



Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
«Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης»



Διπλωματική εργασία

Θέμα:

**«Η εσωτερική παρακίνηση στο δημόσιο τομέα.
Η περίπτωση του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας»**

**«Intrinsic motivation in the public sector.
The case of the University of Thessaly»**

Επιβλέπων: Καθηγητής Θεμιστοκλής Λαζαρίδης

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια: Αργυρώ Βλάχου

Λάρισα, Νοέμβριος 2023

Υπεύθυνη δήλωση

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Λάρισα, Νοέμβριος 2023

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή της διπλωματικής, κ. Θεμιστοκλή Λαζαρίδη για την εμπιστοσύνη, την αμεσότητα, τις πολύτιμες συμβουλές και γενικά την καθοδήγησή του, καθώς και τα άλλα δύο μέλη της τριμελούς επιτροπής, Καθηγητή κ. Αθανάσιο Κουστέλιο και Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Δημήτριο Τσέλιο για τις παρατηρήσεις και υποδείξεις τους.

Οφείλω και εκφράζω ειλικρινέστατο ευχαριστώ και σε όλους τους καθηγητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών για τις γνώσεις που μοιράστηκαν και τη σημαντική τους παρουσία κατά τη διάρκεια της παρακολούθησης του προγράμματος.

Ένα «μεγάλο» ευχαριστώ από καρδιάς απευθύνω στους δικούς μου ανθρώπους, την οικογένειά, τους φίλους και τους συναδέλφους μου, για την αμέριστη συμπαράσταση, βοήθεια, υπομονή και συμβολή τους στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

Περιεχόμενα

I. Περίληψη	8
II. Abstract	10
III. Εισαγωγή	11
Α' ΜΕΡΟΣ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	13
Κεφάλαιο 1 ^ο : Παρακίνηση – Κίνητρα	13
1.1 Εισαγωγή.....	13
1.2 Θεωρίες Παρακίνησης	13
1.2.1 Θεωρίες περιεχομένου	14
1.2.2 Θεωρίες διαδικασιών	17
1.2.3 Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης	21
1.3 Κίνητρα	23
1.3.1 Εξωτερικά κίνητρα.....	23
1.3.2 Εσωτερικά κίνητρα	23
1.3.3 Τα εσωτερικά κίνητρα στην εργασία	24
1.3.4 Δημόσιος τομέας και κίνητρα	26
Κεφάλαιο 2 ^ο : Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιος Οργανισμός.....	28
2.1 Εισαγωγή.....	28
2.2 Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα.....	28
2.3 Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα.....	28
2.4 Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας	29
Κεφάλαιο 3 ^ο : Ικανοποίηση από την εργασία.....	32
3.1 Η έννοια εργασιακής ικανοποίησης	32
3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση	32
3.3 Εργασιακή ικανοποίηση, εσωτερική παρακίνηση και δημόσιος τομέας.....	33
Κεφάλαιο 4 ^ο : Εργασιακή απόδοση	38
4.1 Η έννοια της εργασιακής απόδοσης.....	38
4.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση.....	39
4.3 Εργασιακή απόδοση, εσωτερική παρακίνηση και δημόσιος τομέας	41
Κεφάλαιο 5 ^ο : Οργανωσιακή δέσμευση	43
5.1 Η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης.....	43
5.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση	44
5.3 Οργανωσιακή δέσμευση, εσωτερική παρακίνηση και δημόσιος τομέας.....	46
Κεφάλαιο 6 ^ο : Πλεόνασμα προσόντων	48
Κεφάλαιο 7 ^ο : Οργανωσιακή Δικαιοσύνη.....	51
Κεφάλαιο 8 ^ο : Υποστήριξη από τον προϊστάμενο	54

Κεφάλαιο 9 ^ο : Υποστήριξη από τους συναδέλφους.....	57
Β' ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΑ	60
Κεφάλαιο 1 ^ο : Ερευνητικές υποθέσεις	60
Κεφάλαιο 2 ^ο : Μεθοδολογία	63
2.1 Έρευνα.....	63
2.2 Το Δείγμα της Έρευνας.....	63
2.3 Διαδικασία και Δεοντολογία	63
2.4 Συλλογή δεδομένων	64
2.5 Ερωτηματολόγιο – δομή	64
Κεφάλαιο 3 ^ο : Στατιστική Ανάλυση	67
3.1 Περιγραφικά Στατιστικά Μέτρα.....	67
3.2 Μετρήσεις μεταβλητών.....	75
3.3 Αποτελέσματα ερευνητικών υποθέσεων	88
Κεφάλαιο 4 ^ο : Συζήτηση αποτελεσμάτων.....	97
4.1 Συμπεράσματα	97
4.2 Πρακτικές εφαρμογές – Προτάσεις προς την Διοίκηση	99
4.3 Περιορισμοί – προτάσεις για μελλοντική έρευνα	100
Γ' ΜΕΡΟΣ	102
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	102
Δ' ΜΕΡΟΣ: ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	112
I. Ερωτηματολόγιο Έρευνα	112
II. Συνοδευτικό ενημερωτικό σημείωμα	117
III. Εισαγωγικό κείμενο σχετικά με την προστασία προσωπικών δεδομένων	118
III. Παράρτημα πινάκων.....	121

Ευρετήριο πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΠΟΣΟΣΤΑ ΒΑΣΕΙ ΦΥΛΟΥ	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΠΟΣΟΣΤΑ ΒΑΣΕΙ ΗΛΙΚΙΑΣ	68
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΠΟΣΟΣΤΑ ΒΑΣΕΙ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	69
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΠΟΣΟΣΤΑ ΒΑΣΕΙ ΓΝΩΣΗΣ Η/Υ	69
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΠΟΣΟΣΤΑ ΒΑΣΕΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	70
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΠΟΣΟΣΤΑ ΒΑΣΕΙ ΕΤΩΝ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΠΘ	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΠΟΣΟΣΤΑ ΒΑΣΕΙ ΕΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΠΟΣΟΣΤΑ ΒΑΣΕΙ ΘΕΣΗΣ ΣΤΟ ΠΘ	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΠΟΣΟΣΤΑ ΒΑΣΕΙ ΕΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ	73
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΠΟΣΟΣΤΑ ΒΑΣΕΙ ΓΝΩΣΗΣ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ	74

Ευρετήριο γραφημάτων

ΓΡΑΦΗΜΑ 1: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΦΥΛΟΥ	68
ΓΡΑΦΗΜΑ 2: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΗΛΙΚΙΑΣ	68
ΓΡΑΦΗΜΑ 3: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	69
ΓΡΑΦΗΜΑ 4: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΓΝΩΣΗΣ Η/Υ	70
ΓΡΑΦΗΜΑ 5: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	70
ΓΡΑΦΗΜΑ 6: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΕΤΩΝ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΠΘ	71
ΓΡΑΦΗΜΑ 7: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΕΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ	72
ΓΡΑΦΗΜΑ 8: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΘΕΣΗΣ ΣΤΟ ΠΘ	72
ΓΡΑΦΗΜΑ 9: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΕΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ	73
ΓΡΑΦΗΜΑ 10: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΓΝΩΣΗΣ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ	74

I. Περίληψη

Σκοπός. Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση της εσωτερικής παρακίνησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα σε ένα ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα, της χώρας, το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Στη συνέχεια έγινε προσπάθεια να προσδιοριστεί ο ρόλος της εσωτερικής παρακίνησης στο δημόσιο τομέα και πιο συγκεκριμένα εάν τα εγγενή κίνητρα μπορούν να προβλέψουν και να συμβάλλουν στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης (συναίσθημα), στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης (συμπεριφορά) και στην αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης (στάση). Επιπρόσθετα ελέγχεται η επίδραση της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής δικαιοσύνης, της αντιλαμβανόμενης υποστήριξης από τον προϊστάμενο, της αντιλαμβανόμενης υποστήριξης από τους συναδέλφους και του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων των διοικητικών υπαλλήλων στις σχέσεις εσωτερικής παρακίνησης – ικανοποίησης, εσωτερικής παρακίνησης – απόδοσης, εσωτερικής παρακίνησης – δέσμευσης.

Μεθοδολογία: Ο εμπειρικός έλεγχος του προτεινόμενου θεωρητικού μοντέλου πραγματοποιήθηκε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου που στάλθηκε ηλεκτρονικά στους υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Ευρήματα: Αναφορικά με την εσωτερική παρακίνηση βρέθηκε ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας διαθέτουν κάποιο βαθμό εσωτερικής παρακίνησης σε ένα μέτριο επίπεδο. Τα εσωτερικά κίνητρα επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση (Y1), καθώς οι υπάλληλοι που αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης είναι πιο πιθανό να βιώσουν αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση.

Τα εσωτερικά κίνητρα επηρεάζουν θετικά την εργασιακή απόδοση (Y2), καθώς οι υπάλληλοι που επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης είναι πιο πιθανό να επιδείξουν ανώτερη απόδοση στους επαγγελματικούς τους ρόλους.

Τα εσωτερικά κίνητρα επηρεάζουν θετικά την οργανωσιακή δέσμευση (Y3), καθώς οι υπάλληλοι που έχουν εσωτερική παρακίνηση είναι πιο πιθανό να επιδείξουν μια βαθιά δέσμευση με τον οργανισμό τους

Οι υποθέσεις Y4 (Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης), Y5 (Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης) και Y6 (Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης) δεν επιβεβαιώθηκαν, καθώς τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι σχέσεις μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης,

εργασιακής απόδοσης και οργανωσιακής δέσμευσης δεν παραμένουν σταθερές και το πλεόνασμα προσόντων δεν παίζει στατιστικά σημαντικό ρόλο μετριασμού .

Οι υποθέσεις Y7 (Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης), Y8 (Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης) και Y9 (Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης) δεν επιβεβαιώθηκε από τα ευρήματα. Τα υψηλότερα επίπεδα εσωτερικών κινήτρων συμβάλλουν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση, στην απόδοση και στην οργανωσιακή δέσμευση, ωστόσο η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο δεν μετριάζει στατιστικά σημαντικά αυτές τις σχέσεις.

Οι υποθέσεις Y10 (Η οργανωσιακή δικαιοσύνη μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης), Y11 (Η οργανωσιακή δικαιοσύνη μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης) και Y12 (Η οργανωσιακή δικαιοσύνη μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης) δεν επιβεβαιώθηκε καθώς η οργανωσιακή δικαιοσύνη δεν μετριάζει την σχέσεις αυτές σημαντικά στατιστικά.

Σχετικά με τις υποθέσεις Y13 (Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τους συναδέλφους μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης), Y14 (Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τους συναδέλφους μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης) και Y15 (Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τους συναδέλφους μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης), τα ευρήματα οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών παραμένουν σταθερές καθώς η στήριξη από τους συναδέλφους δεν φαίνεται να μετριάζει την επίδραση των εσωτερικών κινήτρων.

Πρωτοτυπία/αξία: Με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία και ερευνητικά δεδομένα διερευνήθηκε ένα ερευνητικό μοντέλο στον ελληνικό δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα σε ένα ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα της χώρας. Θεωρήθηκε ιδιαίτερα χρήσιμο να αυξηθεί η γνώση σχετικά με την εσωτερική παρακίνηση στον δημόσιο τομέα και στη σχέση των παραπάνω μεταβλητών.

Λέξεις κλειδιά: Εσωτερικά κίνητρα, εσωτερική παρακίνηση, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή απόδοση, οργανωσιακή δέσμευση, οργανωσιακή δικαιοσύνη, υποστήριξη από τον προϊστάμενο, υποστήριξη από τους συναδέλφους, πλεόνασμα προσόντων.

II. Abstract

The purpose of this study is to examine the phenomenon of intrinsic motivation in the Greek public sector and specifically in a higher educational institution of the country, University of Thessaly and to describe the role of intrinsic motivation in the public sector and if intrinsic motivation can predict and contribute to increased satisfaction (emotion), improved performance (behavior) and increased organizational commitment (attitude) and the extent to which the relationships between these variables can be moderated by perceived organizational justice, perceived support from the supervisor, perceived support from colleagues and perceived overqualification of employees at the University of Thessaly, also taking into account the role of demographic characteristics. We investigate the effect of intrinsic motivation overqualification on job performance, job satisfaction and organizational commitment. Initially, a literature review of all these variables is made.

Methodology. The empirical testing of the proposed theoretical model was carried out using a structured questionnaire that was sent electronically to the employees of the University of Thessaly (sample collection (n= 123)).

Results: It was found that intrinsic motivation positively affects job satisfaction, job performance and organizational commitment. Perceived organizational justice, perceived overqualification, perceived supervisor support and perceived co-workers support do not moderate the relations between variables. Finally, recommendations for future research are made.

Originality/value: Based on the existing literature and research data, a research model was investigated in the Greek public sector and specifically in a higher educational institution of the country. It was considered particularly useful to increase knowledge about intrinsic motivation in the public sector and the relationship between the above variables.

Keywords: Intrinsic motivation, intrinsic motivation, job satisfaction, job performance, organizational commitment, organizational justice, supervisor support, co-workers support, overqualification.

III. Εισαγωγή

Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στο κοινωνικο-οικονομικό τοπίο της χώρας, αλλά αντιμετωπίζει πειστικές προκλήσεις που απαιτούν βελτίωση. Για να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές του, ο δημόσιος τομέας της Ελλάδας πρέπει να υποστεί μετασχηματιστικές αλλαγές, με γνώμονα τα εσωτερικά κίνητρα. Η σημασία του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα κυμαίνεται στην παροχή βασικών υπηρεσιών από την υγειονομική περίθαλψη και την εκπαίδευση έως την ανάπτυξη υποδομών, και αποτελεί σημαντική πηγή απασχόλησης. Ωστόσο, η αναποτελεσματικότητα, η γραφειοκρατία και η διαφθορά έχουν εμποδίσει την αποτελεσματικότητά του. Για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων, η καλλιέργεια εσωτερικών κινήτρων μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων είναι ζωτικής σημασίας. Η ενθάρρυνση της αίσθησης του σκοπού και της υπερηφάνειας για τους ρόλους τους μπορεί να ενισχύσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών. Τα προγράμματα κατάρτισης, τα κίνητρα που βασίζονται στην απόδοση και τα συστήματα αναγνώρισης μπορούν να εμπνεύσουν τους εργαζόμενους να διαπρέψουν. Επιπλέον, η καλλιέργεια μιας κουλτούρας καινοτομίας και υπευθυνότητας μπορεί να προωθήσει την αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια.

Συμπερασματικά, η βελτίωση του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα εξαρτάται μεταξύ άλλων και από την αξιοποίηση της δύναμης των εσωτερικών κινήτρων. Ενεργοποιώντας το αίσθημα του σκοπού και της ευθύνης, μπορεί να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα της, ωφελώντας τελικά τους πολίτες της και την κοινωνία συνολικά.

Στο δυναμικό χώρο εργασίας του 21^{ου} αιώνα, οι οργανισμοί εξαρτώνται ιδιαίτερα από τα κίνητρα και ιδιαίτερα τα εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων και για το λόγο αυτό η μελέτη των κινήτρων προσφέρει πληροφορίες απαραίτητες και χρήσιμες αναφορικά με την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα εργαζομένων και συνεπώς και των οργανισμών, την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Το ανθρώπινο κεφάλαιο και η διαχείρισή του είναι πολύ σημαντική, δεδομένων και των άλλων παραγόντων που δημιουργούν την εργασιακή πραγματικότητα ενός οργανισμού, με σκοπό να εξασφαλίζεται μεταξύ άλλων η ικανοποίηση, η αποδοτικότητα και η δέσμευση των εργαζομένων προς όφελος των ίδιων αλλά και του οργανισμού.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η δημιουργία ενός θεωρητικού πλαισίου που μελετά την εσωτερική παρακίνηση των υπαλλήλων και τον βαθμό στον οποίο σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία, την απόδοση στην εργασία και την δέσμευση στον οργανισμό καθώς και πώς επηρεάζεται αυτή η σχέση από το πλεόνασμα των προσόντων των υπαλλήλων,

την οργανωσιακή δικαιοσύνη, την υποστήριξη από τον προϊστάμενο και την υποστήριξη από τους συναδέλφους. Το μοντέλο αυτό θα διερευνηθεί στο δημόσιο τομέα και ο οργανισμός που έχει επιλεγεί είναι το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Οι λόγοι για τους οποίους παρουσιάζει ενδιαφέρον το θέμα της εργασίας είναι γιατί ο ανθρώπινος παράγοντας στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα και ειδικότερα σε ένα ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα, όπως το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων και της αποστολής του οργανισμού, με δεδομένα τα προβλήματα και τις προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει ένα δημόσιο ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα. Παρά τις όποιες δυσκολίες, η εύρυθμη λειτουργία του και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι μεταξύ των αντικειμενικών στόχων της διοίκησης.

Γενικά η υπάρχουσα βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα τα εγγενή κίνητρα συνδυάζονται με αποτελέσματα ωφέλιμα για τον υπάλληλο και τον οργανισμό. Συνεπώς δεδομένης της σημασίας της εσωτερικής παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στον πολίτη αλλά και την ικανοποίηση των ίδιων των εργαζομένων, ο στόχος αυτής της εργασίας είναι η κατανόηση της επίδρασης των εγγενών κινήτρων των δημοσίων υπαλλήλων στην ικανοποίηση, απόδοση και δέσμευσή τους στον οργανισμό.

Η εργασία έχει την εξής δομή: αρχικά, στο πρώτο μέρος της εργασίας παρουσιάζονται οι θεωρητικές έννοιες του μοντέλου, ο οργανισμός στον οποίο θα διεξαχθεί η έρευνα και διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις. Στο δεύτερο μέρος περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας, η στατιστική ανάλυση που ακολούθησε για να ελεγχθεί αν επιβεβαιώνονται οι υποθέσεις καθώς και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση. Στο τέλος σχολιάζονται τα αποτελέσματα – συμπεράσματα της έρευνας και ακολουθούν οι πρακτικές εφαρμογές και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα στο θέμα του εσωτερικού κινήτρου στο δημόσιο τομέα.

Α' ΜΕΡΟΣ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Κεφάλαιο 1^ο: Παρακίνηση – Κίνητρα

1.1 Εισαγωγή

Κάθε οργανισμός έχει το όραμα, την αποστολή και τους στόχους που πρέπει να υλοποιηθούν, καθώς αποτελούν και τους λόγους για τους οποίους έχει δημιουργηθεί. Οι εργαζόμενοι αποτελούν βασικό παράγοντα και η συμβολή τους στην επίτευξη του οράματος, της αποστολής και των στόχων του οργανισμού είναι καίριας σημασίας. Η ανάπτυξη του οργανισμού και η επιτυχημένη πορεία του εξαρτάται από τους υπαλλήλους που εργάζονται στον οργανισμό. Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι ένα θέμα καίριας σημασίας, καθώς χωρίς την παρακίνηση, είναι δύσκολο για έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Οι εργαζόμενοι για να χρησιμοποιούν στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητές τους και να πετυχαίνουν στόχους και να ξεπερνούν τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν, θα πρέπει να έχουν ισχυρά εργασιακά κίνητρα. Ως εκ τούτου οι εργαζόμενοι με κίνητρα είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του οργανισμού. Για το λόγο αυτό πολλές θεωρίες διοίκησης και κινήτρων παρέχουν προτάσεις σχετικά με το πώς πρέπει να συμπεριφέρεται η διοίκηση προκειμένου να ενεργοποιούνται και να καλλιεργούνται τα κίνητρα των εργαζομένων (Gagné & Deci, 2005).

1.2 Θεωρίες Παρακίνησης

Οι θεωρίες κινήτρων είναι ουσιαστικά εργαλεία για την κατανόηση στις ανθρώπινης συμπεριφοράς και την επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων σε διάφορα πλαίσια, από τον χώρο εργασίας μέχρι την εκπαίδευση και όχι μόνο. Διάφορες θεωρίες παρακίνησης της εργασιακής συμπεριφοράς έχουν αναπτυχθεί και περιγράφει από τους επιστήμονες, προκειμένου η έννοια του κινήτρου να αναλυθεί και να γίνει κατανοητή ως προς το περιεχόμενο αλλά κυρίως ως προς την επίδραση στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και κατά συνέπεια και του οργανισμού. Οι θεωρίες περιεχομένου εμβαθύνουν στις θεμελιώδεις ανάγκες που οδηγούν τα άτομα, ενώ οι θεωρίες διαδικασιών ρίχνουν φως στις γνωστικές διαδικασίες και στη λήψη αποφάσεων που εμπλέκονται στην επίτευξη αυτών των αναγκών. Συνδυάζοντας γνώσεις τόσο από θεωρίες περιεχομένου όσο και από θεωρίες διαδικασιών, τα άτομα και οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν πιο αποτελεσματικές στρατηγικές για να εμπνεύσουν και να διατηρήσουν κίνητρα, οδηγώντας τελικά σε υψηλότερα επίπεδα δημιουργικότητας, αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης.

1.2.1 Θεωρίες περιεχομένου

Το κίνητρο είναι μια σύνθετη ψυχολογική έννοια που καθοδηγεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Συνεπώς ακριβώς γιατί έχει σημαντικό ρόλο είναι εξίσου σημαντική η προσέγγιση και κατανόηση του τρόπου που λειτουργεί. Οι θεωρίες κινήτρων στοχεύουν στην παροχή γνώσεων σχετικά με τους υποκείμενους μηχανισμούς και τους παράγοντες που επηρεάζουν τα ανθρώπινα κίνητρα. Δύο κύριες κατηγορίες θεωριών κινήτρων είναι οι θεωρίες περιεχομένου και οι θεωρίες διαδικασίας, καθεμία από τις οποίες προσφέρει μια μοναδική προοπτική για το πώς λειτουργεί το κίνητρο. Οι θεωρίες περιεχομένου επικεντρώνονται στον εντοπισμό συγκεκριμένων εσωτερικών αναγκών ή επιθυμιών που ωθούν τα άτομα να αναλάβουν δράση και υποδηλώνουν ότι το κίνητρο προκύπτει από την επιδίωξη της εκπλήρωσης αυτών των αναγκών.

1. Η θεωρία ιεράρχησης ανθρώπινων αναγκών του Abraham Maslow

Η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow είναι ένα θεμελιώδες πλαίσιο στις μελέτες ψυχολογίας και διαχείρισης, καθώς επιδιώκει να εξηγήσει τα ανθρώπινα κίνητρα και τις κινητήριες δυνάμεις πίσω από την ανθρώπινη συμπεριφορά. Στον πυρήνα της, η θεωρία του Maslow προτείνει ότι οι ανθρώπινες ανάγκες είναι διατεταγμένες σε μια ιεραρχική δομή, με βασικές φυσιολογικές ανάγκες στο κάτω μέρος και ψυχολογικές ανάγκες υψηλότερου επιπέδου στην κορυφή. Η ιεραρχία απεικονίζεται συνήθως ως πυραμίδα, με πέντε διακριτά επίπεδα:

1. Φυσιολογικές ανάγκες: Αυτές είναι οι πιο θεμελιώδεις απαιτήσεις για επιβίωση, όπως τροφή, νερό, στέγη και ύπνος και μέχρι να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες, τα άτομα παρακινούνται κυρίως από αυτές.
2. Ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς: Μόλις ικανοποιηθούν οι φυσιολογικές ανάγκες, οι άνθρωποι αναζητούν ασφάλεια, τόσο σωματική όσο και οικονομική. Αυτό περιλαμβάνει ασφάλεια εργασίας, υγεία και προστασία.
3. Κοινωνικές ανάγκες: Οι κοινωνικές ανάγκες έρχονται στη συνέχεια, που περιλαμβάνουν την επιθυμία για φιλία, οικειότητα και την αίσθηση του ανήκειν στην οικογένεια και την κοινωνία.
4. Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης: Αυτό το επίπεδο περιλαμβάνει την ανάγκη για αυτοεκτίμηση, αυτοσεβασμό και σεβασμό των άλλων, καθώς και αισθήματα ολοκλήρωσης και αναγνώρισης.

5. **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης:** Στην κορυφή της ιεραρχίας, η αυτοπραγμάτωση αντιπροσωπεύει τη φιλοδοξία να φτάσει κανείς στο έπακρο των δυνατοτήτων του, να επιδιώξει την προσωπική ανάπτυξη και να επιτύχει την αυτοεκπλήρωση.

Σύμφωνα με τον Maslow, καθώς ικανοποιούνται οι ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου, τα άτομα παρακινούνται να επιδιώξουν ανάγκες υψηλότερου επιπέδου. Αυτή η θεωρία είχε επιρροή σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της ψυχολογίας, της εκπαίδευσης και της διοίκησης επιχειρήσεων, βοηθώντας στην κατανόηση και την αντιμετώπιση των περίπλοκων παραγόντων του ανθρώπινου κινήτρου και συμπεριφοράς.

2. Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων (Two-Factor Theory) του F. Herzberg

Η Θεωρία δύο Παραγόντων του Herzberg, γνωστή και ως Θεωρία Υγιεινής & Παρακίνησης, είναι μια εξέχουσα έννοια στη σφαίρα της οργανωσιακής ψυχολογίας και των κινήτρων των εργαζομένων. Ο Herzberg πρότεινε αυτή τη θεωρία στη δεκαετία του 1950 ως έναν τρόπο κατανόησης των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και δυσαρέσκεια. Η θεωρία υποστηρίζει ότι υπάρχουν δύο διακριτές ομάδες παραγόντων που επηρεάζουν τις εργασιακές εμπειρίες ενός ατόμου.

1. **Παράγοντες Υγιεινής (αντικίνητρα).** Περιλαμβάνονται παράγοντες ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, οι πολιτικές του οργανισμού, η εργασιακή ασφάλεια και οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι οποίοι όταν λείπουν ή είναι μπορεί να προκαλέσουν δυσαρέσκεια και αίσθημα δυσφορίας στους εργαζόμενους.

2. **Παράγοντες Παρακίνησης (κίνητρα).** Περιλαμβάνονται παράγοντες όπως το επίτευγμα, την αναγνώριση, την ευθύνη, την πρόοδο και την ίδια την εργασία. Σε αντίθεση με τους παράγοντες υγιεινής, οι παρακινητικοί παράγοντες σχετίζονται με την εγγενή φύση της ίδιας της εργασίας και συνδέονται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση.. Όταν αυτοί οι παράγοντες είναι παρόντες μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση.

Ο Herzberg υποστήριξε ότι η βελτίωση των παραγόντων υγιεινής μπορεί να εξαλείψει τη δυσαρέσκεια από την εργασία, αλλά μπορεί να μην ενισχύει απαραίτητα τα κίνητρα. Για να ενισχύσουν τα κίνητρα, οι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρωθούν στην παροχή ευκαιριών στους εργαζόμενους να βιώσουν τις θετικές πτυχές της εργασίας τους. Με άλλα λόγια, η πραγματική εργασιακή ικανοποίηση πηγάζουν από την παρουσία παραγόντων κινήτρων και όχι από την απουσία παραγόντων υγιεινής.

3. Η θεωρία των Αναγκών: ύπαρξης – κοινωνικών σχέσεων & ανάπτυξης (ERG) του Alderfer

Η θεωρία ERG (Existence – Relatedness – Growth) του Alderfer αναπτύχθηκε ως εναλλακτική λύση στην Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow και απλοποιεί και αναδιοργανώνει την ιεραρχία ενώ αντιμετωπίζει ορισμένους από τους περιορισμούς της.

1. Ανάγκες ύπαρξης: Αυτές αντιστοιχούν στις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow. Περιλαμβάνουν τις βασικές απαιτήσεις για την ανθρώπινη επιβίωση και περιλαμβάνουν παράγοντες όπως η τροφή, το καταφύγιο και η φυσική ασφάλεια. Στη θεωρία ERG, οι ανάγκες ύπαρξης είναι οι πιο θεμελιώδεις και άμεσες.

2. Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων: Αυτή η κατηγορία συνδυάζει στοιχεία από τις κοινωνικές ανάγκες και τις ανάγκες του ανήκειν του Maslow. Οι ανάγκες συσχέτισης αναφέρονται στην επιθυμία για ουσιαστικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, και αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τις διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία αλλά και στην προσωπική ζωή κάποιου.

3. Ανάγκες ανάπτυξης: Η θεωρία του Alderfer συμπυκνώνει τις ανάγκες εκτίμησης, αυτοπραγμάτωσης και αυτο-υπέρβασης του Maslow στην ενιαία κατηγορία των αναγκών ανάπτυξης. Αυτές οι ανάγκες περιλαμβάνουν προσωπική ανάπτυξη, αυτοβελτίωση και επιδίωξη των δυνατοτήτων κάποιου.

Η θεωρία ERG του Alderfer διαφέρει από την ιεραρχία του Maslow στο ότι αναγνωρίζει ότι τα άτομα μπορούν να παρακινηθούν από πολλαπλές ανάγκες ταυτόχρονα και ότι εάν οι ανάγκες υψηλότερου επιπέδου ματαιωθούν, τα άτομα μπορεί να υποχωρήσουν στην επιδίωξη αναγκών χαμηλότερου επιπέδου. Αυτή η θεωρία ήταν πολύτιμη στο πλαίσιο των κινήτρων και της διαχείρισης στο χώρο εργασίας, καθώς προσφέρει μια πιο ευέλικτη προοπτική για τις ανθρώπινες ανάγκες, αναγνωρίζοντας ότι οι άνθρωποι μπορεί να οδηγούνται από έναν συνδυασμό επιθυμιών, και οι διευθυντές πρέπει να εξετάσουν αυτά τα διαφορετικά κίνητρα για να ενισχύσουν την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

4. Η θεωρία X και Ψ του McGregor

Η Θεωρία X και Y του McGregor είναι δύο αντικρουόμενες προσεγγίσεις για την κατανόηση των κινήτρων των εργαζομένων και των στυλ διαχείρισης σε οργανισμούς. Αυτές οι θεωρίες, που προτάθηκαν τη δεκαετία του 1960, είχαν σημαντικό αντίκτυπο στον τομέα της διοίκησης και συνεχίζουν να διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση αλληλοεπιδρά με τους εργαζόμενους.

Θεωρία X: Ο McGregor χαρακτήρισε τη Θεωρία X ως μια πιο παραδοσιακή και απαισιόδοξη άποψη της ανθρώπινης φύσης και κινήτρων. Σύμφωνα με τη Θεωρία X, οι εργαζόμενοι είναι γενικά τεμπέληδες, αντιπαθούν τη δουλειά, στερούνται φιλοδοξίας και πρέπει να επιβλέπονται

στενά και να ελέγχονται. Οι διευθυντές που τηρούν αυτή τη θεωρία χρησιμοποιούν συχνά μια προσέγγιση εντολών και ελέγχου, δίνοντας έμφαση στους κανόνες, τις τιμωρίες και την αυστηρή επίβλεψη για να εξασφαλίσουν την παραγωγικότητα.

Θεωρία Ψ: Αντίθετα, η Θεωρία του Ψ αντιπροσωπεύει μια πιο σύγχρονη και αισιόδοξη άποψη για τα ανθρώπινα κίνητρα. Ο McGregor πίστευε ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακινούνται μόνοι τους, δημιουργικοί και ικανοί να αναλαμβάνουν την ευθύνη για την εργασία τους. Οι διευθυντές που ευθυγραμμίζονται με τη Θεωρία Ψ ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους τους, ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και παρέχουν ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη.

Το έργο του McGregor υπογραμμίζει τη σημασία των υποκείμενων πεποιθήσεων της διοίκησης για τους υπαλλήλους του, καθώς αυτές οι πεποιθήσεις διαμορφώνουν το στυλ διοίκησης και, κατά συνέπεια, επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Υποστήριξε ότι οι υποθέσεις της Θεωρίας Ψ τείνουν να αποφέρουν καλύτερα αποτελέσματα όσον αφορά τη δέσμευση των εργαζομένων και τη συνολική οργανωσιακή απόδοση.

1.2.2 Θεωρίες διαδικασιών

Οι θεωρίες διαδικασιών εστιάζουν στις αιτίες των κινήτρων εργασίας, δίνοντας σημασία στις διαδικασίες της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο. Εστιάζουν στην κατανόηση των γνωστικών διαδικασιών που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα επιλέγουν και κατευθύνουν τις προσπάθειές τους για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Αυτές οι θεωρίες διερευνούν τις διαδικασίες σκέψης, τη λήψη αποφάσεων και τους μηχανισμούς καθορισμού στόχων που καθοδηγούν τη συμπεριφορά.

1.Θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom, βασίζεται στην ιδέα ότι τα άτομα παρακινούνται να δράσουν με συγκεκριμένο τρόπο, όταν πιστεύουν ότι οι πράξεις τους θα οδηγήσουν σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα.

Η Θεωρία Προσδοκιών αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία:

1. Προσδοκία απόδοσης: αναφέρεται στην πεποίθηση ενός ατόμου ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει στην επιτυχή ολοκλήρωση μιας εργασίας. Με άλλα λόγια, αξιολογεί τη σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης. Εάν ένας υπάλληλος πιστεύει ότι η καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας θα έχει ως αποτέλεσμα καλύτερη απόδοση, είναι πιο πιθανό να παρακινηθεί.
2. Προσδοκία ανταμοιβών: αξιολογεί τη σύνδεση μεταξύ της απόδοσης και των αποτελεσμάτων. Εξετάζει εάν ένα άτομο πιστεύει ότι η καλή απόδοση θα ανταμειφθεί με επιθυμητά αποτελέσματα, όπως μια προαγωγή ή μια αύξηση μισθού. Εάν οι εργαζόμενοι

αντιλαμβάνονται μια σαφή σχέση μεταξύ της απόδοσής τους και των ανταμοιβών τους, έχουν περισσότερα κίνητρα για καλή απόδοση.

3.Επιθυμία ανταμοιβών/Αξία ανταμοιβών: είναι η αξία ή η σημασία που αποδίδει ένα άτομο στα αναμενόμενα αποτελέσματα ή ανταμοιβές. Διαφέρει από άτομο σε άτομο και εξαρτάται από τις προσωπικές του προτιμήσεις και ανάγκες. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος μπορεί να εκτιμά πολύ ένα χρηματικό μόνους, ενώ ένας άλλος μπορεί να εκτιμά περισσότερο τις ευέλικτες ώρες εργασίας.

Η θεωρία του Vroom υποδηλώνει ότι η δύναμη της παρακίνησης είναι αποτέλεσμα του γινόμενου αυτών των τριών παραγόντων: Προσδοκία απόδοσης X Προσδοκία Ανταμοιβών X Αξία ανταμοιβών. Στην ουσία, οι εργαζόμενοι παρακινούνται όταν πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους θα οδηγήσουν σε καλή απόδοση, η οποία με τη σειρά της θα έχει ως αποτέλεσμα πολύτιμες ανταμοιβές που έχουν σημασία για αυτούς. Η Θεωρία Προσδοκιών έχει επηρεάσει τη διαμόρφωση των σύγχρονων πρακτικών διαχείρισης, τονίζοντας τη σημασία των σαφών σχέσεων απόδοσης-ανταμοιβής και εξατομικευμένων προσεγγίσεων για τα κίνητρα. Υπογραμμίζει ότι η κατανόηση και η ευθυγράμμιση των προσδοκιών και των επιθυμιών των εργαζομένων είναι ουσιαστικής σημασίας για την ενίσχυση των υψηλών επιπέδων κινήτρων και απόδοσης στο χώρο εργασίας.

2.Το υπόδειγμα των Porter & Lawler

Το υπόδειγμα κινήτρων Porter & Lawler επιδιώκει να εξηγήσει τη σύνθετη σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης, ικανοποίησης και ανταμοιβών στον εργασιακό χώρο. Αυτό το μοντέλο βασίζεται στη Θεωρία Προσδοκιών του Vroom και προσθέτει περαιτέρω διαστάσεις στην κατανόησή μας για τα κίνητρα των εργαζομένων. Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου Porter-Lawler περιλαμβάνουν:

1. Προσπάθεια: είναι το πρώτο βήμα στη διαδικασία και περιλαμβάνει την ενέργεια και τη δέσμευση που καταβάλλει ένας εργαζόμενος στη δουλειά του. Το μοντέλο αναγνωρίζει ότι δεν οδηγεί κάθε προσπάθεια στην απόδοση, καθώς διάφοροι παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας και της σαφήνειας του ρόλου, μπορούν να επηρεάσουν αυτή τη σχέση.
2. Απόδοση: είναι το δεύτερο στοιχείο του μοντέλου, που αναφέρεται στην πραγματική επίτευξη των καθηκόντων και των στόχων. Αναγνωρίζει ότι η υψηλή προσπάθεια δεν εγγυάται πάντα υψηλή απόδοση λόγω παραγόντων όπως οι ατομικές ικανότητες και οι εξωτερικοί περιορισμοί.
3. Ικανοποίηση: αντιπροσωπεύει τη συναισθηματική ανταπόκριση ενός ατόμου στην απόδοση της εργασίας του και στις ανταμοιβές που λαμβάνει. Αυτό το στοιχείο αναγνωρίζει ότι οι

άνθρωποι έχουν διαφορετικές προσδοκίες και αποτιμήσεις ανταμοιβών, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τα επίπεδα ικανοποίησής τους.

4. Ανταμοιβές: Το τελικό στοιχείο, οι ανταμοιβές, αφορά τόσο τα εσωτερικά όσο και εξωτερικά κίνητρα, όπως ο μισθός, η αναγνώριση, η εργασιακή ασφάλεια και η προσωπική ολοκλήρωση. Αναγνωρίζει ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται όχι μόνο από απτές ανταμοιβές αλλά και από ψυχολογικούς και εγγενείς παράγοντες.

Το μοντέλο Porter & Lawler τονίζει ότι η σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ικανοποίησης δεν είναι γραμμική αλλά μάλλον περίπλοκη, επηρεασμένη από διάφορους περιστασιακούς και μεμονωμένους παράγοντες. Ενθαρρύνει τους οργανισμούς να λάβουν υπόψη τις μοναδικές ανάγκες και προσδοκίες των υπαλλήλων τους και να προσαρμόσουν ανάλογα τα συστήματα ανταμοιβής τους για να ενισχύσουν τα κίνητρα και την ικανοποίηση από την εργασία.

3.Η θεωρία Στοχοθέτησης του Locke

Η Θεωρία Καθορισμού Στόχων του Locke είναι μια βασική έννοια στον τομέα των κινήτρων και της οργανωσιακής ψυχολογίας και επικεντρώνεται στην ιδέα ότι συγκεκριμένοι και απαιτητικοί στόχοι οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα κινήτρων και απόδοσης.

Βασικά στοιχεία της θεωρίας του Locke περιλαμβάνουν:

1. Σαφείς και συγκεκριμένοι στόχοι: Σύμφωνα με τον Locke, ο καθορισμός ακριβών και καλά καθορισμένων στόχων είναι ζωτικής σημασίας για την παρακίνηση. Αυτοί οι στόχοι παρέχουν στα άτομα έναν σαφή στόχο, επιτρέποντάς τους να εστιάσουν τις προσπάθειές τους και την ενέργειά τους αποτελεσματικά.
2. Πρόκληση: Η θεωρία του Locke προτείνει ότι οι στόχοι πρέπει να είναι προκλητικοί αλλά επιτεύξιμοι. Όταν τα άτομα αντιλαμβάνονται έναν στόχο ως πρόκληση, τείνουν να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια και δέσμευση για να τον επιτύχουν.
3. Ανατροφοδότηση: Η τακτική ανατροφοδότηση σχετικά με την πρόοδο προς τους στόχους είναι απαραίτητη. Η ανατροφοδότηση βοηθά τα άτομα να μετρήσουν την απόδοσή τους και να κάνουν τις απαραίτητες προσαρμογές για να παραμείνουν σε καλό δρόμο.
4. Πολυπλοκότητα εργασίας: Η θεωρία αναγνωρίζει ότι η πολυπλοκότητα της εργασίας και η ικανότητα ενός ατόμου να το χειριστεί παίζουν ρόλο στα κίνητρα. Οι άνθρωποι έχουν περισσότερα κίνητρα όταν πιστεύουν ότι έχουν τις δεξιότητες και τους πόρους για να ολοκληρώσουν το έργο.

5. Δέσμευση: Η θεωρία του Locke υπογραμμίζει επίσης τη σημασία της δέσμευσης στους στόχους. Όταν τα άτομα επενδύουν προσωπικά και δεσμεύονται για την επίτευξη ενός στόχου, το κίνητρό τους αυξάνεται.

Η Θεωρία καθορισμού στόχων του Locke έχει πρακτικές εφαρμογές σε διάφορα περιβάλλοντα, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, του αθλητισμού και του χώρου εργασίας. Υποδηλώνει ότι οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν τα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων θέτοντας σαφείς, απαιτητικούς στόχους και παρέχοντας ανατροφοδότηση και υποστήριξη για να βοηθήσουν τα άτομα να τους επιτύχουν. Επιπλέον, τονίζει τον ρόλο του εγγενούς κινήτρου, καθώς τα άτομα συχνά οδηγούνται από μια αίσθηση ολοκλήρωσης και προσωπικής ανάπτυξης όταν επιτυγχάνουν τους στόχους τους.

4. Η θεωρία της Ισότητας/Δικαιοσύνης του Adams

Η Θεωρία Ισότητας του Adams εστιάζει στην ιδέα ότι τα άτομα παρακινούνται όχι μόνο από την απόλυτη αξία των ανταμοιβών τους αλλά από την αντίληψη της δικαιοσύνης και της ισότητας στις ανταμοιβές τους σε σχέση με τις εισροές τους και τις αναλογίες εισροών προς αποτέλεσμα άλλων. Τα βασικά στοιχεία της Θεωρίας της Ισότητας του Adams περιλαμβάνουν:

1. Εισροές: Οι εισροές αντιπροσωπεύουν τη συνεισφορά ενός ατόμου στην εργασία του ή σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, όπως προσπάθεια, δεξιότητες, εμπειρία και αφοσίωση.
 2. Αποτελέσματα: Τα αποτελέσματα αναφέρονται στις ανταμοιβές, τα οφέλη ή τα αποτελέσματα που λαμβάνει ένα άτομο από τις προσπάθειές του, συμπεριλαμβανομένου του μισθού, της αναγνώρισης, των προαγωγών ή της εργασιακής ικανοποίησης.
 3. Σύγκριση: Στη Θεωρία της Ισότητας, τα άτομα συγκρίνουν τις αναλογίες εισροών προς αποτέλεσμα με αυτές των συναδέλφων τους ή των συνομηλίκων τους. Αξιολογούν εάν οι προσπάθειές τους ανταμείβονται αναλογικά σε σύγκριση με άλλες.
 4. Ισότητα: Όταν τα άτομα αντιλαμβάνονται μια ισορροπία μεταξύ των εισροών και των αποτελεσμάτων τους σε σύγκριση με τους συνομηλίκους τους, νιώθουν ένα αίσθημα ισότητας και γενικά είναι παρακινημένα και ικανοποιημένα.
 5. Ανισότητα: Εάν τα άτομα αντιλαμβάνονται μια ανισορροπία, είτε πρόκειται για υπερβολική ανταμοιβή είτε κατώτερη ανταμοιβή, βιώνουν αισθήματα ανισότητας, τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε μειωμένα κίνητρα, δυσαρέσκεια και επιθυμία αποκατάστασης της ισορροπίας.
- Η θεωρία του Adams υπογραμμίζει τη σημασία της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας και τον βαθύ αντίκτυπό της στα κίνητρα και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν τις αρχές της θεωρίας της Ισότητας προσπαθούν να δημιουργήσουν δίκαια συστήματα αποζημίωσης, διαφανείς αξιολογήσεις απόδοσης και δίκαιες

ευκαιρίες για ανάπτυξη και πρόοδο. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να ενισχύσουν ένα πιο παρακινημένο και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό, ελαχιστοποιώντας παράλληλα τις αρνητικές επιπτώσεις της αντιληπτής αδικίας.

1.2.3 Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης

1.Η θεωρία της αυτοδιάθεσης των Deci και Ryan

Ο Edward L. Deci και ο Richard M. Ryan είναι γνωστοί για τη Θεωρία του Αυτοκαθορισμού, η οποία εστιάζει στις έμφυτες ψυχολογικές ανάγκες που οδηγούν τα ανθρώπινα κίνητρα και την ευημερία. Η Θεωρία Αυτοδιάθεσης υποστηρίζει ότι τα άτομα έχουν τρεις θεμελιώδεις ψυχολογικές ανάγκες.

