



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην *Εφαρμοσμένη Οικονομική*

**Κατεύθυνση : « Εφαρμοσμένη Οικονομική στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων και Δημοσίων Οργανισμών »**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η εργασιακή ικανοποίηση των ανώτατων στελεχών στο
Δημόσιο ως αποτέλεσμα της διαδικασίας επιλογής τους:
Η περίπτωση των Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών
(Δ.Ο.Υ)».**

Μεταπτυχιακός Φοιτητής : ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Ν. ΑΠΟΣΤΟΛΑΚΟΣ

Επιβλέπων : Αναπληρωτής Καθηγητής ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΜΕΤΑΞΑΣ

ΒΟΛΟΣ 2021

Υπεύθυνη δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Δημήτριος Ν. Αποστολάκος.

Βόλος, Φεβρουάριος 2021.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Θεόδωρο Μεταξά για τα κίνητρα και τη πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχε καθώς και για την άμεση ανταπόκρισή του κάθε φορά που χρειάστηκε. Ευχαριστώ επίσης θερμά όλους τους διδάσκοντες του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις πολύτιμες γνώσεις που μας παρείχαν, για την στήριξή τους και την αμέριστη βοήθεια τους. Επιπλέον ένα τεράστιο ευχαριστώ στην οικογένεια μου που ήταν αρωγός σε αυτή μου την προσπάθεια και στους συμφοιτητές μου που έγιναν φίλοι. Τέλος, οφείλω να ευχαριστήσω τον κλάδο των Εφοριακών υπαλλήλων και ιδιαίτερα τους Διευθυντές και Υποδιευθυντές των υπηρεσιών που συνέβαλαν με τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Υπεύθυνη δήλωση.....	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	11
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	13
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	13
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	14
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	16
ABSTRACT.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	18
1.1 Ερευνητική κατεύθυνση.....	18
1.2 Στόχος της έρευνας.....	18
1.3 Επιστημονικό πεδίο της έρευνας.....	19
1.4 Σημασία και συνεισφορά της έρευνας.....	20
1.5 Δομή της έρευνας.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	23
2.1 Θεωρίες αναγκών.....	23
2.1.1 Η θεωρία των αναγκών του Maslow.....	23
2.1.2 Η θεωρία ERG του Alderfer.....	24
2.1.3 Η θεωρία κινήτρων του McClelland.....	25
2.1.4 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.....	26
2.2 Θεωρίες διεργασιών.....	27
2.2.1 Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke.....	27
2.2.2 Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom.....	28
2.2.3 Η θεωρία X και Y του McGregor.....	29

2.2.4 Η θεωρία της ισότητας του Adams.....	30
2.3 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης.....	31
2.3.1 Ορισμοί της εργασιακής ικανοποίησης.....	32
2.3.2 Θεμελιώδεις έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση.....	33
2.3.3 Εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.....	35
2.3.4 Συνέπειες εργασιακής ικανοποίησης.....	36
2.4 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	37
2.4.1 Προσέλκυση και επιλογή στη Δ.Α.Π.....	38
2.5 Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά.....	40
2.5.1 Ορισμοί εννοιών.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	43
3.1 Ικανοποίηση και αμοιβή.....	44
3.2 Ικανοποίηση και φύλο.....	45
3.3 Ικανοποίηση και ηλικία.....	46
3.4 Ικανοποίηση και επίπεδο εκπαίδευσης.....	46
3.5 Ικανοποίηση και προϋπηρεσία.....	47
3.6 Ικανοποίηση και Δ.Α.Π.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	49
4.1 Έννοια της δημόσιας διοίκησης.....	49
4.2 Δημόσιες υπηρεσίες και φορείς.....	49
4.3 Δημόσιοι υπάλληλοι.....	51
4.4 Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε).....	52
4.4.1 Εισαγωγή.....	52
4.4.2 Δομή και υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε.....	52
4.4.3 Προσωπικό της Α.Α.Δ.Ε.....	53

4.4.4 Στρατηγικό σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε.....	57
4.4.5 Επιχειρησιακό σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε.....	58
4.4.6 Ανάλυση SWOT.....	58
4.4.7 Προσέλκυση ανωτάτων στελεχών της Α.Α.Δ.Ε.....	59
4.4.8 Επιλογή ανωτάτων στελεχών της Α.Α.Δ.Ε.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ.....	62
5.1 Έρευνα στην Ολλανδία.....	62
5.2 Έρευνα στην Ουαλία.....	63
5.3 Έρευνα στο Πακιστάν.....	64
5.4 Έρευνα στην Κίνα.....	65
5.5 Έρευνες στις Η.Π.Α.....	66
5.5.1 Έρευνα των Bretz και Judge.....	66
5.5.2 Έρευνα του Bright.....	67
5.6 Έρευνα στην Αίγυπτο.....	69
5.7 Έρευνα στην Τουρκία.....	70
5.8 Έρευνα στη Νότια Κορέα.....	72
5.9 Έρευνα στην Αιθιοπία.....	73
5.10 Έρευνα στην Ελλάδα.....	74
5.11 Σύνοψη συμπερασμάτων ερευνών.....	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	86
6.1 Σκοπός και στόχος της έρευνας.....	86
6.2 Πληθυσμός ατόμων της έρευνας.....	86
6.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων.....	86
6.4 Δείγμα της έρευνας.....	87
6.5 Ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	87
6.6 Κωδικοποίηση των μεταβλητών.....	88
6.6.1 Η εξαρτημένη μεταβλητή.....	88
6.6.2 Οι ανεξάρτητες μεταβλητές.....	89
6.6.3 Η μεταβλητή : «Διαδικασία επιλογής».....	89
6.7 Ερευνητικά ερωτήματα.....	90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	93
7.1 Στατιστικά δεδομένα.....	93
7.1.1 Ατομικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	93
7.1.2 Δεδομένα για την εργασιακή ικανοποίηση.....	99
7.1.3 Δεδομένα για την αποδοχή της διαδικασίας επιλογής.....	102
7.2 Ανάλυση στατιστικών δεδομένων.....	104
7.2.1 Το ερευνητικό μοντέλο.....	104
7.2.2 Έλεγχοι αξιοπιστίας.....	105
7.2.3 Πιλοτική δοκιμή ερωτηματολογίου.....	107
7.2.4 Έλεγχος συσχετίσεων.....	107
7.2.5 Ανάλυση συσχετίσεων και γραμμικών εξαρτήσεων.....	108
7.2.6 Ανάλυση παλινδρόμησης.....	114
7.2.7 Ανάλυση κυρίων συνιστωσών.....	116
7.2.8 Αξιοπιστία της συνιστώσας (component).....	119
7.2.9 Παλινδρόμηση ικανοποίησης πάνω στη συνιστώσα (component).....	119
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	124
8.1 Αποτελέσματα για το φύλο.....	124
8.2 Αποτελέσματα για το μηνιαίο μισθό.....	125
8.3 Αποτελέσματα για το ετήσιο ατομικό εισόδημα.....	126
8.4 Αποτελέσματα για το ετήσιο οικογενειακό εισόδημα.....	126
8.5 Αποτελέσματα για την ηλικία.....	127
8.6 Αποτελέσματα για την προϋπηρεσία.....	127
8.7 Αποτελέσματα για το επίπεδο εκπαίδευσης.....	128
8.8 Αποτελέσματα για τη διαδικασία επιλογής.....	129
8.9 Συγκεντρωτικά αποτελέσματα.....	130
8.9.1 Εργασιακή ικανοποίηση.....	130
8.9.2 Διαδικασία επιλογής.....	130
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	132
9.1 Ερευνητικά συμπεράσματα.....	134

9.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	135
9.3 Συνεισφορά της παρούσας εργασίας.....	136
9.4 Ενδιαφερόμενα μέρη.....	136
9.5 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	137
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	138
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	145
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄ - ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ IBM SPSS.....	150

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

4-1 Δομή Δημόσιου Τομέα.....	49
4-2 Ανεξάρτητες αρχές.....	51
4-3 Οργανικές θέσεις Α.Α.Δ.Ε.....	53
4-4 Ανάλυση SWOT.....	59
5-1 Συσχετίσεις κατά Pearson (Rehman).....	65
5-2 Συντελεστές παλινδρόμησης (Bright).....	68
5-3 Συσχετίσεις κατά Pearson (Mostafa & Gould-Williams).....	69
5-4 Συσχετίσεις κατά Pearson (Alniacik).....	71
5-5 Συντελεστές εξάρτησης μεταξύ των μεταβλητών (Kim).....	72
5-6 Συσχετίσεις μεταβλητών κατά Pearson (Ijigu).....	73
5-7 Συντελεστές παλινδρόμησης (Ijigu).....	74
5-8 Συσχετίσεις κατά Pearson (Bellou).....	75
5-9 Σύνοψη συμπερασμάτων προηγούμενων ερευνών.....	76
7-1 Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για την εργασιακή ικανοποίηση.....	99
7-2 Στατιστικά μέτρα εργασιακής ικανοποίησης κατά φύλο.....	100
7-3 Αριθμητικός μέσος εργασιακής ικανοποίησης κατά φύλο και συνολικά.....	100
7-4 Εργασιακή ικανοποίηση κατά κλιμάκιο ηλικίας.....	100
7-5 Εργασιακή ικανοποίηση κατά επίπεδο εκπαίδευσης.....	101
7-6 Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση.....	101
7-7 Εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με το μηνιαίο μισθό.....	101
7-8 Εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με το ετήσιο ατομικό εισόδημα.....	101
7-9 Εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με το ετήσιο οικογενειακό εισόδημα.....	101
7-10 Εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τη θέση ευθύνης.....	101

7-11 Εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας.....	102
7-12 Στατιστικά μέτρα για την αποδοχή της διαδικασίας επιλογής.....	102
7-13 Αποδοχή διαδικασίας επιλογής κατά φύλο.....	103
7-14 Αποδοχή διαδικασίας επιλογής κατά κλιμάκιο ηλικίας.....	103
7-15 Αποδοχή διαδικασίας επιλογής ανά κλιμάκιο ηλικίας.....	103
7-16 Αποδοχή διαδικασίας επιλογής ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση.....	103
7-17 Αποδοχή διαδικασίας επιλογής σε σχέση με τη θέση ευθύνης.....	103
7-18 Αποδοχή διαδικασίας επιλογής σε σχέση με την προϋπηρεσία.....	104
7-19 Αξιοπιστία ερωτηματολογίου για την εργασιακή ικανοποίηση.....	106
7-20 Αξιοπιστία ερωτηματολογίου για την αποδοχή της διαδικασίας επιλογής.....	106
7-21 Συσχετίσεις μεταβλητών κατά Pearson.....	107
7-22 Συσχετίσεις μεταβλητών κατά Spearman.....	108
7-23 Συσχετίσεις μεταβλητών κατά Kendall.....	108
7-24 Συντελεστές γραμμικής εξάρτησης και Spearman (ικανοποίηση).....	113
7-25 Συντελεστές γραμμικής εξάρτησης και Spearman (επιλογή).....	114
7-26 Συντελεστές παλινδρόμησης της εργασιακής ικανοποίησης πάνω στις ανεξάρτητες μεταβλητές.....	115
7-27 Σύνοψη μοντέλων παλινδρόμησης.....	115
7-28 Διαγνωστικά μέτρα πολυσυγγραμμικότητας.....	116
7-29 Δείκτες KMO και Bartlett.....	117
7-30 Δείκτες μέτρων δειγματικής επάρκειας.....	117
7-31 Ερμηνεία διακυμάνσεων μεταβλητών.....	118
7-32 Συνολική ερμηνευμένη διακύμανση της συνιστώσας (component).....	118
7-33 Φορτίσεις ανεξάρτητων μεταβλητών στην συνιστώσα (component).....	119
7-34 Αξιοπιστία συνιστώσας (component).....	119

7-35 Σύνοψη μοντέλου.....	120
7-36 Ανάλυση διακυμάνσεων.....	121
7-37 Συντελεστές παλινδρόμησης.....	121
7-38 Διάγνωση πολυσυγγραμμικότητας.....	122
8-1 Συγκεντρωτικά ερευνητικά αποτελέσματα για την εργασιακή ικανοποίηση.....	130
8-2 Συγκεντρωτικά ερευνητικά αποτελέσματα για τη διαδικασία επιλογής.....	130

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

2-1 Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow.....	24
2-2 Η ιεράρχηση των αναγκών του Alderfer.....	25
2-3 Η θεωρία για τα κίνητρα επίτευξης του McClelland.....	26
2-4 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.....	27
2-5 Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke.....	28
2-6 Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom.....	29
2-7 Η θεωρία X και Y του McGregor.....	30
2-8 Η θεωρία της ισότητας του Adams.....	31

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

4-1 Κατανομή προσωπικού Α.Α.Δ.Ε.....	54
4-2 Κατανομή προσωπικού ανά φύλο.....	55
4-3 Κατανομή προσωπικού κατά ηλικία.....	56
4-4 Επίπεδο εκπαίδευσης προσωπικού.....	57
7-1 Κατανομή ανά φύλο.....	93
7-2 Κατανομή κατά ηλικία.....	94

7-3 Επίπεδο εκπαίδευσης.....	94
7-4 Γνώση ξένης γλώσσας.....	95
7-5 Οικογενειακή κατάσταση.....	95
7-6 Κατανομή με βάση τον αριθμό των παιδιών.....	96
7-7 Κατανομή με βάση το μηνιαίο μισθό.....	96
7-8 Κατανομή με βάση το ετήσιο ατομικό εισόδημα.....	97
7-9 Κατανομή με βάση το οικογενειακό εισόδημα.....	97
7-10 Κατανομή με βάση τη θέση στην ιεραρχία.....	98
7-11 Κατανομή με βάση τα έτη προϋπηρεσίας.....	98
7-12 Κρημογράφημα (Scree plot).....	118

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

5-1 Εξαρτήσεις μεταβλητών (Mostafa & Gould-Williams).....	70
5-2 Ερευνητικό μοντέλο (Bellou).....	75
7-1 Ερευνητικό μοντέλο παρούσας εργασίας.....	104
7-2 Εξάρτηση φύλου-εργασιακής ικανοποίησης.....	109
7-3 Εξάρτηση ηλικίας-εργασιακής ικανοποίησης.....	109
7-4 Εξάρτηση επιπέδου εκπαίδευσης-εργασιακής ικανοποίησης.....	110
7-5 Εξάρτηση μηνιαίου μισθού-εργασιακής ικανοποίησης.....	110
7-6 Εξάρτηση ετών προϋπηρεσίας-εργασιακής ικανοποίησης.....	110
7-7 Εξάρτηση αποδοχής διαδικασίας επιλογής-εργασιακής ικανοποίησης.....	111
7-8 Εξάρτηση ηλικίας-διαδικασίας επιλογής.....	111
7-9 Εξάρτηση επιπέδου εκπαίδευσης-διαδικασίας επιλογής.....	112
7-10 Εξάρτηση μηνιαίου μισθού-διαδικασίας επιλογής.....	112
7-11 Εξάρτηση ετών προϋπηρεσίας-διαδικασίας επιλογής.....	113

7-12 Τελικό ερευνητικό μοντέλο και ερμηνευμένες διακυμάνσεις.....	120
7-13 Κανονικότητα σφαλμάτων.....	122
7-14 Διάγραμμα P-P καταλοίπων.....	122
7-15 Διάγραμμα διασποράς καταλοίπων.....	123

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία ερευνάται η ύπαρξη και ο βαθμός της εξάρτησης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης των ανώτατων στελεχών των Δημόσιων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ) της χώρας μας - Διευθυντών και Υποδιευθυντών- και των παραγόντων που συνθέτουν τη διαδικασία επιλογής τους για τις θέσεις αυτές. Παράλληλα, εξετάζεται η επίδραση κάποιων δημογραφικών, εισοδηματικών και εργασιακών παραγόντων στην εργασιακή τους ικανοποίηση.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση πρωτογενών δεδομένων, δηλαδή με τη διανομή και στη συνέχεια συλλογή ερωτηματολογίων τα οποία αφενός κατέγραψαν το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των στελεχών αφετέρου αποτύπωσαν το βαθμό αποδοχής τους αναφορικά με τη διαδικασία επιλογής τους για την κατάληψη των ανώτατων αυτών θέσεων στην ιεραρχία της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε).

Συλλέχθηκαν 132 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από ένα σύνολο 169 ανώτατων στελεχών των Δ.Ο.Υ, πανελλαδικά (ποσοστό ανταπόκρισης : 78%). Τα στατιστικά δεδομένα αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics 26 Fixpack 1.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας, προέκυψε ότι η ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας και η διαδικασία επιλογής ασκούν θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στο βαθμό της ικανοποίησής τους.

Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού ώστε να επέρχεται η όσο το δυνατό μεγαλύτερη ταύτιση μεταξύ των στόχων, των αξιών και των ενδιαφερόντων του ατόμου με την κουλτούρα του οργανισμού (P-O fit), επιφέρει αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Η εφαρμογή σύγχρονων πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, όπως η υιοθέτηση από την Α.Α.Δ.Ε της υφιστάμενης διαδικασίας επιλογής του κατάλληλου προσωπικού για την κάλυψη των ανώτατων θέσεων στην ιεραρχία, αφενός βελτιώνει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης αφετέρου εμπεδώνει την αντίληψη περί αξιοκρατίας στον οργανισμό.

Λέξεις κλειδιά : Εργασιακή ικανοποίηση, Διαδικασία επιλογής, Ταίριασμα ατόμου – οργανισμού, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Οργανωσιακή συμπεριφορά, Δημόσιος Τομέας, Α.Α.Δ.Ε.

Κατάταξη JEL : M54, J28, M12, M10, O15, D23, H83.

ABSTRACT

This paper assesses the impact of recruitment and selection procedure of Human Resources Management (H.R.M) on job satisfaction regarding the executives of revenue tax offices of Independent Authority for Public Revenue (I.A.P.R) in Greece. Furthermore, it examines the effect of some individual and demographic characteristics on job satisfaction.

This research was held using primary statistical data by distributing and collecting specific questionnaires which not only recorded the level of job satisfaction but also noted the degree of acceptance as regards the selection procedure in I.A.P.R.

132 totally completed questionnaires were collected from a specific group of 169 executives nationwide (response rate of 78 per cent). The collected statistical data were analyzed by using the IBM SPSS Statistics 26 Fixpack 1 software program.

The results of this research showed that age, work experience and selection procedure have a positive and statistically significant effect on the job satisfaction degree.

Selection procedure as a practice of H.R.M leads to person-organization fit (P-O fit) and increases the level of job satisfaction due to the fact that beliefs, values and interests at individual level meets the requirements and culture of the organization.

Implementing contemporary H.R practices, such as the current staff selection procedure adopted by I.A.P.R not only allows the organization to decide on choosing the best leaders from a group of nominees but also fosters the feeling of meritocracy while increasing the degree of job satisfaction among the administrative staff.

Key words : Job satisfaction, Selection procedure, P-O fit, H.R.M, Organizational behavior, Public sector, I.A.P.R.

JEL codes : M54, J28, M12, M10, O15, D23, H83.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1-ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ

Η παρούσα εργασία ερευνά την ύπαρξη και το βαθμό της εξάρτησης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης των ανώτατων στελεχών των Δ.Ο.Υ της χώρας μας (Διευθυντών και Υποδιευθυντών) και των παραγόντων που συνθέτουν τη διαδικασία επιλογής τους για τις θέσεις αυτές. Παράλληλα, εξετάζεται η επίδραση κάποιων δημογραφικών, εισοδηματικών και εργασιακών παραγόντων στην εργασιακή τους ικανοποίηση.

Για το σκοπό αυτό, καταμετρήθηκε ο βαθμός της ικανοποίησης των στελεχών με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου : Job Satisfaction Survey (J.S.S) του Paul E. Spector που αναπτύχθηκε από το συγκεκριμένο καθηγητή το 1985 στο Πανεπιστήμιο της Πολιτείας της Φλόριντας των Η.Π.Α. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο διερευνά εννέα μεταβλητές της ικανοποίησης και ειδικότερα της αμοιβής (αποδοχές), των πρόσθετων αμοιβών-παροχών, των ευκαιριών προαγωγής, των επιβραβεύσεων, των λειτουργικών συνθηκών, των σχέσεων με τους συναδέλφους, την επίβλεψη-εποπτεία, την επικοινωνία και τη φύση-αντικείμενο της εργασίας.

Καταμετρήθηκε επίσης, ο βαθμός της αποδοχής της διαδικασίας επιλογής των στελεχών για τις θέσεις του Διευθυντή και Υποδιευθυντή, με ερωτηματολόγιο που καταμετρά οκτώ μεταβλητές, σε εξαβάθμια κλίμακα Likert. Συγκεκριμένα, μετρήθηκε ο βαθμός αποδοχής των παραγόντων της προϋπηρεσίας στον κλάδο, των τυπικών προσόντων, της εμπειρίας στον ιδιωτικό τομέα, της εργασιακής εμπειρίας στον κλάδο των εφοριακών, της γραπτής δοκιμασίας, της συνέντευξης, της ετήσιας αξιολόγησης και της αποδοχής του συνόλου της διαδικασίας ως αξιοκρατικής.

Τέλος, αναζητήθηκε ο βαθμός της εξάρτησης της ικανοποίησης από παράγοντες που είναι γνωστοί στη βιβλιογραφία ότι την επηρεάζουν, όπως η ηλικία, ο μηνιαίος μισθός, η οικογενειακή κατάσταση, το ετήσιο εισόδημα όλων των πηγών, η εκπαίδευση, το φύλο, η θέση εργασίας και η προϋπηρεσία.

1.2 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στόχος της ερευνητικής αυτής εργασίας είναι να συμβάλλει στην κατανόηση της επίδρασης που έχουν οι σύγχρονες μορφές εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π) και ειδικότερα της διαδικασίας επιλογής των στελεχών της Α.Α.Δ.Ε στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση αυτών. Στη χώρα μας δεν έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες στο Δημόσιο Τομέα σχετικές με το θέμα, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν επαρκή στοιχεία αναφορικά με την επαγγελματική ικανοποίηση στον τομέα αυτό.

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε), υιοθέτησε πρόσφατα, μια εναρμονισμένη με τις αρχές της σύγχρονης αποτελεσματικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων διαδικασία επιλογής ανώτατων στελεχών. Συγκεκριμένα, για τις θέσεις Διευθυντών και Υποδιευθυντών των υπηρεσιών της (Κεντρική Υπηρεσία, Δ.Ο.Υ, Τελωνεία, Χημικές Υπηρεσίες, κλπ.), καθιερώθηκε μια διαδικασία που λαμβάνει υπόψη εκτός από τα τυπικά προσόντα του υποψηφίου και τα ουσιαστικά του προσόντα. Έτσι, θεσμοθετήθηκε η μοριοδότηση του υποψηφίου ανάλογα με την επιτυχή ανταπόκρισή του σε γραπτή και προφορική δοκιμασία. Η γραπτή δοκιμασία συνίσταται στην ελεύθερη ανάπτυξη ενός υποθετικού σεναρίου γενικού διοικητικού ενδιαφέροντος που έχει ως σκοπό να αξιολογήσει τις διοικητικές ικανότητες του υποψηφίου να προγραμματίζει, να συντονίζει, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις και να διαχειρίζεται κρίσεις. Η δομημένη συνέντευξη συνίσταται στη συζήτηση επί θεμάτων σχετικών με το αντικείμενο του φορέα και τις αρμοδιότητες των οργανωτικών μονάδων των σχετικών με την προκηρυσσόμενη θέση, σε συνάρτηση με τις δεξιότητες και τα προσόντα του υποψηφίου, όπως προκύπτουν από το βιογραφικό του και τα στοιχεία του προσωπικού του μητρώου και το περίγραμμα της προκηρυσσόμενης θέσης ευθύνης.

Σκοπός της δομημένης συνέντευξης είναι το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής, να διαμορφώσει γνώμη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης ευθύνης, για την οποία κρίνεται. Κατά το στάδιο αυτό λαμβάνονται υπόψη τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου, η αίτηση υποψηφιότητας, το βιογραφικό του σημείωμα και το περίγραμμα της προκηρυσσόμενης θέσης ευθύνης. Για τη μοριοδότηση λαμβάνονται επιπλέον υπόψη ιδίως οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ικανότητα διαχείρισης χρόνου, τα χαρακτηριστικά ηγεσίας, ιδίως υπό συνθήκες πίεσης, η ικανότητα συντονισμού ομάδων εργασίας και η δημιουργικότητα του υποψηφίου.

1.3 ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΠΕΔΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα, κατά τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο του 2020, στους Διευθυντές και Υποδιευθυντές των Δ.Ο.Υ ανά την επικράτεια. Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια στα οποία καταγράφηκαν προσωπικά, δημογραφικά και εισοδηματικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Μέσα από συγκεκριμένες ερωτήσεις που καταδεικνύουν την επαγγελματική ικανοποίηση των ανωτάτων στελεχών και είναι αποδεκτές ως εργαλείο μέτρησης αυτής διεθνώς αλλά και καταμετρώντας την επίπτωση των παραμέτρων

που συνθέτουν τη διαδικασία της επιλογής τους, επιδιώχθηκε η εύρεση του βαθμού συσχέτισης μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών.

Παράλληλα, αναζητήθηκε και η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και άλλων παραγόντων που είναι γνωστοί από τη διεθνή βιβλιογραφία ότι την επηρεάζουν, όπως το φύλο, η ηλικία, ο μισθός, το επίπεδο εκπαίδευσης, η οικογενειακή κατάσταση, το οικογενειακό εισόδημα και η προϋπηρεσία.

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτέλεσε αντικείμενο έρευνας πλήθους οργανωτικών ψυχολόγων αλλά και οικονομολόγων για πάνω από ογδόντα χρόνια και εξακολουθεί μέχρι σήμερα να απασχολεί τους ερευνητές. Οι επιστημονικοί κλάδοι της ψυχολογίας, της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, εξακολουθούν να διερευνούν τους παράγοντες που την επηρεάζουν αφού αυτή σχετίζεται με τη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων των οργανισμών αλλά και τη γενικότερη ευημερία των εργαζομένων.

1.4 ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο σημερινό ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον έχει μεγάλη σημασία οι εργαζόμενοι να είναι παραγωγικοί. Όπως αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία η αποδοτικότητα των εργαζομένων συνδέεται στενά με το βαθμό ικανοποίησής τους από την εργασία τους. Έτσι, οι επιχειρήσεις, οι δημόσιοι οργανισμοί αλλά και οι μη κυβερνητικές οργανώσεις, οφείλουν να προάγουν στο εργασιακό τους περιβάλλον, συνθήκες και πολιτικές που οδηγούν στην ικανοποίηση των στελεχών τους ώστε να καταστούν ανταγωνιστικές ή στην περίπτωση των δημοσίων οργανισμών να επιτυγχάνουν τους οργανωσιακούς τους στόχους με το μικρότερο δυνατό κόστος (Bowen et al., 1995). Άλλωστε, αυτά πρεσβεύει και η καθιερωμένη πλέον «διοίκηση μέσω στόχων» που έχει εφαρμογή και στη χώρα μας με την υιοθέτηση του μοντέλου της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management).

Σύμφωνα με τον Locke (1976), η εργασιακή ικανοποίηση συνίσταται σε μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που αποκομίζει το άτομο από τις εργασιακές του εμπειρίες. Περαιτέρω, ο Locke, συσχετίζει το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης με το βαθμό ικανοποίησης των αξιών του ατόμου στο εργασιακό του περιβάλλον.

Ο Spector (1997), αναφέρει πως η εργασιακή ικανοποίηση συνίσταται στο βαθμό που κάθε εργαζόμενος συμπαθεί ή αντιπαθεί την εργασία του και σχετίζεται με διάφορους παράγοντες του επαγγελματικού του περιβάλλοντος.

Κάθε Δημόσιος ή ιδιωτικός οργανισμός επιδιώκει την ικανοποίηση των εργαζόμενων ώστε αυτοί να είναι αφοσιωμένοι και αποδοτικοί. Έτσι, επηρεάζεται με θετικό τρόπο η παραγωγικότητα, αποφεύγονται οι τάσεις «εξόδου» και απουσίας από την εργασία, καλλιεργείται θετικό οργανωσιακό «κλίμα», μειώνεται το επαγγελματικό άγχος και προάγεται η συνολική ευημερία του ατόμου (Drakopoulos et al., 1997).

Διάφορες έρευνες (Koustelios, 2001, Κλη, 2008, Laskari et al., 2000) έχουν πραγματοποιηθεί στη χώρα μας σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση σε υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα και αφορούν συνήθως σε συγκεκριμένους κλάδους (δάσκαλοι, νοσηλευτές, υπάλληλοι πανεπιστημιακών ιδρυμάτων).

Η ιδιαιτερότητα της παρούσας εργασίας, έγκειται στο ότι για πρώτη φορά διεξάγεται έρευνα σε στελέχη των Δημόσιων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ) της χώρας, λαμβάνοντας υπόψη τόσο παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση όσο και παράγοντες που διαμορφώνουν το νέο πλαίσιο της διαδικασίας επιλογής των ανωτάτων στελεχών της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε).

1.5 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται η ερευνητική κατεύθυνση, ο σκοπός και ο στόχος της εργασίας, το επιστημονικό της πεδίο αλλά και η σημασία της.

Στο κεφάλαιο 2, παρουσιάζονται τα κίνητρα εργασίας και οι υπάρχουσες θεωρίες αναγκών και διεργασιών που οδήγησαν στη διαμόρφωση του όρου της εργασιακής ικανοποίησης. Η σχέση μεταξύ των όρων της ικανοποίησης από την εργασία και των κινήτρων εργασίας είναι αμφίδρομη αφού τα τελευταία έθεσαν τις βάσεις για την επιστημονική μελέτη του πρώτου όρου. Περαιτέρω, προσδιορίζονται εννοιολογικά οι βασικοί όροι της παρούσας εργασίας όπως της εργασιακής ικανοποίησης, της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής και αποσαφηνίζονται διάφοροι όροι που χρησιμοποιούνται στην παρούσα έρευνα και αποτελούν αντικείμενο μελέτης του ακαδημαϊκού κλάδου της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Στο κεφάλαιο 3, αναλύονται οι σχέσεις μεταξύ των εννοιών της εργασιακής ικανοποίησης και των παραγόντων που την επηρεάζουν, μέσα από την αναλυτική παράθεση προηγούμενων μελετών. Αναφέρονται οι σχετικές με την παρούσα διατριβή έρευνες που μελέτησαν τη συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης και διαδικασιών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων καθώς και

τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και διαφόρων άλλων παραγόντων όπως ενδεικτικά, η ηλικία, το φύλο, ο μισθός, το εισόδημα, η οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο εκπαίδευσης.

Στο κεφάλαιο 4, περιγράφεται η γενική δομή του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα καθώς και της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε). Οι πληροφορίες αντλούνται από τα δημοσιευμένα επιχειρησιακά και στρατηγικά σχέδια της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού της Α.Α.Δ.Ε καθώς και από τις σχετικές εγκυκλίους οι οποίες αναφέρονται στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής στελεχών για την κάλυψη των ανώτατων διοικητικών θέσεων.

Στο κεφάλαιο 5, γίνεται αναλυτική αναφορά σε προηγούμενες μελέτες οι οποίες είναι σχετικές με τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο διεθνή χώρο, με έμφαση στην έρευνα που αφορά το Δημόσιο Τομέα.

Στο κεφάλαιο 6, αναλύεται ο σκοπός και η μεθοδολογία της παρούσας εργασίας και καταγράφονται στοιχεία σχετικά με τον πληθυσμό, το δείγμα, τη μέθοδο συλλογής των δεδομένων, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, την κωδικοποίηση των μεταβλητών και αναφέρονται τα ερωτήματα της έρευνας.

Στο κεφάλαιο 7, γίνεται ποσοτική ανάλυση των συλλεγέντων από τα ερωτηματολόγια δεδομένων. Πραγματοποιείται στατιστική ανάλυση με τη βοήθεια του πακέτου SPSS 26, αξιοποιώντας τους συντελεστές συσχέτισης (correlation analysis) Pearson και Spearman. Στη συνέχεια πραγματοποιείται ανάλυση παλινδρόμησης και ανάλυση κυρίων συνιστωσών ώστε να καταδειχθεί ο βαθμός προσδιορισμού της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης από τις μεταβλητές που την επηρεάζουν.

Στο κεφάλαιο 8, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης και η επαλήθευση ή μη των ερευνητικών ερωτημάτων της εργασίας αυτής.

Τέλος, στο κεφάλαιο 9 αναφέρονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τα ευρήματα της έρευνας. Περαιτέρω, γίνεται αντιπαραβολή μεταξύ των συμπερασμάτων της παρούσας εργασίας και αυτών που προέκυψαν από προηγούμενες έρευνες και παρατίθενται στο κεφάλαιο 5. Παρουσιάζεται η συνεισφορά της παρούσας διατριβής στην έρευνα, οι περιορισμοί της έρευνας και οι τομείς για τους οποίους αυτή έχει ενδιαφέρον.

Επίσης καταγράφονται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες στο συγκεκριμένο επιστημονικό τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2-ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

2.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΑΓΚΩΝ

Ο Κάντας (1998) ορίζει ως κίνητρα την εσωτερική παρόρμηση, που κατευθύνει το άτομο σε κάποια μορφή δράσης. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι οργανισμοί του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα προσπαθούν εντατικά να ανακαλύψουν την καλύτερη μέθοδο παρακίνησης των εργαζομένων με στόχο τη βελτίωση της απόδοσής τους. Έτσι, οι θεωρίες κινήτρων, βοηθούν τις διοικήσεις των οργανισμών ώστε να επιλέξουν τις κατάλληλες ενέργειες ώστε οι προσπάθειες των στελεχών να εναρμονισθούν με τα συμφέροντα και τους στόχους των οικονομικών – παραγωγικών μονάδων.

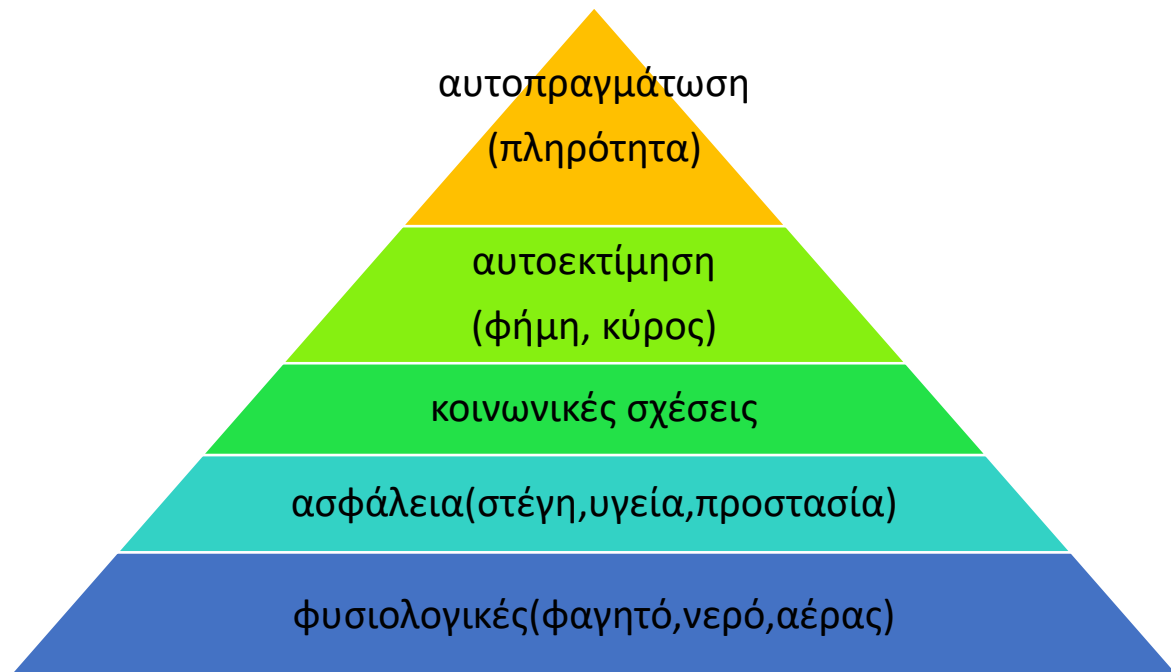
Ο όρος «κίνητρα» αναφέρεται στις διεργασίες που επηρεάζουν την κατεύθυνση, την ένταση και την επιμονή των προσπαθειών του ατόμου προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού με παράλληλη επιδίωξη την επαγγελματική του ικανοποίηση (McCormick et al., 1985). Οι οργανισμοί, επιδιώκουν να οδηγήσουν τα στελέχη στην υιοθέτηση συγκεκριμένων συμπεριφορών που συντονίζονται με τις επιδιώξεις τους. Οι συμπεριφορές αυτές επηρεάζονται από ένα πλήθος παραγόντων όπως ενδεικτικά, οι πολιτικές της επιχείρησης, το οργανωσιακό κλίμα, η οργανωσιακή κουλτούρα, η μορφή της ηγεσίας, ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα του ατόμου.

Κάθε άνθρωπος έχει ανικανοποίητες ανάγκες οι οποίες διαμορφώνουν επιθυμίες και αυτές οι τελευταίες οδηγούν στις κατάλληλες συμπεριφορές ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του. Με την επίτευξη κάθε επιμέρους στόχου ικανοποιείται αντίστοιχα κάποια επιθυμία και ανάγκη του ατόμου. Στη συνέχεια το άτομο θέτει καινούργιους στόχους αφού συνειδητοποιεί ότι έχει πλέον νέες ανάγκες και επιθυμίες (Steers & Porter, 1987).

2.1.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW

Ο Maslow (1943), στην εργασία του αναφορικά με την ιεράρχηση των αναγκών του ανθρώπου, πρώτος ανέφερε ότι τα άτομα παρακινούνται για να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες οι οποίες αποτελούν προηγούμενο ώστε να επιδιωχθούν άλλες ανωτέρου επιπέδου. Οι φυσιολογικές ανάγκες όπως η επιβίωση αποτελούν το κίνητρο που καθορίζει τη βασική μας συμπεριφορά. Όταν το επίπεδο αυτών των αναγκών ικανοποιείται τότε το επόμενο επίπεδο αναγκών παρακινεί το άτομο και ούτω καθ' εξής. Ο Maslow ισχυρίστηκε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες προσδιορίζονται ιεραρχικά και αποτύπωσε σχηματικά τη θεωρία των αναγκών σε μια

πυραμίδα. Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες και στην κορυφή οι ανώτερες μορφές αναγκών του ανθρώπου (Σχήμα 2-1).



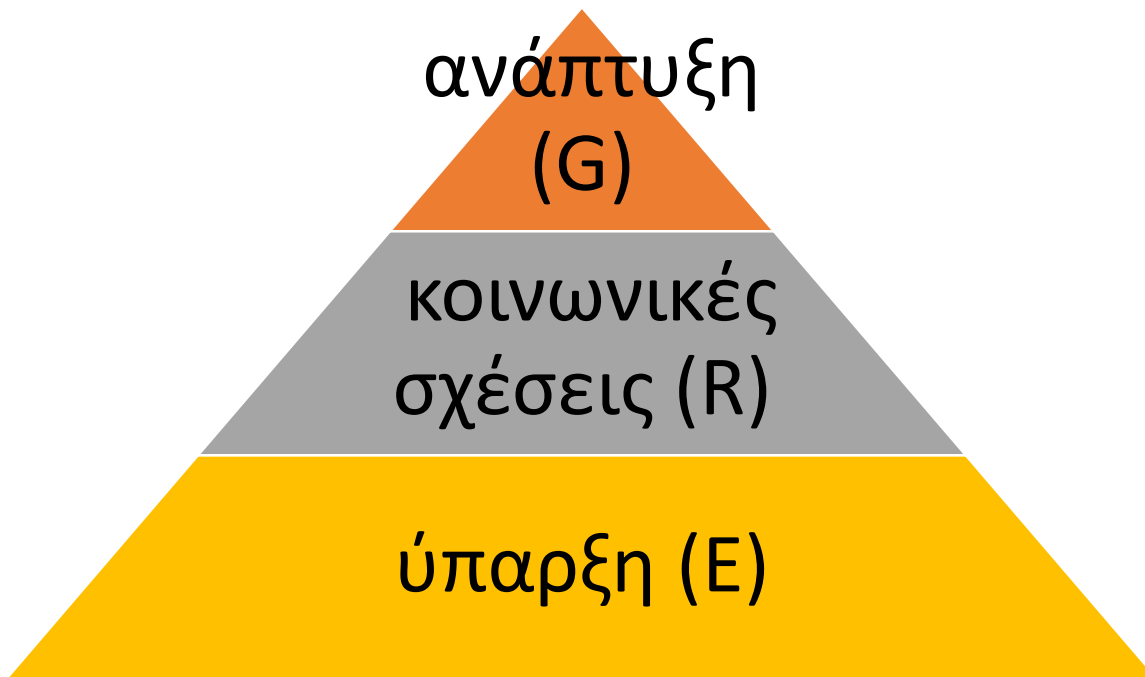
Σχήμα 2-1 : Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow (Πηγή : Ιδία επεξεργασία)

Όπως αποτυπώνεται στο παραπάνω σχήμα υπάρχουν πέντε κατηγορίες αναγκών κατά το Maslow: οι φυσιολογικές, οι ανάγκες ασφάλειας, οι κοινωνικές, οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες στη βάση της πυραμίδας, αμέσως ανακύπτουν οι επόμενες κατηγορίες αναγκών, μέχρι το άτομο να φθάσει στο επίπεδο των αναγκών της αυτοπραγμάτωσης και στην ολοκλήρωση που αποτελεί ένα συνεχές κίνητρο.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, τα ηγετικά στελέχη των οργανισμών θα πρέπει να δίνουν μεγάλη σημασία στις ανάγκες των εργαζόμενων ώστε αυτοί να παρακινούνται αποτελεσματικά.

2.1.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ERG ΤΟΥ ALDERFER

Η θεωρία αυτή βασίζεται στη θεωρία του Maslow αλλά προτείνει ένα μοντέλο ιεράρχησης των αναγκών του ανθρώπου με τρία αντί πέντε επίπεδα. Ειδικότερα : 1) τις ανάγκες ύπαρξης-existence (φυσιολογικές και ανάγκες ασφάλειας), 2) τις ανάγκες κοινωνικών σχέσεων-relatedness και 3) τις ανάγκες ανάπτυξης-growth (ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης). Από τα αρχικά των αγγλικών όρων Existence, Relatedness και Growth, η θεωρία αυτή του Alderfer (1972), ονομάστηκε και θεωρία ERG (Σχήμα 2-2).



Σχήμα 2-2 : Η ιεράρχηση των αναγκών του Alderfer - ERG (Πηγή : Ιδία επεξεργασία)

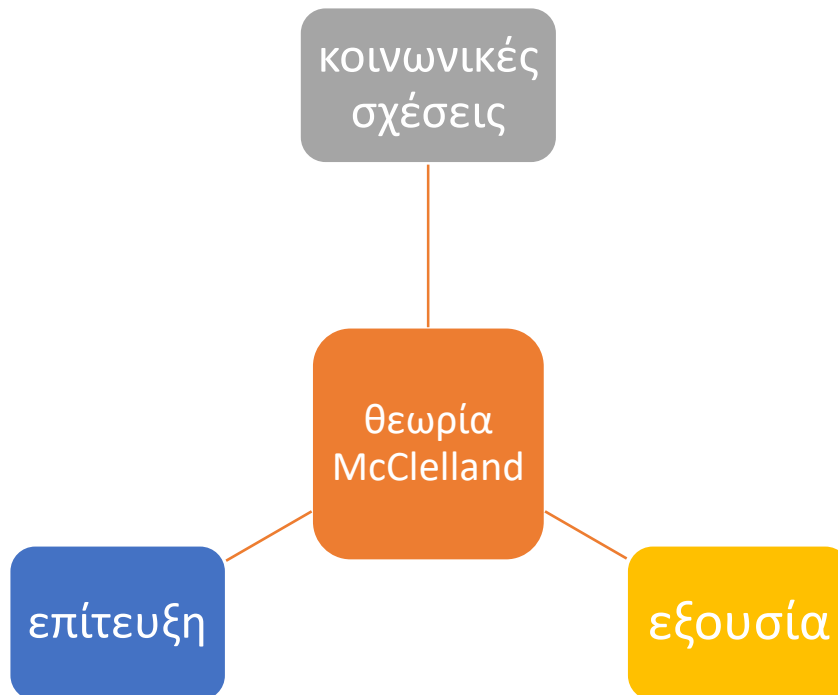
Αντίθετα με τον Maslow, ο Alderfer υποστήριξε ότι ο άνθρωπος είναι δυνατό να επιδιώκει την ικανοποίηση αναγκών από διαφορετικά επίπεδα και όταν δεν ευοδωθούν κάποιες επιθυμίες του να προβεί σε «οπισθοδρόμηση» αναπτύσσοντας επιθυμίες για επίτευξη αναγκών κατωτέρου επιπέδου.

Ο Alderfer διατύπωσε την άποψη ότι επειδή όλοι οι άνθρωποι έχουν ανάγκες και επιδιώκουν τη συνεχή ανάπτυξη θα πρέπει να παρακινούνται από την ηγεσία ώστε να καταστούν περισσότερο παραγωγικοί.

2.1.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΤΟΥ McCLELLAND

Ο McClelland (1976) ανάπτυξε μια θεωρία κινήτρων που βασίζεται στην έμφυτη προδιάθεση κάθε ατόμου για επίτευξη στόχων. Οι ανάγκες κάθε ατόμου συνίστανται σε :

- α) Ανάγκες επίτευξης και επιδίωξης της επιτυχίας.
- β) Ανάγκες για κοινωνικές σχέσεις, αναγνώριση και υποστήριξη.
- γ) Ανάγκες για εξουσία, επιρροή και ανάληψη ευθυνών, (Σχήμα 2-3).



