



Πάντειο Πανεπιστήμιο
Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στο Δημόσιο Management

Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα και η σχέση της με την
ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον και τη δέσμευση απέναντι
στον οργανισμό»**

Επιβλέπουσα:

ΔΗΜΗΤΡΑ ΙΟΡΔΑΝΟΓΛΟΥ

Φοιτήτρια:

ANNA ΚΡΟΜΠΑ (Α.Μ. 7110Μ041)

Αθήνα, Οκτώβριος 2012

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κα Δήμητρα Ιορδάνογλου, για τις συμβουλές και την υποστήριξή της κατά την συγγραφή της παρούσας εργασίας. Η διδασκαλία της στο μάθημα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσιο Μάνατζμεντ», αποτέλεσαν έμπνευση για την εκπόνηση της εργασίας. Οι εξειδικευμένες γνώσεις της δε σε θέματα παρακίνησης, οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης ήταν πολύτιμες και συνέβαλαν τα μέγιστα στην διαμόρφωση του τελικού αποτελέσματος.

Ένα θερμό ευχαριστώ οφείλω στον κ. Ταγκαλάκη Παντελή, Προϊστάμενο του Τμήματος Τεκμηρίωσης και Καλύτερων Πρακτικών της Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, για την διάθεση του χρόνου του, την παροχή χρήσιμων πληροφοριών και την υπομονή του.

Ευχαριστίες οφείλονται, επίσης, στον συνάδελφό μου στο Τμήμα Β΄ Προγραμμάτων της Διεύθυνσης Ευρωπαϊκής Ένωσης του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, Χρήστο Σκούρα, καθώς μου προσέφερε αμέριστη βοήθεια για την συλλογή στοιχείων. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους μου στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού που με ευγένεια και προθυμία συμμετείχαν στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Περίληψη

Η διάθεση των ατόμων για προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και για εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος είναι ένα χαρακτηριστικό το οποίο θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και να προστατεύεται από έναν δημόσιο οργανισμό. Παράλληλα, είναι πολύ χρήσιμο να εξετάζονται οι μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Και οι τρεις αναφερόμενες εργασιακές διαστάσεις είναι σημαντικό να αναπτυχθούν, με στόχο την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των υπηρεσιών του δημοσίου, ιδιαίτερα σε συνθήκες δύσκολης οικονομικής συγκυρίας. Αποτελούν, επίσης, μεταβλητές που αφορούν την λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η οποία, σύμφωνα με έρευνες μεμονωμένων ερευνητών και φορέων αποτελεί βασική αιτία των παθογενειών της δημόσιας διοίκησης.

Η μεθοδολογία που ακολουθείται περιλαμβάνει αρχικά την ανάλυση των κλασικών θεωριών παρακίνησης και των μεταβλητών της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, της ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης, μέσα από την παρουσίαση και κριτική ανάλυση μιας σειράς ερευνητικών εργασιών στον τομέα. Επιπλέον, χρησιμοποιείται έρευνα για την συλλογή πρωτογενών στοιχείων, με την βοήθεια της χρήσης καθιερωμένων κλιμάκων μέτρησης. Τέλος, περιγράφονται, αναλύονται και αξιολογούνται τα στοιχεία με τη βοήθεια εργαλείων ανάλυσης στατιστικών δεδομένων (SPSS).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εστιάζονται στην επαλήθευση ή απόρριψη βασικών υποθέσεων που προέκυψαν ύστερα από την ανάλυση της βιβλιογραφίας. Τέλος, επιχειρείται να διατυπωθούν προτάσεις για την προώθηση της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, της εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη τους περιορισμούς της νομοθεσίας (Υπαλληλικός Κώδικας) που χαρακτηρίζουν έναν δημόσιο οργανισμό, όπως είναι το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού.

Λέξεις - κλειδιά:

παρακίνηση, κίνητρα, δημόσιος τομέας, δημόσιοι υπάλληλοι, θεωρίες παρακίνησης, τεχνικές παρακίνησης, εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, παρακίνηση στον δημόσιο τομέα, ηγεσία, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, Υπαλληλικός Κώδικας

Πίνακας Συντομογραφιών

Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Επιτροπή
Κ.Υ.	Κεντρική Υπηρεσία
ΚΕΠΕ	Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών
Ο.Ε.Δ.Β.	Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων
Ο.Ε.Ε.Κ.	Οργανισμός Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Συντ.	Σύνταγμα
τ.	τεύχος
Υ.Κ.	Υπαλληλικός Κώδικας Ν. 3528, ΦΕΚ 26/τ.Α΄/9-2-2007
Υ	Υπόθεση
MBO	Management by Objectives
P-O fit	Person-Organization fit
PSM	Public Service Motivation

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ I: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	14
1. Θεωρίες Παρακίνησης	15
1.1. Εισαγωγή	15
1.2. Θεωρίες παρακίνησης	16
1.2.1. Θεωρίες περιεχομένου	16
1.2.1.1. Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών – Abraham Maslow	16
1.2.1.2. Η θεωρία ERG – Clayton Alderfer	21
1.2.1.3. «Οδηγοί» παρακίνησης (motivational drivers) – Sheila Ritchie, Peter Martin	22
1.2.1.4. Η θεωρία υγιεινής – παρακίνησης – Frederick Herzberg	24
1.2.1.5. Η θεωρία της επίτευξης - Mc.Clelland	26
1.2.2. Θεωρίες διαδικασιών	28
1.2.2.1. Η θεωρία της Δικαιοσύνης (Equity Theory) – Stacy Adams	29
1.2.2.2. Η θεωρία των Προσδοκιών – Victor Vroom	31
1.2.2.3. Το υπόδειγμα των Porter – Lawler	34
1.2.3. X Y theory Mc Gregor	36
1.3. Τεχνικές παρακίνησης	38
1.3.1. Σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβές	38
1.3.2. Στοχοθεσία	42
1.3.3. Διοίκηση μέσω στόχων	44
1.3.4. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	47
1.3.5. Κύκλοι ποιότητας	49
1.3.6. Σχεδιασμός θέσεων εργασίας	50
1.3.7. Παρακίνηση μέσα από την διαμόρφωση της συμπεριφοράς	54
1.3.8. Εργασιακές διευκολύνσεις	55
1.4. Ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας	56
1.4.1. Έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση στην Ελλάδα	65
1.5. Δέσμευση απέναντι στον οργανισμό	68
1.5.1. Έρευνες για την οργανωσιακή δέσμευση στην Ελλάδα	72
2. Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα	75
2.1. Η οργάνωση του Κράτους	75
2.2. Παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης	80

2.3.	Νομοθετικές εξελίξεις	85
2.3.1.	Ο ν. 4024/2011 (ΦΕΚ 226/τ.Α' /27-10-2011)	85
2.4.	Απογραφή δημοσίων υπαλλήλων	88
2.5.	Ο Υπαλληλικός Κώδικας	90
3.	Παρακίνηση στο δημόσιο τομέα (Public service motivation – PSM)	93
3.1.	Public Service Motivation (PSM) – ορισμοί	94
3.2.	Οι τρεις κατηγορίες κινήτρων του PSM	95
3.3.	PSM στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα	95
3.4.	Κλίμακα μέτρησης PSM	96
3.5.	Παράγοντες που επηρεάζουν το PSM	98
3.5.1.	Ατομικά χαρακτηριστικά	98
3.5.2.	Διοικητικές πρακτικές	99
3.5.3.	Διαφορές ανάμεσα σε χώρες	102
3.5.4.	Έρευνες για την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα (PSM) στην Ελλάδα	102
3.6.	Θετικές συσχετίσεις με εργασιακά αποτελέσματα	104
3.7.	Κριτική ως προς την χρησιμότητα της έννοιας	107
3.8.	Τεχνικές για την αύξηση του PSM	107
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ II: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	109
4.	Έρευνα πεδίου	110
4.1.	Ερευνητικές υποθέσεις	110
4.2.	Μεθοδολογία	112
4.2.1.	Το δείγμα της έρευνας	112
4.2.2.	Διαδικασία συλλογής στοιχείων	113
4.2.3.	Το ερωτηματολόγιο	114
4.2.4.	Στατιστική επεξεργασία των δεδομένων	116
4.3.	Παρουσίαση αποτελεσμάτων	117
4.3.1.	Δημογραφικά χαρακτηριστικά	117
4.3.2.	Δείκτες περιγραφικής στατιστικής	122
4.3.2.1.	Παρακίνηση στον δημόσιο τομέα	122
4.3.2.2.	Δέσμευση απέναντι στον οργανισμό	123
4.3.2.3.	Ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας	124
4.3.3.	Επαλήθευση υποθέσεων	126
5.	Συζήτηση	151

5.1. Σχέση των επιπέδων παρακίνησης στον δημόσιο τομέα (<i>Public Service Motivation – PSM</i>), εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων	151
5.2. Σχέση της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα (<i>Public Service Motivation – PSM</i>) με την εργασιακή ικανοποίηση	155
5.3. Σχέση της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα (<i>Public Service Motivation – PSM</i>) με την οργανωσιακή δέσμευση	156
5.4. Σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την οργανωσιακή δέσμευση. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.	157
6. Συμπεράσματα και προτάσεις	158
6.1. Συμπεράσματα	158
6.2. Προτάσεις βελτίωσης	161
6.2.1. Προτάσεις βελτίωσης της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα	161
6.2.2. Προτάσεις βελτίωσης της οργανωσιακής δέσμευσης	164
6.2.3. Προτάσεις βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης	165
6.3. Περιοριστικοί παράγοντες της παρούσας έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	168
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	170
Ελληνόγλωσση	171
Ξενόγλωσση	172
Ιστότοποι	180
Νομοθετικό Πλαίσιο – Αποφάσεις	181
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	183
Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο	184
Παράρτημα 1.1. <i>Public Service Motivation</i> - ερωτήσεις	188
Παράρτημα 1.2. <i>Organizational Commitment</i> - ερωτήσεις	188
Παράρτημα 1.3. <i>Job Descriptive Index</i> - ερωτήσεις	189
Παράρτημα 2: Το οργανόγραμμα της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού (Υ.ΠΑΙ.Θ.Π.Α.)	191
Παράρτημα 3: Περιγραφική στατιστική - Παρακίνηση στον δημόσιο τομέα	193
Παράρτημα 4: Περιγραφική στατιστική - Οργανωσιακή Δέσμευση	194
Παράρτημα 5: Περιγραφική στατιστική - Εργασιακή Ικανοποίηση	195

Ευρετήριο σχημάτων

Σχήμα 1: Διαγραμματική έκφραση της σχέσης μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης ..	16
Σχήμα 2: Ιεραρχία αναγκών κατά Maslow	17
Σχήμα 3: Σχέσεις της θεωρίας του Maslow και του Herzberg. Κάθε μια βλέπει την παρακίνηση από διαφορετική πλευρά, αλλά και οι δύο τονίζουν παρόμοιες σχέσεις.	25
Σχήμα 4: Λόγος Δικαιοσύνης (Equity ratio).....	30
Σχήμα 5: Το υπόδειγμα Porter – Lawler	34
Σχήμα 6: Η θεωρία της στοχοθεσίας Griffin & Moorhead (2009).	42
Σχήμα 7: Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας	53
Σχήμα 8: Μοντέλο Δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό.....	69
Σχήμα 9: Παράγοντες και αποτελέσματα της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό ..	70

Ευρετήριο πινάκων

Πίνακας 1: Πλαίσιο ανταμοιβών (στον δημόσιο τομέα) για την βελτίωση της απόδοσης.....	41
Πίνακας 2: Πλεονεκτήματα και προβλήματα εφαρμογής του συστήματος MBO	46
Πίνακας 3: Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με την βιβλιογραφία.....	62
Πίνακας 4: Το προσωπικό της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας, ανά κατηγορία και κλάδο ή ειδικότητα.....	113
Πίνακας 5: Ηλικία συμμετεχόντων	117
Πίνακας 6: Φύλο συμμετεχόντων	118
Πίνακας 7: Σχέση εργασίας συμμετεχόντων στην έρευνα με το ΥΠΑΙΘΠΑ	119
Πίνακας 8: Ιεραρχικό επίπεδο συμμετεχόντων στην έρευνα.....	120
Πίνακας 9: Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων στην έρευνα.....	121
Πίνακας 10: Παρακίνηση στον δημόσιο τομέα, μέσος όρος και τυπική απόκλιση...	122
Πίνακας 11: Οργανωσιακή Δέσμευση, μέσος όρος και τυπική απόκλιση	123

Πίνακας 12: Εργασιακή Ικανοποίηση, μέσος όρος και τυπική απόκλιση	125
Πίνακας 13: Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης για παρακίνηση στον δημόσιο τομέα, ηλικία, φύλο, επίπεδο στην ιεραρχία και επίπεδο εκπαίδευσης.....	127
Πίνακας 14: Ανάλυση συσχέτισης για παρακίνηση στον δημόσιο τομέα και εργασιακή ικανοποίηση	128
Πίνακας 15: Βηματική ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης (stepwise regression) για παρακίνηση στον δημόσιο τομέα και ικανοποίηση από την επίβλεψη από τον προϊστάμενο, αμοιβή, φύση της εργασίας, σχέσεις με συναδέλφους και ευκαιρίες για προαγωγή	130
Πίνακας 16: Ανάλυση συσχέτισης για παρακίνηση στον δημόσιο τομέα και οργανωσιακή δέσμευση.....	131
Πίνακας 17: One-Way Ανοβα για εργασιακή ικανοποίηση και ηλικία	133
Πίνακας 18: T-Test Εργασιακή ικανοποίηση ανά φύλο	133
Πίνακας 19: Ανάλυση συσχέτισης για εργασιακή ικανοποίηση, ικανοποίηση από την αμοιβή και ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας	135
Πίνακας 20: One-Way Ανοβα για ικανοποίηση από την αμοιβή και επίπεδο εκπαίδευσης	136
Πίνακας 21: Ανάλυση συσχέτισης για εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση.....	137
Πίνακας 22: Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης για οργανωσιακή δέσμευση και ικανοποίηση από επίβλεψη από τον προϊστάμενο, αμοιβή, ευκαιρίες για προαγωγή, σχέσεις με συναδέλφους και φύση της εργασίας	138
Πίνακας 23: Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης για εργασιακή ικανοποίηση και συναισθηματική δέσμευση, δέσμευση συνέχισης και κανονιστική δέσμευση.....	139
Πίνακας 24: One-Way Ανοβα για οργανωσιακή δέσμευση και μέγεθος εργασιακής εμπειρίας στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας	141
Πίνακας 25: One-Way Ανοβα για οργανωσιακή δέσμευση και μέγεθος εργασιακής εμπειρίας γενικά στο δημόσιο τομέα	142
Πίνακας 26: One-Way Ανοβα για οργανωσιακή δέσμευση και ηλικία	142

Πίνακας 27: One-Way Ανοva για οργανωσιακή δέσμευση και επίπεδο στην ιεραρχία	143
Πίνακας 28: One-Way Ανοva για οργανωσιακή δέσμευση και επίπεδο εκπαίδευσης	144
Πίνακας 29: T-Test για παρακίνηση στο δημόσιο τομέα ανά ομάδα υπαλλήλων (προηγούμενη κατάργηση / συγχώνευση οργανισμού ή όχι)	146
Πίνακας 30: T-Test Οργανωσιακή δέσμευση ανά ομάδα υπαλλήλων (προηγούμενη κατάργηση / συγχώνευση οργανισμού ή όχι)	148
Πίνακας 31: T-Test για εργασιακή ικανοποίηση ανά ομάδα υπαλλήλων (προηγούμενη κατάργηση / συγχώνευση οργανισμού ή όχι)	150

Ευρετήριο διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Εργασιακή ικανοποίηση κατά χώρα	67
Διάγραμμα 2: Εργασιακή σχέση των μισθοδοτούμενων του δημοσίου	88
Διάγραμμα 3: Κατηγορία εκπαίδευσης των μισθοδοτούμενων του δημοσίου	89
Διάγραμμα 4: Φορέας απασχόλησης των μισθοδοτούμενων του δημοσίου	89
Διάγραμμα 5: Φύλο των μισθοδοτούμενων του δημοσίου	90
Διάγραμμα 6: Ηλικία των μισθοδοτούμενων του δημοσίου	90
Διάγραμμα 7: Χρόνια προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας	118
Διάγραμμα 8: Συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στο δημόσιο τομέα	119
Διάγραμμα 9: Κατάργηση ή συγχώνευση προηγούμενου οργανισμού	121
Διάγραμμα 10: Μέσοι όροι Προσέλκυσης για την χάραξη πολιτικής, Δέσμευσης στο δημόσιο συμφέρον, Συμπόνοιας και Αυτοθυσίας	123
Διάγραμμα 11: Μέσοι όροι συναισθηματικής, κανονιστικής δέσμευσης και δέσμευσης συνέχισης	124
Διάγραμμα 12: Μέσοι όροι επίβλεψης από τον προϊστάμενο, αμοιβής, ευκαιριών για προαγωγή, σχέσεων με συναδέλφους και φύσης της εργασίας	126

Εισαγωγή

Η παρακίνηση διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στον χώρο των υπηρεσιών του Δημοσίου. Ειδικότερα, αποτελεί παράγοντα διαμόρφωσης της συμπεριφοράς στους οργανισμούς, ωθώντας τα άτομα προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Ωστόσο, η έννοια της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα (Public Service Motivation) ξεπερνά τα όρια της παρακίνησης, καθώς περιλαμβάνει τα κίνητρα που έχουν τα άτομα να συνεισφέρουν στο δημόσιο συμφέρον ή στην κοινωνία γενικότερα, τοποθετώντας σε δεύτερη μοίρα το δικό τους προσωπικό όφελος. Μάλιστα, θα μπορούσε να παρομοιάσει κανείς την έννοια της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα (Public Service Motivation) με τον αλτρουισμό.

Η αξιολόγηση της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα έχει ιδιαίτερη αξία σήμερα, λαμβάνοντας υπόψη την δύσκολη οικονομική συγκυρία που επιβάλλει άμεσες παρεμβάσεις δομικού χαρακτήρα, με την κατάργηση ή την συγχώνευση υπηρεσιών, απολύσεις προσωπικού και μισθολογικές περικοπές. Οι προσπάθειες αυτές έχουν σαν στόχο την εξοικονόμηση δαπανών, αλλά παράλληλα και την βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του δημοσίου τομέα. Ωστόσο, φαίνεται να αγνοούν, ή έστω να τοποθετούν σε δεύτερη προτεραιότητα τον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος είναι ο πλέον στρατηγικός πόρος της δημόσιας διοίκησης και μοχλός για οποιαδήποτε δράση διοικητικής μεταρρύθμισης.

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να αξιολογήσει το κατά πόσο οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα, οι οποίοι στην πλειοψηφία τους κατηγορούνται διαχρονικά για αδιαφορία και ανικανότητα κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας, έχουν χαρακτηριστικά ανιδιοτελούς προσφοράς στο κοινωνικό συμφέρον. Η αξιολόγηση του επιπέδου παρακίνησης στον δημόσιο τομέα πλαισιώνεται από την μελέτη δύο ακόμα πολύ σημαντικών συμπεριφορικών διαστάσεων, με σημαντικά αποτελέσματα τόσο για την παραγωγικότητα όσο και για την αποδοτικότητα ενός δημόσιου οργανισμού: της ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον και της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό.

Στην *πρώτη ενότητα* της εργασίας, παρουσιάζονται οι κλασικές θεωρίες παρακίνησης, οι οποίες είναι κατηγοριοποιημένες σε θεωρίες περιεχομένου και θεωρίες διαδικασιών, ενώ επίσης γίνεται αναλυτική καταγραφή των τεχνικών που είναι διαθέσιμες ως εργαλεία στα χέρια των σύγχρονων διοικητικών στελεχών. Στην ίδια

ενότητα, γίνεται παρουσίαση και ανάλυση των δύο πολύ σημαντικών συμπεριφορικών διαστάσεων, της ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον και της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό. Καταγράφονται οι δυνάμεις που διαμορφώνουν αυτές τις μεταβλητές, ενώ επίσης γίνεται αναφορά και στα θετικά τους εργασιακά αποτελέσματα, σύμφωνα με την βιβλιογραφία.

Στην *δεύτερη ενότητα* γίνεται καταγραφή των διαχρονικών παθογενειών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, μέσα από την αποτύπωση των σημαντικότερων ευρημάτων από μελέτες που πραγματοποιήθηκαν μεταπολεμικά και μεταδικτατορικά από μεμονωμένους ερευνητές ή φορείς. Παράλληλα, γίνεται αναφορά στο σύγχρονο θεσμικό καθεστώς που διέπει την δημόσια διοίκηση και συγκεκριμένα στον νόμο (εφεξής Ν.) 4024/2011 για το ενιαίο μισθολόγιο – βαθμολόγιο και τον Υπαλληλικό Κώδικα (Ν. 3528/2007).

Στην *τρίτη ενότητα*, επιχειρείται αναλυτική παρουσίαση της κεντρικής έννοιας της συγκεκριμένης εργασίας, δηλαδή της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα. Παρουσιάζονται οι παράγοντες που την επηρεάζουν, οι θετικές συσχετίσεις με διάφορα εργασιακά αποτελέσματα, καθώς επίσης γίνεται αναφορά στις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα.

Η *τέταρτη ενότητα* αφορά την έρευνα πεδίου που πραγματοποιήθηκε μεταξύ των μόνιμων υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε βασίστηκε σε ήδη καθιερωμένες κλίμακες μέτρησης και αφορά και στις τρεις μεταβλητές της παρούσας εργασίας: παρακίνηση στον δημόσιο τομέα, εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση. Ακολούθως, διατυπώνονται ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες αναλύονται με την χρήση του στατιστικού εργαλείου SPSS.

Στην *πέμπτη ενότητα*, γίνεται συζήτηση και ομαδοποίηση των κυριότερων ευρημάτων της έρευνας, ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, αλλά και ως προς τις επιμέρους εξεταζόμενες μεταβλητές.

Τέλος, προκύπτει μια σειρά από συμπεράσματα, τα οποία αποτελούν την βάση για την διατύπωση προτάσεων που στόχο έχουν την αντιμετώπιση των ως άνω αναφερόμενων παθογενειών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, τουλάχιστον στο μέρος που αφορούν την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (*έκτη ενότητα*).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1. Θεωρίες Παρακίνησης

1.1.Εισαγωγή

Παρακίνηση, λέξη προερχόμενη από το λατινικό “*movere*”, ορίζεται ως «η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει σαν συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του»¹. Επίσης, μπορεί να οριστεί ως «ένα σύνολο δυνάμεων που οδηγεί τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται με έναν συγκεκριμένο τρόπο»². Άλλος πιο αναλυτικός ορισμός της παρακίνησης, με παρόμοιο όμως περιεχόμενο, είναι ότι αυτή αποτελεί «μια γνωστική διαδικασία λήψης απόφασης με την οποία ενεργοποιούνται, κατευθύνονται και ακολουθούνται συμπεριφορές που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της θέσης στόχων»³.

Η παρακίνηση είναι πολύ σημαντική, όμως δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας που καθορίζει την αποτελεσματικότητα της εργασίας, η οποία επίσης εξαρτάται από την ικανότητα και το περιβάλλον. Η συνολική σχέση μπορεί να εκφραστεί ως εξής:

$$P = M + A + E^4, \text{ όπου}$$

P=απόδοση (performance), M=παρακίνηση (motivation), A=ικανότητα (ability) και E=περιβάλλον (environment).

Ειδικότερα, για να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα απόδοσης, ο υπάλληλος θα πρέπει να έχει διάθεση να εκτελέσει την εργασία (παρακίνηση), θα πρέπει επίσης να έχει την ικανότητα να την εκτελέσει, και τέλος θα πρέπει να έχει στην διάθεσή του τα απαραίτητα υλικά, πόρους, εγκαταστάσεις και πληροφορίες (περιβάλλον).

Εναλλακτικά, η παρακίνηση μπορεί να εκφραστεί και ως εξής, σύμφωνα με τον Dubrin⁵:

¹ Μπουραντάς, Δ. (1992). *Μάνατζμεντ Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: TEAM ΕΠΕ, σ. 151

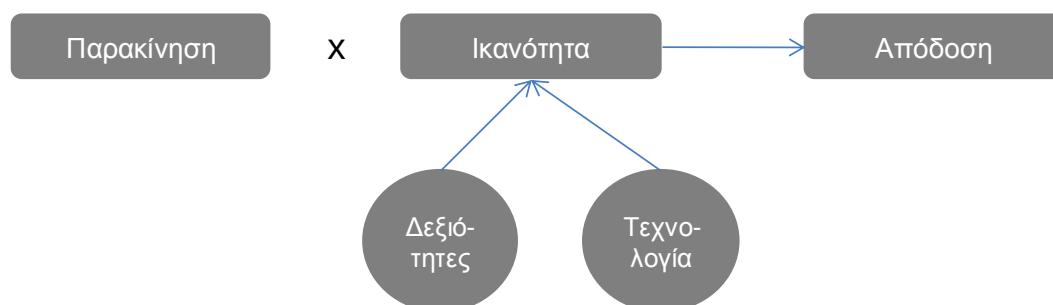
² Griffin, R., & Moorhead, G. (2009). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (9th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning, p. 83

³ Huczynski, A. & Buchanan, D. (2001). *Organizational Behaviour* (4th ed.). Essex: Financial Times Prentice Hall, p. 240

⁴ Βλ. Griffin & Moorhead, ό.π. σ. 83

$P = M \times A$, όπου

P=απόδοση (performance), M=παρακίνηση (motivation), A=ικανότητα (ability).
Όπως φαίνεται και στο σχήμα, οι δεξιότητες και η τεχνολογία συνεισφέρουν στην ικανότητα.



Σχήμα 1: Διαγραμματική έκφραση της σχέσης μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης
Griffin & Moorhead (2009).

1.2.Θεωρίες παρακίνησης

Υπάρχουν αρκετές θεωρίες που σχετίζονται με την παρακίνηση, οι οποίες γενικά διακρίνονται σε α) θεωρίες περιεχομένου και β) θεωρίες διαδικασιών⁶. Στο κείμενο που ακολουθεί, πραγματοποιείται παρουσίαση των εν λόγω θεωριών, καθώς επίσης και καταγραφή των βασικών συμπερασμάτων που προκύπτουν για την διοίκηση των επιχειρήσεων / οργανισμών.

1.2.1. Θεωρίες περιεχομένου

Οι θεωρίες περιεχομένου επικεντρώνονται στις ατομικές ανάγκες, δηλαδή στις φυσιολογικές ή ψυχολογικές ελλείψεις, τις οποίες ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει. Οι θεωρίες περιεχομένου προσπαθούν να εξηγήσουν την συμπεριφορά του ατόμου, βάσει των αναγκών και των κινήτρων που κάνουν τους ανθρώπους να ενεργούν.

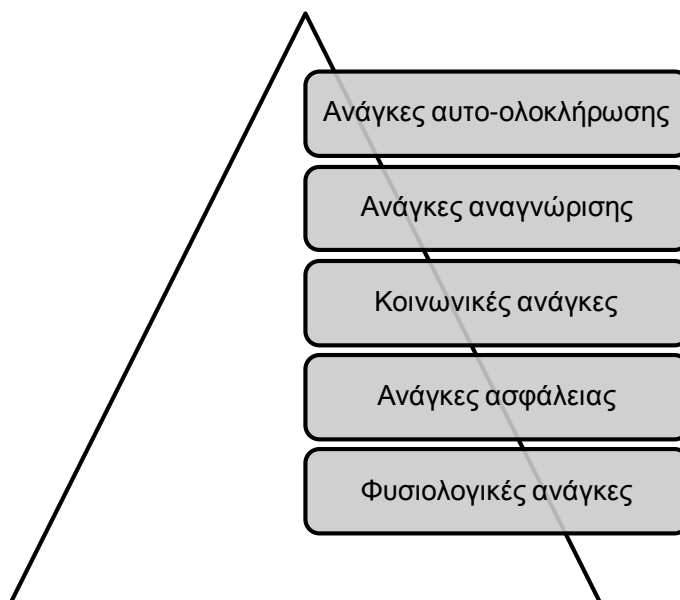
1.2.1.1. *Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών – Abraham Maslow*

Η θεωρία του A. Maslow για την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών παρουσιάστηκε το 1964 και θεωρείται η πιο σημαντική από τις θεωρίες παρακίνησης.

⁵ Dubrin, A. (2012). *Essentials of Management* (9th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning, p. 390

⁶ Schermerhorn, J., Osborn, R., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. (2011). *Organizational Behavior* (12th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, p. 102

Ο Α. Maslow ταξινόμησε τις ανάγκες σε πέντε κατηγορίες, ως προς τον βαθμό σπουδαιότητάς τους: τις φυσιολογικές, τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς, τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης και τις ανάγκες ολοκλήρωσης.



Σχήμα 2: Ιεραρχία αναγκών κατά Maslow
Μπουραντάς (2002).

Η θεωρία του βασίζεται στις ακόλουθες διατυπώσεις⁷:

α. Ο άνθρωπος συνεχώς επιθυμεί (ποτέ δεν ικανοποιούνται όλες οι ανάγκες του), και προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Όταν ικανοποιηθεί μια ανάγκη μέχρι έναν βαθμό, σταματάει να έχει επείγοντα χαρακτήρα και αποκαλύπτεται η επόμενη ανάγκη, η οποία εμφανίζεται αυτή ως η πλέον επείγουσα.

β. Ο άνθρωπος κινείται από τις κατώτερες προς τις ανώτερες ανάγκες σταδιακά, ικανοποιώντας την μια μετά την άλλη. Το άτομο προσπαθεί πρώτα να ικανοποιήσει τις φυσιολογικές του ανάγκες και στην συνέχεια τις υπόλοιπες ανάγκες, όπως παρουσιάζονται στο Σχήμα 2. Σε περίπτωση που κατά την διαδικασία ικανοποίησης μιας ανώτερης ανάγκης ξαφνικά απειληθεί η ικανοποίηση μιας κατώτερης ανάγκης που είχε ήδη καλυφθεί, τότε το άτομο υποχρεούται να κινηθεί αντίστροφα και να στρέψει την προσοχή του προς την ικανοποίηση της κατώτερης ανάγκης.

⁷ Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: iCon International Training ΕΠΕ, σελ. 360

γ. Όσο περισσότερο ικανοποιείται μια ανάγκη, τόσο πιο μικρή είναι η κινητήρια δύναμή της. Άρα η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους.

δ. Οι ανάγκες αλληλοεξαρτώνται και αλληλοεπικαλύπτονται. Επειδή μια ανάγκη δεν εξαφανίζεται όταν παρουσιάζεται μια άλλη, όλες οι ανάγκες τείνουν να είναι εν μέρει ικανοποιημένες κάθε φορά.

Ας παρουσιάσουμε τώρα περισσότερο αναλυτικά τα διαφορετικά είδη των ανθρώπινων αναγκών⁸:

1. Φυσιολογικές ανάγκες: σχετίζονται με την βιολογική ύπαρξη του ανθρώπου και χωρίς αυτές δεν μπορεί να γίνει λόγος για άλλες ανάγκες. Παραδείγματα είναι το οξυγόνο, το νερό, η τροφή, η ένδυση, η κατοικία. Οι φυσιολογικές ανάγκες έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά⁹: α) είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους β) σχετίζονται με κάποιο μέρος του σώματος γ) στις σύγχρονες καταναλωτικές κοινωνίες σπάνια μπορούν να προσδιορίσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά δ) απαιτείται η ικανοποίησή τους σε μικρό βαθμό κατά τακτά χρονικά διαστήματα και ε) απαιτούν πρόνοια για τον τρόπο της μελλοντικής τους ικανοποίησης.

2. Ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς: σχετίζονται με την ανάγκη για την ύπαρξη του ατόμου και την εξασφάλιση της ικανοποίησης των αναγκών του στο μέλλον. Παραδείγματα είναι η ανάγκη προστασίας απέναντι στον κίνδυνο πυρκαγιάς ή ατυχήματος, καθώς και η ανάγκη για σταθερό περιβάλλον εργασίας.

3. Κοινωνικές ανάγκες: περιλαμβάνουν την επιθυμία του ατόμου να ανήκει κάπου, να είναι αποδεκτός σε διάφορες ομάδες, να αναπτύσσει κοινωνικές και φιλικές σχέσεις, να προσφέρει και να κερδίζει αγάπη και στοργή. Ο Κανελλόπουλος¹⁰ σημειώνει ότι κακώς μερικά στελέχη της διοίκησης υποθέτουν ότι οι άτυπες κοινωνικές σχέσεις που διαμορφώνουν τα άτομα στον χώρο εργασίας αποτελούν κίνδυνο για τους στόχους της τυπικής οργάνωσης.

4. Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης: παραδείγματα είναι η ανάγκη του ανθρώπου για κύρος, αναγνώριση, εκτίμηση, σεβασμό, ανεξαρτησία και ελευθερία. Σε αντίθεση με τις προηγούμενες ανάγκες κατώτερων επιπέδων, οι ανάγκες αυτές σπάνια

⁸ Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, σ. 258

⁹ Βλ. Κανελλόπουλο, όπ.π. σ. 361

¹⁰ Βλ. Κανελλόπουλο, όπ. π. σ. 362

ικανοποιούνται εξ' ολοκλήρου, καθώς είναι πολύ πιο δύσκολο να καλυφθούν. Όταν ικανοποιούνται αυτές οι ανάγκες, το άτομο αισθάνεται δυνατό και χρήσιμο στην κοινωνία. Σε αντίθετη περίπτωση, το άτομο αναπτύσσει συναισθηματικές δυσκολίες, για παράδειγμα, σύμπλεγμα κατωτερότητας και αδυναμίας.

5. Ανάγκες ολοκλήρωσης: διαφορετικά, ονομάζονται ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Είναι η ανώτερη κατηγορία αναγκών και τελευταία από άποψη προτεραιότητας. Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνεται η επιθυμία του ατόμου να κατορθώσει να επιτύχει τα όνειρα και τις φιλοδοξίες του. Πολύ λίγοι είναι οι άνθρωποι που έχουν φθάσει στο στάδιο της ικανοποίησης των αναγκών ολοκλήρωσης.

Η θεωρία του Maslow, παρά το γεγονός ότι μπορεί να προσφέρει πολύ σημαντικά διδάγματα για τα σύγχρονα διοικητικά στελέχη, έχει επίσης δεχθεί σημαντική κριτική, η οποία συνοψίζεται ως ακολούθως¹¹:

- Στην σημερινή εποχή είναι δύσκολος ο διαχωρισμός των αναγκών. Για παράδειγμα, ένας σύγχρονος άνθρωπος όταν προσπαθεί να ικανοποιήσει την ανάγκη διατροφής σε ένα εστιατόριο πολυτελείας, πέρα από τις φυσιολογικές, ικανοποιεί και τις κοινωνικές του ανάγκες.
- Ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών δεν μπορεί να προσδιοριστεί, και η ικανοποίησή τους είναι υποκειμενική από άτομο σε άτομο. Για παράδειγμα, υπάρχουν άνθρωποι που επικεντρώνονται περισσότερο στην ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών τους (π.χ. αυτοπραγμάτωση) και δίνουν λιγότερη σημασία στην ικανοποίηση των κατώτερων αναγκών.
- Δεν είναι μόνο μια ανάγκη που μπορεί να λειτουργήσει ως κινητήρια δύναμη για την ανθρώπινη συμπεριφορά. Πολλά άτομα παρακινούνται ταυτόχρονα από διάφορες ανάγκες, και το γεγονός αυτό εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως ενδεικτικά την παιδεία, το κοινωνικό τους επίπεδο, κλπ.
- Σε πολλές περιπτώσεις, η ικανοποίηση μιας ανάγκης όχι μόνο δεν οδηγεί στην μείωση, αλλά αντίθετα μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της έντασής της.
- Σε περίπτωση που το άτομο διαπιστώσει ότι μια ανάγκη του δεν μπορεί να ικανοποιηθεί, τότε είναι δυνατό να την εγκαταλείψει.

¹¹ Βλ. Μπουραντά (1992), όπ.π. σσ. 159-160

- Η ένταση των αναγκών μπορεί να διαφοροποιείται όχι μόνο από το βαθμό ικανοποίησης, αλλά και από την αλλαγή των συνθηκών του περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα, σε συνθήκες οικονομικής κρίσης, η ένταση των αναγκών ασφάλειας και σιγουριάς αυξάνεται.

Επίσης, η συγκεκριμένη θεωρία έχει δεχθεί κριτική διότι χαρακτηρίζεται ως αόριστη, χωρίς να έχει την δυνατότητα να προβλέψει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Επίσης, θεωρείται ότι αποτελεί περισσότερο μια κοινωνική φιλοσοφία που αντανάκλα τα χαρακτηριστικά και τις αξίες των λευκών Αμερικανών που ανήκουν στην μεσαία κοινωνική τάξη¹².

Παρόλα αυτά, η αξία της συγκεκριμένης θεωρίας είναι πολύ μεγάλη, καθώς μπορεί να προσφέρει σημαντικά διδάγματα στην σύγχρονη διοικητική πρακτική, κυρίως όσον αφορά το στυλ ηγεσίας, τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, τις πολιτικές ανταμοιβών, κλπ. Πιο συγκεκριμένα¹³:

- Η θεωρία του Maslow καταρρίπτει την τεύλορική αντίληψη, σύμφωνα με την οποία το άτομο επιθυμεί μόνο οικονομικές ανταμοιβές. Οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν και ανώτερες ανάγκες, που συνήθως δεν ικανοποιούνται με οικονομικές ανταμοιβές.
- Τα άτομα μεταξύ τους έχουν διαφορετικές ανάγκες (και ένταση σε αυτές), πράγμα που σημαίνει ότι οι πρακτικές της διοίκησης θα πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζομένου. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακολουθούν τις ανάγκες των εργαζομένων και την εξέλιξή τους στην διάρκεια του χρόνου.
- Η παρακινητική δύναμη του χρήματος χαρακτηρίζεται από πτωτική τάση. Δηλαδή, η αξία μιας επιπλέον χρηματικής μονάδας είναι μικρότερη για τους υψηλόμισθους εργαζομένους σε σχέση με τους χαμηλόμισθους. Δεν είναι τυχαίο ότι οι επιχειρήσεις, αντί για επιπλέον οικονομικές αμοιβές στα ανώτερα στελέχη, χορηγούν άλλα προνόμια (π.χ. αυτοκίνητο, γραφείο, κλπ), τα οποία συμβολίζουν κύρος και αναγνώριση.

¹² Βλ. Huczynski & Buchanan, ibid, p. 242

¹³ Βλ. Μπουραντά (1992), ό.π. σσ. 161-162

1.2.1.2. Η θεωρία ERG – Clayton Alderfer

Η θεωρία παρακίνησης ERG αναπτύχθηκε από τον Clayton P. Alderfer το 1969. Ως αντίδραση στην θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow, ο Alderfer ομαδοποίησε τις ανθρώπινες ανάγκες σε τρεις κατηγορίες: **υπαρξιακές ανάγκες (Existence needs)**, **ανάγκες σχέσεων (Relatedness needs)** και **ανάγκες ανάπτυξης (Growth needs)**.

Οι υπαρξιακές ανάγκες περιλαμβάνουν φυσιολογικές ανάγκες και ανάγκες για σιγουριά, οι οποίες μπορούν να συγκριθούν με τα δύο πρώτα επίπεδα αναγκών στην ιεραρχία του Maslow. Η ανάγκη για επιτεύγματα, αναγνώριση ή οι σχέσεις με την οικογένεια ή τους συναδέλφους ανήκουν στην δεύτερη κατηγοριοποίηση του Alderfer, τις ανάγκες σχέσεων, οι οποίες παρομοιάζονται με το τρίτο και τέταρτο επίπεδο αναγκών του Maslow. Το τελευταίο επίπεδο, των αναγκών ανάπτυξης, περιλαμβάνει την προσπάθεια για αυτοεκπλήρωση και εσωτερική αυτοεκτίμηση. Αυτές οι επιθυμίες για εσωτερική ανάπτυξη και αυτοεκπλήρωση αντιστοιχούν στο τέταρτο και πέμπτο μέρος της ιεραρχίας των ανθρώπινων αναγκών του Maslow¹⁴.

Η θεωρία ERG του Alderfer διαφοροποιείται από την θεωρία του Maslow ως προς τέσσερα σημεία: Πρώτον, η θεωρία ERG πρεσβεύει ότι υπάρχει μια συνεχής σειρά αναγκών που δεν είναι απαραίτητα ιεραρχημένες. Δεύτερον, για να ενεργοποιηθεί μια ανώτερη κατηγορία αναγκών δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθούν πρώτα κατώτερες ανάγκες. Τρίτον, εάν υπάρξουν ευκαιρίες ικανοποίησης μιας κατηγορίας αναγκών, τότε η έντασή τους πιθανόν να αυξηθεί. Τέλος, το άτομο μπορεί να στρέψει τις προσπάθειές του στην ικανοποίηση άλλων αναγκών, εάν διαπιστώσει ότι μια ανάγκη είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί¹⁵.

Σε σύγκριση με την θεωρία του Maslow, η θεωρία ERG του Alderfer ανταποκρίνεται περισσότερο στην πραγματικότητα και οι διαφοροποιήσεις της σε σχέση με την πρώτη την κάνουν αναμφισβήτητα πιο ρεαλιστική. Με τη βοήθειά της, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να κατανοήσουν ότι η παρακίνηση των υφισταμένων τους περνά μέσα από την ικανοποίηση των υπαρξιακών αναγκών, των αναγκών σχέσεων και των

¹⁴ Hoffmann, S. (2006). *Classical Motivation Theories – Similarities and Differences between them*. Grin Verlag. www.grin.com, p. 33

¹⁵ Βλ. Μπουραντά (1992), ό.π. σσ. 170-171

αναγκών ανάπτυξης, οι οποίες δεν αποκλείεται να συνυπάρχουν την ίδια στιγμή στο ίδιο άτομο¹⁶.

1.2.1.3. «Οδηγοί» παρακίνησης (motivational drivers) – Sheila Ritchie, Peter Martin

Η Sheila Ritchie και ο Peter Martin¹⁷ κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εργασία ενός διοικητικού στελέχους θα πρέπει να είναι ο εντοπισμός των παραγόντων που παρακινούν τους ανθρώπους και τους επιτρέπουν να είναι περισσότερο χαρούμενοι και λιγότερο δυσαρεστημένοι. Η θεωρία τους προτείνει ένα πρακτικό εργαλείο δώδεκα «οδηγών» παρακίνησης (motivational drivers):

- 1. Ενδιαφέρον**
- 2. (Αίσθημα) επίτευξης**
- 3. Αναγνώριση**
- 4. Προσωπική ανάπτυξη**
- 5. Ποικιλία και αλλαγή**
- 6. Δημιουργικότητα**
- 7. Ισχύς και επιρροή**
- 8. Κοινωνικές επαφές**
- 9. Χρήματα και υλικές ανταμοιβές**
- 10. Δομή**
- 11. Σχέσεις**
- 12. Φυσικές συνθήκες**

Οι παραπάνω δώδεκα παράγοντες προήλθαν από αναζήτηση της βιβλιογραφίας και από τις παρατηρήσεις των συγγραφέων, ως σύμβουλοι επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, οι Ritchie & Martin κατασκεύασαν ένα ερωτηματολόγιο 33 ερωτήσεων, το οποίο παράγει ένα προφίλ παρακίνησης με την σχετική ισχύ κάθε παράγοντα. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 1.355 διοικητικά στελέχη και άλλους επαγγελματίες, οι οποίοι προέρχονταν από διαφορετικές εθνικότητες και οι οποίοι

¹⁶ Βλ. Μπουραντά (1992), ό.π. σ. 171

¹⁷ Ritchie, S., & Martin, P. (1999). *Motivation Management*. London: Gower Publishing

συμμετείχαν στα εκπαιδευτικά προγράμματα των συγγραφέων. Η σειρά με την οποία οι παράγοντες παρουσιάζονται στον κατάλογο αντικατοπτρίζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο. Με άλλα λόγια, η συγκεκριμένη ομάδα συμμετεχόντων είχε σχετικά υψηλά επίπεδα ανάγκης για ενδιαφέρον και αίσθημα επίτευξης από την δουλειά τους, σχετικά μέτρια επίπεδα ανάγκης για δημιουργικότητα, ισχύ και επιρροή και χαμηλότερα επίπεδα ανάγκης για σχέσεις και καλές συνθήκες εργασίας. Τα χρήματα κατατάχθηκαν στην 9^η θέση. Οι Ritchie & Martin σημειώνουν ότι οι διαφορές στο προφίλ παρακίνησης μεταξύ των ατόμων ήταν πιο σημαντικές από ότι ήταν οι εθνικές ή επαγγελματικές τους διαφορές.

Σύμφωνα με τους Huczynski & Buchanan¹⁸, η έννοια του προφίλ παρακίνησης των δύο ερευνητών έχει σημαντικά θετικά στοιχεία. Συγκεκριμένα:

- Βασίζεται σε σύγχρονα δεδομένα προερχόμενα από διοικητικά στελέχη και άλλους επαγγελματίες.
- Αναγνωρίζει ένα φάσμα ατομικών διαφορών, ανεξάρτητα από το είδος της εργασίας τους, την χώρα προέλευσης ή την κουλτούρα των ατόμων.
- Παρέχει ένα διαγνωστικό εργαλείο για διοικητικά στελέχη, προκειμένου να βελτιώσουν το επίπεδο παρακίνησης ατόμων και ομάδων, προσδιορίζοντας τους παράγοντες στους οποίους πρέπει να επικεντρωθούν.

Οι ίδιοι Huczynski & Buchanan¹⁹ επισημαίνουν ορισμένα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης θεωρίας:

- Η προέλευση των δώδεκα παραγόντων είναι αυθαίρετη και βασίζεται στο συνδυασμό κρίσης και τεκμηριωμένης εικασίας, παρά σε συστηματική έρευνα.
- Το δείγμα στο οποίο βασίζεται η συγκεκριμένη θεώρηση είναι παράτυπο, καθώς αποτελείται από διοικητικά στελέχη που συμμετείχαν σε προγράμματα εκπαίδευσης των ερευνητών.
- Η πρωτοτυπία της συγκεκριμένης εργασίας δεν είναι απόλυτη, καθώς γίνεται αναφορά σε παράγοντες παρακίνησης που έχουν ήδη καλυφθεί από την θεωρία του Maslow.

¹⁸ Βλ. Huczynski & Buchanan, ibid. p. 245

¹⁹ Βλ. Huczynski & Buchanan, ibid. p. 245

1.2.1.4. Η θεωρία υγιεινής – παρακίνησης – Frederick Herzberg

Μαζί με την θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών, η θεωρία του Fr. Herzberg αποτελεί την πλέον συζητημένη και αποδεκτή στον χώρο του μάνατζμεντ. Ο Herzberg ανέπτυξε την συγκεκριμένη θεωρία βασισμένος σε έρευνα που πραγματοποίησε σε δείγμα λογιστών και μηχανικών, με την χρήση ερωτηματολογίων, καθώς και με την μέθοδο του «κρίσιμου περιστατικού». Το ερώτημα που απηύθυνε ο Herzberg στους ερωτώμενους ήταν να περιγράψουν ένα περιστατικό από την δουλειά τους που τους έκανε να αισθανθούν ιδιαίτερα ευχάριστα ή δυσάρεστα για μεγάλο ή μικρό χρονικό διάστημα²⁰.

Η ανάλυση των απαντήσεων έδειξε ότι **υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά: οι παράγοντες υγιεινής (ή διατήρησης) και οι παράγοντες παρακίνησης**. Στην πρώτη κατηγορία (παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης) αναφέρονται στο περιβάλλον της εργασίας και περιλαμβάνουν την πολιτική του οργανισμού, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις συνθήκες εργασίας, τον μισθό, κλπ. Όσο υπάρχουν αυτοί οι παράγοντες, η κατάσταση θεωρείται κανονική, ενώ όταν λείπουν, τότε προκαλείται δυσαρέσκεια στα άτομα. Οι παράγοντες υγιεινής δεν παρακινούν τους εργαζομένους, αλλά εμποδίζουν να υπάρξει σε αυτούς το αίσθημα της δυσαρέσκειας. Η δεύτερη κατηγορία (παράγοντες παρακίνησης) αναφέρονται στα χαρακτηριστικά της εργασίας και περιλαμβάνουν τα επιτεύγματα των ατόμων, την υπευθυνότητα, την προαγωγή, τις δυνατότητες εξέλιξης, την αναγνώρισή τους. Οι παράγοντες αυτοί προκαλούν ικανοποίηση στους εργαζόμενους και τους ωθούν στην αύξηση των προσπαθειών και την βελτίωση της απόδοσής τους. Από την άλλη πλευρά, η απουσία τους δεν οδηγεί αναγκαστικά σε δυσαρέσκεια. Η παρακινητική δύναμη των παραγόντων παρακίνησης υφίσταται μόνο στην περίπτωση που υφίστανται οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης. Επομένως, οι παράγοντες υγιεινής, παρότι δεν κινητοποιούν τους εργαζομένους, δημιουργούν τις απαραίτητες εκείνες συνθήκες για την παρακίνησή τους²¹.

Οι θεωρίες των Maslow και Herzberg εκ πρώτης όψεως αντιμετωπίζουν την παρακίνηση από διαφορετική άποψη, όμως στην ουσία και οι δύο αποδεικνύουν παρόμοιες σχέσεις (Σχήμα 3). Βεβαίως, η ύπαρξη όμως της αντιστοιχίας μεταξύ των

²⁰ Βλ. Μπουραντά (1992), όπ.π. σ. 163

²¹ Βλ. Μπουραντά (1992), όπ.π. σ. 164

δύο θεωριών μπορεί να υποστηριχθεί μόνο στην περίπτωση που οι κατώτερες ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί. Σύμφωνα με τον Maslow, η μη εξασφάλιση των κατώτερων αναγκών αποτελεί κινητήρια δύναμη για τους ανθρώπους, ενώ αντίθετα ο Herzberg υποστηρίζει ότι σε αυτή την περίπτωση δημιουργείται μια κατάσταση δυσαρέσκειας. «Για τον Herzberg το αντίθετο της δυσαρέσκειας δεν είναι η ευχαρίστηση, αλλά η μη δυσαρέσκεια και το αντίθετο της ευχαρίστησης η μη ευχαρίστηση»²².

Maslow	Herzberg
<u>Ανάγκες υψηλότερων επιπέδων:</u> - Αυτο-πραγμάτωση - Εκτίμηση	<u>Κίνητρα:</u> - Επιτυχία - Αναγνώριση - Εξέλιξη - Υπευθυνότητα - Εργασία
<u>Ανάγκες χαμηλότερων επιπέδων:</u> - Κοινωνικές - Ασφάλειας - Φυσιολογικές	<u>Παράγοντες υγιεινής:</u> - Πολιτική της εταιρίας και διοίκηση - Εποπτεία - Προσωπικές σχέσεις - Μισθός - Συνθήκες εργασίας

Σχήμα 3: Σχέσεις της θεωρίας του Maslow και του Herzberg. Κάθε μια βλέπει την παρακίνηση από διαφορετική πλευρά, αλλά και οι δύο τονίζουν παρόμοιες σχέσεις.

Κανελλόπουλος (1991).

²² Βλ. Μπουραντά (1992), ό.π. σ. 166

Η θεωρία του Herzberg έχει δεχθεί σοβαρή κριτική. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την μεθοδολογία της έρευνας, θεωρείται ότι η μέθοδος του «κρίσιμου περιστατικού» είχε σαν αποτέλεσμα οι ερωτώμενοι να αποδώσουν στον εαυτό τους και τις ικανότητές τους τους παράγοντες που τους έκαναν να αισθανθούν χαρούμενοι, ενώ αντίθετα απέδωσαν σε άλλους παράγοντες την κατάσταση δυσαρέσκειας. Άλλες αδυναμίες της θεωρίας του Herzberg είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ατόμων και ομάδων (οι εργάτες δεν παρακινούνται από τους ίδιους παράγοντες όπως τα διοικητικά στελέχη), αγνοεί την διαφορά πνευματικής και χειρονακτικής εργασίας, ενώ επίσης δεν λαμβάνει υπόψη την προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος που ζει και εργάζεται το άτομο²³.