1. Αυτονομία: Η αυτονομία αναφέρεται στην ανάγκη του ανθρώπου να έχει τον έλεγχο των δικών του ενεργειών και αποφάσεων. Το εσωτερικό κίνητρο, η πιο ισχυρή μορφή κινήτρων, προκύπτει όταν τα άτομα αισθάνονται αυτόνομα, κάνοντας επιλογές που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και τα ενδιαφέροντά τους.

2. Ικανότητα: Η ικανότητα αντανακλά την ανάγκη να αισθάνεται κανείς ικανός και αποτελεσματικός στις προσπάθειές του. Όταν τα άτομα πιστεύουν ότι έχουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και να επιτύχουν, τα κίνητρα και η αυτοεκτίμησή τους ενισχύονται.

3. Σχέση: Η ανάγκη για συγγένεια σχετίζεται με την επιθυμία για ουσιαστικές συνδέσεις με άλλους. Οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, οι θετικές σχέσεις και η αίσθηση του ανήκειν είναι ζωτικής σημασίας για την ψυχολογική ευεξία και τα κίνητρα.

Η Θεωρία Αυτοκαθορισμού υποστηρίζει ότι αυτές οι τρεις ανάγκες χρησιμεύουν ως βάση για την κατανόηση του κινήτρου πίσω από την ανθρώπινη συμπεριφορά. Προσδιορίζει διαφορετικούς τύπους κινήτρων, που κυμαίνονται από τα εγγενή κίνητρα (συμμετοχή σε μια δραστηριότητα για την εγγενή της απόλαυση) έως τα εξωτερικά κίνητρα (συμμετοχή σε μια δραστηριότητα για εξωτερικές ανταμοιβές).

Η Θεωρία Αυτοκαθορισμού τονίζει ότι το εγγενές κίνητρο, που καθοδηγείται από την αυτονομία, την ικανότητα και τη συγγένεια, είναι η πιο βιώσιμη και ικανοποιητική μορφή κινήτρων.

2.Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας του Hackman & Oldham

Το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman & Oldham είναι μια εξέχουσα θεωρία κινήτρων που εστιάζει στο πώς ο σχεδιασμός της εργασίας μπορεί να επηρεάσει τα κίνητρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτό το μοντέλο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ των χαρακτηριστικών της εργασίας και των εγγενών κινήτρων ενός ατόμου. Το μοντέλο περιγράφει πέντε βασικά χαρακτηριστικά εργασίας.

1. Ποικιλία δεξιοτήτων: αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο μια δουλειά απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες και ταλέντα. Οι θέσεις εργασίας που προσφέρουν μια ποικιλία εργασιών και προκλήσεων τείνουν να είναι πιο παρακινητικές επειδή παρέχουν ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και ανάπτυξη δεξιοτήτων.
2. Ταυτότητα Εργασίας: αφορά το βαθμό στον οποίο μια θέση εργασίας επιτρέπει σε έναν εργαζόμενο να δει ένα πλήρες, από αποτέλεσμα της εργασίας του. Όταν τα άτομα μπορούν ξεκάθαρα να συνδέσουν τις προσπάθειές τους με ένα ουσιαστικό αποτέλεσμα, βιώνουν μια αίσθηση ολοκλήρωσης και κινήτρων.
3. Σημασία εργασίας: σχετίζεται με τον αντίκτυπο της εργασίας σε άλλα άτομα ή στον οργανισμό συνολικά. Οι δουλειές που έχουν σημαντικό αντίκτυπο στους άλλους είναι συχνά πιο παρακινητικές επειδή παρέχουν μια αίσθηση σκοπού και σημασίας.
4. Αυτονομία: αναφέρεται στο επίπεδο ανεξαρτησίας και εξουσίας λήψης αποφάσεων που έχει ένας εργαζόμενος στη δουλειά του. Οι θέσεις εργασίας που παρέχουν μεγαλύτερη αυτονομία ενδυναμώνουν τα άτομα, επιτρέποντάς τους να οικειοποιούνται τη δουλειά και τις αποφάσεις τους.
5. Ανατροφοδότηση: περιλαμβάνει τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με την απόδοση της εργασίας τους. Η τακτική και εποικοδομητική ανατροφοδότηση βοηθά τα άτομα να κατανοήσουν πόσο καλά τα πάνε και πού μπορούν να βελτιωθούν, ενισχύοντας τα κίνητρα και την απόδοσή τους.

Το μοντέλο των Hackman & Oldham υποδηλώνει ότι αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλότερα επίπεδα εγγενούς κινήτρου, ικανοποίησης από την εργασία και συνολικής ευημερίας. Είχε επιρροή στη διαμόρφωση πρακτικών σχεδιασμού εργασίας και οργανωτικών στρατηγικών για τη δημιουργία περισσότερων παρακινητικών και ικανοποιητικών εργασιακών περιβαλλόντων.

1.3 Κίνητρα

Ο όρος «κίνητρο» αναφέρεται στον βαθμό προθυμίας του ατόμου να καταβάλει και να διατηρήσει μια προσπάθεια για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων» (Franco et al., 2002). Ο Luthans (1998) υποστήριξε ότι το κίνητρο είναι μια διαδικασία που ξεκινά με μία φυσιολογική ανεπάρκεια ή ανάγκη που ενεργοποιεί μια συμπεριφορά ή μια ορμή που στοχεύει σε ένα κίνητρο στόχο. Αποτελείται από παράγοντες που προκαλούν και κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά προς ένα συγκεκριμένο στόχο και δεν είναι ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα που κάποιοι διαθέτουν και κάποιοι όχι (Khoshnevis & Tahmasebi, 2016). Επιπλέον ο Luthans (1998) υποστήριξε ότι το κίνητρο δεν πρέπει να θεωρείται ως η μόνη εξήγηση της συμπεριφοράς, καθώς συνδέεται και δρα σε συνδυασμό με άλλες διαμεσολαβητικές διαδικασίες καθώς επίσης και το περιβάλλον.

1.3.1 Εξωτερικά κίνητρα

Το εξωτερικό κίνητρο αντανακλά τη δέσμευση σε μια δραστηριότητα για την επίτευξη ενός ξεχωριστού αποτελέσματος, ενώ το εσωτερικό κίνητρο αναφέρεται στη δέσμευση σε μια δραστηριότητα για την εγγενή ευχαρίστηση που παρέχει (Ryan & Deci, 2017, Van den Broeck et al., 2021). Με άλλα λόγια το εξωτερικό κίνητρο ορίζεται ως η επιθυμία να εκτελεστεί μια δραστηριότητα με την πρόθεση να επιτευχθούν θετικές συνέπειες, όπως ένα κίνητρο ή να αποφευχθούν αρνητικές συνέπειες, όπως μια τιμωρία (Deci & Ryan, 2000). Οι άνθρωποι έχουν εξωτερικά κίνητρα όταν ασχολούνται με την εργασία για τα οικονομικά αποτελέσματα που παρέχει η εργασία ενώ έχουν εγγενή κίνητρα όταν ασχολούνται με την εργασία επειδή βρίσκουν ενδιαφέρον και νόημα να προσπαθήσουν (Giurge & Woolley, 2022).

1.3.2 Εσωτερικά κίνητρα

Το εσωτερικό κίνητρο είναι η επιθυμία κάποιου να εκτελέσει μια δραστηριότητα για την ίδια τη δραστηριότητα, έτσι ώστε να βιώσει την ευχαρίστηση και την ικανοποίηση που είναι εγγενής στη δραστηριότητα (Deci et al., 1989) και ως η εμπειρία του ενδιαφέροντος και της απόλαυσης (Gagné & Deci, 2005). Τα άτομα με εγγενή κίνητρα επιδιώκουν μια δραστηριότητα για τον ίδιο τους τον εαυτό, συμμετέχουν για το εσωτερικό όφελος που προέρχεται από αυτό (Van den Broeck et al., 2021), δηλαδή γιατί κάτι είναι εγγενώς ευχάριστο ή ενδιαφέρον (Ryan & Deci, 2000).

Το εσωτερικό κίνητρο είναι μια ισχυρή δύναμη που τροφοδοτεί την προσωπική ανάπτυξη, τη δημιουργικότητα και την ευημερία. Απευθύνεται στις έμφυτες επιθυμίες μας για αυτονομία, ικανότητα και συγγένεια, καθοδηγώντας την επιδίωξη στόχων με ενθουσιασμό και αφοσίωση. Κατανοώντας και καλλιεργώντας τα εγγενή κίνητρα, τα άτομα, οι εκπαιδευτικοί και οι ηγέτες μπορούν να ξεκλειδώσουν πλήρως τις δυνατότητες των ατόμων και να δημιουργήσουν έναν κόσμο όπου οι άνθρωποι δεν οδηγούνται μόνο από εξωτερικές ανταμοιβές, αλλά από τη χαρά και την ολοκλήρωση που πηγάζει εκ των εσω.

1.3.3 Τα εσωτερικά κίνητρα στην εργασία

Το εργασιακό κίνητρο είναι κατά γενική ομολογία μια δύσκολη έννοια να οριστεί (Rainey, 1993). Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι τα κίνητρα είναι μια πολύπλοκη διαδικασία με ευρύ πεδίο συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών, της ψυχολογίας, της οργανωτικής ανάπτυξης, της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της κοινωνιολογίας (Selden & Brewer, 2000). Οι Perry & Porter (1982) υποστήριξαν ότι το κίνητρο συνήθως αντιπροσωπεύει την ποσότητα, την ποιότητα και την κατεύθυνση της προσπάθειας των εργαζομένων που ενεργοποιεί τη συμπεριφορά τους στο εργασιακό περιβάλλον.

Το εγγενές κίνητρο στην εργασία αναφέρεται στην εσωτερική ώθηση και την ικανοποίηση που βιώνει ένας εργαζόμενος όταν εμπλέκεται στα εργασιακά του καθήκοντα και τις ευθύνες που απορρέουν από αυτά. Τροφοδοτείται από παράγοντες όπως η αίσθηση του σκοπού, η απόλαυση, η αυτονομία και η προσωπική ανάπτυξη. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν εγγενή κίνητρα, είναι πιο πιθανό να ασχοληθούν πλήρως με την εργασία τους και να προσπαθούν με συνέπεια για την αριστεία. Ενώ τα εξωτερικά κίνητρα, όπως οι χρηματικές ανταμοιβές και οι προαγωγές είναι σημαντικά, το εγγενές κίνητρο, η εσωτερική επιθυμία να διαπρέψει κανείς στη δουλειά του, είναι μια ισχυρή και βιώσιμη δύναμη που ωθεί τους εργαζόμενους να συνεχίσουν την προσπάθεια και να ξεπερνούν τα όριά τους. Τα εγγενή κίνητρα στο χώρο εργασίας είναι ένας ισχυρός μοχλός δέσμευσης και απόδοσης των εργαζομένων. Οι άνθρωποι έχουν εγγενή κίνητρα όταν ο κύριος λόγος για την προσπάθειά τους στην εργασία είναι ότι βρίσκουν το ίδιο το έργο συναρπαστικό, προκλητικό, ικανοποιητικό, ενδιαφέρον και δυναμωτικό και επιπλέον, έχουν αισθήματα υπερηφάνειας, αισθήματα επιτεύγματος και συναισθήματα της ολοκλήρωσης όταν εργάζονται στα συγκεκριμένα καθήκοντα (Kulkarni, 2015). Οι άνθρωποι με εγγενή κίνητρα βιώνουν τις εργασιακές δραστηριότητες ως αυτοσκοπό και το αποτέλεσμα είναι αυξημένο ενδιαφέρον και εργασιακή ικανοποίηση (Fishbach et al., 2010).

Τα εσωτερικά κίνητρα είναι μοναδικοί προγνωστικοί παράγοντες σημαντικών εργασιακών αποτελεσμάτων (Gagné & Deci, 2005, Woolley & Fishbach, 2018). Μέσω των κινήτρων μπορεί να προβλεφθεί:

1. Η επιμονή και η εργασιακή απόδοση (Cerasoli et al., 2014, van Egmond et al., 2017). Το εσωτερικό κίνητρο επηρεάζει θετικά την απόδοση, και ιδιαίτερα την απόδοση που δεν συνδέεται άμεσα με τις επίσημες ανταμοιβές (Cerasoli et al., 2014). Τα εγγενή κίνητρα είναι στενά συνδεδεμένα με την αυξημένη παραγωγικότητα. Οι εργαζόμενοι που παρακινούνται από το εσωτερικό τους πάθος και ενδιαφέρον τείνουν να είναι πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Δεν επικεντρώνονται μόνο στην εκπλήρωση ελάχιστων απαιτήσεων αλλά στην επίτευξη αριστείας στους ρόλους τους.

2. Η οργανωσιακή δέσμευση (Cerasoli et al., 2014, van Egmond et al., 2017). Το εσωτερικό κίνητρο καλλιεργεί μια ισχυρή αίσθηση δέσμευσης στην αποστολή και τις αξίες του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι που καθοδηγούνται εσωτερικά είναι πιο πιθανό να ευθυγραμμιστούν και να υποστηρίξουν τους στόχους του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι με εγγενή κίνητρα είναι αφοσιωμένοι στην προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη, ασχολούνται περισσότερο με την εργασία τους και επενδύουν πρόθυμα τον χρόνο και την προσπάθειά τους στα καθήκοντά τους και είναι πιο πιθανό να παραμείνουν σε έναν οργανισμό για μακροπρόθεσμα.

3. Η εργασιακή ικανοποίηση: Οι εργαζόμενοι με εγγενή κίνητρα τείνουν να βιώνουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, καθώς βρίσκουν τη δουλειά τους ικανοποιητική και ουσιαστική.

4. Η ενισχυμένη εργασιακή ηθική: Τα άτομα με εγγενή κίνητρα επιδεικνύουν ισχυρή εργασιακή ηθική. Επενδύουν πρόθυμα χρόνο και προσπάθεια στα καθήκοντά τους, κάνοντας συχνά το αυτό που χρειάζεται επιπλέον για να επιτύχουν την αριστεία.

5. Η δημιουργικότητα και καινοτομία: Τα εγγενή κίνητρα τροφοδοτούν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Οι εργαζόμενοι που ασχολούνται πραγματικά με την εργασία τους είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν νέες ιδέες και να βρουν λύσεις σε προκλήσεις.

6. Η προσαρμοστικότητα: Το εσωτερικό κίνητρο συμβάλλει επίσης στην προσαρμοστικότητα και την ανθεκτικότητα. Οι εργαζόμενοι που καθοδηγούνται εσωτερικά είναι πιο πιθανό να αγκαλιάσουν την αλλαγή και να ξεπεράσουν τα εμπόδια.

7. Η θετική οργανωσιακή κουλτούρα: Ένα εργατικό δυναμικό με υψηλά επίπεδα εγγενών κινήτρων συμβάλλει σε μια θετική οργανωσιακή κουλτούρα, κάτι που δημιουργεί καλή φήμη για τον οργανισμό.

8. Ικανοποίηση κοινού: Οι εργαζόμενοι που έχουν εγγενή κίνητρα συχνά είναι πιο εξυπηρετικοί και δημιουργούν ικανοποίηση και στο κοινό.

1.3.4 Δημόσιος τομέας και κίνητρα

Οι δημόσιοι οργανισμοί υφίστανται μεταρρυθμιστικές διαδικασίες προκειμένου να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητά τους, να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προσδοκίες της κοινωνίας. (Dunleavy et al., 2006), επαναπροσδιορίζοντας το ρόλο και την αποστολή τους. Στο πλαίσιο αυτό υπάρχει μια τάση για εφαρμογή προηγμένων πρακτικών στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς είναι σαφές ότι η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη βέλτιστη διαχείριση και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων (Lewis & Frank, 2002). Μεταξύ των πολλών προκλήσεων που καλείται να αντιμετωπίσει η δημόσια διοίκηση είναι να δώσει αξία στον οργανισμό και να ενισχύσει τα κίνητρα των εργαζομένων.

Αν και η παρακίνηση είναι ιδιαίτερα σημαντική και κρίσιμη για την οργανωσιακή επιτυχία στο δημόσιο τομέα (Le Grand, 2006), τα κίνητρα στο δημόσιο τομέα δεν έχουν επαρκώς διερευνηθεί ή προσεγγισθεί σε θεωρητικό επίπεδο. Επιπλέον τα αποτελέσματα των ερευνών δεν παρουσιάζουν συνέπεια και συμφωνία. Ο Manolopoulos (2008) στην έρευνά του δείχνει ότι αν και το εργασιακό αποτέλεσμα των δημοσίων υπαλλήλων επηρεάζεται άμεσα από ένα πολύπλευρο πλαίσιο κινήτρων οι ενδογενείς ανταμοιβές είναι αυτές που έχουν καλύτερα αποτελέσματα. Σύμφωνα με τους Bullock et al. (2015) οι εξωτερικές ανταμοιβές φαίνεται να ασκούν ισχυρότερη επιρροή στις προτιμήσεις των εργαζομένων από ό,τι τα εγγενή κίνητρα. Ακόμη και ένας υψηλός αρχικός βαθμός εγγενών κινήτρων προς την εργασία κάποιου μπορεί, με την πάροδο του χρόνου, να υπονομευθεί από ένα εργασιακό περιβάλλον που δεν υποστηρίζει την εγγενή εμπλοκή στην εργασία και δίνει μεγάλη έμφαση στα εξωτερικά κίνητρα (Amabile, 1993).

Είναι γεγονός ότι στο δημόσιο τομέα είναι περιορισμένα τα μέσα παρακίνησης και αυτά επιφέρουν συνήθως εξωτερικές ανταμοιβές. Βεβαίως σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο η λειτουργία των δημοσίων οργανισμών και φορέων γίνεται με βάση τις αρχές του δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα, ο οποίος ρυθμίζει τις σχέσεις εργασίας, τις αμοιβές και την εξέλιξη του κάθε εργαζόμενου. Ο συγκεντρωτισμός, η ακαμψία και η γραφειοκρατία που διατηρεί τις τυπικές δομές του δημόσιου τομέα έχει ως αποτέλεσμα η διαδικασία των κινήτρων να μην ακολουθεί τους κανόνες οργανωσιακής συμπεριφοράς και να μην υπάρχει πολιτική παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων από την πλευρά της κρατικής διοίκησης. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αποθαρρύνονται, γιατί μπορεί να αισθάνονται ότι οι προσπάθειές τους περνούν απαρατήρητες ή παρεμποδίζονται από περιττά εμπόδια. Επιπλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν συχνά προκλήσεις που σχετίζονται με την ασφάλεια

της εργασίας. Η δημόσια υπηρεσία προσέφερε παραδοσιακά ισχυρή ασφάλεια εργασίας, αλλά τα τελευταία χρόνια, η οικονομική αστάθεια έχει οδηγήσει σε αβεβαιότητα, με πολλούς να φοβούνται απολύσεις ή περικοπές μισθών. Αυτό μπορεί να υπονομεύσει τα κίνητρα, καθώς οι εργαζόμενοι μπορεί να δώσουν προτεραιότητα στην αυτοσυντήρηση παρά στην παροχή άριστης δημόσιας υπηρεσίας. Επίσης συχνά λείπουν εξωτερικά κίνητρα, όπως οικονομικά κίνητρα ή προαγωγές. Οι Έλληνες δημόσιοι υπάλληλοι μπορεί να αισθάνονται ότι η σκληρή δουλειά τους δεν οδηγεί σε ανάλογες ανταμοιβές, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη ενθουσιασμού για τους ρόλους τους. Τα εγγενή κίνητρα, που οδηγούνται από την αίσθηση του σκοπού και της εκπλήρωσης στη δουλειά τους, είναι εξίσου κρίσιμη. Δυστυχώς, τα συνεχή γραφειοκρατικά εμπόδια και οι περιορισμένες ευκαιρίες για καινοτομία μπορούν να καταπνίξουν αυτό το εγγενές κίνητρο. Η αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων μέσω διοικητικών μεταρρυθμίσεων και η αναγνώριση και η επιβράβευση της αφοσίωσης των εργαζομένων θα μπορούσε να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στη βελτίωση της παροχής δημόσιων υπηρεσιών και των συνολικών κινήτρων.

Κεφάλαιο 2^ο: Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιος Οργανισμός

2.1 Εισαγωγή

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα αποτελούν τη ραχοκοκαλιά κάθε κράτους και είναι καθώς παρέχουν βασικές υπηρεσίες. Η διαχείριση αυτών των οργανισμών είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική διακυβέρνηση. Αυτό το κείμενο διερευνά στο πλαίσιο των οργανισμών και της διοίκησης του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, εξετάζοντας τις μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες του. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας του κράτους, υπεύθυνοι για την παροχή βασικών υπηρεσιών, την επιβολή των κανονισμών και τη διασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος.

2.2 Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα

Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα περιλαμβάνει διάφορους φορείς, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνητικών υπουργείων, των τοπικών αρχών, των δημόσιων ιδρυμάτων υγείας και των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Η Ελλάδα, όπως και πολλές άλλες χώρες, βασίζεται στον δημόσιο τομέα για να εξασφαλίσει την ευημερία και την ανάπτυξη των πολιτών της. Ο ελληνικός δημόσιος τομέας περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα φορέων, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνητικών υπουργείων, των τοπικών αρχών, των δημόσιων νοσοκομείων, των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και διαφόρων φορέων που είναι υπεύθυνοι για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση του οικονομικού, κοινωνικού και πολιτικού τοπίου της χώρας.

2.3 Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα

Η διαχείριση οργανισμών του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα παρουσιάζει τόσο καθολικές όσο και ειδικές προκλήσεις:

1. Γραφειοκρατία και διοικητική πολυπλοκότητα: Η Ελλάδα χαρακτηρίζεται παρά τις όποιες προσπάθειες διοικητικού εκσυγχρονισμού από την συχνά περίπλοκη γραφειοκρατία. Οι διοικητικές ανεπάρκειες, οι χρονοβόρες διαδικασίες λήψης αποφάσεων και η υπερβολική γραφειοκρατία έχουν αναγνωριστεί ως σημαντικές προκλήσεις στη διαχείριση του δημόσιου τομέα.

2. Πολιτική Επιρροή και Υποστήριξη: Αυτή η πολιτική παρέμβαση μπορεί να υπονομεύσει την αμεροληψία και τη διαφάνεια στη διακυβέρνηση.

3. Οικονομικοί περιορισμοί: Η εμπειρία από την πρόσφατη οικονομική κρίση έχει επηρεάσει βαθιά τον δημόσιο τομέα της χώρας. Τα μέτρα λιτότητας και οι δημοσιονομικοί περιορισμοί έχουν ασκήσει σημαντική πίεση στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να παρέχουν υπηρεσίες αποτελεσματικά με λιγότερους πόρους.

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα διαδραματίζουν απαραίτητο ρόλο στην παροχή βασικών υπηρεσιών και στην προώθηση της ανάπτυξης του κράτους. Η αντιμετώπιση προκλήσεων όπως η γραφειοκρατία, η πολιτική επιρροή, οι οικονομικοί περιορισμοί και η διαφθορά είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση του δημόσιου τομέα με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης και της ανταπόκρισής του στις ανάγκες των πολιτών. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα είναι απαραίτητοι για την ευημερία και την ανάπτυξη της χώρας, υπάρχει μια αυξανόμενη αναγνώριση της ανάγκης για μεταρρυθμίσεις και εκσυγχρονισμό στον ελληνικό δημόσιο τομέα, προκειμένου να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και να εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες του κάθε πολίτη.

2.4 Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας ιδρύθηκε το 1984 με το Π.Δ. 83/1984, το οποίο στη συνέχεια τροποποιήθηκε με το Π.Δ. 302/1985 και με το Π.Δ. 107/1986. Ακολούθησε ο νόμος 4589/2019 βάσει του οποίου πραγματοποιήθηκε η συγχώνευση ιστορικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων των Περιφερειών Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδας. Με διοικητική έδρα την πόλη του Βόλου, έχει αναπτυχθεί σε όλη την Περιφέρεια Θεσσαλίας και στην Στερεά Ελλάδα σε Βόλο, Λάρισα, Λαμία, Καρδίτσα και Τρίκαλα. Το ΠΘ οργανώνεται σε 8 σχολές, 37 τμήματα και 71 προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών.

Σήμερα στο Πανεπιστήμιο φοιτούν 36.622 προπτυχιακοί φοιτητές και περίπου 4.500 μεταπτυχιακοί φοιτητές και υποψήφιοι διδάκτορες. Στελεχώνεται από περίπου 850 μέλη διδακτικού και ερευνητικού προσωπικού και 430 μέλη διοικητικού προσωπικού. Η διδασκαλία υποβοηθείται από ικανό αριθμό συμβασιούχων διδασκόντων.

Ακαδημαϊκά Προγράμματα: Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας προσφέρει ένα ευρύ φάσμα προπτυχιακών, μεταπτυχιακών και διδακτορικών προγραμμάτων σε διάφορους τομείς σπουδών. Αυτά τα προγράμματα καλύπτουν τα ακαδημαϊκά ενδιαφέροντα και τις επαγγελματικές φιλοδοξίες ενός ευρέος και διαφορετικού φοιτητικού σώματος.

Έρευνα και Καινοτομία: Το πανεπιστήμιο είναι γνωστό για την ενεργό συμμετοχή του σε ερευνητικές δραστηριότητες. Μέλη ΔΕΠ και φοιτητές συμμετέχουν σε ερευνητικά έργα αιχμής, συμβάλλοντας στην πρόοδο σε διάφορους κλάδους. Αυτή η δέσμευση για έρευνα και καινοτομία τοποθετεί το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας ως κόμβο δημιουργίας και διάδοσης γνώσης.

Σύγχρονες πανεπιστημιούπολεις: Το πανεπιστήμιο διαθέτει σύγχρονες και καλά εξοπλισμένες πανεπιστημιούπολεις σε διάφορες πόλεις της Θεσσαλίας, παρέχοντας στους φοιτητές ένα ευνοϊκό περιβάλλον μάθησης. Αυτές οι πανεπιστημιούπολεις δεν είναι μόνο κέντρα για ακαδημαϊκές αναζητήσεις, αλλά και κόμβοι για πολιτιστικές και εξωσχολικές δραστηριότητες.

Διεθνείς συνεργασίες: Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας προωθεί ενεργά διεθνείς συνεργασίες και συνεργασίες με πανεπιστήμια και ερευνητικά ιδρύματα σε όλο τον κόσμο. Τέτοιες συνεργασίες διευκολύνουν τις ανταλλαγές φοιτητών και καθηγητών, κοινές ερευνητικές πρωτοβουλίες και μια παγκόσμια προοπτική στην εκπαίδευση.

Δέσμευση της κοινότητας: Το πανεπιστήμιο αναγνωρίζει τον ρόλο του στην εξυπηρέτηση της τοπικής κοινότητας και της κοινωνίας γενικότερα. Συμμετέχει σε διάφορα έργα δέσμευσης της κοινότητας, προσφέροντας τεχνογνωσία και πόρους για την αντιμετώπιση των κοινωνικών προκλήσεων και τη συμβολή στην περιφερειακή ανάπτυξη.

Πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες: Πέρα από τους ακαδημαϊκούς, το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας προωθεί μια ζωντανή ζωή στην πανεπιστημιούπολη. Πολιτιστικές εκδηλώσεις, αθλητικές δραστηριότητες και φοιτητικές οργανώσεις εμπλουτίζουν την εμπειρία των μαθητών, ενισχύοντας την προσωπική ανάπτυξη και την αίσθηση της κοινότητας.

Επιτυχία αποφοίτων: Οι απόφοιτοι του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας έχουν σημειώσει επιτυχίες σε διάφορους τομείς, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Τα επιτεύγματά τους αντικατοπτρίζουν την ποιότητα της εκπαίδευσης και της προετοιμασίας που έλαβαν κατά τη διάρκεια του χρόνου τους στο πανεπιστήμιο.

Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας είναι ένα δυναμικά αναπτυσσόμενο ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα. Αποστολή του είναι η προαγωγή της γνώσης μέσω της διδασκαλίας και της έρευνας και η συνεισφορά στην πολιτιστική και οικονομική ανάπτυξη σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Για την επίτευξη των στόχων του το Πανεπιστήμιο επιδιώκει να δημιουργήσει ένα μαθησιακό περιβάλλον που προάγει την κριτική σκέψη, την καινοτομία, την ελευθερία της έκφρασης και την καλλιέργεια της πίστης στα δημοκρατικά ιδεώδη.

Το Πανεπιστήμιο επιδεικνύει σταθερό ενδιαφέρον για την επιστημονική έρευνα υψηλής ποιότητας, θεωρώντας την ως απαραίτητη προϋπόθεση για τη παραγωγή και τη μετάδοση

νέας γνώσης: ενθαρρύνει την επιστημονική διάκριση του ερευνητικού δυναμικού σε όλα τα πεδία, επιβραβεύει τις υψηλές ατομικές και συλλογικές επιδόσεις, και καλλιεργεί ευνοϊκό κλίμα για ερευνητική και διδακτική καινοτομία.

Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας αποτελεί ένα διακεκριμένο ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Η δέσμευσή του στην ακαδημαϊκή αριστεία, την έρευνα, τη συμμετοχή της κοινότητας και την παγκόσμια συνεργασία το καθιστά πολύτιμο συνεισφέροντας τόσο στην εκπαίδευση όσο και στην κοινωνία γενικότερα. Με μια πλούσια ιστορία και ένα πολλά υποσχόμενο μέλλον, το πανεπιστήμιο συνεχίζει να καλλιεργεί την πνευματική και προσωπική ανάπτυξη των φοιτητών του, ενώ παράλληλα συμβάλλει σημαντικά στην ευρύτερη ακαδημαϊκή και ερευνητική κοινότητα.

Κεφάλαιο 3^ο: Ικανοποίηση από την εργασία

3.1 Η έννοια εργασιακής ικανοποίησης

Οι ερευνητές έχουν ορίσει ποικιλοτρόπως την εργασιακή ικανοποίηση ως μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προέρχεται από την υποκειμενική εμπειρία ενός ατόμου με τη δουλειά του (Locke, 1976), ως «μια θετική (ή αρνητική) αξιολογική κρίση που κάνει κάποιος για τη δουλειά ή την εργασιακή του κατάσταση» (Weiss, 2002). Σύμφωνα με τους McPhee & Townsend (1992), η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αντίληψη ότι η δουλειά κάποιου εκπληρώνει ή επιτρέπει την εκπλήρωση σημαντικών εργασιακών αξιών, υπό την προϋπόθεση ότι αυτές οι αξίες είναι συμβατές με τις σωματικές και ψυχολογικές ανάγκες του ατόμου. Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί επίσης να αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι εργασιακές ανάγκες εκπληρώνονται και στον βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται αυτή την εκπλήρωση (Rich et al., 2010). Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα συναίσθημα, μία στάση και ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που έχει ένας εργαζόμενος απέναντι στον οργανισμό και τη δουλειά του (De Sousa Sabbagha et al., 2018) και αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο αρέσει στους ανθρώπους η δουλειά τους (Spector, 1996). Η εργασιακή ικανοποίηση είναι γνωστή ως εσωτερική αντίδραση στις εργασιακές συνθήκες (Γκόλια, Μπελιάς και Κουστέλιος, 2014).

Η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται με πολλά σημαντικά αποτελέσματα και ενδιαφέρουν τόσο τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα όσο και τους οργανισμούς όπως η δέσμευση των εργαζομένων, η ποιότητα της εργασίας και η οργανωσιακή απόδοση (Nguyen, & Tuan, (2022)). Οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα είναι επίσης λιγότερο πιθανό να έχουν στρες, επαγγελματική εξουθένωση, πρόθεση αλλαγής εργασίας και να απουσιάζουν (Cantarelli et al., 2016).

3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Ο Robbins (2013) ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα θετικό συναίσθημα για την εργασία ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης των χαρακτηριστικών της. Και ορίζει ορίζει τέσσερις παράγοντες που ευνοούν το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων, συγκεκριμένα α) θέσεις εργασίας που προσφέρουν την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους με μια ποικιλία καθηκόντων εργασιών, ελευθερία και ανατροφοδότηση σχετικά με το πόσο καλά έκανε την εργασία β) λογικές ανταμοιβές, καθώς οι εργαζόμενοι θέλουν ένα σύστημα πληρωμών που θεωρούν ξεκάθαρο και σύμφωνο με τις προσδοκίες τους.

γ) Το υποστηρικτικό περιβάλλον, καθώς οι εργαζόμενοι προτιμούν ένα ασφαλές και άνετο φυσικό περιβάλλον δ) Υποστηρικτικοί συνάδελφοι, καθώς για ορισμένους εργαζόμενους η εργασία μπορεί να καλύψει την ανάγκη τους για κοινωνική αλληλεπίδραση.

Πολλές μελέτες έχουν αποκαλύψει τις συνδέσεις μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και άλλων μεταβλητών στους οργανισμούς. Κατά τους De Sousa Sabbagha, et al. (2018) η ικανοποίηση που βιώνουν οι εργαζόμενοι εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, εμπειρίες, αξίες και ανάγκες, που καθορίζονται όχι μόνο από τον εργαζόμενο, αλλά και από τον εργοδότη και το εξωτερικό περιβάλλον. Ένας οργανισμός μπορεί να κάνει το καλύτερο δυνατό για να ικανοποιήσει τις ανάγκες και/ή τις αξίες των εργαζομένων. Ωστόσο, ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν μια προδιάθεση για δυσαρέσκεια ή ο οργανισμός μπορεί να μην αναγνωρίζει τις ακριβείς πτυχές που παρακινούν τους εργαζόμενους να αποδώσουν. Οι Kinichi et al. (2002) διαπιστώνουν μία σημαντική θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των κινήτρων. Οργανωσιακοί παράγοντες (ηγεσία, οργανωσιακή υποστήριξη, χρήση μέσων ενημέρωσης) και ατομικοί παράγοντες (κίνητρο για δημόσια υπηρεσία, επιθυμία για υλικά αγαθά, ηλικία, φύλο) έχουν μελετηθεί ως παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση (Nguyen, & Tuan, 2022). Σύμφωνα με τους Cantarelli et al. (2016) ο προϊστάμενος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων του δημόσιου τομέα.

3.3 Εργασιακή ικανοποίηση, εσωτερική παρακίνηση και δημόσιος τομέας

Τα ερευνητικά δεδομένα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα δεν είναι συνεπή και αυτό οφείλεται στη διαφορετική κατεύθυνση των ερευνών και στις διαφορετικές πτυχές ικανοποίησης που μελετώνται.

Κατά τους Baldwin et al. (1991) οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν θεωρηθεί ως πιο δυσαρεστημένοι με τη δουλειά τους απ' ό,τι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα και για αυτό μπορεί να ευθύνονται οι διαφορούμενοι ή και αντικρουόμενοι στόχοι των δημοσίων οργανισμών, η δομή των οργανισμών που μπορεί να δυσκολεύει την υλοποίηση των στόχων, και η πολιτική των αποδοχών στους δημόσιους οργανισμούς.

Μελέτες με σφαιρική αναφορά στην ικανοποίηση από την εργασία έτειναν να δείχνουν όχι μόνο ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι γενικά ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους (Gabris & Simo, 1995, Lewis 1991), αλλά και ότι ήταν είτε πιο ικανοποιημένοι (DeSantis & Durst 1996, Maidani, 1991, Steel & Warner 1990) ή τουλάχιστον το ίδιο ικανοποιημένοι (Emmert & Taher 1992, Gabris & Simo 1995, Lewis 1991) με τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα. Μελετώντας συγκεκριμένες πτυχές της ικανοποίησης των εργαζομένων, μελέτες έχουν δείξει

ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι με την εκπλήρωση των αναγκών εκτίμησης, αυτονομίας και αυτοπραγμάτωσης (Solomon 1986), άλλες μελέτες έχουν βρει αντίθετα στοιχεία.

Η τάση είναι λιγότερο ευδιάκριτη αν κοιτάζει κανείς άλλες πηγές ικανοποίησης, όπως η αμοιβή και η ασφάλεια της εργασίας. Ενώ αρκετές μελέτες φαίνεται να υποδεικνύουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι με την αμοιβή, άλλες δεν βρήκαν καμία διαφορά. Παρόμοια ασυνέπεια εμφανίζεται σε σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων με την εργασιακή ασφάλεια: μελέτες έχουν βρει μεγαλύτερη ικανοποίηση, άλλες λιγότερη ικανοποίηση και άλλες παρόμοια ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων του δημόσιου τομέα και του ιδιωτικού τομέα. Τελικά σύμφωνα με τον Wright (2001), αν και τέτοια μικτά ευρήματα περιορίζουν σοβαρά την ικανότητα να συμπεράνουμε πολλά για τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα γενικά με βάση αποκλειστικά τη στάση τους απέναντι στους οργανισμούς ή τις δουλειές τους, σίγουρα δεν υποδηλώνουν ένα ευρέως διαδεδομένο μοτίβο δυσαρέσκειας με την απασχόληση στο δημόσιο τομέα.

Εγγενείς παράγοντες, όπως η αναγνώριση, τα επιτεύγματα, η ανάπτυξη, η ευθύνη η ίδια η εργασία και η πρόοδος, μπορεί να παρέχουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο (Lee, 2018).

Πολλές μελέτες για τα κίνητρα στο δημόσιο τομέα έχουν ζητήσει από τα άτομα να αξιολογήσουν τα επίπεδα ικανοποίησής τους με την εκπλήρωση σημαντικών αναγκών στο εργασιακό περιβάλλον ή την παροχή επιθυμητών ανταμοιβών. Εάν η εκπλήρωση της ανάγκης και η επίτευξη ανταμοιβής αντιπροσωπεύουν κίνητρα που καθοδηγούν τη συμπεριφορά, τότε η ικανοποίηση με αυτές τις πτυχές της εργασίας προσδιορίζει τις απαραίτητες προϋποθέσεις για τη βέλτιστη παρακίνηση των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση από την εργασία είναι σημαντική επειδή «η εξέταση του τι θέλουν οι εργαζόμενοι και η σύγκριση με αυτό που παίρνουν αποκαλύπτει τις ελλείψεις αναγκών που υποκινούν την κατευθυνόμενη συμπεριφορά» (Wright, 2001). Αρκετές μελέτες έχουν προσπαθήσει να εντοπίσουν σημεία που μπορεί να βοηθήσουν τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα στις προσπάθειές τους να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, καθώς μία ανάγκη έχει υψηλές δυνατότητες παρακίνησης εάν είναι και ισχυρή (σημαντική για το άτομο) και ανικανοποίητη, π.χ. η αμοιβή και οι συνθήκες εργασίας βρέθηκε να έχουν υψηλό δυναμικό κινήτρων, ενώ οι κοινωνικές ανάγκες είχαν χαμηλό δυναμικό, ενώ σε άλλη μελέτη αναφέρθηκαν οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αναγνώριση, τα επιτεύγματα και η πρόοδος ότι έχουν υψηλές δυνατότητες κινήτρων, ενώ οι δυνατότητες αμοιβής και εργασιακών συνθηκών ήταν σημαντικά χαμηλότερες. Συνδέοντας την εργασιακή ικανοποίηση με τα εργασιακά κίνητρα, οι Emmert & Taher (1992) βρήκαν ότι

η ικανοποίηση για τους υπαλλήλους των δημοσίων υπηρεσιών από τις κοινωνικές σχέσεις στην εργασία σχετιζόταν με ένα μέτρο του εγγενούς εργασιακού κινήτρου που αναφέρθηκε από τον εργαζόμενο, ενώ η ικανοποίηση από την αμοιβή και την εργασιακή ασφάλεια δεν σχετιζόταν.

Το εσωτερικό κίνητρο έχει θετικές συσχετίσεις με την αισιοδοξία, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση (Gagne et al., 2010).

Κατά τους Breugh, et al. (2018), η θεωρία αυτό-καθορισμού συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση εάν το άτομο ενδιαφέρεται εγγενώς και απολαμβάνει τη δουλειά του ή επειδή έχει εσωτερικεύσει την αξία της δουλειάς του στα αποτελέσματά του. Και στις δύο περιπτώσεις, το άτομο αναλαμβάνει τη δουλειά του με πλήρη εσωτερική βούληση, η οποία παράγει πιο θετικά συναισθήματα σε σύγκριση με εκείνους που εκτελούν τη δουλειά τους λόγω εξωτερικών πιέσεων. Ως αποτέλεσμα, υψηλότερες μορφές κινήτρων σηματοδοτούν ότι οι εσωτερικές και αυτόνομες ανάγκες ενός ατόμου έχουν ικανοποιηθεί από την εργασία του, πράγμα που σημαίνει ότι θα αντλήσει μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία που κάνει. Αυτό έχει υποστηριχθεί από εμπειρικές μελέτες, οι οποίες καταδεικνύουν ότι οι μορφές κινήτρων υψηλότερης τάξης συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία (Tremblay et al., 2009). Αντίθετα, οι χαμηλότερες μορφές κινήτρων σηματοδοτούν ότι ένα άτομο δεν έχει έντονο προσωπικό ενδιαφέρον για τη δουλειά του ή δεν ταυτίζεται με τα αποτελέσματά της. Ως εκ τούτου, τα κίνητρά τους προέρχονται από εξωτερικές πηγές, γεγονός που περιορίζει τον βαθμό στον οποίο οι εσωτερικές τους ανάγκες μπορούν να εκπληρωθούν με την εργασία τους (Tremblay et al., 2009) και οδηγεί σε χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία.

Τα συναισθήματα, οι στάσεις και η συμπεριφορά των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον εξαρτώνται επίσης από την αντίληψή τους για οργανωσιακή δικαιοσύνη που επηρεάζει τη δέσμευση, την απόδοση στην εργασία και την εργασιακή ικανοποίηση (de Juana-Espinosa, & Rakowska, 2018). Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή δικαιοσύνη αναφέρεται στην ειλικρίνεια και τη δικαιοσύνη που γίνονται αντιληπτές στο εργασιακό περιβάλλον. Τα συναισθήματα της δικαιοσύνης έχουν τις ρίζες τους στη θεωρία της ισότητας του Adams σχετικά με τις ανησυχίες των εργαζομένων για την κατανομή των αποτελεσμάτων και των πόρων. Οι Chen et al., (2015) μελέτησαν τον ρόλο της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής δικαιοσύνης στις δημόσιες υπηρεσίες, αποδεικνύοντας τη σχέση της με την αξιολόγηση της διοικητικής απόδοσης και την οργανωσιακή δέσμευση. Αναφερόμαστε στην αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη καθώς πολλοί ερευνητές ότι δεν είναι οι ίδιες οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αλλά ο τρόπος με τον οποίο γίνονται αντιληπτές και αυτό είναι που επηρεάζει

σημαντικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Ostroff & Bowen, 2016). Σε αυτό το πλαίσιο, η αντιλαμβανόμενη της οργανωσιακή δικαιοσύνη επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων (de Juana-Espinosa & Rakowska, 2018).

Σύμφωνα με τους Rasheed & Wilson (2013) οι περισσότερες μελέτες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι το πλεόνασμα προσόντων έχει αρνητικές συνέπειες, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους εργοδότες. Το πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται με χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία και χαμηλό επίπεδο εργασιακής δέσμευσης (Feldman & Tunley, 1995). Αναφέρεται όμως και η περίπτωση η θέση εργασίας που χρειάζεται λιγότερα προσόντα από αυτά που διαθέτει ο εργαζόμενος να είναι επιλογή του ίδιου του εργαζόμενου με βάση τις προτεραιότητές του σε δεδομένη χρονική στιγμή και αυτό να οδηγεί σε ένα θετικό αποτέλεσμα (Erdogan et al., 2011).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια συνολική αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο οι εργαζόμενοι βρίσκουν τη δουλειά ανταποδοτική, ικανοποιητική (Corchill et al., 1974). Αυτός ο τύπος ικανοποίησης έρχεται συνήθως μέσω μιας αξιολόγησης παραγόντων όπως η αμοιβή, τα οφέλη, ο προϊστάμενος, η επικοινωνία της διοίκησης. Η έρευνα έχει βρει ότι η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τον προϊστάμενο σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Με βάση τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τον προϊστάμενο συμβάλλει στη θετική συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων και έτσι να αυξάνει το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία (Edmondson & Boyer, 2013).

