

Παρακίνηση, Εργασιακή Ανάμειξη και Οργανωσιακή Αφοσίωση: Μελέτη περίπτωσης Ελληνικού Δημόσιου Φορέα Ασφάλισης

Κωνσταντίνα Αντωνόπουλου

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Λάρισα, Ελλάδα

E-mail: ninetaantonopoulou@gmail.com

Άγγελος Νταλάκος

Υποψήφιος Διδάκτορας - Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Λάρισα, Ελλάδα

E-mail: antalakos@uth.gr

Μαρία Βυτερούλη

Υποψήφιος Διδάκτορας - Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Λάρισα, Ελλάδα

E-mail: mvyterouli@uth.gr

Δημήτριος Μπελιάς

Επίκουρος Καθηγητής του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου της Θεσσαλίας, Λάρισα, Ελλάδα.

E-mail: dbelias@uth.gr

Περίληψη

Στον σύγχρονο εξελισσόμενο δημόσιο τομέα, η διερεύνηση της σχέσεως μεταξύ της παρακίνησης, της εργασιακής ανάμειξης και της οργανωσιακής δέσμευσης είναι πάρα πολύ σημαντική για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων με στόχο την εύρυθμη λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού. Για αυτό το λόγο, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα σε υπαλλήλους των 11 περιφερειών του ΕΦΚΑ με στόχο να συγκεντρωθεί ικανοποιητικό και αντιπροσωπευτικό δείγμα. Εν τέλει, συγκεντρώθηκε δείγμα 123 υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην παρακίνηση και την εργασιακή ανάμειξη και την οργανωσιακή δέσμευση. Επιπρόσθετα, η έρευνα αυτή αναδεικνύει και το ρυθμιστικό ρόλο της εργασιακής ανάμειξης στη σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Τέλος, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι η προϋπηρεσία επηρεάζει τις τρεις αυτές μεταβλητές αφού οι εργαζόμενοι με πάνω από 25 έτη προϋπηρεσίας εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα τιμών και στις τρεις μεταβλητές.

Λέξεις Κλειδιά: Παρακίνηση, Εργασιακή Ανάμειξη, Οργανωσιακή Δέσμευση, Δημόσιος φορέας ασφάλισης.

Abstract

In today's evolving public sector, exploring the relationship between work motivation, work involvement and organizational commitment is very important to increase employee performance in order to ensure the proper functioning of a public organization. For this reason, a quantitative survey was conducted among employees of 11 regions of the EFKA to gather a satisfactory and representative

sample. In the end, a sample of 123 employees was collected. The results of the research showed that there is a statistically significant positive correlation between motivation, job involvement and organizational commitment. In addition, this research revealed the moderating role of job involvement in the relationship between motivation and organizational commitment. Finally, the findings of the study showed that work experience influences these three variables since employees with more than 25 years of work experience show higher levels of values in motivation, work involvement and organizational commitment.

Key Words: Motivation, Work Involvement, Organizational Commitment, Public Insurance Organizations.

Εισαγωγή

Στο σύγχρονο και συνεχώς εξελισσόμενο εργασιακό περιβάλλον των δημοσίων οργανισμών, κυρίαρχο ρόλο στην αποτελεσματική απόδοση του οργανισμού, διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό του (Belias et al., 2020; Belias and Trihas, 2022, 2023; Belias et al., 2022). Με άλλα λόγια, προκειμένου ένας δημόσιος οργανισμός να μπορεί να λειτουργεί με επιτυχία θα πρέπει οι εργαζόμενοι του να μπορούν να εργάζονται όσο το δυνατόν πιο αποδοτικά (Ntalakos et al., 2023a, 2023b; Kriemadis et al., 2023; Belias and Trihas, 2023b).

Σύγχρονες μελέτες στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν εστιάσει στους οργανωσιακούς παράγοντες που βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων (Viterouli 2023; Ntalakos et al, 2023c,d,e). Πιο συγκεκριμένα, η παρακίνηση των εργαζομένων, η εργασιακή ανάμειξη και η οργανωσιακή δέσμευση αποτελούν κύριους παράγοντες οι οποίοι οδηγούν στην αύξηση της αποδοτικότητας του εργαζομένων και κατά επέκταση του οργανισμού. Για αυτό το λόγο, στο σύγχρονο αλλά και μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον θα πρέπει οι οργανισμοί να αναπτύξουν δεξιότητες ώστε να μπορούν να προσαρμοστούν στις νέες προκλήσεις μέσω αποτελεσματικών στρατηγικών εφαρμογών που θα εστιάζουν στην παρακίνηση (κίνητρα) των εργαζομένων τους (Belias et al., 2022b; 2023a, b).

Θα πρέπει να τονιστεί ότι ο όρος παρακίνηση των εργαζομένων (κίνητρα) δεν αναφέρεται μόνο σε χρηματικές απολαβές. Η παρακίνηση περιλαμβάνει ένα σύνολο από κίνητρα τα οποία οδηγούν τους εργαζομένους ώστε να εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα όχι μόνο για την βελτίωση του οργανισμού αλλά και ολόκληρης της κοινωνίας. Το εγγενές κίνητρο (ώθηση για καλή απόδοση) είναι πολύ σημαντικό για τα άτομα που εργάζονται σε δημόσιους οργανισμούς αφού η απόδοση τους επηρεάζει άμεσα την επαφή τους με τους πολίτες της χώρας. Για αυτό το λόγο, οι διευθύνσεις των δημοσίων οργανισμών θα πρέπει να ενθαρρύνουν τέτοιου είδους συμπεριφορές οι οποίες συμβάλλουν στην κοινωνική ευημερία.

Ο όρος εργασιακή ανάμειξη σχετίζεται με το βαθμό όπου ένας εργαζόμενος ταυτίζεται με τη δουλειά του και μέσω της απόδοσης στην εργασία του βελτιώνει την εικόνα για τον εαυτό του (Brown, 1996). Όσον αφορά, τους δημόσιους οργανισμούς η εργασιακή ανάμειξη συνδέεται με το ρόλο που ένας εργαζόμενος θεωρεί ότι κατέχει στον οργανισμό, τις προκλήσεις που αισθάνεται ότι δημιουργούνται από το εργασιακό περιβάλλον, καθώς και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που θα πρέπει να ενισχύσει ο εργαζόμενος ώστε να εκτελεί ορθά τα εργασιακά του καθήκοντα.

Τεύχος 4, Αρ. 1

Τέλος, η εργασιακή (οργανωσιακή) δέσμευση ενός εργαζομένου είναι ζωτικής σημασίας για έναν δημόσιο οργανισμό. Οι εργαζόμενοι που διακατέχονται από υψηλά επίπεδα δέσμευσης ως προς τον οργανισμό τείνουν να βελτιώνουν τόσο την προσωπική τους απόδοση όσο και του οργανισμού. Η δημιουργία οργανωσιακής δέσμευσης απαιτεί ένα υποστηρικτικό περιβάλλον που θα σέβεται τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων καθώς και θα εκτιμά τη συνεισφορά τους.

Οι δημόσιοι οργανισμοί που μελετά η συγκεκριμένη έρευνα είναι τα Περιφερειακά Κέντρα Ασφάλισης του ΕΦΚΑ. Οι οργανισμοί αυτοί διασφαλίζουν την αποτελεσματική λειτουργία του ελληνικού ασφαλιστικού συστήματος παρέχοντας υπηρεσίες σε όλους τους ασφαλισμένους πολίτες. Δεδομένης της σημαντικότητας των οργανισμών για την εύρυθμη λειτουργία των πολιτών, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων, την εργασιακή τους ανάμειξη καθώς και την οργανωσιακή τους δέσμευση.

