχέση με τα άλλα μορφωτικά επίπεδα δηλ του ΔΕ, του ΤΕ ή του ΠΕ δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στους παράγοντες «καλές αποδοχές και καλές οικονομικές παροχές», «σύνταξη και άλλες επιπρόσθετες ασφαλιστικές παροχές», «σεβασμός προς το άτομό μου», «η δουλειά που κάνω είναι πηγή υπερηφάνειας και τυγχάνει σεβασμού από τους άλλους», «η θέση μου τυγχάνει εκτίμησης από τους άλλους μέσα στον οργανισμό», «έχω καθοδήγηση και υποστήριξη από τον άμεσο προϊστάμενό μου», «έχω εξουσία που απορρέει από τη θέση εργασίας που κατέχω», «έχω ευκαιρίες για επιτυχίες και υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων».

Descriptives

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

	Μορφωτικό επίπεδο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
[Καλές αποδοχές και καλές οικονομικές παροχές]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,25	1,581	,559	1,93	4,57	1	5
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,36	1,002	,214	3,92	4,81	2	5
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	4,25	1,215	,351	3,48	5,02	1	5
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,50	,826	,142	4,21	4,79	1	5
	Total	76	4,29	1,081	,124	4,04	4,54	1	5
[Καλές συνθήκες εργασίας]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,88	1,808	,639	2,36	5,39	1	5
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,45	,963	,205	4,03	4,88	2	5
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	4,25	1,138	,329	3,53	4,97	1	5
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,50	,896	,154	4,19	4,81	1	5
	Total	76	4,38	1,070	,123	4,14	4,63	1	5
[Σύνταξη και άλλες επιπρόσθετες ασφαλιστικές παροχές]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,00	1,604	,567	1,66	4,34	1	5
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,00	,816	,174	3,64	4,36	2	5
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,92	1,240	,358	3,13	4,70	1	5
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,18	,936	,161	3,85	4,50	1	5
	Total	76	3,96	1,076	,123	3,71	4,21	1	5
[Ικανοποιητικό πρόγραμμα αδειών]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,38	1,506	,532	2,12	4,63	1	5
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,41	,734	,157	4,08	4,73	3	5
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,83	1,337	,386	2,98	4,68	1	5
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,12	,913	,157	3,80	4,44	1	5
	Total	76	4,08	1,043	,120	3,84	4,32	1	5
[Αίσθηση ότι η δουλειά μου είναι σημαντική]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	4,00	1,414	,500	2,82	5,18	1	5
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,36	,848	,181	3,99	4,74	2	5
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	4,33	,651	,188	3,92	4,75	3	5
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,59	,701	,120	4,34	4,83	3	5
	Total	76	4,42	,837	,096	4,23	4,61	1	5
[Σεβασμός προς το άτομό μου]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,63	1,188	,420	2,63	4,62	2	5
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,59	,959	,204	4,17	5,02	1	5
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	4,42	1,240	,358	3,63	5,20	1	5
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,71	,629	,108	4,49	4,93	3	5
	Total	76	4,51	,945	,108	4,30	4,73	1	5
[Καλές ανθρώπινες σχέσεις με τους άλλους στη δουλειά]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,88	1,356	,479	2,74	5,01	2	5
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,50	,913	,195	4,10	4,90	2	5

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,92	1,240	,358	3,13	4,70	1	5
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,47	,706	,121	4,22	4,72	3	5
	Total	76	4,33	,958	,110	4,11	4,55	1	5
[Ευκαιρίες να κάνω φίλους και να αποτελώ σημαντικό μέλος μιας ομάδας]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	2,38	1,302	,460	1,29	3,46	1	4
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	3,73	,883	,188	3,34	4,12	1	5
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	2,83	1,115	,322	2,13	3,54	1	5
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	3,74	,963	,165	3,40	4,07	1	5
	Total	76	3,45	1,100	,126	3,20	3,70	1	5
[Η δουλειά που κάνω είναι πηγή υπερηφάνιας και τυχάνει σεβασμού από τους άλλους]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,00	1,414	,500	1,82	4,18	1	5
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,14	,990	,211	3,70	4,58	1	5
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,67	1,155	,333	2,93	4,40	2	5
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,18	,834	,143	3,89	4,47	3	5
	Total	76	3,96	1,051	,121	3,72	4,20	1	5
[Η θέση μου τυχάνει εκτίμησης από τους άλλους μέσα στον οργανισμό]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	2,50	1,309	,463	1,41	3,59	1	4
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	3,95	,899	,192	3,56	4,35	2	5
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,92	1,084	,313	3,23	4,61	2	5
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,15	1,048	,180	3,78	4,51	2	5
	Total	76	3,88	1,131	,130	3,62	4,14	1	5
[Έχω υποστήριξη και καθοδήγηση από τον άμεσο προϊστάμενό μου]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,38	1,685	,596	1,97	4,78	1	5
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,32	1,041	,222	3,86	4,78	1	5
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,33	1,155	,333	2,60	4,07	1	5
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,18	1,114	,191	3,79	4,57	1	5
	Total	76	4,00	1,211	,139	3,72	4,28	1	5
[Έχω εξουσία που απορρέει από τη θέση εργασίας που κατέχω]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	1,88	1,126	,398	,93	2,82	1	4
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	2,95	,999	,213	2,51	3,40	1	5
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	2,42	1,165	,336	1,68	3,16	1	4
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	3,38	1,155	,198	2,98	3,79	1	5
	Total	76	2,95	1,199	,138	2,67	3,22	1	5
[Έχω ευκαιρίες για επιτυχίες και υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	2,25	1,282	,453	1,18	3,32	1	4
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	3,68	1,086	,232	3,20	4,16	1	5
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,58	,900	,260	3,01	4,16	2	5
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	3,94	1,205	,207	3,52	4,36	1	5
	Total	76	3,63	1,220	,140	3,35	3,91	1	5

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

[Τυχάνω εκτίμησης και καλή μεταχείρισης που απολαμβάνω από τον προϊστάμενό μου]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,00	1,512	,535	1,74	4,26	1	5
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	3,91	1,019	,217	3,46	4,36	1	5
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,50	,905	,261	2,93	4,07	2	5
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	3,91	1,264	,217	3,47	4,35	1	5
	Total	76	3,75	1,190	,137	3,48	4,02	1	5
[Έχω τις ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τη δημιουργικότητά μου και τη φαντασία μου στην εργασία μου]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	2,63	1,598	,565	1,29	3,96	1	5
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	3,77	1,232	,263	3,23	4,32	1	5
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,92	1,240	,358	3,13	4,70	1	5
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	3,97	1,314	,225	3,51	4,43	1	5
	Total	76	3,76	1,345	,154	3,46	4,07	1	5
[Υπάρχουν σαφώς προκαθορισμένοι στόχοι και καθήκοντα για την εργασία μου και]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	2,75	1,389	,491	1,59	3,91	1	4
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	3,68	1,492	,318	3,02	4,34	1	5
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,42	1,443	,417	2,50	4,33	1	5
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	3,79	1,225	,210	3,37	4,22	1	5
	Total	76	3,59	1,368	,157	3,28	3,90	1	5
[Έχω ενεργό ρόλο στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σχετικά με αλλαγές που γίνονται και επηρεάζουν την εργασιακή μου δραστηριότητα]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	2,13	1,356	,479	,99	3,26	1	5
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	3,59	1,297	,276	3,02	4,17	1	5
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,50	1,382	,399	2,62	4,38	1	5
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	3,85	1,282	,220	3,41	4,30	1	5
	Total	76	3,54	1,380	,158	3,22	3,85	1	5
[Μου προσφέρονται ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τις ικανότητές μου]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	2,50	1,195	,423	1,50	3,50	1	4
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	3,86	1,320	,281	3,28	4,45	1	5
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,83	1,115	,322	3,13	4,54	1	5
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,03	1,218	,209	3,60	4,45	1	5
	Total	76	3,79	1,289	,148	3,49	4,08	1	5
[Υπάρχει συμμετοχή του προσωπικού στις σημαντικές αποφάσεις για τον οργανισμό]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	2,50	1,512	,535	1,24	3,76	1	5
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	3,36	1,432	,305	2,73	4,00	1	5
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,42	1,165	,336	2,68	4,16	1	5
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	3,85	1,329	,228	3,39	4,32	1	5
	Total	76	3,50	1,390	,159	3,18	3,82	1	5

Πίνακας 22 Μέσοι όροι Σημαντικότητας των παραγόντων παρακίνησης σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο

3.6. Ανάλυση της σημαντικότητας των παραγόντων επίδοσης σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο

Διατύπωση υπόθεσης:

H0: Το μορφωτικό επίπεδο δεν επηρεάζει τις απόψεις των υπαλλήλων στον ΕΦΚΑ για τη σημαντικότητα των παραγόντων επίδοσης

H1: Το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζει τις απόψεις των υπαλλήλων στον ΕΦΚΑ για τη σημαντικότητα των παραγόντων επίδοσης

Hypotheses statements									
H0: Το μορφωτικό επίπεδο δεν επηρεάζει τον βαθμό σημαντικότητας των παραγόντων εργασιακής επίδοσης									
H1: Το μορφωτικό επίπεδο τον βαθμό σημαντικότητας των παραγόντων εργασιακής επίδοσης									
Αν $F > F_{crit}$ και $sig < 0,05$ τότε η υπόθεση H0 απορρίπτεται και υπάρχει διαφοροποίηση στις απαντήσεις μεταξύ των ομάδων μορφωτικού επιπέδου									