Ένα σημαντικό στοιχείο που συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση ενός ατόμου είναι η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τους συναδέλφους, η οποία αφορά στην αντίληψη του εργαζόμενου για τη βοήθεια, την ενθάρρυνση και τη συνεργασία που λαμβάνουν από τους συναδέλφους τους στο χώρο εργασίας. Περιλαμβάνει συναισθηματική υποστήριξη, υποστήριξη σε επίπεδο διακίνησης της πληροφορίας, υποστήριξη εργασιακή, τα οποία παίζουν ζωτικό ρόλο στη διαμόρφωση της εργασιακής εμπειρίας και της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα (Eisenberger et al., 1986). Οι μελέτες έχουν δείξει σταθερά ότι τα υψηλά επίπεδα αντιλαμβανόμενης υποστήριξης από τους συναδέλφους έχουν θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι συνάδελφοί τους είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν, να παράσχουν καθοδήγηση και να συνεργαστούν αποτελεσματικά, είναι πιο πιθανό να βιώσουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Eisenberger et al., 1990). Αυτό το δίκτυο υποστήριξης μπορεί να λειτουργήσει ως προστασία έναντι των παραγόντων που προκαλούν στρες και των προκλήσεων που συχνά συνοδεύουν τους ρόλους του δημόσιου τομέα, όπως οι

γραφειοκρατικοί περιορισμοί και ο μεγάλος φόρτος εργασίας. Σε μια μελέτη που διεξήχθη από τους Rhoades & Eisenberger (2002), διαπιστώθηκε ότι η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη των συναδέλφων προέβλεπε σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα.

Κεφάλαιο 4^ο: Εργασιακή απόδοση

4.1 Η έννοια της εργασιακή απόδοσης

Η απόδοση είναι το άμεσο αποτέλεσμα της συγκεκριμένης εργασίας ή των εργασιακών στόχων του ατόμου και αυτοί οι στόχοι, με τη σειρά τους, καθορίζονται από τις αξίες και τις γνώσεις του ατόμου (Kahya, 2007). Οι Campbell et al. (1993) ορίζουν την απόδοση ως τη συμπεριφορά ή τη δράση με σκοπό να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι. Η απόδοση συνήθως αναφέρεται σε συμπεριφορές που αφορούν συγκεκριμένες εργασιακές δραστηριότητες που περιλαμβάνουν βασικές εργασιακές ευθύνες (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Η εργασιακή απόδοση αφορά στο βαθμό που ο εργαζόμενος εκτελεί αυτό που του έχει ανατεθεί. Η απόδοση δηλαδή εμπεριέχει την έννοια της αξιολόγησης. Αξιολογούνται οι ικανότητες του εργαζόμενου, η προσπάθεια και τα αποτελέσματα. Εξαρτάται από την ίδια την εργασία, το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες που επικρατούν, από τις σχέσεις που αναπτύσσονται, από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Η εργασιακή εμπειρία και το επίπεδο εκπαίδευσης έχουν άμεσες ή έμμεσες επιπτώσεις στην εργασιακή απόδοση (Kahya, 2007). Οι Murphy & Kroker (1988) ορίζουν την εργασιακή απόδοση ως συνάρτηση των επιδόσεων του ατόμου σε συγκεκριμένες εργασίες που περιλαμβάνουν τυπικές περιγραφές θέσεων εργασίας και δηλώνουν ότι επηρεάζεται επίσης από μεταβλητές όπως η διατήρηση καλών διαπροσωπικών σχέσεων, η απουσία και οι συμπεριφορές απόσυρσης και άλλες συμπεριφορές που αυξάνουν τους κινδύνους στο χώρο εργασίας (Murphy, 1989). Οι Belfort & Hattrup (2003) υποδεικνύουν ότι η ουσία της εργασιακής απόδοσης βασίζεται στις απαιτήσεις της εργασίας, τους στόχους και την αποστολή του οργανισμού και τις πεποιθήσεις σχετικά με τον οργανισμό για το ποια συμπεριφορά εκτιμάται περισσότερο.

Η απόδοση είναι μια καθολική έννοια σχετική με την λειτουργική αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, μέρους του οργανισμού και των εργαζομένων του με βάση προκαθορισμένα πρότυπα και κριτήρια (Ayundasari et al., 2017). Οι Bernadin & Russel (1993) προτείνουν ότι η απόδοση ενός ατόμου μπορεί να μετρηθεί με βάση έξι κριτήρια που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη εργασία. Αυτά τα έξι κριτήρια είναι: 1. η ποιότητα: αφορά στο επίπεδο στο οποίο το τελικό αποτέλεσμα είναι σχεδόν τέλει, στην επίτευξη των στόχων που αναμένει ο οργανισμός, 2. η ποσότητα: αφορά στο ποσό που δημιουργείται από τη δραστηριότητα εργασίας, όπως ο αριθμός των κύκλων δραστηριοτήτων που έχουν ολοκληρωθεί, 3. η έγκαιρη ολοκλήρωση της εργασίας, παρατηρώντας τον συντονισμό με άλλες θέσεις, καθώς και με τον

διαθέσιμο χρόνο σε άλλους, 4. η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας είναι ο βαθμός στον οποίο η χρήση των ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό όπως το ανθρώπινο, η φύση, το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο, η τεχνολογία και οι πληροφορίες μπορεί να μεγιστοποιηθεί για να επιτευχθούν τα υψηλότερα αποτελέσματα ή να προκαλέσει τις απώλειες κάθε μονάδας χρήσης πόρων, 5. η ανάγκη για επίβλεψη: είναι ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος μπορεί να εκτελέσει μια εργασία χωρίς να απαιτείται επίβλεψη από τους ανωτέρους για την ελαχιστοποίηση των ανεπιθύμητων ενεργειών, 6. ο διαπροσωπικός αντίκτυπος είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι διατηρούν την αυτοεκτίμηση, την καλή εικόνα και τη συνεργασία τους με τη διοίκηση και τους συναδέλφους τους.

4.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση

Κατά τους Hunter & Hunter (1986) απόδοση είναι το αποτέλεσμα της εργασιακής δραστηριότητας ενός εργαζόμενου, σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η απόδοση είναι πολύ σημαντικός παράγοντας καθώς μέσω αυτής αποτιμάται η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (Hedge et al., 2006). Για το λόγο αυτό η οι οργανισμοί αποζητούν την υψηλότερη δυνατή απόδοση του κάθε εργαζόμενου. Για τους οργανισμούς που θέλουν να είναι ανταγωνιστικοί σε μία γρήγορη αλλαγή του οικονομικού και εργασιακού περιβάλλοντος, η αύξηση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων και κατά συνέπεια η απόδοση των οργανισμών θεωρείται εξαιρετικά κρίσιμη. Επομένως είναι απαραίτητο οι οργανισμοί και οι διοικήσεις να αναλύσουν τα ζητήματα που σχετίζονται με την απόδοση της εργασίας.

Η εργασιακή απόδοση αφορά στο βαθμό κατά τον οποίο ένα άτομο είναι σε θέση να ολοκληρώσει με επιτυχία την εργασία που του έχει ανατεθεί, με την επιφύλαξη των κανονικών περιορισμοί της λογικής χρήσης των διαθέσιμων πόρων (Jamal, 1984). Η απόδοση του εργαζόμενου εξαρτάται και επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, αφενός από τις ικανότητές του, αλλά και από παράγοντες που δεν εξαρτώνται από τον ίδιο, όπως είναι η ίδια η εργασία και το εργασιακό περιβάλλον. Η παρακίνηση μπορεί να επηρεάσει την διάθεση του εργαζόμενου να φέρει αποτελέσματα κατά την εκτέλεση των εργασιών που του ανατίθενται. Μέσω της παρακίνησης επιδιώκεται η ενίσχυση των προσπαθειών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων, καθώς και η αφοσίωση και η δέσμευση των εργαζομένων, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί ο βαθμός επίτευξης των στόχων του οργανισμού.

Η εργασιακή απόδοση αναφέρεται σε συμπεριφορές και αποτελέσματα που επιφέρουν οι εργαζόμενοι που συνδέονται με τους οργανωσιακούς στόχους (Viswesvaran & Ones, 2000). Το

ενδογενές κίνητρο ως παράγοντας πρόβλεψης της απόδοσης υποστηρίζεται έντονα από την έρευνα σε αθλητικά (Callahan et al., 2003, Catley & Duda, 1997) και εκπαιδευτικά περιβάλλοντα. Επιπλέον, οι Gagné & Deci (2005) αναφέρουν μερικές μελέτες που έχουν βρει μια θετική σχέση μεταξύ εγγενών κινήτρων και απόδοσης στην εργασία σε οργανισμούς. Το κίνητρο είναι ένας από τους πολλούς παράγοντες που επηρεάζουν τις επιδόσεις των ατόμων (Khoshnevis & Tahmasebi, 2016), το εγγενές δε κίνητρο είναι σημαντικός καθοριστικός παράγοντας απόδοσης (Deci, 1976). Το εσωτερικό κίνητρο σχετίζεται θετικά με τη συνολική εργασιακή απόδοση (Cerasoli et al., 2014, Kuvaas et al., 2017).

Σύμφωνα με τους Kuvaas et al. (2017), το πιο σημαντικό αποτέλεσμα του κινήτρου είναι η ατομική απόδοση. Από αυτή την άποψη, το εγγενές κίνητρο θεωρείται ότι συγκεντρώνει τα υψηλότερα επίπεδα προσπάθειας (Meyer et al., 2004), καθώς έχει συνδεθεί με υψηλά επίπεδα ενέργειας (Ryan & Deci, 2008) και επιμονή (Vallerand & Blssonnette, 1992). Επιπλέον, το εγγενές κίνητρο συνδέεται θετικά με τον ενθουσιασμό και τη δέσμευση (Van den Broeck, Lens, De Witte, & Van Coillie, 2013), καθώς και την ευημερία (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, & Grant, 2005). Όλες αυτές οι θετικές καταστάσεις θεωρούνται ότι δίνουν ενέργεια στους υπαλλήλους και εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στην εργασία τους με ολοκληρωμένο τρόπο.

Με βάση τη θεωρία των κοινωνικών ανταλλαγών και τον κανόνα της αμοιβαιότητας (Eisenberg et al., 2004, Gouldner, 1960), ένας εργαζόμενος θα αισθάνεται την υποχρέωση να ανταποδώσει την υποστήριξη του προϊσταμένου αυξάνοντας την απόδοσή του, έτσι ώστε να εκπληρωθούν οι στόχοι του προϊσταμένου και καθώς αυξάνεται το επίπεδο αντιλαμβανόμενης υποστήριξης από τον προϊστάμενο, τόσο θα αυξάνεται και η απόδοση. Ο Chan (2006) βρήκε μια θετική σχέση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης υποστήριξης από τον προϊστάμενο και της απόδοσης. Έρευνες δείχνουν ότι η εργασιακή εμπειρία και το επίπεδο εκπαίδευσης είχαν άμεσες ή έμμεσες επιπτώσεις στην εργασιακή απόδοση (Kahya, 2007). Επίσης το επίπεδο εκπαίδευσης σχετίζεται θετικά με τις αξιολογήσεις της διοίκησης της εργασιακής απόδοσης (Posthuma, 2000), χωρίς ωστόσο η εκπαίδευση να εγγυάται αυξημένη παραγωγικότητα. Πράγματι, φαίνεται πιθανό ότι οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων θα ήταν πιο επιρρεπείς στη δυσaréσκεια. Η δυσaréσκεια δημιουργεί χαμηλότερη εργασιακή προσπάθεια, η οποία τελικά μειώνει την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Το κίνητρο είναι μια μη παρατηρήσιμη δύναμη που κατευθύνει, ενεργοποιεί και συντηρεί τη συμπεριφορά και σχετίζεται με την απόδοση επηρεάζοντας την κατεύθυνση, την ένταση και την επιμονή της προσπάθειας (Van Iddekinge et al., 2018). Συγκεκριμένα, το κίνητρο αντανακλάται στις επιλογές που κάνουν οι εργαζόμενοι σχετικά με το αν θα καταβάλουν

προσπάθεια, το επίπεδο προσπάθειας που καταβάλλουν και πόσο θα επιμείνουν σε αυτό το επίπεδο προσπάθειας (Campbell, 1990).

4.3 Εργασιακή απόδοση, εσωτερική παρακίνηση και δημόσιος τομέας

Η εσωτερική παρακίνηση οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα (van der Kolk et al., 2019) καθώς οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα με εγγενή κίνητρα θέτουν δύσκολους στόχους για τους εαυτούς τους για να βελτιώσουν τις ικανότητές τους στα καθήκοντά τους και συνεπώς την απόδοσή τους (Cerasoli & Ford, 2014). Επίσης οι εργαζόμενοι που βρίσκουν μια εργασία πιο εγγενώς παρακινούμενη, θα καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην εκτέλεση της εργασίας, ακριβώς επειδή τους αρέσει η ίδια η δραστηριότητα. Τέλος, η απόλαυση της εκμάθησης νέων δεξιοτήτων μπορεί επίσης να συνδεθεί με το επίπεδο εγγενών κινήτρων και απόδοσης (Simons, et al., 2004). Επιπλέον σύμφωνα με τους Georgellis et al. (2011) οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα αποδίδουν μεγάλη σημασία στα εγγενή κίνητρα. Το εσωτερικό κίνητρο έχει μεγαλύτερη επίδραση από τις εξωτερικές ανταμοιβές στην απόδοση της εργασίας, (Turner, 2017). Μελέτες υποστήριξαν ότι τα κατάλληλα εσωτερικά κίνητρα σε συνδυασμό με υψηλά επίπεδα ικανοποίησης εργαζομένων οδηγούν σε υψηλότερες επιδόσεις (Deci et al., 1989). Από την άλλη σύμφωνα με τους Lyons et al., (2006) οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα έχει διαπιστωθεί ότι έλκονται περισσότερο από εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης και θέλουν να δουν φυσικά την αξία της συνεισφοράς της εργασίας τους στην κοινωνία.

Ο Kalogiannidis, (2021) αναφέρει μία μελέτη σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο τα κίνητρα μέσω του συστήματος ανταμοιβής επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού και οι περισσότερες τράπεζες προσφέρουν τόσο εξωτερικές όσο και εγγενείς ανταμοιβές για να τονώσουν το ηθικό των εργαζομένων για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

Από την άλλη πλευρά, οι εγγενείς ανταμοιβές περιλαμβάνουν: αναγνώριση εργαζομένων από τον εργοδότη, επαίνους, αναγνώριση υψηλού επιπέδου και πραγματική ευγνωμοσύνη. Όλες αυτές οι μορφές ανταμοιβών παρακινούν σε μεγάλο βαθμό τους εργαζόμενους να αποδώσουν καλύτερα, ενισχύοντας έτσι τη γενική απόδοση ενός οργανισμού. Ωστόσο, οι περισσότεροι εργαζόμενοι παρακινούνται πολύ από τις εξωτερικές ανταμοιβές σε σύγκριση με τις διαφορετικές εσωτερικές ανταμοιβές. Σε αυτή την περίπτωση, οι περισσότερες εγγενείς ανταμοιβές όπως η αναγνώριση και οι έπαινοι από τον εργοδότη δεν είναι συνήθως ικανοποιητικές. Αυτό συμβαίνει κυρίως επειδή οι εγγενείς ανταμοιβές δεν έχουν χρηματική αξία από τις εξωτερικές, όπως οι προαγωγές και η αύξηση του μισθού.

Τα διαφορετικά αποτελέσματα που προκύπτουν υποδεικνύουν ότι τα κίνητρα των εργαζομένων είναι μια πολύ περίπλοκη και εξαιρετικά δυναμική πτυχή που αφορά τη γενική διαχείριση των εργαζομένων ή των οργανισμών. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν περαιτέρω ότι η παρακίνηση των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική όσον αφορά τη γενική ανάπτυξη και βιωσιμότητα ενός οργανισμού.

Αν και σχέση μεταξύ κινήτρων εργασίας και απόδοσης είναι σημαντική στο πλαίσιο που αποτελούν αντίκτυπο των διαφορετικών κινήτρων που μπορούν να παρέχονται στους εργαζόμενους, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση της εργασίας είναι σημαντική για τη δημόσια διοίκηση. Σύμφωνα με τον Wittmer (1991), η κατανόηση των προτιμήσεων των δημοσίων υπαλλήλων είναι απαραίτητη για τη δόμηση οργανωσιακών περιβαλλόντων και συστημάτων κινήτρων για την ικανοποίηση αυτών των προτιμήσεων και τη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Αξίζει να σημειωθεί όμως ότι τα κίνητρα και η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι πολύ ουσιαστικά ζητήματα για κάθε οργανισμό (Amabile, 1993).

Κεφάλαιο 5^ο: Οργανωσιακή δέσμευση

5.1 Η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί βασική αρχή στις πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες έχουν στόχο την αύξηση της δέσμευσης του εργαζόμενου για να εξασφαλιστούν τα θετικά αποτελέσματα (Camilleri & Van Der Heijden, 2007). Η δέσμευση στο χώρο εργασίας μπορεί να λάβει διάφορες μορφές και, αναμφισβήτητα, έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και την ευημερία των εργαζομένων (Meyer & Herscovitch, 2001).

Η οργανωσιακή δέσμευση είναι μία ψυχολογική κατάσταση που δεσμεύει το άτομο με τον οργανισμό (Allen & Meyer, 1990), ένας δεσμός ή σύνδεση του ατόμου με τον οργανισμό (Mathieu & Zajac, 1990), η ψυχολογική προσκόλληση που νιώθει το άτομο για τον οργανισμό και αντικατοπτρίζει τον βαθμό στον οποίο το άτομο εσωτερικεύει ή υιοθετεί χαρακτηριστικά ή προοπτικές του οργανισμού (O'Reilly & Chatman, 1986).

Η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης είναι μία πολυδιάστατη έννοια και έχουν προταθεί διάφορα μοντέλα για την προσέγγισή της και παρά τις διαφορές του τα περισσότερα μοντέλα περιλαμβάνουν μια διάσταση που αντανακλά έναν συναισθηματικό δεσμό με τον οργανισμό (Meyer & Herscovitch, 2001). Σύμφωνα με τους Allen & Meyer, (1990) και Meyer & Allen, (1991) η οργανωσιακή δέσμευση αποτελείται από τη συναισθηματική δέσμευση, την κανονιστική δέσμευση και τη δέσμευση λόγω συνέχειας: η συναισθηματική δέσμευση περιλαμβάνει θετικά συναισθήματα, όπως η συναισθηματική προσκόλληση και η ταύτιση με τον οργανισμό, η κανονιστική δέσμευση αφορά στην παραμονή σε έναν οργανισμό λόγω του αισθήματος της υποχρέωσης και η δέσμευση λόγω συνέχειας αφορά τις απώλειες (εργασία, χρόνο και χρήμα) που προκύπτουν όταν κάποιος εργαζόμενος εγκαταλείπει τον οργανισμό.

Ο εργαζόμενος όταν δεσμεύεται σε έναν οργανισμό, ταυτίζεται με αυτόν και είναι υπερήφανος που είναι μέλος αυτού του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν δέσμευση με τον οργανισμό τους έχουν επιθυμία για την εργασία τους και αγαπούν τη δουλειά τους, ενώ στην αντίθετη περίπτωση οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν την δουλειά τους, δεν διαθέτουν την ενέργειά τους για την δουλειά τους και δεν ενδιαφέρονται για αυτή. Μελέτες έδειξαν ότι ένα υψηλότερο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης σχετίζεται με υψηλότερο επίπεδο θετικών στάσεων και συμπεριφορών στην εργασία, σχετίζεται θετικά με τη συμμετοχή στην εργασία και την εργασιακή απόδοση και αρνητικά με την διάθεση για αλλαγή.

5.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση

Οι ερευνητές πιστεύουν ότι η επίτευξη των στόχων του οργανισμού είναι αδύνατη χωρίς τη μακροπρόθεσμη δέσμευση των μελών του οργανισμού (Khoshnevis & Tahmasebi, 2016). Το κίνητρο είναι ένα ανθρώπινο ψυχολογικό χαρακτηριστικό που σχετίζεται με τον βαθμό δέσμευσης σε μια ατομική συμπεριφορά (Adeyemo & Aremu, 1999). Οι Gagné et al., (2010) και οι Kuvaas et al., (2017) διαπίστωσαν ότι το εσωτερικό κίνητρο είχε θετικές συσχετίσεις μεταξύ άλλων και με την οργανωσιακή δέσμευση.

Η δέσμευση υπαλλήλων ικανών και με προσόντα είναι σημαντική για την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού (Coetzee & Pauw, 2013), οδηγεί στην ευδοκίμηση και ευημερία του οργανισμού, ενώ σε αντίθεση περίπτωση οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν προβλήματα (Holtom et al. 2005). Καθώς η παγκόσμια οικονομία βασίζεται ολοένα και περισσότερο στη γνώση, η προσέλκυση και η διατήρηση εργαζομένων υψηλής ποιότητας γίνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα κίνητρα των εργαζομένων και η ικανοποίηση από την εργασία είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων (Jones et al. 2015).

Το εσωτερικό κίνητρο αναφέρεται στην εσωτερική επιθυμία και ώθηση που διαθέτουν τα άτομα να συμμετάσχουν σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα. Χαρακτηρίζεται από γνήσιο ενδιαφέρον και απόλαυση για το ίδιο το έργο, παρά από εξωτερικές ανταμοιβές ή πιέσεις. Αρκετές μελέτες έχουν δημιουργήσει μια ισχυρή σχέση μεταξύ του εγγενούς κινήτρου και της οργανωσιακής δέσμευσης (Deci & Ryan, 1985, Meyer & Allen, 1991). Οι εργαζόμενοι που έχουν εγγενή κίνητρα είναι πιο πιθανό να επενδύσουν το χρόνο, την προσπάθεια και την ενέργειά τους στους εργασιακούς τους ρόλους και, κατά συνέπεια, να επιδείξουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης στον οργανισμό (Ryan & Deci, 2000).

Τα εγγενή κίνητρα καλλιεργούν το αίσθημα ιδιοκτησίας και υπερηφάνειας για τη δουλειά κάποιου, το οποίο, με τη σειρά του, μεταφράζεται σε αυξημένη πίστη στον οργανισμό. Η αυτονομία και η κυριαρχία που συχνά συνοδεύουν το εσωτερικό κίνητρο ευθυγραμμίζονται με τις τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης: συναισθηματική δέσμευση (συναισθηματική προσκόλληση), κανονιστική δέσμευση (αίσθηση υποχρέωσης) και δέσμευσης λόγω συνέχειας (αντιληπτό κόστος αποχώρησης) (Meyer & Allen, 1991)

Το πλεόνασμα προσόντων εμφανίζεται όταν οι εργαζόμενοι διαθέτουν προσόντα ή δεξιότητες που υπερβαίνουν τις απαιτήσεις της τρέχουσας θέσης εργασίας τους. Αν και μπορεί να φαίνεται ως πλεονέκτημα, η υπερπροσόντα μπορεί να έχει επιζήμια επίδραση στα εγγενή κίνητρα και, στη συνέχεια, στην οργανωσιακή δέσμευση (Liu, Lu, & Yang, 2010).

Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι δεξιότητες και οι ικανότητές τους δεν χρησιμοποιούνται επαρκώς στους τρέχοντες ρόλους τους, μπορεί να αποδεσμευτούν και να βιώσουν μειωμένα εγγενή κίνητρα. Αυτό το μειωμένο κίνητρο μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη οργανωσιακή δέσμευση καθώς οι εργαζόμενοι αναζητούν θέσεις που ευθυγραμμίζονται καλύτερα με τα προσόντα και τις δυνατότητές τους (Kristof-Brown et al., 2005).

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη, που περιλαμβάνει τη διανεμητική, διαδικαστική και αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη, παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των εργαζομένων και, κατά συνέπεια, στη δέσμευσή τους στον οργανισμό (Colquitt, 2001). Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δικαιοσύνη και την ισότητα στη διανομή των πόρων, στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, ενισχύεται το εγγενές τους κίνητρο. Η δικαιοσύνη καλλιεργεί την εμπιστοσύνη και την αίσθηση του ανήκειν, ενισχύοντας τα εγγενή κίνητρα και την οργανωτική δέσμευση. Αντίθετα, οι αντιλαμβανόμενες αδικίες μπορούν να διαβρώσουν τα εγγενή κίνητρα, οδηγώντας σε μειωμένη δέσμευση και δυνητικό κύκλο εργασιών (Eisenbeiss et al., 2008).

Σύμφωνα με την θεωρία της αμοιβαιότητας και της κοινωνικής ανταλλαγής (Eisenberger et al., 2004, Gouldner, 1960), οι εργαζόμενοι αισθάνονται την υποχρέωση να επιστρέψουν την ευνοϊκή μεταχείριση από τον προϊστάμενο. Ως εκ τούτου, οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι θα καταβάλουν πρόσθετη προσπάθεια προκειμένου να διασφαλίσουν ότι οι στόχοι του προϊσταμένου επιτυγχάνονται. Οι έρευνες δείχνουν ότι αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τον προϊστάμενο σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση (Paulin et al., 2006, Stinglhamber & Vandenberghe, 2004, Edmondson, & Boyer, 2013).

Οι προϊστάμενοι διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην καλλιέργεια εγγενών κινήτρων μεταξύ των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την υποστήριξη και την ενθάρρυνση από τους προϊσταμένους τους, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται ότι τους εκτιμούν, τους ικανούς και τους παρακινούν τους ρόλους τους (Eisenbeiss et al., 2008). Αυτή η υποστήριξη μπορεί να εκδηλωθεί μέσω εποικοδομητικής ανατροφοδότησης, καθοδήγησης και αναγνώρισης για μια καλή δουλειά. Ένας υποστηρικτικός προϊστάμενος μπορεί να ενισχύσει τα εγγενή κίνητρα, ενισχύοντας τη δέσμευση του εργαζομένου στον οργανισμό. Αντίθετα, η έλλειψη αντιληπτής υποστήριξης μπορεί να μειώσει τα εγγενή κίνητρα και να υπονομεύσει την οργανωσιακή δέσμευση, καθώς οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι δεν εκτιμώνται και δεν δεσμεύονται (Eisenbeiss et al., 2008).

Οι αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους επηρεάζουν επίσης τα εγγενή κίνητρα και την οργανωσιακή δέσμευση. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ένα υποστηρικτικό και συνεργατικό περιβάλλον εργασίας, είναι πιο πιθανό να έχουν εγγενή

κίνητρα και να συνεισφέρουν θετικά στον οργανισμό (Eisenbeiss et al., 2008). Οι συνάδελφοι μπορούν να παρέχουν κοινωνική υποστήριξη, να μοιράζονται γνώσεις και να δημιουργούν την αίσθηση του ανήκειν, τα οποία συμβάλλουν σε εγγενή κίνητρα. Αντίθετα, ένα εχθρικό ή μη υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένα εγγενή κίνητρα και οργανωσιακή δέσμευση, καθώς οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται απομονωμένοι και αποθαρρυνόμενοι (Eisenbeiss et al., 2008)

Το εσωτερικό κίνητρο χρησιμεύει ως ισχυρός προγνωστικός παράγοντας της οργανωσιακής δέσμευσης, διαμορφώνοντας το θεμέλιο ενός αφοσιωμένου και πιστού εργατικού δυναμικού. Ωστόσο, διάφοροι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν αυτή τη σχέση. Το πλεόνασμα προσόντων, η οργανωτική δικαιοσύνη, η αντιληπτή υποστήριξη του επόπτη και η αντιληπτή υποστήριξη των συναδέλφων παίζουν ουσιαστικούς ρόλους στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των εργαζομένων και των εγγενών κινήτρων, τα οποία, με τη σειρά τους, επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση.

Η κατανόηση αυτών των δυναμικών είναι ζωτικής σημασίας για τη διοίκηση των οργανισμών. Με την καλλιέργεια εγγενών κινήτρων οι οργανισμοί μπορούν να καλλιεργήσουν ένα αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό που συμβάλλει θετικά στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

5.3 Οργανωσιακή δέσμευση, εσωτερική παρακίνηση και δημόσιος τομέας

Η οργανωσιακή δέσμευση είναι μια ζωτική έννοια για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, όπου η αφοσίωση των εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη συνολική απόδοση και την παροχή υπηρεσιών. Η οργανωσιακή δέσμευση παραμένει μια κρίσιμη πτυχή των οργανισμών του δημόσιου τομέα, επηρεάζοντας την απόδοση των εργαζομένων, την ποιότητα των υπηρεσιών και τη συνολική αποτελεσματικότητα.

Η οργανωσιακή δέσμευση μπορεί να οριστεί ως η ψυχολογική προσκόλληση ενός ατόμου με τον οργανισμό εργασίας του. Σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα, αυτή η προσκόλληση μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους, όπως η προθυμία να εργαστεί επιμελώς για το δημόσιο καλό, ένα αίσθημα υπερηφάνειας για την εξυπηρέτηση της κοινότητας και η επιθυμία παραμονής στον οργανισμό για μακροπρόθεσμη βάση (Meyer & Allen, 1991).

Διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Η ικανοποίηση από την εργασία παίζει κρίσιμο ρόλο, καθώς οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παραμείνουν αφοσιωμένοι στους ρόλους τους (Krausz,

Koslowsky, & Eyal, 2002). Επιπλέον, η οργανωσιακή δικαιοσύνη, καθώς και η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό συμβάλλουν σημαντικά στα επίπεδα δέσμευσης (Eisenbeiss et al., 2008). Επιπλέον, το στυλ ηγεσίας και οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη μπορούν να επηρεάσουν τη δέσμευση ενός ατόμου στον οργανισμό του δημόσιου τομέα (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002)

Το εσωτερικό κίνητρο είναι κρίσιμος παράγοντας της απόδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, όπως και στον ιδιωτικό τομέα. Αναφέρεται στην εσωτερική επιθυμία και την προσωπική απόλαυση που αντλούν τα άτομα από την εργασία τους, που συχνά τροφοδοτείται από την αίσθηση του σκοπού, της αυτονομίας και της κυριαρχίας. Στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, όπου οι εργαζόμενοι είναι επιφορτισμένοι με την εξυπηρέτηση του ευρύτερου καλού και συχνά αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις, η κατανόηση του ρόλου των εγγενών κινήτρων είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η οργανωσιακή δέσμευση αναφέρεται στη συναισθηματική προσκόλληση και αφοσίωση ενός εργαζομένου στον οργανισμό του. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν εγγενή κίνητρα, είναι πιο πιθανό να επιδείξουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα τους.

Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Meyer και Allen (1991) εισήγαγε τρία στοιχεία της οργανωτικής δέσμευσης: τη συναισθηματική, τη συνεχή και την κανονιστική δέσμευση. Η συναισθηματική δέσμευση χαρακτηρίζεται από μια συναισθηματική προσκόλληση στον οργανισμό, η συνεχής δέσμευση σχετίζεται με το αντιληπτό κόστος που σχετίζεται με την αποχώρηση από τον οργανισμό και η κανονιστική δέσμευση σχετίζεται με την αίσθηση της υποχρέωσης του ατόμου να παραμείνει στον οργανισμό. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι με εγγενή κίνητρα τείνουν να σημειώνουν υψηλότερη βαθμολογία στη συναισθηματική δέσμευση, καθώς βρίσκουν νόημα και πληρότητα στη δουλειά τους.

Επιπλέον, μια μελέτη από τους Deci et al., (1991) διαπίστωσε ότι όταν οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα έχουν τη δυνατότητα να είναι αυτόνομοι και να έχουν μια αίσθηση ελέγχου στα καθήκοντά τους, τα εγγενή τους κίνητρα ενισχύονται σημαντικά. Αυτό, με τη σειρά του, επηρεάζει θετικά τη δέσμευσή τους στον οργανισμό. Επιπρόσθετα, μια μελέτη των Meyer & Herscovitch (2001) τόνισε τη σχέση μεταξύ των εγγενών κινήτρων και της μείωσης των προθέσεων εναλλαγής εργασίας μεταξύ των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Τα άτομα με εγγενή κίνητρα είναι λιγότερο πιθανό να σκεφτούν να εγκαταλείψουν τους οργανισμούς τους, συμβάλλοντας σε μεγαλύτερη οργανωτική σταθερότητα. Συμπερασματικά, τα εγγενή κίνητρα διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στον δημόσιο τομέα, επηρεάζοντας την οργανωσιακή δέσμευση και μειώνοντας τις προθέσεις εναλλαγής μεταξύ των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 6^ο: Πλεόνασμα προσόντων

Το πλεόνασμα προσόντων σημαίνει ότι ένας εργαζόμενος έχει εκπαίδευση, εμπειρία, γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες σε βαθμό μεγαλύτερο από ό,τι απαιτείται για τη θέση εργασίας του (Maynard et al., 2006). Το πλεόνασμα προσόντων σε έρευνες που έχουν προηγηθεί έχει μετρηθεί αντικειμενικά (συγκρίνοντας το επίπεδο εκπαίδευσης κάποιου με τις εκπαιδευτικές απαιτήσεις για τη δουλειά, (Madamba & De Jong, 1997) όσο και υποκειμενικά μέσω αυτοαξιολόγησης (Maynard et al., 2006) και αυτό είναι που αντικατοπτρίζει την αντίληψη του εργαζόμενου (Erdogan et al., 2011). Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων αναφέρεται στην κατάσταση κατά την οποία οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι τα προσόντα τους υπερβαίνουν τις απαιτήσεις της δουλειάς τους (Erdogan & Bauer, 2009, Maynard et al., 2006) Πρόκειται για ένα διαδεδομένο φαινόμενο σε όλο τον κόσμο (Erdogan & Bauer, 2009, Luksyte et al., 2022) και έχει λάβει αυξανόμενη ερευνητική προσοχή (Harari et al., 2017), λόγω αλλαγών τόσο στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού όσο και στην οικονομία (Bao & Zhong, 2023). Ερευνητικά δεδομένα υποδηλώνουν ότι το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων μπορεί να οδηγήσει σε αποτελέσματα που είναι επιζήμια τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τους εργαζόμενους, συμπεριλαμβανομένης της μειωμένης ικανοποίησης από την εργασία και οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς και μεγαλύτερη πρόθεση για αποχώρηση (Harari et al., 2017).

Οι υπάλληλοι που διαθέτουν προσόντα που ξεπερνούν τις απαιτήσεις της δουλειάς τους (Maynard et al., 2006), αποτελούν σημαντικό μέρος των εργαζομένων στις ανεπτυγμένες οικονομίες (Harari et al., 2017). Οι διοικήσεις συχνά θεωρούν ότι πρόκειται να βαρεθούν και να φύγουν με την πρώτη διαθέσιμη ευκαιρία (Erdogan et al., 2011). Ωστόσο αυτοί οι υπάλληλοι μπορεί να προσφέρουν στους οργανισμούς περισσότερα με μικρότερο κόστος (Erdogan et al., 2011). Επομένως αυτή η κατηγορία αποτελεί πρόκληση, καθώς είναι ιδιαίτερη στη διαχείρισή της (Skowronski, 2019).

Με βάση τους McKee-Ryan, & Harvey, (2011) και τους Harari et al., (2017) υπάρχει σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων και της ικανοποίησης από την εργασία. Οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα είναι πιθανόν να αισθάνονται ότι η εργασία τους δεν έχει νόημα (Luksyte et al., 2011) αλλά και βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την καριέρα τους (Erdogan et al, 2018). Οι εργαζόμενοι σε φορείς του δημοσίου που διαθέτουν υψηλό επίπεδο μόρφωσης λόγω των προσδοκιών τους είναι τελικά δύσκολο να ικανοποιηθούν (Manolopoulos, 2008).

Οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων τείνουν να είναι λιγότερο αφοσιωμένοι στον οργανισμό τους, εμφανίζοντας χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής και (οργανωσιακής) δέσμευσης (Harari et al., 2017) και μπορεί να αποφασίσουν να εγκαταλείψουν θέσεις εργασίας στο δημόσιο. Όπως οι Luksyte et al. (2011) επισημαίνουν ότι υπάλληλοι αυτοί μπορεί να αντιλαμβάνονται μια εργασία που δεν ευθυγραμμίζεται με τα προσόντα τους ως σκαλοπάτι για μία άλλη απασχόληση. Επιπλέον έχουν την τάση να βλέπουν τους οργανισμούς τους λιγότερο δίκαιους. Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων μπορεί να οδηγήσει την επιθυμία του εργαζόμενου να εγκαταλείψει τον οργανισμό, (Harari et al., 2017), αν και η εύρεση νέας απασχόλησης δεν είναι αποτελεσματική καθώς αυτά τα άτομα συνεχίζουν να αντιλαμβάνονται πλεόνασμα προσόντων και στις νέες θέσεις (Erdogan et al., 2011).

Η σχέση μεταξύ αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων και απόδοσης είναι περίπλοκη. Αρκετές μελέτες έχουν βρει ότι το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται αντιστρόφως με τις προσωπικές κρίσεις των ατόμων για την απόδοσή τους (Bolino & Feldman, 2000). Φαίνεται όμως ότι ξεπερνούν τους συναδέλφους τους με λιγότερα προσόντα όταν για την μέτρηση της απόδοσης λαμβάνεται υπόψη η αξιολόγηση του προϊστάμενου (Fine & Nevo, 2008), ενώ οι Harari et al. (2017), δεν βρήκαν σημαντική σχέση μεταξύ του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων και της απόδοσης εργασίας ανεξάρτητα από την πηγή των αξιολογήσεων απόδοσης. Λόγω του πλεονάσματος των προσόντων τους σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης, οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να παρουσιάζουν υψηλή απόδοση στην εργασία τους (Erdogan & Bauer, 2009), ωστόσο, το κίνητρο είναι επίσης ένα κρίσιμο ζήτημα (Van Iddekinge et al., 2017). Με άλλα λόγια αν και το πλεόνασμα προσόντων συνδέεται συνήθως με λιγότερο θετικές στάσεις εργασίας, οι επιπτώσεις του στην απόδοση μπορεί να είναι πιο περιστασιακές και ποικίλλουν μεταξύ των μελετών (Erdogan & Bauer, 2021).

Με βάση της θεωρία της ισότητας τα άτομα αποκαθιστούν κεφάλαια όταν βρίσκονται σε συνθήκες ανισότητας και στην περίπτωση του πλεονάσματος προσόντων οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται αδικημένοι και θα μειώσουν την προσωπική τους επένδυση σε πόρους για να αντιμετωπίσουν την αδικία, κάτι που θα οδηγήσει σε αποκλίνουσες συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο (Cheng et al., 2020). Εργαζόμενοι με αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων κατά τους Harari et al., (2017) εμφανίζουν αντιπαραγωγικές συμπεριφορές, στερούνται οργανωσιακής συμπεριφοράς. Συνήθως επιθυμούν να αλλάζουν επαγγελματικό περιβάλλον, και είναι πολύ πιθανόν να βαριούνται καθώς δεν αξιοποιούν τις δυνατότητές τους στο έπακρο (Luksyte et al., 2011).

Οι εργαζόμενοι που κατέχουν προσόντα τα οποία νιώθουν ότι ούτε απαιτούνται ούτε χρησιμοποιούνται αισθάνονται ότι στερούνται τη δουλειά που δικαιούνται και επομένως αξιολογούν αρνητικά τη δουλειά τους με δυσαρέσκεια, θυμό και αρνητικά συναισθήματα (Erdogan et al., 2018). Κάτι που θα εξελισσόταν περαιτέρω σε αποτελέσματα όπως χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Maynard et al., 2006), υψηλότερη κατάθλιψη (Allan et al., 2020) και πιο αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές (Liu et al., 2015). Μια πρόσφατη μετα-αναλυτική μελέτη δείχνει ότι το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων είναι επιζήμιο τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους εργαζόμενους (Harari et al., 2017). Ωστόσο, οι Li et al., (2017) αναφέρουν ότι δεν οδηγεί πάντα σε αρνητικά αποτελέσματα (Li et al., 2017) και πολλές φορές τα άτομα με πλεόνασμα προσόντων προτιμώνται λόγω των δυνατοτήτων τους.

Οι Harari et al., (2017) αναφέρουν ότι το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων μπορεί να συνεπάγεται αρνητικές στάσεις και εκτός εργασιακού περιβάλλοντος, όπως μπορεί να επηρεάσει την ψυχική ευεξία και συνολικά την ευημερία του εργαζόμενου.

Χαρακτηριστικά της εργασίας στο Δημόσιο είναι η ασφάλεια εργασίας (Lee & Choi, 2016), οι παροχές (Adams, 2000) και η κοινωνική θέση (Ko & Han, 2013), τα οποία κρίνονται πλεονεκτήματα και προσελκύουν άτομα με πολλά προσόντα. Για παράδειγμα, οι θέσεις εργασίας στο δημόσιο θεωρούνται ασφαλείς σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα και με δεδομένες τις άκρως ανταγωνιστικές συνθήκες εργασίας που επικρατούν, το δημόσιο είναι ιδανική επιλογή για κάποιους που θέλουν να έχουν εξασφαλίσει εξαρχής το εργασιακό τους μέλλον χωρίς να ανησυχούν για απόλυση.

Κεφάλαιο 7ο: Οργανωσιακή Δικαιοσύνη

Η έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης αναφέρεται στις αντιλήψεις των μελών του οργανισμού για το εάν ο οργανισμός στον οποίο συμμετέχουν τα αντιμετωπίζει δίκαια (Greenberg, 1990). Διακρίνονται τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης: η διανεμητική δικαιοσύνη, η διαδικαστική δικαιοσύνη και η δικαιοσύνη αλληλεπίδρασης (Bies & Moag, 1986, Cropanzano et al., 2001).

Η διανεμητική δικαιοσύνη αφορά στα αποτελέσματα και σχετίζεται με τον καταμερισμό των ανταμοιβών και των πόρων στον οργανισμό, αναφέρεται στο αίσθημα των εργαζομένων ότι ο οργανισμός του οποίου αποτελούν μέρος, τους μεταχειρίζεται δίκαια όσον αφορά στην κατανομή ανταμοιβών όπως μισθοί, κίνητρα, αγαθά και γενικότερες παροχές (Folger & Greenberg, 1985) και αποτελεί ένα πολύ σημαντικό και ευαίσθητο θέμα (Donglong et al. 2020), καθώς αντανakλά την αντιλαμβανόμενη δίκαιη κατανομή των αποτελεσμάτων ή το επίπεδο στο οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται ότι οι εισροές του είναι ισότιμες με τα αποτελέσματά του. Ο Greenberg (1990) ανέφερε ότι η διανεμητική δικαιοσύνη είναι η μορφή οργανωσιακής δικαιοσύνης που εστιάζει στις πεποιθήσεις των εργαζομένων ότι έχουν λάβει αξιόλογα αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία. Όταν οι εργαζόμενοι του ίδιου επιπέδου αμείβονται με διαφορετικούς μισθούς, τα μέλη του οργανισμού μπορεί να αισθάνονται ότι δεν υπάρχει διανεμητική δικαιοσύνη, κάτι το οποίο μπορεί να προκαλέσει μείωση της εργασιακής απόδοσης, της συνεργασίας και της ποιότητας εργασίας των εργαζομένων και μπορεί ακόμη και να οδηγήσει σε ανήθικες συμπεριφορές εργαζομένων (Cohen-Charash & Spector, 2001, Laczniaak & Murphy, 2008).

Οι Folger και Greenberg (1985) όρισαν τη διαδικαστική δικαιοσύνη ως την αντιληπτή δικαιοσύνη των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται στη λήψη αποφάσεων. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη περιλαμβάνει όχι μόνο την κρίση σχετικά με τη δικαιοσύνη των αποτελεσμάτων, αλλά και την κρίση για τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις κατανομής (Greenberg, 1990). Η διαδικαστική δικαιοσύνη συνήθως ασχολείται με τις διαδικασίες που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για να λάβει μια απόφαση και σχετίζεται στενότερα με την αξιολόγηση ενός συστήματος ή με τα θεσμικά του χαρακτηριστικά (Folger και Konovsky 1989). Όταν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν είναι ανοιχτή και δίκαιη, η δέσμευσή τους και η ικανοποίησή τους για τον οργανισμό μπορεί να μειωθεί. Από την άλλη τείνουν να αποδέχονται δυσμενείς αποφάσεις όταν τις παράγει μια δίκαιη και διαφανής διαδικασία (Frey et al., 2013).