Ορίζοντας Την Παρακίνηση

Η έννοια της παρακίνησης ορίζεται ως μια ψυχολογική διαδικασία η οποία συνδέεται άμεσα με το βαθμός ικανοποίησης που λαμβάνει ένας εργαζόμενος από την εργασία που επιτελεί (Salleh et al., 2016). Στην ελληνική βιβλιογραφία ο όρος της παρακίνησης – “motivation” – έχει ταυτιστεί με την έννοια της υποκίνησης, η οποία συνδέεται άμεσα με την επίτευξη ιδιοτελών στόχων από τους εργαζομένους (Vakola and Nikolaou, 2012). Η επίτευξη ιδιοτελών στόχων αποτελεί έναν από τους βασικότερους λόγους που πολλοί επιστήμονες έχουν προσδώσει αρνητική χροιά στην έννοια της υποκίνησης.

Η παρακίνηση έχει οριστεί ως μια κατάσταση που κινεί ή παρακινεί έναν εργαζόμενο να ενεργήσει με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Οι εργαζόμενοι που παρακινούνται έχουν την τάση να προσπαθούν όσο το δυνατόν καλύτερα για όσο χρονικό διάστημα τους ζητηθεί, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (Daft, 2003).

Η θεωρία των κινήτρων σχετίζεται με τη θεωρία των αναγκών. Τα κίνητρα ορίζονται ως εξωτερικές επιρροές, οι οποίες συνδέονται άμεσα με ορισμένες ανάγκες ενός ατόμου. Τα κίνητρα μετατρέπονται σε εσωτερική δύναμη η οποία παρακινεί και οδηγεί το άτομο στην επίτευξη των στόχων των οποίων έχει θέσει. Μέσω των κινήτρων τα άτομα κινητοποιούν όλες τις δυνάμεις τους. Ένας οργανισμός δεν μπορεί να αναγκάσει έναν εργαζόμενο να κινητοποιήσει όλες τις δυνάμεις του, αν ο εργαζόμενος δεν το επιθυμεί. Παρόλα αυτά, ένας οργανισμός μπορεί να ενισχύσει τις επιθυμίες και τα κίνητρα του εργαζομένου του (Dessler, 2015).

Το ανικανοποίητο μιας ανάγκης/επιθυμίας οδηγεί στη δημιουργία κινήτρου προκειμένου να ικανοποιηθεί η συγκεκριμένη ανάγκη. Η ανάγκη του ατόμου ικανοποιείται συνήθως με τη μορφή μιας σχετικής ανταμοιβής. Συνεπώς, υπάρχουν δύο είδη ανταμοιβών: εσωτερικές και εξωτερικές. Ειδικότερα, οι εσωτερικές ανταμοιβές συνδέονται άμεσα με την ικανοποίηση που λαμβάνει ένα άτομο κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης ορισμένων έργων, όπως είναι το χαρούμενο συναίσθημα που προέρχεται από την ολοκλήρωση ενός έργου. Αντίθετα, οι εξωτερικές ανταμοιβές προέρχονται συνήθως από εξωτερικούς παράγοντες (τρίτα άτομα), όπως είναι οι προαγωγές και οι αυξήσεις μισθών (Kefis, 2005).

Οι Blais et al. (1993) στο εγχειρίδιο παρακίνησης τους (Work Motivation Inventory) θεωρούν ότι η παρακίνηση κατηγοριοποιείται στους ακόλουθους τύπους:

- Εσωτερική παρακίνηση: Ορίζεται ως η παρακίνηση που προέρχεται από την ίδια του εργασία του εργαζομένου. Οι εργαζόμενοι που παρακινούνται εσωτερικά είναι πολύ ικανοποιημένοι από τον εργασιακό τους χώρο.
- Εξωτερική παρακίνηση: Ορίζεται ως η παρακίνηση που προέρχεται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως η ανάγκη για αναγνώριση ή το χρήμα. Στην περίπτωση αυτή, το άτομο εργάζεται κυρίως είτε για την απολαβή ανταμοιβών είτε για την αποφυγή τιμωρίας.
- Μη παρακίνηση: Ορίζεται ως η έλλειψη παρακίνησης για εργασία. Στην περίπτωση αυτή το άτομο δεν ενδιαφέρεται για την εργασία του, οπότε δε σκοπεύει να ανταποκριθεί στα εργασιακά του καθήκοντα.

Ορίζοντας Την Εργασιακή Ανάμειξη

Η εργασιακή ανάμειξη ορίζεται ως ο βαθμός εμπλοκής και ανταπόκρισης των ατόμων στην εργασία τους. Όσοι εργαζόμενοι έχουν υψηλό βαθμό εργασιακής ανάμειξης, είναι περισσότεροι αφοσιωμένοι στην εργασία τους, αναλαμβάνουν πιο εύκολα ευθύνες, θεωρούν ότι η εργασία δίνει αξία στη ζωή τους και εργάζονται όσο καλύτερα μπορούν για αυτήν.

Η έννοια της συμμετοχής και της εμπλοκής των εργαζομένων πρωτοεμφανίστηκε πριν από περίπου 70 χρόνια με αρκετά ασαφές τρόπο, αφού η προσέγγιση της έγινε με τέσσερις διαφορετικούς εννοιολογικούς τρόπους: α) η εργασία του ατόμου κατέχει εξέχουσα θέση στη ζωή του ατόμου (Dubin, 1956), β) η εργασιακή ανάμειξη του ατόμου ταυτίζεται με τη συμμετοχή του στην εργασία (Bass, 1965), γ) η εργασιακή ανάμειξη και η απόδοση της εργασίας κατέχει σημαντική θέση στην αυτοαντίληψη και την αυτοεκτίμηση του ατόμου (French and Kahn, 1962), και δ) η εργασιακή ανάμειξη ταυτίζεται με την εργασία που εκτελείται σύμφωνα με τη θεωρία της γνωστικής ψυχολογικής κατάστασης (Kanungo, 1982).

Ορίζοντας Την Οργανωσιακή Δέσμευση

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αφού η οργανωσιακή δέσμευση οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν στην καλύτερη επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Mc Cunn και Gifford (2014) όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότεροι δεσμευμένοι ως προς τον οργανισμό, τότε θα εμπλακούν περισσότερο στις διαδικασίες του. Η δέσμευση αυτή θα δημιουργήσει στους εργαζομένους ένα ενδιαφέρον και μια ευθύνη της επιτυχούς επίτευξης των στόχων και της αποστολής του οργανισμού.

Υπάρχουν σύμφωνα με τους Meyer et al. (2002) τρία είδη οργανωσιακής δέσμευσης:

- Η «Συναισθηματική δέσμευση» (affective) αναφέρεται στα θετικά συναισθήματα που αισθάνεται ένας εργαζόμενος ως προς τον οργανισμό (τα συναισθήματα είναι συνήθως η αγάπη και το πάθος).
- Η «Συνεχής δέσμευση» (continuance) αναφέρεται στο κόστος που προκύπτει αν ένας εργαζόμενος εγκαταλείψει τον οργανισμό. Σε αυτό το είδος περιλαμβάνονται οι χαμηλές αμοιβές, η απώλεια προνομίων και άλλα συστήματα ανταμοιβών.

- Η «Κανονιστική δέσμευση» (normative) αναφέρεται στην υποχρέωση που νιώθει ένας εργαζόμενος ώστε να παραμείνει στον οργανισμό. Η υποχρέωση αυτή πηγάζει συνήθως από το εξωτερικό περιβάλλον του εργαζομένου (κοινωνία, οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον) καθώς και τις αξίες και πεποιθήσεις του ίδιου του εργαζομένου.

