



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
«Δημόσια Διοίκηση»**



Διπλωματική Εργασία

***«ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΜΙΚΡΩΝ
ΝΗΣΙΩΤΙΚΩΝ ΔΗΜΩΝ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ»***

ΤΟΥ

ΑΓΑΓΙΩΤΗ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ ΛΑΣΠΙΤΑ - ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

ΜΑΡΤΙΟΣ 2024

Copyright © 2024- Αγαγιώτης Γεώργιος

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν αποκλειστικά τον συγγραφέα και δεν αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Ως συγγραφέας της παρούσας εργασίας δηλώνω πως η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής και δεν περιέχει υλικό από μη αναφερόμενες πηγές.

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση, του τμήματος Οικονομικών Επιστημών, του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Ολοκληρώνοντας τη συγγραφή της εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους συνετέλεσαν με τον τρόπο τους για τον σκοπό αυτό. Αρχικά, θέλω να αποστείνω τις ευχαριστίες μου στην κυρία Σταυρούλα Λασπίτα, επιβλέπουσα της παρούσας και επίκουρη καθηγήτρια του τμήματος Οικονομικών Επιστημών, για την καθοδήγησή της και τις καίριες επισημάνσεις της, συμβάλλοντας καθοριστικά στην εκπόνηση και στη βελτίωση της εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια, κυρία Ασπασία Βλάχβη και τον καθηγητή, κύριο Θεόδωρο Μονοβασίλη, ως μέλη της τριμελούς επιτροπής, καθώς και όλους τους διδάσκοντες του προγράμματος, οι οποίοι με τις γνώσεις τους, κατέστησαν αρωγοί στην προσπάθειά μου να εμβαθύνω στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στους συναδέλφους δημοτικούς υπαλλήλους που υπηρετούν σε μικρούς νησιωτικούς Δήμους και συμμετείχαν στην έρευνα συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο. Χωρίς αυτούς δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση της εργασίας.

Τέλος, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω τους γονείς μου, Γιάννη και Δέσποινα, καθώς και την αδερφή μου Σμαρώ, για την υποστήριξη και την ενθάρρυνση που μου προσέφεραν. Το μεγαλύτερο ευχαριστώ το οφείλω στη σύζυγό μου, Δήμητρα και στα παιδιά μου, Ιωάννα και Στέφανο, για την κατανόηση, την υπομονή και τη συμπαραστάσή τους κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης των δημοτικών υπαλλήλων στην Ελλάδα και των επιμέρους παραγόντων που τη διαμορφώνουν. Επιπλέον, εξετάζεται ο βαθμός της εργασιακής τους δέσμευσης και η σχέση της με την επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς και η επίδραση των προσωπικών χαρακτηριστικών (όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η γονική ιδιότητα, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη προϋπηρεσίας και η κατοχή θέσης ευθύνης) στην επαγγελματική ικανοποίηση και στην εργασιακή δέσμευση.

Στην έρευνα έλαβαν μέρος συνολικά 132 υπάλληλοι που υπηρετούσαν σε 12 μικρούς νησιωτικούς Δήμους της Ελλάδας. Το δείγμα συγκροτήθηκε με τη μέθοδο της δειγματοληψίας κατά συστάδες. Το εργαλείο συλλογής δεδομένων αποτελούνταν από 52 ερωτήσεις κλειστού τύπου και περιλάμβανε το Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης (JSS) που δημιούργησε ο Paul Spector (1985), καθώς και το Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Δέσμευσης (UWES-9) που αναπτύχθηκε από τους Schaufeli et al. (2006).

Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση των δημοτικών υπαλλήλων κυμαίνεται οριακά σε μέτρια επίπεδα. Βρίσκονται σε μία κατάσταση αμφιθυμίας, καθώς είναι ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας και δυσαρεστημένοι από την αμοιβή, τις πρόσθετες παροχές, τις ενδεχόμενες ανταμοιβές, τις προαγωγές και τις λειτουργικές διαδικασίες. Μέτρια είναι και τα επίπεδα της εργασιακής τους δέσμευσης. Η συνολική ικανοποίηση συσχετίζεται υψηλότερα με τις ενδεχόμενες ανταμοιβές, ενώ η εργασιακή δέσμευση με την ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας. Η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση και η γονική ιδιότητα επηρεάζουν τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ το επίπεδο εκπαίδευσης επιδρά στην εργασιακή δέσμευση. Τέλος, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής δέσμευσης.

Λέξεις – κλειδιά: Εργασιακή ικανοποίηση, Εργασιακή δέσμευση, Δημοτικοί υπάλληλοι, Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Μικροί νησιωτικοί Δήμοι

Abstract

The purpose of the present paper is to investigate the level of overall job satisfaction of municipal employees in Greece and the different factors that shape it. In addition, it examines both the degree of their work engagement and its relationship with job satisfaction, as well as the effect of personal characteristics (such as gender, age, marital status, parental status, educational level, years of service and supervisor position) on job satisfaction and work engagement.

In total, 132 employees of 12 small island municipalities of Greece took part in the research. The sample was assembled using cluster sampling. The data collection instrument consisted of 52 closed-ended questions and included the Job Satisfaction Questionnaire (JSS) created by Paul Spector (1985), as well as the Work Engagement Questionnaire (UWES-9) developed by Schaufeli et al. (2006).

The overall job satisfaction of municipal employees ranges at marginally moderate levels. They are in a state of ambivalence as they are satisfied with the nature of the work, but dissatisfied with the pay, fringe benefits, contingent rewards, promotion and operating procedures. Their levels of work engagement are also moderate. Overall satisfaction is highly correlated with contingent rewards, while work engagement is highly correlated with satisfaction from the nature of work. Age, marital status and parenting affect the levels of job satisfaction, while education level affects work engagement. Finally, job satisfaction is a predictive factor of work engagement.

Keywords: Job satisfaction, Work engagement, Municipal employees, Local Authorities, Small Island Municipalities

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	7
Κεφάλαιο 1^ο: Βιβλιογραφική ανασκόπηση	10
1.1 Εργασιακή ικανοποίηση	10
1.1.1 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης	10
1.1.2 Οι συνιστώσες της εργασιακής ικανοποίησης.....	12
1.1.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.....	14
1.1.4 Οι συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης.....	16
1.1.5 Εμπειρικά δεδομένα εργασιακής ικανοποίησης στον Δημόσιο Τομέα ...	18
1.2 Εργασιακή δέσμευση	20
1.2.1 Η έννοια της εργασιακής δέσμευσης	21
1.2.2 Το μοντέλο της εργασιακής δέσμευσης.....	22
1.2.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης.....	23
1.2.4 Οι συνέπειες της εργασιακής δέσμευσης.....	25
1.2.5 Εμπειρικά δεδομένα εργασιακής δέσμευσης στον Δημόσιο Τομέα	26
1.2.6 Η σχέση εργασιακής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης.....	28
1.3 Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης	30
1.3.1 Εμπειρικά δεδομένα για τους Ο.Τ.Α. Α' Βαθμού	31
1.3.2 Οι Μικροί Νησιωτικοί Δήμοι.....	33
1.4 Ερευνητικά ερωτήματα	36
Κεφάλαιο 2^ο: Μεθοδολογία έρευνας	37
2.1 Δειγματοληπτική έρευνα.....	37
2.1.1 Μέθοδος δειγματοληψίας.....	37
2.1.2 Διαδικασία συλλογής δεδομένων	37
2.2 Εργαλεία μέτρησης.....	38
2.2.1 Ερωτηματολόγιο Δημογραφικών Στοιχείων	38

2.2.2	Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης (Job Satisfaction Survey)	39
2.2.3	Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale)	39
Κεφάλαιο 3^ο: Αποτελέσματα έρευνας		41
3.1	Χαρακτηριστικά του δείγματος	41
3.2	Διερεύνηση επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης	44
3.3	Διερεύνηση των σχέσεων της εργασιακής ικανοποίησης με τις επιμέρους διαστάσεις	46
3.4	Διερεύνηση των σχέσεων εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά	48
3.5	Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης	55
3.6	Συζήτηση των αποτελεσμάτων	57
Συμπεράσματα		70
Βιβλιογραφία		76
Κατάλογος πινάκων και διαγραμμάτων		92
Παράρτημα		94

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού. Ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών, ο ανθρώπινος παράγοντας συμβάλλει καθοριστικά στην παροχή της υπηρεσίας και κατ' επέκταση, στην ικανοποίηση του λήπτη αυτής. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των εργαζομένων, όσο και η ικανοποίηση των αποδεκτών μίας υπηρεσίας, συνδέονται άμεσα με το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης (job satisfaction) των υπαλλήλων (Markovits et al., 2007; Robbins & Judge, 2018).

Το επίπεδο της ικανοποίησης των εργαζομένων εξαρτάται από ένα πλήθος παραγόντων και έχει άμεσο αντίκτυπο στην ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων και συγχρόνως, στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Αυτός είναι και ο λόγος που έχει ερευνηθεί περισσότερο από κάθε άλλη μεταβλητή της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Spector, 1997).

Στο δημόσιο τομέα, η Διοίκηση προβαίνει συνεχώς σε μεταρρυθμίσεις, ως απάντηση στο διαχρονικό αίτημα των πολιτών για αποτελεσματικότητα και διαφάνεια. Για τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών και την αύξηση της αποτελεσματικότητας, η Δημόσια Διοίκηση οφείλει να παρακολουθεί το επίπεδο της ικανοποίησης των υπαλλήλων της (Ritz, 2009).

Εντούτοις, αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η εργασιακή δέσμευση (work engagement) αποτελεί πιο ισχυρό δείκτη πρόβλεψης της απόδοσης και της γενικότερης συμπεριφοράς των εργαζομένων (Bakker et al. 2007; Borst et al., 2020), ενώ η εργασιακή ικανοποίηση προηγείται και επιδρά στην εργασιακή δέσμευση (MacLeod & Clarke, 2009; Salanova et al., 2011; Androulakis et al., 2021). Η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται με την ευημερία του εργαζόμενου και έχει θετικές επιπτώσεις στον οργανισμό. Η αντίθετη εκδοχή της, η εργασιακή εξουθένωση (burnout), επιφέρει αρνητικές συνέπειες στο ίδιο το άτομο, αλλά και στην εργασία του (Schaufeli & Bakker, 2004).

Προηγούμενες έρευνες σε διάφορους τομείς του Δημοσίου στην Ελλάδα έχουν καταγράψει είτε χαμηλά (Bourantas & Papalexandris, 1999; Fassoulis & Alexopoulos, 2015), είτε μέτρια επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Tsounis et al., 2017), ενώ υπάρχουν και μελέτες που ανέδειξαν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης (Saiti & Papadopoulos, 2015). Όσον αφορά την εργασιακή δέσμευση, έρευνα των Bakertzis &

Myloni (2021) κατέγραψε διαφορετικά επίπεδα μεταξύ διαφόρων κατηγοριών Ελλήνων δημοσίων υπαλλήλων.

Σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης, μελέτη της ΑΔΕΔΥ (Γρηγοριάδου, 2019) εντόπισε διαφορετικό βαθμό για κάθε επιμέρους διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης, καταλήγοντας συνολικά σε μειωμένη ικανοποίηση των υπαλλήλων. Οι Papavasili et al. (2019) συμπέραναν ότι η εργασιακή ικανοποίηση των δημοτικών υπαλλήλων της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα, ενώ προτείνουν περαιτέρω έρευνα σε άλλες γεωγραφικές περιοχές, όπου οι συνθήκες εργασίας των δημοτικών υπαλλήλων διαφοροποιούνται. Επιπροσθέτως, οι Saiti και Papadopoulos (2015), όπως και η Lalagka (2017), κρίνουν απαραίτητη την περαιτέρω έρευνα σε ορεινές και νησιωτικές περιοχές, όπου η πρόσβαση είναι δύσκολη και το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον διαφοροποιείται.

Με αφορμή την παραπάνω πρόταση και τα αντικρουόμενα ευρήματα, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων μικρών νησιωτικών Δήμων της Ελλάδας και η συσχέτισή της με την εργασιακή τους δέσμευση. Επιμέρους στόχοι είναι:

- Ο προσδιορισμός του επιπέδου της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης και των επιμέρους διαστάσεων της, καθώς και του επιπέδου εργασιακής δέσμευσης των υπαλλήλων μικρών νησιωτικών Δήμων.
- Η εξέταση της σχέσης μεταξύ της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης και των επιμέρους διαστάσεων που τη συνθέτουν.
- Η διερεύνηση του βαθμού επίδρασης των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων στην εργασιακή ικανοποίηση και στην εργασιακή τους δέσμευση.
- Η μελέτη και ανάλυση της σχέσης μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης.

Οι μικροί νησιωτικοί Δήμοι παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές σε σχέση με τους υπόλοιπους Ο.Τ.Α. Α' Βαθμού, όσον αφορά τη λειτουργία και την οργανωσιακή δομή, κυρίως λόγω της υποστελέχωσής τους, των διευρυμένων αρμοδιοτήτων και της νησιωτικότητας. Ως εκ τούτου, από τη μελέτη αυτή θα προκύψουν συμπεράσματα σχετικά με την εργασιακή πραγματικότητα στους εν λόγω Δήμους και θα αναδειχθεί η σημαντικότητα των παραγόντων που οδηγούν σε αρνητικές εργασιακές στάσεις.

Η παρούσα εργασία έρχεται να συμπληρώσει τα ευρήματα των σχετικών ερευνών, φιλοδοξώντας να συμβάλει στη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος στην τοπική αυτοδιοίκηση, μέσα από την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων από τους διαμορφωτές πολιτικής, τους διοικούντες και τους ίδιους τους εργαζόμενους. Η υπάρχουσα έρευνα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, επικεντρώνεται κυρίως στον τομέα της υγείας και της εκπαίδευσης, ενώ η μελέτη αυτή διερευνά για πρώτη φορά την ικανοποίηση των υπαλλήλων μικρών νησιωτικών Δήμων, μαζικά. Περαιτέρω, η έρευνα της εργασιακής δέσμευσης στο δημόσιο τομέα είναι περιορισμένη (Borst et al., 2019), ενώ δεν βρέθηκε στη βιβλιογραφία αντίστοιχη μελέτη εργασιακής δέσμευσης σε Δήμο της Ελλάδας.

Το κύριο μέρος της παρούσας εργασίας αποτελείται από τρία κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο περιέχει τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Αρχικά αναλύεται η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η έννοια της εργασιακής δέσμευσης. Ακολουθεί η περιγραφή της δομής των μικρών νησιωτικών Δήμων και τέλος, διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα.

Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη μεθοδολογία της έρευνας. Συγκεκριμένα, περιγράφεται η μέθοδος συγκρότησης του δείγματος, η διαδικασία συλλογής δεδομένων και τα ερευνητικά εργαλεία.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αρχικά παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του δείγματος. Ακολουθεί η ανάλυση των δεδομένων και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, ενώ το κεφάλαιο καταλήγει με τη συζήτηση των ευρημάτων.

Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και διατυπώνονται οι περιορισμοί της εργασίας. Ακολουθούν οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα, ενώ προτείνονται ενέργειες για τη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων και την αύξηση της εργασιακής τους δέσμευσης. Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση της βιβλιογραφίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Οι περισσότεροι άνθρωποι σήμερα, καταναλώνουν σημαντικό χρόνο καθημερινά στην εργασία τους. Τα συναισθήματα που προκύπτουν στο πλαίσιο αυτό, έχουν επίδραση στη συμπεριφορά κάθε εργαζομένου. Έτσι, οι εργαζόμενοι διατηρούν διάφορες εργασιακές στάσεις, με σημαντικότερη στάση για το πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς, να θεωρείται η εργασιακή ικανοποίηση. Ο βαθμός της ικανοποίησης από την εργασία αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της συμπεριφοράς των εργαζομένων εντός του οργανισμού και κατ' επέκταση, καθοριστικό δείκτη της αποτελεσματικότητάς του (Robbins & Judge, 2018). Παράλληλα, έχει επιπτώσεις και στις υπόλοιπες πτυχές της ζωής του εργαζομένου, καθώς επηρεάζει την ψυχική υγεία του εργαζομένου και εμμέσως, των ατόμων του κοινωνικού του περιβάλλοντος (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Ως στάση, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία θετική ή αρνητική αξιολογική δήλωση για την εργασία και το σύνολο των χαρακτηριστικών της. Οι στάσεις όμως, είναι μία πιο πολύπλοκη έννοια, καθώς αποτελούν σύνθεση τριών συνιστωσών: της γνωσιακής όπου γίνεται αξιολόγηση μίας κατάστασης ή ενός γεγονότος βάσει των πεποιθήσεων του ατόμου, της θυμικής συνιστώσας, η οποία δημιουργεί κάποιο συναίσθημα ως επακόλουθο της αξιολόγησης και τέλος, της συμπεριφορικής συνιστώσας, που αποτελεί μία πρόθεση να δράσουμε με ορισμένο τρόπο (Robbins & Judge, 2018).

1.1.1 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί διάφοροι ορισμοί και θεωρητικές προσεγγίσεις, καθώς επίσης και αρκετά εργαλεία μέτρησης, αποδεικνύοντας ότι πρόκειται για μία σύνθετη έννοια.

Ο συχνότερα χρησιμοποιούμενος ορισμός είναι εκείνος του Locke (1976 στο Henne & Locke, 1985:222), σύμφωνα με τον οποίο, *«η εργασιακή ικανοποίηση προκύπτει από την αντίληψη του εργαζομένου, ότι η δουλειά του εκπληρώνει ή επιτρέπει την εκπλήρωση των σημαντικών εργασιακών του αξιών»*. Ο ίδιος υποστηρίζει ότι πρόκειται για *«μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, που προέρχεται από την αξιολόγηση της εργασίας ή των χαρακτηριστικών της»* (στο Brown & Lent, 2004:180). Τον ορισμό αυτό υιοθετούν επίσης οι Robbins και Judge (2018), οι

οποίοι υποστηρίζουν ότι ο υψηλός βαθμός ικανοποίησης δημιουργεί θετικά συναισθήματα για την εργασία, ενώ αντίθετα ο χαμηλός βαθμός, προκαλεί αρνητικά συναισθήματα.

Οι Lofquist και Dawis (1969 στο Wanous & Lawler, 1972:96) θεωρούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επιτυγχάνεται, εφόσον τα χαρακτηριστικά της εργασίας καλύπτουν τις ανάγκες του ατόμου, συνδέοντας ουσιαστικά την εργασιακή ικανοποίηση με τις θεωρίες αναγκών και κινήτρων. Βάσει των θεωριών αυτών, η εργασιακή ικανοποίηση επέρχεται ως επακόλουθο της κάλυψης της πιο σημαντικής για κάθε εργαζόμενο ανάγκης (Τσούνης & Σαράφης, 2016).

Οι Cranny et al. (1992) συμπεριλαμβάνουν στην έννοια τη διάσταση των προσδοκιών, υποστηρίζοντας ότι πρόκειται για «μία συναισθηματική αντίδραση απέναντι σε μία εργασία, η οποία προκύπτει από τη σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων, με τα προσδοκώμενα». Σύμφωνα με τη θεωρία επιβεβαίωσης των προσδοκιών, το άτομο βιώνει ικανοποίηση, εφόσον η έκβαση μίας μελλοντικής κατάστασης την οποία προσδοκά, καλύπτει ή υπερβαίνει τις προσδοκίες του, ενώ σε περίπτωση που το άτομο αντιληφθεί ότι διαψεύδονται οι προσδοκίες του, επέρχεται δυσαρέσκεια (Καλογερόπουλος και συν., 2017).

Ο Spector (1997:2) από την άλλη, έρχεται να απλοποιήσει την έννοια, ορίζοντας ως εργασιακή ικανοποίηση, «τον βαθμό στον οποίο αρέσει στους ανθρώπους η εργασία τους». Εντοπίζει όμως ότι οι εργαζόμενοι ενδέχεται να είναι ικανοποιημένοι από ορισμένες πτυχές της εργασίας, ενώ από άλλες όχι (Spector, 2021). Στο πλαίσιο αυτό, οι Wanous και Lawler (1972) σημείωσαν ότι η συνολική ικανοποίηση διακρίνεται από την ικανοποίηση από μία συγκεκριμένη πτυχή της εργασίας και η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης προκύπτει από τον βαθμό ικανοποίησης από τις διάφορες πτυχές της εργασίας.

Πίνακας 1. 1 Οι κυριότεροι ορισμοί της εργασιακής ικανοποίησης

Locke	<i>Μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, που προέρχεται από την αξιολόγηση της εργασίας ή των χαρακτηριστικών της</i>
Lofquist & Dawis	<i>Μία αντιστοιχία μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος και των αναγκών του ατόμου</i>

Cranny, Smith & Stone	<i>Μία συναισθηματική αντίδραση απέναντι σε μία εργασία, η οποία προκύπτει από τη σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων, με τα προσδοκώμενα</i>
Spector	<i>Ο βαθμός στον οποίο αρέσει στους ανθρώπους η εργασία τους</i>

1.1.2 Οι συνιστώσες της εργασιακής ικανοποίησης

Η Θεωρία Δύο Παραγόντων του Herzberg υποστηρίζει ότι ενδογενείς παράγοντες, όπως η φύση της εργασίας, η αναγνώριση και οι ευκαιρίες εξέλιξης είναι εκείνοι που επιφέρουν την ικανοποίηση από την εργασία. Αντίθετα, εξωγενείς παράγοντες, όπως είναι η αμοιβή, οι πολιτικές του οργανισμού, οι εργασιακές συνθήκες, η εποπτεία και οι διαπροσωπικές σχέσεις, εφόσον δεν είναι επαρκείς, οδηγούν σε εργασιακή δυσαρέσκεια (Robbins & Judge, 2018).

Η πιο σημαντική πτυχή για τους εργαζόμενους είναι η ίδια η φύση της εργασίας (Saari & Judge, 2004). Αρκετές έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα πως τα εγγενή χαρακτηριστικά της εργασίας παρουσιάζουν σημαντική επιρροή στη συνολική ικανοποίηση (Spector, 1997; Batiou & Valkanos, 2013; Evangelinou et al., 2019). Οι Henne και Locke (1985) υποστηρίζουν πως για να επέλθει η ικανοποίηση, η εργασία θα πρέπει να είναι ενδιαφέρουσα και σημαντική για τον εργαζόμενο, με σαφή εργασιακό ρόλο, αυτονομία και ουσιαστική ανατροφοδότηση.

Η αμοιβή και οι πρόσθετες παροχές, όπως είναι η ασφαλιστική κάλυψη, οι άδειες, οι συνταξιοδοτικές προοπτικές, τα μέσα ατομικής προστασίας κ.ά., αποτελούν μη ενδεχόμενες ανταμοιβές, καθώς καταβάλλονται ή παρέχονται ανεξαρτήτου απόδοσης (Locke & Latham, 1990). Από τη βιβλιογραφία προκύπτει μία θετική συσχέτιση, των δύο αυτών πτυχών με τη συνολική ικανοποίηση (Spector, 2021), η οποία όμως εξαρτάται περισσότερο από τη δικαιοσύνη και την ισότητα στην πληρωμή, παρά από το ύψος των αποδοχών (Tasios & Giannouli, 2017). Ωστόσο, για να μην επέλθει δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους, η αμοιβή θα πρέπει, αφενός να είναι δίκαια σε σχέση με τις αποδοχές των υπολοίπων, αφετέρου να επαρκεί για την κάλυψη των εξόδων, ενώ θα πρέπει να προσφέρονται παράλληλα και ανταγωνιστικές πρόσθετες παροχές (Henne & Locke, 1985).

Από την άλλη πλευρά, οι ενδεχόμενες ανταμοιβές περιλαμβάνουν την αναγνώριση και αμοιβές βάσει της απόδοσης. Αυτές αποτελούν κίνητρο για τον εργαζόμενο, συμβάλλοντας θετικά στη συνολική ικανοποίησή του (Locke & Latham,

1990). Κατά συνέπεια, θα πρέπει να υπάρχει επιβράβευση, έπαινος και ένα σύστημα δίκαιων ανταμοιβών, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι (Saiti & Papadopoulos, 2015).

Οι *προαγωγές* και οι προσδοκίες προαγωγής συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και αποτελούν κίνητρο μεγαλύτερης προσπάθειας. Μία προαγωγή έχει θετική επίδραση και σε άλλες πτυχές της εργασίας, όπως την αμοιβή και την αναγνώριση, ενώ αντίθετα, αν οι προσδοκίες προαγωγής δε πραγματοποιηθούν, επέρχεται εργασιακή δυσαρέσκεια (Kosteas, 2011; Γρηγοριάδου, 2019). Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει να προσφέρονται ευκαιρίες εξέλιξης μέσα από ένα διαφανές και δίκαιο σύστημα προαγωγών (Henne & Locke, 1985).

Οι *λειτουργικές διαδικασίες*, οι οποίες εξαρτώνται από τους κανόνες και τις πολιτικές του οργανισμού, καθορίζουν το εύρος της γραφειοκρατίας και τον φόρτο εργασίας, που με τη σειρά τους επιδρούν αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση (Steijn & Van der Voet, 2019). Η οργανωσιακή πολιτική πρέπει να διακρίνει με σαφήνεια τους εργασιακούς ρόλους, επιδιώκοντας την υποβοήθηση των εργαζομένων και επεξηγώντας το σκοπό των κανόνων και των πολιτικών (Wright & Davis, 2003).

Από τη βιβλιογραφία προκύπτει ότι η *εποπτεία*, η σχέση δηλαδή με τον άμεσο προϊστάμενο συνδέεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Saari & Judge, 2004) και αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για τους εργαζομένους (Meier & Spector, 2015; Evangelinou et al. 2019). Οι εργαζόμενοι επιθυμούν προϊστάμενους που είναι δίκαιοι, ικανοί και υποστηρικτικοί, αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν, θέτουν σαφείς στόχους και εμπλέκουν τους υφισταμένους στη λήψη των αποφάσεων (Henne & Locke, 1985).

Οι *συνάδελφοι* αποτελούν επίσης, σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης. Η κοινωνική επιρροή που δέχεται το άτομο μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον, επηρεάζει τα συναισθήματα, τις αντιλήψεις και τη συμπεριφορά του και μπορεί να επιδράσει σημαντικά στα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων (George & Jones, 2012; Γρηγοριάδου, 2019). Κατά την αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους, οι εργαζόμενοι επιζητούν υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις και άτομα συνεργάσιμα που μπορούν να εκτελέσουν το έργο τους (Henne & Locke, 1985).

Τέλος, η *επικοινωνία* εντός του οργανισμού είναι μία διάσταση που σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Carriere & Bourque, 2009; Tsounis et al., 2017).

Το περιεχόμενο και η ροή πληροφοριών σε όλο τον οργανισμό σχετικά με τις πολιτικές, τους στόχους, τα καθήκοντα, τις απαιτήσεις και λοιπές εργασιακές πληροφορίες, συμβάλλουν στην ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία (Pincus, 1986).

1.1.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από μία πληθώρα προσωπικών και περιβαλλοντικών παραγόντων (Meier & Spector, 2015). Οι πρώτες μελέτες της εργασιακής ικανοποίησης διερεύνησαν το επίπεδο της ικανοποίησης σε σχέση με δημογραφικούς παράγοντες (Lawler & Porter, 1967). Χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο και τα έτη προϋπηρεσίας είναι πιθανό να έχουν επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση (Williams & Hazer, 1986; Sagi, 2004). Άτομα με διαφορές στην ηλικία, το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο και την εμπειρία, έχουν συνήθως διαφορετικές αξίες και προσδοκίες κατά την αξιολόγηση της εργασίας τους (Oldham et al., 1982; Καλογερόπουλος και συν., 2017).

Από τη βιβλιογραφία δεν προκύπτει με σαφήνεια η σχέση μεταξύ φύλου και εργασιακής ικανοποίησης, καθώς τα ευρήματα σχετικά με τα επίπεδα ικανοποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών ποικίλουν (Lambert et al., 2001; Belias et al., 2013). Ο Spector (1997) υποστηρίζει ότι το φύλο δεν αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα, ενώ οι Bokemeier και Lacy (1987) εντόπισαν ότι οι πτυχές της εργασίας που καθορίζουν το επίπεδο ικανοποίησης, επιδρούν με διαφορετική βαρύτητα για κάθε φύλο. Για παράδειγμα, στους άνδρες βρέθηκε ότι οι ανταμοιβές και η προαγωγή έχουν σημαντικότερη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, ενώ στις γυναίκες, οι σχέσεις με τους συναδέλφους (Batiou & Valkanos, 2013; Saiti & Papadopoulos, 2015).

Η ηλικία από την άλλη πλευρά, φαίνεται να σχετίζεται σημαντικά με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση (Spector, 1985; Lambert et al., 2001; Saiti & Papadopoulos, 2015). Τα μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα βρέθηκαν να απολαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης (Batiou & Valkanos, 2013). Ωστόσο, φαίνεται να υπάρχει μία καμπυλόγραμμη σχέση τύπου "U" μεταξύ ηλικίας και εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό σημαίνει ότι οι νεαροί σε ηλικία ξεκινούν από υψηλά επίπεδα ικανοποίησης, λόγω του ενθουσιασμού τους, τα οποία σταδιακά μειώνονται με την αύξηση της ηλικίας, εξαιτίας της μη εκπλήρωσης των προσδοκιών τους. Στη συνέχεια παρουσιάζονται αυξητικές τάσεις, καθώς το άτομο ωριμάζει και αποκτά πιο ρεαλιστικές προσδοκίες ή λαμβάνει

καλύτερες ανταμοιβές (Clark et al., 1996; Wright & Davis, 2003; Zacher & Griffin, 2015).

Η *οικογενειακή κατάσταση* και η *ύπαρξη παιδιών* στην οικογένεια επηρεάζουν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Lalagka, 2017, Karafelis et al., 2023) μέσω της σύγκρουσης οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής, αλλά και της υποστήριξης του οικογενειακού περιβάλλοντος στην εκτέλεση του εργασιακού ρόλου (Howard et al., 2004; Mauno et al., 2012; Adamopoulos et al., 2022). Ωστόσο, κάποιες μελέτες υποστηρίζουν ότι δεν υφίσταται σημαντική συσχέτιση μεταξύ οικογενειακής κατάστασης και εργασιακής ικανοποίησης (Johnson, 2012; Saiti & Papadopoulos, 2015).

Σε σχέση με το *μορφωτικό επίπεδο*, οι έρευνες καταδεικνύουν ότι όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο μόρφωσης, τόσο μειώνεται η ικανοποίηση από την εργασία, εξαιτίας των υψηλών προσδοκιών που θέτει η ανώτερη μόρφωση (Clark & Oswald, 1996; Wright & Davis, 2003; Evangelinou et al., 2019). Εντούτοις, υπάρχουν μελέτες που καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο μόρφωσης δεν έχει σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση (Lambert et al., 2001; Batiou & Valkanos, 2013).

Αναφορικά με τα *έτη προϋπηρεσίας*, από τη βιβλιογραφία προκύπτει ότι είναι μία παράμετρος που σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Kim, 2012; Evangelinou et al., 2019). Οι πιο έμπειροι υπάλληλοι σημειώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση σε σχέση με τους λιγότερο έμπειρους, η οποία προέρχεται κυρίως από τις επιμέρους διαστάσεις της αμοιβής, της εποπτείας και των λειτουργικών διαδικασιών (Batiou & Valkanos, 2013; Saiti & Papadopoulos, 2015). Ωστόσο, υπάρχουν μελέτες που είτε εντοπίζουν αρνητική συσχέτιση (Sari, 2004; Steijn & Van der Voet, 2019), είτε δεν καταγράφουν σημαντική συσχέτιση μεταξύ εμπειρίας και εργασιακής ικανοποίησης (Wright & Davis, 2003; Bright, 2008; Belias et al., 2013). Η ασυνέπεια αυτή ίσως πηγάζει από τη διαφορετική κουλτούρα κάθε οργανισμού, όσον αφορά την αντιμετώπιση των νέων ή των παλαιότερων εργαζομένων (Lambert et al., 2001).