Η αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη ονομάζεται συχνά διαπροσωπική δικαιοσύνη, καθώς περιλαμβάνει συναισθήματα σχετικά με την ποιότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας. Η διαδραστική δικαιοσύνη αναφέρεται στη διαπροσωπική πλευρά των οργανωσιακών πρακτικών, δηλαδή στη διαπροσωπική αντιμετώπιση και επικοινωνία από τη διοίκηση του οργανισμού και πιο συγκεκριμένα στον σεβασμό, την ειλικρίνεια και την ευγένεια με την οποία αντιμετωπίζουν οι προϊστάμενοι τους εργαζόμενους (Van Dijke, et al., 2019). Οι Skarlicki & Folger (1997) όρισαν τη διαδραστική δικαιοσύνη ως τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την ποιότητα της διαπροσωπικής μεταχείρισης που λαμβάνουν κατά τη θέσπιση οργανωσιακών διαδικασιών. Αφορά στις συναναστροφές μεταξύ των μελών, σχετίζεται με τις σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού, και κυρίως η συμπεριφορά των ανώτερων ιεραρχικά προς του κατώτερους. Η διαδραστική δικαιοσύνη αντανακλά την ποιότητα της προσωπικής μεταχείρισης που λαμβάνει το άτομο από το περιβάλλον του. Επιπλέον, η διαδραστική δικαιοσύνη θα πρέπει να περιλαμβάνει εξηγήσεις από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων για τις αποφάσεις τους, καθώς αυτές επηρεάζουν τις αντιλήψεις των ατόμων για τη δικαιοσύνη των αποφάσεων. Ένα άτομο μπορεί να θεωρήσει μια απόφαση δίκαιη εάν δοθεί επαρκής εξήγηση, ακόμα κι αν η απόφαση αναμένεται να έχει δυσμενή αποτελέσματα (Greenberg, 1990).

Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή δικαιοσύνη αναφέρεται στην τιμιότητα και τη δικαιοσύνη που γίνονται αντιληπτές στο εργασιακό περιβάλλον (Greenberg, 1990). Τα συναισθήματα και η συμπεριφορά των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον εξαρτώνται από την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή δικαιοσύνη (Inoue et al., 2010), η οποία επηρεάζει μεταξύ άλλων τη δέσμευση, την απόδοση στην εργασία και την εργασιακή ικανοποίηση (Inoue et al., 2010). Οι Chen et al. (2015) μελέτησαν τον ρόλο της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής δικαιοσύνης στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, αποδεικνύοντας τη σχέση της με την αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης, την οργανωσιακή δέσμευση και οι de Juana-Espinoza & Rakowska (2018) με την ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων από την εργασία. Πολλοί συγγραφείς τονίζουν ότι δεν είναι οι ίδιες οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού αλλά ο τρόπος με τον οποίο γίνονται αντιληπτές αυτό που επηρεάζει σημαντικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Ostroff and Bowen, 2016).

Από την άποψη της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής, η δικαιοσύνη μέσα σε έναν οργανισμό θα προκαλέσει μια αίσθηση ικανοποίησης και δέσμευσης στο προσωπικό του οργανισμού. Με άλλα λόγια, τα μέλη του οργανισμού είναι πιο πιθανό να δεσμευτούν στον οργανισμό τους όταν αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται δίκαια από τον οργανισμό και αυτό πιθανότατα θα τα οδηγήσει σε συμπεριφορές εκτός ρόλου (Decktop et al. 1999). Οι αντιλήψεις για την

οργανωσιακή δικαιοσύνη, έχει αποδειχθεί ότι συμβάλλει θετικά στο επίπεδο εργασιακής απόδοσης ενός ατόμου (Devonish & Greenidge, 2010).

Μελέτες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται δίκαια από τον οργανισμό τους, τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους τους έχουν περισσότερα κίνητρα και αποδίδουν καλύτερα από τους εργαζόμενους που αντιλαμβάνονται το εργασιακό τους περιβάλλον ως άδικο (Colquitt et al., 2001, Cropanzano et al., 2001). Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή δικαιοσύνη επηρεάζει θετικά το εγγενές κίνητρο (Hartmann, & Slapničar, 2012). Οι Zapata et al. (2008) υποστήριξαν ότι η δικαιοσύνη κάνει τα άτομα να βρίσκουν τα καθήκοντά τους πιο ευχάριστα και ενδιαφέροντα. Αυτό είναι σύμφωνο με τη θεωρία του αυτοπροσδιορισμού (Ryan & Deci, 2000), σύμφωνα με την οποία η οργανωσιακή δικαιοσύνη επηρεάζει θετικά τα εγγενή κίνητρα μέσω μιας ξεκάθαρης επικοινωνίας των οργανωσιακών στόχων. Επιπλέον, εκτός από το ότι οι ερευνητές έχουν εξετάσει τις επιπτώσεις της δικαιοσύνης στα κίνητρα (Zapata-Phelam, 2009), το κίνητρο μπορεί να επηρεάσει τις αντιλήψεις του ατόμου για τη δικαιοσύνη (Hannam & Narayan, 2015), καθώς το υψηλό εσωτερικό κίνητρο συνδέεται με μια κατάσταση θετικού συναισθήματος (Reeve & Cole, 1987) το οποίο με τη σειρά του συνδέεται με υψηλότερο βαθμό δικαιοσύνης (Barsky & Kaplan, 2007).

Κεφάλαιο 8ο: Υποστήριξη από τον προϊστάμενο

Οι εργαζόμενοι τείνουν να εκτιμούν περισσότερο την ανατροφοδότηση από τους πιο κοντινούς τους (Greller & Herold, 1975). Όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενό τους και αλληλοεπιδρούν με αυτόν, σχηματίζουν αντιλήψεις για το ότι έχουν την υποστήριξη από τον προϊστάμενο (Kottke & Sharafinski, 1988).

Προηγούμενη έρευνα έχει επεκτείνει τις αρχές της θεωρίας της οργανωσιακής υποστήριξης από τον προϊστάμενο για να εισαγάγει την έννοια της αντιλαμβανόμενης υποστήριξης από τον προϊστάμενο που αναφέρεται στις «γενικές απόψεις των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό στον οποίο οι προϊστάμενοι εκτιμούν τις συνεισφορές τους, είναι υποστηρικτικοί και ενδιαφέρονται για την ευημερία τους» (Eisenberger et al., 2002). Οι αντιλήψεις για την υποστήριξη αναδύονται όταν οι προϊστάμενοι παρουσιάζουν επιθυμητές μορφές ηγετικής συμπεριφοράς (Chan, 2017, Liaw et al., 2010).

Οι εργαζόμενοι μπορεί να νιώθουν ότι ο προϊστάμενος τους βοηθά σε στιγμές ανάγκης, τους επαινεί για μια καλή δουλειά ή αναγνωρίζει κάποια επιπλέον προσπάθειά τους. Αυτό είναι γνωστό ως αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τον προϊστάμενο, που ορίζεται ως οι πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με τον βαθμό στον οποίο ο προϊστάμενος εκτιμά τη συνεισφορά τους και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους (Kottke & Sharafinski, 1988).

Η έννοια της αντιλαμβανόμενης υποστήριξης από τον προϊστάμενο βασίζεται στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής και στο νόμο της αμοιβαιότητας. Η θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής, μια θεωρία κινήτρων, εξηγεί ότι μια βασική μορφή ανθρώπινης αλληλεπίδρασης εμφανίζεται κατά τις ανταλλαγές πόρων μεταξύ ατόμων (Emerson & Cook, 1978). Θεωρεί ότι όλες οι σχέσεις μεταξύ εργαζόμενου και προϊστάμενου διαμορφώνονται με βάση μια υποκειμενική ανάλυση κόστους-οφέλους. Εάν τα οφέλη που λαμβάνονται από τη σχέση υπερβαίνουν το κόστος που προέκυψε, τότε ο εργαζόμενος θα επιλέξει να παραμείνει στη σχέση.

Επιπλέον, ο κανόνας της αμοιβαιότητας δηλώνει ότι οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται υποχρεωμένοι να επιστρέψουν την όποια ευνοϊκή μεταχείριση έχουν δεχθεί (Eisenberger et al., 2004). Με άλλα λόγια, εάν ένας προϊστάμενος μεταχειρίζεται καλά τους υπαλλήλους του, είναι ευγενικός μαζί τους, τους εκτιμά και τους υποστηρίζει, τότε οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται υποχρεωμένοι να επιστρέψουν τη θετική μεταχείριση που λαμβάνουν και να ενεργούν με τρόπους που έχουν αξία και για τον προϊστάμενο και τον οργανισμό συνολικά, δηλαδή αισθάνονται ως αντάλλαγμα την υποχρέωση να συμπεριφέρονται με τρόπο που θεωρείται πολύτιμος για τον οργανισμό (δηλαδή, με τρόπο που να ανταποκρίνεται στους στόχους και του οργανισμού αλλά και τους στόχους του προϊστάμενου (Eisenberger et al., 2001).

Ένας υπάλληλος μπορεί να αξιολογήσει το επίπεδο υποστήριξης που παρέχει ο προϊστάμενος μέσω της συχνότητας των επαίνων, του βαθμού αυτονομίας της εργασίας κ.λπ. (Hutchison & Garstka, 1996, Shore et al., 1995). Η έρευνα δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν σχέσεις ανταλλαγής με τον προϊστάμενό τους με βάση τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το πώς ο προϊστάμενος υποστηρίζει τις εργασιακές προσπάθειες των εργαζομένων (Eisenberger et al., 1986, Wayne et al., 1997). Οι εργαζόμενοι επιδιώκουν μια ισορροπία στις σχέσεις ανταλλαγής τους με τους προϊστάμενους και αναπτύσσουν ανάλογες συμπεριφορές έχοντας στάσεις και συμπεριφορές ανάλογες με το βαθμό δέσμευσης του προϊστάμενου απέναντί τους ως άτομα (Edmondson & Boyer, 2013). Η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την στήριξη του προϊσταμένου (Blau, 1964). Όταν οι εργαζόμενοι δέχονται υποστήριξη, εμπιστοσύνη και άλλα υλικά και άυλα οφέλη από τους προϊσταμένους τους, τότε θα επιλέξουν να παραμείνουν στη σχέση και μάλιστα αναπτύσσουν την υποχρέωση να ανταποδώσουν με κατάλληλη εργασία, στάσεις και επιδόσεις (Gouldner, 1960, Eisenberg et al., 2004).

Η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τον προϊστάμενο έχει σημαντικές επιπτώσεις στις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων (De Coninck & Johnson, 2009) και σχετίζεται με την ενθάρρυνση και την προσοχή που δίνει ο προϊστάμενος στους υφιστάμενους (Babin & Boles, 1996). Λόγω των συχνών αλληλεπιδράσεων προϊσταμένου - εργαζομένου, οι προϊστάμενοι είναι μεταξύ των παραγόντων που δυνητικά διαμορφώνουν την αντίληψη των εργαζομένων για την υποστήριξη. Ένας υποστηρικτικός προϊστάμενος μπορεί να αντισταθμίσει τις ελλείψεις που υπάρχουν στις οργανωσιακές πολιτικές και στις μη υποστηρικτικές αποφάσεις της διοίκησης (Maertz et al. 2007). Αντίθετα, η αντίληψη της ανεπαρκούς υποστήριξης από την πλευρά του προϊστάμενου μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφικές αποκλίνουσες συμπεριφορές των εργαζομένων, οι οποίες με τη σειρά τους μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την απόδοση ενός οργανισμού (Azim et al., 2020). Η μελέτη των Khan et al. (2015) επιβεβαιώνει επίσης ότι η υποστήριξη από τον προϊστάμενο μειώνει την αποκλίνουσα συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από τους προϊσταμένους τους αισθάνονται ασφαλείς και μπορούν να είναι πιο πρόθυμοι να συμμετάσχουν σε συμπεριφορές που ξεφεύγουν από τους κανόνες για χάρη του οργανισμού (Tekmen & Kaptangil, 2022). Οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται περισσότερο όταν τα σχόλια προέρχονται από τους πιο κοντινούς. Έτσι, όταν λαμβάνουν ανατροφοδότηση και αλληλοεπιδρούν με τους προϊσταμένους τους (Edmondson & Boyer, 2013) μπορούν να έχουν μια γενική εικόνα για το αν οι προϊστάμενοί τους τους υποστηρίζουν ή όχι, φροντίζουν για την ευημερία τους και σε ποιο βαθμό εκτιμούν οι προϊστάμενοι τις συνεισφορές τους στον οργανισμό (Eisenberger et al., 2002).

Η έρευνα δείχνει ότι η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τον προϊστάμενο επηρεάζει τους οργανωσιακούς στόχους όπως η απόδοση, η οργανωτική δέσμευση, η ικανοποίηση από την εργασία και οι προθέσεις ανανέωσης των εργαζόμενων (Eisenberger et al., 2004, Eisenberger et al., 2002, Lambert, 2000) με τους οποίους σχετίζεται θετικά (Edmondson & Boyer, 2013). Οι Sagie & Koslowsky (1994) παρατήρησαν ότι σε περιόδους οργανωσιακής αβεβαιότητας (π.χ. κρίσεις, πρωτοβουλίες αλλαγής), οι εργαζόμενοι έχουν αυξημένη ανάγκη να αντιληφθούν ότι η συμβολή τους λαμβάνεται υπόψη, χρειάζονται συχνή και ακριβή ανατροφοδότηση και πρέπει να αισθάνονται ότι οι πόροι είναι διαθέσιμοι για τους αν χρειαστεί. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι η υποστήριξη από την πλευρά του προϊστάμενου διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην αξιολόγηση από έναν υπάλληλο μιας κατάστασης κρίσης. Ενώ οι θετικές αλληλεπιδράσεις προϊστάμενου-εργαζομένου θα αυξήσουν την αντίληψη της υποστήριξης προϊσταμένου, οι αρνητικές αλληλεπιδράσεις αναμένεται να τη μειώσουν. Οι Eisenberger et al. (2002) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι συνήγαγαν την αντιληπτή οργανωτική υποστήριξη από τις ενέργειες του προϊσταμένου τους, εν μέρει επειδή οι προϊστάμενοι ενεργούν γενικά ως εκπρόσωποι του οργανισμού τους. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι θεωρούν την ευνοϊκή μεταχείριση και υποστήριξη από τον προϊστάμενό τους και, επομένως, τον οργανισμό, ως ένδειξη ότι οι εργαζόμενοι γίνονται αποδέκτες φροντίδας και ενδιαφέροντος για την ευημερία τους (Cole et al. 2006).

Κεφάλαιο 9ο: Υποστήριξη από τους συναδέλφους

Οι συνάδελφοι είναι άτομα που εργάζονται στις ίδιες εργασιακές μονάδες, κάνουν παρόμοιες ή συμπληρωματικές εργασίες, είναι στο ίδιο επίπεδο στην ιεραρχία και αλληλοεπιδρούν συχνά μεταξύ τους για εργασιακά ζητήματα (Rousseau & Aubé, 2010). Η υποστήριξη συναδέλφων αφορά στο βαθμό που οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν να αντιμετωπιστούν ζητήματα που σχετίζονται με την εργασία (Menguc & Boichuk, 2012). Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους πιο συχνά από ό,τι με τον προϊστάμενό τους, η υποστήριξη των συναδέλφων εκτιμάται ότι είναι μεγαλύτερη και πιο σημαντική από ό,τι αυτή από τον προϊστάμενο (Chiaburu & Harrison, 2008). Οι συνάδελφοι μπορούν να παρέχουν καθοδήγηση, συναισθηματική υποστήριξη, γνώσεις ή να «δώσουν ένα χέρι» για να βοηθήσουν τον συνάδελφο να ολοκληρώσει την εργασία του πιο παραγωγικά και με λιγότερη προσπάθεια (Chiaburu & Harrison, 2008, Thoits, 2011). Ως εκ τούτου, η υποστήριξη των συναδέλφων είναι ιδιαίτερα πολύτιμη για την ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων (Chiaburu & Harrison, 2008, Sloan, 2017).

Οι εργαζόμενοι σε κάθε οργανισμό έχουν συναδέλφους με τους οποίους αλληλοεπιδρούν σε εργασιακό και κοινωνικό επίπεδο. Οι συνάδελφοι δεν αποτελούν μόνο σημαντικό μέρος του κοινωνικού εργασιακού περιβάλλοντος αλλά έχουν και την δυνατότητα να το διαμορφώσουν (Schneider, 1987). Αναφέρεται ότι ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων έχουν συναδέλφους που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο με τους οποίους αλληλοεπιδρούν καθημερινά και συνεργάζονται (Fairlie, 2004) και με τους οποίους αλληλοϋποστηρίζονται αλλά και ανταγωνίζονται. Η σημασία των συναδέλφων συνεχώς αυξάνεται, καθώς πολλοί είναι οι εργαζόμενοι οι οποίοι περνούν μεγάλο μέρος του ωραρίου σε ομάδες (Gordon, 1992). Αυτό που διαπιστώνεται είναι η εξέχουσα θέση των συναδέλφων στην εργασιακή καθημερινότητα και η μεγάλη επιρροή τους (Chiaburu & Harrison, 2008).

Σύμφωνα με τους Bechter et al. (2021) οι σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον μεταξύ συναδέλφων μπορεί αποτελούν σημαντική στήριξη για την ευημερία των εργαζομένων (Skaalvik & Skaalvik, 2011), καθώς σε περιβάλλοντα υποστηρικτικά οι εργαζόμενοι εμφανίζουν μειωμένη πρόθεση για εγκατάλειψη (Mäkelä & Whipp, 2015) και μειωμένα επίπεδα άγχους (Griffith et al., 1999).

Η επιρροή των συναδέλφων είναι δεδομένη και υπάρχουν ερευνητικά δεδομένα για το πώς η κοινωνική υποστήριξη από τους συναδέλφους σχετίζεται με το στρες (Viswesvaran et al., 1999), την εξουθένωση (Halbesleben, 2006) και τη σωματική εξάντληση και καταπόνηση (Schwarzer & Leppin, 1989). Ορισμένες μελέτες έχουν συνδέσει είτε θετικές είτε αρνητικές

εργασιακές συμπεριφορές που είναι αποτέλεσμα επίδρασης των συναδέλφων (Duffy et al. 2002, Sherony & Green, 2002).

Σύμφωνα και με τη θεωρία της αλληλεξάρτησης, οι συνάδελφοι μπορούν να αποτελέσουν θετική επιρροή (υποστήριξη) αλλά και αρνητική (ανταγωνισμός) στους συναδέλφους τους (Thibaut & Kelley, 1959). Η υποστήριξη των συναδέλφων είναι μεταξύ άλλων η παροχή βοήθειας και καθοδήγησης σε κάποια εργασία (Ensher et al., 2001) και η φιλικότητα (Morgeson & Humphrey, 2006). Από την άλλη ο ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων σημαίνει ανεπιθύμητες και περιφρονητικές συμπεριφορές προς ένα συνάδελφο, κοινωνική υπονόμευση (Duffy et al., 2002), κακοποιητικές συμπεριφορές (Bruk-Lee & Spector, 2006).

Οι συνάδελφοι μπορούν επηρεάζουν τα συναισθήματα, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των συναδέλφων με ποικίλους τρόπους. Οι συνάδελφοι μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση (Harrison et al., 2006), καθώς οι εργαζόμενοι νιώθουν ασφάλεια (Carmeli & Gittell, 2009). Η θεωρία της οργανωσιακής υποστήριξης προβλέπει ότι ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον θα ενθαρρύνει μια θετική ανταπόκριση όσον αφορά τη δέσμευση με τον οργανισμό (Rhoades & Esienberger, 2002). Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της δουλειάς και συνδέεται θετικά με την υποστήριξη των συναδέλφων, καθώς ο εργαζόμενος είναι πιο ικανοποιημένος με τη δουλειά του όταν υπάρχει ένα ευνοϊκό κοινωνικό περιβάλλον ή όταν από αυτό το περιβάλλον λαμβάνει βοήθεια για την ολοκλήρωση εργασιών που έχει αναλάβει (Pollock et al., 2000).

Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Blau, 1964, Emerson, 1976), οι σχέσεις στον εργασιακό χώρο είναι ένας παράγοντας καθοριστικός της εργασιακής ικανοποίησης (Drabe et al., 2015), καθώς η κοινωνική ανταλλαγή περιλαμβάνει μια σειρά από αλληλεπιδράσεις που δημιουργούν υποχρεώσεις και αυτές οι αλληλεπιδράσεις εξαρτώνται από τις ενέργειες ενός άλλου ατόμου (de Juana-Espinoza & Rakowska, 2018).

Η οργανωσιακή δέσμευση αφορά στην προσκόλληση ή ταύτιση με τον οργανισμό (Meyer & Allen, 1984). Παράγοντες άλλοι εκτός από την διοίκηση και τον προϊστάμενο που μπορούν να επηρεάσουν την δέσμευση είναι οι συνάδελφοι, όταν παρέχουν πόρους που αποτελούν μέρος της οργανωσιακής εμπειρίας: ψυχοκοινωνική υποστήριξη, εκπαίδευση και καθοδήγηση (Ensher et al., 2001). Οι Meyer et al. (2002) αναφέρουν ότι το υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον είναι ένας σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης της οργανωτικής δέσμευσης.

Η υποστήριξη των συναδέλφων συμβάλλει θετικά στην απόδοση στην εργασία, με σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες (Kogler Hill, et al., 1989), παρέχοντας βοήθεια στην

εκτέλεση εργασιών (Ensher et al., 2001) και διευκολύνοντας τις ομαλές κοινωνικές συναλλαγές με τους άλλους συναδέλφους (Deckop et al. 2003).

Σε ένα πλαίσιο αμοιβαιότητας οι σχέσεις φροντίδας και ενδιαφέροντος μεταξύ των συναδέλφων τείνουν να ενθαρρύνουν την κοινωνική ενσωμάτωση, την δέσμευση και τελικά ένα αμοιβαίο ενδιαφέρον για τους συναδέλφους (Pandey et al., 2008). Πέρα από την αμοιβαιότητα, φαίνεται λογικό να υποθέσουμε ότι τα άτομα που εισέρχονται σε ένα περιβάλλον όπου η οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται από βοήθεια και φροντίδα αναγκάζονται να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα με το περιβάλλον (Wiener, 1982).

Β' ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΑ

Κεφάλαιο 1^ο: Ερευνητικές υποθέσεις

Η έρευνα θα διερευνήσει τα παρακάτω ερωτήματα:

Ερώτημα 1.1: Ποιος είναι ο βαθμός εσωτερικής παρακίνησης των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Ερώτημα 1.2: Ποιος είναι ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Ερώτημα 1.3: Ποια είναι η αντίληψη των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για την εργασιακή τους απόδοση.

Ερώτημα 1.4: Ποια είναι η αντίληψη των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για την οργανωσιακή τους δέσμευση.

Ερώτημα 1.5: Ποια είναι η αντίληψη των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για το πλεόνασμα προσόντων τους.

Ερώτημα 1.6: Ποια είναι η αντίληψη των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για την οργανωσιακή δικαιοσύνη.

Ερώτημα 1.7: Ποια είναι η αντίληψη των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για την υποστήριξη που λαμβάνουν από τον προϊστάμενο.

Ερώτημα 1.8: Ποια είναι η αντίληψη των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για την υποστήριξη που λαμβάνουν από τους συναδέλφους.

Ερώτημα 2: Σε ποιο βαθμό τα διάφορα δημογραφικά και προσωπικά στοιχεία επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις διερευνώμενες έννοιες.

Ερώτημα 3: Σε ποιο βαθμό η θέση στην ιεραρχία επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τις διερευνώμενες έννοιες.

Ερώτημα 4: Σε ποιο βαθμό ο κλάδος στον οποίο ανήκουν επηρεάζει την αντίληψή των εργαζομένων σχετικά με τις διερευνώμενες έννοιες.

Ερώτημα 5: Σε ποιο βαθμό το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων επηρεάζει την αντίληψή τους σχετικά με τις διερευνώμενες έννοιες.

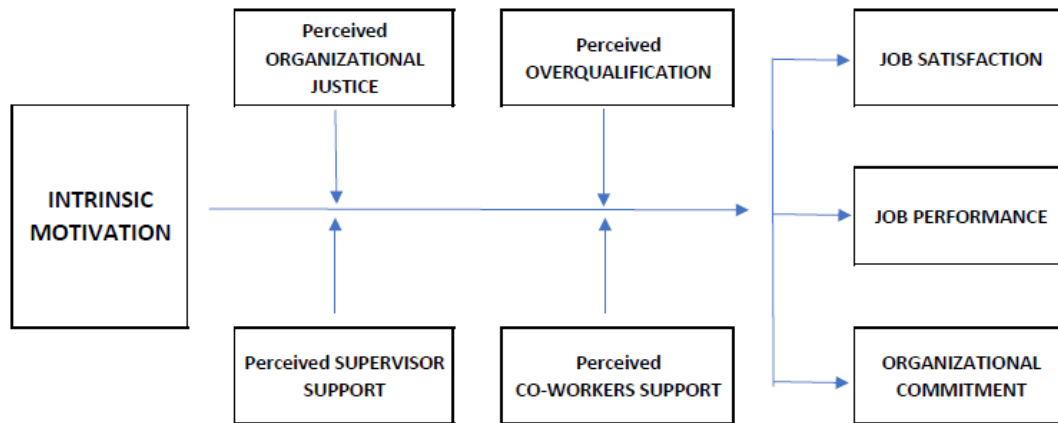
Επιπλέον των ερευνητικών ερωτημάτων, με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία και τα ερευνητικά δεδομένα θα διερευνηθούν μέσω της παρούσας έρευνας οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες αποτελούν το ερευνητικό μοντέλο:

Υ1: Τα εσωτερικά κίνητρα επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση.

Υ2: Τα εσωτερικά κίνητρα επηρεάζουν θετικά την εργασιακή απόδοση.

- Y3: Τα εσωτερικά κίνητρα επηρεάζουν θετικά την οργανωσιακή δέσμευση.
- Y4: Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης.
- Y5: Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης.
- Y6: Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης.
- Y7: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης.
- Y8: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης.
- Y9: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης.
- Y10: Η οργανωσιακή δικαιοσύνη μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης.
- Y11: Η οργανωσιακή δικαιοσύνη μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης.
- Y12: Η οργανωσιακή δικαιοσύνη μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης.
- Y13: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τους συναδέλφους μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης.
- Y14: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τους συναδέλφους μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης.
- Y15: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τους συναδέλφους μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης.

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα αποτυπώνεται το μοντέλο διερεύνησης.



Κεφάλαιο 2^ο: Μεθοδολογία

2.1 Έρευνα

Μετά την βιβλιογραφική ανασκόπηση βάσει της οποίας προέκυψαν οι ερευνητικές υποθέσεις, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής εμπειρική έρευνα. Η παρούσα έρευνα έχει σκοπό την διερεύνηση μεταβλητών και την μεταξύ τους σχέση: εσωτερική παρακίνηση, οργανωσιακή δικαιοσύνη, πλεόνασμα προσόντων, υποστήριξη από τον προϊστάμενο, υποστήριξη από τους συναδέλφους, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή απόδοση και οργανωσιακή δέσμευση. Για τη συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε ένα σε Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα της χώρας και συγκεκριμένα στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, λόγω περιορισμένων σχετικών μελετών. Οι χρονικοί κυρίως περιορισμοί επέβαλαν την επιλογή ως καταλληλότερης μεθόδου την αποστολή ερωτηματολογίων. Συγκεκριμένα η ηλεκτρονική αποστολή ερωτηματολογίου μέσω της εφαρμογής Google Forms της Google, προκειμένου να διασφαλιστεί η ανωνυμία των δεδομένων και να μην υπάρχει περιορισμός στο χρόνο απάντησής του. Στάλθηκε σε όλους τους διοικητικούς υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας με e-mail ως σύνδεσμος.

2.2 Το Δείγμα της Έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσε το σύνολο των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, μόνιμοι υπάλληλοι, υπάλληλοι ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου και υπάλληλοι ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου.

2.3 Διαδικασία και Δεοντολογία

Για τη διανομή των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε η ηλεκτρονική πλατφόρμα Google Forms, και οι απαντήσεις στάλθηκαν ανώνυμα και εθελοντικά. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε δύο φορές με διαφορά δεκαπέντε (15) ημερών. Ένα εισαγωγικό κείμενο ενημέρωνε τους συμμετέχοντες για την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων. Το κείμενο προέκυψε μετά τις υποδείξεις της Υπεύθυνης Προστασίας Δεδομένων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (εκπροσώπου κας Πηνελόπης Τρίτου). Η παρατήρηση της Υπευθύνου να υπάρχει δυνατότητα ο κάθε συμμετέχων να ανακαλέσει την συγκατάθεσή του και ως εκ τούτου την συμμετοχή τους στην έρευνα, ήταν η μόνη η οποία δεν ήταν δυνατόν να εξασφαλισθεί, δεδομένης της ανωνυμοποίησης. Εξασφαλίστηκε βεβαίως στην αρχική φάση,

καθώς οι συμμετέχοντες δήλωσαν τη συγκατάθεσή τους για την εθελοντική συμμετοχή τους στην έρευνα πριν την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και την υποβολή του. Ως προς την ανωνυμοποίηση αυτή εξασφαλίζεται καθώς δεν απαιτείται να γίνει Log in για να απαντηθεί η φόρμα και δεν τηρούνται αρχεία σχετικά με την IP Address καθώς η φόρμα απαντάται ανώνυμα. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν ηλεκτρονικά με έναν ασφαλή σύνδεσμο υποβολής. Μια συνοδευτική επιστολή ανέφερε τον σκοπό της έρευνας, ενημέρωσε τους συμμετέχοντες για τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής τους και διαβεβαίωσε τους συμμετέχοντες για τον εμπιστευτικό χαρακτήρα των απαντήσεών τους.

2.4 Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα από 16 Οκτωβρίου έως και 16 Νοεμβρίου 2023. Προηγήθηκε η προκαταρκτική φάση κατά την οποία το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε πέντε (5) υπαλλήλους με σκοπό να διαπιστωθεί αν οι ερωτήσεις ήταν κατανοητές στη διατύπωση και σαφείς οι οδηγίες καθώς επίσης και ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσης δε θα ξεπερνούσε τα έξι (6) λεπτά, για να μην κουράσει τον ερωτώμενο. Στην δεύτερη και κύρια φάση της έρευνας, έγινε η ομαδική αποστολή του ερωτηματολογίου στις ιδρυματικές διευθύνσεις των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Στο εισαγωγικό μέρος περιγράψαμε το σκοπό της έρευνας δίνοντας επιπλέον στοιχεία για την ταυτότητα της ερευνήτριας. Ακολουθούσε το ερωτηματολόγιο δομημένο σε εννέα (9) μέρη και συνολικά σαράντα οκτώ (48) ερωτήσεις οι οποίες συνοδεύονταν από σαφείς οδηγίες για την συμπλήρωσή του, καθώς και τις απαιτούμενες διαβεβαιώσεις για την ανωνυμία.

2.5 Ερωτηματολόγιο – δομή

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται **από εννέα (9) μέρη** και αποτελείται συνολικά από **σαράντα οκτώ (48) ερωτήσεις**.

Στο 1^ο μέρος περιλαμβάνονται τέσσερις (4) ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν την εσωτερική παρακίνηση και είναι από το εργαλείο μέτρησης του Kuvaas, (2007).

Στο 2^ο μέρος περιλαμβάνονται τέσσερις (4) ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση και προέρχονται από το εργαλείο μέτρησης των Griffin, Hogan, Lambert, Tucker-Gail, & Baker, (2010), το οποίο προήλθε με την επιλογή πέντε ερωτήσεων από το εργαλείο των Brayfield and Rothe (1951).

Στο 3^ο μέρος περιλαμβάνονται τέσσερις (4) ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν την εργασιακή απόδοση (ποιότητα εργασίας και καταβαλλόμενη προσπάθεια) και είναι από το εργαλείο μέτρησης των Dysvik & Kuvaas (2011).

Στο 4^ο μέρος περιλαμβάνονται τέσσερις (4) ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν την εργασιακή δέσμευση και συγκεκριμένα την συναισθηματική δέσμευση και είναι από το εργαλείο μέτρησης των Mayer, Davis, & Schoorman (1995).

Στο 5^ο μέρος περιλαμβάνονται εννέα (9) ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν την οργανωσιακή δικαιοσύνη και είναι από το εργαλείο μέτρησης των Niehoff & Moorman (1993).

Στο 6^ο μέρος περιλαμβάνονται τέσσερις (4) ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν την αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τον προϊστάμενο και είναι το εργαλείο μέτρησης των Dysvik, & Kuvaas (2013).

Στο 7^ο μέρος περιλαμβάνονται πέντε (5) ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν την αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τους συναδέλφους και είναι το εργαλείο μέτρησης των Hammer, Saksvik, Nytrø, Torvatn, & Bayazit (2004).

Στο 8^ο μέρος περιλαμβάνονται τέσσερις (4) ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων και είναι από το εργαλείο μέτρησης των Maynard, Joseph, & Maynard (2006).

Η κατάταξη των απαντήσεων στα μέρη (1^ο-8^ο) έγινε σε ιεραρχική σειρά σημαντικότητας με τη χρήση πέντε σημείων διαβάθμισης τύπου Likert, όπου: 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ εν μέρει, 3 = Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4 = Συμφωνώ εν μέρει, 5 = Συμφωνώ απόλυτα.

Στο 9^ο μέρος περιλαμβάνονται δέκα (10) ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων:

Φύλο: Διχοτομημένη ερώτηση (Άνδρας, Γυναίκα).

Ηλικία: ερώτηση πολλαπλής επιλογής με πέντε (5) εναλλακτικές επιλογές (18 έως 24, 25 έως 34, 35 έως 44, 45 έως 54, 55+).

Επίπεδο εκπαίδευσης: ερώτηση πολλαπλής επιλογής με έξι (6) εναλλακτικές επιλογές (Γυμνάσιο-Λύκειο, ΤΕΙ, ΑΕΙ, Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό, Άλλο).

Ξένες Γλώσσες: ερώτηση πολλαπλής επιλογής με έξι (6) εναλλακτικές επιλογές (Αγγλικά, Γαλλικά, Γερμανικά, Ιταλικά, Ισπανικά, Άλλο).

Γνώση Η/Υ: Διχοτομημένη ερώτηση (ΝΑΙ/ΟΧΙ).

Οικογενειακή κατάσταση: ερώτηση πολλαπλής επιλογής με έξι (6) εναλλακτικές επιλογές (Άγαμος/η, Άγαμος/η με παιδί/ιά, Έγγαμος/η, Έγγαμος/η με παιδί/ιά, Διαζευγμένος/η, Διαζευγμένος/η με παιδί/ιά).

Έτη προϋπηρεσίας στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας: ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις (4) εναλλακτικές επιλογές (0 έως 3, 4 έως 7, 8 έως 10, 11+).

Συνολικά έτη επαγγελματικής εμπειρίας: ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις (4) εναλλακτικές επιλογές (0 έως 3, 4 έως 7, 8 έως 10, 11+).

Θέση εργασίας: διχοτομημένη ερώτηση: έχετε υφισταμένους ΝΑΙ/ΟΧΙ

Καθεστώς εργασίας: ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τρεις (3) εναλλακτικές επιλογές (Μόνιμος, Αορίστου χρόνου, Ορισμένου χρόνου).

Κεφάλαιο 3^ο: Στατιστική Ανάλυση

Η επεξεργασία και η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Για τις απαντήσεις των ερωτημάτων υπολογίστηκαν αρχικά τα score (στο Excel) για όλες τις διερευνώμενες έννοιες (μέση τιμή για κάθε υπάλληλο για κάθε έννοια) και στην συνέχεια εκτελέστηκαν οι παρακάτω στατιστικοί έλεγχοι στο SPSS (έκδοση 26):

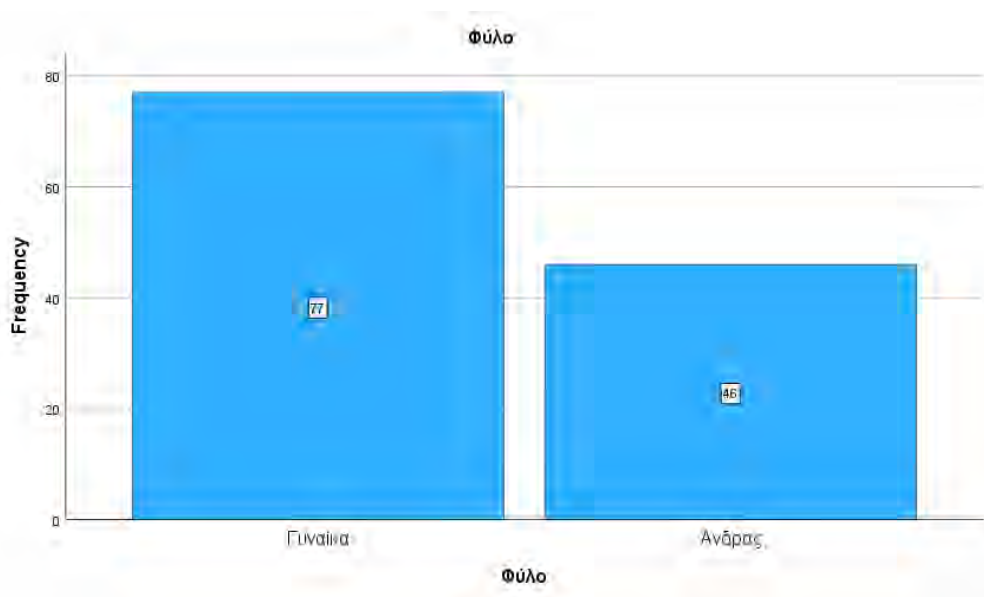
1. Περιγραφική στατιστική (Descriptive Statistics)
2. T-test για ανεξάρτητα δείγματα (t-test for independent samples)
3. Ανάλυση διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (one-way ANOVA)
4. Συσχέτιση (Spearman's correlation)
5. Πολλαπλή γραμμικής παλινδρόμηση (Multiple Linear Regression)

3.1 Περιγραφικά Στατιστικά Μέτρα

Αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων στους παρακάτω πίνακες και γραφήματα διακρίνουμε ότι στην έρευνα συμμετείχαν 77 γυναίκες και το ποσοστό των γυναικών ανέρχεται στο 62,6% και 46 άντρες και το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 37,4%.

Φύλο		
	N	%
Γυναίκα	77	62.6%
Άνδρας	46	37.4%

Πίνακας 1: Ποσοστά βάσει φύλου

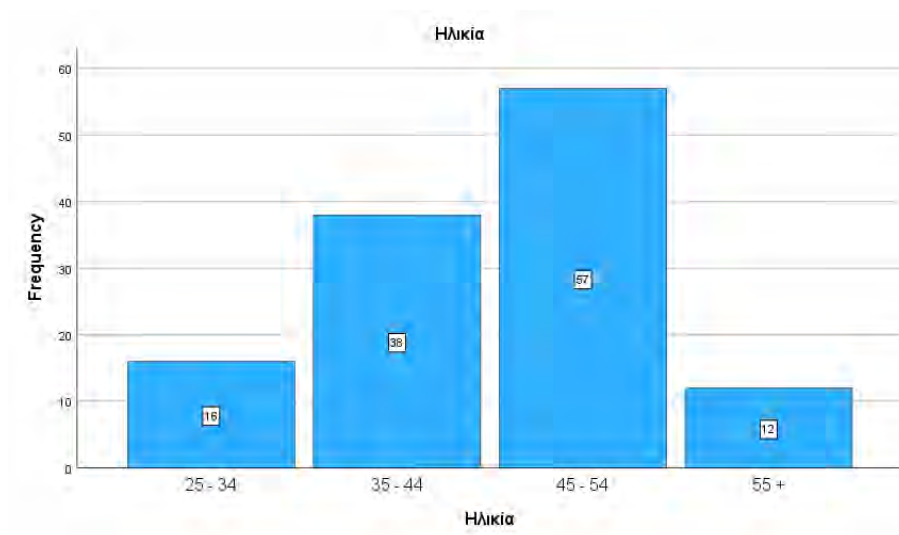


Γράφημα 1: Συχνότητες φύλου

Σχετικά με την ηλικία των ερωτηθέντων προκύπτει ότι 16 άτομα (δηλαδή το 13% του δείγματος) ήταν ηλικίας 25-34 ετών, 38 άτομα (δηλαδή το 30,9% του δείγματος) ήταν ηλικίας 35-44 ετών, 57 άτομα (δηλαδή το 46,3% του δείγματος) ήταν ηλικίας 45-54 ετών, 12 άτομα (δηλαδή το 9,8% του δείγματος) ήταν ηλικίας 55+ ετών.

Ηλικία		
	N	%
25 - 34	16	13.0%
35 - 44	38	30.9%
45 - 54	57	46.3%
55 +	12	9.8%

Πίνακας 2: Ποσοστά βάσει ηλικίας



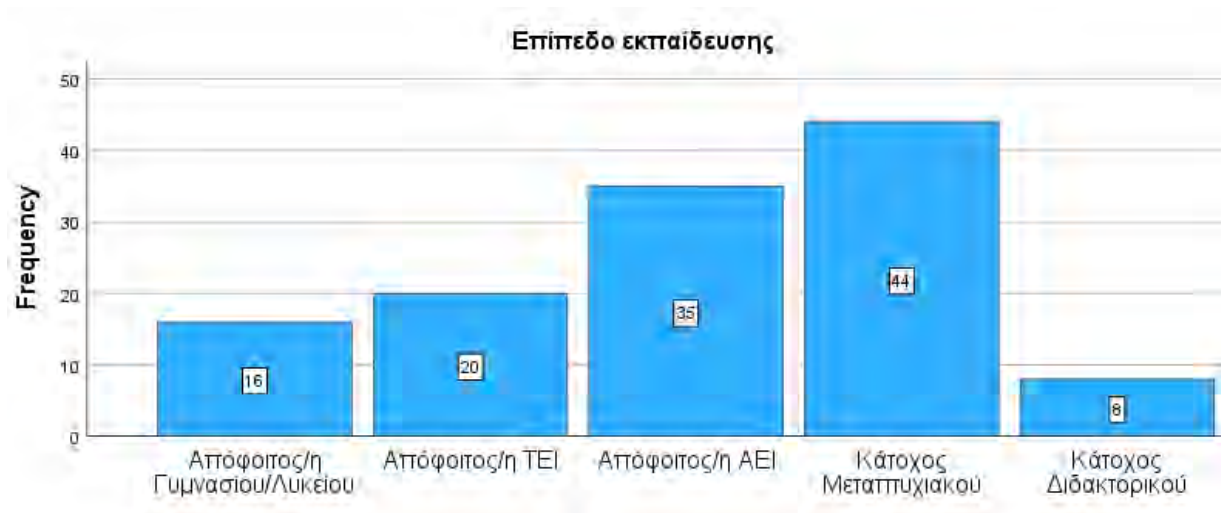
Γράφημα 2: Συχνότητες ηλικίας

Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης 16 άτομα (13%) είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Γυμνασίου/Λυκείου), 20 άτομα (16,3%) είναι απόφοιτοι ΤΕΙ, 35 άτομα (28,5%) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, 44 άτομα (35,8%) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού και 8 άτομα (6,5) είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος.