Σχέση Μεταξύ Παρακίνησης, Εργασιακής Ανάμειξης και Οργανωσιακής Δέσμευσης

Η έννοια της παρακίνησης, της εργασιακής ανάμειξης και της οργανωσιακής δέσμευσης έχει μελετηθεί από πολλούς ερευνητές τα τελευταία 50 χρόνια. Πρωτοπόροι στην έρευνα αυτή είναι οι Lodahl και Kejner (1965) οι οποίοι αντιμετώπισαν την έννοια της εργασιακής ανάμειξης ως ψυχολογική ταύτιση του εργαζόμενου με τη δουλειά του. Σύμφωνα με την έρευνά τους, υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή ανάμειξη και την εργασιακή ικανοποίηση, υποδηλώνοντας ότι τα κίνητρα (παρακίνηση) έχουν πολύ σημαντικό αντίκτυπο στην παραπάνω σχέση. Στη συνέχεια, ο Kanungo (1982) ανέδειξε το σημαντικό ρόλο που έχουν τα εργασιακά κίνητρα στην εμπλοκή των εργαζομένων στον χώρο εργασίας τους.

Τα επόμενα χρόνια πραγματοποιήθηκαν διάφορες μελέτες που εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της εργασιακής ανάμειξης. Μία από τις πιο σημαντικές έρευνες είναι αυτή των Sahoo και Sia (2015) οι οποίοι υποστήριξαν ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στα κίνητρα των εργαζομένων και την εργασιακή ανάμειξη, ιδιαίτερα σε σχέση με τα εγγενή κίνητρα. Επιπρόσθετα, οι Cerasoli et al. (2014) ισχυρίζονται ότι η σωστή εφαρμογή των εξωτερικών κινήτρων (όπως είναι τα οικονομικά) ενισχύει την εργασιακή ανάμειξη.

Στη συνέχεια, ο Bytyqi (2020) πραγματοποίησε έρευνα σε 207 εργαζομένους από το Κοσόβο. Τα αποτελέσματα της έρευνας του έδειξαν ότι υπάρχει μια θετική και στατιστικά σημαντική επιρροή της παρακίνησης στην οργανωσιακή δέσμευση. Μάλιστα, σύμφωνα με το μοντέλο παλινδρόμησης του ερευνητή, η εργασιακή παρακίνηση μπορεί να προβλέψει την οργανωσιακή δέσμευση σε ποσοστό 36%.

Η ισχυρή σύνδεση μεταξύ της παρακίνησης και της εργασιακής δέσμευσης ενισχύεται και από την έρευνα των Kheirkhah et al. (2018). Οι ερευνητές πραγματοποίησαν έρευνα σε ένα δείγμα από μαίες που εργάζονται στην Ιατρική Σχολή του Πανεπιστημίου του Αρακ. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους έδειξαν ότι υπάρχει μια θετική ισχυρή και στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή παρακίνηση και στις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης. Μάλιστα, η σχέση αυτή γίνεται εντονότερο όσον αφορά την συναισθηματική και την κανονιστική δέσμευση.

Οι Saxena και Saxena (2015) διεξήγαν έρευνα σε 150 υπαλλήλους που εργάζονται σε κατασκευαστικές εταιρίες. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους έδειξαν ότι υπάρχει θετική μέτρια αλλά στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ανάμειξης και της οργανωσιακής δέσμευσης.

Τέλος, οι Culibrk et al. (2018) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών της εργασιακής ανάμειξης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Η ποσοτική έρευνα τους πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 566 ατόμων που εργάζονται σε 8 επιχειρήσεις στη χώρα της Σερβίας. Τα αποτελέσματά τους ανέδειξαν ότι η εργασιακή ανάμειξη ρυθμίζει μερικώς την επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στη μεταβλητή της οργανωσιακής δέσμευσης.

Μεθοδολογία Έρευνας

Ο κύριος σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η διερεύνηση μεταξύ της σχέσεως των παρακάτω μεταβλητών: παρακίνησης, εργασιακής ανάμειξης και οργανωσιακής δέσμευσης. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα έρευνα θα μελετήσει την επιρροή της παρακίνησης και της εργασιακής ανάμειξης στη μεταβλητή της οργανωσιακής δέσμευσης ενός εργαζομένου.

Προκειμένου να μελετηθεί ο παραπάνω σκοπός, θα διερευνηθούν οι ακόλουθες υποθέσεις:

- Υπόθεση 1 (H1): Η μεταβλητή της παρακίνησης σχετίζεται θετικά με τη μεταβλητή της εργασιακής ανάμειξης.
- Υπόθεση 2 (H2): Η μεταβλητή της παρακίνησης σχετίζεται θετικά με τη μεταβλητή της οργανωσιακής δέσμευσης.
- Υπόθεση 3 (H3): Η μεταβλητή της εργασιακής ανάμειξης σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση.
- Υπόθεση 4 (H4): Η μεταβλητή εργασιακή ανάμειξη λειτουργεί ως ρυθμιστής (moderator) στη σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της οργανωσιακής δέσμευσης.
- Υπόθεση 5 (H5): Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο και έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν τις μεταβλητές της έρευνας (παρακίνησης, εργασιακής ανάμειξη και οργανωσιακή δέσμευση)

Αντίστοιχα, οι μηδενικές υποθέσεις (H₀) της έρευνας είναι οι ακόλουθες:

- Μηδενική Υπόθεση 1: Η μεταβλητή της παρακίνησης δεν σχετίζεται θετικά με τη μεταβλητή της εργασιακής ανάμειξης.
- Μηδενική Υπόθεση 2: Η μεταβλητή της παρακίνησης δεν σχετίζεται θετικά με τη μεταβλητή της οργανωσιακής δέσμευσης.
- Μηδενική Υπόθεση 3: Η μεταβλητή της εργασιακής ανάμειξης δεν σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση.
- Μηδενική Υπόθεση 4: Η μεταβλητή εργασιακή ανάμειξη δεν λειτουργεί ως ρυθμιστής (moderator) στη σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της οργανωσιακής δέσμευσης.
- Μηδενική Υπόθεση 5: Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο και έτη προϋπηρεσίας) δεν επηρεάζουν τις μεταβλητές της έρευνας (παρακίνησης, εργασιακής ανάμειξη και οργανωσιακή δέσμευση)

Συμμετέχοντες – Διαδικασία

Ο πληθυσμός της συγκεκριμένης έρευνας αποτελείται από όλους τους εργαζομένους που εργάζονται στις έντεκα περιφερειακές ενότητες του ΕΦΚΑ στον ελλαδικό χώρο. Με βάση τον πληθυσμό επιλέχθηκε κατάλληλο αντιπροσωπευτικό δείγμα το οποίο αποτελείται από εργαζόμενους των έντεκα περιφερειακών ενοτήτων του ΕΦΚΑ ανεξάρτητα από την ηλικία, τη θέση και τα χρόνια προϋπηρεσίας που εργάζονται στον ΕΦΚΑ. Η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε ήταν η μέθοδος της ευκολίας (convenience sample) λόγω της εύκολης πρόσβασης των ερευνητών σε συγκεκριμένους υπαλλήλους των έντεκα περιφερειών καθώς και για λόγους συντομίας χρόνου. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν δια ζώσης από τους συμμετέχοντες χωρίς την ενεργό παρουσία των ερευνητών. Πιο αναλυτικά, οι ερευνητές είχαν στείλει τα ερωτηματολόγια στους διοικητές των περιφερειών του ΕΦΚΑ οι οποίοι ανέλαβαν να τα διαμοιράσουν στους υπαλλήλους.