Σχήμα 2-3 : Η θεωρία για τα κίνητρα επίτευξης του McClelland (Πηγή : Ιδία επεξεργασία).

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι ανάγκες αυτές υπάρχουν σε διαφορετικό βαθμό σε κάθε άνθρωπο και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τους οργανισμούς κατά τη διαδικασία της παρακίνησης.

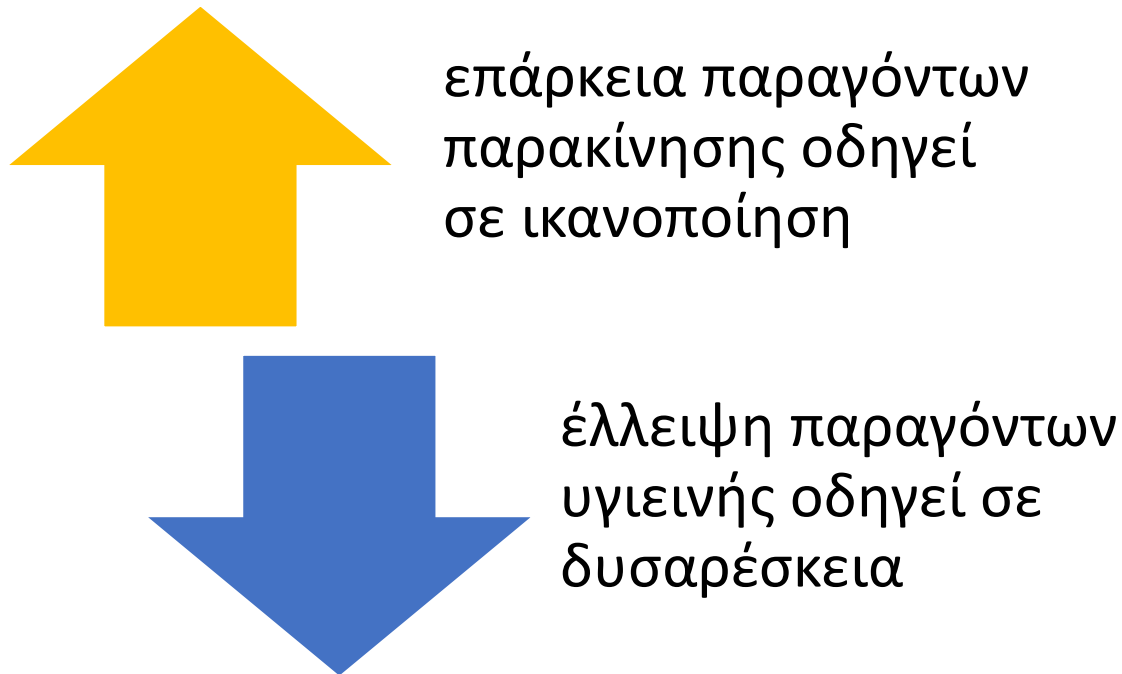
2.1.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ HERZBERG

Ο Herzberg (1959) ανέπτυξε τη θεωρία αυτή αφού έλαβε συνεντεύξεις από διακόσια στελέχη επιχειρήσεων. Ο Herzberg ισχυρίστηκε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται από δύο παράγοντες που τους ονόμασε : α) παρακίνησης και β) υγιεινής. Οι παράγοντες παρακίνησης συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση και οι παράγοντες υγιεινής στην αποτροπή της δυσαρέσκειας (ευαρέσκεια).

Οι παράγοντες παρακίνησης σχετίζονται με τα κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον όπως η αναγνώριση, η ενθάρρυνση, οι προαγωγές, οι επιβραβεύσεις, η ανάληψη ευθυνών. Η αίσθηση ικανοποίησης από αυτούς τους παράγοντες, οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης και πληρότητας.

Οι παράγοντες υγιεινής, όπως οι σχέσεις με τους συναδέλφους, ο μισθός, ο τρόπος επίβλεψης της εργασίας, η εργασιακή ασφάλεια, ο φωτισμός και ο αερισμός του χώρου,

συνεπάγονται έλλειψη δυσαρέσκειας αλλά όχι ικανοποίηση. Όταν αυτοί οι παράγοντες δεν πληρούνται, τα άτομα αισθάνονται δυσαρέσκεια και όταν πληρούνται ευαρέσκεια αλλά όχι εργασιακή ικανοποίηση (Σχήμα 2-4).



Σχήμα 2-4 : Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (Πηγή : Ιδία επεξεργασία).

Τα ανώτατα στελέχη των οργανισμών θα πρέπει να υιοθετούν πολιτικές κινήτρων ώστε να επιτυγχάνεται η επαγγελματική ικανοποίηση, μη παραμελώντας ταυτόχρονα τους παράγοντες υγιεινής οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την εργασιακή δυσαρέσκεια.

2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

Οι θεωρίες αυτές αφορούν σε ψυχολογικές διαδικασίες οι οποίες επηρεάζουν τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα κίνητρα για εργασία. Κεντρικός τους προβληματισμός είναι η διερεύνηση του τρόπου που τα άτομα προσλαμβάνουν τα ερεθίσματα στον εργασιακό τους χώρο και στη συνέχεια τον τρόπο που αντιδρούν ερμηνεύουν και αντιδρούν στα ερεθίσματα αυτά υιοθετώντας ανάλογα με τον χαρακτήρα τους διαφορετικές στάσεις.

2.2.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ LOCKE

Ο Locke (1976), εισήγαγε τη θεωρία της στοχοθέτησης. Η θεωρία αυτή, εκπορεύεται από την παραδοχή ότι κάθε ενέργεια του ατόμου αποσκοπεί σε κάποιο στόχο ο οποίος το παρακινεί. Πρεσβεύει ότι τα άτομα παρακινούνται περισσότερο όταν τίθενται ατομικοί και ομαδικοί

στόχοι στο περιβάλλον εργασίας και μάλιστα όσο πιο δύσκολοι είναι οι στόχοι τόσο αυξάνεται η παρακίνησή τους.

Τίθεται ως προϋπόθεση να συμφωνούνται οι στόχοι μεταξύ διοίκησης και εργαζόμενων και επιπλέον θα πρέπει : α) οι στόχοι να είναι συγκεκριμένοι και σαφείς και β) τα άτομα να διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες και γνώσεις ώστε να επιτύχουν τους στόχους (Σχήμα 2-5).



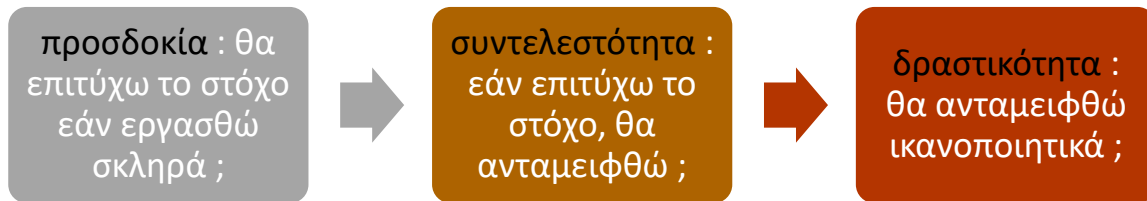
Σχήμα 2-5 : Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (Πηγή : Ιδία επεξεργασία).

Οι οργανισμοί θα πρέπει να θέτουν υψηλούς στόχους αφού πρώτα συμφωνηθούν με τους εργαζόμενους ώστε μέσα από τη διαδικασία της παρακίνησης να αυξάνεται η αποδοτικότητα και η εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

2.2.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ ΤΟΥ VROOM

Ο Vroom (1964) εισήγαγε στη βιβλιογραφία τη θεωρία της προσδοκίας. Σύμφωνα με τον ερευνητή, ο εργαζόμενος παρακινείται εφόσον εκτιμά ότι η προσπάθειά του θα αποδώσει καρπούς και στη συνέχεια θα ανταμειφθεί σε τέτοιο βαθμό που να τον ικανοποιεί. Τρία είναι τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της θεωρίας : α) η προσδοκία, η οποία αφορά στην εκτιμώμενη από το άτομο πιθανότητα επίτευξης του αποτελέσματος, β) η συντελεστικότητα, η οποία συνίσταται στο βαθμό που το άτομο θεωρεί ότι οι στόχοι του θα επιτευχθούν και θα του

αποφέρουν θετικά αποτελέσματα και γ) η δραστικότητα, η οποία αποτελεί το βαθμό ανταμοιβής για κάποιο αποτέλεσμα, (Σχήμα 2-6).



Σχήμα 2-6 : Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (Πηγή : Ιδία επεξεργασία).

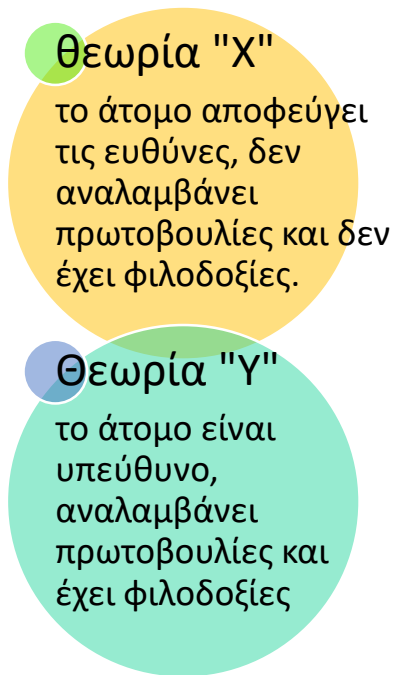
Η θεωρία αυτή αποτελεί εργαλείο της διοίκησης αναφορικά με την παροχή των απαραίτητων κινήτρων ώστε οι εργαζόμενοι να παρακινηθούν μέσα από τις διαδικασίες των ανταμοιβών και επιβραβεύσεων ώστε να καταστούν αποδοτικοί.

2.2.3 Η ΘΕΩΡΙΑ X ΚΑΙ Y ΤΟΥ McGREGOR

Ο McGregor (1960), στην ουσία ανέπτυξε δύο θεωρίες δεχόμενος ότι η πλειοψηφία των εργαζόμενων έχει την τάση να φυγοπονεί.

Η θεωρία «X», ισχυρίζεται ότι αφού οι εργαζόμενοι αποφεύγουν τις δυσκολίες στην εργασία τους, είναι λογικό τα διοικητικά στελέχη να προσπαθούν να τους παρακινήσουν με πρόσθετες παροχές, επιβραβεύσεις αλλά και εκφοβισμούς ώστε να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού. Σύμφωνα με τον ερευνητή, επειδή το μορφωτικό επίπεδο των ατόμων που εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό βελτιώνεται με το πέρασμα των χρόνων, η θεωρία αυτή αποτυγχάνει να παρακινήσει τα άτομα ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητά τους.

Έτσι, αναπτύχθηκε η θεωρία «Y», η οποία προσβλέπει ότι η υπευθυνότητα ενυπάρχει στη φύση του ανθρώπου και εναπόκειται στη διοίκηση η εξεύρεση των κατάλληλων κινήτρων ώστε να επιτευχθούν οι ατομικοί αλλά και οι οργανωσιακοί στόχοι (Σχήμα 2-7).

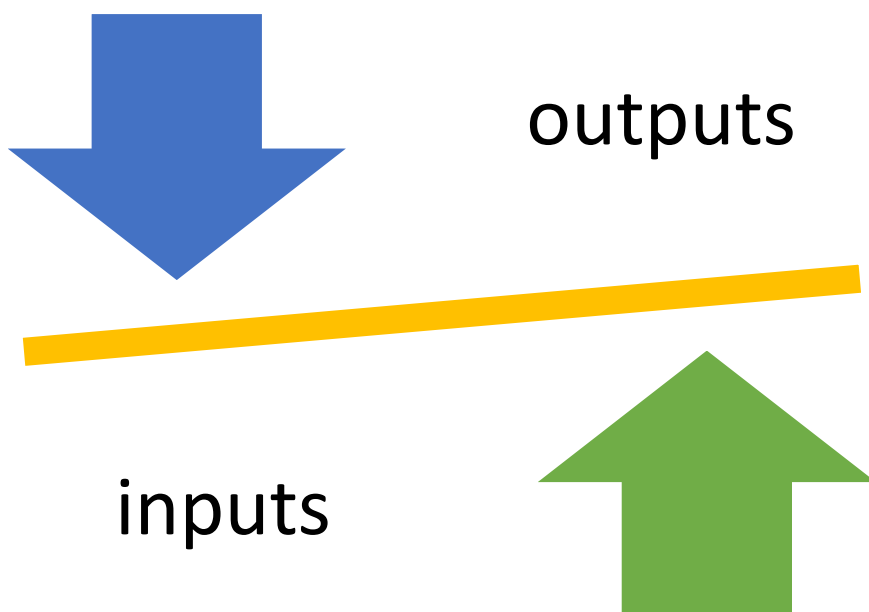


Σχήμα 2-7 : Η θεωρία «X» και «Y» του McGregor (Πηγή : Ιδία επεξεργασία).

Πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί, υιοθετούν τη θεωρία «X» όταν το προσωπικό είναι χαμηλής κατάρτισης και σταδιακά τη θεωρία «Y» όταν το προσωπικό αναπτύξει τις κατάλληλες ικανότητες και δεξιότητες.

2.2.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ADAMS

Ο Adams (1965) συμπέρανε ότι ο εργαζόμενος υιοθετεί συγκεκριμένες συμπεριφορές και στάσεις στο περιβάλλον εργασίας του, συγκρίνοντας τη μεταχείριση που λαμβάνει αυτός σε σχέση με τους συναδέλφους του. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο εργαζόμενος προσφέρει το μόχθο του, τις ικανότητές του και την εμπειρία του στον οργανισμό και αντίστοιχα λαμβάνει αμοιβές, επιβραβεύσεις και πρόσθετες παροχές. Στην περίπτωση κατά την οποία συγκρίνοντας τις εισροές στην εργασία του διαπιστώσει ότι κάποιοι συνάδελφοί του προσφέρουν αναλογικά λιγότερα ή απολαμβάνουν αναλογικά περισσότερα οφέλη, τότε : α) προσπαθεί να αυξήσει τις αμοιβές του, β) μειώνει τη γενική συνεισφορά του στην εργασία, γ) αλλάζει το πρόσωπο με το οποίο κάνει τη σύγκριση ή, τέλος δ) οδηγείται στην έξοδο από τον οργανισμό (Σχήμα 2-8).



Σχήμα 2-8 : Η θεωρία της ισότητας του Adams (Πηγή : Ιδία επεξεργασία).

Η διοίκηση κάθε οργανισμού οφείλει να λαμβάνει υπόψη τις διαμαρτυρίες των στελεχών αναφορικά με τυχόν άδικη μεταχείρισή τους σε σχέση με άλλους εργαζόμενους ώστε να αποφύγει τη συνολική μείωση της απόδοσης που προκύπτει μέσα από τη διαδικασία της σύγκρισης των εργασιακών εισροών – εκροών μεταξύ τους.

2.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Συνοψίζοντας τα προαναφερόμενα περί θεωριών των κινήτρων στον εργασιακό χώρο, διαπιστώνουμε ότι αυτά έχουν σημαντική σχέση με την αποδοτικότητα των ατόμων. Η παρακίνηση από την πλευρά της διοίκησης επηρεάζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζόμενων. Με τη μελέτη των διαδικασιών των κινήτρων εργασίας, οι ερευνητές σταδιακά οδηγήθηκαν στη διατύπωση του όρου περί εργασιακής ικανοποίησης αφού η επιβράβευση, η εργασιακή δικαιοσύνη, η παροχή πρόσθετων αμοιβών και άλλοι σχετικοί οργανωσιακοί παράγοντες την επηρεάζουν και τη συνδιαμορφώνουν .

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει συνδεθεί με υψηλά επίπεδα απόδοσης, αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας στο χώρο εργασίας. Επηρεάζει επίσης τη συνολική ψυχική υγεία του ατόμου αφού συμβάλλει σε αυτό που ονομάζουμε ευζωία (Κάντας, 1998).

Η εργασία αποτελεί καθημερινότητα για την πλειονότητα των ανθρώπων αφού είναι η κύρια πηγή εισοδήματος ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες για επιβίωση, διασκέδαση στον ελεύθερο χρόνο, χρηματοδότηση σπουδών και άλλων δραστηριοτήτων, απόκτηση στέγης και ανατροφή τέκνων. Έτσι, είναι αναγκαίο ο εργαζόμενος να είναι ικανοποιημένος ώστε όχι μόνο να διαβιεί πιο ευχάριστα αλλά και να προάγεται θετικό οργανωσιακό κλίμα εντός του εργασιακού χώρου.

Η μελέτη του όρου «εργασιακή ικανοποίηση» απασχολεί τους οργανωτικούς ψυχολόγους αλλά και τους οικονομολόγους με δεδομένο ότι επηρεάζει την καθημερινότητα των ανθρώπων συναισθηματικά και ψυχολογικά.

2.3.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ο Locke (1976), ορίζει ως εργασιακή ικανοποίηση, μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την εργασία του ατόμου όταν εκπληρώνονται οι ανάγκες και οι αξίες του. Το κύριο ερώτημα που εισάγει ο ερευνητής συνίσταται στο κατά πόσον οι επιδιώξεις του ατόμου στον εργασιακό χώρο ικανοποιούνται. Περαιτέρω, ισχυρίζεται ότι η ικανοποίηση αυξάνεται όταν επιτυγχάνεται βελτίωση στο βαθμό μιας πτυχής της εργασίας στην οποία το άτομο δίνει μεγάλη σημασία (π.χ. ο βαθμός της αυτονομίας της θέσης που κατέχει). Έτσι, αν κάποιο άτομο δίνει μεγάλη σημασία σε κάποιον παράγοντα και ένα άλλο άτομο είναι σχετικά αδιάφορο για αυτόν, η εργασιακή τους ικανοποίηση θα διαφέρει.

Περαιτέρω, ο Hulin (1991), επιβεβαιώνει τις απόψεις του Locke και δίνει έμφαση στους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, όπως η παρακίνηση, ο ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων, το οργανωσιακό κλίμα και η ατομική απόδοση.

Ο Vroom (1964), ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα σύνολο από συναισθηματικές, ψυχολογικές και περιβαλλοντικές καταστάσεις, μέσω των οποίων το άτομο αντιλαμβάνεται τον όρο στην εργασία του. Ο βαθμός της ικανοποίησης επέρχεται μέσα από μια πληθώρα θετικών και αρνητικών συναισθημάτων που προσλαμβάνονται από το άτομο εντός του εργασιακού του χώρου. Αποτελεί τελικά το βαθμό που οι προσδοκίες κάποιου αντικρίζονται από την πραγματικότητα.

Ο Spector (1985), ισχυρίζεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζεται από το βαθμό που κάποιος είναι ευχαριστημένος από την εργασία του. Κάποιοι άνθρωποι απολαμβάνουν την εργασία τους και τη θεωρούν αναπόσπαστο μέρος της ζωής τους. Κάποιοι μισούν να εργάζονται και το κάνουν αποκλειστικά για να επιβιώσουν. Η ικανοποίηση επηρεάζει την

αποδοτικότητα και την ποιότητα ζωής των εργαζομένων καθώς και τη φήμη του ίδιου του οργανισμού.

2.3.2 ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Οι σημαντικότερες έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση οι οποίες επηρεάζουν τους συγγραφείς σε διεθνές επίπεδο, είναι οι παρακάτω :

- Η έρευνα του Herzberg για τους παράγοντες υγιεινής και παρακίνησης.
- Η έρευνα του McGregor για τις θεωρίες «X» και «Y».
- Η έρευνα περί αντίληψης της αξίας του Locke.
- Η έρευνα των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham.

Όπως προαναφέραμε, ο **Herzberg** (1959), εξέτασε την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δυσαρέσκεια, με τη θεωρία των δύο παραγόντων. Η έρευνά του, πραγματοποιήθηκε με συνεντεύξεις στις οποίες ζητούσε από τους ερωτώμενους να ανακαλέσουν στη μνήμη τους διάφορα γεγονότα από τον εργασιακό τους βίο και να απαντήσουν εάν αυτά τους προκάλεσαν και σε ποιο βαθμό ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια. Ο ερευνητής κατέληξε ότι διαφορετικοί παράγοντες επηρεάζουν την ικανοποίηση και άλλοι τη δυσαρέσκεια. Τους πρώτους, τους κατέταξε ως παράγοντες παρακίνησης και τους δεύτερους ως παράγοντες υγιεινής.

Στους παράγοντες παρακίνησης κατατάσσονται οι προοπτικές προαγωγής, ο βαθμός αυτονομίας της θέσης εργασίας, η φύση της εργασίας, η επιβράβευση και ο βαθμός επίτευξης των οργανωσιακών στόχων.

Από την άλλη μεριά, ως παράγοντες υγιεινής κατέταξε την πολιτική της επιχείρησης, τον τρόπο που ασκείται η διοίκηση, την επίβλεψη από τους προϊσταμένους, τις αμοιβές, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τις συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο (αερισμός, φωτισμός, υποδομές).

Ο **McGregor** (1960), ξεκινώντας από την παραδοχή ότι ο άνθρωπος έχει την τάση να φυγοπονεί, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο εργαζόμενος θα πρέπει να ελέγχεται αυστηρά από την διοίκηση και ενίοτε να τιμωρείται. Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν αγαπούν τη δουλειά τους, δεν έχουν φιλοδοξίες και επιδιώκουν την ασφάλεια και την καθοδήγηση.

Ωστόσο, με τα κατάλληλα κίνητρα, οι διοικήσεις μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους ώστε να ενθαρρυνθούν και να αλλάξουν συμπεριφορές. Αν ο οργανισμός καταφέρει να εμπνεύσει αίσθημα υπερηφάνειας στους εργαζόμενους για τη δουλειά τους, τότε

επιτυγχάνεται η εργασιακή ικανοποίηση και ο αυτοέλεγχος. Έτσι, είναι αναγκαίο να παρέχονται ευκαιρίες για δημιουργικότητα και πρωτοβουλία από τους οργανισμούς ώστε να βελτιώνεται η αποδοτικότητα και η ικανοποίηση των ατόμων.

Καταλήγοντας, ο McGregor προτείνει σαν στόχο την ενσωμάτωση των εργαζομένων στη διαδικασία της επιδίωξης ενός κοινού οράματος ώστε να βελτιωθεί μέσα από αυτή η εργασιακή ικανοποίηση και η αποδοτικότητα.

Ο **Locke** (1976), ερευνώντας τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι αξίες κάθε ανθρώπου καθορίζουν το βαθμό ικανοποίησής του. Δεν αρκεί δηλαδή να εκπληρώνονται οι επιθυμίες του αλλά κρίσιμο ρόλο διαδραματίζει και η σημασία που έχει κάθε επιθυμία του σύμφωνα με τον κώδικα αξιών του. Έτσι, υπάρχει περίπτωση διαφορετικά άτομα, στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον, να έχουν διαφορετικό βαθμό ικανοποίησης επειδή έχουν διαφορετικές αξίες. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε ως «αντίληψης της αξίας». Ενώ όλοι οι άνθρωποι έχουν τις ίδιες βασικές ανάγκες, ο βαθμός ικανοποίησης από την επίτευξή τους διαφέρει.

Η εκπλήρωση των αναγκών δεν έχει τόση σημασία στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης όσο η ανάδειξη των αξιών τους. Περαιτέρω, ο ερευνητής προτείνει ότι για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης θα πρέπει να καταγράφονται και τα αισθήματα από την εκπλήρωση των προσδοκιών και όχι μόνο ο βαθμός εκπλήρωσης αυτών. Για παράδειγμα, δεν πρέπει να καταγράφεται μόνο εάν η σχέση του με τον προϊστάμενο είναι καλή αλλά και το εάν ο παράγοντας αυτός έχει σημασία για το συγκεκριμένο εργαζόμενο σύμφωνα με τις αξίες του.

Οι **Hackman & Oldham** (1976) προτείνουν ένα μοντέλο που μπορεί να τύχει εφαρμογής στην οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων και βασίζεται σε πέντε χαρακτηριστικά της εργασίας. Όταν δίνεται έμφαση από τους οργανισμούς στα χαρακτηριστικά αυτά, τότε επέρχεται εργασιακή ικανοποίηση. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι : α) η ταυτότητα - ιδιαιτερότητα του έργου που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος, β) η σημασία του έργου τόσο για τον οργανισμό όσο και για το άτομο, γ) η ποικιλία των δεξιοτήτων που απαιτούνται για μια συγκεκριμένη εργασία, δ) η αυτονομία του ατόμου κατά την εκτέλεση της εργασίας του και ε) η ανατροφοδότηση, δηλαδή ο βαθμός που ο εργαζόμενος αποκτά γνώση για τα αποτελέσματα της προσπάθειάς του τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά.

Συνεπώς, οι οργανισμοί θα πρέπει να ανακαλύπτουν τρόπους ώστε οι ανατιθέμενες εργασίες να είναι ενδιαφέρουσες, να καθιερώσουν εναλλαγές υπηρεσιακών καθηκόντων και να προωθούν την υπευθυνότητα και την αυτονομία των εργαζομένων.

2.3.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Επειδή για την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης δεν υφίσταται μέχρι σήμερα ένας κοινά αποδεκτός ορισμός, δεν υπάρχει κάποια μέθοδος που να την καταμετρά επακριβώς. Στους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη εμπλέκονται προσωπικές επιλογές, συμπεριφορές, συναισθήματα και αξίες, ψυχολογικές πλευρές της προσωπικότητας κάθε ατόμου καθώς και διαφορετικές επιθυμίες.

Οι ερευνητές χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους με πιο συνηθισμένες τις συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια. Τα πλέον αναγνωρισμένα εργαλεία είναι :

- Το ερωτηματολόγιο του Spector (**job satisfaction survey, JSS**).
- Το ερωτηματολόγιο των Smith, Kendall και Hulin, (**job descriptive index, JDI**).
- Το ερωτηματολόγιο των Weiss, Dawis και England (**Minnesota satisfaction questionnaire, MSQ**).
- Το ερωτηματολόγιο των Hackman και Oldham (**job diagnostic survey, JDS**).

Ο **Spector** (1985) ανέπτυξε ένα ερωτηματολόγιο που καταμετρά εννέα παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης με τέσσερις μεταβλητές για κάθε παράγοντα. Οι παράγοντες αυτοί είναι : 1) Αμοιβές, 2) Δυνατότητες Προαγωγής, 3) Εποπτεία – Επίβλεψη, 4) Πρόσθετες Παροχές, 5) Επιβραβεύσεις, 6) Συνθήκες Λειτουργίας, 7) Συναδελφικές Σχέσεις, 8) Φύση Εργασίας και 9) Επικοινωνία.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται συνολικά από τριάντα έξι ερωτήσεις κλειστού τύπου σε εξαβάθμια κλίμακα Likert.

Οι **Smith, Kendall & Hulin**, (1969) διαμόρφωσαν ένα εργαλείο που αποτελείται συνολικά από ενενήντα ερωτήσεις και καταμετρά πέντε παράγοντες . Οι παράγοντες αυτοί είναι : 1) Αμοιβές, 2) Δυνατότητες Προαγωγής, 3) Εποπτεία – Επίβλεψη, 4) Συναδελφικές Σχέσεις και 5) Φύση Εργασίας.

Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου και οι απαντήσεις δύνανται να λάβουν τη μορφή : «Ναι», «Όχι» και «Δεν μπορώ να αποφασίσω».

Οι **Weiss, Dawis & England** (1967), δημιούργησαν ένα εργαλείο που καταμετρά είκοσι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης με συνολικά εκατό ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου και οι απαντήσεις καταμετρούνται σε πενταβάθμια κλίμακα Likert.

Καταμετρά τόσο τη λεγόμενη «ενδογενή ικανοποίηση» η οποία συνίσταται στη φύση των εργασιακών καθηκόντων και στα αισθήματα που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους όσο και την «εξωγενή ικανοποίηση» η οποία συμπεριλαμβάνει παράγοντες όπως οι αμοιβές, οι πρόσθετες παροχές και οι εργασιακές συνθήκες.

Οι **Hackman & Oldham** (1975), ανέπτυξαν ένα ερωτηματολόγιο για να καταμετρήσουν την επίπτωση στην εργασιακή ικανοποίηση των χαρακτηριστικών της εργασίας. Διερευνώνται πέντε εργασιακοί παράγοντες : 1) Αμοιβές, 2) Επίβλεψη, 3) Εξέλιξη, 4) Κοινωνικές σχέσεις και 5) Ασφάλεια.

Εμπεριέχει ογδόντα τρεις ερωτήσεις κλειστού τύπου και οι απαντήσεις δίνονται σε επταβάθμια και πενταβάθμια κλίμακα αναλόγως των ερωτήσεων που αφορούν στα χαρακτηριστικά της εργασίας ή στη γενική ικανοποίηση.

2.3.4 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Αν και η λογική υπαγορεύει ότι ο ικανοποιημένος εργαζόμενος θα είναι και αποδοτικός, οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί καταλήγουν σε αμφιλεγόμενα συμπεράσματα. Πολλές φορές υπάρχει περίπτωση ο εργαζόμενος να είναι ικανοποιημένος επειδή ακριβώς η φύση και η θέση της εργασίας του είναι τέτοια που του δίνει τη δυνατότητα να φυγοπονεί (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Selladurai, 1991).

Άλλοι ερευνητές μελέτησαν τη σχέση ικανοποίησης και αποδοτικότητας αντίστροφα υποθέτοντας ότι η αποδοτικότητα συντελεί στην ικανοποίηση και η τελευταία στην ψυχική υγεία (Johns, 1996). Ο εργαζόμενος που είναι παραγωγικός συνήθως παραμένει στην ίδια εργασία επί πολλά χρόνια και έχει καλύτερες προοπτικές προαγωγών και αμοιβών, με συνέπεια να βελτιώνεται ο βαθμός ικανοποίησής του.

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει συνδεθεί με χαμηλότερα ποσοστά απουσιών από την εργασία. Σε έρευνα του στην Ελλάδα, ο Κάντας (1998), διαπιστώνει συσχέτιση αρνητική αλλά όχι στατιστικά σημαντική. Ο Riggio (1999), διαπίστωσε ότι πολλές ηθελημένες απουσίες δεν σχετίζονται με χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης αλλά πολλές φορές με δραστηριότητες των ατόμων εκτός εργασίας που τις θεωρούν ενδιαφέρουσες.

Η βιβλιογραφία έχει καταδείξει επίσης αρνητική σχέση μεταξύ ικανοποίησης και αποχωρήσεων από την εργασία. Είναι λογικό, οι εργαζόμενοι που είναι δυσαρεστημένοι να έχουν την τάση για αποχώρηση (Hellman, 1997). Ωστόσο η σχέση αυτή μετριάζεται από τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας. Η ύπαρξη μεγάλων ποσοστών ανεργίας

καθιστά τον εργαζόμενο διστακτικό στο να αποχωρήσει όταν δεν υφίσταται ικανοποιητική ζήτηση στην αγορά εργασίας (Carsten & Spector, 1987).

Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, καταδεικνύουν τη θετική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ψυχικής υγείας. Πράγματι, η εργασιακή ικανοποίηση συμβάλλει θετικά στη γενικότερη βελτίωση της ψυχικής υγείας του ατόμου. Από την άλλη μεριά, ο ψυχικά υγιής άνθρωπος είναι πιθανό να είναι περισσότερο ικανοποιημένος από την εργασία του (Johns, 1996).

Περαιτέρω, οι Tait, et al. (1989) και οι Clark & Oswald (1994), συσχετίζουν την εργασιακή ικανοποίηση με τη γενικότερη ικανοποίηση από τη ζωή του ατόμου. Θα ήταν φυσικά παράδοξο κάποιος να είναι ικανοποιημένος από τη ζωή του εάν δεν ήταν και εργασιακά ικανοποιημένος.

Οι Judge & Watanabe (1993), θεωρούν ότι οι παράγοντες αυτοί – ικανοποίηση από την εργασία και τη ζωή - αλληλοεπηρεάζονται και σχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά.

Άλλες έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης είναι μεγαλύτερος στο δημόσιο τομέα από ότι στον ιδιωτικό τομέα (Markovits, et al., 2007). Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι, η οργανωσιακή τους δέσμευση είναι μεγαλύτερη στο δημόσιο από ότι στον ιδιωτικό τομέα (Markovits, et al., 2010).

2.4 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Τα τελευταία τριάντα χρόνια, το πλαίσιο λειτουργίας των οργανισμών έχει αλλάξει σημαντικά. Στόχος για κάθε οργανισμό είναι τόσο η αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα στον τομέα του όσο και η ολική ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Με δεδομένες τις αλλαγές στο ευρύτερο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον καθοριστικότερο παράγοντα ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Διάφοροι ορισμοί έχουν δοθεί μέχρι σήμερα για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π). Ο Χυτήρης (2018,σελ.27) συνόψισε τους διάφορους ορισμούς και καταλήγει στον παρακάτω : «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι το σύνολο των (φιλοσοφικών) θεωρήσεων, πολιτικών, συστημάτων, διαδικασιών και πρακτικών που καθορίζουν και διέπουν τη σχέση εργοδοσίας – εργαζομένων. Άρα, σε πρακτικό επίπεδο, ως Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, νοείται ένα

σύνολο – σώμα γνώσης (αρχές, αξιώματα) που πρέπει να εφαρμοσθεί και ένα σύνολο διοικητικών ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους, οι οποίοι με την εργασιακή τους απόδοση και την όλη συνεισφορά τους θα δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (για αυτήν)».

Οι Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003), καταλήγουν ότι: «η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων».

Σύμφωνα με το Χυτήρη (2018), οι λειτουργίες της Δ.Α.Π είναι :

- Ο προγραμματισμός για τη στελέχωση των θέσεων εργασίας.
- Η ανάλυση κάθε απαιτούμενης εργασίας, δηλαδή η περιγραφή του έργου και οι προδιαγραφές του.
- Η προσέλκυση και η επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων.
- Η υποδοχή και η ένταξη των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον.
- Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού.
- Η ανταμοιβή των εργαζομένων.
- Η αξιολόγηση της απόδοσης.
- Οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ εργοδοτών – εργαζομένων.

2.4.1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΗ Δ.Α.Π

Στόχος της διοίκησης είναι η προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων προκειμένου να καλύψει τις κενές θέσεις. Η αναζήτηση από τους εργοδότες των κατάλληλων υπαλλήλων οι οποίοι θα διαθέτουν τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία θα βοηθήσουν την επιχείρηση να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις του περιβάλλοντος, έχει μεγάλη σημασία για αυτήν (Μπουραντάς, 2002).

Η διαδικασία της προσέλκυσης στο Δημόσιο Τομέα στη χώρα μας γίνεται μέσα από την έγγραφη γνωστοποίηση στις υπηρεσίες των παρακάτω λεπτομερειών :

- Προσδιορισμός της θέσης.
- Περιγραφή της θέσης.
- Τυπικά απαιτούμενα προσόντα υποψηφίου.

- Κωλύματα υποψηφιότητας.
- Γραφειοκρατικές υποχρεώσεις υποψηφίου (υποβολή βιογραφικού, αίτηση).
- Καταληκτική ημερομηνία υποβολής αίτησης.

Κάθε υπηρεσία διαφοροποιείται από τις άλλες, αλλά ο κανόνας είναι η προσέλκυση υποψηφίων να στοχεύει στο εσωτερικό περιβάλλον του δημόσιου οργανισμού με χαρακτηριστικές εξαιρέσεις, όπως την προσέλκυση για τις θέσεις διοικητών στα κρατικά νοσηλευτικά ιδρύματα της χώρας.

Πολλοί παράγοντες λαμβάνονται υπόψη από τους υποψηφίους που ενδιαφέρονται για την κατάληψη μιας προκηρυσσόμενης θέσης, όπως ενδεικτικά, η φήμη και η εικόνα του οργανισμού, η ελκυστικότητα της θέσης, η πολιτική προαγωγών, η ισχύουσα νομοθεσία, το ωράριο εργασίας, οι τυχόν πρόσθετες παροχές και η αυτονομία της θέσης (Χυτήρης, 2018).

Μετά τη διαδικασία προσέλκυσης ακολουθεί η διαδικασία επιλογής ώστε να κριθεί η καταλληλότητα των υποψηφίων για την κατάληψη της θέσης. Την ευθύνη για τη διαδικασία έχει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων. Τα σημεία που χρήζουν προσοχής είναι :

- Η αποφυγή να προσληφθεί κάποιος ακατάλληλος για τη θέση.
- Η επιλογή να προάγει την καλή εικόνα του οργανισμού.
- Η αποφυγή παράτυπων ενεργειών από τον οργανισμό.
- Η πρόσληψη σε λογικό κόστος.
- Η - σε κάθε περίπτωση - ευγενική συμπεριφορά της διοίκησης.

Η διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών :

- Αξιολόγηση βιογραφικών.
- Προκαταρκτική συνέντευξη.
- Δοκιμασίες (tests).
- Συνέντευξη επιλογής.
- Έλεγχος συστατικών επιστολών και ιστορικού του υποψηφίου.
- Έλεγχος φυσικής κατάστασης και ιατρικού ιστορικού του υποψηφίου.
- Απόφαση επιλογής και πρόσληψη.

Η διαδικασία της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού για κάθε θέση εργασίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχή λειτουργία του οργανισμού. Το ικανό προσωπικό

συμβάλλει στην αποδοτικότητα του οργανισμού και στο βαθμό επίτευξης των στόχων του (Χυτήρης, 2018).

2.5 Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Ο επιστημονικός κλάδος της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Ο.Σ) αφορά στη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς (ατόμων και ομάδων) στο πλαίσιο των οργανισμών.

Δύο σημαντικές μεταβλητές στην Ο.Σ είναι η απόδοση έργου και η ικανοποίηση από την εργασία. Η Ο.Σ καθιστά σαφές ότι οι μάνατζερ και οι ηγέτες των ομάδων θα πρέπει να λογοδοτούν τόσο για την απόδοση έργου όσο και για την ικανοποίηση από την εργασία. Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά γνωρίσματα των αποτελεσματικών ηγετών είναι η παροχή βοήθειας στους άλλους με σκοπό να αποκτήσουν ικανοποίηση από την εργασία τους. Η μέριμνα για την ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί επένδυση για τις δυνατότητες απόδοσης.

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, μιας «στάσης» που υποδηλώνει τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα κάποιου για την εργασία του, τους συναδέλφους του και το εργασιακό του περιβάλλον, σχετίζεται περισσότερο με τον όρο «ηθικό» του ατόμου στον επαγγελματικό του χώρο (Uhl-Bien, et al., 2016).

Η αναφορά του ακαδημαϊκού αυτού κλάδου στην παρούσα εργασία κρίθηκε απαραίτητη αφού όροι όπως η «οργανωσιακή κουλτούρα», το «οργανωσιακό κλίμα», η «παρακίνηση», η «ηγεσία», τα «συναισθήματα», οι «στάσεις», η «επικοινωνία», το «εργασιακό άγχος» και πλήθος άλλων, αποτελούν έννοιες που μελετώνται στα πλαίσια του κλάδου αυτού και θα πρέπει να αποσαφηνιστούν.

2.5.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΝΝΟΙΩΝ

Σύμφωνα με τους **Uhl-Bien, Schermerhorn & Osborn (2016)**:

- **Ανατροφοδότηση** είναι η διαδικασία μεταφοράς αυτών που νιώθει κάποιος σχετικά με κάτι που είπε ή έκανε κάποιο άλλο άτομο.
- **Ανθρώπινη δεξιότητα** είναι η ικανότητα κάποιου να συνεργάζεται αρμονικά με άλλους ανθρώπους.
- **Ανθρώπινο κεφάλαιο** είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες και τα πνευματικά προσόντα που φέρνουν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας τους.

- **Αντίληψη** είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι λαμβάνουν και ερμηνεύουν τις πληροφορίες από το περιβάλλον τους.
- **Αξίες** είναι οι γενικές προτιμήσεις ενός ατόμου που σχετίζονται με τους κατάλληλους τρόπους δράσης ή αποτελέσματα. Αντανακλούν το αίσθημα του ατόμου περί σωστού και λάθους.
- **Αποδοτικότητα** είναι η ποσότητα αλλά και η ποιότητα της παραγόμενης εργασίας.
- **Αποστολή** ενός οργανισμού είναι η γραπτή δήλωση του οργανωσιακού του σκοπού.
- **Δεξιότητα** είναι η ικανότητα μετατροπής της γνώσης σε αποτελεσματική δράση.
- **Διαθέσεις (moods)** είναι γενικευμένες θετικές ή αρνητικές ψυχικές καταστάσεις.
- **Επικοινωνία** είναι η διαδικασία αποστολής και λήψης συμβόλων-μηνυμάτων που φέρουν κάποια νοήματα.
- **Ηγεσία** είναι μια διαδικασία επιρροής που δημιουργείται όταν οι πράξεις του ηγέτη (άσκηση επιρροής) συνδυάζονται με τις πράξεις των ακολούθων (συμμόρφωση).
- **Μάνατζερ** είναι το πρόσωπο το οποίο στηρίζει τις εργασιακές προσπάθειες των άλλων μελών και τους βοηθάει να επιτύχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης αλλά και ικανοποίησης.
- **Μετασχηματιστική ηγεσία** είναι αυτή που εμπνέει και προάγει την ανάπτυξη σχέσεων ώστε τόσο ο ηγέτης όσο και οι ακόλουθοι να μεταμορφώνονται θετικά.
- **Οργανισμός** είναι ένα σύνολο ανθρώπων οι οποίοι εργάζονται μαζί για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.
- **Οργανωσιακή δέσμευση** είναι το αίσθημα της αφοσίωσης του ατόμου στον οργανισμό.
- **Οργανωσιακή κουλτούρα** είναι το σύνολο των κοινών δράσεων, πεποιθήσεων και αξιών που διέπουν έναν οργανισμό.
- **Οργανωσιακή πολιτική** είναι η πρακτική που αντιπροσωπεύει τις προσπάθειες των οργανωσιακών μελών για αναζήτηση πόρων και επίτευξη των επιθυμητών στόχων μέσα από ανεπίσημα συστήματα και δομές.
- **Οργανωσιακό κλίμα** είναι το σύνολο των κοινών αντιλήψεων των μελών σχετικά με το τι είναι ο οργανισμός από τη σκοπιά των διοικητικών πολιτικών και πρακτικών.
- **Παρακίνηση** είναι η εσωτερική δύναμη του ατόμου που καθορίζει την κατεύθυνση, την ένταση και την επιμονή της προσπάθειας που καταβάλλει στην εργασία του.
- **Προσδοκία** είναι η πιθανότητα ότι η εργασιακή προσπάθεια θα ακολουθηθεί από την επίτευξη της απόδοσης.

- **Προσωπικότητα** είναι ένα σύνολο χαρακτηριστικών που δημιουργούν τη μοναδική φύση ενός ατόμου, η οποία καθορίζει τις αλληλεπιδράσεις του με τους άλλους ανθρώπους.
- **Στάση** είναι η προδιάθεση του ατόμου να ανταποκριθεί θετικά ή αρνητικά σε μία κατάσταση, σε ένα πρόσωπο ή σε ένα ερέθισμα.
- **Στρες** είναι μια κατάσταση έντασης που προκαλείται από τις υπερβολικές απαιτήσεις, αντιξοότητες ή ευκαιρίες.
- **Σύγκρουση** είναι μια κατάσταση στην οποία τα εμπλεκόμενα μέρη διαφωνούν πάνω σε σημαντικά ζητήματα ή όταν ο συναισθηματικός ανταγωνισμός δημιουργεί τριβές μεταξύ τους.
- **Συναισθήματα** είναι έντονες θετικές ή αρνητικές ψυχικές καταστάσεις απέναντι σε ένα πρόσωπο ή μία κατάσταση (θυμός, φόβος, χαρά, αγάπη, λύπη, έκπληξη).
- **Συναισθηματική νοημοσύνη** είναι η ικανότητα κάποιου να διαχειρίζεται τον εαυτό του και τις σχέσεις του με αποτελεσματικό τρόπο.
- **Συναλλακτική ηγεσία** είναι αυτή που εστιάζει στην ανταλλαγή αγαθών που έχουν κάποια αξία με κάτι που επιθυμεί να αποκτήσει ο ηγέτης.
- **Ταίριασμα ατόμου – θέσης εργασίας** είναι ο βαθμός στον οποίο οι δεξιότητες, τα ενδιαφέροντα και τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου συνδυάζονται επιτυχώς με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.
- **Ταίριασμα ατόμου – οργανισμού (P-O Fit)** είναι ο βαθμός στον οποίο οι αξίες, τα ενδιαφέροντα και η συμπεριφορά ενός ατόμου συνάδουν με την κουλτούρα του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3-ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης είναι πολύπλοκη αφού εξαρτάται από ένα πλήθος παραγόντων όπως ενδεικτικά τα προσωπικά χαρακτηριστικά, οι συνθήκες λειτουργίας εντός του οργανισμού, η προσωπικότητα του ατόμου, οι προσδοκίες κάθε ανθρώπου και κατά πόσο αυτές ικανοποιούνται, το εργασιακό αντικείμενο, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο και οι ανάγκες του εργαζόμενου.