Τα συμπεράσματα της θεωρίας του Herzberg για την διοίκηση ενός οργανισμού συνοψίζονται στην θεωρητική πρόταση που έχει αναπτύξει ο ίδιος με την ονομασία «εμπλουτισμός της εργασίας ή των καθηκόντων» (job enrichment). Συγκεκριμένα, προτείνει ότι η εργασία του ατόμου θα πρέπει να έχει τέτοιο περιεχόμενο που να εξασφαλίζει τη δυνατότητα ικανοποίησης των ανώτερων αναγκών. Αφενός, πρέπει να υπάρχει ο λεγόμενος κάθετος εμπλουτισμός (το άτομο θα πρέπει να λαμβάνει μέρος στην διαχείριση της εργασίας του, να συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τον προγραμματισμό και την οργάνωσή της) και αφετέρου, οριζόντιος εμπλουτισμός (αύξηση της ποικιλίας των καθηκόντων, συμμετοχή σε περισσότερες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας, κυκλική εργασία). Ο οριζόντιος εμπλουτισμός έχει σημασία μόνο όταν συνδυάζεται με τον κάθετο εμπλουτισμό, τον οποίο ο Herzberg θεωρεί τον πιο σημαντικό από πλευράς παρακίνησης και παραγωγικότητας²⁴.

1.2.1.5. Η θεωρία της επίτευξης - Mc.Clelland

Η συγκεκριμένη θεωρία του McClelland επικεντρώνεται στην προσωπικότητα του ανθρώπου και στις επίκτητες ανάγκες του. Ο McClelland εντόπισε τρεις επίκτητες ανάγκες, τις λεγόμενες πρόδηλες ανάγκες²⁵, οι οποίες προσδιορίζουν το επίπεδο παρακίνησης του ατόμου:

- **Ανάγκη για επιτεύγματα:** η συγκεκριμένη ανάγκη αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου για αριστεία, ανταγωνιστικότητα, επίτευξη προκλητικών στόχων,

²³ Βλ. Μπουραντά (1992), ό.π. σσ. 166-167

²⁴ Βλ. Μπουραντά (1992), ό.π. σ. 168

²⁵ Nelson, D., & Campbell Quick J. (2011). *Understanding Organizational Behavior* (7th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western, p. 126

επιμονή και υπέρβαση δυσκολιών. Άτομα με υψηλό επίπεδο ανάγκης για επιτεύγματα έχουν τρία μοναδικά χαρακτηριστικά: α) θέτουν στόχους, σχετικά δύσκολους, ωστόσο επιτεύξιμους β) προτιμούν να λαμβάνουν ανατροφοδότηση για την πρόοδό τους ως προς την επίτευξη των στόχων και γ) δεν τους αρέσει να παρεμποδίζονται από γεγονότα ή άλλους ανθρώπους κατά τη διαδικασία επίτευξης των στόχων²⁶. Επίσης, η ανησυχία για θέματα της εργασίας είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό των ατόμων με υψηλό επίπεδο ανάγκης για επιτεύγματα (θέματα της εργασίας τους απασχολούν και σε χώρους εκτός δουλειάς). Τέλος, άτομα με υψηλό επίπεδο ανάγκης για επίτευξη στόχων αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη για την ολοκλήρωση εκκρεμοτήτων. Δυσκολεύονται στην κατανομή αρμοδιοτήτων και αντλούν σημαντική ικανοποίηση όταν έχουν δουλέψει περισσότερο σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους. Παρά το γεγονός ότι τα άτομα με υψηλά επίπεδα ανάγκης για επίτευξη στόχων έχουν την τάση να επιτυγχάνουν στην εργασία τους, συχνά δεν αναρριχώνται στα ανώτατα επίπεδα της ιεραρχίας. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι τα υψηλά επίπεδα ανάγκης για επίτευξη βοηθούν μεν τους συγκεκριμένους υπαλλήλους να εξελίσσονται γρήγορα, όμως τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με την συγκεκριμένη ανάγκη, συχνά συγκρούονται με τις απαιτήσεις των υψηλών θέσεων διοίκησης, που προϋποθέτουν ικανότητες κατανομής αρμοδιοτήτων σε άλλους. Άτομα με τέτοια ανάγκη επίτευξης είναι συχνά επιτυχημένοι επιχειρηματίες: ο Steve Jobs, συνιδρυτής της Apple Computers και ο Bill Gates, συνιδρυτής της Microsoft, χαρακτηρίζονται ως άτομα με υψηλό επίπεδο ανάγκης για επίτευξη στόχων²⁷.

- **Ανάγκη για δύναμη:** η ανάγκη για ισχύ αφορά στην επιθυμία άσκησης επιρροής σε άλλους, προτροπής για αλλαγή σε ανθρώπους ή γεγονότα²⁸. Άνθρωποι με υψηλά επίπεδα ανάγκης για ισχύ μπορεί να γίνουν επιτυχημένα διοικητικά στελέχη, με την προϋπόθεση ότι ικανοποιούνται τρεις προϋποθέσεις: α) θα πρέπει να αναζητούν την ισχύ για την βελτίωση του οργανισμού όχι μόνο για το δικό τους όφελος β) θα πρέπει να έχουν σχετικά

²⁶ Βλ. Nelson & Campbell Quick, *ibid.* p. 127

²⁷ Βλ. Griffin & Moorhead, *ibid.* p. 93

²⁸ Βλ. Nelson & Campbell Quick, *ibid.* p. 127

χαμηλή ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις και ένταξη, καθώς η ικανοποίηση της προσωπικής ανάγκης για ισχύ μπορεί να αποξενώσει τους ανθρώπους στον χώρο εργασίας 3) θα πρέπει να έχουν μεγάλα αποθέματα αυτο-ελέγχου να κάμπτουν την ανάγκη για ισχύ, όταν αυτή απειλεί να παρέμβει στις οργανωσιακές σχέσεις²⁹.

- **Ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις και ένταξη:** η συγκεκριμένη ανάγκη αφορά στην επιθυμία των ανθρώπων να επενδύουν χρόνο σε κοινωνικές σχέσεις και δραστηριότητες. Οι άνθρωποι με μεγάλη ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις και ένταξη προτιμούν να περνούν περισσότερο χρόνο συντηρώντας κοινωνικές επαφές, προσεταιριζόμενοι ομάδες, πάντα έχοντας την επιθυμία να είναι αγαπητοί³⁰. Οι άνθρωποι με μεγάλη ανάγκη κοινωνικών σχέσεων έχουν την τάση να επιθυμούν την επιβεβαίωση και την έγκριση από άλλους και συχνά ενδιαφέρονται με ειλικρίνεια για τα συναισθήματα των άλλων. Συνήθως εργάζονται σε περιβάλλοντα με υψηλά επίπεδα διαπροσωπικών επαφών³¹.

Ο Μπουραντάς³² σχολιάζει ότι η θεωρία του McClelland είναι πολύ γενική, καθώς απλά εξετάζει σε βάθος μια συγκεκριμένη ανάγκη του ατόμου (ανάγκη για επιτεύγματα) που ουσιαστικά υπάρχει σε διοικητικά στελέχη ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων. Ωστόσο, τα συμπεράσματα που μπορεί να αξιοποιήσει η διοίκηση ενός οργανισμού από την συγκεκριμένη θεωρία είναι σημαντικά: για να πετύχει την παρακίνηση των «κυνηγών της επιτυχίας», η επιχείρηση πρέπει να τους προσφέρει δυνατότητες και ευκαιρίες για επιτεύγματα, για ανάπτυξη πρωτοβουλιών, να τους αναθέτει συγκεκριμένα καθήκοντα και να τους πληροφορεί για το βαθμό υλοποίησής τους και την προσωπική τους συμμετοχή ή προσφορά στις επιτυχίες (ή ακόμα και αποτυχίες).

1.2.2. Θεωρίες διαδικασιών

Οι θεωρίες διαδικασιών επικεντρώνονται στην εξέταση του τρόπου με τον οποίο οι αποφάσεις και οι σκέψεις των ανθρώπων επηρεάζουν την συμπεριφορά τους.

²⁹ Βλ. Griffin & Moorhead, *ibid.* p. 94

³⁰ Sunil, R. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5 (1/2), 52-63

³¹ Βλ. Griffin & Moorhead, *ibid.* p. 93

³² Βλ. Μπουραντά (1992), *όπ.π.* σ. 172

1.2.2.1. Η θεωρία της Δικαιοσύνης (Equity Theory) – Stacy Adams

Η θεωρία της Δικαιοσύνης αναπτύχθηκε από τον John Stacy Adams το 1963. Η συγκεκριμένη θεωρία αναλύει τις συναλλαγές που λαμβάνει χώρα μεταξύ του υπαλλήλου και της εργασίας του, η οποία επικεντρώνεται στη βάση «εισροών» και «αποτελεσμάτων». Οι εισροές αναφέρονται στην συνεισφορά του υπαλλήλου στην εργασία του, ενώ τα αποτελέσματα αναφέρονται σε ό,τι αποκομίζει ο υπάλληλος από την εργασία του, ως αντάλλαγμα της συνεισφοράς ή της δέσμευσής του. Οι ικανότητες ενός ατόμου, η εμπειρία του, η τεχνογνωσία του, οι προσωπικές του δεξιότητες και η προσωπικότητά του θεωρούνται παραδείγματα εισροών. Ο μισθός, η προαγωγή, η αναγνώριση για μια εργασία που ολοκληρώθηκε επιτυχώς, η ισχύς, το κύρος κλπ, αποτελούν παραδείγματα αποτελεσμάτων³³.

Ο υπάλληλος, εκτός από τις δικές του εισροές και αποτελέσματα, λαμβάνει υπόψη του και αυτές άλλων συναδέλφων ως σημεία αναφοράς, προκειμένου να καθορίσει πόσο ισότιμη και δίκαιη είναι η σχέση της δικής του προσπάθειας ως προς την ανταμοιβή που λαμβάνει. Το ζήτημα της δικαιοσύνης ως προς την ανταλλαγή εισροών και αποτελεσμάτων είναι αποφασιστικής σημασίας για την παρακίνηση των εργαζομένων³⁴. Σύμφωνα με τους Ritchie & Martin³⁵, οι άνθρωποι διαμορφώνουν αντίληψη για την δικαιοσύνη μέσα από μια διαδικασία τεσσάρων βημάτων: α) αξιολογούν τον τρόπο με τον οποίο τους αντιμετωπίζει η εταιρεία β) διαμορφώνουν μια εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία αντιμετωπίζει άλλους συναδέλφους – σημεία αναφοράς γ) συγκρίνουν τις δικές τους ιδιαίτερες συνθήκες με αυτές των άλλων συναδέλφων και χρησιμοποιούν αυτή την σύγκριση ως βάση για την διαμόρφωση άποψης δικαιοσύνης ή αδικίας και δ) ανάλογα με το μέγεθος αυτού του συναισθήματος, διαμορφώνουν την συμπεριφορά τους.

Επιπρόσθετα της σύγκρισης εισροών / εκροών με τα σημεία αναφοράς, ένας εργαζόμενος ενδιαφέρεται να ενημερωθεί για τον λόγο κόστους / οφέλους και για την συμβατότητα του αποτελέσματος που εισπράττει σε σχέση με αυτή που του είχαν υποσχεθεί. Η ικανοποίηση μπορεί να επέλθει μόνο όταν το αποτέλεσμα θεωρείται ότι

³³ Βλ. Μπουραντά (1992), ό.π. σ. 171

³⁴ Rashid, A. (1983). *Organizational Behaviour*. Ontario: Methuen Publications, pp. 43-44

³⁵ Βλ. Griffin & Moorhead, *ibid.* p. 100

είναι ισότιμο ή μεγαλύτερο από την προσωπική εισροή. Επιπλέον, αν το αποτέλεσμα είναι μικρότερο από το υποσχεθέν, το αναμενόμενο αποτέλεσμα είναι η δυσαρέσκεια.

Ερωτήσεις:

Σύγκρισης με άλλους:

Είναι το αποτέλεσμά μου $>$, $<$ ή $=$ με το αποτέλεσμα των άλλων;

Είναι η εισροή μου $>$, $<$ ή $=$ με την εισροή των άλλων;

Σύγκρισης με προσωπικά κριτήρια:

Είναι το αποτέλεσμά μου $>$, $<$ ή $=$ με την εισροή μου (σχέση κόστους / οφέλους)

Είναι το αποτέλεσμά μου $>$ ή $<$ με την υποσχεθείσα απόδοση (ανταμοιβή);

Σχήμα 4: Λόγος Δικαιοσύνης (Equity ratio)

Harris, J., Hartman, S. (2002)

Τα άτομα χρησιμοποιούν έξι συνήθεις μεθόδους για να μειώσουν το αίσθημα της «αρνητικής» έλλειψης δικαιοσύνης: 1) αλλάζουν τις εισροές τους, μειώνοντας για παράδειγμα την προσπάθεια που καταβάλλουν στην εργασία τους 2) αλλάζουν την απόδοση, για παράδειγμα, απαιτώντας αύξηση των αποδοχών τους, αναζητώντας νέες διεξόδους για προσωπική ανάπτυξη ή μεταβάλλοντας την αντίληψη της αξίας της παρούσας απόδοσης, αξιολογώντας περισσότερο θετικά (για παράδειγμα) το επίπεδο ασφάλειας που προσφέρει η εργασία τους, 3) αλλάζουν την αντίληψη για τον εαυτό τους και την συμπεριφορά τους, αξιολογώντας (για παράδειγμα) τον εαυτό τους διαφορετικά και αποφασίζοντας ότι στην πραγματικότητα συνεισφέρουν λιγότερο ενώ λαμβάνουν περισσότερο, 4) αλλάζουν την αντίληψη που έχουν για τις εισροές και την απόδοση των άλλων σημείων αναφοράς, 5) αλλάζουν το σημείο αναφοράς και 6) ως τελευταία εναλλακτική, εγκαταλείπουν την κατάσταση, αναζητώντας εργασία σε άλλο τμήμα εντός του οργανισμού, ή σε άλλον οργανισμό³⁶.

Για να μειώσουν το αίσθημα της «θετικής» έλλειψης δικαιοσύνης, τα άτομα είναι πιθανό να προσπαθήσουν να αυξήσουν την ποιότητα ή την ποσότητα της εργασίας τους³⁷.

³⁶ Βλ. Griffin & Moorhead, *ibid.* p. 101

³⁷ Βλ. Schermerhorn, Osborn, Uhl-Bien & Hunt, *ibid.* p. 109

Αντίστοιχη είναι και η αναφορά των Harris & Hartman³⁸, σύμφωνα με τους οποίους αισθήματα αδικίας ή δικαιοσύνης συνδέονται με μεταβλητές όπως οι απουσίες, αυξημένα ή μειωμένα επίπεδα επίδοσης (ποσοτικά ή ποιοτικά).

Η θεωρία της Δικαιοσύνης προσφέρει τρία μηνύματα στα διοικητικά στελέχη³⁹:

- Όλοι στον οργανισμό θα πρέπει να αντιληφθούν την βάση των ανταμοιβών (ενδεικτικά η ποιότητα ή η ποσότητα της εργασίας).
- Τα άτομα έχουν πολυδιάστατη εικόνα για τις ανταμοιβές τους, καθώς τις αντιλαμβάνονται ως υλικά και άυλα αγαθά.
- Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να αντιληφθούν ότι τα άτομα βασίζουν την συμπεριφορά τους στην υποκειμενική αντίληψη που έχουν για την πραγματικότητα.

1.2.2.2. Η θεωρία των Προσδοκιών – Victor Vroom

Σύμφωνα με την Rollinson⁴⁰, η θεωρία των προσδοκιών δεν είναι ακριβώς μία θεωρία, αλλά μια ενότητα θεωριών, οι οποίες έχουν τρεις κοινές παραδοχές:

- Επιλέγοντας μεταξύ διαφορετικών πορειών δράσης, τα άτομα επηρεάζονται από τις προσδοκίες που έχουν σχετικά με το εάν μια συγκεκριμένη δράση θα έχει ευνοϊκό αποτέλεσμα για τους ίδιους.
- Τα άτομα έχουν την ικανότητα να σταθμίζουν τις πιθανότητες σύμφωνα με τις οποίες μια συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει σε ένα ευνοϊκό αποτέλεσμα.
- Τα άτομα προσπαθούν να συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο που να τους μεγιστοποιεί το ευνοϊκό αποτέλεσμα.

Ο Victor Vroom διατύπωσε την θεωρία των προσδοκιών το 1964, προσφέροντας σημαντική συνεισφορά στην κατανόηση της έννοιας της παρακίνησης. Ο Vroom πρότεινε την θεωρία των προσδοκιών ως εναλλακτική στις θεωρίες περιεχομένου, καθώς θεώρησε τις τελευταίες ανεπαρκείς ως προς την εξήγηση της πολύπλοκης

³⁸ Harris, J. & Hartman, S. (2002). *Organizational Behavior*, Binghamton, NY: Best Business Books, p. 269

³⁹ Βλ. Griffin & Moorhead, *ibid.* p. 102

⁴⁰ Rollinson, D. (2008). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach* (4th ed.). London: Pearson Education Limited, p. 228

διαδικασίας της παρακίνησης⁴¹. Συγκεκριμένα, θεωρεί ότι ο εργαζόμενος παρακινείται όταν πιστεύει ότι η αύξηση της προσπάθειάς του θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσής του, η οποία τελικά θα οδηγήσει στην απόκτηση ανταμοιβών που έχουν αξία για αυτόν. «Η παρακίνηση, κατά συνέπεια, είναι συνάρτηση της προσδοκίας ότι η αύξηση των προσπαθειών θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης, της προσδοκίας ότι η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει στην αύξηση των ανταμοιβών και της αξίας ή της έντασης της επιθυμίας του εργαζομένου για την ενδεχόμενη αύξηση των ανταμοιβών»⁴².

$$\text{Παρακίνηση} = \left\{ \begin{array}{l} \text{προσδοκία ότι η} \\ \text{αύξηση των} \\ \text{προσπαθειών θα} \\ \text{οδηγήσει στην} \\ \text{αύξηση της} \\ \text{απόδοσης} \end{array} \right\} \times \left\{ \begin{array}{l} \text{προσδοκία ότι η} \\ \text{αύξηση της} \\ \text{απόδοσης θα} \\ \text{οδηγήσει στην} \\ \text{αύξηση των} \\ \text{ανταμοιβών} \end{array} \right\} \times \left\{ \begin{array}{l} \text{ένταση} \\ \text{επιθυμίας των} \\ \text{ανταμοιβών} \end{array} \right\}$$

Η θεωρία των προσδοκιών θεωρεί τους ανθρώπους ως λογικές οικονομικές μονάδες, με τις δικές τους ανάγκες και προσδοκίες, με βάση τις οποίες αποφασίζουν σε ποιον οργανισμό θα εργαστούν και πόση προσπάθεια θα καταβάλουν⁴³.

Η θεωρία των προσδοκιών είναι διορθωμένη γύρω από τρεις έννοιες:

- i. Επιθυμία ανταμοιβών (Valence):** οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένες προτιμήσεις για διάφορες ανταμοιβές. Σύμφωνα με τον Vroom αυτή είναι η έννοια της επιθυμίας ανταμοιβών. Παρόμοιοι όροι είναι «αξία», «κίνητρο», «στάση», «αναμενόμενη χρησιμότητα». Προκειμένου να είναι θετική η επιθυμία ανταμοιβών, το άτομο θα πρέπει να επιθυμεί την απόκτηση της ανταμοιβής. Όταν η επιθυμία της ανταμοιβής είναι μηδενική, τότε το άτομο είναι αδιάφορο για αυτήν. Η επιθυμία της ανταμοιβής είναι αρνητική όταν το άτομο προτιμά να μην την αποκτήσει. Οι Fayyaz, Gilkar & Darzi⁴⁴ παρουσιάζουν το παράδειγμα ενός ατόμου που θεωρεί ότι η μεγάλη προσπάθεια είναι πιθανόν να το οδηγήσει στον στόχο του που είναι η

⁴¹ Ahmad, F., Gilkar, N. & Darzi, J. (2008). *Organisational Behaviour*, New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors, p. 140

⁴² Βλ. Μπουραντά (1992), ό.π. σ. 173

⁴³ Βλ. Ahmad, Gilkar & Darzi, *ibid.* p. 140

⁴⁴ Βλ. Ahmad, Gilkar & Darzi, *ibid.* p. 141

προαγωγή. Για αυτόν, πρώτο επίπεδο ανταμοιβής αποτελεί μια μεγάλη, μέτρια ή μικρή προσπάθεια. Δεύτερο επίπεδο ανταμοιβής αποτελεί η προαγωγή, επομένως, η μεγάλη προσπάθεια χαρακτηρίζεται ως θετική επιθυμία ανταμοιβής, εξαιτίας της σχέσης που θα έχει με το αναμενόμενο δεύτερο επίπεδο ανταμοιβής (προαγωγή). Επομένως, το πρώτο επίπεδο ανταμοιβής (μεγάλη προσπάθεια) θεωρείται ως μέσο (instrument) για το δεύτερο επίπεδο ανταμοιβής (προαγωγή).

ii. Προσδοκία ανταμοιβών (Expectancy): χαρακτηρίζεται ως η πιθανότητα (με τιμές από 0 έως 1), σύμφωνα με την οποία μια συγκεκριμένη δράση μπορεί να οδηγήσει σε επίπεδο ανταμοιβής πρώτου επιπέδου. Η προσδοκία ανταμοιβών δεν είναι το μέσο για την επίτευξη του δεύτερου επιπέδου ανταμοιβής, αλλά η έννοια που συνδέει την προσπάθεια με το πρώτο επίπεδο ανταμοιβής.

iii. Προσδοκία απόδοσης (Instrumentality): αποτελεί μια υποκειμενική έννοια, η οποία συνδέει την προσπάθεια και την ανταμοιβή. Στην προκειμένη περίπτωση το άτομο αναρωτιέται πόση είναι η πιθανότητα μια μεγάλη προσπάθεια (πρώτο επίπεδο ανταμοιβής) να οδηγήσει σε προαγωγή (δεύτερο επίπεδο ανταμοιβής). Εάν το άτομο θεωρεί ότι η προσπάθειά του ανταμοιβείται δίκαια, τότε η υποκειμενική προσδοκία απόδοσης θα έχει θετικό πρόσημο. Εάν, αντίθετα, θεωρεί ότι η προσπάθειά του δεν έχει καμία συνέπεια για την προαγωγή του, τότε η προσδοκία απόδοσης θα είναι χαμηλή.

Η συγκεκριμένη εργασία έχει δεχτεί αρκετές κριτικές κυρίως λόγω του ότι είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί στην πράξη⁴⁵. Ειδικότερα, θεωρείται ότι επιτρέπει μεν στα διοικητικά στελέχη να αντιληφθούν την πολυπλοκότητα της παρακίνησης, αλλά δεν τους προσφέρει πρακτική βοήθεια⁴⁶. Επίσης, λαμβάνει υπόψη την υποκειμενική αντίληψη παραγόντων (υπολογισμός απόδοσης, ανταμοιβών, κλπ) από άτομα τα οποία στην πραγματικότητα δεν είναι απόλυτα λογικές μονάδες, ενώ επίσης αγνοεί τις ανάγκες και την παρελθούσα εμπειρία, ως παράγοντες που μπορούν να υποκινήσουν συγκεκριμένα κίνητρα⁴⁷.

⁴⁵ Βλ. Rollinson, *ibid.* p. 230

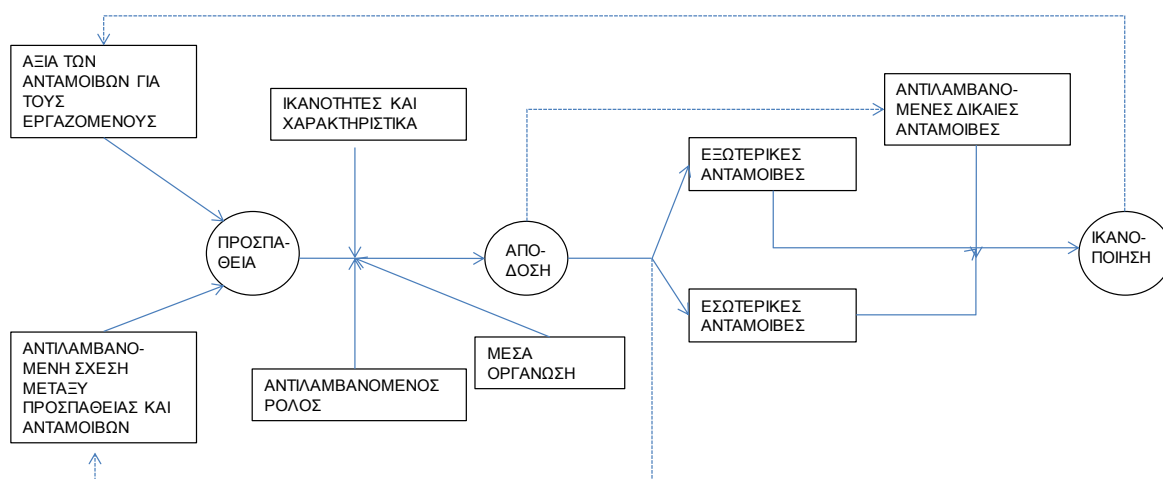
⁴⁶ Βλ. Ahmad, Gilkar & Darzi, *ibid.* p. 142

⁴⁷ Cole, G.A. (1995). *Organisational Behaviour: Theory and Practice* (reprinted 2005). London: Thomson Learning, p. 129

Παρόλα αυτά, η συγκεκριμένη θεωρία μπορεί να προσφέρει σημαντικά διδάγματα για τα διοικητικά στελέχη. Συγκεκριμένα, μπορούν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να διαμορφώσουν θετική εικόνα για την διασύνδεση της προσπάθειας, της απόδοσης και των ανταμοιβών, για παράδειγμα, προσφέροντάς τους τις κατάλληλες ευκαιρίες και ανταμοιβές, ως αντάλλαγμα για την μεγάλη προσπάθεια και απόδοση. Επίσης, η θεωρία βοηθά τα στελέχη να αντιληφθούν ότι η επιθυμία ανταμοιβών για τα άτομα μπορεί να μην έχει μόνο την μορφή υψηλότερου μισθού, αλλά και άλλων πλεονεκτημάτων, όπως για παράδειγμα, μεγαλύτερη περίοδο διακοπών, ευέλικτα προγράμματα απασχόλησης, επαγγελματικά ταξίδια, κλπ⁴⁸.

1.2.2.3. Το υπόδειγμα των Porter – Lawler

Σε αντίθεση με τα προηγούμενα υποδείγματα που θεωρούν δεδομένο ότι η ικανοποίηση οδηγεί στην απόδοση, **το υπόδειγμα των Porter – Lawler υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της απόδοσης**. Οι συγκεκριμένοι ερευνητές επέκτειναν την θεωρία του Vroom και προσπάθησαν να εξηγήσουν την διαδικασία της παρακίνησης σε συνδυασμό με την απόδοση και την ικανοποίηση, λαμβάνοντας επίσης υπόψη την θεωρία της Δικαιοσύνης. Σύμφωνα με αυτούς, η παρακίνηση δεν ταυτίζεται με την ικανοποίηση και την απόδοση, αλλά οι μεταβλητές αυτές είναι διαφορετικές, αλλά και βρίσκονται σε σχέση μεταξύ τους⁴⁹. Το υπόδειγμα των Porter & Lawler περιγράφεται διαγραμματικά ως ακολούθως (Σχήμα 5):



Σχήμα 5: Το υπόδειγμα Porter – Lawler
Μπουραντάς (1992).

⁴⁸ Βλ. Cole, όπ.π. σ. 129

⁴⁹ Βλ. Μπουραντά (1992), όπ.π. σ. 176

Από το διάγραμμα γίνεται φανερό ότι η προσπάθεια που καταβάλλουν τα άτομα είναι η πρακτική εφαρμογή της παρακίνησης και εξαρτάται αφενός από την αξία των ανταμοιβών και αφετέρου από την αντιλαμβανόμενη σχέση μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβών. Στην ουσία, στο σημείο αυτό, το υπόδειγμα των Porter-Lawler ενσωματώνει την θεωρία των προσδοκιών του Vroom.

Περαιτέρω, η απόδοση δεν είναι μόνο αποτέλεσμα της προσπάθειας, αλλά και των χαρακτηριστικών και ικανοτήτων του εργαζομένου, του αντιλαμβανόμενου ρόλου του μέσα στον οργανισμό (η απόδοση θα είναι ελλειμματική εάν ο εργαζόμενος κληθεί να εκτελέσει ένα έργο που δεν έχει συνάφεια με την εργασία και την ειδικότητά του), καθώς επίσης και των μέσων που του παρέχονται.

Οι ανταμοιβές που απολαμβάνει ο εργαζόμενος προκύπτουν ως αποτέλεσμα της απόδοσής του και μπορεί να είναι εσωτερικές ή εξωτερικές. Οι πρώτες αντιστοιχούν στους παράγοντες υγιεινής του Herzberg, και οι δεύτεροι στους παράγοντες παρακίνησης.

Τέλος, η ικανοποίηση του εργαζομένου προκύπτει ως αποτέλεσμα των ανταμοιβών, καθώς επίσης και του βαθμού που ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι αυτές είναι δίκαιες.

Παρά το γεγονός ότι έχει δεχτεί κριτικές (κυρίως λόγω της πολυπλοκότητάς της, αλλά και της υπόθεσης που κάνει ότι οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις χρησιμοποιώντας αναλυτικούς υπολογισμούς), η συγκεκριμένη θεωρία μπορεί να αποδειχθεί αρκετά χρήσιμη για τα σύγχρονα διοικητικά στελέχη⁵⁰:

- Η σύνδεση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης θα πρέπει να υποστηρίζεται, μέσα από την παροχή εκπαίδευσης και επαρκών πόρων.
- Η σύνδεση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη και ορατή, εάν στόχος της διοίκησης είναι οι ανταμοιβές να λειτουργούν ως κίνητρα.
- Εάν οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται να εκτελέσουν μια συγκεκριμένη εργασία, αλλά ανταμείβονται για κάτι διαφορετικό, θα επικεντρωθούν στην συμπεριφορά εκείνη που ανταμείβεται και θα αγνοήσουν τις άλλες οδηγίες.

⁵⁰ Βλ. Huczynski & Buchanan, ibid. p. 242

- Τα χρήματα μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρο, αλλά αποτελούν μόνο ένα τμήμα των εξωτερικών ανταμοιβών.
- Τα πρότυπα απόδοσης θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα, διαφορετικά οι εργαζόμενοι δεν θα γνωρίζουν πού ακριβώς να κατευθύνουν τις προσπάθειές τους.
- Δεν έχει νόημα η παροχή ανταμοιβών που δεν έχουν αξία για τους εργαζόμενους.
- Εάν οι εργαζόμενοι αξιολογούν με διαφορετικό τρόπο τις ανταμοιβές, τότε είναι απαραίτητο να εισαχθεί ένα σχήμα από όπου οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να επιλέγουν.
- Η αξία των ανταμοιβών μπορεί να μεταβάλλεται με το πέρασμα του χρόνου και επομένως θα πρέπει να παρακολουθείται.
- Ασύμβατα και διφορούμενα συστήματα αξιολόγησης μπορούν να αποτελέσουν πηγή αδικίας για τους εργαζομένους.

1.2.3. X Y theory Mc Gregor

Η θεωρία X και Y περιλαμβάνεται στον χώρο των θεωρητικών αναζητήσεων για την ηγετική συμπεριφορά, έχει όμως σημαντικό ενδιαφέρον ως προς την παρακίνηση των ατόμων στον χώρο εργασίας.

Ο Douglas McGregor διατύπωσε την θεωρία X και Y το 1960, βασισμένος στην θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow. Υπέθεσε ότι υπάρχουν δύο διαφορετικά στυλ διοίκησης, τα οποία εξαρτώνται από τις αντιλήψεις των διοικητικών στελεχών για τους ανθρώπους και την ανθρώπινη φύση/συμπεριφορά⁵¹.

Η θεωρία X αντιπροσωπεύει απαισιόδοξες αξιώσεις για τις ικανότητες των εργαζομένων. Πρεσβεύει τα ακόλουθα για αυτούς:

- Είναι οκνηροί και έχουν μια εγγενή απέχθεια για την εργασία.
- Θα πρέπει να πιέζονται, να απειλούνται και να τιμωρούνται διαρκώς.

⁵¹ Mullins, L. (2007). *Management and Organisational Behaviour* (8th ed.). Essex: Pearson Education Limited, p. 444

- Αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών και προτιμούν να καθοδηγούνται, δεν έχουν φιλοδοξίες και πάνω απ' όλα ενδιαφέρονται για την ασφάλεια της εργασίας τους.

Με λίγα λόγια, η βασική ιδέα της θεωρίας X κινείται γύρω από την καθοδήγηση και τον έλεγχο, στο πλαίσιο ενός συγκεντρωτικού και αυταρχικού συστήματος άσκησης εξουσίας. Ο Mc Gregor συμπεραίνει ότι αυτές οι παραπάνω αναφερόμενες υποθέσεις για την ανθρώπινη φύση είναι συνήθως αναληθείς⁵².

Η θεωρία Y, αντίθετα, βασίζεται στην ιδέα της ταύτισης των ατομικών με τους επιχειρησιακούς στόχους. Πρεσβεύει τα ακόλουθα:

- Για τους περισσότερους ανθρώπους η εργασία είναι μια φυσική διαδικασία, όπως το παιχνίδι και η ψυχαγωγία.
- Οι άνθρωποι μπορούν να καθοδηγήσουν και να ελέγξουν τον εαυτό τους, στο πλαίσιο επίτευξης στόχων.
- Η δέσμευση απέναντι σε στόχους είναι αποτέλεσμα των ανταμοιβών που συνδέονται με επιτεύγματα.
- Ο μέσος εργαζόμενος μπορεί να αποδεχθεί και να επιδιώξει την ανάληψη ευθύνης.
- Η ιδιότητα της φαντασίας και της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων χαρακτηρίζει πολλούς ανθρώπους.
- Η διανοητική ικανότητα του μέσου ανθρώπου συνήθως δεν αξιοποιείται στο μέγιστο.

Ο McGregor θεωρεί ότι οι υποθέσεις της θεωρίας X αντιστοιχούν σε ανθρώπους που παρακινούνται από τις κατώτερες ανάγκες του Maslow. Οι υποθέσεις της θεωρίας Y, αντίθετα, αντιστοιχούν περισσότερο σε ανθρώπους που αναζητούν την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών του Maslow. Τα προγράμματα συμμετοχής των εργαζομένων είναι ένα αποτέλεσμα των υποθέσεων της θεωρίας Y. Επομένως οι εταιρείες που ανήκουν στον κατάλογο των 1000 καλύτερων του Fortune χρησιμοποιούν την

⁵² Βλ. Dubrin, ibid. p. 24

συμμετοχή των εργαζομένων ως μια στρατηγική παρακίνησης για την επίτευξη υψηλής απόδοσης⁵³.

Η θεωρία X πιστεύει ότι από την μια πλευρά υπάρχει μια ελίτ ηγετών και από την άλλη πλευρά η μάζα, η οποία θα πρέπει να κυριαρχείται από τους πρώτους. Αντίθετα, η θεωρία Y θεωρεί ότι οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπων είναι πολύ μικρότερες και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους δεν θα πρέπει να διαφοροποιούνται σημαντικά⁵⁴.

1.3.Τεχνικές παρακίνησης

Μετά την παρουσίαση των θεωριών παρακίνησης, αξίζει να γίνει εκτενής αναφορά στις τεχνικές παρακίνησης που μπορεί να χρησιμοποιήσει η σύγχρονη διοίκηση. Κατά την διάρκεια της συγκεκριμένης διαδικασίας, είναι πολύ σημαντικό τα διοικητικά στελέχη να γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά και τις αξίες των εργαζομένων, να ενδιαφέρονται για αυτούς και για το επίπεδο ικανοποίησης που απολαμβάνουν και να στοχεύουν στην επίτευξη ποιοτικού αποτελέσματος. Τέλος, είναι πολύ σημαντικό τα διοικητικά στελέχη πριν προβούν στην εφαρμογή συγκεκριμένων συστημάτων παρακίνησης, να έχουν υψηλό επίπεδο διάθεσης και ηθικού για υψηλά επίπεδα απόδοσης.

1.3.1. Σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβές

Μια πρώτη βασική πρακτική παρακίνησης είναι η σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με τις ανταμοιβές. Με άλλα λόγια, η σύνδεση αυτή αφορά την αναγνώριση και επιβράβευση του εργαζομένου για τα αποτελέσματά του και την συνεισφορά του στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού⁵⁵.

Η παρακινητική δύναμη των ανταμοιβών με στόχο την βελτιωμένη απόδοση ενός ατόμου ή μιας ομάδας εξαρτάται από τους κάτωθι παράγοντες⁵⁶:

⁵³ Nelson, D., & Campbell Quick, J. (2010). *Organizational Behavior: Science, the Real World, and You* (7th ed.). Victoria: Cengage Learning, p. 157

⁵⁴ Βλ. Μπουραντά (1992), ό.π. σ. 205

⁵⁵ Βλ. Μπουραντά (1992), ό.π. σ. 181

⁵⁶ Singh, K. (2010). *Organizational Behaviour: Text and Cases*, New Delhi: Pearson Education, pp. 160-161

- **Διαθεσιμότητα:** οι ανταμοιβές θα πρέπει να είναι διαθέσιμες στην κατάλληλη ποσότητα και ποιότητα.
- **Επικαιρότητα:** οι ανταμοιβές θα πρέπει να αποδίδονται με όχι μεγάλη χρονική απόσταση από την πραγματοποίηση της απόδοσης.
- **Σύνδεση με την απόδοση:** θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη η σχέση των ανταμοιβών με την επιθυμητή απόδοση.
- **Ισότητα:** οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι δίκαιοι στην απονομή των ανταμοιβών στους εργαζομένους τους.
- **Διακριτότητα:** οι ανταμοιβές θα πρέπει να είναι ευδιάκριτες σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Επηρεασμένος από την θεωρία των προσδοκιών του Vroom, ο Sabbag⁵⁷ τονίζει ότι ένας οργανισμός πριν εφαρμόσει ένα σύστημα ανταμοιβών θα πρέπει να αναρωτηθεί εάν οι ανταμοιβές έχουν αξία για τους εργαζομένους, εάν ο εργαζόμενος πιστεύουν πως υπάρχει σημαντική πιθανότητα να λάβουν την ανταμοιβή και τέλος εάν πιστεύουν ότι υπάρχει σημαντική πιθανότητα να κατορθώσουν να αποδώσουν τόσο καλά έτσι ώστε να λάβουν την ανταμοιβή.

Η βασική διάκριση των ανταμοιβών είναι οι υλικές και οι άυλες. Υλικές ανταμοιβές μπορεί να είναι ο μισθός, η προμήθεια, τα μπόνους, διάφορα πλεονεκτήματα (π.χ. ασφάλεια ζωής και υγείας), κλπ. Άυλες ανταμοιβές είναι, για παράδειγμα, οι έπαινοι, η αναγνώριση, σύμβολα κύρους, αυξημένη αυτονομία και ελευθερία, κλπ. Σύμφωνα με έρευνες, οι άυλες ανταμοιβές μπορούν να παρακινήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό τους εργαζομένους⁵⁸. Μάλιστα, σε πρόσφατη έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Αμερική λίγο μετά την οικονομική κρίση του 2008-2009, αποδείχθηκε ότι ο μισθός και τα πλεονεκτήματα που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν μικρότερη σχέση με την ικανότητα του οργανισμού να παράγει υψηλά επίπεδα δέσμευσης και ικανοποίησης των εργαζομένων, σε σχέση με τις άυλες ανταμοιβές και την ποιότητα της ηγεσίας⁵⁹.

⁵⁷ Sabbag, M. (2009). *Developing Exemplary Performance One Person at a Time*. Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing p. 158

⁵⁸ Βλ. Sabbag, *ibid.* p. 159

⁵⁹ Dow, S. McMullen, T. (n.d.). *The impact of rewards programs on employee engagement*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του Society for Human Resource Management:

Μια άλλη πολύ σημαντική διάκριση των ανταμοιβών είναι σε εγγενείς και εξωγενείς. Εγγενείς ανταμοιβές είναι τα αντιλαμβανόμενα αποτελέσματα ή οφέλη που προέρχονται από το ίδιο το άτομο, όπως το συναίσθημα της ικανοποίησης, η αυτοεκτίμηση και η ολοκλήρωση⁶⁰. Εξωγενείς ανταμοιβές είναι τα αντιλαμβανόμενα αποτελέσματα ή οφέλη που παρέχονται από άλλους, όπως η προαγωγή, οι μισθολογικές αυξήσεις, ένα μεγαλύτερο γραφείο, ο έπαινος και η αναγνώριση⁶¹. Υπάρχουν πολλές κριτικές εναντίον της χρήσης των εξωγενών ανταμοιβών, καθώς δεν θεωρούνται επαρκείς κινητήριες δυνάμεις για τους εργαζομένους, ενώ επίσης υπάρχει το ενδεχόμενο να λειτουργούν εναντίον των συμφερόντων του οργανισμού. Λόγοι για την διατύπωση αυτής της κριτικής είναι οι κάτωθι⁶²:

- Οι εξωγενείς ανταμοιβές μειώνουν την ισχύ των εγγενών ανταμοιβών, καθώς η προσήλωση του ατόμου στις πρώτες οδηγεί στον αποπροσανατολισμό και την έλλειψη συγκέντρωσης στην εργασία.
- Οι εξωγενείς ανταμοιβές έχουν μικρότερη διάρκεια, σε σύγκριση με τις εγγενείς ανταμοιβές.
- Οι εξωγενείς ανταμοιβές προϋποθέτουν ότι οι άνθρωποι ενδιαφέρονται μόνο για την ικανοποίηση των κατώτερων αναγκών τους.
- Οι προσεγγίσεις «καρότο και μαστίγιο», όπως χαρακτηριστικά ονομάζονται, οδηγούν στην δημιουργία κουλτούρας ανταγωνισμού και όχι σε κλίμα συνεργασίας.

Ο Singh⁶³ διακρίνει τις ανταμοιβές στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Ανταμοιβές βάσει προϋπηρεσίας
- Ανταμοιβές με βάση το επίπεδο ιεραρχίας
- Ανταμοιβές με βάση τις δεξιότητες
- Ανταμοιβές βάσει απόδοσης (σε επίπεδο ατόμου / ομάδας / οργανισμού)

<http://www.shrm.org/hrdisciplines/compensation/Articles/Pages/IntangibleIncentives.aspx> [τελ ευταία επίσκεψη 27-9-2012]

⁶⁰ Βλ. Huczynski & Buchanan, ibid. p. 881 (Glossary)

⁶¹ Βλ. Huczynski & Buchanan, ibid. p. 878 (Glossary)

⁶² Daft, R. (2008). *The leadership experience* (4th ed.) Mason, OH: Thomson South-Western, pp. 239-240

⁶³ Βλ. Singh, ibid. pp. 161-163

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί μια διάκριση των ανταμοιβών για τον δημόσιο τομέα (Πίνακας 1), η οποία έχει επιχειρηθεί από τον Wholey⁶⁴, το 1983:

	Ατομικές ανταμοιβές	Ανταμοιβές σε επίπεδο ομάδας / οργανισμού
Ψυχολογικές ανταμοιβές	- Προσωπική αναγνώριση - Άρση των περιορισμών / εμποδίων - Πιο ενδιαφέρουσες αρμοδιότητες - Ανάθεση εξουσίας και υπευθυνότητα - Προγραμματισμός καριέρας και ανάπτυξη	- Δημόσια αναγνώριση - Άρση περιορισμών / εμποδίων - Ανάθεση εξουσίας - Νέα «προκλητικά» έργα - Απονομή βραβείων ομάδας
Οικονομικές ανταμοιβές	- Βραβεία μισθολογικών ανταμοιβών - <i>Αυξήσεις</i> - <i>Μισθοδοσία βάσει απόδοσης</i> - Προαγωγή - Σχήματα υποβολής προτάσεων υπαλλήλων	- Ομαδικά βραβεία μισθολογικών ανταμοιβών - Διακριτική χρήση των αποταμιεύσεων (discretionary use of savings) - Κατανομή διακριτών κεφαλαίων (discretionary funds)

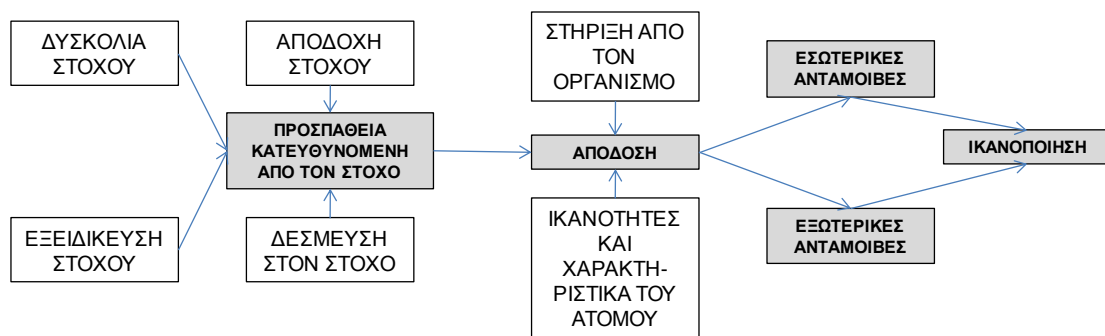
Πίνακας 1: Πλαίσιο ανταμοιβών (στον δημόσιο τομέα) για την βελτίωση της απόδοσης

Wholey (1983).

⁶⁴ Wholey J.S., (1983). *Evaluation and Effective Public Management*, Boston: Little, Brown and Company, p. 184

1.3.2. Στοχοθεσία

Στοχοθεσία ορίζεται ως η διαδικασία ανάπτυξης, διαπραγμάτευσης και επισημοποίησης στόχων, τους οποίους ένα άτομο είναι υπεύθυνο να επιτύχει. Οι ερευνητές Edwin Locke, Gary Latham *et al.* ανέπτυξαν ένα περιεκτικό πλαίσιο σύνδεσης στόχων με την απόδοση. Σύμφωνα με αυτούς, οι στοχοθετημένες δραστηριότητες είναι η ουσία της ζωής. Εάν ο σκοπός δεν είναι ξεκάθαρος και προκλητικός, τότε πολύ λίγα μπορούν να επιτευχθούν. Η θεωρία της στοχοθεσίας αποτελεί πολύ βασική πηγή παροχής συμβουλών προς τα διοικητικά στελέχη για την διαχείριση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας⁶⁵.



Σχήμα 6: Η θεωρία της στοχοθεσίας Griffin & Moorhead (2009).

Η θεωρία του Locke για την στοχοθεσία υποθέτει ότι η συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα συνειδητών στόχων και προθέσεων. Στην αρχική εκδοχή της θεωρίας, δύο χαρακτηριστικά των στόχων, η δυσκολία και η εξειδίκευση ήταν αυτά που μπορούσαν να διαμορφώσουν την απόδοση των εργαζομένων⁶⁶.

- **Δυσκολία στόχου:** η δυσκολία του στόχου αναφέρεται στον βαθμό κατά τον οποίο ο στόχος είναι προκλητικός και η επίτευξή του απαιτεί προσπάθεια. Ο στόχος δεν πρέπει να είναι υπερβολικά δύσκολος, διότι υπάρχει το ρίσκο να μην επιτευχθεί ποτέ. Ένας ρεαλιστικός, αλλά ταυτόχρονα και δύσκολος στόχος, μπορεί να αποτελέσει καλύτερο κίνητρο.
- **Εξειδίκευση στόχου:** η εξειδίκευση του στόχου αναφέρεται στην σαφήνεια και ακρίβειά του. Για παράδειγμα, ο στόχος της αύξησης της παραγωγικότητας δεν είναι καθόλου συγκεκριμένος, ενώ αυτός της αύξησης της παραγωγικότητας κατά 3% τους επόμενους 3 μήνες είναι αρκετά συγκεκριμένος. Οι ποσοτικοί στόχοι είναι πιο εύκολο να διατυπωθούν, σε

⁶⁵ Βλ. Schermerhorn, Osborn, Uhl-Bien & Hunt, *ibid.* p. 113

⁶⁶ Βλ. Griffin & Moorhead, *ibid.* p. 142

σχέση με άλλους στόχους όπως είναι η βελτίωση της εικόνας της εταιρείας και της φήμης της, η κοινωνική υπευθυνότητα, κλπ. Η εξειδίκευση του στόχου συνδέεται θετικά με την αποδοτικότητα. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί η σημασία ο εργαζόμενος να γνωρίζει τα αποτελέσματά του, τον βαθμό δηλαδή επίτευξης του στόχου του σε τακτά χρονικά διαστήματα⁶⁷.

Στην ολοκληρωμένη της μορφή, η θεωρία υποστηρίζει ότι η προσπάθεια που κατευθύνεται από τον στόχο, είναι αποτέλεσμα τεσσάρων χαρακτηριστικών: της δυσκολίας και της εξειδίκευσης (του στόχου), και της αποδοχής και δέσμευσης για την επίτευξή του. Παράγοντες που μπορούν να ενθαρρύνουν την αποδοχή και την δέσμευση σε έναν στόχο είναι η συμμετοχή στην διαδικασία διαμόρφωσής του, η δημιουργία προκλητικών στόχων αλλά ταυτόχρονα και ρεαλιστικών, και η προσδοκία ότι η επίτευξη του στόχου θα οδηγήσει σε ανταμοιβές με αξία. Στο κατάλληλο περιβάλλον, τα άτομα θα πρέπει να ενθαρρύνονται να διαμορφώνουν μόνοι τους τους στόχους, ενώ ο προϊστάμενος μπορεί φυσικά να τους επιβλέπει και να τους εγκρίνει. Είναι πολύ συχνό το φαινόμενο κατά το οποίο τα άτομα θέτουν υψηλότερους στόχους από αυτούς που θα έθετε ο προϊστάμενός τους⁶⁸.

Η απόδοση είναι τελικά αποτέλεσμα της προσπάθειας που κατευθύνεται από τον στόχο, της υποστήριξης από τον οργανισμό και των χαρακτηριστικών και των ικανοτήτων του ατόμου. Η υποστήριξη από τον οργανισμό αναφέρεται σε κάθε τι που ο οργανισμός κάνει για να βοηθήσει ή να εμποδίσει την απόδοση. Θετική υποστήριξη σημαίνει την παροχή πόρων για την επίτευξη των στόχων, ενώ αρνητική υποστήριξη σημαίνει αδυναμία παροχής πόρων, πιθανόν λόγω της απόφασης περί περιστολής των δαπανών και ελλείψεων σε προσωπικό. Ως αποτέλεσμα της απόδοσης, το άτομο λαμβάνει διάφορες εσωτερικές ή εξωτερικές ανταμοιβές, οι οποίες επηρεάζουν την ικανοποίηση⁶⁹.

Στην στοχοθεσία έχει δοθεί ιδιαίτερη σημασία, στο πλαίσιο τόσο της παρακίνησης των εργαζομένων, όσο και της διοίκησης γενικότερα. Έτσι δημιουργήθηκε ο όρος και η τεχνική της διοίκησης μέσω στόχων, η οποία παρουσιάζεται παρακάτω.

⁶⁷ Βλ. Μπουραντά (1992), όπ.π. σ. 185

⁶⁸ Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Essentials Of Management* (7th ed.). New Delhi: McGraw Hill Companies p. 296

⁶⁹ Βλ. Griffin & Moorhead, *ibid.* p. 143

1.3.3. Διοίκηση μέσω στόχων

Ο όρος της «διοίκησης μέσω στόχων» διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τον Peter Drucker στο βιβλίο “The practice of management”, το 1954⁷⁰. Είναι γνωστή και ως Management By Objectives – MBO. Η βασική αρχή που διέπει την συγκεκριμένη πρακτική είναι ότι οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρη εικόνα για τους ρόλους, τις αρμοδιότητες και τους στόχους που θα πρέπει να επιτύχουν. Περαιτέρω, η συγκεκριμένη φιλοσοφία της διοίκησης μέσω στόχων έχει ως βασική αρχή την ουσιαστική συμμετοχή του ατόμου ή της ομάδας στον καθορισμό των στόχων, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η συναίνεση, η παρακίνηση και η δέσμευση για την αποτελεσματική τους υλοποίηση⁷¹.