Τα ερωτηματολόγια διαμοιράστηκαν σε 215 εργαζομένους. Από τους 215 εργαζομένους, 53 εργαζόμενοι αρνήθηκαν να συμμετάσχουν. Από τα υπόλοιπα 162 ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν τα 39 κρίθηκαν ακατάλληλα λόγω ελλιπής συμπλήρωσης και κακής γραφής. Εν τέλει, συμπληρώθηκαν 123 ερωτηματολόγια. Η διάρκεια συμπλήρωσης του κάθε ερωτηματολογίου διήρκεσε περίπου 15 λεπτά. Ακόμα, μαζί με το ερωτηματολόγιο είχε δοθεί και επιστολή στους

Τεύχος 4, Αρ. 1

ερωτηθέντες στην οποία ενημερώνονταν για την ταυτότητα της έρευνας, το σκοπό της, καθώς και το γεγονός ότι η συμμετοχή τους ήταν πλήρως ανώνυμη και εθελοντική. Η χρονική διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας ήταν από τον Ιανουάριο μέχρι το Μάρτιο του 2023.

Ερευνητικό εργαλείο

Προκειμένου να μετρηθούν οι 3 μεταβλητές της έρευνας (παρακίνηση, εργασιακή ανάμειξη και οργανωσιακή δέσμευση) χρησιμοποιήθηκαν 3 ερευνητικά εργαλεία μέτρησης (ερωτηματολόγια). Πιο συγκεκριμένα:

(α) Για τη μέτρηση της μεταβλητής Παρακίνηση χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο Work Motivation Inventory των Blais et al. (1993). Η έκδοση που χρησιμοποιήθηκε είναι η μεταφρασμένη έκδοση στα Ελληνικά από τους Χριστοδουλίδη και Παπαϊωάννου (2002). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 34 ερωτήσεις που μετριοούνται σε 7-βάθμια κλίμακα τύπου Likert (1 = «Δεν ανταποκρίνεται καθόλου» έως 7 = «Ανταποκρίνεται απολύτως»). Το ερωτηματολόγιο αυτό μετράει τις τρεις υπο-διαστάσεις της παρακίνησης: ι) εσωτερική παρακίνηση (12 ερωτήσεις), ιι) εξωτερική παρακίνηση (13 ερωτήσεις), ιιι) μη παρακίνηση (9 ερωτήσεις).

(β) Για τη μέτρηση της μεταβλητής της εργασιακής ανάμειξης χρησιμοποιήθηκε το ερευνητικό εργαλείο Job Involvement Scale του Kangungo (1982). Η κλίμακα αποτελείται από 10 ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν το βαθμό της εργασιακής ανάμειξης της εργασιακής καθημερινής ζωής ενός εργαζομένου. Όλες οι ερωτήσεις μετρώνται σε 5-βάθμια κλίμακα Likert η οποία λαμβάνει τιμές από 1 = «Διαφωνώ απόλυτα» έως 5 = «Συμφωνώ απόλυτα».

(γ) Τέλος, για τη μέτρηση της μεταβλητής της οργανωσιακής δέσμευσης χρησιμοποιήθηκε το ερευνητικό εργαλείο Organizational Commitment Questionnaire των Meyer et al. (1993). Η κλίμακα αποτελείται από 18 ερωτήσεις που αντιστοιχούν σε 3 υπο-διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης: ι) συναισθηματική δέσμευση (6 ερωτήσεις), ιι) συνεχής δέσμευση (6 ερωτήσεις), ιιι) κανονιστική δέσμευση (6 ερωτήσεις). Όλες οι ερωτήσεις μετρώνται σε 5-βάθμια κλίμακα Likert η οποία λαμβάνει τιμές από 1 = «Διαφωνώ απόλυτα» έως 5 = «Συμφωνώ απόλυτα».

Στατιστική ανάλυση

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της συγκεκριμένης έρευνας χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα Statistical Package for Social Sciences (SPSS version 26). Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν κατάλληλα στατιστικά εργαλεία ώστε να διερευνηθούν οι αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ των διάφορων μεταβλητών της έρευνας με στόχο της επιβεβαίωση ή την απόρριψη των αρχικών υποθέσεων. Αναλυτικότερα, τα στατιστικά μεγέθη (εργαλεία) που χρησιμοποιήθηκαν είναι τα ακόλουθα:

- Περιγραφική Στατιστική: Μελετήθηκε το δημογραφικό προφίλ του δείγματος μέσω Πινάκων Συχνοτήτων/Ποσοστών.
- Αξιοπιστία Ερωτήσεων: Προκειμένου να υπολογιστεί η εσωτερική συνέπεια των εργαλείων των μεταβλητών (παρακίνηση, εσωτερική ανάμειξη και οργανωσιακή δέσμευση) υπολογίστηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha.
- Έλεγχος Υποθέσεων: Προκειμένου να ελεγχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις πραγματοποιήθηκαν οι ακόλουθοι έλεγχοι:

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2024

Αντωνόπουλου, Κ., Νταλάκος, Α., Βυτερούλη, Μ., Μπελιάς, Δ. (2024). Παρακίνηση, Εργασιακή Ανάμειξη και Οργανωσιακή Αφοσίωση: Μελέτη περίπτωσης Ελληνικού Δημόσιου Φορέα Ασφάλισης. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 4(1), 1-18 <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 4, Αρ. 1

- ✓ Συντελεστής Συσχέτισης Pearson: Λαμβάνει τιμές από 0 – 1 υποδηλώνοντας ισχυρή ή ασθενή συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της παρακίνησης, της εργασιακής ανάμειξης και της οργανωσιακής δέσμευσης.
- ✓ Μοντέλα Πολλαπλής παλινδρόμησης: Θα εξεταστεί ο ρυθμιστικός ρόλος της εργασιακής ανάμειξης στο δίπολο μεταξύ της παρακίνησης και της οργανωσιακής δέσμευσης.
- ✓ Independent Sample T-test και Πίνακες ANOVA: Εξετάζει την επιρροή του φύλου και των ετών προϋπηρεσίας στις μεταβλητές της έρευνας.

Αποτελέσματα**Προφίλ συμμετεχόντων**

Το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας αποτελείται από 123 άτομα τα οποία εργάζονται στις 11 περιφερειακές ενότητες του ΕΦΚΑ. Το 56,9% του δείγματος ήταν γυναίκες, ενώ το 43,1% ήταν άνδρες. Όσον αφορά την ηλικία τους, το 49,6% είχαν ηλικία από 41 – 50 ετών, το 30,9% είχαν ηλικία από 51 – 60 ετών, το 11,4% είχαν ηλικία από 61 και άνω, και το υπολειπόμενο 8,1% είχαν ηλικία από 31 – 40 ετών. Εν συνεχεία, το 78% του δείγματος είναι έγγαμοι, το 15,4% είναι διαζευγμένοι, το 5,7% είναι άγαμοι και το 0,8% είναι χηρευάμενοι. Επιπλέον, η πλειονότητα του δείγματος (53,7%) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 29,3% είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 14,5% είναι απόφοιτοι λυκείου, και το 17,1% είναι απόφοιτοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Όσον αφορά τις θέσεις εργασίας, το 69,9% των ερωτηθέντων κατέχει υπαλληλικές θέσεις, το 23,6% είναι προϊστάμενοι τμημάτων και το 6,5% είναι διευθυντές. Σχετικά με τη θέση εργασίας τους, το 84,6% έχει εργαστεί σε αυτή τη θέση έως και 4 χρόνια, ενώ το 15,4% έχει εργαστεί στη θέση αυτή έως 2 χρόνια. Τέλος, όσον αφορά τα συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας στον ΕΦΚΑ, το 43,1% έχει εργαστεί στον τομέα αυτό για περισσότερα από 25 χρόνια, το 31,7% έχει εργαστεί μεταξύ 16 – 25 ετών, και το 25,2% έχει εργαστεί μεταξύ 6 – 15 ετών.