Οι DeSantis & Durst (1996), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υφίστανται κοινοί παράγοντες που προσδιορίζουν το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα και είναι η απασχόληση στο κατάλληλο εργασιακό αντικείμενο, το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και η ενασχόληση με εργασίες που έχουν αξία για το άτομο και την κοινωνία. Επιπλέον, στον ιδιωτικό τομέα, η ικανοποίηση επηρεάζεται αρνητικά από το επίπεδο εκπαίδευσης και θετικά από την ποικιλία των εργασιών, την αντίληψη περί δίκαιων αμοιβών και τη δυνατότητα ανάπτυξης φιλικών σχέσεων. Από την άλλη μεριά, στο δημόσιο τομέα, βαρύνουσα θετική σημασία έχουν η οικογενειακή κατάσταση και η επάρκεια του επιβλέποντα – προϊσταμένου και αρνητική επίδραση έχει το επίπεδο του ατομικού εισοδήματος.

Οι ίδιοι ερευνητές (Durst & DeSantis, 1997), εξετάζοντας το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης στα τρία επίπεδα της δημόσιας διοίκησης των Η.Π.Α, δηλαδή στο ομοσπονδιακό, πολιτειακό και τοπικό επίπεδο, συμπέραναν ότι τον επηρεάζουν διαφορετικοί παράγοντες. Σε ομοσπονδιακό επίπεδο, η ικανοποίηση σχετίζεται θετικά περισσότερο με την προϋπηρεσία, τις φιλικές συναδελφικές σχέσεις και την επάρκεια των ικανοτήτων του επιβλέποντα – προϊσταμένου. Σε πολιτειακό επίπεδο, εξαρτάται θετικά περισσότερο με την ηλικία, τις προοπτικές προαγωγών και την προϋπηρεσία. Σε τοπικό επίπεδο, επηρεάζεται θετικά περισσότερο από το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, την εργασιακή ασφάλεια, την επάρκεια του επιβλέποντα – προϊσταμένου και το βαθμό της παρεχόμενης δυνατότητας στους εργαζόμενους να απασχοληθούν σε αντίστοιχες με τα προσόντα τους θέσεις.

Οι Schneider & Vaught (1993), συμπέραναν μετά από έρευνα στις Η.Π.Α, ότι ο βαθμός της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα έχει παραπλήσιο μέγεθος. Ωστόσο, μεγάλη διαφορά προέκυψε στο βαθμό ικανοποίησης από τις αμοιβές όπου στον ιδιωτικό τομέα βρέθηκε να είναι κατά 60% υψηλότερος.

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται βιβλιογραφική αναφορά των παραγόντων που λήφθηκαν υπόψη σαν ανεξάρτητες μεταβλητές στην παρούσα εργασία καθώς και της συσχέτισής τους με την εξαρτημένη μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης.

3.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΗ

Τα αποτελέσματα των ερευνών για τη σχέση εργασιακής ικανοποίησης και αμοιβών είναι αμφιλεγόμενα. Σε μερικές μελέτες προκύπτει θετική σχέση και σε άλλες αρνητική.

Σε έρευνα των Van Praag & Ferrer-i-Carbonell (2004) προέκυψε θετική σχέση μεταξύ οικογενειακού εισοδήματος και ικανοποίησης ενώ στην έρευνα των Clark & Oswald (1996) στη Μεγάλη Βρετανία προέκυψε αρνητική σχέση μεταξύ ικανοποίησης και ατομικού εισοδήματος.

Σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας (Adams, 1965), η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από το σχετικό και όχι από το απόλυτο μέγεθος των αμοιβών. Το σχετικό μέγεθος προκύπτει από τη σύγκριση που κάνει το άτομο μεταξύ αυτών που απολαμβάνει το ίδιο και αυτών που απολαμβάνουν οι άλλοι (Pouliakas & Theodossiou, 2005; Clark & Oswald, 1994).

Άλλοι ερευνητές (Sloane & Williams, 2000) υποστηρίζουν τη θετική σχέση μεταξύ αμοιβών και ικανοποίησης. Ο Spector (1997), θεωρεί ότι το επίπεδο των αμοιβών ασκεί μικρή επίδραση στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Αντίθετα ένα σύστημα δίκαιων αμοιβών, προαγωγών και επιβραβεύσεων αποτελεί αναγκαιότητα και σχετίζεται θετικά με υψηλά επίπεδα ικανοποίησης.

Σε άλλη μελέτη που πραγματοποιήθηκε στην Ευρώπη, διαπιστώθηκε ότι οι χαμηλόμισθοι έχουν μικρότερη ικανοποίηση από τους υψηλόμισθους (Ασπιώτη, 2013). Στην ίδια έρευνα, διαπιστώθηκαν και κάποιες γεωγραφικές ιδιαιτερότητες, όπως ότι οι διαφορές στην ικανοποίηση έχουν μεγαλύτερο εύρος στη Νότια από ότι στη Βόρεια Ευρώπη.

Σε έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα (Demoussis & Giannakopoulos, 2007), διαπιστώθηκε ότι ο μέσος εργαζόμενος είναι διατεθειμένος να δεχθεί μείωση μισθού εάν του δοθεί η ευκαιρία να εργασθεί στο δημόσιο αντί για τον ιδιωτικό τομέα που ήδη εργάζεται. Αυτό, γιατί ικανοποιείται περισσότερο από την προοπτική της εργασιακής σταθερότητας και μονιμότητας.

Οι Papadaki & Papadaki (2006), πραγματοποίησαν έρευνα σε κοινωνικούς λειτουργούς στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα και διαπίστωσαν χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης από τις αμοιβές τους. Στα ίδια αποτελέσματα καταλήγει και έρευνα του Koustelios (2001) που έγινε σε δημοτικά σχολεία της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης.

3.2 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΦΥΛΟ

Τα αποτελέσματα των ερευνών είναι και σε αυτήν την περίπτωση αμφιλεγόμενα. Ο Clark (1997), διαπίστωσε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση στις γυναίκες από ότι στους άνδρες. Μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση στις γυναίκες διαπίστωσαν σε έρευνές τους και οι Blanchflower & Oswald, 1999; Sloane & Williams, 2000; Bartol & Wortman, 1975; Clark & Oswald, 1996. Αντίθετα, μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση στους άνδρες, διαπίστωσαν οι Brief et al., 1977; Coh & Koh, 1991; Lumpkin & Tudor, 1990.

Σε άλλη έρευνα (Garcia-Bernal et al., 2005), διαπιστώθηκε ότι οι άνδρες αντλούν ικανοποίηση περισσότερο από τις διαπροσωπικές σχέσεις και οι γυναίκες από τις εργασιακές συνθήκες.

Άλλοι ερευνητές διαπιστώνουν μικρότερη ικανοποίηση στις γυναίκες από ότι στους άνδρες (Chiou, 1998) ή και καμία συσχέτιση μεταξύ φύλου και ικανοποίησης (Varshney & Malpani, 2014; Rana, 2015).

Η Bellou (2010), σε έρευνά της σε τρία νοσοκομεία μιας ελληνικής πόλης, διαπίστωσε ότι και τα δύο φύλα αντλούν ικανοποίηση από τις ευκαιρίες προαγωγών και επαγγελματικής ανέλιξης που τους προσφέρονται στο επαγγελματικό τους περιβάλλον. Περαιτέρω, τα άτομα ικανοποιούνται σε μεγάλο βαθμό όταν επικρατούν δίκαιες οργανωσιακές διαδικασίες αξιολόγησης. Επιπλέον, οι άνδρες βρέθηκε ότι επηρεάζονται περισσότερο από την εκπλήρωση των φιλοδοξιών τους και τις ξεκάθαρες διαδικασίες και κανόνες ενώ οι γυναίκες από την ύπαρξη ίσων ευκαιριών, από τις διαδικασίες προσανατολισμένες στις ανθρώπινες αξίες και από την αποφυγή συγκρούσεων στον επαγγελματικό χώρο.

Ο Koustelios (2001), σε έρευνά του σε δημοτικά σχολεία στην Ελλάδα, διαπιστώνει ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες από τους άνδρες συναδέλφους τους.

3.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΗΛΙΚΙΑ

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία συνήθως διαπιστώνεται θετική συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και εργασιακής ικανοποίησης (Mottaz,1987; Hulin & Smith, 1965; Near, Rice & Hunt, 1978; Weaver, 1978).

Σε άλλες έρευνες έχει καταδειχθεί σχέση σχήματος “U”, με την ικανοποίηση να είναι αρχικά μεγαλύτερη και σταδιακά να μικραίνει για να αυξηθεί αργότερα ξανά όσο η ηλικία μεγαλώνει (Blanchflower & Oswald, 1999; Clark, Oswald & Warr, 1996; Clark, 1996).

Ο Baruch (2004), διαπιστώνει ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι, επειδή είναι πιθανότερο να έχουν ήδη αποδείξει την αξία τους και να απολαμβάνουν πλέον τα προνόμια της προσπάθειάς τους, δεν ενδιαφέρονται πολύ για τη συμμετοχή τους σε διαδικασίες συναγωνισμού και αλλαγής των εργασιακών διεργασιών, με αποτέλεσμα να εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τους νεότερους συναδέλφους τους.

3.4 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Οι νεότεροι εργαζόμενοι έχουν στις μέρες μας καλύτερες προοπτικές επιμόρφωσης και επαγγελματικής κατάρτισης. Όσοι κατέχουν αυξημένα επίπεδα εκπαίδευσης, συνήθως αμείβονται περισσότερο και έτσι μπορεί να συναχθεί το εύλογο συμπέρασμα ότι απολαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Αντίθετα, πλήθος ερευνών έχουν καταδείξει ακριβώς το αντίθετο. Οι περισσότερο εκπαιδευμένοι και μορφωμένοι εργαζόμενοι έχουν αυξημένες απαιτήσεις από την επαγγελματική τους ενασχόληση και αντλούν από τον εργασιακό τους χώρο μειωμένη ικανοποίηση αφού οι προσδοκίες τους δεν εκπληρώνονται (Clark, 1996; Clark & Oswald, 1996; Sloane & Williams, 2000; Jung,2013).

Περαιτέρω, σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας (Adams,1965), εάν στο ίδιο εργασιακό αντικείμενο, με τις ίδιες ευθύνες και καθήκοντα, απασχολούνται εργαζόμενοι διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου με τον ίδιο μισθό, αυτοί που έχουν υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο αντλούν από την εργασία τους σχετικά μικρότερη ικανοποίηση.

3.5 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ

Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και προϋπηρεσίας είναι θετική και στατιστικά σημαντική σύμφωνα με τους Βατίου & Valkanos (2013). Οι έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι παραμένουν στην ίδια εργασία για πολλά χρόνια (Oshagbemi, 2000; Bedeian, et al.,1992).

Είναι ερευνητικά αποδεδειγμένο ότι οι προοπτικές εργασιακής ανέλιξης και προαγωγών επιδρούν καταλυτικά στο βαθμό ικανοποίησης (Lee & Wilbur,1985). Ο μεγαλύτερος χρόνος προϋπηρεσίας συνδέεται και με υψηλότερες ευκαιρίες προαγωγών, γεγονός το οποίο επιδρά θετικά στην ικανοποίηση των ατόμων (Bedeian, et al., 1992).

Από την άλλη μεριά, σε έρευνα που έγινε σε δείγμα βιβλιοθηκονόμων στην Ελλάδα (Togia, Koustelios, & Tsigilis, 2004), διαπιστώθηκε ότι η ικανοποίηση μειώνεται όσο αυξάνονται τα χρόνια προϋπηρεσίας. Τούτο, αποδίδεται στο γεγονός της εργασιακής καθημερινής ρουτίνας που δημιουργείται από την ομοιότητα των επαναλαμβανόμενων εργασιών επί πολλά χρόνια. Η έρευνα έδειξε ότι η ποικιλία των εργασιακών καθηκόντων και η εναλλαγή εργασιακών αντικειμένων, δίνει στο άτομο τη δυνατότητα να αναπτύξει το σύνολο των δεξιοτήτων του και αποτρέπει την εργασιακή ανία που επέρχεται μετά από πολλά χρόνια προϋπηρεσίας (Wright & Brian, 2002).

3.6 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ Δ.Α.Π

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π), αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχή πορεία του οργανισμού αφού το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο πολυτιμότερος παραγωγικός συντελεστής. Ένας οργανισμός δύναται να επιτύχει τους στόχους του εφόσον κατέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διατηρεί αυτό το πλεονέκτημα στην πορεία του χρόνου (Noe et al, 2007).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι σημαντικός παράγοντας παραμονής των ατόμων μακροχρόνια στην ίδια εργασία και είναι ερευνητικά αποδεδειγμένο ότι χωρίς αυτή ο οργανισμός θα πρέπει να αντιμετωπίσει υψηλό κόστος προσέλκυσης και επιλογής νέων εργαζόμενων λόγω αποχωρήσεων (Mudor & Tooksoon, 2011).

Σύμφωνα με τον Armstrong (2010), η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται όταν εφαρμόζεται ένα αποτελεσματικό σύστημα Δ.Α.Π αφού δημιουργούνται οι συνθήκες για την

βελτίωση των ικανοτήτων του προσωπικού, προωθούνται κοινές αξίες και ευκαιρίες συμμετοχής και προαγωγών.

Πολλοί ερευνητές έχουν καταδείξει τη θετική συσχέτιση μεταξύ των σύγχρονων πρακτικών της Δ.Α.Π και της εργασιακής ικανοποίησης η οποία με τη σειρά της οδηγεί στη βελτίωση της οργανωσιακής αποδοτικότητας (Appelbaum, et al., 2000).

Οι πρακτικές της Δ.Α.Π οδηγούν σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων, σε ισχυρότερη τάση συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, σε αυξημένο βαθμό εμπιστοσύνης των ατόμων προς τη διοίκηση και τελικά στη διαμόρφωση θετικής στάσης για την εργασία τους που οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης (Ashton & Sung 2002).

Σύμφωνα με τους Delaney & Huselid (1996) και Pfeffer (1998) οι πρακτικές της Δ.Α.Π συσχετίζονται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση οδηγώντας τους οργανισμούς σε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4-Ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

4.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται γενικότερα το σύνολο των έννομων μέσων και ενεργειών για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων που αποσκοπούν στην ικανοποίηση του γενικότερου συμφέροντος των πολιτών του κράτους.

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί τη διοικητική πλευρά της εκάστοτε κυβέρνησης. Για το λόγο αυτό υπάρχει αδυναμία να διαχωριστούν απόλυτα οι δύο αυτές έννοιες, της δημόσιας διοίκησης και της κυβέρνησης. Ο ρόλος της κυβέρνησης εστιάζεται στη χάραξη γενικής πολιτικής καθώς και στην υλοποίηση του προγράμματός της. Από την άλλη πλευρά, ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης είναι η εφαρμογή της πολιτικής βούλησης και η υλοποίηση των σχεδίων και των προγραμμάτων της κυβέρνησης. Σε θεωρητικό επίπεδο, τα όρια μεταξύ Δημόσιας Διοίκησης και κυβέρνησης είναι διακριτά και κατανοητά. Παρόλα αυτά στην πράξη η διάκριση είναι δύσκολη γιατί η κυβερνητική κατεύθυνση υπάρχει πάντα πίσω από κάθε πράξη της Διοίκησης είτε είναι εμφανής είτε όχι (Μιχαλόπουλος,2003).

4.2 ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΦΟΡΕΙΣ

Ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και συντίθεται από μεγάλο αριθμό υπηρεσιών. Σύμφωνα με το «Μητρώο Δημόσιων Υπηρεσιών και φορέων της Ελληνικής Διοίκησης» μετά την εφαρμογή του «Καλλικράτη» κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα 4-1.

Δημόσιες υπηρεσίες της Πολιτειακής Ηγεσίας	Α΄ και Β΄ Ο.Τ.Α
Δημόσιες αρχές της Νομοθετικής λειτουργίας	Σύνδεσμοι Δήμων & Περιφερειών
Δημόσιες αρχές της Δικαστικής λειτουργίας	Δίκτυα Περιφερειών
Ανεξάρτητες διοικητικές αρχές	Σύνδεσμοι Δήμων
Υπουργεία	Δημοτικά νομικά πρόσωπα
Αποκεντρωμένες διοικήσεις	Συμβούλια περιοχής
	Νομικά πρόσωπα Περιφερειών

Πίνακας 4-1 : Δομή Δημόσιου Τομέα (Πηγή : Υπουργείο Εσωτερικών, Ιούνιος 2018).

Στις Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές περιλαμβάνονται τόσο συνταγματικά κατοχυρωμένες όσο και μη συνταγματικά κατοχυρωμένες Αρχές (Πίνακας 4-2).

Συνταγματικά κατοχυρωμένες (5)	Μη Συνταγματικά κατοχυρωμένες (25)
Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα	Επιτροπή Ανταγωνισμού (Ν.3959/2011)
Αρχή Διασφάλισης του Απορρήτου των Επικοινωνιών (Α.Δ.Α.Ε.)	Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων
Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.)	Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (Ρ.Α.Ε.)
Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης (ΕΣΡ)	Εθνική Αναλογιστική Αρχή
Συνήγορος του Πολίτη	Επιτροπή Εποπτείας και Ελέγχου Παιγνίων (Ε.Ε.Ε.Π.)
	Συνήγορος του Καταναλωτή
	Εθνική Αρχή Ιατρικώς Υποβοηθούμενης Αναπαραγωγής
	Εθνικό Συμβούλιο Δημόσιας Υγείας (Ε.ΣΥ.Δ.Υ.)
	Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΔΙΠ)
	Αρχή Καταπολέμησης της Νομιμοποίησης Εσόδων από Εγκληματικές Δραστηριότητες και της Χρηματοδότησης της Τρομοκρατίας και Ελέγχου των Δηλώσεων Περιουσιακής Κατάστασης
	Επιτροπή Διερεύνησης Ατυχημάτων και Ασφάλειας Πτήσεων
	Ελληνική Στατιστική Αρχή
	Σώμα Φορολογικών Διαιτητών (Σ.Φ.Δ.)
	Ενιαία Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων
	Ρυθμιστική Αρχή Σιδηροδρόμων (Ρ.Α.Σ.)
	Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε.)
	Εθνική Αρχή Συντονισμού Πτήσεων (Α.Σ.Π.)

	Επιτροπή Διερεύνησης Σιδηροδρομικών Ατυχημάτων και Συμβάντων
	Εθνικός Οργανισμός Εξετάσεων (Ε.Ο.Ε.)
	Ρυθμιστική Αρχή Επιβατικών Μεταφορών (Ρ.Α.Ε.Μ.)
	Ελληνικό Δημοσιονομικό Συμβούλιο
	Ρυθμιστική Αρχή Λιμένων
	Αρχή Εξέτασης Προδικαστικών Προσφυγών
	Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας
	Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

Πίνακας 4-2 : Ανεξάρτητες Αρχές (Πηγή : Υπουργείο Εσωτερικών, Ιούνιος 2018).

4.3 ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ

Δημόσιος υπάλληλος, με την ευρεία έννοια του όρου είναι το άτομο που υπηρετεί το κοινωνικό σύνολο, ασκεί δηλαδή δημόσιο λειτούργημα. Σύμφωνα με τον υπαλληλικό κώδικα δημόσιοι υπάλληλοι είναι όσοι έχουν άμεση σχέση εξάρτησης με το κράτος.

Ο Δημόσιος υπάλληλος αποτελεί όργανο του κράτους . Αποστολή του είναι να υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον όπως αυτό διαμορφώνεται από τα αρμόδια κυβερνητικά όργανα με αποτελεσματικότητα και αμεροληψία στο πλαίσιο των αρχών της χρηστής διοίκησης. Η συμπεριφορά του προς τους πολίτες πρέπει να χαρακτηρίζεται από σεβασμό και αντικειμενικότητα (Μακρυδημήτρης, 2012).

Οι Δημόσιοι υπάλληλοι κατά την απογραφή του Υπουργείου Εσωτερικών το 2010. ανέρχονταν σε 768.009 άτομα. Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία του Υπουργείου Εσωτερικών το 2015 ο αριθμός τους ανέρχεται σε 567.197 άτομα (Πηγή : ΕΛΣΤΑΤ).

Οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Ελλάδα προστατεύονται με το καθεστώς της μονιμότητας σύμφωνα με το άρθρο 103 του Συντάγματος και το άρθρο 39 του υπαλληλικού κώδικα.

4.4 Η ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (Α.Α.Δ.Ε)

4.4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η **Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε)** συστάθηκε με το Ν.4389/2016 με σκοπό τη βεβαίωση και την είσπραξη των δημοσίων εσόδων. Ξεκίνησε τη λειτουργία της ως ανεξάρτητη αρχή την 01/01/2017 αντικαθιστώντας την Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων που υπάγονταν έως τότε στον Υπουργό Οικονομικών. Έκτοτε απολαμβάνει διοικητική, λειτουργική και οικονομική ανεξαρτησία, δεν υπόκειται σε ιεραρχικό έλεγχο από το Υπουργείο Οικονομικών παρά μόνο σε κοινοβουλευτικό έλεγχο.

Στη συνέχεια με το ΦΕΚ Β΄ 968 / 2017 Α΄ με θέμα «Οργανισμός της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων», καθορίστηκε η εσωτερική διάρθρωση και οργάνωση των υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε, οι αρμοδιότητες, οι ειδικότητες του ανθρώπινου δυναμικού, τα προσόντα διορισμού τους, το σύνολο των οργανικών θέσεων καθώς και η κατανομή τους.

Όργανα διοίκησης της Α.Α.Δ.Ε είναι το πενταμελές Συμβούλιο Διοίκησης και ο Διοικητής. Το πλαίσιο δραστηριοτήτων της Αρχής σύμφωνα με τη «Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού» της Α.Α.Δ.Ε (2019), περιλαμβάνει τις παρακάτω αρμοδιότητες :

- Ο προσδιορισμός, η βεβαίωση και η είσπραξη των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών δημοσίων εσόδων.
- Η καταπολέμηση της φοροδιαφυγής, του λαθρεμπορίου, της φορολογικής απάτης και της παραοικονομίας.
- Η προστασία της δημόσιας υγείας, του περιβάλλοντος και των συμφερόντων των καταναλωτών.
- Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός και η κατάρτιση στοχοθεσίας και δεικτών απόδοσης.
- Η παροχή και υποστήριξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τον πολίτη, τις επιχειρήσεις και τους φορείς του δημόσιου τομέα.

4.4.2 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ Α.Α.Δ.Ε

Σύμφωνα με τον «Οργανισμό της Α.Α.Δ.Ε», η «Αρχή» αποτελείται από τις παρακάτω υπηρεσίες :

- Υπηρεσίες που υπάγονται απευθείας στο Διοικητή.
- Γενικές Διευθύνσεις.

- Υπηρεσίες της κεντρικής υπηρεσίας.
- Ειδικές αποκεντρωμένες υπηρεσίες.

Οι **Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ.)** είναι περιφερειακές φορολογικές υπηρεσίες της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης και διαρθρώνονται ως εξής :

- Διεύθυνση.
- Υποδιεύθυνση.
- Τμήμα ελέγχων.
- Τμήμα δικαστικό.
- Τμήμα εσόδων.
- Τμήμα φορολογικής συμμόρφωσης (γραφεία εισοδήματος, Φ.Π.Α, αυτοκινήτων, κεφαλαίου).
- Τμήμα διοικητικής υποστήριξης (γραφεία μητρώου, γραμματείας, τεχνικοί διαχειριστές).
- Γραφείο διαχείρισης (ταμείο).
- Γραφείο παρακαταθηκών και δανείων.

4.4.3 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ Α.Α.Δ.Ε

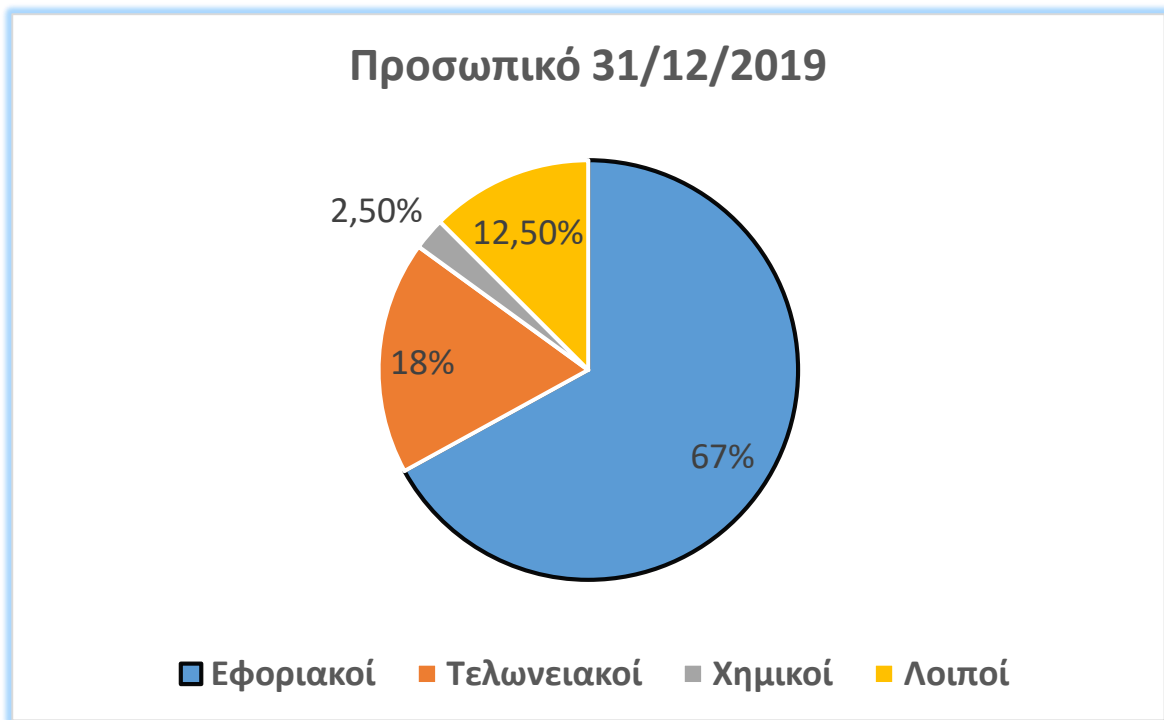
Οι οργανικές θέσεις προσωπικού της Α.Α.Δ.Ε. είναι 13.322 και κατανέμονται ως εξής (πίνακας 4-3) :

A/A	ΚΛΑΔΟΣ	ΘΕΣΕΙΣ (Αριθμός)
1	Εφοριακών	9.103
2	Τελωνειακών	2.443
3	Οικονομικών Επιθεωρητών	136
4	Χημικών	333
5	Προσωπικού Η/Υ	225
6	Επιμελητών	240
7	Λοιπών	842
ΣΥΝΟΛΟ		13.322

Πίνακας 4-3 : Οργανικές θέσεις Α.Α.Δ.Ε (Πηγή : Οργανισμός Α.Α.Δ.Ε¹).

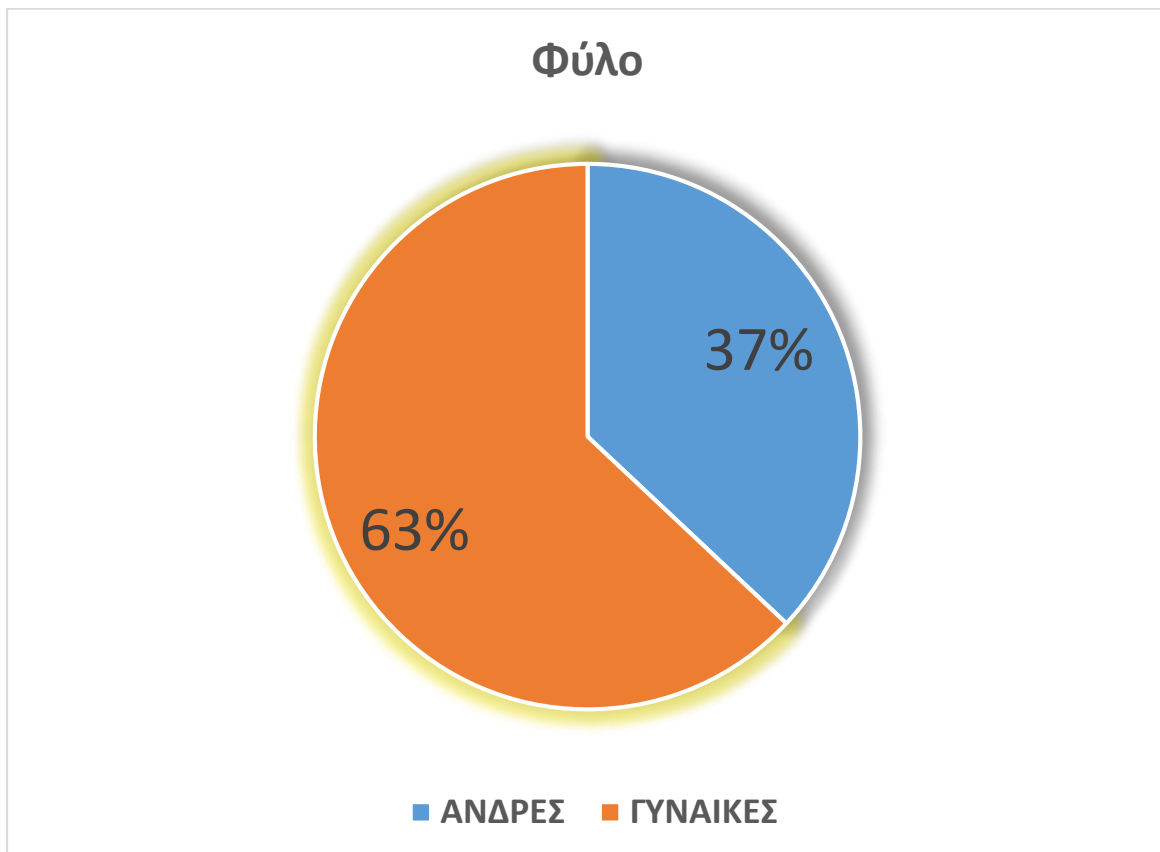
¹ ΦΕΚ Β΄ 968 / 2017 Α΄, Οργανισμός Α.Α.Δ.Ε.

Το πλήθος των υπηρετούντων υπαλλήλων της ΑΑΔΕ ανέρχεται σε 11.607. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων της ανήκει στον κλάδο των εφοριακών (67%), με τους τελωνειακούς υπαλλήλους να ακολουθούν σε ποσοστό 18% επί του συνόλου (Γράφημα 4-1).



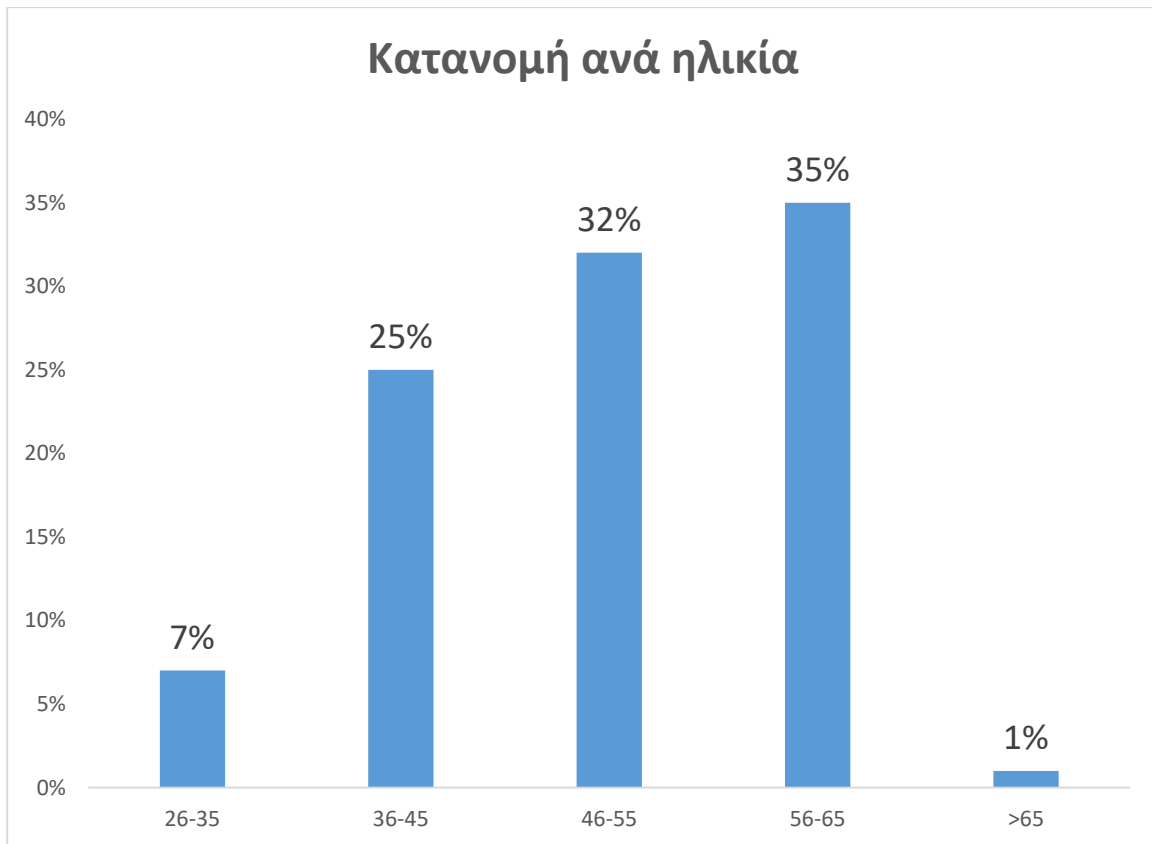
Γράφημα 4-1 : Κατανομή Προσωπικού Α.Α.Δ.Ε (Πηγή : Ιδία επεξεργασία δεδομένων της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού Α.Α.Δ.Ε).

Το 63% του προσωπικού είναι γυναίκες και το 37% άνδρες (Γράφημα 4-2).



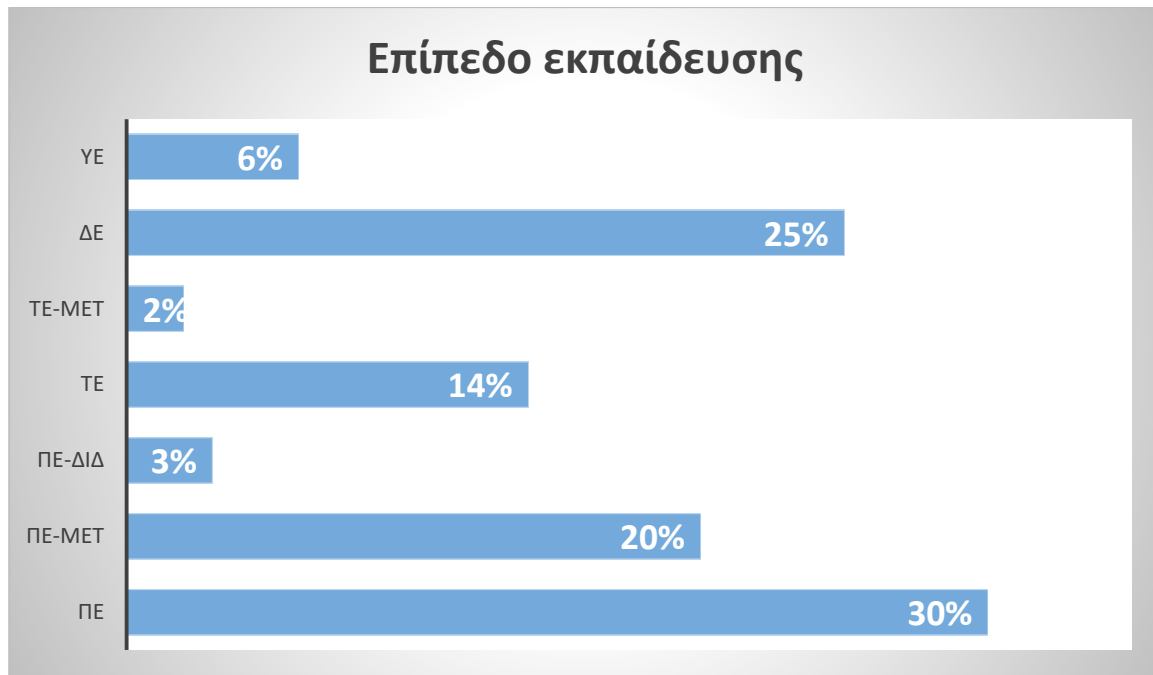
Γράφημα 4-2 : Κατανομή προσωπικού ανά φύλο, 31-12-2019 (Πηγή : Ιδία επεξεργασία δεδομένων της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού Α.Α.Δ.Ε).

Από τα στοιχεία που αποτυπώνονται στο γράφημα 4-3, προκύπτει ότι το προσωπικό της Αρχής ανήκει ηλικιακά κατά ποσοστό 67% στην κατηγορία 46 - 65 ετών, ενώ μόλις το 7% του ανθρώπινου δυναμικού είναι ηλικίας κάτω των 35 ετών.



Γράφημα 4-3 : Κατανομή προσωπικού κατά ηλικία την 31/12/2019 (Πηγή : Ιδία επεξεργασία δεδομένων της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού Α.Α.Δ.Ε).

Το μορφωτικό επίπεδο των υπάλληλων της Α.Α.Δ.Ε είναι ιδιαίτερα υψηλό, με το 44% να διαθέτει πτυχίο πανεπιστημιακού ή τεχνολογικού ιδρύματος, ενώ το 25% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ή και διδακτορικό δίπλωμα (Γράφημα 4-4).



Γράφημα 4-4: Επίπεδο εκπαίδευσης προσωπικού την 31/12/2019 (Πηγή : Ιδία επεξεργασία δεδομένων της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού Α.Α.Δ.Ε).

4.4.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΗΣ Α.Α.Δ.Ε

Το στρατηγικό σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε συντάχθηκε το 2017 και αφορά ένα μεσοπρόθεσμο ορίζοντα τεσσάρων ετών από το 2017 έως το 2020.

Όραμα της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων είναι να θεμελιώσει σχέση εμπιστοσύνης με τους πολίτες και να εξελιχθεί σε έναν πρότυπο οργανισμό διασφάλισης των δημοσίων εσόδων της χώρας.

Αποστολή της Α.Α.Δ.Ε είναι να διασφαλίσει τα δημόσια έσοδα, ενισχύοντας τη φορολογική συμμόρφωση και καταπολεμώντας φαινόμενα φοροδιαφυγής και λαθρεμπορίου, παρέχοντας ταυτόχρονα υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Οι **Αξίες** της Α.Α.Δ.Ε είναι :

- Δικαιοσύνη.
- Διαφάνεια.
- Αμεροληψία.

- Λογοδοσία.
- Ακεραιότητα.
- Αξιοκρατία.
- Γνώση.
- Διαρκής βελτίωση.

Στόχοι της Α.Α.Δ.Ε είναι :

- Ενίσχυση της φορολογικής συμμόρφωσης.
- Καταπολέμηση της φοροδιαφυγής και του λαθρεμπορίου.
- Διευκόλυνση του επιχειρείν και του εμπορίου.
- Εξωστρεφής, αποτελεσματική και αποδοτική διοίκηση, με σεβασμό προς τον πολίτη.
- Προστασία του κοινωνικού συνόλου.

4.4.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΗΣ Α.Α.Δ.Ε

«Έχουμε υποχρέωση να εξελισσόμαστε, να γινόμαστε διαρκώς καλύτεροι προς όφελος των πολιτών και της υπηρεσίας μας. Είναι έμπρακτη απόδειξη προάσπισης του Δημοσίου συμφέροντος αλλά και σεβασμού των χρημάτων που καταβάλλουν οι φορολογούμενοι πολίτες και οι επιχειρήσεις οι οποίοι δικαιούνται να δουν στην καθημερινή επαφή τους με εμάς την ανταπόδοση της συνεισφοράς τους στα Δημόσια βάρη» (Γ. Πιτσιλής, 2019)².

Το Επιχειρησιακό σχέδιο του 2020 περιλαμβάνει πληθώρα στόχων και οι κεντρικοί άξονες είναι :

- Εκσυγχρονισμός των μεθόδων και μέσων του ελεγκτικού μηχανισμού.
- Υποστήριξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.
- Έμφαση στην εξυπηρέτηση του πολίτη.
- Βελτίωση των διαδικασιών είσπραξης ληξιπρόθεσμων οφειλών.
- Εντοπισμός και έλεγχος φαινομένων φοροδιαφυγής.

4.4.6 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της Α.Α.Δ.Ε., τα αποτελέσματα της απόδοσης των υπηρεσιών της, τους διαθέσιμους πόρους, την καταγραφή

² Γιώργος Πιτσιλής : Διοικητής Α.Α.Δ.Ε.

των προβλημάτων και των αδυναμιών της, τις προτάσεις των υπηρεσιών και των επαγγελματικών φορέων καθώς και τη μελέτη των μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος, πραγματοποιήθηκε από τη διεύθυνση στρατηγικού σχεδιασμού της Α.Α.Δ.Ε η παρακάτω ανάλυση **SWOT** (πίνακας 4-4).

<p><u>Δυνατά σημεία</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Ανθρώπινο δυναμικό υψηλού μορφωτικού επιπέδου και προσόντων •Ανάπτυξη καινοτόμων συστημάτων διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού •Αυτοτέλεια οικονομικής διαχείρισης 	<p><u>Αδυναμίες</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών •Ανάγκη περαιτέρω ηλεκτρονικοποίησης διαδικασιών •Έλλιπής κωδικοποίηση νομοθεσίας •Έλλιπής υλικοτεχνολογικός εξοπλισμός •Έλλειψη πρόσβασης-διαλειτουργικότητας με συστήματα άλλων φορέων •Ανάγκη περαιτέρω διαλειτουργικότητας μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων της Α.Α.Δ.Ε. •Έλλειψη έμπειρων υπαλλήλων σε εξιδικευμένα θέματα •Ανάγκη εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού των περιφερειακών υπηρεσιών •Έλλιπής στελέχωση υπηρεσιών
<p><u>Ευκαιρίες</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Δυνατότητα απορρόφησης ευρωπαϊκών οικονομικών πόρων •Συνεργασία με τρίτους φορείς •Συνεργασίες με ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς •Αξιοποίηση πληροφοριών στην καταπολέμηση φοροδιαφυγής και λαθρεμπορίου 	<p><u>Απειλές</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Μειωμένη φοροδοτική ικανότητα πολιτών •Πολυνομία, συνεχής μεταβολή θεσμικού πλαισίου •Καθυστερήσεις στη χρηματοδότηση από κοινοτικούς πόρους •Covid 19

Πίνακας 4-4 : Ανάλυση SWOT (Πηγή : Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού Α.Α.Δ.Ε).

4.4.7 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ Α.Α.Δ.Ε

Η προσέλκυση αφορά σε μια διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης των κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη μιας θέσης. Κύριος στόχος της διοίκησης είναι αυτή να ολοκληρωθεί έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Επιπλέον, η διοίκηση γνωστοποιεί την κενή θέση

στους κατάλληλους υποψηφίους παρέχοντας παράλληλα κρίσιμες πληροφορίες για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας (Χυτήρης, 2018).

Η προκήρυξη δημοσιεύεται στον ψηφιακό ιστότοπο «Διαύγεια» και διευκρινίζει τα εξής :

- Τα χαρακτηριστικά της θέσης : Τίτλος Θέσης : π.χ., Διευθυντής Δ.Ο.Υ Βόλου, με κύρια καθήκοντα την επίβλεψη της εφαρμογής της φορολογικής νομοθεσίας, την επίτευξη των στόχων είσπραξης των εσόδων, την εξυπηρέτηση των φορολογουμένων, τη διενέργεια ελέγχων.
- Τα ελάχιστα απαιτούμενα προσόντα : Υπάλληλος κατηγορίας ΠΕ οικονομικού ή νομικής, με καλή γνώση αγγλικής γλώσσας, που έχει προϋπηρεσία τουλάχιστον ενός έτους σε θέση προϊσταμένου διεύθυνσης ή τμήματος και έχει το βαθμό Α΄.
- Χρόνος και τρόπος υποβολής αιτήσεων : Οι αιτήσεις υποβάλλονται ηλεκτρονικά εντός δέκα ημερών από τη δημοσίευση της προκήρυξης στη διεύθυνση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Οι Βασικές πληροφορίες της προκήρυξης είναι :

- Πληροφορίες για τον υποψήφιο : Υπόδειγμα εντύπου βιογραφικού σημειώματος, υπόδειγμα αίτησης υποψηφίου, πίνακες προς συμπλήρωση και αποστολή τυπικών προσόντων, προϋπηρεσίας, εργασιακής εμπειρίας και προηγούμενων αξιολογήσεων του υποψηφίου.
- Πληροφορίες για τη θέση : Επισυνάπτεται με την προκήρυξη το περίγραμμα θέσης εργασίας³.

Η προσέλκυση των υποψηφίων υλοποιείται από τους ήδη εργαζόμενους στην Α.Α.Δ.Ε μέσω προαγωγής ή μετάθεσης με στόχο την υποστήριξη και προώθηση των ικανών εργαζόμενων στον οργανισμό (εσωτερική προσέλκυση).

4.4.8 ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ Α.Α.Δ.Ε

Μετά τη διαδικασία «προσέλκυσης» ακολουθεί η διαδικασία επιλογής. Κρίνεται η καταλληλότητα των υποψηφίων και λαμβάνεται η απόφαση για την τοποθέτηση. Η κρίση αυτή

³ Ε. 1176065/2017/ΑΑΔΕ, «Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, Περιγράμματα Θέσης», (ΦΕΚ: 4162/ Β΄/ 29-11-2017).

γίνεται με βάση τις προδιαγραφές του περιγράμματος θέσης, τα προσόντα του υποψηφίου και την τελική απόφαση λαμβάνει ο Διοικητής της Α.Α.Δ.Ε.