Επίπεδο εκπαίδευσης		
	N	%
Απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου	16	13.0%
Απόφοιτος/η ΤΕΙ	20	16.3%
Απόφοιτος/η ΑΕΙ	35	28.5%

Κάτοχος ΠΜΣ	44	35.8%
Κάτοχος Διδακτορικού	8	6.5%

Πίνακας 3: Ποσοστά βάσει επιπέδου εκπαίδευσης

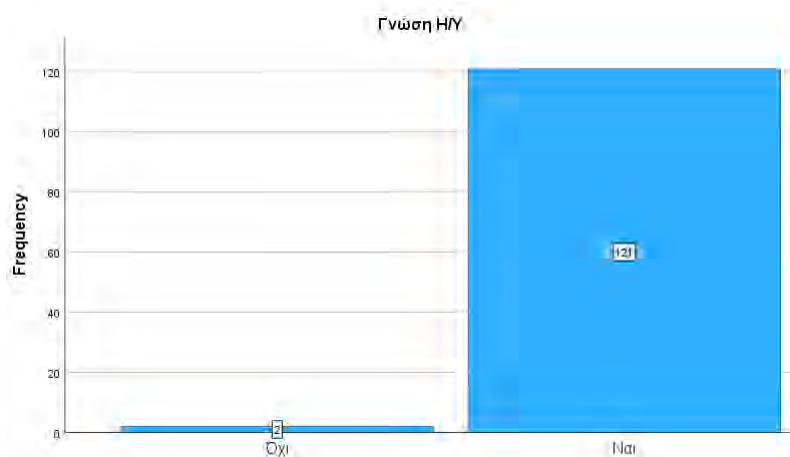


Γράφημα 3: Συχνότητες επιπέδου εκπαίδευσης

Αναφορικά με τη γνώση Ηλεκτρονικού Υπολογιστή 121 άτομα (98,4%) απάντησαν ότι έχουν γνώσεις, ενώ μόλις 2 άτομα (1,6%) δεν γνωρίζουν.

Γνώση Η/Υ		
	N	%
Όχι	2	1.6%
Ναι	121	98.4%

Πίνακας 4: Ποσοστά βάσει γνώσης Η/Υ

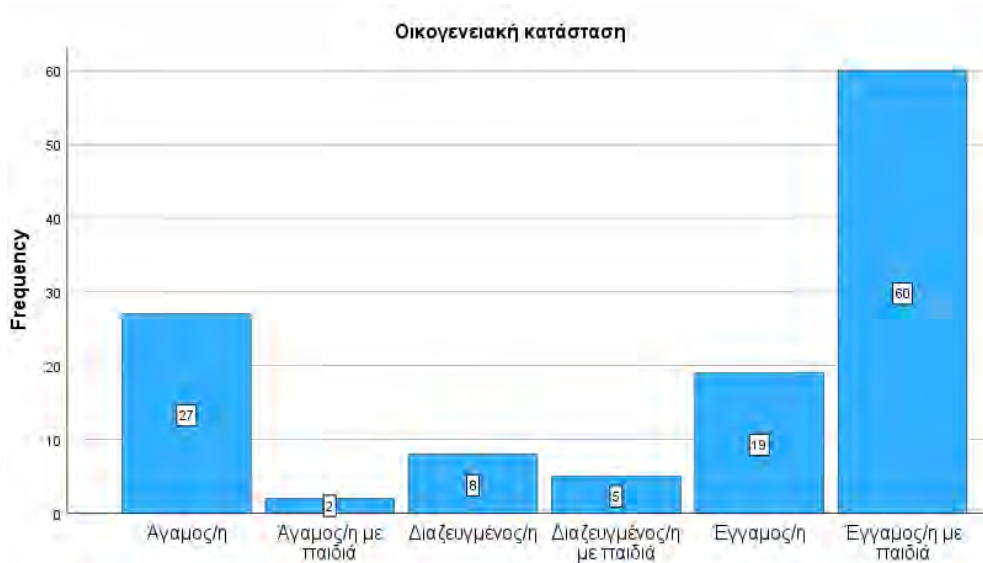


Γράφημα 4: Συχνότητες γνώσης Η/Υ

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση 27 άτομα (22%) του δείγματος είναι άγαμοι, 2 άτομα (1,6%) είναι άγαμοι με παιδιά, 8 άτομα (6,5%) είναι διαζευγμένοι, 5 άτομα (4,1%) είναι διαζευγμένοι με παιδιά, 19 άτομα (15,4%) είναι έγγαμοι, 60 άτομα (48,8%) είναι έγγαμοι με παιδιά και δύο άτομα (1,6%) δεν απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Οικογενειακή κατάσταση		N	%
Άγαμος/η		27	22.0%
Άγαμος/η με παιδιά		2	1.6%
Διαζευγμένος/η		8	6.5%
Διαζευγμένος/η με παιδιά		5	4.1%
Έγγαμος/η		19	15.4%
Έγγαμος/η με παιδιά		60	48.8%
Missing	System	2	1.6%

Πίνακας 5: Ποσοστά βάσει οικογενειακής κατάστασης



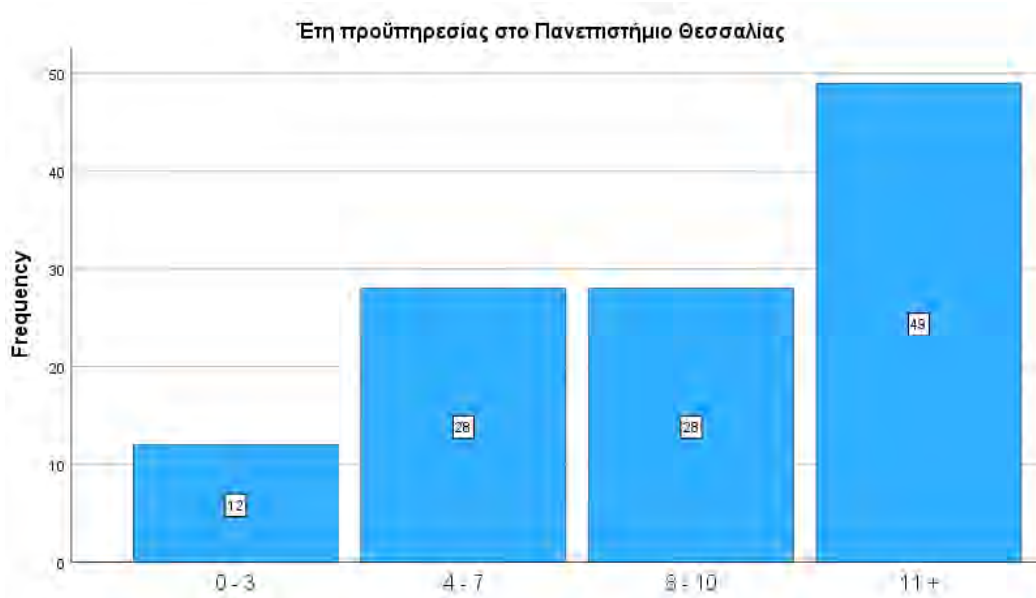
Γράφημα 5: Συχνότητες οικογενειακής κατάστασης

Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, 12 άτομα (9,8%) έχουν προϋπηρεσία 0-3 έτη, 28 άτομα (22,8%) έχουν προϋπηρεσία 4-7 έτη, 28 άτομα (22,8%) έχουν προϋπηρεσία 8-10 έτη, 49 άτομα (39,8%) έχουν προϋπηρεσία 11+ έτη, ενώ 6 άτομα (4,9%) δεν απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Έτη προϋπηρεσίας στο ΠΘ

	N	%
0 - 3	12	9.8%
4 - 7	28	22.8%
8 - 10	28	22.8%
11 +	49	39.8%
Missing System	6	4.9%

Πίνακας 6: Ποσοστά βάσει ετών προϋπηρεσίας στο ΠΘ

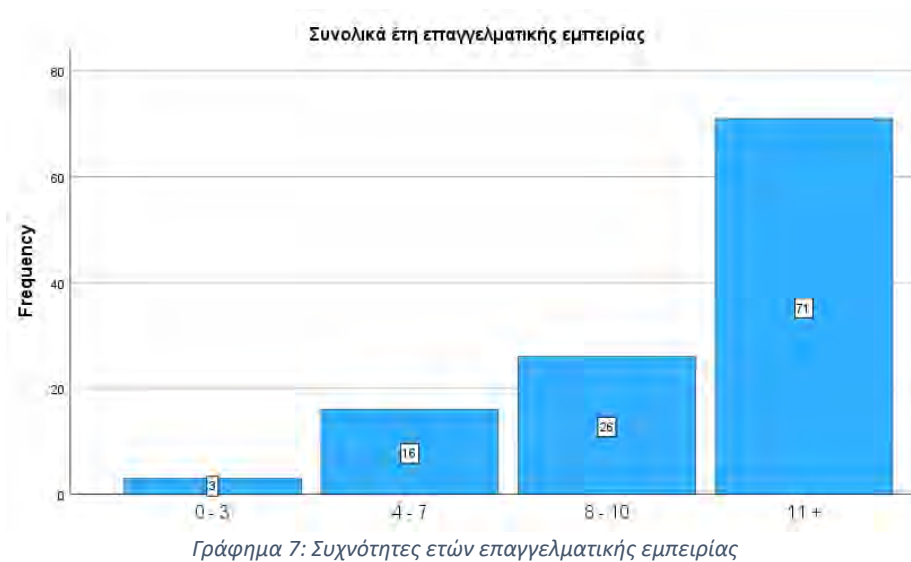


Γράφημα 6: Συχνότητες ετών προϋπηρεσίας στο ΠΘ

Αναφορικά με τα συνολικά έτη εμπειρίας, 3 άτομα (2,4%) έχουν προϋπηρεσία 0-3 έτη, 16 άτομα (13%) έχουν προϋπηρεσία 4-7 έτη, 26 άτομα (21,1%) έχουν προϋπηρεσία 8-10 έτη, 71 άτομα (57,7%) έχουν προϋπηρεσία 11+ έτη, ενώ 7 άτομα (5,7%) δεν απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Συνολικά έτη επαγγελματικής εμπειρίας		
	N	%
0 - 3	3	2.4%
4 - 7	16	13.0%
8 - 10	26	21.1%
11 +	71	57.7%
Missing System	7	5.7%

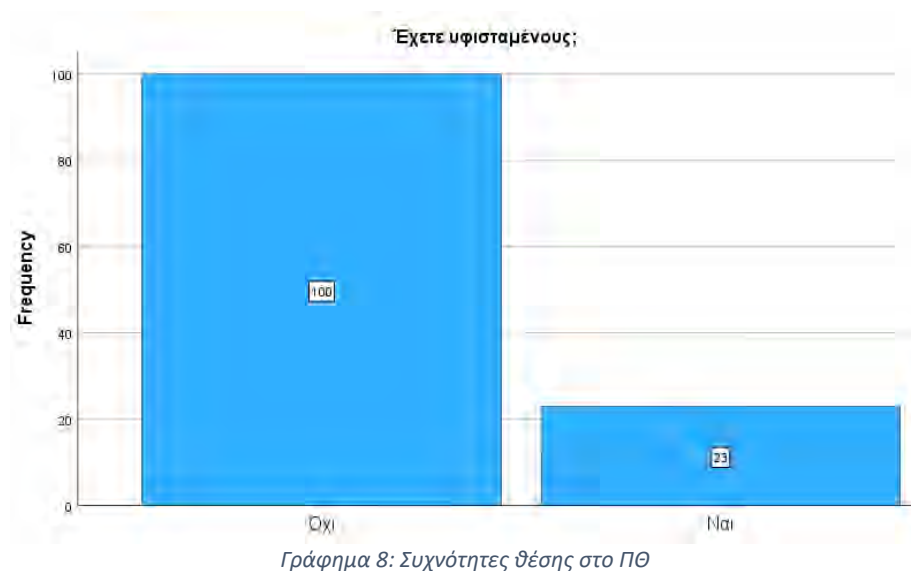
Πίνακας 7: Ποσοστά βάσει ετών επαγγελματικής εμπειρίας



Αναφορικά με την θέση που κατέχουν, 23 άτομα (18,7%) κατέχουν προϊσταμενική θέση, ενώ 100 άτομα (81,3%) δεν έχουν υφιστάμενους.

Έχετε υφιστάμενους;		
	N	%
Όχι	100	81.3%
Ναι	23	18.7%

Πίνακας 8: Ποσοστά βάσει θέσης στο ΠΘ

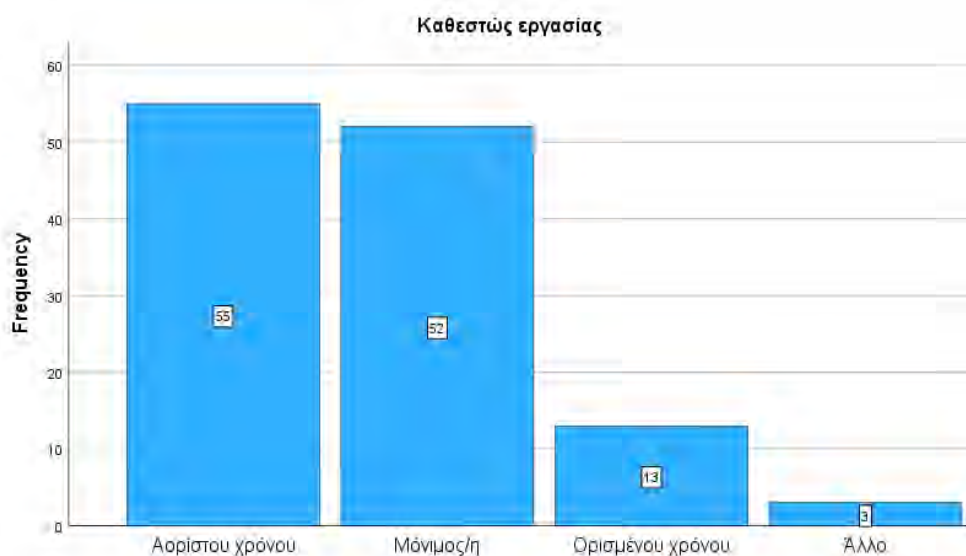


Αναφορικά με το καθεστώς εργασίας 55 άτομα (44,7%) είναι αορίστου χρόνου, 52 άτομα (42,3%) είναι μόνιμοι, 13 άτομα (10,6%) εργάζονται με σύμβαση ορισμένου χρόνου και 3

άτομα (2,4%) δήλωσαν ότι το καθεστώς εργασίας τους είναι άλλο από τις παραπάνω κατηγορίες.

Καθεστώς εργασίας		
	N	%
Αορίστου χρόνου	55	44.7%
Μόνιμος/η	52	42.3%
Ορισμένου χρόνου	13	10.6%
Άλλο	3	2.4%

Πίνακας 9: Ποσοστά βάσει ετών επαγγελματικής εμπειρίας



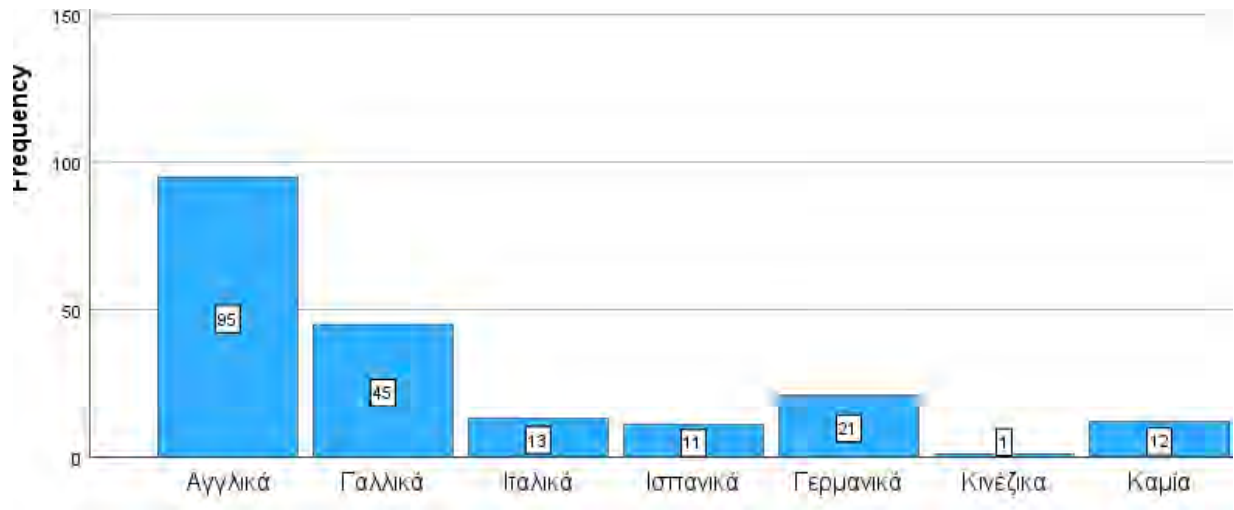
Γράφημα 9: Συχνότητες ετών επαγγελματικής εμπειρίας

Αναφορικά με τη γνώση ξένων γλωσσών, 95 άτομα (48%) γνωρίζουν Αγγλικά, 45 άτομα (22,7%) γνωρίζουν Γαλλικά, 13 (6,6%) γνωρίζουν Ιταλικά, 11 άτομα (5,6% γνωρίζουν Ισπανικά, 21 άτομα (10,6%) γνωρίζουν Γερμανικά, 1 άτομα (0,5%) γνωρίζει Κινέζικα και 12 άτομα (6,1%) απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν καμία ξένη γλώσσα. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι κάποια άτομα γνωρίζουν περισσότερες από μία ξένη γλώσσα.

Languages Frequencies				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Γλώσσες	Αγγλικά	95	48.0%	77.2%
	Γαλλικά	45	22.7%	36.6%
	Ιταλικά	13	6.6%	10.6%
	Ισπανικά	11	5.6%	8.9%
	Γερμανικά	21	10.6%	17.1%

	Κινέζικα	1	0.5%	0.8%
	Καμία	12	6.1%	9.8%
Total		198	100.0%	161.0%

Πίνακας 10: Ποσοστά βάσει γνώσης ξένων γλωσσών



Γράφημα 10: Συχνότητες γνώσης ξένων γλωσσών

3.2 Μετρήσεις μεταβλητών

1. Εσωτερική παρακίνηση

Ερώτημα 1: Ποιος είναι ο βαθμός εσωτερικής παρακίνησης των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Ο βαθμός εσωτερικής παρακίνησης των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας υπολογίστηκε στην τιμή 3.55 ± 1.08 . Ο βαθμός υποδηλώνει ότι, κατά μέσο όρο, οι ερωτηθέντες τείνουν να κλίνουν προς την πλευρά «Συμφωνώ εν μέρει» της κλίμακας. Στο πλαίσιο της εσωτερικής παρακίνησης, αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες έχουν ένα μέτριο επίπεδο συμφωνίας. Επίσης, σημαίνει πως υπάρχει κάποιος βαθμός εσωτερικής παρακίνησης, αλλά δεν δείχνει να είναι συντριπτικά ισχυρός.

Ερώτημα 2.1: Σε ποιο βαθμό τα διάφορα δημογραφικά και προσωπικά στοιχεία επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την εσωτερική παρακίνηση.

i. Εσωτερική παρακίνηση και φύλο

Για τη διερεύνηση της εσωτερικής παρακίνησης μεταξύ ανδρών και γυναικών, διεξήχθη t-test για ανεξάρτητα δείγματα, αποκαλύπτοντας μη στατιστικά σημαντική διαφορά. Συγκεκριμένα, η μέση βαθμολογία για τους άνδρες ήταν 3.35 ± 1.05 , ελαφρώς χαμηλότερη από τη μέση βαθμολογία για τις γυναίκες στο 3.69 ± 1.08 . Η τιμή t-test ήταν 1.61 με αντίστοιχη τιμή p 0.11. Το διάστημα εμπιστοσύνης 95% για τη μέση διαφορά κυμαινόταν από -0.74 έως 0.72.

ii. Εσωτερική παρακίνηση και ηλικία

Στη διερεύνηση των κινήτρων εσωτερικής παρακίνησης στις διαφορετικές ηλικιακές ομάδες, εκτελέστηκε one way ANOVA, αποκαλύπτοντας στατιστικά σημαντική διαφορά ($F=9.80$, $p<0.001$). Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι η ηλικία μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στον επηρεασμό των κινήτρων εσωτερικής παρακίνησης.

Ο έλεγχος Bonferroni έδειξε διαφορές μεταξύ συγκεκριμένων ηλικιακών ομάδων:

- Οι βαθμολογίες διέφεραν σημαντικά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 25-34 και 45-54 ετών (95%CI (-2.01, -0.53), $p<0.001$) με τις ηλικιακές ομάδες 35-44 να παρουσιάζουν υψηλότερη μέση βαθμολογία εσωτερικής παρακίνησης.
- Οι βαθμολογίες έδειξαν επίσης σημαντική διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 25-34 και 55+ (95%CI (-2.66, -0.65), $p<0.001$) με τις ηλικιακές ομάδες 55+ να παρουσιάζουν υψηλότερη μέση βαθμολογία εσωτερικής παρακίνησης.

- Επιπλέον, υπήρξαν σημαντικές διαφορές στις βαθμολογίες μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 35-44 και 45-54 ετών (95%CI (-1.10, -0.01), $p<0.05$) με τις ηλικιακές ομάδες 45-54 να παρουσιάζουν υψηλότερη μέση βαθμολογία εσωτερικής παρακίνησης.
- Ομοίως, οι βαθμολογίες διέφεραν σημαντικά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 35-44 και 55+ (95%CI (-1.80, -0.065), $p<0.05$) με τις ηλικιακές ομάδες 55+ να παρουσιάζουν υψηλότερη μέση βαθμολογία εσωτερικής παρακίνησης.

iii. Εσωτερική παρακίνηση και γνώση H/Y

Στη διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ γνώσης H/Y και εσωτερικής παρακίνησης, εκτελέστηκε t-test για ανεξάρτητα δείγματα, αποκαλύπτοντας στατιστικά σημαντικές διαφορές. Η μέση βαθμολογία για τους συμμετέχοντες χωρίς γνώση H/Y ήταν 4.00 ± 0.00 , η οποία ήταν σημαντικά υψηλότερη από τη μέση βαθμολογία για όσους είχαν γνώση H/Y, η οποία ήταν 3.54 ± 1.09 . Το αποτέλεσμα του t-test έδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά ($t=4.65$, $p<0.001$).

iv. Εσωτερική παρακίνηση και οικογενειακή κατάσταση

Κατά τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης και της εσωτερικής παρακίνησης, εκτελέστηκε one way ANOVA, αποκαλύπτοντας στατιστικά σημαντικές διαφορές. Η υπολογισμένη τιμή δοκιμής F ήταν 2.34 και η $p<0.05$. Το στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα ($p<0.05$) δείχνει ότι υπάρχουν ευδιάκριτες διακυμάνσεις στα επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης μεταξύ των διαφορετικών οικογενειακών καταστάσεων.

v. Εσωτερική παρακίνηση και έτη προϋπηρεσίας στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Κατά την εξέταση της εσωτερικής παρακίνησης στα διάφορα έτη υπηρεσίας, διενεργήθηκε one way ANOVA, δείχνοντας μη στατιστικά σημαντικές διαφορές ($F= 2.47$, $p=0.065$).

vi. Εσωτερική παρακίνηση και συνολικά έτη επαγγελματικής εμπειρίας

Μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα έδειξε και η εξέταση των κινήτρων εσωτερικής παρακίνησης μέσω της δοκιμής one way ANOVA στα διάφορα έτη επαγγελματικής εμπειρίας ($F= 1.49$, $p=0.22$).

vii. Εσωτερική παρακίνηση και θέση στην ιεραρχία

Εκτελέστηκε t-test για ανεξάρτητα δείγματα για την αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ του των κινήτρων εσωτερικής παρακίνησης και της παρουσίας υφισταμένων και το αποτέλεσμα έδειξε

στατιστικά σημαντικές διαφορές ($t=-2.54$, $p<0.05$). Συγκεκριμένα, για υπαλλήλους χωρίς υφισταμένους, η μέση βαθμολογία εσωτερικής παρακίνησης ήταν 3.45 ± 1.10 , η οποία ήταν σημαντικά χαμηλότερη από τη μέση βαθμολογία 3.99 ± 0.88 για υπαλλήλους με υφισταμένους. Αυτό το αποτέλεσμα υποδηλώνει ότι, η ύπαρξη υφισταμένων συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης.

viii. Εσωτερική παρακίνηση και καθεστώς εργασίας

Κατά την εξέταση της σχέσης μεταξύ της εσωτερικής παρακίνησης και των διάφορων καθεστώτων εργασίας, πραγματοποιήθηκε one way ANOVA, δείχνοντας στατιστικά σημαντικές διαφορές ($F=8.136$, $p<0.001$). Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι το καθεστώς εργασίας μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στον επηρεασμό των κινήτρων εσωτερικής παρακίνησης.

Ο έλεγχος Bonferroni έδειξε διαφορές μεταξύ συγκεκριμένων καθεστώτων εργασίας:

- Οι βαθμολογίες διέφεραν σημαντικά μεταξύ των υπαλλήλων αορίστου χρόνου και των μόνιμων (95%CI (-1.27, -0.23), $p<0.001$) με τους μόνιμους να παρουσιάζουν μεγαλύτερη μέση βαθμολογία εσωτερικής παρακίνησης.
- Οι βαθμολογίες έδειξαν επίσης σημαντική διαφορά μεταξύ των μόνιμων υπαλλήλων και των υπαλλήλων ορισμένου χρόνου (95%CI (0.30, 1.95), $p<0.05$) με τους υπαλλήλους ορισμένου χρόνου να παρουσιάζουν μεγαλύτερη μέση βαθμολογία εσωτερικής παρακίνησης.

ix. Εσωτερική παρακίνηση και μορφωτικό επίπεδο

Κατά τον έλεγχο της εσωτερικής παρακίνησης για τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης, πραγματοποιήθηκε one way ANOVA, η οποία έδειξε μη στατιστικά σημαντικές διαφορές ($F=1.53$, $p>0.05$).

2. Εργασιακή ικανοποίηση

Ερώτημα 2: Ποιος είναι ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας υπολογίστηκε στην τιμή 3.1 ± 0.6 . Ο βαθμός υποδηλώνει ότι, κατά μέσο όρο, οι ερωτηθέντες τείνουν να κλίνουν προς την πλευρά «Συμφωνώ εν μέρει» της κλίμακας. Στο πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης, αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες εμφανίζουν ένα

μέτριο επίπεδο συμφωνίας. Επίσης, σημαίνει πως υπάρχει κάποιος βαθμός εργασιακής ικανοποίησης, αλλά δεν δείχνει να είναι συντριπτικά ισχυρός.

Ερώτημα 2.3: Σε ποιο βαθμό τα διάφορα δημογραφικά και προσωπικά στοιχεία επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

i. Εργασιακή ικανοποίηση και φύλο

Για τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών, διεξήχθη t-test για ανεξάρτητα δείγματα, αποκαλύπτοντας μη στατιστικά σημαντική διαφορά ($t=0.260$, $p=0.795$, 95%CI: (-0.184 – 0.239)). Συγκεκριμένα, η μέση βαθμολογία για τους άνδρες ήταν 3.08 ± 0.54 , ελαφρώς χαμηλότερη από τη μέση βαθμολογία για τις γυναίκες στο 3.10 ± 0.59 .

ii. Εργασιακή ικανοποίηση και ηλικία

Στη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης στις διαφορετικές ηλικιακές ομάδες, εκτελέστηκε one way ANOVA, αποκαλύπτοντας στατιστικά σημαντική διαφορά ($F(3,119)=6.72$, $p<0.001$). Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι η ηλικία μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στον επηρεασμό της εργασιακής ικανοποίησης.

Ο έλεγχος Bonferroni έδειξε διαφορές μεταξύ συγκεκριμένων ηλικιακών ομάδων:

- Οι βαθμολογίες διέφεραν στατιστικά σημαντικά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 25-34 και 45-54 ετών (95%CI: (-0.880, -0.068), $p<0.05$) με τις ηλικιακές ομάδες 45-54 να παρουσιάζουν υψηλότερη μέση βαθμολογία εργασιακής ικανοποίησης.
- Οι βαθμολογίες έδειξαν επίσης στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 25-34 και 55+ (95%CI (-1.28, -0.18), $p<0.05$) με τις ηλικιακές ομάδες 55+ να παρουσιάζουν υψηλότερη μέση βαθμολογία εργασιακής ικανοποίησης.
- Στατιστικά σημαντική διαφορά υπήρξε και μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 35-44 και 45-54 (95%CI (-0.60, -0.0021), $p<0.05$) με τις ηλικιακές ομάδες 45-54 να παρουσιάζουν υψηλότερη μέση βαθμολογία εργασιακής ικανοποίησης.
- Τέλος, στατιστικά σημαντική διαφορά υπήρξε και μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 35-44 και 55+ (95%CI (-1.03, -0.083), $p<0.05$) με τις ηλικιακές ομάδες 55+ να παρουσιάζουν υψηλότερη μέση βαθμολογία εργασιακής ικανοποίησης.

iii. Εργασιακή ικανοποίηση και γνώση H/Y

Στη διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ γνώσης H/Y και εργασιακής ικανοποίησης, εκτελέστηκε t-test για ανεξάρτητα δείγματα, αποκαλύπτοντας στατιστικά σημαντικές διαφορές

($t=3.041$, $p<0.05$). Η μέση βαθμολογία για τους υπαλλήλους χωρίς γνώση H/Y ήταν 3.25 ± 0.00 , η οποία ήταν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερη από τη μέση βαθμολογία για όσους είχαν γνώση H/Y, η οποία ήταν 3.09 ± 0.58 , υποδεικνύοντας πως υπάλληλοι χωρίς γνώση H/Y παρουσιάζουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό δείχνει επίσης, πως υπάλληλοι χωρίς γνώση H/Y μπορεί να βρουν ικανοποίηση από την εργασία τους μέσω άλλων μέσων που δεν σχετίζονται με τη χρήση του υπολογιστή.

iv. Εργασιακή ικανοποίηση και οικογενειακή κατάσταση

Κατά τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης και της εργασιακής ικανοποίησης, εκτελέστηκε one way ANOVA, αποκαλύπτοντας μη στατιστικά σημαντικές διαφορές ($F(5,115)=1.061$, $p=0.386$). Το μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα ($p=0.386$) δείχνει ότι δεν υπάρχουν ευδιάκριτες διακυμάνσεις στην εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των διαφορετικών οικογενειακών καταστάσεων.

v. Εργασιακή ικανοποίηση και έτη προϋπηρεσίας στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Κατά εξέταση της εργασιακής ικανοποίησης στα διάφορα έτη προϋπηρεσίας στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, διενεργήθηκε one-way ANOVA, δείχνοντας μη στατιστικά σημαντικές διαφορές ($F(3,113)=1.390$, $p=0.249$) μεταξύ των διαφόρων επιπέδων.

vi. Εργασιακή ικανοποίηση και συνολικά έτη επαγγελματικής εμπειρίας

Μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα έδειξε και η εξέταση της εργασιακής ικανοποίησης μέσω της δοκιμής one-way ANOVA στα διάφορα έτη επαγγελματικής εμπειρίας ($F(3,112)=1.055$, $p=0.371$).

vii. Εργασιακή ικανοποίηση και θέση στην ιεραρχία

Εκτελέστηκε t-test για ανεξάρτητα δείγματα για την αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της παρουσίας υφισταμένων και το αποτέλεσμα έδειξε μη στατιστικά σημαντικές διαφορές ($t=-1.842$, $p=0.073$). Συγκεκριμένα, η μέση βαθμολογία εργασιακής ικανοποίησης για υπαλλήλους χωρίς υφισταμένους ήταν 3.06 ± 0.59 , ενώ για υπαλλήλους με υφισταμένους 3.26 ± 0.46 .

Κατά μέσο όρο, οι βαθμολογίες ικανοποίησης από την εργασία ήταν παρόμοιες και για τις δύο ομάδες, υποδεικνύοντας ότι η παρουσία ή η απουσία υφισταμένων δεν φαίνεται να είναι καθοριστικός παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία στον υπό μελέτη πληθυσμό.

viii. Εργασιακή ικανοποίηση και καθεστώς εργασίας

Κατά την εξέταση της σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των διαφόρων καθεστώτων εργασίας, πραγματοποιήθηκε one-way ANOVA, δείχνοντας στατιστικά σημαντικές διαφορές ($F(3,119)=4.664, p<0.05$).

Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι το καθεστώς εργασίας μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στον επηρεασμό της εργασιακής ικανοποίησης.

Ο έλεγχος Bonferroni έδειξε διαφορές μεταξύ συγκεκριμένων καθεστώτων εργασίας:

- Οι βαθμολογίες διέφεραν στατιστικά σημαντικά μεταξύ των αορίστου χρόνου και των μόνιμων υπαλλήλων (95%CI (-0.613, -0.045), $p<0.05$) με τους μόνιμους να παρουσιάζουν μεγαλύτερη μέση βαθμολογία εργασιακής ικανοποίησης.

ix. Εργασιακή ικανοποίηση και μορφωτικό επίπεδο

Κατά τον έλεγχο της σχέσης της εργασιακής ικανοποίησης για τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης, πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (one-way ANOVA), ο οποίος έδειξε μη στατιστικά σημαντικές διαφορές ($F(4,118)=0.687, p=0.602$).

3. Εργασιακή απόδοση

Ερώτημα 3: Ποια είναι η αντίληψη των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για την εργασιακή τους απόδοση.

Η αντίληψη των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για την εργασιακή τους απόδοση υπολογίστηκε στην τιμή 3.9 ± 0.75 . Ο βαθμός υποδηλώνει ότι, κατά μέσο όρο, οι ερωτηθέντες τείνουν να κλίνουν προς την πλευρά «Συμφωνώ απόλυτα» της κλίμακας. Στο πλαίσιο της εργασιακής απόδοσης, αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες έχουν ένα μεγάλο επίπεδο συμφωνίας. Επίσης, σημαίνει πως οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι έχουν υψηλή απόδοση.

Ερώτημα 2.3: Σε ποιο βαθμό τα διάφορα δημογραφικά και προσωπικά στοιχεία επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασιακή απόδοση.

i. Εργασιακή απόδοση και φύλο

Για τη διερεύνηση της εργασιακής απόδοσης μεταξύ ανδρών και γυναικών, διεξήχθη t-test για ανεξάρτητα δείγματα, αποκαλύπτοντας στατιστικά σημαντική διαφορά ($t=2.61, p<0.05, 95\%CI: 0.13 - 0.96$). Συγκεκριμένα, η μέση βαθμολογία για τους άνδρες ήταν 3.44 ± 1.37 , χαμηλότερη από τη μέση βαθμολογία για τις γυναίκες στο 3.98 ± 0.71 . Η στατιστικά σημαντική διαφορά δείχνει ότι υπάρχει μια αξιοσημείωτη διάκριση στην εργασιακή απόδοση μεταξύ των

δύο φύλων. Πρακτικά, η υψηλότερη μέση βαθμολογία για τις γυναίκες (3.98 ± 0.71) σε σύγκριση με τους άνδρες (3.44 ± 1.37) δείχνει ότι, κατά μέσο όρο, οι γυναίκες εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης στις μετρούμενες πτυχές των εργασιακών τους ευθυνών.

ii. Εργασιακή απόδοση και ηλικία

Μέσω της ανάλυση διακύμανσης ως προς έναν παράγοντα (one way ANOVA) αξιολογήθηκε η εργασιακή απόδοση μεταξύ των διαφορετικών ηλικιακών ομάδων και το αποτέλεσμα ήταν μη στατιστικά σημαντικό ($F(3, 119)=2.030, p=0.113$). Η έλλειψη στατιστικής σημαντικότητας συνεπάγεται ότι, εντός του πληθυσμού του δείγματος, δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία για να επιβεβαιωθούν σημαντικές διαφορές στην εργασιακή απόδοση μεταξύ των διαφορετικών ηλικιακών ομάδων. Αυτό το εύρημα υποδηλώνει ότι η ηλικία, ως μεταβλητή, δεν είναι σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τις διακυμάνσεις στην απόδοση της εργασίας.

iii. Εργασιακή απόδοση και γνώση Η/Υ

Εκτελέστηκε t-test για ανεξάρτητα δείγματα για να συγκριθεί η απόδοση στην εργασία μεταξύ υπαλλήλων που ξέρουν να χρησιμοποιούν Η/Υ και εκείνων που δεν γνωρίζουν. Η μέση βαθμολογία για τους υπαλλήλους που δεν γνωρίζουν να χρησιμοποιούν Η/Υ ήταν 1.29 ± 2.20 ενώ για αυτούς που γνωρίζουν 3.91 ± 0.75 . Η διαφορά τους (-2.62 ± 0.83) ήταν στατιστικά σημαντική ($t=-3.148, p<0.01$). Αυτή η διαφορά υποδηλώνει ότι υπάρχει μια ουσιαστική διάκριση στην απόδοση της εργασίας μεταξύ των υπαλλήλων με βάση την γνώση τους στη χρήση Η/Υ. Κατά μέσο όρο, όσοι έχουν γνώση χρήσης Η/Υ επιδεικνύουν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης σε σύγκριση με εκείνους που δεν γνωρίζουν. Αυτό το εύρημα υπογραμμίζει τη σημασία της παιδείας υπολογιστών στο σημερινό εργατικό δυναμικό, υποδεικνύοντας ότι υπάλληλοι που είναι ικανά στη χρήση υπολογιστών τείνουν να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης.

iv. Εργασιακή απόδοση και οικογενειακή κατάσταση

Εκτελέστηκε ανάλυση διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (ANOVA) για την διερεύνηση της εργασιακής απόδοσης σε όλες τις κατηγορίες οικογενειακής κατάστασης. Το αποτέλεσμα ήταν στατιστικά σημαντικό ($F(5, 115)=2.578, p<0.05$). Ο έλεγχος Bonferroni έδειξε συγκεκριμένα σημαντικές διαφορές μεταξύ των άγαμων υπαλλήλων και εκείνων που είναι παντρεμένοι με παιδιά ($p<0.05$). Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η οικογενειακή κατάσταση, ως μεταβλητή, επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή απόδοση στον πληθυσμό που μελετήθηκε: οι παντρεμένοι με παιδιά έχουν στατιστικά μεγαλύτερη εργασιακή απόδοση από τους άγαμους/ες.

Δηλαδή οι διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ άγαμων υπαλλήλων και υπαλλήλων με οικογενειακές ευθύνες υποδηλώνουν ότι η δυναμική της οικογένειας μπορεί να συμβάλλουν στις παρατηρούμενες διακυμάνσεις στην εργασιακή απόδοση.

v. Εργασιακή απόδοση και έτη προϋπηρεσίας στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Εκτελέστηκε ανάλυση διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (one-way ANOVA) για την αξιολόγηση στην απόδοση της εργασίας στα έτη προϋπηρεσίας και το αποτέλεσμα δεν στατιστικά σημαντικό ($F(3, 113)=1.122, p=0.343$). Το μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα υποδηλώνει ότι, στον πληθυσμό που μελετήθηκε, δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία για να συμπεράνουμε ότι οι διακυμάνσεις στην εργασιακή απόδοση μπορούν να αποδοθούν σε διαφορές στον αριθμό των ετών προϋπηρεσίας στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

vi. Εργασιακή απόδοση και συνολικά έτη επαγγελματικής εμπειρίας

Εκτελέστηκε ανάλυση διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (one-way ANOVA) για την αξιολόγηση στην απόδοση της εργασίας βάση των ετών επαγγελματικής εμπειρίας και το αποτέλεσμα δεν στατιστικά σημαντικό ($F(3, 112)=0.887, p=0.450$). Το μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα υποδηλώνει ότι, στον πληθυσμό που μελετήθηκε, δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία για να συμπεράνουμε ότι οι διακυμάνσεις στην εργασιακή απόδοση μπορούν να αποδοθούν στα συνολικά έτη προϋπηρεσίας.

vii. Εργασιακή απόδοση και θέση στην ιεραρχία

Εκτελέστηκε t-test για ανεξάρτητα δείγματα για να αξιολογηθεί η σχέση μεταξύ της εργασιακής απόδοσης και της παρουσίας υφισταμένων. Η ανάλυση δεν έδωσε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($t(121)=-1.058, p=0.292$), υποδηλώνοντας ότι, με βάση τα δεδομένα του δείγματος, δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία που να υποστηρίζουν μια σημαντική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής απόδοσης και ύπαρξης υφισταμένων.

viii. Εργασιακή απόδοση και καθεστώς εργασίας

Η ανάλυση διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (ANOVA) έδειξε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην εργασιακή απόδοση ανάμεσα στα διάφορα καθεστώτα εργασίας ($F(3, 199)=5.478, p<0,05$). Συγκεκριμένα, ο έλεγχος Bonferroni έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των μόνιμων υπαλλήλων και των υπαλλήλων αορίστου χρόνου ($p=0.001$). Αυτά τα ευρήματα δείχνουν ότι, εντός του πληθυσμού που μελετήθηκε, η απόδοση της εργασίας ποικίλλει σημαντικά ανάλογα με το καθεστώς εργασίας. Ιδιαίτερα, οι

παρατηρούμενες διαφορές μεταξύ μόνιμων και αορίστων υπαλλήλων υποδηλώνουν ότι η φύση της απασχόλησης έχει ευδιάκριτο αντίκτυπο στα αποτελέσματα της εργασιακής απόδοσης, με τους μόνιμους να παρουσιάζουν μεγαλύτερη εργασιακή απόδοση από τους εργαζόμενους με συμβάσεις αορίστου χρόνου.

ix. Εργασιακή απόδοση και μορφωτικό επίπεδο

Η ανάλυση διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (one-way ANOVA) που εξέτασε την απόδοση της εργασίας σε διάφορα εκπαιδευτικά επίπεδα δεν αποκάλυψε στατιστικά σημαντικές διαφορές ($F(4, 118)=1.382, p=0.244$). Το μη σημαντικό αποτέλεσμα υποδηλώνει ότι, στον πληθυσμό που μελετήθηκε, δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία για να επιβεβαιωθεί μια σημαντική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής απόδοσης και του μορφωτικού επιπέδου. Αυτό σημαίνει ότι υπάλληλοι με διαφορετικό μορφωτικό υπόβαθρο επέδειξαν παρόμοια επίπεδα εργασιακής απόδοσης κατά μέσο όρο.

4. Οργανωσιακή δέσμευση

Ερώτημα 4: Ποια είναι η αντίληψη των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για την οργανωσιακή τους δέσμευση.