Έλεγχος αξιοπιστίας

Ο Πίνακας 1 περιγράφει τον βαθμό αξιοπιστίας (εσωτερικής συνέπειας) των ερωτήσεων που σχετίζονται με την παρακίνηση, την εργασιακή ανάμειξη και την οργανωσιακή δέσμευση. Για αυτό το λόγο χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός συντελεστής Cronbach's alpha. Σε όλες τις διαστάσεις των τριών αυτών μεταβλητών οι τιμές του Cronbach's alpha κυμαίνονται μεταξύ $\alpha = 0.609$ έως $\alpha = 0.939$. Συνεπώς, οι τιμές αυτές είναι αποδεκτές και αρκετά ικανοποιητικές.

Πίνακας 1. Βαθμός Αξιοπιστίας (Cronbach's alpha) για τους συντελεστές παρακίνηση, εργασιακή ανάμειξη και οργανωσιακής δέσμευσης.

	Cronbach's Alpha	Αριθμός Ερωτήσεων
Παρακίνηση (Συνολικά)	0.939	34
Εξωτερική παρακίνηση	0.834	13
Εσωτερική παρακίνηση	0.799	12
Μη παρακίνηση	0.875	9

Εργασιακή Ανάμειξη	0.745	10
Οργανωσιακή Δέσμευση (Συνολικά)	0.670	18
Συναισθηματική Δέσμευση	0.694	6
Συνεχής Δέσμευση	0.609	6
Κανονιστική Δέσμευση	0.638	6

Έλεγχος υποθέσεων

Όσον αφορά την πρώτη υπόθεση (H1: «*Η μεταβλητή της παρακίνησης σχετίζεται θετικά με τη μεταβλητή της εργασιακής ανάμειξης*»), διενεργήθηκε το στατιστικό μοντέλο της συσχέτισης με βάση τον συντελεστή συσχέτισης Pearson. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι επιλέχθηκε ο στατιστικός παραμετρικός συντελεστής Pearson αφού πρώτα είχαν ελεγχθεί οι μεταβλητές (και οι υπο-διαστάσεις τους) σχετικά με τον αν ακολουθούν κανονική κατανομή. Πράγματι, το στατιστικό τεστ Kolmogorov-Smirnov ($p > 0.05$) έδειξε ότι ακολουθούν κανονική κατανομή. Ακολούθως, ο στατιστικός συντελεστής συσχέτισης έδειξε ότι υπάρχει μια μέτριας έντασης αλλά στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην παρακίνηση και την εργασιακή ανάμειξη ($p = .499, p - value < 0.01$). Συνεπώς, η πρώτη ερευνητική υπόθεση καθίσταται αποδεκτή. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι που παρακινούνται στον εργασιακό χώρο με διάφορα κίνητρα (όπως είναι οι μισθολογικές αυξήσεις και τα κίνητρα αυτοβελτίωσης) είναι πιθανότερο να αφοσιωθούν σε μεγαλύτερο βαθμό στα επαγγελματικά τους καθήκοντα. Η υπόθεση αυτή έρχεται σε συμφωνία με προηγούμενα ευρήματα ερευνών. Πιο αναλυτικά, οι Sahoo και Sia (2015) ανακάλυψαν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των κινήτρων των εργαζομένων και της εργασιακής ανάμειξης ιδιαίτερα όταν οι εργαζόμενοι διαθέτουν εγγενή κίνητρα. Επιπρόσθετα, οι Deci και Ryan (2000) (μέσω της Θεωρίας του Αυτοκαθορισμού), θεωρούν ότι το αυτόνομο κίνητρο έχει ισχυρή συσχέτιση με την εργασιακή ανάμειξη αφού ενισχύει τα χαρακτηριστικά της θέλησης και της προσωπικής υποστήριξης.

Η δεύτερη υπόθεση (H2: «*Η μεταβλητή της παρακίνησης σχετίζεται θετικά με τη μεταβλητή της οργανωσιακής δέσμευσης*») αναφέρεται στη σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson έδειξε ότι υπάρχει μια ισχυρή και στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της παρακίνησης και της οργανωσιακής δέσμευσης ($p = .593, p - value < 0.01$). Συνεπώς, η δεύτερη υπόθεση γίνεται αποδεκτή. Ειδικότερα η αποδοχή της δεύτερης υπόθεσης, υποδηλώνει ότι όσο υψηλότερα είναι τα κίνητρα των εργαζομένων τόσο μεγαλύτερη πίστη και δέσμευση αισθάνονται ως προς τον οργανισμό. Η υπόθεση αυτή επιβεβαιώνει προηγούμενα ευρήματα ερευνών. Σύμφωνα με την έρευνα του Bytqi (2020), η εργασιακή παρακίνηση συνδέεται ισχυρά και θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση. Μάλιστα, το συγκεκριμένο μοντέλο έδειξε ότι η παρακίνηση μπορεί να ερμηνεύσει την οργανωσιακή δέσμευση σε ποσοστό 36%. Επιπλέον, οι Kheirkhah et al. (2018) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει στατιστικά ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής παρακίνησης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Μάλιστα, η διάσταση της συναισθηματικής δέσμευσης έχει τη μεγαλύτερη θετική συσχέτιση με την εργασιακή παρακίνηση ($r = .593, p - value < 0.01$). Τέλος, οι Salleh et al. (2016) θεωρούν ότι η εργασιακή

παρακίνηση μπορεί να ενισχύει τα επίπεδα της οργανωσιακής δέσμευσης αφού υπάρχει μια έντονη θετική αλληλεπίδραση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές.

Όσον αφορά την τρίτη υπόθεση (H3: «*Η μεταβλητή της εργασιακής ανάμειξης σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση*»), ο στατιστικός συντελεστής Pearson έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ των της εργασιακής ανάμειξης και της οργανωσιακής δέσμευσης ($p = .426, p - value < 0.01$). Επομένως, η υπόθεση H3 γίνεται αποδεκτή. Με απλά λόγια, όσο περισσότερο εμπλέκονται οι εργαζόμενοι στις εργασιακές καθημερινές συνθήκες τόσο περισσότεροι δεσμευμένοι (αφοσιωμένοι) αισθάνονται ως προς τον οργανισμό που εργάζονται. Η υπόθεση αυτή έρχεται σε συμφωνία με προ υπάρχουσες έρευνες. Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Saxena και Saxena (2015) και μετά από ποσοτική έρευνα που πραγματοποίησαν σε 150 εργαζομένους κατασκευαστικής εταιρείας ανακάλυψαν ότι η εργασιακή ανάμειξη «παίζει» πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων. Μάλιστα οι δύο έννοιες αυτές είναι αλληλεξαρτημένες. Επιπρόσθετα, ο Gorinath (2020) μελέτησε την επίδραση της εργασιακής ανάμειξης στην οργανωσιακή δέσμευση. Πιο συγκεκριμένα, ο ερευνητής πραγματοποίησε ποσοτική έρευνα σε δείγμα 215 εργαζομένων μετά από τυχαία δειγματοληψία. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει μία πολύ ισχυρή και θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή ανάμειξη και την οργανωσιακή δέσμευση.