Τα «βήματα» της διαδικασίας επιλογής, είναι ⁴ :

- Αξιολόγηση αίτησης και βιογραφικού : Συγκροτείται ομάδα αξιολόγησης αποτελούμενη από τον Διοικητή, δύο Γενικούς Διευθυντές και έναν καθηγητή οικονομικών που αποτελεί και μέλος του Δ.Σ της Α.Α.Δ.Ε. οι οποίοι καθορίζουν τους συντελεστές βαρύτητας για κάθε ομάδα κριτηρίων. Στη συνέχεια οι φάκελοι διαβιβάζονται στη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού για τον υπολογισμό των μορίων κάθε υποψηφίου.
- Γραπτή δοκιμασία : Οι υποψήφιοι καλούνται να εξεταστούν μέσω γραπτού κειμένου σε θέματα Διοίκησης (management) ώστε να ελεγχθούν οι γνώσεις και ικανότητές τους, με θέμα τη μελέτη μιας υποθετικής περίπτωσης.
- Δομημένη συνέντευξη : Πραγματοποιείται ενώπιον επιτροπής αποτελούμενης από το Διοικητή, δύο Γενικών Διευθυντών και ενός καθηγητή πανεπιστημίου – μέλους του Δ.Σ της Α.Α.Δ.Ε. Αξιολογείται η γνώση, η ικανότητα, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου.
- Έλεγχος υπηρεσιακού φακέλου : Ελέγχεται από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων η γνησιότητα των τυπικών προσόντων (πτυχία, μετεκπαίδευση, ξένες γλώσσες, γνώση χρήσης Η/Υ).
- Τελική απόφαση : Η τελική απόφαση λαμβάνεται από τον Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε με βάση τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων αλλά και ποιοτικά κριτήρια όπως η προσωπικότητα, οι ηγετικές ικανότητες, η συνεργατικότητα, το ενδιαφέρον για μάθηση, η ικανότητα παρακίνησης.

⁴ ΔΔΑΔ Γ 1130900 ΕΞ2016/08.09.2016/ΑΑΔΕ, «Καθορισμός της διαδικασίας, των οργάνων και των κριτηρίων αξιολόγησης των υποψηφιοτήτων για την επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων επιπέδου Διεύθυνσης».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5-ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναλυτική αναφορά σε προηγούμενες μελέτες οι οποίες είναι σχετικές με τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας, με έμφαση στην έρευνα που αφορά στο Δημόσιο Τομέα.

5.1 ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΟΛΛΑΝΔΙΑ

Σε έρευνα του **Steijn** (2004), που πραγματοποιήθηκε το 2001 σε 14.212 δημοσίους υπαλλήλους της Ολλανδίας, ο συγγραφέας εξέτασε τρία ερευνητικά ερωτήματα:

- Τα ατομικά χαρακτηριστικά κάθε υπαλλήλου έχουν αμελητέα επίδραση στο βαθμό εργασιακής τους ικανοποίησης όταν συγκρίνονται με τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά και τις εφαρμοζόμενες διαδικασίες της Δ.Α.Π.
- Η ευρεία χρήση των πρακτικών της Δ.Α.Π οδηγεί σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων.
- Η επίδραση από την εφαρμογή των πρακτικών της Δ.Α.Π στην εργασιακή ικανοποίηση, επηρεάζεται από τους υφιστάμενους εργασιακούς και οργανωσιακούς παράγοντες.

Στην έρευνα αυτή χρησιμοποιήθηκαν πέντε μεταβλητές:

- Ατομικά χαρακτηριστικά : Ηλικία , φύλο και επίπεδο εκπαίδευσης.
- Εργασιακά χαρακτηριστικά : Καθήκοντα ή μη επίβλεψης, ειδικότητα, αμοιβές, αυτονομία, εργασιακές συνθήκες.
- Οργανωσιακά χαρακτηριστικά : Επικοινωνία, σχέσεις με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους.
- Διαδικασίες της Δ.Α.Π : Έκταση της εφαρμογής των πρακτικών της Δ.Α.Π (αξιολόγηση, επιλογή, προαγωγές, κινητικότητα, εναλλαγή αντικειμένων εργασίας, υποστήριξη).
- Εργασιακή ικανοποίηση : Η κύρια εξαρτημένη μεταβλητή της έρευνας. Μετρήθηκε σε πενταβάθμια κλίμακα και οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση : «Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους, πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εργασία σας».

Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν σε πενταβάθμια κλίμακα, βαθμό εργασιακής ικανοποίησης 3,56.

Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυσης παλινδρόμησης ελαχίστων τετραγώνων (stepwise) για τον έλεγχο των τιθέμενων υποθέσεων.

Η πρώτη υπόθεση επιβεβαιώθηκε : Η επίδραση των ατομικών χαρακτηριστικών (ηλικία, φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης) στην εργασιακή ικανοποίηση είναι αμελητέα όταν συγκρίνεται με την επίδραση των άλλων παραγόντων (ερμηνεία της διακύμανσης της ικανοποίησης, $R^2 = 0\%$).

Η δεύτερη υπόθεση επιβεβαιώθηκε : Η επίδραση των πρακτικών της Δ.Α.Π στην εργασιακή ικανοποίηση είναι σημαντική (ερμηνεία της διακύμανσης της ικανοποίησης, $R^2=19\%$).

Η τρίτη υπόθεση επιβεβαιώθηκε : Η επίδραση των εργασιακών και οργανωσιακών παραγόντων επηρεάζει θετικά τη σχέση μεταξύ των πρακτικών της Δ.Α.Π και της εργασιακής ικανοποίησης (ερμηνεία της διακύμανσης της ικανοποίησης, $R^2 = 46\%$).

Ο ερευνητής καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι πρακτικές της Δ.Α.Π συμβάλλουν στην βελτίωση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων όχι μόνο άμεσα αλλά και έμμεσα αφού επηρεάζουν θετικά τους εργασιακούς και οργανωσιακούς συντελεστές.

5.2 ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΟΥΑΛΙΑ

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δημοσίους υπαλλήλους των τοπικών αρχών της Ουαλίας (Gould-Williams, 2003), συλλέχθηκαν 191 ερωτηματολόγια και τέθηκε το ερευνητικό ερώτημα, εάν οι ατομικοί και οργανωσιακοί παράγοντες επιδρούν σε επτά εξαρτημένες μεταβλητές.

Από τα ατομικά χαρακτηριστικά λήφθηκαν υπόψη : το φύλο, η προϋπηρεσία, η θέση στην ιεραρχία, ο μισθός, το καθεστώς εργασιακής σύμβασης και η ηλικία.

Από τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά λήφθηκαν υπόψη οι πρακτικές της Δ.Α.Π.

Οι επτά εξαρτημένες μεταβλητές που μελετήθηκαν, ήταν : 1) η οργανωσιακή εμπιστοσύνη, 2) η διαπροσωπική εμπιστοσύνη 3) η οργανωσιακή δέσμευση, 4) η εργασιακή ικανοποίηση, 5) η εργασιακή προσπάθεια, 6) η πρόθεση για παραίτηση και 7) η οργανωσιακή απόδοση.

Ο ερευνητής, εξέτασε τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης. Οι πρακτικές της Δ.Α.Π βρέθηκαν να έχουν θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση σε έξι από τις επτά εξαρτημένες μεταβλητές. Στη μόνη μεταβλητή που η επίδραση βρέθηκε να είναι στατιστικά ασήμαντη ήταν στην πρόθεση για αποχώρηση.

Ο συγγραφέας συμπεραίνει ότι οι πρακτικές της Δ.Α.Π έχουν θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην οργανωσιακή απόδοση, στην οργανωσιακή και διαπροσωπική εμπιστοσύνη, στην οργανωσιακή δέσμευση και αφοσίωση και στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι συντελεστές συσχέτισης (Pearson) και εξάρτησης (β) μεταξύ πρακτικών Δ.Α.Π και ικανοποίησης βρέθηκαν να είναι : $r=0,49$, $\beta=0,27$, $p<0,01$. Επίσης, η μεταβλητή «οργανωσιακή εμπιστοσύνη» βρέθηκε να επιδρά θετικά και στατιστικά σημαντικά στη σχέση πρακτικών Δ.Α.Π και ικανοποίησης : $\beta=0,51$, $p<0,01$.

5.3 ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟ ΠΑΚΙΣΤΑΝ

Ο **Rehman**, (2012), πραγματοποίησε έρευνα στο Πακιστάν, σε 568 δημοσίους υπαλλήλους, θέτοντας τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα :

- Κάθε παράγοντας που εξετάζεται σαν εξαρτημένη μεταβλητή (εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή απόδοση και τάση για εργασιακή παραμονή), σχετίζεται θετικά με τους άλλους δύο.
- Κάθε παράγοντας από τους τρεις προαναφερθέντες, σχετίζεται θετικά με τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής υπαλλήλων.
- Η εργασιακή ικανοποίηση και η πρόθεση για εργασιακή παραμονή, σχετίζονται θετικά με την εργασιακή απόδοση.

Συνοπτικά, ο ερευνητής εξετάζει τη συσχέτιση μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής των πρακτικών της Δ.Α.Π και των εξαρτημένων μεταβλητών : α) εργασιακής ικανοποίησης, β) οργανωσιακής απόδοσης και γ) πρόθεσης για εργασιακή παραμονή.

Από την ανάλυση συσχετίσεων, προέκυψε ότι η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής συσχετίζεται θετικά, σε επίπεδο σημαντικότητας $p<0,01$, με τις εξεταζόμενες εξαρτημένες μεταβλητές, ως εξής :

- Με την οργανωσιακή απόδοση, $r=0,47$.
- Με την πρόθεση για εργασιακή παραμονή, $r=0,08$.
- Με την εργασιακή ικανοποίηση, $r=0,19$.

Περαιτέρω, από τη στατιστική ανάλυση επαληθεύτηκαν και τα λοιπά ερευνητικά ερωτήματα (πίνακας 5-1).⁵

	1	2	3	4	5
1.HRP	1,000				
2. R&S	0,218	1,000			
3. J.P	0,193	0,470	1,000		
4. J.S	0,217	0,190	0,520	1,000	
5. J.R	-0,043	0,080	0,230	0,340	1,000

Πίνακας 5-1 : Συσχετίσεις κατά Pearson (Πηγή : Rehman, 2012).

Από την έρευνα αυτή, προέκυψε επίσης ότι υφίσταται θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης και των μεταβλητών της ηλικίας, του φύλου (άνδρες), της προϋπηρεσίας και του επιπέδου εκπαίδευσης.

Ειδικότερα, βρέθηκε ότι οι άνδρες αντλούν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους σε σχέση με τις γυναίκες. Επίσης, η ικανοποίηση, βρέθηκε ότι βελτιώνεται όσο αυξάνει η ηλικία και η προϋπηρεσία καθώς και όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης.

5.4 ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΚΙΝΑ

Οι Liu, et.al (2010), ερεύνησαν ένα δείγμα 259 μονίμων δημοσίων υπαλλήλων στην ανατολική Κίνα.

Τα ερωτήματα που έθεσαν, αφορούσαν :

- Εάν υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού για τον οργανισμό και της εργασιακής ικανοποίησης.

⁵ HRP: Πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, R&S: Προσέλκυση και επιλογή, J.P: Εργασιακή απόδοση, J,S: Εργασιακή ικανοποίηση, J.R : Εργασιακή παραμονή.

- Εάν υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού για τον οργανισμό και της πρόθεσης για αποχώρηση.
- Εάν η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά ως μεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση μεταξύ της πρόθεσης για αποχώρηση και του «ταίριασματος» υπαλλήλου-οργανισμού. Εάν δηλαδή στην πράξη, η επιλογή του κατάλληλου για τον οργανισμό προσωπικού επηρεάζει την πρόθεση για αποχώρηση με τη βοήθεια της εργασιακής ικανοποίησης ως μεσολαβητικού παράγοντα.⁶

Από τον πίνακα συσχετίσεων του Pearson, προέκυψε ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με την ηλικία ($r=0,182$), με την προϋπηρεσία ($r=0,199$), με τη θέση εργασίας ($r=0,176$), με το φύλο ($r=0,061$), με το «ταίριασμα» - «P-O fit» ($r=0,463$) και αρνητικά με την «πρόθεση για αποχώρηση» ($r=-0,581$).

Στη συνέχεια, ο ερευνητής εξέτασε με τη μέθοδο της ανάλυσης παλινδρόμησης, τις εξαρτήσεις μεταξύ των μεταβλητών και προέκυψε ότι :

- Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού επιδρά θετικά και στατιστικά σημαντικά στην ικανοποίηση ($\beta=0,461$, $p<0,01$).
- Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού επιδρά αρνητικά και στατιστικά σημαντικά στην πρόθεση για αποχώρηση ($\beta=-0,333$, $p<0,01$).
- Όσο μεγαλύτερη είναι η ηλικία και η προϋπηρεσία των υπαλλήλων, τόσο περισσότερο μειώνεται η πρόθεση για αποχώρηση. Υπάρχει δηλαδή αρνητική και στατιστικά σημαντική εξάρτηση ($\beta=-0,497$, $p<0,05$).

5.5 ΕΡΕΥΝΕΣ ΣΤΙΣ Η.Π.Α

5.5.1 ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ BRETZ & JUDGE

Οι **Bretz & Judge** (1994), ερεύνησαν σε ένα δείγμα 651 αποφοίτων από δύο πανεπιστήμια των Η.Π.Α, που εργάζονταν ήδη σε διάφορους οργανισμούς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα τις παρακάτω υποθέσεις:

- Εάν η επιλογή του κατάλληλου για τον οργανισμό προσωπικού, η οποία προκύπτει από τη διαδικασία προσέλκυσης – επιλογής και οδηγεί στο «ταίριασμα» (P-O fit), έχει

⁶ P-O fit: «Ταίριασμα» ατόμου και οργανισμού μέσα από τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, (person-organization fit).

θετική επίπτωση στην πρόθεση για παραμονή του υπαλλήλου επί πολλά χρόνια στην εργασία του.

- Εάν η επιλογή του κατάλληλου για τον οργανισμό προσωπικού, η οποία προκύπτει από τη διαδικασία προσέλκυσης – επιλογής και οδηγεί στο «ταίριασμα» (P-O fit), έχει θετική επίπτωση στην εργασιακή ικανοποίηση.
- Εάν η επιλογή του κατάλληλου για τον οργανισμό προσωπικού, η οποία προκύπτει από τη διαδικασία προσέλκυσης – επιλογής και οδηγεί στο «ταίριασμα» (P-O fit), έχει θετική επίδραση στην επιτυχημένη σταδιοδρομία (επίπεδο μισθού και ιεραρχίας).

Από την ανάλυση συσχετίσεων προέκυψαν τα παρακάτω στατιστικά ευρήματα :

- Επιλογή κατάλληλου προσωπικού και «πρόθεση για παραμονή», $r=0,09$, $p<0,01$.
- Επιλογή κατάλληλου προσωπικού και «εργασιακή ικανοποίηση», $r=0,36$, $p<0,01$.

Έγινε ανάλυση παλινδρόμησης και προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα :

- Με ανεξάρτητη μεταβλητή την «επιλογή κατάλληλου προσωπικού» και εξαρτημένη την «πρόθεση για παραμονή στην εργασία», $\beta=0,12$, $p<0,01$.
- Με ανεξάρτητη μεταβλητή την «επιλογή κατάλληλου προσωπικού» και εξαρτημένη την «εργασιακή ικανοποίηση», $\beta=0,39$, $p<0,01$.
- Με ανεξάρτητη μεταβλητή την «επιλογή κατάλληλου προσωπικού» και εξαρτημένη την «ετήσιος μισθός», $\beta=0,18$, $p<0,01$.
- Με ανεξάρτητη μεταβλητή την «επιλογή κατάλληλου προσωπικού» και εξαρτημένη την «επίπεδο ιεραρχίας», $\beta=0,08$, $p<0,01$.

Οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τη διαδικασία της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού ώστε να προάγεται η ικανοποίηση στο εργασιακό περιβάλλον.

5.5.2 ΕΡΕΥΝΑ ΤΟΥ BRIGHT

Ο **Bright** (2008), πραγματοποίησε έρευνα σε δείγμα 205 δημοσίων υπαλλήλων στις Η.Π.Α και συγκεκριμένα στις πολιτείες των : Όρεγκον, Ιντιάνα και Κεντάκυ.

Η έρευνα αυτή εστίασε στην ανεύρεση και ερμηνεία των σχέσεων μεταξύ τριών μεταβλητών : 1) της διάθεσης του δημοσίου υπαλλήλου για προσφορά προς επίτευξη του κοινού συμφέροντος (PSM), 2) της εργασιακής ικανοποίησης (JS) και 3) της πρόθεσης για αποχώρηση (TI).

Περαιτέρω, ερευνήθηκε εάν η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού και η εκπορευόμενη από αυτή καλή προσαρμογή των αξιών, των στόχων και των χαρακτηριστικών μεταξύ ατόμου και οργανισμού (P-O fit), διαδραματίζει μεσολαβητική επίδραση στη σχέση μεταξύ των μεταβλητών αυτών.

Έτσι, τέθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα :

- Η διάθεση του δημοσίου υπαλλήλου για προσφορά στο κοινό συμφέρον (PSM) σχετίζεται θετικά με το βαθμό που τα χαρακτηριστικά του ταυτίζονται με αυτά του οργανισμού (P-O fit).
- Η ταύτιση των στόχων και αξιών του υπαλλήλου με την κουλτούρα του οργανισμού (P-O fit) σχετίζεται θετικά με την εργασιακή του ικανοποίηση.
- Η ταύτιση των στόχων και αξιών του υπαλλήλου με την κουλτούρα του οργανισμού (P-O fit) σχετίζεται αρνητικά με την πρόθεσή του για αποχώρηση.
- Η ταύτιση των στόχων και αξιών του υπαλλήλου με την κουλτούρα του οργανισμού (P-O fit), μεσολαβεί στατιστικά σημαντικά στη σχέση μεταξύ αφενός της διάθεσης για προσφορά στο κοινό συμφέρον (PSM) και αφετέρου της εργασιακής ικανοποίησης (JS) και της πρόθεσης για αποχώρηση (TI).

Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της στατιστικής ανάλυσης με μοντέλο δομικών εξισώσεων (SEM).

Τα αποτελέσματα της στατιστικής έρευνας αναφορικά με τα τιθέμενα ερωτήματα συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα 5-2.

	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	β
1	(PSM)-(P-O fit)	0,381
2	(P-O fit)-JS	0,814
3	(P-O fit)-(TI)	-0,447
4	(PSM)-(JS)	-0,120
5	(PSM)-(TI)	0,122

Πίνακας 5-2 : Συντελεστές παλινδρόμησης (Πηγή : Bright, 2008).

Περαιτέρω, αποδείχθηκε στατιστικά ότι η διαμεσολαβητική επίδραση της μεταβλητής P-O fit στις σχέσεις PSM-JS και PSM-TI είναι στατιστικά σημαντική όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα όπου οι στατιστικά μη σημαντικές εξαρτήσεις μετατρέπονται σε σημαντικές όταν μεσολαβεί η μεταβλητή αυτή.

Συμπερασματικά, η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού ώστε να επέρχεται όσο το δυνατό μεγαλύτερη ταύτιση μεταξύ των στόχων και αξιών του ατόμου με την κουλτούρα του οργανισμού (P-O fit), επιφέρει αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (JS) και μειωμένο βαθμό πρόθεσης για αποχώρηση (TI).

5.6 ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΑΙΓΥΠΤΟ

Οι **Mostafa & Gould-Williams** (2014), εξέτασαν ένα δείγμα από 671 δημόσιους υπαλλήλους στους τομείς της υγείας και της ανώτατης εκπαίδευσης στην Αίγυπτο. Χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο ανάλυσης δομικών εξισώσεων, έθεσαν τα παρακάτω ερωτήματα :

- Οι υψηλής απόδοσης πρακτικές της Δ.Α.Π (H_{PHRP})⁷, επιδρούν θετικά στην επαγγελματική ικανοποίηση.
- Οι υψηλής απόδοσης πρακτικές της Δ.Α.Π (H_{PHRP}), επιδρούν θετικά στις οργανωσιακές αλτρουιστικές συμπεριφορές των εργαζομένων(OCBs)⁸ (ευγενής άμιλλα, ηθικότητα, ευσυνειδησία, αλτρουισμός, αβρότητα, ευγένεια).
- Οι υψηλής απόδοσης πρακτικές της Δ.Α.Π (H_{PHRP}), επιδρούν θετικά στην επιλογή κατάλληλων υπαλλήλων που αποδέχονται την κουλτούρα του οργανισμού (P-O fit).
- Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού με ατομικά χαρακτηριστικά που προσαρμόζονται στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού (P-O fit), επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση και στις οργανωσιακές αλτρουιστικές συμπεριφορές.

Τα αποτελέσματα από την ανάλυση συσχετίσεων των παραπάνω μεταβλητών, δίνονται στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 5-3).

Μεταβλητή	H _{PHRP}	P-O fit	J.S	OCBs
H _{PHRP}	1,00			
P-O fit	0,78	1,00		
J.S	0,60	0,62	1,00	
OCBs	0,71	0,71	0,69	1,00

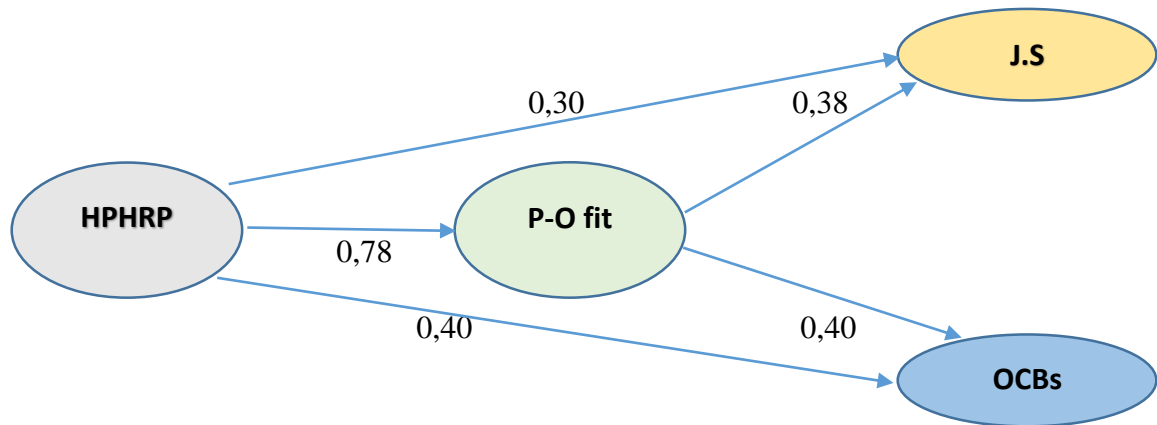
Πίνακας 5-3 : Συσχετίσεις Pearson (Πηγή : Mostafa & Gould-Williams, 2014).

⁷ H_{PHRP} : Υψηλής απόδοσης πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (high performance human recourse practices).

⁸ OCBs : οργανωσιακές αλτρουιστικές συμπεριφορές (organizational citizenship behaviors).

Όλες οι συσχετίσεις είναι θετικές και στατιστικά σημαντικές.

Οι επιδράσεις ανάμεσα στις μεταβλητές, μετρήθηκαν με μοντέλο δομικών εξισώσεων (SEM) και προέκυψε το παρακάτω διάγραμμα 5-1.



Διάγραμμα 5-1 : Εξαρτήσεις μεταβλητών (Πηγή : Mostafa & Gould-Williams, 2014).

Όπως φαίνεται διαγραμματικά, όλες οι υποθέσεις επαληθεύτηκαν. Από τις λοιπές δημογραφικές μεταβλητές που εξετάστηκαν, η ηλικία βρέθηκε να έχει θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση.

Ο συγγραφέας καταλήγει - μεταξύ των άλλων - και στο συμπέρασμα ότι διαδικασίες της Δ.Α.Π όπως η προσέλκυση, η επιλογή και η εκπαίδευση βελτιώνουν τις ικανότητες των εργαζομένων και την καλή προσαρμογή των χαρακτηριστικών μεταξύ ατόμου και οργανισμού.

Οι υψηλής απόδοσης πρακτικές της Δ.Α.Π όπως η διαδικασία επιλογής του κατάλληλου προσωπικού διαμορφώνουν θετικές συνθήκες για τη βελτίωση της επαγγελματικής ικανοποίησης.

5.7 ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΤΟΥΡΚΙΑ

Οι συγγραφείς, **Alniacik, et al.** (2013), ερεύνησαν τα αποτελέσματα ερωτηματολογίων σε ένα δείγμα 200 εργαζομένων στον τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης στην Τουρκία και έθεσαν -μεταξύ των άλλων- τα παρακάτω ερωτήματα:

- Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού που οδηγεί στην καλή προσαρμογή των χαρακτηριστικών μεταξύ ατόμου και οργανισμού (P-O fit), μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και πρόθεσης για αποχώρηση.
- Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού που οδηγεί στην καλή προσαρμογή των χαρακτηριστικών μεταξύ ατόμου και οργανισμού (P-O fit), μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και πρόθεσης για αποχώρηση.

Οι μεταβλητές που εξετάστηκαν, ήταν : η εργασιακή ικανοποίηση, ο ταίριασμα των αξιών και στόχων μεταξύ ατόμου και οργανισμού (P-O fit), η συναισθηματική δέσμευση και η πρόθεση για αποχώρηση.

Οι ερευνητές χρησιμοποίησαν για την ποσοτική στατιστική ανάλυση των δεδομένων, την παραγοντική ανάλυση (ανάλυση κυρίων συνιστωσών με varimax περιστροφή) και στη συνέχεια προέβησαν σε ανάλυση παλινδρόμησης με μεταβλητές τις δημιουργηθείσες συνιστώσες – παράγοντες.

Οι συσχετίσεις μεταξύ των συνιστωσών-μεταβλητών παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 5-4.

	Συναισθηματική Δέσμευση	Εργασιακή ικανοποίηση	Πρόθεση αποχώρησης
Συναισθ. Δέσμευση			
Εργασ.ικανοποίηση	0,679		
Πρόθεση αποχώρησης	-0,465	-0,511	
Ταίριασμα (P-O fit)	0,757	0,598	-0,414

Πίνακας 5-4 : Συσχετίσεις κατά Pearson (Πηγή : Alniacik, et al., 2013).

Περαιτέρω, με διπλές αναλύσεις παλινδρόμησης, οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι το «ταίριασμα» ατόμου-οργανισμού ασκεί θετική στατιστική επίδραση στη σχέση εργασιακής ικανοποίησης και πρόθεσης για αποχώρηση ($\beta=0,242$, $p<0,01$) και καμία επίδραση στη σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και πρόθεσης για αποχώρηση ($\beta=0,105$, $p=0,095$).

Οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού ώστε οι αξίες και οι στόχοι των εργαζομένων να ταιριάζουν με αυτές του οργανισμού (P-O fit), επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση και την συναισθηματική δέσμευση των δημόσιων υπαλλήλων που εργάζονται στον τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης στην Τουρκία μειώνοντας ταυτόχρονα την πρόθεσή τους για αποχώρηση.

5.8 ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΝΟΤΙΑ ΚΟΡΕΑ

Ο **Kim** (2012), εξέτασε σε ένα δείγμα 814 δημοσίων υπαλλήλων στην Νότια Κορέα, τις παρακάτω υποθέσεις :

- Η παρακίνηση για προσφορά – του δημοσίου υπαλλήλου - στους άλλους και στην κοινωνία (PSM)⁹ ασκεί θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση του υπαλλήλου.
- Η παρακίνηση για προσφορά – του δημοσίου υπαλλήλου - στους άλλους και στην κοινωνία ασκεί θετική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση του υπαλλήλου.
- Η παρακίνηση για προσφορά – του δημοσίου υπαλλήλου - στους άλλους και στην κοινωνία ασκεί μια έμμεση θετική επίδραση στην ατομική εργασιακή ικανοποίηση μέσω της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού το οποίο έχει κοινές αξίες και στόχους με τον οργανισμό (P-O fit).
- Η παρακίνηση για προσφορά – του δημοσίου υπαλλήλου - στους άλλους και στην κοινωνία ασκεί μια έμμεση θετική επίδραση στην ατομική οργανωσιακή δέσμευση μέσω της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού το οποίο έχει κοινές αξίες και στόχους με τον οργανισμό.

Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της ανάλυσης ενός μοντέλου δομικών εξισώσεων και ειδικότερα των μερικών ελαχίστων τετραγώνων, κατέληξε στην εξεύρεση των συντελεστών προσδιορισμού της εξάρτησης μεταξύ των μεταβλητών (ερμηνεία της διακύμανσης), όπως στον παρακάτω πίνακα 5-5.

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	β
PSM – JS	0,270
PSM - OC	0,293
P-O fit – JS	0,431
P-O fit - OC	0,483
PSM – P-O fit	0,373

Πίνακας 5-5 : Συντελεστές εξάρτησης μεταξύ των μεταβλητών¹⁰ (Πηγή : Kim, 2012).

⁹ PSM : Public service motivation. Ο προσανατολισμός του ατόμου στο να υπηρετεί τους άλλους ανθρώπους και την κοινωνία με τρόπο που να προάγει το κοινό καλό.

¹⁰ JS: Job satisfaction (εργασιακή ικανοποίηση).

OC: Organizational commitment (οργανωσιακή δέσμευση).

P-O fit: Person – Organization fit («ταίριασμα» ατόμου – οργανισμού).

Όλες οι υποθέσεις που έθεσε ο συγγραφέας επαληθεύτηκαν. Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού το οποίο έχει κοινές αξίες και στόχους με αυτές του οργανισμού, οδηγεί σε άμεσες και έμμεσες θετικές και στατιστικά σημαντικές επιδράσεις τόσο επί της εργασιακής ικανοποίησης όσο και επί της οργανωσιακής δέσμευσης.

Οι δημόσιοι οργανισμοί, προκειμένου να επιτύχουν υψηλά επίπεδα εργασιακών στάσεων, θα πρέπει να επιδιώκουν μέσα από τη διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής την πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων που προσαρμόζονται όσο το δυνατό περισσότερο στις αξίες, στους κανόνες, στα χαρακτηριστικά και στους στόχους του οργανισμού.

5.9 ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΑΙΘΙΟΠΙΑ

Ο **Ijigu** (2015), εξέτασε ένα δείγμα 333 υπαλλήλων και ανωτάτων στελεχών από τις τράπεζες του δημοσίου τομέα της Αιθιοπίας. Τα ερευνητικά ερωτήματα που έθεσε ήταν :

- Η διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής του κατάλληλου προσωπικού επιδρά θετικά και στατιστικά σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση.
- Η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού επιδρά θετικά και στατιστικά σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση.
- Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού επιδρά θετικά και στατιστικά σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση.
- Το πακέτο παροχών (μισθός, προνόμια), επιδρά θετικά και στατιστικά σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση.

Για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυσης γραμμικής παλινδρόμησης και ο έλεγχος των συσχετίσεων κατά τον Pearson.

Ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της εξαρτημένης μεταβλητής, αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα 5-6.

Pearson συσχετίσεις	Εργασιακή ικανοποίηση
Προσέλκυση και επιλογή	0,365
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	0,677
Αξιολόγηση της απόδοσης	0,713
Πακέτο παροχών	0,802

Πίνακας 5-6 : Συσχετίσεις μεταβλητών κατά τον Pearson (Πηγή : Ijigu, 2015).

Οι συντελεστές μερικής παλινδρόμησης (β) των ανεξάρτητων μεταβλητών από την ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα 5-7.

ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ	β
Προσέλκυση και επιλογή	0,435
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	0,644
Αξιολόγηση της απόδοσης	0,587
Πακέτο παροχών	0,689

Πίνακας 5-7 : Συντελεστές παλινδρόμησης β (Πηγή : Ijigu, 2015).

Ο συγγραφέας, καταλήγει μεταξύ των άλλων, στο συμπέρασμα ότι οι δημόσιες τράπεζες της Αιθιοπίας πρέπει να υιοθετήσουν πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής του κατάλληλου προσωπικού (σωστός σχεδιασμός και προγραμματισμός διαδικασιών, καταγραφή περιγραμμάτων θέσεων), ώστε να βελτιώνεται ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων.

5.10 ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η Bellou (2009), εξέτασε σε ένα δείγμα 125 ατόμων του ιατρικού, νοσηλευτικού και διοικητικού προσωπικού τριών κρατικών νοσοκομειακών ιδρυμάτων μια πόλης της Ελλάδας, τις παρακάτω υποθέσεις :

- Η ταύτιση των αξιών ατόμου – οργανισμού (**P-O fit**), προάγει τις εποικοδομητικές συμπεριφορές των υπαλλήλων όπως την αφοσίωση (**Loyalty**) και την έκφραση της γνώμης τους (**Voice**).
- Η ταύτιση των αξιών ατόμου – οργανισμού (**P-O fit**), μειώνει τις αρνητικές συμπεριφορές των υπαλλήλων όπως την πρόθεση για αποχώρηση (**Exit**) και την αδιαφορία (**Neglect**).
- Η εργασιακή ικανοποίηση (**JS**) μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της ταύτισης των αξιών ατόμου – οργανισμού (**P-O fit**) και των εποικοδομητικών συμπεριφορών των υπαλλήλων (**Loyalty & Voice**).

- Η εργασιακή ικανοποίηση (JS) μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της ταύτισης των αξιών ατόμου – οργανισμού (P-O fit) και των αρνητικών συμπεριφορών των υπαλλήλων (Exit & Neglect).

Το ερευνητικό μοντέλο αποτυπώνεται στο διάγραμμα 5-2.



Διάγραμμα 5-2 : Ερευνητικό μοντέλο (Πηγή : Bellou, 2009).

Οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών αναγράφονται στον παρακάτω πίνακα 5-8:

	P-O fit	JS	EXIT	VOICE	LOYALTY	NEGLECT
P-O fit	1,00					
JS	0,46	1,00				
EXIT	0,01	-0,13	1,00			
VOICE	0,01	0,21	0,03	1,00		
LOYALTY	0,43	0,59	-0,02	0,40	1,00	
NEGLECT	-0,22	-0,10	0,44	-0,12	-0,08	1,00

Πίνακας 5-8 : Συσχετίσεις κατά Pearson (Πηγή : Bellou, 2009).

Από τον πίνακα αυτό διαπιστώθηκε ότι όσο βελτιώνεται το «ταίριασμα» (P-O fit) τόσο αυξάνεται «εργασιακή ικανοποίηση» (JS) ($r=0,46$) και η «αφοσίωση» (Loyalty) ($r=0,43$).

Αντίθετα, η συσχέτιση μεταξύ «ταιριάζματος» (P-O fit) και αδιαφορίας (Neglect) είναι αρνητική ($r=-0,22$).

Περαιτέρω, η συσχέτιση μεταξύ «ταιριάζματος» (P-O fit) και «πρόθεσης για αποχώρηση» (Exit) και «έκφρασης της γνώμης» (Voice), είναι στατιστικά ασήμαντη.

Αναφορικά με την «εργασιακή ικανοποίηση», αυτή σχετίζεται θετικά με την «αφοσίωση» και την «έκφραση γνώμης» ($r=0,59$ & $r=0,21$ αντίστοιχα).

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης από τα αποτελέσματα της οποίας προέκυψε ότι ο μεσολαβητικός ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης έχει στατιστικά σημαντική επίδραση, μόνο στη μεταβλητή «αφοσίωση».

Η συγγραφέας, καταλήγει - μεταξύ των άλλων – στο συμπέρασμα ότι η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού ώστε να επιτυγχάνεται ο όσο το δυνατόν μεγαλύτερος βαθμός ταύτισης μεταξύ των στόχων και των αξιών ατόμου – οργανισμού, έχει θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση και την αφοσίωση των υπαλλήλων.

Επίσης, το επονομαζόμενο «ταίριασμα» μεταξύ ατόμου και οργανισμού, έχει αρνητική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή αδιαφορία, απείθεια και ανυπακοή των δημοσίων υπαλλήλων.

5.11 ΣΥΝΟΨΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ

Συγκεντρωτικά, τα συμπεράσματα των υφιστάμενων ερευνών οι οποίες αναφέρθηκαν αναλυτικά στο παρόν κεφάλαιο, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 5-9.

α/α	Συγγραφέας	Σκοπός	Μέθοδος	Μεταβλητές	Συμπεράσματα
1	Steijn (2004).	Σχέση πρακτικών Δ.Α.Π και εργασιακής ικανοποίησης στην Ολλανδία.	Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμηση (stepwise). Έλεγχος του συντελεστή προσδιορισμού, R^2 .	Ηλικία, φύλο, επικοινωνία, συναδελφικές σχέσεις, διαδικασίες Δ.Α.Π, εργασιακή ικανοποίηση.	α)η επίδραση ηλικίας, φύλου και εκπαίδευσης στην εργασιακή ικανοποίηση είναι αμελητέα ($R^2=0$). β)η επίδραση των πρακτικών Δ.Α.Π στην εργασιακή ικανοποίηση είναι σημαντική ($R^2=19\%$). γ)οι μεταβλητές ηλικία, φύλο, εκπαίδευση,

					επικοινωνία, συναδελφικές σχέσεις επιδρούν θετικά και στατιστικά σημαντικά στη σχέση μεταξύ πρακτικών Δ.Α.Π και Εργασιακής ικανοποίησης ($R^2=46\%$).
--	--	--	--	--	---

α/α	Συγγραφέας	Σκοπός	Μέθοδος	Μεταβλητές	Συμπεράσματα
2	Gould-Williams (2003).	Εάν κάποιοι ατομικοί και κάποιοι παράγοντες της Δ.Α.Π επιδρούν σε επτά παράγοντες της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Η έρευνα έγινε στην Ουαλία.	Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης.	Φύλο, προϋπηρεσία, θέση στην ιεραρχία, μισθός, καθεστώς εργασίας, ηλικία. Πρακτικές Δ.Α.Π. Οργανωσιακή εμπιστοσύνη, διαπροσωπική εμπιστοσύνη, οργανωσιακή δέσμευση, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή προσπάθεια,	α) Οι πρακτικές της Δ.Α.Π επηρεάζουν θετικά και στατιστικά σημαντικά όλες τις οργανωσιακές συμπεριφορές και στάσεις πλην της «πρόθεσης για αποχώρηση». β) Οι πρακτικές της Δ.Α.Π επιδρούν θετικά και στατιστικά σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση ($r=0,49$ και $\beta=0,27$).

				πρόθεση για αποχώρηση, οργανωσιακή απόδοση.	γ) Η οργανωσιακή εμπιστοσύνη μεσολαβεί θετικά και στατιστικά σημαντικά στη σχέση : πρακτικών Δ.Α.Π και εργασιακής ικανοποίησης.
--	--	--	--	---	---

α/α	Συγγραφέας	Σκοπός	Μέθοδος	Μεταβλητές	Συμπεράσματα
3	Rehman (2012).	Σχέση πρακτικών Δ.ΑΠ και ειδικότερα διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής σε τρεις οργανωσιακούς παράγοντες : ικανοποίηση, απόδοση, παραμονή. Σχέση ατομικών και δημογραφικών χαρακτηριστικών με τους τρεις οργανωσιακούς παράγοντες : ικανοποίηση,	Έλεγχος συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών κατά Pearson.	Ηλικία, φύλο, προϋπηρεσία, εκπαίδευση. Προσέλκυση και επιλογή. Εργασιακή απόδοση, εργασιακή ικανοποίηση, πρόθεση για παραμονή.	α) Η ηλικία, το φύλο (άνδρες), η προϋπηρεσία και το επίπεδο εκπαίδευσης σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. β) Η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής συσχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση($r=0,19$), την εργασιακή απόδοση ($r=0,47$) και την πρόθεση για παραμονή ($r=0,08$).

		απόδοση, παραμονή. Η έρευνα έγινε στο Πακιστάν.			
--	--	--	--	--	--

α/α	Συγγραφέας	Σκοπός	Μέθοδος	Μεταβλητές	Συμπεράσματα
4	Liu, et al., (2010).	Σχέση μεταξύ της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού (P-O fit) με την εργασιακή ικανοποίηση και την πρόθεση για αποχώρηση. Σχέση μεταξύ ηλικίας και προϋπηρεσίας με την πρόθεση για αποχώρηση. Η έρευνα έγινε στην Κίνα.	Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης.	Ηλικία, προϋπηρεσία. «Ταίριασμα»,(P- O fit). Εργασιακή ικανοποίηση, πρόθεση για αποχώρηση.	α) Η ηλικία και η προϋπηρεσία επιδρούν αρνητικά στην πρόθεση για αποχώρηση ($\beta=-0,497$). β) Το «ταίριασμα» ατόμου- οργανισμού (P-O fit) επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση ($\beta=0,461$). γ) Το «ταίριασμα» ατόμου- οργανισμού (P-O fit) επιδρά αρνητικά στην πρόθεση για αποχώρηση ($\beta=-0,333$).

α/α	Συγγραφέας	Σκοπός	Μέθοδος	Μεταβλητές	Συμπεράσματα
5.1	Bretz & Judge (1994).	Σχέση μεταξύ της διαδικασίας επιλογής του κατάλληλου προσωπικού που οδηγεί στο «ταίριασμα» ατόμου – οργανισμού (P-O fit) και της ικανοποίησης, πρόθεσης για παραμονή και επιτυχημένης σταδιοδρομίας (επίπεδα μισθού και ιεραρχίας). Η έρευνα έγινε στις Η.Π.Α.	Ανάλυση παλινδρόμησης.	«Ταίριασμα» (P-O fit), εργασιακή ικανοποίηση, πρόθεση για παραμονή, επιτυχημένη σταδιοδρομία (μισθός, θέση στην ιεραρχία).	α) Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού επιδρά θετικά στην πρόθεση για παραμονή ($\beta=0,39$). β) Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση ($\beta=0,39$). γ) Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού επιδρά θετικά στα επίπεδα του μισθού ($\beta=0,18$) και της θέσης στην ιεραρχία ($\beta=0,08$).

α/α	Συγγραφέας	Σκοπός	Μέθοδος	Μεταβλητές	Συμπεράσματα
5.2	Bright (2008).	Διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των παρακάτω μεταβλητών : Διάθεση για προσφορά,	Ανάλυση με μοντέλο δομικών εξισώσεων (SEM).	Διάθεση για προσφορά, εργασιακή ικανοποίηση, πρόθεση για αποχώρηση.	α) Θετική επίδραση διάθεσης για προσφορά και «ταιριάσματος» ατόμου –

		<p>εργασιακή ικανοποίηση, πρόθεση για αποχώρηση.</p> <p>Διερεύνηση του μεσολαβητικού ρόλου της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού (P-O fit).</p> <p>Η έρευνα έγινε στις Η.Π.Α.</p>		<p>Επιλογή του κατάλληλου προσωπικού (P-O fit).</p>	<p>οργανισμού (P-O fit) ($\beta=0,381$).</p> <p>β) Θετική επίδραση «ταιριάματος» (P-O fit) και ικανοποίησης ($\beta=0,814$).</p> <p>γ) Αρνητική επίδραση «ταιριάματος» (P-O fit) και πρόθεσης για αποχώρηση ($\beta=-0,447$).</p>
--	--	--	--	---	--

α/α	Συγγραφέας	Σκοπός	Μέθοδος	Μεταβλητές	Συμπεράσματα
6	Mostafa & Gould-Williams (2014).	<p>Εάν οι πρακτικές της Δ.Α.Π επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση και στις οργανωσιακές αλτρουιστικές συμπεριφορές.</p> <p>Η έρευνα έγινε στην Αίγυπτο.</p>	Ανάλυση με μοντέλο δομικών εξισώσεων (SEM).	<p>Πρακτικές Δ.Α.Π, εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακές αλτρουιστικές συμπεριφορές, ταίριασμα ατόμου – οργανισμού.</p>	<p>α) Οι πρακτικές της Δ.Α.Π επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση ($\beta=0,30$).</p> <p>β) Το «ταίριασμα» ατόμου-οργανισμού (P-O fit) επιδρά θετικά στην ικανοποίηση ($\beta=0,38$).</p>

					γ) Οι πρακτικές της Δ.Α.Π επιδρούν θετικά στις οργανωσιακές αλτρουιστικές συμπεριφορές.
--	--	--	--	--	---

α/α	Συγγραφέας	Σκοπός	Μέθοδος	Μεταβλητές	Συμπεράσματα
7	Alniacik, et al. (2013).	Εάν η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού που οδηγεί στην ταύτιση των χαρακτηριστικών ατόμου-οργανισμού (P-O fit) επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση. Η έρευνα έγινε στην Τουρκία.	Παραγοντική ανάλυση με ανάλυση κυρίων συνιστωσών (principal component analysis) και varimax περιστροφή. Ανάλυση παλινδρόμησης.	«Ταίριασμα» ατόμου-οργανισμού (P-O fit), οργανωσιακή δέσμευση, εργασιακή ικανοποίηση, πρόθεση για αποχώρηση.	α) Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού που οδηγεί στο «ταίριασμα» ατόμου-οργανισμού επιδρά θετικά στην οργανωσιακή δέσμευση ($\beta=0,757$). β) Το «ταίριασμα» επιδρά θετικά στην ικανοποίηση ($\beta=0,598$). γ) Το «ταίριασμα» επιδρά αρνητικά στην πρόθεση για αποχώρηση ($\beta=-0,414$).