Εφαρμόστηκε η μέθοδος ανάλυσης διακύμανσης ANOVA για να γίνει έλεγχος της υπόθεσης εάν το μορφωτικό επίπεδο διαφοροποιεί τις απόψεις των υπαλλήλων στον ΕΦΚΑ σχετικά με τη σημαντικότητα των παραγόντων εργασιακής επίδοσης. Σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ φαίνεται ότι για την πλειοψηφία των παραγόντων το μορφωτικό επίπεδο δεν διαφοροποιεί τις απόψεις των ερωτώμενων σε σχέση με τη σημαντικότητα των παραγόντων επίδοσης, συνεπώς κατοχυρώνεται η H0 υπόθεση. Για τους παράγοντες «ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας», «ικανοποίηση από την ενασχόληση με το εργασιακό αντικείμενο», «ικανοποίηση του συναισθήματος προσφοράς», «αναγνώριση της προσφοράς από συναδέλφους και προϊσταμένους», «επαγγελματική εξέλιξη και ιεραρχική ανέλιξη», «συναίσθημα ασφάλειας για την παραμονή στην εργασία», «διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους (συντροφικότητα, συνεργασία)», «κοινωνικές-πολιτικές-οικονομικές συνθήκες», «κοινωνική θέση, καταξίωση, γόητρο», «εποπτεία από τους ανωτέρους μου» όπου $sig < 0,05$ σε βαθμό σημαντικότητας $\alpha=0,05$ φαίνεται από την στατιστική ανάλυση ότι το μορφωτικό επίπεδο διαφοροποιεί τις απόψεις των ερωτώμενων για τη σημαντικότητα των παραπάνω παραγόντων. Έτσι η H0 απορρίπτεται μόνο για τους συγκεκριμένους παράγοντες.

ANOVA για παράγοντες εργασιακής επίδοσης και "Μορφωτικό Επίπεδο"						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας]	Between Groups	13,586	3	4,529	5,607	,002
	Within Groups	58,151	72	,808		
	Total	71,737	75			

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [ικανοποίηση από την ενασχόληση με το εργασιακό αντικείμενο]	Between Groups	13,415	3	4,472	7,264	,000
	Within Groups	44,322	72	,616		
	Total	57,737	75			
ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [ικανοποίηση του συναίσθηματος προσφοράς]	Between Groups	6,900	3	2,300	2,914	,040
	Within Groups	56,837	72	,789		
	Total	63,737	75			
ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [αναγνώριση της προσφοράς από συναδέλφους και πρόισταμένους]	Between Groups	8,908	3	2,969	3,980	,011
	Within Groups	53,723	72	,746		
	Total	62,632	75			
ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [συναίσθημα επάρκειας και αυτονομίας]	Between Groups	6,915	3	2,305	2,289	,086
	Within Groups	72,493	72	1,007		
	Total	79,408	75			
ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [αφοσίωση και δέσμευση]	Between Groups	13,861	3	4,620	6,035	,001
	Within Groups	55,126	72	,766		
	Total	68,987	75			
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [οικονομικές απολαβές (μισθός)]	Between Groups	3,731	3	1,244	1,121	,346
	Within Groups	79,901	72	1,110		
	Total	83,632	75			
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [υλικές ανταμοιβές (π.χ.bonus, δώρα, άδεια, προαγωγή κ.λ.π)]	Between Groups	7,078	3	2,359	1,505	,220
	Within Groups	112,857	72	1,567		
	Total	119,934	75			
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [επαγγελματική εξέλιξη (ιεραρχική ανέλιξη)]	Between Groups	17,472	3	5,824	4,051	,010
	Within Groups	103,515	72	1,438		
	Total	120,987	75			
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [συνθήκες εργασίας (υγιεινή, ευχάριστο περιβάλλον κ.λ.π)]	Between Groups	5,106	3	1,702	1,160	,331
	Within Groups	105,670	72	1,468		
	Total	110,776	75			
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [συναίσθημα ασφάλειας για την παραμονή στην εργασία]	Between Groups	12,302	3	4,101	4,442	,006
	Within Groups	66,474	72	,923		
	Total	78,776	75			

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους (συντροφικότητα, συνεργασία κ.λ.π.)]	Between Groups	11,408	3	3,803	4,926	,004
	Within Groups	55,579	72	,772		
	Total	66,987	75			
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ [οικογενειακό περιβάλλον]	Between Groups	7,365	3	2,455	3,807	,014
	Within Groups	46,425	72	,645		
	Total	53,789	75			
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ [κοινωνικές- πολιτικές- οικονομικές συνθήκες]	Between Groups	6,546	3	2,182	3,235	,027
	Within Groups	48,560	72	,674		
	Total	55,105	75			
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ [κοινωνική θέση, καταξίωση, γόητρο]	Between Groups	8,984	3	2,995	3,363	,023
	Within Groups	64,121	72	,891		
	Total	73,105	75			
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ [σχέσεις με τους ανωτέρους μου]	Between Groups	5,703	3	1,901	2,066	,112
	Within Groups	66,232	72	,920		
	Total	71,934	75			
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ [επικοινωνία με τους ανωτέρους μου]	Between Groups	7,984	3	2,661	2,375	,077
	Within Groups	80,687	72	1,121		
	Total	88,671	75			
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ [εποπτεία από τους ανωτέρους μου]	Between Groups	12,290	3	4,097	3,763	,014
	Within Groups	78,381	72	1,089		
	Total	90,671	75			
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ [παροχή βοήθειας από τους ανωτέρους μου]	Between Groups	8,957	3	2,986	2,697	,052
	Within Groups	79,714	72	1,107		
	Total	88,671	75			
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ [αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται πλήρως οι ικανότητες και τα προσόντα μου]	Between Groups	10,616	3	3,539	2,706	,052
	Within Groups	94,160	72	1,308		
	Total	104,776	75			

Πίνακας 23 Παράγοντες επίδοσης και μορφωτικό επίπεδο

Από τον παρακάτω πίνακα (πίνακας 24) σημαντικότητας των παραγόντων επίδοσης σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο προκύπτει από τη μελέτη του μέσου όρου των απαντήσεων ότι για τους

παράγοντες «ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας», «ικανοποίηση από την ενασχόληση με το εργασιακό αντικείμενο», «ικανοποίηση του συναισθήματος προσφοράς», «αναγνώριση της προσφοράς από συναδέλφους και προϊσταμένους», «επαγγελματική εξέλιξη και ιεραρχική ανέλιξη», «συναίσθημα ασφάλειας για την παραμονή στην εργασία», «διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους (συντροφικότητα, συνεργασία), «κοινωνικές-πολιτικές-οικονομικές συνθήκες», «κοινωνική θέση, καταξίωση, γόητρο», «εποπτεία από τους ανωτέρους μου» οι κάτοχοι Μεταπτυχιακών Τίτλου Σπουδών δίνουν μεγαλύτερη σημαντικότητα και έτσι διαφοροποιείται η άποψή τους σε σχέση με τους συναδέλφους τους με διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο

Descriptives

	Μορφωτικό επίπεδο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum
						Lower Bound	Upper Bound	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,25	1,389	,491	2,09	4,41	
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,05	,999	,213	3,60	4,49	
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	4,17	,835	,241	3,64	4,70	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,62	,697	,120	4,37	4,86	
	Total	76	4,24	,978	,112	4,01	4,46	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [ικανοποίηση από την ενασχόληση με το εργασιακό αντικείμενο]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,25	1,165	,412	2,28	4,22	
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,32	,894	,191	3,92	4,71	
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,83	,718	,207	3,38	4,29	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,56	,613	,105	4,35	4,77	
	Total	76	4,24	,877	,101	4,04	4,44	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [ικανοποίηση του συναισθήματος προσφοράς]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,75	1,282	,453	2,68	4,82	
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,05	,950	,203	3,62	4,47	
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	4,00	1,044	,302	3,34	4,66	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,56	,660	,113	4,33	4,79	
	Total	76	4,24	,922	,106	4,03	4,45	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [αναγνώριση της προσφοράς από συναδέλφους και προϊσταμένους]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,50	1,195	,423	2,50	4,50	
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,36	,848	,181	3,99	4,74	
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,75	,965	,279	3,14	4,36	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,44	,746	,128	4,18	4,70	
	Total	76	4,21	,914	,105	4,00	4,42	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [συναίσθημα	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,50	1,195	,423	2,50	4,50	
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,14	1,125	,240	3,64	4,64	