Η *ιεραρχική βαθμίδα* στην οποία βρίσκεται ο εργαζόμενος, έχει σημαντική θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση (Belias et al., 2013, Adamchik et al., 2022). Στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα, οι κατέχοντες θέσεις ευθύνης είναι περισσότερο ικανοποιημένοι, λόγω των υψηλότερων ανταμοιβών και της αναγνώρισης που λαμβάνουν, καθώς και της αυτό-ολοκλήρωσης που βιώνουν (Galanou et al., 2010).

Ιδιαίτερο ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση διαδραματίζει η προσωπικότητα του κάθε ατόμου, η οποία καθορίζει και το σύστημα αξιών του (Robbins & Judge, 2018). Η εργασιακή ικανοποίηση προσδιορίζεται από την αντίληψη που έχει το άτομο για την εργασία του, βάσει του συστήματος αξιών του, το οποίο είναι διαφορετικό για κάθε άνθρωπο (Kalleberg, 1977). Όμως, ο Locke (1976) υποστήριξε ότι, παρόλο που υπάρχουν διαφορές στις εργασιακές αξίες μεταξύ των ατόμων, υπάρχουν αρκετές ομοιότητες όσον αφορά τις επιθυμίες των εργαζομένων. Βάσει αυτής της παραδοχής, οι Henne και Locke (1985) κατέληξαν ότι οι παράμετροι που είναι σημαντικές για τους εργαζόμενους και καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση, σχετίζονται με τα διάφορα χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως τη φύση της εργασίας, την αμοιβή, τις προαγωγές, τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους και τις πολιτικές του οργανισμού. Εξάλλου, ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης ενός ατόμου, μπορεί να μεταβληθεί μέσα σε σύντομα χρονικά διαστήματα, ακόμα και εντός της ημέρας, βάσει των εργασιακών καταστάσεων και γεγονότων που βιώνει (Meier & Spector, 2015).

1.1.4 Οι συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης

Το επίπεδο της ικανοποίησης του εργαζομένου έχει σημαντικό αντίκτυπο στον ίδιο τον εργαζόμενο και κατ' επέκταση, στη γενικότερη συμπεριφορά του οργανισμού. Η συγκεκριμένη στάση έχει μελετηθεί ως προσδιοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς των εργαζομένων και έχει συνδεθεί κυρίως με την εργασιακή απόδοση, τις αποχωρήσεις και τις απουσίες από την εργασία, την εργασιακή δέσμευση του υπαλλήλου και τη συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας, την ικανοποίηση των πελατών, την ευημερία των εργαζομένων και τη γενικότερη ικανοποίηση από τη ζωή (Robbins & Judge, 2018; Tasios & Giannouli, 2017).

Παρόλο που οι πρώτες έρευνες είχαν καταλήξει στο συμπέρασμα πως «ο ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι ένας παραγωγικός εργαζόμενος» (Saari & Judge, 2004:398), πολλοί ερευνητές αμφισβήτησαν τη σχέση αυτή. Αρκετές μελέτες δείχνουν μία ασθενή και ασυνεπή σχέση μεταξύ ικανοποίησης και *αποδοτικότητας* (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Spector, 1997), ενώ άλλες υποστηρίζουν πως δεν συσχετίζονται οι δύο μεταβλητές (Demerouti & Cropanzano., 2010; Τσουνής & Σαράφης, 2016). Παράλληλα, έρευνα των Locke και Latham (1990) κατέδειξε ότι η παραγωγικότητα είναι εκείνη που οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση, η οποία με τη σειρά της αυξάνει την οργανωσιακή δέσμευση. Αποδεικνύεται λοιπόν, ότι ο ικανοποιημένος εργαζόμενος

δεν είναι απαραίτητα και παραγωγικός. Επιπλέον, η παραγωγικότητα του ατόμου ενδέχεται να επηρεάζεται και από την αποδοτικότητα των υπόλοιπων εργαζομένων ή από τις νόρμες που έχουν καθιερωθεί στον οργανισμό (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Ωστόσο, σε μία ολοκληρωμένη μετά-ανάλυση 301 μελετών, οι Judge et al. (2001) κατέληξαν πως η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί προγνωστικό παράγοντα της απόδοσης. Παράλληλα, οι Robbins και Judge (2018) σημειώνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζει τις επιδόσεις, ενώ υποστηρίζουν ότι η εργασιακή δυσαρέσκεια ενδέχεται να οδηγήσει σε αντιπαραγωγική συμπεριφορά, όπως καθυστερημένη προσέλευση, πρόωρη αποχώρηση, μειωμένη προσπάθεια, κλοπές ή άλλες, επιβλαβείς για τους οργανισμούς, ενέργειες.

Όσον αφορά τις *αποχωρήσεις*, η σχέση τους με την εργασιακή ικανοποίηση είναι αρνητική. Οι εργαζόμενοι με μειωμένη ικανοποίηση είναι πιο πιθανό να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (Chen et al., 2011; Saari & Judge, 2004; Tasios & Giannouli, 2017). Παρ' όλ' αυτά, αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η μεταξύ τους σχέση είναι ασθενής (Locke, 1976; Spector, 1997; Robbins & Judge, 2018), καθώς άλλοι παράγοντες, όπως οικογενειακοί λόγοι ή η ύπαρξη ευκαιριών στην αγορά, μπορεί να ωθήσουν τον εργαζόμενο στην κινητικότητα (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Ομοίως, υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απουσιών, γεγονός που σημαίνει ότι η δυσαρέσκεια ωθεί σε συστηματική *αποχή*, ενώ η ικανοποίηση σε μειωμένες απουσίες (Spector, 1997; Robbins & Judge, 2018). Η συνάφεια πολλές φορές φαίνεται να είναι από χαμηλή έως περιορισμένη, δεδομένου ότι οι απουσίες μπορεί να οφείλονται σε διάφορους λόγους και ακόμα και στην περίπτωση σκόπιμης απουσίας, ενδέχεται να δικαιολογείται με άλλον τρόπο, αποκρύπτοντας την πραγματική αιτία (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Αρκετές έρευνες υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί θεμέλιο για την ανάπτυξη *εργασιακής δέσμευσης* (work engagement) και της *συμπεριφοράς οργανωσιακής ιθαγένειας* (organizational citizenship behavior) (Yalabik et al., 2017; LePine et al., 2002; Podsakoff et al., 2000; Tasios & Giannouli, 2017). Ένας ικανοποιημένος υπάλληλος έχει περισσότερες πιθανότητες να ταυτιστεί με την εργασία του και να παθιαστεί με αυτήν, αυξάνοντας τα επίπεδα της αφοσίωσής του και τη γενικότερη δέσμευσή του με την εργασία (Robbins & Judge, 2018; Androulakis et al., 2021), όπως θα αναλυθεί και σε επόμενη υπό-ενότητα. Περαιτέρω, η θετική αυτή στάση ενδέχεται να οδηγήσει σε μία οικειοθελή, φιλότιμη και υποστηρικτική

συμπεριφορά (οργανωσιακής ιθαγένειας) του εργαζόμενου, που υπερβαίνει την αναμενόμενη συνεισφορά (Robbins & Judge, 2018).

Αξιοσημείωτη είναι και η σύνδεση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και *ικανοποίησης των πελατών*. Τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των υπαλλήλων συμβάλλουν στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, ιδίως σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών και για θέσεις άμεσης συνδιαλλαγής με τους λήπτες των υπηρεσιών (Robbins & Judge, 2018). Πιο συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά της εργασίας οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση και μέσα από τη διάδραση και την αυξημένη ποιότητα των υπηρεσιών, επέρχεται η ικανοποίηση των πελατών (Pantounakis & Bouranta, 2013).

Τέλος, η εργασιακή ικανοποίηση δεν έχει αποτελέσματα μόνο σε επίπεδο εργασίας. Είναι αποδεδειγμένο πως η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με τη γενικότερη *ικανοποίηση από τη ζωή* (Tasios & Giannouli, 2017; Robbins & Judge, 2018), ενώ η σχέση αυτή είναι αμφίδρομη (Judge & Watanabe, 1993). Έχει διαπιστωθεί ότι τα υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης συνεπάγονται μεγαλύτερο βαθμό ευεξίας (Faragher et al., 2005). Αντίθετα, τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην *υγεία των εργαζομένων*, αφού έχουν συσχετισθεί με την εμφάνιση συμπτωμάτων τόσο στη σωματική υγεία (κόπωση, πονοκέφαλος κ.ά.), όσο και στην ψυχική τους υγεία (στρες, κατάθλιψη κ.ά.) (Faragher et al., 2005; Τσουνης & Σαράφης, 2016).

Όπως σημειώνουν οι Τσουνης και Σαράφης (2016), η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και των συνεπειών της, δεν είναι γραμμική, καθώς ο κάθε εργαζόμενος έχει τη δική του προσωπικότητα και ψυχοσύνθεση, ενώ σημαντικό ρόλο παίζουν και άλλοι παράγοντες του περιβάλλοντος. Επομένως, η διοίκηση για τη βελτίωση της επαγγελματικής ικανοποίησης, θα πρέπει να στραφεί στους παράγοντες εκείνους που σχετίζονται με τα εργασιακά χαρακτηριστικά και τις συνθήκες εντός του οργανισμού.

1.1.5 Εμπειρικά δεδομένα εργασιακής ικανοποίησης στον Δημόσιο Τομέα

Παγκοσμίως, έχει πραγματοποιηθεί ένα πλήθος ερευνών σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, με τα αποτελέσματα να διαφοροποιούνται μεταξύ των χωρών και τη βαρύτητα των παραγόντων που την καθορίζουν, να ποικίλει (Karamanis et al., 2018).

Σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα, οι Demoussis και Giannakopoulos (2007) εντόπισαν ότι οι υπάλληλοι του Δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, εξαιτίας κυρίως του κανονικού ωραρίου εργασίας, της εργασιακής ασφάλειας και των υψηλότερων αμοιβών που προσφέρουν οι θέσεις του δημοσίου.

Μελέτη των Bourantas και Papalexandris (1999) κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι η ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα, τα οποία οδηγούν με τη σειρά τους σε μειωμένη αποδοτικότητα των οργανισμών. Τα ίδια αποτελέσματα εντόπισε και πρόσφατη έρευνα στο διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Αθηνών (Fassoulis & Alexopoulos, 2015).

Οι Batiou και Valkanos (2013), σε έρευνά τους σε υπηρεσίες της Κεντρικής Διοίκησης, διαπίστωσαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων κυμαινόταν σε μέτρια επίπεδα. Η ηλικία είχε άμεση επίδραση στα επίπεδα της ικανοποίησης, ενώ οι παράγοντες που σημείωσαν τον υψηλότερο βαθμό, ήταν η φύση της εργασίας, οι συνάδελφοι και η εποπτεία.

Μία μελέτη στην Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας, εντόπισε μέτρια προς υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των υπαλλήλων, με την ικανοποίηση από ενδογενείς παράγοντες όπως, η εργασιακή ασφάλεια και η αίσθηση κοινωνικής ευθύνης, να είναι υψηλότερη σε σχέση με την ικανοποίηση από τους αντίστοιχους εξωγενείς, με σημαντικότερο παράγοντα, τη σχέση με τους συναδέλφους (Karamanis et al., 2018).

Οι Saiti και Papadopoulos (2015) σε έρευνα τους στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση κατέγραψαν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, με τους δασκάλους να είναι ικανοποιημένοι κυρίως από τη σχέση τους με τους συναδέλφους, τη διοίκηση και τη φύση της εργασίας. Περαιτέρω, σε παραγοντική ανάλυση που πραγματοποίησε η Saiti (2007), διαπίστωσε ότι σημαντικότερος παράγοντας ήταν ο ρόλος των προϊσταμένων και το εργασιακό κλίμα. Ακολουθούσαν οι ευκαιρίες προαγωγής και τα οφέλη από την εργασία, ενώ στη συνέχεια κατατάσσονταν οι υπόλοιποι παράγοντες, όπως οι ανταμοιβές, η δίκαιη μεταχείριση και η συνεργασία με τους συναδέλφους.

Όσον αφορά τους Ο.Τ.Α. Α' Βαθμού, μία μελέτη στον Δήμο Αθηναίων (Evangelinou et al., 2019) κατέγραψε υψηλό μέσο βαθμό ικανοποίησης, με τους άνδρες να σημειώνουν υψηλότερα επίπεδα σε σχέση με τις γυναίκες. Οι σημαντικότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης ανεδείχθησαν οι

σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους, η φύση της εργασίας και ο μισθός, ενώ τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης κατέγραψαν το εργασιακό περιβάλλον και η ασφάλεια. Επιπλέον, εντοπίστηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάστηκε από το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και την εμπειρία.

Οι Paravasili et al. (2019), σε έρευνα τους σε Δήμους της Δυτικής Ελλάδας, κατέληξαν σε μέτρια επίπεδα συνολικής εργασιακής ικανοποίησης, τα οποία φαίνεται να έχουν επηρεαστεί από τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης. Οι σημαντικότεροι παράγοντες βάσει των οποίων εντάχθηκαν οι εργαζόμενοι σε ικανοποιημένους ή μη, βρέθηκαν να είναι η οργάνωση και ο προϊστάμενος του τμήματός τους. Επιπλέον, το μεγαλύτερο ποσοστό των ικανοποιημένων εργαζομένων υπηρετούσαν σε μεγάλους Δήμους, ενώ εντοπίστηκε μία τάση μείωσης της ικανοποίησης, καθώς μειωνόταν το μέγεθος του Δήμου.

Τέλος, σε μία ποιοτική μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε δύο Δήμους της Αττικής, η Γρηγοριάδου (2019) διαπίστωσε ότι η ικανοποίηση των δημοτικών υπαλλήλων ήταν μειωμένη, λόγω κυρίως των ανταγωνιστικών σχέσεων με τους συναδέλφους, της άνισης μεταχείρισης από τη διοίκηση, της έλλειψης επικοινωνίας με τους προϊσταμένους και του ύψους των αμοιβών που δεν συνδέονται με την απόδοση, ενώ έπονταν τα ελάχιστα κίνητρα εξέλιξης και οι προβληματικές υποδομές, με τον ελλιπή ή παρωχημένο εξοπλισμό. Από την άλλη πλευρά, βασικοί παράγοντες ικανοποίησης των υπαλλήλων ανεδείχθησαν η κατοχή μίας θέσης εργασίας, η οποία εξασφαλίζει μισθό και μονιμότητα, καθώς και η προσφορά των υπαλλήλων προς την κοινωνία.

1.2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Μία ακόμη σημαντική έννοια στην οργανωσιακή συμπεριφορά αποτελεί η εργασιακή δέσμευση. Από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα, παρατηρείται μία τάση για εστίαση στη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά, δομικό στοιχείο της οποίας είναι η εργασιακή δέσμευση (Schaufeli et al., 2006). Η δέσμευση αυτή ωθεί τον εργαζόμενο να προσφέρει με ενθουσιασμό την προσωπική του ενέργεια κατά την εργασία του και αποτελεί τον αντίποδα της εργασιακής εξουθένωσης, μίας κατάστασης ψυχικής κόπωσης (Bakker & Leiter, 2010). Τα επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης ή εξουθένωσης επηρεάζουν την ευημερία του εργαζόμενου, με σημαντικές επιπτώσεις για το άτομο και τον οργανισμό (Bakker & Demerouti, 2008; Halbesleben, 2010; Bailey

et al.,2017). Για τον λόγο αυτό έχει γίνει ιδιαίτερα δημοφιλής όρος, σε επιχειρηματικό και ακαδημαϊκό επίπεδο (Schaufeli & Bakker, 2010), ενώ η έρευνα της εργασιακής δέσμευσης στο δημόσιο τομέα συνεχώς αυξάνεται τα τελευταία χρόνια (Borst, 2018).

1.2.1 Η έννοια της εργασιακής δέσμευσης

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της εργασιακής δέσμευσης, ενώ πολλές φορές συγχέεται με άλλες έννοιες που αφορούν είτε συμπεριφορές (συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας), είτε πεπιοιθήσεις (οργανωσιακή δέσμευση) ή επιδράσεις (εργασιακή ικανοποίηση) (Christian et al., 2011).

Αρχικά ο Kahn (1990:694), όρισε τη δέσμευση *«ως την αξιοποίηση του εαυτού των μελών του οργανισμού στους εργασιακούς τους ρόλους»*, υποστηρίζοντας ότι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι προσφέρουν σωματικά, γνωστικά και συναισθηματικά κατά την εκτέλεση του εργασιακού τους ρόλου, ενώ οι μη δεσμευμένοι, αποστασιοποιούνται σωματικά, γνωστικά και συναισθηματικά από τον εργασιακό τους ρόλο.

Οι Maslach et al. (2001:416), υποστήριξαν ότι η δέσμευση είναι ο αντίθετος πόλος της επαγγελματικής εξουθένωσης και *«χαρακτηρίζεται από ενέργεια, εμπλοκή και αποτελεσματικότητα, τα ακριβώς αντίθετα των τριών διαστάσεων της εξουθένωσης: εξάντληση, κυνισμός και αναποτελεσματικότητα»*.

Ο πιο συχνά χρησιμοποιούμενος ορισμός είναι εκείνος των Schaufeli και Bakker (2004:295), σύμφωνα με τον οποίο, *«η εργασιακή δέσμευση είναι μία θετική, ικανοποιητική, σχετιζόμενη με την εργασία κατάσταση του μυαλού, που χαρακτηρίζεται από σφρίγος, αφοσίωση και απορρόφηση»*. Το σφρίγος αναφέρεται στα υψηλά επίπεδα ενέργειας που προτίθεται να επενδύσει το άτομο στην εργασία του και στην ψυχική ανθεκτικότητα που παρουσιάζει απέναντι στις δυσκολίες. Η αφοσίωση αφορά τον ενθουσιασμό, την πρόκληση, την έμπνευση, την υπερηφάνεια και την αίσθηση σημαντικότητας που προκαλεί η εργασία στο άτομο, ενώ η απορρόφηση χαρακτηρίζεται από πλήρη συγκέντρωση και ευχάριστη προσήλωση, με αποτέλεσμα ο χρόνος να περνάει γρήγορα. Περαιτέρω, σημειώνουν ότι δεν είναι μία κατάσταση της στιγμής, αλλά μία γενικότερη διανοητική και συναισθηματική κατάσταση.

Οι Bakker και Leiter (2010:2) από την πλευρά τους, θεωρούν την εργασιακή δέσμευση μία καθορισμένη και συγκεκριμένη ψυχολογική κατάσταση και την ορίζουν ως *«μία έννοια παρακίνησης»*. Υποστηρίζουν δε, ότι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι νιώθουν την υποχρέωση να αγωνιστούν για έναν προκλητικό στόχο και διοχετεύουν

όλη την ενέργειά τους, προκειμένου να αξιοποιήσουν τις ικανότητές τους στην εργασία τους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η εργασιακή δέσμευση (work engagement) διαφέρει από την οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment), δεδομένου ότι σχετίζεται με την προσήλωση στην εργασία και όχι στον οργανισμό. Η συμπερίληψη της σχέσης με τον οργανισμό αφορά τον όρο «δέσμευση εργαζομένων» (employee engagement) (Schaufeli & Bakker, 2010). Επιπλέον, δεν ταυτίζεται με την ενεργό εμπλοκή με την εργασία (job involvement), η οποία είναι το αποτέλεσμα αποκλειστικά νοητικών διεργασιών, όπου δεν εμπλέκονται συναισθήματα και συμπεριφορές, όπως συμβαίνει στην εργασιακή δέσμευση (Christian et al., 2011). Τέλος, διαφέρει από τη συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας (organizational citizenship behavior), καθώς η εργασιακή δέσμευση εστιάζει στη συμπεριφορά εντός ρόλου και όχι σε συμπεριφορές που υπερβαίνουν τις απαιτήσεις του ρόλου (Saks, 2006).

1.2.2 Το μοντέλο της εργασιακής δέσμευσης

Όπως υποστηρίζουν οι Bakker και Demerouti (2017), το πιο διαδεδομένο θεωρητικό μοντέλο για την επεξήγηση της εργασιακής δέσμευσης, είναι το μοντέλο των εργασιακών απαιτήσεων-πόρων (Job Demands-Resources model) των Demerouti et al. (2001). Σύμφωνα με αυτό, οι συνθήκες εργασίας που προβλέπουν την ευημερία των εργαζομένων ανεξαρτήτως επαγγέλματος, κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες, τις εργασιακές απαιτήσεις και τους εργασιακούς πόρους.

Οι εργασιακές απαιτήσεις αφορούν διάφορες πτυχές της εργασίας που προκαλούν πίεση, όπως για παράδειγμα, τον φόρτο εργασίας, την έλλειψη χρόνου, την ασάφεια ή τη σύγκρουση ρόλων κ.ά. Οι απαιτήσεις ενδέχεται να μετατραπούν σε στρεσογόνους παράγοντες, εφόσον απαιτείται μεγάλη προσπάθεια για την κάλυψη τους, επιφέροντας σωματικό ή ψυχικό κόστος που οδηγεί εν τέλει, στην κόπωση ή την εξάντληση του εργαζομένου (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2014). Αντίθετα, οι εργασιακοί πόροι περιλαμβάνουν τις οργανωσιακές, κοινωνικές και ψυχολογικές πτυχές της εργασίας που μειώνουν το κόστος το οποίο προκαλούν οι εργασιακές απαιτήσεις, συμβάλουν στην επίτευξη των εργασιακών στόχων ή προωθούν την προσωπική ανάπτυξη του εργαζομένου. Τέτοιοι πόροι, όπως είναι η σαφήνεια ρόλων, η υποστήριξη από τους προϊσταμένους ή τους συναδέλφους και η ανατροφοδότηση της απόδοσης, σχετίζονται θετικά και αποτελούν το βασικό

παράγοντα που οδηγεί στην εργασιακή δέσμευση (Christian et al., 2011; Bakker et al., 2014).

Περαιτέρω, το μοντέλο υποστηρίζει ότι οι δύο κατηγορίες εργασιακών συνθηκών προκαλούν δύο διαφορετικές ψυχολογικές διαδικασίες. Αφενός, στη διαδικασία διαταραχής της υγείας, οι χρόνιες απαιτήσεις της εργασίας συνεπάγονται αυξημένη προσπάθεια και ενεργοποίηση. Κατά συνέπεια εξαντλούνται οι φυσικοί και ψυχολογικοί πόροι του εργαζόμενου, επιφέροντας αρνητικές συνέπειες στην υγεία του ατόμου (Demerouti et al., 2001; Schaufeli, 2017). Από την άλλη πλευρά, στη διαδικασία παρακίνησης, οι εργασιακοί πόροι έχουν κινητήριο ρόλο, είτε εσωτερικό είτε εξωτερικό. Οι εγγενείς πόροι που ωθούν την ανάπτυξη του εργαζόμενου και την μάθηση, ικανοποιούν βασικές ανάγκες του ανθρώπου, ενώ οι εξωγενείς πόροι παρακινούν τον εργαζόμενο να επενδύσει προσπάθεια και ικανότητες για την επίτευξη των στόχων (Bakker 2011; Deci & Ryan 2000). Κατά συνέπεια, η ύπαρξη εργασιακών πόρων σε υψηλό επίπεδο, σε συνδυασμό, είτε με χαμηλές, είτε με υψηλές εργασιακές απαιτήσεις, οδηγούν συνήθως σε εργασιακή δέσμευση. Αντιθέτως, ο συνδυασμός υψηλών απαιτήσεων με έλλειψη πόρων, έχει ως αποτέλεσμα τη μειωμένη εργασιακή δέσμευση και πιθανώς την εξουθένωση (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2014).

Οι Xanthoroulou et al. (2009) συμπεριέλαβαν στο μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων-πόρων και τους προσωπικούς πόρους. Πρόκειται για θετικές αντιλήψεις του ίδιου του ατόμου σχετικά με τις ικανότητές του, όπως για παράδειγμα η αυτό-αποτελεσματικότητα και η προορατική συμπεριφορά (Schaufeli, 2017). Σύμφωνα με τον Bandura (2001), η πίστη του ατόμου στην ικανότητά του για επιτυχία προκαλεί αυξημένη αφοσίωση στην εργασία, η οποία συμβάλει με τη σειρά της στην αύξηση της επίδοσης και της αποτελεσματικότητας (Salanova et al., 2011).

1.2.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης

Από το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων-πόρων (JD-R) προκύπτει ότι το επίπεδο της εργασιακής δέσμευσης προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και των εργασιακών πόρων, ενώ η εργασιακή δέσμευση έχει διαμεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στις απαιτήσεις και τους πόρους (Schaufeli, 2015). Αρχικά, οι Demerouti et al. (2001) κατέληξαν στο συμπέρασμα πως διάφορες *εργασιακές απαιτήσεις*, όπως η πίεση χρόνου, ο φόρτος εργασίας, η εργασιακή ανασφάλεια και η ανισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής,

οδηγούν στην εξουθένωση, η οποία με τη σειρά της ενδέχεται να αποδεσμεύσει το άτομο από την εργασία του. Παρόλα αυτά, από τα εμπειρικά δεδομένα, δεν προκύπτει ξεκάθαρα η σχέση των απαιτήσεων με την εργασιακή δέσμευση, καθώς υπάρχουν ευρήματα με αρνητική, θετική ή καθόλου συσχέτιση (Spreitzer et al., 2010; Bailey et al., 2017). Το γεγονός ότι οι απαιτήσεις μειώνουν τους πόρους, ενώ έχουν θετική επίδραση όταν οι πόροι είναι υψηλοί, δίνει μία δευτερεύουσα σημασία στις απαιτήσεις όσον αφορά τον προσδιορισμό της δέσμευσης (Halbesleben, 2010; Bakker et al., 2014). Εξάλλου, σε μία μετά-ανάλυση 214 μελετών, εντοπίστηκε πολύ ασθενής σχέση μεταξύ εργασιακών απαιτήσεων και εργασιακής δέσμευσης (Bailey et al., 2017).

Αντίθετα, οι *εργασιακοί πόροι* έχουν τη σημαντικότερη συνεισφορά στην εργασιακή δέσμευση (Schaufeli & Bakker 2004; Halbesleben, 2010; Bailey et al., 2017). Προφανώς, υπάρχουν δημογραφικές μεταβλητές και προσωπικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τα επίπεδα της δέσμευσης. Για παράδειγμα, οι Χανθορούλου et al. (2009), εντόπισαν πως το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζουν τους προσωπικούς πόρους, ενώ η ηλικία και η εμπειρία δεν είχαν επίδραση στην εργασιακή δέσμευση. Ωστόσο, όπως υποστηρίζει ο Shirom (2010), οι πόροι της εργασίας μπορούν να μετριάσουν τους παράγοντες αυτούς και να προκαλέσουν αλλαγές στο σωματικό, γνωστικό και συναισθηματικό επίπεδο του εργαζομένου. Συγκεκριμένα, πόροι όπως τα χαρακτηριστικά της εργασίας, η οργανωσιακή-κοινωνική υποστήριξη, η ηγεσία και η οργανωσιακή δικαιοσύνη, αποτελούν προγνωστικούς παράγοντες της δέσμευσης (Bakker et al., 2014).

Χαρακτηριστικά της εργασίας όπως η αυτονομία, η σημαντικότητα του έργου και η ανατροφοδότηση απόδοσης, είναι δυνατό να παρακινήσουν το άτομο να φέρει περισσότερο από τον εαυτό του στην εργασία και να εμπλακεί σε μεγαλύτερο βαθμό (Shirom, 2010; Bailey et al., 2017). Το επίπεδο της δέσμευσης ποικίλει μεταξύ των ατόμων, ανάλογα με την αντίληψη που έχουν σχετικά με τις ανταμοιβές και την αναγνώριση που λαμβάνουν (Saks, 2019). Η υποστήριξη από τους προϊσταμένους ή τον οργανισμό ενδέχεται να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης στην εργασία (Byrne et al., 2016), ενώ η υποστήριξη από τους συναδέλφους βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση (Saks, 2019). Παράλληλα, οι θετικές μορφές ηγετικής συμπεριφοράς, όπως για παράδειγμα η μετασχηματιστική ηγεσία, αυξάνουν τα επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης (Schaufeli, 2015), όπως συμβαίνει και με τις ευκαιρίες εξέλιξης και εκπαίδευσης (Saks, 2019). Ακόμη, η οργανωσιακή δικαιοσύνη

και κυρίως η διανεμητική, πιθανόν να οδηγήσει το άτομο σε υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης (Haynie et al., 2019).

Η πλειονότητα των εργασιακών πόρων και απαιτήσεων που αναλύθηκε παραπάνω, αποτελούν παράλληλα και τις συνιστώσες των επιμέρους πτυχών της εργασιακής ικανοποίησης, όπως παρουσιάστηκαν σε προηγούμενη υπό-ενότητα. Άλλωστε, σύμφωνα με το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων-πόρων (JD-R), η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας παρακίνησης που έχουν εργασιακοί πόροι (Guglielmi et al., 2016). Βάσει της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής (Social Exchange Theory) η οποία στηρίζεται στην αμοιβαιότητα (Cropanzano & Mitchell, 2005), εφόσον ο οργανισμός προσφέρει επαρκείς πόρους στους υπαλλήλους, αυτοί θα βιώσουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, γεγονός το οποίο δημιουργεί την υποχρέωση από τη μεριά των υπαλλήλων, να ανταποδώσουν με τα αντίστοιχα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης (Yalabik et al., 2017). Κατά συνέπεια, η *εργασιακή ικανοποίηση* αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της εργασιακής δέσμευσης, όπως υποστηρίζουν και αρκετοί ερευνητές (Yalabik et al., 2017; Borst et al., 2019; Bailey et al., 2017; Androulakis et al., 2021).

Τέλος, οι εργασιακοί πόροι βοηθούν στην ανάπτυξη *προσωπικών πόρων*, οι οποίοι αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης (Bakker et al., 2014). Πιο συγκεκριμένα, η υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα, η αισιοδοξία, η ανθεκτικότητα και η προορατική προσωπικότητα, βρέθηκαν να διευρύνουν τους προσωπικούς πόρους και να ενεργοποιούν τους αντίστοιχους εργασιακούς πόρους για την επίτευξη των στόχων τους και την ανάπτυξη της δέσμευσης με το εργασιακό τους περιβάλλον (Xanthoroulou et al., 2009; Bakker et al., 2014; Bailey et al., 2017).

1.2.4 Οι συνέπειες της εργασιακής δέσμευσης

Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι βιώνουν αρκετά θετικά συναισθήματα, όπως χαρά, ενθουσιασμό, ευγνωμοσύνη κ.ά., τα οποία διευρύνουν τη σκέψη και τη δράση του ατόμου και καθορίζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές, επιφέροντας θετικές επιπτώσεις σε προσωπικό επίπεδο και κατ' επέκταση σε οργανωσιακό (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker et al., 2014).