Υπάρχουν τέσσερις βασικές δραστηριότητες που οδηγούν στην επιτυχία ενός συστήματος διοίκησης μέσω στόχων⁷²:

- 1. Στοχοθεσία:** σε αυτό το στάδιο, η αμοιβαία συμφωνία μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων παράγει τα υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης.
- 2. Ανάπτυξη προγραμμάτων δράσης:** συνίστανται στα κατάλληλα μέτρα / δράσεις που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων.
- 3. Παρακολούθηση προόδου:** πραγματοποιείται κατά τακτά χρονικά διαστήματα προκειμένου να επιβεβαιωθεί ότι τα προγράμματα δράσης πράγματι οδηγούν στην επίτευξη των στόχων ή εάν απαιτείται η εφαρμογή βελτιωτικών / διορθωτικών μέτρων.
- 4. Αξιολόγηση συνολικής απόδοσης:** στο στάδιο αυτό αξιολογείται κατά πόσο οι αρχικοί στόχοι επιτεύχθηκαν, τόσο σε επίπεδο οργάνωσης όσο και σε επίπεδο εργαζομένου. Η επίτευξη των στόχων μπορεί να οδηγήσει στην απονομή χρηματικών ή άλλου είδους ανταμοιβών. Από το στάδιο αυτό, επίσης, προκύπτουν οι στόχοι του οργανισμού για το επόμενο χρονικό διάστημα.

Μερικά από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα του συστήματος MBO είναι τα ακόλουθα⁷³:

⁷⁰ Drucker P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row

⁷¹ Βλ. Μπουραντά (1992), ό.π. σ. 186

⁷² Daft, R., & Marcic, D. (2011). *Understanding Management*, Mason, OH: South-Western Cengage Learning, p. 151

- Οι εργαζόμενοι κατανοούν τα καθήκοντά τους και τα αποτελέσματα που θα πρέπει να επιτύχουν, έχοντας μεγαλύτερη παρακίνηση, εφόσον συνδιαμορφώνουν τους στόχους του οργανισμού.
- Η συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη επικοινωνία, τον συντονισμό και την διατήρηση αρμονικών σχέσεων.
- Οι στόχοι διατυπώνονται με σαφήνεια και ακρίβεια, όπως επίσης και οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες.
- Οι προϊστάμενοι μπορούν να εξασφαλίσουν ότι οι στόχοι των υφισταμένων συνδέονται με τους στόχους του οργανισμού.

Τα βασικότερα προβλήματα του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων σχετίζονται με τον μη ενδεδειγμένο τρόπο εφαρμογής του⁷⁴:

- Αποτυχημένη διδασκαλία της φιλοσοφίας του συστήματος από τους προϊστάμενους προς τους υφισταμένους, γεγονός που οδηγεί στην έλλειψη κατανόησής του.
- Οι στόχοι των οργανωτικών μονάδων δεν ανταποκρίνονται στους στρατηγικούς στόχους και τις πολιτικές του οργανισμού.
- Υπερβολική επικέντρωση στην επίτευξη οικονομικών στόχων και επακόλουθη πίεση στους εργαζόμενους να τους επιτύχουν με οποιοδήποτε αντίτιμο (ακόμα και μέσω μη ενδεδειγμένης συμπεριφοράς).
- Υπερβολική έμφαση σε βραχυπρόθεσμους στόχους, σε βάρος της μακροπρόθεσμης προοπτικής του οργανισμού.
- Δυσκολία στην τροποποίηση των στόχων, ακόμα και αν το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει.
- Τάση για ποσοτικοποίηση στόχων, ακόμα και σε περιπτώσεις που δεν ενδείκνυνται.

Στον παρακάτω πίνακα, συνοψίζονται τα πλεονεκτήματα και τα προβλήματα εφαρμογής του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων (MBO).

⁷³ Βλ. Μπουραντά (1992), όπ.π. σ. 189

⁷⁴ Βλ. Koontz & Weihrich, *ibid.* p. 93

Πλεονεκτήματα του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων (MBO)	Προβλήματα στην εφαρμογή του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων (MBO)
- Οι προσπάθειες των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων είναι επικεντρωμένες στις προσπάθειες που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων - Η απόδοση μπορεί να βελτιωθεί σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης - Οι εργαζόμενοι παρακινούνται προς την επίτευξη στόχων - Οι στόχοι των οργανωτικών μονάδων και των ατόμων ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού	- Οι συχνές αλλαγές δημιουργούν εμπόδια στην αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος - Όταν υφίστανται κακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων προϊσταμένων, η διοίκηση μέσω στόχων δεν αποδίδει - Οι στρατηγικοί στόχοι μπορεί να παραμερίζονται προς όφελος των λειτουργικών στόχων - Πολλές οργανώσεις δεν ενθαρρύνουν την συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία της στοχοθεσίας - Πολύπλοκες γραφειοκρατικές διατυπώσεις

Πίνακας 2: Πλεονεκτήματα και προβλήματα εφαρμογής του συστήματος MBO

Daft & Marcic (1998).

Η διάδοση του συστήματος της διοίκησης μέσω στόχων μεταξύ των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα είναι μεγάλη, ενώ ακόμα και στο ελληνικό σύστημα δημόσιας διοίκησης έχει εισαχθεί από το 2004. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/τ.Α΄/11-2-2004), καθιερώθηκε στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ και β΄ βαθμού το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων, με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Ο Ν. 3230/2004 ορίζει την Διοίκηση μέσω Στόχων ως μια «διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η εν συνεχεία καθοδική διάχυσή τους, υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο». Για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την

επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, οι προϊστάμενοι όλων των βαθμίδων, καθώς και οι υπάλληλοι, δεσμεύονται σε ετήσια βάση.

Σχολιάζοντας τον συγκεκριμένο νόμο, ο οποίος αποτέλεσε καινοτομία για την ελληνική διοικητική πρακτική, παρατηρούμε ότι στη φάση καθορισμού των στόχων ακολουθείται προσέγγιση «από την κορυφή προς τη βάση». Αντίθετα, κατά την υλοποίηση των στόχων, ακολουθείται η αντίστροφη πορεία, καθώς πρώτα εκπληρώνονται οι επιμέρους στόχοι, οι οποίοι τελικά συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στρατηγικών σκοπών. Κατά την διαδικασία εκπλήρωσης των στόχων, οι υφιστάμενοι προβλέπεται να λειτουργούν με σχετική αυτονομία, έχοντας στην διάθεσή τους αποφασιστικές αρμοδιότητες και ευθύνες.

Η μέχρι τώρα εφαρμογή του Ν. 3230/2004 από την ελληνική δημόσια διοίκηση είναι αποσπασματική, και όχι όπως προβλέπεται σε τακτική / ετήσια βάση. Παρά τις επανειλημμένες εφαρμοστικές εγκυκλίους που εκδόθηκαν από την Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η δέσμευση της πολιτικής ηγεσίας για την αποτελεσματική εφαρμογή των διατάξεων του κρίνεται ως ανεπαρκής.

1.3.4. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων είναι πολύ σημαντική για την βελτίωση της παρακίνησης. Συμμετοχή είναι η διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι έχουν δικαίωμα λόγου στην λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την εργασία τους. Το γεγονός αυτό συμβάλλει θετικά στην δέσμευσή τους ως προς την αποτελεσματική υλοποίηση των αποφάσεων που λαμβάνονται, καθώς επίσης και στην ικανοποίηση των ατομικών τους αναγκών για επιτεύγματα, ενώ επίσης προωθεί την αναγνώριση, την υπευθυνότητα και βελτιώνει το επίπεδο της αυτοεκτίμησής τους. Επίσης, μέσω της συμμετοχής στην λήψη των αποφάσεων, οι εργαζόμενοι κατανοούν καλύτερα την σχέση μεταξύ της απόδοσης και των επιθυμητών από αυτούς ανταμοιβών⁷⁵.

⁷⁵ Griffin, R. (2012). *Fundamentals of Management* (6th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning, p. 307

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων μπορεί να υλοποιηθεί μέσω των κύκλων ποιότητας, ή και άλλων μορφών διάδρασης και συνεισφοράς που προσφέρουν οι οργανισμοί⁷⁶.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων αποτελεί ένα είδος δέσμευσης των εργαζομένων ως προς την εργασία τους. Η **εργασιακή εμπλοκή (engagement)**, η οποία μπορεί να οριστεί ως «η ψυχολογική κατάσταση που συνοδεύει την συμπεριφορική επένδυση προσωπικής ενέργειας με την εργασία, αλλά δεν ταυτίζεται με την συμπεριφορά ούτε με την δέσμευση απέναντι στον οργανισμό»⁷⁷, αποτελεί έναν τρόπο να μειωθεί το φαινόμενο της αποξένωσης των εργαζομένων απέναντι στους καπιταλιστικούς οργανισμούς, για την οποία έκανε λόγο ο Μάρξ. Η εργασιακή εμπλοκή έχει τρεις διαστάσεις: συναισθηματική, γνωστική και φυσική⁷⁸.

Μια άλλη έννοια που συνδέεται με την συμμετοχή των ατόμων στην λήψη των αποφάσεων είναι η **ενδυνάμωση (empowerment)**. Ενδυνάμωση είναι η κατανομή ισχύος, η ανάθεση εξουσίας σε υφισταμένους μέσα στον οργανισμό. Πολλά εργασιακά στελέχη αποφασίζουν να εγκαταλείψουν πρακτικές συμπεριφορικής παρέμβασης «καρότου και μαστιγίου» και να προσφέρουν στους ανθρώπους πληροφορίες και εξουσία που τους επιτρέπει να απολαμβάνουν περισσότερο εγγενείς ανταμοιβές⁷⁹. Σύμφωνα με άλλον ορισμό, «ενδυνάμωση είναι η διαδικασία που επιτρέπει στο άτομο να ελέγξει την εργασία του, να ενεργεί και να λαμβάνει αποφάσεις που υπερβαίνουν τις τυπικές απαιτήσεις της, χωρίς υποχρέωση αναφοράς σε μια ανώτερη αρχή»⁸⁰.

Τα πλεονεκτήματα της εργασιακής εμπλοκής και ενδυνάμωσης είναι τα εξής: για τον εργαζόμενο, μια πιο ενδιαφέρουσα εργασία, η αίσθηση της αξίας και η δυνατότητα προσωπικής ή επαγγελματικής εξέλιξης. Τα πλεονεκτήματα για τον οργανισμό είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, η προθυμότερη αποδοχή των αποφάσεων της

⁷⁶ Martin, J. (2010). *Key Concepts in Human Resource Management*. London: Sage Publications Ltd, p. 108

⁷⁷ Schaufeli, W., & Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. Bakker & M. Leiter (Eds.), *Work Engagement – A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). Hove, Sussex: Psychology Press, p. 22

⁷⁸ May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37

⁷⁹ Βλ. Daft, *ibid.* p. 243

⁸⁰ Βλ. Martin, *ibid.* p. 107

διοίκησης από τους εργαζομένους, η μείωση του κόστους εξαιτίας των λιγότερων επιπέδων ιεραρχίας που απαιτούνται για την διεκπεραίωση προβλημάτων που υποβάλλονται προς επίλυση στα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας, η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών, η ταχύτερη λήψη αποφάσεων και η διατήρηση υψηλού εργασιακού ηθικού⁸¹.

Η ενδυνάμωση μπορεί να προέρχεται από τρεις διαφορετικές πηγές⁸²: α) από τα ίδια τα άτομα που επιθυμούν να καταβάλλουν προσωπική προσπάθεια για να επεκτείνουν την φύση της εργασίας τους και την ισχύ τους (π.χ. επιχειρηματίες) β) από συναδέλφους που δείχνουν την εκτίμηση και τον σεβασμό τους και γ) από τα διοικητικά στελέχη, τα οποία κατανέμουν εξουσία και αυτονομία στους υφισταμένους τους.

Πριν εφαρμοστεί η ενδυνάμωση των εργαζομένων, είναι απαραίτητο αυτοί να έχουν στην διάθεσή τους τα παρακάτω στοιχεία⁸³:

- Πληροφορίες για τις εταιρικές επιδόσεις.
- Εκπαίδευση για την απόκτηση των κατάλληλων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, προκειμένου να συνεισφέρουν στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.
- Πραγματική εξουσία για την λήψη ουσιαστικών αποφάσεων.
- Κατανόηση και γνώση για τον αντίκτυπο της εργασίας τους.

1.3.5. Κύκλοι ποιότητας

Οι κύκλοι ποιότητας (Quality Control Circles ή Quality Circles), ως πρακτική της διοίκησης επιχειρήσεων, εισήχθησαν για πρώτη φορά στην Ιαπωνία το 1962, ενώ το 1974 εφαρμόστηκαν στην εταιρεία Lockheed στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής⁸⁴.

Κύκλος ποιότητας είναι μια ομάδα εργαζομένων (6-12 εθελοντές) που συνέρχεται τακτικά για την επίλυση προβλημάτων ποιότητας και παραγωγικότητας. Τυπικοί

⁸¹ Βλ. Martin, *ibid.* p. 107

⁸² Βλ. Singh, *ibid.* pp. 168-169

⁸³ Βλ. Daft, *ibid.* p. 244

⁸⁴ Shyam B. (2008). *Quality circles*. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <http://quality-circles.blogspot.com/> [τελευταία επίσκεψη 27-9-2012]

στόχοι των κύκλων ποιότητας είναι η βελτίωση της ποιότητας, η ενίσχυση της παραγωγικότητας, και η συμμετοχή των εργαζομένων. Οι κύκλοι ποιότητας συναντούνται κατά κανόνα τέσσερις ώρες το μήνα, ενώ τα μέλη της συνήθως κερδίζουν αναγνώριση, αλλά σπανίως λαμβάνουν οικονομικές ανταμοιβές⁸⁵.

Οι κύκλοι ποιότητας αποτελούν μια από τις περισσότερο επιτυχημένες εφαρμογές διοίκησης ολικής ποιότητας στην Ανατολική Ασία. Με την βοήθειά τους επιτυγχάνεται αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων ποιότητας, ενώ επίσης αποτελούν έναν πολύ αποτελεσματικό τρόπο παρακίνησης των εργαζομένων να καταθέτουν προτάσεις για την βελτίωση της ποιότητας⁸⁶.

Σύμφωνα με έρευνα των Tang, Tollison & Whiteside⁸⁷, οι κύκλοι ποιότητας που δημιουργούνται με παρακίνηση της διοίκησης έχουν ως αποτέλεσμα την επίλυση περισσότερων προβλημάτων σε λιγότερο χρόνο, σε σύγκριση με κύκλους ποιότητας που δημιουργήθηκαν με την πρωτοβουλία των εργαζομένων.

Οι κύκλοι ποιότητας είναι μια μέθοδος άμεσα συμμετοχικού μάνατζμεντ, στο πλαίσιο της οποίας κυριαρχεί κλίμα ομαδικής ένταξης, αποτελεσματικών σχέσεων και επικοινωνίας, χαρακτηριστικά που τους διαφοροποιούν από άλλες ομάδες ή επιτροπές⁸⁸.

1.3.6. Σχεδιασμός θέσεων εργασίας

Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας αναφέρεται στην διαδικασία της σύνδεσης καθηκόντων με μια εργασία⁸⁹. Σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την παρακίνηση των εργαζομένων, καθώς η εκτέλεση των καθηκόντων που την αποτελούν μπορεί να παρέχει ανταμοιβές που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων. Εναλλακτικά, «ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας αποτελεί την εφαρμογή των θεωριών παρακίνησης στην δομή της εργασίας για την αύξηση της παραγωγικότητας

⁸⁵ Lawler, E.E., & Mohrman S.A. (1985). Quality circles after the fad. *Harvard Business Review*, 63 (1), pp. 65-71

⁸⁶ Kristensen K., Dahlgaard J.J., & Kanji G. (1995). A comparison of TQM – performance in Nordic and East Asian countries. In G. Kanji (Ed.). *Total Quality Management: Proceedings of the First World Congress* (pp.39-49). London: Chapman & Hall, p. 47

⁸⁷ Tang, T.L., Tollison, P.S., & Whiteside, H. (1987). The effect of quality circle initiation on motivation to attend quality circle meetings and on task performance. *Personnel Psychology*, 40, 799-812

⁸⁸ Βλ. Μπουραντά (1992), ό.π. σσ. 191-192

⁸⁹ Βλ. Singh, *ibid.* p.164

και της ικανοποίησης»⁹⁰. Οι προσεγγίσεις του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας είναι οι κάτωθι:

- **Απλοποίηση εργασίας (job simplification):** η συγκεκριμένη διαδικασία στοχεύει στην αύξηση της αποδοτικότητας, μέσω της μείωσης του αριθμού των καθηκόντων που θα πρέπει να εκτελέσει το άτομο, καθώς και του σχεδιασμού των εργασιών προκειμένου να είναι απλές, επαναλαμβανόμενες και τυποποιημένες. Ως τεχνική παρακίνησης, η απλοποίηση της εργασίας έχει αποτύχει, καθώς οι άνθρωποι αντιπαθούν τις επαναλαμβανόμενες εργασίες και αντιδρούν με αρνητικό τρόπο, όπως με απουσίες, δολιοφθορές, κλπ⁹¹.
- **Κυκλική εργασία (job rotation):** η διαδικασία της κυκλικής εργασίας αναφέρεται στην μετακίνηση υπαλλήλων μεταξύ διαφόρων εργασιών. Η κυκλική εργασία έχει ως πλεονέκτημα την ανάπτυξη μεγάλου εύρους εργασιακών ικανοτήτων, προσφέροντας ποικιλία και κίνητρα για τους εργαζόμενους. Το βασικό της μειονέκτημα είναι ότι η μετακίνηση υπαλλήλων μεταξύ θέσεων εργασίας μπορεί μόνο να μειώσει την μονοτονία της εργασίας, καθώς δεν συμβάλει στην αύξηση της αντιλαμβανόμενης από τους εργαζόμενους αξίας της εργασίας τους. Η κυκλική εργασία μπορεί ενδεχομένως να επηρεάσει αρνητικά και το επίπεδο εξειδίκευσης⁹².
- **Διεύρυνση εργασίας (job enlargement):** η διαδικασία της οριζόντιας διεύρυνσης καθηκόντων στοχεύει στην επέκταση του εύρους της εργασίας του ατόμου, προκειμένου να περιλαμβάνονται και καθήκοντα που μέχρι τότε εκτελούνταν από άλλους εργαζόμενους. Η συγκεκριμένη διαδικασία μπορεί να βελτιώσει την ποικιλία και των ενδιαφέρον των εργαζομένων, όμως υπάρχει ο κίνδυνος η οριζόντια διεύρυνση να πάρει την μορφή μιας απλής συλλογής επαναλαμβανόμενων καθηκόντων⁹³.
- **Εμπλουτισμός της θέσης εργασίας (job enrichment):** η συγκεκριμένη πρακτική αποτελεί επέκταση της θεωρίας του Herzberg⁹⁴. Αναφέρεται στην προσθήκη μεγαλύτερης ποικιλίας καθηκόντων, αλλά και στην ανάθεση στον

⁹⁰ Βλ. Daft & Marcic, ibid. p. 419

⁹¹ Βλ. Daft & Marcic, ibid. p. 420

⁹² Βλ. Singh, ibid. p.165

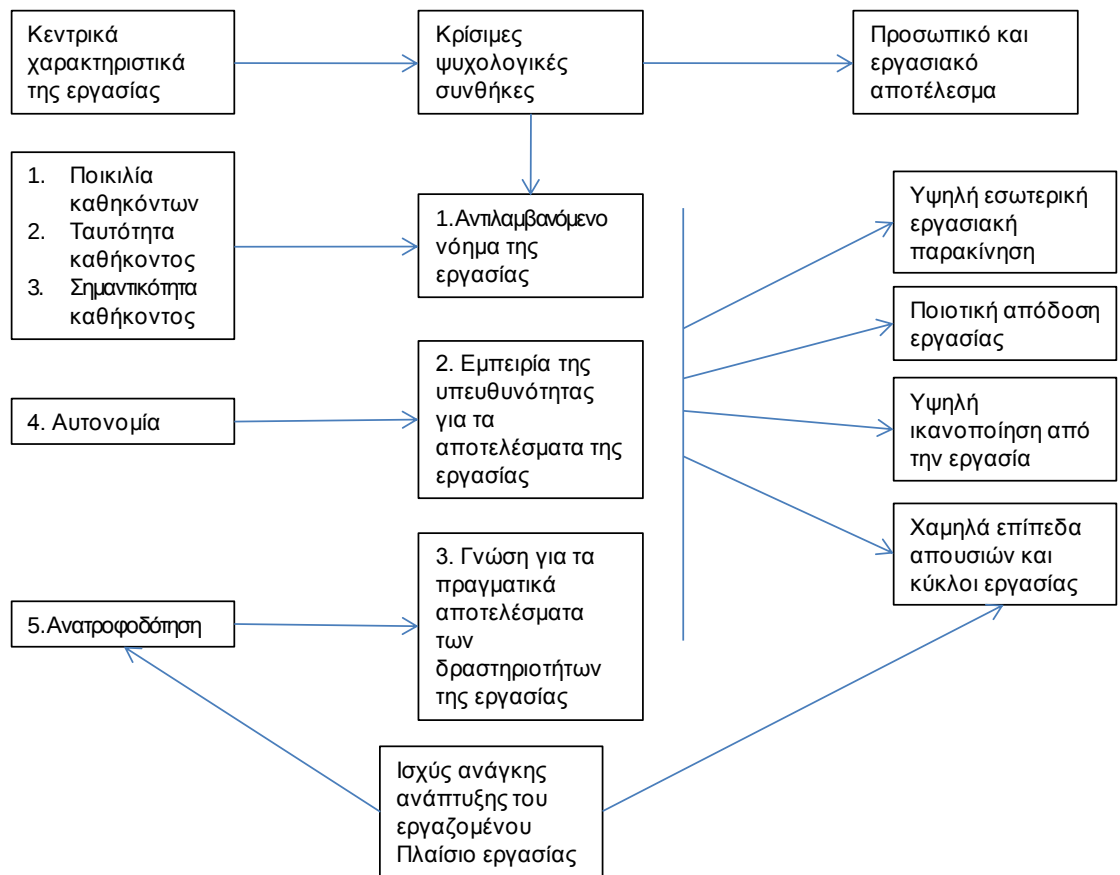
⁹³ Βλ. Singh, ibid. p.166

⁹⁴ Βλ. Huczynski & Buchanan, ibid. p. 255

εργαζόμενο διευρυμένου ελέγχου ως προς την εργασία του. Ο εμπλουτισμός της θέσης εργασίας μπορεί να υλοποιηθεί εάν γίνει προσθήκη των ακόλουθων στοιχείων στην εργασία⁹⁵:

- Λογοδοσία
 - Αίσθηση επίτευξης
 - Έλεγχος στους πόρους
 - Ανατροφοδότηση
 - Τεχνικές
- **Το υπόδειγμα των χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας (job characteristics model):** το συγκεκριμένο υπόδειγμα αναπτύχθηκε από τους Hackman και Oldman, με σκοπό να βοηθήσει τα διοικητικά στελέχη να κατανοήσουν και να διαμορφώσουν συνθήκες εργασίες τέτοιες που να εμπνέουν τους εργαζομένους προς τον στόχο της υψηλής απόδοσης. Διαγραμματικά, μπορεί να παρουσιαστεί ως εξής (Σχήμα 7):

⁹⁵ Βλ. Singh, ibid. p.166



Σχήμα 7: Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας Singh (2010).

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας εντοπίζει πέντε κεντρικές διαστάσεις της εργασίας που παράγουν τρεις ψυχολογικές καταστάσεις. Οι κεντρικές διαστάσεις της εργασίας είναι οι κάτωθι⁹⁶:

- Αυτονομία (βαθμός ελέγχου στην εργασία)
- Ποικιλία (βαθμός κατά τον οποίο η εργασία απαιτεί την εκτέλεση πολλαπλών καθηκόντων)
- Ταυτότητα (βαθμός κατά τον οποίο το άτομο καλείται να εκτελέσει μια ολοκληρωμένη εργασία)
- Ανατροφοδότηση (βαθμός πληροφόρησης για την πρόοδο της εργασίας και τα αποτελέσματα της προσωπικής προσπάθειας)
- Σημαντικότητα καθήκοντος

⁹⁶ Βλ. Huczynski & Buchanan, ibid. p. 257

Οι παραπάνω πέντε διαστάσεις επηρεάζουν την παρακίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, μέσα από την διαμόρφωση τριών ψυχολογικών καταστάσεων⁹⁷:

- Αντιλαμβανόμενο νόημα: συμβαίνει όταν το άτομο αντιλαμβάνεται ότι η εργασία του είναι σημαντική και ότι βρίσκεται σε αρμονία με τους προσωπικούς του στόχους.
- Αντιλαμβανόμενη υπευθυνότητα: συμβαίνει όταν το άτομο αισθάνεται προσωπικά υπεύθυνο για τα αποτελέσματα των προσπαθειών του.
- Γνώση αποτελεσμάτων: συμβαίνει όταν το άτομο μπορεί να προσδιορίσει εάν η απόδοση και τα αποτελέσματα της εργασίας του είναι ικανοποιητικά.

Η ισχύς της ανάγκης ανάπτυξης του εργαζομένου αποτελεί δείκτη του βαθμού κατά τον οποίο το άτομο αξιολογεί θετικά ή όχι πολύπλοκες και «προκλητικές» εργασίες⁹⁸.

1.3.7. Παρακίνηση μέσα από την διαμόρφωση της συμπεριφοράς

Η προσέγγιση της ενίσχυσης (reinforcement approach) δεν λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των εργαζομένων που περιγράφονται στις θεωρίες παρακίνησης. Ασχολείται με την σχέση της διαγωγής και των επιπτώσεών της, μέσω της κατεύθυνσης της συμπεριφοράς των ατόμων, με την χρήση των κατάλληλων επιβραβεύσεων ή ποινών⁹⁹.

Η βασική υπόθεση που χαρακτηρίζει την συγκεκριμένη προσέγγιση βασίζεται στο δίκαιο της ισχύος (law of effect), σύμφωνα με το οποίο συμπεριφορές που επιβραβεύονται τείνουν να επαναλαμβάνονται, σε αντίθεση με συμπεριφορές που δεν επιβραβεύονται και τελικά δεν επαναλαμβάνονται. Τα διοικητικά στελέχη μπορούν να διαμορφώσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων ως εξής¹⁰⁰:

⁹⁷ Βλ. Daft & Marcic, ibid. p. 422

⁹⁸ Βλ. Singh, ibid. p. 167

⁹⁹ Βλ. Daft, ibid. p. 234

¹⁰⁰ Βλ. Singh, ibid. p.164

- **Θετική ενίσχυση (positive reinforcement):** παρατηρείται όταν ο προϊστάμενος επιδεικνύει δημόσιο έπαινο σε έναν υφιστάμενό του για την επίτευξη ενός καλού εργασιακού αποτελέσματος.
- **Αρνητική ενίσχυση (negative reinforcement):** η αρνητική ενίσχυση μειώνει ή αποτρέπει ένα αρνητικό αποτέλεσμα. Παρατηρείται όταν, για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος αποφασίζει να τηρεί τα ωράρια εργασίας, για να αποφύγει την επίπληξη του προϊσταμένου του.
- **Παράλειψη (omission):** αντιστοιχεί σε μια ουδέτερη αντίδραση ως προς μια θετική ή αρνητική συμπεριφορά. Εάν ένας εργαζόμενος που συστηματικά δεν τηρεί τα ωράριά του, πάψει να δέχεται επαίνους, θα συνειδητοποιήσει ότι η συμπεριφορά του δεν παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Τέλος, αξίζει να σημειώσουμε ότι η χρήση της τιμωρίας, ως τρόπου διαμόρφωσης της συμπεριφοράς των εργαζομένων, έχει δεχθεί σημαντικές κριτικές, καθώς δεν υποδεικνύει την σωστή και επιθυμητή συμπεριφορά¹⁰¹.

1.3.8. Εργασιακές διευκολύνσεις

Τέλος, αξίζει να γίνει αναφορά στις εργασιακές διευκολύνσεις για τις οποίες κάνουν λόγο οι Pride, Hughes & Kapoor¹⁰²:

- **Ευέλικτα ωράρια εργασίας:** σε αυτό το σύστημα, οι εργαζόμενοι διαλέγουν οι ίδιοι τα ωράρια εργασίας τους, εντός συγκεκριμένων ορίων που θέτει ο οργανισμός. Συνήθως, οι εργαζόμενοι που ακολουθούν ευέλικτα ωράρια εργασίας είναι υποχρεωμένοι να είναι παρόντες στον οργανισμό σε συγκεκριμένες χρονικές ζώνες. Η αίσθηση της ανεξαρτησίας και της αυτονομίας μπορεί να είναι ένας παράγοντας παρακίνησης, ενώ επίσης έχει παρατηρηθεί ότι η εργασία τους είναι περισσότερο παραγωγική και οι ίδιοι αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση. Προβλήματα μπορεί να παρατηρηθούν με συναδέλφους οι οποίοι δεν έχουν την ίδια ευχέρεια να εργαστούν με ευέλικτο ωράριο.
- **Μερική απασχόληση:** αν και ο συγκεκριμένος τύπος εργασίας δεν παρέχει τα ίδια πλεονεκτήματα όπως η εργασία πλήρους απασχόλησης, συχνά προτιμάται

¹⁰¹ Βλ. Daft, ibid. p. 235

¹⁰² Pride, W., Hughes, R., & Kapoor J. (2012). *Business* (11th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning p. 292 επ.

από γονείς που επιθυμούν να περάσουν περισσότερο χρόνο με την οικογένειά τους και γενικώς από ανθρώπους που επιθυμούν να έχουν περισσότερο ελεύθερο χρόνο.

- **Κατανομή εργασίας (job sharing):** αποτελεί διακανονισμό, σύμφωνα με τον οποίο δύο άτομα μοιράζονται μια θέση πλήρους απασχόλησης. Η κατανομή εργασίας συνδυάζει την ασφάλεια μιας θέσης εργασίας πλήρους απασχόλησης με την ευελιξία της θέσης εργασίας μερικής απασχόλησης. Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν αυτή την πρακτική προκειμένου να προσελκύσουν άτομα με υψηλά προσόντα, τα οποία δεν είναι διαθέσιμα για εργασία πλήρους απασχόλησης. Για τους εργαζόμενους, η επιλογή της πρακτικής της κατανομής εργασίας μπορεί να σημαίνει ότι δεν λαμβάνουν ορισμένα οφέλη που συνδέονται με την εργασία πλήρους απασχόλησης. Είναι σημαντικό επίσης ότι η εργασία θα πρέπει να περιλαμβάνει καθήκοντα που μπορούν να κατανεμηθούν μεταξύ δύο ατόμων.
- **Τηλε-εργασία:** οι εργαζόμενοι κάνουν χρήση των νέων τεχνολογιών (π.χ. internet) και εργάζονται από το σπίτι, έχοντας έτσι την δυνατότητα να διαχειριστούν τον προσωπικό τους χρόνο περισσότερο αποτελεσματικά. Η τηλε-εργασία προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα για τον οργανισμό, μεταξύ των οποίων αυξημένη παραγωγικότητα, μειωμένα κόστη μετακίνησης, μειωμένα ποσοστά απουσιών, αυξημένο ηθικό των εργαζομένων, κλπ. Μεταξύ των μειονεκτημάτων περιλαμβάνεται το αίσθημα απομόνωσης των εργαζομένων και η δυσκολία συγκέντρωσης στην εργασία. Επίσης, συχνά παρατηρείται το φαινόμενο οι εργοδότες να πιστεύουν ότι οι υπάλληλοί τους θα είχαν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και αποδοτικότητας εάν εργάζονταν στο γραφείο τους.

1.4.Ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας

Η ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον (job satisfaction) αποτελεί την πιο συχνά μελετημένη μεταβλητή στο χώρο της έρευνας για την οργανωσιακή συμπεριφορά¹⁰³. Οι λόγοι για τους οποίους θα πρέπει να ενδιαφέρεται κανείς για την

¹⁰³ Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p. 1

ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με την επικέντρωση στο άτομο ή τον οργανισμό. Πρώτον, σύμφωνα με την ανθρωπιστική προσέγγιση, οι άνθρωποι αξίζουν να αντιμετωπίζονται με δικαιοσύνη και σεβασμό. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι κατά κάποιο τρόπο η αντανάκλαση της καλής αντιμετώπισης προς τους ανθρώπους. Δεύτερον, σύμφωνα με την υλιστική προσέγγιση, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε συμπεριφορές που είναι σημαντικές για την λειτουργία του οργανισμού και επομένως μπορεί να θεωρηθεί ως αντανάκλαση της (καλής ή κακής) λειτουργίας του¹⁰⁴.

Σύμφωνα με τον Locke, «εργασιακή ικανοποίηση είναι μια θετική ψυχολογική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση των εργασιακών εμπειριών ενός ατόμου. Αντίθετα, έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης υπάρχει όταν οι προσδοκίες ενός ατόμου δεν επαληθεύονται»¹⁰⁵. Σύμφωνα με τον Spector¹⁰⁶, εργασιακή ικανοποίηση είναι απλά ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα αισθάνονται για την εργασία τους και τις διαφορετικές πλευρές της: είναι ο βαθμός κατά τον οποίο τα άτομα συμπαθούν (ικανοποίηση) ή αντιπαθούν (μη ικανοποίηση) την εργασία τους.

Οι πιο συχνά αναφερόμενες διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης είναι η θέση εργασίας, η αμοιβή, οι ευκαιρίες για προαγωγή, η επίβλεψη και οι σχέσεις με συναδέλφους¹⁰⁷.

Παρακάτω, θα επιχειρήσουμε να εξετάσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση:

- **Γενετική προδιάθεση:** υπάρχουν διάφορες μελέτες που αποδεικνύουν ότι τα γενετικά χαρακτηριστικά των ατόμων επηρεάζουν το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης¹⁰⁸. Σύμφωνα με έρευνα των Staw & Ross¹⁰⁹, η βαθμολογία εργασιακής ικανοποίησης ενός ατόμου είναι σταθερή στο χρόνο, ακόμα και

¹⁰⁴ Βλ. Spector, ibid. p. 2

¹⁰⁵ Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (1990). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists, pp. 1319 - 1328

¹⁰⁶ Βλ. Spector, ibid. p. 2

¹⁰⁷ Mathis, R., & Jackson, J.H. (2012). *Human Resource Management: Essential Perspectives* (6th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning, p. 54

¹⁰⁸ Saari, L., & Judge, T. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), 395-407

¹⁰⁹ Staw, B., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 469-480

εάν αλλάζει θέση εργασίας ή οργανισμό. Επίσης, έχει αποδειχθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση ταυτόσημων διδύμων που έχουν μεγαλώσει σε εντελώς διαφορετικά περιβάλλοντα είναι στατιστικά παρόμοια¹¹⁰. Η πρακτική συνέπεια των συγκεκριμένων ευρημάτων είναι ότι ορισμένα άτομα ποτέ δεν πρόκειται να είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους, καθώς επίσης και ότι προκειμένου ένας οργανισμός να ανεβάσει το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων του θα πρέπει να επιλέξει άτομα που επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και από τη ζωή γενικότερα¹¹¹.

Περαιτέρω, οι Judge, Locke & Durham¹¹² διατύπωσαν την υπόθεση ότι τέσσερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σχετίζονται με την προδιάθεση των ατόμων να είναι ικανοποιημένα με την ζωή και την εργασία τους: συναισθηματική σταθερότητα (emotional stability), αυτοεκτίμηση (self-esteem), αποτελεσματικότητα (self-efficacy) και έλεγχος (internal locus of control). Δηλαδή, τα άτομα με τάση υψηλής εργασιακής ικανοποίησης έχουν παράλληλα υψηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης, ένα αίσθημα ικανότητας, είναι συναισθηματικά σταθερά και πιστεύουν ότι διαθέτουν έλεγχο της ζωής τους, κυρίως της εργασιακής.

- **Θεωρία ασυμφωνίας (discrepancy theory):** οι εργαζόμενοι έχουν συγκεκριμένες ανάγκες, αξίες και προσδοκίες σε σχέση με την εργασία τους (π.χ. επιτεύγματα, κύρος, ασφάλεια, κοινωνικές επαφές). Εάν υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ αυτών των αναγκών, αξιών και προσδοκιών και της πραγματικότητας στην εργασία τους, τα άτομα θα είναι λιγότερο ικανοποιημένα και παρακινημένα¹¹³. Επομένως, στην πραγματικότητα, δεν μπορούν όλες οι εργασίες να ικανοποιήσουν τις ανάγκες όλων των ατόμων κατά τη διάρκεια της ζωής τους. Ωστόσο, γνωρίζοντας τις ανάγκες των ατόμων, ένας οργανισμός μπορεί να επιλέξει αυτά, των οποίων οι ανάγκες είναι ταυτόσημες με τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της εργασίας.

¹¹⁰ Arvey, Bouchard, Segal, & Abraham (1989). In L. Saari, & T. Judge. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), 395-407

¹¹¹ Aamodt, M. (2010). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach* (7th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning p. 366

¹¹² Judge, T.A., Locke, E.A., & Durham C.C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188

¹¹³ Βλ. Aamondt, ibid. p. 366

- **Πολιτισμικές διαφορές:** οι εργαζόμενοι σε διαφορετικές χώρες έχουν διαφορετικά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του προγράμματος “International Social Survey” (1997) από έρευνα σε 21 χώρες στην Ευρώπη, τη Νέα Ζηλανδία, τις Η.Π.Α., το Ισραήλ και την Ιαπωνία, οι περισσότεροι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι εντοπίστηκαν στην Δανία, ακολουθούμενοι από τους Κύπριους, τους Ελβετούς και τους Ισραηλινούς. Οι εργαζόμενοι με το χαμηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης προέρχονταν από την Ουγγαρία, τη Ρωσία και την Ιαπωνία. Οι εργαζόμενοι από τις Η.Π.Α. κατατάχθηκαν στην 7^η θέση¹¹⁴. Περαιτέρω, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ίδιου προγράμματος από έρευνα σε 31 χώρες το 2005, οι εργαζόμενοι από το Μεξικό βρέθηκαν να είναι οι περισσότεροι ικανοποιημένοι, σε αντίθεση με αυτούς από τη Νότια Κορέα που βρίσκονται στην τελευταία θέση¹¹⁵. Στο σημείο αυτό αξίζει να γίνει αναφορά στην έρευνα του Hofstede¹¹⁶, ο οποίος εξέτασε την στάση των εργαζομένων σε 67 χώρες, κατατάσσοντας τα δεδομένα σε τέσσερις πολιτισμικές διαστάσεις: 1) ατομικισμός – συλλογικότητα 2) αποφυγή αβεβαιότητας – διάθεση για ανάληψη κινδύνου 3) απόσταση από την εξουσία / δίκαιη κατανομή εξουσίας 4) πατριαρχικές / μητριαρχικές κοινωνίες.
- **Σχεδιασμός θέσης εργασίας (job characteristics model):** σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία (έχει αναλυθεί στην ενότητα 1.3.6.), τα άτομα είναι πιο ικανοποιημένα εάν η εργασία τους περιλαμβάνει ευχάριστα καθήκοντα. Το κατά πόσο ένα καθήκον είναι ευχάριστο, αυτό διαφέρει μεταξύ των ατόμων¹¹⁷. Προκειμένου να διαμορφωθεί υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να εξασφαλίσουν πρωτίστως ότι η θέση εργασίας είναι ενδιαφέρουσα και δευτερευόντως θα πρέπει να ασχοληθούν με προγράμματα αποζημίωσης ή επίβλεψης των υπαλλήλων τους. Ωστόσο, πολύ συχνά παρατηρείται το φαινόμενο τα διοικητικά στελέχη

¹¹⁴ Silverthorne, C.P. (2005). *Organizational Psychology In Cross-Cultural Perspective*. New York: University Press, p. 174

¹¹⁵ Βλ. Aamondt, ibid. p. 363

¹¹⁶ Hofstede, G. (1985). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Newbury Park, CA: Sage Publications, p. 85 επ.

¹¹⁷ Βλ. Aamondt, ibid. p. 364

να πιστεύουν –ατυχώς– ότι τα άτομα ενδιαφέρονται περισσότερο για τις οικονομικές απολαβές, παρά για μια ενδιαφέρουσα θέση εργασίας¹¹⁸.

- **Σύνδεση του ατόμου με τον οργανισμό (person – organization fit):** οι εργαζόμενοι οι οποίοι αντιλαμβάνονται ότι η σύνδεσή τους με τον οργανισμό, την εργασία, τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο είναι καλή, τείνουν να είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους, ταυτίζονται με τον οργανισμό, παραμένουν σε αυτόν, αποδίδουν περισσότερο, γίνονται κοινωνικοί των αξιών του και συμπεριφέρονται με την ιδιότητα του «πολίτη» στο πλαίσιο του οργανισμού¹¹⁹. Επιπλέον, πολλές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί καταδεικνύουν ότι η ποιότητα της σύνδεσης του ατόμου με τον οργανισμό σχετίζεται με την παραγωγικότητα, αλλά και τον κύκλο κινήσεων των εργαζομένων (employee turnover), που έχει ως αποτέλεσμα σημαντικό κόστος για τον οργανισμό¹²⁰.
- **Θεωρία της Δικαιοσύνης:** σύμφωνα με την θεωρία της δικαιοσύνης την οποία έχουμε ήδη αναλύσει στην ενότητα 1.2.2.1., τα άτομα θα έχουν χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης εάν οι ανταμοιβές δεν λαμβάνουν χώρα με τρόπο ισόρροπο στο πλαίσιο του οργανισμού. Για παράδειγμα, εάν ένας υπάλληλος εργάζεται πιο σκληρά από κάποιο συνάδελφό του που λαμβάνει μεγαλύτερη αύξηση των αποδοχών, τότε ο πρώτος πιθανότητα θα είναι λιγότερο ικανοποιημένος¹²¹.

Σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα της δικαιοσύνης, σε έρευνα μεταξύ 5.000 Βρετανών εργαζομένων το 1995, βρέθηκε ότι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης διασυνδέεται αρνητικά με το επίπεδο εκπαίδευσης¹²². Οι ερευνητές Clark & Oswald αποδίδουν το συγκεκριμένο γεγονός στην οικονομική κρίση που έπληξε σοβαρά την μεσαία τάξη στην Βρετανία στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Η χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία των ατόμων που διαθέτουν υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης μπορεί επομένως να

¹¹⁸ Βλ. Saari & Judge, *ibid.* p. 397

¹¹⁹ Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson (2005). In M. Aamodt. (2010). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach* (7th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning, p. 366

¹²⁰ Βλ. Silverthorne, *όπ.π.* σ. 183-184

¹²¹ Βλ. Aamodt, *ibid.* p. 374

¹²² Clark, A. & Oswald, A. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61, 359-381

οφείλεται στην απότομη μισθολογική μείωση που υπέστησαν, σε σύγκριση με τα άτομα που είχαν λιγότερα τυπικά προσόντα.

Στο παρακάτω διάγραμμα, παρουσιάζονται συνοπτικά οι παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, σύμφωνα με αναζήτηση στην βιβλιογραφία από τους Turkeyilmaz *et al*¹²³.

¹²³ Turkeyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C. & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, 111 (5), 675-696

Πίνακας 3: Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με την βιβλιογραφία

	Ηγεσία / επίβλεψη / διοίκηση	Συμμετοχική διοίκηση	Μισθός, αντανταμοιβές, προαγωγές	Ομάδες και συνεργασία	Πρόγραμμα εκπαίδευσης – ανάπτυξη καριέρας	Συνθήκες εργασίας	Επικοινωνία	Πολιτικές για φίλους και οικογένεια	Εταιρική κουλτούρα	Αποζημίωση	Η εργασία (καθήκοντα, φόρτος εργασίας, κλπ)	Οργανισμός ως σύνολο	Συναισθηματική εξάντληση	Διοίκηση απόδοσης	Προσλήψεις	Δημογραφικά χαρακτηριστικά	Σχέσεις με συναδέλφους	Δημόσιος τομέας	Ιδιωτικός τομέας	Χώρα αναφοράς
Kim (2002)		✓			✓		✓											X		ΗΠΑ
Steijn (2002)	✓		✓			✓					✓					✓		X		Γερμανία
Bodur (2002)			✓				✓				✓					✓		X		Τουρκία
Jun <i>et al.</i> (2006)		✓		✓	✓					✓									X	Μεξικό
Willems <i>et al.</i> (2004)	✓	✓	✓			✓					✓	✓				✓		X	X	Βέλγιο
Togia <i>et al.</i> (2004)	✓		✓			✓					✓	✓							X	Ελλάδα
Tsigilis <i>et al.</i> (2006)	✓		✓			✓					✓	✓	✓					X		Ελλάδα
Saibou (2006)						✓					✓									Νιγηρία
Gupta and Sharma (2009)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓									X		Ινδία
Kim (2009)		✓	✓		✓		✓	✓										X		ΗΠΑ
Yang and Kassekart (2009)																		X		ΗΠΑ
Chang, Chiu, Chen (2010)	✓	✓		✓	✓					✓								X		Ταϊβάν
Shen (2010)			✓		✓									✓	✓				X	Κίνα
Gordon <i>et al.</i> (2010)	✓		✓		✓	✓											✓	X		ΗΠΑ
Lee and Wilkins (2011)		✓	✓		✓			✓			✓									ΗΠΑ

Turkyilmaz, Akman, Ozkan & Pastuszak (2011).

Οι συνέπειες της έλλειψης εργασιακής ικανοποίησης είναι πολύ σημαντικές, τόσο για τον οργανισμό, όσο και για την ευεξία των εργαζομένων. Παρακάτω θα επιχειρήσουμε να αναφέρουμε τις σημαντικότερες επιπτώσεις από την έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης:

- **Αποδοτικότητα:** η πρώτη σειρά ερευνών που ασχολήθηκε με τις επιπτώσεις των στάσεων των εργαζομένων ως προς την αποδοτικότητα είναι γνωστή με την ονομασία “Hawthorn studies” και πραγματοποιήθηκαν την δεκαετία 1930. Αργότερα, η ιδέα ότι ο χαρούμενος εργαζόμενος είναι και αποδοτικός δέχθηκε έντονες κριτικές, καθώς δεν αποδείχθηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών, δηλαδή της εργασιακής ικανοποίησης και της αποδοτικότητας. Παρόλα αυτά, σύγχρονες έρευνες που επέτυχαν στατιστική εξομάλυνση των συσχετίσεων, απέδειξαν ότι η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της αποδοτικότητας είναι περισσότερο σημαντική απ’ ό,τι αρχικά θεωρούνταν, ενώ παράλληλα έχει αποδειχθεί ότι η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης είναι ισχυρή για σύνθετες εργασίες παρά για λιγότερο πολύπλοκες¹²⁴.
- **Κύκλος κινήσεων εργαζομένων (employee turnover):** ένας παράγοντας που είναι συστηματικά και αρνητικά διασυνδεδεμένος με την εργασιακή ικανοποίηση είναι το επίπεδο αποχωρήσεων των εργαζομένων¹²⁵. Ο Aamodt αναφέρει ότι τα ορατά κόστη που συνδέονται με την κινητικότητα των εργαζομένων περιλαμβάνουν τις διαφημιστικές δαπάνες, τις αμοιβές των γραφείων εύρεσης εργασίας, την πριμοδότηση σε υπάρχοντες εργαζόμενους για συστάσεις και τις πιθανές δαπάνες μετεγκατάστασης για νέους υπαλλήλους. Τα μη ορατά κόστη είναι η απώλεια παραγωγικότητας εξαιτίας της αποχώρησης του υπαλλήλου, καθώς και η χαμηλή παραγωγικότητα μέχρι να εκπαιδευτεί ο νέος υπάλληλος¹²⁶. Ο ίδιος συγγραφέας προτείνει τους ακόλουθους τρόπους με τους οποίους ένας οργανισμός μπορεί να επιτύχει χαμηλά επίπεδα κύκλου κινήσεων

¹²⁴ Βλ. Saari & Judge, όπ. π. 398

¹²⁵ Βλ. Silverthorne, ibid. p. 171

¹²⁶ Βλ. Aamodt, ibid. p. 387

εργαζομένων (employee turnover)¹²⁷: πραγματοποίηση ρεαλιστικών συνεντεύξεων, επιλογή ατόμων που έχουν συσταθεί από υπάρχοντες εργαζομένους, εξασφάλιση καλής σύνδεσης του ατόμου με τον οργανισμό (person – organization fit), ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων, διαμεσολάβηση για επίλυση συγκρούσεων μεταξύ συναδέλφων, εξασφάλιση καλού εργασιακού κλίματος, παροχή πλεονεκτημάτων και ευκαιριών για προαγωγή και ανάπτυξη.

- **Ικανοποίηση από τη ζωή:** οι Saari & Judge (2004)¹²⁸ αναφέρουν ότι υπάρχουν τρία πιθανά είδη σχέσης μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και ικανοποίησης από τη ζωή: 1) δευτερογενής, όπου οι εργασιακές εμπειρίες μετακλύονται στην ζωή εκτός εργασίας και αντίστροφα 2) κατάτμησης, όπου οι εμπειρίες από την εργασία και τη ζωή είναι διαχωρισμένες και δεν έχουν καμία σχέση μεταξύ τους και 3) αποζημίωσης, όπου το άτομο αναζητά να αντισταθμίσει τα μειονεκτήματα μιας μη ικανοποιητικής εργασίας, μέσω άλλων εκφάνσεων της ζωής εκτός εργασίας και αντίστροφα.
- **Αντιπαραγωγική συμπεριφορά:** τα δυσαρεστημένα άτομα, ειδικά αυτά που δεν έχουν την δυνατότητα να αλλάξουν εργασία, προβαίνουν σε αντιπαραγωγικές μορφές συμπεριφοράς, με στόχο συγκεκριμένα άτομα ή τον οργανισμό που θεωρούν ότι είναι υπεύθυνος για την δυστυχία τους¹²⁹.
- **Συχνές απουσίες/αργοπορία:** όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι πολύ πιθανό να απουσιάσουν, να αργοπορήσουν κατά την άφιξή τους ή να την εγκαταλείψουν¹³⁰.

Όπως αναφέρει ο Aamodt¹³¹, μια από τις πρώτες μεθόδους μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης αναπτύχθηκε το 1955 από τον Kunen και ονομάζεται “Faces Scale”. Το πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι είναι απλή στην χρήση της, όμως δεν εφαρμόζεται πλέον, καθώς δεν είναι αρκετά λεπτομερής, ενώ τα άτομα θεωρούν ότι είναι υπερβολικά απλή, σχεδόν μειωτική για αυτά. Η πλέον χρησιμοποιούμενη

¹²⁷ Βλ. Aamodt, *ibid.* p. 389

¹²⁸ Βλ. Saari & Judge, *ibid.* pp. 398-399

¹²⁹ Βλ. Aamodt, *ibid.* p. 389

¹³⁰ Βλ. Aamodt, *ibid.* pp. 361, 380

¹³¹ Βλ. Aamodt, *ibid.* p. 376

κλίμακα είναι η “Job Descriptive Index (JDI)”, η οποία αναπτύχθηκε από τους Smith, Kendall και Hulin το 1969 και περιλαμβάνει ερωτήσεις κατηγοριοποιημένες σε πέντε διαστάσεις: επίβλεψη, αμοιβή, ευκαιρίες προαγωγής, συνάδελφοι, φύση της εργασίας. Μια παρόμοια μέθοδος έχει την ονομασία Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) και αναπτύχθηκε από τους Weiss, Dawis, England και Lofquist το 1967. Η συγκεκριμένη μέθοδος περιλαμβάνει 100 ερωτήσεις σε 20 κλίμακες. Η μέθοδος “Job in General (JIG)” αναπτύχθηκε από τους Ironson, Smith, Brannick, Gibson και Paul το 1985 και είναι χρήσιμη για οργανισμούς που επιθυμούν να εξετάσουν συνολικά το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων τους, παρά συγκεκριμένες διαστάσεις αυτής. Τέλος, ο Nagy το 1995 ανέπτυξε την κλίμακα “Nagy Job Satisfaction Scale”, η οποία περιλαμβάνει δύο ερωτήσεις για κάθε διάσταση της εργασίας: μια σχετική με την σημασία της συγκεκριμένης διάστασης για το άτομο και μια σχετική με το επίπεδο της ικανοποίησης του ατόμου από την συγκεκριμένη διάσταση.

1.4.1. Έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση στην Ελλάδα

Όσον αφορά την Ελλάδα, μια πολύ σημαντική έρευνα είναι αυτή των Demoussis & Giannakopoulos (2007)¹³², οι οποίοι αναφέρουν ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα (με τον δεύτερο να προηγείται), τόσο συνολικά, όσο και σε επιμέρους τομείς. Η μεγαλύτερη διαφορά παρατηρείται στην εργασιακή ασφάλεια, τα προγράμματα, τις ώρες εργασίας και τις αποδοχές. Επίσης, σύμφωνα με τα ευρήματα της συγκεκριμένης μελέτης, ένας υπάλληλος του ιδιωτικού τομέα είναι διατεθειμένος να δεχθεί μείωση μισθού κατά 4,5% προκειμένου να εργαστεί στον δημόσιο τομέα, διατηρώντας το ίδιο αντιλαμβανόμενο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης, ένας υπάλληλος του ιδιωτικού τομέα είναι διατεθειμένος να υποστεί μείωση μισθού κατά 9,5% για να εξασφαλίσει την ασφάλεια του δημοσίου, 8,2% για να εξασφαλίσει τις ώρες εργασίας και 14,8% τα ωράρια εργασίας.