α/α	Συγγραφέας	Σκοπός	Μέθοδος	Μεταβλητές	Συμπεράσματα
8	Kim (2012).	Εάν η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού που προάγει την ταύτιση των χαρακτηριστικών ατόμου-οργανισμού (P-O fit), επιδρά στη σχέση μεταξύ της διάθεσης για προσφορά του υπαλλήλου και της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Η έρευνα έγινε στην Νότια Κορέα.	Ανάλυση με μοντέλο δομικών εξισώσεων (SEM). Μέθοδος μερικών ελαχίστων τετραγώνων (PLS).	«Ταύτιση» ατόμου-οργανισμού (P-O fit), εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, διάθεση για προσφορά του δημοσίου υπαλλήλου.	α) Η επιλογή προσωπικού που τα χαρακτηριστικά του «ταιριάζουν» με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού (P-O fit) επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση ($\beta=0,431$). β)) Η επιλογή προσωπικού που τα χαρακτηριστικά του «ταιριάζουν» με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού (P-O fit) επιδρά θετικά στην οργανωσιακή δέσμευση ($\beta=0,483$).

α/α	Συγγραφέας	Σκοπός	Μέθοδος	Μεταβλητές	Συμπεράσματα
9	Ijigu (2015).	Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των διαδικασιών	Ανάλυση παλινδρόμησης.	Προσέλκυση και επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη,	Οι διαδικασίες της Δ.Α.Π επιδρούν θετικά και στατιστικά

		της Δ.Α.Π και της εργασιακής ικανοποίησης. Η έρευνα έγινε στην Αιθιοπία.		αξιολόγηση της απόδοσης και πακέτο παροχών (μισθός, προνόμια). Εργασιακή ικανοποίηση.	σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων. Ο συντελεστής εξάρτησης «β» κυμαίνεται από 0,435 έως 0,689.
--	--	---	--	--	--

α/α	Συγγραφέας	Σκοπός	Μέθοδος	Μεταβλητές	Συμπεράσματα
10	Bellou (2009).	Διερεύνηση εάν η ταύτιση των αξιών ατόμου – οργανισμού (P-O fit), προάγει τις εποικοδομητικές συμπεριφορές των υπαλλήλων όπως την αφοσίωση(Loyalty) και την έκφραση της γνώμης τους (Voice) και μειώνει τις αρνητικές συμπεριφορές των υπαλλήλων όπως την πρόθεση για αποχώρηση (Exit) και την αδιαφορία (Neglect). Εάν η εργασιακή ικανοποίηση (JS)	Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης (stepwise).	Εργασιακή ικανοποίηση, «ταίριασμα» (P-O fit), αφοσίωση, αδιαφορία, έκφραση γνώμης, πρόθεση για αποχώρηση.	α) Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού που προάγει το «ταίριασμα» ατόμου-οργανισμού (P-O fit), συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση ($r=0,46$) και την αφοσίωση ($r=0,43$). β) Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού που προάγει το «ταίριασμα» ατόμου-οργανισμού (P-O fit), συσχετίζεται αρνητικά με την

		<p>μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της ταύτισης των αξιών ατόμου – οργανισμού (P-O fit) και των επικοδομητικών συμπεριφορών των υπαλλήλων (Loyalty & Voice) και των αρνητικών συμπεριφορών των υπαλλήλων (Exit & Neglect).</p>			<p>αδιαφορία και την απείθεια του υπαλλήλου στο χώρο εργασίας του ($r=-0,22$).</p> <p>γ) Η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά μεσολαβητικά και θετικά στη σχέση μεταξύ «ταιριάσματος» (P-O fit) και αφοσίωσης των δημοσίων υπαλλήλων.</p>
--	--	---	--	--	--

Πίνακας 5-9 : Σύνοψη συμπερασμάτων προηγούμενων ερευνών (Πηγή : Ιδία επεξεργασία).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα εργασία ερευνά το βαθμό της επίδρασης των παραγόντων που συνθέτουν τη διαδικασία επιλογής των ανώτατων στελεχών των Δ.Ο.Υ της χώρας μας (Διευθυντών και Υποδιευθυντών) στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Παράλληλα, εξετάζεται η επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση κάποιων δημογραφικών, εισοδηματικών και εργασιακών παραγόντων.

Στόχος της εργασίας είναι να συμβάλει στην κατανόηση της επίδρασης που έχουν οι σύγχρονες μορφές εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π) και ειδικότερα της διαδικασίας επιλογής των ανώτατων στελεχών στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση αυτών.

6.2 ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα απευθύνθηκε στο σύνολο των προϊσταμένων οργανικών μονάδων επιπέδου διεύθυνσης και υποδιεύθυνσης των Δ.Ο.Υ της Ελλάδας. Κατά τη χρονική περίοδο της έρευνας (Ιούλιος- Αύγουστος 2020) λειτουργούσαν εκατό οκτώ (108) Δ.Ο.Υ και ο πληθυσμός των ανώτατων στελεχών τους ανέρχονταν σε εκατό εξήντα εννέα (169) άτομα. Ο αριθμός αυτός του πληθυσμού προκύπτει αφού λήφθηκε υπόψη ότι οι σαράντα επτά (47) από τις υπηρεσίες δεν διαθέτουν προϊστάμενο υποδιεύθυνσης δεδομένου ότι δεν λειτουργούν σε αυτές τμήματα ελέγχου και δικαστικού.

6.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Επιλέχθηκε η μέθοδος συλλογής πρωτογενών δεδομένων με τη χρήση κατάλληλου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε σε ηλεκτρονική μορφή με τη χρήση της εφαρμογής : [Drive/docs.google.com/forms](https://drive/docs.google.com/forms) και στάλθηκε σε αυτή τη μορφή στο σύνολο του εξεταζόμενου πληθυσμού είτε με τη χρήση ηλεκτρονικής αλληλογραφίας (e-mail), είτε με αποστολή σε μέσο κοινωνικής δικτύωσης (viber, messenger).

Στη συνέχεια, οι απαντήσεις συλλέχθηκαν μέσω της παραπάνω εφαρμογής και διασφαλίστηκε με αυτόν τον τρόπο η ανωνυμία των συμμετεχόντων στην έρευνα αφού η συγκεκριμένη εφαρμογή έχει σχεδιαστεί ώστε να παρέχει τη συγκεκριμένη δυνατότητα.

Τα δεδομένα που προέκυψαν καταχωρήθηκαν αυτόματα σε υπολογιστικό φύλλο της εφαρμογής ώστε να καταστούν διαχειρίσιμα.

6.4 ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Από τα εκατόν εξήντα εννέα (169) ερωτηματολόγια που στάλθηκαν, συλλέχθηκαν εκατόν τριάντα δύο (132) έτοιμα για επεξεργασία. Το ποσοστό ανταπόκρισης ανήλθε έτσι σε 78%.

Όλα τα συλλεχθέντα ερωτηματολόγια ήταν πλήρως συμπληρωμένα και δεν υπήρχαν ελλείπουσες τιμές (missing values) αφού η χρήση της συγκεκριμένης εφαρμογής (google/forms) αποκλείει αυτόματα την αποστολή συμπληρωμένου ερωτηματολογίου με ελλείψεις.

6.5 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη.

Στο **πρώτο μέρος**, ο συμμετέχων καλείται να συμπληρώσει στοιχεία για τα χαρακτηριστικά του που αφορούν στο φύλο, στην ηλικία, στην προϋπηρεσία, στην οικογενειακή κατάσταση, στο επίπεδο μισθού και ετήσιου ατομικού και οικογενειακού εισοδήματος, στο επίπεδο εκπαίδευσης και στη θέση εργασίας του (διευθυντής ή υποδιευθυντής).

Στο **δεύτερο μέρος**, καλείται να συμπληρώσει τριάντα έξι (36) ερωτήσεις που αφορούν στη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Για το σκοπό αυτό, στην παρούσα έρευνα, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του Spector (1985) το οποίο καταμετρά εννέα παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης με τέσσερις ερωτήσεις – μεταβλητές για τον κάθε παράγοντα.

Οι παράγοντες αυτοί είναι : 1) Αμοιβές, 2) Δυνατότητες Προαγωγής, 3) Εποπτεία – Επίβλεψη, 4) Πρόσθετες Παροχές, 5) Επιβραβεύσεις, 6) Συνθήκες Λειτουργίας, 7) Συναδελφικές Σχέσεις, 8) Φύση Εργασίας και 9) Επικοινωνία.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται συνολικά από τριάντα έξι ερωτήσεις κλειστού τύπου και απαντήσεις σε εξαβάθμια κλίμακα Likert (διαφωνώ απόλυτα, διαφωνώ μετρίως, διαφωνώ λίγο, συμφωνώ λίγο, συμφωνώ μετρίως, συμφωνώ απόλυτα).

Το ερωτηματολόγιο αυτό χρησιμοποιήθηκε όπως μεταφράστηκε από τους Tsounis & Sarafis (2018). Οι ερευνητές αυτοί προέβησαν επιπλέον και σε έλεγχο ης αξιοπιστίας και εγκυρότητας του μεταφρασμένου ερωτηματολογίου και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η συγκεκριμένη μετάφραση αποτελεί έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης στην Ελλάδα.

Ειδικότερα, σε έρευνα που διεξήγαγαν σε 239 επαγγελματίες διαφόρων ειδικοτήτων σχετικών με τη θεραπεία της εξάρτησης από τα ναρκωτικά, πραγματοποίησαν επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση (CFA) για τον έλεγχο της εγκυρότητας και διαπίστωσαν ότι οι «φορτίσεις» των επιμέρους μεταβλητών στους εννέα παράγοντες του ερωτηματολογίου κυμαίνονται από 0,61 μέχρι 0,90.

Περαιτέρω, ελέγξαν την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου και βρέθηκε ότι αυτή είναι πολύ υψηλή (Cronbach's alpha = 0,87).

Στο **τρίτο μέρος** του ερωτηματολογίου, καταμετράται ο βαθμός αποδοχής της διαδικασίας επιλογής τους για τις θέσεις του διευθυντή ή υποδιευθυντή. Για το σκοπό αυτό, δημιουργήθηκαν οκτώ ερωτήσεις, κλειστού τύπου, σε εξαβάθμια κλίμακα Likert (διαφωνώ απόλυτα, διαφωνώ μετρίως, διαφωνώ λίγο, συμφωνώ λίγο, συμφωνώ μετρίως, συμφωνώ απόλυτα).

Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν στα επιμέρους τυπικά και ουσιαστικά προσόντα τα οποία απαιτούνται ώστε ο υποψήφιος να καταλάβει την προκηρυχθείσα θέση καθώς και τη στάση του απέναντι στη συνολική διαδικασία και είναι : 1) Εργασιακή εμπειρία, 2) Επίπεδο εκπαίδευσης, 3) Προϋπηρεσία 4) Εκθέσεις αξιολόγησης της απόδοσης 5) Εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα, 6) Δομημένη συνέντευξη, 7) Γραπτή δοκιμασία και 8) Αίσθηση περί αξιοκρατίας της διαδικασίας.

6.6 ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Προκειμένου να προβούμε σε ανάλυση των συλλεγέντων από τα ερωτηματολόγια δεδομένων, προχωρήσαμε σε κωδικοποίηση αυτών ανά μεταβλητή ώστε να μετατραπούν σε αριθμητικές τιμές (numeric).

6.6.1 Η ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ

Αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση, χρησιμοποιήθηκε εξαβάθμια κλίμακα Likert. Η βαθμονόμηση των απαντήσεων έγινε θέτοντας αντίστοιχα τους παρακάτω αριθμούς : διαφωνώ απόλυτα=1, διαφωνώ μετρίως=2, διαφωνώ λίγο=3, συμφωνώ λίγο=4, συμφωνώ μετρίως=5, συμφωνώ απόλυτα=6.

Στις ερωτήσεις που διατυπώνονται αρνητικά (π.χ. «Δεν είμαι ικανοποιημένος από τα οφέλη που απολαμβάνω»), η βαθμονόμηση γίνεται αντίστροφα : διαφωνώ απόλυτα=6,

διαφωνώ μετρίως=5, διαφωνώ λίγο=4, συμφωνώ λίγο=3, συμφωνώ μετρίως=2, συμφωνώ απόλυτα=1.

Το συνολικό αποτέλεσμα (σκορ) της μεταβλητής της εργασιακής ικανοποίησης κυμαίνεται θεωρητικά μεταξύ των αριθμών : 36 – 216.

6.6.2 ΟΙ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

- ΦΥΛΟ : Άνδρας=1, Γυναίκα=2.
- ΗΛΙΚΙΑ : 36-45=1, 46-55=2, 56-65=3, >65=4.
- ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ : Απόφοιτος Α.Ε.Ι=1, ΚΑΤΟΧΟΣ MSc=2, Κάτοχος διδακτορικού/απόφοιτος σχολής δημόσιας διοίκησης=3.
- ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ : ΟΧΙ=1, ΝΑΙ=2.
- ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ : Άγαμος, χήρος, διαζευγμένος=0, Έγγαμος=1.
- ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΕΚΝΩΝ : Πραγματικός αριθμός.
- ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ : Πραγματικός αριθμός.
- ΕΤΗΣΙΟ ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ : 15.000-20.000=1, 20.001-25.000=2, 25.001-30.000=3, 30.001-35.000=4, 35.001-40.000=5, 40.001-45.000=6, 45.001-50.000=7, >50.000=8.
- ΕΤΗΣΙΟ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ : 15.000-20.000=1, 20.001-25.000=2, 25.001-30.000=3, 30.001-35.000=4, 35.001-40.000=5, 40.001-45.000=6, 45.001-50.000=7, 50.001-55.000=8, 55.001-60.000=9, 60.001-65.000=10, 65.001-70.000=11, 70.001-75.000=12, 75.001-80.000=13, >80.000=14.
- ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : Διευθυντής=1, Υποδιευθυντής=2.
- ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ : Πραγματικός αριθμός.

6.6.3 Η ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ: «ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ».

Η άποψη των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα σχετικά με την διαδικασία επιλογής τους, καταμετρήθηκε με οκτώ ερωτήσεις, σε εξαβάθμια κλίμακα Likert. Η βαθμονόμηση των απαντήσεων έγινε ως εξής : διαφωνώ απόλυτα=1, διαφωνώ μετρίως=2, διαφωνώ λίγο=3, συμφωνώ λίγο=4, συμφωνώ μετρίως=5, συμφωνώ απόλυτα=6.

Το συνολικό αποτέλεσμα (σκορ) της μεταβλητής αναφορικά με τη διαδικασία επιλογής κυμαίνεται θεωρητικά μεταξύ των αριθμών : 8 – 48.

6.7 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Σύμφωνα με κάποιες προηγούμενες έρευνες, το φύλο επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου. Ωστόσο, από την υφιστάμενη βιβλιογραφία τα συμπεράσματα είναι αντικρουόμενα.

Κάποιοι ερευνητές, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες είναι γενικά περισσότερο ικανοποιημένες από την εργασία τους (Clark,1997; Sloane & Williams,2000; Blanchflower & Oswald,1999; Bartol & Wortman,1975; Clark & Oswald,1996; Koustelios,2011).

Αντίθετα, άλλοι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι άνδρες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Brief, et al., 1977; Coh & Koh,1991; Lumpkin & Tudor,1990; Chiou,1998).

Επιπλέον, οι Varshney & Malpani (2014) και Rana (2016), καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι δεν υφίσταται καμία διαφορά στην εργασιακή ικανοποίηση λόγω φύλου ενώ η Bellou (2010), συμπεραίνει ότι οι άνδρες και οι γυναίκες αντλούν ικανοποίηση από διαφορετικούς εργασιακούς παράγοντες.

Έτσι, τίθεται προς διερεύνηση η παρακάτω υπόθεση :

H1 : Το φύλο ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των ανωτάτων στελεχών των Δ.Ο.Υ.

Τα αποτελέσματα των ερευνών για τη σχέση εργασιακής ικανοποίησης και αμοιβών είναι αμφιλεγόμενα. Σε μερικές μελέτες προκύπτει θετική σχέση και σε άλλες αρνητική.

Σε έρευνα των Clark & Oswald (1996) βρέθηκε αρνητική σχέση, ενώ σε έρευνες των Sloane & Williams (2000) και της Ασπιώτη (2013) προέκυψε θετική σχέση.

Ο Spector (1997), ισχυρίζεται ότι οι αμοιβές έχουν θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση αλλά σε όχι σημαντικό βαθμό.

Σε έρευνα των Van Praag & Ferrer-i-Carbonell (2004) προέκυψε θετική σχέση μεταξύ οικογενειακού εισοδήματος και εργασιακής ικανοποίησης.

Έτσι, τίθενται προς διερεύνηση οι παρακάτω υποθέσεις :

H2 : Ο μηνιαίος μισθός ασκεί θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των ανωτάτων στελεχών των Δ.Ο.Υ.

H3 : Το ετήσιο ατομικό εισόδημα όλων των πηγών ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των ανωτάτων στελεχών των Δ.Ο.Υ.

H4 : Το ετήσιο οικογενειακό εισόδημα όλων των πηγών ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των ανωτάτων στελεχών των Δ.Ο.Υ.

Στην βιβλιογραφία συνήθως διαπιστώνεται θετική συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και εργασιακής ικανοποίησης (Mottaz,1987; Hulin & Smith, 1965; Near, Rice & Hunt, 1978; Weaver, 1978).

Σε άλλες έρευνες έχει καταδειχθεί σχέση σχήματος “U”, με την ικανοποίηση να είναι αρχικά μεγαλύτερη και σταδιακά να μικραίνει για να αυξηθεί αργότερα ξανά όσο η ηλικία μεγαλώνει (Clark, Oswald & Warr, 1996; Clark, 1996).

Ο Baruch (2004), διαπιστώνει ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι, επειδή είναι πιθανότερο να έχουν ήδη αποδείξει την αξία τους και να απολαμβάνουν πλέον τα προνόμια της προσπάθειάς τους, δεν ενδιαφέρονται πολύ για τη συμμετοχή τους σε διαδικασίες συναγωνισμού και αλλαγής των εργασιακών διεργασιών, με αποτέλεσμα να εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τους νεότερους συναδέλφους τους.

Έτσι, τίθεται προς διερεύνηση η παρακάτω υπόθεση :

H5 : Η ηλικία ασκεί θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των ανωτάτων στελεχών των Δ.Ο.Υ.

Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και προϋπηρεσίας είναι θετική και στατιστικά σημαντική σύμφωνα με τους Batiou & Valkanos (2013), Oshagbemi (2000), Bedeian et al., (1992).

Ο μεγαλύτερος χρόνος προϋπηρεσίας συνδέεται και με υψηλότερες ευκαιρίες προαγωγών, γεγονός το οποίο επιδρά θετικά στην ικανοποίηση των ατόμων (Bedeian et al.,1992; Lee & Wilbur,1985).

Από την άλλη μεριά, σε έρευνα που έγινε σε δείγμα βιβλιοθηκονόμων στην Ελλάδα (Togia, Koustelios & Tsigilis, 2004), διαπιστώθηκε ότι η ικανοποίηση μειώνεται όσο αυξάνονται τα χρόνια προϋπηρεσίας.

Έτσι, τίθεται προς διερεύνηση η παρακάτω υπόθεση :

H6 : Η προϋπηρεσία ασκεί θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των ανωτάτων στελεχών των Δ.Ο.Υ.

Πλήθος ερευνών έχουν αποδείξει ότι οι περισσότερο εκπαιδευμένοι και μορφωμένοι εργαζόμενοι έχουν αυξημένες απαιτήσεις από την επαγγελματική τους ενασχόληση και αντλούν από τον εργασιακό τους χώρο μειωμένη ικανοποίηση αφού οι προσδοκίες τους δεν εκπληρώνονται (Clark,1996; Clark & Oswald, 1996; Sloane & Williams, 2000;Jung,2013).

Περαιτέρω, σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας (Adams,1965), εάν στο ίδιο εργασιακό αντικείμενο, με τις ίδιες ευθύνες και καθήκοντα, απασχολούνται εργαζόμενοι διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου με τον ίδιο μισθό, αυτοί που έχουν υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο αντλούν από την εργασία τους σχετικά μικρότερη ικανοποίηση.

Έτσι, τίθεται προς διερεύνηση η παρακάτω υπόθεση :

H7 : Το επίπεδο εκπαίδευσης ασκεί αρνητική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των ανωτάτων στελεχών των Δ.Ο.Υ.

Πολλοί ερευνητές έχουν καταδείξει τη θετική συσχέτιση μεταξύ των σύγχρονων πρακτικών της Δ.Α.Π και της εργασιακής ικανοποίησης (Appelbaum, et al., 2000; Armstrong,2010; Ashton & Sung, 2002; Delaney & Huselid, 1996; Pfeffer, 1998).

Περαιτέρω, πολλοί ερευνητές έχουν καταδείξει τη θετική επίδραση της διαδικασίας επιλογής του κατάλληλου προσωπικού στην εργασιακή ικανοποίηση (Steijn, 2004; Gould-Williams, 2003; Rehman,2012; Ijigu, 2015; Bretz & Judge, 1994).

Έτσι, τίθεται προς διερεύνηση η παρακάτω υπόθεση :

H8 : Η διαδικασία επιλογής των ανωτάτων στελεχών των Δ.Ο.Υ ασκεί θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή τους ικανοποίηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7-ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Από τα εκατόν εξήντα εννέα (169) ερωτηματολόγια που στάλθηκαν, συλλέχθηκαν εκατόν τριάντα δύο (132) έτοιμα για επεξεργασία. Το ποσοστό ανταπόκρισης ανήλθε έτσι σε 78%.

Όλα τα συλλεχθέντα ερωτηματολόγια ήταν πλήρως συμπληρωμένα και δεν υπήρχαν ελλείπουσες τιμές (missing values) αφού η χρήση της συγκεκριμένης εφαρμογής (google/forms) αποκλείει αυτόματα την αποστολή συμπληρωμένου ερωτηματολογίου με ελλείψεις.

Για την ανάλυση, χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό **IBM SPSS Statistics 26 Fixpack 1**.

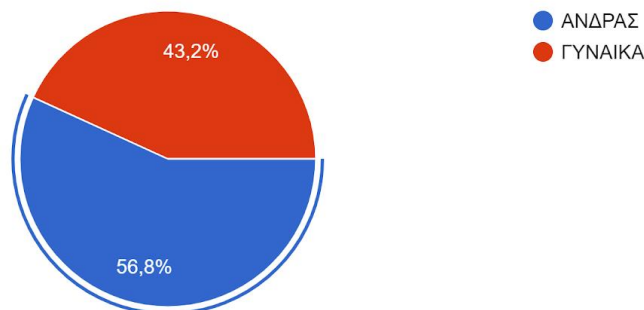
7.1 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

7.1.1 ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Το 56,8% του δείγματος αποτελείται από άνδρες και το 43,2% γυναίκες (γράφημα 7-1).

ΦΥΛΟ

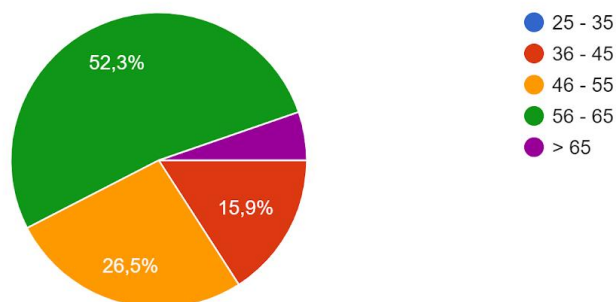
132 απαντήσεις



Γράφημα 7-1 : Κατανομή ανά φύλο.

Η ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα, αποτυπώνεται στο παρακάτω γράφημα 7-2. Στην κλίμακα 36-45 ανήκει το 15,9%, 46-55 το 26,5%, 56-65 το 52,3% και >65 το 5,3%.

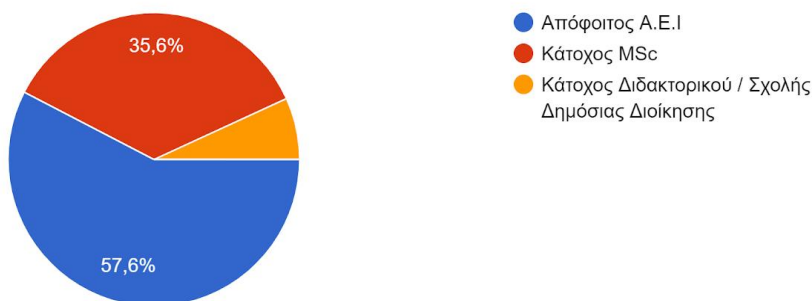
ΗΛΙΚΙΑ
132 απαντήσεις



Γράφημα 7-2: Κατανομή κατά ηλικία.

Το 57,6% είναι απόφοιτοι ανώτατης σχολής, το 35,6% κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο και το 6,8% κατέχει διδακτορικό τίτλο ή έχει αποφοιτήσει από τη σχολή δημόσιας διοίκησης (Γράφημα 7-3).

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
132 απαντήσεις

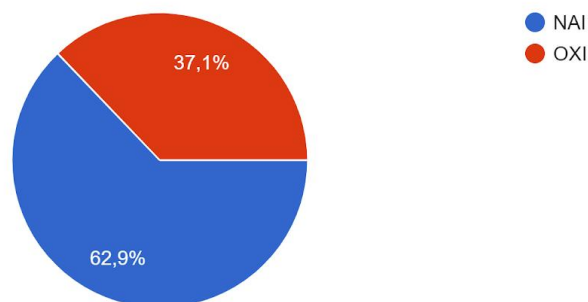


Γράφημα 7-3 : Επίπεδο εκπαίδευσης.

Από τους 132 συμμετέχοντες, το 62,9% γνωρίζει κάποια ξένη γλώσσα ενώ το 37,1% όχι (γράφημα 7-4).

ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ (ΑΠΟΔΕΔΕΙΓΜΕΝΑ)

132 απαντήσεις

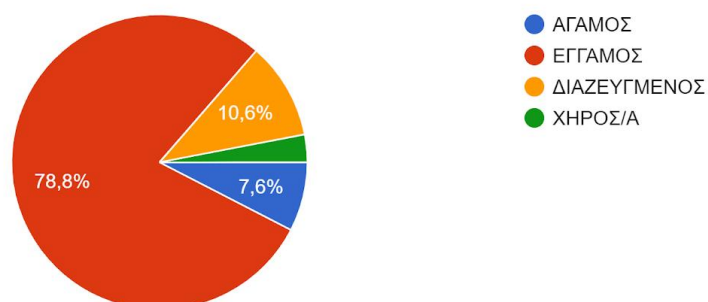


Γράφημα 7-4 : Γνώση ξένης γλώσσας.

Το 78,8% είναι έγγαμοι, το 10,6% διαζευγμένοι, το 7,6% άγαμοι και το 3% χήροι (γράφημα 7-5).

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

132 απαντήσεις

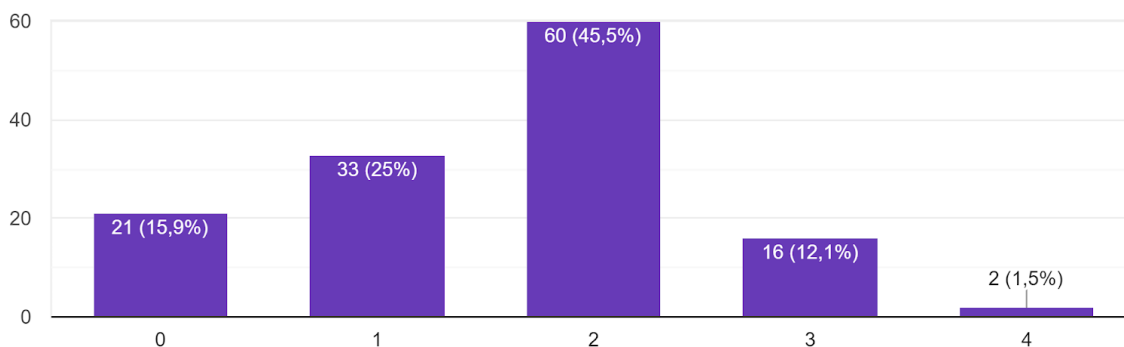


Γράφημα 7-5 : Οικογενειακή κατάσταση.

Η κατανομή των συμμετεχόντων στο δείγμα με βάση τον αριθμό των παιδιών, αποτυπώνεται στο γράφημα 7-6.

ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ

132 απαντήσεις

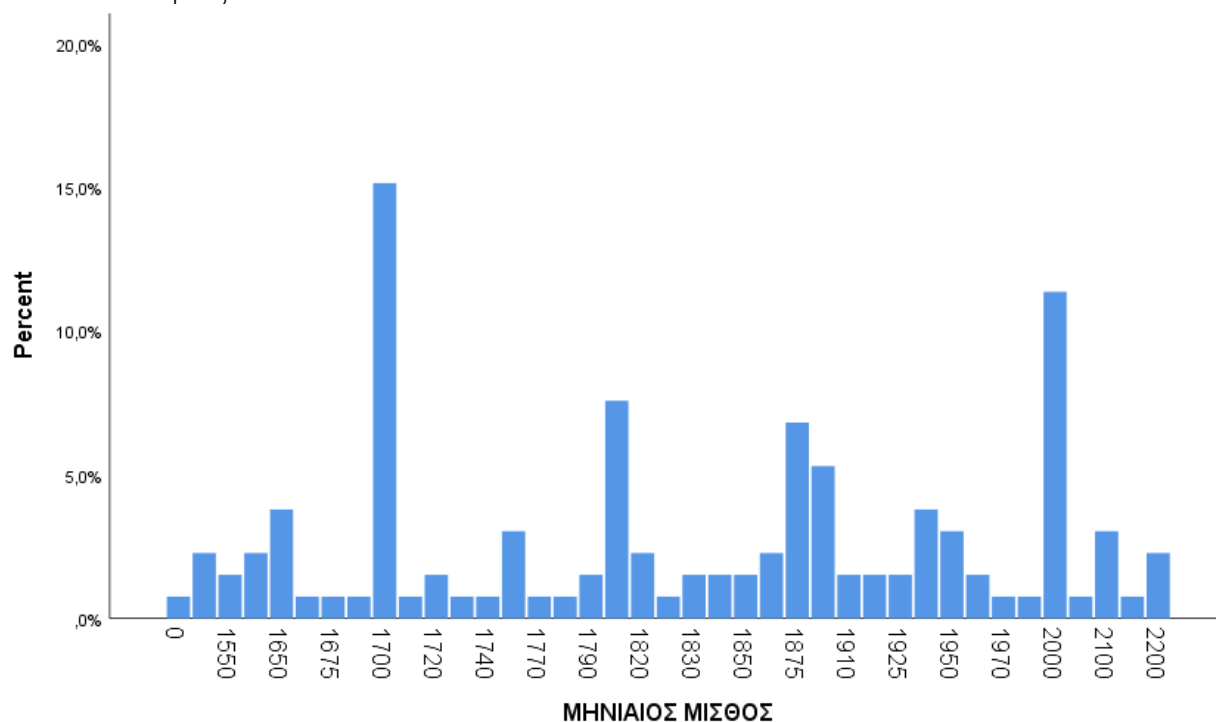


Γράφημα 7-6 : Κατανομή με βάση τον αριθμό των παιδιών.

Η κατανομή του δείγματος με βάση τον μηνιαίο μισθό αποτυπώνεται στο γράφημα 7-7.

ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ

132 απαντήσεις

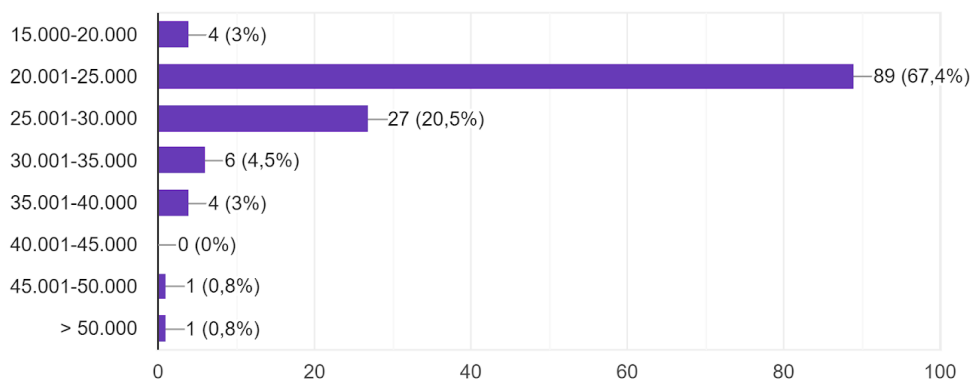


Γράφημα 7-7 : Κατανομή με βάση το μηνιαίο μισθό.

Η κατανομή με βάση το ετήσιο ατομικό εισόδημα όλων των πηγών, αποτυπώνεται στο γράφημα 7-8.

ΕΤΗΣΙΟ ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ (ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ)

132 απαντήσεις

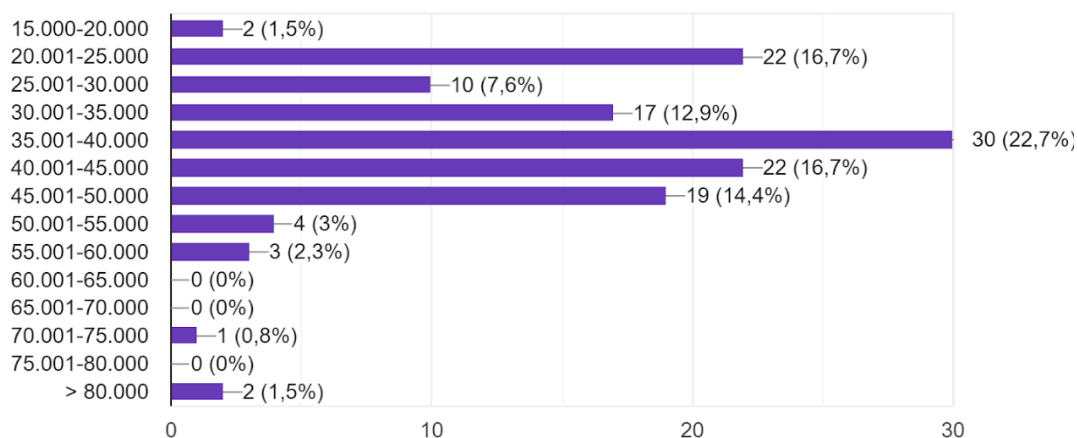


Γράφημα 7-8 : Κατανομή με βάση το ετήσιο ατομικό εισόδημα.

Στο παρακάτω γράφημα 7-9, αποτυπώνεται η κατανομή με βάση το ετήσιο οικογενειακό εισόδημα όλων των πηγών.

ΕΤΗΣΙΟ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ (ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ)

132 απαντήσεις

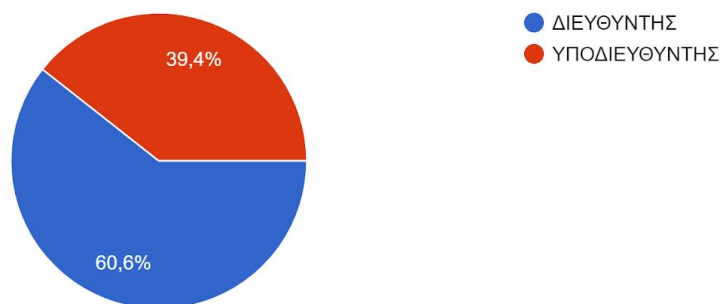


Γράφημα 7-9 : Κατανομή με βάση το ετήσιο οικογενειακό εισόδημα.

Η κατανομή με βάση τη θέση των συμμετεχόντων στην ιεραρχία, έχει ως εξής (γράφημα 7-10) :

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

132 απαντήσεις

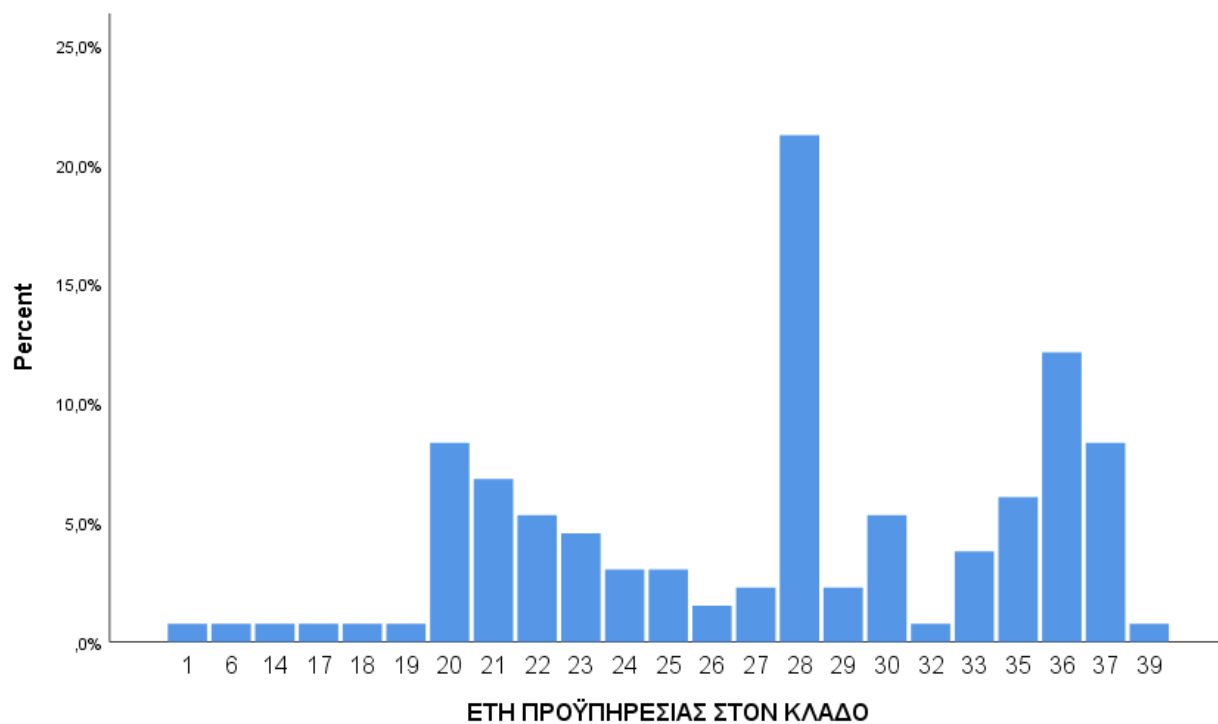


Γράφημα 7-10 : Κατανομή με βάση τη θέση στην ιεραρχία.

Η κατανομή του δείγματος με βάση τα έτη προϋπηρεσίας στον κλάδο των εφοριακών, αποτυπώνεται στο γράφημα 7-11.

ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

132 απαντήσεις



Γράφημα 7-11 : Κατανομή με βάση τα έτη προϋπηρεσίας.

7.1.2 ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση, προέκυψαν τα παρακάτω συνολικά και κατά φύλο αποτελέσματα (πίνακας 7-1 & πίνακας 7-2) :

Μέτρα κεντρικής τάσης				
		Στατιστικά μέτρα	Τυπικό σφάλμα	
Εργασιακή Ικανοποίηση	Μέσος		3,8026	,05236
	95% διάστημα εμπιστοσύνης	Κάτω όριο	3,6990	
		Άνω όριο	3,9062	
	5% Τακτοποιημένος μέσος		3,7996	
	Διάμεσος		3,7917	
	Διακύμανση		,362	
	Τυπική απόκλιση		,60154	
	Ελάχιστο		2,50	
	Μέγιστο		5,14	
	Εύρος		2,64	
	Ασυμμετρία		,236	,211
	Κύρτωση		-,985	,419

Πίνακας 7-1: Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για την εργασιακή ικανοποίηση.

Μέτρα κεντρικής τάσης					
	ΦΥΛΟ		Στατιστικά μέτρα	Τυπικό σφάλμα	
Εργασιακή Ικανοποίηση	ΑΝΔΡΑΣ	Μέσος		3,7737	,06798
		95% διάστημα εμπιστοσύνης	Κάτω όριο	3,6383	
			Άνω όριο	3,9092	
		5% Τακτοποιημένος μέσος		3,7736	
		Διάμεσος		3,7500	
		Διακύμανση		,347	
		Τυπική απόκλιση		,58872	
		Ελάχιστο		2,50	
		Μέγιστο		4,94	
		Εύρος		2,44	
		Ασυμμετρία		,239	,277
		Κύρτωση		-,883	,548
	ΓΥΝΑΙΚΑ	Μέσος		3,8406	,08228

	95% διάστημα εμπιστοσύνης	Κάτω όριο	3,6758	
		Άνω όριο	4,0055	
	5% τυποποιημένος μέσος		3,8339	
	Διάμεσος		3,8611	
	Διακύμανση		,386	
	Τυπική απόκλιση		,62121	
	Ελάχιστο		2,81	
	Μέγιστο		5,14	
	Εύρος		2,33	
	Ασυμμετρία		,221	,316
	Κύρτωση		-1,108	,623

Πίνακας 7-2 : Στατιστικά μέτρα εργασιακής ικανοποίησης κατά φύλο

Οι αριθμητικοί μέσοι κατά παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης, αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα 7-3:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Συνολικά	Άνδρες	Γυναίκες
ΑΜΟΙΒΕΣ	3,38	3,35	3,43
ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ	4,03	4,02	4,05
ΕΠΙΒΛΕΨΗ	4,86	4,90	4,80
ΠΡΟΣΘ. ΠΑΡΟΧΕΣ	3,14	3,06	3,24
ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΕΙΣ	3,44	3,40	3,50
ΕΡΓ. ΣΥΝΘΗΚΕΣ	2,60	2,50	2,73
ΣΥΝΑΔ. ΣΧΕΣΕΙΣ	3,59	3,55	3,64
ΦΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	4,87	4,89	4,85
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	4,31	4,30	4,32
ΣΥΝΟΛΙΚΑ	3,80	3,77	3,84

Πίνακας 7-3 : Αριθμητικοί μέσοι εργασιακής ικανοποίησης κατά φύλο και συνολικά.

Η εργασιακή ικανοποίηση κατά ηλικία αποτυπώνεται στον πίνακα 7-4 :

ΗΛΙΚΙΑ	36-45	46-55	56-65	>65
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	3,22	3,45	4,09	4,48

Πίνακας 7-4 : Εργασιακή ικανοποίηση κατά κλιμάκιο ηλικίας.

Η εργασιακή ικανοποίηση κατά επίπεδο εκπαίδευσης, αποτυπώνεται στον πίνακα 7-5 :

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Α.Ε.Ι	MSc	ΔΙΔΑΚΤ./Σ.Δ.Δ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	4,09	3,41	3,40

Πίνακας 7-5 : Εργασιακή ικανοποίηση κατά επίπεδο εκπαίδευσης.

Η εργασιακή ικανοποίηση κλιμακώνεται ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση, όπως στον πίνακα 7-6:

ΟΙΚΟΓ. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΓΓΑΜΟΙ	ΑΓΑΜΟΙ κλπ.
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	3,77	3,93

Πίνακας 7-6 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση.

Η εργασιακή ικανοποίηση κλιμακώνεται ανάλογα με το μηνιαίο μισθό, όπως φαίνεται στον πίνακα 7-7 :

ΜΙΣΘΟΣ	1500	1600	1700	1800	1900	2000
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	3,17	3,40	3,27	3,64	4,08	4,27

Πίνακας 7-7 : Εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με το μηνιαίο μισθό.

Η εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με το ετήσιο ατομικό εισόδημα όλων των πηγών, αποτυπώνεται στον πίνακα 7-8 :

ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ	15.000-20.000	20.001-25.000	25.001-30.000	30.001-35.000	35.001-40.000
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	3,22	3,86	3,63	3,90	4,46

Πίνακας 7-8 : Εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με το ετήσιο ατομικό εισόδημα.

Η εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με το ετήσιο οικογενειακό εισόδημα όλων των πηγών, αποτυπώνεται στον πίνακα 7-9 :

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ	15.000-25.000	25.001-35.000	35.001-45.000	45.001-55.000	55.001-65.000	>65.000
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	3,87	3,82	3,76	3,70	3,82	4,71

Πίνακας 7-9 : Εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με το ετήσιο οικογενειακό εισόδημα.

Η εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τη θέση στην ιεραρχία, αποτυπώνεται στον πίνακα 7-10 :

ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	3,89	3,67

Πίνακας 7-10 : Εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τη θέση ευθύνης.

Η εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας στον εφοριακό κλάδο, φαίνεται στον πίνακα 7-11 :

ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	20	25	28	30	33	35	36	37
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	3,18	3,24	3,82	3,72	4,12	3,82	4,64	4,68

Πίνακας 7-11 : Εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας.

7.1.3 ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΧΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων αναφορικά με την αποδοχή της διαδικασίας επιλογής, προέκυψαν τα παρακάτω συνολικά και κατά φύλο αποτελέσματα (πίνακας 7-12 & πίνακας 7-13) :

Μέτρα κεντρικής τάσης				
			Στατιστικά μέτρα	Τυπικό σφάλμα
Διαδικασία Επιλογής	Μέσος		4,8873	,07141
	95% διάστημα εμπιστοσύνης	Κάτω όριο	4,7460	
		Άνω όριο	5,0286	
	5% τακτοποιημένος μέσος		4,9082	
	Διάμεσος		5,0000	
	Διακύμανση		,673	
	Τυπική απόκλιση		,82046	
	Ελάχιστο		3,25	
	Μέγιστο		6,00	
	Εύρος		2,75	
	Ασυμμετρία		-,137	,211
	Κύρτωση		-1,052	,419

Πίνακας 7-12 : Στατιστικά μέτρα για την αποδοχή της διαδικασίας επιλογής.