Πρώτα από όλα, η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με τη *σωματική και ψυχική υγεία* (Shirom, 2010; Byrne et al., 2016). Οι Simbula και Guglielmi (2013) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή δέσμευση μπορεί να μειώσει τις ψυχικές

διαταραχές, ενώ οι Rodríguez-Muñoz et al. (2014) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι και το άμεσο οικογενειακό περιβάλλον τους ήταν πιο ευτυχισμένοι, όταν η εργασιακή δέσμευση ήταν υψηλή. Σε μία μετά-ανάλυση 214 μελετών, οι Bailey et al. (2017) συμπέραναν πως υφίσταται μία θετική σχέση της εργασιακής δέσμευσης με την ευεξία και την ικανοποίηση από τη ζωή.

Βάσει της θεωρίας Διεύρυνσης και Δόμησης (Broaden-and-Build) του Fredrickson (2001), τα θετικά συναισθήματα δημιουργούν προσωπικούς πόρους σε φυσικό, πνευματικό, ψυχολογικό και κοινωνικό επίπεδο, οι οποίοι οδηγούν με τη σειρά τους σε *αυξημένη απόδοση* (Bakker et al., 2014). Έτσι, όσο περισσότερο δεσμευμένοι είναι οι εργαζόμενοι, τόσο υψηλότερη είναι η απόδοσή τους στον εργασιακό τους ρόλο, αλλά και εκτός ρόλου, με συμπεριφορές οργανωσιακής ιθαγένειας, δημιουργικότητας και καινοτομίας (Schaufeli & Bakker, 2004; Reijseger et al., 2017). Παράλληλα, η υψηλή δέσμευση μειώνει την αντιπαραγωγική συμπεριφορά (Bailey et al., 2017; Reijseger et al., 2017). Οι καλύτερες επιδόσεις οδηγούν σε θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα, με την εργασιακή δέσμευση να αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της παραγωγικότητας, του κύκλου εργασιών, καθώς και της ικανοποίησης των πελατών (Harter et al., 2002; Bakker et al., 2014).

Τέλος, η εργασιακή δέσμευση δημιουργεί μία προσκόλληση του εργαζομένου με τον οργανισμό, γεγονός που *μειώνει την τάση αποχώρησης* και αυξάνει την *οργανωσιακή δέσμευση* (Schaufeli & Bakker, 2004; Halbesleben, 2010; Bailey et al., 2017). Εφόσον υφίστανται αμοιβαίες και ευνοϊκές ανταλλαγές μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού, δημιουργείται μία σχέση εμπιστοσύνης και αμοιβαίας δέσμευσης, βάσει της οποίας ο εργαζόμενος ταυτίζεται με τον οργανισμό και επιθυμεί να παραμείνει σε αυτόν (Cropanzano & Mitchell, 2005).

1.2.5 Εμπειρικά δεδομένα εργασιακής δέσμευσης στον Δημόσιο Τομέα

Οι Jenkins και Belbridge (2013) εντόπισαν πως οι συνθήκες του κλάδου και του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται, επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι Borst et al. (2020) κατέγραψαν ισχυρότερη σχέση μεταξύ δέσμευσης και εργασιακών στάσεων στο δημόσιο τομέα, σε σύγκριση με τον ιδιωτικό. Η έρευνα όμως, σχετικά με την εργασιακή δέσμευση στο δημόσιο τομέα είναι περιορισμένη (Borst et al., 2019), ενώ οι περισσότερες μελέτες εστιάζουν στους τομείς της υγείας και της εκπαίδευσης (Fletcher et al., 2020).

Οι Fletcher et al. (2020:34) σε μία ανασκόπηση 188 μελετών, συμπεραίνουν ότι «ο δημόσιος τομέας δεν είναι ένας ομοιογενής τομέας, όπου επιτρέπεται η γενική εφαρμογή των ευρημάτων» και καταλήγουν πως η δέσμευση ρυθμίζεται από μία πληθώρα κανονιστικών και θεσμικών παραγόντων, σε συνδυασμό με την εκάστοτε κουλτούρα και τις εθνικές πολιτικές. Εξάλλου, ο Borst (2018) σε έρευνά του στον ολλανδικό δημόσιο τομέα, κατέγραψε χαμηλότερα επίπεδα δέσμευσης των υπαλλήλων της κεντρικής διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης, από εκείνα των εργαζομένων σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς και σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης. Αξίζει να σημειωθεί πως μία έρευνα στον τομέα της υγείας στην Ελλάδα, κατέγραψε μέτρια επίπεδα εργασιακής δέσμευσης (Lymbberakaki et al., 2021). Παρόμοια επίπεδα εντόπισε και η έρευνα των Lamprakis et al. (2018) στην Περιφέρεια Αττικής, ενώ δεν βρέθηκε αντίστοιχη μελέτη στην πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα.

Περαιτέρω, ο Borst (2018) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το διαφορετικό θεσμικό πλαίσιο, σε συνδυασμό με τις διαφορετικές προσωπικότητες, επηρεάζουν τα επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης, η οποία με τη σειρά της καθορίζει τις επιδόσεις. Έτσι, η δέσμευση αποτελεί ισχυρό δείκτη απόδοσης εντός και εκτός ρόλου στον δημόσιο τομέα (Borst et al., 2020).

Για την αύξηση της εργασιακής δέσμευσης των δημοσίων υπαλλήλων, θετική συσχέτιση βρέθηκε να υπάρχει με την αυτονομία, το περιεχόμενο της εργασίας, την εξειδίκευση, την εκπαίδευση και την ομαδική εργασία, ενώ παράλληλα σχετίστηκε θετικά και με την προορατική προσωπικότητα (Borst et al., 2019). Επιπλέον, σημαντικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της δέσμευσης εντοπίστηκαν να είναι η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη και η υποστήριξη από τον προϊστάμενο (Jin & McDonald, 2017), ενώ οι ενδεχόμενες ανταμοιβές δεν βρέθηκαν να έχουν σημαντική επίδραση (Ancarani et al., 2021). Τα κίνητρα παροχής δημοσίων υπηρεσιών (PSM) συνδέονται θετικά με την εργασιακή δέσμευση και ενισχύουν τη διάθεση των υπαλλήλων να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον. Εντούτοις σχετίζονται θετικά και με την πρόθεση εναλλαγής θέσης εργασίας, προφανώς λόγω της αδυναμίας εκπλήρωσης των στόχων, οι οποίοι περιορίζονται από το θεσμικό και οργανωτικό περιβάλλον (Borst et al. 2019).

Σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης, οι Ancarani et al. (2021) σε μελέτη τους σε Ιταλούς δημοτικούς υπαλλήλους, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το οργανωτικό κλίμα

και το μετασχηματιστικό συστημολογίας αυξάνουν τα επίπεδα δέσμευσης και βελτιώνουν την απόδοση. Περαιτέρω, σε έρευνα στην Περιφέρεια Αττικής, οι Lamprakis et al. (2018) διαπίστωσαν πως η διανεμητική δικαιοσύνη έχει θετική και σημαντική επίδραση στη δέσμευση των εργαζομένων, με τη διαδικαστική δικαιοσύνη να παρουσιάζει μέτρια θετική συσχέτιση.

Από την άλλη πλευρά, η γραφειοκρατία βρέθηκε να έχει αρνητική επίδραση στην εργασιακή δέσμευση των δημοσίων υπαλλήλων, μειώνοντας την παραγωγικότητα και τη δημιουργικότητα τους (Borst, 2018). Άλλες εργασιακές απαιτήσεις που κατέγραψαν αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή δέσμευση, περιορίζοντας έτσι την ανάπτυξή της, βρέθηκαν να είναι οι συχνές αλλαγές της αιρετής διοίκησης, η οποία ενδέχεται να επιλέξει πολιτικές που δεν έλκουν τους υπαλλήλους, καθώς και η ασάφεια των στόχων και των ρόλων (Borst, 2018; Borst et al. 2019).

1.2.6 Η σχέση εργασιακής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δέσμευση είναι δύο έννοιες που μοιράζονται θετικές εργασιακές επιπτώσεις και σχετίζονται θετικά μεταξύ τους (Schaufeli, 2013). Αρκετοί ερευνητές έχουν αποδείξει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της δέσμευσης (Borst, 2018; Saks, 2019), ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση προηγείται της εργασιακής δέσμευσης και αποτελεί θεμέλιο για την οικοδόμησή της (MacLeod & Clarke, 2009; Salanova et al., 2011; Androulakis et al., 2021). Επιπλέον, υπάρχουν ερευνητές που καταλήγουν στο συμπέρασμα πως η ικανοποίηση λειτουργεί και ως αίτιο και ως συνέπεια της δέσμευσης, δημιουργώντας μία σπείρα αμοιβαίας επιρροής (Guglielmi et al., 2016).

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία πιο παθητική μορφή ευημερίας που υποδηλώνει κορεσμό, χαλάρωση, πλήρωση, ενώ η εργασιακή δέσμευση συνδυάζει το αίσθημα της ευχαρίστησης με υψηλή ενεργοποίηση (Bakker, 2011; Borst, 2018). Πρόκειται λοιπόν για δύο ξεχωριστές έννοιες, με την εργασιακή δέσμευση να περιλαμβάνει την επένδυση ολόκληρου του εαυτού του ατόμου στην εργασία, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση δηλώνει την κατάσταση ευεξίας που επέρχεται στο άτομο. Αυτός είναι και ο λόγος που αρκετοί μελετητές ερευνούν την εργασιακή ικανοποίηση ως αποτέλεσμα της εργασιακής δέσμευσης (Albrecht et al., 2015). Στην περίπτωση αυτή τα ευρήματα καταγράφουν θετική συσχέτιση και η εργασιακή δέσμευση αποτελεί δείκτη πρόβλεψης της ικανοποίησης (Schaufeli et al., 2008; Saks, 2019; Borst et al., 2020).

Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ικανοποιημένοι από την αξιολόγηση των διαφόρων πτυχών της εργασίας τους, θα ανταποδώσουν στον οργανισμό με αυξημένα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης, βάσει της Θεωρίας Κοινωνικής Ανταλλαγής (Yalabik et al., 2017). Προκύπτει λοιπόν μία ισχυρή συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την εργασιακή δέσμευση, με αποτέλεσμα όσο υψηλότερη είναι η ικανοποίηση του υπαλλήλου, τόσο μεγαλύτερη να είναι η παρακίνηση και η δέσμευση με την εργασία του (Guglielmi et al. 2016; Androulakis et al., 2021). Περαιτέρω, οι Guglielmi et al. (2016) υποστηρίζουν ότι η δέσμευση αυτή θα οδηγήσει με τη σειρά της σε υψηλότερη ικανοποίηση με την πάροδο του χρόνου.

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει επιμέρους διαστάσεις, οι οποίες προφανώς επιδρούν με διαφορετικό βαθμό στην εργασιακή δέσμευση. Σε έρευνά τους οι Yalabik et al. (2017) διαπίστωσαν ότι η φύση της εργασίας είναι ο πιο ισχυρός προσδιοριστικός παράγοντας της εργασιακής δέσμευσης και συγχρόνως, το σημαντικότερο κίνητρο. Περαιτέρω, εντόπισαν ότι λειτουργικές διαδικασίες, όπως ο υψηλός φόρτος εργασίας, μειώνουν την απορρόφηση και τη συνολική εργασιακή δέσμευση, ενώ η ικανοποίηση από την επικοινωνία συμβάλει θετικά στην εργασιακή δέσμευση.

Επιπλέον, η ικανοποίηση από ενδογενείς παράγοντες, όπως η φύση της εργασίας και η αναγνώριση, βρέθηκε να επιδρά θετικά στην αφοσίωση και τη γενικότερη δέσμευση του εργαζομένου. Από την άλλη πλευρά, η ικανοποίηση από εξωγενείς παράγοντες, όπως η αμοιβή, οι εργασιακές συνθήκες και οι διαπροσωπικές σχέσεις, λειτουργεί αποτρεπτικά στην επαγγελματική εξουθένωση, επιτρέποντας την αύξηση της εργασιακής δέσμευσης από την ενδογενή ικανοποίηση (Androulakis et al., 2021).

Ωστόσο, σύμφωνα με τους Schaufeli και Bakker (2010), οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι ενδέχεται να μην είναι δεσμευμένοι εργασιακά, με αποτέλεσμα να παραμένουν παθητικοί, χωρίς να λαμβάνουν πρωτοβουλίες και να αξιοποιούν τις δυνατότητές τους, εξαιτίας κυρίως των περιορισμένων πόρων. Αντίθετα, υπάλληλοι που βιώνουν δυσαρέσκεια ενδέχεται να παρουσιάζουν υψηλή δέσμευση, ίσως γιατί νιώθουν την υποχρέωση να παραμείνουν αφοσιωμένοι, προκειμένου να διατηρήσουν τη θέση τους ή στην περίπτωση των δημοσίων υπαλλήλων, για να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον και την κοινωνία (Antonίου et al., 2022).

Στο πλαίσιο αυτό, οι Androulakis et al. (2021) εντόπισαν μέτρια συσχέτιση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης, υποστηρίζουν όμως ότι υπάρχουν παράγοντες που δεν σχετίζονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων, οι οποίοι επιδρούν ανεξάρτητα από αυτήν και μεταβάλλουν τα επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης.

1.3 ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' βαθμού, βάσει του άρθρου 102 του Συντάγματος της Ελλάδας, είναι αρμόδιοι για τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων. Παράλληλα τους δίνεται διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, με το κράτος να μεριμνά σχετικά με την παροχή των πόρων που απαιτούνται για την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους, ενώ οι αρχές τους προκύπτουν μέσω εκλογικής διαδικασίας. Η θητεία των αυτοδιοικήτων αρχών διαρκεί πέντε έτη (Ν. 4804/2021).

Με τον Ν. 3852/2010, γνωστό και ως «Καλλικράτη», από τις 52 Νομαρχίες συστάθηκαν 13 Περιφέρειες, οι οποίες αποτελούν τους Ο.Τ.Α. Β' βαθμού, ενώ οι Δήμοι και οι κοινότητες συγχωνεύτηκαν σε 325 Ο.Τ.Α. Α' βαθμού. Με τον «Καλλικράτη» μεταβιβάστηκε ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων της Κεντρικής Διοίκησης στην τοπική αυτοδιοίκηση, ενώ με την τροποποίηση του Ν. 4600/2019 αυξήθηκε ο αριθμός των Δήμων σε 332, εκ των οποίων οι 230 είναι ηπειρωτικοί, οι 71 νησιωτικοί και οι υπόλοιποι 31 ορεινοί (Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης, 2022).

Βάσει του πληθυσμού, των γεωμορφολογικών χαρακτηριστικών και του βαθμού αστικοποίησης, σύμφωνα με τον Ν. 4555/2018, γνωστό και ως «Κλεισθένη», οι Ο.Τ.Α. Α' βαθμού κατηγοριοποιήθηκαν σε «Δήμους Μητροπολιτικών Κέντρων», «Μεγάλους Ηπειρωτικούς και Δήμους Πρωτεύουσες Νομών», «Μεσαίους Ηπειρωτικούς Δήμους», «Μικρούς Ηπειρωτικούς και Μικρούς Ορεινούς Δήμους», «Μεγάλους και Μεσαίους Νησιωτικούς Δήμους» και τέλος, σε «Μικρούς Νησιωτικούς Δήμους». Η κατηγοριοποίηση αυτή αποτελεί τη βάση για τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων, την κατάρτιση των Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας (πιο απλά, το οργανόγραμμα) κάθε Δήμου και τη χρηματοδότηση από Κεντρικούς Αυτοτελείς Πόρους ή άλλα εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα (Ν. 4555/2018).

Οι Δήμοι στην Ελλάδα αποτελούν το θεσμό της Δημόσιας Διοίκησης που βρίσκεται πιο κοντά στον πολίτη. Παρέχουν τοπικά υπηρεσίες σχετικά με την

προστασία του περιβάλλοντος και την πολιτική προστασία, την κοινωνική πρόνοια, την εξυπηρέτηση των πολιτών, την ύδρευση και την αποχέτευση. Παράλληλα, έχουν αρμοδιότητες σχετικά με την παιδεία, την πολιτιστική ανάπτυξη, τον πολεοδομικό σχεδιασμό, τον πρωτογενή τομέα και τις επαγγελματικές δραστηριότητες, με κύριο σκοπό την ανάπτυξη και βελτίωση της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας (διαΝΕΟσις, 2023).

1.3.1 Εμπειρικά δεδομένα για τους Ο.Τ.Α. Α' Βαθμού

Έρευνα της Ε.Ε.Τ.Α.Α. (2022) αναφέρει πως τον Νοέμβριο του 2022, στους Δήμους της Ελλάδας απασχολούνταν 68.068 υπάλληλοι με σύμβαση δημοσίου δικαίου, ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου ή με έμμισθη εντολή, ενώ οι Περιφέρειες αριθμούσαν 11.434 υπαλλήλους. Σύμφωνα με το Μητρώο Ανθρωπίνου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου (χ.χ.), τον Ιούνιο του 2023 υπηρετούσαν στην τοπική αυτοδιοίκηση 84.408 υπάλληλοι. Το τακτικό προσωπικό των Δήμων ανερχόταν σε 64.792 εργαζόμενους, των Περιφερειών σε 10.727, ενώ οι υπόλοιποι στελέχωναν τα Νομικά Πρόσωπα των Δήμων. Το μόνιμο προσωπικό των μικρών νησιωτικών Δήμων μετρούσε 637 εργαζόμενους. Στη διάρθρωση των θέσεων, οι υπάλληλοι κατηγορίας ΠΕ κατείχαν περίπου το 16,1% του συνόλου και η κατηγορία ΤΕ το 9,7%. Οι υπάλληλοι ΔΕ αποτελούσαν το 40,1% και οι ΥΕ περίπου το 32%, ενώ το 1,6% δεν δηλώθηκε (Ε.Ε.Τ.Α.Α., 2022).

Παρουσιάζεται λοιπόν μία ελαφριά αύξηση του αριθμού των υπαλλήλων της τοπικής αυτοδιοίκησης τα τελευταία χρόνια, δεδομένου ότι το 2017 απασχολούνταν 82.859 υπάλληλοι (Paravasili et al., 2019). Ωστόσο, την περίοδο 2009-2015 υπήρξε μία σημαντική μείωση στον αριθμό των υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα, της τάξης του 18%, ενώ ο μέσος μισθός των δημοσίων υπαλλήλων συρρικνώθηκε κατά 31% (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017). Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την ανάθεση επιπλέον αρμοδιοτήτων και τις περιοριστικές δημοσιονομικές πολιτικές, οι οποίες επιδείνωσαν τις συνθήκες εργασίας, συνέβαλαν στη διεύρυνση των εργασιακών αντικειμένων και στην εντατικοποίηση της εργασίας, επιφέροντας με αυτόν τον τρόπο, κόπωση στους εργαζομένους, αυξημένο άγχος και μειωμένη διάθεση για εργασία (Γρηγοριάδου, 2019).

Στη μελέτη της, η Γρηγοριάδου (2019) εντοπίζει μία ανορθολογική κατανομή προσωπικού και μία άνιση ανάθεση αρμοδιοτήτων μεταξύ των δημοτικών υπαλλήλων, θεωρώντας ότι αυτό πηγάζει, είτε από τις πελατειακές και διαπροσωπικές σχέσεις που

αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι με την ηγεσία (ιδίως στους μικρούς Δήμους), είτε από την έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των προϊσταμένων. Σε πολλές περιπτώσεις οι θέσεις ευθύνης στελεχώνονται, χωρίς να έχουν εφαρμοστεί τα κριτήρια και η διαδικασία κρίσεων των θέσεων αυτών, με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή η διασαφήνιση των στόχων, η ίση μεταχείριση και η υποστήριξη των υφισταμένων, καθώς και η αντικειμενική αξιολόγηση με βάση την απόδοση (διαΝΕΟσις, 2023). Εξάλλου, η οριζόντια αντιμετώπιση των υπαλλήλων διακρίνεται και από τις ανταμοιβές, οι οποίες καθορίζονται από την Κεντρική Κυβέρνηση και δεν συνδέονται με την απόδοση, ενώ οι μισθολογικές αυξήσεις βασίζονται στα χρόνια προϋπηρεσίας, εξαλείφοντας με αυτόν τον τρόπο τα κίνητρα για εργασία (Γρηγοριάδου, 2019).

Περαιτέρω, σύμφωνα με το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017), τα μέτρα της δημοσιονομικής εξυγίανσης του Δημόσιου τομέα και κυρίως οι ποσοστώσεις προσλήψεων/αποχωρήσεων, εκτός από την υποστελέχωση αρκετών υπηρεσιών, οδήγησαν και στη γήρανση του ανθρώπινου δυναμικού, ενισχύοντας την αντίσταση στην αλλαγή και δυσχεραίνοντας την εφαρμογή σύγχρονων πρακτικών. Η μελέτη της ΑΔΕΔΥ (Γρηγοριάδου, 2019) υποστηρίζει ότι η παλαιότητα επιβάλλει την κουλτούρα και τις πρακτικές στον οργανισμό, με τους νεοεισερχόμενους να συναντούν αντιστάσεις και εν τέλει να απογοητεύονται. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την αναξιοκρατική εξέλιξη, η οποία βασίζεται εν μέρει και στην παλαιότητα (διαΝΕΟσις, 2023) και την άνιση κατανομή καθηκόντων, επιδομάτων ή υπερωριών, έχουν ως συνέπεια την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων, που οδηγεί πολλές φορές σε συγκρούσεις. Αξιοσημείωτο είναι και το φαινόμενο, υπάλληλοι ή και προϊστάμενοι να μην μεταλαμπαδεύουν τη γνώση τους στους συναδέλφους, θεωρώντας την ως «πηγή εξουσίας» ή για να διασφαλίσουν τη θέση που ήδη κατέχουν (Γρηγοριάδου, 2019).

Επιπροσθέτως, το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017) εντοπίζει μία πολυνομία και κακονομία, που προκαλούν προβλήματα κατανόησης, σύγχυση καθηκόντων και ευθύνης. Η Γρηγοριάδου (2019) υποστηρίζει ότι το πολύπλοκο και αντικρουόμενο θεσμικό πλαίσιο, προάγει την τυπολατρία και τη γραφειοκρατία, βάζοντας φραγμούς στην πρωτοβουλία και στην αυτονομία. Αυτός είναι και ο λόγος που οι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης υπάλληλοι έχουν χαμηλές προσδοκίες από το Δημόσιο.

Τέλος, κινητήριο ρόλο αναδεικνύεται ότι έχει η αναγνώριση της προσφοράς των υπαλλήλων από την ηγεσία και τους πολίτες. Εντούτοις, η αναγνώριση από τους προϊσταμένους και την αιρετή διοίκηση είναι πιο συχνή στους μικρότερους Δήμους, ενώ στους υπόλοιπους Δήμους πολλές φορές δεν υφίσταται (Γρηγοριάδου, 2019). Επιπλέον, το κίνητρο δημόσιας υπηρεσίας φαίνεται να έχει περιορισθεί τα τελευταία χρόνια, δεδομένου ότι οι πολίτες αισθάνονται δυσανεξία κατά τις συναλλαγές τους με τις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες (διαΝΕΟσις, 2023) και αντιμετωπίζουν πολλές φορές τους δημοτικούς υπαλλήλους επιθετικά και προσβλητικά, με αποτέλεσμα να μειώνεται η δέσμευση των εργαζομένων στο επάγγελμα του δημόσιου λειτουργού (Γρηγοριάδου, 2019).

1.3.2 Οι Μικροί Νησιωτικοί Δήμοι

Στους Μικρούς Νησιωτικούς Δήμους κατατάσσονται οι νησιωτικοί πρωτοβάθμιοι Ο.Τ.Α. που ο πληθυσμός τους, σύμφωνα με την τελευταία απογραφή της ΕΛΣΤΑΤ δεν ξεπερνά τους 3.500 κατοίκους (Ν. 4555/2018). Σε συνδυασμό με την Απόφαση ΥΠ.ΕΣ. 64436/31.07.2023, προκύπτει ότι οι Μικροί Νησιωτικοί Δήμοι, οι οποίοι παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.2, ανέρχονται σε 36, ενώ βάσει της απογραφής του 2011 ήταν 35.

Το Σύνταγμα στο άρθρο 101 προβλέπει ότι *«ο κοινός νομοθέτης και η Διοίκηση, όταν δρουν κανονιστικά, υποχρεούνται να λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαίτερες συνθήκες των νησιωτικών και ορεινών περιοχών, μεριμνώντας για την ανάπτυξή τους»*, ενώ το άρθρο 102 ορίζει πως *«κάθε μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από κεντρικά ή περιφερειακά όργανα του Κράτους προς την τοπική αυτοδιοίκηση συνεπάγεται και τη μεταφορά των αντίστοιχων πόρων»*.

Εντούτοις, όπως αναφέρει η αιτιολογική έκθεση του Ν.3852/2010, οι μεταρρυθμίσεις μεταβίβασης αρμοδιοτήτων του παρελθόντος δεν συνοδεύτηκαν με τη μεταφορά των αντίστοιχων οικονομικών και ανθρώπινων πόρων, με αποτέλεσμα νομικά κωλύματα, μη αποτελεσματικούς Δήμους και ανεπαρκή διοικητική ικανότητα. Έτσι, ο Ν. 3852/2010 έρχεται να δομήσει οργανισμούς ικανούς να εξυπηρετήσουν αποτελεσματικά τον πολίτη σε τοπικές υποθέσεις και να αναβαθμίσει τις συνθήκες εργασίας των απασχολούμενων στην αυτοδιοίκηση, αναθέτοντας παράλληλα νέες αρμοδιότητες στους Δήμους. Οι δε νησιωτικοί Δήμοι αναλαμβάνουν επιπλέον αρμοδιότητες, με σκοπό οι κάτοικοι να εξυπηρετούνται στον τόπο διαμονής τους, ενώ

στους τομείς που δεν κατέχουν την επάρκεια για την εκτέλεση ορισμένων αρμοδιοτήτων, υποστηρίζονται από τη Περιφέρεια (Αιτιολογική Έκθεση Ν.3852/2010).

Πίνακας 1. 2 Οι Μικροί Νησιωτικοί Δήμοι

Δήμος	Περιφέρεια	Πληθυσμός Δήμου
Αγαθονησίου	Νοτίου Αιγαίου	202
Αγίου Ευστρατίου	Βορείου Αιγαίου	257
Αγκιστρίου	Αττικής	1.131
Αλοννήσου	Θεσσαλίας	3.138
Αμοργού	Νοτίου Αιγαίου	1.961
Ανάφης	Νοτίου Αιγαίου	293
Αντιπάρου	Νοτίου Αιγαίου	1.265
Αστυπάλαιας	Νοτίου Αιγαίου	1.376
Γαύδου	Κρήτης	142
Ελαφονήσου	Πελοποννήσου	898
Ηρωικής Νήσου Κάσου	Νοτίου Αιγαίου	1.223
Ηρωικής Νήσου Ψαρών	Βορείου Αιγαίου	420
Ιητών	Νοτίου Αιγαίου	2.299
Ιθάκης	Ιονίων Νήσων	2.862
Κέας	Νοτίου Αιγαίου	2.335
Κιμώλου	Νοτίου Αιγαίου	810
Κύθνου	Νοτίου Αιγαίου	1.568
Λειψών	Νοτίου Αιγαίου	778
Μεγανησίου	Ιονίων Νήσων	926
Μεγίστης	Νοτίου Αιγαίου	584
Νισύρου	Νοτίου Αιγαίου	1.048
Οινουσσών	Βορείου Αιγαίου	911
Παξών	Ιονίων Νήσων	2.466
Πάτμου	Νοτίου Αιγαίου	3.283
Πόρου	Αττικής	3.261
Σαμοθράκης	Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης	2.596
Σερίφου	Νοτίου Αιγαίου	1.241
Σικίνου	Νοτίου Αιγαίου	253
Σίφνου	Νοτίου Αιγαίου	2.777
Σκύρου	Στερεάς Ελλάδας	3.052
Σύμης	Νοτίου Αιγαίου	2.603
Τήλου	Νοτίου Αιγαίου	746
Ύδρας	Αττικής	2.070
Φολεγάνδρου	Νοτίου Αιγαίου	719
Φούρνων Κορσεών	Νοτίου Αιγαίου	1.343
Χάλκης	Νοτίου Αιγαίου	475

Υπολογισμένα βάσει της πηγής: Απόφαση ΥΠ.ΕΣ. 64436/31.07.2023

Ωστόσο, στην αιτιολογική έκθεση του Ν. 4555/2018 αναγνωρίζεται ότι ο Ν. 3582/2010 αντιμετώπισε τις ιδιαιτερότητες των ορεινών και νησιωτικών Δήμων,

επιβαρύνοντας τους με πρόσθετες αρμοδιότητες της Κεντρικής Διοίκησης και της Περιφέρειας, χωρίς να παραχωρήσει τα απαιτούμενα μέσα ή να λάβει υπόψη την ανεπάρκεια ανθρωπίνων και οικονομικών πόρων των Δήμων αυτών, που αδυνατούν να εκτελέσουν ακόμα και προϋπάρχουσες, βασικές λειτουργίες.

Έρευνα της Ε.Ε.Τ.Α.Α. (2022) διαπίστωσε πως από το σύνολο των Δήμων, στους είκοσι δύο (22) δεν λειτουργεί Τεχνική Υπηρεσία. Οι είκοσι (20) εξ αυτών ανήκουν σε μικρούς νησιωτικούς Δήμους, ενώ από τους υπόλοιπους δεκαπέντε (15)¹ που διαθέτουν Τεχνική Υπηρεσία, στους έντεκα (11) η υπηρεσία αυτή υποστηρίζεται από την Περιφέρεια ή από άλλους Δήμους. Περαιτέρω, κανένας από τους μικρούς νησιωτικούς Δήμους δεν έχει συστήσει Υπηρεσία Δόμησης, τέσσερις (4) διαθέτουν Υπηρεσία Προγραμματισμού, ενώ μόνο ένας (1) Δήμος έχει εκχωρήσει την αρμοδιότητα της ύδρευσης, λειτουργώντας αυτόνομη ΔΕΥΑ.

Αυτό δεν σημαίνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό απαλλάσσεται από τις αρμοδιότητες αυτές. Η γεωγραφική και συγκοινωνιακή απομόνωση των νησιών επιβάλλει την εξασφάλιση των αναγκών για την διαβίωση των κατοίκων, υποδομών και υπηρεσιών, χωρίς αποκλεισμούς, ούτως ώστε να μην υποβαθμίζεται η ποιότητα ζωής των νησιωτών, ενώ οι απαιτήσεις πολλαπλασιάζονται κατά την τουριστική περίοδο. Επομένως, οι υποστελεχωμένες υπηρεσίες εντέλλονται να «εμπλακούν» σε θέματα που αντιμετωπίζουν οι κάτοικοι του νησιού, ανεξάρτητα ποιος δημόσιος φορέας έχει αρμοδιότητα (Ε.Ε.Τ.Α.Α., 2023), προσφέροντας ή μεσολαβώντας σε υπηρεσίες αρμοδιότητας άλλων φορέων (όπως ανταποκριτής Δ.ΥΠ.Α., ΟΓΑ κ.ά.).