Περαιτέρω, το 2009 πραγματοποιήθηκε έρευνα από τους Mardas, Theofanidis & Philippidou¹³³, μεταξύ 104 υπαλλήλων της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου, με σκοπό

¹³² Demoussis, M., & Giannakopoulos, N., Exploring Job Satisfaction in Private and Public Employment: Empirical Evidence from Greece. *LABOUR*, 21 (2), 333–359

¹³³ Mardas, D., Theofanidis, P. & Philippidou, S. (2009). The Influence of Work Context and Employee Cognitions to Job Satisfaction: A Case of a Greek Public Sector. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.mardas.gr/Announcements/84.doc> [τελευταία επίσκεψη 27-9-2012]

να διερευνηθεί το κατά πόσο το πλαίσιο εργασίας και οι γνώσεις των υπαλλήλων παίζουν ρόλο στην διαμόρφωση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης, στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ένα μεγάλο ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων δεν ήταν ικανοποιημένοι από το εργασιακό περιβάλλον (γραφειοκρατία, διαδικαστικές αγκυλώσεις, ασαφείς και πολύπλοκοι στόχοι), καθώς δεν τους παρέχει την παραμικρή δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, ενώ δεν αξιοποιούνται σε μεγάλο βαθμό οι γνώσεις και οι δεξιότητές τους. Επίσης, ένα μεγάλο μέρος των υπαλλήλων ήταν δυσαρεστημένοι από την παρούσα θέση απασχόλησής τους, καθώς δεν ταυτιζόταν με τα ενδιαφέροντα και την εμπειρία τους.

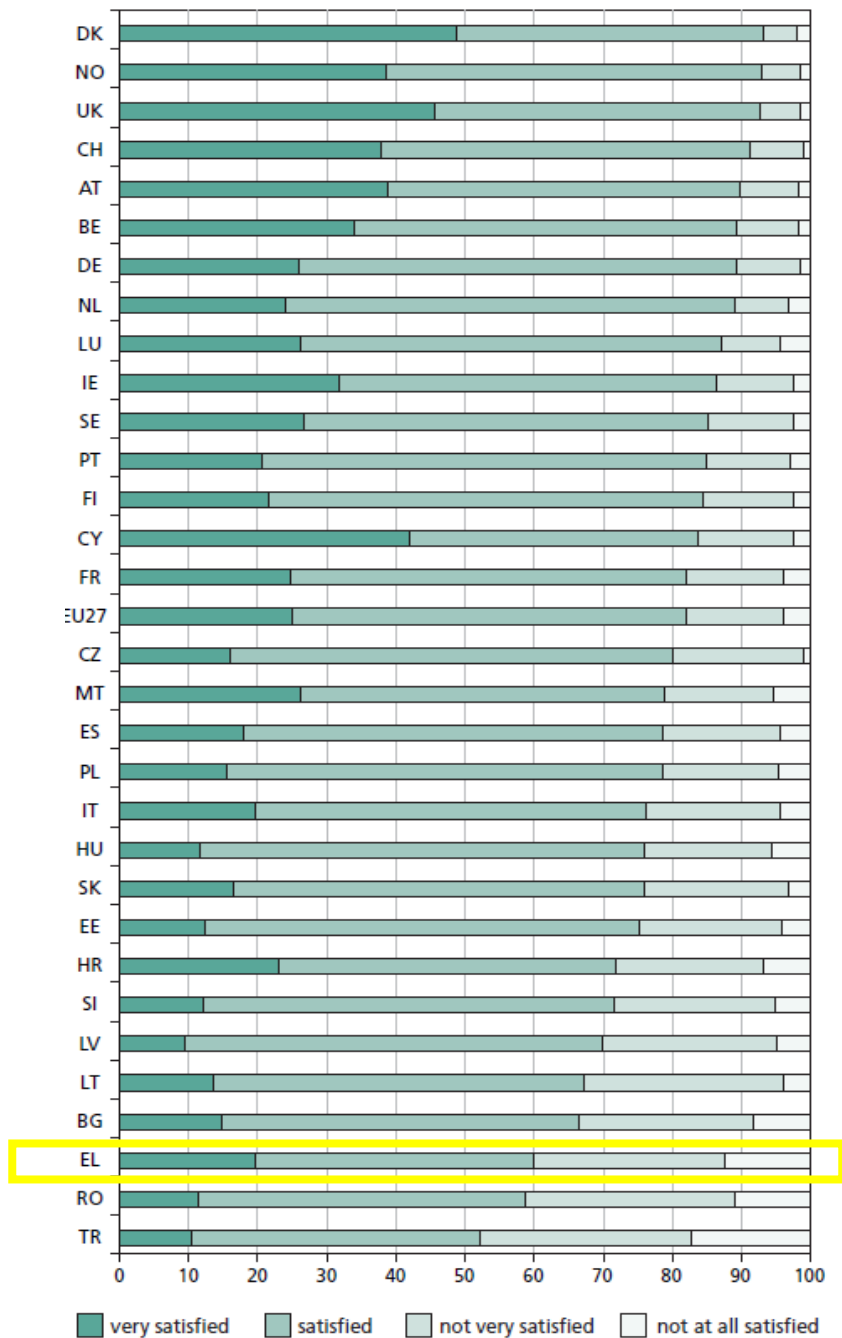
Επιπλέον, το 2009, η Bellou¹³⁴ διερεύνησε την σχέση της ταύτισης ατόμου και οργανισμού (P-O fit) ως προς την συμπεριφορά των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, αναφορικά με την διάθεση αποχώρησης από τον οργανισμό (exit), διαμαρτυρίας με σκοπό την αλλαγή (voice), αφοσίωσης (loyalty) και αδιαφορίας (neglect). Επίσης, εξετάστηκε το κατά πόσο η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να εξηγήσει τις παραπάνω σχέσεις. Για τον σκοπό της έρευνάς της, συνελέγησαν 130 ερωτηματολόγια από τρία δημόσια νοσοκομεία μιας μεγάλης ελληνικής πόλης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η ταύτιση ατόμου και οργανισμού (P-O fit) οδηγεί σε αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Επίσης, βρέθηκε ότι η ταύτιση των ατόμων με τον οργανισμό (P-O fit) επηρεάζει θετικά την αφοσίωση και αρνητικά μόνο την αδιαφορία. Τέλος, αποδείχθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση «παρεμβάλλεται» μόνο στην σχέση ταύτισης (P-O fit) και αφοσίωσης, πιθανόν γιατί η σύμπτωση αξιών και προτύπων επηρεάζει τον βαθμό ικανοποίησης των ατόμων ως προς την συνολική εμπειρία εργασίας στον οργανισμό, γεγονός το οποίο αυξάνει την διάθεσή τους να παραμείνουν και να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων του.

Τέλος, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της 4ης Ευρωπαϊκής Έρευνας για τις Συνθήκες Εργασίας (European Working Conditions Survey)¹³⁵ που διοργάνωσε το 2005 ο ευρωπαϊκός φορέας Eurofound, οι χώρες όπου παρατηρείται μεγαλύτερη εργασιακή

¹³⁴ Bellou, V. (2009). Matching individuals and organizations: evidence from the Greek public sector. *Employee Relations*, 31 (5), 455-470

¹³⁵ *Fourth European Working Conditions Surveys (2005)*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του Eurofound: <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2005/ewcs2005individualchapters.htm> [τελευταία επίσκεψη 27-9-2012]

ικανοποίηση είναι η Δανία και η Νορβηγία. Η Ελλάδα βρίσκεται στην τρίτη θέση πριν το τέλος, ακολουθούμενη από την Ρουμανία και την Τουρκία.



Διάγραμμα 1: Εργασιακή ικανοποίηση κατά χώρα

Fourth European Working Conditions Surveys (2005).

1.5. Δέσμευση απέναντι στον οργανισμό

Για την έννοια της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό υπάρχουν διάφοροι ορισμοί. Ο Porter περιγράφει την οργανωσιακή δέσμευση ως «την ένταση της ταύτισης ενός ατόμου με τον οργανισμό και της συμμετοχής του σε αυτόν. Η οργανωσιακή δέσμευση χαρακτηρίζεται από τρεις τουλάχιστον παράγοντες: (1) μια ισχυρή πεποίθηση και αποδοχή των στόχων και των αξιών του οργανισμού (2) προθυμία άσκησης σημαντικής προσπάθειας εκ μέρους του οργανισμού και (3) σαφή επιθυμία να διατηρηθεί η οργανωτική ένταξη (organizational membership)»¹³⁶. Για τους Mathis & Harold¹³⁷, «οργανωσιακή δέσμευση είναι ο βαθμός κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν και αποδέχονται τους στόχους του οργανισμού και επιθυμούν να παραμείνουν σε αυτόν». Επίσης, οι Meyer & Allen¹³⁸ το 1991 είχαν ορίσει την οργανωσιακή δέσμευση ως «μια ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζει την σχέση ενός ατόμου με τον οργανισμό και έχει συνέπειες στην απόφασή του να συνεχίσει να είναι μέλος του (οργανισμού)».

Οι Meyer & Allen το 1997¹³⁹ ανέπτυξαν μοντέλο τριών διαστάσεων (Σχήμα 8), σύμφωνα με το οποίο, η δέσμευση απέναντι στον οργανισμό ορίζεται εννοιολογικά ως συναισθηματική δέσμευση (affective commitment), δέσμευση συνέχισης (continuance commitment) και κανονιστική δέσμευση (normative commitment). **Συναισθηματική δέσμευση** είναι «η συναισθηματική σύνδεση, η ταύτιση και η ενασχόληση του εργαζομένου με τον οργανισμό»¹⁴⁰. **Δέσμευση συνέχισης** είναι «η επίγνωση του κόστους που σχετίζεται με την αποχώρηση από τον οργανισμό»¹⁴¹. Άρα, σε αντίθεση με την συναισθηματική δέσμευση, τα άτομα που παραμένουν σε έναν οργανισμό λόγω δέσμευσης συνέχισης, δεν το κάνουν επειδή το επιθυμούν, ούτε επειδή ταυτίζονται με τους στόχους και της αξίες του, αλλά περισσότερο για υπολογιστικούς λόγους. **Κανονιστική δέσμευση** είναι «το αίσθημα της υποχρέωσης

¹³⁶ Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609

¹³⁷ Βλ. Mathis & Jackson, *ibid.* p. 70

¹³⁸ Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), pp. 61-89

¹³⁹ Meyer, J.P. & Allen N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p. 11

¹⁴⁰ Meyer, J.P. & Allen N.J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18

¹⁴¹ Βλ. Meyer & Allen (1990), *ibid.*

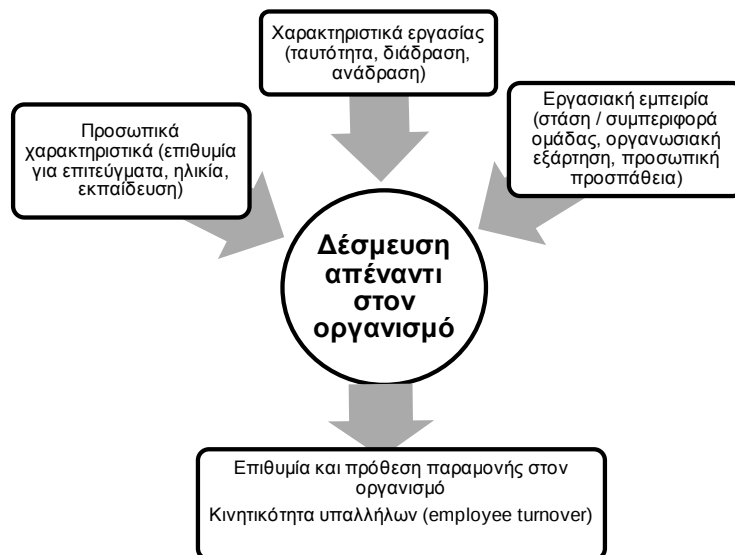
απέναντι στον οργανισμό»¹⁴². Σε αυτή την περίπτωση, τα άτομα αισθάνονται υποχρεωμένα να παραμείνουν, γιατί θεωρούν ότι κάτι τέτοιο είναι το σωστό.



Σχήμα 8: Μοντέλο Δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό
Meyer, J. & Allen, N. (1997).

Όπως φαίνεται από το παραπάνω σχήμα (Σχήμα 8), οι παράγοντες που επηρεάζουν την δέσμευση απέναντι στον οργανισμό μπορεί να είναι περιφερειακοί – distal (χαρακτηριστικά του οργανισμού, προσωπικά χαρακτηριστικά, εμπειρίες κοινωνικοποίησης, διοικητικές πρακτικές, περιβαλλοντικές συνθήκες) ή κεντρικοί – proximal (εργασιακή εμπειρία, ρόλος εργασίας, ψυχολογικό συμβόλαιο). Η δέσμευση με τις τρεις διαστάσεις της μπορεί να έχει επιπτώσεις ως προς την διάθεση αποχωρήσεων εργαζομένων ή απουσιών και μπορεί να οδηγήσει σε παραγωγική συμπεριφορά, καθώς επίσης και στην καλή ψυχολογική κατάσταση του ατόμου.

¹⁴² Βλ. Meyer & Allen (1990), ibid.



Σχήμα 9: Παράγοντες και αποτελέσματα της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό Steers (1977).

Πολύ πιο πριν, το 1977, ο Steers¹⁴³ είχε αναπτύξει πειραματικά μοντέλο δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό (Σχήμα 9), σύμφωνα με το οποίο οι παράγοντες που επιδρούν είναι οι εξής: προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, χαρακτηριστικά της εργασίας και εργασιακή εμπειρία. Επίσης, η δέσμευση απέναντι στον οργανισμό μπορεί να έχει επιπτώσεις στην επιθυμία / διάθεση παραμονής στον οργανισμό και στον κύκλο κινήσεων εργαζομένων (employee turnover).

Σύμφωνα με τον Reichers¹⁴⁴, υπάρχουν τρία διαφορετικά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης του ατόμου. Στο υψηλότερο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης, το άτομο αισθάνεται ισχυρή αποδοχή των αξιών του οργανισμού και επιθυμεί να εξασκήσει προσπάθειες, προκειμένου να παραμείνει στον οργανισμό. Το μεσαίο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης χαρακτηρίζεται από ένα λογικό επίπεδο αποδοχής των στόχων και των αξιών του οργανισμού, καθώς επίσης και από σχετική επιθυμία πραγματοποίησης προσπάθειας για παραμονή στον οργανισμό. Το χαμηλότερο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης χαρακτηρίζεται από έλλειψη αποδοχής των στόχων και των αξιών του οργανισμού, καθώς και από μη διάθεση πραγματοποίησης προσπάθειας για παραμονή στον οργανισμό.

¹⁴³ Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46-56

¹⁴⁴ Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476

Σύμφωνα με τους Balfour & Wechsler¹⁴⁵, η οργανωσιακή δέσμευση στον δημόσιο τομέα μπορεί να έχει τρεις μορφές: **δέσμευση ταυτοποίησης** (identification commitment), η οποία σχετίζεται με το αίσθημα υπερηφάνειας των υπαλλήλων για τον οργανισμό τους, **δέσμευση δικτύωσης** (affiliation commitment), η οποία σχετίζεται με το αίσθημα του «ανήκειν» και η **δέσμευση συναλλαγής** (exchange commitment), η οποία σχετίζεται στον βαθμό κατά τον οποίο ο οργανισμός αναγνωρίζει την προσπάθεια και τα επιτεύγματα των ανθρώπων.

Σε έρευνα μεταξύ 23 ομοσπονδιακών υπηρεσιών και 6.900 υπαλλήλων στην Αμερική¹⁴⁶, επιβεβαιώθηκε η ύπαρξη και των τριών μορφών δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό: συναισθηματική, κανονιστική δέσμευση και δέσμευση συνέχισης. Και οι τρεις αυτές μορφές δέσμευσης βρέθηκε ότι επηρεάζονται από την μετασχηματική ηγεσία (transformation-oriented leadership / TOL), την ενδυνάμωση (empowerment), την ευκρίνεια των τιθέμενων στόχων, την παρακίνηση προς την προσφορά δημόσιας υπηρεσίας (public service-oriented motivation / PSOM), την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη και τα αντικειμενικά συστήματα αξιολόγησης. Ωστόσο, αποδείχθηκε ότι οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν περισσότερο την διαμόρφωση της συναισθηματικής δέσμευσης, η οποία με την σειρά της έχει μεγαλύτερη επίδραση στην ποιότητα της εργασίας και την απόδοση.

Περαιτέρω, έχει αποδειχθεί ότι η υποστήριξη - όπως την αντιλαμβάνονται τα διοικητικά στελέχη - προερχόμενη από την πολιτική ηγεσία ενός δημόσιου οργανισμού, έχει σημαντική επιρροή στην διοικητική πρακτική και στο επίπεδο κανονιστικής δέσμευσης. Επίσης, η ίδια η αντίληψη των διοικητικών στελεχών όσον αφορά το ύψος της πολιτικής υποστήριξης έχει θετικά αποτελέσματα όσον αφορά την αποτελεσματική υλοποίηση μεταρρυθμίσεων, την οργανωτική δομή και την εσωτερική επικοινωνία. Τέλος, αποδείχθηκε ότι η κανονιστική δέσμευση επηρεάζεται θετικά από την ευκρίνεια των τιθέμενων στόχων και αρνητικά από την γραφειοκρατική δομή του οργανισμού¹⁴⁷.

¹⁴⁵ Balfour, D. & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity and Management Review*, 19 (3), 256-277

¹⁴⁶ Park, S.M. & Rainey, H.G. (2007). Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative and continuance commitment. *Review of Public Personnel Administration*, 27 (3), 197-226

¹⁴⁷ Yang, K. & Pandey, S. (2008). How do perceived political environment and administrative reform affect employee commitment? *Journal of Academic Research and Theory*, 19, 335-360

Ο Boyne¹⁴⁸ ύστερα από κριτική αποτίμηση 34 εμπειρικών ερευνών για τις διαφορές μεταξύ του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα στελέχη του δημοσίου τομέα ενδιαφέρονται λιγότερο για τα υλικά αγαθά και είναι περισσότερο προσανατολισμένα στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Ωστόσο, το επίπεδο της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό βρέθηκε ότι ήταν μικρότερο σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Ο Boyne αποδίδει το συγκεκριμένο φαινόμενο στις ανελαστικές και δύσκαμπτες πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται στον δημόσιο τομέα.

Αντίθετα με τα παραπάνω ευρήματα, σε έρευνα διάρκειας 3 ετών μεταξύ 1.111 αποφοίτων Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης από την Νορβηγία¹⁴⁹, διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει μια γενική διαφορά στο επίπεδο δέσμευσης μεταξύ των υπαλλήλων του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Το μεγαλύτερο επίπεδο δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό εντοπίστηκε μεταξύ των καθηγητών και το χαμηλότερο επίπεδο μεταξύ των νοσηλευτών, ενώ οι μηχανικοί του ιδιωτικού τομέα και οι απόφοιτοι σχολών διοίκησης επιχειρήσεων κατατάχθηκαν στο ενδιάμεσο.

1.5.1. Έρευνες για την οργανωσιακή δέσμευση στην Ελλάδα

Όσον αφορά την Ελλάδα, οι Bourantas & Papalexandris¹⁵⁰ είχαν επιχειρήσει το 1992 να διερευνήσουν τις διαφορές στα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης μεταξύ των στελεχών του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, εξετάζοντας την οργανωσιακή κουλτούρα των φορέων. Για τον σκοπό της έρευνάς τους, συνελέγησαν 210 ερωτηματολόγια από στελέχη 22 οργανισμών του δημοσίου, 122 ερωτηματολόγια από 32 φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα και 256 ερωτηματολόγια από 84 ιδιωτικές εταιρείες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει το μεγαλύτερο κενό κουλτούρας (διαφορά μεταξύ της αντιλαμβανόμενης από τα στελέχη κουλτούρας ενός οργανισμού και της κουλτούρας που προτιμούν), σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι η οργανωσιακή δέσμευση των στελεχών στον δημόσιο τομέα είναι χαμηλότερη σε σχέση με αυτή των στελεχών του ιδιωτικού τομέα, ενώ μέρος της

¹⁴⁸ Boyne, G. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39 (1), 97-122

¹⁴⁹ Mastekaasa, A. (2004). Organisational commitment among public and private sector professionals. University of Oslo and Oslo University College, Arbeidsnotar nr. 5/2004

¹⁵⁰ Bourantas, D. & Papalexandris, N. (1992). Variables Affecting Organizational Commitment: Private versus publicly-owned organizations in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 7 (1), 3-10

διαφοράς αυτής οφείλεται στην ύπαρξη του κενού κουλτούρας. Οι ερευνητές, τέλος, σχολιάζουν την ύπαρξη κουλτούρας συγκεντρωτισμού εξουσίας στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, αναφέροντας χαρακτηριστικά ότι οι κυβερνήσεις αγνοούν τις διοικητικές δομές και ιεραρχία και κυρίως χρησιμοποιούν κομματικά κριτήρια για την κατανομή εξουσίας και τις προαγωγές.

Μια άλλη πολύ σημαντική μελέτη είναι αυτή των Markovits, Davis & Dick¹⁵¹ οι οποίοι πραγματοποίησαν έρευνα το 2007, με σκοπό να εξετάσουν την σχέση μεταξύ δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό και εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, στην Ελλάδα. Για τους σκοπούς της έρευνάς τους συγκεντρώθηκαν ερωτηματολόγια από συνολικά 1595 ερωτώμενους, 476 από τους οποίους ήταν δημόσιοι υπάλληλοι που απασχολούνται σε κυβερνητικούς οργανισμούς, τελωνεία και φορείς δημόσιας υγείας στην Βόρεια Ελλάδα. Αξίζει να σημειωθεί ότι για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), ενώ για την μέτρηση της οργανωσιακής δέσμευσης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα BOCS¹⁵². Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η οργανωσιακή δέσμευση βρέθηκε ότι ήταν μεγαλύτερη στον δημόσιο τομέα, σε σχέση με τον ιδιωτικό. Ως παράγοντας οργανωσιακής δέσμευσης, η ταύτιση συγκέντρωσε το υψηλότερο ποσοστό σε σχέση με την συμμετοχή και την αφοσίωση. Η αφοσίωση βρέθηκε ότι ήταν εντονότερη στον δημόσιο τομέα σε σχέση με την συμμετοχή, ενώ στον ιδιωτικό τομέα και η συμμετοχή και η ταύτιση ήταν αισθητά χαμηλές. Επίσης, η εξωγενής ικανοποίηση (π.χ. μισθολογικό επίπεδο, αίσθημα ασφάλειας κ.α.) δεν παρουσίασε σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Ωστόσο, βρέθηκε ότι η ενδογενής ικανοποίηση (π.χ. αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων, αίσθημα επίτευξης κ.α.) ήταν μεγαλύτερη μεταξύ των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα και μεγαλύτερη σε σχέση με την εξωγενή ικανοποίηση. Τέλος, σύμφωνα με τα συμπεράσματα της έρευνας, τα άτομα εκείνα που εμφανίζονται να είναι περισσότερο ικανοποιημένα από την εργασία τους είναι εκείνα που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα

¹⁵¹ Markovits, Y., Davis, A. & 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

¹⁵² British Organizational Commitment Scale (BOCS), σύμφωνα με την οποία η δέσμευση απέναντι στον οργανισμό χαρακτηρίζεται ως ένα αίσθημα προσήλωσης στις αξίες του. Η προσήλωση αυτή μπορεί να πάρει τρεις μορφές: ταύτιση στις αξίες και τους στόχους της οργάνωσης, διάθεση συμμετοχής και αφοσίωση

οργανωσιακής δέσμευσης και αφοσίωσης, ανεξαρτήτως φορέα απασχόλησης, με τους εργαζομένους σε δημόσιους φορείς να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από εκείνους που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα και αντίστοιχα περισσότερο αφοσιωμένοι στις αξίες και στους κανόνες του φορέα τους.

Για την μέτρηση της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό¹⁵³, η πιο διαδεδομένη μέθοδος έχει αναπτυχθεί από τους Allen & Meyer (1997). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο διαθέτει 18 ερωτήσεις, 6 για καθέναν από τους τρεις τύπους δέσμευσης (συναισθηματική, συνέχισης και κανονιστική).

Άλλες μέθοδοι είναι οι παρακάτω:

Organisational Commitment Questionnaire (OCQ): πρόκειται για ερωτηματολόγιο 15 ερωτήσεων που μετρά τρεις παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης – αποδοχή των στόχων και των αξιών του οργανισμού, επιθυμία εργασίας προς όφελος του οργανισμού και επιθυμία παραμονής σε αυτόν.

Organisational Commitment Scale (OCS): πρόκειται για ερωτηματολόγιο 9 ερωτήσεων που μετρά τρεις διαστάσεις της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό: ταύτιση, ανταλλαγή και ανάπτυξη δεσμών.

¹⁵³ Βλ. Aamodt, ibid. p. 365

2. Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα

2.1. Η οργάνωση του Κράτους

Σύμφωνα με το άρθρο 1 του Συντάγματος¹⁵⁴,

«1. Το πολίτευμα της Ελλάδας είναι Προεδρευόμενη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία.

2. Θεμέλιο του πολιτεύματος είναι η λαϊκή κυριαρχία.

3. Όλες οι εξουσίες πηγάζουν από το Λαό, υπάρχουν υπέρ αυτού και του Έθνους και ασκούνται όπως ορίζει το Σύνταγμα». Περαιτέρω, το άρθρο 26 του Συντάγματος σχετικά με την Σύνταξη της Πολιτείας αναφέρει ότι «1. Η νομοθετική λειτουργία ασκείται από τη Βουλή και τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας.

2. Η εκτελεστική λειτουργία ασκείται από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας και την Κυβέρνηση.

3. Η δικαστική λειτουργία ασκείται από τα δικαστήρια· οι αποφάσεις τους εκτελούνται στο όνομα του Ελληνικού Λαού». Ας εξετάσουμε παρακάτω κάθε μια από τις επιμέρους λειτουργίες της Πολιτείας.

I. Νομοθετική λειτουργία

Η Νομοθετική λειτουργία ασκείται από τη Βουλή και τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας.

II. Εκτελεστική λειτουργία

Την Εκτελεστική λειτουργία ασκούν ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας και η Κυβέρνηση. Το πολιτικό προσωπικό (υπουργοί, υφυπουργοί, γενικοί και ειδικοί γραμματείς) μαζί με το υπαλληλικό προσωπικό των Υπουργείων αποτελούν την Κεντρική Διοίκηση.

1) Κυβέρνηση – Κεντρική Διοίκηση

Η Κυβέρνηση και γενικότερα η Κεντρική Διοίκηση, οργανώνεται και λειτουργεί σύμφωνα με το Π.Δ. 63/2005 «Κωδικοποίηση της νομοθεσίας για την Κυβέρνηση και τα κυβερνητικά όργανα» (ΦΕΚ 98/τ.Α'/22-4-2005). Μετά τις εκλογές της 17^{ης} Ιουνίου 2012, η Κεντρική Διοίκηση συγκροτείται ως ακολούθως :

¹⁵⁴ Σύνταγμα της Ελλάδας, όπως αναθεωρήθηκε με το Ψήφισμα της 27^{ης} Μαΐου 2008 της Η' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων, Βουλή των Ελλήνων, 2010

1. Υπουργείο Οικονομικών
2. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
3. Υπουργείο Εσωτερικών
4. Υπουργείο Εξωτερικών
5. Υπουργείο Εθνικής Αμυνας
6. Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας, Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων
7. Υπουργείο Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής
8. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού
9. Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας
10. Υπουργείο Υγείας
11. Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων
12. Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων
13. Υπουργείο Δημοσίας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη
14. Υπουργείο Τουρισμού
15. Υπουργείο Ναυτιλίας και Αιγαίου
16. Υπουργείο Μακεδονίας – Θράκης
17. Υπουργός Επικρατείας

Η συνήθης οργάνωση ενός Υπουργείου είναι η εξής:

- Πολιτική ηγεσία (υπουργός, υφυπουργοί, γενικοί γραμματείς, ειδικοί γραμματείς)
- Μονάδες κοντά στην ηγεσία: νομικός σύμβουλος, γραφείο τύπου, κλπ
- Γενικές Διευθύνσεις
- Διευθύνσεις
- Τμήματα ή (αυτοτελή) Γραφεία

Η Δημόσια Διοίκηση στελεχώνεται από το σώμα των δημοσίων υπαλλήλων. Το ισχύον σύστημα προσλήψεων δημοσίων υπαλλήλων είναι αποτυπωμένο στο Ν.

2190/1994 «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης» (ΦΕΚ 28/τ.Α΄/3-3-1994). Η διαχείριση του ζητήματος αυτού έχει ανατεθεί από το νομοθέτη στο Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) που λειτουργεί ως ανεξάρτητη διοικητική αρχή. Τα δικαιώματα αλλά και οι περιορισμοί των δημοσίων υπαλλήλων κατά την ανάπτυξη της προσωπικότητας και της δραστηριότητάς τους είναι τα εξής¹⁵⁵: (α) δικαίωμα συνεταιρισμού (Συντ. άρθρο 12§4) (β) Συνδικαλιστική ελευθερία (Συντ. άρθρο 23§1) (γ) Ελευθερία έκφρασης (Συντ. άρθρο 14§1) (δ) Οικονομική ελευθερία (Συντ. άρθρο 5§1) (ε) Πολιτική ουδετερότητα (Συντ. άρθρο 29§3) και (στ) Μονιμότητα (Συντ. άρθρο 103).

Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι επιφορτισμένοι με τα ακόλουθα καθήκοντα¹⁵⁶: (α) Να ενεργούν κατά τρόπο που προδίδει πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα (β) Να εκτελούν τα ανατιθέμενα σε αυτούς καθήκοντα με ευσυνειδησία (γ) Να ασκούν τα καθήκοντά τους με τρόπο αμερόληπτο, χωρίς διακρίσεις (δ) Να τηρούν εχεμύθεια σε σχέση με όσα πληροφορούνται κατά την ή με αφορμή την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους και (ε) Να επιδεικνύουν αξιοπρεπή και καλή συμπεριφορά κατά την άσκηση των υπηρεσιακών καθηκόντων τους.

Το καθεστώς του μόνιμου προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης (πλην αυτού της Αυτοδιοίκησης) ορίζεται σήμερα, στο Ν. 3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» (ΦΕΚ 26/τ.Α΄/9-2-2007), ο οποίος είναι γνωστός και ως Υπαλληλικός Κώδικας.

2) Αυτοδιοίκηση

Σύμφωνα με το άρθρο 101 του Συντάγματος για την Οργάνωση της Διοίκησης, το Κράτος πρέπει να οργανώνεται και να διοικείται κατά το Αποκεντρωτικό σύστημα..

Σύμφωνα με το Ν. 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης» (ΦΕΚ 87/τ.Α΄/7-6-2010), τον πρώτο και δεύτερο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης στην χώρα μας συγκροτούν οι δήμοι και οι περιφέρειες.

¹⁵⁵ Χρυσανθάκης, Χ. (2001). Το σώμα των δημοσίων υπαλλήλων. Στο Επ. Π. Σπηλιωτόπουλος, Αντ. Μακρυδημήτρης (Επιμ.). *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα* (σσ.87-101). Αθήνα Κομοτηνή: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα, σ. 91

¹⁵⁶ Βλ. Χρυσανθάκη. ό.π.π. σ. 94

Πιο συγκεκριμένα, οι δήμοι και οι περιφέρειες ορίζονται ως αυτοδιοικούμενα κατά τόπο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, τα οποία δεν διέπονται από σχέσεις ελέγχου και ιεραρχίας, αλλά συνεργασίας και συντονισμού. Οι περιφέρειες σχεδιάζουν, προγραμματίζουν και υλοποιούν πολιτικές, σύμφωνα με τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη και πολιτικές που υφίστανται σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.

Στην χώρα μας, υπάρχουν 325 Δήμοι¹⁵⁷ και οι εξής 13 περιφέρειες:

1. Αττικής, με έδρα την Αθήνα
2. Στερεάς Ελλάδας, με έδρα τη Λαμία
3. Πελοποννήσου, με έδρα την Τρίπολη
4. Δυτικής Ελλάδας, με έδρα την Πάτρα
5. Θεσσαλίας, με έδρα τη Λάρισα
6. Ηπείρου, με έδρα τα Ιωάννινα
7. Δυτικής Μακεδονίας, με έδρα την Κοζάνη
8. Κεντρικής Μακεδονίας, με έδρα τη Θεσσαλονίκη
9. Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης, με έδρα την Κομοτηνή
10. Βορείου Αιγαίου, με έδρα τη Μυτιλήνη
11. Νοτίου Αιγαίου, με έδρα την Ερμούπολη
12. Κρήτης, με έδρα το Ηράκλειο
13. Ιονίων νήσων, με έδρα την Κέρκυρα

3) Αποκεντρωμένη Διοίκηση

Πέρα από την κεντρική διοίκηση και την αυτοδιοίκηση, λειτουργούν τα περιφερειακά όργανα του κράτους. Σύμφωνα με τον ως άνω αναφερόμενο Ν. 3852/2010, έχουν συγκροτηθεί Αποκεντρωμένες Διοικήσεις για τις αποκεντρωμένες υπηρεσίες του κράτους, οι οποίες ασκούν γενική αποφασιστική αρμοδιότητα στις κρατικές υποθέσεις της περιφέρειάς τους, σύμφωνα με το άρθρο 101 του Συντάγματος.

¹⁵⁷ Νέο Μητρώο υπηρεσιών και φορέων (2011). Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης <http://www.ydmed.gov.gr/?p=695> [τελευταία επίσκεψη 27-9-2012]

Αποκεντρωμένες Διοικήσεις είναι οι κάτωθι:

- i. Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής
- ii. Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδας
- iii. Αποκεντρωμένη Διοίκηση Ηπείρου - Δυτικής Μακεδονίας
- iv. Αποκεντρωμένη Διοίκηση Πελοποννήσου, Δυτικής Ελλάδας και Ιονίου.
- v. Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αιγαίου.
- vi. Αποκεντρωμένη Διοίκηση Κρήτης.
- vii. Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας – Θράκης

4) Δημόσιος Τομέας

Η έννοια του δημοσίου τομέα δεν είναι προσδιορισμένη κατά τρόπο σαφή και ενιαίο. Υποδηλώνει την οικονομική παρουσία του Δημοσίου που όμως αντιδιαστέλλεται προς εκείνη του ιδιωτικού τομέα. Εκδηλώνεται με την οργάνωση και τη δράση διαφόρων δημοσίων νομικών προσώπων που διέπονται καταρχήν από το ιδιωτικό δίκαιο (δημόσιες επιχειρήσεις, πρόσωπα ιδρυματικού χαρακτήρα, πρόσωπα σωματειακής φύσης), από τις δημόσιες εταιρείες, καθώς και τις επιχειρήσεις μικτής οικονομίας¹⁵⁸.

III. Δικαστική λειτουργία

Η Δικαστική λειτουργία ασκείται από τα δικαστήρια, τα οποία διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

- Τα πολιτικά ή αστικά
- Τα ποινικά
- Τα διοικητικά

Επιπλέον, το Ελεγκτικό Συνέδριο ασκεί έλεγχο στα όργανα της Δημόσιας Διοίκησης, σχετικά με τα δημόσια οικονομικά. Το Ελεγκτικό Συνέδριο ελέγχει τα οικονομικά όλων των δημοσίων φορέων, κυρίως των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης.

¹⁵⁸ Φορτσάκης, Θ. Ο δημόσιος τομέας: περιεχόμενο, όρια, ιδιωτικοποιήσεις. Στο Επ. Π. Σπηλιωτόπουλος, Αντ. Μακρυδημήτρης (Επιμ.). *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα* (σσ.145-157). Αθήνα Κομοτηνή: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, σ. 145

2.2. Παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης

Για την μελέτη των σημαντικότερων προβλημάτων που χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση έχει υλοποιηθεί μια σειρά εκθέσεων. Μεταπολεμικά, έχουν πραγματοποιηθεί οι εκθέσεις του Κ. Βαρβαρέσσου «Επί του Οικονομικού Προβλήματος της Ελλάδος» (1952) και του G. Langrod «Έκθεσις αφορώσα την αναδιοργάνωσιν των δημοσίων υπηρεσιών εν Ελλάδι» (1964). Μεταδικτατορικά, έχει πραγματοποιηθεί το πρόγραμμα «εισαγωγής προϋπολογισμού μηδενικής βάσης και αξιολόγησης της παραγωγικότητας της Δημόσιας Διοίκησης» από την Arthur Young (1979), η Έκθεση του ΚΕΠΕ για την «Δημόσια Διοίκηση» (1987) και η «Έκθεση για τη Μεταρρύθμιση και τον Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης» του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης (1990). Όλες οι παραπάνω αναφερόμενες εκθέσεις, αλλά και οι μελέτες διοικητικών επιστημόνων επαναλαμβάνουν και τονίζουν ότι τα βασικότερα ζητήματα που αντιμετωπίζει διαχρονικά η δημόσια διοίκηση είναι η διοικητική αναποτελεσματικότητα, ο συγκεντρωτισμός, το διογκωμένο μέγεθος, η ακατάλληλη στελέχωση, η πολιτικοποίηση της διοίκησης, καθώς και η αποτυχία διαφόρων μεταρρυθμιστικών μέτρων και προσπαθειών¹⁵⁹.

Σύμφωνα με την **έκθεση Βαρβαρέσου¹⁶⁰ (1952)**, τα βασικά προβλήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι τα εξής: α) υπάρχει υπερβολικός αριθμός υπαλλήλων συσσωρευμένοι σε συγκεκριμένες υπηρεσίες, με παράλληλη έλλειψη σε άλλες, β) τα στελέχη της διοίκησης δεν στάθηκαν στο ύψος της αποστολής τους, που είναι η εξυπηρέτηση του συνόλου και η προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος, γ) οι δημόσιοι υπάλληλοι χαρακτηρίζονται από έλλειψη ικανοτήτων και υπαλληλικής συνείδησης, και από επιτηδειότητα και διάθεση εκμετάλλευσης της θέσης που κατέχουν, δ) παρατηρούνται φαινόμενα παραγκωνισμού και υποσκέλισης των καλών υπαλλήλων από τους επιτηδείς, ε) καταγράφεται συστηματική ταλαιπώρηση του κοινού και στ) η μεταπολεμική διοίκηση αποδείχθηκε ανίκανη να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις που προκύπτουν από την χορήγηση εξωτερικής βοήθειας.

¹⁵⁹ Σαματάς, Μ. (1995). Δυσλειτουργική Γραφειοκρατία ή Παγωμένος Γραφειοκρατισμός – Μια κοινωνικοπολιτική κριτική στην Ελληνική Διοικητική Γραφειοπαθολογία. Στο Α. Μακρυδημήτρης (Επιμ.), *Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης* (σελ. 113-139). Αθήνα – Κομοτηνή: Αντ. Ν. Σάκκουλα, σσ. 116-118

¹⁶⁰ Βαρβαρέσσος Κ. (1952). Έκθεσις επί του Οικονομικού Προβλήματος της Ελλάδος. Στο Κ. Κούρτης. *Προβλήματα Οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοικήσεως εν Ελλάδι*. Αθήνα: Μονοτυπικά Συγκροτήματα Τσιρώνη, σσ. 82-83

Ο Κούρτης¹⁶¹ (1964) αναφέρει ότι η σημαντικότερη αδυναμία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι «η έλλειψις ιεραρχήσεως των στοιχείων της διοικήσεως και ο αρκετά περίπλοκος συνδυασμός αυτών», διευκρινίζοντας ότι οι δημόσιες υπηρεσίες καταρτίζουν προγράμματα και πολιτικές, ενώ είναι παράλληλα αρμόδιες για την υλοποίησή τους (οι υπηρεσίες που δρουν είναι και αυτές που ελέγχουν).

Ο Lagrod, στην έκθεσή του (1964), διαπιστώνει ότι τα βασικά μειονεκτήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι η ακαταλληλότητα και η λειτουργική της ανεπάρκεια. Η διοικητική μεταρρύθμιση που προτείνει επικεντρώνεται στην προσπάθεια αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού και στην παροχή εξειδικευμένων επαγγελματικών γνώσεων και ικανοτήτων σε αυτό¹⁶².

Ο Κόκλας¹⁶³ (1982) αναφέρει ως σημαντική παθογένεια της ελληνικής δημόσιας διοίκησης την σύγχυση αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπηρεσιών. Επιπλέον, σύμφωνα με τον ερευνητή, η συνεχής διεύρυνση των αρμοδιοτήτων έχει καταστήσει την ελληνική δημόσια διοίκηση έναν βραδυκίνητο μηχανισμό με απαρχαιωμένες μεθόδους εργασίας και δαιδαλώδεις διαδικασίες. Το ίδιο πρόβλημα της διεύρυνσης αρμοδιοτήτων οδήγησε στην συνακόλουθη πρόσληψη νέου προσωπικού και την δημιουργία νέων δομών και μονάδων για να δικαιολογήσουν το προσωπικό και την εξέλιξή του, χωρίς αξιολόγηση και περιγραφές θέσεων εργασίας. Ο ερευνητής τονίζει περαιτέρω τα ζητήματα της επιλογής, αξιοποίησης και ποιοτικής βελτίωσης του προσωπικού στην δημόσια διοίκηση, ενώ ιδιαίτερη έμφαση αποδίδει στην εμπλοκή εξωϋπηρεσιακών σκοπιμοτήτων που κυριαρχούν στις προαγωγές και γενικότερα στην εξέλιξη του προσωπικού.

Η ομάδα εργασίας του ΚΕΠΕ (1987) εντόπισε τις βασικές παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης α) σε διαρθρωτικό επίπεδο (αδυναμία προσαρμογής σε σύγχρονες δομές και μεθόδους διοίκησης) β) στο επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού (πληθωρισμός στελέχωσης, αναξιοπιστία συστήματος διαδικασιών αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού) γ) σε λειτουργικό επίπεδο (έλλειψη σχεδιασμού, πλημμελής έλεγχος, προβληματικός συντονισμός και επικοινωνία, χρονοβόρες

¹⁶¹ Κούρτης, Κ. (1964). *Προβλήματα Οργανώσεως και λειτουργίας της Δημόσιας Διοικήσεως εν Ελλάδι*. Αθήναι: Μονοτυπικά Συγκροτήματα Τσιρώνη, σ. 81

¹⁶² Μακρυδημήτρης, Α. (1999). *Διοίκηση και Κοινωνία, Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*. Αθήνα: Θεμέλιο, σ. 52

¹⁶³ Κόκλας, Α. (1982). *Τα προβλήματα στη Δημόσια Διοίκηση* Αθήνα, σ. 86 επ.

διαδικασίες λήψης αποφάσεων, απουσία τεχνικών μέτρησης παραγωγικότητας, ελλιπής αξιοποίηση των εργαλείων της πληροφορικής, κλπ)¹⁶⁴.

Η Έκθεση για τη Μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης του **Υπουργείου Προεδρίας (1990)** διαπιστώνει ότι τα βασικά προβλήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης προκύπτουν από την υπερπολιτικοποίηση, την αστοχία προσπαθειών για μεταρρυθμίσεις, την υπερβολική διεύρυνση του ρόλου και των υποχρεώσεων του κράτους, την προσήλωση στο τυπικό νομικισμό, και την υποβάθμιση και την περιθωριοποίηση του Κοινοβουλίου¹⁶⁵.

Ο **Μακρυδημήτρης (1999)**, στην εργασία του «Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα: Υφιστάμενη Κατάσταση και Προοπτικές», σημειώνει ότι η αδυναμία του διοικητικού μηχανισμού προκύπτει από α) το διογκωμένο μέγεθος των δημοσίων υπηρεσιών και την δύσμορφη διάρθρωσή τους β) την ακαταλληλότητα της στελέχωσής τους γ) την κακοδιοίκηση και γραφειοκρατία και την απουσία σύγχρονων μεθόδων και τεχνικών διοίκησης, λήψης αποφάσεων και ελέγχου και δ) την αστοχία μεταρρυθμιστικών μέτρων και παρεμβάσεων του παρελθόντος¹⁶⁶. Ο ίδιος ερευνητής, τονίζει ακόμα ότι δομικά προβλήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αποτελούν η μεγάλη της εξάρτηση από τα κόμματα, η χαμηλή ποιότητα, επαγγελματική ανεπάρκεια και ακαταλληλότητα του προσωπικού, καθώς και η «επί χρήμασι εξαγορά δημοσίων υπηρεσιών»¹⁶⁷.

Ο **Δεκλερής¹⁶⁸ (2000)** διαπιστώνει ότι η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα πάσχει από α) ισχνή διοικητική καλλιέργεια, με αποτέλεσμα να εμπνέει περιορισμένη εμπιστοσύνη στα στελέχη της και το κοινό β) ανεπιτυχή διάταξη των λειτουργιών της, απουσία ορθολογικής μεθοδολογίας δράσης και χαμηλή αποτελεσματικότητα γ) ελλιπή επικοινωνία μεταξύ των υπηρεσιών και πλημμελείς ελέγχους δ) πλεονάζουσα και άκαμπτη δομή ε) υψηλό κόστος λειτουργίας και στ) απαρχαιωμένο σύστημα διοίκησης προσωπικού που περιορίζει τις δυνατότητες αξιοποίησής του.

¹⁶⁴ Βλ. Μακρυδημήτρη, ό.π. σ. 52

¹⁶⁵ Βλ. Μακρυδημήτρη, ό.π. σ. 53

¹⁶⁶ Βλ. Μακρυδημήτρη, ό.π. σσ. 57-58

¹⁶⁷ Βλ. Μακρυδημήτρη, ό.π. σ. 124 επ.

¹⁶⁸ Δεκλερής, Μ. (2000). Ελληνική Διοίκηση 2000. Στο Α. Μακρυδημήτρη, Ν. Μιχαλόπουλος (Επιμ.). *Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998* (σσ. 659-698). Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, σ. 683

Η Σπανού (2001) εντοπίζει τα ακόλουθα βασικά προβλήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης: «συγκεντρωτική δομή, ανεπάρκεια διαδικασιών σχεδιασμού και μηχανισμών ελέγχου, έλλειψη συντονισμού, στεγανά και δυσκαμψίες, ποσοτική και ποιοτική ανεπάρκεια του προσωπικού»¹⁶⁹.

Σύμφωνα με τον Φλωράτο¹⁷⁰ (2005), τα βασικά χαρακτηριστικά της κακοδιοίκησης στη Δημόσια Διοίκηση είναι η αναξιοκρατία – κομματισμός, το προβληματικό (αναχρονιστικό) κανονιστικό πλαίσιο, η γραφειοκρατία και η χαμηλή παραγωγικότητα.

Η μελέτη του ΟΟΣΑ το 2011 για την Ελλάδα με την ονομασία “OECD Public Governance Reviews: Greece 2011”¹⁷¹ συνοψίζει ως ακολούθως τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση:

1. Δεν υπάρχει ευρύ στρατηγικό όραμα, το οποίο θα διαμορφώσει στόχο και κατεύθυνση για το μακροπρόθεσμο μέλλον της ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας.
2. Προβλήματα διαφθοράς συνδέονται με την ευρύτερη κουλτούρα πολιτικής και δημόσιας διοίκησης, η οποία είναι αδιαφανής και περίπλοκη. Υπάρχει αδύναμη κεντρική διοίκηση, περίπλοκο νομικό πλαίσιο, απουσία βασικών δεδομένων, πλημελείς μηχανισμοί ελέγχου και ανεπαρκές σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.
3. Η ελληνική κυβέρνηση δεν χαρακτηρίζεται από συνοχή, έχει ελλιπή συντονισμό, με αποτέλεσμα την μη αποτελεσματική εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, οι οποίες απαιτούν συλλογική δράση.
4. Η εφαρμογή πολιτικών και μεταρρυθμίσεων αποτελεί σημαντικό πρόβλημα, εξαιτίας του συνδυασμού αδύναμης κεντρικής εποπτείας και κουλτούρας που ευνοεί την νομοπαρασκευαστική παραγωγή εναντίον των αποτελεσμάτων.

¹⁶⁹ Σπανού, Κ. (2001). Δημόσια διοίκηση και δημόσια πολιτική. Στο Επ. Π. Σπηλιωτόπουλος, Αντ. Μακρυδημήτρης (Επιμ.). *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα* (σσ.169-188). Αθήνα Κομοτηνή: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα, σ. 170

¹⁷⁰ Φλωράτος, Χ. (2005). *Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Αδυναμίες – Μέτρα Εξυγίανσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Αρσενίδη, σ. 121

¹⁷¹ *OECD Public Governance Reviews - Greece: Review of the Central Administration*. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: http://www.oecd.org/document/57/0,3746,en_33873108_33873421_49262649_1_1_1_1,00.html [τελευταία επίσκεψη 27-9-2012]

5. Η διοίκηση του προϋπολογισμού απαιτεί άμεση προσοχή, προκειμένου να βελτιωθεί ο έλεγχος των δαπανών. Υπάρχει ανάγκη μετατόπισης από τους κεντρικούς προληπτικούς ελέγχους στους κατασταλτικούς ελέγχους της διαχείρισης και υλοποίησης του προϋπολογισμού.
6. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού χρήζει άμεσης βελτίωσης, προκειμένου να προωθηθεί η αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πολίτη, αλλά και η κινητικότητα των υπαλλήλων. Θα πρέπει να υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ της πολιτικής ιεραρχίας και μιας τεχνικά επαρκούς και αντικειμενικής διοίκησης. Παρατηρείται το φαινόμενο πολλά ανώτατα διοικητικά στελέχη να είναι επικεφαλής ανύπαρκτων δομών. Δεν υπάρχει αποτελεσματική δόμηση της μεσαίας διοίκησης. Επίσης, παρατηρείται περιορισμένη κινητικότητα των υπαλλήλων εντός του δημοσίου τομέα, καθώς απαιτούνται δύσκολες και επιβαρυνμένες διαδικασίες.
7. Υπάρχει σημαντική αδυναμία στην συλλογή και διαχείριση δεδομένων, η οποία υψώνει εμπόδια στην εφαρμογή μεταρρυθμίσεων.
8. Η ελληνική διοίκηση βρίσκεται αγκυλωμένη εντός ενός πολύπλοκου νομικού πλαισίου, η οποία αποθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών και επικεντρώνεται σε διαδικασίες παρά σε πολιτικές, δημιουργώντας προσκόμματα σε μεταρρυθμίσεις.

Ύστερα από τα παραπάνω, γίνεται φανερό ότι όλες οι εκθέσεις που έχουν πραγματοποιηθεί για την ελληνική δημόσια διοίκηση, ακόμα και οι αυτόνομες μελέτες ερευνητών καταλήγουν στα ίδια συμπεράσματα. Η πρόσφατη έρευνα του ΟΟΣΑ συνοψίζει τα ευρήματα προηγούμενων εκθέσεων και κανείς θα μπορούσε να ισχυριστεί ότι η υλοποίησή της σε καιρούς οικονομικής κρίσης αποτελεί πολυτέλεια. Η καταγραφή των προβλημάτων και η διατύπωση προτάσεων για την αντιμετώπισή τους δεν αρκεί, καθώς το σημείο που θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή είναι η πραγματική υλοποίηση της διοικητικής μεταρρύθμισης στην χώρα μας.

Προς την κατεύθυνση της εφαρμογής των αλλαγών στην Διοίκηση, η Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα “Task Force for Greece” (TFGR) συστάθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ύστερα από αίτημα του Έλληνα Πρωθυπουργού το καλοκαίρι του 2011. Η TFGR συντονίζει την τεχνική βοήθεια σε συνεργασία με τις ελληνικές αρχές για την εφαρμογή της διοικητικής μεταρρύθμισης και την υποστήριξη των δράσεων

οικονομικής ανάπτυξης, στο πλαίσιο των προγραμμάτων που συμφωνήθηκαν μεταξύ της Ελλάδας, της Ε.Ε. και του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου¹⁷². Παρέχει δε τεχνική βοήθεια στα ακόλουθα θέματα: προϋπολογισμός και σύστημα φορολόγησης, δημόσια διοίκηση, δικαστικό σύστημα, επιχειρηματικό περιβάλλον, δημόσιες προμήθειες, ανταγωνισμός, ιδιωτικοποιήσεις, δημόσια υγεία και μετανάστευση.