Μέτρα κεντρικής τάσης					
	ΦΥΛΟ		Στατιστικά μέτρα	Τυπικό σφάλμα	
Διαδικασία Επιλογής	ΑΝΔΡΑΣ	Μέσος		4,8850	,09251
		95% διάστημα εμπιστοσύνης	Κάτω όριο	4,7007	
			Άνω όριο	5,0693	
		5% Τακτοποιημένος μέσος		4,8991	
		Διάμεσος		5,0000	
		Διακύμανση		,642	
		Τυπική απόκλιση		,80112	
		Ελάχιστο		3,25	
		Μέγιστο		6,00	
		Εύρος		2,75	

		Ασυμμετρία		-,103 ,277	
		Κύρτωση		-1,051 ,548	
	ΓΥΝΑΙΚΑ	Μέσος		4,8904 ,11290	
		95% διάστημα εμπιστοσύνης	Κάτω όριο		4,6642
			Άνω όριο		5,1165
		5% τακτοποιημένος μέσος			4,9178
		Διάμεσος			5,0000
		Διακύμανση			,727
		Τυπική απόκλιση			,85241
		Ελάχιστο			3,25
		Μέγιστο			6,00
		Εύρος			2,75
		Ασυμμετρία			-,179 ,316
		Κύρτωση			-1,053 ,623

Πίνακας 7-13 : Αποδοχή διαδικασίας επιλογής κατά φύλο.

Η αποδοχή της διαδικασίας επιλογής κατά κλιμάκιο ηλικίας, αποτυπώνεται στον πίνακα 7-14 :

ΗΛΙΚΙΑ	36-45	46-55	56-65	>65
ΕΠΙΛΟΓΗ	3,93	4,40	5,33	5,86

Πίνακας 7-14 : Αποδοχή διαδικασίας επιλογής κατά κλιμάκιο ηλικίας.

Η αποδοχή της διαδικασίας επιλογής ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης, αποτυπώνεται στον πίνακα 7-15 :

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Α.Ε.Ι	MSc	ΔΙΔΑΚΤ./Σ.Δ.Δ
ΕΠΙΛΟΓΗ	5,28	4,39	4,19

Πίνακας 7-15 : Αποδοχή διαδικασίας επιλογής ανά επίπεδο εκπαίδευσης.

Η αποδοχή της διαδικασίας επιλογής ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση, αποτυπώνεται στον πίνακα 7-16 :

ΟΙΚΟΓ. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΓΓΑΜΟΙ	ΑΓΑΜΟΙ κλπ.
ΕΠΙΛΟΓΗ	4,85	5,03

Πίνακας 7-16 : Αποδοχή διαδικασίας επιλογής ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση.

Η αποδοχή της διαδικασίας επιλογής, σε σχέση με την θέση ευθύνης στην ιεραρχία, φαίνεται στον πίνακα 7-17 :

ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
ΕΠΙΛΟΓΗ	4,97	4,77

Πίνακας 7-17 : Αποδοχή διαδικασίας επιλογής, σε σχέση με τη θέση ευθύνης.

Η αποδοχή της διαδικασίας επιλογής σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας, αποτυπώνεται στον πίνακα 7-18 :

ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	20	21	22	28	30	35	36	37
ΕΠΙΛΟΓΗ	3,97	4,13	4,21	4,89	5,09	5,16	5,99	5,97

Πίνακας 7-18 : Αποδοχή διαδικασίας επιλογής σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας.

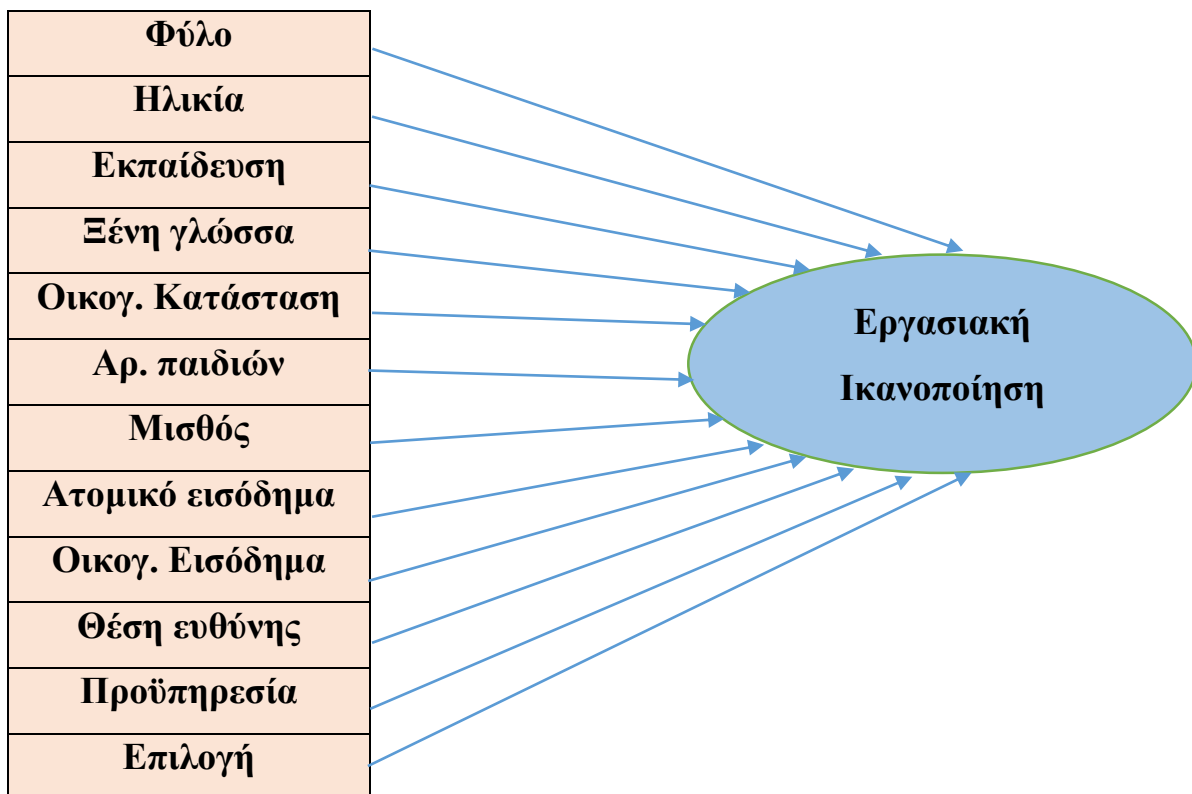
7.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

7.2.1 ΤΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Με βάση την παραπάνω ανάλυση, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια και τις διατυπωθείσες υποθέσεις προσδιορίζεται το μοντέλο της έρευνάς μας, με την παρακάτω εξίσωση πολλαπλής παλινδρόμησης :

Εργασιακή ικανοποίηση = $\alpha + \beta_1 * \text{φύλο} + \beta_2 * \text{ηλικία} + \beta_3 * \text{επίπεδο εκπαίδευσης} + \beta_4 * \text{ξένη γλώσσα} + \beta_5 * \text{οικογενειακή κατάσταση} + \beta_6 * \text{αριθμός παιδιών} + \beta_7 * \text{μηνιαίος μισθός} + \beta_8 * \text{ετήσιο ατομικό εισόδημα} + \beta_9 * \text{ετήσιο οικογενειακό εισόδημα} + \beta_{10} * \text{θέση στην ιεραρχία} + \beta_{11} * \text{έτη προϋπηρεσίας} + \beta_{12} * \text{αποδοχή διαδικασίας επιλογής} + \epsilon_i$.

Διαγραμματικά, αποτυπώνεται στο διάγραμμα 7-1.



Διάγραμμα 7-1 : Ερευνητικό μοντέλο παρούσας εργασίας.

7.2.2 ΕΛΕΓΧΟΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας των ερωτηματολογίων, τόσο αυτού που καταμετρά την εργασιακή ικανοποίηση, όσο και αυτού που καταμετρά την αποδοχή της διαδικασίας επιλογής.

Η εσωτερική συνοχή των παραγόντων υπολογίστηκε με τη χρήση του δείκτη **alpha** του **Cronbach** και βασίζεται στις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών που αποτελούν κάθε παράγοντα. Τιμές του δείκτη μεγαλύτερες του **0,7** θεωρούνται ικανοποιητικές (Spector,1992; Nunnally,1978; Fornell & Larcker,1981).

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου για την εργασιακή ικανοποίηση, μετρήθηκε συνολικά πολύ υψηλή (**Cronbach's alpha = 0,958**). Αναλυτικά, ανά μεταβλητή αποτυπώνεται στον πίνακα 7-19 :

Στατιστικά μεταβλητών				
	Μέσος με αφαίρεση μεταβλητής	Διακύμανση με αφαίρεση μεταβλητής	Διορθωμένη συσχέτιση μεταβλητής	Cronbach's Alpha αν αφαιρεθεί η μεταβλητή
1..	133,07	439,652	,625	,957
2.	133,56	459,454	,275	,959
3.	132,17	449,641	,522	,958
4.	133,63	445,289	,666	,957
5.	132,56	439,622	,675	,957
6.	134,33	442,328	,761	,956
7.	132,45	452,325	,559	,958
8.	131,99	435,137	,656	,957
9.	132,36	442,111	,707	,957
10.	135,05	435,754	,834	,956
11.	132,45	438,539	,687	,957
12.	132,10	451,540	,546	,958
13.	132,67	435,964	,672	,957
14.	132,43	441,117	,727	,956
15.	133,61	443,309	,673	,957
16	134,64	434,949	,654	,957
17	132,31	451,391	,617	,957
18	132,34	450,135	,547	,958
19	132,71	435,367	,659	,957
20	132,66	440,165	,595	,957
21	132,27	446,169	,620	,957
22	133,77	443,475	,686	,957
23	135,02	443,771	,657	,957

24	134,58	440,703	,726	,956
25	132,47	454,159	,535	,958
26	132,37	447,991	,589	,957
27.	131,76	446,399	,536	,958
28	133,21	451,558	,420	,958
29	134,95	442,799	,558	,958
30	131,61	449,584	,562	,957
31.	134,65	434,168	,680	,957
32	133,81	442,048	,761	,956
33	132,77	471,368	-,101	,960
34	133,66	426,745	,716	,957
35.	132,03	443,144	,749	,956
36.	133,27	428,994	,708	,957

Πίνακας 7-19 : Αξιοπιστία ερωτηματολογίου για την εργασιακή ικανοποίηση.

Όπως φαίνεται από τον πίνακα, εάν αφαιρεθεί οποιαδήποτε μεταβλητή, ο δείκτης δεν βελτιώνεται περαιτέρω.

Εξαιρέση αποτελούν οι μεταβλητές 2 και 33 (Cronbach's alpha : 0,959 και 0,960 αντίστοιχα). Η βελτίωση του δείκτη είναι αμελητέα και έτσι διακρατούμε τις μεταβλητές όπως έχουν.

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου αναφορικά με την αποδοχή της διαδικασίας επιλογής, μετρήθηκε συνολικά πολύ υψηλή (**Cronbach's alpha = 0,912**). Αναλυτικά, ανά μεταβλητή αποτυπώνεται στον πίνακα 7-20 :

Στατιστικά μεταβλητών				
	Μέσος με αφαίρεση μεταβλητής	Διακύμανση με αφαίρεση μεταβλητής	Διορθωμένη συσχέτιση μεταβλητής	Cronbach's Alpha αν αφαιρεθεί η μεταβλητή
1	34,24	32,674	,769	,895
2	33,82	38,440	,356	,925
3	34,72	29,913	,808	,892
4.	34,12	33,985	,795	,895
5	34,53	31,121	,719	,902
6.	33,89	34,743	,804	,896
7	34,17	33,550	,750	,897
8	34,20	32,785	,780	,894

Πίνακας 7-20 : Αξιοπιστία ερωτηματολογίου για την αποδοχή της διαδικασίας επιλογής.

Όπως φαίνεται από τον πίνακα, εάν αφαιρεθεί οποιαδήποτε μεταβλητή, ο δείκτης δεν βελτιώνεται περαιτέρω.

Εξάιρεση αποτελεί η μεταβλητή Νο:2 (Cronbach's alpha : 0,925). Ωστόσο, επειδή η αξιοπιστία της τάξης του 0,912, είναι πολύ υψηλή, διακρατούμε όλες τις μεταβλητές.

7.2.3 ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΔΟΚΙΜΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο, δόθηκε αρχικά σε ένα δείγμα δέκα (10) ατόμων, ώστε να εκτιμηθεί το χρονικό διάστημα συμπλήρωσής του καθώς και ο βαθμός κατανόησης των ερωτήσεων που το συνθέτουν.

Διαπιστώθηκε ότι απαιτούνται περίπου δέκα με δεκαπέντε λεπτά για την συμπλήρωσή του.

Περαιτέρω, δεν διαπιστώθηκαν προβλήματα κατανόησης του περιεχομένου.

7.2.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ

Έγινε έλεγχος για να διαπιστωθεί η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών. Για τον υπολογισμό της έντασης της σχέσης χρησιμοποιήθηκαν οι συντελεστές συσχέτισης των **Pearson**, **Spearman** και **Kendall** (πίνακες 7-21,7-22,7-23)¹¹.

Pearson Correlations													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ΦΥΛΟ	1												
ΗΛΙΚΙΑ	ns	1											
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ns	-,60**	1										
Ξ.ΓΛΩΣΣΑ	ns	-,59**	,56**	1									
ΟΙΚΟΓΕΝ ΚΑΤ.	ns	ns	ns	ns	1								
ΤΕΚΝΑ	ns	ns	ns	ns	,38**	1							
ΜΙΣΘΟΣ	ns	,52**	-,26**	-,37**	ns	,18*	1						
ΑΤ.ΕΙΣΟΔΗΜΑ	ns	ns	ns	-,19*	ns	ns	,33**	1					
ΟΙΚ.ΕΙΣΟΔΗΜΑ	ns	ns	ns	ns	,60**	,27**	,20*	,32**	1				
ΘΕΣΗ	ns	-,22*	ns	ns	ns	ns	-,30**	ns	ns	1			
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	ns	,73**	-,50**	-,56**	ns	ns	,51**	,19*	ns	-,30**	1		
ΕΠΙΛΟΓΗ	ns	,72**	-,54**	-,60**	ns	ns	,48**	ns	ns	ns	,73**	1	
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ns	,64**	-,52**	-,54**	ns	ns	,46**	ns	ns	-,18*	,74**	,87**	1

Πίνακας 7-21 : Συσχετίσεις μεταβλητών κατά Pearson.

Spearman Correlations													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ΦΥΛΟ	1												
ΗΛΙΚΙΑ	ns	1											
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ns	-,66**	1										
Ξ.ΓΛΩΣΣΑ	ns	-,62**	,59**	1									
ΟΙΚΟΓΕΝ ΚΑΤ.	ns	ns	ns	ns	1								
ΤΕΚΝΑ	ns	ns	ns	ns	,37**	1							
ΜΙΣΘΟΣ	ns	,65**	-,40**	-,50**	ns	ns	1						

¹¹ * συσχέτιση σημαντική σε επίπεδο 0,05.

** συσχέτιση σημαντική σε επίπεδο 0,01.

ΑΤ.ΕΙΣΟΔΗΜΑ	ns	ns	ns	ns	ns	ns	,31**	1					
ΟΙΚ.ΕΙΣΟΔΗΜΑ	ns	ns	ns	ns	.60**	,28**	ns	,31**	1				
ΘΕΣΗ	ns	-,23*	,18*	ns	ns	ns	-,34**	-,21*	ns	1			
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	ns	,81**	-,58**	-,63**	ns	ns	,74**	,18*	ns	-,30**	1		
ΕΠΙΛΟΓΗ	ns	,72**	-,54**	-,60**	ns	ns	,62**	ns	ns	ns	,81**	1	
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ns	,66**	-,57**	-,53**	ns	ns	,63**	ns	ns	-,18*	,78**	,85**	1

Πίνακας 7-22 : Συσχετίσεις μεταβλητών κατά Spearman.

Kendall Correlations													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ΦΥΛΟ	1												
ΗΛΙΚΙΑ	ns	1											
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ns	-,61**	1										
Ξ.ΓΛΩΣΣΑ	ns	-,58**	,57**	1									
ΟΙΚΟΓΕΝ ΚΑΤ.	ns	ns	ns	ns	1								
ΤΕΚΝΑ	ns	ns	ns	ns	,34**	1							
ΜΙΣΘΟΣ	ns	,53**	-,33**	ns	ns	,18*	1						
ΑΤ.ΕΙΣΟΔΗΜΑ	ns	ns	ns	ns	ns	ns	,25**	1					
ΟΙΚ.ΕΙΣΟΔΗΜΑ	ns	ns	ns	ns	.53**	,24**	ns	,27**	1				
ΘΕΣΗ	ns	-,21*	,17*	ns	ns	ns	-,29**	-,20*	ns	1			
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	ns	,70**	-,48**	-,53**	ns	ns	,59**	,15*	ns	-,25**	1		
ΕΠΙΛΟΓΗ	ns	,61**	-,46**	-,52**	ns	ns	,49**	ns	ns	ns	,66**	1	
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ns	,53**	-,45**	-,44**	ns	ns	,47**	ns	ns	-,15*	,62**	,69**	1

Πίνακας 7-23 : Συσχετίσεις μεταβλητών κατά Kendall.

Όπως είναι γνωστό από την βιβλιογραφία (Δημητριάδης,2016), προϋπόθεση για τον υπολογισμό του συντελεστή συσχέτισης του Pearson είναι η διμεταβλητή κανονικότητα κάθε ζεύγους μεταβλητών.

Στην περίπτωση που οι μεταβλητές είναι ποσοτικές και δεν μας ενδιαφέρει η σχέση μεταξύ των τιμών των μεταβλητών αλλά η σχέση μεταξύ των τάξεων μεγέθους των μεταβλητών, χρησιμοποιούμε τους συντελεστές συσχέτισης του Spearman ή του Kendall.

Τους ίδιους δείκτες χρησιμοποιούμε και όταν οι μεταβλητές είναι διαστημικής κλίμακας ή ιεραρχικής κλίμακας.

7.2.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΓΡΑΜΜΙΚΩΝ ΕΞΑΡΤΗΣΕΩΝ

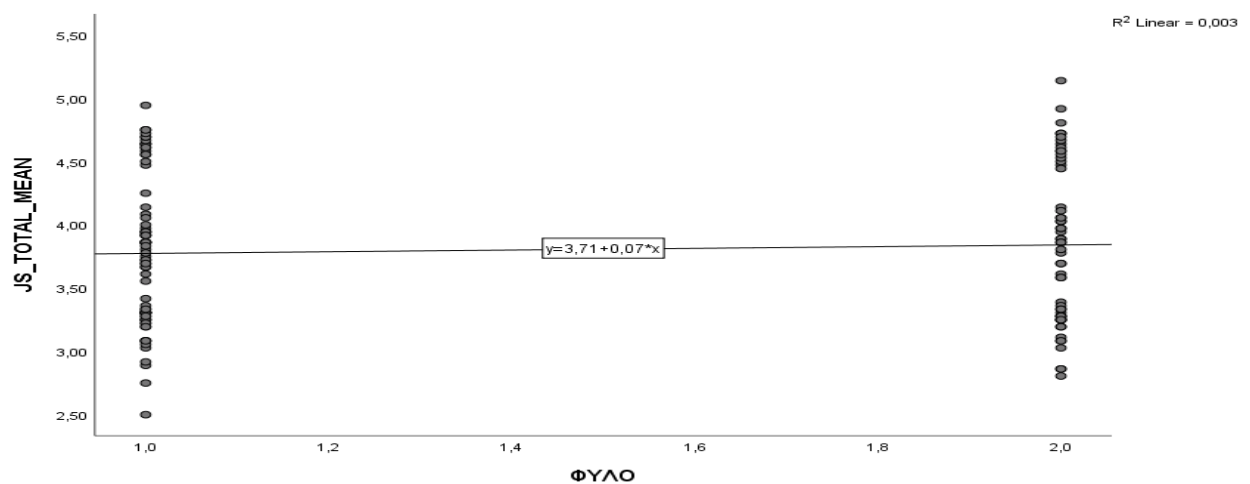
Για την ανάλυση των συσχετίσεων, χρησιμοποιήσαμε τον συντελεστή Spearman, αφενός γιατί πολλές ανεξάρτητες μεταβλητές το μοντέλου μας είναι διατεταγμένες σε διαστημική ή ιεραρχική κλίμακα και αφετέρου γιατί δεν υφίσταται η διμεταβλητή κανονικότητα κάθε ζεύγους μεταβλητών.

Για την αποτύπωση των γραμμικών εξαρτήσεων μεταξύ των μεταβλητών του ερευνητικού μας μοντέλου, χρησιμοποιήθηκαν διαγράμματα διασποράς (scatter plots). Με τα διαγράμματα

αυτά, δίνεται η δυνατότητα να ελέγξουμε οπτικά τη διαφαινόμενη εξάρτηση μεταξύ δύο μεταβλητών και επίσης εάν η εξάρτηση αυτή είναι θετική ή αρνητική.

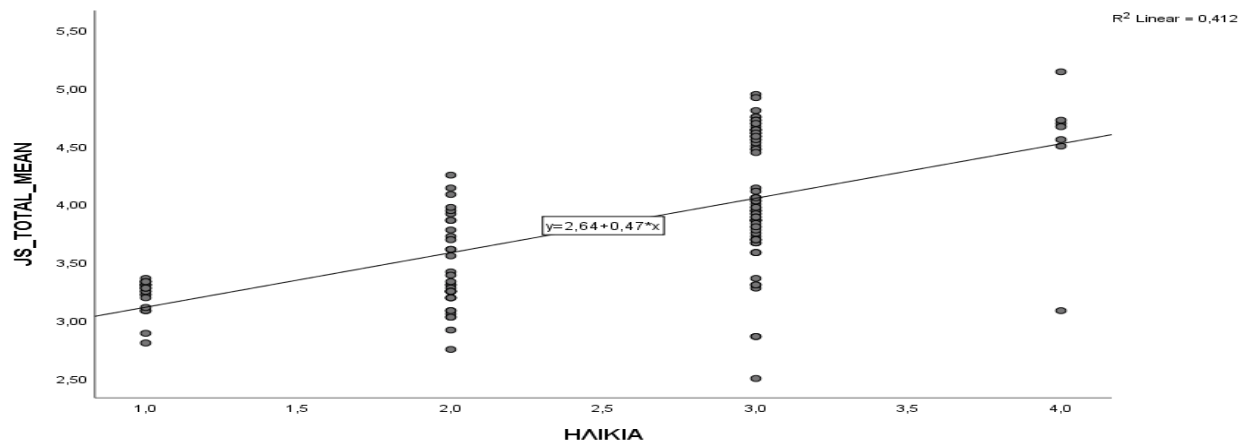
Η εξάρτηση μεταξύ ανεξάρτητων μεταβλητών και εργασιακής ικανοποίησης αποτυπώνεται στα παρακάτω διαγράμματα διασποράς.

Μεταξύ φύλου και εργασιακής ικανοποίησης δεν παρουσιάζεται σημαντική εξάρτηση (διάγραμμα 7-2) :



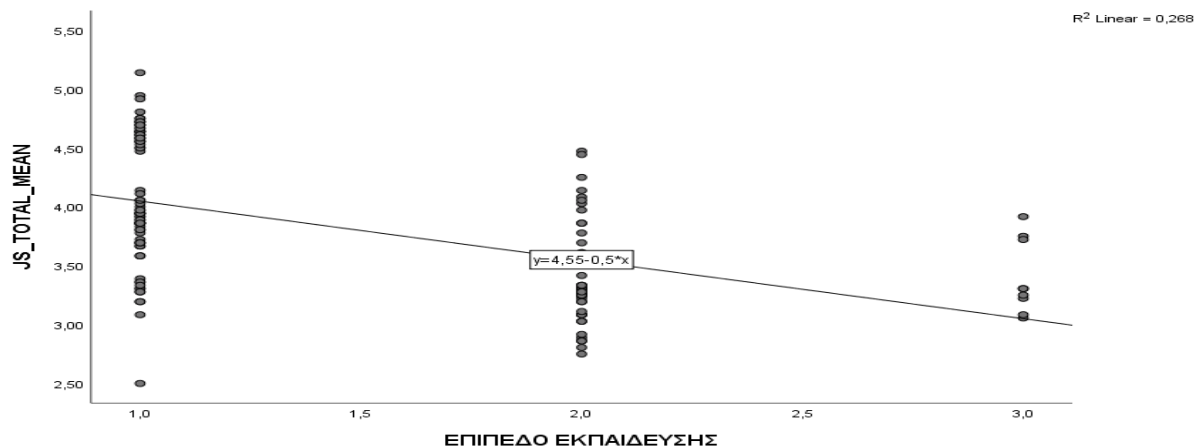
Διάγραμμα 7-2 : Εξάρτηση Φύλου – Εργασιακής ικανοποίησης.

Μεταξύ ηλικίας και εργασιακής ικανοποίησης εμφανίζεται θετική εξάρτηση με συντελεστή γραμμικής συσχέτισης 0,412 (διάγραμμα 7-3) :



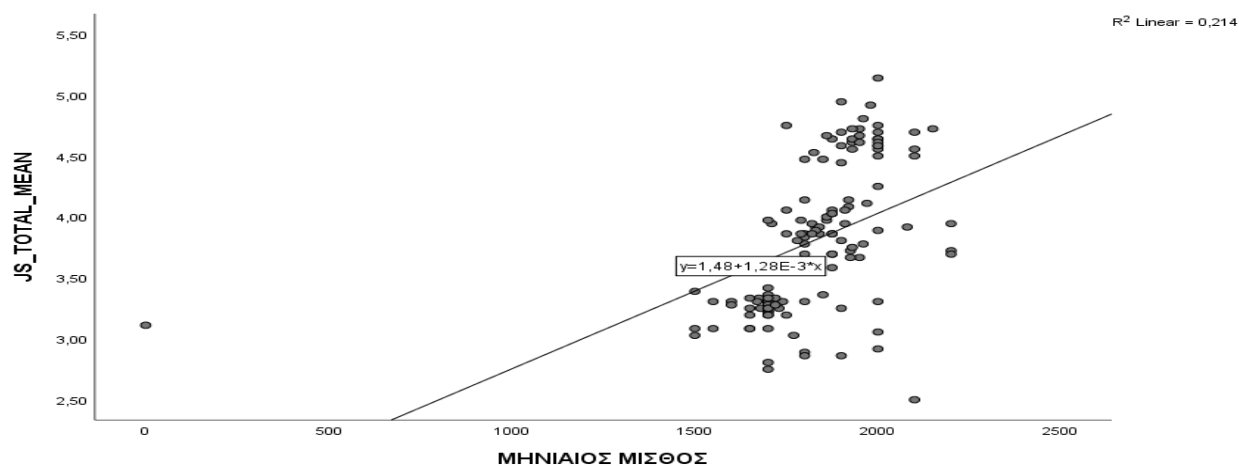
Διάγραμμα 7-3 : Εξάρτηση ηλικίας - εργασιακής ικανοποίησης.

Μεταξύ επιπέδου εκπαίδευσης και εργασιακής ικανοποίησης εμφανίζεται αρνητική εξάρτηση με συντελεστή γραμμικής συσχέτισης -0,268 (διάγραμμα 7-4) :



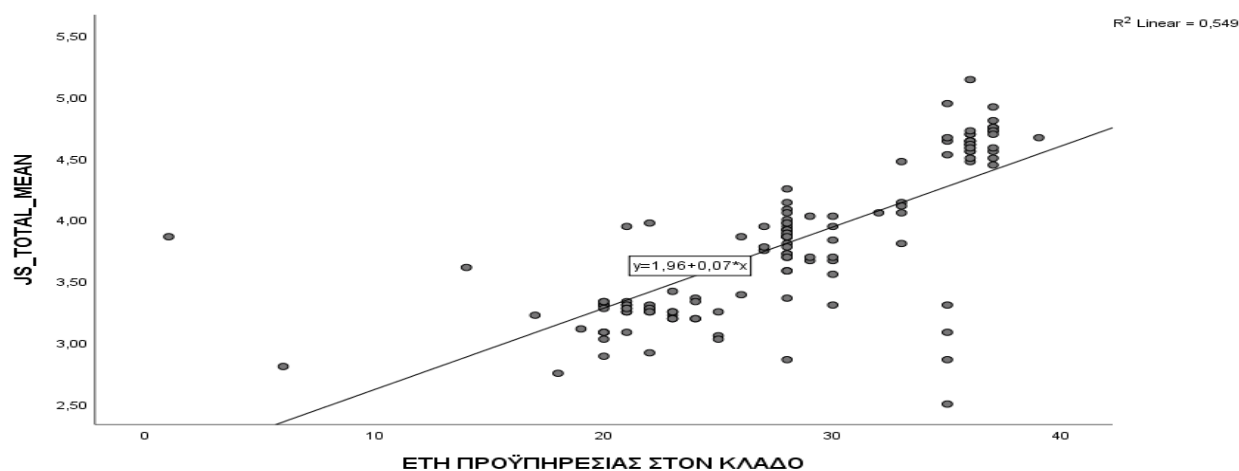
Διάγραμμα 7-4 : Εξάρτηση επιπέδου εκπαίδευσης - εργασιακής ικανοποίησης.

Μεταξύ μηνιαίου μισθού και εργασιακής ικανοποίησης, προκύπτει θετική εξάρτηση με συντελεστή γραμμικής συσχέτισης 0,214 (διάγραμμα 7-5) :



Διάγραμμα 7-5 : Εξάρτηση μηνιαίου μισθού - εργασιακής ικανοποίησης.

Μεταξύ ετών προϋπηρεσίας και εργασιακής ικανοποίησης, προκύπτει θετική εξάρτηση με συντελεστή γραμμικής συσχέτισης 0,549 (διάγραμμα 7-6) :

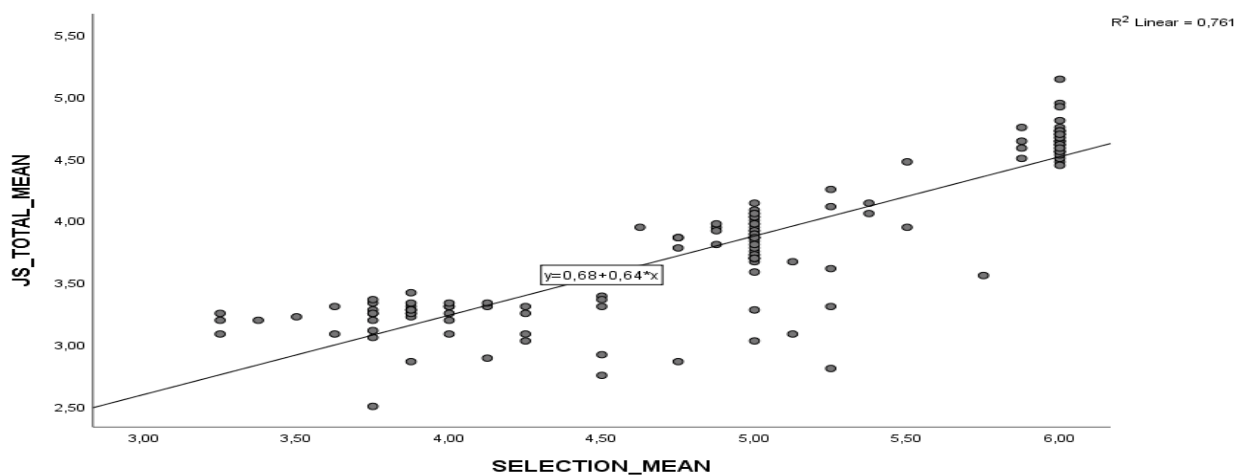


Διάγραμμα 7-6 : Εξάρτηση ετών προϋπηρεσίας - εργασιακής ικανοποίησης.

Περαιτέρω, δεν προέκυψε σημαντική εξάρτηση μεταξύ των μεταβλητών της οικογενειακής κατάστασης, του αριθμού των τέκνων, του ατομικού και οικογενειακού εισοδήματος και της θέσης στην ιεραρχία με την εργασιακή ικανοποίηση (συντελεστής R^2 : -0,013, 0,002, 0,000, 0,000 και -0,032 αντίστοιχα).

Αρνητική εξάρτηση προέκυψε μεταξύ της γνώσης ξένης γλώσσας και της εργασιακής ικανοποίησης ($R^2 = -0,291$).

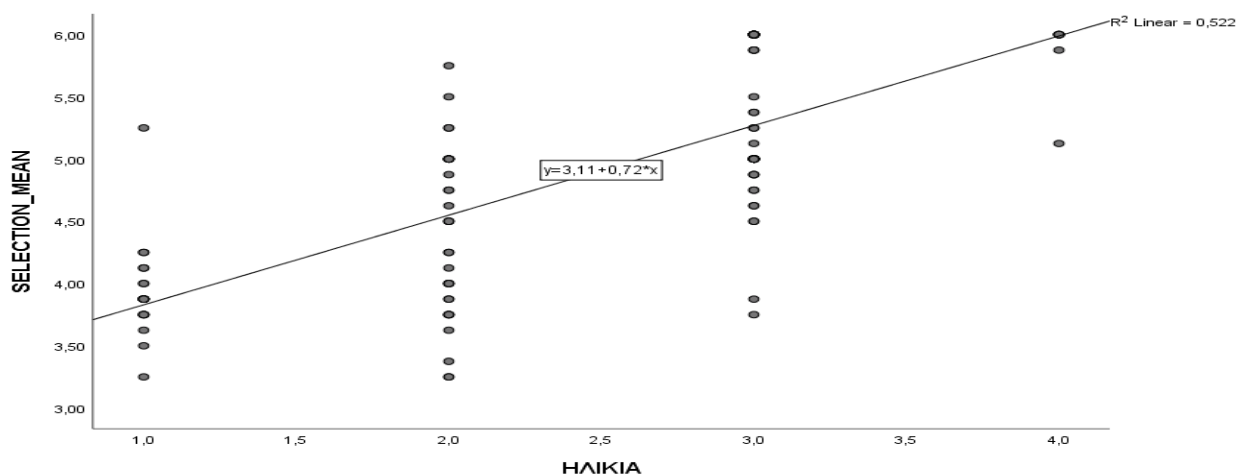
Ισχυρή θετική και στατιστικά σημαντική εξάρτηση, προέκυψε μεταξύ της αποδοχής της διαδικασίας επιλογής και της εργασιακής ικανοποίησης με συντελεστή γραμμικής συσχέτισης : 0,761 (διάγραμμα 7-7).



Διάγραμμα 7-7 : Εξάρτηση αποδοχής διαδικασίας επιλογής - εργασιακής ικανοποίησης.

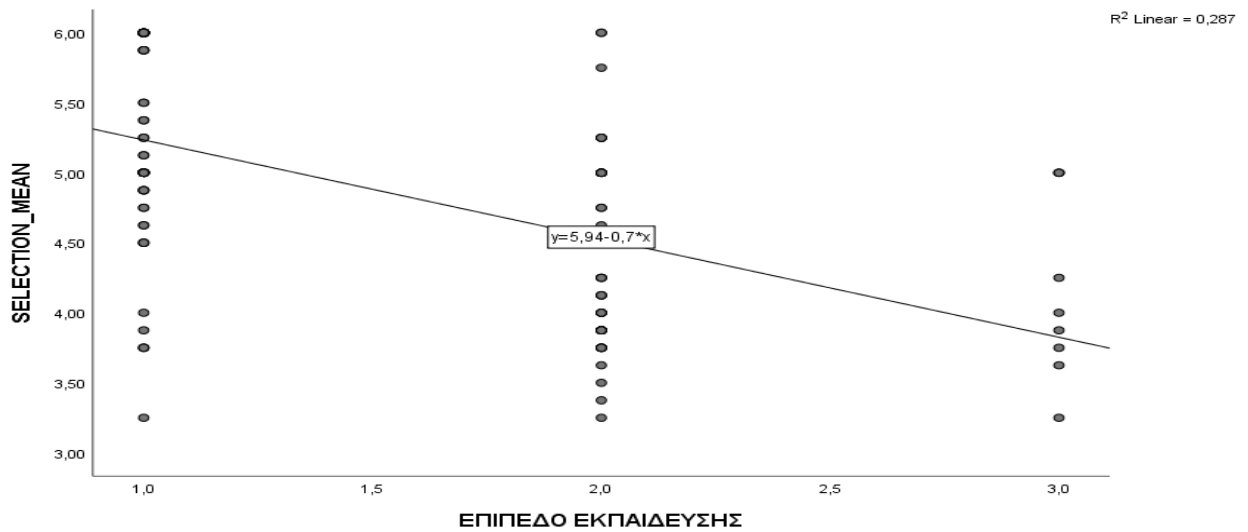
Στη συνέχεια, αποτυπώσαμε με διαγράμματα διασποράς, τις εξαρτήσεις μεταξύ των λοιπών ανεξάρτητων μεταβλητών και της αποδοχής της διαδικασίας επιλογής.

Μεταξύ της ηλικίας και της διαδικασίας επιλογής, υφίσταται θετική εξάρτηση, με συντελεστή 0,522 (διάγραμμα 7-8) :



Διάγραμμα 7-8 : Εξάρτηση ηλικίας - διαδικασίας επιλογής.

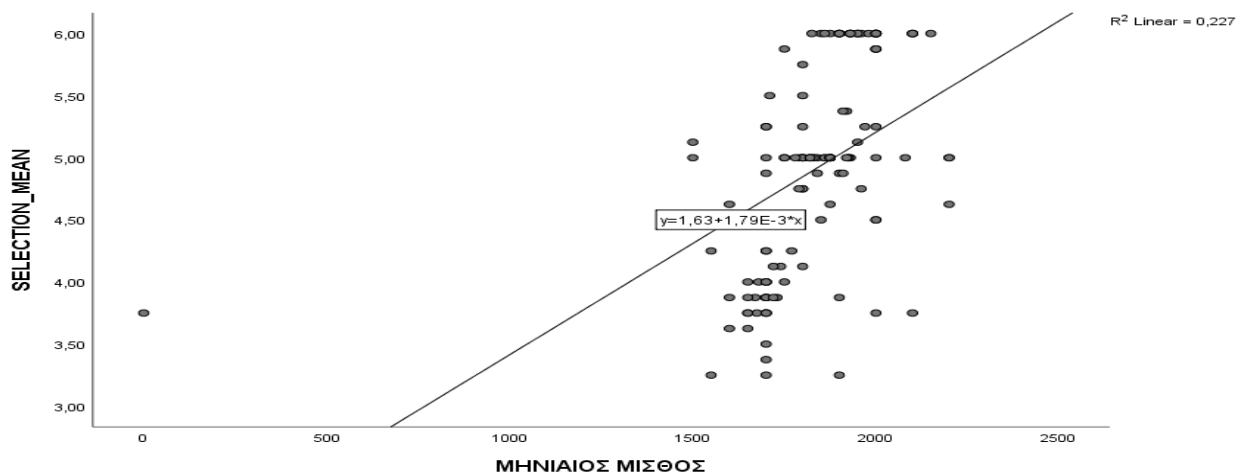
Μεταξύ επιπέδου εκπαίδευσης και διαδικασίας επιλογής, προκύπτει αρνητική εξάρτηση με συντελεστή γραμμικής συσχέτισης $-0,287$ (διάγραμμα 7-9) :



Διάγραμμα 7-9 : Εξάρτηση επιπέδου εκπαίδευσης – διαδικασίας επιλογής.

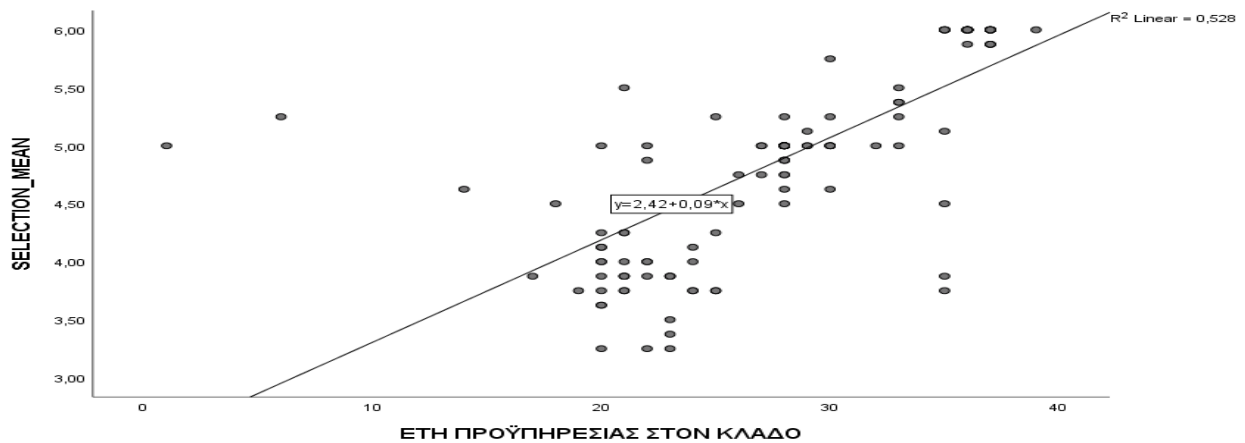
Αντίστοιχα αρνητική είναι και η εξάρτηση μεταξύ γνώσης ξένης γλώσσας και αποδοχής της διαδικασίας επιλογής ($R^2 = -0,363$).

Μεταξύ μηνιαίου μισθού και διαδικασίας επιλογής, υφίσταται θετική εξάρτηση με συντελεστή γραμμικής συσχέτισης $0,227$ (διάγραμμα : 7-10).



Διάγραμμα 7-10 : Εξάρτηση μηνιαίου μισθού – διαδικασίας επιλογής.

Θετική εξάρτηση προκύπτει και μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας και της διαδικασίας επιλογής, με συντελεστή $R^2 = 0,528$ (διάγραμμα 7-11) :



Διάγραμμα 7-11 : Εξάρτηση ετών προϋπηρεσίας – διαδικασίας επιλογής.

Περαιτέρω, δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ των μεταβλητών του φύλου, της οικογενειακής κατάστασης, του αριθμού των τέκνων, του ατομικού και οικογενειακού εισοδήματος και της θέσης στην ιεραρχία με την μεταβλητή της αποδοχής της διαδικασίας επιλογής (R^2 : 0,000, -0,008, 0,019, 0,007, 0,000 και -0,014 αντίστοιχα).

Συγκεντρωτικά, οι στατιστικά σημαντικές εξαρτήσεις που προέκυψαν από τα διαγράμματα διασποράς και οι συσχετίσεις κατά Spearman οι οποίες έχουν αναφορά στην μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης, αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα 7-24 :

	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	
	R^2 Linear	Spearman correlation
ΗΛΙΚΙΑ	0,41	0,66
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	-0,27	-0,57
ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ	-0,29	-0,53
ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	0,21	0,63
ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	0,55	0,78
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	0,76	0,85

Πίνακας 7-24 : Συντελεστές γραμμικής εξάρτησης και Spearman (ικανοποίηση).

Επίσης, συγκεντρωτικά, οι στατιστικά σημαντικές εξαρτήσεις που προέκυψαν από τα διαγράμματα διασποράς και οι συσχετίσεις κατά Spearman οι οποίες έχουν αναφορά στην μεταβλητή της αποδοχής της διαδικασίας επιλογής, αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα 7-25 :

	ΑΠΟΔΟΧΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	
	R^2 Linear	Spearman correlation
ΗΛΙΚΙΑ	0,52	0,72
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	-0,29	-0,54
ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ	-0,36	-0,60

ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	0,23	0,62
ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	0,53	0,81

Πίνακας 7-25 : Συντελεστές γραμμικής εξάρτησης και Spearman (επιλογή).

7.2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ

Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης της εργασιακής ικανοποίησης με τις ανεξάρτητες μεταβλητές του ερευνητικού μας μοντέλου.

Αναζητήθηκε, δηλαδή, η ευθεία ελαχίστων τετραγώνων (παλινδρόμησης) της εργασιακής ικανοποίησης πάνω στις ανεξάρτητες μεταβλητές.

Για την πραγματοποίηση της ανάλυσης, χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό IBM SPSS 26.

Για τον προσδιορισμό της επίδρασης της μεταβλητής της αποδοχής της διαδικασίας επιλογής στην συνολική ερμηνεία της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης, δημιουργήσαμε δύο αναλύσεις :

- Στην πρώτη, εισαγάγαμε ως ανεξάρτητες μεταβλητές τα ατομικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά (μοντέλο 1).
- Στη δεύτερη, προσθέσαμε τη μεταβλητή της αποδοχής της διαδικασίας επιλογής (μοντέλο 2).

Από την παραπάνω διαδικασία, προέκυψαν αναλυτικά τα παρακάτω αποτελέσματα (πίνακας 7-26):

Συντελεστές ^α						
Μοντέλο 1 & 2		Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές	t	Σημαντικότητα
		B	Τυπικό σφάλμα	Beta		
1	Σταθερά	75,087	15,109		4,970	,000
	ΦΥΛΟ	1,240	2,503	,028	,496	,621
	ΗΛΙΚΙΑ	1,408	2,421	,054	,582	,562
	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	-4,947	2,539	-,143	-1,949	,054
	ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ	-5,982	3,342	-,134	-1,790	,076
	ΟΙΚΟΓ. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	-5,740	4,035	-,109	-1,423	,157
	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ	1,307	1,393	,057	,938	,350
	ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	,014	,007	,145	2,021	,046
	ΕΤ. ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ	-5,343	1,495	-,224	-3,573	,001
	ΕΤ. ΟΙΚΟΓΕΝ. ΕΙΣΟΔΗΜΑ	1,363	,800	,131	1,704	,091
	ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	2,319	2,589	,053	,896	,372
ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	1,681	,278	,524	6,051	,000	
2	Σταθερά	23,929	12,148		1,970	,051

ΦΥΛΟ	1,903	1,835	,044	1,037	,302
ΗΛΙΚΙΑ	-3,564	1,839	-,136	-1,938	,055
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	-2,687	1,873	-,077	-1,434	,154
ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ	,658	2,533	,015	,260	,795
ΟΙΚΟΓ. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	-,881	2,994	-,017	-,294	,769
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ	-1,496	1,056	-,066	-1,416	,159
ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	,008	,005	,077	1,450	,150
ΕΤ. ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ	-2,696	1,126	-,113	-2,394	,018
ΕΤ. ΟΙΚΟΓΕΝ. ΕΙΣΟΔΗΜΑ	,657	,590	,063	1,112	,268
ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	-1,118	1,926	-,025	-,581	,563
ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	,812	,221	,253	3,682	,000
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	2,404	,235	,729	10,225	,000
α. Εξαρτημένη μεταβλητή : Εργασιακή ικανοποίηση.					