Σε μελέτη της, η Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος (2022), εντοπίζει σημαντικά υποστελεχωμένες υπηρεσίες στους μικρούς νησιωτικούς Δήμους, με μέσο όρο τακτικού προσωπικού, τους δεκαεπτά (17) υπαλλήλους, ενώ κρίνει απαραίτητη μία αύξηση κατά 50%. Εγείρεται όμως το θέμα, αν ο προϋπολογισμός των Δήμων αυτών επαρκεί να καλύψει τη δαπάνη μισθοδοσίας των επιπλέον, απαραίτητων υπαλλήλων. Περαιτέρω, υπάρχει έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, δεδομένου ότι μόνο το 23% του τακτικού προσωπικού ανήκει σε κατηγορίες εκπαίδευσης ΠΕ και ΤΕ, ενώ η εκτιμώμενη αναγκαία στελέχωση ΠΕ/ΤΕ ανέρχεται σε 46% (Κ.Ε.Δ.Ε., 2022). Στις ελλείψεις αυτές, έρχεται να προστεθεί η απουσία ουσιαστικής καθοδήγησης από την

¹ Η μελέτη της Ε.Ε.Τ.Α.Α. δεν συμπεριλαμβάνει στους μικρούς νησιωτικούς Δήμους τον Δήμο Πόρου, ο οποίος εντάχθηκε βάσει της Απογραφής Πληθυσμού - Κατοικιών 2021 με την Απόφαση ΥΠ.ΕΣ. 64436/31.07.2023

Περιφέρεια και η ενιαία για όλη την Τοπική Αυτοδιοίκηση, νομοθεσία, η οποία δεν λαμβάνει υπόψη τις τοπικές ιδιαιτερότητες (Ε.Ε.Τ.Α.Α., 2023).

Ως εκ τούτου, τα εγγενή προβλήματα της νησιωτικότητας, επιβαρύνονται με τον υψηλό φόρτο εργασίας και τα διευρυμένα αντικείμενα που ανατίθεται στο ελλιπές προσωπικό, αναδεικνύοντας έτσι τη χαμηλή εξειδίκευση και τμηματοποίηση της δομής των μικρών νησιωτικών Δήμων. Περαιτέρω, η υποστελέχωση σε επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων εγείρει αμφιβολίες σχετικά με το εύρος ελέγχου, ενώ το μικρό μέγεθος των Δήμων συνεπάγεται μία πιο άτυπη λειτουργική δομή, που προκαλεί ασάφεια σχετικά με την ιεραρχία.

Όπως υποστηρίζουν οι Robbins και Judge (2018), η εξειδίκευση, η τμηματοποίηση, η τυποποίηση, η ιεραρχία, το φάσμα ελέγχου, η συγκέντρωση/αποκέντρωση της εξουσίας και η διασύνδεση με το περιβάλλον συγκροτούν τη δομή ενός οργανισμού, η οποία έχει άμεση επίδραση στη συμπεριφορά των ανθρώπων του και κατ' επέκταση σε όλο τον οργανισμό.

1.4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Από τα παραπάνω, γίνεται σαφές ότι οι συνθήκες εργασίας στους μικρούς νησιωτικούς Δήμους, διαφοροποιούνται από εκείνες που επικρατούν στους υπόλοιπους Δήμους. Τίθεται λοιπόν το θέμα, πώς οι υψηλότερες απαιτήσεις σε συνδυασμό με τους περιορισμένους πόρους επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση των υπαλλήλων των μικρών νησιωτικών δήμων.

Ειδικότερα, η εν λόγω έρευνα έχει στόχο να απαντήσει τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιο είναι το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης, των επιμέρους διαστάσεων της και της εργασιακής δέσμευσης των δημοτικών υπαλλήλων που υπηρετούν σε μικρούς νησιωτικούς Δήμους;
2. Ποια είναι η σχέση μεταξύ των επιμέρους πτυχών της εργασίας και της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων στους μικρούς νησιωτικούς Δήμους;
3. Υφίσταται διαφορά στο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης μεταξύ των δημοτικών υπαλλήλων με βάση τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά;
4. Ποια είναι η σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος. Η μέθοδος αυτή κρίθηκε καταλληλότερη δεδομένου ότι σκοπός της έρευνας ήταν η μέτρηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης, καθώς και η διερεύνηση της μεταξύ τους σχέσης, ενώ ήταν δυνατή η συλλογή δεδομένων από μεγαλύτερο και αντιπροσωπευτικότερο δείγμα. Επιπλέον, με την ποσοτικοποίηση των απαντήσεων που συλλέχθηκαν και μέσα από τη στατιστική ανάλυση, είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων για το σύνολο του πληθυσμού (Παπαγεωργίου, 2015).

2.1 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

2.1.1 Μέθοδος δειγματοληψίας

Η συγκρότηση του δείγματος πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της δειγματοληψίας κατά συστάδες. Η τεχνική αυτή, στην οποία ο πληθυσμός διαχωρίζεται σε ομάδες με παρόμοια χαρακτηριστικά, διευκολύνει την πρόσβαση και ενδείκνυται στις περιπτώσεις ερευνών σε ευρεία γεωγραφική περιοχή (Παπαγεωργίου, 2015). Από τους 36 Μικρούς Νησιωτικούς Δήμους επιλέχθηκε ένα δείγμα 12 Δήμων, με μη τυχαία δειγματοληψία. Συγκεκριμένα, οι Δήμοι χωρίστηκαν με κριτήριο τον πληθυσμό τους σε τέσσερις κατηγορίες, και από κάθε κατηγορία επιλέχθηκαν τρεις Δήμοι, ούτως ώστε να υπάρχει ετερογένεια μεταξύ των συστάδων και να είναι αντιπροσωπευτικές του πληθυσμού.

2.1.2 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Αρχικά πραγματοποιήθηκε πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου προκειμένου να ελεγχθεί η καταλληλότητα και να εντοπιστούν τυχόν σφάλματα ή ασάφειες. Κατόπιν υπήρξε επικοινωνία με τις αρμόδιες υπηρεσίες των Δήμων για την ενημέρωση σχετικά με τον σκοπό της έρευνας. Ακολούθως, απεστάλη στις διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου των υπηρεσιών, ο σύνδεσμος που οδηγούσε στο λογισμικό διαχείρισης ερευνών "Google Forms", όπου ήταν διαθέσιμο προς συμπλήρωση το ερωτηματολόγιο, με σκοπό να προωθηθεί σε όλους τους υπαλλήλους κάθε φορέα.

Το ερωτηματολόγιο συνοδεύταν από ενημερωτικό σημείωμα (βλέπε Παράρτημα), στο οποίο αναφερόταν ο σκοπός της έρευνας και ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσης, ο οποίος κυμαινόταν από 7 έως 10 λεπτά, ενώ τονίζονταν η ανώνυμη και εθελοντική συμμετοχή. Παράλληλα, διευκρινιζόταν ότι τα δεδομένα θα

χρησιμοποιούνταν μόνο για τον σκοπό της έρευνας και πως οι απαντήσεις δεν θα μπορούσαν να συνδεθούν με συγκεκριμένους φορείς ή πρόσωπα. Τέλος, υπήρχαν σαφείς οδηγίες συμπλήρωσης και υποβολής, καθώς και τα στοιχεία του ερευνητή.

Η αποστολή και η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων διήρκησε από τον Νοέμβριο του 2023 μέχρι τον Ιανουάριο του 2024. Το τελικό δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 132 μόνιμοι και ΙΔΑΧ υπάλληλοι Μικρών Νησιωτικών Δήμων, σε σύνολο 201 υπαλλήλων που απασχολούνταν στους 12 Δήμους που συμμετείχαν (65,7%).

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό IBM SPSS Statistics v29.0.

2.2 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ανώνυμο ερωτηματολόγιο σε ψηφιακή μορφή. Κρίθηκε το προσφορότερο μέσο για τη συλλογή αντιπροσωπευτικού δείγματος, δεδομένης και της δύσκολης πρόσβασης στις δυσπρόσιτες έδρες των νησιωτικών Δήμων, εξοικονομώντας χρόνο και μειώνοντας σημαντικά το κόστος συλλογής (Χαλικιάς και σύν., 2016).

Για τις ανάγκες της έρευνας δομήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με τη σύνθεση τριών επιμέρους ερωτηματολογίων (βλέπε Παράρτημα). Τα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια αντλήθηκαν από τη διεθνή βιβλιογραφία, καθώς παρουσιάζουν υψηλό βαθμό εγκυρότητας και αξιοπιστίας. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλάμβανε ερωτήσεις για τη συλλογή δημογραφικών και επαγγελματικών δεδομένων. Ακολουθούσε ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης και τελευταίο βρισκόταν το ερωτηματολόγιο για την αποτύπωση της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων.

2.2.1 Ερωτηματολόγιο Δημογραφικών Στοιχείων

Το πρώτο μέρος περιείχε επτά (7) ερωτήσεις κλειστού τύπου για τη συλλογή των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις αφορούσαν το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τη γονική ιδιότητα, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό και την κατοχή ή μη θέση ευθύνης (προϊστάμενου/ης ή διευθυντή/ντριας).

2.2.2 Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης (Job Satisfaction Survey)

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο “Job Satisfaction Survey” (JSS) του Paul Spector (1985), το οποίο είναι κατάλληλο για έρευνες στον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών, δημόσιων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Συγκεκριμένα, η ελληνική έκδοση, που μεταφράστηκε από τους Tsounis και Sarafis (2018) αποτελεί ένα έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο και διατίθεται ελεύθερα για διδακτική χρήση².

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τριάντα έξι (36) ερωτήσεις-δηλώσεις εξαβάθμιας κλίμακας Likert (1-6), όπου το 1 αντιστοιχεί στην επιλογή «Διαφωνώ πολύ» και το 6 στην επιλογή «Συμφωνώ πολύ». Δεκαεννιά (19) ερωτήσεις έχουν αρνητική διατύπωση, ενώ οι υπόλοιπες δεκαεπτά (17), θετική³. Το εν λόγω εργαλείο αξιολογεί εννέα (9) επιμέρους κλίμακες που προκύπτουν από τέσσερις ερωτήσεις-δηλώσεις η καθεμία, όπως αναλυτικά παρουσιάζεται στον Πίνακα 2.1.

Πίνακας 2.1 Υποκλίμακες ερωτηματολογίου JSS

Πτυχές της εργασίας	Ερωτήσεις	Αξιοπιστία
Αμοιβή (Pay)	(+1), (-10), (-19), (+28)	0,757
Προαγωγές (Promotion)	(-2), (+11), (+20), (+33)	0,657
Εποπτεία (Supervision)	(+3), (-12), (-21), (+30)	0,888
Πρόσθετες παροχές (Fringe Benefits)	(-4), (+13), (+22), (-29)	0,458
Ενδεχόμενες ανταμοιβές (Contingent rewards)	(+5), (-14), (-23), (-32)	0,753
Λειτουργικές διαδικασίες (Operating conditions)	(-6), (+15), (-24), (-31)	0,427
Συνάδελφοι (Coworkers)	(+7), (-16), (+25), (-34)	0,692
Φύση της εργασίας (Nature of work)	(-8), (+17), (+27), (+35)	0,808
Επικοινωνία (Communication)	(+9), (-18), (-26), (-36)	0,565

Στην παρούσα έρευνα ο δείκτης αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου JSS για τη συνολική ικανοποίηση ανήλθε σε 0,894.

2.2.3 Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale)

Η αξιολόγηση της εργασιακής δέσμευσης πραγματοποιήθηκε με το ερωτηματολόγιο “Utrecht Work Engagement Scale” (UWES-9) των Schaufeli et al.

² Με την προϋπόθεση κοινοποίησης των αποτελεσμάτων στον κατασκευαστή

³ Οι ερωτήσεις με αρνητική διατύπωση παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.1 με το πρόσημο «-», ενώ εκείνες με θετική διατύπωση, με το πρόσημο «+»

(2006). Πρόκειται για τη σύντομη εκδοχή του αξιόπιστου εργαλείου των 17 ερωτήσεων (UWES-17) και διαθέτει ικανοποιητικές ψυχομετρικές ιδιότητες βάσει διακρατικής μελέτης (Schaufeli et al., 2006). Το συγκεκριμένο εργαλείο μπορεί να μετρήσει τη συνολική εργασιακή δέσμευση, ενώ παράλληλα μετρά τις τρεις επιμέρους διαστάσεις της έννοιας. Η ελληνική μετάφραση πραγματοποιήθηκε από τους κατασκευαστές του και διατίθεται ελεύθερα για ερευνητικούς σκοπούς⁴.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από εννέα (9) ερωτήσεις-δηλώσεις επταβάθμιας κλίμακας Likert (0-6), όπου το 0 αντιστοιχεί στην επιλογή «Ποτέ» και το 6 στην επιλογή «Πάντα (κάθε μέρα)». Το συγκεκριμένο εργαλείο μετρά τις τρεις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης, δηλαδή το «σφρίγος», την «αφοσίωση» και την «απορρόφηση», μέσα από τρεις (3) ερωτήσεις-δηλώσεις για κάθε διάσταση, όπως αναλύεται στον Πίνακα 2.2.

Πίνακας 2. 2 Υποκλίμακες ερωτηματολογίου UWES-9

Διαστάσεις Εργασιακής Δέσμευσης	Ερωτήσεις	Αξιοπιστία
Σφρίγος (Vigor)	1, 2, 5	0,925
Αφοσίωση (Dedication)	3, 4, 7	0,908
Απορρόφηση (Absorption)	6, 8, 9	0,757

Ο δείκτης αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής για τη συνολική εργασιακή δέσμευση στην εν λόγω έρευνα ήταν 0,942.

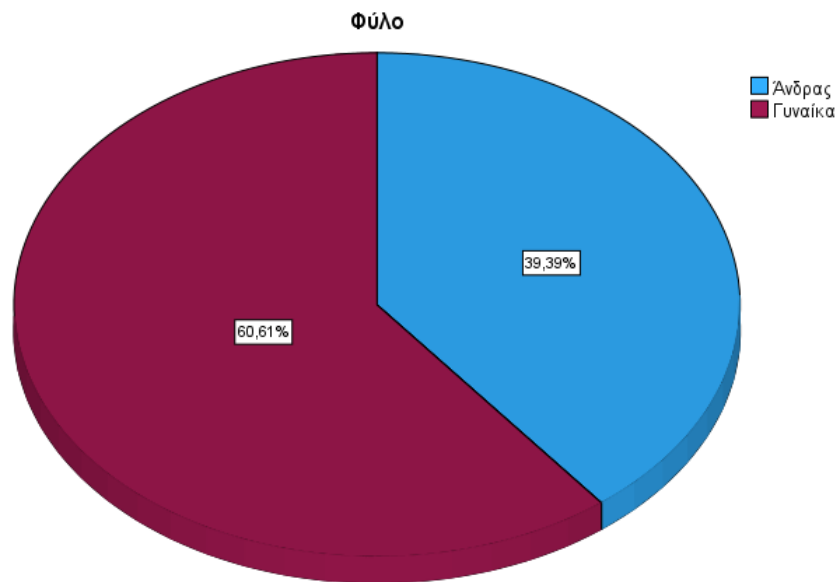
Η αξιοπιστία του συνολικού ερωτηματολογίου ήταν 0,915.

⁴ Με την προϋπόθεση κοινοποίησης των αποτελεσμάτων στον κατασκευαστή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

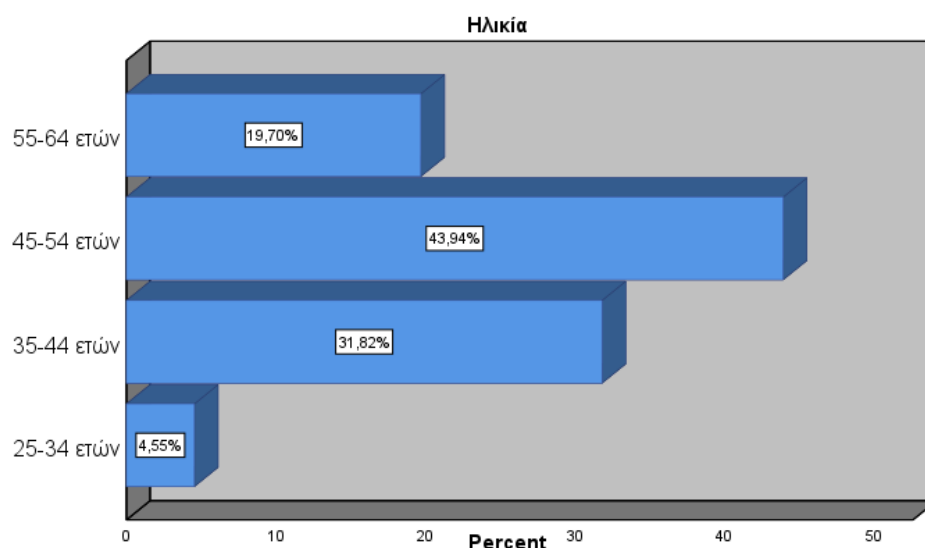
3.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Από το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου συλλέχθηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, απ' όπου προέκυψε ότι στην έρευνα έλαβαν μέρος 52 άνδρες (39,4%) και 80 γυναίκες (60,6%) (Διάγραμμα 3.1).



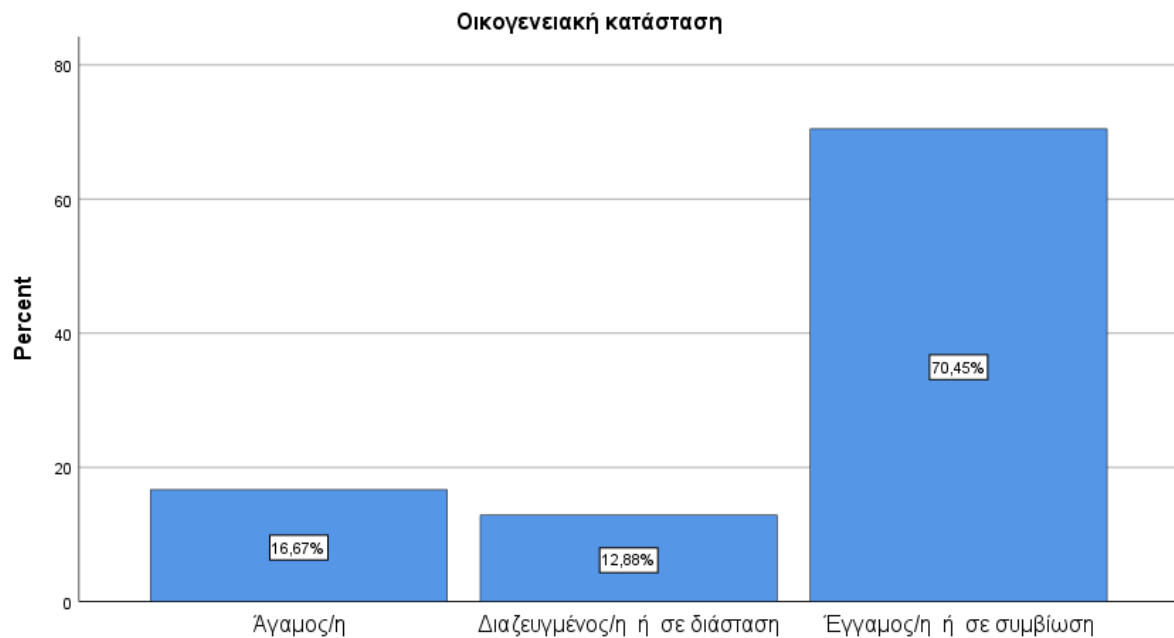
Διάγραμμα 3.1 Κατανομή δείγματος ανά φύλο

Στην ηλικιακή κατανομή, το 43,9% των συμμετεχόντων (58 υπάλληλοι) άνηκε στην ηλικιακή κατηγορία 45-54, το 31,8% (42 υπάλληλοι) στην κατηγορία 35-44, το 19,7% (26 υπάλληλοι) στην κατηγορία 55-64 και το 4,5% (6 υπάλληλοι) στην κατηγορία 25-34, ενώ δεν δηλώθηκαν οι ηλικιακές κατηγορίες 18-24 και άνω των 65 (Διάγραμμα 3.2).



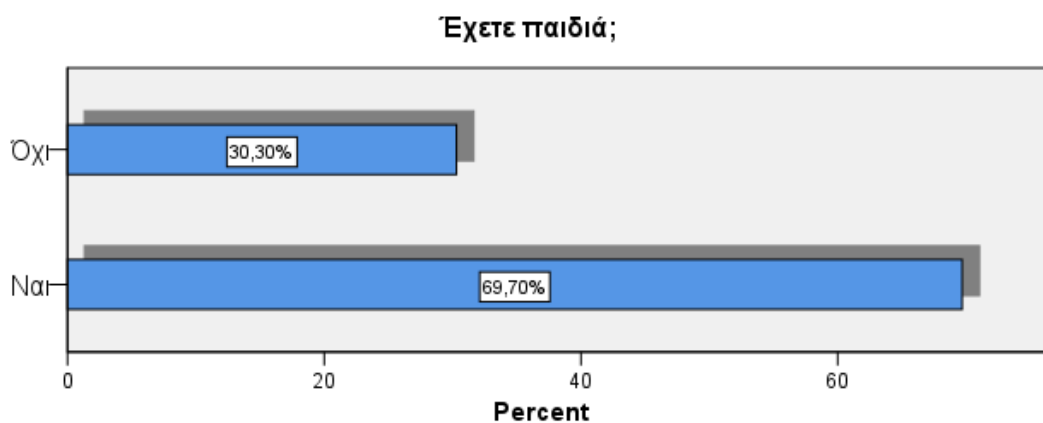
Διάγραμμα 3.2 Ηλικιακή κατανομή δείγματος

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν έγγαμοι/ες ή σε συμβίωση, κατέχοντας ποσοστό 70,5% (93 συμμετέχοντες) επί του συνόλου, ποσοστό 16,7% (22 συμμετέχοντες) ήταν άγαμοι/ες και το υπόλοιπο 12,9% (17 συμμετέχοντες) δήλωσαν διαζευγμένοι/ες ή σε διάσταση (Διάγραμμα 3.3).



Διάγραμμα 3. 3 Κατανομή δείγματος ανά οικογενειακή κατάσταση

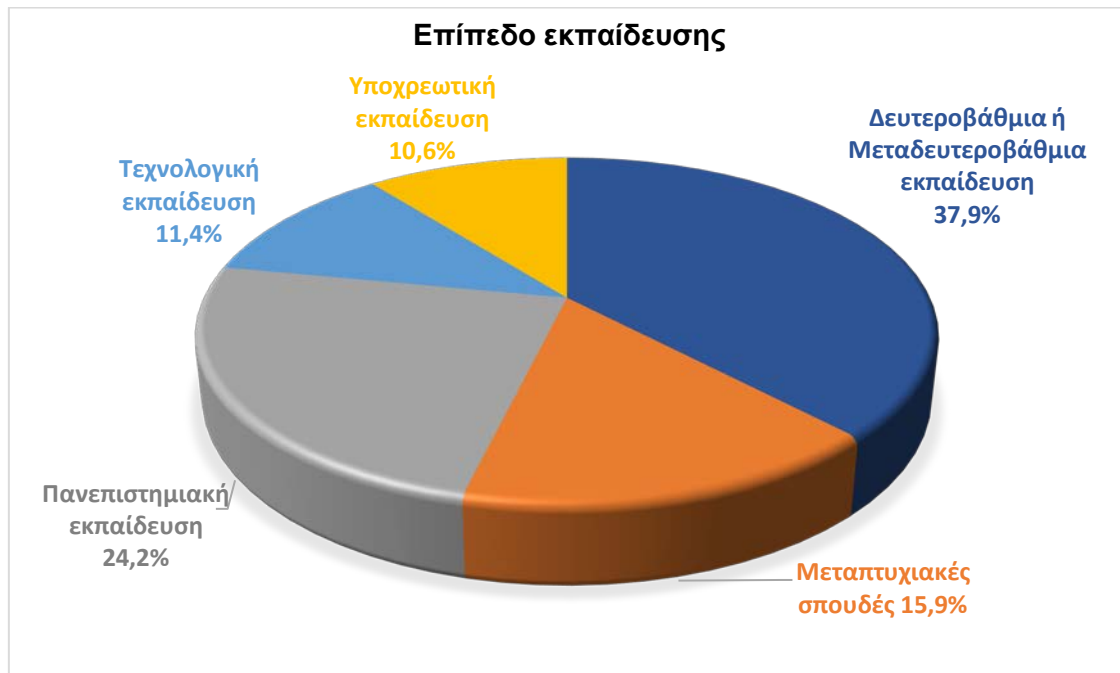
Περαιτέρω, το 69,7% (92 συμμετέχοντες) του δείγματος δήλωσαν ότι έχουν παιδιά, ενώ το υπόλοιπο 30,3% (40 συμμετέχοντες) δεν είχαν παιδιά (Διάγραμμα 3.4).



Διάγραμμα 3. 4 Κατανομή δείγματος ως προς τη γονική ιδιότητα

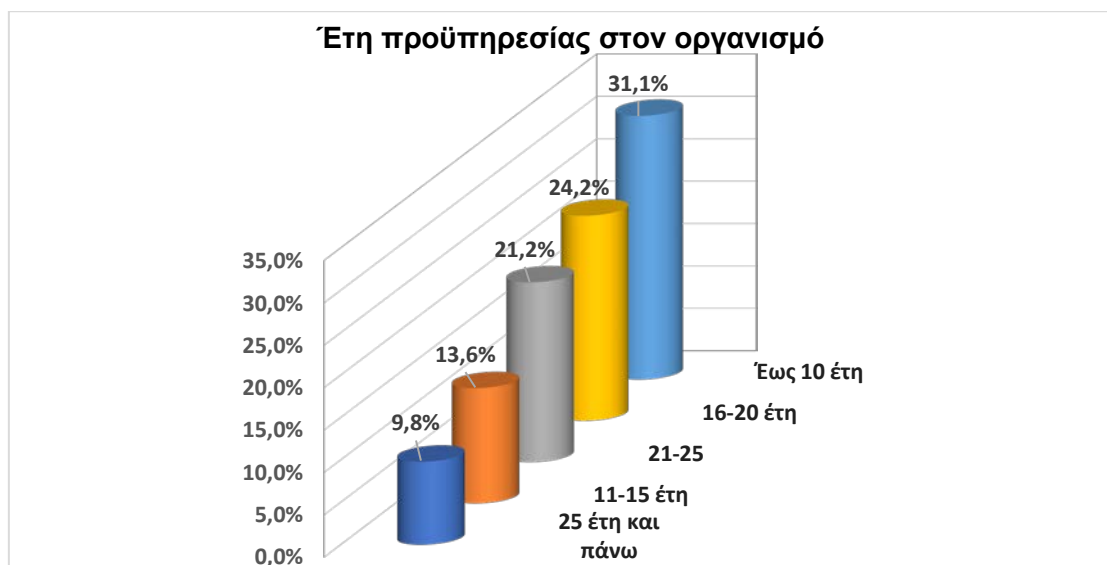
Σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης, το 37,9% (50 υπάλληλοι) των συμμετεχόντων ήταν απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας ή Μεταδευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, το 24,2% (32 υπάλληλοι) κατείχε τίτλο Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, το 15,9% (21 υπάλληλοι) δήλωσε Μεταπτυχιακές σπουδές, το 11,4% (15 υπάλληλοι)

κατείχε τίτλο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης και το υπόλοιπο 10,6% (14 υπάλληλοι) ήταν απόφοιτοι Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (Διάγραμμα 3.5).



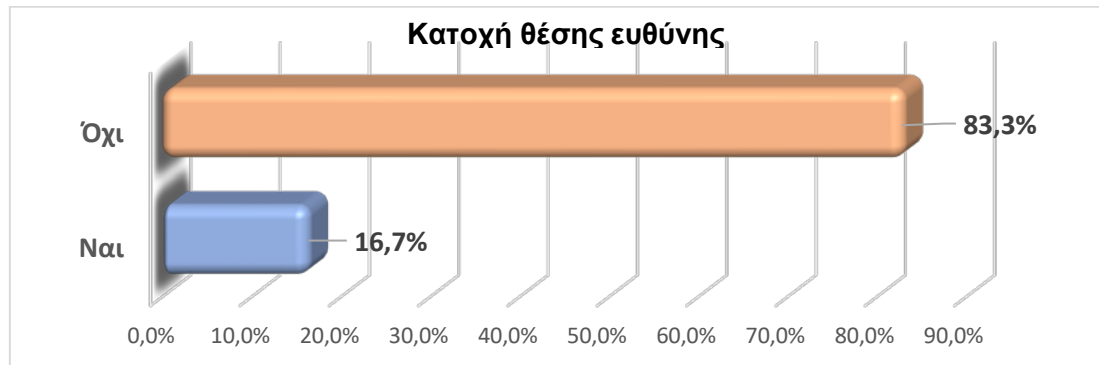
Διάγραμμα 3. 5 Κατανομή δείγματος ανά επίπεδο εκπαίδευσης

Ως προς τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά, το 31,1% (41 συμμετέχοντες) του δείγματος είχε προϋπηρεσία στον οργανισμό έως 10 έτη, το 24,2% (32 συμμετέχοντες) δήλωσε προϋπηρεσία 16-20 έτη, το 21,2% (28 συμμετέχοντες) βρισκόταν στον οργανισμό 21-25 έτη, το 13,6% (18 συμμετέχοντες) δήλωσε προϋπηρεσία 11-15 έτη, ενώ το υπόλοιπο 9,8% (13 συμμετέχοντες) υπηρετούσε στον οργανισμό για πάνω από 25 έτη (Διάγραμμα 3.6).



Διάγραμμα 3. 6 Κατανομή δείγματος ανά έτη προϋπηρεσίας

Τέλος, από το σύνολο των συμμετεχόντων, το 16,7% του δείγματος (22 υπάλληλοι) κατείχε θέση προϊσταμένου/ης ή διευθυντή/τριας, ενώ το υπόλοιπο 83,3% (112 υπάλληλοι) όχι (Διάγραμμα 3.7).



Διάγραμμα 3.7 Κατανομή δείγματος ως προς τη θέση

3.2 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΠΑΓΓΕΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

Πρώτος στόχος της μελέτης ήταν η διερεύνηση του επιπέδου της επαγγελματικής ικανοποίησης, των επιμέρους παραγόντων της, καθώς και της εργασιακής δέσμευσης στο δείγμα της παρούσας έρευνας. Στο προηγούμενο κεφάλαιο, παρουσιάστηκε η παραγοντική δομή των δύο ερωτηματολογίων, σύμφωνα με τις οδηγίες των κατασκευαστών τους (βλέπε Πίνακα 2.1 και Πίνακα 2.2). Επιπλέον, παρουσιάστηκε η εσωτερική αξιοπιστία του κάθε παράγοντα που προέκυψε από τις απαραίτητες αναλύσεις, αλλά και η αξιοπιστία για το σύνολο του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αυτή.