Επιπλέον, τον Ιανουάριο 2012, η Ελλάδα, με την συνδρομή της Γαλλικής κυβέρνησης και της TFGR έχει αναλάβει να υλοποιήσει δράσεις για την μεταρρύθμιση της κεντρικής διοίκησης, τη βελτίωση της λειτουργίας, της οργάνωσης και του συντονισμού των υπουργείων στην χώρα μας, την πάταξη της διαφθοράς, την διαχείριση και εποπτεία του προϋπολογισμού και την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Έτσι λοιπόν, η Ελλάδα, σύμφωνα με το άρθρο 35 του Ν. 4024/2011 (ΦΕΚ 226/τ.Α΄/27-10-2011) «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015», θα πρέπει να προβεί στην αξιολόγηση όλων των δομών των δημοσίων υπηρεσιών μέχρι το τέλος του 2012. Επίσης, στο ίδιο πλαίσιο, πρόκειται να πραγματοποιηθεί αξιολόγηση των ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων.

2.3. Νομοθετικές εξελίξεις

2.3.1. Ο ν. 4024/2011 (ΦΕΚ 226/τ.Α΄/27-10-2011)

Η πλέον πρόσφατη εξέλιξη νομοθετικού περιεχομένου που αφορά την δημόσια διοίκηση και το προσωπικό στην χώρα μας είναι ο Ν. 4024/2011 (ΦΕΚ 226/τ.Α΄/27-10-2011), με τίτλο «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο – βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012–2015». Στον συγκεκριμένο νόμο περιλαμβάνονται διατάξεις για το συνταξιοδοτικό σύστημα, καθώς και για το σύστημα βαθμολογικών προαγωγών και μισθολογικής εξέλιξης των υπαλλήλων του

¹⁷² Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ: Ερωτήσεις και απαντήσεις για την Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα και τη δεύτερη τριμηνιαία έκθεσή της. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/12/184&format=HTML&aged=0&language=EL&guiLanguage=el> [τελευταία επίσκεψη 9-5-2012]

κράτους, των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού και άλλων φορέων του δημοσίου τομέα. Γίνεται αναφορά σε θέματα κινητικότητας των λεγόμενων «υπαλλήλων του Κράτους», οι οποίοι κατατάσσονται πλέον σε έξι βαθμούς (Α, Β, Γ, Δ, Ε, ΣΤ). Για την προαγωγή των υπαλλήλων από βαθμό σε βαθμό λαμβάνονται υπόψη τα εξής: α) η απόδοση ως προς το βαθμό επιτυχούς ή μη υλοποίησης της στοχοθεσίας β) οι διοικητικές ικανότητες και η συμπεριφορά στην υπηρεσία γ) το ανώτατο ποσοστό προαγωγής στον επόμενο βαθμό των κρινόμενων υπαλλήλων και δ) ο προβλεπόμενος ελάχιστος χρόνος παραμονής στο βαθμό. Περαιτέρω, στον Ν. 4024/2011 περιλαμβάνονται διατάξεις για τις προϋποθέσεις επιλογής σε θέσεις ευθύνης και την διαδικασία προκήρυξης επιλογής προϊσταμένων. Αναλύεται το σύστημα μισθολογικής εξέλιξης, ο βασικός μισθός του υπαλλήλου, καθώς και τα βασικά επιδόματα που δικαιούται να λαμβάνει. Με το Ν. 4024, εισάγεται η πρόβλεψη για το λεγόμενο «κίνητρο επίτευξης στόχων», το οποίο θα λαμβάνουν οι υπάλληλοι που υπηρετούν σε υπηρεσιακές μονάδες οι οποίες έχουν επιτύχει πάνω από 80% των στόχων τους. Ειδικά για τους υπαλλήλους που υπηρετούν σε υπηρεσιακές μονάδες με αρμοδιότητα την επίτευξη δημοσιονομικών στόχων, την είσπραξη εσόδων του δημοσίου και τον προγραμματισμό και έλεγχο αντίστοιχων δαπανών, καταβάλλεται το λεγόμενο «κίνητρο επίτευξης δημοσιονομικών στόχων». Μια άλλη πολύ σημαντική πτυχή του συγκεκριμένου νόμου είναι οι διατάξεις για την κατάργηση κενών οργανικών θέσεων στο δημόσιο τομέα, την προ-συνταξιοδοτική διαθεσιμότητα και την εργασιακή εφεδρεία. Τέλος, με στόχο την εξοικονόμηση δαπανών και την βελτίωση της αποδοτικότητας, προβλέπεται η σύσταση επιτροπής αναδιοργάνωσης δημοσίων υπηρεσιών, με έργο τον έλεγχο της υφιστάμενης οργανωτικής διάρθρωσης των φορέων, τον εντοπισμό υπηρεσιακών μονάδων που έχουν περιορισμένο αντικείμενο αρμοδιοτήτων ή με ελλείπον / πλεονάζον προσωπικό και η ανακατανομή των οργανικών θέσεων στις υπηρεσιακές μονάδες ανάλογα με τις ανάγκες (άρθρο 35 Ν. 4024/2011, όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα).

Μετά από δημόσια διαβούλευση, έχει υποβληθεί προς έγκριση στο Συμβούλιο της Επικρατείας **σχέδιο Προεδρικού Διατάγματος με θέμα «Σύστημα Αξιολόγησης των υπαλλήλων και των οργανικών μονάδων του Κράτους των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και άλλων φορέων του Δημοσίου Τομέα»**, όπως προβλέπουν τα άρθρα 7 και 19 του Ν. 4024/2011.

Οι βασικοί άξονες αυτού του σχεδίου Προεδρικού Διατάγματος (Συνέντευξη τύπου στις 28-3-2012 Δημήτρη Ρέππα, Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, <http://www.ydmed.gov.gr/?p=1776> [τελευταία επίσκεψη 27-8-2012]) είναι οι εξής:

1. Η αποτίμηση και η συγκριτική εξέταση των προσόντων των υπαλλήλων για τη βαθμολογική και τη μισθολογική τους εξέλιξη.
2. Η παροχή κινήτρων σε κάθε αξιολογούμενο υπάλληλο για τη βελτίωση των ικανοτήτων και της υπηρεσιακής του απόδοσης.
3. Η ορθή διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια υπηρεσία για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του.
4. Η ορθολογική και αποτελεσματική οργάνωση και στελέχωση των οργανικών μονάδων του δημοσίου και των λοιπών φορέων του δημόσιου τομέα.

Με το συγκεκριμένο σχέδιο Προεδρικού Διατάγματος, προβλέπεται σύστημα αξιολόγησης με άμεσες επιπτώσεις στην εξέλιξη της καριέρας των εργαζομένων στο δημόσιο, την ιεραρχία και την μισθολογική τους προαγωγή. Σε αυτό, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνονται τα εξής:

- διαδικασία καθορισμού των στόχων σε όλα τα επίπεδα (στρατηγικοί στόχοι, επιχειρησιακό σχέδιο και ατομικοί στόχοι υπαλλήλων)
- σύναψη συμβολαίου απόδοσης ανάμεσα στον υπάλληλο και τον άμεσο προϊστάμενό του, όπου αναφέρονται λεπτομερώς οι στόχοι, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης, τα αναμενόμενα αποτελέσματα και οι δείκτες μέτρησης
- αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων σε σχέση με τους στόχους
- αξιολόγηση της απόδοσης των οργανικών μονάδων με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
- όροι και προϋποθέσεις για την χορήγηση του επιδόματος με την ονομασία «κίνητρο επίτευξης στόχων» ή «κίνητρο επίτευξης δημοσιονομικών στόχων».

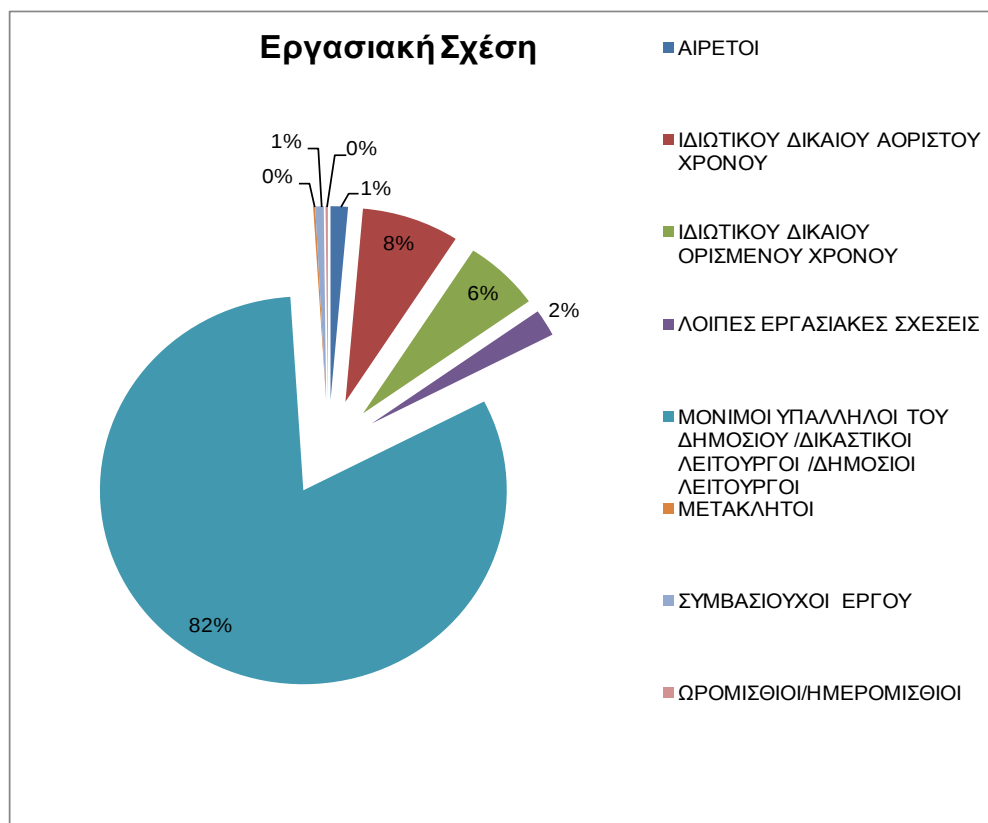
Μέχρι σήμερα, το σχέδιο του ως άνω αναφερόμενου Προεδρικού Διατάγματος δεν έχει εγκριθεί.

2.4.Απογραφή δημοσίων υπαλλήλων

Το πλαίσιο για την διενέργεια της απογραφής του πάσης φύσεως προσωπικού στο Δημόσιο και τα Ν.Π.Δ.Δ. τέθηκε με τον Ν. 3845/2010 (ΦΕΚ 65/τ.Α'/6-5-2010), το περιεχόμενο του οποίου εξειδικεύτηκε με την με αρ. Πρωτ. 2/37345/0004 (ΦΕΚ 784/τ.Β'/4-6-2010) Κοινή Απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Οικονομικών.

Σύμφωνα με την ως άνω αναφερόμενη Κοινή Υπουργική Απόφαση, υπόχρεοι της απογραφής ήταν το πάσης φύσεως προσωπικό του δημοσίου, των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου και των ΟΤΑ α' και β' βαθμού.

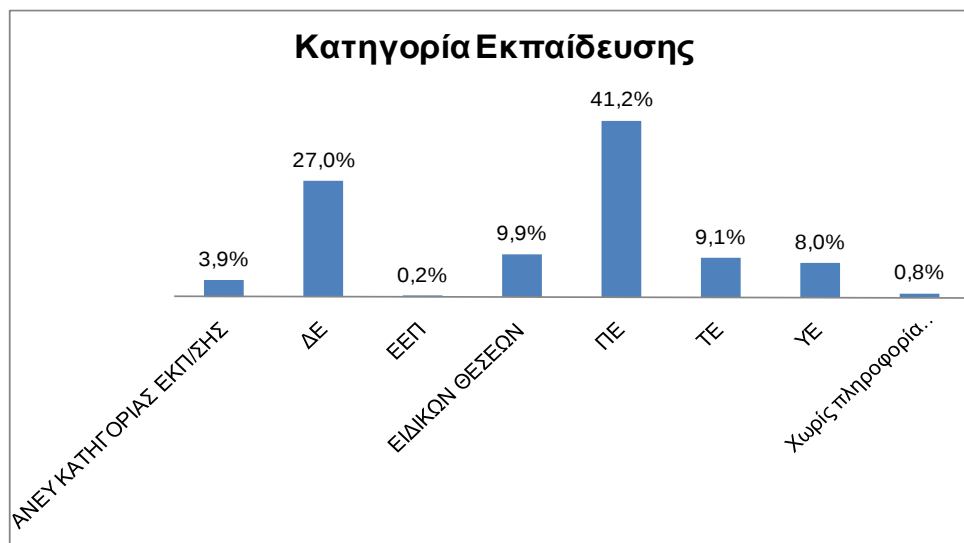
Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία που παρουσιάζονται στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://apografi.gov.gr> [τελευταία επίσκεψη 16-8-2012], οι απογεγραμμένοι μισθοδοτούμενοι του δημοσίου έως τις 31 Ιουλίου 2010 είχαν ανέλθει στους 768.009, ενώ ο αριθμός των μισθοδοτούμενων που έχουν ενταχθεί σε Δ/νση Προσωπικού είναι 688.302.



Διάγραμμα 2: Εργασιακή σχέση των μισθοδοτούμενων του δημοσίου

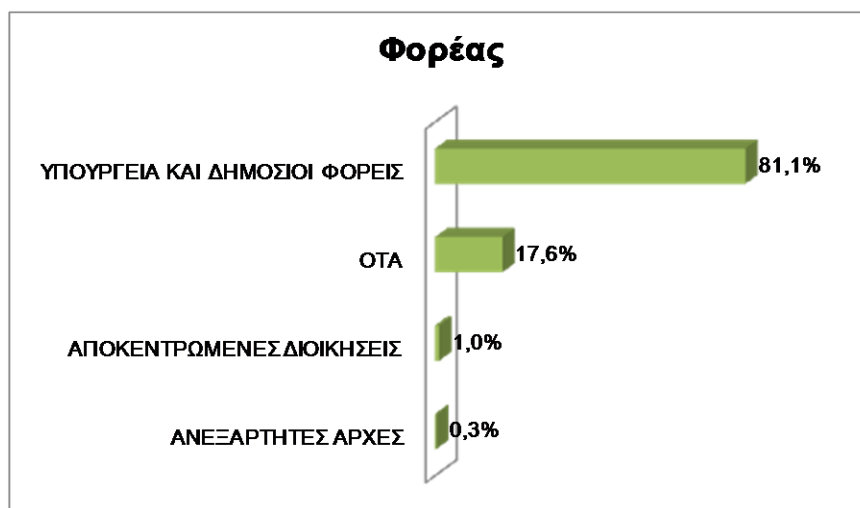
Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα (Διάγραμμα 2), η μεγάλη πλειοψηφία των απογεγραμμένων είναι οι μόνιμοι υπάλληλοι του δημοσίου / δικαστικοί λειτουργοί /

δημόσιοι λειτουργοί (82%), ακολουθούν οι υπάλληλοι με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (8%) και οι υπάλληλοι με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου (6%).



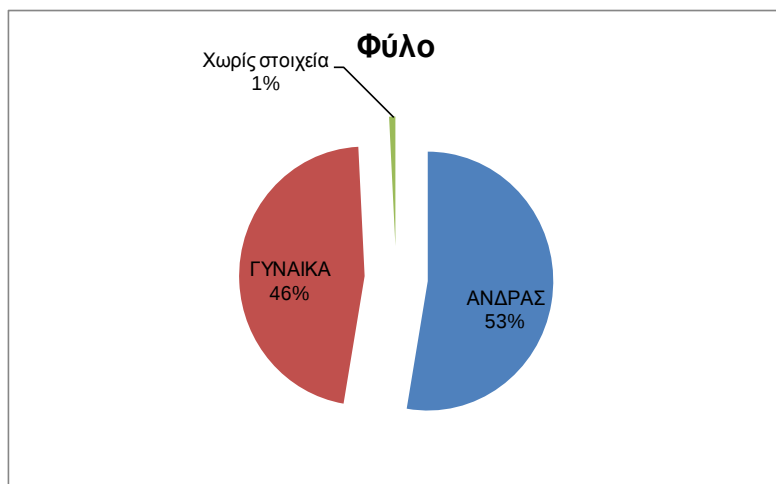
Διάγραμμα 3: Κατηγορία εκπαίδευσης των μισθοδοτούμενων του δημοσίου

Όπως, επίσης, φαίνεται από το παραπάνω διάγραμμα (Διάγραμμα 3), η πλειοψηφία των υπαλλήλων είναι κατηγορίας Πανεπιστημιακής ή Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (συνολικά 50,2%).



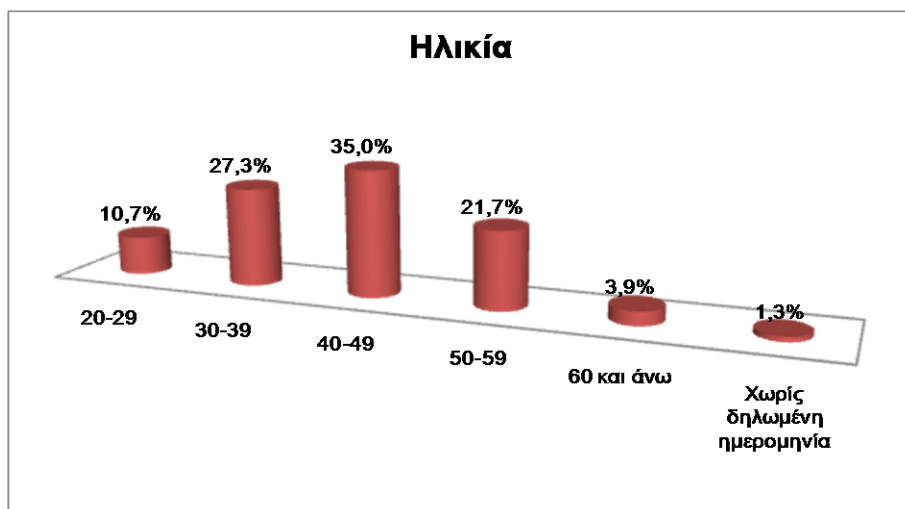
Διάγραμμα 4: Φορέας απασχόλησης των μισθοδοτούμενων του δημοσίου

Περαιτέρω, ο φορέας απασχόλησης (Διάγραμμα 4) των μισθοδοτούμενων του δημοσίου είναι τα Υπουργεία και οι δημόσιοι φορείς με ποσοστό 81,1%, ενώ ακολουθούν οι υπάλληλοι στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (17,6%).



Διάγραμμα 5: Φύλο των μισθοδοτούμενων του δημοσίου

Οι μισθοδοτούμενοι του δημοσίου είναι περισσότεροι άνδρες (53%), σε σχέση με τις γυναίκες (46%) (Διάγραμμα 5).



Διάγραμμα 6: Ηλικία των μισθοδοτούμενων του δημοσίου

Τέλος, η πλειοψηφία των υπαλλήλων του δημοσίου έχει ηλικία από 40 έως 49 έτη (35%), ακολουθούν οι υπάλληλοι με ηλικία από 30 έως 39 έτη (27,3%) και στην τρίτη θέση βρίσκονται οι υπάλληλοι με ηλικία από 50 έως 59 έτη (21,7%) (Διάγραμμα 6).

2.5.Ο Υπαλληλικός Κώδικας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το καθεστώς του μόνιμου προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης ορίζεται στο Ν. 3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ» (ΦΕΚ 26/τ.Α΄/9-2-

2007). Σκοπός του Υπαλληλικού Κώδικα είναι «η καθιέρωση ενιαίων και ομοιόμορφων κανόνων οι οποίοι θα διέπουν την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων, σύμφωνα ιδίως με τις αρχές της ισότητας, της αξιοκρατίας και της κοινωνικής αλληλεγγύης και την ανάγκη διασφάλισης της μέγιστης δυνατής απόδοσης κατά την εργασία τους» (άρθρο 1).

Ο Υπαλληλικός Κώδικας αποτελεί το θεσμικό πλαίσιο για την πρόσληψη και την εν γένει υπηρεσιακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων. Σε σχέση με το προϊσχύσαν θεσμικό πλαίσιο του Ν. 2683/1999 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 19/τ.Α΄/9-2-1999), ο νέος Υπαλληλικός Κώδικας περιλαμβάνει μια σειρά σημαντικών καινοτομιών, οι κυριότερες από τις οποίες είναι οι ακόλουθες¹⁷³:

- 1) Ισότητα και αξιοκρατία σε όλα τα θέματα υπηρεσιακής κατάστασης των δημοσίων υπαλλήλων (άρθρο 1).
- 2) Ανώτατο όριο ηλικίας διορισμού (άρθρο 6).
- 3) Συμμετοχή των συνδικαλιστικών οργάνων στον προγραμματισμό προσλήψεων (άρθρο 11).
- 4) Διαφάνεια στην περιουσιακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων (άρθρο 28).
- 5) Διευκολύνσεις για όσους υπηρετούν σε προβληματικές, άγονες και νησιωτικές περιοχές (άρθρο 37)
- 6) Επιμήκυνση της προθεσμίας παραγραφής για αξιώσεις του Δημοσίου κατά υπαλλήλων (άρθρο 38)
- 7) Απλούστευση της διαδικασίας μονιμοποίησης των υπαλλήλων (άρθρο 40).
- 8) Τήρηση των όρων υγιεινής και ασφάλειας στις δημόσιες υπηρεσίες (άρθρο 44).
- 9) Ρυθμίσεις για κανονικές και πρόσθετες άδειες που δικαιούνται οι υπάλληλοι (άρθρο 48).
- 10) Κίνητρα για την εξοικείωση των υπαλλήλων με τις νέες τεχνολογίες (άρθρο 50).
- 11) Ενίσχυση της κοινωνικής αλληλεγγύης (άρθρο 50).

¹⁷³ Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Κύρωση Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»

- 12) Το κοινωνικό πρόσωπο του νέου Υ.Κ.: Μέριμνα για τις πολύτεκνες και μονογονεϊκές οικογένειες-Ισότητα ευκαιριών στις γυναίκες και τους άντρες-Ενίσχυση της οικογένειας (άρθρα 52, 53).
- 13) Εγγυήσεις για την αποτροπή καταχρήσεων στις αναρρωτικές άδειες των δημοσίων υπαλλήλων (άρθρα 55, 56)
- 14) Κίνητρα για επιμόρφωση και μετεκπαίδευση των υπαλλήλων (άρθρο 56).
- 15) Ηθική αμοιβή ως κίνητρο για τους δημοσίους υπαλλήλους (άρθρο 61).
- 16) Εγγυήσεις για μετακινήσεις εκτός νομού ή σε νησιά (άρθρο 66).
- 17) Παράταση του χρόνου απόσπασης κατά ένα επιπλέον έτος (άρθρο 68).
- 18) Ρυθμίσεις για τις μετατάξεις (άρθρα 71, 72, 74).
- 19) Ταχύτερη εξέλιξη στους υπαλλήλους κατόχους διδακτορικών και μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών (άρθρο 80).
- 20) Μείωση του χρόνου εξέλιξης των υπαλλήλων κατηγορίας ΤΕ (άρθρο 82).
- 21) Αναμόρφωση του συστήματος επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων, με την εφαρμογή πραγματικά αντικειμενικών κριτηρίων (άρθρα 84, 85)
- 22) Νέα διαδικασία επιλογής προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων (άρθρο 86):
- 23) Προσμέτρηση προϋπηρεσίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση (άρθρο 98).
- 24) Καθιέρωση ως πειθαρχικών παραπτωμάτων η μη εξυπηρέτηση του πολίτη και η ανάρμοστη συμπεριφορά προς αυτόν (άρθρο 177).
- 25) Καθιέρωση δυνατότητας του προϊσταμένου Διεύθυνσης να επιβάλλει την ποινή του προστίμου έως και το ένα έκτο των μηνιαίων αποδοχών (άρθρο 118).
- 26) Επαναπροσδιορισμός του τρόπου συγκρότησης των υπηρεσιακών συμβουλίων με μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και διαφάνεια (άρθρο 159).

3. Παρακίνηση στο δημόσιο τομέα (Public service motivation – PSM)

Η συνήθης εντύπωση που επικρατεί σχετικά με τους λόγους που προσελκύουν τα άτομα στο δημόσιο, περιλαμβάνει την εργασιακή ασφάλεια, το λιγότερο άγχος σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα, τον σχετικά καλό μισθό και ενδεχομένως την απουσία ενός συστήματος ελέγχου απόδοσης που επιτρέπει στα άτομα να είναι λιγότερο αποδοτικά (ενδεχομένως και οκνηρά) χωρίς σοβαρές συνέπειες. Κοινός τόπος είναι ότι πολλά άτομα στην Ελλάδα, κυρίως γυναίκες, οδηγούνται στις εργασιακές επιλογές που τους προσφέρει ο δημόσιος τομέας, προκειμένου να «εξασφαλιστούν» και να δημιουργήσουν τις κατάλληλες εκείνες πρακτικές προϋποθέσεις για την εξασφάλιση μιας ποιοτικής ισορροπίας οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής.

Παρόλα αυτά, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι ο δημόσιος τομέας προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες για εργασία με χαρακτηριστικά κοινωνικής προσφοράς, τα άτομα που προσδίδουν μεγάλη αξία σε τέτοιου είδους δράσεις αναμένεται ότι θα αντλούν μεγαλύτερη χρησιμότητα λόγω της εργασίας στον δημόσιο τομέα και επομένως είναι πιο πιθανό να προσελκύονται περισσότερο από ανάλογες ευκαιρίες απασχόλησης. Ενδεχομένως, λοιπόν, η εικόνα του οκνηρού γραφειοκράτη δημοσίου υπαλλήλου να μην επαληθεύεται, αλλά την θέση της να παίρνει το σύνολο των ατόμων τα οποία ενδιαφέρονται με ειλικρίνεια για το δημόσιο συμφέρον και το κοινό καλό.

Ακολουθώντας, πρόκειται να εξετάσουμε σε θεωρητικό επίπεδο ποια είναι τα χαρακτηριστικά των ατόμων που προσελκύονται από τον δημόσιο τομέα με σκοπό την ικανοποίηση ανώτερων αναγκών για ανιδιοτελή και αλτρουιστική προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, καθώς επίσης και εάν τέτοιου είδους συμπεριφορές συσχετίζονται με μια σειρά από εργασιακά αποτελέσματα (ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον, δέσμευση απέναντι στον οργανισμό, αποδοτικότητα, κλπ). Πρόκειται, επομένως, να εξετάσουμε την έννοια της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, δηλαδή τα κίνητρα που έχουν τα άτομα να συνεισφέρουν στο δημόσιο συμφέρον ή στην κοινωνία γενικότερα, αδιαφορώντας για το δικό τους προσωπικό τίμημα.

3.1.Public Service Motivation (PSM) – ορισμοί

Οι Perry και Wise είχαν ορίσει την έννοια της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα (“Public Service Motivation - PSM”) ως την «ατομική προδιάθεση ανταπόκρισης σε κίνητρα που υφίστανται κυρίως ή αποκλειστικά σε δημόσια ιδρύματα και οργανισμούς»¹⁷⁴. Οι Brewer και Selden ανέπτυξαν περαιτέρω την ανωτέρω συλλογιστική, προτείνοντας ότι παρακίνηση στον δημόσιο τομέα είναι η «κινήτρια δύναμη που ωθεί τα άτομα να εκτελούν ουσιαστική δημόσια ή κοινωνική υπηρεσία»¹⁷⁵, ενώ επίσης απέδειξαν την ύπαρξη της έννοιας και εκτός του δημοσίου τομέα. Οι Rainey και Steinbauer διατύπωσαν έναν περισσότερο γενικό ορισμό της έννοιας, συγκρίνοντάς την με τον αλτρουισμό. Σύμφωνα με τους ερευνητές, παρακίνηση στον δημόσιο τομέα είναι μια «γενική, αλτρουιστική διάθεση εξυπηρέτησης των συμφερόντων του κοινωνικού συνόλου, του κράτους, του έθνους ή της ανθρωπότητας»¹⁷⁶.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η πιο σημαντική συνεισφορά στο αντικείμενο είναι αυτή του Vandenabeele. Σύμφωνα με τον ερευνητή, παρακίνηση στον δημόσιο τομέα είναι «οι πεποιθήσεις, αξίες και στάσεις που ξεπερνούν το προσωπικό συμφέρον ή το οργανωσιακό ενδιαφέρον, αλλά αφορούν το ενδιαφέρον μιας μεγαλύτερης πολιτικής οντότητας και προκαλούν τα άτομα να δρουν αναλόγως, όποτε αυτό απαιτείται»¹⁷⁷.

Αξίζει να αναφερθεί ότι μια σημαντική προβληματική που έχει αναπτυχθεί στον χώρο της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, αφορά στο κατά πόσο η συγκεκριμένη έννοια είναι εγγενής στα άτομα ή εάν μπορεί να αναπτυχθεί, ως αποτέλεσμα κάποιας μαθησιακής διαδικασίας, μέσα από την εμπειρία, την εργασιακή / διοικητική πρακτική ή την επαγγελματική κοινωνικοποίηση.

¹⁷⁴ Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50 (3), 367-373

¹⁷⁵ Brewer, G. & Selden, S.C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8, 413-439

¹⁷⁶ Rainey, H.G. & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9 (1), 1-332

¹⁷⁷ Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9 (4), 545-556

3.2.Οι τρεις κατηγορίες κινήτρων του PSM

Σύμφωνα με τους ερευνητές Perry & Wise, η παρακίνηση ενός ατόμου στον δημόσιο τομέα μπορεί να αποδοθεί σε ένα μίγμα από λογικά (rational), κανονιστικά (normative) και συναισθηματικά (affective) κίνητρα¹⁷⁸. Οι επιρροές αυτών των κινήτρων διαφοροποιούνται κατά την διάρκεια της ζωής του ατόμου, ανάλογα με διάφορους προσωπικούς ή περιβαλλοντικούς παράγοντες.

Τα **λογικά κίνητρα** βασίζονται στην μεγιστοποίηση της χρησιμότητας και επικεντρώνονται σε συμπεριφορές που εξυπηρετούν την εξασφάλιση του ατομικού συμφέροντος. Κίνητρα όπως συμμετοχή στην διαμόρφωση δημόσιας πολιτικής και δέσμευση σε ένα πρόγραμμα εξαιτίας της προσωπικής ταύτισης με αυτό μπορούν να χαρακτηριστούν ως λογικά. Τα άτομα επιθυμούν να συμμετάσχουν στην διαμόρφωση πολιτικής για να ικανοποιήσουν δικές τους ανάγκες, εξυπηρετώντας παράλληλα το δημόσιο συμφέρον. Εξάλλου, πιστεύουν ότι τα προσωπικά τους συμφέροντα συμπίπτουν με αυτά του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

Τα **κανονιστικά κίνητρα** βασίζονται σε κοινωνικές αξίες που ορίζουν την ηθική και το κοινό καλό. Περιλαμβάνουν την αφοσίωση σε έναν σκοπό και την βαθιά επιθυμία εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος. Παράλληλα, εκφράζουν μια αίσθηση καθήκοντος και αφοσίωσης στο κράτος και την κυβέρνηση.

Τα **συναισθηματικά κίνητρα** αναφέρονται σε ανθρώπινες συναισθηματικές αντιδράσεις, σε διάφορα κοινωνικά πλαίσια. Τα συναισθηματικά κίνητρα χαρακτηρίζονται από μια διάθεση προσφοράς βοήθειας προς τους ανθρώπους και περιλαμβάνουν τον αλtruισμό, την ενσυναίσθηση, κλπ.

3.3.PSM στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

Υπάρχει γενικώς η εντύπωση ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι διαφέρουν από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, οι οποίοι (ιδιωτικοί υπάλληλοι) παρακινούνται αποκλειστικά από εξωτερικά κίνητρα. Αντίθετα, οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται λιγότερο από εξωτερικά κίνητρα και περισσότερο από την ικανοποίηση βαθύτερων αναγκών εξυπηρέτησης του κοινωνικού συνόλου. Η βιβλιογραφική έρευνα επιβεβαιώνει την συγκεκριμένη θεώρηση.

¹⁷⁸ Βλ. Perry & Wise, *ibid.*

Για παράδειγμα, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Βέλγιο, μεταξύ 3.314 υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα και 409 δημοσίων υπαλλήλων, διαπιστώθηκε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται σε μικρότερο βαθμό από το μισθό, την προσωπική εξέλιξη/ανάπτυξη (personal growth), εργάζονται λιγότερες ώρες, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την προσωπική τους ζωή, έχουν περισσότερο ιδιωτικό χρόνο και περισσότερο χρόνο για ξεκούραση. Γενικά, διαπιστώθηκε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν ενδιαφέρονται για το κυνήγι του έντονου ανταγωνισμού, όμως επιθυμούν σεβασμό για τους ατομικούς ρυθμούς εργασίας τους, για την προσωπική τους ζωή και τις οικογενειακές προτεραιότητές τους¹⁷⁹.

Η παρακίνηση στον δημόσιο τομέα (Public Service Motivation) έχει βρεθεί ότι είναι μεγαλύτερη μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στο δημόσιο τομέα, απ' ό,τι των υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα, χωρίς αυτό όμως να σημαίνει ότι δεν μπορεί να εντοπιστεί και στον ιδιωτικό τομέα¹⁸⁰. Σύμφωνα με τον Wise (2000), τα κίνητρα της παροχής υπηρεσιών εξυπηρέτησης του κοινού καλού μπορούν να εντοπιστούν σε οποιονδήποτε τομέα εργασίας¹⁸¹.

3.4.Κλίμακα μέτρησης PSM

Ο Perry, ο οποίος είναι ο σημαντικότερος ερευνητής του αντικείμενου της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, ανέπτυξε το 1996 μοντέλο μέτρησης¹⁸², το οποίο αποτελείται από 24 αντικείμενα και βασίζεται σε τέσσερις διαστάσεις: (1) προσέλκυση για την χάραξη πολιτικής (attraction to policy making), (2) δέσμευση στο δημόσιο συμφέρον (commitment to public interest), (3) συμπόνοια (compassion) και (4) αυτοθυσία (self-sacrifice). Η συγκεκριμένη κλίμακα αποτελεί το πλέον βασικό εργαλείο μέτρησης της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα. Ας εξετάσουμε περισσότερο αναλυτικά τις τέσσερις διαστάσεις της κλίμακας του Perry:

¹⁷⁹ Buelens, M. & Van den Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*, 67 (1), 65–74

¹⁸⁰ Perry, J.L. & Hondeghem, A. (2008). Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3-12

¹⁸¹ Wise, L.R. (2000). The Public Service Culture. In Stillmann, R.J. II (ed.) *Public Administration Concepts and Cases*, 7th ed., Boston: Houghton Mifflin, pp. 342-353

¹⁸² Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22

A. Η πρώτη διάσταση (προσέλκυση για την χάραξη πολιτικής) εντάσσεται στην κατηγορία της λογικής μεγιστοποίησης της χρησιμότητας και του προσωπικού συμφέροντος και εξετάζει τον βαθμό κατά τον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι χαρακτηρίζονται από έντονο ενδιαφέρον για την δημόσια δράση ή παρακινούνται από τις δυνατότητες συν-διαμόρφωσης πολιτικής.

B. Η δεύτερη διάσταση (δέσμευση στο δημόσιο συμφέρον) εξετάζει την έκταση κατά την οποία το κοινωνικό συμφέρον και η κοινωνική υπευθυνότητα επηρεάζει την επαγγελματική δραστηριότητα των ατόμων στην δημόσια διοίκηση. Οι κυριότερες μεταβλητές εδώ είναι η επιθυμία εξυπηρέτησης του δημόσιου συμφέροντος και η αφοσίωση στο κράτος.

Γ. Η τρίτη διάσταση (συμπόνοια) βασίζεται στην κοινωνική ευσπλαχνία. Η συγκεκριμένη διάσταση θεωρεί ότι τα άτομα αισθάνονται την υποχρέωση να βελτιώσουν τις ζωές των άλλων.

Δ. Η τέταρτη διάσταση (αυτοθυσία) σχετίζεται με τα συναισθηματικά κίνητρα και εστιάζει στην προθυμία των ατόμων να εργαστούν ανιδιοτελώς¹⁸³.

Διάφορες έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί για να επιβεβαιώσουν ή όχι την εφαρμογή του πολυδιάστατου μοντέλου του Perry. Οι Vandenabeele *et al.* (2006) θέλοντας να εξετάσουν εάν το κατασκεύασμα του Perry (1996) μπορεί να εφαρμοστεί και σε άλλες χώρες πέραν των ΗΠΑ, κατέληξαν στον εντοπισμό επιπλέον διαστάσεων παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, όπως ισότητα, παροχή υπηρεσιών και γραφειοκρατική διακυβέρνηση¹⁸⁴. Την ίδια χρονιά (2008), οι Coursey *et al.*, επιβεβαίωσαν τις τρεις (από τις τέσσερις) διαστάσεις του αρχικού μοντέλου του Perry (1996): Αυτοθυσία, Δέσμευση στο Δημόσιο Συμφέρον και Συμπόνοια, με αυξημένη την επιρροή της πρώτης διάστασης¹⁸⁵. Ο Kim (2009) επιβεβαίωσε, επίσης, ότι η κλίμακα των τεσσάρων διαστάσεων του Perry (1996) μπορεί να εφαρμοστεί και να

¹⁸³ Mihalciou, R.M. (2011). Public service motivation. The 6th edition of the international conference – European Realities and Perspectives

¹⁸⁴ Vandenabeele, W., Scheepers, S. & Hondeghem, A. (2006). Public Service Motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany. *Public policy and administration*, 21 (1), 13-31

¹⁸⁵ Coursey, D., Perry, J.L., Brudney, J.L. & Littlepage, L. (2008). Psychometric Verification of Perry's Public Service Motivation Instrument – Results for Volunteer Exemplars. *Review of Public Personnel Administration*, 28 (1), 79-90.

γενικευτεί στην Κορέα¹⁸⁶. Ο συγκεκριμένος ερευνητής κατασκεύασε μια κλίμακα 14 αντικειμένων, αμφισβητώντας όμως την καταλληλότητα της διάστασης «προσέλκυση για την χάραξη πολιτικής» για την αποτύπωση της λογικής βάσης της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα και αναδιατυπώνοντας με περισσότερο θετικό περιεχόμενο τις προτάσεις του αρχικού μοντέλου του Perry (1996). Το 2010, οι Kim & Vandenabeele, επιθυμώντας να αναπτύξουν ένα εργαλείο μέτρησης της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα το οποίο να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διεθνές επίπεδο, κατέληξαν σε μια κλίμακα 17 στοιχείων, η οποία περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις, διαφοροποιημένες σε έναν βαθμό από αυτές του Perry (1996): Προσέλκυση για την Δημόσια Υπηρεσία (Attraction to Public Service – APS), Δέσμευση για τις Δημόσιες Αξίες (Commitment to Public Values – CPV), Συμπόνια (Compassion – COM) και Αυτοθυσία (Self-Sacrifice – SS)¹⁸⁷.

3.5. Παράγοντες που επηρεάζουν το PSM

3.5.1. Ατομικά χαρακτηριστικά

Σύμφωνα με έρευνα του Perry (1997)¹⁸⁸, το PSM συσχετίζεται θετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης και την ηλικία και αρνητικά με το ύψος του εισοδήματος. Επίσης, σε έρευνά του ο Bright (2005)¹⁸⁹, διαπίστωσε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του ιεραρχικού επιπέδου των ατόμων και του επιπέδου της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα (PSM), χωρίς όμως αυτό να αποκλείει το γεγονός ότι άτομα που εργάζονται σε χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας να μην προσελκύονται από την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Ο Bright αποδίδει αυτό το φαινόμενο, στο ενδεχόμενο τα άτομα που βρίσκονται στα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας να έχουν ικανοποιήσει τις κατώτερες ανάγκες τους, λόγω υψηλότερων μισθών, οπότε ενδιαφέρονται περισσότερο για την ικανοποίηση ανώτερων αναγκών. Επίσης, το υψηλό αποτέλεσμα

¹⁸⁶ Kim, S. (2009). Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation. *The American Review of Public Administration*, 39 (2), 149-163.

¹⁸⁷ Kim, S. Vandenabeele, W. et al (2010). Measuring Public Service Motivation: Developing an Instrument for International Use. *Paper prepared for presentation at the annual conference of the European Group for Public Administration, Toulouse, France, September 8-10, 2010*

¹⁸⁸ Perry, J. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2, 181-197

¹⁸⁹ Bright, L. (2005). Public Employees with high levels of Public Service Motivation: Who are they, Where are they, and what do they want? *Review of Public Personnel Administration*, 25, 138-154

παρακίνησης στον δημόσιο τομέα για τα συγκεκριμένα άτομα μπορεί να οφείλεται στην διαδικασία «εργασιακής» κοινωνικοποίησης που τους βοηθά να αναγνωρίζουν την μεγάλη αξία της προσφοράς στο κοινό καλό. Στην ίδια έρευνα αποδείχθηκε ότι άτομα με υψηλά επίπεδα παρακίνησης στον δημόσιο τομέα είναι περισσότερο πιθανό να διαθέτουν μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης και να είναι θηλυκού γένους. Εξάλλου, η εκπαίδευση βοηθά τα άτομα να αναγνωρίσουν την αξία της παροχής υπηρεσιών στην κοινωνία, ενώ, από την άλλη πλευρά, οι γυναίκες, σύμφωνα με τα στερεότυπα των κοινωνικών ρόλων, θεωρούνται ως αυτές που αναλαμβάνουν υποστηρικτικούς και εξυπηρετικούς ρόλους, προς όφελος της κοινωνίας. Οι Naff & Crum (1998)¹⁹⁰ στην έρευνά τους μεταξύ περίπου 10.000 ομοσπονδιακών υπαλλήλων στην Αμερική, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα άτομα με το μεγαλύτερο επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα προέρχονταν από εθνικές μειονότητες, είναι γυναίκες, και διαθέτουν υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης. Στην ίδια κατεύθυνση, οι Perry & Hondeghem (2008)¹⁹¹ αναφέρουν ότι οι πιο ισχυροί κοινωνικοί και δημογραφικοί παράγοντες για την διαμόρφωση του PSM είναι η εκπαίδευση, το φύλο και η ηλικία. Υπογραμμίζεται επιπλέον η σημασία της κοινωνικοποίησης στην οικογένεια, τα θρησκευτικά ιδρύματα, καθώς και οι προηγούμενες εργασιακές εμπειρίες.

3.5.2. Διοικητικές πρακτικές

Αμοιβές βάσει απόδοσης: Επικρατεί γενικώς η εντύπωση ότι η παροχή χρηματικών κινήτρων στους δημοσίους υπαλλήλους θα οδηγήσει στην αύξηση της παρακίνησης και της απόδοσής τους. Ωστόσο, η ανωτέρω αναφερόμενη έρευνα του Bright (2005)¹⁹² απέδειξε το αντίθετο, καθώς όσο μεγαλύτερο επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα έχουν τα άτομα, τόσο λιγότερο επιθυμούν χρηματικά κίνητρα και ανταλλάγματα. Στην ίδια κατεύθυνση, η έρευνα των Anderfuhren-Biget *et al.* (2010)¹⁹³ σε 3.754 δημοτικούς υπαλλήλους στην Ελβετία, εξέτασε την σχέση – από την μια πλευρά – του PSM, των υλικών κινήτρων, των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας και της υποστήριξης από τον οργανισμό, με την εργασιακή παρακίνηση – από την άλλη πλευρά. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το PSM εξηγεί σε σημαντικό

¹⁹⁰ Naff, K.C. & Crum, J. (1998). Working for America: Does Public Service Motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19 (4), 5-16

¹⁹¹ Βλ. Perry & Hondeghem, *ibid.*

¹⁹² Βλ. Bright, *ibid.*

¹⁹³ Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giaque, D. & Ritz, A. (2010). Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter? *Paper presented for the IRSPM, 6-9 April, Bern*

βαθμό την εργασιακή παρακίνηση στον δημόσιο τομέα. Οι σχέσεις εντός της ομάδας (αναγνώριση από συναδέλφους και προϊσταμένους, ποιότητα σχέσεων, εμπιστοσύνη, υποστήριξη) είναι σημαντικός παρακινητής για τους δημόσιους υπαλλήλους, ενώ το ίδιο δεν ισχύει για τα υλικά κίνητρα. Επίσης, οι Buelens, & Van den Broeck (2007)¹⁹⁴, στην έρευνά τους μεταξύ 3.314 υπαλλήλων του ιδιωτικού και 409 υπαλλήλων του δημόσιου τομέα απέδειξαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι σημαντικά λιγότερο παρακινημένοι από το επίπεδο του μισθού.

Οι Weibel *et al* (2009)¹⁹⁵ βρήκαν ότι οι αμοιβές βάσει απόδοσης μπορούν να επηρεάσουν την προσωπική προσπάθεια, ενισχύοντας την εξωτερική παρακίνηση (συμπεριφορές που εξαγοράζονται) και αποδυναμώνοντας παράλληλα την εσωτερική παρακίνηση, δηλαδή την αυθόρμητη διάθεση των ατόμων για παροχή δημόσιας υπηρεσίας. Σημειώνεται εδώ ότι οι αμοιβές βάσει απόδοσης μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση της απόδοσης στην περίπτωση των εργασιών που δεν παρουσιάζουν ενδιαφέρον, όμως μπορούν να έχουν αρνητικά αποτελέσματα στην περίπτωση των ενδιαφέροντων καθηκόντων. Οι ίδιοι ερευνητές συνοψίζουν τους λόγους για τους οποίους το σύστημα αμοιβών βάσει απόδοσης είναι δύσκολο να εφαρμοστεί στον δημόσιο τομέα: (1) μπορεί να οδηγήσει στον παραγκωνισμό της εσωτερικής παρακίνησης, (2) η κρατική χρηματοδότηση που μπορεί να διατεθεί είναι περιορισμένη σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα, (3) οδηγεί στην προσέλκυση στο δημόσιο τομέα ατόμων περισσότερο ανταγωνιστικών και λιγότερο εξειδικευμένων σε θέματα πολιτικής, (4) υπάρχουν δυσκολίες στην αξιολόγηση των πολύπλοκων, ασαφών και μη εύκολα μετρήσιμων προϊόντων και υπηρεσιών του δημοσίου τομέα και (5) υπάρχει ο κίνδυνος χειραγώγησης από τους πολιτικούς προϊσταμένους των κριτηρίων αξιολόγησης.

Η αρνητική συσχέτιση των χρηματικών κινήτρων με το επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, οδήγησε μάλιστα τους Georgellis *et al* (2011)¹⁹⁶ να προτείνουν την μείωση αποδοχών και άλλων εξωτερικών ανταμοιβών ως μέτρο για την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των υπαλλήλων, καθώς μια τέτοια κίνηση,

¹⁹⁴ Βλ. Buelens & Van den Broeck, *ibid*.

¹⁹⁵ Weibel, A., Rost, K. & Osterloh, M. (2009). Pay for Performance in the Public Sector – Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access*, May 27, 2009

¹⁹⁶ Georgellis, Y., Iossa, E. & Tabvuma, V. (2011). Crowding out intrinsic motivation in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory (Forthcoming 2011)*

σύμφωνα με τους ερευνητές, θα οδηγούσε σε καλύτερη αντιστοίχιση των εσωτερικά παρακινήμενων υπαλλήλων με τις θέσεις εργασίας στον δημόσιο τομέα και στην συνακόλουθη απομάκρυνση αυτών που δεν παρακινούνται από την φύση της εργασίας. Όμως, η Taylor (2007)¹⁹⁷ παρατηρεί, παρόλα αυτά, ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι με υψηλό επίπεδο PSM δεν είναι διατεθειμένοι να δεχθούν λιγότερο από ικανοποιητικές συνθήκες απασχόλησης για να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στο δημόσιο τομέα: τα αλτρουιστικά κίνητρα των ανθρώπων δεν είναι ανεξάντλητα και σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να θεωρούνται δεδομένα, όμως θα πρέπει να καλλιεργούνται μέσα από ένα θετικό και υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας.

Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να τονιστεί ότι οι διάφορες στρατηγικές που στοχεύουν στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων θα πρέπει να λάβουν υπόψη την ανομοιογένεια του υπαλληλικού δυναμικού στον δημόσιο τομέα και να παρέχουν ευκαιρίες τόσο σε αυτούς που αναζητούν τις υλικές ανταμοιβές, όσο και σε αυτούς που ενδιαφέρονται για τις ευκαιρίες προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο που παρέχει ο δημόσιος τομέας.

Ηγεσία: Από την αναζήτηση της βιβλιογραφίας, ένας σημαντικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει το επίπεδο PSM των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα, είναι η μετασχηματική ηγεσία (transformational leadership), η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια διαδικασία απονομής εξουσίας που θέτει ελεύθερους τους εργαζόμενους και κατά συνέπεια αυξάνει την παρακίνησή τους¹⁹⁸.

Συμβατότητα: Σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει το PSM είναι και ο βαθμός συμβατότητας μεταξύ του επιπέδου παρακίνησης στην δημόσια υπηρεσία των ατόμων και του περιβάλλοντός τους¹⁹⁹. Ειδικότερα, εάν υπάρχει μεγάλη συμβατότητα, τότε τα άτομα τείνουν να είναι περισσότερο ικανοποιημένα και λιγότερο διατεθειμένα να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους και τον οργανισμό που εργάζονται.

¹⁹⁷ Taylor, J. (2007). The impact of public service motives on work outcomes in Australia: A comparative Multi-Dimensional Analysis. *Public Administration*, 85 (4), 931-954.

¹⁹⁸ Jensen, D.H., (2009). Transformational Leadership and Public Service Motivation. Is there Other Ways to Improve Motivation (and Performance) than to Choose Between the Carrot or the Stick? *Project description to be presented at the EGPA pre-conference, September 1st 2009.*

¹⁹⁹ Steijn, B. (2008). Person-Environment Fit and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11 (1), 13-27

Πιεστικό περιβάλλον εργασίας: Έχει βρεθεί ότι η αυξημένη πίεση στο εργασιακό περιβάλλον ενισχύει το επίπεδο του PSM των εργαζομένων. Μπορούμε να εικάσουμε ότι η συγκεκριμένη περίπτωση ισχύει καθώς, για παράδειγμα, κάτω από τέτοιες συνθήκες, οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν πλήρη επίγνωση της σημασίας της εξυπηρέτησης του δημόσιου συμφέροντος²⁰⁰.

3.5.3. Διαφορές ανάμεσα σε χώρες

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθη το 2005 και το 2006 σε έξι ευρωπαϊκές χώρες (Βέλγιο, Ολλανδία, Μάλτα, Ιταλία, Αυστρία, Ελβετία), η χώρα στην οποία ζει κανείς εξηγεί σε σημαντικό βαθμό το επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα ενός ατόμου. Οι διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ των χωρών μπορεί να οφείλονται στην κυριαρχία ή όχι μετα-υλιστικών ιδεών (π.χ. εάν τα άτομα έχουν ενεργό ρόλο στην λήψη σημαντικών αποφάσεων δημόσιας πολιτικής, εάν προστατεύεται η ελευθερία του λόγου) ή του υλισμού (π.χ. νόμος και τάξη, οικονομία και τιμές), στην θέση της θρησκείας και του εθελοντισμού στην κοινωνία, στο επίπεδο ατομικισμού ή συλλογικότητας, στην απόσταση από την εξουσία και τον βαθμό ισότητας μεταξύ των ατόμων και τέλος στην δομή του κράτους και το είδος των διαφορετικών πολιτικο-διοικητικών συστημάτων²⁰¹.

3.5.4. Έρευνες για την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα (PSM) στην Ελλάδα

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση, οι έρευνες αναφορικά με την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι περιορισμένες. Μια από τις λίγες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί είναι αυτή του Μανωλόπουλου (2007)²⁰², ο οποίος συγκέντρωσε στοιχεία από 454 υπαλλήλους οργανισμών του ευρύτερου δημόσιου τομέα (ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ και ΥΠΑ). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς του, οι εξωτερικές ανταμοιβές (extrinsic rewards) είναι αυτές που χρησιμοποιούνται περισσότερο στον ευρύτερο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα για την ενδυνάμωση και παρακίνηση των

²⁰⁰ Gould-Williams, J., Redman, T. & Limpanitgu, T. (2010). The impact of HR practices on individual work-related outcomes: Testing the mediating effects of public service motivation, *IRSPM Annual Conference*. Berne.