Πίνακας 7-26 : Συντελεστές παλινδρόμησης της εργασιακής ικανοποίησης πάνω στις ανεξάρτητες μεταβλητές.

Συνοψίζοντας τα δύο μοντέλα, έχουμε τα παρακάτω αποτελέσματα (πίνακας 7-27) :

Σύνοψη Μοντέλων				
Μοντέλο	R	R ²	Προσαρμ. R ²	Τυπικό σφάλμα
1	,802	,643	,611	13,51314
2	,900	,810	,791	9,90059

Πίνακας 7-27 : Σύνοψη μοντέλων παλινδρόμησης.

Από τους παραπάνω δύο πίνακες, προκύπτουν αρχικά τα εξής συμπεράσματα :

- Από τα ατομικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά - πριν την εισαγωγή στο μοντέλο της διαδικασίας επιλογής – προκύπτει ότι η εργασιακή ικανοποίηση, εξαρτάται στατιστικά σημαντικά από τις μεταβλητές : α) Μηνιαίος μισθός, β) Ετήσιο ατομικό εισόδημα και γ) Έτη προϋπηρεσίας, σε επίπεδα σημαντικότητας 5%, 1% και 1% αντίστοιχα.
- Με την εισαγωγή στο μοντέλο μας της μεταβλητής της διαδικασίας επιλογής, προκύπτει ότι η εργασιακή ικανοποίηση, εξαρτάται στατιστικά σημαντικά από τις μεταβλητές : α) Ετήσιο ατομικό εισόδημα, β) Έτη προϋπηρεσίας και γ) Διαδικασία επιλογής, σε επίπεδα σημαντικότητας 5%, 1% και 1% αντίστοιχα.
- Με την εισαγωγή στο μοντέλο της μεταβλητής της διαδικασίας επιλογής, ο συντελεστής συσχέτισης (R) αυξάνεται από 0,80 σε 0,90 και ο συντελεστής προσδιορισμού (R²) από 0,64 σε 0,81.
- Από τις τυποποιημένες τιμές του β – στη στήλη Beta – προκύπτει για το μοντέλο (1) ότι η μεταβλητή «έτη προϋπηρεσίας» επηρεάζει περισσότερο την εργασιακή ικανοποίηση (τυποποιημένος συντελεστής β = 0,524).

- Από τις τυποποιημένες τιμές του β – στη στήλη Beta – προκύπτει για το μοντέλο (2) ότι η μεταβλητή «διαδικασία επιλογής» επηρεάζει περισσότερο την εργασιακή ικανοποίηση (τυποποιημένος συντελεστής $\beta = 0,729$) και έπεται η μεταβλητή «έτη προϋπηρεσίας» με συντελεστή τυποποιημένου $\beta = 0,253$.

Ωστόσο, με μια περισσότερο σχολαστική ανάλυση, διαπιστώνουμε προβλήματα πολυσυγγραμμικότητας του μοντέλου μας, αφού όπως φαίνεται στον παρακάτω διαγνωστικό πίνακα, υφίστανται ιδιοτιμές που τείνουν στο μηδέν και παρουσιάζονται προβληματικοί δείκτες (condition indexes) μεγαλύτεροι από τον αριθμό 15 αλλά και πολύ προβληματικοί δείκτες μεγαλύτεροι του 30 (πίνακας 7-28).

Διαγνωστικά μέτρα πολυσυγγραμμικότητας			
Μοντέλο	Μεταβλητές	Ιδιοτιμή	Δείκτης
	1	11,478	1,000
	2	,529	4,656
	3	,300	6,184
	4	,180	7,996
	5	,131	9,347
	6	,110	10,207
	7	,093	11,122
	8	,084	11,657
	9	,048	15,466
	10	,022	23,060
	11	,014	29,054
	12	,007	40,303
	13	,004	55,895

Πίνακας 7-28 : Διαγνωστικά μέτρα πολυσυγγραμμικότητας.

7.2.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΥΡΙΩΝ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ

Προκειμένου να εξαλείψουμε τα προβλήματα πολυσυγγραμμικότητας που προέκυψαν, εφαρμόσαμε ανάλυση κυρίων συνιστωσών¹², ώστε να ομαδοποιήσουμε τις ανεξάρτητες μεταβλητές σε συνιστώσες (components).

Σύμφωνα με τους Hair, et al., (1998), κατά τη διαδικασία της ανάλυσης, διαγράψαμε διαδοχικά τις μεταβλητές οι οποίες : α) έχουν τιμή μέτρου δειγματικής επάρκειας¹³ μικρότερη του 0,5, β) έχουν φορτίσεις (loadings) σε συνιστώσα μικρότερη από 0,5, γ) έχουν φορτίσεις

¹² Ανάλυση κυρίων συνιστωσών : Principal component analysis (PCA).

¹³ Μέτρο δειγματικής επάρκειας : Measure of sampling adequacy, MSA.

μεγαλύτερες από 0,45 σε περισσότερες από μία συνιστώσες και δ) δημιουργούν από μόνες τους συνιστώσα.

Με αυτή τη διαδικασία καταλήξαμε στην επιλογή πέντε μεταβλητών οι οποίες συνθέτουν μία συνιστώσα. Οι μεταβλητές αυτές είναι : **α) Ηλικία, β) Επίπεδο εκπαίδευσης, γ) Ξένη γλώσσα, δ) Έτη προϋπηρεσίας και ε) Αποδοχή της διαδικασίας επιλογής.**

Τα τελικά αποτελέσματα της ανάλυσης κυρίων συνιστωσών, παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες.

Στον πίνακα 7-29, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του δείκτη σύγκρισης των μεγεθών των συντελεστών συσχέτισης Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) καθώς και ο δείκτης σφαιρικότητας Bartlett ο οποίος αποφαινεται για την παρουσία συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών.

ΔΕΙΚΤΕΣ KMO ΚΑΙ BARTLETT

KMO δείκτης δειγματικής επάρκειας	0,865
Σημαντικότητα δείκτη σφαιρικότητας Bartlett	0,000***

Πίνακας 7-29 : Δείκτες KMO και Bartlett.

Τιμές του δείκτη KMO (σύγκρισης μεταξύ παρατηρούμενων και μερικών συντελεστών συσχέτισης) μεγαλύτερες του 0,5 θεωρούνται αποδεκτές και τιμές κοντά στο 0.8 αρκετά καλές ώστε να διενεργηθεί μια ανάλυση κυρίων συνιστωσών (De Vaus,1991, Garson, 2008).

Το τεστ του Bartlett για την σφαιρικότητα, αποφαινεται για την ύπαρξη συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών. Στην περίπτωση που η σημαντικότητα είναι μικρότερη από 0,05, τότε η υπόθεση ότι δεν υφίστανται συσχετίσεις απορρίπτεται.

Στον πίνακα 7-30, παρουσιάζονται οι δείκτες των μέτρων δειγματικής επάρκειας κάθε επιμέρους μεταβλητής.

Μερικοί δείκτες MSA					
	1	2	3	4	5
ΗΛΙΚΙΑ	0,847^a				
ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ		0,901^a			
ΕΠ. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ			0,887^a		
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ				0,848^a	
ΔΙΑΔ. ΕΠΙΛΟΓΗΣ					0,856^a

α. Μέτρα δειγματικής επάρκειας (MSA).

Πίνακας 7-30 : Δείκτες μέτρων δειγματικής επάρκειας.

Όλοι οι δείκτες έχουν μέγεθος μεγαλύτερο από 0,5 και είναι αποδεκτοί.

Στον πίνακα 7-31 αποτυπώνονται οι εταιρικότητες, δηλαδή οι διακυμάνσεις των μεταβλητών που ερμηνεύονται από τη συνιστώσα.

Εταιρικότητες		
	Συνιστώσα	Μεταβλητή
ΗΛΙΚΙΑ	1,000	0,780
ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ	1,000	0,625
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	1,000	0,576
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	1,000	0,726
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	1,000	0,756

Πίνακας 7-31 : Ερμηνεία διακυμάνσεων μεταβλητών.

Η συνιστώσα που δημιουργήσαμε, ερμηνεύει το 78%, το 62,5%, το 57,6%, το 72,6% και το 75,6% της διακύμανσης των πέντε ανεξάρτητων μεταβλητών αντίστοιχα.

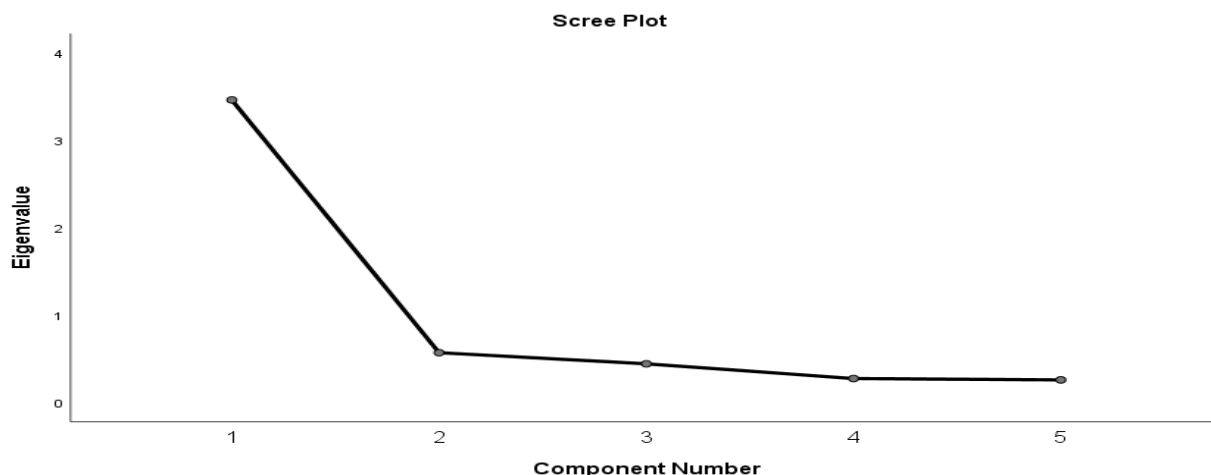
Στον πίνακα 7-32, αποτυπώνεται το ποσοστό της συνολικής ερμηνευθείσας διακύμανσης της συνιστώσας που δημιουργήσαμε.

Συνολική ερμηνευθείσα διακύμανση						
Συνιστώσες	Ιδιοτιμές			Φορτίσεις αθροίσματος τετραγώνων		
	Σύνολο	Ποσοστό διακύμανσης %	Σωρευτικά %	Σύνολο	Ποσοστό διακύμανσης %	Σωρευτικά %
1	3,461	69,223	69,223	3,461	69,223	69,223

Πίνακας 7-32 : Συνολική ερμηνευμένη διακύμανση της συνιστώσας.

Διαπιστώνεται ότι η δημιουργηθείσα συνιστώσα, ερμηνεύει το 69% περίπου της διακύμανσης των ανεξάρτητων μεταβλητών.

Στη συνέχεια, κατασκευάζουμε το κρημνογράφημα (scree plot), από το οποίο προκύπτει ότι με ιδιοτιμή μεγαλύτερη της μονάδας, υφίσταται μία πολυμεταβλητή, η οποία και αποτελεί τη συνιστώσα που θα χρησιμοποιήσουμε για περαιτέρω ανάλυση (γράφημα 7-12) :



Γράφημα 7-12 : Κρημνογράφημα (Scree Plot).

Στον παρακάτω πίνακα 7-33, παρουσιάζεται ο πίνακας φορτίσεων (loadings) των ανεξάρτητων μεταβλητών στην δημιουργηθείσα συνιστώσα.

Πίνακας φορτίσεων	
	Συνιστώσα
	1
ΗΛΙΚΙΑ	0,883
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	0,869
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	0,852
ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ	- 0,790
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	- 0,759

Πίνακας 7-33 : Φορτίσεις ανεξάρτητων μεταβλητών στην συνιστώσα.

Οι τιμές των φορτίσεων είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικές. Σημειώνεται ότι η φόρτιση, αναφέρεται στη συσχέτιση της συνιστώσας με κάθε μία ανεξάρτητη μεταβλητή και ότι το τετράγωνο της φόρτισης μας δίνει το ποσό της συνολικής διασποράς της μεταβλητής το οποίο ερμηνεύεται από τη συνιστώσα.

Επομένως το τετράγωνο των τιμών του πίνακα 7-33 μας δίνει τις τιμές του πίνακα 7-31

Στο σημείο αυτό θα ονομάσουμε τη συνιστώσα που δημιουργήσαμε ως «**ΗΛ_ΕΚ_ΠΡ_ΕΠΙΛ**», προκειμένου στη συνέχεια να τη χρησιμοποιήσουμε σε νέα ανάλυση παλινδρόμησης.

7.2.8 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑΣ

Έγινε έλεγχος της αξιοπιστίας της συνιστώσας η οποία δημιουργήθηκε από την προηγούμενη ανάλυση κυρίων συνιστωσών. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι μεταβλητές που καταμετρούν την ικανοποίηση παρουσιάζουν ή όχι υψηλή συνοχή ή συσχέτιση μεταξύ τους.

Από τον έλεγχο, προέκυψε συντελεστής Cronbach's alpha=0,651 (τυποποιημένος=0,888) που αποτελεί επαρκή και αποδεκτή τιμή (Spector, 1992; Nunnaly, 1978), (πίνακας 7-34).

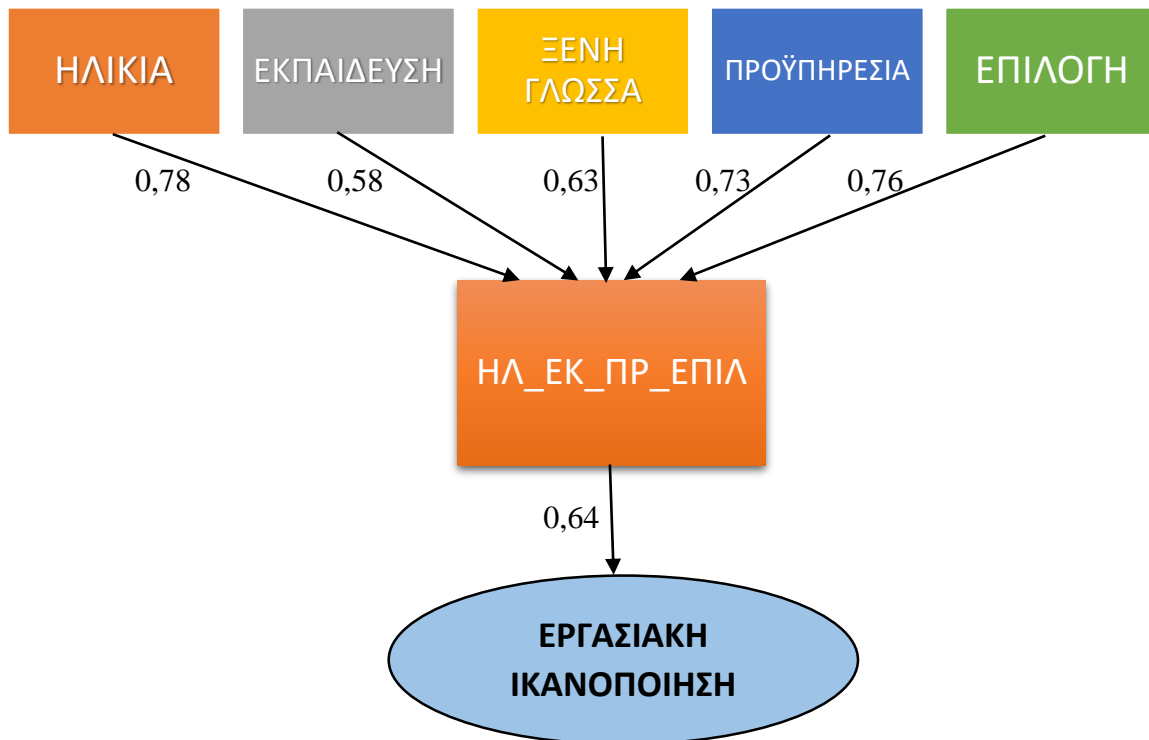
Cronbach's alpha	Τυποποιημένος	Αριθμός μεταβλητών
0,651	0,888	5

Πίνακας 7-34 : Αξιοπιστία παράγοντα.

7.2.9 ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΑΝΩ ΣΤΟΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

Χρησιμοποιώντας τη μεταβλητή «**ΗΛ_ΕΚ_ΠΡ_ΕΠΙΛ**» που προέκυψε από την ανάλυση κυρίων συνιστωσών ως ανεξάρτητη μεταβλητή και δοθείσης της εργασιακής ικανοποίησης ως εξαρτημένης, πραγματοποιήσαμε νέα ανάλυση παλινδρόμησης.

Το νέο μοντέλο απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα 7-12 :



Διάγραμμα 7-12 : Τελικό ερευνητικό μοντέλο και ερμηνευμένες διακυμάνσεις.

Στον πίνακα 7-35 απεικονίζεται η σύνοψη του μοντέλου μας. Η συνολική ερμηνευθείσα συσχέτιση ανέρχεται σε 80,2% (συντελεστής συσχέτισης : 0,802) και η συνολική ερμηνευθείσα διακύμανση σε 64,3% (δείκτης προσδιορισμού: 0,643).

Η μεταβλητή δηλαδή που δημιουργήσαμε με την ανάλυση κυρίων συνιστωσών, ερμηνεύει το 64% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής της εργασιακής ικανοποίησης.

Περαιτέρω, αξιολογήθηκε η αυτοσυσχέτιση με τον δείκτη Durbin-Watson και η τιμή του βρέθηκε να είναι 1,561 η οποία είναι ικανοποιητική.

Σύνοψη Μοντέλου ^β					
Μοντέλο	R	R ²	Προσαρμοσμένο R ²	Τυπικό σφάλμα εκτίμησης	Δείκτης Durbin-Watson
1	,802 ^α	,643	,640	12,98702	1,561
α. Ανεξάρτητες: (Σταθερά), ΗΛ_ΕΚ_ΠΡ_ΕΠΙΑ					
β. Εξαρτημένη μεταβλητή : Εργασιακή ικανοποίηση.					

Πίνακας 7-35 : Σύνοψη μοντέλου.

Στον πίνακα 7-36, ελέγξαμε τη σημαντικότητα της τιμής F και διαπιστώσαμε ότι απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση ($F=234,245 > F_{1;130;0,01}=6,86$).

Δεχόμαστε τη στατιστική σημαντικότητα των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών και τη συνολική καταλληλότητα του μοντέλου.

ANOVA ^α						
Μοντέλο		Άθροισμα τετραγώνων των διαφορών	Βαθμοί ελευθερίας	Μέσος των τετραγώνων των διαφορών	Κριτήριο F	Σημαντικότητα
1	Παλινδρόμηση	39508,372	1	39508,372	234,245	,000 ^β
	Κατάλοιπα	21926,144	130	168,663		
	Σύνολο	61434,515	131			
α. Εξαρτημένη μεταβλητή : Εργασιακή ικανοποίηση						
β. Ανεξάρτητες : (Σταθερά), ΗΛ_ΕΚ_ΠΡ_ΕΠΙΛ						

Πίνακας 7-36 : Ανάλυση διακύμανσης.

Στον πίνακα 7-37 απεικονίζονται οι συντελεστές της παλινδρόμησης. Με βάση τα αποτελέσματα του πίνακα, το μοντέλο μας έχει τη μορφή :

$$\text{Εργασιακή Ικανοποίηση} = 136,894 + 17,366 * \text{ΗΛ_ΕΚ_ΠΡ_ΕΠΙΛ}$$

Από τη στήλη Beta προκύπτει ότι η συνιστώσα επηρεάζει πάρα πολύ την εργασιακή ικανοποίηση (τυποποιημένος $\beta = 0,802$).

Από τη στήλη σημαντικότητας προκύπτει ότι οι συντελεστές της σταθεράς και της «ΗΛ_ΕΚ_ΠΡ_ΕΠΙΛ», είναι στατιστικά σημαντικοί σε επίπεδο σημαντικότητας 1% ($\text{sig} < 0,01$).

Περαιτέρω, αποτυπώνεται η πληροφορία ότι τα προβλήματα πολυσυγγραμμικότητας έχουν τελείως εξαλειφθεί.

Συντελεστές ^α								
Μοντέλο		Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές	t	Sig.	Δείκτης συγγραμμικότητας	
		B	Τυπικό σφάλμα	Beta			Tolerance	VIF
1	(Σταθερά)	136,894	1,130		121,105	,000		
	ΗΛ_ΕΚ_ΠΡ_ΕΠΙΛ	17,366	1,135	,802	15,305	,000	1,000	1,000
α. Εξαρτημένη μεταβλητή : Εργασιακή ικανοποίηση								

Πίνακας 7-37 : Συντελεστές παλινδρόμησης.

Στον πίνακα 7-38, αποτυπώνεται η διαπίστωση ότι το πρόβλημα της πολυσυγγραμμικότητας έχει εξαλειφθεί.

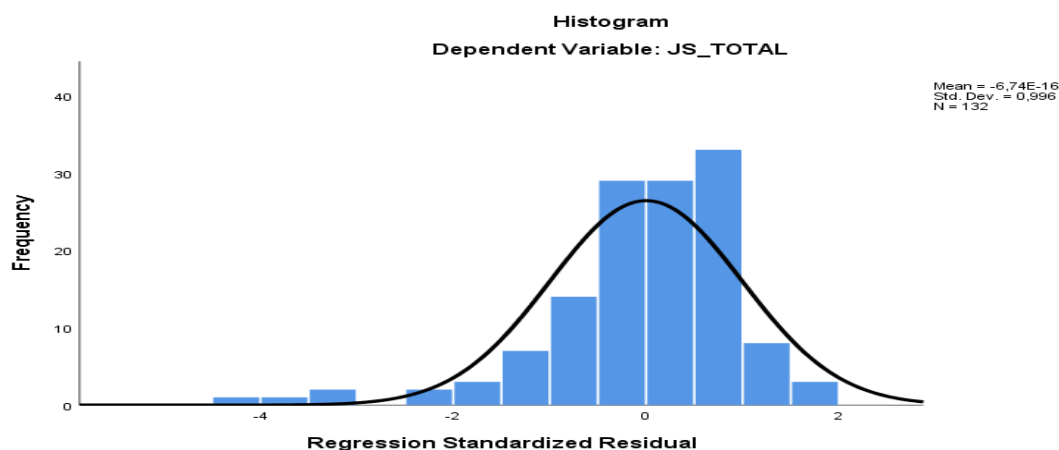
Διάγνωση Πολυσυγγραμμικότητας ^α					
Μοντέλο	Διαστάσεις	Ιδιοτιμή	Δείκτης κατάστασης	Ποσοστά διακύμανσης	
				(Σταθερά)	ΗΛ_ΕΚ_ΠΡ_ΕΠΙΛ
1	1	1,000	1,000	1,00	,00
	2	1,000	1,000	,00	1,00

α. Εξαρτημένη μεταβλητή : Εργασιακή ικανοποίηση

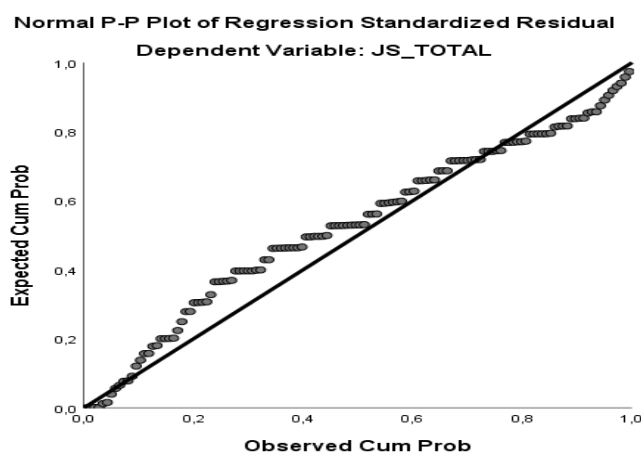
Πίνακας 7-38 : Διάγνωση πολυσυγγραμμικότητας.

Στα παρακάτω διαγράμματα 7-13, 7-14 και 7-15 απεικονίζεται η κανονικότητα της διασποράς των καταλοίπων.

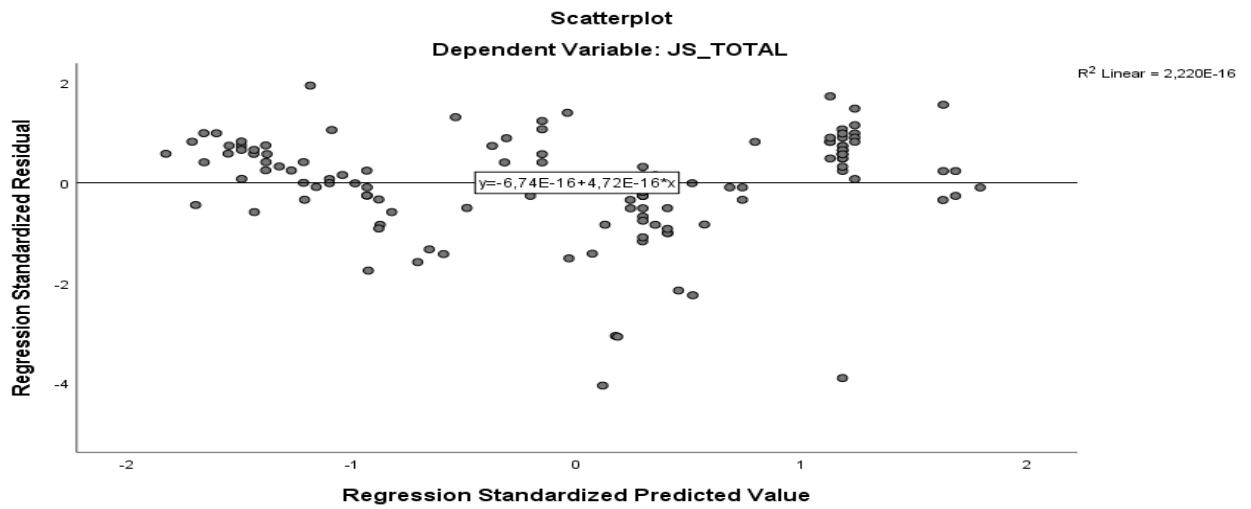
Τα κατάλοιπα είναι διασπαρμένα γύρω από την ευθεία του μηδενός, η διασπορά τους δεν δημιουργεί πρότυπα (δεν προκύπτει ετεροσκεδαστικότητα) και οι διαδοχικές τιμές τους είναι ανεξάρτητες (Durbin-Watson : 1,561).



Διάγραμμα 7-13 : Κανονικότητα σφαλμάτων.



Διάγραμμα 7-14 : Διάγραμμα P-P καταλοίπων.



Διάγραμμα 7-15 : Διάγραμμα διασποράς καταλοίπων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8-ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μετά την ανάλυση των στατιστικών δεδομένων που συλλέχθηκαν με ερωτηματολόγια από το δείγμα των 132 ατόμων προβήκαμε στην καταγραφή των αποτελεσμάτων της ερευνητικής εργασίας.

8.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΦΥΛΟ

Από τη στατιστική ανάλυση δεν προέκυψε διαφορά στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης η οποία να οφείλεται στον παράγοντα του φύλου. Στην έρευνά μας συμμετείχαν 75 άνδρες και 57 γυναίκες (ποσοστό 58,8% και 43,2% αντίστοιχα). Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης, στην εξαβάθμια κλίμακα του ερωτηματολογίου του Spector, καταμετρήθηκε σε 3,77 και 3,84 αντίστοιχα. Η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών του φύλου και της εργασιακής ικανοποίησης βρέθηκε να είναι αμελητέα (τιμή συσχέτισης κατά Spearman 0,045) και στατιστικά μη σημαντική. Από την ανάλυση παλινδρόμησης ο τυποποιημένος συντελεστής β προέκυψε αμελητέος και μη στατιστικά σημαντικός.

Επιπλέον δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών αναφορικά με τις επιμέρους κατηγορίες της ικανοποίησης που καταμετρώνται στο ερωτηματολόγιο του Spector. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με τα αποτελέσματα των ερευνών των Varshney & Malpani, 2014 και Rana, 2015.

Ελάχιστα ποιο ικανοποιημένες, βρέθηκε να είναι οι γυναίκες σε όλες τις κατηγορίες ικανοποίησης πλην αυτής της «επίβλεψης» και της «φύσης της εργασίας».

Στον παράγοντα «εργασιακές συνθήκες» οι γυναίκες βρέθηκε να έχουν μέση ικανοποίηση 2,73 έναντι 2,50 των ανδρών ενώ στον παράγοντα «συναδελφικές σχέσεις» βρέθηκε να έχουν μέση ικανοποίηση 3,64 έναντι 3,55 των ανδρών, επιβεβαιώνοντας εν μέρει την έρευνα της Bellou (2010).

Επομένως, η υπόθεση H1:(Το φύλο ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των ανωτάτων στελεχών των Δ.Ο.Υ) δεν επαληθεύτηκε.

8.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΗΝΙΑΙΟ ΜΙΣΘΟ

Προέκυψε θετική και μη στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του μηνιαίου μισθού και της εργασιακής ικανοποίησης. Στο δείγμα που εξετάστηκε ο μηνιαίος μισθός κυμάνθηκε από 1.500 ευρώ μέχρι και 2.200 ευρώ. Παρατηρήθηκε μια αύξουσα τάση της μέσης ικανοποίησης όσο μεγαλύτερος ήταν ο μηνιαίος μισθός. Ενδεικτικά, στα επίπεδα μισθού των 1.500, 1.700, 1.800 και 2.000 ευρώ παρατηρήθηκε μέση εργασιακή ικανοποίηση 3,17, 3,27, 3,64 και 4,27 αντίστοιχα.

Από το διάγραμμα διασποράς (scatter plot), προέκυψε συντελεστής γραμμικής εξάρτησης $R^2=0,214$. Από την ανάλυση συσχέτισης του Spearman καταγράφηκε τιμή 0,63, σε επίπεδο σημαντικότητας 99% ($p<0,01$).

Η τυποποιημένη τιμή του β στην ανάλυση παλινδρόμησης, βρέθηκε να έχει στατιστικά σημαντική τιμή 0,145 ($p=0,046<0,05$) αλλά με την εισαγωγή στην παλινδρόμηση της μεταβλητής της αποδοχής της διαδικασίας της επιλογής, καταμετρήθηκε σε 0,077 σε μη στατιστικά σημαντικό επίπεδο ($p=0,150>0,05$).

Προκύπτει επομένως, ότι στην παρούσα έρευνα, ο μηνιαίος μισθός, αν και έχει θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση, η τελευταία δεν εξαρτάται στατιστικά σημαντικά από το μισθό.

Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με τα αποτελέσματα των ερευνών των Adams (1965), Poulidakas & Theodosiou (2005), Clark & Oswald (1994) και Spector (1997), οι οποίοι συμπέραναν ότι το απόλυτο μέγεθος του μηνιαίου μισθού δεν επηρεάζει την ικανοποίηση αλλά αντίθετα την επηρεάζει το σχετικό μέγεθος των αμοιβών που προκύπτει από τη σύγκριση που κάνει το άτομο μεταξύ αυτών που λαμβάνει το ίδιο σε σχέση με αυτές που απολαμβάνουν οι άλλοι. Ειδικότερα, ο Spector (1997), θεωρεί ότι το επίπεδο των αμοιβών ασκεί μικρή επίδραση στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης και αντίθετα ένα σύστημα δίκαιων αμοιβών, προαγωγών και επιβραβεύσεων είναι αυτό που αποτελεί αναγκαιότητα και σχετίζεται θετικά με υψηλά επίπεδα ικανοποίησης.

Επομένως, η υπόθεση H2:(Ο μηνιαίος μισθός ασκεί θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των ανωτάτων στελεχών των Δ.Ο.Υ) δεν επαληθεύτηκε.

8.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΗΣΙΟ ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ

Από την ανάλυση προέκυψε ότι το ετήσιο ατομικό εισόδημα όλων των πηγών έχει μη στατιστικά σημαντική συσχέτιση (δείκτης Spearman) με την εργασιακή ικανοποίηση.

Περαιτέρω, από την αρχική ανάλυση παλινδρόμησης, προέκυψε αρνητική και στατιστικά σημαντική επίδραση του ετήσιου ατομικού εισοδήματος στην εργασιακή ικανοποίηση πριν αλλά και μετά την εισαγωγή της μεταβλητής της αποδοχής της διαδικασίας επιλογής (τυποποιημένος $\beta = -0,224$, $p=0,001<0,01$ και $\beta = -0,113$, $p=0,018<0,05$).

Όμως, με δεδομένο ότι η αρχική ανάλυση παλινδρόμησης είχε προβλήματα πολυσυγγραμμικότητας, έγινε προσπάθεια η μεταβλητή του ετήσιου ατομικού εισοδήματος να συμπεριληφθεί στην ανάλυση κυρίων συνιστωσών. Έτσι, προέκυψε ότι η μεταβλητή αυτή δημιουργεί έναν ξεχωριστό παράγοντα ($MSA^{14}:0,641$, φόρτιση παράγοντα «2»:0,995) ο οποίος όταν εισάγεται στην τελική ανάλυση παλινδρόμησης – ως ανεξάρτητη μεταβλητή - έχει τιμή τυποποιημένου β ίση με $-0,065$ η οποία είναι και μη στατιστικά σημαντική ($p=0,169>0,05$) αναφορικά με την ερμηνεία της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης.

Επομένως, η υπόθεση H3 (Το ετήσιο ατομικό εισόδημα όλων των πηγών ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των ανωτάτων στελεχών των Δ.Ο.Υ) δεν επαληθεύτηκε.

8.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΗΣΙΟ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ

Δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ετήσιου οικογενειακού εισοδήματος όλων των πηγών από τον πίνακα συσχετίσεων κατά Spearman.

Από την ανάλυση παλινδρόμησης προέκυψε μη στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ των συγκεκριμένων μεταβλητών.

Το αποτέλεσμα αυτό δεν επιβεβαιώνει τα αποτελέσματα των ερευνών των Van Praag & Ferrer-i-Carbonell (2004).

Περαιτέρω, ένα ενδιαφέρον στοιχείο που προέκυψε από την ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών του ερευνητικού μας μοντέλου, ήταν η στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ οικογενειακού εισοδήματος και αριθμού των τέκνων (συντελεστής συσχέτισης Spearman : $0,28$, $p<0,01$).

Σε¹⁴ MSA : Measure of sampling adequacy (μέτρο-δείκτης δειγματικής επάρκειας).

Επομένως, η υπόθεση H4 (Το ετήσιο οικογενειακό εισόδημα όλων των πηγών ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των ανωτάτων στελεχών των Δ.Ο.Υ) δεν επαληθεύτηκε.

8.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ

Προέκυψε θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση και εξάρτηση μεταξύ της ηλικίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Στο δείγμα που ερευνήθηκε η ηλικία των συμμετεχόντων κυμαίνονταν από 36 έως και 67 ετών. Η μέση εργασιακή ικανοποίηση καταμετρήθηκε να έχει αύξουσα τάση όσο μεγαλύτερη ήταν η ηλικία των ατόμων. Συγκεκριμένα, στην κατηγορία 36-45 μετρήθηκε μέση ικανοποίηση 3,22, στην κατηγορία 46-55 : 3,45, στην κατηγορία 56-65 : 4,09 και στην κατηγορία άνω των 65 : 4,48.

Η συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ηλικίας, βρέθηκε με τον δείκτη του Spearman να έχει τιμή 0,66 και να είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 99% ($p < 0,01$). Η μεταβλητή «ηλικία» αποτέλεσε μία από τις μεταβλητές που πληροί τις προϋποθέσεις για την «φόρτιση» της συνιστώσας που προέκυψε από την ανάλυση κυρίων συνιστωσών και χρησιμοποιήθηκε στην τελική ανάλυση παλινδρόμησης της εργασίας μας.

Το αποτέλεσμα αυτό βρίσκεται σε συνάφεια με τα αποτελέσματα των ερευνών των Mottaz (1987), Hulin & Smith (1965), Near, Rice & Hunt (1978), Weaver (1978), Clark, Oswald & Warr (1996), Clark (1996) και Baruch (2004).

Σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες (Baruch, 2004), οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι, είναι πιθανότερο να έχουν ήδη αποδείξει την αξία τους και να απολαμβάνουν πλέον τα προνόμια της προσπάθειάς τους. Έτσι, δεν ενδιαφέρονται πολύ για τη συμμετοχή τους σε διαδικασίες συναγωνισμού και αλλαγής των εργασιακών διεργασιών, με αποτέλεσμα να εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τους νεότερους συναδέλφους τους.

Επομένως, η υπόθεση H5 (Η ηλικία ασκεί θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των ανωτάτων στελεχών των Δ.Ο.Υ) επαληθεύτηκε.

8.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ

Από την ανάλυση των στατιστικών δεδομένων, προέκυψε θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ετών προϋπηρεσίας των

συμμετεχόντων στελεχών στην έρευνα. Ο δείκτης συσχέτισης του Spearman έχει τιμή 0,78 σε επίπεδο σημαντικότητας $p < 0,01$.

Ο συντελεστής γραμμικής εξάρτησης που προέκυψε από το διάγραμμα διασποράς (scatter plot) ανέρχεται σε $R^2 = 0,55$.

Η μεταβλητή αυτή συμμετέχει στη δημιουργία της συνιστώσας (component) που προέκυψε από την ανάλυση κυρίων συνιστωσών και την φορτίζει με ποσοστό 73% της συνολικής της διακύμανσης.

Επιπλέον, η στατιστικά σημαντική της επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, αποτυπώνεται και στις αρχικές αναλύσεις παλινδρόμησης ($\beta = 0,524$ και $0,253$ με $p < 0,01$).

Το αποτέλεσμα αυτό βρίσκεται σε συνάφεια με τα αποτελέσματα των ερευνών των Bedeian, et al., (1992), Batiou & Valkanos (2013), Oshagbemi (2000), Lee & Wilbur (1985).

Οι παραπάνω ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι παραμένουν στην ίδια εργασία για πολλά χρόνια. Ο μεγαλύτερος χρόνος προϋπηρεσίας συνδέεται και με υψηλότερες ευκαιρίες προαγωγών, γεγονός το οποίο επιδρά θετικά στην ικανοποίηση των ατόμων.

Επομένως, η υπόθεση H6 (Η προϋπηρεσία ασκεί θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των ανωτάτων στελεχών των Δ.Ο.Υ) επαληθεύτηκε.

8.7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Από την ανάλυση προέκυψε ότι υφίσταται αρνητική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και επιπέδου εκπαίδευσης. Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης σε συνδυασμό με τη γνώση ξένης γλώσσας τόσο μειώνονται τα επίπεδα της μέσης ικανοποίησης (συντελεστής Spearman για το επίπεδο εκπαίδευσης $-0,57$ και για τη γνώση ξένης γλώσσας $-0,53$, σε επίπεδο σημαντικότητας $p < 0,01$).

Οι συντελεστές γραμμικής εξάρτησης (R^2) που προέκυψαν από τα διαγράμματα διασποράς (scatter plots) διαμορφώνονται σε $-0,27$ και $-0,29$ αντίστοιχα.

Η τελική επίδρασή τους στην ερμηνεία της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης είναι αρνητική και στατιστικά σημαντική.

Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε συνάφεια με τα ευρήματα των Clark (1996), Clark & Oswald (1996), Sloane & Williams (2000) και Jung (2013). Στην παρούσα έρευνα υφίσταται αρνητική συσχέτιση και η τελική εξάρτηση της ικανοποίησης από τη μεταβλητή αυτή είναι στατιστικά σημαντική.

Περαιτέρω, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι οι Διευθυντές και οι Υποδιευθυντές των Δ.Ο.Υ είναι όλοι κάτοχοι τουλάχιστον πτυχίου ανώτατης εκπαίδευσης, κυρίως σχολών οικονομικής κατεύθυνσης.

Επομένως, η υπόθεση H7 (Το επίπεδο εκπαίδευσης ασκεί αρνητική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των ανωτάτων στελεχών των Δ.Ο.Υ) επαληθεύτηκε.

8.8 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Από την ανάλυση των στατιστικών δεδομένων προέκυψε θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση και εξάρτηση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της αποδοχής της διαδικασίας επιλογής.

Ο συντελεστής συσχέτισης κατά Spearman ανέρχεται σε 0,85 ($p < 0,01$).

Ο συντελεστής γραμμικής εξάρτησης, ανέρχεται σε $R^2 = 0,761$.

Ο τυποποιημένος συντελεστής β της αρχικής παλινδρόμησης είναι 0,729 ($p < 0,01$) και αποτελεί μία από τις μεταβλητές που συνθέτουν τη συνιστώσα (component) (φόρτιση : 0,869) που προέκυψε από την ανάλυση κυρίων συνιστωσών.

Το αποτέλεσμα αυτό βρίσκεται σε συνάφεια με τα αποτελέσματα των ερευνών των Steijn (2004), Gould-Williams (2003), Rehman (2012), Ijigu (2015) και Bretz & Judge (1994).

Επομένως, η υπόθεση H8 (Η διαδικασία επιλογής των ανωτάτων στελεχών των Δ.Ο.Υ ασκεί θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή τους ικανοποίηση) επαληθεύτηκε.

8.9 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

8.9.1 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Στον παρακάτω πίνακα 8-1 παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα ερευνητικά αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των στατιστικών δεδομένων αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση.

Αναφέρονται τα ερευνητικά ερωτήματα (υποθέσεις), οι συντελεστές συσχέτισης Spearman, οι συντελεστές γραμμικής εξάρτησης R^2 καθώς και το εάν επιβεβαιώνεται ή όχι κάθε μία ερευνητική υπόθεση.

ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	Συντ. Συσχέτισης	R^2 Γραμ. εξάρτησης	ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗ
H1:ΦΥΛΟ	0,045	0,003	OXI
H2:ΜΙΣΘΟΣ	0,626**	0,214	OXI
H3:ΑΤ. ΕΙΣΟΔΗΜΑ	-0,007	0,000	OXI
H4:ΟΙΚ. ΕΙΣΟΔΗΜΑ	-0,010	0,000	OXI
H5:ΗΛΙΚΙΑ	0,657**	0,412	ΝΑΙ
H6:ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	0,781**	0,549	ΝΑΙ
H7:ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	-0,566**	-0,268	ΝΑΙ
H8:ΕΠΙΛΟΓΗ	0,845**	0,761	ΝΑΙ

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01.

Πίνακας 8-1: Συγκεντρωτικά ερευνητικά αποτελέσματα για την εργασιακή ικανοποίηση.

8.9.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Στον παρακάτω πίνακα 8-2 αποτυπώνονται τα ερευνητικά αποτελέσματα αναφορικά με τους παράγοντες που συσχετίζονται με τη μεταβλητή της αποδοχής της διαδικασίας επιλογής.

Παρουσιάζονται οι συντελεστές συσχέτισης Spearman και οι συντελεστές γραμμικής εξάρτησης R^2 οι οποίοι είναι στατιστικά σημαντικοί.

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	Συντ. Συσχέτισης	R^2 Γραμ. εξάρτησης
ΜΙΣΘΟΣ	0,623**	0,227
ΗΛΙΚΙΑ	0,717**	0,522
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	0,805**	0,528
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	-0,539**	-0,287

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01.

Πίνακας 8-2 : Συγκεντρωτικά ερευνητικά αποτελέσματα για την επιλογή.

Από την αντιπαραβολή των δύο πινάκων 8-1 και 8-2, διαπιστώνεται ότι οι παράγοντες που συσχετίζονται στατιστικά σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση, συσχετίζονται στατιστικά σημαντικά και με το βαθμό αποδοχής της διαδικασίας επιλογής.

Περαιτέρω, από ανάλυση παλινδρόμησης της διαδικασίας επιλογής πάνω στα ατομικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και αφού προηγήθηκε ανάλυση κυρίων συνιστωσών, προέκυψε ότι :

- Το 61% περίπου ($R^2=60,8$) της διακύμανσης της μεταβλητής της διαδικασίας επιλογής ερμηνεύεται από μία συνιστώσα (component).
- Η συνιστώσα αυτή (component) φορτίζεται από τις μεταβλητές : Ηλικία, προϋπηρεσία (θετικά) και επίπεδο εκπαίδευσης (αρνητικά).
- Δεν υφίστανται προβλήματα πολυσυγγραμμικότητας,
- Δεν υφίστανται προβλήματα αυτοσυσχέτισης (Durbin-Watson : 1,589), κανονικότητας και ετεροσκεδαστικότητας των σφαλμάτων¹⁵.

¹⁵ Παράρτημα Β: Πίνακες Β-8 μέχρι και Β-14.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας εργασίας αποτέλεσε η διερεύνηση της εξάρτησης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και του βαθμού αποδοχής της διαδικασίας επιλογής των ανώτατων στελεχών των Δημόσιων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ) της Ελλάδας.

Παράλληλα, εξετάστηκε και ο βαθμός της επίδρασης στην εργασιακή ικανοποίηση των οικονομικών, ατομικών και δημογραφικών παραγόντων που χαρακτηρίζουν τα άτομα του δείγματος.