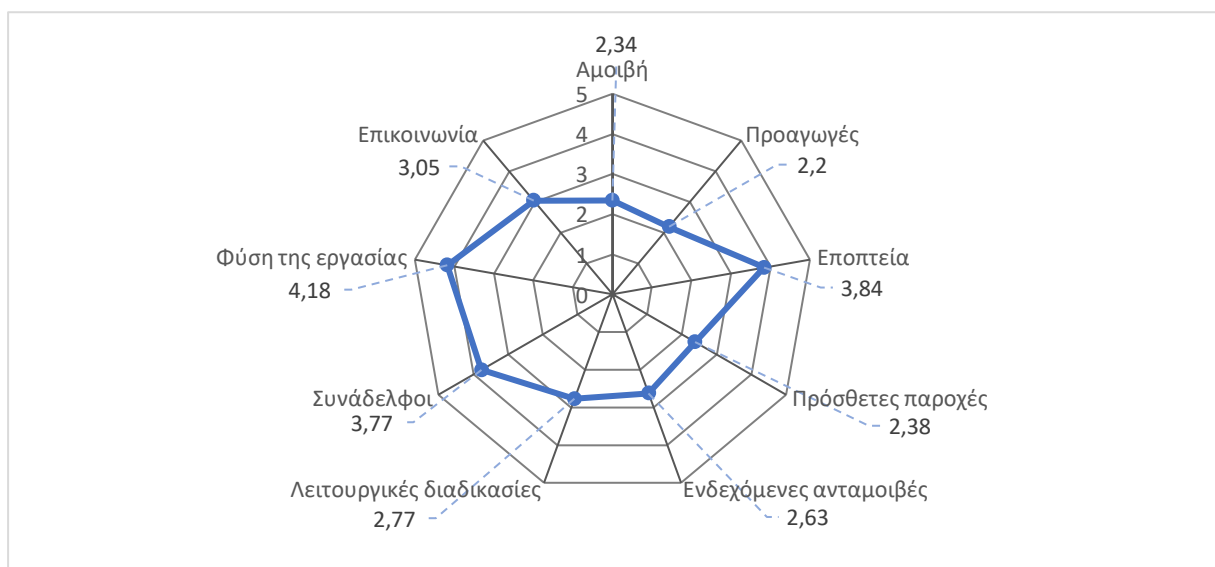
Για την αποτύπωση των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης και των επιμέρους παραγόντων της, υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι του κάθε παράγοντα, αφού πρώτα πραγματοποιήθηκε αναστροφή των ερωτήσεων-δηλώσεων που είχαν αρνητική διατύπωση και οι τριάντα έξι ερωτήσεις συντέθηκαν σε εννέα παράγοντες.

Από τα αποτελέσματα (βλέπε Πίνακα 3.1), προκύπτει η διαπίστωση πως το δείγμα της έρευνας χαρακτηρίζεται από μέτρια επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, η εργασιακή ικανοποίηση των δημοτικών υπαλλήλων που υπηρετούν σε μικρούς νησιωτικούς Δήμους είναι οριακά σε μέτρια επίπεδα (Μ.Ο.=3,02, Τ.Α.=0,61). Ακολουθώντας την απόλυτη προσέγγιση ερμηνείας της βαθμολογίας του ερωτηματολογίου έρευνας εργασιακής ικανοποίησης JSS και δεδομένου ότι οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο δόθηκαν σε εξαβάθμια κλίμακα Likert, από 1 έως 6,

η βαθμολογία με μέσο όρο άνω του 4 αντιστοιχεί στην ικανοποίηση από την εργασία, κάτω του 3 αντιπροσωπεύει τη δυσαρέσκεια, ενώ μέση βαθμολογία μεταξύ 3 και 4 εκφράζει «αμφιθυμία» (Spector, 1997).

Πίνακας 3. 1 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης

Παράγοντας	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Αμοιβή	2,34	0,94
Προαγωγές	2,20	0,84
Εποπτεία	3,84	1,30
Πρόσθετες παροχές	2,38	0,79
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	2,63	0,96
Λειτουργικές διαδικασίες	2,77	0,85
Συνάδελφοι	3,77	0,98
Φύση της εργασίας	4,18	1,07
Επικοινωνία	3,05	0,90
Εργασιακή ικανοποίηση	3,02	0,61



Διάγραμμα 3. 8 Επίπεδα διαστάσεων μερικής εργασιακής ικανοποίησης

Ως προς τις επιμέρους διαστάσεις (βλέπε Διάγραμμα 3.8), σημειώθηκαν χαμηλότερα του μέσου όρου επίπεδα στην Αμοιβή (Μ.Ο.=2,34, Τ.Α.=0,94), στις Προαγωγές (Μ.Ο.=2,20, Τ.Α.=0,84), στις Πρόσθετες παροχές (Μ.Ο.=2,38, Τ.Α.=0,79), στις Ενδεχόμενες ανταμοιβές (Μ.Ο.=2,63, Τ.Α.=0,96) και στις Λειτουργικές διαδικασίες (Μ.Ο.=2,77, Τ.Α.=0,85). Παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, στους οποίους το

δείγμα της έρευνας σημείωσε υψηλότερα επίπεδα του μέσου όρου ήταν η Εποπτεία (Μ.Ο.=3,84, Τ.Α.=1,30) και οι Συνάδελφοι (Μ.Ο.=3,77, Τ.Α.=0,98), ενώ τα επίπεδα του παράγοντα της Φύσης της εργασίας αποτυπώθηκαν ως υψηλά (Μ.Ο.=4,18, Τ.Α.=1,07). Τέλος, ο παράγοντας της Επικοινωνίας κινήθηκε περίπου στα ίδια επίπεδα με εκείνα της συνολικής ικανοποίησης (Μ.Ο.=3,05, Τ.Α.=0,90).

Αναφορικά με τα επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων σε μικρούς νησιωτικούς δήμους, αφού υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι του κάθε παράγοντα, από την ανάλυση φάνηκε πως η εργασιακή δέσμευση του δείγματος, καθώς και οι επιμέρους παράγοντες που τη διέπουν, κινήθηκαν επίσης, σε μέτρια επίπεδα (βλέπε Πίνακα 3.2). Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος της συνολικής εργασιακής δέσμευσης ήταν 3,82 και η τυπική απόκλιση 1,36. Αντίστοιχα, μέτρια ήταν τα επίπεδα και των τριών επιμέρους παραγόντων, του Σφρίγους (Μ.Ο.=3,80, Τ.Α.=1,51), της Αφοσίωσης (Μ.Ο.=3,84, Τ.Α. = 1,54) και της Απορρόφησης (Μ.Ο.=3,83, Τ.Α.=1,46). Σύμφωνα με τους Schaufeli και Bakker (2003), εφόσον οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο κυμαίνονται σε επταβάθμια κλίμακα, από 0 έως 6, βαθμολογίες μεταξύ 2,89 και 4,66 χαρακτηρίζονται ως μέτριες.

Πίνακας 3. 2 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις παραγόντων εργασιακής δέσμευσης

Παράγοντας	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Σφρίγος	3,80	1,51
Αφοσίωση	3,84	1,54
Απορρόφηση	3,83	1,35
Εργασιακή δέσμευση	3,82	1,36

3.3 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ

Ακολούθως, στόχος της έρευνας ήταν να διερευνηθεί η συνάφεια των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης με τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία των υπαλλήλων που υπηρετούν σε μικρούς νησιωτικούς δήμους, οι οποίοι συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα. Για τον σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης με συντελεστή Pearson, από την οποία προέκυψε στατιστικά σημαντική συσχέτιση για κάθε επιμέρους διάσταση με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση (βλέπε Πίνακα 3.3). Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει

πολύ υψηλή θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από τις Ενδεχόμενες ανταμοιβές ($r=.823$, $p<.001$) και υψηλή θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την Αμοιβή ($r=.667$, $p<.001$), την Εποπτεία ($r=.697$, $p<.001$), τους Συναδέλφους ($r=.688$, $p<.001$) και την Επικοινωνία ($r=.707$, $p<.001$). Περαιτέρω, μέτρια θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση παρουσίασαν, η ικανοποίηση από τις Προαγωγές ($r=.550$, $p<.001$), από τις Πρόσθετες παροχές ($r=.556$, $p<.001$), από τις Λειτουργικές διαδικασίες ($r=.507$, $p<.001$) και από τη Φύση της εργασίας ($r=.526$, $p<.001$).

Πίνακας 3. 3 Συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης

	Εργασιακή ικανοποίηση	Αμοιβή	Προαγωγές	Εποπτεία	Πρόσθετες παροχές	Ενδεχόμενες ανταμοιβές	Λειτουργικές διαδικασίες	Συναδέλφους	Φύση της εργασίας	Επικοινωνία
Εργασιακή ικανοποίηση	1	,667**	,550**	,697**	,556**	,823**	,507**	,688**	,526**	,707**
Αμοιβή	,667**	1	,360**	,241**	,589**	,603**	,357**	,263**	,257**	,282**
Προαγωγές	,550**	,360**	1	,255**	,395**	,415**	,211**	,246**	,191**	,221**
Εποπτεία	,697**	,241**	,255**	1	,170	,488**	,241**	,588**	,187*	,586**
Πρόσθετες παροχές	,556**	,589**	,395**	,170	1	,498**	,148	,203*	,216*	,164
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	,823**	,603**	,415**	,488**	,498**	1	,438**	,430**	,319**	,566**
Λειτουργικές διαδικασίες	,507**	,357**	,211*	,241**	,148	,438**	1	,197*	,058	,371**
Συναδέλφους	,688**	,263**	,246**	,588**	,203*	,430**	,197*	1	,398**	,489**
Φύση της εργασίας	,526**	,257**	,191*	,187*	,216*	,319**	,058	,398**	1	,309**
Επικοινωνία	,707**	,282**	,221*	,586**	,164	,566**	,371**	,489**	,309**	1

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

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

Όσον αφορά τη συνάφεια μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης, από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψε στατιστικά σημαντική συσχέτιση σχεδόν για όλους τους συνδυασμούς των επιμέρους παραγόντων της ικανοποίησης, εκτός από τη σχέση των Πρόσθετων παροχών με την Εποπτεία, τις

Λειτουργικές διαδικασίες με την Επικοινωνία, καθώς και τη σχέση της διάστασης των Λειτουργικών διαδικασιών με τη διάσταση της Φύσης της εργασίας (βλέπε Πίνακα 3.3).

3.4 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Επόμενος στόχος της έρευνας αποτελούσε η διερεύνηση της επίδρασης των ατομικών χαρακτηριστικών του δείγματος των υπαλλήλων μικρών νησιωτικών Δήμων, στα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης. Για τον λόγο αυτό, εφαρμόστηκε μία σειρά αναλύσεων για να εξεταστεί αν το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η γονική ιδιότητα, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη προϋπηρεσίας και η κατοχή θέσης ευθύνης επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ή την εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων.

Αρχικά, για να διερευνηθεί αν παρουσιάζονται διαφορές ως προς το φύλο, πραγματοποιήθηκε ανάλυση T-Test για Ανεξάρτητα Δείγματα, από την οποία προέκυψε πως δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφορά για καμία από τις εξαρτημένες μεταβλητές (βλέπε Πίνακα 3.4). Συνεπώς, το φύλο δεν είχε επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση ($p=.208$) και στην εργασιακή δέσμευση ($p=.400$).

Πίνακας 3. 4 Ανάλυση T-test για Ανεξάρτητα Δείγματα με ανεξάρτητη μεταβλητή το φύλο

Εξαρτημένες μεταβλητές	Levene's Test		t-test for Equality of Means			
	F	Σημαντικότητα	t	Βαθμοί ελευθερίας	Σημαντικότητα p	Διαφορά μεταξύ M.O.
Εργασιακή ικανοποίηση	2,036	,156	1,266	130	,208	,13830
Εργασιακή δέσμευση	1,227	,270	,844	130	,400	,20417

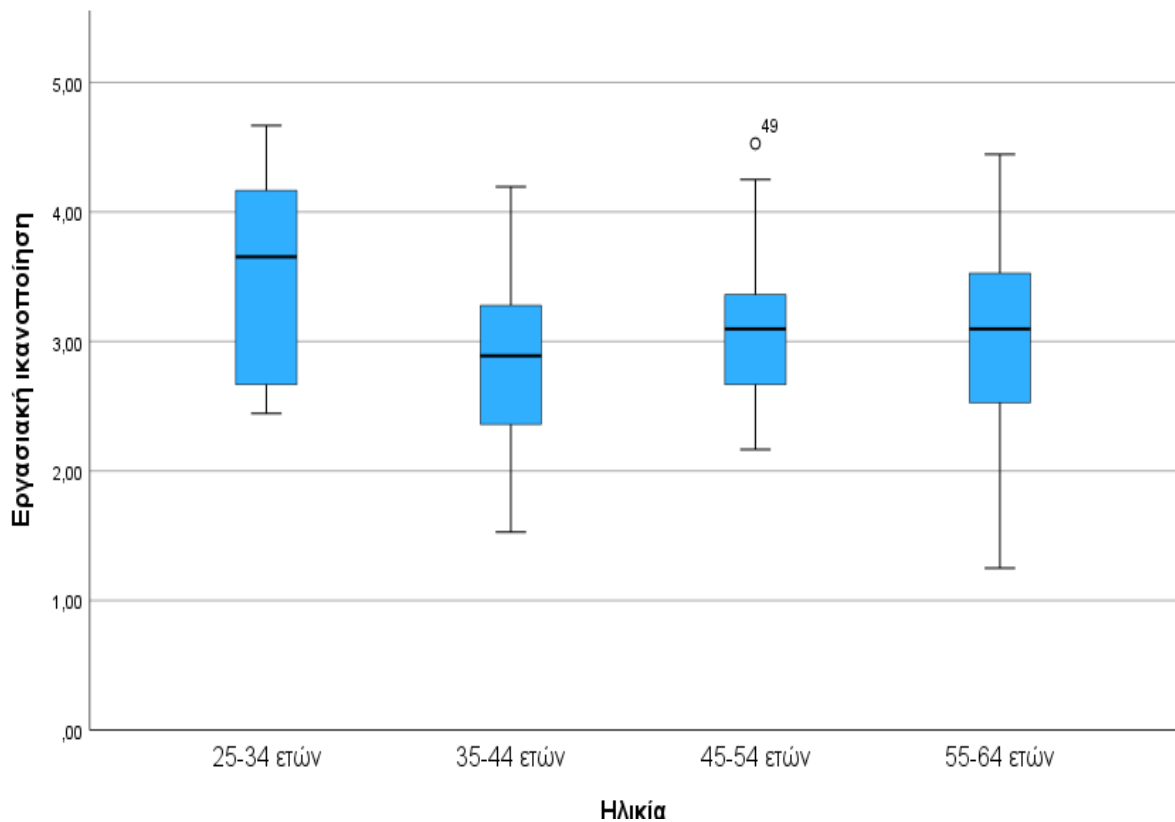
Κατόπιν, πραγματοποιήθηκε μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) για τη διερεύνηση της επίδρασης της ηλικίας στις εξεταζόμενες μεταβλητές (βλέπε Πίνακα 3.5). Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την εργασιακή ικανοποίηση ($F_{(3,128)}=2,936$, $p=.036$), αλλά όχι ως προς την εργασιακή δέσμευση ($p=.862$).

Όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 3.9, η ηλικιακή κατηγορία 25-34 ετών (M.O.=3.54, T.A.=0.86) σημείωσε τον υψηλότερο μέσο όρο στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, η ηλικιακή κατηγορία 35-44 ετών (M.O.=2.85, T.A.=0.60) είχε τον χαμηλότερο μέσο όρο, ενώ οι ηλικιακές κατηγορίες 45-54 ετών (M.O.=3.09, T.A.=0.51)

και 55-64 ετών (Μ.Ο.=3.02, Τ.Α.=0.72) κατέγραψαν ενδιάμεσους μέσους όρους εργασιακής ικανοποίησης (βλέπε Πίνακα 3.6).

Πίνακας 3. 5 Ανάλυση διακύμανσης με ανεξάρτητη μεταβλητή την ηλικία

Εξαρτημένες μεταβλητές	Άθροισμα Τετραγώνων	Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσα Τετραγώνων	F	Σημαντικότητα p
Εργασιακή ικανοποίηση	3,188	3	1,063	2,936	,036
Αμοιβή	15,504	3	5,168	6,580	<,001
Προαγωγές	1,686	3	,562	,797	,498
Εποπτεία	12,919	3	4,306	2,633	,053
Πρόσθετες παροχές	6,105	3	2,035	3,458	,018
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	10,128	3	3,376	3,900	,011
Λειτουργικές διαδικασίες	5,854	3	1,951	2,784	,044
Συνάδελφοι	3,249	3	1,083	1,128	,340
Φύση της εργασίας	4,538	3	1,513	1,325	,269
Επικοινωνία	5,390	3	1,797	2,289	,082
Εργασιακή δέσμευση	1,398	3	,466	,249	,862



Διάγραμμα 3. 9 Εργασιακή ικανοποίηση ανά ηλικιακή κατηγορία

Στις επιμέρους διαστάσεις, στατιστικά σημαντική διαφορά διαφάνηκε στη διάσταση της Αμοιβής ($F_{(3,128)}=6,580$, $p<.001$), των Πρόσθετων παροχών ($F_{(3,128)}=3,458$, $p=.018$), των Ενδεχόμενων ανταμοιβών ($F_{(3,128)}=3,900$, $p=.011$) και των Λειτουργικών διαδικασιών ($F_{(3,128)}=2,784$, $p=.044$) (βλέπε Πίνακα 3.6).

Πίνακας 3. 6 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με την ηλικία

Παράγοντες	25-34		35-44		45-54		55-64	
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.
Εργασιακή ικανοποίηση	3,54	0,86	2,85	0,60	3,09	0,51	3,01	0,72
Αμοιβή	3,75	1,10	2,46	0,82	2,25	0,92	2,03	0,86
Πρόσθετες παροχές	3,33	0,44	2,32	0,72	2,38	0,78	2,24	0,86
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	3,54	1,42	2,37	0,80	2,80	0,86	2,47	1,14
Λειτουργικές διαδικασίες	3,42	0,89	2,54	0,73	2,77	0,81	2,98	1,03

Ομοίως, εκτελέστηκε μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) για την εξέταση της πιθανότητας επίδρασης της οικογενειακής κατάστασης στην επαγγελματική ικανοποίηση και στην εργασιακή δέσμευση (βλέπε Πίνακα 3.7). Από την ανάλυση προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την εργασιακή ικανοποίηση ($F_{(2,129)}=3,342$, $p=.038$), ενώ δεν βρέθηκε σημαντική διαφορά ως προς την εργασιακή δέσμευση ($p=.510$).

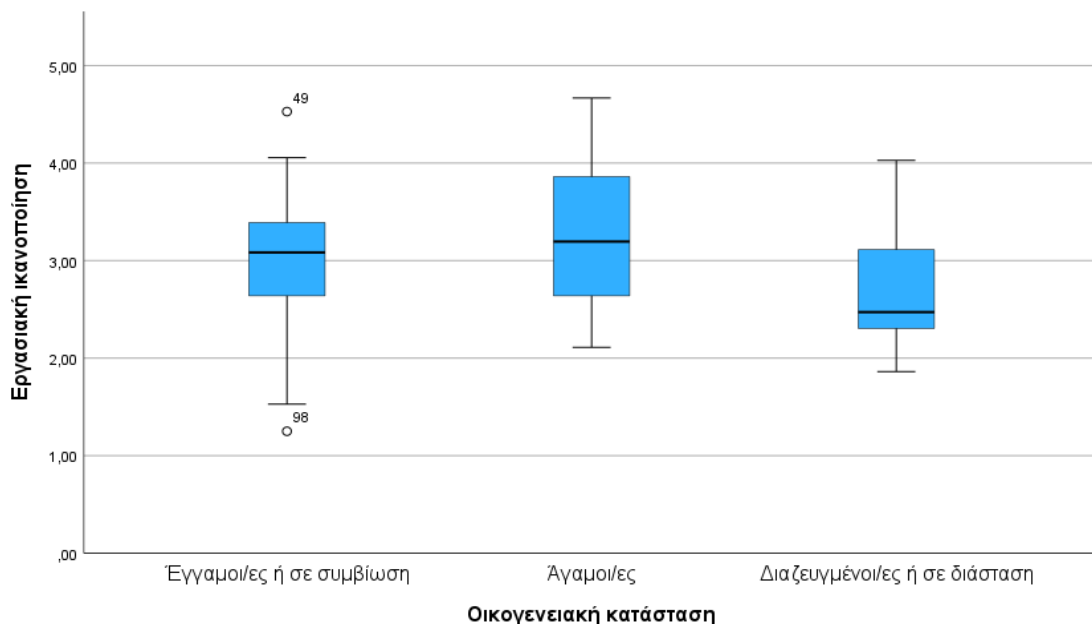
Πίνακας 3. 7 Ανάλυση διακύμανσης με ανεξάρτητη μεταβλητή την οικογενειακή κατάσταση

Εξαρτημένες μεταβλητές	Άθροισμα Τετραγώνων	Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσα Τετραγώνων	F	Σημαντικότητα p
Εργασιακή ικανοποίηση	2,440	2	1,220	3,342	,038
Αμοιβή	12,623	2	6,312	7,873	<,001
Προαγωγές	,542	2	,271	,383	,683
Εποπτεία	7,173	2	3,586	2,151	,121
Πρόσθετες παροχές	7,385	2	3,692	6,432	,002
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	7,487	2	3,743	4,257	,016
Λειτουργικές διαδικασίες	2,934	2	1,467	2,042	,134
Συνάδελφοι	1,027	2	,513	,529	,590
Φύση της εργασίας	,606	2	,303	,261	,771
Επικοινωνία	1,472	2	,736	,909	,405
Εργασιακή δέσμευση	2,502	2	1,251	,676	,510

Συγκεκριμένα, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 3.8, τον υψηλότερο μέσο όρο συνολικής εργασιακής ικανοποίησης κατέγραψαν οι Άγαμοι/ες (Μ.Ο.=3.25, Τ.Α.=0.74), έπονταν οι Έγγαμοι/ες ή σε Συμβίωση (Μ.Ο.=3.01, Τ.Α.=0.57) και τον χαμηλότερο μέσο όρο είχαν οι Διαζευγμένοι/ες ή σε Διάσταση (Μ.Ο.=2.75 Τ.Α.=0.61) (βλέπε Διάγραμμα 3.10). Η οικογενειακή κατάσταση εμφάνισε στατιστική διαφορά και στις επιμέρους διαστάσεις της ικανοποίησης από την Αμοιβή ($F_{(2,129)}=7,873$, $p<.001$), από τις Πρόσθετες παροχές ($F_{(2,129)}=6,432$, $p=.002$) και από τις Ενδεχόμενες Ανταμοιβές ($F_{(2,129)}=4,257$, $p=.016$).

Πίνακας 3. 8 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση

Παράγοντες	Έγγαμοι/ες ή σε Συμβίωση		Άγαμοι/ες		Διαζευγμένοι/ες ή σε Διάσταση	
	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.
Εργασιακή ικανοποίηση	3,01	0,57	3,25	0,74	2,75	0,62
Αμοιβή	2,28	0,82	2,95	1,20	1,85	0,83
Πρόσθετες παροχές	2,42	0,77	2,66	0,77	1,81	0,63
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	2,56	0,86	3,14	1,12	2,34	1,08



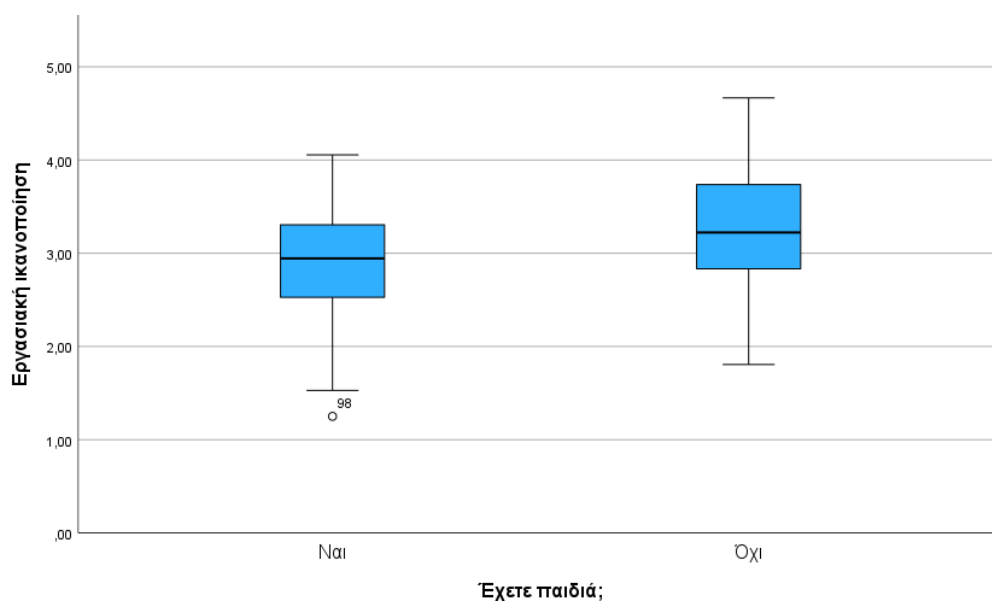
Διάγραμμα 3. 10 Εργασιακή ικανοποίηση βάσει οικογενειακής κατάστασης

Αναφορικά με την πιθανότητα επίδρασης της γονικής ιδιότητας στις μελετώμενες μεταβλητές, για τον σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε ανάλυση T-Test για Ανεξάρτητα Δείγματα, από την οποία εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά για την εργασιακή ικανοποίηση, όχι όμως για την εργασιακή δέσμευση ($p=.391$) (βλέπε Πίνακα 3.9).

Εφόσον η σημαντικότητα της F-τιμής είναι $0.305 > 0.05$, υπάρχει ομοιογένεια διακυμάνσεων και η γονική ιδιότητα έχει επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση ($t_{(130)} = -3.115$, $p = .002$). Συγκεκριμένα, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 3.10, οι υπάλληλοι που είχαν παιδιά κατέγραψαν χαμηλότερο μέσο όρο συνολικής εργασιακής ικανοποίησης (Μ.Ο.=2.91, Τ.Α.=0.55) από εκείνους που δεν είχαν παιδιά (Μ.Ο.=3.26, Τ.Α.=0.68) (βλέπε Διάγραμμα 3.11).

Πίνακας 3. 9 Ανάλυση T-test για Ανεξάρτητα Δείγματα με ανεξάρτητη μεταβλητή τη γονική ιδιότητα

Εξαρτημένες μεταβλητές	Levene's Test		t-test for Equality of Means			
	F	Σημαντικότητα	t	Βαθμοί ελευθερίας	Σημαντικότητα p	Διαφορά μεταξύ Μ.Ο.
Εργασιακή ικανοποίηση	1,059	,305	-3,115	130	,002	-,35127
Αμοιβή	2,092	,150	-3,425	130	<,001	-,58696
Προαγωγές	2,149	,145	-,557	130	,579	-,08859
Εποπτεία	10,168	,002	-1,933	101,705	,056	-,41658
Πρόσθετες παροχές	,809	,370	-2,218	130	,028	-,32636
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	3,845	,052	-3,384	130	<,001	-,59266
Λειτουργικές διαδικασίες	,001	,970	-2,485	130	,014	-,39429
Συνάδελφοι	1,110	,294	-1,980	130	,050	-,36386
Φύση της εργασίας	,073	,788	-,878	130	,381	-,17853
Επικοινωνία	,257	,613	-1,257	130	,211	-,21359
Εργασιακή δέσμευση	1,819	,180	-,860	130	,391	-,22138



Διάγραμμα 3. 11 Εργασιακή ικανοποίηση βάσει γονικής ιδιότητας

Περαιτέρω, όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 3.10, η γονική ιδιότητα εμφάνισε στατιστικά σημαντική διαφορά και στις επιμέρους διαστάσεις της ικανοποίησης από την Αμοιβή ($t_{(130)}=-3,425$, $p<.001$), από τις Πρόσθετες παροχές ($t_{(130)}=-2,218$, $p=.028$), από τις Ενδεχόμενες Ανταμοιβές ($t_{(130)}=-3,384$, $p<.001$) και από τις Λειτουργικές Διαδικασίες ($t_{(130)}=-2,485$, $p=.014$).

Πίνακας 3. 10 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τη γονική ιδιότητα

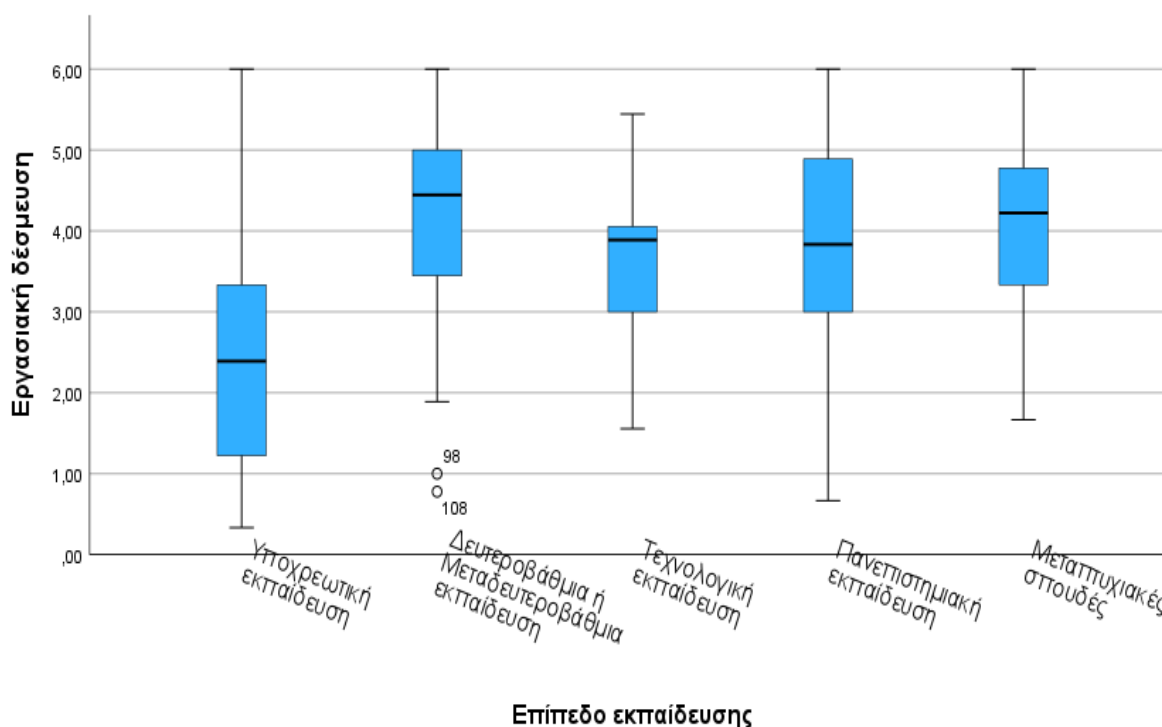
Παράγοντες	Υπάλληλοι με παιδιά		Υπάλληλοι χωρίς παιδιά	
	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.
Εργασιακή ικανοποίηση	2,91	0,55	3,26	0,68
Αμοιβή	2,16	0,82	2,75	1,07
Πρόσθετες παροχές	2,28	0,75	2,61	0,84
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	2,45	0,85	3,04	1,08
Λειτουργικές διαδικασίες	2,65	0,82	3,04	0,87

Ακολούθως, για τον έλεγχο της ενδεχόμενης ύπαρξης διαφορών στα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης, μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου του δείγματος, πραγματοποιήθηκε μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης (ANOVA). Σύμφωνα με τον Πίνακα 3.11, το επίπεδο σπουδών των υπαλλήλων δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά με την επαγγελματική ικανοποίηση ($p=.843$), αλλά διαφοροποιεί την εργασιακή δέσμευση ($F_{(4,127)}=5,433$, $p<.001$).

Πίνακας 3. 11 Ανάλυση διακύμανσης με ανεξάρτητη μεταβλητή το μορφωτικό επίπεδο

Εξαρτημένες μεταβλητές	Άθροισμα Τετραγώνων	Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσα Τετραγώνων	F	Σημαντικό -τητα p
Εργασιακή ικανοποίηση	,541	4	,135	,350	,843
Εργασιακή δέσμευση	35,250	4	8,813	5,433	<,001

Συγκεκριμένα, οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας ή Μεταδευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης δήλωσαν περισσότερο δεσμευμένοι (Μ.Ο.=4.23, Τ.Α.=1.22), έπονταν οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου (Μ.Ο.=3.92, Τ.Α.=1.11), ακολουθούσαν οι απόφοιτοι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (Μ.Ο.=3.82, Τ.Α.=1,34) και οι απόφοιτοι Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Μ.Ο.=3.60, Τ.Α.=1,04), ενώ τη χαμηλότερη δέσμευση είχαν οι υπάλληλοι Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (Μ.Ο.=2.46, Τ.Α.=1,72) (βλέπε Διάγραμμα 3.12).