²⁰¹ Vandenabeele, W.V., Steijn, B., Egger-Peitler, I, Hammerschmid, G, Meyer, R., Camilleri, E., Cerase, F., Leisink, P.L.M., Ritz, A. & Hondeghem, A. (2009). Comparing public service motivation within various Europe countries: do institutional environments make a difference ? *Paper prepared for International Public Service Motivation Conference, Bloomington, United States, 7-9 June, 2009*

²⁰² Manolopoulos, D. (2007). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30 (1), 63-85

υπαλλήλων. Ο ερευνητής αποδίδει το γεγονός αυτό στην γραφειοκρατική δομή των ανωτέρω αναφερόμενων οργανισμών, η οποία αποτρέπει την εσωτερική παρακίνηση των υπαλλήλων. Η αντίληψη για τις δίκαιες αμοιβές και την αυξημένη εργασιακή ασφάλεια είναι οι παράγοντες εξωτερικής ικανοποίησης στους οποίους δίνει περισσότερη έμφαση η διοίκηση, ενώ τα χρηματικά κίνητρα απόδοσης κατατάσσονται τρίτα. Δυστυχώς, η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα δεν παρέχει ικανοποιητικά επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης στους εργαζομένους (π.χ. αναγνώριση προσπάθειας, ευκαιρίες για επιστημονική εξέλιξη, δημιουργικότητα, προσωπική εξέλιξη, κλπ). Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός ότι τα χρηματικά κίνητρα απόδοσης είναι περισσότερο ελκυστικά για τα άτομα με μεγαλύτερη εκπαίδευση και προηγούμενη εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα. Τα συγκεκριμένα άτομα προτιμούν τις εξωτερικές ανταμοιβές ως κίνητρο για την αύξηση της απόδοσής τους. Αντίθετα, διαπιστώθηκε αρνητική συσχέτιση με εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης (intrinsic motivators), όπως για παράδειγμα εκτίμηση, κύρος, ευκαιρίες εξέλιξης σε έναν συγκεκριμένο τομέα εξειδίκευσης. Τελικά, ο Μανωλόπουλος τονίζει ότι ένας συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών είναι αυτός που παίζει ρόλο στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Μια ενδιαφέρουσα έρευνα είχε επίσης διεξαχθεί το 1990 από τον Μπουραντά, μεταξύ υπαλλήλων σε υπουργεία, δημόσιους οργανισμούς, δημόσιες επιχειρήσεις και ιδιωτικές εταιρίες²⁰³. Στην συγκεκριμένη έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι υπάλληλοι στον ιδιωτικό τομέα έχουν μεγαλύτερο επίπεδο ικανοποίησης και δέσμευσης στους οργανισμούς τους, αισθάνονται περισσότερο παρακινημένοι και δείχνουν λιγότερη αδιαφορία για την εργασία τους από τους αντίστοιχους υπαλλήλους στον δημόσιο τομέα. Στην συγκεκριμένη έρευνα, διαπιστώθηκε ότι μια σειρά από παράγοντες επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων:

- Η φύση της εργασίας, κυρίως η έλλειψη ποικιλίας και σημαντικότητας, η έλλειψη αυτονομίας και η απουσία ανατροφοδότησης για τα αποτελέσματα.
- Η σύγχυση και η σύγκρουση μεταξύ ρόλων, πολιτικών και διαδικασιών.
- Η έλλειψη διασύνδεσης μεταξύ προσπάθειας, αποτελεσμάτων και ανταμοιβών.

²⁰³ Papalexandris, N. Greece. In Brunstein, I. (ed.) *Human Resource Management in Western Europe*. Berlin: Walter de Gruyter, 1995, pp. 125-126

- Το οργανωσιακό κλίμα, το οποίο δεν ενθαρρύνει την αναγνώριση για τα επιτεύγματα και οι λίγες ευκαιρίες που έχουν οι ίδιοι οι υπάλληλοι να επηρεάσουν το επίπεδο αποτελεσματικότητάς τους.
- Η κακή ποιότητα ηγεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

3.6.Θετικές συσχετίσεις με εργασιακά αποτελέσματα

Η έννοια της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα (Public Service Motivation – PSM) έχει κατά καιρούς συσχετισθεί από διάφορους ερευνητές με θετικά εργασιακά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, οι Naff και Crum (1998)²⁰⁴, στην ως άνω αναφερόμενη έρευνά τους μεταξύ 10.000 ομοσπονδιακών υπαλλήλων στην Αμερική, είχαν βρει ότι τα άτομα με υψηλό επίπεδο PSM είχαν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, θετικότερες αξιολογήσεις απόδοσης και μικρότερη πρόθεση να εγκαταλείψουν την εργασία τους απ' ό,τι οι δημόσιοι υπάλληλοι με χαμηλό επίπεδο PSM. Μάλιστα, όσον αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση, το PSM βρέθηκε ότι ήταν ο πιο ισχυρός παράγοντας πρόβλεψης.

Ο Camillieri (2006)²⁰⁵, σε έρευνα μεταξύ 2.135 δημοσίων υπαλλήλων στην Μάλτα, εξέτασε την σχέση μεταξύ του PSM και της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό. Σύμφωνα με τον ερευνητή, η δέσμευση απέναντι στον οργανισμό έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερο επίπεδο PSM, και μάλιστα η συναισθηματική δέσμευση (affective commitment) έχει θετική επίδραση σε όλες τις διαστάσεις του PSM.

Σε έρευνα μεταξύ 754 Γάλλων δημοσίων υπαλλήλων, ο Castaing (2006)²⁰⁶ βρήκε ότι το PSM εξηγεί σε σημαντικό βαθμό την συναισθηματική δέσμευση (affective commitment) σε έναν δημόσιο οργανισμό.

Στην ίδια κατεύθυνση, οι Vandenabeele και Ban (2009)²⁰⁷ σε έρευνα μεταξύ 6.950 υπαλλήλων στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα άτομα με

²⁰⁴ Βλ. Naff & Crum, ibid

²⁰⁵ Camillieri, E. (2006). Towards developing an organizational commitment – Public service motivation model for Maltese Public Service employees. *Public Policy and Administration*, 21, 63-83

²⁰⁶ Castaing, S. (2006). The effects of psychological contract fulfillment and public service motivation on organizational commitment in the French civil service. *Public Policy and Administration*, 21, 84-98

²⁰⁷ Vandenabeele, W. & Ban, C. (2009). The impact of public service motivation in an international organization: job organizational commitment in the European Commission. *Paper presented at the International Public Service Motivation Conference, Bloomington, 7-9 June 2009.*

μεγαλύτερο επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα (Public Service Motivation – PSM) έχουν μεγαλύτερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, καθώς επίσης και κανονιστική δέσμευση, συναισθηματική δέσμευση και δέσμευση συνέχισης απέναντι στον οργανισμό. Οι υπάλληλοι από τους οποίους ελήφθησαν συνεντεύξεις επέδειξαν ισχυρή δέσμευση απέναντι στην αποστολή του οργανισμού (Ευρωπαϊκό ιδεώδες) και ικανοποίηση από την δυνατότητα διαμόρφωσης πολιτικής στον τομέα εξειδίκευσής τους. Παράγοντας εργασιακής δυσaráσκειας βρέθηκε ότι ήταν η γραφειοκρατία.

Περαιτέρω, στην έρευνά του μεταξύ 1.755 υπαλλήλων στην τοπική αυτοδιοίκηση της Ουαλίας, οι Gould-Williams, Redman & Limpanitgu (2010)²⁰⁸ διαπίστωσαν ότι η επίπτωση της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα ως προς την εργασιακή ικανοποίηση και την δέσμευση απέναντι στον οργανισμό ήταν στατιστικά σημαντική και θετική. Επίσης, η παρακίνηση στον δημόσιο τομέα είχε αρνητική επίπτωση στην πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό.

Επίσης, έχει βρεθεί ότι η παρακίνηση στον δημόσιο τομέα (PSM) και ο προσανατολισμός στον χρήστη συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, όμως αυτή η σχέση προϋποθέτει την ύπαρξη ταύτισης ανάμεσα στο είδος της ατομικής παρακίνησης (παρακίνηση στον δημόσιο τομέα ή προσανατολισμός στον χρήστη) και των δυνατοτήτων εξάσκησης της συγκεκριμένης παρακίνησης που προσφέρει η εργασία²⁰⁹. Σχετικά, προτείνεται άτομα που έχουν υψηλό επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα να απασχολούνται σε θέσεις εργασίας με δυνατότητα προσφοράς συνολικά στην κοινωνία, ενώ άτομα που έχουν υψηλό επίπεδο προσανατολισμού προς τον χρήστη να απασχολούνται σε θέσεις εργασίας που παρέχουν βοήθεια ειδικά προς άλλα άτομα.

Η μελέτη του ο Bright (2008)²¹⁰ επιβεβαίωσε ότι το PSM προσφέρει σημαντικά οφέλη στους δημόσιους οργανισμούς, με την προϋπόθεση ότι υπάρχει συμβατότητα ατόμου και οργανισμού (Person – Organization fit). Όταν τα άτομα με υψηλά επίπεδα PSM συμπίπτουν με τα χαρακτηριστικά ενός δημόσιου οργανισμού, τότε το αποτέλεσμα θα είναι υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και χαμηλή πρόθεση

²⁰⁸ Βλ. Gould-Williams, Redman & Limpanitgu, *ibid*

²⁰⁹ Andersen, L.B. & Kjeldsen, A.M. (2011). How Pro-social Motivation Affects Job Satisfaction: A Question of Employment Sector? *Under review for International Public Management Journal*

²¹⁰ 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

αποχώρησης από τον οργανισμό. Ωστόσο, το PSM δεν μπορεί να εγγυηθεί μια τέλεια ταύτιση των αναγκών των ατόμων και των χαρακτηριστικών των δημοσίων οργανισμών, ούτε μπορεί να εγγυηθεί υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και μειωμένη πρόθεση αποχώρησης. Περιβάλλοντα ακατάλληλα για τις ανάγκες και τις αξίες των δημοσίων υπαλλήλων που έχουν υψηλά επίπεδα PSM, θα τους αφήσει πολύ λιγότερο ικανοποιημένους και περισσότερο επιρρεπείς στην αποχώρηση.

Στην ίδια κατεύθυνση, σύμφωνα με τον Steijn (2008)²¹¹, όταν υπάρχει μεγαλύτερη συμβατότητα μεταξύ ατόμων με υψηλά επίπεδα PSM και εργασιακών δυνατοτήτων που παρέχονται από τον οργανισμό, τότε το αποτέλεσμα είναι μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και μικρότερη τάση εγκατάλειψης της εργασίας.

Από την άλλη πλευρά, έχει βρεθεί ότι η παρακίνηση στον δημόσιο τομέα (PSM) επηρεάζει την συμπεριφορά των ατόμων. Αυτό αποδείχθηκε ύστερα από έρευνα διάρκειας 7 ετών μεταξύ 90 καθηγητών σε δύο πανεπιστημιακά τμήματα στην Δανία. Πιο συγκεκριμένα, άτομα με μεγαλύτερο επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, τα οποία είναι προσανατολισμένα προς την παραδοσιακή έννοια της εξυπηρέτησης του κοινού καλού, τείνουν να βαθμολογούν χαμηλότερα τους φοιτητές, αλλά επίσης και να χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερα ποσοστά αποτυχίας. Αντίθετα, οι καθηγητές που είναι περισσότερο προσανατολισμένοι προς τις ανάγκες των χρηστών-φοιτητών (user oriented) έχουν χαμηλότερα ποσοστά αποτυχίας, μεγαλύτερους βαθμούς, και έχουν επίσης μικρότερη διακύμανση στην βαθμολόγηση²¹².

Όσον αφορά την διάθεση ανασυγκρότησης της δημόσιας διοίκησης, οι Naff & Crum, στην ως άνω αναφερόμενή τους έρευνα, απέδειξαν ότι οι υπάλληλοι με υψηλό επίπεδο PSM (και ειδικότερα οι μεγαλύτερης ηλικίας και με λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα) ήταν πιο θετικοί σε προγράμματα αναδιάρθρωσης του κράτους²¹³.

²¹¹ Steijn, B. (2008). Person – environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*, 11 (1), 13-27

²¹² Andersen, L.B., Pallesen, T. & Salomonsen, H.H. (2010). The impact of Public Service Motivation: Does it really matter? *Paper prepared for the 14. IRSPM Conference in Bern, 7-9 April 2010. Workshop 23: Public Service Motivation*

²¹³ Βλ. Naff & Crum, *ibid*.

3.7.Κριτική ως προς την χρησιμότητα της έννοιας

Η έννοια του Public Service Motivation υπήρξε αντικείμενο κριτικής από τους Gabris και Simo (1995)²¹⁴. Οι συγκεκριμένοι ερευνητές αμφισβήτησαν την χρησιμότητα της έννοιας και υποστήριξαν ότι η παρακίνηση στον δημόσιο τομέα δεν είναι ομοιόμορφα κατανομημένη μεταξύ των δημοσίων οργανισμών. Σύμφωνα με τους ίδιους, άτομα τα οποία διακατέχονται από αλτρουιστικά κίνητρα για παροχή δημόσιας υπηρεσίας είναι τοποθετημένα στα ανώτατα κλιμάκια των δημοσίων οργανισμών. Οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι, κυρίως αυτοί που εργάζονται στα χαμηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας, δεν εργάζονται εξαιτίας της έλξης προς την παροχή δημόσιας υπηρεσίας, αλλά από ανάγκη επιβίωσης. Ως εκ τούτου, οι ερευνητές αιτήθηκαν την συνολική εγκατάλειψη της έννοιας του Public Service Motivation. Η συγκεκριμένη κριτική των ερευνητών δεν λαμβάνει υπόψιν το γεγονός ότι είναι λογικό το επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα να είναι διαφορετικό μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς επίσης το γεγονός ότι το δημόσιο είναι ο τομέας που προσελκύει τα άτομα με υψηλό επίπεδο παρακίνησης για τον δημόσιο τομέα, εξαιτίας της φύσης της εργασίας εκεί.

3.8.Τεχνικές για την αύξηση του PSM

Για την ενίσχυση της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, σημαντικό ρόλο παίζει η ηγεσία. Ένας ηγέτης μπορεί να τονώσει τα αλτρουιστικά κίνητρα στους υφισταμένους του, με το να ενεργοποιεί τις αξίες που ήδη έχουν οι υπάλληλοί του, να τους αναθέτει εργασίες με ουσιαστικό περιεχόμενο και να επισημαίνει και να ανταμείβει τις αξίες που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος²¹⁵. Τονίζεται επίσης η σημασία μιας θετικής κουλτούρας και ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος εργασίας ως παράγοντα αύξησης του PSM, ενώ αντίθετα τα γραφειοκρατικά εμπόδια μπορούν να οδηγήσουν στην μείωσή του. Ακόμα και οι άνθρωποι που απασχολούνται στον δημόσιο τομέα όχι εξαιτίας της επιθυμίας τους να προσφέρουν με αυταπάρνηση τις υπηρεσίες τους στο κοινωνικό σύνολο, είναι πολύ σημαντικό να παρακινούνται και να ενθαρρύνονται να εντοπίσουν το βαθύτερο νόημα της δημόσιας υπηρεσίας²¹⁶.

²¹⁴ Βλ. Bright (2005), *ibid*.

²¹⁵ Paarlberg, Perry and Hondeghem, 2008, In Perry, J.L., Hondeghem, A. & Wise, L.R. (2009). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and An Agenda for the Future, *Public Administration Review*, 70 (5), 681–690

²¹⁶ Βλ. Taylor, *ibid*.

Επομένως, είναι πολύ σημαντικές, όχι μόνο οι αποτελεσματικές στρατηγικές προσλήψεων και επιλογών στο δημόσιο προκειμένου να γίνει στόχευση σε άτομα που διαθέτουν υψηλά επίπεδα PSM, αλλά εξίσου σημαντικές είναι οι τεχνικές παρακίνησης, προκειμένου να διατηρηθούν ή να αυξηθούν τα επίπεδα της παρακίνησης των ατόμων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ II: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

4. Έρευνα πεδίου

Υστερα από την καταγραφή των θεωριών παρακίνησης στην ενότητα 1.2, των τεχνικών παρακίνησης στην ενότητα 1.3 και λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι:

- i. έχουν γίνει περιορισμένες έρευνες όσον αφορά τον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα για την μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης (ενότητα 1.4.1) της οργανωσιακής δέσμευσης (ενότητα 1.5.1) και της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα (ενότητα 3.5.4)
- ii. οι παραπάνω αναφερόμενες έρευνες έχουν διεξαχθεί πριν το 2009, με αποτέλεσμα να είναι αναγκαία περισσότερο πρόσφατα στοιχεία,
- iii. καμία δεν συνδυάζει όλες τις ανωτέρω αναφερόμενες μεταβλητές (εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, παρακίνηση στον δημόσιο τομέα),

κρίθηκε αναγκαία η διεξαγωγή έρευνας για την συλλογή πρωτογενών στοιχείων, με σκοπό την επαλήθευση ή όχι των βασικών θεωρητικών υποθέσεων, οι οποίες αναλύονται παρακάτω.

4.1.Ερευνητικές υποθέσεις

Με βάση την θεωρητική διερεύνηση για την παρακίνηση στον δημόσιο τομέα (ενότητα 3), την ικανοποίηση από την εργασία (ενότητα 1.4.) και την δέσμευση απέναντι στον οργανισμό (ενότητα 1.5.), διατυπώθηκαν οι ακόλουθες 12 ερευνητικές υποθέσεις. Στόχος της έρευνας πεδίου που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας είναι η επαλήθευση ή μη των εν λόγω υποθέσεων.

- Y1. *Μεγαλύτερο επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα διαθέτουν εκείνοι οι υπάλληλοι του Υπουργείου Παιδείας που έχουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης, μεγαλύτερη ηλικία, βρίσκονται σε υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας και είναι γένους θηλυκού. Αντίθετα, λιγότερο παρακινημένοι είναι οι άνδρες, οι υπάλληλοι που διαθέτουν χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης, μικρότερη ηλικία και βρίσκονται χαμηλά στην διοικητική ιεραρχία.*
- Y2: *Το επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα προβλέπει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.*

- Y3. Οι τέσσερις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης (επίβλεψη από τον προϊστάμενο, ευκαιρίες για προαγωγή, σχέσεις με συναδέλφους, φύση της εργασίας) έχουν μεγαλύτερη επίπτωση στην διαμόρφωση του επιπέδου παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, παρά η ικανοποίηση από την αμοιβή.
- Y4. Το επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα για τους υπαλλήλους του Υπουργείου Παιδείας σχετίζεται θετικά με το συνολικό επίπεδο δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό.
- Y5. Το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας δεν έχει σχέση με την ηλικία τους. Το φύλο των υπαλλήλων είναι παράγοντας που επηρεάζει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.
- Y6. Η ικανοποίηση από την φύση της εργασίας είναι πιο ισχυρός παράγοντας διαμόρφωσης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης για τους υπαλλήλους του Υπουργείου Παιδείας, σε σχέση με την ικανοποίηση από τις οικονομικές απολαβές.
- Y7. Η ικανοποίηση των υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας από τις αμοιβές τους σχετίζεται αρνητικά με το επίπεδο εκπαίδευσής τους.
- Y8. Η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας σχετίζεται θετικά με το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης.
- Y9. Το επίπεδο δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό που διαθέτουν οι υπάλληλοι του Υπουργείου Παιδείας διαφοροποιείται ανάλογα με το μέγεθος εργασιακής εμπειρίας στην Κεντρική Υπηρεσία και γενικά στον δημόσιο τομέα. Επίσης, διαφοροποιείται ανάλογα με το επίπεδο στην ιεραρχία και το επίπεδο εκπαίδευσης.
- Y10. Το επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα των πρώην υπαλλήλων οργανισμών που καταργήθηκαν ή συγχωνεύθηκαν διαφέρει (είναι στατιστικά σημαντικά χαμηλότερο) από το επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα των υπολοίπων μόνιμων υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας.
- Y11. Το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης των πρώην υπαλλήλων οργανισμών που καταργήθηκαν ή συγχωνεύθηκαν διαφέρει (είναι στατιστικά σημαντικά χαμηλότερο) από το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης των υπολοίπων μόνιμων υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας.

Υ12. Το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των πρώην υπαλλήλων οργανισμών που καταργήθηκαν ή συγχωνεύτηκαν διαφέρει (είναι στατιστικά σημαντικά χαμηλότερο) από το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των υπολοίπων μόνιμων υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας.

4.2.Μεθοδολογία

4.2.1. Το δείγμα της έρευνας

Ο πληθυσμός ορίστηκε ως «το μόνιμο προσωπικό που απασχολείται στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, την περίοδο από 1/7/2012 έως 31/7/2012». Ο συγκεκριμένος οργανισμός επιλέχθηκε εξαιτίας της εύκολης πρόσβασης στους συμμετέχοντες (η ερευνήτρια απασχολείται στην συγκεκριμένη δημόσια υπηρεσία), αλλά και λόγω της αντιπροσωπευτικότητάς του, αν αναλογιστεί κανείς το γεγονός ότι το Υπουργείο Παιδείας αποτελεί τμήμα της κεντρικής διοίκησης και είναι ένα από τα 16 Υπουργεία που συγκροτούν την Ελληνική Κυβέρνηση.

Αξίζει να γίνει μια σύντομη παρουσίαση της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας. Ο οργανισμός της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας [η νεότερη ονομασία του οποίου είναι «Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού» (Υ.ΠΑΙ.Θ.Π.Α.) σύμφωνα με το Π.Δ. 85 «Ίδρυση και μετονομασία Υπουργείων, μεταφορά και κατάργηση υπηρεσιών» – ΦΕΚ 41/τ.Α'/21-6-2012], συστάθηκε σύμφωνα με το Π.Δ. 147/1976 «Περί του Οργανισμού της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων» (ΦΕΚ 56/τ.Α'/15-3-1975). Στο Υπουργείο λειτουργούν 5 Γενικές Διευθύνσεις, 4 Ενιαίοι Διοικητικοί Τομείς, 2 Ειδικές Υπηρεσίες, 39 Διευθύνσεις, 139 τμήματα και 8 αυτοτελή γραφεία. Το πλήρες οργανόγραμμα του Υ.ΠΑΙ.Θ.Π.Α. παρουσιάζεται στο Παράρτημα 2.

Παρακάτω, παρουσιάζονται οι κατηγορίες του απασχολούμενου προσωπικού, σύμφωνα με τις Ομάδες Καταγραφής του έργου «Καταγραφή και Ανάλυση της Υφιστάμενης Κατάστασης»²¹⁷. Το σύνολο των απασχολούμενων είναι 1399 άτομα,

²¹⁷ Αρ. Πρωτ. οικ.ΕΥΣΣΕΠ-Ε/501/18.01.2011 Απόφαση «Συγκρότησης και Ορισμού Μελών της Ομάδας Συντονισμού και των Ομάδων Καταγραφής για την υλοποίηση του Υποέργου Νο 2:

εκ των οποίων 759 είναι εκπαιδευτικοί, ενώ 640 είναι μόνιμο προσωπικό διαφόρων κλάδων και ειδικοτήτων, όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 4).

Κατηγορία Προσωπικού	Αριθμός ατόμων
Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό	2
Κατηγορία ΠΕ Διοικητικού	191
Άλλοι κλάδοι και ειδικότητες ΠΕ (Διοικητικού-Οικονομικού, Ιατρών, Μεταφραστών-Διερμηνέων, Πληροφορικής, Τεχνικών)	132
Εκπαιδευτικοί	759
Κατηγορία ΤΕ	67
Κατηγορία ΔΕ	157
Κατηγορία ΥΕ	91
ΣΥΝΟΛΟ	1399

Πίνακας 4: Το προσωπικό της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας, ανά κατηγορία και κλάδο ή ειδικότητα

Για τους σκοπούς της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της στρωματοποιημένης δειγματοληψίας, καθώς ο πληθυσμός χωρίστηκε σε ομάδες, ανάλογα με το επίπεδο στην διοικητική ιεραρχία (υπάλληλοι, Προϊστάμενοι Τμήματος, Προϊστάμενοι Διεύθυνσης, Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης). Η επιλογή του δείγματος έγινε κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αντανakλά την αναλογία των στοιχείων κάθε ομάδας στον πληθυσμό. Το τελικό δείγμα ήταν 153 ερωτηματολόγια.

4.2.2. Διαδικασία συλλογής στοιχείων

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν προσωπικά στους συμμετέχοντες από την ερευνήτρια, προκειμένου να γίνει μια μικρή επεξήγηση του σκοπού της έρευνας και να δοθούν επί τόπου διευκρινίσεις, όποτε αυτό κρίνονταν σκόπιμο. Αποσαφηνίστηκε επιπλέον ότι το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο, ενώ δόθηκε αρκετός χρόνος (μία εβδομάδα) για τη συμπλήρωσή του από τους υπαλλήλους, προκειμένου να μην παρεμποδιστεί η εκτέλεση των υπαλληλικών τους καθηκόντων. Επίσης, τονίστηκε στους ερωτώμενους το πόσο σημαντική είναι η συμμετοχή τους στην έρευνα για την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της.

“Καταγραφή και Ανάλυση της Υφιστάμενης Κατάστασης”, Υποέργου Νο 2 της Πράξης “Αναμόρφωση του Κράτους: Προς ένα επιτελικό κράτος”» (ΦΕΚ/ΥΟΔΔ/5/18-1-2011)

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινιστεί ο λόγος για τον οποίο μόνο οι μόνιμοι υπάλληλοι του Υπουργείου Παιδείας επιλέχθηκαν για να αποτελέσουν το δείγμα της παρούσας έρευνας. Όπως είναι γνωστό, οι εκπαιδευτικοί που απασχολούνται στο Υπουργείο Παιδείας δεν καταλαμβάνουν μόνιμες θέσεις, αλλά αποσπώνται προκειμένου να καλύψουν κενές οργανικές θέσεις. Μάλιστα, ο χρόνος εργασίας τους εκεί μπορεί να περιοριστεί στο ένα έτος. Περαιτέρω, οι αποσπασμένοι εκπαιδευτικοί του Υπουργείου Παιδείας δεν έχουν δυνατότητα προαγωγής / εξέλιξης στην ιεραρχία της διοίκησης. Ως εκ τούτου, δεν αποτελούν κατάλληλο δείγμα για την συγκέντρωση δεδομένων στα θέματα της παρούσας έρευνας (δέσμευση απέναντι στον οργανισμό, εργασιακή ικανοποίηση και παρακίνηση στο δημόσιο τομέα).

Τέλος, το βασικό πρόβλημα που παρουσιάστηκε ως προς την συλλογή ερωτηματολογίων ήταν η χρονική περίοδος που κλήθηκαν οι υπάλληλοι να συμμετάσχουν στην έρευνα. Ο Ιούλιος είναι περίοδος καλοκαιρινών διακοπών για τους υπαλλήλους, ενώ όσοι παραμένουν στην υπηρεσία έχουν αυξημένο φόρτο εργασίας, καθώς αντικαθιστούν τους συναδέλφους τους. Το πρόβλημα δεν θα μπορούσε να επιλυθεί με παράταση της χρονικής διάρκειας της έρευνας, καθώς αφενός ο Αύγουστος είναι περίοδος διακοπών, και αφετέρου έπρεπε να ικανοποιηθούν τα χρονικά περιθώρια για την υποβολή της διπλωματικής εργασίας έως το τέλος Σεπτεμβρίου 2012.

4.2.3. Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερις ενότητες και το υπόδειγμά του παρουσιάζεται στο *Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο*. Η Α' ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με δημογραφικά στοιχεία: ηλικία, φύλο, χρόνια προϋπηρεσίας στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας και συνολικά στον δημόσιο τομέα, σχέση εργασίας, επίπεδο στην ιεραρχία, προηγούμενη εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα, επίπεδο εκπαίδευσης και ερώτηση σχετικά με την κατάργηση ή συγχώνευση του προηγούμενου οργανισμού. Στην ενότητα αυτή περιλαμβάνονται διχοτομικές ερωτήσεις (ΝΑΙ/ΟΧΙ, Άνδρας/Γυναίκα) και ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, όπου ο ερωτώμενος πρέπει να επιλέξει μία απάντηση μεταξύ πολλών προεπιλεγμένων απαντήσεων.

Το Β' τμήμα της έρευνας περιλαμβάνει ερωτήσεις για την παρακίνηση στον δημόσιο τομέα (Public Service Motivation – PSM). Οι ερωτήσεις αυτές έχουν ληφθεί

αυτούσια από την κλίμακα του Perry, έτσι όπως έχει παρουσιαστεί στην ενότητα 3.4, και μεταφράστηκαν στα ελληνικά από την ερευνήτρια. Η κλίμακα αυτή περιλαμβάνει συγκεκριμένες ερωτήσεις για κάθε διάσταση του PSM (*Παράρτημα 1.1. Public Service Motivation - ερωτήσεις*): (1) προσέλκυση για την χάραξη πολιτικής (attraction to policy making), (2) δέσμευση στο δημόσιο συμφέρον (commitment to public interest), (3) συμπόνοια (compassion) και (4) αυτοθυσία (self-sacrifice). Στην ενότητα αυτή περιλαμβάνονται αρνητικά διατυπωμένες ερωτήσεις, οπότε χρειάστηκε να γίνει ανα-κωδικοποίηση, με σκοπό την ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων. Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert (η πρωτότυπη μορφή του εργαλείου του Perry περιλαμβάνει επταβάθμια κλίμακα Likert), όπου οι ερωτώμενοι καλούνται να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ουδέτερη γνώμη, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα).

Στην Γ' ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται ερωτήσεις για την δέσμευση απέναντι στον οργανισμό. Οι ερωτήσεις αυτής της ενότητας έχουν ληφθεί αυτούσιες από την κλίμακα Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) των Meyer & Allen²¹⁸ (ενότητα 1.5), και μεταφράστηκαν στα ελληνικά από την ερευνήτρια. Η κλίμακα των Meyer & Allen περιλαμβάνει 18 ερωτήσεις, 6 για κάθε τύπο οργανωσιακής δέσμευσης (συναισθηματική δέσμευση - affective commitment, δέσμευση συνέχισης - continuance commitment και κανονιστική δέσμευση - normative commitment, *Παράρτημα 1.2. Organizational Commitment - ερωτήσεις*). Στην ενότητα αυτή υπάρχουν τέσσερις (4) αρνητικά διατυπωμένες ερωτήσεις, για τις οποίες έγινε ανα-κωδικοποίηση. Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert (το πρωτότυπο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει επταβάθμια κλίμακα), όπου οι ερωτώμενοι καλούνται να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ουδέτερη γνώμη, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα).

Η Δ' ενότητα έχει σκοπό να εξετάσει την ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε ήταν το Job Descriptive Index (JDI), η οποία αναπτύχθηκε από τους Smith, Kendall και Hulin το 1969 και, όπως έχει ήδη αναφερθεί στην ενότητα 1.4 περιλαμβάνει πέντε διαστάσεις: επίβλεψη απο τον προϊστάμενο, αμοιβή, ευκαιρίες για προαγωγή, σχέσεις με συναδέλφους και φύση της

²¹⁸ Βλ. Meyer & Allen (1997), *ibid*

εργασίας (Παράρτημα 1.3. *Job Descriptive Index - ερωτήσεις*). Κάθε διάσταση περιλαμβάνει λέξεις ή φράσεις για τις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να δηλώσουν εάν συμφωνούν ή διαφωνούν. Στην πρωτότυπη μορφή της, η συγκεκριμένη κλίμακα καλεί τους ερωτώμενους να δηλώσουν δίπλα σε κάθε λέξη «Ναι» εάν συμφωνούν, «Όχι» εάν διαφωνούν και «;» εάν δεν μπορούν να αποφασίσουν. Ωστόσο, για τους σκοπούς της έρευνας και προκειμένου να μπορούν να εξαχθούν συνδυαστικά αποτελέσματα για τις τρεις μεταβλητές (PSM, OCQ, JDI), αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθεί το ίδιο μέγεθος κλίμακας (πενταβάθμια). Έτσι, στην συγκεκριμένη ενότητα οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σημειώνοντας έναν αριθμό δίπλα από κάθε λέξη, όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ουδέτερη γνώμη, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα.

Για την απόδοση από τα αγγλικά στα ελληνικά χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της αντίστροφης μετάφρασης (επαλήθευση μέσω μετάφρασης από τα ελληνικά στα αγγλικά για να διαπιστωθεί ότι το αποτέλεσμα είναι ίδιο). Η διαδικασία αυτή εξασφαλίζει την εγκυρότητα και αξιοπιστία της ερευνητικής προσπάθειας.

Με σκοπό να διαπιστωθούν τυχόν ατέλειες του ερωτηματολογίου, πριν την τελική διανομή του, πραγματοποιήκε πιλοτική δοκιμή με την συνδρομή μικρού δείγματος ερωτωμένων (3 άτομα), «όμοιων» προς το τελικό δείγμα.

Δόθηκε, τέλος, ιδιαίτερη έμφαση στην εμφάνιση του ερωτηματολογίου, το οποίο παρότι περιλαμβάνει σημαντικό αριθμό μεταβλητών, έχει περιορισμένη έκταση. Οι ερωτήσεις αριθμήθηκαν και στο πάνω μέρος του εντύπου καταγράφηκε το όνομα και τα στοιχεία επικοινωνίας της ερευνήτριας.

4.2.4. Στατιστική επεξεργασία των δεδομένων

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο SPSS (Statistical Package for the Social Sciences – «Πακέτο» Στατιστικής επεξεργασίας για τις Κοινωνικές Επιστήμες).

Η χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου παρέχει στον χειριστή ευχέρεια και ταχύτητα στην ανάλυση των δεδομένων, με ταυτόχρονο περιορισμό λαθών που προέρχονται από την ανθρώπινη παρέμβαση. Σε σύγκριση με το εργαλείο Microsoft Excel, το SPSS διαθέτει συγκριτικό πλεονέκτημα εξαιτίας του αυτόματου υπολογισμού δεικτών περιγραφικής στατιστικής, ανάλυσης συσχέτισης, διακύμανσης και παλινδρόμησης, στα οποία στηρίζεται η εξαγωγή των βασικών συμπερασμάτων της

παρούσας μελέτης. Επίσης, το SPSS παρέχει αυτόματες διαδικασίες παρουσίασης αποτελεσμάτων, μέσω διαγραμμάτων, κατά τρόπο εύληπτο στον εξωτερικό παρατηρητή.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι στις περιπτώσεις που οι ερωτώμενοι δεν απάντησαν σε κάποια από τις ερωτήσεις των ενότητων Β, Γ, Δ, σε αυτές δόθηκε αυτόματα η τιμή 3 («Ουδέτερη γνώμη») κατά την εισαγωγή των δεδομένων στο SPSS. Ο λόγος είναι ότι σε περίπτωση που δεν υπήρχε εισαγωγή δεδομένων, τότε είναι αδύνατος ο υπολογισμός των μεταβλητών PSM, OCQ, JDI, και των σχετικών επιμέρους διαστάσεών τους. Το ίδιο δεν συνέβη στις ερωτήσεις τις ενότητας Α, όπου οι απαντήσεις παρέμειναν κενές, όπου δεν είχαν απαντηθεί, κατά την εισαγωγή δεδομένων στο SPSS.

4.3. Παρουσίαση αποτελεσμάτων

4.3.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην συγκεκριμένη ενότητα πρόκειται να παρουσιάσουμε το προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα, ως προς τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει προηγουμένως, ο συνολικός αριθμός ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν ήταν 153.

Ως προς την ηλικία τους, το 47% των συμμετεχόντων ήταν 40-49 ετών, ενώ το 37,3% δήλωσαν ότι ήταν 30-39 ετών (Πίνακας 5).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20-29 ετών	4	2,6	2,6	2,6
30-39 ετών	57	37,3	37,3	39,9
Valid 40-49 ετών	73	47,7	47,7	87,6
50-59 ετών	19	12,4	12,4	100,0
Total	153	100,0	100,0	

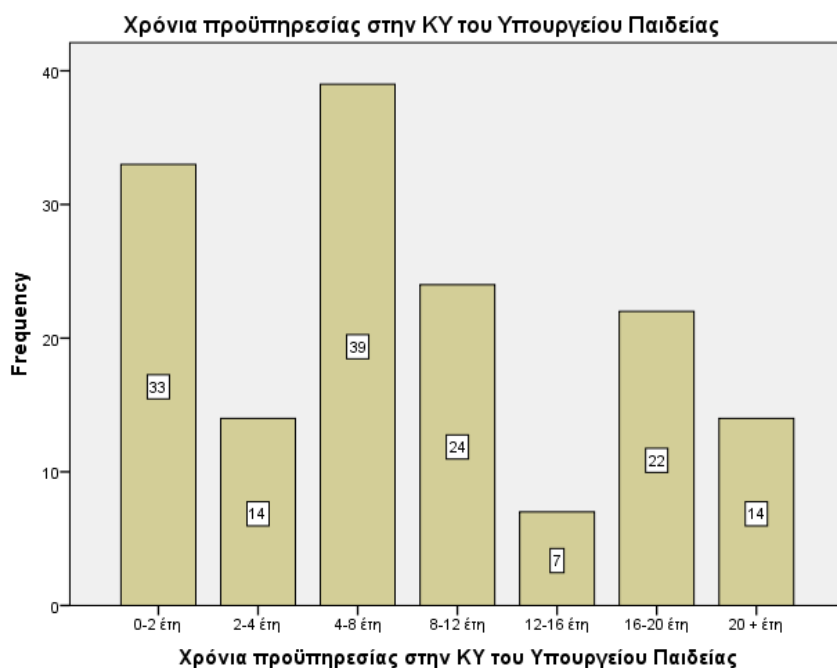
Πίνακας 5: Ηλικία συμμετεχόντων

Η μεγάλη πλειοψηφία ήταν γυναίκες, με ποσοστό 65,4%, ενώ οι άνδρες συμμετείχαν στην έρευνα με ποσοστό 30,1% (Πίνακας 6).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυναίκα	100	65,4	68,5	68,5
	Άνδρας	46	30,1	31,5	100,0
	Total	146	95,4	100,0	
Missing	System	7	4,6		
Total		153	100,0		

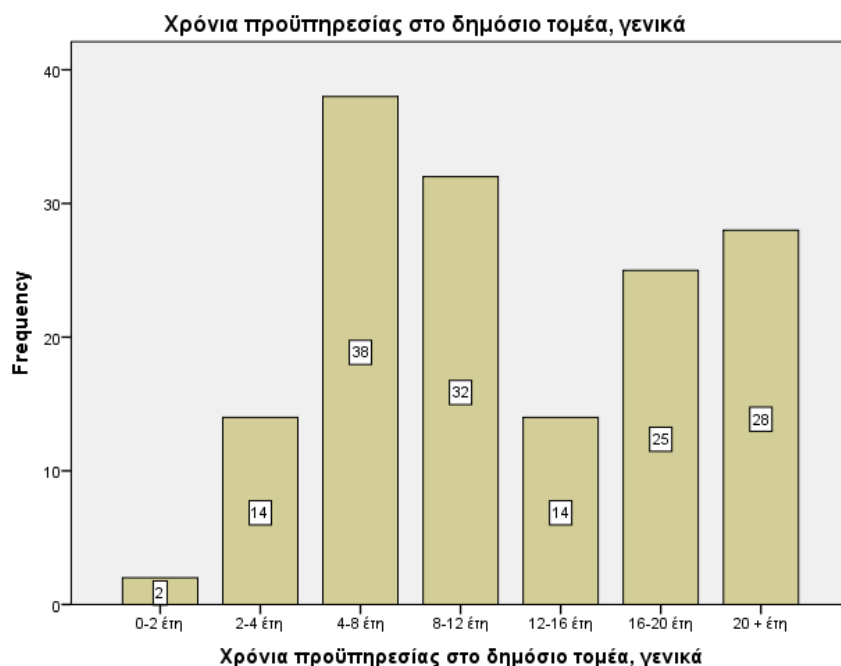
Πίνακας 6: Φύλο συμμετεχόντων

Τα χρόνια προϋπηρεσίας στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας των συμμετεχόντων παρουσίασαν μεγάλο εύρος κατανομής, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 7). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν σχετικά νέοι υπάλληλοι, αφού το ποσοστό αυτών που εργάζονται στην Κεντρική Υπηρεσία έως 12 χρόνια, ανέρχεται στο 71,9% (110 άτομα).



Διάγραμμα 7: Χρόνια προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας

Από το παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 8), μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων έχει απασχοληθεί και σε άλλες θέσεις στον δημόσιο τομέα. Ο μέσος χρόνος απασχόλησης γενικά στο δημόσιο τομέα είναι 12-16 έτη, ενώ στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας, ο μέσος όρος απασχόλησης τοποθετείται στα 8-12 έτη.



Διάγραμμα 8: Συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στο δημόσιο τομέα

Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι μόνιμοι υπάλληλοι (91,5%), ενώ στο δείγμα εκπροσωπούνται οι υπάλληλοι Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου με ποσοστό 8,5% (Πίνακας 7).

Στο δείγμα μας δεν συμμετείχαν υπάλληλοι Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου και υπάλληλοι με σύμβαση έργου, παρά την σχετική πρόβλεψη (ως δυνατότητα απάντησης στο ερωτηματολόγιο).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Μόνιμος υπάλληλος	140	91,5	91,5	91,5
Valid ΙΔΑΧ	13	8,5	8,5	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Πίνακας 7: Σχέση εργασίας συμμετεχόντων στην έρευνα με το Υπουργείο Παιδείας

Ως προς το ιεραρχικό επίπεδο, στην έρευνά μας συμμετείχαν 114 υπάλληλοι (ποσοστό 74,5%), 27 Προϊστάμενοι Τμήματος (ποσοστό 17,6%), 8 Προϊστάμενοι Διεύθυνσης (ποσοστό 5,2%) και 4 Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης (ποσοστό 2,6%) (Πίνακας 8).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Υπάλληλος	114	74,5	74,5	74,5
Valid Προϊστάμενος Τμήματος	27	17,6	17,6	92,2
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	8	5,2	5,2	97,4
Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης	4	2,6	2,6	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Πίνακας 8: Ιεραρχικό επίπεδο συμμετεχόντων στην έρευνα

Όπως έχει αναφερθεί στην ενότητα 4.2, για την δειγματοληψία ακολουθήθηκε η διαδικασία της διαστρωμάτωσης του συνολικού πληθυσμού (μόνιμων υπαλλήλων) ως προς το επίπεδο στην ιεραρχία. Εάν εξαιρεθούν οι εκπαιδευτικοί, το σύνολο των μόνιμων υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας είναι 640 άτομα, ενώ υπάρχουν 147 Τμήματα και αυτοτελή Γραφεία (άρα και Προϊστάμενοι Τμημάτων / Γραφείων), 39 Διευθύνσεις (άρα και Προϊστάμενοι Διευθύνσεων) και 4 Ενιαίοι Διοικητικοί Τομείς, 2 Ειδικές Υπηρεσίες και 5 Γενικές Διευθύνσεις (άρα και Προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων). Επομένως, η αντιπροσωπευτικότητα των ομάδων του δείγματος ως προς την αναλογία των ομάδων στον συνολικό πληθυσμό έχει ως εξής:

$$\text{Υπάλληλοι: } 114/(640-147-39-5) = 25,39\%$$

$$\text{Προϊστάμενοι Τμήματος: } 27/147 = 18,37\%$$

$$\text{Προϊστάμενοι Διεύθυνσης: } 4/39 = 20,51\%$$

$$\text{Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης: } 4/11 = 36\%$$

Άρα, με εξαίρεση την εκπροσώπηση των Γενικών Διευθυντών, η αντιπροσωπευτικότητα των υπολοίπων ομάδων του δείγματος ως προς τον συνολικό πληθυσμό κρίνεται ως ικανοποιητική.

Συνεχίζοντας την παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών, παρατηρούμε ότι πάνω από τα 3/4 των ερωτώμενων διαθέτουν εμπειρία από την εργασία στον ιδιωτικό τομέα (ποσοστό 75,2%), σε αντίθεση με το στερεότυπο που θέλει τους δημοσίους υπαλλήλους να μην έχουν πρότερη εργασιακή εμπειρία, πέραν αυτής στο δημόσιο.

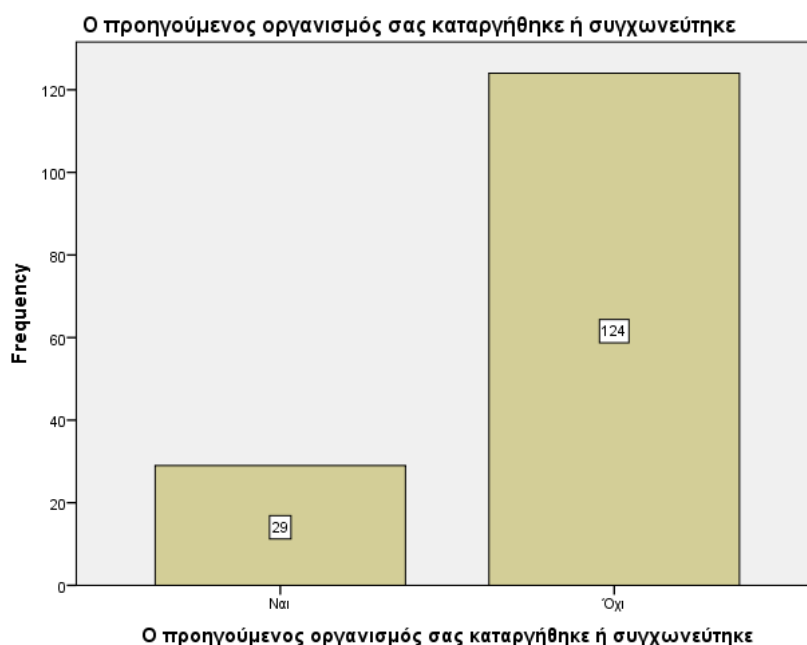
Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα διαθέτει τουλάχιστον ένα πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (αθροιστικά, το ποσοστό των κατόχων πτυχίου TEI, Πανεπιστημίου, Μεταπτυχιακού και

Διδακτορικού Τίτλου είναι 82,3%). Στην έρευνά μας επίσης συμμετείχαν 25 υπάλληλοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ποσοστό 16,3%) και 2 υπάλληλοι Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ποσοστό 1,3%) (Πίνακας 9).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης	2	1,3	1,3	1,3
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	25	16,3	16,3	17,6
Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	12	7,8	7,8	25,5
Valid Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	38	24,8	24,8	50,3
Μεταπτυχιακό	67	43,8	43,8	94,1
Διδακτορικό	9	5,9	5,9	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Πίνακας 9: Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων στην έρευνα

Τέλος, το 19% των συμμετεχόντων (29 άτομα) δήλωσαν ότι ο απασχολούνται στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας επειδή ο προηγούμενος οργανισμός τους καταργήθηκε ή συγχωνεύτηκε. Πρόκειται για τους υπαλλήλους που μετακινήθηκαν στο Υπουργείο Παιδείας από οργανισμούς όπως ο Ο.Ε.Ε.Κ. ή ο Ο.Ε.Δ.Β. (Διάγραμμα 9).



Διάγραμμα 9: Κατάργηση ή συγχώνευση προηγούμενου οργανισμού

4.3.2. Δείκτες περιγραφικής στατιστικής

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα παρουσιάσουμε τιμές βασικών δεικτών περιγραφικής στατιστικής για τις τρεις εξεταζόμενες μεταβλητές της έρευνάς μας.

4.3.2.1. Παρακίνηση στον δημόσιο τομέα

Οι τέσσερις διαστάσεις της Παρακίνησης στον δημόσιο τομέα είναι: Προσέλκυση για την χάραξη πολιτικής (attraction to policy making), Δέσμευση στο δημόσιο συμφέρον (commitment to public interest), Συμπόνια (compassion) και Αυτοθυσία (self-sacrifice). Μια συνοπτική εικόνα για τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση της Παρακίνησης στον δημόσιο τομέα και των τεσσάρων διαστάσεων που την απαρτίζουν απεικονίζεται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 10)²¹⁹.

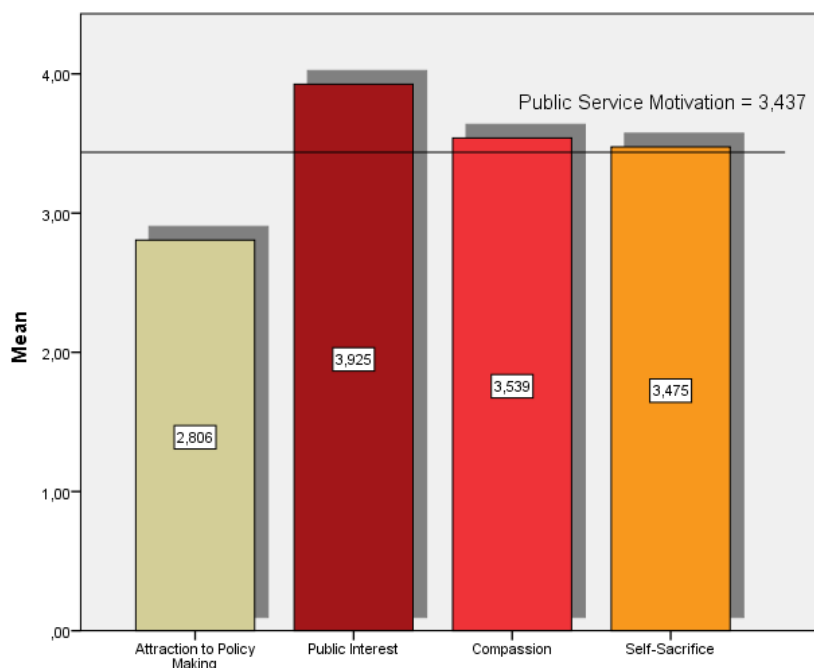
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Attraction to Policy Making	153	1,00	4,67	2,8061	,80805
Public Interest	153	2,00	5,00	3,9255	,52909
Compassion	153	2,13	5,00	3,5392	,45624
Self-Sacrifice	153	2,50	4,50	3,4755	,44474
Public Service Motivation	153	2,55	4,59	3,4366	,36371
Valid N (listwise)	153				

Πίνακας 10: Παρακίνηση στον δημόσιο τομέα, μέσος όρος και τυπική απόκλιση

Και οι τέσσερις διαστάσεις, με εξαίρεση την Προσέλκυση για την χάραξη πολιτικής, παρουσιάζουν θετικό αποτέλεσμα, αφού ο μέσος όρος των τιμών τους είναι πάνω από το 3 που αντιστοιχεί στην «Ουδέτερη Γνώμη». Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας όσον αφορά την διάσταση Προσέλκυσης για την χάραξη πολιτικής, οι υπάλληλοι του Υπουργείου Παιδείας δεν χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερα έντονο ενδιαφέρον για την δημόσια δράση και δεν παρακινούνται σημαντικά από τις δυνατότητες συν-διαμόρφωσης πολιτικής. Κρίνοντας όμως από τον μέσο όρο της διάστασης Δέσμευση στο δημόσιο συμφέρον (μ.ό. 3,9255), φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες χαρακτηρίζονται από επιθυμία εξυπηρέτησης του δημόσιου συμφέροντος και αφοσίωση στο κράτος. Ακολουθούν η διάθεση των υπαλλήλων για κοινωνική ευσπλαχνία (μ.ό. συμπόνιας 3,5392) και ανιδιοτελή προσφορά στο κοινωνικό σύνολο (μ.ό. αυτοθυσίας 3,4755). Τελικά, η μέση τιμή της Παρακίνησης στον δημόσιο τομέα στην έρευνά μας είναι 3,4366.

²¹⁹ Στο Παράρτημα 7.3 παρουσιάζονται οι τιμές δεικτών περιγραφικής στατιστικής για κάθε μία από τις ερωτήσεις της Β' ενότητας του ερωτηματολογίου «Παρακίνηση στον δημόσιο τομέα»

Ο μέσος όρος των τεσσάρων διαστάσεων της Παρακίνησης στον δημόσιο τομέα παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα (Διάγραμμα 10).



Διάγραμμα 10: Μέσοι όροι Προσέλκυσης για την χάραξη πολιτικής, Δέσμευσης στο δημόσιο συμφέρον, Συμπόνιας και Αυτοθυσίας

4.3.2.2. Δέσμευση απέναντι στον οργανισμό

Οι τρεις διαστάσεις της Οργανωσιακής Δέσμευσης είναι: Συναισθηματική δέσμευση (affective commitment), Κανονιστική δέσμευση (normative commitment) και Δέσμευση συνέχισης (continuance commitment). Μια συνοπτική εικόνα για τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση της Οργανωσιακής Δέσμευσης και των τριών διαστάσεων που την απαρτίζουν απεικονίζεται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 11)²²⁰.