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

επάρκειας και αυτονομίας]	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,83	1,267	,366	3,03	4,64
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,41	,743	,127	4,15	4,67
	Total	76	4,14	1,029	,118	3,91	4,38
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [αφοσίωση και δέσμευση]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,63	1,302	,460	2,54	4,71
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	3,77	1,020	,218	3,32	4,23
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,42	,793	,229	2,91	3,92
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,47	,662	,114	4,24	4,70
	Total	76	4,01	,959	,110	3,79	4,23
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [οικονομικές απολαβές (μισθός)]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,75	1,581	,559	2,43	5,07
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,45	,912	,194	4,05	4,86
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	4,08	1,240	,358	3,30	4,87
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,38	,922	,158	4,06	4,70
	Total	76	4,29	1,056	,121	4,05	4,53
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [υλικές ανταμοιβές (π.χ.bonus, δώρα, άδεια, προαγωγή κ.λ.π)]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,50	1,852	,655	1,95	5,05
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,05	1,397	,298	3,43	4,66
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,83	1,403	,405	2,94	4,73
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,41	,892	,153	4,10	4,72
	Total	76	4,12	1,265	,145	3,83	4,41
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [επαγγελματική εξέλιξη (ιεραρχική ανέλιξη)]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	2,88	1,553	,549	1,58	4,17
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	3,86	1,390	,296	3,25	4,48
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,83	1,403	,405	2,94	4,73
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,44	,860	,147	4,14	4,74
	Total	76	4,01	1,270	,146	3,72	4,30
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [συνθήκες εργασίας (υγιεινή, ευχάριστο περιβάλλον κ.λ.π)]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,63	1,768	,625	2,15	5,10
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,27	1,077	,230	3,80	4,75
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,83	1,267	,366	3,03	4,64
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,35	1,125	,193	3,96	4,75
	Total	76	4,17	1,215	,139	3,89	4,45
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [συναίσθημα ασφάλειας για την παραμονή στην εργασία]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	4,13	1,356	,479	2,99	5,26
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,73	,550	,117	4,48	4,97
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,50	1,446	,417	2,58	4,42
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,41	,857	,147	4,11	4,71
	Total	76	4,33	1,025	,118	4,09	4,56

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ [διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους (συντροφικότητα, συνεργασία κ.λ.π.)]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,88	1,126	,398	2,93	4,82
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,32	,716	,153	4,00	4,64
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,17	1,115	,322	2,46	3,87
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,15	,821	,141	3,86	4,43
	Total	76	4,01	,945	,108	3,80	4,23
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ [οικογενειακό περιβάλλον]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,25	,886	,313	2,51	3,99
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,18	,853	,182	3,80	4,56
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,58	,900	,260	3,01	4,16
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,09	,712	,122	3,84	4,34
	Total	76	3,95	,847	,097	3,75	4,14
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ [κοινωνικές- πολιτικές- οικονομικές συνθήκες]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,00	,756	,267	2,37	3,63
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	3,73	,767	,164	3,39	4,07
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,33	,985	,284	2,71	3,96
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	3,88	,808	,139	3,60	4,16
	Total	76	3,66	,857	,098	3,46	3,85
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ [κοινωνική θέση, καταξίωση, γόητρο]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,00	1,195	,423	2,00	4,00
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	3,55	1,011	,215	3,10	3,99
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,33	,985	,284	2,71	3,96
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,00	,816	,140	3,72	4,28
	Total	76	3,66	,987	,113	3,43	3,88
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ [σχέσεις με τους ανωτέρους μου]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,63	,518	,183	3,19	4,06
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	3,95	1,133	,242	3,45	4,46
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,33	1,073	,310	2,65	4,02
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,09	,866	,148	3,79	4,39
	Total	76	3,88	,979	,112	3,66	4,11
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ [επικοινωνία με τους ανωτέρους μου]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,38	1,061	,375	2,49	4,26
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,05	1,133	,242	3,54	4,55
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,42	1,311	,379	2,58	4,25
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,18	,904	,155	3,86	4,49
	Total	76	3,93	1,087	,125	3,69	4,18
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ [εποπτεία από τους ανωτέρους μου]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,50	1,309	,463	2,41	4,59
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	3,68	,995	,212	3,24	4,12
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	2,67	1,371	,396	1,80	3,54

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	3,82	,869	,149	3,52	4,13
	Total	76	3,57	1,100	,126	3,31	3,82
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ [παροχή βοήθειας από τους ανωτέρους μου]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,63	1,188	,420	2,63	4,62
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,23	1,110	,237	3,74	4,72
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,42	1,564	,452	2,42	4,41
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,29	,719	,123	4,04	4,54
	Total	76	4,07	1,087	,125	3,82	4,31
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ [αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται πλήρως οι ικανότητες και τα προσόντα μου]	Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	8	3,25	1,488	,526	2,01	4,49
	Πτυχιούχος ΤΕΙ	22	4,18	1,220	,260	3,64	4,72
	Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	12	3,92	1,379	,398	3,04	4,79
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	34	4,47	,896	,154	4,16	4,78
	Total	76	4,17	1,182	,136	3,90	4,44

Πίνακας 24 Μέσοι όροι σημαντικότητας παραγόντων επίδοσης σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο

3.7. Ανάλυση των απόψεων για εργασιακά θέματα σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο

Διατύπωση υπόθεσης:

Η₀: Το μορφωτικό επίπεδο δεν επηρεάζει τις απόψεις των υπαλλήλων στον ΕΦΚΑ για τα παρακάτω εργασιακά θέματα

Η₁: Το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζει τις απόψεις των υπαλλήλων στον ΕΦΚΑ για τα παρακάτω εργασιακά θέματα

Η ₀ : Το μορφωτικό επίπεδο δεν επηρεάζει τις απόψεις στα παρακάτω εργασιακά θέματα.					
Η ₁ : Το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζει τις απόψεις στα παρακάτω εργασιακά θέματα.					
Αν $F > F_{crit}$ και $sig < 0,05$ τότε η υπόθεση Η ₀ απορρίπτεται και υπάρχει διαφοροποίηση στις απαντήσεις μεταξύ των ομάδων μορφωτικού επιπέδου					

Εφαρμόστηκε η μέθοδος ανάλυσης διακύμανσης ANOVA για να ελεγχθεί η υπόθεση εάν το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζει τις απόψεις των υπαλλήλων για τα εργασιακά θέματα του πίνακα 22 και εάν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις τους μεταξύ των ομάδων μορφωτικού επιπέδου. Από τη στατιστική επεξεργασία και σε βαθμό σημαντικότητας $\alpha=0,05$ φαίνεται ότι το μορφωτικό επίπεδο δεν επηρεάζει τις απόψεις των ερωτωμένων για κανένα από τα εργασιακά θέματα. Συνεπώς η Η₀ γίνεται δεκτή. Η κατάταξη των υπαλλήλων σε μορφωτικά επίπεδα σύμφωνα με τις περιγραφές θέσεων εργασίας και τα οργανογράμματα του οργανισμού δε φαίνεται να διαφοροποιεί τις απόψεις των υπαλλήλων του ΕΦΚΑ για τα παρακάτω εργασιακά θέματα.

ANOVA για απόψεις σε εργασιακά θέματα και "Μορφωτικό Επίπεδο"					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

ΕΡΓΑΣΙΑ [Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο της εργασίας μου.]	Between Groups	2,282	3	,761	,710	,549
	Within Groups	77,126	72	1,071		
	Total	79,408	75			
ΕΡΓΑΣΙΑ [Νιώθω ότι προσφέρω και βοηθώ τους συνανθρώπους μου.]	Between Groups	2,169	3	,723	,674	,571
	Within Groups	77,252	72	1,073		
	Total	79,421	75			
ΕΡΓΑΣΙΑ [Η προσφορά μου στην εργασία αναγνωρίζεται από συναδέλφους και προϊστάμενους.]	Between Groups	3,193	3	1,064	,808	,494
	Within Groups	94,846	72	1,317		
	Total	98,039	75			
ΕΡΓΑΣΙΑ [Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό.]	Between Groups	1,780	3	,593	,481	,697
	Within Groups	88,891	72	1,235		
	Total	90,671	75			
ΕΡΓΑΣΙΑ [Είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές μου απολαβές.]	Between Groups	9,776	3	3,259	2,633	,056
	Within Groups	89,106	72	1,238		
	Total	98,882	75			
ΕΡΓΑΣΙΑ [Η διοίκηση επαινεί και ανταμείβει την προσπάθειά μου.]	Between Groups	2,972	3	,991	,709	,550
	Within Groups	100,555	72	1,397		
	Total	103,526	75			
ΕΡΓΑΣΙΑ [Νιώθω αδικημένος από τον όγκο εργασίας που μου ανατίθεται.]	Between Groups	5,079	3	1,693	1,113	,350
	Within Groups	109,552	72	1,522		
	Total	114,632	75			
ΕΡΓΑΣΙΑ [Νιώθω αφοσίωση για την εργασία μου και δέσμευση για την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας μου.]	Between Groups	2,591	3	,864	,774	,512
	Within Groups	80,357	72	1,116		
	Total	82,947	75			
ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ [Έχω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.]	Between Groups	1,734	3	,578	,695	,558
	Within Groups	59,897	72	,832		
	Total	61,632	75			
ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ [Υπάρχει συνεργασία και συναδελφικότητα μεταξύ των συναδέλφων μου.]	Between Groups	3,234	3	1,078	,961	,416
	Within Groups	80,805	72	1,122		
	Total	84,039	75			
ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ [Υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων μου.]	Between Groups	4,341	3	1,447	1,024	,387
	Within Groups	101,699	72	1,412		
	Total	106,039	75			