Διάγραμμα 3. 12 Εργασιακή δέσμευση ανά επίπεδο εκπαίδευσης

Όμοια διαδικασία ακολουθήθηκε και για τη διερεύνηση της επίδρασης των ετών προϋπηρεσίας στις μελετώμενες μεταβλητές. Η ανάλυση δεν ανέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά, γεγονός που σημαίνει ότι η εμπειρία δεν έχει σημαντική επίδραση ούτε στην επαγγελματική ικανοποίηση ($p=.803$), ούτε και την εργασιακή δέσμευση ($p=.178$) των μελετώμενων υπαλλήλων (βλέπε Πίνακα 3.12).

Πίνακας 3. 12 Ανάλυση διακύμανσης με ανεξάρτητη μεταβλητή τα έτη προϋπηρεσίας

Εξαρτημένες μεταβλητές	Άθροισμα Τετραγώνων	Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσα Τετραγώνων	F	Σημαντικότητα p
Εργασιακή ικανοποίηση	,627	4	,157	,407	,803
Εργασιακή δέσμευση	11,586	4	2,897	1,602	,178

Τέλος, για την εξέταση της πιθανότητας επίδρασης της κατοχής θέσης ευθύνης στην εργασιακή ικανοποίηση ή την εργασιακή δέσμευση, εκτελέστηκε ανάλυση T-Test για Ανεξάρτητα Δείγματα, από την οποία δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά (βλέπε Πίνακα 3.13). Κατά συνέπεια, η κατοχή θέσης ευθύνης δεν έχει σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση ($p=.096$) ή στη δέσμευση ($p=.159$) των υπαλλήλων μικρών νησιωτικών Δήμων του δείγματος.

Πίνακας 3. 13 Ανάλυση T-test για Ανεξάρτητα Δείγματα με ανεξάρτητη μεταβλητή την κατοχή θέσης ευθύνης

Εξαρτημένες μεταβλητές	Levene's Test		t-test for Equality of Means			
	F	Σημαντικότητα	t	Βαθμοί ελευθερίας	Σημαντικότητα p	Διαφορά μεταξύ M.O.
Εργασιακή ικανοποίηση	1,288	,259	1,312	130	,096	,192
Εργασιακή δέσμευση	1,221	,271	1,004	130	,159	,317

3.5 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

Ο τελευταίος στόχος αφορούσε την εξέταση της σχέσης μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, εφαρμόστηκε αρχικά μία ανάλυση συσχέτισης από την οποία εξήχθησαν οι δείκτες συνάφειας Pearson μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και με τους επιμέρους παράγοντές της.

Πίνακας 3. 14 Συσχετίσεις μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης

Παράγοντες	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
	Εργασιακή δέσμευση	
Εργασιακή ικανοποίηση	,372**	<,001
Αμοιβή	,154	,079
Προαγωγές	,173*	,048
Εποπτεία	,267**	,002
Πρόσθετες παροχές	,087	,319
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	,133	,127
Λειτουργικές διαδικασίες	-,144	,099
Συνάδελφοι	,334**	<,001
Φύση της εργασίας	,763**	<,001
Επικοινωνία	,221*	,011

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

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

Από τα αποτελέσματα τα οποία αποτυπώνονται στον Πίνακα 3.14, διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης ($r=.372$, $p<.001$). Συγκεκριμένα, οι δύο μεταβλητές παρουσιάζουν χαμηλή θετική συσχέτιση. Περαιτέρω, από την ανάλυση εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές συσχέτισεις της εργασιακής δέσμευσης με τις επιμέρους διαστάσεις της ικανοποίησης.

Ειδικότερα, υπήρξε υψηλή θετική συσχέτιση με τη Φύση της εργασίας ($r=.763$, $p<.001$) και χαμηλή θετική συσχέτιση με την Εποπτεία ($r=.267$, $p=.002$) και τους Συναδέλφους ($r=.334$, $p<.001$). Τέλος, χαμηλή και πολύ χαμηλή συσχέτιση σε μέτριο βαθμό διαπιστώθηκε με την Επικοινωνία ($r=.221$, $p=.011$) και με τις Προαγωγές ($r=.173$, $p=.048$), αντίστοιχα.

Στη συνέχεια εξετάστηκε κατά πόσο η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να προβλέψει την εργασιακή δέσμευση. Πραγματοποιήθηκε μία ανάλυση απλής γραμμικής παλινδρόμησης, με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή δέσμευση και ανεξάρτητη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση. Η ανάλυση έδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι προβλεπτικός παράγοντας της εργασιακής δέσμευσης ($F_{(1,130)}=20.817$, $p<.001$) και εξηγεί το 13,8% της μεταβλητότητας (βλέπε Πίνακα 3.15).

Πίνακας 3. 15 Γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή δέσμευση και ανεξάρτητη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση

Ανεξάρτητη μεταβλητή	R	R ²	B	F	t	Sig.
Εργασιακή ικανοποίηση	,372	,138	,820	20,817	4,563	<,001

Εξαρτημένη μεταβλητή: Εργασιακή δέσμευση

Τέλος, εξετάστηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά ως μεταβλητές ελέγχου του μοντέλου. Πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή δέσμευση και ανεξάρτητες μεταβλητές την εργασιακή ικανοποίηση, το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τη γονική ιδιότητα, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη προϋπηρεσίας και την κατοχή θέσης ευθύνης.

Πίνακας 3. 16 Πολλαπλή παλινδρόμηση της εργασιακής ικανοποίησης και των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην εργασιακή δέσμευση

Ανεξάρτητες μεταβλητές	B	t	Sig.
Εργασιακή ικανοποίηση	,840	4,284	<,001
Φύλο	-,186	-,786	,434
Ηλικία	-,256	-1,388	,168
Οικογενειακή κατάσταση	-,077	-,435	,664
Γονική ιδιότητα	-,165	-,590	,556
Επίπεδο εκπαίδευσης	,077	,740	,460
Έτη προϋπηρεσίας	,134	1,301	,196
Θέση ευθύνης	-,029	-,083	,934

Εξαρτημένη μεταβλητή: Εργασιακή δέσμευση

Από την ανάλυση προέκυψε ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων δεν αποτελούν στατιστικά σημαντικές μεταβλητές ελέγχου, καθώς η εργασιακή ικανοποίηση παραμένει στατιστικά σημαντική ($p < 0,001$) και η τιμή του συντελεστή εξάρτησης B της εργασιακής ικανοποίησης δεν μεταβλήθηκε σημαντικά ($B = 0,840$ από $B = 0,820$), ενώ η τιμή p κάθε δημογραφικής μεταβλητής είναι μεγαλύτερη της τιμής στατιστικής σημαντικότητας ($p > 0,05$) (βλέπε Πίνακα 3.16).

3.6 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση του επιπέδου της επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων μικρών νησιωτικών Δήμων και η συσχέτισή της με την εργασιακή τους δέσμευση.

Ο πρώτος στόχος αφορούσε τον προσδιορισμό του επιπέδου των επιμέρους διαστάσεων και της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης, καθώς και του επιπέδου της εργασιακής δέσμευσής τους. Κατόπιν των αναλύσεων που προηγήθηκαν, προέκυψε ότι οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος έχουν μέτριο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Βρίσκονται δηλαδή, σε μία κατάσταση αμφιθυμίας, όπου βιώνουν παράλληλα ικανοποίηση και δυσαρέσκεια μαζί. Το αποτέλεσμα αυτό είναι σύμφωνο και με αντίστοιχες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε Ο.Τ.Α. (Karamanis et al., 2018; Papavasili et al., 2019; Evangelinou et al., 2019) και σε άλλους οργανισμούς του Δημόσιου τομέα (Batiou & Valkanos, 2013) στην Ελλάδα, αλλά και σε χώρες του εξωτερικού, όπως η Γερμανία και η Ολλανδία (Kaiser, 2014; Steijn, 2004). Ωστόσο, το επίπεδο ικανοποίησης στους μικρούς νησιωτικούς Δήμους είναι οριακά μέτριο με τάση προς τη δυσαρέσκεια. Ο ελαφρά μειωμένος βαθμός ικανοποίησης σε σχέση με τις υπόλοιπες έρευνες, μπορεί να εξηγηθεί από το εύρημα της μελέτης εργασιακής ικανοποίησης σε επτά ελληνικούς Δήμους των Papavasili et al. (2019), όπου όσο πιο μικρό ήταν το μέγεθος του Δήμου, τόσο μειωνόταν η ικανοποίηση των δημοτικών υπαλλήλων.

Περαιτέρω, το επίπεδο αυτό διαφοροποιείται από τα αποτελέσματα σχετικών ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί στον τομέα της εκπαίδευσης και της υγείας, όπως για παράδειγμα η έρευνα των Saiti και Papadopoulos (2015) στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, όπου διαπιστώθηκαν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης ή εκείνη των Ioannou et al. (2015) η οποία κατέγραψε χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης των νοσοκόμων που υπηρετούσαν σε δημόσια νοσοκομεία. Προφανώς αυτές οι διαφορές προκύπτουν

λόγω του διαφορετικού αντικειμένου και του θεσμικού πλαισίου που διέπει τους οργανισμούς της Κεντρικής Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και τους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης (Fletcher et al., 2020).

Αναφορικά με τις επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης που μελετήθηκαν στην παρούσα έρευνα, οι δημοτικοί υπάλληλοι της έρευνας δήλωσαν ικανοποιημένοι μόνο από την ίδια τη φύση της εργασίας. Εξάλλου, αυτός είναι ένας παράγοντας από τον οποίο εμφανίζεται να είναι ικανοποιημένοι γενικότερα οι υπάλληλοι του Δημοσίου, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα αρκετών αντίστοιχων ερευνών (Saiti & Papadopoulos, 2015; Lalagka, 2017, Evangelinou et al., 2019). Προφανώς η θετική αντίληψη που υπάρχει για τις θέσεις στο Δημόσιο, η οποία ενισχύεται σε κοινωνίες όπως αυτές των μικρών νησιών, σε συνδυασμό με την ικανοποίηση που επέρχεται από την κοινωνική προσφορά και την εξυπηρέτηση του πολίτη, καθιστούν τους υπαλλήλους ιδιαίτερα ικανοποιημένους από τη φύση της εργασίας. Εξάλλου, έρευνα των Chatzopoulou et al. (2015) στην τοπική αυτοδιοίκηση αποκάλυψε ότι η ενδιαφέρουσα εργασία είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης των δημοτικών υπαλλήλων.

Αντίθετα, οι υπάλληλοι της εν λόγω μελέτης βρέθηκαν να είναι δυσαρεστημένοι κατά σειρά με τις προαγωγές, την αμοιβή, τις πρόσθετες παροχές, τις ενδεχόμενες ανταμοιβές και τις λειτουργικές διαδικασίες. Ανάλογα ευρήματα διαπίστωσαν οι Batiou & Valkanos (2013) σε έρευνά τους σε φορείς του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων καθώς και οι Karaferis et al. (2023) σε συγχρονική μελέτη σε δημόσιες δομές πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας.

Ο παράγοντας των προαγωγών σημείωσε τη χαμηλότερη μέση τιμή. Το υφιστάμενο σύστημα προαγωγών στους Ο.Τ.Α. βασίζεται κυρίως στο χρόνο υπηρεσίας. Η βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων γίνεται σύμφωνα με τον Ν. 3584/2007⁵, με τη συμπλήρωση του κατά περίπτωση απαιτούμενου χρόνου για κάθε κατηγορία και εφόσον ο υπάλληλος κατέχει τα ουσιαστικά προσόντα, χωρίς ωστόσο να συνδέεται με την πραγματική απόδοση του υπαλλήλου. Όσον αφορά το σύστημα επιλογής προϊσταμένων (Ν. 3584/2007⁶), η τοποθέτηση σε θέσεις ευθύνης στηρίζεται στα χρόνια προϋπηρεσίας και μοριοδοτεί τα τυπικά-εκπαιδευτικά προσόντα, τα

⁵ Όπως τροποποιήθηκε με τον Ν. 4369/2016

⁶ Όπως τροποποιήθηκε με τον Ν.4674/2020

προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης, την εμπειρία εντός και εκτός Δημοσίου τομέα, καθώς και εκείνη σε θέσεις ευθύνης, την αξιολόγηση της απόδοσης, η οποία ενδέχεται να μη βασίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και τέλος, τη συνέντευξη που έχει υποκειμενικό χαρακτήρα και μπορεί να επηρεαστεί από συνήθεις μεροληψίες. Σε αρκετές περιπτώσεις όμως, για την τοποθέτηση υπαλλήλων σε θέση ευθύνης επιλέγεται η αναπλήρωση των προϊσταμένων, διαδικασία η οποία βασίζεται στην παλαιότητα (διαΝΕΟσις, 2023). Παρόλο που αυτή η πράξη έχει προσωρινό χαρακτήρα, ενδέχεται να αποκτήσει μόνιμο, ιδίως στις περιπτώσεις που το προσωπικό ενός φορέα που κατέχει τα απαραίτητα προσόντα για τις θέσεις ευθύνης, δεν επαρκεί για την κάλυψη των υφιστάμενων θέσεων, Εξάλλου, η Γρηγοριάδου (2019) σε μία ποιοτική της έρευνα σε Ο.Τ.Α. κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η επιλογή των προϊσταμένων δεν γίνεται με αξιοκρατικές διαδικασίες. Έτσι λοιπόν, γίνεται σαφές ότι η δυσαρέσκεια από τις προαγωγές πηγάζει από το γεγονός ότι το σύστημα προαγωγών του δημοσίου τομέα δεν βασίζεται στην πραγματική απόδοση, αλλά κυρίως στην παλαιότητα.

Το δεύτερο μεγαλύτερο βαθμό δυσαρέσκειας εμφάνισε η διάσταση της αμοιβής. Η μισθολογική εξέλιξη των δημοτικών υπαλλήλων γίνεται και αυτή βάσει του χρόνου υπηρεσίας. Με την ισχύουσα νομοθεσία (Ν. 4354/2015), οι υπάλληλοι κατηγορίας ΥΕ και ΔΕ ανεβαίνουν μισθολογικό κλιμάκιο κάθε τρία χρόνια, ενώ εκείνοι των κατηγοριών ΤΕ και ΠΕ, κάθε δύο χρόνια. Η εξέλιξη αυτή είναι ανεξάρτητη από την απόδοση του κάθε εργαζομένου, με αποτέλεσμα ένας υπάλληλος με μειωμένη απόδοση και αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας να λαμβάνει υψηλότερη αμοιβή από κάποιον που έχει υψηλή απόδοση και λιγότερα χρόνια υπηρεσίας. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας, η οργανωσιακή δικαιοσύνη έχει άμεση επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση. Η δικαιοσύνη προκύπτει από τη σύγκριση που κάνει ένα άτομο ανάμεσα στην προσφορά του και τα αποτελέσματα (όπως για παράδειγμα αμοιβή, αναγνώριση, προαγωγή κ.ά.), σε σχέση με τον αντίστοιχο λόγο προσφοράς/αποτελεσμάτων των άλλων. Η αντίληψη μίας άδικης κατάστασης οδηγεί στη δυσαρέσκεια και ωθεί τον εργαζόμενο σε μείωση της ποιότητας ή της ποσότητας απόδοσης, ακόμα και σε συγκρούσεις (Robbins & Judge, 2018). Γίνεται λοιπόν σαφές ότι το σύστημα αμοιβών δεν είναι δίκαιο στην αντίληψη των υπαλλήλων και εξαλείφει τα κίνητρα για εργασία.

Ανεξάρτητα από την δικαιοσύνη στις αμοιβές, ο μισθός θα πρέπει παράλληλα να επαρκεί για την κάλυψη των εξόδων του εργαζόμενου (Locke & Latham, 1990). Ωστόσο, οι υπάλληλοι του Δημόσιου τομέα υπέστησαν σημαντικές περικοπές την προηγούμενη δεκαετία στο πλαίσιο της δημοσιονομικής εξυγίανσης της χώρας, οδηγώντας σε μειωμένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Paravasili et al., 2019). Στο γεγονός αυτό έρχεται να προστεθεί ο αυξημένος πληθωρισμός των τελευταίων ετών, με τον δείκτη τιμών καταναλωτή να έχει αυξηθεί συνολικά κατά 16,6% την περίοδο 2020-2023 σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή (χ.χ.), ενώ η πρόσφατη αύξηση των βασικών μισθών που επέφερε ο Ν. 5045/2023 είναι της τάξης του 8,97%, αποδεικνύοντας τη συρρίκνωση που έχει υποστεί το διαθέσιμο εισόδημα των υπαλλήλων. Στην περίπτωση δε των μικρών νησιών, το κόστος διαβίωσης είναι μεγαλύτερο, λόγω της νησιωτικότητας η οποία επιβάλλει αυξημένα μεταφορικά κόστη (Ε.Ε.Τ.Α.Α., 2023).

Ακολούθως, εντοπίζεται δυσαρέσκεια από τις πρόσθετες αμοιβές που λαμβάνουν οι δημοτικοί υπάλληλοι. Η κατάργηση των επιδομάτων εορτών Χριστουγέννων, Πάσχα και αδείας που επήλθε με τον Ν. 4093/2012 για τους υπαλλήλους και μισθωτούς του Δημόσιου τομέα, καθώς και ορισμένων άλλων επιδομάτων που προέβλεπε η νομοθεσία, οδηγεί στην εντύπωση μίας άνισης μεταχείρισης σε σχέση με τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα, ενώ υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι δημόσιοι υπάλληλοι και λειτουργοί αποκλείονται από προγράμματα κοινωνικής παροχής, όπως για παράδειγμα το πρόγραμμα κοινωνικού τουρισμού της Δ.ΥΠ.Α. Επιπλέον, οι δημοτικοί υπάλληλοι των μικρών νησιών, ενδέχεται να θεωρούν μη επαρκή την ασφαλιστική κάλυψη που προσφέρει η εργασία τους ως πρόσθετη παροχή, καθώς δεν υφίστανται ικανοποιητικές υποδομές υγειονομικής περίθαλψης στον τόπο κατοικίας (Ε.Ε.Τ.Α.Α., 2023).

Επόμενη διάσταση με την οποία οι δημοτικοί υπάλληλοι είναι δυσαρεστημένοι, βρέθηκε να είναι εκείνη των ενδεχόμενων ανταμοιβών. Σύμφωνα με τις επιμέρους δηλώσεις του ερωτηματολογίου, οι ανταμοιβές αυτές επικεντρώνονται στην αναγνώριση και την επιβράβευση που λαμβάνουν οι υπάλληλοι σε σχέση με την προσφορά τους. Η αξιολόγηση του κατά πόσο αυτές οι ηθικές ανταμοιβές που λαμβάνουν ή όχι οι εργαζόμενοι, είναι δίκαιες και καλύπτουν τις προσδοκίες τους, έχει άμεση επίπτωση στη συμπεριφορά τους εντός εργασίας (Meier & Spector, 2015). Η αναγνώριση στο δημόσιο τομέα προκύπτει πρωτογενώς μέσα από την αξιολόγηση της

απόδοσης του υπαλλήλου από την προϊσταμένη αρχή. Ωστόσο, σχετικές έρευνες διαπίστωσαν ότι δεν υπάρχει αντικειμενικότητα κατά την αξιολόγηση, με αποτέλεσμα να προκαλείται ασυνέπεια μεταξύ των αντιλαμβανόμενων προσόντων και των ανατιθέμενων καθηκόντων και να δημιουργείται δυσπιστία στο σύστημα αξιολόγησης (Isychou et al., 2016; Γρηγοριάδου, 2019). Επιπλέον, η επιβράβευση για τους δημοτικούς υπαλλήλους αφορά επαίνους και χρηματικά βραβεία, όπως προβλέπει ο Ν. 3584/2007, χωρίς ωστόσο να τυγχάνει ουσιαστικής εφαρμογής, ενώ το πρόσφατα θεσμοθετημένο με την Κ.Υ.Α. 4772/2023 μπόνους παραγωγικότητας δεν προβλέπεται για τους υπαλλήλους των Ο.Τ.Α.

Εργασιακή δυσαρέσκεια δήλωσαν τέλος, οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος στη διάσταση των λειτουργικών διαδικασιών. Αυτές αφορούσαν τις διαδικασίες που ακολουθούνται βάσει των κανονισμών και της υπάρχουσας νομοθεσίας, τη γραφειοκρατία του συστήματος της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και τον φόρτο εργασίας. Οι μεταρρυθμίσεις αναδιοργάνωσης του ελληνικού διοικητικού συστήματος δεν καταφέραν διαχρονικά να μειώσουν τη γραφειοκρατία και να θέσουν διοικητικά πρότυπα (Lamproroulou & Οικονομου, 2018), με τη Δημόσια Διοίκηση να ρυθμίζεται από μία υπερπληθώρα νόμων χαμηλής ποιότητας που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017). Επιπλέον, στην εντατικοποίηση της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων που προξένησαν οι περιοριστικές δημοσιονομικές πολιτικές (Γρηγοριάδου, 2019), έρχονται να προστεθούν ο επιπλέον φόρτος εργασίας που δημιουργείται στους νησιωτικούς Δήμους λόγω των διευρυμένων αρμοδιοτήτων (Ε.Ε.Τ.Α.Α., 2023), καθώς και η διαπιστωμένη υποστελέχωσή τους, ιδίως σε ότι αφορά το εξειδικευμένο προσωπικό (Κ.Ε.Δ.Ε., 2022). Κατά συνέπεια, οι απαιτήσεις της εργασίας είναι αυξημένες και οι υπάλληλοι μικρών νησιωτικών Δήμων, σε πολλές περιπτώσεις οφείλουν να γνωρίζουν και να εκτελούν πολλά διαφορετικά αντικείμενα.

Οι υπόλοιπες τρεις διαστάσεις, η εποπτεία, οι συνάδελφοι και η επικοινωνία, σημείωσαν μέτρια επίπεδα ικανοποίησης. Ωστόσο, από τις περισσότερες αντίστοιχες έρευνες προκύπτει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από αυτούς τους τρεις παράγοντες, ιδιαίτερα με την εποπτεία και τους συναδέλφους (Batiou & Valkanos, 2013; Saiti & Papadopoulos, 2015; Evangelinou et al., 2019; Karaferis et al., 2023). Οι διαφορές αυτές ίσως μπορούν να αποδοθούν στις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν οι μικροί νησιωτικοί Δήμοι, όσον αφορά τη δομή και τη λειτουργία τους.

Συγκεκριμένα, η εποπτεία κατέγραψε μέτρια προς υψηλή ικανοποίηση. Η διαφοροποίησή της με τα υψηλά επίπεδα των άλλων ερευνών ίσως προκύπτει από το γεγονός ότι λόγω του μικρού μεγέθους των εν λόγω Δήμων, αναπτύσσονται διαπροσωπικές σχέσεις με την αιρετή και την υπηρεσιακή διοίκηση, που έχουν ως αποτέλεσμα την άνιση κατανομή αντικειμένων βάσει πελατειακών σχέσεων (Γρηγοριάδου, 2019). Επιπλέον, οι ελλείψεις σε εξειδικευμένο προσωπικό ενδέχεται να επιβάλλουν την τοποθέτηση σε θέσεις ευθύνης, υπαλλήλων που δεν κατέχουν τα προσόντα για τις θέσεις αυτές, ενώ ο υψηλός φόρτος εργασίας και η νησιωτικότητα αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα για την εκπαίδευση και επιμόρφωση των προϊσταμένων.

Ομοίως, μέτρια προς υψηλή ικανοποίηση σημείωσε η διάσταση των συναδέλφων. Τα χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με άλλες αντίστοιχες έρευνες, θα μπορούσαν να αποδοθούν και σε αυτή την περίπτωση στις διαπροσωπικές σχέσεις, σε συνδυασμό με τον υψηλό φόρτο εργασίας. Τα διευρυμένα αντικείμενα που καλούνται να εκτελέσουν οι υποστελεχωμένοι μικροί νησιωτικοί Δήμοι, ενδεχομένως να κατανέμονται άνισα, βάσει των διαπροσωπικών σχέσεων και δεδομένης της περιορισμένης αναγνώρισης που υφίσταται σε αυτούς, να αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των υπαλλήλων, οδηγώντας σε συγκρούσεις και σε ένα μη συνεργατικό κλίμα (Γρηγοριάδου, 2019).

Η τελευταία διάσταση, αυτή της επικοινωνίας βρέθηκε να έχει μέτριο προς χαμηλό βαθμό ικανοποίησης. Η διάσταση αυτή, βάσει και των επιμέρους ερωτήσεων, εξέταζε την ικανοποίηση σε σχέση με τους στόχους, την επεξήγηση των καθηκόντων και τη γενικότερη πληροφόρηση εντός του οργανισμού. Ως εκ τούτου, μπορούμε να υποθέσουμε ότι η διαφορά σε σχέση με τα υψηλά επίπεδα που διαπιστώθηκαν σε άλλες σχετικές έρευνες, έγκειται στο γεγονός ότι το προσωπικό των υποστελεχωμένων μικρών νησιωτικών Δήμων, οφείλει να εκτελέσει διευρυμένα καθήκοντα, για κάποια εκ των οποίων δεν διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις. Παράλληλα, ενδέχεται να μην υφίσταται το απαραίτητο εξειδικευμένο προσωπικό ή οι προϊστάμενοι να μην κατέχουν τις γνώσεις για την εξήγηση και την καθοδήγηση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων. Οι Οργανισμοί Εσωτερικής Υπηρεσίας περιλαμβάνουν θέσεις οι οποίες δεν είναι καλυμμένες, λόγω μη επαρκούς χρηματοδότησης και του περιορισμού προσλήψεων, με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση καθηκόντων. Τα παραπάνω συμβάλλουν και στη μη ουσιαστική εφαρμογή της στοχοθεσίας. Οι σαφείς, υψηλότεροι στόχοι, για

τους οποίους υπάρχει ανατροφοδότηση, παρακινούν σε μεγαλύτερη εργασιακή απόδοση και εφόσον οι στόχοι επιτευχθούν, επέρχεται ικανοποίηση, ενώ η αποτυχία επιφέρει δυσαρέσκεια (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Όμως, όπως υποστηρίζει ο Τσέκος (2015), η εφαρμογή της στοχοθέτησης και της διοίκησης μέσω στόχων βρίσκει περιορισμένη εφαρμογή στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και αυτό οφείλεται κυρίως στην κουλτούρα του του πολιτικού και διοικητικού συστήματος.

Τέλος, όσον αφορά την εργασιακή δέσμευση, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι δημοτικοί υπάλληλοι της έρευνας είναι μέτρια δεσμευμένοι. Μέτρια επίπεδα σημειώθηκαν και στις επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης, το σφρίγος, την αφοσίωση και την απορρόφηση. Σε όμοια αποτελέσματα κατέληξε η έρευνα των Lamprakis et al. (2018) στην Περιφέρεια Αττικής, καθώς και εκείνη του Borst (2018) στην τοπική αυτοδιοίκηση και την κεντρική κυβέρνηση της Ολλανδίας, όπως και η μετά-ανάλυση 130 σχετικών ερευνών στο Δημόσιο τομέα των Borst et al. (2020). Ωστόσο, δεν βρέθηκαν στη βιβλιογραφία έρευνες που να μελετούν την εργασιακή δέσμευση δημοτικών υπαλλήλων στην Ελλάδα. Εξάλλου, οι περισσότερες έρευνες στη βιβλιογραφία σχετικά με την εργασιακή δέσμευση στο δημόσιο τομέα αφορούν κυρίως τον κλάδο της υγείας και τον κλάδο της εκπαίδευσης (Fletcher, 2020). Έτσι η έρευνα των Lymbberakaki et al. (2021) σε γιατρούς και νοσοκόμες δημόσιων νοσοκομείων σημείωσε μέτρια επίπεδα εργασιακής δέσμευσης, αποτέλεσμα που είναι σύμφωνο με την παρούσα μελέτη, ενώ έρευνα σε Έλληνες δασκάλους (Karavasilis, 2019) κατέγραψε υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης. Η διαφορά αυτή προκύπτει λόγω των διαφορετικών πολιτικών, θεσμικών και ρυθμιστικών παραγόντων που υφίστανται στον κάθε κλάδο (Fletcher, 2020).

Δεύτερο στόχο της έρευνας αποτελούσε η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των επιμέρους διαστάσεων που τη συνθέτουν. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη σχετική ανάλυση φανερώνουν, όπως ήταν αναμενόμενο, ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα σε κάθε επιμέρους διάσταση και στη συνολική ικανοποίηση, καθώς και μεταξύ των περισσότερων παραγόντων της ικανοποίησης. Σε παρόμοια αποτελέσματα έχουν καταλήξει και παρελθοντικές έρευνες που έχουν χρησιμοποιήσει το συγκεκριμένο ερευνητικό εργαλείο (Saiti & Papadopoulos, 2015; Tsounis & Sarafis, 2018).

Στο πλαίσιο αυτό, υψηλότερη συσχέτιση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης βρέθηκε να υπάρχει με την ικανοποίηση από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές. Από τη

διάσταση αυτή της εργασίας, οι δημοτικοί υπάλληλοι είναι δυσαρεστημένοι, σημείωσαν δηλαδή χαμηλό βαθμό ικανοποίησης. Παράλληλα, η ικανοποίηση από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές παρουσιάζει υψηλή συσχέτιση με την ικανοποίηση από την αμοιβή και μέτρια συσχέτιση με τους υπόλοιπους παράγοντες μερικής ικανοποίησης, πλην της φύσης της εργασίας, όπου η συσχέτιση είναι χαμηλή. Επιπλέον, η ικανοποίηση από την αμοιβή σχετίζεται υψηλά με τη συνολική ικανοποίηση. Αυτό υποδεικνύει ότι μία αύξηση της ικανοποίησης από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές, είναι πιο πιθανό να επιφέρει αύξηση της ικανοποίησης από την αμοιβή, αλλά και της συνολικής ικανοποίησης γενικότερα.

Ακόμη, η συνολική ικανοποίηση εμφανίζει υψηλή συσχέτιση με την ικανοποίηση από την Επικοινωνία, την Εποπτεία και τους Συναδέλφους. Οι τρεις αυτές διαστάσεις αφορούν τις αλληλεπιδράσεις εντός του οργανισμού και συνθέτουν το εργασιακό κλίμα. Μεταξύ τους εντοπίζεται μέτρια προς υψηλή θετική συσχέτιση, ενώ οι δημοτικοί υπάλληλοι βρέθηκαν να είναι μέτρια ικανοποιημένοι και στις τρεις εν λόγω διαστάσεις. Επομένως, αν βελτιωθούν τα επίπεδα ικανοποίησης είτε από την Επικοινωνία, είτε από την Εποπτεία ή από τους Συναδέλφους, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να αυξηθεί το επίπεδο της συνολικής ικανοποίησης, καθώς και τα επίπεδα των υπόλοιπων δύο διαστάσεων αλληλεπίδρασης.

Τρίτος στόχος ήταν η εξέταση τυχόν επίδρασης των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών στην επαγγελματική ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση. Όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι το φύλο δεν διαφοροποίησε τα επίπεδα ικανοποίησης των συμμετεχόντων. Το εύρημα αυτό είναι σύμφωνο με την άποψη του Spector (1997) πως το φύλο δεν αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα του επιπέδου της ικανοποίησης, καθώς επίσης και με την έρευνα των Papavasili et al. (2019) σε μόνιμους υπαλλήλους επτά Δήμων της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας, παρά το γεγονός ότι κάποιες μελέτες διαπιστώνουν διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των δύο φύλων (Batiou & Valkanos, 2013; Saiti & Papadopoulos, 2015).