Στη συνέχεια εξετάζεται η τέταρτη υπόθεση (H4: «*Η μεταβλητή εργασιακή ανάμειξη λειτουργεί ως ρυθμιστής (moderator) στη σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της οργανωσιακής δέσμευσης*»). Προκειμένου να εξεταστεί η υπόθεση αυτή χρησιμοποιήθηκαν δύο μοντέλα πολλαπλής παλινδρόμησης. Το πρώτο μοντέλο παλινδρόμησης αποτελείται από δύο μεταβλητές. Την παρακίνηση (ανεξάρτητη μεταβλητή) και την οργανωσιακή δέσμευση (εξαρτημένη μεταβλητή). Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης έδειξαν ότι η παρακίνηση λειτουργεί ως προβλεπτικός παράγοντας εξηγώντας το 35.2% της οργανωσιακής δέσμευσης ($R^2 = 0.352, p < 0.01$). Μάλιστα σύμφωνα με το μοντέλο μια αύξηση της παρακίνησης κατά μία μονάδα προκαλεί αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης κατά 0.262 μονάδες ($b = 0.262$) (Πίνακας 2). Το δεύτερο μοντέλο παλινδρόμησης που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από τρεις μεταβλητές. Οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου αποτελούνται από την παρακίνηση και την εργασιακή ανάμειξη, ενώ η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή του μοντέλου. Μετά την εκτέλεση της πολλαπλής παλινδρόμησης, εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές αποτελούν στατιστικά σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες της οργανωσιακής δέσμευσης. Αναλυτικότερα, η τιμή του R-Square είναι 0.374 που σημαίνει ότι η παρακίνηση και η εργασιακή ανάμειξη ερμηνεύουν τη μεταβλητή της οργανωσιακής δέσμευσης κατά 37.4%. Μάλιστα σύμφωνα με τους συντελεστές beta (b), όταν αυξάνεται η παρακίνηση κατά μία μονάδα τότε προκαλείται αύξηση στην οργανωσιακή δέσμευση κατά 0.224 μονάδες• και όταν αυξάνεται η εργασιακή ανάμειξη κατά μία μονάδα τότε προκαλείται αύξηση στην οργανωσιακή δέσμευση κατά 0.182 μονάδες (Πίνακας 2). Με άλλα λόγια, η εξίσωση του μοντέλου αυτού είναι η ακόλουθη:

$$\text{οργανωσιακή δέσμευση} = 1.444 + 0.224 * \text{παρακίνηση} + 0.182 * \text{ανάμειξη}$$

Πίνακας 2. Μοντέλα πολλαπλής παλινδρόμησης για την εξέταση της τέταρτης υπόθεσης H4: «Η μεταβλητή εργασιακή ανάμειξη λειτουργεί ως ρυθμιστής (moderator) στη σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της οργανωσιακής δέσμευσης»

Περιγραφή Μοντέλων Παλινδρόμησης						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.593 ^a	.352	.346	.37598		
2	.612 ^b	.374	.364	.37097		
a. Προβλεπτικοί παράγοντες: παρακίνηση						
b. Προβλεπτικοί παράγοντες: παρακίνηση, εργασιακή ανάμειξη						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	9,286	1	9,286	65,686	,000 ^b
	Residual	17,105	121	,141		
	Total	26,391	122			
2	Regression	9,876	2	4,938	35,881	,000 ^c
	Residual	16,515	120	,138		
	Total	26,391	122			
a. Εξαρτημένη μεταβλητή: οργανωσιακή δέσμευση						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1,804	,127		14,244	,000
	παρακίνηση	,262	,032	,593	8,105	,000
2	(Constant)	1,444	,214		6,738	,000
	παρακίνηση	,224	,037	,507	6,086	,000
	εργασιακή ανάμειξη	,182	,088	,173	2,071	,040
a. Εξαρτημένη μεταβλητή: οργανωσιακή δέσμευση						

Τεύχος 4, Αρ. 1

Για να μελετηθεί ο ρυθμιστικός ρόλος της εργασιακής ανάμειξης στη σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της οργανωσιακής δέσμευσης χρησιμοποιήθηκε η διαδικασία της ιεραρχικής παλινδρόμησης. Το πρώτο μοντέλο δείχνει ότι η παρακίνηση ερμηνεύει το 35.2% της οργανωσιακής δέσμευσης ενώ μετά την εισαγωγή της ανεξάρτητης μεταβλητής εργασιακή ανάμειξη το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε 37.4%, προσθέτοντας ένα επιπλέον 2.2% στην ερμηνεία της εξαρτημένης μεταβλητής. Συνεπώς η τέταρτη υπόθεση επιβεβαιώνεται. Η διαπίστωση αυτή συμφωνεί με την προ υπάρχουσα μελέτη των Culibrk et al. (2018). Οι Culibrk et al. (2018) πραγματοποίησαν μια ποσοτική έρευνα σε σύνολο 566 ατόμων που εργάζονται σε οκτώ επιχειρήσεις. Η έρευνά τους έδειξε ότι η εργασιακή ανάμειξη ρυθμίζει μερικώς τη σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της οργανωσιακής δέσμευσης.

Η τελευταία υπόθεση (H5: «Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο και έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν τις μεταβλητές της έρευνας (παρακίνησης, εργασιακής ανάμειξη και οργανωσιακή δέσμευση)» διερευνά αν το φύλο και τα έτη προϋπηρεσίας του δείγματος ασκούν επιρροή στις μεταβλητές της παρακίνησης, της εργασιακής ανάμειξης και της οργανωσιακής κουλτούρας. Προκειμένου να ερευνηθεί η υπόθεση αυτή θα χρησιμοποιηθούν οι στατιστικοί έλεγχοι Independent Sample T-test και ANOVA πίνακα. Όσον αφορά το φύλο, το Independent Sample T-Test έδειξε ότι το φύλο δεν ασκεί καμία επιρροή στις μεταβλητές της έρευνας ($p - value > 0.05$). Αντίθετα, οι πίνακες ANOVA έδειξαν ότι τα έτη προϋπηρεσίας επηρεάζουν και τις τρεις μεταβλητές των ερευνητικών εργαλείων (Πίνακας 3). Ειδικότερα, τα άτομα που έχουν προϋπηρεσία πάνω από 25 έτη αισθάνονται μεγαλύτερη δέσμευση και εργασιακή ανάμειξη στον οργανισμό που εργάζονται. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία πάνω από 25 έτη, παρακινούνται πιο εύκολα από τα κίνητρα που τους προσφέρει ο οργανισμός σε σχέση με τους εργαζομένους που έχουν λιγότερα έτη προϋπηρεσίας (*παρακίνηση: $p = 0.000$, οργανωσιακή δέσμευση: $p = 0.000$, εργασιακή δέσμευση: $p = 0.002$*).

Συνεπώς η υπόθεση H5 επιβεβαιώνεται μόνο για τα έτη προϋπηρεσίας. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με προηγούμενες έρευνες, όπως των Kasmar et al. (1999) και των Burke et al. (2012) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι το επίπεδο εκπαίδευσης και τα έτη προϋπηρεσίας μπορούν να ενισχύσουν την οργανωσιακή δέσμευση και τα κίνητρα των εργαζομένων.

Πίνακας 3. Πίνακας ANOVA για την εξέταση της πέμπτης υπόθεσης H5: «Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο και έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν τις μεταβλητές της έρευνας (παρακίνησης, εργασιακής ανάμειξη και οργανωσιακή δέσμευση)»

		N	Mean	Std. Deviation	F	p-value
Παρακίνηση	6-15 έτη	31	3.52	.724	13.811	.000
	16-25 έτη	39	3.38	.815		
	Πάνω από 25 έτη	53	4.36	1.162		
	Total	123	3.84	1.059		
Οργανωσιακή	6-15 έτη	31	2.39	.495		

Τεύχος 4, Αρ. 1

δέσμευση	16-25 έτη	39	2.69	.521		
	Πάνω από 25 έτη	53	2.96	.587		
	Total	123	2.73	.588	11.059	.000
Εργασιακή ανάμειξη	6-15 έτη	31	2.74	.445		
	16-25 έτη	39	2.62	.544		
	Πάνω από 25 έτη	53	2.98	.460		
	Total	123	2.80	.507	6.757	.002

Συμπεράσματα – Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Ο στόχος της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η διερεύνηση της σχέσεως μεταξύ των μεταβλητών παρακίνηση, εργασιακή ανάμειξη και οργανωσιακή δέσμευση. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα μελέτη στοχεύει στη διερεύνηση του βαθμού με τον οποίο α) η παρακίνηση σχετίζεται με την εργασιακή ανάμειξη, β) η παρακίνηση σχετίζεται με την οργανωσιακή δέσμευση, γ) η εργασιακή ανάμειξη σχετίζεται με την οργανωσιακή δέσμευση καθώς και δ) τον τρόπο με τον οποίο το φύλο και τα έτη προϋπηρεσίας επιδρούν στις μεταβλητές της έρευνας. Επιπρόσθετα, διερευνήθηκε ο ρυθμιστικός ρόλος της εργασιακής ανάμειξης στη σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της οργανωσιακής δέσμευσης.