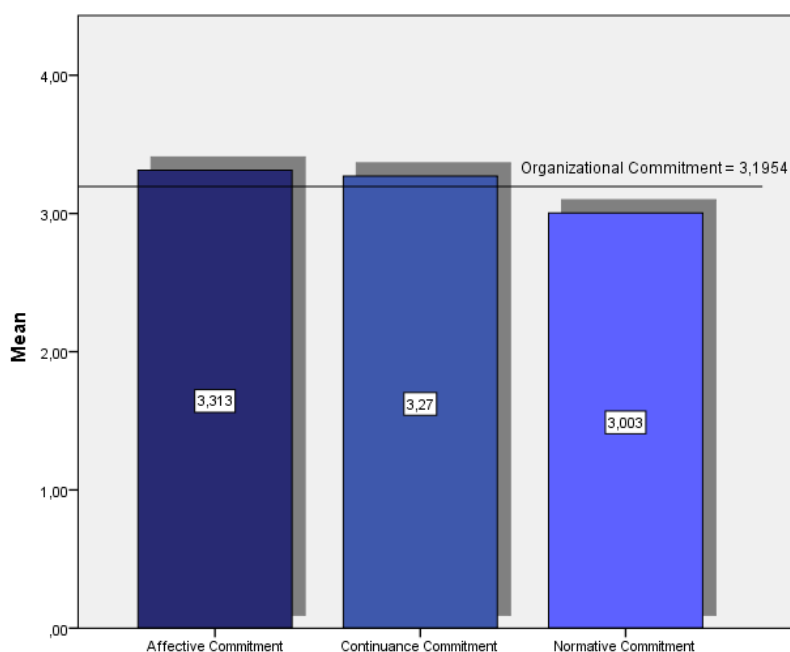
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Affective Commitment	153	1,00	5,00	3,3126	,85910
Continuance Commitment	153	1,00	5,00	3,2702	,71737
Normative Commitment	153	1,00	4,67	3,0033	,78651
Organizational Commitment	153	1,22	4,72	3,1954	,64070
Valid N (listwise)	153				

Πίνακας 11: Οργανωσιακή Δέσμευση, μέσος όρος και τυπική απόκλιση

²²⁰ Στο Παράρτημα 7.4 παρουσιάζονται οι τιμές δεικτών περιγραφικής στατιστικής για κάθε μία από τις ερωτήσεις της Γ' ενότητας του ερωτηματολογίου «Δέσμευση απέναντι στον οργανισμό»

Και οι τρεις διαστάσεις, αλλά και η συνολική τιμή της Οργανωσιακής Δέσμευσης παρουσιάζουν θετικό αποτέλεσμα, αφού ο μέσος όρος των τιμών τους είναι πάνω από το 3 που αντιστοιχεί στην «Ουδέτερη Γνώμη». Πιο ισχυρή είναι η Συναισθηματική Δέσμευση που παρουσιάζουν οι ερωτώμενοι ως προς το Υ.ΠΑΙ.Θ.Π.Α., ακολουθούμενη από την Δέσμευση Συνέχισης και τελευταία την Κανονιστική Δέσμευση. Το γεγονός αυτό υποδεικνύει μια τάση των υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας να παραμένουν σε αυτό επειδή το επιθυμούν και επειδή είναι ταυτισμένοι με τους στόχους και τις αξίες του. Η μέση τιμή της Οργανωσιακής Δέσμευσης στην έρευνά μας είναι 3,1954.

Οπτικά, ο μέσος όρος των τριών διαστάσεων της Οργανωσιακής Δέσμευσης παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα (Διάγραμμα 11).



Διάγραμμα 11: Μέσοι όροι συναισθηματικής, κανονιστικής δέσμευσης και δέσμευσης συνέχισης

4.3.2.3. Ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας

Οι πέντε διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης, σύμφωνα με την κλίμακα Job Descriptive Index είναι: Επίβλεψη από τον προϊστάμενο, Αμοιβή, Ευκαιρίες για προαγωγή, Σχέσεις με συναδέλφους και Φύση της εργασίας. Μια συνοπτική εικόνα για τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση της εργασιακής ικανοποίησης και των

πέντε ανωτέρω αναφερόμενων διαστάσεων παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 12)²²¹.

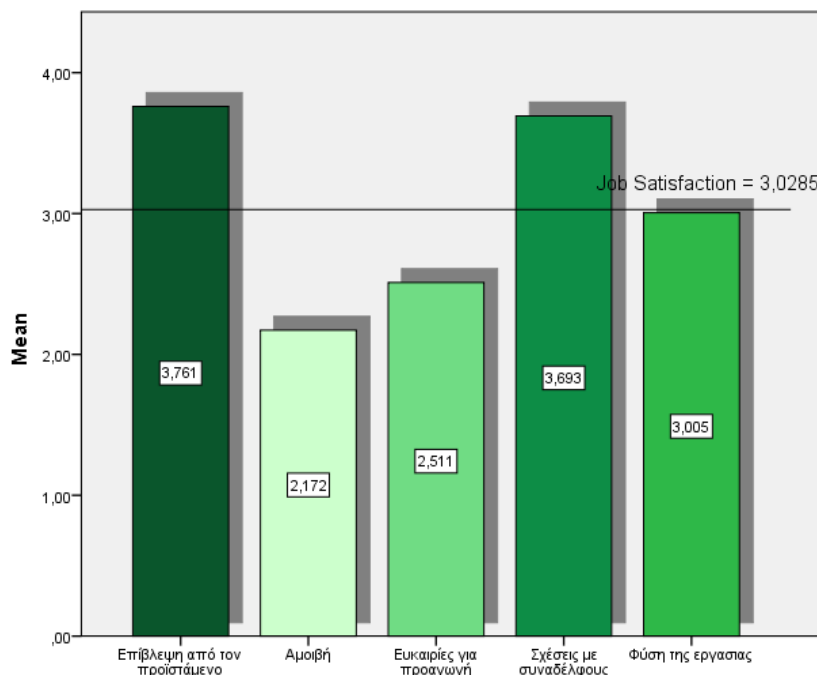
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Επίβλεψη από τον προϊστάμενο	153	1,67	4,94	3,7611	,68212
Αμοιβή	153	1,00	4,11	2,1721	,65684
Ευκαιρίες για προαγωγή	153	1,00	4,00	2,5105	,64969
Σχέσεις με συναδέλφους	153	1,33	4,83	3,6932	,68107
Φύση της εργασίας	153	1,22	4,56	3,0054	,67510
Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)	153	1,73	4,20	3,0285	,43159
Valid N (listwise)	153				

Πίνακας 12: Εργασιακή Ικανοποίηση, μέσος όρος και τυπική απόκλιση

Δύο από τις πέντε διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, η Αμοιβή (μ.ό. 2,1721) και οι Ευκαιρίες για προαγωγή (μ.ό. 2,5105) παρουσιάζουν αρνητικό «πρόσημο» εφόσον βρίσκονται κάτω από την ουδέτερη τιμή του 3. Το γεγονός αυτό δεν θα πρέπει να προκαλεί ιδιαίτερη εντύπωση, λαμβάνοντας υπόψη αφενός τις ραγδαίες μισθολογικές μειώσεις που έχουν υποστεί οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, και αφετέρου τις περιορισμένες δυνατότητες για προαγωγή (όπου συχνά δεν γίνεται χρήση αξιοκρατικών κριτηρίων), οι οποίες συχνά προκαλούν απογοήτευση και μειώνουν το ηθικό των υπαλλήλων. Περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι του Υπουργείου Παιδείας από την Επίβλεψη από τον προϊστάμενο και από τις Σχέσεις με τους συναδέλφους. Φαίνεται ότι ο ανθρώπινος τομέας είναι αυτός που ικανοποιεί τους υπαλλήλους του Υπουργείου Παιδείας, ενώ η φύση της εργασίας είναι «ουδέτερη» για αυτούς. Τελικά, η μέση τιμή της εργασιακής ικανοποίησης στην έρευνά μας είναι 3,0285.

Οπτικά, ο μέσος όρος των πέντε διαστάσεων της δέσμευσης ως προς τον οργανισμό παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα (Διάγραμμα 12).

²²¹ Στο Παράρτημα 5 παρουσιάζονται οι τιμές δεικτών περιγραφικής στατιστικής για κάθε μία από τις ερωτήσεις της Δ' ενότητας του ερωτηματολογίου «Ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας»



Διάγραμμα 12: Μέσοι όροι επίβλεψης από τον προϊστάμενο, αμοιβής, ευκαιριών για προαγωγή, σχέσεων με συναδέλφους και φύσης της εργασίας

4.3.3. Επαλήθευση υποθέσεων

4.3.3.1. Υ1: Μεγαλύτερο επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα διαθέτουν εκείνοι οι υπάλληλοι του Υπουργείου Παιδείας που έχουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης, μεγαλύτερη ηλικία, βρίσκονται σε υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας και είναι γένους θηλυκού. Αντίθετα, λιγότερο παρακινημένοι είναι οι άνδρες, οι υπάλληλοι που διαθέτουν χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης, μικρότερη ηλικία και βρίσκονται χαμηλά στην διοικητική ιεραρχία.

Με την βοήθεια της συγκεκριμένης ερευνητικής υπόθεσης, πρόκειται εξετάσουμε κατά πόσο το επίπεδο εκπαίδευσης, η ηλικία, το επίπεδο ιεραρχίας και το φύλο επηρεάζουν το ύψος της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα.

Επειδή επιθυμούμε να εξετάσουμε συνδυαστικά την επίδραση των παραπάνω ανεξάρτητων μεταβλητών (επίπεδο εκπαίδευσης, ηλικία, επίπεδο στην ιεραρχία και φύλο), στο επίπεδο της εξαρτημένης μεταβλητής της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, θα αξιοποιήσουμε την τεχνική ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης. Η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης είναι μία μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται για

να προβλεφθεί η τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με τις μεταβολές στις τιμές των ανεξάρτητων μεταβλητών.

Στην πολλαπλή παλινδρόμηση υπολογίζεται ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 . Ο συντελεστής προσδιορισμού μετρά το ποσοστό της μεταβλητικότητας της εξαρτημένης μεταβλητής που εξηγείται (ή «οφείλεται») από τις ανεξάρτητες μεταβλητές, ενώ η τιμή του μπορεί να κυμαίνεται μεταξύ 0 και 1. Στην περίπτωση μας ο συντελεστής προσδιορισμού ισούται με 0,146.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Επίπεδο εκπαίδευσης, Φύλο, Επίπεδο στην ιεραρχία, Ηλικία ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Public Service Motivation

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,382 ^a	,146	,122	,33956

a. Predictors: (Constant), Επίπεδο εκπαίδευσης, Φύλο, Επίπεδο στην ιεραρχία, Ηλικία

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,783	4	,696	6,034	,000 ^u
	Residual	16,258	141	,115		
	Total	19,040	145			

a. Dependent Variable: Public Service Motivation

b. Predictors: (Constant), Επίπεδο εκπαίδευσης, Φύλο, Επίπεδο στην ιεραρχία, Ηλικία

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,724	,199		13,695	,000
	Ηλικία	,067	,049	,131	1,352	,178
	Φύλο	,074	,061	,095	1,213	,227
	Επίπεδο στην ιεραρχία	,087	,049	,172	1,792	,075
	Επίπεδο εκπαίδευσης	,077	,027	,257	2,816	,006

a. Dependent Variable: Public Service Motivation

Πίνακας 13: Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης για παρακίνηση στον δημόσιο τομέα, ηλικία, φύλο, επίπεδο στην ιεραρχία και επίπεδο εκπαίδευσης

Στον παραπάνω πίνακα παρατίθενται οι συντελεστές μερικής παλινδρόμησης για κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή (B), το τυπικό σφάλμα απόκλισης κάθε συντελεστή (Std. Error), η t-τιμή για κάθε συντελεστή και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του κάθε συντελεστή (Sig. T). Με βάση τα παραπάνω, η εξίσωση πολλαπλής παλινδρόμησης παίρνει την ακόλουθη μορφή:

$$\text{Public Service Motivation} = 2,724 + 0,067 * (\text{Ηλικία}) + 0,074 * (\text{Φύλο}) + 0,087 * (\text{Επίπεδο στην ιεραρχία}) + 0,077 * (\text{Επίπεδο εκπαίδευσης}).$$

Όμως, από τον πίνακα, βλέπουμε ότι μόνο το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει το ύψος της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, αφού για τις υπόλοιπες τρεις μεταβλητές το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του συντελεστή είναι μεγαλύτερο του $\alpha = 0,05$.

Συνεπώς, με βάση τα αποτελέσματα αυτά μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης προσδιορίζεται μόνο από το επίπεδο εκπαίδευσης (εάν εξετάσουμε συνδυαστικά όλες τις ανωτέρω μεταβλητές).

4.3.3.2. Y2: Το επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα προβλέπει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.

Για τον έλεγχο της υπόθεσης, χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της ανάλυσης συσχέτισης με τον συντελεστή Pearson r. Όπως φαίνεται και στον ακόλουθο πίνακα, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική σχέση μεταξύ της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα και εργασιακής ικανοποίησης ($r=0,235$, $\text{Sig.}=0,003 < \alpha = 0,05$).

Correlations

		Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)	Public Service Motivation
Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)	Pearson Correlation	1	,235**
	Sig. (2-tailed)		,003
	N	153	153
Public Service Motivation	Pearson Correlation	,235**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	
	N	153	153

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

Πίνακας 14: Ανάλυση συσχέτισης για παρακίνηση στον δημόσιο τομέα και εργασιακή ικανοποίηση

Άρα, η συγκεκριμένη υπόθεση επαληθεύεται.

Εάν θεωρήσουμε ότι οι συγκεκριμένες έννοιες της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα και της εργασιακής ικανοποίησης είναι θετικές για έναν δημόσιο οργανισμό, τότε εξυπακούεται ότι θα πρέπει να καλλιεργηθούν. Στο σημείο αυτό τονίζεται η σημασία της ύπαρξης ενός αποτελεσματικού ηγέτη, ο οποίος θα εμψυχήσει την αξία της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος, θα βοηθήσει να διαμορφωθεί ένα κλίμα συνεργασίας και θα καλλιεργήσει μια υποστηρικτική κουλτούρα. Παράλληλα, υπογραμμίζεται η σημασία της εξάλειψης των γραφειοκρατικών εμποδίων και η τοποθέτηση της εξυπηρέτησης του πολίτη στο επίκεντρο της λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού.

4.3.3.3. Υ3: Οι τέσσερις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης (επίβλεψη από τον προϊστάμενο, ευκαιρίες για προαγωγή, σχέσεις με συναδέλφους, φύση της εργασίας) έχουν μεγαλύτερη επίπτωση στην διαμόρφωση του επιπέδου παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, παρά η ικανοποίηση από την αμοιβή.

Στις προηγούμενες ενότητες 1.4, 1.5, 3.5 καταγράφηκε η παρατήρηση που θέλει τους δημοσίους υπαλλήλους να παρακινούνται λιγότερο από τις οικονομικές απολαβές και τα διάφορα εξωτερικά κίνητρα που προσφέρει η εργασία, ενώ αντίθετα ικανοποιούνται περισσότερο μέσα από την αξία της προσφοράς στο κοινό καλό. Με λίγα λόγια, οι δημόσιοι υπάλληλοι ενδιαφέρονται λιγότερο για τα υλικά αγαθά, και περισσότερο για την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

Πρόκειται να εξετάσουμε την παραπάνω υπόθεση χρησιμοποιώντας την τεχνική βηματικής ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης (stepwise regression).

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ευκαιρίες για προαγωγή	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: Public Service Motivation

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,189 ^a	,036	,029	,35832

a. Predictors: (Constant), Ευκαιρίες για προαγωγή

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,719	1	,719	5,602	,019 ^u
Residual	19,388	151	,128		
Total	20,107	152			

a. Dependent Variable: Public Service Motivation

b. Predictors: (Constant), Ευκαιρίες για προαγωγή

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,171	,116		27,338	,000
	Ευκαιρίες για προαγωγή	,106	,045	,189	2,367	,019

a. Dependent Variable: Public Service Motivation

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Επίβλεψη από τον προϊστάμενο	,100 ^b	1,238	,218	,101	,982
	Αμοιβή	,066 ^u	,706	,482	,058	,722
	Σχέσεις με συναδέλφους	,089 ^u	1,089	,278	,089	,958
	Φύση της εργασίας	,122 ^u	1,417	,158	,115	,850

a. Dependent Variable: Public Service Motivation

b. Predictors in the Model: (Constant), Ευκαιρίες για προαγωγή

Πίνακας 15: Βηματική ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης (stepwise regression) για παρακίνηση στον δημόσιο τομέα και ικανοποίηση από την επίβλεψη από τον προϊστάμενο, αμοιβή, φύση της εργασίας, σχέσεις με συναδέλφους και ευκαιρίες για προαγωγή

Από τον παραπάνω πίνακα (Coefficients) φαίνεται ότι ο παράγοντας που σχετίζεται με την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα είναι μόνο η ικανοποίηση από τις ευκαιρίες για προαγωγή. Ωστόσο, η συγκεκριμένη μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης (ικανοποίηση από τις ευκαιρίες για προαγωγή) επηρεάζει σε μικρό βαθμό την διαμόρφωση του επιπέδου της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα, εφόσον το R square

ανέρχεται στο 0,036 κάτι το οποίο σημαίνει ότι μόλις το 3,6% της διακύμανσης του επιπέδου PSM οφείλεται σε αυτόν τον παράγοντα.

Από τον πίνακα “Excluded Variables” βλέπουμε ότι οι επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης «επίβλεψη από τον προϊστάμενο», «αμοιβή», «σχέσεις με συναδέλφους», «φύση της εργασίας» δεν επηρεάζουν το ύψος της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, αφού σε όλες τις περιπτώσεις το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του συντελεστή είναι μεγαλύτερο του $\alpha = 0,05$.

Συνεπώς, με βάση τα αποτελέσματα αυτά μπορούμε να εξαγάγουμε το συμπέρασμα ότι το επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα επηρεάζεται από την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες για προαγωγή, όχι όμως από την ικανοποίηση από την αμοιβή, ούτε από τις υπόλοιπες τρεις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης (επίβλεψη από τον προϊστάμενο, σχέσεις με συναδέλφους, φύση της εργασίας).

4.3.3.4. Y4: Το επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα για τους υπαλλήλους του Υπουργείου Παιδείας σχετίζεται θετικά με το συνολικό επίπεδο δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό.

Στην ενότητα 3.6 της παρούσας εργασίας όπου έγινε αναφορά στις θετικές συσχετίσεις της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα (PSM) με διάφορα εργασιακά αποτελέσματα, τονίστηκε η θετική σχέση με την δέσμευση απέναντι στον οργανισμό. Στην παρούσα ενότητα, πρόκειται να εξετάσουμε εάν η παραπάνω υπόθεση έχει εφαρμογή και στην περίπτωση της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας.

Correlations		Οργανωσιακή Δέσμευση	Public Service Motivation
Οργανωσιακή Δέσμευση	Pearson Correlation	1	,127
	Sig. (2-tailed)		,117
	N	153	153
Public Service Motivation	Pearson Correlation	,127	1
	Sig. (2-tailed)	,117	
	N	153	153

Πίνακας 16: Ανάλυση συσχέτισης για παρακίνηση στον δημόσιο τομέα και οργανωσιακή δέσμευση

Για την επαλήθευση της ως άνω υπόθεσης χρησιμοποιήθηκε η τεχνική ανάλυσης συσχέτισης με τον συντελεστή Pearson r. Όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα, η σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και παρακίνησης στον δημόσιο τομέα (Public Service Motivation) είναι στατιστικώς μη σημαντική ($r = 0,127$ και $\text{Sig.} = 0,117 > \alpha = 0,05$).

Άρα, η συγκεκριμένη υπόθεση απορρίπτεται.

Παρόλα αυτά, θα πρέπει να τονιστεί η σημασία της καλλιέργειας και της ενθάρρυνσης μεταξύ των υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας αυτών των δύο πολύ σημαντικών εργασιακών φαινομένων, της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα και της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό. Μολονότι δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους, αυτό δεν σημαίνει ότι τα οφέλη τους δεν είναι σημαντικά για μια δημόσια υπηρεσία.

4.3.3.5. Y5: Το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας δεν έχει σχέση με την ηλικία τους. Το φύλο των υπαλλήλων είναι παράγοντας που επηρεάζει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.

Από την θεωρητική ανάλυση της ενότητας 1.4 διαπιστώθηκε ότι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των ατόμων μπορεί να επηρεάζεται από τα γενετικά τους χαρακτηριστικά, είναι δε δυνατόν να μένει αμετάβλητο και στην διάρκεια του χρόνου.

Η παραπάνω ερευνητική υπόθεση διατυπώθηκε, καθώς στο ερωτηματολόγιο, το μόνο γενετικό χαρακτηριστικό που χαρακτηρίζει τους συμμετέχοντες είναι το φύλο, ενώ η διάσταση του χρόνου μπορεί να αποτυπωθεί με την ηλικία τους.

Για τον έλεγχο της πρώτης υπο-υπόθεσης χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της ανάλυσης διακύμανσης One-Way ANOVA. Η One-Way ANOVA ελέγχει την μηδενική υπόθεση ότι η μέση τιμή της εργασιακής ικανοποίησης είναι ίση μεταξύ των υπαλλήλων ως προς την ηλικία τους, με εναλλακτική την υπόθεση ότι η εργασιακή ικανοποίηση διαφέρει ως προς την ηλικία.

Oneway

Descriptives

Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
20-29 ετών	4	2,8806	,32233	,16117	2,3677	3,3935	2,41	3,14
30-39 ετών	57	2,9602	,48117	,06373	2,8326	3,0879	1,73	4,12
40-49 ετών	73	3,0336	,37277	,04363	2,9467	3,1206	1,73	3,91
50-59 ετών	19	3,2444	,45887	,10527	3,0233	3,4656	2,56	4,20
Total	153	3,0285	,43159	,03489	2,9595	3,0974	1,73	4,20

ANOVA

Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,241	3	,414	2,277	,082
Within Groups	27,072	149	,182		
Total	28,313	152			

Πίνακας 17: One-Way Anova για εργασιακή ικανοποίηση και ηλικία

Στο πρώτο τμήμα του πίνακα (Descriptives) μπορούμε να παρατηρήσουμε τον μέσο όρο της εργασιακής ικανοποίησης ως προς την ηλικία των υπαλλήλων. Στον πίνακα με τα αποτελέσματα ANOVA βλέπουμε ότι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του F είναι $\text{Sig} = 0,082 > \alpha = 0,05$, γεγονός το οποίο μας οδηγεί να δεχθούμε την μηδενική υπόθεση ότι δεν υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, ως προς την ηλικία των υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας.

Η δεύτερη υπο-υπόθεση μπορεί αναλυτικότερα να διατυπωθεί ως εξής:

H_0 : Εργασιακή ικανοποίηση (Γυναίκες) = Εργασιακή ικανοποίηση (Ανδρες)

H_1 : Το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης δεν είναι ίδιο μεταξύ των δύο ομάδων

Ενδιαφερόμαστε επομένως να διαπιστώσουμε εάν οι διαφορές στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης οφείλονται στην τύχη ή εάν μπορούν να αποδοθούν στο φύλο των υπαλλήλων. Πρόκειται να αναλύσουμε την συγκεκριμένη υπόθεση χρησιμοποιώντας την τεχνική t-test.

T-Test

Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)	Γυναίκα	100	3,0253	,43846	,04385
	Ανδρας	46	3,0727	,41212	,06076

Independent Samples Test

		Levine's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)	Equal variances assumed	,267	,606	-,618	144	,538	-,04737	,07668	-,19893	,10419
	Equal variances not assumed			-,632	92,645	,529	-,04737	,07493	-,19618	,10143

Πίνακας 18: T-Test Εργασιακή ικανοποίηση ανά φύλο

Όπως φαίνεται και στον παραπάνω πίνακα, εργασιακή ικανοποίηση (μ.ό) για τις γυναίκες (100 άτομα) είναι 3,0253, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση των ανδρών (46 άτομα) είναι 3,0727.

Το δεύτερο τμήμα του πίνακα (Independent Samples Test) έχει δύο γραμμές αποτελεσμάτων. Η πρώτη αναφέρεται στην περίπτωση που υποθέτουμε ισότητα των δύο διακυμάνσεων και η δεύτερη στην περίπτωση που δεν υποθέτουμε ισότητα των διακυμάνσεων. Ο πίνακας είναι χωρισμένος σε δύο κατηγορίες αποτελεσμάτων: η μία αφορά το Levene για την ισότητα των διακυμάνσεων και η άλλη περιέχει τα αποτελέσματα του t-test. Το αν θα δεχθούμε την πρώτη ή τη δεύτερη γραμμή αποτελεσμάτων του t-test, αυτό εξαρτάται από το test Levene, το οποίο ελέγχει την υπόθεση της ισότητας των δύο διακυμάνσεων και υπολογίζει μια τιμή στατιστικής σημαντικότητας. Επειδή η τιμή αυτή είναι μεγαλύτερη από το $\alpha = 0,05$ (Sig. = 0,606), μπορούμε να υποθέσουμε ισότητα των διακυμάνσεων, οπότε μας απασχολεί η πρώτη γραμμή του πίνακα. Σε αυτή την περίπτωση, όμως, το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του δείκτη είναι Sig. = 0,538 > $\alpha = 0,05$, οπότε δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση. Με λίγα λόγια, γίνεται δεκτή η υπόθεση H_0 , ότι δηλαδή το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης δεν διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο των υπαλλήλων.

4.3.3.6. Υ6: Η ικανοποίηση από την φύση της εργασίας είναι πιο ισχυρός παράγοντας διαμόρφωσης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης για τους υπαλλήλους του Υπουργείου Παιδείας, σε σχέση με την ικανοποίηση από τις οικονομικές απολαβές.

Όπως έχουμε ήδη δει στην θεωρητική ανάλυση της εργασιακής ικανοποίησης (ενότητα 1.4), τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να εξασφαλίσουν πρωτίστως ότι μια θέση εργασίας περιλαμβάνει ευχάριστα καθήκοντα και δευτερευόντως θα πρέπει να ασχοληθούν με τις οικονομικές απολαβές των υπαλλήλων τους. Δεδομένου, λοιπόν, ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι ενδιαφέρονται περισσότερο για τις εσωτερικές ανταμοιβές που τους προσφέρει η φύση της εργασίας τους, παρά για τα χρηματικά κίνητρα και ανταλλάγματα, υποθέτουμε ότι η ένταση της συσχέτισης που πιθανόν να υπάρχει μεταξύ της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και της ικανοποίησης από την φύση της εργασίας είναι πιο σημαντική σε σχέση με την ένταση της συσχέτισης μεταξύ της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και της ικανοποίησης από την αμοιβή.

Για τον έλεγχο της υπόθεσης, χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της ανάλυσης συσχέτισης με τον συντελεστή Pearson r. Όπως φαίνεται και στον ακόλουθο πίνακα, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της αμοιβής, από την μια πλευρά, και της εργασιακής ικανοποίησης και της φύσης της εργασίας, από την άλλη πλευρά. Όμως, η ένταση της συσχέτισης της εργασιακής ικανοποίησης με την φύση της εργασίας είναι μεγαλύτερη ($r=0,704$) από την ένταση της συσχέτισης με την αμοιβή ($r=0,572$).

Correlations

		Εργασιακή Ικανοποίηση	Αμοιβή	Φύση της εργασίας
Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)	Pearson Correlation	1	,572**	,704**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	153	153	153
Αμοιβή	Pearson Correlation	,572**	1	,245**
	Sig. (2-tailed)	,000		,002
	N	153	153	153
Φύση της εργασίας	Pearson Correlation	,704**	,245**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	
	N	153	153	153

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

Πίνακας 19: Ανάλυση συσχέτισης για εργασιακή ικανοποίηση, ικανοποίηση από την αμοιβή και ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας

Άρα, η υπόθεσή μας επαληθεύεται.

4.3.3.7. Υ7: Η ικανοποίηση των υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας από τις αμοιβές τους σχετίζεται αρνητικά με το επίπεδο εκπαίδευσης.

Στην συγκεκριμένη διατύπωση υποθέσαμε ότι οι υπάλληλοι του Υπουργείου Παιδείας με υψηλά τυπικά προσόντα (επίπεδο εκπαίδευσης) θα είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι με την αμοιβή της εργασίας τους, εξαιτίας της απότομης και μεγάλης μισθολογικής μείωσης που υπέστησαν λόγω της οικονομικής κρίσης. Εάν η υπόθεσή μας επαληθευτεί, τότε οι υπάλληλοι με λιγότερο τυπικά προσόντα θα εμφανίζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την αμοιβή τους.

Για τον έλεγχο της υπόθεσης χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της ανάλυσης διακύμανσης One-Way ANOVA. Η One-Way ANOVA ελέγχει την μηδενική υπόθεση ότι η μέση τιμή της ικανοποίησης από την αμοιβή είναι ίση μεταξύ των υπαλλήλων ως προς το

επίπεδο εκπαίδευσής τους, με εναλλακτική την υπόθεση ότι η ικανοποίηση από την αμοιβή διαφέρει ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης.

Oneway

Descriptives

Αμοιβή

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης	2	3,1667	,23570	,16667	1,0490	5,2844	3,00	3,33
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	25	2,2222	,65734	,13147	1,9509	2,4936	1,11	3,44
Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	12	2,2222	,93684	,27044	1,6270	2,8175	1,33	3,78
Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	38	2,1433	,48872	,07928	1,9826	2,3039	1,00	3,11
Μεταπτυχιακό	67	2,1343	,69833	,08531	1,9640	2,3047	1,00	4,11
Διδακτορικό	9	2,1481	,53287	,17762	1,7385	2,5577	1,56	3,22
Total	153	2,1721	,65684	,05310	2,0672	2,2770	1,00	4,11

ANOVA

Αμοιβή

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,204	5	,441	1,022	,407
Within Groups	63,375	147	,431		
Total	65,579	152			

Πίνακας 20: One-Way Anova για ικανοποίηση από την αμοιβή και επίπεδο εκπαίδευσης

Στο πρώτο τμήμα του πίνακα (Descriptives) μπορούμε να παρατηρήσουμε τον μέσο όρο της ικανοποίησης από την αμοιβή ως προς τα διάφορα επίπεδα εκπαίδευσης των υπαλλήλων, όπου πράγματι παρατηρείται πτωτική τάση της ικανοποίησης από την αμοιβή, όσο το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων ανεβαίνει. Στον πίνακα με τα αποτελέσματα ANOVA βλέπουμε ότι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του F είναι $\text{Sig} = 0,407 > \alpha = 0,05$, γεγονός το οποίο μας υποχρεώνει να δεχθούμε την μηδενική υπόθεση ότι δεν υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επίπεδο ικανοποίησης από την αμοιβή, ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας.

4.3.3.8. Υ8: Η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας σχετίζεται θετικά με το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης.

Είναι λογική η θεώρηση ότι όσο περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι ενός οργανισμού, τόσο μεγαλύτερη επιθυμία και πρόθεση παραμονής θα έχουν, και

συνακόλουθα τόσο λιγότερο επίπεδο αποχωρήσεων θα παρουσιάζουν. Όταν δε οι αξίες και τα πρότυπά τους ταυτίζονται με αυτά του οργανισμού, τότε η ικανοποίηση από την συνολική εμπειρία εργασίας αυξάνεται, γεγονός που επηρεάζει την διάθεσή τους να παραμείνουν και να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων του.

Πρόκειται να επιβεβαιώσουμε ή να απορρίψουμε την συγκεκριμένη υπόθεση, χρησιμοποιώντας την τεχνική ανάλυσης συσχέτισης Pearson r. Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης ($r = 0,536$, Sig. = 0,000).

Correlations

		Οργανωσιακή Δέσμευση	Εργασιακή Ικανοποίηση
Οργανωσιακή Δέσμευση	Pearson Correlation	1	,536**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	153	153
Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)	Pearson Correlation	,536**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	153	153

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

Πίνακας 21: Ανάλυση συσχέτισης για εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση

Άρα, η υπόθεσή μας επαληθεύεται.

Αξίζει να σημειωθεί ότι επιχειρήθηκε να πραγματοποιηθεί ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και των πέντε επιμέρους διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης, όπου παρατηρήθηκε ότι δεν επηρεάζουν όλες οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης την οργανωσιακή δέσμευση, παρά μόνο η φύση της εργασίας και οι προοπτικές για προαγωγή.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Φύση της εργασίας, Αμοιβή, Επίβλεψη από τον προϊστάμενο, Σχέσεις με συναδέλφους, Ευκαιρίες για προαγωγή ^b		Enter

a. Dependent Variable: Οργανωσιακή Δέσμευση

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,590 ^a	,348	,326	,52606

a. Predictors: (Constant), Φύση της εργασίας, Αμοιβή, Επίβλεψη από τον προϊστάμενο, Σχέσεις με συναδέλφους, Ευκαιρίες για προαγωγή

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,715	5	4,343	15,693	,000 ^υ
	Residual	40,681	147	,277		
	Total	62,396	152			

a. Dependent Variable: Οργανωσιακή Δέσμευση

b. Predictors: (Constant), Φύση της εργασίας, Αμοιβή, Επίβλεψη από τον προϊστάμενο, Σχέσεις με συναδέλφους, Ευκαιρίες για προαγωγή

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,919	,314		2,923	,004
	Επίβλεψη από τον προϊστάμενο	,078	,073	,083	1,069	,287
	Αμοιβή	-,064	,079	-,066	-,817	,415
	Ευκαιρίες για προαγωγή	,285	,082	,289	3,481	,001
	Σχέσεις με συναδέλφους	,116	,075	,123	1,545	,125
	Φύση της εργασίας	,325	,073	,343	4,461	,000

a. Dependent Variable: Οργανωσιακή Δέσμευση

Πίνακας 22: Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης για οργανωσιακή δέσμευση και ικανοποίηση από επίβλεψη από τον προϊστάμενο, αμοιβή, ευκαιρίες για προαγωγή, σχέσεις με συναδέλφους και φύση της εργασίας

Επίσης, επιχειρήθηκε να πραγματοποιηθεί ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των τριών επιμέρους διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης, όπου παρατηρήθηκε ότι και οι τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης μπορούν συνδυαστικά να προβλέψουν το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Normative Commitment, Continuance Commitment, Affective Commitment ^b		Enter

a. Dependent Variable: Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,641 ^a	,411	,399	,33468

a. Predictors: (Constant), Normative Commitment, Continuance

Commitment, Affective Commitment

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,624	3	3,875	34,591	,000 ^b
	Residual	16,689	149	,112		
	Total	28,313	152			

a. Dependent Variable: Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)

b. Predictors: (Constant), Normative Commitment, Continuance Commitment, Affective Commitment

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,112	,145		14,604	,000
	Affective Commitment	,177	,044	,353	4,031	,000
	Continuance Commitment	-,100	,042	-,166	-2,381	,019
	Normative Commitment	,218	,050	,397	4,342	,000

a. Dependent Variable: Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)

Πίνακας 23: Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης για εργασιακή ικανοποίηση και συναισθηματική δέσμευση, δέσμευση συνέχισης και κανονιστική δέσμευση

4.3.3.9. Y9: Το επίπεδο δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό που διαθέτουν οι υπάλληλοι του Υπουργείου Παιδείας διαφοροποιείται ανάλογα με το μέγεθος της εργασιακής εμπειρίας στην Κεντρική Υπηρεσία και γενικά στον δημόσιο τομέα. Επίσης, διαφοροποιείται ανάλογα με την ηλικία, το επίπεδο στην ιεραρχία και το επίπεδο εκπαίδευσης.

Στην ενότητα 1.5 όπου εξετάστηκε θεωρητικά η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης, διατυπώθηκε η θέση ότι, μεταξύ άλλων, παράγοντες που την επηρεάζουν είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου και η εργασιακή του εμπειρία, ιδωμένη κάτω από το πρίσμα ποιοτικών κριτηρίων, όπως είναι η σχέση του ατόμου με την ομάδα, η συμμετοχή, η προσωπική προσπάθεια, κλπ. Στην συγκεκριμένη υπόθεση, πρόκειται να επαληθεύσουμε ή όχι το εάν η ηλικία και η το επίπεδο εκπαίδευσης, ως προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, καθώς και η εργασιακή του εμπειρία, μετρημένη με ποσοτικά μεγέθη (χρόνια προϋπηρεσίας στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας και στον δημόσιο τομέα γενικότερα, επίπεδο στην ιεραρχία, ηλικία) επηρεάζουν το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης.

Για την εξακρίβωση όλων των ως άνω αναφερόμενων επιμέρους υποθέσεων, χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της ανάλυσης διακύμανσης One-Way ANOVA.

Για την πρώτη υπο-περίπτωση, θεωρούμε ως μηδενική υπόθεση ότι η μέση τιμή της οργανωσιακής δέσμευσης είναι ίση μεταξύ των υπαλλήλων, ως προς το μέγεθος εργασιακής εμπειρίας στην Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας, με εναλλακτική την υπόθεση ότι η δέσμευση διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος εργασιακής εμπειρίας.

Oneway

Descriptives

Οργανωσιακή Δέσμευση

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
0-2 έτη	33	2,9646	,70160	,12213	2,7159	3,2134	1,22	4,50
2-4 έτη	14	3,1627	,67180	,17955	2,7748	3,5506	2,11	4,61
4-8 έτη	39	3,1054	,68799	,11017	2,8824	3,3284	1,28	4,44
8-12 έτη	24	3,2361	,46632	,09519	3,0392	3,4330	2,17	4,33
12-16 έτη	7	3,2540	,62018	,23441	2,6804	3,8275	2,50	4,50
16-20 έτη	22	3,5177	,53628	,11433	3,2799	3,7554	2,44	4,72
20 + έτη	14	3,4167	,57642	,15406	3,0838	3,7495	2,33	4,67
Total	153	3,1954	,64070	,05180	3,0930	3,2977	1,22	4,72

ANOVA

Οργανωσιακή Δέσμευση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,122	6	,854	2,176	,048
Within Groups	57,274	146	,392		
Total	62,396	152			

Πίνακας 24: One-Way Anova για οργανωσιακή δέσμευση και μέγεθος εργασιακής εμπειρίας στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας

Στο πρώτο τμήμα του πίνακα (Descriptives) παρουσιάζεται ο μέσος όρος της οργανωσιακής δέσμευσης των υπαλλήλων, ως προς το μέγεθος εργασιακής εμπειρίας στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας, όπου σε γενικές γραμμές παρατηρείται αυξητική τάση. Στον πίνακα με τα αποτελέσματα ANOVA βλέπουμε ότι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του F είναι $.Sig = 0,048 < \alpha = 0,05$, γεγονός το οποίο μας οδηγεί στην απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης και στην αποδοχή του συμπεράσματος ότι υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης, ως προς το επίπεδο εργασιακής εμπειρίας στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας.

Για την δεύτερη υπο-περίπτωση, θεωρούμε ως μηδενική υπόθεση ότι η μέση τιμή της οργανωσιακής δέσμευσης είναι ίση μεταξύ των υπαλλήλων, ως προς το μέγεθος εργασιακής εμπειρίας γενικά στο δημόσιο τομέα, με εναλλακτική την υπόθεση ότι η οργανωσιακή δέσμευση διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος εργασιακής εμπειρίας.

Oneway

Descriptives

Οργανωσιακή Δέσμευση

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval		Minimum	Maximum
					for Mean			
					Lower Bound	Upper Bound		
0-2 έτη	2	3,0278	,51069	,36111	-1,5606	7,6161	2,67	3,39
2-4 έτη	14	2,8254	,66053	,17653	2,4440	3,2068	2,00	4,61
4-8 έτη	38	2,8947	,58307	,09459	2,7031	3,0864	1,28	4,39
8-12 έτη	32	3,2812	,58556	,10351	3,0701	3,4924	1,61	4,44
12-16 έτη	14	3,1151	,72908	,19486	2,6941	3,5360	1,22	4,50
16-20 έτη	25	3,4533	,52182	,10436	3,2379	3,6687	2,44	4,72
20 + έτη	28	3,5119	,59651	,11273	3,2806	3,7432	2,33	4,67
Total	153	3,1954	,64070	,05180	3,0930	3,2977	1,22	4,72

ANOVA

Οργανωσιακή Δέσμευση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,202	6	1,700	4,756	,000
Within Groups	52,193	146	,357		
Total	62,396	152			

Πίνακας 25: One-Way Anova για οργανωσιακή δέσμευση και μέγεθος εργασιακής εμπειρίας γενικά στο δημόσιο τομέα

Στο πρώτο τμήμα του παραπάνω πίνακα (Descriptives) παρουσιάζεται ο μέσος όρος της οργανωσιακής δέσμευσης των υπαλλήλων, ως προς το μέγεθος εργασιακής εμπειρίας στο δημόσιο τομέα, όπου γενικά παρατηρείται αυξητική τάση. Στον πίνακα με τα αποτελέσματα ANOVA βλέπουμε ότι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του F είναι $.Sig = 0,000 < \alpha = 0,05$, γεγονός το οποίο μας οδηγεί στην απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης και στην αποδοχή του συμπεράσματος ότι υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης, ως προς το επίπεδο εργασιακής εμπειρίας γενικά στο δημόσιο τομέα.

Για την τρίτη υπο-περίπτωση, θεωρούμε ως μηδενική την υπόθεση ότι η μέση τιμή της οργανωσιακής δέσμευσης είναι ίση μεταξύ των υπαλλήλων, ως προς την ηλικία τους, με εναλλακτική την υπόθεση ότι η οργανωσιακή δέσμευση διαφέρει ανάλογα με την ηλικία.

Oneway

Descriptives

Οργανωσιακή Δέσμευση

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
20-29 ετών	4	2,5972	,23296	,11648	2,2265	2,9679	2,28	2,83
30-39 ετών	57	3,0721	,55862	,07399	2,9239	3,2203	1,83	4,61
40-49 ετών	73	3,2648	,67666	,07920	3,1070	3,4227	1,22	4,72
50-59 ετών	19	3,4240	,67286	,15437	3,0997	3,7483	2,33	4,50
Total	153	3,1954	,64070	,05180	3,0930	3,2977	1,22	4,72

ANOVA

Οργανωσιακή Δέσμευση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,642	3	1,214	3,079	,029
Within Groups	58,754	149	,394		
Total	62,396	152			

Πίνακας 26: One-Way Anova για οργανωσιακή δέσμευση και ηλικία

Στο πρώτο τμήμα του παραπάνω πίνακα (Descriptives) παρουσιάζεται ο μέσος όρος της οργανωσιακής δέσμευσης των υπαλλήλων, ως προς την ηλικία τους, η οποία παρουσιάζει αυξητική τάση. Στον πίνακα με τα αποτελέσματα ANOVA βλέπουμε ότι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του F είναι $.Sig = 0,029 < \alpha = 0,05$, γεγονός το οποίο μας οδηγεί στην απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης και στην αποδοχή του συμπεράσματος ότι υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης, ως προς την ηλικία των υπαλλήλων.

Για την τέταρτη υπο-περίπτωση, θεωρούμε ως μηδενική υπόθεση ότι η μέση τιμή της οργανωσιακής δέσμευσης είναι ίση μεταξύ των υπαλλήλων, ως προς το επίπεδο στην διοικητική ιεραρχία, με εναλλακτική την υπόθεση ότι η οργανωσιακή δέσμευση διαφέρει ανάλογα με την θέση στην ιεραρχία του υπαλλήλου.

Oneway

Descriptives

Οργανωσιακή Δέσμευση

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Υπάλληλος	114	3,0989	,64909	,06079	2,9785	3,2194	1,22	4,67
Προϊστάμενος Τμήματος	27	3,3395	,48904	,09412	3,1460	3,5330	2,50	4,72
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	8	3,5694	,44815	,15844	3,1948	3,9441	2,83	3,94
Προϊστάμενος Γεν. Διευθ.	4	4,2222	,26058	,13029	3,8076	4,6369	3,94	4,44
Total	153	3,1954	,64070	,05180	3,0930	3,2977	1,22	4,72

ANOVA

Οργανωσιακή Δέσμευση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,958	3	2,319	6,234	,001
Within Groups	55,437	149	,372		
Total	62,396	152			

Πίνακας 27: One-Way Anova για οργανωσιακή δέσμευση και επίπεδο στην ιεραρχία

Στο πρώτο τμήμα του παραπάνω πίνακα (Descriptives) παρουσιάζεται ο μέσος όρος της οργανωσιακής δέσμευσης των υπαλλήλων, ως προς το επίπεδο στην διοικητική ιεραρχία, η οποία παρουσιάζει αυξητική τάση. Στον πίνακα με τα αποτελέσματα ANOVA βλέπουμε ότι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι $.Sig = 0,001 < \alpha = 0,05$, γεγονός το οποίο μας οδηγεί στην απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης και στην αποδοχή του συμπεράσματος ότι υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης, ως προς το επίπεδο στην διοικητική ιεραρχία των υπαλλήλων.

Για την τελευταία υπο-περίπτωση, θεωρούμε ως μηδενική υπόθεση ότι η μέση τιμή της οργανωσιακής δέσμευσης είναι ίση μεταξύ των υπαλλήλων, ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης, με εναλλακτική την υπόθεση ότι η οργανωσιακή δέσμευση διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.

Oneway

Descriptives

Οργανωσιακή Δέσμευση

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης	2	3,2222	,07857	,05556	2,5163	3,9281	3,17	3,28
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	25	3,2667	,65695	,13139	2,9955	3,5378	1,61	4,67
Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	12	3,5000	,92508	,26705	2,9122	4,0878	1,28	4,50
Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	38	3,1769	,38248	,06205	3,0512	3,3026	2,17	3,89
Μεταπτυχιακό	67	3,0829	,66304	,08100	2,9212	3,2446	1,22	4,72
Διδακτορικό	9	3,5000	,81033	,27011	2,8771	4,1229	1,83	4,44
Total	153	3,1954	,64070	,05180	3,0930	3,2977	1,22	4,72

ANOVA

Οργανωσιακή Δέσμευση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,938	5	,588	1,452	,209
Within Groups	59,458	147	,404		
Total	62,396	152			

Πίνακας 28: One-Way Anova για οργανωσιακή δέσμευση και επίπεδο εκπαίδευσης

Στο πρώτο τμήμα του παραπάνω πίνακα (Descriptives) παρουσιάζεται ο μέσος όρος της οργανωσιακής δέσμευσης των υπαλλήλων, ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης. Στον πίνακα με τα αποτελέσματα ANOVA βλέπουμε ότι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι $.Sig = 0,209 > \alpha = 0,05$, γεγονός το οποίο μας οδηγεί στην αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης ότι δηλαδή δεν υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης, ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.

Άρα, η ανωτέρω υπόθεση επαληθεύεται εν μέρει, καθώς όλοι οι ως άνω αναφερόμενοι παράγοντες (μέγεθος εργασιακής εμπειρίας στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας και στο δημόσιο γενικά, ηλικία, επίπεδο στην ιεραρχία), με εξαίρεση το επίπεδο εκπαίδευσης, επηρεάζουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την οργανωσιακή δέσμευση.

Προσπαθώντας να ερμηνεύσουμε την παραπάνω διαπίστωση, εικάζουμε ότι κατά την πάροδο του χρόνου (οπότε αυξάνεται η ηλικία, η προϋπηρεσία και συνακόλουθα και το επίπεδο στην ιεραρχία), τα άτομα αφομοιώνονται (ίσως και εγκλωβίζονται) με την κουλτούρα του οργανισμού στον οποίο υπηρετούν, και ολοένα και περισσότερο ταυτίζονται με τις αξίες του.

4.3.3.10. Υ10: Το επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα των πρώην υπαλλήλων οργανισμών που καταργήθηκαν ή συγχωνεύθηκαν διαφέρει (είναι στατιστικά σημαντικά χαμηλότερο) από το επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα των υπολοίπων μόνιμων υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας.

Είναι γνωστό ότι στο πλαίσιο της αναδιοργάνωσης του δημόσιου τομέα, ως αντίδοτο στην οικονομική κρίση που επικρατεί στην χώρα μας, πολλοί οργανισμοί / φορείς καταργήθηκαν ή συγχωνεύθηκαν με άλλους. Ακόμα και στην περίπτωση του Υπουργείου Παιδείας, οργανισμοί όπως ο Ο.Ε.Ε.Κ. (Οργανισμός Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης)²²² και ο Ο.Ε.Δ.Β. (Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων)²²³ καταργήθηκαν, με αποτέλεσμα η πλειοψηφία των υπαλλήλων που εργάζονταν εκεί να μεταφερθούν στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας. Ειδικότερα, οι υπάλληλοι του Ο.Ε.Ε.Κ. κατέλαβαν προσωρινές θέσεις στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας, με την πρόβλεψη ότι θα καταργηθούν όταν ολοκληρωθεί η διαδικασία των μετατάξεών τους σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες. Παρόλα αυτά, το καθεστώς εργασίας των εν λόγω υπαλλήλων δεν έχει αποσαφηνιστεί ύστερα περίπου από ένα έτος.

Δεδομένου ότι οι πρώην υπάλληλοι οργανισμών που καταργήθηκαν ή συγχωνεύθηκαν δεν είχαν εξ' αρχής επιλέξει να εργάζονται στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας, αλλά μεταφέρθηκαν εκεί εξαιτίας δύσκολων οικονομικών συγκυριών, υποθέτουμε ότι δεν θα χαρακτηρίζονται από μεγάλη συμβατότητα με το περιβάλλον και με τις αξίες του οργανισμού. Ως εκ τούτου, εικάζουμε ότι η πιθανή

²²² Η κατάργηση του Ο.Ε.Ε.Κ. προβλέπεται στον Ν. 3879/2010 «Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις» (ΦΕΚ 163/τ.Α'/21-9-2010)

²²³ Η κατάργηση του Ο.Ε.Δ.Β. προβλέπεται στο Ν. 3966/2011 «Θεσμικό πλαίσιο των Πρότυπων Πειραματικών Σχολείων, Ίδρυση Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση του Ινστιτούτου Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ» και λοιπές διατάξεις» (ΦΕΚ 118/τ.Α'/24-5-2011)

έλλειψη ταύτισης αναγκών και αξιών μεταξύ των ατόμων και του περιβάλλοντός τους είναι πιθανόν να επηρεάσει αρνητικά το επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα.

Η υπόθεσή μας αναλυτικότερα μπορεί να διατυπωθεί ως εξής:

H_0 : Παρακίνηση στον δημόσιο τομέα (πρώην υπάλληλοι οργανισμών που καταργήθηκαν ή συγχωνεύθηκαν)

= Παρακίνηση στον δημόσιο τομέα (υπολοίποι μόνιμοι υπάλληλοι)

H_1 : Το επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα δεν είναι ίδιο μεταξύ αυτών των δύο ομάδων

T-Test

Group Statistics

	Ο προηγούμενος οργανισμός σας καταργήθηκε ή συγχωνεύτηκε	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Public Service Motivation	Ναι	29	3,4075	,32838	,06098
	Όχι	124	3,4434	,37239	,03344

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
PSM	Equal variances assumed	,366	,546	-,476	151	,635	-,03582	,07521	-,18443	,11279
	Equal variances not assumed			-,515	46,420	,609	-,03582	,06955	-,17578	,10413

Πίνακας 29: T-Test για παρακίνηση στο δημόσιο τομέα ανά ομάδα υπαλλήλων (προηγούμενη κατάργηση / συγχώνευση οργανισμού ή όχι)

Ενδιαφερόμαστε επομένως να διαπιστώσουμε εάν οι διαφορές στο επίπεδο παρακίνησης στο δημόσιο τομέα οφείλονται στην τύχη ή εάν οφείλονται στο γεγονός της κατάργησης ή συγχώνευσης του προηγούμενου οργανισμού των υπαλλήλων.

Πρόκειται να αναλύσουμε την συγκεκριμένη υπόθεση χρησιμοποιώντας την τεχνική t-test, η οποία χρησιμοποιείται όταν θέλουμε να συγκρίνουμε τους μέσους όρους δύο ομάδων ως προς κάποια μεταβλητή.

Όπως φαίνεται και στον παραπάνω πίνακα, η παρακίνηση στον δημόσιο τομέα (μ.ό) για τους υπαλλήλους που απάντησαν ότι ο προηγούμενος οργανισμός τους καταργήθηκε ή συγχωνεύτηκε (29 άτομα) είναι 3,4075, ενώ η παρακίνηση στον δημόσιο τομέα των υπολοίπων υπαλλήλων (124 άτομα) είναι 3,4434.