Αντίθετα, η ηλικία βρέθηκε να διαφοροποιεί το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης. Εκκινώντας από την ηλικιακή κατηγορία 25-34 ετών, το επίπεδο ικανοποίησης των υπαλλήλων σημείωσε τον υψηλότερο βαθμό. Στη συνέχεια η ηλικιακή κατηγορία 35-44 ετών είχε το χαμηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, ενώ η επόμενη ηλικιακή ομάδα των 45-54 ετών δήλωσε ελαφρώς αυξημένα επίπεδα.

Τέλος, τα επίπεδα ικανοποίησης της ηλικιακής ομάδας 55-64 ετών κυμάνθηκαν περίπου στα ίδια επίπεδα με την προηγούμενη κατηγορία των 45-54 ετών. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει την ύπαρξη μίας σχέσεως τύπου U, την οποία υποστηρίζουν αρκετές έρευνες (Clark et al., 1996; Wright & Davis, 2003; Zacher & Griffin, 2015). Με άλλα λόγια, οι νεότεροι διακατέχονται από ενθουσιασμό, ο οποίος οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Στη συνέχεια, η μη εκπλήρωση των προσδοκιών μειώνει σημαντικά τα επίπεδα ικανοποίησης. Καθώς οι προσδοκίες γίνονται πιο ρεαλιστικές, η ικανοποίηση των υπαλλήλων αυξάνεται και σταθεροποιείται, σε βαθμό όμως χαμηλότερο από εκείνο των νεότερων, εφόσον αντιλαμβάνονται τις περιορισμένες δυνατότητες που προσφέρει ο Δημόσιος τομέας.

Στις επιμέρους διαστάσεις, η ηλικία συσχετίστηκε με την αμοιβή, τις πρόσθετες παροχές, τις ενδεχόμενες ανταμοιβές και τις λειτουργικές διαδικασίες. Συγκεκριμένα, οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος ηλικίας μεταξύ 25-34 ετών είναι μέτρια ικανοποιημένοι από τις παραπάνω διαστάσεις, ενώ οι υπάλληλοι που ανήκουν στις υπόλοιπες ηλικιακές κατηγορίες, δηλαδή μεταξύ 35 και 64 ετών, είναι δυσαρεστημένοι από αυτές. Αυτές οι διαφορές θα μπορούσαν να αποδοθούν στις διαφορετικές απαιτήσεις και προσδοκίες που έχει κάθε ηλικία.

Η οικογενειακή κατάσταση βρέθηκε να επηρεάζει τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και συγκεκριμένα, όσον αφορά την αμοιβή, τις πρόσθετες παροχές και τις ενδεχόμενες ανταμοιβές. Οι άγαμοι/μες σημείωσαν μέτρια συνολική ικανοποίηση. Μέτρια ικανοποιημένοι ήταν επίσης, οι έγγαμοι/ες ή σε συμβίωση, σε μικρότερο όμως βαθμό από τους πρώτους, ενώ οι διαζευγμένοι/ες ή σε διάσταση δήλωσαν εργασιακή δυσαρέσκεια. Η επίδραση αυτή εντοπίστηκε και από τους Karaferis et al. (2023), ενώ άλλες έρευνες είτε δεν εντόπισαν καμία συσχέτιση (Johnson, 2012; Saiti & Papadopoulos, 2015), είτε διαπίστωσαν υψηλότερα ικανοποιημένους τους έγγαμους/ες σε σχέση με τους άγαμους/ες (Batiou & Valkanos, 2013; Lalagka, 2017, Evangelinou et al., 2019). Εντούτοις, στην προκειμένη έρευνα, εφόσον η διαφοροποίηση αυτή αφορά εν γένει τις ανταμοιβές, τα αποτελέσματα μπορούν να εξηγηθούν από τις διαφορετικές οικονομικές υποχρεώσεις που έχουν οι έγγαμοι, οι άγαμοι και οι διαζευγμένοι.

Όπως η οικογενειακή κατάσταση, έτσι και η γονική ιδιότητα βρέθηκε να διαφοροποιεί το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των δημοτικών υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι που είχαν παιδιά ήταν δυσαρεστημένοι, ενώ εκείνοι που δεν είχαν

σημείωσαν μέτρια επίπεδα ικανοποίησης. Προηγούμενες έρευνες διαπίστωσαν ότι η γονική ιδιότητα επιδρά στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων, έχει όμως θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση (Howard et al., 2004; Adamopoulos et al, 2022). Ωστόσο, οι Mauno et al., 2012 υποστηρίζουν πως η ύπαρξη παιδιών στην οικογένεια ενδέχεται, είτε να αυξήσει τις απαιτήσεις και να δημιουργήσει εμπόδια μεταξύ εργασιακής και οικογενειακής ζωής, είτε να λειτουργήσει υποστηρικτικά στη σχέση αυτή, επηρεάζοντας ανάλογα τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης. Στην προκειμένη περίπτωση, η αρνητική επίδραση της γονικής ιδιότητας στα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να αποδοθεί στις πρόσθετες οικονομικές απαιτήσεις που δημιουργεί η ύπαρξη παιδιών στην οικογένεια, δεδομένου ότι η διαφοροποίηση που εντοπίστηκε, αφορά κυρίως την αμοιβή, τις πρόσθετες παροχές και τις ενδεχόμενες ανταμοιβές.

Το μορφωτικό επίπεδο, παραδόξως, δεν είχε σημαντική επίδραση στα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης. Ένας λόγος που μπορεί να συνέβαλε σε αυτό, είναι η χαμηλή στελέχωση ορισμένων Δήμων. Σε αρκετές περιπτώσεις η κατανομή των αρμοδιοτήτων δεν πραγματοποιείται με βάση τα τυπικά προσόντα, αλλά με βάση τις ανάγκες της εκάστοτε υπηρεσίας. Επομένως, η διαφοροποίηση στην εργασιακή ικανοποίηση δεν έγκειται στις διαφορές του επιπέδου εκπαίδευσης, αλλά μάλλον στις διαφορές της φύσης της εργασίας. Ωστόσο, το αποτέλεσμα αυτό είναι σύμφωνο με τα ευρήματα της έρευνας των Batiou & Valkanos (2013), καθώς και εκείνης των Lambert et al. (2001), περί μη ύπαρξης σημαντικής συσχέτισης μεταξύ επιπέδου εκπαίδευσης και εργασιακής ικανοποίησης.

Ομοίως, τα έτη προϋπηρεσίας δεν διαφοροποίησαν τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του δείγματος. Από τη βιβλιογραφία δεν προκύπτει με βεβαιότητα αν οι πιο έμπειροι υπάλληλοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι λόγω των υψηλότερων ανταμοιβών (Saiti & Papadopoulos, 2015) ή η ικανοποίησή τους μειώνεται με το πέρασμα των ετών, λόγω της μη εκπλήρωσης των προσδοκιών τους (Steijn & Van der Voet, 2019). Αυτό προφανώς συμβαίνει εξαιτίας της διαφορετικού βαθμού σημαντικότητας που έχει η παλαιότητα σε κάθε οργανισμό. Παρόλα αυτά, στο αποτέλεσμα της παρούσας μελέτης έχουν καταλήξει και προηγούμενες έρευνες (Wright & Davis, 2003; Bright, 2008).

Τέλος, ούτε η κατοχή θέσης ευθύνης είχε επίδραση στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των δημοτικών υπαλλήλων. Το εύρημα αυτό αντιτίθεται στις έρευνες που

υποστηρίζουν πως η κατοχή θέσης ευθύνης επιφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση, λόγω των αυξημένων ανταμοιβών και της αυτό-ολοκλήρωσης του εργαζομένου (Belias et al., 2013, Galanou et al., 2010). Εντούτοις, οι Adamchik et al. (2022) σημειώνουν ότι η σημαντικότητα της κατοχής μίας θέσης ευθύνης εξαρτάται από το μέγεθος του οργανισμού, που στην προκειμένη περίπτωση είναι πολύ μικρό, ενώ οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται σε αυτούς, ενδέχεται να εμποδίζουν την τήρηση των επιπέδων ιεραρχίας.

Αναφορικά με την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στα επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης, από τα αποτελέσματα προκύπτει σημαντική διαφορά μόνο σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο. Αρχικά, το φύλο δεν διαφοροποίησε τη δέσμευση των δημοτικών υπαλλήλων, επιβεβαιώνοντας αντίστοιχα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών στο Δημόσιο τομέα (Lymberakaki et al, 2021; Antoniou et al., 2022). Άλλωστε, οι Schaufeli et al. (2006) σε σχετική έρευνά τους σε δέκα χώρες, εντόπισαν μόνο σε ορισμένες μία μικρή διαφοροποίηση της δέσμευσης μεταξύ ανδρών και γυναικών, η σχέση όμως ήταν αδύναμη και πρακτικά ασήμαντη.

Η ηλικία, επίσης δεν βρέθηκε να έχει επίδραση στο βαθμό της εργασιακής δέσμευσης. Παρόμοια ευρήματα έχουν εντοπίσει οι Taipale et al. (2011) οι οποίοι διαπίστωσαν σημαντική διαφορά μόνο σε τρεις από τις οκτώ χώρες της Ευρώπης που μελέτησαν, ενώ οι Lymberakaki et al. (2021) σε έρευνά τους στη δημόσια υγεία, εντόπισαν συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και εργασιακής δέσμευσης μόνο στο δείγμα των γιατρών, αλλά όχι σε εκείνο των νοσοκόμων.

Ανάλογα ήταν τα αποτελέσματα και για την επίδραση της οικογενειακής κατάστασης και της γονικής ιδιότητας στα επίπεδα της δέσμευσης των δημοτικών υπαλλήλων, από τα οποία δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση. Παρόλο που ορισμένες έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι άγαμοι/ες είναι περισσότερο δεσμευμένοι με την εργασία τους σε σχέση με τους έγγαμους/ες (Schaufeli et al., 2009), το αποτέλεσμα της παρούσας συνάδει με άλλες αντίστοιχες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα (Taipale et al., 2011; Antoniou et al., 2022).

Αντίθετα, το επίπεδο εκπαίδευσης ήταν ο μόνος παράγοντας από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που διαφοροποίησε τα επίπεδα της δέσμευσης μεταξύ των δημοτικών υπαλλήλων. Οι Xanthopoulou et al. (2009) διαπίστωσαν ότι το επίπεδο

εκπαίδευσης επηρεάζει τους προσωπικούς πόρους, οι οποίοι στη συνέχεια επιδρούν στην εργασιακή δέσμευση, ενώ σημαντική επίδραση έχουν εντοπίσει και άλλες έρευνες στον δημόσιο τομέα (Jin & McDonald, 2017; Borst et al., 2019). Στην παρούσα, χαμηλότερη δέσμευση είχαν οι υπάλληλοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Αυτό προφανώς συμβαίνει γιατί οι υπάλληλοι αυτοί απασχολούνται σε θέσεις χειρωνακτικής εργασίας που απαιτούν υψηλές ποσότητες ενέργειας (σφρίγος), συνήθως με ανθυγιεινό αντικείμενο (καθαριότητα). Τα υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης εμφάνισαν οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ οι πτυχιούχοι τεχνολογικής εκπαίδευσης, πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και μεταπτυχιακών σπουδών είχαν χαμηλότερα επίπεδα δέσμευσης κατά σειρά. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι τα υψηλά προσόντα που κατέχουν οι πτυχιούχοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν αξιοποιούνται στο δημόσιο τομέα, μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο το ενδιαφέρον τους και τον ενθουσιασμό τους (αφοσίωση). Ωστόσο, όσο αυξάνεται το επίπεδο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης τόσο αυξάνεται και το επίπεδο της εργασιακής δέσμευσης, ίσως γιατί εκείνοι με τα υψηλότερα προσόντα καταλαμβάνουν καλύτερες θέσεις.

Όσον αφορά τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά, ούτε η προϋπηρεσία, ούτε η κατοχή θέσης ευθύνης εντοπίστηκε να έχουν σημαντική επίδραση στην εργασιακή δέσμευση των δημοτικών υπαλλήλων. Το εύρημα αυτό είναι σε συμφωνία με προηγούμενες έρευνες (Xanthoroulou et al., 2009; Jin & McDonald, 2017; Borst, 2018), ενώ οι Tairale et al. (2011) διαπίστωσαν ότι μόνο στις τέσσερις από τις οκτώ χώρες που μελέτησαν, οι κατέχοντες θέσης ευθύνης ήταν περισσότερο δεσμευμένοι με την εργασία τους.

Τέταρτος και τελευταίος στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης. Από την εξέταση της συνάφειας διαπιστώθηκε, όπως αναμενόταν, ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Ωστόσο, η συσχέτιση είναι χαμηλή προς μέτρια. Υψηλή συσχέτιση υπάρχει ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και την ικανοποίηση από την επιμέρους διάσταση της Φύσης της εργασίας. Άλλωστε, η ικανοποίηση από την ίδια τη φύση της εργασίας, προκύπτει και από άλλες έρευνες να είναι βασικός παράγοντας επίδρασης στην εργασιακή δέσμευση (Yalabik et al., 2017; Borst et al., 2019; Androulakis et al., 2021). Όπως σημειώνουν οι Borst et al. (2019), η εργασία στον δημόσιο τομέα

δημιουργεί κίνητρα παροχής δημόσιων υπηρεσιών, τα οποία έχουν σημαντική επίδραση στη δέσμευση των υπαλλήλων με την εργασία τους.

Επιπλέον, η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται χαμηλά με την ικανοποίηση από την Εποπτεία, τους Συναδέλφους και την Επικοινωνία. Οι Jin & McDonald (2017), σε έρευνά τους στην τοπική αυτοδιοίκηση εντόπισαν ότι η αντιληπτή υποστήριξη από τον επόπτη και η γενικότερη αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη αποτελούν προσδιοριστικό παράγοντα της εργασιακής δέσμευσης. Περαιτέρω, οι Borst et al. (2019) διαπίστωσαν ότι η υποστήριξη από τους συναδέλφους αύξησε τα επίπεδα δέσμευσης των δημοσίων υπαλλήλων. Οι τελευταίοι, δεν εντόπισαν σημαντική επίδραση της γραφειοκρατίας στην εργασιακή δέσμευση, ενώ ασήμαντη επίδραση διαπίστωσαν οι Ancarani et al (2021), όσον αφορά τις ενδεχόμενες ανταμοιβές. Τα ευρήματα αυτά είναι σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας.

Τέλος, από τον έλεγχο παλινδρόμησης διαπιστώθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση και οι επιμέρους διαστάσεις της, αποτελούν προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής δέσμευσης. Η προβλεπτική αυτή σχέση επιβεβαιώνεται από προηγούμενες έρευνες, οι οποίες υποστηρίζουν πως οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι θα δεσμευτούν περισσότερο με την εργασία τους (Salanova et al., 2011; Yalabik et al., 2017). Η συμπερίληψη των δημογραφικών παραγόντων ως μεταβλητές ελέγχου στο μοντέλο, δεν απέδωσε στατιστικά σημαντική επίδραση στην προβλεπτική σχέση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία επικεντρώθηκε στη διερεύνηση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης των δημοτικών υπαλλήλων στην Ελλάδα, καθώς και των επιμέρους παραγόντων που τη διαμορφώνουν. Επιπλέον, εξετάστηκε ο βαθμός της εργασιακής τους δέσμευσης και η σχέση της με την επαγγελματική ικανοποίηση. Η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί βασικό δείκτη απόδοσης και ικανοποίησης των πελατών-πολιτών (Robbins & Judge, 2018), ενώ η εργασιακή δέσμευση είναι σημαντική για την αποτελεσματική παροχή των υπηρεσιών που προσφέρει ο Δημόσιος τομέας και τη βελτίωση της ποιότητας τους (Vigoda-Gadot et al., 2013).

Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν οριακά μέτρια επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, με τους δημοτικούς υπαλλήλους να βρίσκονται σε μία κατάσταση αμφιθυμίας. Με άλλα λόγια, βιώνουν συναισθήματα ικανοποίησης από ορισμένες πτυχές της εργασίας, ενώ από άλλες είναι δυσαρεστημένοι. Συγκεκριμένα, οι δημοτικοί υπάλληλοι βρέθηκαν να είναι ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας. Αυτός ήταν και ο μοναδικός παράγοντας που αντιστάθμισε τη δυσαρέσκεια των υπαλλήλων από την αμοιβή, τις πρόσθετες παροχές, τις ενδεχόμενες ανταμοιβές, τις προαγωγές και τις λειτουργικές διαδικασίες, επιφέροντας συνολικά μέτρια επίπεδα ικανοποίησης.

Η δυσαρέσκεια αυτή προκύπτει καθώς οι διαδικασίες που ακολουθούνται στη Δημόσια Διοίκηση ρυθμίζονται από ένα πλαίσιο πολυνομίας και κακονομίας, με υψηλή γραφειοκρατία, που αυξάνει τις απαιτήσεις της εργασίας. Επιπλέον, οι προαγωγές και οι ανταμοιβές στηρίζονται κυρίως στην παλαιότητα, γεγονός που αναδεικνύει την απουσία διανεμητικής και διαδικαστικής δικαιοσύνης. Όμοια με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, μέτρια ήταν και η ικανοποίηση από τις πτυχές των αλληλεπιδράσεων εντός του οργανισμού, δηλαδή της εποπτείας, των συναδέλφων και της επικοινωνίας.

Περαιτέρω, η χαμηλή ικανοποίηση από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές, οι οποίες παρέχονται βάσει απόδοσης, σχετίζεται πολύ υψηλά με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, ενώ εμφανίζει υψηλή συσχέτιση και με την αντίστοιχα χαμηλή ικανοποίηση από την αμοιβή. Παράλληλα, η συνολική ικανοποίηση συνδέεται στενά με την ικανοποίηση από την επικοινωνία, από την εποπτεία και από τους συναδέλφους.

Ωστόσο, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία παθητική στάση που δεν οδηγεί στην πλήρη αξιοποίηση του υπαλλήλου (Borst, 2018). Αποτελεί όμως το θεμέλιο για

την ανάπτυξη της εργασιακής δέσμευσης (MacLeod & Clarke, 2009), η οποία ωθεί τον υπάλληλο να επενδύσει περισσότερο από τον εαυτό στην εργασία (Christian et al., 2011). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται θετικά και αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής δέσμευσης. Σε ευθυγράμμιση με τα επίπεδα ικανοποίησής τους, οι δημοτικοί υπάλληλοι είναι μέτρια δεσμευμένοι με την εργασία τους. Δεν προσφέρουν δηλαδή, σωματικά γνωστικά και συναισθηματικά, σε μεγάλο βαθμό κατά την εκτέλεση του εργασιακού τους ρόλου.

Περαιτέρω, η ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας είναι ο βασικός ρυθμιστής της εργασιακής δέσμευσης των δημοτικών υπαλλήλων, όπως διαπίστωσαν και οι Yalabik et al. (2017). Με άλλα λόγια, η ίδια η φύση της εργασίας αποτελεί το σημαντικότερο κίνητρο, ιδίως στην τοπική αυτοδιοίκηση (Chatzopoulou et al., 2015), κίνητρο το οποίο συνδέεται στενά με το σφρίγος και την αφοσίωση στην εργασία (Bakker et al., 2008). Ακόμη, η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται, σε χαμηλότερο όμως βαθμό, με την ικανοποίηση από τις αλληλεπιδράσεις με τον προϊστάμενο, από τις σχέσεις με τους συναδέλφους και από την επικοινωνία μέσα στον φορέα. Τα ευρήματα αυτά υποδεικνύουν ένα πλαίσιο κοινωνικής ανταλλαγής, που στηρίζεται στην αμοιβαιότητα. Με άλλα λόγια, οι υπάλληλοι που είναι ικανοποιημένοι από τις διάφορες πτυχές της εργασίας, θα ανταποδώσουν με περισσότερη ενέργεια, θα είναι πιο ενθουσιασμένοι και πιο απορροφημένοι με την εργασία τους (Yalabik et al., 2017)

Αναφορικά με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά, η ηλικία είναι ένας παράγοντας που διαφοροποιεί την εργασιακή ικανοποίηση, εξαιτίας των διαφορετικών προσδοκιών που υφίστανται σε κάθε ηλικιακή ομάδα. Παράλληλα, τα επίπεδα της ικανοποίησης επηρεάζονται από την οικογενειακή κατάσταση και την ύπαρξη τέκνων, εφόσον αυτές διαμορφώνουν τις οικονομικές υποχρεώσεις κάθε νοικοκυριού και κατ' επέκταση, τις απαιτούμενες απολαβές, διάσταση από την οποία οι δημοτικοί υπάλληλοι είναι δυσαρεστημένοι. Από την άλλη πλευρά, το μορφωτικό επίπεδο έχει επίδραση στην εργασιακή δέσμευση. Στο χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης οι εργασίες συνήθως απαιτούν μεγαλύτερη ποσότητα σωματικής ενέργειας, μειώνοντας έτσι το σφρίγος, ενώ οι πτυχιούχοι υπάλληλοι δεν μπορούν να αξιοποιήσουν τις γνώσεις τους στο δημόσιο τομέα, με αποτέλεσμα να μειώνεται ο ενθουσιασμός τους.

Η παρούσα εργασία έρχεται να συμπληρώσει την υφιστάμενη έρευνα εργασιακής ικανοποίησης στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα, μελετώντας για πρώτη φορά

υπαλλήλους μικρών νησιωτικών Δήμων. Τα ευρήματα αναφορικά με τα επίπεδα, τόσο της εργασιακής ικανοποίησης όσο και της δέσμευσης, συμφωνούν με εκείνα άλλων ερευνών στην Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση (Karamanis et al., 2018; Papavasili et al., 2019; Evangelinou et al., 2019; Lamprakis et al. (2018)). Παρ' όλ' αυτά, η παρούσα διακρίνεται από άλλες αντίστοιχες μελέτες, καθώς αναδεικνύει τη σημασία των διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης για την ανάπτυξη δεσμευμένων δημοτικών υπαλλήλων στην Ελλάδα και αποτελεί έναυσμα για περαιτέρω μελέτη της εργασιακής δέσμευσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, όπου η έρευνα είναι περιορισμένη.

Ωστόσο, βασικός περιορισμός της παρούσας εργασίας είναι ότι μελετά ένα δείγμα των μικρών νησιωτικών Δήμων της Ελλάδας. Επομένως, δεν είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων για ολόκληρη την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, παρά το γεγονός ότι στην έρευνα συμμετείχαν υπάλληλοι διάφορων ειδικοτήτων και τα ευρήματα είναι εφάμιλλα με τα αντίστοιχα άλλων σχετικών ερευνών. Εφόσον το ρυθμιστικό πλαίσιο και οι συνθήκες εργασίας μεταβάλλονται μεταξύ των δημόσιων φορέων βάσει του κοινωνικό-οικονομικού περιβάλλοντος (Saiti & Papadopoulos, 2015), προτείνεται να πραγματοποιηθούν αντίστοιχες έρευνες σε φορείς του Δημοσίου σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές της Επικράτειας και κυρίως σε εκείνους που παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες, όπως για παράδειγμα τους Μικρούς Ηπειρωτικούς και Μικρούς Ορεινούς Δήμους ή τους Μεγάλους και Μεσαίους Νησιωτικούς Δήμους, προκειμένου να εντοπιστούν οι διαφορές ή να επιβεβαιωθούν τα αποτελέσματα.

Ένας άλλος περιορισμός είναι η χρησιμοποίηση αποκλειστικά της ποσοτικής μεθόδου για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, μετρώντας τις μελετώμενες έννοιες βάσει αυτό-αναφορών. Με τον τρόπο αυτό δεν είναι εφικτή η εξέταση του βαθμού επίδρασης της προσωπικότητας του ατόμου στις μελετώμενες μεταβλητές. Επομένως, είναι σημαντικό να υπάρξουν μελλοντικές έρευνες που θα συνεξετάσουν την επίδραση της προσωπικότητας και θα χρησιμοποιήσουν μία μικτή μέθοδο ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας.

Επιπροσθέτως, είναι απαραίτητες διαχρονικές μελέτες, καθώς οι αλλαγές στις διοικήσεις είναι συχνές και το ρυθμιστικό πλαίσιο συνεχώς τροποποιείται. Στο πλαίσιο αυτό, θα ήταν χρήσιμο οι μελλοντικές έρευνες να εξετάσουν την επαγγελματική ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης σε

σχέση με τα συλλήψεις, την οργανωσιακή βιωσιμότητα ή την καινοτόμο συμπεριφορά.

Παρά τις αδυναμίες και τους περιορισμούς που υφίστανται, τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας αποτελούν βασική πηγή πληροφόρησης για τους διαμορφωτές πολιτικής, καθώς και για τις αιρετές και υπηρεσιακές διοικήσεις. Από τα ευρήματα μπορούν να εντοπιστούν οι παράγοντες εκείνοι στους οποίους απαιτούνται βελτιωτικές ενέργειες, προκειμένου να αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων και οι δημόσιοι υπάλληλοι να δεσμευτούν υψηλά με την εργασία τους, με κύριο σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στην κοινωνία. Εξάλλου, οι δυσαρεστημένοι και οι μη δεσμευμένοι υπάλληλοι εμφανίζουν αντιπαραγωγική συμπεριφορά και τάσεις συστηματικής αποχής από την εργασία ή ακόμα και προθέσεις αποχώρησης (Robbins & Judge, 2018; Bailey et al., 2017).

Παρά το γεγονός ότι η ικανοποίηση των υπαλλήλων από τη φύση της εργασίας ήταν υψηλή, η σημαντικότητά της για την εργασιακή δέσμευση αναδεικνύει την απαίτηση κάθε υπάλληλος να τοποθετείται στην καταλληλότερη θέση, βάσει των γνώσεων και των δεξιοτήτων του και στο πλαίσιο των δυνατοτήτων του. Με αυτόν τον τρόπο η εργασία παραμένει ενδιαφέρουσα για τον υπάλληλο και δεν αποτελεί αντικίνητρο.

Σημαντικό είναι οι υπηρεσίες να οργανώνονται ορθολογικά και να προσαρμόζονται στα πραγματικά δεδομένα κάθε φορέα, με γνώμονα πάντα την εκάστοτε ισχύουσα νομοθεσία. Το ψηφιακό οργανόγραμμα, τα περιγράμματα θέσης και οι αποφάσεις κατανομής αντικειμένων πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας, ούτως ώστε να μην υπάρχει αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων και να μην δημιουργούνται συγκρούσεις. Οι στόχοι κάθε επιμέρους θέσης και του τμήματος συνολικά, θα πρέπει να καθορίζονται από κοινού με τον εκάστοτε προϊστάμενο. Είναι σημαντικό οι στόχοι να είναι σαφείς, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι, εφικτοί και χρονικά καθορισμένοι. Βάσει των ποσοτικών αυτών στόχων εξασφαλίζεται αντικειμενική αξιολόγηση, απαλλαγμένη από μεροληψίες και προσωπικές επιδιώξεις. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται ουσιαστική αναγνώριση, ενώ η ηθική επιβράβευση της εξαιρετικής απόδοσης θα δημιουργήσει εσωτερικά κίνητρα για υψηλότερες επιδόσεις.

Κρίνεται σκόπιμο το σύστημα αμοιβών να συνδεθεί με την απόδοση, θεσμοθετώντας το πριμ παραγωγικότητας για το σύνολο του δημοσίου τομέα. Είναι προφανές ότι η διανεμητική δικαιοσύνη θα δημιουργήσει εξωγενή κίνητρα και θα μειώσει τις υφιστάμενες αντιπαραγωγικές συμπεριφορές. Παράλληλα διαφορές στις πρόσθετες παροχές μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα ή μεταξύ των διαφόρων φορέων της Δημόσιας Διοίκησης είναι απαραίτητο να εξαλειφθούν ή να βρεθούν πρακτικές που θα μειώσουν την ανισότητα.

Κατά την κατανομή των αντικειμένων πρέπει επίσης να υφίσταται δικαιοσύνη, ούτως ώστε να μην υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων και να μη δημιουργούνται αντικίνητρα. Στην εξασφάλιση υγιών διαπροσωπικών σχέσεων και στη δημιουργία κλίματος συνεργασίας, θα συμβάλλει η σαφής περιγραφή των αντικειμένων κάθε θέσης και η λεπτομερής καταγραφή των διαδικασιών με διαγράμματα ροής. Για τη μείωση του φόρτου εργασίας, αλλά και για την αύξηση της παραγωγικότητας, η Κεντρική Κυβέρνηση οφείλει να απλουστεύσει τις διαδικασίες και να μειώσει τη γραφειοκρατία, ενώ θα πρέπει να παρέχει τους απαιτούμενους πόρους ανάλογα με τις αρμοδιότητες που έχει εκχωρήσει σε κάθε φορέα. Περαιτέρω, μέσω της τεχνολογίας θα μπορούσε να προσφέρει υπηρεσίες κεντρικά, απαλλάσσοντας και αποσυμφωνώντας την τοπική αυτοδιοίκηση από τις διευρυμένες αρμοδιότητες.

Το σύστημα προαγωγών πρέπει να είναι αντικειμενικό, αδιάβλητο και να χαρακτηρίζεται από διαδικαστική δικαιοσύνη. Είναι σημαντικό η επιλογή των προϊσταμένων να γίνεται αξιοκρατικά και να είναι απαλλαγμένη από την παλαιότητα και τον βαθμό. Αυτό θα μπορούσε να εξασφαλιστεί με γραπτές εξετάσεις, ούτως ώστε οι θέσεις ευθύνης να στελεχώνονται από υπαλλήλους που διαθέτουν τις ικανότητες και τις γνώσεις για το σκοπό αυτό. Με τον τρόπο αυτό προλαμβάνονται οι συγκρούσεις και εξασφαλίζεται η καλύτερη εποπτεία και υποστήριξη των υφισταμένων.

Για τους προϊστάμενους, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση, ιδίως σε θέματα διοίκησης, στοχοθεσίας και αξιολόγησης, κρίνεται επιτακτική. Επιπλέον, είναι απαραίτητη η αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών όλου του προσωπικού, καθώς η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η επιμόρφωση θα συμβάλλει στην ομαλότερη ολοκλήρωση του έργου τους. Πλέον το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης προσφέρει προγράμματα επιμόρφωσης εξ αποστάσεως, δίνοντας την ευκαιρία συμμετοχής ακόμα και σε δημοσίους υπαλλήλους που υπηρετούν σε απομακρυσμένες περιοχές. Είναι εποικοδομητικό οι υπάλληλοι να παροτρύνονται για

την επιμόρφωσή τους, χωρίς να γίνεται επίκληση στον υψηλό φόρτο εργασίας ως ανασταλτικό παράγοντα, καθώς στόχος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Ωφέλιμη θα ήταν και η δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τα στελέχη της αιρετής διοίκησης.