Η αντίληψη των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για την οργανωσιακή τους δέσμευση υπολογίστηκε στην τιμή 3.3 ± 0.7 . Ο βαθμός υποδηλώνει ότι, κατά μέσο όρο, οι ερωτηθέντες τείνουν να κλίνουν προς την πλευρά «Συμφωνώ εν μέρει» της κλίμακας. Στο πλαίσιο της οργανωσιακής δέσμευσης, αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες έχουν ένα μέτριο επίπεδο συμφωνίας. Επίσης, σημαίνει πως οι εργαζόμενοι δεν χαρακτηρίζονται ιδιαίτερα από οργανωσιακή δέσμευση στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Ερώτημα 2.4: Σε ποιο βαθμό τα διάφορα δημογραφικά και προσωπικά στοιχεία επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση.

i. Οργανωσιακή δέσμευση και φύλο

Για τη διερεύνηση της οργανωσιακής δέσμευσης μεταξύ ανδρών και γυναικών, διεξήχθη t-test για ανεξάρτητα δείγματα, αποκαλύπτοντας στατιστικά σημαντική διαφορά ($t=2.393, p<0.05, 95\%CI: 0.052 - 0.5523$). Συγκεκριμένα, η μέση βαθμολογία για τους άνδρες ήταν 3.08 ± 0.71 , χαμηλότερη από τη μέση βαθμολογία για τις γυναίκες στο 3.39 ± 0.66 . Η στατιστικά σημαντική διαφορά δείχνει ότι υπάρχει μια αξιοσημείωτη διάκριση στην οργανωσιακή δέσμευση μεταξύ των δύο φύλων. Πρακτικά, η υψηλότερη μέση βαθμολογία για τις γυναίκες (3.39 ± 0.66) σε

σύγκριση με τους άνδρες (3.08 ± 0.71) δείχνει ότι, κατά μέσο όρο, οι γυναίκες εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης με το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

ii. Οργανωσιακή δέσμευση και ηλικία

Στη διερεύνηση της οργανωσιακής δέσμευσης στις διαφορετικές ηλικιακές ομάδες, εκτελέστηκε one-way ANOVA, αποκαλύπτοντας στατιστικά σημαντική διαφορά ($F(3,119) = 12.179$, $p < 0.001$). Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι η ηλικία μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην δέσμευση με το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Ο έλεγχος Bonferroni έδειξε διαφορές μεταξύ συγκεκριμένων ηλικιακών ομάδων:

- Οι βαθμολογίες διέφεραν στατιστικά σημαντικά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 25-34 και 45-54 ετών (95%CI: (-1.32, -0.39), $p < 0.001$) με τις ηλικιακές ομάδες 45-54 να παρουσιάζουν υψηλότερη μέση βαθμολογία οργανωσιακής δέσμευσης.
- Οι βαθμολογίες έδειξαν επίσης στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 25-34 και 55+ (95%CI (-1.70, -0.45), $p < 0.001$) με τις ηλικιακές ομάδες 55+ να παρουσιάζουν υψηλότερη μέση βαθμολογία οργανωσιακής δέσμευσης.
- Στατιστικά σημαντική διαφορά υπήρξε και μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 35-44 και 45-54 (95%CI (-0.81, -0.12), $p < 0.05$) με τις ηλικιακές ομάδες 45-54 να παρουσιάζουν υψηλότερη μέση βαθμολογία οργανωσιακής δέσμευσης.
- Τέλος, στατιστικά σημαντική διαφορά υπήρξε και μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 35-44 και 55+ (95%CI (-1.23, -0.14), $p < 0.05$) με τις ηλικιακές ομάδες 55+ να παρουσιάζουν υψηλότερη μέση βαθμολογία οργανωσιακής δέσμευσης.

iii. Οργανωσιακή δέσμευση και γνώση Η/Υ

Διεξήχθη t-test για ανεξάρτητα δείγματα για να εξεταστούν οι διαφορές στην οργανωσιακή δέσμευση μεταξύ υπαλλήλων που ξέρουν πώς να χρησιμοποιούν υπολογιστή και εκείνων που δεν γνωρίζουν. Τα αποτελέσματα έδειξαν μη στατιστικά σημαντικές διαφορές, με υπαλλήλου που δεν γνωρίζουν πώς να χρησιμοποιούν υπολογιστή (Mean=3.38, SD=0.18) να δείχνουν παρόμοια επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης σε σύγκριση με αυτά που γνωρίζουν (Mean=3.27, SD=0.70), $t(121) = 0.202$, $p = 0.840$. Αυτό υποδηλώνει ότι, κατά μέσο όρο, η επάρκεια στη χρήση υπολογιστή δεν φαίνεται να σχετίζεται με σημαντικές διακυμάνσεις στην οργανωσιακή δέσμευση εντός του υπό μελέτη πληθυσμού.

iv. Οργανωσιακή δέσμευση και οικογενειακή κατάσταση

Κατά τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης και της οργανωσιακής δέσμευσης, εκτελέστηκε one-way ANOVA, αποκαλύπτοντας μη στατιστικά σημαντικές διαφορές ($F(5,115)=1.483$, $p=0.201$). Το μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα ($p=0.201$) δείχνει ότι δεν υπάρχουν ευδιάκριτες διακυμάνσεις στην οργανωσιακή δέσμευση μεταξύ των διαφορετικών οικογενειακών καταστάσεων

v. Οργανωσιακή δέσμευση και έτη προϋπηρεσίας στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Στη διερεύνηση της οργανωσιακής δέσμευσης στα διάφορα έτη προϋπηρεσίας, εκτελέστηκε one-way ANOVA, αποκαλύπτοντας στατιστικά σημαντική διαφορά ($F(3,113)=4.211$, $p<0.05$). Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι τα έτη προϋπηρεσίας επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση των υπαλλήλων. Ο έλεγχος Bonferroni έδειξε διαφορές μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας 4-7 και 11+ ετών (95%CI: $(-0.929, -0.084)$, $p<0.05$) με τα έτη προϋπηρεσίας 11+ να παρουσιάζουν υψηλότερη μέση βαθμολογία οργανωσιακής δέσμευσης.

vi. Οργανωσιακή δέσμευση και συνολικά έτη επαγγελματικής εμπειρίας

Εκτελέστηκε ανάλυση διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (one-way ANOVA) για να βρεθούν πιθανές διαφορές στην οργανωσιακή δέσμευση μεταξύ υπαλλήλων με ποικίλα χρόνια εμπειρίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν στατιστικά σημαντική διαφορά, $F(3, 112)=4.45$, $p<0.05$. Ο post hoc έλεγχος Bonferroni έδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ υπαλλήλων με 11 ή περισσότερα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας και εκείνων με 8 έως 10 χρόνια εμπειρίας ($p<0.05$). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι υπάλληλοι με μεγαλύτερη επαγγελματική εμπειρία επιδεικνύουν μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση σε σύγκριση με εκείνα με μέτρια διάρκεια εμπειρίας.

vii. Οργανωσιακή δέσμευση και θέση στην ιεραρχία

Εκτελέστηκε t-test για ανεξάρτητα δείγματα για να αξιολογηθεί η σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της παρουσίας υφισταμένων. Η ανάλυση δεν έδωσε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($t(121)=-1.907$, $p=0.059$), υποδηλώνοντας ότι, με βάση τα δεδομένα του δείγματος, δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία που να υποστηρίζουν μια σημαντική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της ύπαρξης υφισταμένων.

viii. Οργανωσιακή δέσμευση και καθεστώς εργασίας

Η ανάλυση διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (ANOVA) έδειξε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην οργανωσιακή δέσμευση ανάμεσα στα διάφορα καθεστώτα εργασίας

($F(3, 199)=3.341$, $p<0,05$), Ο έλεγχος Bonferroni έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υπαλλήλων ορισμένου χρόνου και αυτών με καθεστώς «άλλο» στο επίπεδο 0.1% ($p<0.10$). Δηλαδή προκύπτει ότι αυτοί που ανήκουν στο καθεστώς «άλλο, π.χ. συμβασιούχοι παρουσιάζουν μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση.

ix. Οργανωσιακή δέσμευση και μορφωτικό επίπεδο.

Η ανάλυση διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (one-way ANOVA) που εξέτασε την οργανωσιακή δέσμευση σε διάφορα εκπαιδευτικά επίπεδα δεν αποκάλυψε στατιστικά σημαντικές διαφορές ($F(4, 118)=0.578$, $p=0.679$). Το μη σημαντικό αποτέλεσμα υποδηλώνει ότι, στον πληθυσμό που μελετήθηκε, δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία για να επιβεβαιωθεί μια σημαντική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και του μορφωτικού επιπέδου. Αυτό σημαίνει ότι υπάλληλοι με διαφορετικό μορφωτικό υπόβαθρο επέδειξαν παρόμοια επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης κατά μέσο όρο.

5.Πλεόνασμα προσόντων

Ερώτημα 5: Ποια είναι η αντίληψη των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για το πλεόνασμα προσόντων τους.

Η αντίληψη των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για το πλεόνασμα προσόντων τους υπολογίστηκε στην τιμή 3.4 ± 0.92 . Ο βαθμός υποδηλώνει ότι, κατά μέσο όρο, οι ερωτηθέντες τείνουν να κλίνουν προς την πλευρά «Συμφωνώ εν μέρει» της κλίμακας. Στο πλαίσιο του πλεονάσματος προσόντων, αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες έχουν ένα μέτριο επίπεδο συμφωνίας. Επίσης, σημαίνει πως οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι έχουν πλεόνασμα προσόντων σε μεγάλο βαθμό

6.Οργανωσιακή δικαιοσύνη

Ερώτημα 6: Ποια είναι η αντίληψη των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για την οργανωσιακή δικαιοσύνη.

Η αντίληψη των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για την οργανωσιακή δικαιοσύνη υπολογίστηκε στην τιμή 3.01 ± 1.0 . Ο βαθμός υποδηλώνει ότι, κατά μέσο όρο, οι ερωτηθέντες τείνουν να κλίνουν προς την πλευρά «Συμφωνώ εν μέρει» της κλίμακας. Στο πλαίσιο της οργανωσιακής δικαιοσύνης, αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες έχουν ένα μέτριο επίπεδο συμφωνίας. Επίσης, σημαίνει πως οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη υπάρχει σε μέτριο βαθμό.

7.Υποστήριξη από τον προϊστάμενο

Ερώτημα 7: Ποια είναι η αντίληψη των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για την υποστήριξη που λαμβάνουν από τον προϊστάμενο.

Η αντίληψη των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για την υποστήριξη που λαμβάνουν από τον προϊστάμενο υπολογίστηκε στην τιμή 3.07 ± 0.8 . Ο βαθμός υποδηλώνει ότι, κατά μέσο όρο, οι ερωτηθέντες τείνουν να κλίνουν προς την πλευρά «Συμφωνώ εν μέρει» της κλίμακας. Στο πλαίσιο της στήριξης που λαμβάνουν από τον προϊστάμενο, αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες έχουν ένα μέτριο επίπεδο συμφωνίας. Επίσης, σημαίνει πως οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει βαθμός υποστήριξης, αλλά δεν δείχνει να είναι συντριπτικά ισχυρός.

8.Υποστήριξη από τους συναδέλφους

Ερώτημα 8: Ποια είναι η αντίληψη των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για την υποστήριξη που λαμβάνουν από τους συναδέλφους.

Η αντίληψη των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για την υποστήριξη που λαμβάνουν από τους συναδέλφους υπολογίστηκε στην τιμή 3.87 ± 0.9 . Ο βαθμός υποδηλώνει ότι, κατά μέσο όρο, οι ερωτηθέντες τείνουν να κλίνουν προς την πλευρά «Συμφωνώ απόλυτα» της κλίμακας. Στο πλαίσιο της στήριξης που λαμβάνουν από τους συναδέλφους, αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες έχουν ένα υψηλό επίπεδο συμφωνίας. Επίσης, σημαίνει πως οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει βαθμός υποστήριξης, ο οποίος δείχνει να είναι ισχυρός.

3.3 Αποτελέσματα ερευνητικών υποθέσεων

Y1: Τα εσωτερικά κίνητρα επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση.

Μεταξύ των κινήτρων εσωτερικής παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης παρατηρήθηκε ισχυρή θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση, όπως υποδεικνύεται από την ανάλυση συσχέτισης κατά Spearman ($r=0.789$, $p<0.001$). Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι υπάλληλοι που αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης είναι πιο πιθανό να βιώσουν αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Το αποτέλεσμα θα μπορούσε επίσης να υποδηλώνει ότι οι εσωτερικοί παράγοντες που ωθούν τα άτομα να ασχοληθούν με εργασίες για την εσωτερική παρακίνηση, την ολοκλήρωση ή το ενδιαφέρον τους συνδέονται θετικά με τη συνολική τους ικανοποίηση από τη δουλειά τους.

Y2: Τα εσωτερικά κίνητρα επηρεάζουν θετικά την εργασιακή απόδοση.

Η ανάλυση συσχέτισης Spearman στη μελέτη μας αποκάλυψε μια μέτρια, θετική συσχέτιση ($r = 0.474$, 95%CI (0.320-0.604), $p < 0.001$) μεταξύ των κινήτρων εσωτερικής παρακίνησης και της εργασιακής απόδοσης. Αυτό δείχνει ότι υπάλληλοι που επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης, είναι πιο πιθανό να επιδείξουν ανώτερη απόδοση στους επαγγελματικούς τους ρόλους.

Y3: Τα εσωτερικά κίνητρα επηρεάζουν θετικά την οργανωσιακή δέσμευση.

Η ανάλυση συσχέτισης Spearman που διεξήχθη αποκάλυψε μια ικανοποιητική, θετική και στατιστικά σημαντική συσχέση ($r=0,653$, $p<0.001$) μεταξύ των κινήτρων εσωτερικής παρακίνησης και της οργανωτικής δέσμευσης. Πρακτικά, τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι οι υπάλληλοι που έχουν εσωτερική παρακίνηση είναι πιο πιθανό να επιδείξουν μια βαθιά δέσμευση με τον οργανισμό τους. Αυτή η ευθυγράμμιση με τις καθιερωμένες θεωρίες κινήτρων τονίζει την ιδέα ότι όταν τα άτομα βρίσκουν γνήσια εκπλήρωση και σκοπό στην εργασία τους, τείνουν να καλλιεργούν μια ισχυρότερη αφοσίωση στο χώρο εργασίας τους.

Y4: Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης.

Εκτελέστηκε ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για να εξεταστεί η πιθανή επίδραση μετριάσμου του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων στη σχέση μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και της εργασιακής ευχαρίστησης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα ένα στατιστικά σημαντικό μοντέλο, $F(3, 119)=65.227$, $p<0.001$, $R^2 = 0.622$.

Τα εσωτερικά κίνητρα, ως κύρια επίδραση, βρέθηκαν να είναι στατιστικά σημαντικά ($t=2.585$, $p<0.05$). Αυτό δείχνει ότι, ανεξάρτητα από τις άλλες μεταβλητές του μοντέλου, μια αύξηση κατά μία μονάδα στα επίπεδα των εσωτερικών κινήτρων σχετίζεται με 0.294 αύξηση στην ικανοποίηση από την εργασία. Πρακτικά, τα υψηλότερα επίπεδα εσωτερικών κινήτρων συμβάλλουν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση.

Η κύρια επίδραση του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική ($t=-1.495$, $p=0.138$). Αυτό υποδηλώνει ότι, όταν εξετάζονται τα εσωτερικά κίνητρα και άλλες μεταβλητές στο μοντέλο, το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων από μόνο του δεν προβλέπει σημαντικά σημαντικές διακυμάνσεις στην εργασιακή ικανοποίηση.

Η αλληλεπίδραση μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων δεν ήταν επίσης στατιστικά σημαντικός ($t=0.950$, $p=0.344$). Αυτό δείχνει πως το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων δεν μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ευχαρίστηση στατιστικά σημαντικά. Με άλλα λόγια, ο αντίκτυπος των εσωτερικών κινήτρων στην ικανοποίηση από την εργασία δεν ποικίλλει σημαντικά μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων του πλεονάσματος των προσόντων.

Γενικά, τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι, ενώ τα εσωτερικά κίνητρα από μόνα τους συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση, το πλεόνασμα προσόντων, τόσο από μόνο του όσο και ως αλληλεπίδραση, δεν έδειξε στατιστικά σημαντικές επιπτώσεις σε αυτό το μοντέλο. Η απουσία της αλληλεπίδρασης υποδηλώνει ότι η σχέση μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και της εργασιακής ικανοποίησης είναι σταθερή, ανεξάρτητα από το επίπεδο του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων.

Αυτά τα αποτελέσματα μπορεί επίσης να υποδηλώνουν ότι τα εσωτερικά κίνητρα παίζουν σημαντικό ρόλο στον επηρεασμό της ικανοποίησης από την εργασία, ανεξάρτητα από το αν οι υπάλληλοι θεωρούν πως έχουν πλεόνασμα προσόντων για την εργασία τους.

Υ5: Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης.

Εκτελέστηκε ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης και αν και το μοντέλο στο σύνολό του είναι στατιστικά σημαντικό ($F=13.805$, $p<0.001$), τα επιμέρους αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι ούτε τα κίνητρα εσωτερικής παρακίνησης ($p=0.121$) ούτε το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων ($p=0.903$), μόνα τους ή σε αλληλεπίδραση ($p=0.859$), προέβλεπαν στατιστικά σημαντικές διακυμάνσεις στην εργασιακή απόδοση. Η απουσία στατιστικά σημαντικών συντελεστών (coefficients) υποδηλώνει ότι η σχέση μεταξύ των

εσωτερικών κινήτρων και της εργασιακής απόδοσης παραμένει σταθερή, και το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων δεν παίζει στατιστικά σημαντικό ρόλο μετριάσμού.

Υ6: Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης.

Εκτελέστηκε ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για να βρεθεί εάν το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα μετριάζει τη σχέση μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και της οργανωσιακής δέσμευσης. Η οργανωσιακή δέσμευση αντανακλά το βαθμό στον οποίο οι υπάλληλοι συνδέονται συναισθηματικά με τον οργανισμό τους. Μέσω της ανάλυσης αυτής ήταν δυνατό να κατανοηθεί εάν η αλληλεπίδραση μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος επηρεάζει την οργανωσιακή δέσμευση των υπαλλήλων.

Στην ανάλυση βρέθηκε πως η κύρια επίδραση των εσωτερικών κινήτρων ήταν στατιστικά σημαντική ($p < 0.001$). Αυτό δείχνει ότι, ανεξάρτητα από τις άλλες μεταβλητές του μοντέλου, μια αύξηση κατά μία μονάδα στα εσωτερικά κίνητρα σχετίζεται με μια αύξηση 0.638 στην οργανωσιακή δέσμευση. Τα υψηλότερα επίπεδα εσωτερικών κινήτρων συμβάλλουν θετικά στην οργανωσιακή δέσμευση.

Από την άλλη, η κύρια επίδραση του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος δεν ήταν στατιστικά σημαντική ($p = 0.137$). Αυτό υποδηλώνει ότι, όταν εξετάζονται τα εσωτερικά κίνητρα και οι άλλες μεταβλητές στο μοντέλο, το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα από μόνο του δεν προέβλεψε στατιστικά σημαντικά τις διακυμάνσεις στην οργανωσιακή δέσμευση.

Τέλος, η αλληλεπίδραση μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος δεν ήταν επίσης στατιστικά σημαντική ($p = 0.198$). Αυτό υποδηλώνει ότι το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων δεν μετριάζει στατιστικά σημαντικά την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης.

Συνοπτικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα εσωτερικά κίνητρα παίζουν βασικό ρόλο στον επηρεασμό της οργανωσιακής δέσμευσης ενώ η επίδραση του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων δεν παίζει στατιστικά σημαντικό ρόλο στο μετριάσμο της σχέσης μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και της οργανωσιακής δέσμευσης.

Υ7: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης.

Η ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης είχε ως στόχο να διερευνήσει εάν αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο μετριάζει τη σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η υποστήριξη

από έναν προϊστάμενο επηρεάζει τη σχέση μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και της ικανοποίησης από την εργασία είναι κρίσιμη για την αποκάλυψη της περίπλοκης δυναμικής στον χώρο εργασίας.

Η κύρια επίδραση των εσωτερικών κινήτρων βρέθηκε να είναι στατιστικά σημαντική ($t=3938$, $p<0.001$). Αυτό δείχνει ότι, ανεξάρτητα από τις άλλες μεταβλητές του μοντέλου, μια αύξηση κατά μία μονάδα στα εσωτερικά κίνητρα σχετίζεται με μία αύξηση κατά 0.451 μονάδες στην εργασιακή ικανοποίηση. Τα υψηλότερα επίπεδα εσωτερικών κινήτρων συμβάλλουν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση.

Η κύρια επίδραση της υποστήριξης από τον προϊστάμενο δεν ήταν στατιστικά σημαντική ($t=1.503$, $p=0.135$). Αυτό υποδηλώνει ότι, όταν εξετάζονται τα εσωτερικά κίνητρα και άλλες μεταβλητές στο μοντέλο, η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο και μόνο δεν προέβλεψε σημαντικά τις διακυμάνσεις στην εργασιακή ικανοποίηση.

Η αλληλεπίδραση μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και της υποστήριξης από τον προϊστάμενο δεν ήταν επίσης στατιστικά σημαντική ($t=-0.820$, $p=0.414$). Αυτό δείχνει πως η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο δεν μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης στατιστικά σημαντικά.

Συνοπτικά, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι τα εσωτερικά κίνητρα επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση ενώ η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο δεν μετριάζει την σχέση αυτή.

Y8: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης.

Η ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης είχε ως στόχο να διερευνήσει εάν η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο μετριάζει τη σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης. Αυτή η διερεύνηση είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση του πώς η αλληλεπίδραση μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και της αντιλαμβανόμενης στήριξης από τον προϊστάμενο μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Κατά τον έλεγχο βρέθηκε πως η κύρια επίδραση των εσωτερικών κινήτρων ήταν μη στατιστικά σημαντική ($t=1.129$, $p=0.261$). Αυτό υποδηλώνει ότι, όταν εξετάζονται και άλλες μεταβλητές στο μοντέλο, τα εσωτερικά κίνητρα από μόνα τους δεν προέβλεψαν στατιστικά σημαντικά τις διακυμάνσεις στην απόδοση της εργασίας. Πρακτικά, υψηλότερα επίπεδα εσωτερικών κινήτρων, στο συγκεκριμένο μοντέλο, δεν οδήγησαν σε στατιστικά σημαντική αύξηση στην απόδοση της εργασίας.

Επίσης, η κύρια επίδραση της αντιλαμβανόμενης στήριξης από τον προϊστάμενο ήταν μη στατιστικά σημαντική ($t=0.168$, $p=0.867$). Αυτό δείχνει ότι, όταν εξετάζονται τα εσωτερικά κίνητρα και άλλες μεταβλητές στο μοντέλο, η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο και μόνο δεν προέβλεψε σημαντικά τις διακυμάνσεις στην απόδοση της εργασίας. Με άλλα λόγια, οι αντιλήψεις των ατόμων για την υποστήριξη από τον προϊστάμενό τους δεν οδήγησαν από μόνες τους σε στατιστικά σημαντικές αλλαγές στην εργασιακή απόδοση.

Τέλος, η αλληλεπίδραση μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και υποστήριξης από τον προϊστάμενο δεν ήταν στατιστικά σημαντική ($t=0.280$, $p=0.780$). Αυτό υποδηλώνει ότι η αλληλεπίδραση της αντιλαμβανόμενης υποστήριξης από τον προϊστάμενο στη σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και της εργασιακής απόδοσης δεν υποστηρίζεται στατιστικά σημαντικά. Πρακτικά, ο αντίκτυπος των εσωτερικών κινήτρων στην απόδοση της εργασίας δεν ποικίλλει σημαντικά με βάση την αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τον προϊστάμενο.

Γενικά, τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι, στο πλαίσιο του τρέχοντος μοντέλου, ούτε τα εσωτερικά κίνητρα ούτε η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τον προϊστάμενο προέβλεψαν στατιστικά σημαντικά τις διακυμάνσεις στην εργασιακή απόδοση, είτε ανεξάρτητα είτε σε αλληλεπίδραση. Η απουσία στατιστικά σημαντικών συντελεστών δείχνει ότι η σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών παραμένει σταθερή και η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τον προϊστάμενο δεν φαίνεται να μετριάξει την επίδραση των εσωτερικών κινήτρων στην απόδοση της εργασίας.

Y9: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης.

Η ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης είχε ως στόχο να εξετάσει εάν η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο μετριάξει τη σχέση μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και της οργανωσιακής δέσμευσης. Αυτή η έρευνα είναι σημαντική για την κατανόηση του πώς η αλληλεπίδραση μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και της αντιλαμβανόμενης στήριξης από τον προϊστάμενο μπορεί να επηρεάσει τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων με το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Η κύρια επίδραση των εσωτερικών κινήτρων δεν βρέθηκε να είναι στατιστικά σημαντική ($t=1.380$, $p=0.170$). Αυτό υποδηλώνει ότι, όταν εξετάζονται και άλλες μεταβλητές στο μοντέλο, τα εσωτερικά κίνητρα από μόνα τους δεν προέβλεψαν στατιστικά σημαντικά διακυμάνσεις στην οργανωσιακή δέσμευση. Πρακτικά, υψηλότερα επίπεδα εσωτερικών κινήτρων, στο συγκεκριμένο μοντέλο, δεν οδήγησαν σε στατιστικά σημαντική αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης.

Επίσης, η κύρια επίδραση της αντιλαμβανόμενης στήριξης από τον προϊστάμενο δεν ήταν στατιστικά σημαντική ($t=0.228$, $p=0.820$). Αυτό δείχνει ότι, όταν εξετάζονται τα εσωτερικά κίνητρα και άλλες μεταβλητές στο μοντέλο, η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο δεν προέβλεψε στατιστικά σημαντικές διακυμάνσεις στην οργανωσιακή δέσμευση. Με άλλα λόγια, οι αντιλήψεις των ατόμων για την υποστήριξη από τον προϊστάμενό τους δεν οδήγησαν από μόνες τους σε στατιστικά σημαντική αλλαγή στην οργανωσιακή δέσμευση.

Τέλος, η αλληλεπίδραση μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και της υποστήριξης από τον προϊστάμενο δεν ήταν στατιστικά σημαντική ($t=0.662$, $p=0.509$). Αυτό υποδηλώνει ότι η επίδραση αντιλαμβανόμενης στήριξης από τον προϊστάμενο δεν μετριάζει στατιστικά σημαντικά την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης. Πρακτικά, ο αντίκτυπος των εσωτερικών κινήτρων στην οργανωσιακή δέσμευση δεν ποικίλλει σημαντικά με βάση την αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τον προϊστάμενο.

Y10: Η οργανωσιακή δικαιοσύνη μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης.

Η ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης είχε ως στόχο να διερευνήσει εάν η οργανωσιακή δικαιοσύνη μετριάζει τη σχέση μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης. Αυτή η έρευνα είναι απαραίτητη για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η αλληλεπίδραση μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και της οργανωσιακής δικαιοσύνης μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους.

Η κύρια επίδραση των εσωτερικών κινήτρων βρέθηκε να είναι στατιστικά σημαντική ($t=3.507$, $p=0.001$). Αυτό δείχνει ότι, ανεξάρτητα από τις άλλες μεταβλητές του μοντέλου, μια αύξηση κατά μία μονάδα στα εσωτερικά κίνητρα σχετίζεται με 0.312 αύξηση στην ικανοποίηση από την εργασία. Τα υψηλότερα επίπεδα εσωτερικών κινήτρων συμβάλλουν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση.

Η κύρια επίδραση της οργανωσιακής δικαιοσύνης δεν ήταν στατιστικά σημαντική ($t=0.164$, $p=0.870$). Αυτό υποδηλώνει ότι, όταν εξετάζονται τα εσωτερικά κίνητρα και άλλες μεταβλητές στο μοντέλο, η οργανωσιακή δικαιοσύνη από μόνη της δεν προέβλεψε στατιστικά σημαντικά τις διακυμάνσεις στην εργασιακή ικανοποίηση. Με άλλα λόγια, οι αντιλήψεις των ατόμων για την οργανωσιακή δικαιοσύνη δεν οδήγησαν από μόνες τους σε στατιστικά σημαντική αλλαγή στην εργασιακή ικανοποίηση.

Η αλληλεπίδραση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δικαιοσύνης δεν ήταν επίσης στατιστικά σημαντική ($t=0.576$, $p=0.566$). Αυτό δείχνει η οργανωσιακή δικαιοσύνη δεν μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης στατιστικά.

Γενικά, τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι, στο πλαίσιο του τρέχοντος μοντέλου, τα εσωτερικά κίνητρο συμβάλλουν στατιστικά σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση ανεξάρτητα από τις άλλες μεταβλητές. Ωστόσο, η οργανωσιακή δικαιοσύνη, τόσο ως αυτόνομος παράγοντας πρόβλεψης όσο και ως αλληλεπίδραση, δεν έδειξε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα. Η απουσία στατιστικά σημαντικών συντελεστών υποδηλώνει ότι η σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών παραμένει σταθερή και η οργανωσιακή δικαιοσύνη δεν φαίνεται να μετριάξει την επίδραση των εσωτερικών κινήτρων στην εργασιακή ικανοποίηση.

Y11: Η οργανωσιακή δικαιοσύνη μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης.

Η ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης είχε ως στόχο να διερευνήσει εάν η οργανωσιακή δικαιοσύνη μετριάξει τη σχέση μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και της εργασιακής απόδοσης. Αυτή η ανάλυση είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η αλληλεπίδραση μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και της οργανωσιακής δικαιοσύνης μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των εργαζομένων στις εργασίες τους.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι, στο πλαίσιο του τρέχοντος μοντέλου, ούτε τα εσωτερικά κίνητρα ($t=1.335$, $p=0.184$) ούτε η οργανωσιακή δικαιοσύνη ($t=0.410$, $p=0.683$) προέβλεψαν στατιστικά σημαντικά τις διακυμάνσεις στην απόδοση της εργασίας, είτε ανεξάρτητα είτε σε αλληλεπίδραση ($t=0.272$, $p=0.786$). Η απουσία στατιστικά σημαντικών συντελεστών υποδηλώνει ότι η σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών παραμένει σταθερή και η οργανωσιακή δικαιοσύνη δεν φαίνεται να μετριάξει την επίδραση των εσωτερικών κινήτρων στην απόδοση της εργασίας.

Y12: Η οργανωσιακή δικαιοσύνη μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης.

Η ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης είχε ως στόχο να διερευνήσει εάν η οργανωσιακή δικαιοσύνη μετριάξει τη σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης. Αυτή η ανάλυση έχει σημασία για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η αλληλεπίδραση μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και της οργανωσιακής δικαιοσύνης μπορεί να επηρεάσει τη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό.

Τα αποτελέσματα έδειξαν πως, στο πλαίσιο του τρέχοντος μοντέλου, ούτε τα εσωτερικά κίνητρα ($t=1.899$, $p=0.060$) ούτε η οργανωσιακή δικαιοσύνη ($t=-0.673$, $p=0.503$) προέβλεψαν στατιστικά σημαντικά τις διακυμάνσεις στην οργανωσιακή δέσμευση, είτε ανεξάρτητα είτε σε αλληλεπίδραση ($t=1.090$, $p=0.278$). Η απουσία στατιστικά σημαντικών συντελεστών

υποδηλώνει ότι η σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών παραμένει σταθερή και η οργανωσιακή δικαιοσύνη δεν φαίνεται να μετριάζει την επίδραση των εσωτερικών κινήτρων στην οργανωτική δέσμευση.

Y13: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τους συναδέλφους μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης.

Η ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης είχε ως στόχο να εξετάσει εάν η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τους συναδέλφους μετριάζει τη σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η αλληλεπίδραση μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και της υποστήριξης από τους συναδέλφους μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση των εργαζομένων με τη δουλειά τους έχει μεγάλη σημασία για την ενίσχυση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι, στο πλαίσιο του τρέχοντος μοντέλου, ούτε τα εσωτερικά κίνητρα ($t=1.703$, $p=0.091$) ούτε η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τους συναδέλφους ($t=0.102$, $p=0.919$) προέβλεψαν στατιστικά σημαντικά διακυμάνσεις στην ικανοποίηση από την εργασία, είτε ανεξάρτητα είτε στην αλληλεπίδραση ($t=1.176$, $p=0.242$). Η απουσία στατιστικά σημαντικών συντελεστών υποδηλώνει ότι η σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών παραμένει σταθερή και η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τους συναδέλφους δεν φαίνεται να μετριάζει την επίδραση των εσωτερικών κινήτρων στην εργασιακή ικανοποίηση.

Συνοπτικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι, σε αυτό το συγκεκριμένο μοντέλο, οι κύριες επιδράσεις (εσωτερική παρακίνηση και υποστήριξη από τους συναδέλφους) καθώς και η αλληλεπίδραση των εσωτερικών κινήτρων και της αντιλαμβανόμενης στήριξης από τους συναδέλφους στην εργασιακή ικανοποίηση δεν υποστηρίζονται στατιστικά σημαντικά.

Y14: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τους συναδέλφους μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης.

Η ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης είχε ως στόχο να διερευνήσει εάν η αντιλαμβανόμενη στήριξη των συναδέλφων μετριάζει τη σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης. Αυτή η ανάλυση είναι απαραίτητη για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η αλληλεπίδραση μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και της υποστήριξης από τους συναδέλφους μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των εργαζομένων στους ρόλους τους.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, στο πλαίσιο του τρέχοντος μοντέλου, ούτε τα εσωτερικά κίνητρα ($t=0.574$, $p=0.567$) ούτε η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τους συναδέλφους ($t=1.179$, $p=0.241$) προέβλεψαν στατιστικά σημαντικά διακυμάνσεις στην απόδοση της εργασίας, είτε

ανεξάρτητα είτε σε αλληλεπίδραση ($t=0.346$, $p=0.730$). Η απουσία στατιστικά σημαντικών συντελεστών υποδηλώνει ότι η σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών παραμένει σταθερή και η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τους συναδέλφους δεν φαίνεται να μετριάξει την επίδραση των εσωτερικών κινήτρων στην απόδοση της εργασίας.

Y15: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τους συναδέλφους μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης.

Η ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης είχε ως στόχο να διερευνήσει εάν η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τους συναδέλφους μετριάξει τη σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η αλληλεπίδραση μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και της υποστήριξης από τους συναδέλφους μπορεί να επηρεάσει τη δέσμευση των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση ενός θετικού και αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού.

Η κύρια επίδραση των εσωτερικών κινήτρων βρέθηκε να είναι στατιστικά σημαντική ($t=2.277$, $p<0.05$). Αυτό υποδηλώνει ότι, ανεξάρτητα από τις άλλες μεταβλητές του μοντέλου, μια αύξηση κατά μία μονάδα στα εσωτερικά κίνητρα σχετίζεται με μια αύξηση 0.406 στην οργανωσιακή δέσμευση. Τα υψηλότερα επίπεδα εσωτερικών κινήτρων συμβάλλουν θετικά στην οργανωσιακή δέσμευση.

Η κύρια επίδραση της υποστήριξης των συναδέλφων δεν ήταν στατιστικά σημαντική ($t=1.836$, $p=0.069$). Αυτό δείχνει ότι, όταν εξετάζονται τα εσωτερικά κίνητρα και άλλες μεταβλητές στο μοντέλο, η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τους συναδέλφους από μόνη της δεν προέβλεψε σημαντικά τις διακυμάνσεις στην οργανωσιακή δέσμευση. Με άλλα λόγια, οι αντιλήψεις των ατόμων για την υποστήριξη από τους συναδέλφους τους δεν οδήγησαν από μόνες τους σε στατιστικά σημαντική αλλαγή στην οργανωσιακή δέσμευση.

Η αλληλεπίδραση μεταξύ των εσωτερικών κινήτρων και της υποστήριξης από τους συναδέλφους δεν ήταν επίσης στατιστικά σημαντική ($t=-0.562$, $p=0.575$). Αυτό υποδηλώνει η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τους συναδέλφους δεν μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης στατιστικά σημαντικά. Σε πρακτικούς όρους, ο αντίκτυπος των εσωτερικών κινήτρων στην οργανωσιακή δέσμευση δεν ποικίλλει σημαντικά με βάση την αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τους συναδέλφους.

Συνοπτικά, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι, σε αυτό το συγκεκριμένο μοντέλο, τα εσωτερικά κίνητρα επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά την οργανωσιακή δέσμευση ενώ η επίδραση της αντιλαμβανόμενης υποστήριξης από τους συναδέλφους σε αυτή τη σχέση δεν υποστηρίζεται στατιστικά σημαντικά.

Κεφάλαιο 4ο: Συζήτηση αποτελεσμάτων

4.1 Συμπεράσματα

Τα ευρήματα για τους διοικητικούς υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας συνοψίζονται στα εξής:

1. Έχουν ένα μέτριο βαθμό εσωτερικής παρακίνησης.
2. Έχουν ένα μέτριο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης.
3. Αξιολογούν την απόδοσή τους ως υψηλού επιπέδου
4. Δεν χαρακτηρίζονται ιδιαίτερα από οργανωσιακή δέσμευση στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
5. Αντιλαμβάνονται ότι έχουν πλεόνασμα προσόντων σε μεγάλο βαθμό.
6. Αντιλαμβάνονται ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη υπάρχει σε μέτριο βαθμό.
7. Αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει βαθμός υποστήριξης από τον προϊστάμενο, αλλά δεν δείχνει να είναι ισχυρός.
8. Αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει ισχυρός βαθμός υποστήριξης από τους συναδέλφους.

Επιπλέον έχει γίνει ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων που αφορούν το βαθμό που τα διάφορα δημογραφικά και προσωπικά στοιχεία επηρεάζουν τα παραπάνω δεδομένα.

Αναφορικά με τις ερευνητικές υποθέσεις, στο πλαίσιο του τρέχοντος μοντέλου:

Η Υ1: Τα εσωτερικά κίνητρα επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση, επιβεβαιώθηκε και ήταν σύμφωνη με την βιβλιογραφία, όπου το εσωτερικό κίνητρο έχει θετικές συσχετίσεις με την εργασιακή ικανοποίηση (Gagne et al., 2010).

Η Υ2: Τα εσωτερικά κίνητρα επηρεάζουν θετικά την εργασιακή απόδοση: επιβεβαιώθηκε, καθώς από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι υπάλληλοι που επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης, είναι πιο πιθανό να επιδείξουν ανώτερη απόδοση στους επαγγελματικούς τους ρόλους. Η βιβλιογραφία παρουσιάζει το εσωτερικό κίνητρο ως καθοριστικό παράγοντα απόδοσης (Deci, 1976, Cerasoli et al., 2014, Kuvaas et al., 2017).

Η Υ3: Τα εσωτερικά κίνητρα επηρεάζουν θετικά την οργανωσιακή δέσμευση: επιβεβαιώθηκε καθώς τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι υπάλληλοι που έχουν εσωτερική παρακίνηση είναι πιο πιθανό να επιδείξουν μια βαθιά δέσμευση με τον οργανισμό τους και η βιβλιογραφία κάνει λόγο για τις θετικές συσχετίσεις του εσωτερικού κινήτρου με την οργανωσιακή δέσμευση (Gagne et al., 2010), καθώς αποτελεί ισχυρό προγνωστικό παράγοντα της οργανωσιακής δέσμευσης.

Οι Υ4: Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης, Υ5: Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων

μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης και Υ6: Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης δεν επιβεβαιώθηκαν από τα αποτελέσματα. Τα υψηλότερα επίπεδα εσωτερικών κινήτρων συμβάλλουν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση, στην εργασιακή απόδοση και στην οργανωσιακή δέσμευση. Το πλεόνασμα προσόντων, αν και μπορεί να φαίνεται ως πλεονέκτημα, σχετίζεται με χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία, μειωμένη απόδοση και παραγωγικότητα και χαμηλό επίπεδο εργασιακής δέσμευσης (Feldman & Tunley, 1995). Ωστόσο η επίδραση του πλεονάσματος προσόντων δεν προκαλούσε σημαντικές διακυμάνσεις στις παραπάνω σχέσεις.

Οι Υ7: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης, Υ8: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης και Υ9: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης δεν επιβεβαιώθηκαν. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο δεν μετριάζει σημαντικά καμία από τις παραπάνω σχέσεις. Η έρευνα έχει βρει ότι η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τον προϊστάμενο σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, ο Chan (2006) βρήκε μια θετική σχέση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης υποστήριξης από τον προϊστάμενο και της απόδοσης. Ένας υποστηρικτικός προϊστάμενος μπορεί να ενισχύσει τα εγγενή κίνητρα, ενισχύοντας τη δέσμευση του εργαζομένου στον οργανισμό. Αντίθετα, η έλλειψη αντιληπτής υποστήριξης μπορεί να μειώσει τα εγγενή κίνητρα και να υπονομεύσει την οργανωσιακή δέσμευση, καθώς οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι δεν εκτιμώνται και δεν δεσμεύονται (Eisenbeiss et al., 2008)

Οι Υ10: Η οργανωσιακή δικαιοσύνη μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης, Υ11: Η οργανωσιακή δικαιοσύνη μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης και Υ12: Η οργανωσιακή δικαιοσύνη μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης δεν επιβεβαιώθηκαν. Οι Chen et al. (2015) μελέτησαν τον ρόλο της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής δικαιοσύνης στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, αποδεικνύοντας τη σχέση της με την αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης, την οργανωσιακή δέσμευση και οι de Juana-Espinosa & Rakowska (2018) με την ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων από την εργασία. Ωστόσο στην παρούσα μελέτη, τα αποτελέσματα οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών παραμένει σταθερή και η οργανωσιακή δικαιοσύνη δεν φαίνεται να μετριάζει την

επίδραση των εσωτερικών κινήτρων στην εργασιακή ικανοποίηση, στην εργασιακή απόδοση αλλά και στην οργανωσιακή δέσμευση.

Τέλος οι Y13: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τους συναδέλφους μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης, Y14: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τους συναδέλφους μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης και Y15: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τους συναδέλφους μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης δεν επιβεβαιώθηκαν στο πλαίσιο του συγκεκριμένου μοντέλου. Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τους συναδέλφους δεν φαίνεται να μετριάζει την επίδραση των εσωτερικών κινήτρων στην εργασιακή ικανοποίηση, στην εργασιακή απόδοση και στην οργανωσιακή δέσμευση αν και μελέτες έχουν δείξει σταθερά ότι τα υψηλά επίπεδα αντιλαμβανόμενης υποστήριξης από τους συναδέλφους έχουν θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία, στην απόδοση στην εργασία, και την οργανωσιακή δέσμευση (Eisenbeiss et al., 2008).

4.2 Πρακτικές εφαρμογές – Προτάσεις προς την Διοίκηση

Στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, η δυναμική των κινήτρων παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της ικανοποίησης, της απόδοσης και της δέσμευσης των δημοσίων υπαλλήλων. Αρκετές μελέτες υπογραμμίζουν τη σημασία των εσωτερικών κινήτρων για την καλλιέργεια ενός αποτελεσματικού, ικανοποιημένου και αφοσιωμένου προσωπικού. Οι δημόσιοι υπάλληλοι, οδηγούμενοι από εγγενή κίνητρα, βρίσκουν νόημα στη δουλειά τους πέρα από το υλικό κέρδος, οδηγώντας σε μια βαθύτερη και πιο διαρκή δέσμευση στους ρόλους τους. Η δημόσια διοίκηση πρέπει να αναγνωρίσει ότι τα εγγενή κίνητρα είναι ένα βασικό στοιχείο για την επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Όταν τα άτομα βρίσκουν προσωπικό νόημα και αξία στην εργασία τους, συμβάλλουν σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, με υπαλλήλους παραγωγικούς και αφοσιωμένους. Το εσωτερικό κίνητρο συνδέεται στενά με τη βελτιωμένη απόδοση. Οι δημόσιοι υπάλληλοι που έχουν εγγενή κίνητρα είναι πιο πιθανό να επενδύσουν διακριτική προσπάθεια στα καθήκοντά τους, οδηγούμενοι από την επιθυμία να διαπρέψουν και να συνεισφέρουν ουσιαστικά. Η δημόσια διοίκηση μπορεί να αξιοποιήσει αυτή την εγγενή ώθηση παρέχοντας ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων, αυτονομία και αναγνώριση των επιτευγμάτων. Αυτό δημιουργεί έναν κύκλο θετικής ανατροφοδότησης όπου η βελτιωμένη απόδοση γεννά αυξημένα εγγενή κίνητρα.

Το εσωτερικό κίνητρο ευθυγραμμίζει τα άτομα με την αποστολή και τις αξίες της δημόσιας υπηρεσίας. Η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να επικεντρωθεί στην ενίσχυση της αίσθησης του

σκοπού, στην έμφαση στον κοινωνικό αντίκτυπο της εργασίας και στη σύνδεση των ατομικών συνεισφορών με ευρύτερους στόχους δημόσιας υπηρεσίας.

Οι οργανισμοί μπορούν να ωφεληθούν από την αναγνώριση και την ενθάρρυνση των κινήτρων εσωτερικής παρακίνησης στους υπαλλήλους τους ως μέσο ενίσχυσης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης, συμβάλλοντας δυνητικά στην αύξηση της παραγωγικότητας και ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν αυτή τη γνώση για να σχεδιάσουν στρατηγικές που να ενθαρρύνουν και να υποστηρίζουν κριτήρια εσωτερικής παρακίνησης μεταξύ των εργαζομένων. Η αναγνώριση και η προώθηση της εσωτερικής παρακίνησης των υπαλλήλων αποτελεί κρίσιμη παράμετρο όχι μόνο για την ενίσχυση της ικανοποίησης από την εργασία, αλλά και για την αύξηση της γενικής παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας στο εργασιακό περιβάλλον.