Για τον σκοπό αυτό συλλέχθηκαν εκατόν τριάντα δύο (132) ερωτηματολόγια από ένα συνολικό πληθυσμό εκατόν εξήντα εννέα (169) ανώτατων στελεχών.

Από τη μελέτη της υφιστάμενης βιβλιογραφίας, διαπιστώθηκε ότι ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων και δεν μπορεί να προσδιορισθεί από συγκεκριμένες παραμέτρους.

Στην παρούσα εργασία, για τη μέτρηση της συνολικής και μέσης εργασιακής ικανοποίησης, χρησιμοποιήσαμε το ερωτηματολόγιο του Spector (1985) το οποίο καταμετρά εννέα παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης με τέσσερις ερωτήσεις για τον κάθε παράγοντα, σε εξαβάθμια κλίμακα. Οι παράγοντες αυτοί είναι : 1) Αμοιβές, 2) Δυνατότητες Προαγωγής, 3) Εποπτεία – Επίβλεψη, 4) Πρόσθετες Παροχές, 5) Επιβραβεύσεις, 6) Συνθήκες Λειτουργίας, 7) Συναδελφικές Σχέσεις, 8) Φύση Εργασίας και 9) Επικοινωνία.

Η μέση εργασιακή ικανοποίηση καταμετρήθηκε να έχει τιμή **3,80**. Σύμφωνα με τον Spector(1985), η τιμή αυτή αποτελεί αμφίρροπο και αβέβαιο αποτέλεσμα. Τιμές άνω του τέσσερα καταδεικνύουν εργασιακή ικανοποίηση και τιμές κάτω του τρία δυσαρέσκεια.

Ωστόσο, μια περισσότερο προσεκτική εξέταση των μέσων τιμών της εργασιακής ικανοποίησης ανά παράγοντα του ερωτηματολογίου, αποτυπώνει ικανοποιητικά αποτελέσματα και για τα δύο φύλα στους τομείς : α) Προαγωγές : 4,03, β) Επίβλεψη : 4,83, γ) Φύση εργασίας : 4,87 και δ) Επικοινωνία : 4,31, αμφίρροπα και αβέβαια αποτελέσματα στους τομείς α) Αμοιβές : 3,38, β) Πρόσθετες παροχές : 3,14, γ) Επιβραβεύσεις : 3,44, δ) Συναδελφικές σχέσεις : 3,59 και αρνητικά αποτελέσματα (δυσαρέσκεια) στον τομέα των εργασιακών συνθηκών : 2,60.

Για την μέτρηση του βαθμού αποδοχής της διαδικασίας επιλογής από μέρους των ανώτατων στελεχών των Δ.Ο.Υ, χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με οκτώ ερωτήσεις το

οποίο καταμετρά οκτώ παράγοντες της διαδικασίας αυτής, σε εξαβάθμια κλίμακα : 1) Εργασιακή εμπειρία, 2) Επίπεδο εκπαίδευσης, 3) Προϋπηρεσία 4) Εκθέσεις αξιολόγησης της απόδοσης 5) Εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα, 6) Δομημένη συνέντευξη, 7) Γραπτή δοκιμασία και μια τελευταία ερώτηση (8) αναφορικά με τη συνολική αίσθηση περί αξιοκρατίας της διαδικασίας.

Από την έρευνα, προέκυψε μέση τιμή της αποδοχής της διαδικασίας επιλογής **4,89**, η οποία αποτελεί απόδειξη μεγάλου βαθμού συναίνεσης των εργαζομένων με τη συγκεκριμένη διαδικασία.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των στατιστικών δεδομένων, κατέδειξαν υψηλές τιμές σε όλα τα επιμέρους στάδια της διαδικασίας επιλογής : α) Εργασιακή εμπειρία : 4,86, β) Επίπεδο εκπαίδευσης : 5,28, γ) Προϋπηρεσία στον εφοριακό κλάδο: 4,38, δ) Εκθέσεις αξιολόγησης : 4,98, ε) Προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα : 4,57, στ') Δομημένη συνέντευξη : 5,21, ζ) Γραπτή εξέταση : 4,92 και η) Αίσθηση αξιοκρατικής διαδικασίας : 4,90.

Περαιτέρω, η μέση τιμή της συνολικής ικανοποίησης, η οποία καταμετρήθηκε να έχει την τιμή **3,80**, βρίσκεται σε συνάφεια με τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει σε αντίστοιχες έρευνες στο δημόσιο τομέα διεθνώς, αν και είναι λίγο μικρότερη. Ενδεικτικά :

- Steijn, B. (2004), σε έρευνα στην Ολλανδία κατέγραψε μέση τιμή εργασιακής ικανοποίησης 3,56 σε πενταβάθμια κλίμακα.
- Ting, Y. (1997), σε έρευνα στις Η.Π.Α, κατέγραψε μέση τιμή εργασιακής ικανοποίησης 3,83 σε πενταβάθμια κλίμακα.
- Rehman, S.(2012), σε έρευνα στο Πακιστάν, κατέγραψε μέση τιμή εργασιακής ικανοποίησης 3,71 σε πενταβάθμια κλίμακα.
- Bretz, R. & Judge, T. (1994),σε έρευνα στις Η.Π.Α, κατέγραψε μέση τιμή εργασιακής ικανοποίησης 4,48 σε εξαβάθμια κλίμακα.
- Σε έρευνες που έχουν καταγραφεί στην ιστοσελίδα του Spector στο διαδίκτυο¹⁶, καταγράφηκε τιμή εργασιακής ικανοποίησης : α) σε αστυνομικούς στις Η.Π.Α : 3,71 (δείγμα 642 ατόμων), β) σε υπαλλήλους κοινωνικών υπηρεσιών : 3,97 (σε δείγμα 6.505 ατόμων), γ) σε δασκάλους 3,75 (σε δείγμα 9.507 ατόμων), δ) σε δείγμα 22.631 δημοσίων υπαλλήλων : 3,83.

¹⁶ www.Paulspector.com/job_satisfaction_survey_norms/samples (ανακτήθηκε στις 17/10/2020).

9.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από τη στατιστική ανάλυση, προέκυψε ότι ο βαθμός αποδοχής της διαδικασίας επιλογής επηρεάζει θετικά και στατιστικά σημαντικά το βαθμό της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης.

Η διαδικασία επιλογής του κατάλληλου προσωπικού με την εφαρμογή των σύγχρονων πρακτικών της Δ.Α.Π, οδηγεί στην ταύτιση των στόχων και των αξιών του ατόμου με τις απαιτήσεις και την κουλτούρα του οργανισμού και έχει θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι Δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τη διαδικασία της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού ώστε να προάγεται η ικανοποίηση στο εργασιακό περιβάλλον. Οι Δημόσιοι οργανισμοί, προκειμένου να επιτύχουν υψηλά επίπεδα εργασιακών στάσεων, θα πρέπει να επιδιώκουν μέσα από τη διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής, την πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων που προσαρμόζονται όσο το δυνατό περισσότερο στις αξίες, στους κανόνες, στα χαρακτηριστικά και στους στόχους του οργανισμού.

Τα συμπεράσματα αυτά βρίσκονται σε συνάφεια με αυτά των Gould-Williams (2003), Rehman(2012), Liu, et al., (2010), Bretz & Judge (1994), Bright (2008), Mostafa & Gould-Williams (2014), Alniacik, et al., (2013), Kim (2012), Ijigu (2015) και Bellou (2009).

Σχετικά με τον παράγοντα του φύλου, δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική επίδραση στο βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης. Ο βαθμός ικανοποίησης καταμετρήθηκε στα ίδια επίπεδα και στα δύο φύλα, επιβεβαιώνοντας τα συμπεράσματα των Garcia-Bernal, et al., (2005), Varshney & Malpani (2014) και Rana (2015).

Αναφορικά με τον παράγοντα των μηνιαίων αμοιβών, δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική επίδραση στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Το συμπέρασμα αυτό συμφωνεί με τα αποτελέσματα των ερευνών των Adams (1965), Pouliakas & Theodosiou (2005), Clark & Oswald (1994) και Spector (1997), οι οποίοι συμπέραναν ότι το απόλυτο μέγεθος του μηνιαίου μισθού δεν επηρεάζει την ικανοποίηση. Αντίθετα, την επηρεάζει το σχετικό μέγεθος των αμοιβών που προκύπτει από τη σύγκριση που κάνει το άτομο μεταξύ αυτών που λαμβάνει το ίδιο σε σχέση με αυτές που απολαμβάνουν οι άλλοι.

Παρόμοια, δεν καταμετρήθηκε στατιστικά σημαντική επίδραση τόσο του ετήσιου ατομικού όσο και του ετήσιου οικογενειακού εισοδήματος όλων των πηγών στο βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης, σε αντιδιαστολή με τα συμπεράσματα της έρευνας των Van Praag & Ferrer-i-Carbonell (2004).

Θετική και στατιστικά σημαντική εξάρτηση της εργασιακής ικανοποίησης καταμετρήθηκε σε σχέση με την ηλικία. Σε προηγούμενες έρευνες, έχει καταδειχθεί το γεγονός ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι, είναι πιθανότερο να έχουν ήδη αποδείξει την αξία τους και να απολαμβάνουν πλέον τα προνόμια της προσπάθειάς τους (Mottaz, 1987; Barouch, 2004; Hulin & Smith, 1965 ;Near, Rice & Hunt 1978; Weaver, 1978; Clark, Oswald & Warr, 1996; Clark, 1996).

Αναφορικά με την εξάρτηση της εργασιακής ικανοποίησης από τη μεταβλητή που καταμετρά τα έτη προϋπηρεσίας στον εφοριακό κλάδο, διαπιστώθηκε θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση. Προηγούμενες μελέτες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι παραμένουν στην ίδια εργασία για πολλά χρόνια. Ο μεγαλύτερος χρόνος προϋπηρεσίας συνδέεται και με υψηλότερες ευκαιρίες προαγωγών, γεγονός το οποίο επιδρά θετικά στην ικανοποίηση των ατόμων (Bedeian, et al., 1992 ; Batiou & Valkanos, 2013; Oshagbemi, 2000; Lee & Wilbur, 1985).

Σχετικά με την εξάρτηση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης, καταμετρήθηκε αρνητική και στατιστικά σημαντική επίδραση. Τόσο η κατοχή μεταπτυχιακών τίτλων όσο και η αποδεδειγμένη γνώση ξένων γλωσσών ερμηνεύουν στατιστικά σημαντικά τη διακύμανση της εργασιακής ικανοποίησης, σε συνάφεια με τα ευρήματα των ερευνών των Clark (1996), Clark & Oswald (1996), Sloane & Williams (2000) και Jung (2013).

Τέλος, καμία επίδραση δεν προέκυψε ότι ασκούν στο βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης οι μεταβλητές της οικογενειακής κατάστασης, του αριθμού των τέκνων και της θέσης στην ιεραρχία.

9.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Καμία έρευνα, της παρούσας συμπεριλαμβανομένης, δεν είναι απαλλαγμένη από περιορισμούς. Αρχικά, το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε αφορά σε ανώτατα στελέχη της Α.Α.Δ.Ε (Διευθυντές και Υποδιευθυντές) που ήδη έχουν επιλεγεί και καταλάβει τις θέσεις αυτές. Δεν συμπεριλαμβάνονται επομένως οι λοιποί συμμετέχοντες στην διαδικασία επιλογής οι οποίοι τελικά δεν κρίθηκαν κατάλληλοι για την κατάληψη κάποιας θέσης στην ιεραρχία. Σε αυτήν την περίπτωση, ένας βαθμός προκατάληψης θα πρέπει να υπονοηθεί, χωρίς ωστόσο να μπορεί να καταμετρηθεί στα πλαίσια της παρούσας έρευνας.

Περαιτέρω, όπως διαφαίνεται από την ανάλυση των στατιστικών δεδομένων, τα αποτελέσματα που προέκυψαν, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις ανεξάρτητες μεταβλητές που επιλέχθηκαν. Μια έρευνα η οποία δεν θα εισάγει τη διαδικασία επιλογής στο εξεταζόμενο ερευνητικό μοντέλο, καθιστά την επίδραση διαφορετικών μεταβλητών στατιστικά σημαντική στο βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης.

Συμπερασματικά, τα ερευνητικά αποτελέσματα και συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν στα πλαίσια της παρούσας εργασίας θα πρέπει να αναγνωστούν υπό τις παραπάνω προϋποθέσεις.

9.3 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα εργασία δεν αποσκοπεί μόνο στην καταμέτρηση του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης σε έναν κλάδο του Δημοσίου Τομέα, αλλά επιπλέον, εξετάζει το βαθμό που η διαδικασία της επιλογής των ανώτατων στελεχών επηρεάζει τη στάση αυτή.

Η ιδιαιτερότητα της παρούσας εργασίας, έγκειται στο ότι για πρώτη φορά διεξάγεται έρευνα σε ανώτατα στελέχη του Δημόσιου τομέα της χώρας, λαμβάνοντας υπόψη τόσο ατομικούς και δημογραφικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση όσο και παράγοντες που διαμορφώνουν το πλαίσιο της διαδικασίας επιλογής των στελεχών αυτών.

Η εργασία αυτή εμπλουτίζει την υπάρχουσα βιβλιογραφία αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση στο Δημόσιο τομέα παρέχοντας στοιχεία που άπτονται της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας μπορούν να αποτελέσουν υλικό για την πραγματοποίηση συγκρίσεων με τα δεδομένα τα οποία θα προκύψουν από παρόμοιες έρευνες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Επιπλέον, συνεισφορά αποτελεί και η μέτρηση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου του Spector η οποία έγινε στα πλαίσια της παρούσας έρευνας και καταμετρήθηκε σε τιμή ίση με 0,958.

9.4 ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ

Η παρούσα εργασία μπορεί να αποτελέσει χρήσιμη πηγή πληροφοριών σχετικά με την επίδραση των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις στάσεις των εργαζομένων στο

Δημόσιο τομέα γενικότερα αλλά και στις υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών και της Α.Α.Δ.Ε ειδικότερα.

Όπως έχουν καταδείξει προηγούμενες έρευνες, η εφαρμογή των σύγχρονων πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων βελτιώνει το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης, της εργασιακής αποδοτικότητας και της προδιάθεσης για παραμονή στην εργασία επί πολλά έτη.

Ο σωστός προγραμματισμός και ο σχεδιασμός που βασίζεται σε συγκεκριμένα περιγράμματα των θέσεων που προκηρύσσονται, είναι αναγκαίος για την εμπέδωση κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ υπαλλήλων και Δημόσιας Διοίκησης. Η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής στελεχών η οποία αποσκοπεί στην αναζήτηση ατόμων τα οποία έχουν τις ίδιες αξίες και στόχους με το δημόσιο οργανισμό, πρέπει να επιδιώκεται από τη Δημόσια Διοίκηση ως ύψιστη προτεραιότητα.

9.5 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα έρευνα στηρίχθηκε σε ερωτηματολόγια τα οποία συλλέχθηκαν από τους Διευθυντές και Υποδιευθυντές των Δ.Ο.Υ της Ελλάδας. Στο μέλλον, θα ήταν χρήσιμο να πραγματοποιηθεί μια παρόμοια έρευνα η οποία θα συμπεριλαμβάνει στο δείγμα και τα ανώτερα στελέχη των Δ.Ο.Υ, δηλαδή τους προϊστάμενους των τμημάτων.

Επίσης, παρόμοιες έρευνες θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν και στους λοιπούς κλάδους της Δημόσιας Διοίκησης αλλά και της Α.Α.Δ.Ε, δηλαδή στον κλάδο των τελωνειακών και των χημικών υπαλλήλων.

Περαιτέρω, ο εμπλουτισμός των παραγόντων που επηρεάζουν το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης και με άλλες πρακτικές της Δ.Α.Π, όπως η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η αξιολόγηση, η πολιτική και τα συστήματα αμοιβών των εργαζομένων, θα ήταν χρήσιμος ώστε να καταμετρηθεί η συνολική εξάρτηση της ικανοποίησης από τις πρακτικές αυτές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Alderfer, C. (1972). *Existence relatedness and growth*. New York: Free Press.
- Alniacik E. et al (2013), Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions? *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99 (2013) 274 – 281.
- Appelbaum E.,Bailey T., Berg P., & Kalleberg A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*.Cornell University Press, Ithaca, NY, 2000,258 pp.91-96.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*. Great Britain and USA: Kogan Page Limited.
- Ashton D. & Sung J. (2002). *Supporting workplace learning for high performance working*. International Labor Organization, International Labor Office, Geneva : Labor Office Publications.
- Bartol, K. M., & Wortman, M. S. (1975). Male versus female leaders: Effects on perceived leader behavior and satisfaction in a hospital. *Personnel Psychology*, 28(4), 533–547.
- Baruch Y. (2004). Transforming careers : From linear to multidirectional career paths : Organizational and individual perspectives. *Career Development International* Vol. 9 No. 1, 2004, pp. 58-73.
- Batiou, V. & E. Valkanos (2013), Job Satisfaction of Public Administrative Personnel in Greece, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 11, pp. 1-11.
- Bedeian, A. G., Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 40(1), 33–48.
- Bellou V. (2009), Matching individuals and organizations: evidence from the Greek public sector, *Employee Relations*, Vol. 31 Iss 5 pp. 455 – 470.
- Bellou V.(2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of gender and age. *Career Development International*,15(1):4-19.
- Blanchflower, D., & Oswald, A. (1999). Well-being, insecurity and the decline of American job satisfaction. Working Paper University of Warwick .
- Bowen, B. E., & Radhakrishna, R. B. (1995). Job satisfaction of agricultural education faculty: A constant phenomena. *Journal of Agricultural Education* , 32 (2), 16-22.
- Bretz R. & Judge T. (1994), Person-organization fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 32–54.

Brief A. et al.(1977).Sex differences for job attributes revisited. *Journal of applied psychology*, Vol.62, pp 645-646.

Bright L. (2008), Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *The American Review of Public Administration* Volume 38 Number 2 June 2008 149-166.

Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction and employee turnover: a meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology* , 72 (3), 374-381.

Chiu, C. (1998). Do professional women have lower job satisfaction than professional men? Lawyers as a case study. *Sex Roles* , 38 (7/8), 521-537.

Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations* , 34 (2), 189-217.

Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics* , 4, 341-372.

Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics* , 61, 359-381.

Clark, A. E., & Oswald, J. A. (1994). Unhappiness and unemployment. *The Economic Journal* , 104, 648-659.

Clark, A. E., Oswald, A. J., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organisational Psychology* , 69 (1), 57-81.

Coh, C. T., Koh, H. C. (1991). Gender effects on job satisfaction of accountants in Singapore. *Work amp; Stress*, 4 (4), pp. 341-348.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.

Delaney T. & Huselid M. (1996). The Impact of Human Resource Practices on Perceptions Organizational Performance. *The Academy of Management Journal* 39(4), pp. 949-969.

Demoussis, M., & Giannakopoulos, N. (2007). Exploring Job Satisfaction in Private and Public Employment: Empirical Evidence from Greece. *Labour* , 21 (2), 333–359.

DeSantis, V. & Durst, S.(1996), Comparing job satisfaction among public and private-sector employees, *American review of public administration*, V. 26,3,pp.327-343.

De Vaus, D.A. (1991), *Surveys in Social Research*. 3rd Edition, UCL Press, London.

Drakopoulos, S. A., & Theodossiou, I. (1997). Job satisfaction and target earnings. *Journal of Economic Psychology* , 18, 693-704.

Durst,S. & DeSantis V. (1997), The Determinants of Job Satisfaction among Federal, State, and Local Government Employees. *State and Local Government Review* Vol. 29, No. 1 (Winter 1997): 7-16.

- Fornell C.& Larcker D. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Garcia-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., & Rivera-Torres, P. (2005). Job satisfaction: empirical evidence of gender differences. *Women in Management Review* , 20 (4), 279-288.
- Garson, D. G. (2008). *Factor Analysis: Statnotes*. North Carolina State University Public Administration Program.
- Gould-Williams S J. (2003). The Importance of HR Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance: A Study of Public Sector Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), pp.28-54.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* , 60 (2), 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: a test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* , 250-279.
- Hair JF, Anderson RE, Tatham RL, Black WC. 1998. *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology* , 137 (6), 677-689.
- Herzberg F. et al. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hulin, C. L., & Smith, P. C. (1965). A linear model of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* , 49 (3), 209-216.
- Hulin, C. L.,& Hanisch, K.A (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of Vocational Behavior*, 39(1), 110–128.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* , 97 (2), 251-273.
- Ijigu W.A (2015), The Effect of Selected Human Resource Management Practices on Employees' Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks, *Emerging Markets Journal*, Volume 5 No 1 (2015), pp. 1-16.
- Johns, G. (1996). *Organizational Behavior* (4th ed.). New York: Harper Collins College.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology* , 78 (6), 939-948.
- Jung, C. S. (2013), Organizational Goal Ambiguity and Job Satisfaction in the Public Sector, *Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access*, pp. 1-20.
- Kim, S. (2012), Does Person-Organization Fit Matter in the Public Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes, *Public Administration Review*, Vol. 72, Iss. 6, pp. 830–840.

- Koustelios, A. (2001a). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International Journal of Education Management* , 15 (7), 354-358.
- Koustelios, A. (2001b). Organizational factors as predictors of teachers' burnout. *Psychological Reports* , 88, 627-634.
- Laskari, H., Kotsonis, P., Veletsas, M., Liakopoulou, M., & Tsitoura, S. (2000). Stress, anxiety, depression and job satisfaction among group of health service staff. *Paediatrici* , 63, 225-230.
- Lee, R., & Wilbur, E. R. (1985). Age, education, job tenure, salary, job characteristics, and job satisfaction: A multivariate analysis. *Human Relations*, 38(8), 781–791.
- Likert, Rensis (1932). "A Technique for the Measurement of Attitudes". *Archives of Psychology*. 140: 1–55.
- Liu, B., et al (2010), Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Turnover Intention: An Empirical Study in the Chinese Public Sector. *Social Behavior and personality*, 2010, 38(5), 615-626.
- Locke, E. A. (1976). The nature and cause of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organisational Psychology* (pp. 1297-1394). Chicago: Rand McNally.
- Lumpkin J. & Tudor R. (1990). Effect of Pay Differential on Job Satisfaction: A Study of the Gender Gap. *Journal of Purchasing and Materials Management* Volume 26, Issue 3.
- Markovits, Y., Davis, A. J., & van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77–99.
- Yannis Markovits, Ann J. Davis, Doris Fay & Rolf van Dick (2010) The Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences Between Public and Private Sector Employees, *International Public Management Journal*, 13:2, 177-196.
- Maslow, A.H. (1943). "A theory of human motivation". *Psychological Review*. 50 (4): 370–396.
- McClelland, D. C. (1976). *The achieving society*. New York: Wiley.
- McCormick, E. J., & Ilgen, D. R. (1985). *Industrial and Organisational Psychology* (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mostafa, A. & Gould-Williams J. (2014), Testing the mediation effect of person–organization fit on the relationship between high performance HR practices and employee outcomes in the Egyptian public sector, *The International Journal of Human Resource Management*, 25:2, 276-292.
- Mottaz, C. J. (1987). Age and work satisfaction. *Work and Occupations* , 14 (3), 387-409.

- Mudor, H. & Tooksoon P. (2011). Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2, 41-49.
- Near, P., Rice W. and R. G. Hunt (1978). 'Work and extra-work correlates of life and job satisfaction', *Academy of Management Journal* 21, pp. 248–264.
- Noe, R., Hollenbeck J., Gerhart B and Wright P. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management*. Newyork: McGraw – Hill Companies, Inc.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction? *International Journal of Social Economics* , 27 (3), 213-226.
- Papadaki, V., & Papadaki, E. (2006). Job satisfaction in social services in Crete, Greece: social workers' views. *European Journal of Social Work* , 9 (4), 479-495.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California management review*, vol.40,2,pp.96-124.
- Pouliakas K. & Theodossiou I.,(2005), *Socio-Economic Differences in the Perceived Quality of High and Low-Paid Jobs in Europe*. Centre for European Labour Market Research, University of Aberdeen Business School, Aberdeen, Scotland, UK.
- Rana, S. (2015), *Job Satisfaction Effecting Factors of Employees in Bangladesh Banking Sector*, *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, Vol. 3, No. 4, pp. 1-5.
- Rehman, S. (2012), *A Study of Public Sector Organizations with Respect to Recruitment, Job Satisfaction and Retention*. *Global Business and Management Research: An International Journal* (2012) Vol. 4 No. 1, pp. 76-88.
- Riggio, R. E. (1999). *Introduction to Industrial. Organisational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schneider, D. & Vaught, B. (1993), *A comparison of job satisfaction between public and private sector managers*. *Public Administration Quarterly* , SPRING, 1993, Vol. 17, No. 1 (SPRING, 1993), pp. 68-83.
- Selladurai, R. (1991). *Factors affecting job satisfaction-job performance relationship*. *American Business Review* , 9 (1), 16-21.
- Sloane, P. J., & Williams, H. (2000). *Job satisfaction, comparison earnings and gender*. *Labour* , 14 (3), 473-502.
- Smith, P., Kendall, L & Hulin, C., (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. E. (1985). *Higher order need strength as a moderator of the job scope. Employee outcome relationship: A meta-analysis*. *Journal of Occupational Psychology* , 58 (2), 119-127.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.

Spector, P. E. (1992). Sage university papers series: Quantitative applications in the social sciences, No. 82. Summated rating scale construction: An introduction. Sage Publications, Inc.

Spector, P.E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc.

Steers, R. M., & Porter, L. W. (Eds.). (1987). *Motivation and Work Behavior* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.

Steijn, B. (2004), Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 24, No. 4, December 2004, 291-303.

Tait, M., Baldwin, T. T., & Padgett, M. Y. (1989). Job and Life Satisfaction: A Reevaluation of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study. *Journal of Applied Psychology*, 74 (3), 502-507.

Ting, Y. (1997). Determinants of job satisfaction of federal government employees. *Public Personnel Management*, 26(3), 313-334.

Togia, A., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library & Information Science Research*, 26, 373-383.

Tsounis A. & Sarafis P. (2018), Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS), Article in *BMC Psychology*, June 2018, pp.1-6.

Van Praag, B. M., & Ferrer-i-Carbonell, A. (2004). *Happiness Quantified: A satisfaction calculus approach*. Oxford: Oxford University Press.

Varshney, M. G. & S. Malpani (2014), Paper on job satisfaction of SBI Employees Job Satisfaction of Public Sector Bank Employees (A Case study of Udaipur and Rajsamand Districts S.B.I.), *IOSR Journal of Business and Management*, Volume 16, Issue 1. Ver. V, pp. 1-9.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Weaver, C. N. (1978). Sex differences in the determinants of job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21 (2), 265-274.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*, 22, 120.

Wright, E. B. & Brian S.D (2002), Job Satisfaction in the public sector: The Role of the Work Environment, *American Review of Public Administration*, Vol. 33 No. 1, pp. 1-17.

Ασπιώτη, Β. (2013). *Εργασιακές σχέσεις και εργασιακή ικανοποίηση: Η περίπτωση του ΟΤΕ* (Doctoral dissertation).

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία* (στ' εκδ., Τόμ. 1ος). Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Κλή, Ε (2008). Ικανοποίηση από την εργασία: Ιστορική, Αναλυτική και Εμπειρική Προσέγγιση. Διδακτορική διατριβή. Αθήνα, Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Μακρυδημήτρης, Α. (2012), Δημόσια Διοίκηση, Αθήνα, εκδόσεις Σάκκουλα.

Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση.

Μπουραντάς, Δ. (2002), Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, κεφ. 1, σελ.20-24, Αθήνα, εκδ. Μπένου.

Uhl-Bien, M., Schermerhorn J. & Osborn R., (2016), Οργανωσιακή συμπεριφορά, Λευκωσία, Broken Hill publishers.

Χυτήρης, Λ. (2018), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Γ΄ Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών σπουδών στην «ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»

**Κατεύθυνση : « Εφαρμοσμένη Οικονομική στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων και Δημοσίων Οργανισμών »**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**«Η εργασιακή ικανοποίηση των ανώτατων στελεχών στο Δημόσιο ως αποτέλεσμα της
διαδικασίας επιλογής τους:**

Η περίπτωση των Δημόσιων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ)»

Υπεύθυνος Έρευνας

Δρ. Θεόδωρος Μεταξάς

Αναπληρωτής Καθηγητής Οικονομικής Ανάπτυξης

Email: metaxas@econ.uth.gr

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Στο πλαίσιο της παρακολούθησης του μεταπτυχιακού προγράμματος «Εφαρμοσμένη Οικονομική στη Δημόσια Διοίκηση» του τμήματος Οικονομικών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, εκπονώ τη διπλωματική μου εργασία, κεντρικό μέρος της οποίας αποτελεί η έρευνα αναφορικά με παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των ανώτατων στελεχών των Δ.Ο.Υ.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά και μόνο για το σκοπό της παρούσας έρευνας και η συμπλήρωση των στοιχείων γίνεται ανώνυμα.

Η τήρηση της ανωνυμίας σας και ο εμπιστευτικός χαρακτήρας των απαντήσεών σας είναι δεδομένος και διασφαλίζονται από τη διαδικασία συλλογής των ερωτηματολογίων (μέσω της εφαρμογής : drive/forms.google.com).

Η συμβολή σας στην προσπάθεια αυτή είναι καταλυτικής σημασίας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο που θα διαθέσετε για τη συμπλήρωσή του.

Συναδελφικά,

Δημήτρης Ν. Αποστολάκος.

Μεταπτυχιακός Φοιτητής / Προϊστάμενος Δ.Ο.Υ Βόλου.

ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

ΟΜΑΔΑ Α΄:

ΠΡΟΦΙΛ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ	Παρακαλώ συμπληρώστε κατάλληλα τα παρακάτω στοιχεία.
--------------------------	--

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ :

ΦΥΛΟ	Άνδρας <input type="checkbox"/> - Γυναίκα <input type="checkbox"/>
ΗΛΙΚΙΑ	25-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56-65 <input type="checkbox"/> >65 <input type="checkbox"/>
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	Απόφοιτος Α.Ε.Ι <input type="checkbox"/> Κάτοχος MSc <input type="checkbox"/> Κάτοχος Διδακτορικού / Σχολής Δημ. Διοίκησης <input type="checkbox"/>
ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ (ΑΠΟΔΕΔΕΙΓΜΕΝΑ)	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	Άγαμος <input type="checkbox"/> Έγγαμος <input type="checkbox"/> Αριθμός παιδιών <input type="checkbox"/> Διαζευγμένος/η <input type="checkbox"/> Χήρος/α <input type="checkbox"/>
ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	Αναγράψτε το μηνιαίο μισθό σας → <input type="text"/>
ΕΤΗΣΙΟ ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ (ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ)	15.000-20.000 <input type="checkbox"/> 20.001-25.000 <input type="checkbox"/> 25.001-30.000 <input type="checkbox"/> 30.001-35.000 <input type="checkbox"/> 35.001-40.000 <input type="checkbox"/> 40.001-45.000 <input type="checkbox"/> 45.001-50.000 <input type="checkbox"/> Άλλο ; Παρακαλώ προσδιορίστε : <input type="text"/>

ΕΤΗΣΙΟ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ (ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ)	15.000-20.000	<input type="checkbox"/>	20.001-25.000	<input type="checkbox"/>	25.001-30.000	<input type="checkbox"/>
	30.001-35.000	<input type="checkbox"/>	35.001-40.000	<input type="checkbox"/>	40.001-45.000	<input type="checkbox"/>
	45.001-50.000	<input type="checkbox"/>	50.001-55.000	<input type="checkbox"/>	55.001-60.000	<input type="checkbox"/>
	60.001-65.000	<input type="checkbox"/>	65.001-70.000	<input type="checkbox"/>	70.001-75.000	<input type="checkbox"/>
	75.001-80.000	<input type="checkbox"/>	Άλλο ; Παρακαλώ προσδιορίστε : <input type="text"/>			

ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Διευθυντής <input type="checkbox"/>	Υποδιευθυντής <input type="checkbox"/>
ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	Παρακαλώ αναγράψτε τα έτη προϋπηρεσίας σας : <input type="text"/>	

ΟΜΑΔΑ Β΄:

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Παρακαλώ κυκλώστε για κάθε ερώτηση τον αριθμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψή σας για αυτήν.
------------------------------	--

	ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΚΥΚΛΩΣΤΕ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΠΟΥ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΑΥΤΗΝ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μετρίως	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ μετρίως	Συμφωνώ απόλυτα
1	Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω.	1	2	3	4	5	6
2	Υπάρχει μικρή πιθανότητα περαιτέρω προαγωγής στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
3	Ο/Η προϊστάμενός μου (Διευθυντής / Γενικός Διευθυντής) είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της.	1	2	3	4	5	6
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος από τα οφέλη που απολαμβάνω.	1	2	3	4	5	6
5	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
6	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες της δουλειάς μου κάνουν τη σωστή εκτέλεσή της δύσκολη .	1	2	3	4	5	6
7	Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6
8	Μερικές φορές αισθάνομαι πως η δουλειά μου είναι ανούσια.	1	2	3	4	5	6
9	Η επικοινωνία εντός του οργανισμού της ΑΑΔΕ είναι καλή.	1	2	3	4	5	6
10	Οι μισθολογικές αυξήσεις είναι λίγες και ανεπαρκείς.	1	2	3	4	5	6

	ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΚΥΚΛΩΣΤΕ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΠΟΥ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΑΥΤΗΝ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μετρίως	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ μετρίως	Συμφωνώ απόλυτα
11	Όσοι αποδίδουν καλά στη δουλειά τους, διεκδικούν πιθανότητα προαγωγής.	1	2	3	4	5	6
12	Ο/Η προϊστάμενός μου (Διευθυντής / Γενικός Διευθυντής) είναι άδικος προς εμένα.	1	2	3	4	5	6
13	Τα οφέλη που απολαμβάνουμε είναι εξίσου καλά με αυτά που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί.	1	2	3	4	5	6
14	Δεν αισθάνομαι πως η εργασία που κάνω εκτιμάται.	1	2	3	4	5	6
15	Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου περιορίζονται από την γραφειοκρατία.	1	2	3	4	5	6
16	Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι.	1	2	3	4	5	6
17	Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που ήδη κάνω στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
18	Οι στόχοι του οργανισμού δεν είναι ξεκάθαροι σε εμένα.	1	2	3	4	5	6
19	Νιώθω ότι ο οργανισμός δεν εκτιμά αυτό που προσφέρω, όταν σκέφτομαι το μισθό που λαμβάνω.	1	2	3	4	5	6
20	Οι άνθρωποι προοδεύουν εδώ τόσο γρήγορα όσο και σε άλλους οργανισμούς.	1	2	3	4	5	6
21	Ο/Η προϊστάμενος (Διευθυντής / Γενικός Διευθυντής) δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του.	1	2	3	4	5	6
22	Το πακέτο παροχών που έχουμε είναι δίκαιο.	1	2	3	4	5	6
23	Υπάρχουν λίγες επιβραβεύσεις για εκείνους που εργάζονται εδώ.	1	2	3	4	5	6
24	Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.	1	2	3	4	5	6
25	Απολαμβάνω τη συνεργασία με τους συνεργάτες μου.	1	2	3	4	5	6
26	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό.	1	2	3	4	5	6
27	Νιώθω περήφανος κάνοντας αυτή την δουλειά.	1	2	3	4	5	6
28	Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις πιθανότητες μισθολογικής μου προαγωγής.	1	2	3	4	5	6
29	Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε ενώ θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
30	Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου (Διευθυντή / Γενικό Διευθυντή).	1	2	3	4	5	6
31	Ασχολούμαι πολύ με γραφειοκρατικές διαδικασίες.	1	2	3	4	5	6
32	Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειές μου επιβραβεύονται με τον τρόπο που θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
33	Είμαι ευχαριστημένος με τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται	1	2	3	4	5	6

	ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΚΥΚΛΩΣΤΕ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΠΟΥ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΑΥΤΗΝ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μετρίως	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ μετρίως	Συμφωνώ απόλυτα
34	Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στο εργασιακό περιβάλλον.	1	2	3	4	5	6
35	Απολαμβάνω τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
36	Τα εργασιακά μου καθήκοντα δεν καθορίζονται με σαφήνεια.	1	2	3	4	5	6

ΟΜΑΔΑ Γ΄:

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ/ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	Παρακαλώ κυκλώστε για κάθε ερώτηση τον αριθμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψή σας για αυτήν.
--	--

	ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΚΥΚΛΩΣΤΕ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΠΟΥ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΑΥΤΗΝ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μετρίως	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ μετρίως	Συμφωνώ απόλυτα
1	Η εργασιακή εμπειρία (αντικείμενο εργασίας, θέσεις ευθύνης) είναι απαραίτητη για την κατάληψη ανώτατης διοικητικής θέσης.	1	2	3	4	5	6
2	Το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης (πτυχία, μεταπτυχιακά, ξένες γλώσσες, σεμινάρια) καθιστά κάποιον/α περισσότερο ικανό/ή για την κατάληψη ανώτατης θέσης εντός του οργανισμού.	1	2	3	4	5	6
3	Όσο μεγαλύτερη είναι η προϋπηρεσία κάποιου/ας εντός του οργανισμού, τόσο πιο κατάλληλος/η είναι για την κατάληψη ανώτατης θέσης.	1	2	3	4	5	6
4	Οι εκθέσεις αξιολόγησης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία επιλογής Διευθυντών / Υποδιευθυντών.	1	2	3	4	5	6
5	Η προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα εμπλουτίζει τις επαγγελματικές ικανότητες των υποψηφίων ανώτατων στελεχών.	1	2	3	4	5	6
6	Η διαδικασία της δομημένης συνέντευξης, δίνει τη δυνατότητα να αναδειχθούν οι διοικητικές ικανότητες του υποψηφίου.	1	2	3	4	5	6
7	Η διαδικασία της γραπτής εξέτασης αναδεικνύει τα απαραίτητα ηγετικά προσόντα του υποψηφίου (κρίση, ενσυναίσθηση, αναλυτική σκέψη, διαχείριση προσωπικού και εξοπλισμού, κλπ).	1	2	3	4	5	6
8	Θεωρώ τη διαδικασία επιλογής μου για τη θέση που κατέχω αξιολογική.	1	2	3	4	5	6

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ IBM SPSS

Πίνακας Β-1 : Παλινδρόμηση (χωρίς την επιλογή)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	75,087	15,109		4,970	,000
	ΦΥΛΟ	1,240	2,503	,028	,496	,621
	ΗΛΙΚΙΑ	1,408	2,421	,054	,582	,562
	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	-4,947	2,539	-,143	-1,949	,054
	ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ (ΑΠΟΔΕΔΕΙΓΜΕΝΑ)	-5,982	3,342	-,134	-1,790	,076
	ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	-5,740	4,035	-,109	-1,423	,157
	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ	1,307	1,393	,057	,938	,350
	ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	,014	,007	,145	2,021	,046
	ΕΤΗΣΙΟ ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ (ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ)	-5,343	1,495	-,224	-3,573	,001
	ΕΤΗΣΙΟ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ (ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ)	1,363	,800	,131	1,704	,091
	ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	2,319	2,589	,053	,896	,372
	ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	1,681	,278	,524	6,051	,000

a. Dependent Variable: JS_TOTAL

Πίνακας Β-2 : Παλινδρόμηση (με την επιλογή)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23,929	12,148		1,970	,051
	ΦΥΛΟ	1,903	1,835	,044	1,037	,302
	ΗΛΙΚΙΑ	-3,564	1,839	-,136	-1,938	,055
	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	-2,687	1,873	-,077	-1,434	,154

ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ (ΑΠΟΔΕΔΕΙΓΜΕΝΑ)	,658	2,533	,015	,260	,795
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	-,881	2,994	-,017	-,294	,769
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ	-1,496	1,056	-,066	-1,416	,159
ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	,008	,005	,077	1,450	,150
ΕΤΗΣΙΟ ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ (ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ)	-2,696	1,126	-,113	-2,394	,018
ΕΤΗΣΙΟ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ (ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ)	,657	,590	,063	1,112	,268
ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	-1,118	1,926	-,025	-,581	,563
ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	,812	,221	,253	3,682	,000
SELECTION_TOTAL	2,404	,235	,729	10,225	,000

a. Dependent Variable: JS_TOTAL

Πίνακας Β-3 : Σύνοψη μοντέλων παλινδρομήσεων (χωρίς και με επιλογή)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,802 ^a	,643	,611	13,51314
2	,900 ^b	,810	,791	9,90059

a. Predictors: (Constant), ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ, ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ, ΦΥΛΟ, ΕΤΗΣΙΟ ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ (ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ), ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΕΤΗΣΙΟ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ (ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ), ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ, ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ, ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ (ΑΠΟΔΕΔΕΙΓΜΕΝΑ), ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ, ΗΛΙΚΙΑ

b. Predictors: (Constant), ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ, ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ, ΦΥΛΟ, ΕΤΗΣΙΟ ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ (ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ), ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΕΤΗΣΙΟ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ (ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ), ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ, ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ, ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ (ΑΠΟΔΕΔΕΙΓΜΕΝΑ), ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ, ΗΛΙΚΙΑ, SELECTION_TOTAL

Πίνακας Β-4 : Παλινδρόμηση με τη συνιστώσα (component)

Model	Coefficients ^a					Collinearity Statistics		
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta					
1 (Constant)	136,894	1,130			121,105	,000		
REGR factor score 1 for analysis 1	17,366	1,135		,802	15,305	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: JS_TOTAL

Πίνακας Β-5 : Σύνοψη μοντέλου παλινδρόμησης με τη συνιστώσα

Model	Model Summary ^b				
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,802 ^a	,643	,640	12,98702	1,561

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 1 for analysis 1

b. Dependent Variable: JS_TOTAL

Πίνακας Β-6 : Συσχετίσεις Spearman (ικανοποίησης και μεταβλητών συνιστώσας)

		Correlations						
		ΗΛΙΚΙΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Ξ. ΓΛΩΣΣΑ	ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	SELECTION_	JS_	
Spearman's rho	ΗΛΙΚΙΑ	Correlation	1,000	-,664**	-,620**	,812**	,717**	,657**
		Sig.	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	132	132	132	132	132	132
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ		Correlation	-	1,000	,588**	-,584**	-,539**	-
		Sig.	,664**	.	,000	,000	,000	,566**
		N	,000	,000	.	,000	,000	,000
ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ		Correlation	132	132	132	132	132	132
		Sig.	-	,588**	1,000	-,628**	-,598**	-
		Sig.	,620**	,000	,000	.	,000	,527**
			,000	,000	,000	,000	,000	,000

	N	132	132	132	132	132	132
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	Correlation	,812**	-,584**	-,628**	1,000	,805**	,781**
	Sig.	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	132	132	132	132	132	132
SELECTION_TOTAL	Correlation	,717**	-,539**	-,598**	,805**	1,000	,845**
	Sig.	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	132	132	132	132	132	132
JS_TOTAL	Correlation	,657**	-,566**	-,527**	,781**	,845**	1,000
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	132	132	132	132	132	132

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

Πίνακας Β-7: Συσχετίσεις Spearman μεταξύ ικανοποίησης – συνιστώσας

Correlations

			JS_TOTAL	REGR factor score 1 for analysis 1
Spearman's rho	JS_TOTAL	Correlation Coefficient	1,000	,796**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	132	132
	REGR factor score 1 for analysis 1	Correlation Coefficient	,796**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	132	132

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

Ανάλυση κυρίων συνιστωσών και παλινδρόμηση για τη διαδικασία επιλογής

Πίνακας Β-8: ΚΜΟ & Bartlett test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,788
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	231,463
	df	6
	Sig.	,000

Πίνακας Β-9: MSA

Anti-image Matrices					
		ΗΛΙΚΙΑ	ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ (ΑΠΟΔΕΔΕΙΓΜΕΝΑ)	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
Anti-image Covariance	ΗΛΙΚΙΑ	,379	-,225	,094	,145
	ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	-,225	,444	,102	,026
	ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ (ΑΠΟΔΕΔΕΙΓΜΕΝΑ)	,094	,102	,561	-,168
	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	,145	,026	-,168	,573
Anti-image Correlation	ΗΛΙΚΙΑ	,739 ^a	-,549	,205	,311
	ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	-,549	,760 ^a	,203	,051
	ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ (ΑΠΟΔΕΔΕΙΓΜΕΝΑ)	,205	,203	,850 ^a	-,296
	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	,311	,051	-,296	,832 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Πίνακας Β-10: Εταιρικότητες

Communalities		
	Initial	Extraction
ΗΛΙΚΙΑ	1,000	,782
ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	1,000	,709
ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ (ΑΠΟΔΕΔΕΙΓΜΕΝΑ)	1,000	,655
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	1,000	,629
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Πίνακας Β-11: Ερμηνευμένη διακύμανση συνιστώσας

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,775	69,367	69,367	2,775	69,367	69,367
2	,527	13,185	82,551			
3	,441	11,021	93,572			
4	,257	6,428	100,000			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

Πίνακας Β-12 : Φορτίσεις μεταβλητών στη συνιστώσα

Component Matrix^a	
	Component
	1
ΗΛΙΚΙΑ	,884
ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	,842
ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ (ΑΠΟΔΕΔΕΙΓΜΕΝΑ)	-,809
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	-,793
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	

Πίνακας B-13: Παλινδρόμηση διαδικασίας επιλογής στην συνιστώσα

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39,098	,359		108,856	,000
	REGR factor score 1 for analysis 1	5,117	,361	,780	14,192	,000

a. Dependent Variable: SELECTION_TOTAL

Πίνακας B-14: Σύνοψη μοντέλου

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,780 ^a	,608	,605	4,12663

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 1 for analysis 1