Κλείνοντας, δεδομένου ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί τον κυριότερο δείκτη συμπεριφοράς και απόδοσης του εργαζόμενου, επιβάλλεται η τακτική παρακολούθηση του βαθμού ικανοποίησης των υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης κεντρικά, μέσα από το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου, προκειμένου να εντοπίζονται εγκαίρως οι δυσλειτουργίες και οι λάθος διοικητικές πρακτικές κάθε φορέα. Εξάλλου, το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο σημαντικότερος πόρος κάθε οργανισμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Γρηγοριάδου, Δ. (2019). *Βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων στους ΟΤΑ και ποιότητα στην απασχόληση τους* [Έρευνα]. ΑΔΕΔΥ. Κοινωνικό Πολύκεντρο. <https://digitalrepository.ekdd.gr/jspui/handle/123456789/927>
- διαΝΕΟσις. (2023). *Οδικός Χάρτης για μια δομική διοικητική μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα* [Έρευνα]. <https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2023/09/OTA.pdf>
- Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης & Αυτοδιοίκησης Α.Ε. (2022). *Οι Ο.Τ.Α. σε αριθμούς*. <https://www.eetaa.gr/ekdoseis-eetaa/oi-ota-se-arithmous-2022/>
- Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης & Αυτοδιοίκησης Α.Ε. (2023). *Νησιωτικότητα–Αναπτυξιακές κατευθύνσεις και χρηματοδοτήσεις της προγραμματικής περιόδου 2021-2027*. https://www.eetaa.gr/ekdoseis-eetaa/_trashed/
- Καλογερόπουλος, Κ., Κασσελούρη, Ε., Κιτωνάκης, Ν., Κυτταρίσσης, Δ., & Παπαμιχαήλ, Γ. (2017). *Διερεύνηση προσδοκιών και στερεοτύπων της ελληνικής δημοσιοϋπαλληλίας* [Έρευνα Μελέτη]. Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Ινστιτούτο Επιμόρφωσης. <https://hosting36.ekdd.gr/jspui/handle/123456789/158>
- Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος. (2022). *Νέο σύστημα κατανομής κεντρικών αυτοτελών πόρων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης*. Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης & Αυτοδιοίκησης Α.Ε. <https://www.eetaa.gr/ekdoseis-eetaa/neo-systima-katanomis-kentrikon-aftotelon-poron-tis-topikis-aftodioikisis-2022/>
- Παπαγεωργίου, Ι. (2015). *Θεωρία δειγματοληψίας*. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://hdl.handle.net/11419/1296>
- Τσούνης, Α., & Σαράφης, Π. (2016). Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: Θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 8(2), 36–47.
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2017). *Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019*. <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/09/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>
- Χαλικιάς, Μ., Λάλου, Π., & Μανωλέσου, Α. (2016). *Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://hdl.handle.net/11419/5075>

Τσέκος, Θ. Ν. (2015). Διαρθρωτικές Αλλαγές και Διοικητική Μεταρρύθμιση. Στο Γεωργαράκης Ν., Δεμερτζής Ν., (επιμ.), Το Πολιτικό Πορτραίτο της Ελλάδας. Κρίση και η αποδόμηση του Πολιτικού», Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα, 359–377.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις* (2η). Κριτική.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Adamchik, V. A., Hyclak, T. J., & Sedlak, P. (2022). Organizational hierarchical position, perception of unfair pay, and job satisfaction: Evidence from large nation-wide surveys in Poland. *Baltic Journal of Management*, 17(5), 621–636. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0057>

Adamopoulos, I., Lamnisos, D., Syrou, N., & Boustras, G. (2022). Public health and work safety pilot study: Inspection of job risks, burn out syndrome and job satisfaction of public health inspectors in Greece. *Safety Science*, 147, 105592. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105592>

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>

Ancarani, A., Arcidiacono, F., Mauro, C. D., & Giammanco, M. D. (2021). Promoting work engagement in public administrations: The role of middle managers' leadership. *Public Management Review*, 23(8), 1234–1263. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1763072>

Androulakis, G. S., Georgiou, D. Ap., & Nikolaou, G. (2021). The Grid of Burnout, Engagement and Job Satisfaction: A Case Study in Greece. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(4), 24. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i4.19087>

Antoniou, A.-S., Pavlidou, K., Charitaki, G., & Alevriadou, A. (2022). Profiles of teachers' work engagement in special education: The impact of burnout and job satisfaction. *International Journal of Disability, Development and Education*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/1034912X.2022.2144810>

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>

- Bakertzis, E., & Myloni, B. (2021). Profession as a major drive of work engagement and its effects on job performance among healthcare employees in Greece: A comparative analysis among doctors, nurses and administrative staff. *Health Services Management Research*, 34(2), 80–91. <https://doi.org/10.1177/0951484820943592>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. In C.L. Cooper (Ed.), *Wellbeing: A Complete Reference Guide*, 1–28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>

- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1–26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- Batiou V., V., & Valkanos, E. (2013). Job satisfaction of public administrative personnel in Greece. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11), 239-252. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v3-i11/336>
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrollias, L., & Koutiva, M. (2013). The influence of demographic features on the job satisfaction of Greek bank employees. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 15–28.
- Bokemeier, J. L., & Lacy, W. B. (1987). Job values, rewards, and work conditions as factors in job satisfaction among men and women. *The Sociological Quarterly*, 28(2), 189–204. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1987.tb00290.x>
- Borst, R. T. (2018). Comparing work engagement in people-changing and people-processing service providers: A mediation model with red tape, autonomy, dimensions of PSM, and performance. *Public Personnel Management*, 47(3), 287–313. <https://doi.org/10.1177/0091026018770225>
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the Job Demands–Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological Perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372–397. <https://doi.org/10.1177/0734371X17729870>
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2020). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613–640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
- Bourantas, D., & Papalexandris, N. (1999). Personality traits discriminating between employees in public-and in private-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 858–869. <https://doi.org/10.1080/095851999340198>
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149–166. <https://doi.org/10.1177/0275074008317248>

- Brown, S. D., & Lent, R. W. (2004). *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. John Wiley & Sons.
- Byrne, Z. S., Peters, J. M., & Weston, J. W. (2016). The struggle with employee engagement: Measures and construct clarification using five samples. *Journal of Applied Psychology, 101*(9), 1201-1227. <https://doi.org/10.1037/apl0000124>
- Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International, 14*(1), 29–49. <https://doi.org/10.1108/13620430910933565>
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal, 54*(1), 159–181. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215089>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics, 61*(3), 359–381. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(95\)01564-7](https://doi.org/10.1016/0047-2727(95)01564-7)
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69*(1), 57–81. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x>
- Cranny, C., Smith, P. C., & Stone, E. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs*. Lexington Books.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

- Demerouti, E., Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (147–163). Psychology Press.
- Demoussis, M., & Giannakopoulos, N. (2007). Exploring job satisfaction in private and public employment: Empirical evidence from Greece. *Labour*, 21(2), 333–359. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9914.2007.00370.x>
- Evangelinou, O., Kourtesopoulou, A., & Kriemadis, A. (2019). The relationship between leadership behaviors and job satisfaction: The case of Athens municipal sector. *Business & Entrepreneurship Journal*, 8(1), 49-62.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
- Fassoulis, K., & Alexopoulos, N. (2015). The workplace as a factor of job satisfaction and productivity: A case study of administrative personnel at the University of Athens. *Journal of Facilities Management*, 13(4), 332–349. <https://doi.org/10.1108/JFM-06-2014-0018>
- Fletcher, L., Bailey, C., Alfes, K., & Madden, A. (2020). Mind the context gap: A critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 6–46. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674358>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Galanou, E., Georgakopoulos, G., Sotiropoulos, I., & Dimitris, V. (2010). The effect of reward system on job satisfaction in an organizational chart of four hierarchical levels: A qualitative study. *Canadian Social Science*, 6(5), 102–123.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior* (6th ed). Prentice Hall.
- Guglielmi, D., Avanzi, L., Chiesa, R., Mariani, M. G., Bruni, I., & Depolo, M. (2016). Positive aging in demanding workplaces: The gain cycle between job satisfaction and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 7, 1224. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01224>

- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 102–117. Psychology Press.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Haynie, J. J., Mossholder, K. W., & Harris, S. G. (2016). Justice and job engagement: The role of senior management trust. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(6), 889–910. <https://doi.org/10.1002/job.2082>
- Henne, D., & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: What are the consequences? *International Journal of Psychology*, *20*(2), 221–240. <https://doi.org/10.1080/00207598508247734>
- Howard, W. G., Donofrio, H. H., & Boles, J. S. (2004). Inter-domain work-family, family-work conflict and police work satisfaction. *Policing: An International Journal*, *27*(3), 380–395. <https://doi.org/10.1108/13639510410553121>
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *97*(2), 251–273. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>
- Ioannou, P., Katsikavali, V., Galanis, P., Velonakis, E., Papadatou, D., & Sourtzi, P. (2015). Impact of job satisfaction on Greek nurses' health-related quality of life. *Safety and Health at Work*, *6*(4), 324–328. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2015.07.010>
- Isychou, D., Chountalas, P., Magoutas, A., & Fafaliou, I. (2016, April 16-17). *Human capital and performance appraisal in the public sector: An empirical investigation from employees' and senior managers' perspective* [Conference session]. 3rd International Open Conference on Business & Public Administration, Patras, Greece, 87–101. <https://ssrn.com/abstract=2792365>
- Jenkins, S., & Delbridge, R. (2013). Context matters: Examining 'soft' and 'hard' approaches to employee engagement in two workplaces. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(14), 2670–2691. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.770780>

- Jin, M. H., & McDonald, B. (2017). Understanding employee engagement in the public sector: The role of immediate supervisor, perceived organizational support, and learning opportunities. *The American Review of Public Administration*, 47(8), 881–897. <https://doi.org/10.1177/0275074016643817>
- Johnson, R. R. (2012). Police officer job satisfaction: A multidimensional analysis. *Police Quarterly*, 15(2), 157–176. <https://doi.org/10.1177/1098611112442809>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction–life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939–948. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.939>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kaiser, L. (2014). Job satisfaction and public service motivation. *IZA Discussion Paper No. 7935*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2396430>
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 124–143. <https://doi.org/10.2307/2117735>
- Karaferis, D., Aletras, V., & Niakas, D. N. (2023). Job satisfaction of primary healthcare professionals: A cross-sectional survey in Greece: Job satisfaction in Greek primary care. *Acta Biomedica Atenei Parmensis*, 94(3). <https://doi.org/10.23750/abm.v94i3.13878>
- Karamanis, K., Arnis, N., & Kyriotelis, E. (2018). Job satisfaction of public administrative personnel in Greece: An empirical analysis. *New Challenges of Economic and Business Development–2018: Productivity and Economic Growth*, 314–323.
- Karavasilis, G. (2019). Work satisfaction or burnout and their impact on innovative work behavior of Greek teachers. *Journal of Contemporary Education Theory & Research (JCETR)*, 3(2), 3–10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3635027>
- Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public-sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830–840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02572.x>

- Kosteas, V. D. (2011). Job satisfaction and promotions. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(1), 174–194. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2010.00630.x>
- Lalagka, S. (2017). Job satisfaction among Greek secondary teachers and the role of school. *Journal of Contemporary Education, Theory & Research*, 1(1), 23–32. <https://doi.org/10.25656/01:19097>
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233–250. [https://doi.org/10.1016/S0362-3319\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00110-0)
- Lamprakis, A., Alamani, K., Malliari, A., & Grivas, I. (2018). The organisational justice as a human resources management practice and its impact on employee engagement: The case of the prefecture of Attica (Greece). *Scientific Annals of Economics and Business*, 65(1), 65–79. <https://doi.org/10.2478/saeb-2018-0004>
- Lampropoulou, M., & Oikonomou, G. (2018). Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), 101–121. <https://doi.org/10.1177/0020852315611219>
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349. Chicago.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240–246. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x>
- Lymberakaki, V., Sarafis, P., & Malliarou, M. (2021). Communication, work engagement and caring provision differences between nurses and physicians. *International Journal of Caring Sciences*, 14(1), 100-105.
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement: A report to government*. BIS, London.

- Markovits, Y., Davis, A. J., & Van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77–99. <https://doi.org/10.1177/1470595807075180>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2012). Work-family culture and job satisfaction: Does gender and parenting status alter the relationship? *Community, Work & Family*, 15(1), 101–129. <https://doi.org/10.1080/13668803.2011.598733>
- Meier, L. L., & Spector, P. E. (2015). Job satisfaction. In *Wiley Encyclopedia of Management* (eds C.L. Cooper, D.E. Guest and D.J. Needle), 1–3. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050093>
- Oldham, G. R., Nottenburg, G., Kassner, M. W., Ferris, G., Fedor, D., & Masters, M. (1982). The selection and consequences of job comparisons. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29(1), 84–111. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90243-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90243-4)
- Pantouvakis, A., & Bouranta, N. (2013). The interrelationship between service features, job satisfaction and customer satisfaction: Evidence from the transport sector. *The TQM Journal*, 25(2), 186–201. <https://doi.org/10.1108/17542731311299618>
- Papavasili, T., Kontogeorgos, A., Siskou, T., & Chatzitheodoridis, F. (2019). Municipal employees in the era of economic crisis: Exploring their job satisfaction. *Public Administration Issue, Special Issue I*, 5, 120–139. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2019-0-5-120-139>
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395–419. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1986.tb00084.x>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Reijseger, G., Peeters, M. C., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2017). From motivation to activation: Why engaged workers are better performers. *Journal of Business and Psychology*, 32, 117–130. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9435-z>

- Ritz, A. (2009). Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 53–78. <https://doi.org/10.1177/0020852308099506>
- Rodríguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Engaged at work and happy at home: A spillover–crossover model. *Journal of Happiness Studies*, 15, 271–283. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9421-3>
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Saiti, A. (2007). Main factors of job satisfaction among primary school educators: Factor analysis of the Greek reality. *Management in Education*, 21(2), 28–32. <https://doi.org/10.1177/0892020607076658>
- Saiti, A., & Papadopoulos, Y. (2015). School teachers' job satisfaction and personal characteristics: A quantitative research study in Greece. *International Journal of Educational Management*, 29(1), 73–97. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2013-0081>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). “Yes, I can, I feel good, and I just do it!” On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology*, 60(2), 255–285. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x>
- Sari, H. (2004). An analysis of burnout and job satisfaction among Turkish special school headteachers and teachers, and the factors effecting their burnout and job satisfaction. *Educational Studies*, 30(3), 291–306. <https://doi.org/10.1080/0305569042000224233>
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice*, 15(321), London: Routledge.

- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics*, 2(46), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht*, 26(1), 64-100.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 12, 10–24. Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173–203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Shirom, A. (2010). Feeling energetic at work: On vigor's antecedents. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 6, 69-84. Psychology Press.

- Simbula, S., & Guglielmi, D. (2013). I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile: Reciprocal relationships between work engagement and consequences. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(3), 117–125. <https://doi.org/10.5093/tr2013a17>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage Publications.
- Spector, P. E. (2021). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. John Wiley & Sons.
- Spreitzer, G. M., Lam, C. F., & Fritz, C. (2010). Engagement and human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 132–146. Psychology Press.
- Steijn, B. (2004). Human resource management and job satisfaction in the Dutch public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 24(4), 291–303. <https://doi.org/10.1177/0734371X042691>
- Steijn, B., & Van der Voet, J. (2019). Relational job characteristics and job satisfaction of public sector employees: When prosocial motivation and red tape collide. *Public Administration*, 97(1), 64–80. <https://doi.org/10.1111/padm.12352>
- Taipale, S., Selander, K., Anttila, T., & Nätti, J. (2011). Work engagement in eight European countries: The role of job demands, autonomy, and social support. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 31(7/8), 486–504. <https://doi.org/10.1108/01443331111149905>
- Tasios, T., & Giannouli, V. (2017). Job descriptive index (JDI): Reliability and validity study in Greece. *Archives of Assessment Psychology*, 7(1), 31–61.
- Tsounis, A., Niakas, D., & Sarafis, P. (2017). Social capital and job satisfaction among substance abuse treatment employees. *Substance Abuse Treatment, Prevention, and Policy*, 12, 1–11.
- Tsounis, A., & Sarafis, P. (2018). Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS). *BMC Psychology*, 6, 27, 1–6. <https://doi.org/10.1186/s40359-018-0241-4>

- Vigoda-Gadot, E., Eldor, L., & Schohat, L. M. (2013). Engage them to public service: Conceptualization and empirical examination of employee engagement in public administration. *The American Review of Public Administration*, 43(5), 518–538. <https://doi.org/10.1177/0275074012450943>
- Wanous, J. P., & Lawler, E. E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 95-105. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0032664>
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.219>
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70–90. <https://doi.org/10.1177/0275074002250254>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., & Rapti, A. (2017). Facets of job satisfaction and work engagement. *Evidence-Based HRM*, 5(3), 248–265. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2015-0036>
- Zacher, H., & Griffin, B. (2015). Older workers' age as a moderator of the relationship between career adaptability and job satisfaction. *Work, Aging and Retirement*, 1(2), 227–236. <https://doi.org/10.1093/workar/wau009>

Νομικές Πηγές

Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο νόμου *Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Εμβάθυνση της Δημοκρατίας - Ενίσχυση της Συμμετοχής - Βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των Ο.Τ.Α.* [Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ I»]. ανακτήθηκε από: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/m-kleisth-eis.pdf>

Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο νόμου *Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - «Πρόγραμμα Καλλικράτης»*. ανακτήθηκε από:

<https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/n-kalikratis1-eis.pdf>

- Απόφαση ΥΠ.ΕΣ. 64436/31.07.2023, *Πρωτοβάθμιοι και Δευτεροβάθμιοι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Χώρας*. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ Β' 4821/01.08.2023)
- Νόμος 3584/2007, *Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων*. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ Α' 143/28.6.2007)
- Νόμος 3852/2010, *Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα "ΚΑΛΙΚΡΑΤΗΣ"*. (ΦΕΚ 87 Α'/07.06.2010)
- Νόμος 4093/2012, *Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016 – Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν. 4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016*. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ Α' 222/12.11.2012)
- Νόμος 4354/2015, *Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων*. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ Α' 176/16.12.2015)
- Νόμος 4555/2018, *Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Εμβάθυνση της Δημοκρατίας - Ενίσχυση της Συμμετοχής - Βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των Ο.Τ.Α. [Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ Ι»]*. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ Α' 133/19.07.2018)
- Νόμος 4600/2019, *Εκσυγχρονισμός και Αναμόρφωση Θεσμικού Πλαισίου Ιδιωτικών Κλινικών, Σύσταση Εθνικού Οργανισμού Δημόσιας Υγείας, Σύσταση Εθνικού Ινστιτούτου Νεοπλασιών και λοιπές διατάξεις*. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ Α' 43/09.03.2019)
- Κοινή Υπουργική Απόφαση 4772/2023, *Σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής υπαλλήλων που εμπλέκονται σε έργα του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0»*. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ Β' 2132/03.04.2023)

Νόμος 4804/2021, *Εκλογή Δημοτικών και Περιφερειακών Αρχών και λοιπές διατάξεις*.
Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ Α' 90/05.06.2021)

Νόμος 5045/2023, *Ενίσχυση του εισοδήματος των μισθωτών, των νέων, της οικογένειας και της εργασίας - Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις*. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ Α' 136/29.7.2023)

Σύνταγμα της Ελλάδας, *Δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως του από 25 Νοεμβρίου 2019 Ψηφίσματος της Θ' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων «Ψήφιση, δημοσίευση και έναρξη ισχύος των αναθεωρημένων διατάξεων του Συντάγματος»*. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ Α' 187/28.11.2019)

Διαδικτυακές Πηγές

Ελληνική Στατιστική Αρχή (χ.χ.), *Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (ΔΤΚ) - Εθνικός Δείκτης / Δεκεμβρίου 2023*, Ανακτήθηκε 29/01/2024 από [https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/DKT87/-](https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/DKT87/)

Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (χ.χ), *Τμήμα Ο.Π.Σ. Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου και Στατιστικών Αναλύσεων*, Ανακτήθηκε 29/11/2023 από <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMTBkNzlyODUtZDhmOC00YTQwLTlmMjUtY2M1NTlmMmVmNDJiliwidCI6ImZmMzMzMzU0LTMzNTUtNDYyMy1hMzZmLWY0MjA5MTRjMGNmNSIsImMiOiI9>

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Πίνακας 1. 1 Οι κυριότεροι ορισμοί της εργασιακής ικανοποίησης	11
Πίνακας 1. 2 Οι Μικροί Νησιωτικοί Δήμοι	34
Πίνακας 2. 1 Υποκλίμακες ερωτηματολογίου JSS	39
Πίνακας 2. 2 Υποκλίμακες ερωτηματολογίου UWES-9	40
Πίνακας 3. 1 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης.....	45
Πίνακας 3. 2 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις παραγόντων εργασιακής δέσμευσης	46
Πίνακας 3. 3 Συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης...	47
Πίνακας 3. 4 Ανάλυση T-test για Ανεξάρτητα Δείγματα με ανεξάρτητη μεταβλητή το φύλο	48
Πίνακας 3. 5 Ανάλυση διακύμανσης με ανεξάρτητη μεταβλητή την ηλικία	49
Πίνακας 3. 6 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με την ηλικία	50
Πίνακας 3. 7 Ανάλυση διακύμανσης με ανεξάρτητη μεταβλητή την οικογενειακή κατάσταση	50
Πίνακας 3. 8 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση	51
Πίνακας 3. 9 Ανάλυση T-test για Ανεξάρτητα Δείγματα με ανεξάρτητη μεταβλητή τη γονική ιδιότητα.....	52
Πίνακας 3. 10 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τη γονική ιδιότητα.....	53
Πίνακας 3. 11 Ανάλυση διακύμανσης με ανεξάρτητη μεταβλητή το μορφωτικό επίπεδο	53
Πίνακας 3. 12 Ανάλυση διακύμανσης με ανεξάρτητη μεταβλητή τα έτη προϋπηρεσίας	54
Πίνακας 3. 13 Ανάλυση T-test για Ανεξάρτητα Δείγματα με ανεξάρτητη μεταβλητή την κατοχή θέσης ευθύνης.....	55
Πίνακας 3. 14 Συσχετίσεις μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης	55
Πίνακας 3. 15 Γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή δέσμευση και ανεξάρτητη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση.....	56
Πίνακας 3. 16 Πολλαπλή παλινδρόμηση της εργασιακής ικανοποίησης και των	

δημογραφικών χαρακτηριστικών στην εργασιακή δέσμευση	56
Διάγραμμα 3. 1 Κατανομή δείγματος ανά φύλο	41
Διάγραμμα 3. 2 Ηλικιακή κατανομή δείγματος.....	41
Διάγραμμα 3. 3 Κατανομή δείγματος ανά οικογενειακή κατάσταση	42
Διάγραμμα 3. 4 Κατανομή δείγματος ως προς τη γονική ιδιότητα	42
Διάγραμμα 3. 5 Κατανομή δείγματος ανά επίπεδο εκπαίδευσης	43
Διάγραμμα 3. 6 Κατανομή δείγματος ανά έτη προϋπηρεσίας.....	43
Διάγραμμα 3. 7 Κατανομή δείγματος ως προς τη θέση.....	44
Διάγραμμα 3. 8 Επίπεδα διαστάσεων μερικής εργασιακής ικανοποίησης.....	45
Διάγραμμα 3. 9 Εργασιακή ικανοποίηση ανά ηλικιακή κατηγορία	49
Διάγραμμα 3. 10 Εργασιακή ικανοποίηση βάσει οικογενειακής κατάστασης	51
Διάγραμμα 3. 11 Εργασιακή ικανοποίηση βάσει γονικής ιδιότητας.....	52
Διάγραμμα 3. 12 Εργασιακή δέσμευση ανά επίπεδο εκπαίδευσης	54

Εργασιακή ικανοποίηση & εργασιακή δέσμευση σε μικρούς νησιωτικούς Δήμους

Αγαπητές και αγαπητοί συνάδελφοι,

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της έρευνας της μεταπτυχιακής μου εργασίας, στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Δημόσια Διοίκηση, του τμήματος Οικονομικών Επιστημών, του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας. Απευθύνεται σε μόνιμους και αορίστου χρόνου υπαλλήλους, που υπηρετούν σε μικρούς νησιωτικούς Ο.Τ.Α. Α' Βαθμού της Ελλάδας.

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης των δημοτικών υπαλλήλων μικρών νησιωτικών Δήμων, ο προσδιορισμός των παραγόντων που την καθορίζουν και η συσχέτισή της με την εργασιακή τους δέσμευση.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα δεδομένα που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν μόνο για το σκοπό της έρευνας. Η συμμετοχή είναι εθελοντική και ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου εκτιμάται σε 7'-10'.

Η συνεισφορά σας κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για την έρευνα, καθώς μέσα από τις ειλικρινείς απαντήσεις σας θα αποτυπωθούν για πρώτη φορά οι αντιλήψεις των υπαλλήλων μικρών νησιωτικών Δήμων, μαζικά. Οι απαντήσεις δεν μπορούν σε καμία περίπτωση να συνδεθούν με συγκεκριμένους φορείς ή πρόσωπα.

Παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις, επιλέγοντας το αντίστοιχο πεδίο που σας αντιπροσωπεύει. Οι ερωτήσεις είναι πολλαπλής επιλογής και το ερωτηματολόγιο καταχωρείται αυτόματα πατώντας το κουμπί "υποβολή", ενώ η συμπλήρωση του είναι δυνατή μέχρι την 19η Ιανουαρίου 2024. Παραμένω στη διάθεση σας για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή για την υποστήριξη σας κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ηλεκτρονικά.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον πολύτιμο χρόνο σας!

Με εκτίμηση,

Αγαγιώτης Γεώργιος

e-mail: giorgosagagiotis@gmail.com

* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

A. Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άνδρας
 Γυναίκα
 Άλλο

2. Ηλικία: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 18-24
 25-34
 35-44
 45-54
 55-64
 65+

3. Οικογενειακή κατάσταση: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Έγγαμος/η ή σε Συμβίωση
 Άγαμος/η
 Διαζευγμένος/η ή σε Διάσταση
 Χήρος/α

4. Έχετε παιδιά: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι

5. Επίπεδο εκπαίδευσης (επιλέξτε τον ανώτερο τίτλο που κατέχετε) *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υποχρεωτική εκπαίδευση
- Δευτεροβάθμια ή Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Τεχνολογική εκπαίδευση
- Πανεπιστημιακή εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακές σπουδές

6. Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Έως 10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- 25 και πάνω

7. Κατέχετε θέση ευθύνης; (Προϊστάμενος/η ή Διευθυντής/τρια) *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
- Όχι

B. Εργασιακή ικανοποίηση

Επιλέξτε την απάντηση που προσεγγίζει περισσότερο την άποψή σας

1. Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

2. Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

3. Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

4. Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού *

Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

5. Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε *

Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

6. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό με **δυσκολεύουν** στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά *

Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

7. Συμπαθώ τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

8. Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου **δεν** έχει νόημα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

9. Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

10. Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ **σπάνιες** *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

11. Αυτοί που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες **προαγωγής** *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

12. Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι **άδικος/η** μαζί μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

13. Οι πρόσθετες παροχές- πέραν του μισθού που λαμβάνουμε από την εργασία *
είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

14. Θεωρώ πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

15. Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη *
γραφειοκρατία

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

16. Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι **σκληρότερα** εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

17. Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

18. Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι **δεν** μου είναι ξεκάθαροι †

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

19. Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι **δεν** εκτιμάται η εργασία μου *
από τον οργανισμό

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

20. Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

21. Ο/η προϊστάμενος/η μου δείχνει **ελάχιστο** ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται *
οι υφιστάμενοί του

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

22. Το πακέτο πρόσθετων παροχών - πέραν του μισθού που λαμβάνουμε στα πλαίσια της εργασίας είναι δίκαιο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

23. Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

24. Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ό τι θα έπρεπε *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

25. Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

26. Συχνά αισθάνομαι ότι **δεν** γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

27. Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

28. Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

29. Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε * αλλά αυτό δεν συμβαίνει

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

30. Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

31. Έχω **περισσότερη** γραφειοκρατική δουλειά από ότι θα έπρεπε *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

32. Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου **δεν** ανταμείβονται όπως θα έπρεπε *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

33. Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

34. Υπάρχουν **πολλοί** διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

35. Η εργασία μου είναι ευχάριστη *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

36. Τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται **χωρίς** να επεξηγούνται πλήρως *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ αρκετά
- Διαφωνώ λίγο
- Συμφωνώ λίγο
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ πολύ

Εργασία και Ευημερία

Επιλέξτε την απάντηση που προσεγγίζει περισσότερο την άποψή σας

1. Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ποτέ
- Σχεδόν ποτέ (λίγες φορές το χρόνο)
- Σπάνια (μία φορά το μήνα ή λιγότερο)
- Μερικές φορές (λίγες φορές το μήνα)
- Συχνά (μία φορά την εβδομάδα)
- Πολύ συχνά (λίγες φορές την εβδομάδα)
- Πάντα (κάθε μέρα)

2. Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ποτέ
- Σχεδόν ποτέ (λίγες φορές το χρόνο)
- Σπάνια (μία φορά το μήνα ή λιγότερο)
- Μερικές φορές (λίγες φορές το μήνα)
- Συχνά (μία φορά την εβδομάδα)
- Πολύ συχνά (λίγες φορές την εβδομάδα)
- Πάντα (κάθε μέρα)

3. Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ποτέ
- Σχεδόν ποτέ (λίγες φορές το χρόνο)
- Σπάνια (μία φορά το μήνα ή λιγότερο)
- Μερικές φορές (λίγες φορές το μήνα)
- Συχνά (μία φορά την εβδομάδα)
- Πολύ συχνά (λίγες φορές την εβδομάδα)
- Πάντα (κάθε μέρα)

4. Η εργασία μου με εμπνέει *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ποτέ
- Σχεδόν ποτέ (λίγες φορές το χρόνο)
- Σπάνια (μία φορά το μήνα ή λιγότερο)
- Μερικές φορές (λίγες φορές το μήνα)
- Συχνά (μία φορά την εβδομάδα)
- Πολύ συχνά (λίγες φορές την εβδομάδα)
- Πάντα (κάθε μέρα)

5. Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ποτέ
- Σχεδόν ποτέ (λίγες φορές το χρόνο)
- Σπάνια (μία φορά το μήνα ή λιγότερο)
- Μερικές φορές (λίγες φορές το μήνα)
- Συχνά (μία φορά την εβδομάδα)
- Πολύ συχνά (λίγες φορές την εβδομάδα)
- Πάντα (κάθε μέρα)

6. Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ποτέ
- Σχεδόν ποτέ (λίγες φορές το χρόνο)
- Σπάνια (μία φορά το μήνα ή λιγότερο)
- Μερικές φορές (λίγες φορές το μήνα)
- Συχνά (μία φορά την εβδομάδα)
- Πολύ συχνά (λίγες φορές την εβδομάδα)
- Πάντα (κάθε μέρα)

7. Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ποτέ
- Σχεδόν ποτέ (λίγες φορές το χρόνο)
- Σπάνια (μία φορά το μήνα ή λιγότερο)
- Μερικές φορές (λίγες φορές το μήνα)
- Συχνά (μία φορά την εβδομάδα)
- Πολύ συχνά (λίγες φορές την εβδομάδα)
- Πάντα (κάθε μέρα)

8. Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ποτέ
- Σχεδόν ποτέ (λίγες φορές το χρόνο)
- Σπάνια (μία φορά το μήνα ή λιγότερο)
- Μερικές φορές (λίγες φορές το μήνα)
- Συχνά (μία φορά την εβδομάδα)
- Πολύ συχνά (λίγες φορές την εβδομάδα)
- Πάντα (κάθε μέρα)

9. Η δουλειά μου με συναρπάζει *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ποτέ
- Σχεδόν ποτέ (λίγες φορές το χρόνο)
- Σπάνια (μία φορά το μήνα ή λιγότερο)
- Μερικές φορές (λίγες φορές το μήνα)
- Συχνά (μία φορά την εβδομάδα)
- Πολύ συχνά (λίγες φορές την εβδομάδα)
- Πάντα (κάθε μέρα)

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας!

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Google Φόρμες