Προκειμένου να μελετηθούν οι παραπάνω στόχοι, διαμορφώθηκαν και ελέγχθηκαν πέντε υποθέσεις. Πιο αναλυτικά, η πρώτη υπόθεση (H₁: «*Η μεταβλητή της παρακίνησης σχετίζεται θετικά με τη μεταβλητή της εργασιακής ανάμειξης*») γίνεται αποδεκτή αφού βρέθηκε ότι η παρακίνηση έχει αρκετά σημαντική θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση. Οι εργαζόμενοι που διακατέχονται από ισχυρά κίνητρα είναι πολύ πιθανό να επενδύσουν περισσότερο χρόνο, κόπο και ενδιαφέρον στην εργασία τους. Για αυτό το λόγο, η δύναμη των κινήτρων θα πρέπει να αναγνωρίζεται από τον οργανισμό. Παρόμοια συμπεράσματα είχαν εξαχθεί και σε προηγούμενες έρευνες όπως είναι των Sahoo και Sia (2015).

Στη συνέχεια, μελετήθηκε η δεύτερη υπόθεση (H₂: «*Η μεταβλητή της παρακίνησης σχετίζεται θετικά με τη μεταβλητή της οργανωσιακής δέσμευσης*»). Η υπόθεση αυτή επιβεβαιώθηκε αφού η παρακίνηση έχει σημαντική θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που διαθέτουν περισσότερα εργασιακά κίνητρα έχουν την τάση να επιδεικνύουν μεγαλύτερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης ιδιαίτερα σχετικά με τη συναισθηματική δέσμευση (Meyer et al., 2002). Συνεπώς, είναι πολύ σημαντικό οι οργανισμοί να λαμβάνουν υπόψη τους τα εργασιακά κίνητρα τα οποία θα έχουν ως αποτέλεσμα την μεγαλύτερη δέσμευση των εργαζομένων και κατά συνέπεια την ενίσχυση της συνολικής απόδοσης τόσο των εργαζομένων όσο και του οργανισμού.

Όσον αφορά την τρίτη υπόθεση (H₃: «*Η μεταβλητή της εργασιακής ανάμειξης σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση*»), τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι η εργασιακή ανάμειξη έχει θετική και σημαντική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση. Συνεπώς η υπόθεση H₃ γίνεται αποδεκτή. Με

Τεύχος 4, Αρ. 1

βάση την υπόθεση αυτή είναι πολύ σημαντικό για τους οργανισμούς να κατανοήσουν πόσο πολύτιμη είναι η ενθάρρυνση της εργασιακής ανάμειξης στο χώρο εργασίας. Όσο περισσότερο συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους, τόσο πιο πολύ αφοσιωμένοι θα είναι στον οργανισμό τους, αφού αναπτύσσουν ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς με τον οργανισμό τους (Rich et al., 2010; Gorinath, 2020).

Σχετικά με την τέταρτη υπόθεση (H4: «*Η μεταβλητή εργασιακή ανάμειξη λειτουργεί ως ρυθμιστής (moderator) στη σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της οργανωσιακής δέσμευσης*») τα μοντέλα της πολλαπλής παλινδρόμησης έδειξαν ότι η μεταβλητή της εργασιακής ανάμειξης λειτουργεί ως ρυθμιστής στη σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Οπότε, η υπόθεση H4 γίνεται αποδεκτή. Η υπόθεση αυτή συμφωνεί με τα ευρήματα της έρευνας των Wang και Hsieh (2013), οι οποίοι πραγματοποίησαν έρευνα η οποία εξέτασε τον συντονιστικό ρόλο της εργασιακής ανάμειξης μεταξύ των μεταβλητών εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση και παρακίνησης. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η εργασιακή ανάμειξη μετριάζει σημαντικά τη σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της δέσμευσης, εστιάζοντας στη σημασία που έχει η εμπλοκή στην εργασία για την καλύτερη κατανόηση του ρόλου των κινήτρων στη δέσμευση των εργαζομένων.

Τέλος, η πέμπτη υπόθεση γίνεται αποδεκτή (H5: «*Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο και έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν τις μεταβλητές της έρευνας (παρακίνησης, εργασιακής ανάμειξη και οργανωσιακή δέσμευση)*») μόνο για τα έτη προϋπηρεσίας. Ενώ το φύλο δεν ασκεί καμία επιρροή στις μεταβλητές της έρευνας, αντίθετα οι εργαζόμενοι που έχουν πάνω από 25 έτη προϋπηρεσίας εμφανίζουν μεγαλύτερες τιμές στις μεταβλητές της παρακίνησης, της εργασιακής ανάμειξης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Με άλλα λόγια, όσα περισσότερα έτη προϋπηρεσίας έχει ένας εργαζόμενος τόσο περισσότερο αισθάνεται να εμπλέκεται στις διαδικασίες του οργανισμού και τόσο περισσότερο αισθάνεται δεσμευμένος με τον συγκεκριμένο εργασιακό χώρο. Φυσικά, οι εργαζόμενοι με περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας δημιουργούν και περισσότερους κινητήριους παράγοντες (κίνητρα) στην εργασιακή τους καθημερινότητα (Burke et al., 2012).

Επίλογος

Η συγκεκριμένη έρευνα μελέτησε τις σχέσεις μεταξύ της παρακίνησης, της εργασιακής ανάμειξη και της οργανωσιακής δέσμευσης σε υπαλλήλους που εργάζονται στις δημόσιες περιφερειακές ενότητες του ΕΦΚΑ. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν θετική στατιστικά συσχέτιση ανάμεσα: α) στην παρακίνηση και την εργασιακή ανάμειξη, β) στην παρακίνηση και την οργανωσιακή δέσμευση, και γ) στην εργασιακή ανάμειξη και την οργανωσιακή δέσμευση. Ακόμα, σύμφωνα με την έρευνα, η εργασιακή ανάμειξη διαδραματίζει ρυθμιστικό ρόλο στη σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της εργασιακής ανάμειξης.

Η έρευνα αυτή συμβάλει στην κατανόηση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των τριών αυτών μεταβλητών. Η κατανόηση αυτή κρίνεται ως καθοριστική για την ενημέρωση μελλοντικών πολιτικών και στρατηγικών διαχείρισης στις δημόσιες περιφέρειες του ΕΦΚΑ. Καθώς αυτοί οι φορείς διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στις δημόσιες υπηρεσίες, ιδιαίτερα στον ασφαλιστικό τομέα, οι βελτιώσεις στην απόδοσή τους επηρεάζουν άμεσα την ευημερία της ευρύτερης κοινωνίας.

Συμπερασματικά, η μελέτη των μεταβλητών αυτών έχει ως στόχο την παροχή χρήσιμων πληροφοριών σε επαγγελματίες και υπεύθυνους χάραξης πολιτικής για τη βελτίωση της λειτουργικής



Τεύχος 4, Αρ. 1

αποτελεσματικότητας, την ικανοποίηση των εργαζομένων και, τελικά, τη συνολική απόδοση αυτών των κρίσιμων οργανισμών.