Οι επιπτώσεις αυτών των αποτελεσμάτων αναδεικνύουν με σημαντικό τρόπο τη σημασία της καλλιέργειας των εσωτερικών κινήτρων στον εργασιακό χώρο. Έτσι, οι οργανισμοί αντλούν όχι μόνο αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, αλλά επιπλέον, πιθανώς, μια βαθύτερη αίσθηση δέσμευσης προς τον οργανισμό τους. Οι εργαζόμενοι που εμπνέονται από εσωτερικά κίνητρα συχνά υπερβαίνουν τις επίσημες απαιτήσεις της εργασίας τους, αναπτύσσοντας μια πιο στενή σχέση με την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού. Τα αποτελέσματα αυτά προβάλλουν την ανάγκη για έναν ενεργό προσανατολισμό προς την υποστήριξη και ενίσχυση των εσωτερικών κινήτρων, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα εργασιακό περιβάλλον που προωθεί όχι μόνο την ατομική ικανοποίηση αλλά και τη συνολική οργανωσιακή αφοσίωση.

4.3 Περιορισμοί – προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα εργασία έχει κάποιους περιορισμούς, όπως ότι οι μεταβλητές δεν μελετήθηκαν σε εξαντλητικό βαθμό, δεδομένων των χρονικών περιορισμών. Προφανώς υπάρχουν και άλλες μεταβλητές σχετίζονται με την εσωτερική παρακίνηση και θα ήταν χρήσιμο να μελετηθούν, με δεδομένη τη σημαντικότητα της εσωτερικής παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή απόδοση και την οργανωσιακή δέσμευση. Επίσης προτείνεται να διερευνηθούν παράγοντες που ενεργοποιούν και ενδυναμώνουν την εσωτερική παρακίνηση στους εργαζομένους.

Θα μπορούσε να θεωρηθεί περιορισμός το γεγονός ότι έχουν χρησιμοποιηθεί μόνο αυτοαναφορές για την μέτρηση των μεταβλητών, όπως πχ σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων.

Προτείνεται να διεξαχθεί περαιτέρω έρευνα στον ελληνικό πληθυσμό, με στόχο τη διεξοδική μελέτη σε μεγαλύτερο τμήμα των υπαλλήλων. Μία συγκριτική προσέγγιση που θα περιλαμβάνει τους υπαλλήλους και των άλλων ΑΕΙ της χώρας, ή άλλες κατηγορίες υπαλλήλων των ΑΕΙ, όπως διδακτικό προσωπικό, ή ακόμη και μία συγκριτική μελέτη μεταξύ άλλων οργανισμών και υπηρεσιών του ελληνικού δημοσίου θα πρόσφερε σημαντική πληροφορία για τα συγκεκριμένα εργασιακά φαινόμενα, την ερμηνεία τους και την πρακτική τους εφαρμογή.

Γ' ΜΕΡΟΣ

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Adeyemo, D. A., & Aremu, A. O. (1999). Career commitment among secondary school teachers in Oyo state, Nigeria: The role of biographical mediators. *Nigerian Journal of Applied Psychology*, 5(2), 184–194.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185-201.
- Ayundasari, D. Y., Sudiro, A., & Irawanto, D. W. (2017). Improving employee performance through work motivation and self-efficacy mediated by job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(4), 587-599.
- Azim, A. M. M., Hassan, M. S., Zaid, D. S., & Daud, M. A. (2020). The influence of supervisor support, organizational trust on Workplace deviant behavior: do psychological contract matter? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2), 116-132.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Baldwin, J. Norman, and Farley, Quinton A. 1991 "Comparing the Public and Private Sectors in the United States: A Review of the Empirical Literature." In A. Farazmand, ed. *Handbook of Comparative and Development Public Administration*. New York: Marcel Dekker.
- Bao, Y., & Zhong, W. (2023). Public service motivation helps: Understanding the influence of public employees' perceived overqualification on turnover intentions. *Australian Journal of Public Administration*. 1-23.
- Barsky, A., & Kaplan, S. A. (2007). If you feel bad, it's unfair: a quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92, 286–295.
- Bechter, B. E., Whipp, P. R., Dimmock, J. A., & Jackson, B. (2021). Emotional intelligence and interpersonal relationship quality as predictors of high school physical education teachers' intrinsic motivation. *Current Psychology*, 1-9.
- Befort, N., Hattrup, K. (2003). Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors, *Applied HRM Research*, 8(1), pp.17-32
- Bernadin, HJ & Russel, JEA (1993). *Human Resource Management: An Experimental Approach*, New York, Mc Graw Hill Companies
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1(1), 43–55.
- Blau, P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York, NY.
- Bolino, M. C., & Feldman, D. C. (2000). The antecedents and consequences of underemployment among expatriates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 889-911.
- Breaugh, J., Ritz, A., & Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, 20(10), 1423-1443.
- Bruck-Lee V., & Spector P. E. (2006). The social stressors -counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 145-156.

- Bullock, J.B., Stritch, J.M. and Rainey, H.G. (2015), "International comparison of public and private employees' work motives, attitudes, and perceived rewards", *Public Administration Review*, Vol. 75 No. 3, pp. 479-489
- Byrne, Z. S. (1999, April). How do procedural and interactional justice influence multiple levels of organizational outcomes. In annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Camilleri, E., & Van Der Heijden, B. I. (2007). Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector. *Public performance & management review*, 31(2), 241-274.
- Cantarelli, P., Belardinelli, P., & Belle, N. (2016). A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), 115–144.
- Carmeli, A. and Gittell, J.H. (2009), "High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations.", *Journal of Organizational Behavior*, 30 (6), p.p. 709–729.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin*, 140(4), 980.
- Chan, S.C.H. (2017), "Benevolent leadership, perceived supervisory support, and subordinates' performance: the moderating role of psychological empowerment", *The Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 7, pp. 897-911.
- Chen, S., Wu, W., Chang, Ch., Lin, Ch., Kung, J., Weng, H., Lin, Y. and Lee, S. (2015), "Organisational justice, trust, and identification and their effects on organisational commitment in hospital nursing staff", *BMC Health Services Research*, Vol. 15 No. 1, p. 363
- Cheng, B., Zhou, X., Guo, G., & Yang, K. (2020). Perceived overqualification and cyberloafing: A moderated-mediation model based on equity theory. *Journal of Business Ethics*, 164, 565-577.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *The Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Coetzee, M , & Pauw, D (2013) Staff perception of leader emotional competency as a predictor of satisfaction with retention factors *Journal of Psychology in Africa*, 23(2), 177–185
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 463-484.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., and Ng, K.T. (2001), 'Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research,' *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–455.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164–209.
- Deci, E. L. (1976). The hidden costs of rewards. *Organizational Dynamics*, 4, 61–72.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational psychologist*, 26(3-4), 325-346

- Deckop, J. R., Cirka, C. C., & Andersson, L. M. (2003). Doing unto others: The reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 47, 101-113.
- Decktop, J. R., Mangel, R., & Cirka, C. C. (1999). Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, 42(1), 420-428.
- De Coninck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350
- de Juana-Espinosa, S., & Rakowska, A. (2018). Public sector motivational practices and their effect on job satisfaction: country differences. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2), 141-154.
- De Sousa Sabbagha, M., Ledimo, O., & Martins, N. (2018). Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 28(2), 136-140.
- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection & Assessment*, 18, 75-86.
- Donglong, Z., Taejun, C., Julie, A., & Sanghun, L. (2020). The structural relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in university faculty in China: the mediating effect of organizational commitment. *Asia Pacific Education Review*, 21, 167-179.
- Drabe, D., Haußf, S. and Richter, F.N. (2015), "Job satisfaction in aging workforces: an analysis of the USA, Japan, and Germany", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26 No. 6, pp. 783-805.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. and Tinkler, J. 2006. Η νέα δημόσια διοίκηση είναι νεκρή: Ζήτω η Διακυβέρνηση της ψηφιακής εποχής. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3): 467 – 495.)
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European journal of work and organizational psychology*, 20(3), 367-387.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Perceived job autonomy and turnover intention: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 563-573.
- Edmondson, D. R., & Boyer, S. L. (2013). The moderating effect of the boundary spanning role on perceived supervisory support: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*, 66(11), 2186-2192.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), 787-799.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565.
- Emerson, R.M. (1976), "Social exchange theory", *Annual Review of Sociology*, Vol. 2 No. 1, pp. 335-362.
- Emerson, R. M., & Cook, K. S. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43(5), 721–739.
- Edmondson, D. R., & Boyer, S. L. (2013). The moderating effect of the boundary spanning role on perceived supervisory support: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*, 66(11), 2186-2192.
- Erdogan, B., & Bauer, T. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94, 557–565
- Erdogan, B., Bauer, T., Peiró, J. M., & Truxillo, D. M. (2011). Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4, 215–232.
- Erdogan, B., Tomás, I., Valls, V., & Gracia, F. J. (2018). Perceived overqualification, relative deprivation, and person-centric outcomes: The moderating role of career centrality. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 233-245.
- Ensher, E. A., Thomas, C., & Murphy, S. E. (2001). Comparison of traditional, step-ahead, and peer mentoring on protégés' support, satisfaction, and perceptions of career success: A social exchange perspective. *Journal of Business and Psychology*, 15, 419-438.
- Fairlie, R. W. (2004). Self-employed business ownership rates in the United States: 1979-2003. Research Summary 243, December. Small Business Administration.
- Feldman, N.T. & Turnley, W.H. (1995). "Underemployment among recent business college graduates", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol.16, No.1, pp.691-706.
- Fine, S., & Nevo, B. (2008). Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 346-355.
- Franco, L.M., Bennett, S. and Kanfer, R. (2002), "Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework", *Social Science and Medicine*, Vol. 54 No. 8, pp. 1255-1266.
- Frey, B. S., Homberg, F., & Osterloh, M. (2013). Organizational control systems and pay-for-performance in the public service. *Organization studies*, 34(7), 949-972.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3(1), 141–183.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646.
- Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V. (2011). Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 473-493.

- Giurge, L. M., & Woolley, K. (2022). Working during non-standard work time undermines intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 170, 104134.
- Gkolia, A., Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Teacher's job satisfaction and self-efficacy: A review. *European Scientific Journal*, 10(22), 321-342.
- Gordon, J. (1992). Work teams: How far have they come? *Training*, 29, 59-65.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178
- Greller, M. M., & Herold, D. M. (1975). Sources of feedback: a preliminary investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 244-256.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A., & Baker, D. N. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and behavior*, 37(2), 239-255.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1134-1145.
- Hammer, T. H., Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Torvatn, H., & Bayazit, M. (2004). Expanding the psychosocial work environment: workplace norms and work-family conflict as correlates of stress and health. *Journal of occupational health psychology*, 9(1), 83.
- Hannam, K., & Narayan, A. (2015). Intrinsic motivation, organizational justice, and creativity. *Creativity Research Journal*, 27(2), 214-224.
- Hansen, A. M., Byrne, Z. S., & Kiersch, C. E. (2013). Development and validation of an abridged measure of organizational justice. *The Journal of psychology*, 147(3), 217-244.
- Harari, M. B., Manapragada, A., & Viswesvaran, C. (2017). Who thinks they're a big fish in a small pond and why does it matter? A meta-analysis of perceived overqualification. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 28-47
- Hartmann, F., & Slapničar, S. (2012). Pay fairness and intrinsic motivation: the role of pay transparency. *The International journal of human resource management*, 23(20), 4283-4300.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Metaanalytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305-325.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological bulletin*, 96(1), 72.
- Hutchison, S., & Garstka, M. L. (1996). Sources of perceived organizational support: goal setting and feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(15), 1351-1366.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organisations can manage them *Human Resource Management*, 44(3), 337-352
- Inoue, A., Kawakami, N., Ishizaki, M. and Shimazu, A. (2010), "Organisational justice, psychological distress, and work engagement in Japanese workers", *International Archives of Occupational and Environmental Health*, Vol. 83 No. 29, pp. 1432-1246.
- Jamal, M. (1984), Job stress and Job Performance Controversy: An empirical Assessment, *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 1- 21
- Jones, N., Hill, C., & Henn, C. (2015). Personality and job satisfaction: Their role in work related psychological well-being *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 297-304.

- Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance. *International journal of industrial ergonomics*, 37(6), 515-523.
- Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8 (3), 984, 996, 3.
- Khan, S. I., Mahmood, A., Kanwal, S., & Latif, Y. (2015). How perceived supervisor support effects workplace deviance? Mediating role of perceived organizational support. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(3), 940-967.
- Kinichi, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 14-32.
- Khoshnevis, H., & Tahmasebi, A. (2016). The motivation system in a governmental organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 212-218.
- Kogler Hill, S. E., Bahniuk, M. H., & Dobos, J. (1989). The impact of mentoring and collegial support on faculty success: an analysis of support behavior, information adequacy, and communication apprehension. *Communication Education*, 38, 15-33.
- Kottke, J., & Sharafinski, C. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075–1079.
- Kulkarni, S. M. (2015). A review on intrinsic motivation: A key to sustainable and effective leadership. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 4(3), 74.
- Kuvaas, B. (2007). Different Relationships Between Perceptions of Developmental Performance Appraisal and Work Performance,' *Personnel Review*, 36, 378–397
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156.
- Laczniak, E., & Murphy, P. (2008). Distributive justice: Pressing questions, emerging directions, and the promise of Rawlsian analysis. *Journal of Macromarketing*, 28(1), 5–11.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: the link between work-life benefits and organizational citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 43, 801–815.
- Lee, H. J. (2018). How emotional intelligence relates to job satisfaction and burnout in public service jobs. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 729-745.
- Lewis, G.B. and Frank, S.A. 2002. Who Wants to Work for the Government?. *Public Administration Review*, 62(4): 395–404.
- Liaw, Y.-J., Chi, N.-W. and Chuang, A. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: the mediating roles of perceived supervisor and coworker support", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25 No. 3, pp. 477-492.
- Liou, K. T., & Nyhan, R. C. (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment. *Public Administration Quarterly*, 99-118.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Luthans, F. (1998). *Organizational behavior* (8th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.

- Luksyte, A., Bauer, T. N., Debus, M. E., Erdogan, B., & Wu, C.-H. (2022). Perceived overqualification and collectivism orientation: Implications for work and nonwork outcomes. *Journal of Management*, 48(2), 319–349.
- Lyons, S.T., Duxbury, L.E., and Higgins, C.A. (2006), 'A Comparison of Values and Commitment of Private Sector, Public Sector and Parapublic Sector Employees,' *Public Administration Review*, 66, 4, 605–618.
- Manolopoulos, D. (2008). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1738-1762.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- McKee-Ryan, F. M., & Harvey, J. (2011). "I have a job, but...": A review of underemployment. *Journal of Management*, 37(4), 962-996.
- McPhee, S.D. and Townsend, L.J. (1992), "A study of organisational commitment and job satisfaction among air force occupational therapy officers", *Military Medicine*, Vol. 157 No. 3, pp. 117-121.
- Madamba, A. B., & De Jong, G. F. (1997). Job mismatch among Asians in the United States: Ethnic group comparisons. *Social Science Quarterly*, 78, 524–542
- Maertz Jr., C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 509–536.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Menguc, B., & Boichuk, J. P. (2012). Customer orientation dissimilarity, sales unit identification, and customer-directed extra-role behaviors: Understanding the contingency role of coworker support. *Journal of Business Research*, 65(9), 1357–1363
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372–378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Research Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch, and L. Topolnytsky. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Agency: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61(1): 20–52
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475.
- Murphy, K.R., Kroeker, L., (1988). Dimensions of Job Performance (Rep. No. TN 88-39). San Diego: NavyPersonnnel Deveopment and Research Center in Murphy, K. R., (1989), Is The Relationship Between Cognitive Ability And Job Performance Stable Over Time?, *Human Performance* 2(3), 183-200.

- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Nguyen, N. T. H., & Tuan, L. T. (2022). Creating reasonable workload to enhance public employee job satisfaction: The role of supervisor support, co-worker support, and tangible job resources. *Public Performance & Management Review*, 45(1), 131-162.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Ostroff, C. and Bowen, D. (2016), "Reflections on the 2014 decade award: is there strength in the construct of HR system strength?", *Academy of Management Review*, Vol. 41 No. 2, pp. 196-214
- Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model. *International Public Management Journal*, 11(1), 89-108.
- Paulin, M., Ferguson, R. J., & Bergeron, J. (2006). Service climate and organizational commitment: the importance of customer linkages. *Journal of Business Research*, 59, 906–915.
- Pollock, T. G., Whitbred, R. C., & Contractor, N. (2000). Social information processing and job characteristics: a simultaneous test of two theories with implications for job satisfaction. *Human Communication Research*, 26, 292-330.
- Posthuma, R. A. (2000). The dimensionality of supervisor evaluations of job performance. *Journal of Business and Psychology*, 14, 481-487.
- Rasheed, R. & Wilson, P.R. (2013). "Overeducation and Employee Well being", *Trends and Challenges in Global Bysiness Management*, ISBN 978-93-82338-84-0, 2013 Bonfring, pp. 226-233.
- Reeve, J. M., & Cole, S. G. (1987). Integration of affect and cognition in intrinsic motivation. *Journal of Psychology*, 121, 441–449.
- Rhoades, L. and R. Eisenberger. 2002. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology* 87(4): 698–714.
- Rich, B., LePine, J.A. and Crawford, E.R. (2010), "Job engagement: antecedents and effects on job performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 53, pp. 617-635.
- Rousseau, V., & Aube, C. (2010). Social support at work and affective commitment to the organization: The moderating effect of job resource adequacy and ambient conditions. *The Journal of Social Psychology*, 150(4), 321–340.
- Ryan, R.M., and Deci, E.L. (2000), 'Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions,' *Contemporary Educational Psychology*, 25, 1, 54–67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications
- Sagie, A., & Koslowsky, M. (1994). Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical change decisions: An application of path-goal theory. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 37–47.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schwarzer, R. & Leppin, A. (1989). Social support and health: a meta-analysis. *Psychology and Health*, 3, 1-15.
- Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87, 542-548.

- Shore, L. M., Barksdale, K., & Shore, T.H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1593–1615.
- Simons, J., Dewitte, S., & Lens, W. (2004). The role of different types of instrumentality in motivation, study strategies, and performance: Know why you learn, so you'll know what you learn!. *British Journal of Educational Psychology*, 74(3), 343-360.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434–443.
- Skowronski, M. (2019). Overqualified Employees: A Review, A Research Agenda, and Recommendations for Practice. *Journal of Applied Business & Economics*, 21(1).
- Sloan, M. M. (2017). Gender differences in commitment to state employment: The role of coworker relationships. *Public Personnel Management*, 46(2), 170–187.
- Spector PE (1996) *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, New York, NY: John Wiley.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2004). Favorable job conditions and perceived support: the role of organizations and supervisors. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 1470–1493.
- Tekmen, E. E., & Kaptangil, K. (2022). The Determinants of Constructive Deviant Behaviour of Frontline Tourism Employees: An Exploration with Perceived Supervisory Support and Intrinsic Motivation. *Journal of Tourism, Sustainability and Well-being*, 10(1), 58-74.
- Thibaut, John W. and Harold H. Kelley. 1959. *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley.
- Thoits, P. A. (2011). Mechanisms linking social ties and support to physical and mental health. *Journal of Health and Social Behavior*, 52(2), 145–161.
- Turner, A. (2017). How does intrinsic and extrinsic motivation drive performance culture in organizations? *Cogent Education*, 4(1), 1337543.
- Van Egmond, M. C., Navarrete Berges, A., Omarshah, T., & Benton, J. (2017). The role of intrinsic motivation and the satisfaction of basic psychological needs under conditions of severe resource scarcity. *Psychological Science*, 28(6), 822-828
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagne, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273
- van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M., & ter Bogt, H. J. (2019). The impact of management control on employee motivation and performance in the public sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901-928.
- Van Dijke, M., Leunissen, J. M., Wildschut, T., & Sedikides, C. (2019). Nostalgia promotes intrinsic motivation and effort in the presence of low interactional justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 150, 46-61.
- Van Iddekinge, C. H., Aguinis, H., Mackey, J. D., & DeOrtentiis, P. S. (2018). A meta-analysis of the interactive, additive, and relative effects of cognitive ability and motivation on performance. *Journal of Management*, 44(1), 249-279.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fischer, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 314-334.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Weiss, H.M. (2002), “Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences”, *Human Resource Management Review*, Vol. 12 No. 2, pp. 173-194.

- Wiener, Y. 1982. Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review* 7(3): 418–428.
- Woolley, K., & Fishbach, A. (2018). It's about time: Earlier reward increases intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(6), 877–890.
- Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of public administration research and theory*, 11(4), 559-586.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 93-105.

Δ' ΜΕΡΟΣ: ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑΤΑ

I. Ερωτηματολόγιο Έρευνα

ΜΕΡΟΣ 1^ο

Οι παρακάτω προτάσεις αναφέρονται στην εσωτερική παρακίνηση του εργαζόμενου.

Παρακαλώ να επιλέξετε το νούμερο που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
IM1	Η δουλειά μου είναι σημαντική.	1	2	3	4	5
IM2	Η δουλειά μου είναι ενδιαφέρουσα που αποτελεί από μόνη της κίνητρο για μένα.	1	2	3	4	5
IM3	Η δουλειά μου είναι ευχάριστη.	1	2	3	4	5
IM4	Αισθάνομαι σχεδόν τυχερός/τυχερή που πληρώνομαι για μια δουλειά που μου αρέσει τόσο πολύ.	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ 2^ο

Οι παρακάτω προτάσεις αναφέρονται στην εργασιακή ικανοποίηση.

Παρακαλώ να επιλέξετε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
JS1	Τις περισσότερες μέρες νιώθω ενθουσιασμό με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
JS2	Βρίσκω πραγματική απόλαυση στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
JS3	Νιώθω αρκετά ικανοποιημένος/ικανοποιημένη με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
JS4	Δεν μου αρέσει η δουλειά μου. (R)	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ 3^ο

Οι παρακάτω προτάσεις αναφέρονται στην αντίληψη για την εργασιακή απόδοσή σας.

Παρακαλώ να επιλέξετε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
WP-Q1	Η ποιότητα της δουλειάς μου είναι υψηλή.	1	2	3	4	5
WP-Q2	Σπάνια ολοκληρώνω μια εργασία προτού καταλάβω ότι το αποτέλεσμα διακρίνεται από υψηλή ποιότητα.	1	2	3	4	5
WP-E3	Συνήθως δεν διστάζω να καταβάλλω επιπλέον προσπάθεια όταν υπάρχει πολλή δουλειά.	1	2	3	4	5
WP-E4	Καταβάλλω συχνά επιπλέον προσπάθεια για να τελειώσω τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ 4ο

Οι παρακάτω προτάσεις αναφέρονται στην οργανωσιακή σας (συναισθηματική) δέσμευση.

Παρακαλώ να επιλέξετε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
OC1	Είμαι περήφανος/περήφανη που εργάζομαι στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας	1	2	3	4	5
OC2	Νιώθω συναισθηματικά δεμένος/δεμένη με το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας	1	2	3	4	5
OC3	Θα ήμουν πολύ ευτυχής για το υπόλοιπο της επαγγελματικής μου ζωής να είμαι στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.	1	2	3	4	5
OC4	Δεν νιώθω «μέλος της οικογένειας» στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. (R)	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ 5ο

Οι παρακάτω προτάσεις αναφέρονται στην αντίληψη για την οργανωσιακή δικαιοσύνη.

Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
DJ1	Θεωρώ ότι ο φόρτος εργασίας μου είναι αρκετά δίκαιος.	1	2	3	4	5
DJ2	Βρίσκω την αμοιβή μου δίκαιη.	1	2	3	4	5

PJ3	Οι αποφάσεις από τη διοίκηση λαμβάνονται αμερόληπτα.	1	2	3	4	5
PJ4	Η διοίκηση φροντίζει να ακούγονται όλες οι ανησυχίες των εργαζομένων πριν λάβει μια απόφαση.	1	2	3	4	5
PJ5	Η διοίκηση διευκρινίζει τις αποφάσεις και παρέχει πρόσθετες πληροφορίες όταν ζητηθεί από τους υπαλλήλους.	1	2	3	4	5
PJ6	Όλες οι αποφάσεις εργασίας εφαρμόζονται με συνέπεια σε όλους τους εργαζόμενους.	1	2	3	4	5
IJ7	Όταν λαμβάνεται μια απόφαση που με αφορά οι υπεύθυνοι με αντιμετωπίζουν με ειλικρίνεια και σεβασμό.	1	2	3	4	5
IJ8	Όταν λαμβάνεται μία απόφαση που με αφορά οι υπεύθυνοι δίνουν σημασία στις προσωπικές μου ανάγκες και δικαιώματα.	1	2	3	4	5
IJ9	Όταν λαμβάνεται μία απόφαση που με αφορά οι υπεύθυνοι συζητούν τις επιπτώσεις που θα έχει σε εμένα.	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ 6ο

Οι παρακάτω προτάσεις αναφέρονται στην αντίληψη για την υποστήριξη από τον προϊστάμενο.

Παρακαλώ να επιλέξετε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
SS1	Ο προϊστάμενός/Η προϊσταμένη μου ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία μου.	1	2	3	4	5
SS2	Ο προϊστάμενός/ Η προϊσταμένη μου λαμβάνει σοβαρά υπόψη τους στόχους και τις αξίες μου.	1	2	3	4	5
SS3	Ο προϊστάμενός/ Η προϊσταμένη μου ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου.	1	2	3	4	5
SS4	Ο προϊστάμενός/Η προϊσταμένη μου δείχνει πολύ λίγο ενδιαφέρον για μένα. (R)	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ 7ο

Οι παρακάτω προτάσεις αναφέρονται στην αντίληψη για την υποστήριξη από τους συναδέλφους.

Παρακαλώ να επιλέξετε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
CS1	Λαμβάνω βοήθεια και υποστήριξη από τους/τις συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
CS2	Νιώθω ότι είμαι αποδεκτός/αποδεκτή στην ομάδα εργασίας μου.	1	2	3	4	5
CS3	Οι συνάδελφοί μου καταλαβαίνουν αν έχω μια «κακή» μέρα.	1	2	3	4	5
CS4	Οι συνάδελφοί μου με υποστηρίζουν όταν το χρειάζομαι.	1	2	3	4	5
CS5	Νιώθω άνετα με τους/τις συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ 8^ο

Οι παρακάτω προτάσεις αναφέρονται στην αντίληψη για το πλεόνασμα προσόντων σας.

Παρακαλώ να επιλέξετε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
OQ1	Η δουλειά μου απαιτεί λιγότερη εκπαίδευση από ό,τι έχω.	1	2	3	4	5
OQ2	Η εργασιακή εμπειρία που έχω δεν είναι απαραίτητη για να είμαι επιτυχημένος/επιτυχημένη σε αυτή τη δουλειά.	1	2	3	4	5
OQ3	Έχω περισσότερες ικανότητες από αυτές που χρειάζομαι για να κάνω τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
OQ4	Έχω πολλές γνώσεις που δεν χρειάζομαι για να κάνω τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ 9^ο

Ερωτήσεις με προσωπικά – δημογραφικά στοιχεία

Παρακαλώ να επιλέξετε το αντίστοιχο τετραγωνάκι

9.1 Φύλο:Ανδρας ☐Γυναίκα ☐**9.2 Ηλικία:**18 - 24 ☐25 - 34 ☐35 - 44 ☐45 - 54 ☐55 + ☐**9.3 Επίπεδο εκπαίδευσης** (σημειώνεται το μεγαλύτερο επίπεδο):

Απόφοιτος/-η

Απόφοιτος/-η

Απόφοιτος/-η

Κάτοχος

Κάτοχος

Άλλο

Γυμνασίου/Λυκείου

ΤΕΙ

ΑΕΙ

Μεταπτυχιακού

Διδακτορικού

(διευκρινήστε)

☐☐☐☐☐☐**9.4 Ξένες Γλώσσες:**

Αγγλικά

Γαλλικά

Γερμανικά

Ιταλικά

Ισπανικά

Άλλο (διευκρινήστε)

☐☐☐☐☐☐**9.5 Γνώση Η/Υ:**Ναι ☐Όχι ☐**9.6 Οικογενειακή κατάσταση:**

Άγαμος/η

☐

Άγαμος/η με παιδιά

☐

Έγγαμος/η

☐

Έγγαμος/η με παιδιά

☐

Διαζευγμένος/η

☐

Διαζευγμένος/η με παιδιά

☐**9.7 Έτη προϋπηρεσίας στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας:**0 - 3 ☐4 - 7 ☐8 - 10 ☐11 + ☐**9.8 Συνολικά έτη επαγγελματικής εμπειρίας:**0 - 3 ☐4 - 7 ☐8 - 10 ☐11 + ☐**9.9 Έχετε υφισταμένους;**Ναι ☐Όχι ☐**9.10 Καθεστώς εργασίας:**

Μόνιμος/-η

Αορίστου χρόνου

Ορισμένου χρόνου

☐☐☐**Σας ευχαριστούμε πολύ!**

II. Συνοδευτικό ενημερωτικό σημείωμα

Αγαπητές και αγαπητοί συνάδελφοι,

Στο πλαίσιο εκπόνησης μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας, αποστέλλεται το παρόν ερωτηματολόγιο στον παρακάτω σύνδεσμο: <https://forms.office.com/e/Z5qEXYDM8S>

Αποσκοπεί στην αποτύπωση των αντιλήψεων και πεποιθήσεων σας σχετικά με την εργασία σας, καθώς το αντικείμενο της έρευνας είναι η διερεύνηση του ρόλου των εσωτερικών κινήτρων στη Δημόσια Διοίκηση και συγκεκριμένα στους υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις. Η έρευνα είναι ανώνυμη και τα δεδομένα που θα συλλεγούν είναι αυστηρά εμπιστευτικά,

δεν μπορούν κατά οποιοδήποτε τρόπο να συνδεθούν με συγκεκριμένα πρόσωπα και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικό σκοπό.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας, είναι απαραίτητη η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και θα χρειαστούν περίπου 6-7 λεπτά.

Τα ερευνητικά αποτελέσματα θα είναι διαθέσιμα μετά την ολοκλήρωση της έρευνας.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη διάθεση του χρόνου σας και τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση,

Αργυρώ Βλάχου

Διοικητική υπάλληλος του ΠΘ

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο ΠΜΣ «Ευέλικτες μέθοδοι διοίκησης»

III. Εισαγωγικό κείμενο σχετικά με την προστασία προσωπικών δεδομένων

Ενημέρωση για την επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων

Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, (εφεξής το Πανεπιστήμιο), αποδίδει μεγάλη σημασία στην σύννομη και ασφαλή επεξεργασία των προσωπικών σας δεδομένων, η οποία διενεργείται με σεβασμό προς τις βασικές αρχές προστασίας προσωπικών δεδομένων, τις οποίες επιβάλλει ο Κανονισμός (ΕΕ) 2016/679 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 27ης Απριλίου 2016, για την προστασία των φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και για την ελεύθερη κυκλοφορία των δεδομένων αυτών (Γενικός κανονισμός για την Προστασία των Δεδομένων - ΓΚΠΔ), ήτοι της νομιμότητας, αντικειμενικότητας και διαφάνειας της επεξεργασίας, του περιορισμού του σκοπού της επεξεργασίας, της ελαχιστοποίησης των δεδομένων, της ακρίβειας αυτών, του περιορισμού της περιόδου αποθήκευσης, της ακεραιότητας και εμπιστευτικότητας και, τέλος, της λογοδοσίας.

1.Υπεύθυνος Επεξεργασίας

Το Πανεπιστήμιο είναι Υπεύθυνος Επεξεργασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα που υπόκεινται σε επεξεργασία στα πλαίσια των σκοπών που περιγράφονται κατωτέρω. Η διεύθυνσή μας είναι Αργοναυτών & Φιλελλήνων Τ.Κ. 382 21, Βόλος, τηλ. επικ: 30 2421074000, ενώ μπορείτε να επικοινωνήσετε με τον Υπεύθυνο Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων του Πανεπιστημίου, την εταιρεία Priority Quality Consultants S.A, στην ηλεκτρονική διεύθυνση-email: dpo@uth.gr

2. Σκοπός Επεξεργασίας

Το Πανεπιστήμιο επεξεργάζεται τα προσωπικά σας δεδομένα στα πλαίσια της συμμετοχής σας στην παρούσα έρευνα που διενεργείται στο πλαίσιο εκπόνησης μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας που αποσκοπεί στην αποτύπωση των αντιλήψεων και πεποιθήσεων των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους. Το αντικείμενο της έρευνας είναι η διερεύνηση του ρόλου των εσωτερικών κινήτρων στη Δημόσια Διοίκηση και συγκεκριμένα στους υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Το παρόν ερωτηματολόγιο απευθύνεται στους εργαζόμενους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και τα προσωπικά δεδομένα που πρόκειται να συλλεχθούν είναι πλήρως ανωνυμοποιημένα και τυγχάνουν επεξεργασίας προς εκπόνηση στατιστικών αποτελεσμάτων για ερευνητικό σκοπό.

3. Προσωπικά δεδομένα που υπόκεινται σε επεξεργασία

Στα πλαίσια αυτού του σκοπού υπόκεινται σε επεξεργασία τα κάτωθι προσωπικά σας δεδομένα:

1. Βασικά Στοιχεία Φυσικού προσώπου (φύλο, ηλικία)
2. Δεδομένα σπουδών (επίπεδο εκπαίδευσης, ξένες γλώσσες, γνώση Η/Υ,)
3. Δεδομένα οικογενειακής κατάστασης
4. Δεδομένα εργασίας (προϋπηρεσία, καθεστώς εργασίας)

Σημειώνεται δε πως διασφαλίζεται η πλήρης ανωνυμοποίηση των δεδομένων καθώς δεν απαιτείται Log in για τη συμπλήρωση της σχετικής φόρμας και δεν τηρούνται αρχεία IP Address, ενώ η φόρμα απαντάται ανώνυμα.

4. Νομική Βάση Επεξεργασίας

Ως προς τα προσωπικά δεδομένα που επεξεργάζεται το Πανεπιστήμιο στο πλαίσιο του ανωτέρω σκοπού, η νομική βάση της εν λόγω επεξεργασίας είναι η δική σας συγκατάθεση. Η μη παροχή της συγκατάθεσης σας ή η ανάκληση αυτής στο μέλλον δε συνεπάγεται καμία δυσμενή για εσάς συνέπεια. Σε περίπτωση ανάκλησης της συγκατάθεσης

σας δε θίγεται η νομιμότητα της επεξεργασίας που βασίστηκε στη συγκατάθεση προ της ανάκλησής, ωστόσο αφ' ης στιγμής ανακληθεί θα παύσει η όποια επεξεργασία των δεδομένων εικόνας και ήχου σας.

Ενημέρωση για την επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων

5. Πρόσβαση στα προσωπικά δεδομένα-αποδέκτες

Πρόσβαση στα προσωπικά σας δεδομένα, τα οποία συλλέγονται στα πλαίσια του ανωτέρω σκοπού έχει μόνο ο φοιτητής που εκπονεί την έρευνα, ο οποίος έχει λάβει τη δέουσα ενημέρωση για την ασφαλή επεξεργασία των προσωπικών σας δεδομένων. Διαβίβαση των δεδομένων σας γίνεται και σε συνεργαζόμενες εταιρείες (εκτελούντες την επεξεργασία), οι οποίες έχουν αναλάβει την υποστήριξη των πληροφοριακών μας συστημάτων και εφαρμογών που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή των πληροφοριών. Οι εν λόγω εκτελούντες την επεξεργασία έχουν πληροφορηθεί και δεσμευτεί εκ των προτέρων για την τήρηση της εμπιστευτικότητας των δεδομένων, γνωρίζουν και ακολουθούν τις οδηγίες μας σχετικά με την επεξεργασία προσωπικών δεδομένων και λαμβάνουν όλα τα κατάλληλα μέτρα για την προστασία αυτών.

6. Διαβιβάσεις εκτός ΕΟΧ

Δεν πραγματοποιείται διαβίβαση των προσωπικών σας δεδομένων που συλλέγονται στα πλαίσια αυτού του σκοπού, εκτός Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου. Εάν απαιτηθεί μελλοντικά, στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του Πανεπιστημίου και στα πλαίσια νόμιμων υποχρεώσεων ή αξιώσεων του, να πραγματοποιηθεί διαβίβαση σε τρίτη χώρα ή διεθνή οργανισμό, αυτή θα διενεργηθεί υπό τις προϋποθέσεις νόμιμης και ασφαλούς διαβίβασης που προβλέπονται από τον Κανονισμό 679/2016 και την εθνική νομοθεσία. Επιπρόσθετα, στις περιπτώσεις που προβλέπεται από την κείμενη νομοθεσία, θα πραγματοποιηθεί σχετική, πρότερη της διαβίβασης, πλήρης ενημέρωσή σας αναφορικά με την εν λόγω διαβίβαση.

7. Χρόνος τήρησης των προσωπικών σας δεδομένων

Τα προσωπικά σας δεδομένα διατηρούνται μόνο για το εύλογο χρονικό διάστημα που απαιτείται από τη φύση της επεξεργασίας των δεδομένων και μόνο για όσο απαιτείται προς επίτευξη του σκοπού αυτής, εκτός αν υφίσταται αντίθετη έννομη υποχρέωση προς περαιτέρω τήρησή τους.

8. Η Ασφάλεια των δεδομένων σας

Έχουμε λάβει κατάλληλα οργανωτικά και τεχνικά μέτρα για την ασφάλεια και την προστασία των δεδομένων σας από κάθε μορφής τυχαία ή αθέμιτη επεξεργασία. Σημειώνεται ότι το ειδικά εξουσιοδοτημένο προσωπικό μας, το οποίο επεξεργάζεται τα προσωπικά σας δεδομένα, έχει λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση, καθοδήγηση και ενημέρωση. Τα μέτρα, που λαμβάνουμε, επανεξετάζονται και τροποποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα ή όταν κρίνεται απαραίτητο βάσει των νέων αναγκών και τεχνολογικών εξελίξεων.

9. Τα δικαιώματά σας και πως να τα ασκήσετε

Ως Υποκείμενο των Δεδομένων έχετε τα ακόλουθα δικαιώματα:

- Δικαίωμα πρόσβασης στα προσωπικά δεδομένα
- Δικαίωμα διόρθωσης ανακριβών δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα
- Δικαίωμα διαγραφής/ δικαίωμα στη λήθη
- Δικαίωμα φορητότητας των Δεδομένων σας
- Δικαίωμα περιορισμού της επεξεργασίας
- Δικαίωμα εναντίωσης στην επεξεργασία των Δεδομένων σας

Στην περίπτωση που: α) θεωρείτε πως δεν ικανοποιήθηκε επαρκώς και νομίμως κάποιο αίτημά σας ή β) θεωρείτε πως το δικαίωμα στην προστασία των προσωπικών σας δεδομένων προσβάλλεται από κάποια επεξεργασία που πραγματοποιούμε, έχετε δικαίωμα να υποβάλλετε καταγγελία στην Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού

Χαρακτήρα (ταχυδρομική δ/ση Κηφισίας 1-3, Τ.Κ. 115 23, Αθήνα, τηλ. 210. 6475600, δ/ση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail: contact@dpa.gr).

Εάν επιθυμείτε να λάβετε περαιτέρω πληροφορίες σχετικά με την επεξεργασία των προσωπικών σας δεδομένων ή να ασκήσετε οποιοδήποτε εκ των ανωτέρω δικαιωμάτων, μπορείτε να επικοινωνήσετε με τον Υπεύθυνο Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων του Πανεπιστημίου στην ηλεκτρονική διεύθυνση: dpo@uth.gr, είτε να αποστείλετε επιστολή στην αναφερόμενη ανωτέρω διεύθυνση αλληλογραφίας (Αργοναυτών & Φιλελλήνων Τ.Κ. 382 21, Βόλος), αναφέροντας «Υπόψιν Υπεύθυνου Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων», με περιγραφή του αιτήματός σας κι εμείς θα φροντίσουμε να το εξετάσουμε και να σας απαντήσουμε το συντομότερο δυνατό.

Η απάντησή μας στο αίτημά σας θα λάβει χώρα εντός (1) ενός μηνός από τη λήψη του και δε συνεπάγεται κανένα κόστος για εσάς. Η ανωτέρω προθεσμία μπορεί να παραταθεί για χρονικό διάστημα δύο (2) επιπλέον μηνών, λόγω της πολυπλοκότητας ή του αριθμού των αιτημάτων, περίπτωση κατά την οποία θα ενημερωθείτε για την παράταση και τους λόγους αυτής το ταχύτερο δυνατό και το αργότερο εντός μήνα από την παραλαβή του αιτήματος.

Στις περιπτώσεις που το αίτημα κριθεί προδήλως αβάσιμο, υπερβολικό ή επαναλαμβανόμενο, το Πανεπιστήμιο δύναται είτε να αρνηθεί την διεκπεραίωση του είτε να ζητήσει την καταβολή εύλογου τέλους για τη διεκπεραίωσή του, λαμβάνοντας υπόψη τα διοικητικά έξοδα για την παροχή της ενημέρωσης ή την εκτέλεση της ζητούμενης ενέργειας.

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΠΜΣ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΣΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

1.Αφού ενημερώθηκα για την επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων μου.

(Απαιτείται απάντηση. Μία επιλογή.)

☒	Δίνω τη συγκατάθεση μου για την επεξεργασία των (ανωνυμοποιημένων) δεδομένων μου αποκλειστικά για τον παραπάνω σκοπό επεξεργασίας, ήτοι την αποτελεσματικότερη διενέργεια έρευνας στο πλαίσιο μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας που αποσκοπεί στην ευρύτερη διερεύνηση του ρόλου των εσωτερικών κινήτρων στη Δημόσια Διοίκηση.
☐	Δεν δίνω τη συγκατάθεση μου για την επεξεργασία των δεδομένων μου για τον παραπάνω σκοπό επεξεργασίας.