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ [Η επίτευξη των στόχων στην εργασία μου είναι καθαρά ατομική προσπάθεια.]	Between Groups	8,080	3	2,693	1,967	,127
	Within Groups	98,591	72	1,369		
	Total	106,671	75			
ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ [Υπάρχει διαφορά στον όγκο της εργασίας που ανατίθεται στον κάθε υπάλληλο.]	Between Groups	3,591	3	1,197	,766	,517
	Within Groups	112,449	72	1,562		
	Total	116,039	75			
ΗΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [Υπάρχει αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από τους προϊσταμένους μου στην εκτέλεση των καθηκόντων μου.]	Between Groups	1,586	3	,529	,336	,799
	Within Groups	113,151	72	1,572		
	Total	114,737	75			
ΗΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [Είναι δίκαιος και ασκεί ίση μεταχείριση στους υφισταμένους του.]	Between Groups	1,910	3	,637	,438	,727
	Within Groups	104,761	72	1,455		
	Total	106,671	75			
ΗΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [Δίνει ξεκάθαρες οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου.]	Between Groups	7,326	3	2,442	1,545	,210
	Within Groups	113,832	72	1,581		
	Total	121,158	75			
ΗΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [Υπάρχει σωστή καθοδήγηση και ικανοποιητικός έλεγχος στην εκτέλεση των καθηκόντων μου.]	Between Groups	4,342	3	1,447	,980	,407
	Within Groups	106,329	72	1,477		
	Total	110,671	75			
ΗΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [Είναι υποστηρικτικός όταν βρεθώ σε δύσκολη θέση σε σχέση με την εργασία μου.]	Between Groups	6,996	3	2,332	1,485	,226
	Within Groups	113,044	72	1,570		
	Total	120,039	75			
ΗΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες σε περιόδους κρίσης και δίνει λύσεις σε προβλήματα.]	Between Groups	5,784	3	1,928	1,059	,372
	Within Groups	131,098	72	1,821		
	Total	136,882	75			
ΗΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [Ενθαρρύνει την ελευθερία και την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους του.]	Between Groups	1,370	3	,457	,290	,832
	Within Groups	113,301	72	1,574		
	Total	114,671	75			
ΗΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [Θεωρώ ότι είναι άξιος για την θέση που κατέχει.]	Between Groups	5,555	3	1,852	,956	,418
	Within Groups	139,431	72	1,937		
	Total	144,987	75			
ΗΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ [Υπάρχει σωστή επικοινωνία και συνεννόηση με τους	Between Groups	1,450	3	,483	,297	,828
	Within Groups	117,326	72	1,630		

ανώτερους στην διοικητική ιεραρχία.]	Total	118,776	75			
---	-------	---------	----	--	--	--

Πίνακας 25 Εργασιακά θέματα και μορφωτικό επίπεδο

3.8 Ανάλυση της εργασιακής παρακίνησης και της εργασιακής επίδοσης σε σχέση με το παράγοντα ηλικία – Συγκριτικοί πίνακες

Στο ερωτηματολόγιο διατυπώθηκαν δύο ερωτήσεις σχετικά με το πώς αξιολογούν οι υπάλληλοι την εργασιακή τους παρακίνηση και απόδοση στα χρόνια συγκρότησης του ΕΦΚΑ σε σχέση με δύο δημογραφικούς παράγοντες: τον παράγοντα «Ηλικία» και τον παράγοντα «Μορφωτικό επίπεδο». Στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 23) φαίνεται ο μέσος όρος των απαντήσεων σχετικά με το πώς αξιολογούν την εργασιακή τους επίδοση οι υπάλληλοι ερωτώμενοι του ΕΦΚΑ με βάση την ηλικία τους ομάδα. Σε γενικές γραμμές από τις απαντήσεις προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων αξιολογούν την εργασιακή της επίδοση από «καλή» έως «υψηλή». Από τον έλεγχο φαίνεται ότι η ηλικιακή ομάδα από 56 και άνω με μέσο όρο 4,33 αξιολογεί ότι έχει καλύτερες και μεγαλύτερες επιδόσεις τα τελευταία χρόνια συγκρότησης και λειτουργίας του ΕΦΚΑ. Η ηλικιακή ομάδα των 56 και άνω προκύπτει ότι λόγω εργασιακής εμπειρίας δηλώνει την άποψη ότι εργάζεται και αποδίδει περισσότερο μετά τη συγχώνευση των υπηρεσιών κοινωνικής ασφάλισης σε ένα ενιαίο φορέα λειτουργίας για όλα τα ασφαλιστικά ταμεία. Ακολουθούν οι ηλικιακές ομάδες από 46-55 με μέσο όρο 4,28 και 36-45 με μέσο όρο 4,26. Λιγότερο καλά αξιολογεί την εργασιακή της επίδοση η ηλικιακή ομάδα από 24-35 με μέσο όρο 3,67, πράγμα που σημαίνει ότι ο νέος φορέας δε φαίνεται να βοηθάει τη «νέα γενιά» υπαλλήλων στο κομμάτι της εργασιακής επίδοσης.

Συνεπώς προκύπτει το συμπέρασμα ότι ο κατακερματισμός των δημόσιων ασφαλιστικών ταμείων δεν ευνοούσε την εργασιακή επίδοση των εργαζομένων σε αυτή, σε αντίθεση με τον ΕΦΚΑ όπου φαίνεται από τις απαντήσεις ότι η επίδοσή τους είναι από «υψηλή» έως «πολύ υψηλή».

Στον ίδιο πίνακα σε σχέση με το επίπεδο της παρακίνησης της εργασίας στον ΕΦΚΑ, φαίνονται οι μέσοι όροι των απαντήσεων στην ερώτηση «Γενικά αισθάνεστε ότι το επίπεδο της παρακίνησης στην εργασία σας είναι «πολύ χαμηλό», «χαμηλό», «ικανοποιητικό», «υψηλό», «πολύ υψηλό» σε σχέση με τον παράγοντα ηλικία. Στην πλειοψηφία των ηλικιακών ομάδων φαίνεται ότι το επίπεδο της εργασιακής παρακίνησης στα χρόνια λειτουργίας του ΕΦΚΑ είναι χαμηλό με την πλειοψηφία των απαντήσεων να κυμαίνεται από «πολύ χαμηλό» έως «χαμηλό», πράγμα που ερμηνεύεται ότι ο νέος φορέας ασφάλισης παρά τη συγχώνευση των υπηρεσιών και την ψηφιακό εκσυγχρονισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών προς του πολίτες δε φαίνεται να λειτουργεί παρακινητικά στους υπαλλήλους σε όλες σχεδόν τις ηλικιακές ομάδες. Με ένα μέσο όρο 3 φαίνεται πάλι ότι η ηλικιακή ομάδα των 56 και άνω «η παλιά γενικά των δημοσίων υπαλλήλων» να είναι περισσότερο παρακινημένοι σε σχέση με τους συναδέλφους τους σε μικρότερες ηλικιακές ομάδες.

Ηλικία	Statistics	Πώς θα αξιολογούσατε την απόδοσή σας στην εργασία σας τα τελευταία χρόνια συγκρότησης του ΕΦΚΑ	Γενικά αισθάνεστε ότι το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης στην εργασία σας είναι
24-35	Mean	3,67	2,17
	N	6	6
	Std. Deviation	0,516	0,408
36-45	Mean	4,26	2,61
	N	38	38
	Std. Deviation	0,644	0,974
46-55	Mean	4,28	2,55
	N	29	29
	Std. Deviation	0,702	1,183
56 και άνω	Mean	4,33	3
	N	3	3
	Std. Deviation	0,577	1
Total	Mean	4,22	2,57
	N	76	76
	Std. Deviation	0,665	1,024

Πίνακας 26 Συγκριτικός πίνακας εργασιακής επίδοσης και παρακίνησης σε σχέση με την ηλικία

3.9. Ανάλυση της εργασιακής παρακίνησης και της εργασιακής επίδοσης σε σχέση με τον παράγοντα μορφωτικό επίπεδο

Οι δύο βασικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου: α) Πώς θα αξιολογούσατε την απόδοσή σας στην εργασία σας τα τελευταία χρόνια συγκρότησης του ΕΦΚΑ και β) Γενικά αισθάνεστε ότι το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης στην εργασία σας είναι διερευνήθηκαν σε σχέση και με τον παράγοντα μορφωτικό επίπεδο. Από τους μέσους όρους των απαντήσεων προκύπτει ότι η απόδοση στην εργασία αξιολογείται ικανοποιητικά έως υψηλά στην πλειοψηφία των ομάδων όλων των μορφωτικών επιπέδων από τους αποφοίτους Λυκείου έως και τους κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι εργαζόμενοι που κατέχουν μόνο Απολυτήριο Λυκείου αξιολογούν καλύτερα την εργασιακή της επίδοση στα χρόνια λειτουργίας του ΕΦΚΑ με μέσο όρο 4,5 και ακολουθεί η ομάδα που είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών με μέσο όρο 4,24 που επίσης αξιολογούν την επίδοσή τους από «καλή» έως «υψηλή».