Βιβλιογραφία

- Bass, B. (1965). *Organizational psychology*. Boston: Allyn & Bacon
- Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C., Mantas C. (2020). Job Satisfaction as affected by Types of Leadership: A Case Study of Greek Tourism Sector. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. Volume 10, Number 3. Page No 39 – 45 <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1867695>
- Belias, D., Trihas, N. (2022). Investigating the Readiness for Organizational Change: A Case Study From a hotel industry context/Greece. *Journal of Tourism and Management Research*. Vol.7, No.2, pp.1047-1062. DOI: 10.5281/zenodo.7090337
- Belias, D., Rossidis, I., Lazarakis, P., Mantas, C., & Ntalakos, A. (2022). Analyzing organizational factors in Greek tourism services [Special issue]. *Corporate & Business Strategy Review*, 3(2), 248–261. <https://doi.org/10.22495/cbsrv3i2siart6>
- Belias, D., Rossidis, I., Sotiriou, A., Sawsan, M. (2022b). The Impact of Workplace Conflicts on Employee Turnover and Quality of Services. The Case of Greek Seasonal Hotels, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, <https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2065655>
- Belias, D., Trihas, N. (2023). How can we predict the integration and the success of organizational change in the hospitality sector?, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Volume, Page, <https://doi.org/10.1080/1528008X.2023.2216952>
- Belias, D., Trihas, N. (2023b). How Can We Measure the “Success of Change Management?” An Exploratory Factor Analysis in a Sample of Employees in the Greek Hotel Industry. In: *Katsoni, V. (eds) Tourism, Travel, and Hospitality in a Smart and Sustainable World. IACuDiT 2022*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-29426-6_2
- Belias, D., Trihas, N., Ntalakos, A., Dimou, I., Rossidis, I., Kourgiantakis, M. (2023a). Can Human Resource Training Affect the Integration and Success of Organizational Change? A Case-Study on Employees of Greek Four and Five Star Hotels. In: *Vukadinovic, D., Nagle, J. (eds) Cultural Sustainable Tourism – 5th Edition. CST23. Advances in Science, Technology and Innovation*. Springer Cham (in press).
- Belias, D., Trihas, N., Ntalakos, A., Dimou, I., Rossidis, I., Kourgiantakis, M. (2023b). Strategic Leadership and its Effect on the Integration and the Success of Organizational Change on Four and Five Star Hotels. In: *Vukadinovic, D., Nagle, J. (eds) Cultural Sustainable Tourism – 5th Edition. CST23. Advances in Science, Technology and Innovation*. Springer Cham (in press).
- Blais, M. R., Briere, N. M., Lachance, L., Riddle, A. S., and Vallerand, R. (1993). “L’inventaire des motivations au travail de Blais [The Blais Inventory of Work Motivation],” *Revue Quibicoise de Psychologie*, 14, 185-2 15.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.
- Burke, R.J., Clarke, S. (2012). *Occupational Health and Safety*. Gower Publishing, Ltd.
- Bytyqi, Q. (2020). The impact of motivation on organizational commitment: An empirical study with Kosovar employees. *Prizren Social Science Journal*, 4 (3), 24 – 32, DOI: 10.3235/PSSJ
- Culibrk, J, Delic, M., Mitrovic, S., Culibrk, D. (2018). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement, *Frontiers in Psychology*, 9, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>.
- Daft, R.L. (2003). *Management*, 6th Edition. USA: Thomson Learning/South Western.

- 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.
- Dessler, G. (2015). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Dubin, R. (1956). Industrial workers' world: A study of the central life interests of industrial workers. *Social Problems*, 3, 131-142.
- French, J. & Kahn, R. (1962). A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health. *Journal of Social Issues*, 18, 21-47.
- Gopinath, R. (2020). Job Involvement and organizational commitment of academic leaders in Tamil Nadu Universities – A relationship study with structural equation modeling, *Journal of Critical Reviews*, 7 (19).
- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W. P. (1999). An examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and extension. *Human Relations*, 52(3), 383–416. <https://doi.org/10.1023/A:1016949222512>
- Kanungo, N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-449.
- Kefis, V. (2005). Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Kheirkhah, M., Masrouf, M.J., Sefidi, M. & Jalal, E.J. (2018). The relationship between job motivation and its dimensions with organizational commitment and its dimensions in midwives of sanitary and therapeutic centers, Arak University of Medical Sciences, 2017, *J Family Med Prim Care*, 7(2):368-373. doi: 10.4103/jfmpc.jfmpc_343_17
- Kriemadis, A., Rossidis, I., & Belias, D. (2023). Strategic Human Resources Management as a Key Element in the Implementation of Organizational Changes. In D. Belias, I. Rossidis, C. Papademetriou, A. Masouras, & S. Anastasiadou (Eds.), *Managing Successful and Ethical Organizational Change* (pp. 1-17). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0235-4.ch001>
- McCunn, L. & Gifford, R. (2014). Interrelations between sense of place, organizational commitment, and green neighborhoods, *Cities*, 41, 20-29.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1993). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Ntalakos, A., Belias, D., Koustelios, A. (2023a). The Relationship Between Leadership Styles and Communication—Effect on Team Efficiency on the Tourism Industry. In: *Katsoni, V. (eds) Tourism, Travel, and Hospitality in a Smart and Sustainable World. IACuDiT 2022. Springer Proceedings in Business and Economics*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-29426-6_10
- Ntalakos, A., Belias, D., Tsigilis, N. (2023b). Leadership Styles and Group Dynamics in the Tourism Industry. In: *Katsoni, V. (eds) Tourism, Travel, and Hospitality in a Smart and Sustainable World. IACuDiT 2022. Springer Proceedings in Business and Economics*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-29426-6_8
- Ntalakos, A., Belias, D., Rossidis, I., Koustelios, A., Tsigilis, N., & Vasiliadis, L. (2023c). Communicating the Vision of the Change: The Linkage Between Organizational Communication, Organizational Culture, and Organizational Change. In D. Belias, I. Rossidis, C. Papademetriou, A. Masouras, & S. Anastasiadou

- (Eds.), *Managing Successful and Ethical Organizational Change* (pp. 76-101). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0235-4.ch004>
- Ntalakos, A., Belias, D., Koustelios, A. (2023d). The Relationship Between Leadership Styles, Organizational Culture and Group Dynamics in the Hospitality Industry. In: *Katsoni, V. (eds) Recent Advancements in Tourism Business, and Social Sciences*. IACuDiT 2023. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham (in press).
- Ntalakos, A., Belias, D., Tsigilis, N. (2023e). Analyzing the Organizational Factors that Influence Hotel Employees' Team Efficiency. In: *Katsoni, V. (eds) Recent Advancements in Tourism Business, and Social Sciences*. IACuDiT 2023. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham (in press).
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Sahoo, B.C. & Sia, S.K. (2015). Psychological Capital and Organizational Commitment: Nature, Structure and Relationship in an Indian Sample, *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 11 (3), 230 – 244, DOI: 10.1177/2319510X15588386
- Salleh, S.M., Zahari, A.S.M., Said, N.S.M., & Ali, S.R.O. (2016). The influence of work motivation on organizational commitment in the workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(5S), 139-143.
- Saxena, S. & Saxena, R. (2015). Impact of Job Involvement and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Management and Business Research*, 5 (1), 19 – 30.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2012). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160-174.
- Viterouli, M., Belias, D., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2023). Unlocking the Potential: The Game-Changing Impact of Human Resource Training on Integration and Success – Transforming Organizations and Empowering Change. In *D. Belias, I. Rossidis, C. Papademetriou, A. Masouras, & S. Anastasiadou (Eds.), Managing Successful and Ethical Organizational Change* (pp. 18-53). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0235-4.ch002>
- Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802.