III. Παράρτημα πινάκων

1. Εσωτερική παρακίνηση

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Εσωτερική παρακίνηση	123	1.00	5.00	3.5488	1.07822
Valid N (listwise)	123				

i. Εσωτερική παρακίνηση και φύλο

Group Statistics							
	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
Εσωτερική παρακίνηση	Γυναίκα	77	3.6688	1.08173	0.12327		
	Άνδρας	46	3.3478	1.05340	0.15532		

t-test for Equality of Means							
	t	df	Significance Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Εσωτερική παρακίνηση	1.608	121	0.110	0.32101	0.19963	Lower	Upper
						-0.07422	.71623

ii. Εσωτερική παρακίνηση και ηλικία

	N	Mean	Std. Deviation	95% Confidence Interval for Mean	
				Lower Bound	Upper Bound
25 - 34	16	2.5781	1.06348	2.0114	3.1448
35 - 44	38	3.2961	.89453	3.0020	3.5901
45 - 54	57	3.8465	1.04770	3.5685	4.1245
55 +	12	4.2292	.71873	3.7725	4.6858
Total	123	3.5488	1.07822	3.3563	3.7412

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	28.109	3	9.370	9.804	.000
Within Groups	113.723	119	.956		
Total	141.832	122			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Εσωτερική παρακίνηση

Bonferroni

(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
25 - 34	35 - 44	-.71793	.29134	.091	-1.4996	.0638
	45 - 54	-1.26837*	.27658	<.001	-2.0104	-.5263
	55 +	-1.65104*	.37332	<.001	-2.6527	-.6494

35 - 44	25 - 34	.71793	.29134	.091	-.0638	1.4996
	45 - 54	-.55044*	.20473	.049	-1.0997	-.0011
	55 +	-.93311*	.32371	.028	-1.8016	-.0646
45 - 54	25 - 34	1.26837*	.27658	<.001	.5263	2.0104
	35 - 44	.55044*	.20473	.049	.0011	1.0997
	55 +	-.38268	.31049	1.000	-1.2157	.4504
55 +	25 - 34	1.65104*	.37332	<.001	.6494	2.6527
	35 - 44	.93311*	.32371	.028	.0646	1.8016
	45 - 54	.38268	.31049	1.000	-.4504	1.2157

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

iii. Εσωτερική παρακίνηση και γνώση Η/Υ

Group Statistics					
	Γνώση Η/Υ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Εσωτερική παρακίνηση	Όχι	2	4.0000	.00000	.00000
	Ναι	121	3.5413	1.08558	.09869

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Εσωτερική παρακίνηση	4.648	120.000	0.000	.45868	.09869	.26328	.65408

iv. Εσωτερική παρακίνηση και οικογενειακή κατάσταση

	N	Mean	Std. Deviation	95% Confidence Interval for Mean	
				Lower Bound	Upper Bound
Άγαμος/η	27	3.1852	1.11716	2.7433	3.6271
Άγαμος/η με παιδιά	2	3.5000	1.41421	-9.2062	16.2062
Διαζευγμένος/η	8	3.2813	.81763	2.5977	3.9648
Διαζευγμένος/η με παιδιά	5	4.1000	.28504	3.7461	4.4539
Έγγαμος/η	19	3.1974	1.31914	2.5616	3.8332
Έγγαμος/η με παιδιά	60	3.8375	.98379	3.5834	4.0916
Total	121	3.5599	1.08351	3.3649	3.7549

v. Εσωτερική παρακίνηση και έτη προϋπηρεσίας στο ΠΘ

	N	Mean	Std. Deviation	95% Confidence Interval for Mean	
				Lower Bound	Upper Bound
0 - 3	12	3.0625	1.15367	2.3295	3.7955
11 +	49	3.7347	1.12894	3.4104	4.0590
4 - 7	28	3.1786	.99270	2.7936	3.5635
8 - 10	28	3.6250	.95136	3.2561	3.9939
Total	117	3.5064	1.07952	3.3087	3.7041

vi. Εσωτερική παρακίνηση και συνολικά έτη επαγγελματικής εμπειρίας

	N	Mean	Std. Deviation	95% Confidence Interval for Mean	
				Lower Bound	Upper Bound
0 - 3	3	2.7500	.66144	1.1069	4.3931
11 +	71	3.6725	1.14922	3.4005	3.9446
4 - 7	16	3.1719	1.10196	2.5847	3.7591
8 - 10	26	3.5481	.90559	3.1823	3.9139
Total	116	3.5517	1.09272	3.3508	3.7527

vii. Εσωτερική παρακίνηση και θέση στην ιεραρχία

Group Statistics							
		Έχετε υφισταμένους;	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Εσωτερική παρακίνηση		Όχι	100	3.4475	1.09826	0.10983	
		Ναι	23	3.9891	0.87736	0.18294	
		t-test for Equality of Means					
				Mean	Std. Error	95% Confidence Interval of	
			Significance	Difference	Difference	the Difference	
		t	df	Two-Sided p		Lower	Upper
Εσωτερική παρακίνηση		-2.538	39.573	0.015	-0.54163	0.21338	-0.97303 -0.11023

viii. Εσωτερική παρακίνηση και καθεστώς εργασίας

	N	Mean	Std. Deviation	95% Confidence Interval for Mean	
				Lower Bound	Upper Bound
Αορίστου χρόνου	55	3.2409	1.10446	2.9423	3.5395
Μόνιμος/η	52	3.9904	.83572	3.7577	4.2231
Ορισμένου χρόνου	13	2.8654	1.14389	2.1741	3.5566
Άλλο	3	4.5000	.50000	3.2579	5.7421
Total	123	3.5488	1.07822	3.3563	3.7412

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Εσωτερική παρακίνηση

Bonferroni

(I) Καθεστώς εργασίας	(J) Καθεστώς εργασίας	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Αορίστου χρόνου	Μόνιμος/η	-.74948*	.19236	<.001	-1.2656	-.2334
	Ορισμένου χρόνου	.37552	.30669	1.000	-.4474	1.1984
	Άλλο	-1.25909	.58962	.209	-2.8411	.3229
Μόνιμος/η	Αορίστου χρόνου	.74948*	.19236	<.001	.2334	1.2656
	Ορισμένου χρόνου	1.12500*	.30838	.002	.2976	1.9524
	Άλλο	-.50962	.59050	1.000	-2.0940	1.0747
Ορισμένου χρόνου	Αορίστου χρόνου	-.37552	.30669	1.000	-1.1984	.4474
	Μόνιμος/η	-1.12500*	.30838	.002	-1.9524	-.2976

	Άλλο	-1.63462	.63698	.069	-3.3437	.0745
Άλλο	Αορίστου χρόνου	1.25909	.58962	.209	-.3229	2.8411
	Μόνιμος/η	.50962	.59050	1.000	-1.0747	2.0940
	Ορισμένου χρόνου	1.63462	.63698	.069	-.0745	3.3437

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ix. Εσωτερική παρακίνηση και μορφωτικό επίπεδο

	N	Mean	Std. Deviation	95% Confidence Interval for Mean	
				Lower Bound	Upper Bound
Απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου	16	3.2500	1.00830	2.7127	3.7873
Απόφοιτος/η ΤΕΙ	20	3.3125	1.26407	2.7209	3.9041
Απόφοιτος/η ΑΕΙ	35	3.4786	1.00068	3.1348	3.8223
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	44	3.8523	1.04174	3.5356	4.1690
Κάτοχος Διδακτορικού	8	3.3750	1.10195	2.4537	4.2963
Total	123	3.5488	1.07822	3.3563	3.7412

2. Εργασιακή ικανοποίηση

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Εργασιακή ικανοποίηση	123	1.50	4.00	3.0935	.57116
Valid N (listwise)	123				

i. Εργασιακή ικανοποίηση και φύλο

Group Statistics					
	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Εργασιακή ικανοποίηση	Γυναίκα	77	3.1039	0.59098	0.06735
	Άνδρας	46	3.0761	0.54229	0.07996

t-test for Equality of Means							
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Εργασιακή ικανοποίηση	0.260	121	0.795	0.02781	0.10685	-0.18372	0.23934

ii. Εργασιακή ικανοποίηση και ηλικία

iii.	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
25 - 34	16	2.7500	.52440	.13110	2.4706	3.0294
35 - 44	38	2.9211	.49012	.07951	2.7600	3.0822
45 - 54	57	3.2237	.58760	.07783	3.0678	3.3796
55 +	12	3.4792	.39107	.11289	3.2307	3.7276
Total	123	3.0935	.57116	.05150	2.9915	3.1954

ANOVA

Εργασιακή ικανοποίηση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.769	3	1.923	6.724	.000
Within Groups	34.031	119	.286		
Total	39.800	122			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Εργασιακή ικανοποίηση

Bonferroni

(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
25 - 34	35 - 44	-.17105	.15937	1.000	-.5987	.2566
	45 - 54	-.47368*	.15130	.013	-.8796	-.0677
	55 +	-.72917*	.20422	.003	-1.2771	-.1812
35 - 44	25 - 34	.17105	.15937	1.000	-.2566	.5987

	45 - 54	-.30263*	.11199	.047	-.6031	-.0021
	55 +	-.55811*	.17708	.012	-1.0332	-.0830
45 - 54	25 - 34	.47368*	.15130	.013	.0677	.8796
	35 - 44	.30263*	.11199	.047	.0021	.6031
	55 +	-.25548	.16985	.811	-.7112	.2002
55 +	25 - 34	.72917*	.20422	.003	.1812	1.2771
	35 - 44	.55811*	.17708	.012	.0830	1.0332
	45 - 54	.25548	.16985	.811	-.2002	.7112

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

iii. Εργασιακή ικανοποίηση και γνώση Η/Υ

Group Statistics							
		Γνώση Η/Υ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Εργασιακή ικανοποίηση	Όχι		2	3.2500	.00000	.00000	
	Ναι		121	3.0909	.57554	.05232	

t-test for Equality of Means							
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
							Lower Upper
Εργασιακή ικανοποίηση		3.041	120.000	0.003	0.15909	0.05232	0.05550 0.26269

iv. Εργασιακή ικανοποίηση και οικογενειακή κατάσταση

					95% Confidence Interval for Mean	
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound
Άγαμος/η	27	3.0648	.52161	.10038	2.8585	3.2712
Άγαμος/η με παιδιά	2	3.2500	.35355	.25000	.0734	6.4266
Διαζευγμένος/η	8	2.8750	.35355	.12500	2.5794	3.1706
Διαζευγμένος/η με παιδιά	5	3.2000	.32596	.14577	2.7953	3.6047
Έγγαμος/η	19	2.9079	.66254	.15200	2.5886	3.2272
Έγγαμος/η με παιδιά	60	3.1917	.60079	.07756	3.0365	3.3469
Total	121	3.0992	.57326	.05211	2.9960	3.2024

ANOVA

Εργασιακή ικανοποίηση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.739	5	.348	1.061	.386
Within Groups	37.696	115	.328		
Total	39.435	120			

v. Εργασιακή ικανοποίηση και έτη προϋπηρεσίας στο ΠΘ

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
0 - 3	12	2.8125	.68362	.19734	2.3782	3.2468
11 +	49	3.1684	.67390	.09627	2.9748	3.3619
4 - 7	28	3.0268	.37478	.07083	2.8815	3.1721
8 - 10	28	3.1161	.46885	.08861	2.9343	3.2979
Total	117	3.0855	.57250	.05293	2.9806	3.1903

ANOVA

Εργασιακή ικανοποίηση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.354	3	.451	1.390	.249
Within Groups	36.667	113	.324		
Total	38.020	116			

vi. Εργασιακή ικανοποίηση και συνολικά έτη επαγγελματικής εμπειρίας

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
0 - 3	3	2.7500	.43301	.25000	1.6743	3.8257
11 +	71	3.1585	.61126	.07254	3.0138	3.3031
4 - 7	16	2.9688	.42696	.10674	2.7412	3.1963
8 - 10	26	3.0385	.46740	.09166	2.8497	3.2272
Total	116	3.0948	.55722	.05174	2.9923	3.1973

ANOVA

Εργασιακή ικανοποίηση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.981	3	.327	1.055	.371
Within Groups	34.726	112	.310		
Total	35.707	115			

vii. Εργασιακή ικανοποίηση και θέση στην ιεραρχία

Group Statistics

	Έχετε υφισταμένους;	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Εργασιακή ικανοποίηση	Όχι	100	3.0550	.58988	.05899
	Ναι	23	3.2609	.45526	.09493

t-test for Equality of Means

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper

Εργασιακή ικανοποίηση	-1.842	40.914	0.073	-0.20587	0.11176	-0.432	.0199
-----------------------	--------	--------	-------	----------	---------	--------	-------

viii. Εργασιακή ικανοποίηση και καθεστώς εργασίας

ANOVA

Εργασιακή ικανοποίηση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.187	3	1.396	4.664	.004
Within Groups	35.612	119	.299		
Total	39.800	122			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Εργασιακή ικανοποίηση

Bonferroni

(I) Καθεστώς εργασίας	(J) Καθεστώς εργασίας	Mean	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
		Difference (I-J)			Lower Bound	Upper Bound
Αορίστου χρόνου	Μόνιμος/η	-.32858*	0.10581	0.014	-0.6125	-0.0447
	Ορισμένου χρόνου	.06084	0.16871	1.000	-0.3918	0.5135
	Άλλο	-.63788	0.32434	0.309	-1.5081	0.2323
Μόνιμος/η	Αορίστου χρόνου	.32858*	0.10581	0.014	0.0447	0.6125
	Ορισμένου χρόνου	.38942	0.16963	0.141	-0.0657	0.8446
	Άλλο	-.30929	0.32482	1.000	-1.1808	0.5622
Ορισμένου χρόνου	Αορίστου χρόνου	-.06084	0.16871	1.000	-0.5135	0.3918
	Μόνιμος/η	-.38942	0.16963	0.141	-0.8446	0.0657
	Άλλο	-.69872	0.35039	0.291	-1.6388	0.2414
Άλλο	Αορίστου χρόνου	.63788	0.32434	0.309	-0.2323	1.5081
	Μόνιμος/η	.30929	0.32482	1.000	-0.5622	1.1808
	Ορισμένου χρόνου	.69872	0.35039	0.291	-0.2414	1.6388

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ix. Εργασιακή ικανοποίηση και μορφωτικό επίπεδο

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
Απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου	16	2.9219	0.35022	0.08756	2.7353	3.1085
Απόφοιτος/η ΤΕΙ	20	3.1125	0.63596	0.14220	2.8149	3.4101
Απόφοιτος/η ΑΕΙ	35	3.0857	0.60313	0.10195	2.8785	3.2929
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	44	3.1761	0.57964	0.08738	2.9999	3.3524
Κάτοχος Διδακτορικού	8	2.9688	0.60412	0.21359	2.4637	3.4738
Total	123	3.0935	0.57116	0.05150	2.9915	3.1954

ANOVA

Εργασιακή ικανοποίηση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.906	4	0.226	0.687	0.602
Within Groups	38.894	118	0.330		
Total	39.800	122			

3. Εργασιακή απόδοση

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Εργασιακή απόδοση	123	2.00	5.00	3.9167	.74703
Valid N (listwise)	123				

i. Εργασιακή απόδοση και φύλο

Group Statistics							
	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
Εργασιακή απόδοση	Γυναίκα	77	3.9805	.71147	.08108		
	Άνδρας	51	3.4363	1.37281	.19223		

t-test for Equality of Means							
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Εργασιακή απόδοση	2.609	67.957	0.011	0.54424	0.20863	0.12792	0.96057

ii. Εργασιακή απόδοση και ηλικία

ANOVA					
Εργασιακή απόδοση	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.315	3	1.105	2.030	.113
Within Groups	64.769	119	.544		
Total	68.083	122			

iii. Εργασιακή απόδοση και γνώση Η/Υ

Group Statistics							
	Γνώση Η/Υ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
Εργασιακή απόδοση	Όχι	7	1.2857	2.19578	.82993		
	Ναι	121	3.9070	.74940	.06813		

t-test for Equality of Means							
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Εργασιακή απόδοση	-3.148	6.081	.020	-2.62131	.83272	-4.65232	-.59030

iv. Εργασιακή απόδοση και οικογενειακή κατάσταση

ANOVA

Εργασιακή απόδοση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6.879	5	1.376	2.587	.030
Within Groups	61.148	115	.532		
Total	68.027	120			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Εργασιακή απόδοση

Bonferroni

(I) Οικογενειακή κατάσταση	(J) Οικογενειακή κατάσταση	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Άγαμος/η	Άγαμος/η με παιδιά	-0.36111	.53437	1.000	-1.9630	1.2408
	Διαζευγμένος/η	-0.23611	.29353	1.000	-1.1160	0.6438
	Διαζευγμένος/η με παιδιά	-0.01111	.35502	1.000	-1.0754	1.0531
	Έγγαμος/η	-0.03216	0.21836	1.000	-0.6867	0.6224
	Έγγαμος/η με παιδιά	-0.51111*	0.16898	0.046	-1.0177	-0.0045
Άγαμος/η με παιδιά	Άγαμος/η	0.36111	0.53437	1.000	-1.2408	1.9630
	Διαζευγμένος/η	0.12500	0.57648	1.000	-1.6031	1.8531
	Διαζευγμένος/η με παιδιά	0.35000	0.61009	1.000	-1.4789	2.1789
	Έγγαμος/η	0.32895	0.54208	1.000	-1.2961	1.9540
	Έγγαμος/η με παιδιά	-0.15000	0.52414	1.000	-1.7212	1.4212
Διαζευγμένος/η	Άγαμος/η	0.23611	0.29353	1.000	-.6438	1.1160
	Άγαμος/η με παιδιά	-0.12500	0.57648	1.000	-1.8531	1.6031
	Διαζευγμένος/η με παιδιά	0.22500	0.41570	1.000	-1.0212	1.4712
	Έγγαμος/η	0.20395	0.30733	1.000	-0.7173	1.1252
	Έγγαμος/η με παιδιά	-0.27500	0.27446	1.000	-1.0978	.5478
Διαζευγμένος/η με παιδιά	Άγαμος/η	0.01111	0.35502	1.000	-1.0531	1.0754
	Άγαμος/η με παιδιά	-0.35000	0.61009	1.000	-2.1789	1.4789
	Διαζευγμένος/η	-0.22500	0.41570	1.000	-1.4712	1.0212
	Έγγαμος/η	-0.02105	0.36651	1.000	-1.1198	1.0777
	Έγγαμος/η με παιδιά	-0.50000	0.33942	1.000	-1.5175	0.5175
Έγγαμος/η	Άγαμος/η	0.03216	0.21836	1.000	-0.6224	0.6867
	Άγαμος/η με παιδιά	-0.32895	0.54208	1.000	-1.9540	1.2961
	Διαζευγμένος/η	-0.20395	0.30733	1.000	-1.1252	0.7173
	Διαζευγμένος/η με παιδιά	0.02105	0.36651	1.000	-1.0777	1.1198
	Έγγαμος/η με παιδιά	-0.47895	0.19196	0.210	-1.0544	0.0965
Έγγαμος/η με παιδιά	Άγαμος/η	0.51111*	0.16898	0.046	0.0045	1.0177
	Άγαμος/η με παιδιά	0.15000	0.52414	1.000	-1.4212	1.7212
	Διαζευγμένος/η	0.27500	0.27446	1.000	-0.5478	1.0978
	Διαζευγμένος/η με παιδιά	0.50000	0.33942	1.000	-0.5175	1.5175
	Έγγαμος/η	.47895	0.19196	.210	-0.0965	1.0544

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

v. Εργασιακή απόδοση και έτη προϋπηρεσίας στο ΠΘ

ANOVA

Εργασιακή απόδοση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.906	3	.635	1.122	.343
Within Groups	63.964	113	.566		
Total	65.870	116			

vi. Εργασιακή απόδοση και συνολικά έτη επαγγελματικής εμπειρίας

ANOVA

Εργασιακή απόδοση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.537	3	.512	.887	.450
Within Groups	64.685	112	.578		
Total	66.222	115			

vii. Εργασιακή απόδοση και θέση στην ιεραρχία

viii. Group Statistics

	Έχετε υφισταμένους;	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Εργασιακή απόδοση	Όχι	100	3.8825	.73379	.07338
	Ναι	23	4.0652	.80205	.16724

t-test for Equality of Means

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Εργασιακή απόδοση	-1.058	121	0.292	-0.18272	0.17267	-0.52456	0.15913

ix. Εργασιακή απόδοση και καθεστώς εργασίας

ANOVA

Εργασιακή απόδοση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8.262	3	2.754	5.478	.001
Within Groups	59.822	119	.503		
Total	68.083	122			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Εργασιακή απόδοση

Bonferroni

(I) Καθεστώς εργασίας	(J) Καθεστώς εργασίας	Mean	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
		Difference (I-J)			Lower Bound	Upper Bound
Αορίστου χρόνου	Μόνιμος/η	-.52946*	.13714	.001	-.8974	-.1615
	Ορισμένου χρόνου	-.03427	.21865	1.000	-.6209	.5524
	Άλλο	-.48939	.42037	1.000	-1.6173	.6385
Μόνιμος/η	Αορίστου χρόνου	.52946*	.13714	.001	.1615	.8974
	Ορισμένου χρόνου	.49519	.21986	.157	-.0947	1.0851
	Άλλο	.04006	.42099	1.000	-1.0895	1.1696
Ορισμένου χρόνου	Αορίστου χρόνου	.03427	.21865	1.000	-.5524	.6209
	Μόνιμος/η	-.49519	.21986	.157	-1.0851	.0947
	Άλλο	-.45513	.45413	1.000	-1.6736	.7633
Άλλο	Αορίστου χρόνου	.48939	.42037	1.000	-.6385	1.6173
	Μόνιμος/η	-.04006	.42099	1.000	-1.1696	1.0895
	Ορισμένου χρόνου	.45513	.45413	1.000	-.7633	1.6736

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

κ. Εργασιακή απόδοση και μορφωτικό επίπεδο

ANOVA

Εργασιακή απόδοση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.046	4	.762	1.382	.244
Within Groups	65.037	118	.551		
Total	68.083	122			

4. Οργανωσιακή δέσμευση

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Οργανωσιακή δέσμευση	123	1.25	5.00	3.2764	.69159
Valid N (listwise)	123				

i. Οργανωσιακή δέσμευση και φύλο

Group Statistics					
	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Οργανωσιακή Δέσμευση	Γυναίκα	77	3.3896	0.65956	0.07516
	Άνδρας	46	3.0870	0.70949	0.10461

t-test for Equality of Means							
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Οργανωσιακή Δέσμευση	2.393	121	0.018	0.30265	0.12645	0.05231	0.55299

ii. Οργανωσιακή δέσμευση και ηλικία

iii.	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
25 - 34	16	2.6563	0.70045	0.17511	2.2830	3.0295
35 - 44	38	3.0461	0.58372	0.09469	2.8542	3.2379
45 - 54	57	3.5088	0.58242	0.07714	3.3542	3.6633
55 +	12	3.7292	0.71873	0.20748	3.2725	4.1858
Total	123	3.2764	0.69159	0.06236	3.1530	3.3999

ANOVA

Οργανωσιακή Δέσμευση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13.707	3	4.569	12.179	0.000
Within Groups	44.644	119	0.375		
Total	58.352	122			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Οργανωσιακή Δέσμευση

Bonferroni

(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
25 - 34	35 - 44	-0.38980	0.18254	0.209	-0.8796	0.1000
	45 - 54	-0.85252*	0.17329	0.000	-1.3175	-0.3876
	55 +	-1.07292*	0.23390	0.000	-1.7005	-0.4453

35 - 44	25 - 34	0.38980	0.18254	0.209	-0.1000	0.8796
	45 - 54	-0.46272*	0.12827	0.003	-0.8069	-0.1185
	55 +	-0.68311*	0.20282	0.006	-1.2273	-0.1389
45 - 54	25 - 34	0.85252*	0.17329	0.000	0.3876	1.3175
	35 - 44	0.46272*	0.12827	0.003	0.1185	0.8069
	55 +	-0.22039	0.19454	1.000	-0.7424	0.3016
55 +	25 - 34	1.07292*	0.23390	0.000	0.4453	1.7005
	35 - 44	0.68311*	0.20282	0.006	0.1389	1.2273
	45 - 54	0.22039	0.19454	1.000	-0.3016	0.7424

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

iii. Οργανωσιακή δέσμευση και γνώση Η/Υ

Group Statistics					
	Γνώση Η/Υ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Οργανωσιακή Δέσμευση	Όχι	2	3.3750	0.17678	0.12500
	Ναι	121	3.2748	0.69702	0.06337

iv.

t-test for Equality of Means							
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Οργανωσιακή Δέσμευση	0.202	121	0.840	0.10021	0.49500	-0.87978	1.08019

iv. Οργανωσιακή δέσμευση και οικογενειακή κατάσταση

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
Άγαμος/η	27	3.0741	0.68224	0.13130	2.8042	3.3440
Άγαμος/η με παιδιά	2	3.8750	0.88388	0.62500	-4.0664	11.8164
Διαζευγμένος/η	8	2.9688	0.50775	0.17952	2.5443	3.3932
Διαζευγμένος/η με παιδιά	5	3.3000	0.69372	0.31024	2.4386	4.1614
Έγγαμος/η	19	3.2895	0.94378	0.21652	2.8346	3.7444
Έγγαμος/η με παιδιά	60	3.4000	0.60401	0.07798	3.2440	3.5560
Total	121	3.2851	0.69320	0.06302	3.1604	3.4099

ANOVA

Οργανωσιακή Δέσμευση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.493	5	.699	1.483	.201
Within Groups	54.171	115	.471		
Total	57.663	120			

v. Οργανωσιακή δέσμευση και έτη προϋπηρεσίας στο ΠΘ

ANOVA

Οργανωσιακή Δέσμευση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.568	3	1.856	4.211	.007
Within Groups	49.805	113	.441		
Total	55.373	116			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Οργανωσιακή Δέσμευση

Bonferroni

(I) Έτη προϋπηρεσίας στο ΠΘ	(J) Έτη προϋπηρεσίας στο ΠΘ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0 - 3	11 +	-0.47364	0.21383	0.173	-1.0479	0.1006
	4 - 7	0.03274	0.22906	1.000	-.5824	0.6479
	8 - 10	-0.17262	0.22906	1.000	-.7878	0.4425
11 +	0 - 3	0.47364	0.21383	0.173	-.1006	1.0479
	4 - 7	0.50638*	0.15728	0.010	.0840	0.9287
	8 - 10	0.30102	0.15728	0.349	-.1213	0.7234
4 - 7	0 - 3	-0.03274	0.22906	1.000	-.6479	0.5824
	11 +	-0.50638*	0.15728	0.010	-.9287	-0.0840
	8 - 10	-0.20536	0.17743	1.000	-.6819	0.2711
8 - 10	0 - 3	0.17262	0.22906	1.000	-.4425	0.7878
	11 +	-0.30102	0.15728	0.349	-.7234	0.1213
	4 - 7	0.20536	0.17743	1.000	-.2711	0.6819

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

vi. Οργανωσιακή δέσμευση και συνολικά έτη επαγγελματικής εμπειρίας

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
0 - 3	3	2.5833	0.38188	0.22048	1.6347	3.5320
11 +	71	3.4296	0.69331	0.08228	3.2655	3.5937
4 - 7	16	3.0313	0.65112	0.16278	2.6843	3.3782
8 - 10	26	3.0000	0.63640	0.12481	2.7430	3.2570
Total	116	3.2565	0.70051	0.06504	3.1276	3.3853

ANOVA

Οργανωσιακή Δέσμευση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6.009	3	2.003	4.449	0.005

Within Groups	50.424	112	0.450		
Total	56.433	115			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Οργανωσιακή Δέσμευση

Bonferroni

(I) Συνολικά έτη επαγγελματικής εμπειρίας	(J) Συνολικά έτη επαγγελματικής εμπειρίας	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0 - 3	11 +	-0.84624	0.39549	0.207	-1.9085	0.2160
	4 - 7	-0.44792	0.42215	1.000	-1.5818	0.6859
	8 - 10	-0.41667	0.40913	1.000	-1.5156	0.6822
11 +	0 - 3	0.84624	0.39549	0.207	-0.2160	1.9085
	4 - 7	0.39833	0.18569	0.205	-0.1004	0.8971
	8 - 10	0.42958*	0.15381	0.037	0.0165	0.8427
4 - 7	0 - 3	0.44792	0.42215	1.000	-0.6859	1.5818
	11 +	-0.39833	0.18569	0.205	-0.8971	0.1004
	8 - 10	0.03125	0.21320	1.000	-0.5414	0.6039
8 - 10	0 - 3	0.41667	0.40913	1.000	-0.6822	1.5156
	11 +	-0.42958*	0.15381	0.037	-0.8427	-0.0165
	4 - 7	-0.03125	0.21320	1.000	-0.6039	0.5414

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

vii. Οργανωσιακή δέσμευση και θέση στην ιεραρχία

Group Statistics

	Έχετε υφισταμένους;	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Οργανωσιακή Δέσμευση	Όχι	100	3.2200	.66504	.06650
	Ναι	23	3.5217	.76468	.15945

t-test for Equality of Means

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Οργανωσιακή Δέσμευση	-1.907	121	0.059	-0.30174	0.15823	-0.61500	0.01152

viii. Οργανωσιακή δέσμευση και καθεστώς εργασίας

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
Αορίστου χρόνου	55	3.1864	.76258	.10283	2.9802	3.3925
Μόνιμος/η	52	3.4038	.56697	.07862	3.2460	3.5617

Ορισμένου χρόνου	13	2.9615	.69106	.19167	2.5439	3.3791
Άλλο	3	4.0833	.38188	.22048	3.1347	5.0320
Total	123	3.2764	.69159	.06236	3.1530	3.3999

ANOVA

Οργανωσιακή Δέσμευση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.533	3	1.511	3.341	.022
Within Groups	53.819	119	.452		
Total	58.352	122			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Οργανωσιακή Δέσμευση

Bonferroni

		Mean			95% Confidence Interval	
		Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
(I) Καθεστώς εργασίας	(J) Καθεστώς εργασίας					
	Μόνιμος/η	-0.21748	0.13008	00.583	-0.5665	0.1315
	Ορισμένου χρόνου	0.22483	0.20739	1.000	-0.3316	0.7813
Μόνιμος/η	Αορίστου χρόνου	-0.89697	0.39872	.158	-1.9668	0.1728
	Ορισμένου χρόνου	0.21748	0.13008	0.583	-0.1315	0.5665
	Άλλο	0.44231	0.20853	0.216	-0.1172	1.0018
Ορισμένου χρόνου	Αορίστου χρόνου	-0.67949	0.39931	0.549	-1.7509	0.3919
	Μόνιμος/η	-0.22483	0.20739	1.000	-0.7813	0.3316
	Άλλο	-0.44231	0.20853	0.216	-1.0018	0.1172
Άλλο	Αορίστου χρόνου	-1.12179	0.43075	0.062	-2.2775	0.0339
	Μόνιμος/η	0.89697	0.39872	0.158	-0.1728	1.9668
	Ορισμένου χρόνου	0.67949	0.39931	0.549	-0.3919	1.7509
Total	Αορίστου χρόνου	1.12179	0.43075	0.062	-0.0339	2.2775
	Μόνιμος/η					
	Ορισμένου χρόνου					

ix. Οργανωσιακή δέσμευση και μορφωτικό επίπεδο

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
Απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου	16	3.1719	.74004	.18501	2.7775	3.5662
Απόφοιτος/η ΤΕΙ	20	3.1875	.88062	.19691	2.7754	3.5996
Απόφοιτος/η ΑΕΙ	35	3.2500	.66144	.11180	3.0228	3.4772
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	44	3.3977	.63867	.09628	3.2036	3.5919
Κάτοχος Διδακτορικού	8	3.1563	.51647	.18260	2.7245	3.5880
Total	123	3.2764	.69159	.06236	3.1530	3.3999

ANOVA

Οργανωσιακή Δέσμευση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.120	4	0.280	0.578	0.679
Within Groups	57.231	118	0.485		
Total	58.352	122			

5. Πλεόνασμα προσόντων (moderator)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Πλεόνασμα προσόντων	123	1.00	5.00	3.4045	.92024
Valid N (listwise)	123				

6. Οργανωσιακή δικαιοσύνη (moderator)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Οργανωσιακή δικαιοσύνη	123	1.00	5.00	3.0659	1.01005
Valid N (listwise)	123				

7. Υποστήριξη από τον προϊστάμενο (moderator)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Υποστήριξη από τον προϊστάμενο	123	1.00	5.00	3.0793	.79658
Valid N (listwise)	123				

8. Υποστήριξη από τους συναδέλφους (moderator)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Οργανωσιακή δέσμευση	123	1.40	5.00	3.8650	.89057
Valid N (listwise)	123				

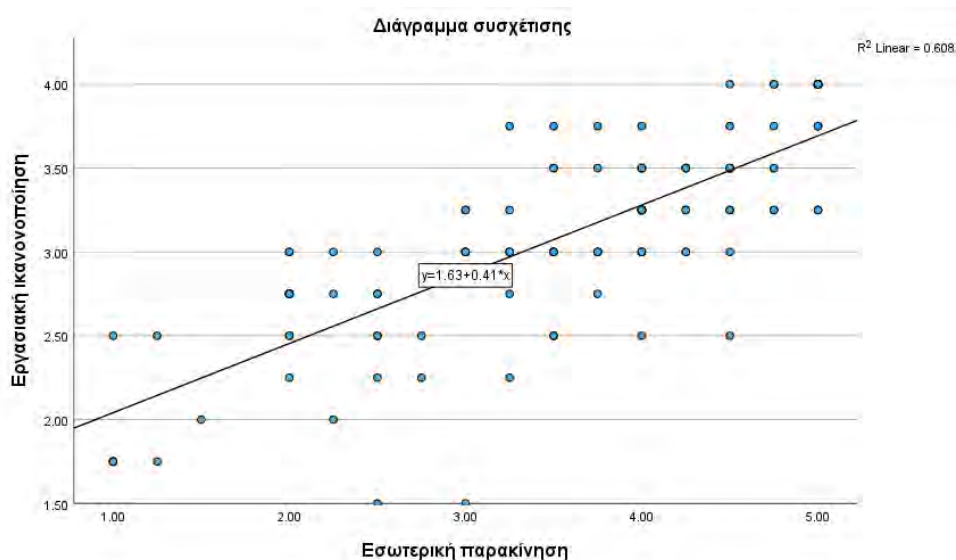
Ερευνητικές Υποθέσεις:

Υ1: Τα εσωτερικά κίνητρα επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση.

Correlations				
		Εσωτερική παρακίνηση		Εργασιακή ικανοποίηση
Spearman's rho	Εσωτερική παρακίνηση	Correlation Coefficient	1.000	.789**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	123	123

Εργασιακή ικανοποίηση	Correlation	.789**	1.000
	Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	<.001	.
	N	123	123

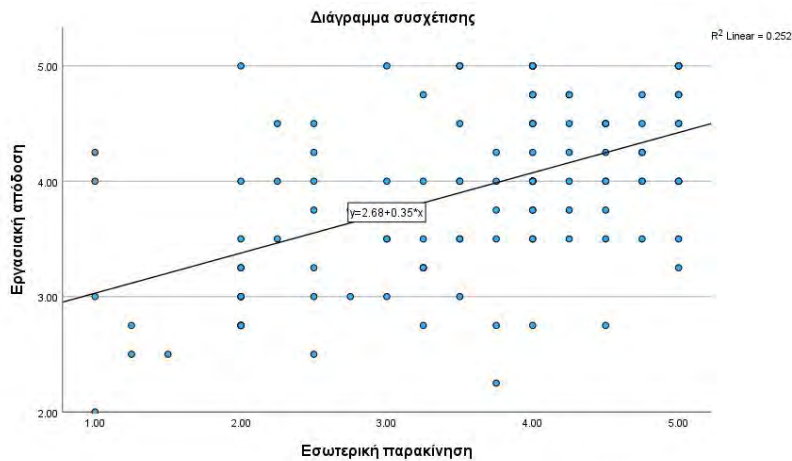
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Υ2: Τα εσωτερικά κίνητρα επηρεάζουν θετικά την εργασιακή απόδοση.

Correlations			Εσωτερική παρακίνηση	Εργασιακή απόδοση
Spearman's rho	Εσωτερική παρακίνηση	Correlation Coefficient	1.000	.474**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	123	123
	Εργασιακή απόδοση	Correlation Coefficient	.474**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	.
		N	123	123

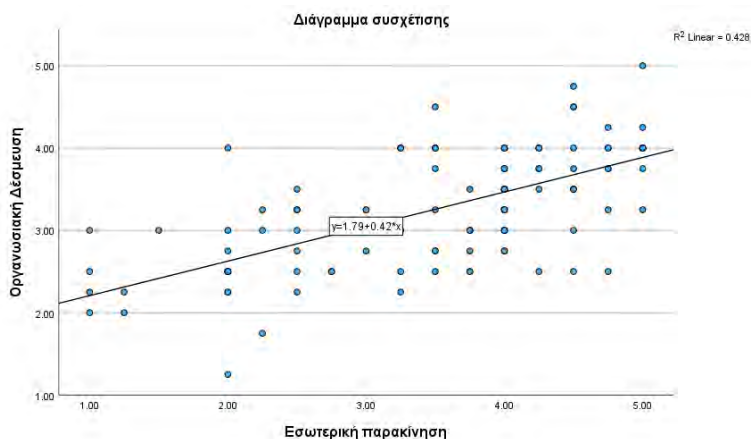
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Υ3: Τα εσωτερικά κίνητρα επηρεάζουν θετικά την οργανωσιακή δέσμευση.

Correlations			Εσωτερική παρακίνηση	Οργανωσιακή Δέσμευση
Spearman's rho	Εσωτερική παρακίνηση	Correlation Coefficient	1.000	.653**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	123	123
	Οργανωσιακή Δέσμευση	Correlation Coefficient	.653**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	.
		N	123	123

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



Υ4: Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης.

$\text{Εργασιακή ικανοποίηση} = 2.301 + 0.294 * \text{Εσωτερική παρακίνηση} - 0.174 * \text{Πλεόνασμα προσόντων (Moderator)} + 0.029 * \text{Αλληλεπίδραση εσωτερικής παρακίνησης και πλεονάσματος προσόντων}$

Στατιστικά σημαντική (<0.05): $\text{εργασιακή ικανοποίηση} = 2.301 + 0.294 * \text{Εσωτερική παρακίνηση}$

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.301	.447		5.147	<.001
	Εσωτερική παρακίνηση	.294	.114	.555	2.585	.011
	Πλεόνασμα προσόντων (Moderator)	-.174	.117	-.281	-1.495	.138
	intrinsic_motivation_perceived_overqualification	.029	.030	.231	.950	.344

Υ5: Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης.

$Εργασιακή\ απόδοση = 2.555 + 0.326 * Εσωτερική\ παρακίνηση + 0.26 * Πλεόνασμα\ προσόντων (Moderator) + 0.10 * Αλληλεπίδραση\ εσωτερικής\ παρακίνησης\ και\ πλεονάσματος\ προσόντων$

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.508 ^a	.258	.239	.65147	.258	13.805	3	119	<.001

a. Predictors: (Constant), intrinsic_motivation_perceived_overqualification, Πλεόνασμα προσόντων (Moderator), Εσωτερική παρακίνηση

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.555	.819		3.118	.002
	Εσωτερική παρακίνηση	.326	.208	.470	1.562	.121
	Πλεόνασμα προσόντων (Moderator)	.026	.214	.032	.122	.903
	intrinsic_motivation_perceived_overqualification	.010	.056	.061	.179	.859

Υ6: Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης.

$Οργανωσιακή\ δέσμευση = 0.822 + 0.638 * Εσωτερική\ παρακίνηση + 0.257 * Πλεόνασμα\ προσόντων (Moderator) - 0.058 * Αλληλεπίδραση\ εσωτερικής\ παρακίνησης\ και\ πλεονάσματος\ προσόντων$

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	0.822	0.659		1.246	0.215
	Εσωτερική παρακίνηση	0.638	0.168	0.995	3.805	0.000
	Πλεονάσμα προσόντων (Moderator)	0.257	0.172	0.342	1.496	0.137
	Αλληλεπίδραση εσωτερικής παρακίνησης και πλεονάσματος προσόντων (Moderator)	-0.058	0.045	-0.384	-1.293	0.198

Υ7: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης.

*Εργασιακή ικανοποίηση = 1,135 + 0.451 * Εσωτερική παρακίνηση + 0.234 * Υποστήριξη από τον προϊστάμενο (Moderator) - 0.032 * Αλληλεπίδραση εσωτερικής παρακίνησης και Υποστήριξης από τον προϊστάμενο*

Στατιστικά σημαντική (<0.05): *εργασιακή ικανοποίηση = 1.135 + 0.451 * Εσωτερική παρακίνηση*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.135	.417		2.718	.008
	Εσωτερική παρακίνηση	.451	.115	.852	3.938	<.001
	Υποστήριξη από προϊστάμενο (Moderator)	.234	.156	.326	1.503	.135
	Αλληλεπίδραση κινήτρων εσωτερικής παρακίνησης και υποστήριξη από προϊστάμενο	-.032	.039	-.304	-.820	.414

Υ8: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης.

*Εργασιακή απόδοση = 2,700 + 0.237 * Εσωτερική παρακίνηση + 0.048 * Υποστήριξη από τον προϊστάμενο (Moderator) - 0.020 * Αλληλεπίδραση εσωτερικής παρακίνησης και Υποστήριξης από τον προϊστάμενο*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.700	.765		3.527	<.001
	Εσωτερική παρακίνηση	.237	.210	.342	1.129	.261

Υποστήριξη από προϊστάμενο (Moderator)	.048	.285	.051	.168	.867
Αλληλεπίδραση κινήτρων εσωτερικής παρακίνησης και υποστήριξη από προϊστάμενο	.020	.071	.146	.280	.780

Y9: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τον προϊστάμενο μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης.

Οργανωσιακή δέσμευση = 1,879 + 0.230 * Εσωτερική παρακίνηση + 0.051 * Υποστήριξη από τον προϊστάμενο (Moderator) + 0.037 * Αλληλεπίδραση εσωτερικής παρακίνησης και Υποστήριξης από τον προϊστάμενο

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.879	.606		3.100	.002
	Εσωτερική παρακίνηση	.230	.166	.358	1.380	.170
	Υποστήριξη από προϊστάμενο (Moderator)	.051	.226	.059	.228	.820
	Αλληλεπίδραση κινήτρων εσωτερικής παρακίνησης και υποστήριξη από προϊστάμενο	.037	.056	.295	.662	.509

Y10: Η οργανωσιακή δικαιοσύνη μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης.

Εργασιακή ικανοποίηση = 1,712 + 0.312 * Εσωτερική παρακίνηση + 0.021 * Οργανωσιακή δικαιοσύνη (Moderator) + 0.018 * Αλληλεπίδραση εσωτερικής παρακίνησης και Οργανωσιακής δικαιοσύνης

Στατιστικά σημαντική (<0.05): *εργασιακή ικανοποίηση* = 2.301 + 0.294 * Εσωτερική παρακίνηση

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.712	0.314		5.448	0.000
	Εσωτερική παρακίνηση	0.312	0.089	0.589	3.507	0.001
	Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (Moderator)	0.021	0.128	0.037	0.164	0.870
	Αλληλεπίδραση κινήτρων εσωτερικής παρακίνησης και οργανωσιακής δικαιοσύνης	0.018	0.032	0.194	0.576	0.566

Y11: Η οργανωσιακή δικαιοσύνη μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης.

Εργασιακή απόδοση = 2,682 + 0.215 * Εσωτερική παρακίνηση + 0.095 * Οργανωσιακή δικαιοσύνη (Moderator) + 0.016 * Αλληλεπίδραση εσωτερικής παρακίνησης και Οργανωσιακής δικαιοσύνης

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.682	0.569		4.711	0.000
	Εσωτερική παρακίνηση	0.215	0.161	0.310	1.335	0.184
	Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (Moderator)	0.095	0.233	0.129	0.410	0.683
	Αλληλεπίδραση κινήτρων εσωτερικής παρακίνησης και οργανωσιακής δικαιοσύνης	0.016	0.057	0.127	0.272	0.786

Y12: Η οργανωσιακή δικαιοσύνη μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης

Οργανωσιακή δέσμευση = 2,194 + 0.250 * Εσωτερική παρακίνηση + 0.095 * Οργανωσιακή δικαιοσύνη (Moderator) + 0.016 * Αλληλεπίδραση εσωτερικής παρακίνησης και Οργανωσιακής δικαιοσύνης

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.194	0.464		4.724	0.000
	Εσωτερική παρακίνηση	0.250	0.131	0.389	1.899	0.060
	Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (Moderator)	-0.127	0.190	-0.186	-0.672	0.503
	Αλληλεπίδραση κινήτρων εσωτερικής παρακίνησης και οργανωσιακής δικαιοσύνης	0.051	0.047	0.449	1.090	0.278

Y13: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τους συναδέλφους μετριάξει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης.

Εργασιακή ικανοποίηση = 1,783 + 0.209 * Εσωτερική παρακίνηση + 0.011 * Στήριξη από συναδέλφους (Moderator) + 0.037 * Αλληλεπίδραση εσωτερικής παρακίνησης και στήριξης από τους συναδέλφους

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.783	0.390		4.578	0.000
	Εσωτερική παρακίνηση	0.209	0.123	0.394	1.703	0.091
	Υποστήριξη από τους συναδέλφους (Moderator)	0.011	0.112	0.018	0.102	0.919
	Αλληλεπίδραση κινήτρων εσωτερικής παρακίνησης και στήριξης από συναδέλφους	0.037	0.031	0.408	1.176	0.242

Υ14: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τους συναδέλφους μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης.

$Εργασιακή\ απόδοση = 2,292 + 0.125 * Εσωτερική\ παρακίνηση + 0.234 * Στήριξη\ από\ συναδέλφους$
 $(Moderator) + 0.019 * Αλληλεπίδραση\ εσωτερικής\ παρακίνησης\ και\ στήριξης\ από\ τους\ συναδέλφους$

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.292	.693		3.310	.001
	Εσωτερική παρακίνηση	.125	.218	.181	.574	.567
	Υποστήριξη από τους συναδέλφους (Moderator)	.234	.199	.279	1.179	.241
	Αλληλεπίδραση κινήτρων εσωτερικής παρακίνησης και στήριξης από συναδέλφους	.019	.056	.163	.346	.730

Υ15: Η αντιλαμβανόμενη στήριξη από τους συναδέλφους μετριάζει την σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και οργανωσιακής δέσμευσης.

$Οργανωσιακή\ δέσμευση = 1,048 + 0.406 * Εσωτερική\ παρακίνηση + 0.299 * Στήριξη\ από\ συναδέλφους$
 $(Moderator) - 0.026 * Αλληλεπίδραση\ εσωτερικής\ παρακίνησης\ και\ στήριξης\ από\ τους\ συναδέλφους$

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.048	.567		1.848	.067
	Εσωτερική παρακίνηση	.406	.178	.633	2.277	.025
	Υποστήριξη από τους συναδέλφους (Moderator)	.299	.163	.384	1.836	.069
	Αλληλεπίδραση κινήτρων εσωτερικής παρακίνησης και στήριξης από συναδέλφους	-.026	.046	-.234	-.562	.575