Τα στατιστικά δεδομένα για την εργασιακή παρακίνηση σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο φαίνεται στην πλειοψηφία των απαντήσεων (πίνακας 24) και των μέσων όρων της αξιολόγησης του επιπέδου παρακίνησης είναι στα επίπεδα από «πολύ χαμηλό» έως «χαμηλό». Ακόμη και οι υπάλληλοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, δηλαδή οι απόφοιτοι πανεπιστημιακών σχολών και οι κάτοχοι Μεταπτυχιακών Τίτλων Σπουδών θεωρούν ότι ο νέος οργανισμός δεν έχει παρακινητικό ρόλο στην εργασία τους και γενικότερα η παρακίνηση στον ΕΦΚΑ εκτιμάται σε χαμηλά επίπεδα,

παρά την ψηφιακή εξέλιξη και ανασυγκρότηση του οργανισμού σε διοικητικό επίπεδο και σε επίπεδο διευκόλυνσης και ορθολογισμού των παρεχομένων υπηρεσιών.

4.Μορφωτικό επίπεδο	Statistics	Πώς θα αξιολογούσατε την απόδοσή σας στην εργασία σας τα τελευταία χρόνια συγκρότησης του ΕΦΚΑ	Γενικά αισθάνεστε ότι το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης στην εργασία σας είναι
Απολυτήριο λυκείου	Mean	4,5	2,38
	N	8	8
	Std. Deviation	0,535	1,061
Πτυχιούχος ΤΕΙ	Mean	4,14	2,27
	N	22	22
	Std. Deviation	0,64	0,935
Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	Mean	4,17	2,92
	N	12	12
	Std. Deviation	0,389	0,9
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	Mean	4,24	2,68
	N	34	34
	Std. Deviation	0,781	1,093
Total	Mean	4,22	2,57
	N	76	76
	Std. Deviation	0,665	1,024

Πίνακας 27 Συγκριτικός πίνακας εργασιακής επίδοσης και παρακίνησης σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

1.1. Συζήτηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας

Με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο μπορεί να διεξαχθεί ένα γενικό συμπέρασμα για τους παρακινητικούς παράγοντες ως εργαλείο επίδοσης στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης που συγκροτήθηκε από την 01/01/2017 και σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν4387/2016.

Προκύπτει ότι οι σημαντικότεροι παρακινητικοί παράγοντες είναι «η αίσθηση ότι η δουλειά μου είναι σημαντική» που μπορεί να καταταχθεί στο πλαίσιο των εσωτερικών κινήτρων και της αίσθησης της προσφοράς στο δημόσιο συμφέρον στα πλαίσια της εργασιακής δέσμευσης και αφοσίωσης των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση. Οι υπόλοιποι παρακινητικοί παράγοντες που ακολουθούν όπως «το πρόγραμμα αδειών» «οι οικονομικές απολαβές», «καλές συνθήκες εργασίας» καθώς και ο παράγοντας «υπάρχει συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης απόφασης»

ακολουθούν και επαληθεύουν τη βιβλιογραφία σχετικά με τις θεωρίες παρακίνησης και ανήκουν σε εύρος παραγόντων τόσο εσωτερικής όσο και εξωτερικής παρακίνησης. Συνεπώς η διατήρηση και η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, η αύξηση των οικονομικών απολαβών και η ιεραρχική τοποθέτηση των υπαλλήλων με βάση τα ενδιαφέροντά τους μπορεί να ενισχύσει τη διάθεση για εργασία και συνεπώς να αυξήσει τα εργασιακά αποτελέσματα.

Σε σχέση με τους παράγοντες της εργασιακής επίδοσης και εδώ φαίνεται πως ο παράγοντας της ασφάλειας για την παραμονή στην εργασία επιδρά περισσότερο και ενισχύει την παραγωγικότητα. Συνεπώς η «μονιμότητα» στη δημόσια διοίκηση δεν αίρει την διάθεση για παραγωγική εργασία, αντίθετα την ενισχύει και την ενδυναμώνει σε αντίθεση με την απειλή της εργασιακής ανασφάλειας που επικρατεί στον ιδιωτικό τομέα. Και στον τομέα της επίδοσης ο παράγοντας των οικονομικών απολαβών παρόλο που ανήκει στο χώρο των εξωτερικών κινήτρων επίδοσης, έχει κυρίαρχη θέση στις επιλογές των απαντήσεων των ερωτωμένων.

Οι άνθρωποι πρωτίστως εργάζονται επειδή αμείβονται και στη συνέχεια για να ικανοποιήσουν άλλες ανάγκες τους όπως την ατομική τους ικανοποίηση ή την αίσθηση της προσφοράς στο σύνολο, επιβεβαιώνοντας έτσι και τις θεωρίες των αναγκών. Στη συνέχεια έρχονται παράγοντες που ενισχύουν την επίδοση όπως «το ενδιαφέρον για το εργασιακό αντικείμενο», «η αίσθηση της προσφοράς» «η ικανοποίηση από το εργασιακό αντικείμενο» που όλοι αυτοί οι παράγοντες ανήκουν στην ομάδα των εσωτερικών κινήτρων. Συνεπώς η διοικητική ιεραρχία γνωρίζοντας τους παρακινητικούς παράγοντες των υπαλλήλων τους μπορούν να κατευθύνουν τη συμπεριφορά τους και να αξιολογήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους με τα κατάλληλα εργαλεία αξιοποιώντας το μότο «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση» και αυξάνοντας τις επιδόσεις του οργανισμού καθιστώντας τον περισσότερο ανταγωνιστικό στην ελεύθερη αγορά με την υιοθέτηση χαρακτηριστικών ιδιωτικού οργανισμού.

Στην αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού κατέχει σημαντικό ρόλο και το στυλ ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά της προϊστάμενης αρχής που παρακινεί και εμπνέει τους εργαζόμενους να καταβάλουν πέρα των δυνάμεών τους για το καλό του οργανισμού.

Τέτοια χαρακτηριστικά φαίνεται από τις απαντήσεις των ερωτώμενων είναι κυρίως τα «άτυπα» χαρακτηριστικά του ατόμου που ασκεί τη διοίκηση όπως το να είναι «δίκαιος» να «αναγνωρίζει και να ανταμείβει την προσπάθεια των εργαζομένων», «να βρίσκει λύσεις σε προβλήματα» και φυσικά να έχει πλήρη και σαφή γνώση του γνωστικού εργασιακού του αντικειμένου. Το ζήτημα της αξιολόγησης των προϊσταμένων του δημόσιου τομέα δεν αρκείται μόνο στα τυπικά προσόντα αξιολόγησης και στους τίτλους σπουδών ή στα χρόνια προϋπηρεσίας. Η ανάληψη θέσης ευθύνης

πρέπει να περιλαμβάνει και τα κριτήρια της αξιολόγησης των μη τυπικών προσόντων όπως η επικοινωνία, η κοινωνικότητα, η κατανόηση, η ενσυναίσθηση κτλ.

Τέλος φαίνεται από τα αποτελέσματα της στατιστικής επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας ότι οι ερωτώμενοι ενώ έχουν μια αντίληψη υψηλής αποδοτικότητας στο νέο οργανισμό, δεν θεωρούν ότι αυτός παρά την ψηφιακή ανασυγκρότηση και εξέλιξή του, δεν τους προσφέρει παρακινητικό εργασιακό μοντέλο και συνεπώς η παραγωγικότητα που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι προκύπτει ως αποτέλεσμα ατομικής προσπάθειας, εργασιακής αφοσίωσης, προσφοράς στο συνάνθρωπο και στο κράτος και εργασιακής δέσμευσης στους στόχους του οργανισμού που όταν ταυτίζονται με τους ατομικούς στόχους προκύπτει ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα

1.2. Συμπεράσματα - συζήτηση

Η Ελλάδα, η οποία δεσμεύεται από υποχρεώσεις υπομνήματος, καλείται να βελτιώσει τα επίπεδα παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων της, σύμφωνα με τους δημοσιονομικούς περιορισμούς που προκαλεί η οικονομική κρίση. Το κίνητρο των ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα, αποτελεί ένα πολύ δύσκολο και ταυτόχρονα εξαιρετικά σημαντικό καθήκον, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας. Τα κίνητρα των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, μαζί με πολλές άλλες παραμέτρους, όπως οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, ο πολιτισμός και τα έθιμα σε κάθε χώρα, το συνταγματικό σύστημα κάθε χώρας ή ακόμα και το ευρύτερο αίσθηση ενός ολόκληρου κράτους, αποτελεί μια πολυδιάστατη διαδικασία, συνεπώς το παράδειγμα του ιδιωτικού τομέα μπορεί να χρησιμεύσει ως οδηγός παρακίνησης, καλύπτοντας το κενό που προκύπτει από την δημόσια διοικητική εμπειρογνωμοσύνη.

Το εξαιρετικά ανεπαρκές σύστημα αξιολόγησης, οι δημοσιονομικοί περιορισμοί και η απουσία λειτουργικού ενδιαφέροντος ίσως αποτελούν τα βασικότερα προβλήματα της παραγωγικότητας του προσωπικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Ωστόσο, η πολύ περίεργη φύση αυτών των ειδικών προβλημάτων μπορεί να κατευθύνει την κρατική διοίκηση προς τη σωστή κατεύθυνση, παρουσιάζοντας τις κατάλληλες πολιτικές κινήτρων που μπορούν να οδηγήσουν στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Τέτοιες πρακτικές μπορεί να είναι οι εξής:

- Ένα σύγχρονο, αξιοκρατικό και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης που θα ωφελήσει τους υπαλλήλους, προσφέροντάς τους την ιεραρχία και τα μισθολογικά κίνητρα (αμοιβή σχετική με την απόδοση - χωρίς αύξηση, αλλά με ανακατανομή των λειτουργικών εξόδων), γεγονός που μπορεί να παρακινήσει το ελληνικό προσωπικό.

- Επανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας, μπορεί να βοηθήσει ως μια πολύτιμη αξιολόγηση των ενεργών και ανενεργών εργαζομένων, μέσω του εκσυγχρονισμού της υφιστάμενης οργανωτικής δομής, έτσι ώστε να γίνει καλύτερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.
- Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, που χρησιμεύει ως ευκαιρία για αυτούς που ρυθμίζουν τα διοικητικά προβλήματα (πρώτη γραμμή), υποδεικνύοντας λύσεις για την υποστήριξη της κεντρικής διοίκησης
- Χρήση κοινών κινήτρων για ομαδική εργασία που επικεντρώνεται στην ανάδειξη μελλοντικών ηγετών.
- Εφαρμογή διαύλων επικοινωνίας για την προώθηση μιας νέας κουλτούρας στο έργο των δημοσίων υπαλλήλων, με βάση η προώθηση του δημοσίου συμφέροντος θα καταστεί πολλή σημαντική, αναπτύσσοντας μια κοινή συνείδηση

Περιορισμοί

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη σε μια χρονική συγκυρία που χαρακτηριστική ως πρωτοφανής στα δεδομένα της χώρας με την εμφάνιση του covid-19 που οδήγησε σε αυστηρούς περιορισμούς κυκλοφορίας και εργασίας, σημαντικές οικονομικές απώλειες με αρνητικό αντίκτυπο και στον εργασιακό χώρο. Παρόλο που οι δημόσιες υπηρεσίες δεν έπαψαν τον κύκλο εργασιών τους σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα όπου επικράτησε γενικό απαγορευτικό (lock down), ωστόσο ένας μεγάλος οργανισμός όπως ο ΕΦΚΑ λειτούργησε σε καθεστώς ασφαλείας με ελάχιστο αριθμό υπαλλήλων να πηγαίνουν στην εργασία τους κάνοντας χρήση των ειδικών αδειών ειδικού σκοπού ή υψηλού κινδύνου και ακολουθώντας εκ περιτροπής εργασία ή εργασία από το σπίτι

Όλη αυτή η πρωτοφανής εργασιακή συγκυρία είχε ως αποτέλεσμα η παρούσα έρευνα να παρουσιάζει ως βασικό περιορισμό το περιορισμένο μέγεθος του δείγματος. Αυτοί που ανταποκρίθηκαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν 76 άτομα, που αν και ως αριθμός είναι σχετικά μικρός, ωστόσο μπορεί να ειπωθεί ότι είναι αντιπροσωπευτικός δεδομένου ότι περιλαμβάνει όλα τα μορφωτικά επίπεδα, όλο το φάσμα των ηλικιών που εργάζονται στο δημόσιο καθώς και όλα τα ιεραρχικά επίπεδα από την άποψη της παλαιότητας. Τέλος ο διαθέσιμος χρόνος ήταν περιορισμένος, δεδομένου της επικρατούσας κατάστασης. Περισσότερος χρόνος θα έδινε μεγαλύτερο εύρος δείγματος ή ακόμη και τη δυνατότητα διεξαγωγής κάποιων συνεντεύξεων σε ανώτερα στελέχη της διοίκησης.

1.3. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Μια σημαντική πρόταση για περαιτέρω έρευνα μπορεί να εντοπιστεί στο κομμάτι της μεθοδολογίας έρευνας και να χρησιμοποιηθούν άλλα ερευνητικά εργαλεία, όπως οι συνεντεύξεις σε ανώτατα ιεραρχικά στελέχη της διοίκησης, όπως ο πρόεδρος του οργανισμού ή κάποια μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Μια διαφορετική προσέγγιση του θέματος θα μπορούσε να προκύψει από τη μελέτη διαφορετικών πηγών όπως η μελέτη περιπτώσεων άλλων οργανισμών στην Ελλάδα ή ακόμη σε χώρες της Ένωσης με το ίδιο ή παρόμοιο ασφαλιστικό σύστημα. Η σύγκριση τέλος με στοιχεία που υπήρχαν για τα θέματα της εργασιακής επίδοσης και παρακίνησης για τα χρόνια λειτουργίας των μεμονωμένων ταμείων πριν τη συνένωσή τους και τη λειτουργία τους ως Ενιαίος Φορέας θα μπορούσε να αποτελέσει πρόταση για περαιτέρω έρευνα.

Βιβλιογραφία:

- Akrivos, C., & Koutras, G. (2009). *Leadership effectiveness-the case of Athens Municipality*. Athnes: TEI of Athens.
- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), σσ. 142-175 [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X).
- Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press.
- Anagnostopoulos , D., & Soumaki , E. (2013). The state of child and adolescent psychiatry in Greece during the international financial crisis: a brief report. *European Child and Adolescent Psychiatry*, σσ. 131-134.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Batiou, V., & Valkanos, E. (2013). Job Satisfaction of Public Administrative Personnel in Greece. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11), σσ. 239-252.
- Bellias, D., Kustellios, A., Koutiva, M., Zournatzi, E., & Varsamis, K. (2014). Motivation and job satisfaction among Greek Bank employees. *Prime*, σσ. 71-87.
- Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, K., Jegers, M., & Hofmans, J. (2017). Daily motivation of volunteers in health care organizations: relating team inclusion and intrinsic motivation using self determination theory. *European journal of work and organization Psychology*, σσ. 2-12.
- Breaugh, J., Adrian, R., & Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public management review*, σσ. 1423-1443.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods*. New York: Oxford University Press.
- Charalambous, M., Mitosis, K., & Talias, M. (2017). Data on motivational factors of the medical and nursing staff of a Greek Public Regional General Hospital during the economic crisis. *Data in Brief 11* , σσ. 371-381.

- Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., & Manovasilis, T. (2015). Employee's Motivation and Satisfaction in Light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece. *Procedia Economics and Finance*, σσ. 136-145.
- Chen, G., & Klimoski, R. J. (2003). The Impact Of Expectations On Newcomer Performance In Teams As Mediated By Work Characteristics, Social Exchanges, And Empowerment. *Academy of Management Journal*, 46(5), σσ. 591-607.
- Choi, J.-G., & Lee, J.-K. (2012). Testing the Applicability of the Herzberg's Motivation-Hygiene Theory to the Hotel Industry. *DaeHan Journal of Business*, 25(4), σσ. 2091-2111.
- Chul-Young, R., M. Jae, M., Seung-Bum, Y., & Kwangho, J. (2015). Linking Emotional Labor, Public Service Motivation, and Job Satisfaction: Social Workers in Health Care Settings. *Social Work in Public Health*, σσ. 1-12.
- Ciobanua, A., & Androniceanua, A. (2015). Civil Servants Motivation and Work Performance in Romanian Public Institutions. *Procedia Economics and Finance*, σσ. 164-174.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education*. London: Routledge.
- Conger, J. A., & Kanungo, N. R. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, σσ. 471-482.
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer US.
- Decy, E., & Ryan, R. (2001). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, σσ. 54-67.
- Douglas, C. (2012). The moderating role of leader and follower sex in dyads on the leadership behavior leader effectiveness relationships. *The Leadership Quarterly*, σσ. 163-175.
- Draft, R. (2013). *Organization theory and Design*. Boston: Cengage Learning.
- Dunleavy, P., Margetts, H., & Tinckler, J. (2006). New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, σσ. 467-494.

- Dweck, C., & Elliot, E. (1983). Achievement motivation. *Handbook of child psychology* , σσ. 215-239.
- Economou , M., Madianos, M., Theleritis, C., & Peppou , L. (2011). Increased suicidality amid economic crisis in Greece. *Lancet*, σ. 378:1459.
- Economou, M. (2010). Greece health system review. *Health Systems in Transition*, σσ. 1-17.
- Ergeneli, A., Saglam, G., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60(1), σ. 41049.
- Falagas, M., Bardakas, V., & Mavros, M. (2012). Biomedical research productivity in Greece: effect of the financial crisis. *International Journal of Epidemiology*, σσ. 1206-1207.
- Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), σσ. 693-727.
- Gagne, M., & Decy, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), σσ. 331-362.
- Galbraith, J. (1977). *Organization Design*. US: Addison-Wesley.
- Geen, R. (1995). *Human motivation: a social psychological approach*. Belmont: CA.
- Gkorezis, P., & Petridou, E. (2012). Extrinsic rewards on public and private sector employees psychological empowerment: a comparative approach. *The international journal of human resource management*, 23(17), σσ. 3596-3612.
- Hao, Y., & Jianping, G. (2012). Research on Employee Motivation Mechanism in Modern Enterprises Based on Victor H·Vroom's Expectancy Theory . *Proceedings of the 9th International Conference on Innovation & Management*, σσ. 988-991.
- Herzberg, F. (1966.). *Work and the Nature of Man*. Cleveland.: World Publishing. OCLC 243610.
- Herzberg, F. (2003, Ιανουάριος). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review.*, σσ. 1-12.
- Houston, M., Day, D., & Zarocostas, M. (2011). Health Services across Europe face cuts as dept crisis begins to bite. *British Medical Journal*, σσ. 343-d5266.

- Jooste, K., & Hamani, M. (2017). The motivational needs of primary health care nurses to acquire power as leaders in a mine clinic setting. *Science Direct*, σσ. 43-51.
- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J., & Patton, G. (2001). The Job-Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127, σσ. 376-407.
- Kantikelenis, A., & Papanicolas, I. (2012). Economic crisis, austerity and the Greek public health system. *European Journal Of Public Health*, σσ. 4-5.
- Karamanis, K., Arnis, N., & Pappa, P. (2019). Impact of the working environment on job satisfaction:evidence form Greek public sector. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 14(3), σσ. 234-287.
- Karamitri, I., Talias, M., & Bellali, T. (2015). Knowledge management practices in healthcare settings: a systematic review. *The international journal of health planning and management*, σ. Published online in Wiley Online Library.
- Karanikolos, M., Mladovsky, P., & Cylus , J. (2013). Financial crisis, austerity, and health in Europe. *Lancet*, σσ. 1323-1331.
- Karolidis, D., & Vouzas, F. (2019). From PSM to Helping Behavior in tContemporary Greek Public Sector: The Roles of Organizational Identification and Job Satisfaction. *Public Performance and Management Review*, σσ. 14418-1447.
- Keramidou, I., & Triantafyllopoulos, L. (2018). The impact of the financial crisis and austerity policies on the service quality of public hospitals in Greece. *Health Policy*, 122(4), σσ. 352-358.
- Keyns, J. (2001). *Η Γενική Θεωρία της Απασχόλησης, του Τόκου και του Χρήματος*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Kondilis, E., Giannakopoulos, S., Gavana, M., Benos, A., Ierodiakonou, I., & Watzkin, H. (2013). Economic Crisis, Restrictive Policies, and the Population's Health and Health Care: The Greek Case. *American Journal of Public Health*, 103, σσ. 973-979.
- Kong, D. T., & Ho, V. (2016). A self-determination perspective of strengths use at work: Examining its determinant and performance implications. *11(2)*, σσ. 15-25.

- Koronios, K., Mavromati, M., & Kriemadis, A. (2017). Motivating Public Sector Employees: Evidence from Greece. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 10(1), σσ. 7-12.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology-Methods and Techniques*. New Delhi: New Age International.
- Kristiansen, M. B. (2015). Management by Objectives and Results in the Nordic Countries: Continuity and Change, Differences and Similarities. *Public performance and management review*, σσ. 542-569.
- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2014). Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), σσ. 569-582.
- Kyriopoulos, I., Nikoloski, Z., & Mossialos, E. (2019). The impact of the Greek economic adjustment programme on household health expenditure. *Social Science and Medicine*, σσ. 274-284.
- Lester, D. (2013). Measuring Maslow's Hierarchy of Needs. *Psychological Reports*, 113(1), σσ. 127-129.
- Lewis, G., & Frank, S. (2002). Who Wants to Work for the Government? *Wiley Online Library*, σσ. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00193>.
- Liaropoulos, L. (2012). Greek economic crisis: not a crisis or health. *British Medical Journal*, σσ. 345-e7988.
- IMassaras, P., Sahinidis, A., & Polychronopoulos, G. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, σσ. 415-424.
- Locke, E., & Latham, G. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), σσ. 265-268.
- Mandachian, M., Norashikin, H., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2017). Leadership effectiveness measurement and its effect on organizational outcomes. *Procedia engineering*, σσ. 1043-1048.

- Manolopoulos, D. (2007). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30(1), σσ. 63-85.
- Manolopoulos, D. (2008). Work motivation in the hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The international journal of human resource management*, σσ. 1738-1762.
- Markovits, Y., Boer, D., & Dick, R. (2013). Economic crisis and the employee. The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment and self regulation. *European Management Journal*, σσ. 567-203.
- Markovits, Y., Davis, A. J., & Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), σσ. 77-99.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Matsaganis, M. (2012). Social Policy in hard times. The case of Greece. *Critical Social Policy*, σσ. 406-421.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McKee, M., Karanikolos, M., Belcher, P., & Stuckler, D. (2012). Austerity: a failed experiment on the people of Europe. *Clinical Medicine*, σσ. 346-350.
- Meghir, C., Pissarides, C., Vayanos, D., & Vettas, N. (2017). *Beyond Austerity*. Cambridge: MIT PRESS.
- Miao, G., Nathan, E., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public money and management*, 39, σσ. 77-85.
- Milionis, C. (2013). Provision of healthcare in the context of financial crisis: approaches to the Greek health system and international implications. *Nursing Philosophy*, 14, σσ. 17-27.
- Mitchell, T. (1979). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 30, σσ. 243-281.
- Mousavi, S., & Dargahi, H. (2013). Ethnic Differences and Motivation Based on Maslow's Theory on Iranian Employees. *Iranian Journal Of Public Health*, 42(5), σσ. 516-521.

- Moynihan, D., & Pandey, S. K. (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration and Society*, 39(7), σσ. 803-832.
- Musinguzi , C., Namale, L., Rutebemberwa, E., & Dahal, A. (2018). The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *Journal of health care leadership*, σσ. 21-32.
- Nyhan, R. (2000). Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations. *The American Review Of Public Administration*, σ. <https://doi.org/10.1177/02750740022064560>.
- O’Riordan , J. (2013). Public Service Motivation. *Institute of Public Administration, State of the Public Service Series*.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the entrepreneurial spirits is transforming the public sector*. New York: Benguin Books.
- Osterloh, M., Frost, J., & Frey, B. (2010). The Dynamics of Motivation in New Organizational Forms. *International Journal of the Economics of Business*, σσ. 61-77 <https://doi.org/10.1080/13571510110102976>.
- Palasca, S., & Jaba, E. (2015). Economic Crisis’ Repercussions on European Healthcare Systems. *Procedia Economics and Finance*, 23, σσ. 525-533.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), σσ. 3-12.
- Perry, J., & Wise, L. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review.*, 50(3), σσ. 367-373.
- Petmesidou, M., Pavollini, E., & Guillen, A. (2014). South European Healthcare Systems under harsh austerity: A progress-regression mix? *South European Society and Politics*, 19(3), 332-352.
- Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Psychology Press.
- Pintrich, P., Marx, R., & Boyle, R. (1993). Beyond Cold Conceptual Change: The Role of Motivational Beliefs and Classroom Contextual Factors in the Process of Conceptual Change. *Review of educational report*, σσ. 176-199.

- Platis, C., Peklitis, P., & Zimeras, S. (2015). Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, σσ. 480-487.
- Porter, L., & Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood: Irwin-Dorsey.
- Poulopoulos, C. (2012). Economic crisis in Greece: risks and challenges for drug policy and strategy. *Drugs and Alcohol Today*, σσ. 132-140.
- Purvis, R., Zagenczyk, T. J., & Mccray, G. E. (2014). hat's in it for What's in it for me? Using expectancy theory and climate to explain stakeholder participation, its direction and intensity. *International Journal of Project Management*, 33(1), σσ. 3-14.
- Raudeliūnienė, J., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2014). Analysis of factors motivating human resources in public sector. *Social and Behavioral Sciences*, σσ. 719-726.
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), σσ. 472-481
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>.
- Robbins, S., & Judge, T. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. Αθήνα: Κριτική.
- Rossidis, I., Aspridis, G., Blanas, N., Bouas, K., & Katsimardos, P. (2016). Best Practices for Motivation and their Implementation in the Greek Public Sector for Increasing Efficiency. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(3), σσ. 144-150.
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. (2011). es, I Can, I Feel Good, and I Just Do It!” On Gain Cycles and Spirals of Efficacy Beliefs, Affect, and Engagement. *Applied Psychology*, 60(2), σσ. 255-285.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. New York: Pearson.
- Sawicki, P., & Bastian, H. (2008). German health care: a bit of Bismarck plus more science. *BMJ*(337), σ. 137.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology (3rd Edition)*. Englewood Cliffs: Pearson.

- Schleicher, D. J., Smith, T. A., Casper, W. J., Watt, J. D., & Greguras, G. J. (2015). It's all in the attitude: The role of job attitude strength in job attitude–outcome relationships. *Journal of Applied Psychology, 100*(4), σσ. 1259–1274.
- Schmidt, A., Cacace, M., Gotze, R., & Rothgang, H. (2010). Explaining health care system change: Problem pressure and emergence of hybrid health care systems. *Journal of Health Politics, Policy and Law, 45*4-485.
- Sheingold, B., & Hahn, J. (2014). The history of healthcare quality: The first 100 years 1860–1960. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, σσ. 18-22.
- Simou, E., & Kotsogeorgou, E. (2014). Effects of the economic crisis on health and healthcare in Greece in the literature from 2009 to 2013: A systematic review. *Health Policy*, σσ. 111-119.
- Sivanathan, N., & Fekken, G. (2002). Emotional intelligence, moral reasons and transformational leadership. *Leadership and organizational development journal*, σσ. 198-204.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan.
- Skinner, B. F. (1971). *Beyond Freedom and Dignity*. New York: Knopf.
- Souliotis, K., & Kyriopoulos, J. (2003). Health Expenditures in Greece : measurements problems and policy issues. *Health policy, 2*(3), σσ. 129-134.
- Stipek, D. (2002). *Motivation to learn: From theory to practice (4th edition)*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Stuckler, D., & McKee, M. (2012). There is an alternative: public health professionals must not remain silent at a time of financial crisis. *European Journal of Public Health*, σσ. 2-3.
- Sullivan, E. (2016). *Effective Leadership and Management in Nursing*. Αθήνα: Γκιούρδας.
- Taghipour, A., & Dejban, R. (2013). Job Performance: Mediate Mechanism of Work Motivation. *Social and Behavioral Science*, σσ. 1601-1605.
- Tai, W.-T. (2003). Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness. *Personnel Review, 35*(1), σσ. 51-65.

- Taormina, R., & Gao, G. (2014). Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs. *The American Journal of Psychology*, 126(2), σσ. 155-177.
- Taylor, F. (1911). *Scientific Management*. New York: Harper Brothers.
- Taylor, F. (1947). *The principles of scientific management*. New York: Norton and Company.
- Themanson, J. R., & Rosen, P. J. (2015). Examining the relationships between self- efficacy, task- relevant attentional control , and task performance: Evidence from event- related brain potentials. *British Journal Of Psychology*, 106(2), σσ. 253-271.
- Tountas, Y., Karnaki, P., & Pavi, E. (2005). The "unexpected growth" of the private health sector in Greece. *Health Policy*, 74(2), σσ. 167-180.
- Tulchinsky, T. (2018). *Case Studies in Public Health*.
- Ventura, M., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Professional Self-Efficacy as a Predictor of Burnout and Engagement: The Role of Challenge and Hindrance Demands. *The Journal of Psychology*, 149(3), σσ. 277-302.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weiner, B. (1990). History of motivational research in education. *Journal of educational psychology*, σσ. 616-622.
- Wendt, C. (2009). Mapping European Health Care Systems.A comparative analysis of financing service provision and access to healthcare. *Journal of European Social Policy*, 19(5), 432-445.
- Wright, B. (2001). Public Sector Work Motivation: A riview of current literature and revised conceptual model. *Journal of public adiminstration research an theory*, σσ. 559-586.
- Wright, B. (2004). The Role of Work Contex in Work Motivation. A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal Of Public Administration Research and Theory*, σσ. 59-78.
- Yperen, N., & Hagedoorn, M. (2017). Do High Job Demands Increase Intrinsic Motivation or Fatigue or Both? The Role of Job Control and Job Social Support. *Academy of Management Journal*, 46(3), σ. <https://doi.org/10.5465/30040627>.

- Zhang, S. (2014). Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behaviors in China. *Journal of Business Ethics*, 120(2), σσ. 165-174.
- Zutavern, J., & Kohli, M. (2012). *Needs and Risks in the Welfare State*. Oxford: The Oxford University Press.
- Αβδιμιώτης, Σ. (2018). *Πανεπιστημιακές Σημειώσεις*. Θεσσαλονίκη: Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκηση Μονάδων Υγείας.
- Βοζίκης, Α., & Λοπατατζίδης, Α. (2006). Κοινωνική ασφάλιση και διαχείριση ζήτησης υπηρεσιών υγείας. Στο Κ. Σουλιώτης, *Πολιτική και Οικονομία της Υγείας*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Δαμουλάκης, Γ. (1998). Κοινωνική και Ιδιωτική Ασφάλιση Υγείας. Στο Σούλης Σ, *Οικονομική της Υγείας*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Δημητριάδης, Α. (2001). *Διοίκηση-Διαχείριση Έργου*. Αθήνα: Νέες Τεχνολογίες.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία. Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Κριτική.
- Θεοδωρουλάκης, Μ., & Κουμαριανός, Β. (2012). *Συστήματα Κοινωνικής Ασφάλισης - Ασφαλιστικό Σύστημα και Σύστημα Κοινωνικής Περίθαλψης*. Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ.
- Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Θωμαΐδης, Ξ. (1973). *Διερεύνησις των Θεσμών Κοινωνικής Προστασίας από της Αρχαιότητας μέχρι και της Επαναστάσεως του Εικοσιένα εις τον Ελληνικόν Χώρον*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κουμαριανός, Β. (2017). Ενοποίηση του Συστήματος Κοινωνικής Ασφάλισης: Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης ως Νέο Οργανωτικό Όχημα για τη Νέα Αρχιτεκτονική των Συντάξεων. *Κοινωνική Πολιτική*, 8, σσ. 50-73.
- Κρεμαλής, Κ. (1985). *Δίκαιο Κοινωνικών Ασφαλίσεων*. Αθήνα: Σάκκουλας.
- Κυριόπουλος, Γ. (2001). *Κοινωνία και Υγεία*. Αθήνα: Θεμέλιο.
- Κυριόπουλος, Γ., Λιαρόπουλος, Λ., & Μπουρσανίδης, Χ. (2001). *Η Ασφάλιση Υγείας στην Ελλάδα*. Αθήνα: Θεμέλιο/Κοινωνία και Υγεία.

- Κωστανά, Θ. (2011). *Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του ΕΚΔΑΑ*. Αθήνα: ΕΣΤΑ.
- Μάρδας, Γ. Δ. (1993). *Οργανωτική και Οικονομική του Συστήματος Κοινωνικής Διοίκησης*. Αθήνα: Σμπίλιας.
- Μάρδας, Γ. Δ., & Βαλκάνος, Δ. Ι. (2005). *Κοινωνική Πολιτική Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μανατζμεντ*. Αθήνα : Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα : Μπένου.
- Μπουρσανίδης, Χ. (2001). Δημόσιο Μανατζμέντ Ταμείων. Μια προσέγγιση κοινωνικής μεταρρύθμισης και διοικητικού εκσυγχρονισμού της κοινωνικής ασφάλισης υγείας. Στο Γ. Κυριόπουλος, Λ. Λιαρόπουλος, & Χ. Μπουρσανίδης, *Ασφάλιση Υγείας στην Ελλάδα*. Αθήνα: Θεμέλιο/Κοινωνία και Υγεία.
- Νεκτάριος, Μ. (2003). *Εισαγωγή στην Ιδιωτική Ασφάλιση*. Αθήνα: Forum.
- Νοικοκυράκης, Γ., & Σαράφης, Π. (2018). Κοινωνική προστασία και προκλήσεις του ευρωπαϊκού κράτους πρόνοιας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, σσ. 464-471.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Αθήνα: Ανίκουλα.
- Παπαναστασίου, Ε., & Παπαναστασίου, Κ. (2016). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Λευκωσία: Καΐλας.
- Πλατσίδου, Μ., & Γωνίδα, Ε. (2005). Θωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο. Στο Α. Καψάλης, *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Πριναράκης, Μ. (1987). *Γενικές Αρχές της Ιδιωτικής Ασφάλισης*. Αθήνα: Πριναράκης.
- Σαρμανιώτης, Χ. (2005). *Μανατζμεντ*. Αθήνα: Γκιούρδας.
- Σκουτέλης, Γ. (1993). Η ασφάλιση υγείας-ασθένειας στην Ελλάδα: Προβλήματα, τάσεις και εξελίξεις. Στο Γ. Κυριόπουλος, & Δ. Νιάκας, *Η Πρόκληση του Ανταγωνισμού στον Υγειονομικό Τομέα*. Αθήνα: Κέντρο Κοινωνικών Επιστημών της Υγείας.

- Σολωμός, Γ. (1991). *Κοινωνική Ασφάλιση από την Κρίση στον Ενιαίο Φορέα*. Αθήνα: Λιβάνης.
- Σουλιώτης, Κ. (2000). *Ο ρόλος του Ιδιωτικού Τομέα στο Ελληνικό Σύστημα Υγείας*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Τούντας, Γ. (2008). *Υπηρεσίες Υγείας*. Αθήνα: Οδυσσέας/ Νέα Υγεία.
- Τούντας, Γ. (2008). *Υπηρεσίες Υγείας*. Αθήνα: Οδυσσέας/Νέα Υγεία.
- Τσαλίκης, Γ. (2001). Η θεμελίωση της αντικοινωνικής σφάλισης στην Ελλάδα (1840-1940). Στο Γ. Κυρίπουλος, Λ. Λιαρόπουλος, & Χ. Μπουρσανίδης, *Η Ασφάλιση Υγείας στην Ελλάδα*. Αθήνα: Θεμέλιο/Κοινωνία και Υγεία.
- Φακιόλας, Ρ. (1993). Τα οικονομικά της κοινωνικής ασφάλισης. Η ελληνική εμπειρία. *Πρακτικά Διημερίδας του Ελληνικού Τμήματος Γυναικείων Ερευνών* (σ. 33). Αθήνα: Παπαζήση.
- Φιλαλήθης, Α. (2002). Τα συστήματα Υγείας στο Μεταίχμιο: Σκέψεις για τη διοίκηση και ανάπτυξη των υπηρεσιών υγείας στο ξεκίνημα του ΚΑ΄αιώνα. *Επιθεώρηση Υγείας*, 13(79), σσ. 13-64.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χατζόπουλος, Π. (2007). *Ασφαλίσεις Ζωής και Υγείας*. Αθήνα: Συμμετρία.