Ο κάτω πίνακας έχει δύο γραμμές αποτελεσμάτων, η πρώτη αναφέρεται στην περίπτωση που μπορούμε να υποθέσουμε ισότητα των δύο διακυμάνσεων και η δεύτερη στην περίπτωση που δεν μπορούμε να υποθέσουμε ισότητα των δύο διακυμάνσεων. Ο πίνακας είναι χωρισμένος σε δύο κατηγορίες αποτελεσμάτων, η μία αφορά το Levene για την ισότητα των διακυμάνσεων και η άλλη περιέχει τα αποτελέσματα του t-test. Το αν θα δεχθούμε την πρώτη ή τη δεύτερη γραμμή αποτελεσμάτων του t-test, αυτό εξαρτάται από το test Levene, το οποίο ελέγχει την υπόθεση της ισότητας των δύο διακυμάνσεων και υπολογίζει μια τιμή στατιστικής σημαντικότητας. Επειδή η τιμή αυτή είναι μεγαλύτερη από το $\alpha = 0,05$ (Sig. = 0,546), μπορούμε να υποθέσουμε ισότητα των δύο διακυμάνσεων, οπότε μας απασχολεί η πρώτη γραμμή του πίνακα. Σε αυτή την περίπτωση, όμως, το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του δείκτη είναι Sig. = 0,635 > $\alpha = 0,05$, οπότε δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση.

Με λίγα λόγια, γίνεται δεκτή η υπόθεση H_0 , ότι δηλαδή το επίπεδο παρακίνησης στο δημόσιο τομέα δεν διαφοροποιείται ανάλογα με το εάν ο προηγούμενος οργανισμός των υπαλλήλων έχει καταργηθεί ή συγχωνευτεί.

4.3.3.11. Υ11: Το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης των πρώην υπαλλήλων οργανισμών που καταργήθηκαν ή συγχωνεύτηκαν διαφέρει (είναι στατιστικά σημαντικά χαμηλότερο) από το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης των υπολοίπων μόνιμων υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας.

Συνεχίζοντας την προηγούμενη ανάλυση για τους υπαλλήλους που μεταφέρθηκαν στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας επειδή οι οργανισμοί στους οποίους απασχολούνταν καταργήθηκαν ή συγχωνεύτηκαν, μπορούμε να υποθέσουμε ότι το επίπεδο δέσμευσής τους απέναντι στον οργανισμό είναι χαμηλότερο σε σχέση με αυτό των υπόλοιπων υπαλλήλων. Αναμένεται ότι τα άτομα αυτά δεν είναι ταυτισμένα με τους στόχους και τις αξίες του νέου φορέα στον οποίον μετακινήθηκαν ως αποτέλεσμα μη προσωπικών τους επιλογών και εάν ήταν δυνατόν, θα είχαν την διάθεση να αποχωρήσουν. Μάλιστα, στην περίπτωση των πρώην υπαλλήλων του Ο.Ε.Ε.Κ., επειδή η πολιτική ηγεσία δεν έχει επιδείξει έως σήμερα βούληση τακτοποίησης της εκκρεμότητας του εργασιακού τους καθεστώτος, θα περίμενε κανείς ότι τα άτομα αυτά θα χαρακτηρίζονται από απογοήτευση και ματαίωση.

Η υπόθεσή μας αναλυτικότερα μπορεί να διατυπωθεί ως εξής:

H_0 : Δέσμευση απέναντι στον οργανισμό (πρώην υπάλληλοι οργανισμών που καταργήθηκαν ή συγχωνεύτηκαν) = Δέσμευση απέναντι στον οργανισμό (υπόλοιποι μόνιμοι υπάλληλοι)

H_1 : Το επίπεδο δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό δεν είναι ίδιο μεταξύ αυτών των δύο ομάδων

Ενδιαφερόμαστε επομένως να διαπιστώσουμε εάν οι διαφορές στο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης οφείλονται στην τύχη ή εάν οφείλονται στο γεγονός της κατάργησης ή συγχώνευσης του προηγούμενου οργανισμού των υπαλλήλων. Πρόκειται να αναλύσουμε την συγκεκριμένη υπόθεση χρησιμοποιώντας την τεχνική t-test.

T-Test

Group Statistics					
	Ο προηγούμενος οργανισμός σας καταργήθηκε ή συγχωνεύτηκε	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Οργανωσιακή Δέσμευση	Ναι	29	2,9579	,68857	,12786
	Όχι	124	3,2509	,61882	,05557

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
									Lower	Upper	
Οργανωσιακή Δέσμευση	Equal variances assumed	,884	,349	-2,247	151	,026	-,29304	,13043	-,55075	-,03533	
	Equal variances not assumed			-2,102	39,258	,042	-,29304	,13942	-,57498	-,01110	

Πίνακας 30: T-Test Οργανωσιακή δέσμευση ανά ομάδα υπαλλήλων (προηγούμενη κατάργηση / συγχώνευση οργανισμού ή όχι)

Όπως φαίνεται και στον παραπάνω πίνακα, η οργανωσιακή δέσμευση (μ.ό) για τους υπαλλήλους που απάντησαν ότι ο προηγούμενος οργανισμός τους καταργήθηκε ή συγχωνεύτηκε (29 άτομα) είναι 2,9579 – ελαφρώς κάτω από την ουδέτερη τιμή του 3 –, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση των υπολοίπων υπαλλήλων (124 άτομα) είναι 3,2509.

Ωστόσο, επειδή ο δείκτης στατιστικής σημαντικότητας του test Levene υπερτερεί σε σχέση με το $\alpha = 0,05$, δεχόμαστε την πρώτη γραμμή αποτελεσμάτων, όπου υφίσταται ισότητα των δύο διακυμάνσεων. Σε αυτή την περίπτωση, το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του δείκτη t-test υπολείπεται του 0,05 (Sig. (2-tailed) = 0,026), οπότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση.

Επομένως, γίνεται δεκτή η υπόθεση H_1 , ότι δηλαδή το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης διαφοροποιείται ανάλογα με το εάν ο προηγούμενος οργανισμός των υπαλλήλων έχει καταργηθεί ή συγχωνευτεί.

4.3.3.12. Y12: Το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των πρώην υπαλλήλων οργανισμών που καταργήθηκαν ή συγχωνεύτηκαν διαφέρει (είναι στατιστικά σημαντικά χαμηλότερο) από το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των υπολοίπων μόνιμων υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας.

Το γεγονός της «βίαιης» αλλαγής εργασιακού περιβάλλοντος των υπαλλήλων οργανισμών που καταργήθηκαν ή συγχωνεύτηκαν αναμένεται να έχει αρνητική επίπτωση στο συνολικό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Πιθανόν οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι να αισθάνονται ότι οι σύνδεσή τους με τον οργανισμό, τους στόχους και τις αξίες του, να μην είναι επαρκώς ικανοποιητική, καθώς η συγκεκριμένη αλλαγή πραγματοποιήθηκε παρά την θέλησή τους και την στιγμή μάλιστα που εργάζονται κάτω από συνθήκες εργασιακής αβεβαιότητας και «ομηρίας».

Η υπόθεσή μας αναλυτικότερα μπορεί να διατυπωθεί ως εξής:

H_0 : Εργασιακή ικανοποίηση (πρώην υπάλληλοι οργανισμών που καταργήθηκαν ή συγχωνεύτηκαν) = Εργασιακή ικανοποίηση (υπόλοιποι μόνιμοι υπάλληλοι)

H_1 : Το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης δεν είναι ίδιο μεταξύ αυτών των δύο ομάδων

Πρόκειται να αναλύσουμε την συγκεκριμένη υπόθεση χρησιμοποιώντας την τεχνική t-test.

T-Test

Group Statistics					
	Ο προηγούμενος οργανισμός σας καταργήθηκε ή συγχωνεύτηκε	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)	Ναι	29	2,8943	,43425	,08064
	Όχι	124	3,0599	,42664	,03831

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)	Equal variances assumed	,125	,724	-1,876	151	,063	-,16560	,08830	-,34006	,00885
	Equal variances not assumed			-1,855	41,586	,071	-,16560	,08928	-,34583	,01462

Πίνακας 31: T-Test για εργασιακή ικανοποίηση ανά ομάδα υπαλλήλων (προηγούμενη κατάργηση / συγχώνευση οργανισμού ή όχι)

Όπως φαίνεται και στον παραπάνω πίνακα, η εργασιακή ικανοποίηση (μ.ό) για τους υπαλλήλους που απάντησαν ότι ο προηγούμενος οργανισμός τους καταργήθηκε ή συγχωνεύτηκε (29 άτομα) είναι 2,8942 –κάτω από την ουδέτερη τιμή του 3 –, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση των υπολοίπων υπαλλήλων (124 άτομα) είναι 3,0599.

Επειδή η τιμή του test Levene είναι μεγαλύτερη από το $\alpha = 0,05$ (Sig.-0,724), μπορούμε να υποθέσουμε ισότητα των δύο διακυμάνσεων, οπότε μας απασχολεί η πρώτη γραμμή του πίνακα. Σε αυτή την περίπτωση, όμως, το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του δείκτη είναι $\text{Sig.} = 0,063 > \alpha = 0,05$, οπότε δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση.

Με λίγα λόγια, γίνεται δεκτή η υπόθεση H_0 , ότι δηλαδή το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης δεν διαφοροποιείται ανάλογα με το εάν ο προηγούμενος οργανισμός των υπαλλήλων έχει καταργηθεί ή συγχωνευτεί.

Φαίνεται επομένως ότι οι πρώην υπάλληλοι των οργανισμών που καταργήθηκαν ή συγχωνεύτηκαν δεν είναι στατιστικά σημαντικά περισσότερο δυσαρεστημένοι ή ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο, την φύση της εργασίας τους, την αμοιβή και τις δυνατότητες για προαγωγή, σε σχέση με τους υπόλοιπους μόνιμους υπαλλήλους του Υπουργείου Παιδείας. Η διαφορές που παρατηρούνται στην εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας οφείλονται σε άλλους λόγους (πιθανόν τυχαίους) και όχι στην κατάργηση ή συγχώνευση των οργανισμών που απασχολούνταν πριν.

5. Συζήτηση

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα επιχειρήσουμε να κωδικοποιήσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας μας ως προς την σχέση τους με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, αλλά και ως προς την διασύνδεση των επιμέρους μεταβλητών υπό εξέταση.

5.1.Σχέση των επιπέδων παρακίνησης στον δημόσιο τομέα (Public Service Motivation – PSM), εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης (ενότητα 4.3.3.1.), για την εξέταση της συνδυαστικής επίδρασης τεσσάρων ανεξάρτητων μεταβλητών (επίπεδο εκπαίδευσης, ηλικία, επίπεδο στην ιεραρχία και φύλο) στην εξαρτημένη μεταβλητή της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, **διαπιστώθηκε ότι μόνο το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει το ύψος της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα.** Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με την έρευνα του Perry²²⁴, όσον αφορά το τμήμα της θετικής συσχέτισης του PSM με την εκπαίδευση, όχι όμως και με το τμήμα που αφορά την σχέση του PSM με την ηλικία. Επίσης, συμφωνούν με τα αποτελέσματα έρευνας του Bright²²⁵, σε ό,τι αφορά την σχέση του PSM με το επίπεδο εκπαίδευσης. Το φαινόμενο αυτό, σύμφωνα με τον ερευνητή, μπορεί να οφείλεται στο ότι άτομα τα οποία έχουν υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης είναι λογικό να αντιλαμβάνονται περισσότερο την αξία της δημόσιας προσφοράς. Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δεν συμπίπτουν με τα αποτελέσματα του Bright όσον αφορά την θετική συσχέτιση με το φύλο των υπαλλήλων και το επίπεδο στην ιεραρχία. Περαιτέρω, τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας συμφωνούν με αυτά των Naff & Crum²²⁶ σε ό,τι αφορά την θετική σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης, όχι όμως και με την ηλικία. Τέλος, διαπιστώνεται συμφωνία με τα αποτελέσματα των

²²⁴ Βλ. Perry (1997), *ibid.*

²²⁵ Βλ. Bright (2005), *ibid.*

²²⁶ Βλ. Naff & Crum, *ibid.*

Perry & Hondeghem²²⁷ σε ό,τι αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης ως παράγοντα διαμόρφωσης του PSM, όχι όμως και με το φύλο και την ηλικία.

Επίσης, διαπιστώθηκε ότι **το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης δεν σχετίζεται με το φύλο, ούτε διαφοροποιείται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό ως προς την ηλικία του υπαλλήλου** (ενότητα 4.3.3.5.). Η συγκεκριμένη διαπίστωση συμφωνεί με την έρευνα των Staw & Ross²²⁸, σύμφωνα με τους οποίους η βαθμολογία εργασιακής ικανοποίησης ενός ατόμου παραμένει σταθερή στον χρόνο. Επίσης, με δεδομένο ότι το φύλο αποτελεί γενετικό χαρακτηριστικό ενός ατόμου, το ως άνω αναφερόμενο εύρημα έρχεται σε αντίθεση με τους Saari & Judge²²⁹, σύμφωνα με τους οποίους τα γενετικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.

Περαιτέρω, **αν και θα περίμενε κανείς ότι το επίπεδο ικανοποίησης από την αμοιβή θα είναι χαμηλότερο μεταξύ των υπαλλήλων με υψηλά τυπικά προσόντα, κάτι τέτοιο δεν επαληθεύτηκε**, παρά τις άσχημες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην χώρα μας και τις πρόσφατες μισθολογικές περικοπές που επιβλήθηκαν στον δημόσιο τομέα. Το εύρημα αυτό έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της έρευνας των Clark & Oswald²³⁰, οι οποίοι είχαν αποδώσει το συγκεκριμένο φαινόμενο στην μεγάλη μισθολογική μείωση που υπέστησαν τα άτομα με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης στην Βρετανία (σε σχέση με άτομα που κατείχαν λιγότερα τυπικά προσόντα) στις αρχές της δεκαετίας του 1990, εξαιτίας της οικονομικής κρίσης που έπληξε την χώρα την συγκεκριμένη περίοδο.

Διαπιστώθηκε, επιπλέον, ότι **η οργανωσιακή δέσμευση διαφοροποιείται ανάλογα με την εμπειρία στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας και γενικά στο δημόσιο τομέα, το επίπεδο στην ιεραρχία και την ηλικία** (ανάλυση διακύμανσης One-Way ANOVA - ενότητα 4.3.3.9.). Μόνο με το επίπεδο εκπαίδευσης δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική σχέση. Το συγκεκριμένο εύρημα συμφωνεί με την ανάλυση των Meyer & Allen²³¹, οι οποίοι είχαν αναφέρει ότι υπάρχουν περιφερειακοί και κεντρικοί παράγοντες (μεταξύ των οποίων και η εργασιακή εμπειρία) που επηρεάζουν το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης. Ωστόσο,

²²⁷ Βλ. Perry & Hondeghem, *ibid.*

²²⁸ Βλ. Staw & Ross, *ibid.*

²²⁹ Βλ. Saari & Judge, *ibid.*

²³⁰ Βλ. Clark & Oswald, *ibid.*

²³¹ Βλ. Meyer & Allen (1997), *ibid.* p.11

αξίζει να αναφερθεί ότι στο ως άνω αναφερόμενο μοντέλο δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό, η εργασιακή εμπειρία αξιολογείται υπό το πρίσμα ποιοτικών κριτηρίων (εύρος εργασίας, σχέσεις, συμμετοχή, υποστήριξη, δικαιοσύνη), ενώ για την παρούσα ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν ποσοτικά κριτήρια (έτη προϋπηρεσίας, ιεραρχία). Επίσης, τα ευρήματά μας συμπίπτουν με την έρευνα του Steers²³², ο οποίος είχε αποδείξει ότι οι παράγοντες που επιδρούν στην δέσμευση απέναντι στον οργανισμό είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων (μεταξύ των οποίων η ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης), τα χαρακτηριστικά εργασίας και η εργασιακή εμπειρία (ιδωμένη και πάλι κάτω από το πρίσμα των ποιοτικών κριτηρίων, σε αντίθεση με την δική μας ποσοτική προσέγγιση).

Επίσης, ένα σημαντικό τμήμα της ανάλυσής μας επικεντρώθηκε στο επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό και εργασιακής ικανοποίησης των πρώην υπαλλήλων οργανισμών που καταργήθηκαν ή συγχωνεύθηκαν, ενδεικτικά των πρώην υπαλλήλων του Ο.Ε.Ε.Κ.

Από την ανάλυσή μας (ενότητα 4.3.3.10.), αν και θα περίμενε κανείς ότι τα υπό εξέταση άτομα δεν θα χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο ταύτισης και συμβατότητας με τον νέο οργανισμό - στον οποίον τοποθετήθηκαν επειδή ο φορέας προέλευσης καταργήθηκε ή συγχωνεύτηκε - μάλιστα χωρίς εχέγγυα για το επαγγελματικό τους μέλλον, αποδείχθηκε ότι **το επίπεδο παρακίνησής τους δεν διαφοροποιείται από αυτό των υπολοίπων υπαλλήλων της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας**. Το γεγονός αυτό έρχεται σε αντίθεση με τα ευρήματα του Steijn²³³, σύμφωνα με τον οποίο, ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει το PSM είναι ο βαθμός συμβατότητας μεταξύ του επιπέδου παρακίνησης στην δημόσια υπηρεσία των ατόμων και του περιβάλλοντός τους.

Επίσης, αποδείχθηκε ότι **το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης διαφοροποιείται μεταξύ των πρώην υπαλλήλων οργανισμών που καταργήθηκαν ή συγχωνεύθηκαν και των υπολοίπων μονίμων υπαλλήλων της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας** (ενότητα 4.3.3.11.). Εάν υποθεθεί ότι τα υπό εξέταση άτομα μεταφέρθηκαν στο Υπουργείο Παιδείας όχι από προσωπική τους επιλογή, αλλά εξαιτίας κυβερνητικών πολιτικών στο πλαίσιο εξορθολογισμού του ελληνικού

²³² Βλ. Steers, ibid.

²³³ Βλ. Steijn, ibid.

δημοσίου, μπορούμε να υποθέσουμε ότι το αίσθημά τους όσον αφορά την αποδοχή των στόχων και των αξιών του οργανισμού δεν είναι ισχυρό. Το συγκεκριμένο συμπέρασμα ανταποκρίνεται στον εννοιολογικό ορισμό των Porter *et al*²³⁴, σύμφωνα με τους οποίους η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί την ένταση της ταύτισης ενός ατόμου με τον οργανισμό, με παράλληλη αποδοχή των στόχων και των αξιών του. Επίσης, το σχετικά χαμηλότερο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης των συγκεκριμένων υπαλλήλων μπορεί να οφείλεται στο μεγαλύτερο κενό κουλτούρας για το οποίο είχαν μιλήσει οι Bourantas & Papalexandris²³⁵ και που ενδεχομένως τα άτομα αυτά αισθάνονται εξαιτίας της «βίαιης» αλλαγής εργασιακών συνθηκών. Επίσης, το συγκεκριμένο εύρημα φαίνεται να έχει ομοιότητες με το συμπέρασμα των Yang & Pandey²³⁶, οι οποίοι είχαν αποδείξει ότι η υποστήριξη που προέρχεται από την πολιτική ηγεσία ενός δημόσιου φορέα έχει σημαντική επιρροή στο επίπεδο κανονιστικής δέσμευσης. Παρότι στην παρούσα υπόθεση δεν εξετάστηκαν οι επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης, αλλά η συνολική της τιμή, μπορούμε να συνάγουμε το συμπέρασμα ότι το σχετικά χαμηλότερο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης των υπαλλήλων πρώην οργανισμών που συγχωνεύτηκαν ή καταργήθηκαν οφείλεται στην απουσία διάθεσης εκ μέρους της πολιτικής ηγεσίας να τακτοποιήσει το χρονίζον ζήτημα του εργασιακού τους καθεστώτος.

Τέλος, διαπιστώθηκε ότι **το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των πρώην υπαλλήλων οργανισμών που καταργήθηκαν ή συγχωνεύτηκαν και μεταφέρθηκαν στο Υπουργείο Παιδείας δεν διαφοροποιείται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό από το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των υπολοίπων μόνιμων υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας** (ενότητα 4.3.3.12.). Εάν υποθέσουμε ότι τα άτομα αυτά δεν χαρακτηρίζονται από αποδοχή και ταύτιση των αξιών και των στόχων τους με αυτών του Υπουργείου Παιδείας, τότε τα ευρήματα της παρούσας εργασίας έρχονται σε αντίθεση με την άποψη του Aamodt²³⁷, ο οποίος υποστηρίζει ότι εάν υπάρχει ασυμφωνία αναγκών, αξιών και προσδοκιών με την πραγματικότητα της εργασίας, τα άτομα θα είναι λιγότερο ικανοποιημένα και παρακινημένα. Επίσης, αντίθεση

²³⁴ Porter, Steers, Mowday & Boulian, *ibid*.

²³⁵ Βλ. Bourantas & Papalexandris, *ibid*.

²³⁶ Yang & Pandey, *ibid*

²³⁷ Βλ. Aamodt, *ibid*, p. 374

διαπιστώνεται με τους Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson²³⁸, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι τα άτομα με καλή σύνδεση με τον οργανισμό τους τείνουν να είναι περισσότερο ικανοποιημένα από την εργασία τους.

5.2.Σχέση της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα (Public Service Motivation – PSM) με την εργασιακή ικανοποίηση

Διαπιστώθηκε ότι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων σχετίζεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με το επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα (ενότητα 4.3.3.2.). Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν τα ευρήματα των Naff & Crum²³⁹, Vandenabeele & Ban²⁴⁰, Gould-Williams *et al.*²⁴¹, Bright²⁴² και Steijn²⁴³, οι οποίοι απέδειξαν ότι η επίπτωση της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα ως προς την εργασιακή ικανοποίηση είναι στατιστικά σημαντική και θετική. Μάλιστα, οι Naff & Crum απέδειξαν ότι το PSM είναι ο πιο ισχυρός παράγοντας πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης.

Επίσης, **διαπιστώθηκε ότι η παρακίνηση στον δημόσιο τομέα επηρεάζεται μόνο από την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες για προαγωγή, όχι όμως από την ικανοποίηση από την αμοιβή**, ούτε από τις άλλες τρεις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, (επίβλεψη από τον προϊστάμενο, σχέσεις με συναδέλφους, φύση της εργασίας), εφόσον δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους (ενότητα 4.3.3.3.). Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με την έρευνα των Buelens & Van den Broeck²⁴⁴, σε ό,τι αφορά το εύρημα ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται σε μικρότερο βαθμό από το μισθό, όμως έρχονται σε αντίθεση με το εύρημα ότι δεν παρακινούνται από την προσωπική εξέλιξη / ανάπτυξη. Επίσης, έρχονται σε αντίθεση με την έρευνα του Bright²⁴⁵, σύμφωνα με τον οποίο, όσο μεγαλύτερο επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα έχουν τα άτομα, τόσο λιγότερο

²³⁸ Βλ. Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, *ibid.*

²³⁹ Βλ. Naff & Crum, *ibid.*

²⁴⁰ Βλ. Vandenabeele & Ban, *ibid.*

²⁴¹ Βλ. Gould-Williams, Redman & Limpanithu, *ibid.*

²⁴² Βλ. Bright, *ibid.*

²⁴³ Βλ. Steijn, *ibid.*

²⁴⁴ Βλ. Buelens & Van der Broeck, *ibid.*

²⁴⁵ Βλ. Bright, *ibid.*

επιθυμούν χρηματικά κίνητρα. Επιπλέον, έρχεται σε αντίθεση με την διαπίστωση των Georgellis *et al.*²⁴⁶, οι οποίοι θεώρησαν ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση χρηματικών κινήτρων με το επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, προτείνοντας μάλιστα μείωση αποδοχών ως μέτρο για την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των υπαλλήλων. Όμοια, τα αποτελέσματα των Anderfuhren-Biget *et al.*²⁴⁷, σύμφωνα με τους οποίους τα υλικά κίνητρα δεν είναι ο πιο σημαντικός παρακινητής για τους δημόσιους υπαλλήλους, κινούνται στην ίδια κατεύθυνση με τα αντίστοιχα της έρευνάς μας. Παρόλα αυτά, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η ικανοποίηση από τις ευκαιρίες για προαγωγή (παράγοντας εξωτερικής παρακίνησης) σχετίζεται θετικά με την παρακίνηση στον δημόσιο τομέα, δεν μπορούμε να δεχθούμε απήφιστα την θέση ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται περισσότερο από την ανάγκη ικανοποίησης βαθύτερων αναγκών εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος.

5.3.Σχέση της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα (Public Service Motivation – PSM) με την οργανωσιακή δέσμευση

Σύμφωνα με την ανάλυσή μας (ενότητα 4.3.3.4.), **δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική και θετική σχέση μεταξύ παρακίνησης στον δημόσιο τομέα και οργανωσιακής δέσμευσης**, γεγονός το οποίο έρχεται σε αντίθεση με αποτελέσματα άλλων ερευνών, όπως των Naff & Crum²⁴⁸, Camillieri²⁴⁹, Vandenabeele & Ban²⁵⁰, Gould-Williams *et al.*²⁵¹, Bright²⁵² και Steijn²⁵³, οι οποίοι απέδειξαν ότι υψηλά επίπεδα PSM σχετίζονται με υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης και μειωμένη διάθεση αποχώρησης από τον οργανισμό. Αξίζει, τέλος, να σημειωθεί ότι ο Castaing²⁵⁴ βρήκε ότι το PSM εξηγεί σε σημαντικό βαθμό την συναισθηματική

²⁴⁶ Βλ. Georgellis, Iossa & Tabvuma, *ibid.*

²⁴⁷ Βλ. Anderfuhren-Biget, Varone, Giauque & Ritz, *ibid.*

²⁴⁸ Βλ. Naff & Crum, *ibid.*

²⁴⁹ Βλ. Camillieri, *ibid.*

²⁵⁰ Βλ. Vandenabeele & Ban, *ibid.*

²⁵¹ Βλ. Gould-Williams, Redman & Limpanithu, *ibid.*

²⁵² Βλ. Bright, *ibid.*

²⁵³ Βλ. Steijn, *ibid.*

²⁵⁴ Βλ. Castaing, *ibid.*

δέσμευση σε έναν δημόσιο οργανισμό, γεγονός το οποίο κινείται σε αντίθετη κατεύθυνση με τα αποτελέσματα της δικής μας έρευνας.

5.4.Σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την οργανωσιακή δέσμευση. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.

Στην ενότητα 4.3.3.6 επιβεβαιώθηκε ότι η φύση της εργασίας είναι πιο σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης του συνολικού επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης, σε σχέση με την ικανοποίηση από την αμοιβή. Η συγκεκριμένη διαπίστωση συμπίπτει με την θεώρηση των Saari & Judge²⁵⁵, οι οποίοι πιστεύουν ότι ατυχώς τα διοικητικά στελέχη δίνουν έμφαση στις οικονομικές απολαβές και όχι στον σχεδιασμό μιας ενδιαφέρουσας θέσης εργασίας για τους υπαλλήλους τους. Αντίθετα, τα άτομα είναι πιο ικανοποιημένα εάν η εργασία τους περιλαμβάνει μια ποικιλία από δημιουργικά και ευχάριστα καθήκοντα, εάν έχουν τον απαιτούμενο βαθμό αυτονομίας, καθώς και εάν λαμβάνουν την απαραίτητη πληροφόρηση για την επιτυχή πορεία των εργασιών τους. Επίσης, τα ευρήματα της παρούσας εργασίας κινούνται στην ίδια κατεύθυνση με τα αποτελέσματα της εργασίας των Mardas et al²⁵⁶, οι οποίοι απέδειξαν ότι οι Έλληνες δημόσιοι υπάλληλοι είναι δυσαρεστημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον, καθώς τους στερείται η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και περιορίζεται η αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους.

Επιπλέον, διαπιστώθηκε η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής και θετικής σχέσης μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης (ενότητα 4.3.3.8.). Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει την έρευνα του Silverthorne²⁵⁷, σύμφωνα με τον οποίο, ένας παράγοντας που είναι αρνητικά διασυνδεδεμένος με την εργασιακή ικανοποίηση είναι το επίπεδο αποχωρήσεων των εργαζομένων. Επίσης, επιβεβαιώνονται τα ευρήματα της μελέτης των Markovits, Davis & Dick²⁵⁸ μεταξύ υπαλλήλων του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα, σύμφωνα με την οποία τα άτομα που είναι περισσότερο ικανοποιημένα από την εργασία τους, εμφανίζουν επίσης υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης.

²⁵⁵ Βλ. Saari & Judge, ibid.

²⁵⁶ Βλ. Mardas, Theofanidis & Philippidou, ibid.

²⁵⁷ Βλ. Silverthorne, ibid. p. 171

²⁵⁸ Βλ. Markovits, Davis & van Dick, ibid.

6. Συμπεράσματα και προτάσεις

6.1.Συμπεράσματα

Στην παρούσα έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε μεταξύ 153 μόνιμων υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, διαπιστώθηκε ότι η μέση τιμή της Παρακίνησης στον δημόσιο τομέα (Public Service Motivation – PSM) είναι 3,4366²⁵⁹. Όσον αφορά τις τέσσερις διαστάσεις της Παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, σημειώνεται ότι τρεις από αυτές (Δέσμευση στο δημόσιο συμφέρον, Συμπόνοια, Αυτοθυσία) παρουσιάζουν θετικό πρόσημο, με εξαίρεση την Προσέλκυση για την χάραξη πολιτικής, της οποίας η τιμή υπολείπεται του 3 (ουδέτερη γνώμη).

Η συνολική τιμή της Οργανωσιακής Δέσμευσης είναι 3,1954. Και οι τρεις επιμέρους διαστάσεις της (Συναισθηματική Δέσμευση, Κανονιστική Δέσμευση και Δέσμευση Συνέχισης) συγκέντρωσαν θετική αξιολόγηση, αφού η «βαθμολογία» τους ξεπερνά το 3 (ουδέτερη γνώμη). Πιο ισχυρή είναι η Συναισθηματική Δέσμευση, ακολουθούμενη από την Δέσμευση Συνέχισης και τελευταία την Κανονιστική Δέσμευση.

Το επίπεδο Ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον των υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας τοποθετείται οριακά πάνω από την ουδέτερη τιμή του 3 (3,0285). Ειδικότερα, περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι από την Επίβλεψη από τον προϊστάμενο και τις Σχέσεις με τους συναδέλφους. Ακολουθεί η ικανοποίηση από την Φύση της εργασίας (οριακά πάνω από το 3), ενώ αρνητικά αξιολογήθηκαν οι Αμοιβές και οι Ευκαιρίες για προαγωγή.

Από την επεξεργασία των πρωτογενών δεδομένων, με την βοήθεια του εργαλείου στατιστικών αναλύσεων SPSS, εξήχθησαν μια σειρά από συμπεράσματα, τα οποία σε κάθε περίπτωση είναι σημαντικό να αξιολογηθούν κάτω από το πρίσμα της αβεβαιότητας που επικρατεί στην χώρα μας σήμερα, εξαιτίας των δύσκολων οικονομικών συγκυριών. Ο προγραμματισμός περικοπών, κατάργησης και συγχώνευσης δομών και συρρίκνωσης του δημοσίου μέσω απολύσεων διαμορφώνουν ένα περιβάλλον αστάθειας και δυσαρέσκειας για τα άτομα που δεν συμβάλει στην

²⁵⁹ Σύμφωνα με την διάρθρωση του ερωτηματολογίου: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ουδέτερη γνώμη, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα)

παρακίνηση και την δέσμευσή τους. Τα ως άνω αναφερόμενα συμπεράσματα κωδικοποιούνται ως εξής:

- Σε συνδυασμό με άλλες τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές (ηλικία, επίπεδο στην ιεραρχία και φύλο), μόνο το επίπεδο εκπαίδευσης βρέθηκε ότι επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό και θετικό βαθμό το ύψος της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα.
- Το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης δεν σχετίζεται με το φύλο, συμμεταβάλλεται όμως με την ηλικία του υπαλλήλου.
- Δεν διαπιστώθηκε συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης των συμμετεχόντων και της ικανοποίησης από τις αμοιβές.
- Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με τα έτη προϋπηρεσίας στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας και γενικά στον δημόσιο τομέα, το επίπεδο στην ιεραρχία και την ηλικία των υπαλλήλων. Δεν διαπιστώθηκε να υφίσταται σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης.
- Το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων προσδιορίζεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό από το επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα.
- Το επίπεδο παρακίνησης στον δημόσιο τομέα επηρεάζεται από το επίπεδο ικανοποίησης από τις ευκαιρίες για προαγωγή, όχι όμως από την ικανοποίηση από την αμοιβή, ούτε και από τις υπόλοιπες τρεις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης (επίβλεψη από τον προϊστάμενο, σχέσεις με συναδέλφους, φύση της εργασίας).
- Δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ παρακίνησης στον δημόσιο τομέα και οργανωσιακής δέσμευσης.
- Η φύση της εργασίας είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης του συνολικού επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης, σε σχέση με την ικανοποίηση από τις αμοιβές.
- Εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση συμμεταβάλλονται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό.
- Όσον αφορά τους πρώην υπαλλήλους οργανισμών που καταργήθηκαν ή συγχωνεύθηκαν και μεταφέρθηκαν στο Υπουργείο Παιδείας (ενδεικτικά

αναφέρονται οι πρώην υπάλληλοι του Ο.Ε.Ε.Κ.), αποδείχθηκε ότι το επίπεδο παρακίνησης τους δεν διαφοροποιείται από αυτό των υπολοίπων υπαλλήλων της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας. Ομοίως, το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης δεν διαφέρει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό. Ωστόσο, αυτό που διαφοροποιείται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό είναι το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης.

Ύστερα από την καταγραφή των βασικών συμπερασμάτων της έρευνας και λαμβάνοντας, παράλληλα, υπόψη τις παρατηρήσεις των εκθέσεων που πραγματοποίησαν μεμονωμένοι ερευνητές, αλλά και φορείς, για τις παθογένειες που χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση (Βαρβαρέσσος²⁶⁰, Κούρτης²⁶¹, Lagrod²⁶², Κόκλας²⁶³, ΚΕΠΕ²⁶⁴, Υπουργείο Προεδρίας²⁶⁵, Μακρυδημήτρης²⁶⁶, Δεκλερής²⁶⁷, Σπανού²⁶⁸, Φλωράτος²⁶⁹, ΟΟΣΑ²⁷⁰) και τα προβλήματα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, το επόμενο βήμα είναι η διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για την βελτίωση της παρούσας κατάστασης. Υπενθυμίζεται ότι σύμφωνα με τις ως άνω αναφερόμενες εκθέσεις, τα προβλήματα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση συνοψίζονται ως εξής: (α) ακατάλληλη στελέχωση υπηρεσιών, (β) πληθωρισμός υπαλλήλων σε ορισμένες υπηρεσίες, με ταυτόχρονη ποσοτική και ποιοτική ανεπάρκεια σε άλλες, (γ) φαινόμενα τοποθέτησης ανώτατων διοικητικών στελεχών ως επικεφαλής ανύπαρκτων δομών, (δ) αδυναμία των στελεχών της διοίκησης να σταθούν στο ύψος της αποστολής τους και να προασπιστούν το δημόσιο συμφέρον, με αποτέλεσμα την συστηματική ταλαιπώρηση του κοινού, (ε) φαινόμενα παραγκωνισμού των καλών υπαλλήλων από επιτήδειους, (στ) ανάγκη ποιοτικής αναβάθμισης και εκσυγχρονισμού των επαγγελματικών γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, (ζ) μη αξιόπιστα συστήματα

²⁶⁰ Βλ. Βαρβαρέσσο, όπ.π. σσ. 116-118

²⁶¹ Βλ. Κούρτη, όπ.π. σ. 81

²⁶² Βλ. Μακρυδημήτρη, όπ.π. σ. 52

²⁶³ Βλ. Κόκλα, όπ.π. σ. 86 επ.

²⁶⁴ Βλ. Μακρυδημήτρη, όπ.π. σ. 52

²⁶⁵ Βλ. Μακρυδημήτρη, όπ.π. σ. 53

²⁶⁶ Βλ. Μακρυδημήτρη, όπ.π. σ. 124 επ.

²⁶⁷ Βλ. Δεκλερή, όπ.π. σ. 683

²⁶⁸ Βλ. Σπανού, όπ.π. σ. 170

²⁶⁹ Βλ. Φλωράτο, όπ.π. σ. 121

²⁷⁰ Βλ. OECD Public Governance Reviews – Greece: Review of the Central Administration

αξιολόγησης της απόδοσης και φαινόμενα χρήσης μη αξιοκρατικών κριτηρίων και κομματισμού κατά τις προαγωγές και γενικά την εξέλιξη του προσωπικού, (η) απαρχαιωμένο και ανεπαρκές σύστημα διοίκησης προσωπικού που περιορίζει τις δυνατότητες αξιοποίησής του και δεν προωθεί την αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πολίτη, (θ) περιορισμένη κινητικότητα υπαλλήλων εντός του δημοσίου τομέα, εξαιτίας δύσκολων και επιβαρυνμένων διαδικασιών και (ι) ανάγκη διάκρισης της πολιτικής ιεραρχίας από μια τεχνικά επαρκή και αντικειμενική διοίκηση.

6.2.Προτάσεις βελτίωσης

Οι προτάσεις βελτίωσης που ακολουθούν αφορούν τις τρεις μεταβλητές της έρευνάς μας (παρακίνηση στον δημόσιο τομέα, δέσμευση απέναντι στον οργανισμό και ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον), όμως έχουν θετική επίπτωση σε όλες τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (προγραμματισμός, ανάπτυξη, εκπαίδευση, αξιολόγηση, προαγωγές, μετακινήσεις, πολιτική ανταμοιβών, εργασιακές σχέσεις, κλπ). Επίσης, αξίζει να διευκρινιστεί ότι στο Υπουργείο Παιδείας, αρμόδιοι για θέματα προσωπικού είναι η Διεύθυνση Διοικητικού, αλλά και η πολιτική ιεραρχία, και ειδικότερα ο Γενικός Γραμματέας της Κεντρικής Υπηρεσίας. Δεδομένου όμως ότι οι προϊστάμενοι σε όλο το φάσμα της διοικητικής ιεραρχίας (προϊστάμενοι Τμημάτων, Διευθύνσεων, Γενικών Διευθύνσεων) ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό των μονάδων τους, τότε οι παρακάτω προτάσεις αφορούν και αυτούς.

6.2.1. Προτάσεις βελτίωσης της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα

Λαμβάνοντας υπόψη τις τεχνικές παρακίνησης που παρουσιάστηκαν στην ενότητα 1.3., μπορεί να διατυπωθεί μια σειρά από προτάσεις βελτίωσης της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα.

- **Σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβές:** εφόσον στον δημόσιο τομέα δεν υφίστανται πλέον υλικές ανταμοιβές²⁷¹ ως εργαλεία βελτίωσης της παρακίνησης των υπαλλήλων, οι άυλες ανταμοιβές (έπαινοι, αναγνώριση, αυξημένη αυτονομία και ελευθερία, κλπ) μπορούν να αποτελέσουν κίνητρα

²⁷¹ Στο άρθρο 19 του Ν. 4024/2011 προβλέπεται το λεγόμενο «Κίνητρο Επίτευξης Στόχων» (επίδομα) στις περιπτώσεις που οι υπηρεσιακές μονάδες των υπαλλήλων έχουν επιτύχει πάνω από το 80% των ποσοτικοποιημένων στόχων τους, όμως η συγκεκριμένη διάταξη δεν έχει τεθεί σε εφαρμογή.

για αύξηση της απόδοσης. Μάλιστα, ο Υπαλληλικός Κώδικας²⁷² προβλέπει τέτοιου είδους ανταμοιβές. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το άρθρο 64, προβλέπεται η βράβευση αξιόλογων προτάσεων ή μελετών που βελτιώνουν την αποδοτικότητα της Δημόσιας Υπηρεσίας, ενώ σύμφωνα με τα άρθρα 61-62, προβλέπεται η απονομή επαίνου ή μεταλλίου για διακεκριμένες πράξεις κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας, ως αποτελεσματικός τρόπος αναγνώρισης της προσπάθειας του υπαλλήλου. Εξυπακούεται ότι θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή για την δίκαιη και αξιοκρατική απονομή των συγκεκριμένων ανταμοιβών στους υπαλλήλους.

- **Διοίκηση μέσω στόχων:** όπως είναι γνωστό, το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων περιλαμβάνει ένα σύνολο τεσσάρων βασικών δραστηριοτήτων: την στοχοθεσία, την ανάπτυξη προγραμμάτων δράσης για την επίτευξη των στόχων, την παρακολούθηση της προόδου και τέλος την αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης. Με την βοήθεια του συστήματος αυτού, οι υπάλληλοι παρακινούνται προς την επίτευξη του στρατηγικού στόχου ενός οργανισμού, που είναι η ουσιαστική εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Σε αυτή την περίπτωση, το θεσμικό πλαίσιο, αν και είναι διαθέσιμο εδώ και πολλά χρόνια στην χώρα μας, είναι όμως ανενεργό. Ήδη από το 2004, ο Ν. 3230/2004²⁷³ προβλέπει την εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων, ως μέτρο για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, όμως η εφαρμογή του κρίνεται ως αναποτελεσματική εξαιτίας της ανεπαρκούς δέσμευσης της πολιτικής ηγεσίας μέχρι τώρα.
- **Ενίσχυση της πνευματικότητας στο χώρο εργασίας:** οι υπάλληλοι θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η εργασία τους έχει βαθύτερο νόημα και συνεισφέρει ουσιαστικά στον ευρύτερο σκοπό του οργανισμού που είναι η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο²⁷⁴. Σε αυτή την κατεύθυνση, πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η ύπαρξη μιας αποτελεσματικής ηγεσίας και μιας υποστηρικτικής κουλτούρας. Ο ηγέτης μπορεί να εμπνεύσει τα άτομα και να

²⁷² Ν. 3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ» (ΦΕΚ 26/τ.Α'/9-2-2007)

²⁷³ Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 44/τ.Α'/11-2-2004)

²⁷⁴ Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 162

ενεργοποιήσει την διάθεσή τους να προσφέρουν με αυταπάρνηση τις υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Επίσης, η εξάλειψη των γραφειοκρατικών εμποδίων θα βοηθήσουν τα άτομα να κατανοήσουν ότι η εργασία τους έχει ουσιαστικό περιεχόμενο και ότι δεν στοχεύει στην ταλαιπώρηση του κοινού.

- **Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων:** Όταν οι προτάσεις των ατόμων εισακούονται, τότε παρακινούνται περισσότερο για την αποτελεσματική υλοποίηση των αποφάσεων που λαμβάνονται. Επίσης, βελτιώνεται η αυτοεκτίμησή τους και το αίσθημα αξίας για τον οργανισμό. Στον δημόσιο τομέα, παρότι δεν προβλέπεται από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, θα μπορούσε να δοθεί το δικαίωμα υπογραφής εγγράφων σε υπαλλήλους πρώτου επιπέδου, ως ένα μέτρο για μεγαλύτερη εργασιακή εμπλοκή και υπευθυνότητα των ατόμων. Παράλληλα, τα πλεονεκτήματα για έναν οργανισμό θα μπορούσαν να ήταν η απλούστευση των διαδικασιών εξαιτίας των λιγότερων επιπέδων ιεραρχίας που απαιτούνται για την διεκπεραίωση προβλημάτων που υποβάλλονται προς επίλυση στα υψηλότερα επίπεδα, η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών, η ταχύτερη λήψη αποφάσεων και η διατήρηση υψηλού εργασιακού ηθικού.
- **Συμμετοχή υπαλλήλων σε κύκλους ποιότητας:** οι κύκλοι ποιότητας είναι μια μορφή συμμετοχικού μάνατζμεντ, όπου τα μέλη της (6-12 άτομα) χωρίς να κερδίζουν οικονομικές απολαβές, συνέρχονται τακτικά για την επίλυση προβλημάτων ποιότητας και αποδοτικότητας. Σε έναν δημόσιο φορέα, όπως στο Υπουργείο Παιδείας, θα μπορούσαν να λειτουργούν έστω και άτυπα κύκλοι ποιότητας, υπό την προϋπόθεση ότι οι προτάσεις βελτίωσης που κατατίθενται θα λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από την πολιτική ιεραρχία.
- **Σχεδιασμός θέσεων εργασίας:** Αν και στο δημόσιο δεν προβλέπεται περιγραφή της εργασίας (job description) και προδιαγραφή των απαιτήσεών της (job specification), παρά μόνο αρμοδιότητες τμημάτων, ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ορθός σχεδιασμός των θέσεων εργασίας για τα άτομα. Προκειμένου τα άτομα να αισθάνονται δημιουργικά στην εργασία τους, οι προϊστάμενοι των τμημάτων θα πρέπει να αποφεύγουν να τους αναθέτουν εργασίες ρουτίνας. Αντίθετα, θα μπορούσαν να εξετάσουν το ενδεχόμενο κυκλικής εναλλαγής εργασίας, αύξησης / διεύρυνσης των καθηκόντων για ένα

συγκεκριμένο έργο, καθώς και εμπλουτισμού και αύξησης του βαθμού υπευθυνότητάς τους. Στο μέτρο που αυτό είναι δυνατό, η θέση απασχόλησης των ατόμων θα πρέπει να ταυτίζεται με τα ενδιαφέροντα και την εμπειρία τους, ενώ επίσης θα πρέπει να τους παρέχεται η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, και αξιοποίησης των γνώσεων και δεξιοτήτων τους.

6.2.2. Προτάσεις βελτίωσης της οργανωσιακής δέσμευσης

Για την δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ενισχύει την δέσμευση, η Ιορδάνογλου²⁷⁵ διατυπώνει τις ακόλουθες προτάσεις:

- **Ξεκάθαρη επικοινωνία της φιλοσοφίας και των αξιών του οργανισμού**, προκειμένου τα άτομα να ταυτιστούν με τους στόχους του και να συνεισφέρουν στην επίτευξή τους.
- **Δημιουργία εμπιστοσύνης στους εργαζόμενους για την ικανότητα της ηγεσίας**, η οποία θα οδηγήσει τον οργανισμό στην υλοποίηση του μακρόπνοου οράματός του.
- **Εμπλοκή των υπαλλήλων σε ομάδες εργασίας με υψηλή συνοχή**, οι οποίες θα εργάζονται αποτελεσματικά για την επίτευξη ενός στόχου.
- **Σχεδίαση αναπτυξιακών ευκαιριών για τους υπαλλήλους**, μέσα από συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση των ικανοτήτων τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη πρόταση έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, η οργανωσιακή δέσμευση των υπαλλήλων στο Υπουργείο Παιδείας σχετίζεται θετικά με το επίπεδο στην ιεραρχία και τα έτη προϋπηρεσίας. Αν και είναι σαφές το πλάνο ανέλιξης στην διοικητική ιεραρχία, σύμφωνα με τις διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα²⁷⁶ (Κεφάλαιο Δ΄ Προαγωγή – Προϊστάμενοι), θα ήταν πολύ χρήσιμη για την παροχή διευκρινίσεων η ειδική παρουσίαση των δυνατοτήτων εξέλιξης των υπαλλήλων σε μια ενημερωτική ημερίδα της Διεύθυνσης Διοικητικού του Υπουργείου Παιδείας. Επίσης, θα μπορούσε να υπάρχει εξατομικευμένο σχέδιο σταδιοδρομίας (career plan) για τους υπαλλήλους, ανάλογα με τα προσόντα και την προϋπηρεσία τους.

²⁷⁵ Βλ. Ιορδάνογλου, ό.π. σ. 160

²⁷⁶ Ν. 3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ» (ΦΕΚ 26/τ.Α΄/9-2-2007)

Τέλος, τονίζεται ότι η εφαρμογή των παραπάνω προτάσεων θα είχε ευεργετικά αποτελέσματα ενίσχυσης της δέσμευσης των υπαλλήλων πρώην οργανισμών που καταργήθηκαν ή συγχωνεύθηκαν (ενδεικτικά: πρώην Ο.Ε.Ε.Κ.), καθώς σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσής τους, όχι μόνο διαφέρει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό από αυτό των υπολοίπων υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας, αλλά επίσης συγκεντρώνει αρνητική αξιολόγηση, με τον μέσο όρο της να υπολείπεται της ουδέτερης τιμής του 3 (2,9579).

6.2.3. Προτάσεις βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει πολύ σημαντικές συνέπειες τόσο για τον οργανισμό (υψηλότερη αποδοτικότητα, μικρός κύκλος κινήσεως εργαζομένων), όσο και για την ευεξία των εργαζομένων. Όπως έχουμε ήδη δει, οι επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης είναι οι εξής: επίβλεψη από τον προϊστάμενο, αμοιβές, ευκαιρίες για προαγωγή, σχέσεις με συναδέλφους, φύση της εργασίας. Δύο από αυτές τις διαστάσεις (αμοιβές, ευκαιρίες για προαγωγή) είναι ειδικά θεσμοθετημένες (ενιαίο μισθολόγιο – βαθμολόγιο²⁷⁷, Υπαλληλικός Κώδικας²⁷⁸) και δεν υπάρχει περιθώριο για παρέμβαση, παρότι αποτελούν τους δύο παράγοντες δυσαρέσκειας των υπαλλήλων, σύμφωνα με την έρευνά μας. Ωστόσο, για την συνολική βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης, μπορούν να διατυπωθούν οι κάτωθι προτάσεις:

- **Δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος:** ένα κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνει την διαμόρφωση ενός ευχάριστου χώρου εργασίας, την δυνατότητα συμμετοχής σε κοινωνικά δίκτυα σχέσεων, και γενικά την καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος σεβασμού και δικαιοσύνης²⁷⁹. Αξίζει να σημειωθεί ότι την τρέχουσα περίοδο, το Υπουργείο Παιδείας αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα προμηθειών για αναλώσιμα και υλικά υγιεινής, ενώ η έλλειψη φωτισκίας είναι παράγοντας δυσαρέσκειας των εργαζομένων. Επίσης, σε πολλές περιπτώσεις παρατηρούνται φαινόμενα καταστολής προσπάθειών ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων στον χώρο εργασίας. Αντίθετα, όμως, τα παραπάνω συστατικά στοιχεία θα βοηθήσουν τους υπαλλήλους να είναι ικανοποιημένοι, αλλά και να ενεργοποιηθούν με

²⁷⁷ Ν. 4024/2011 «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015» (ΦΕΚ 226/τ.Α΄/27-10-2011)

²⁷⁸ Βλ. Ν. 3528/2007, όπ.π.

²⁷⁹ Βλ. Ιορδάνογλου, όπ.π. σ. 79

στόχο την αντιμετώπιση των προκλήσεων της νέας πραγματικότητας της συρρίκνωσης, των περικοπών και των απολύσεων που επιβάλλει η οικονομική κρίση στον δημόσιο τομέα της χώρας μας.

- **Ενθάρρυνση δυνατοτήτων εκπαίδευσης:** η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην ικανοποίησή του. Προβλέπεται μάλιστα, σύμφωνα με το άρθρο 47 του Υπαλληλικού Κώδικα, η συμμετοχή των υπαλλήλων σε προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης και προγράμματα ή κύκλους μετα-πτυχιακής εκπαίδευσης. Ειδικότερα, στο άρθρο 58 προβλέπεται η λήψη άδειας υπηρεσιακής εκπαίδευσης για την συμμετοχή των υπαλλήλων σε προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών, ενώ κατά περίπτωση προβλέπεται και προσαύξηση των αποδοχών τους κατά τον χρόνο της απουσίας τους από την υπηρεσία. Ωστόσο, καθώς η απονομή αδειών συμμετοχής των υπαλλήλων σε προγράμματα μετεκπαίδευσης ή μεταπτυχιακής εκπαίδευσης έχει απενεργοποιηθεί (λόγω αυξημένων υπηρεσιακών αναγκών και παράλληλης έλλειψης σε ανθρώπινο δυναμικό), προτείνεται η ενθάρρυνση των υπαλλήλων να συμμετέχουν σε σεμινάρια που διοργανώνονται στο πλαίσιο του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.
- **Δυνατότητα ενεργητικής συμμετοχής των υπαλλήλων:** οι υπάλληλοι θα μπορούσαν να συμμετέχουν στα δρώμενα της εκπαίδευσης και της λειτουργίας των υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας, μέσα από την διατύπωση απόψεων, γνώσεων και ιδεών. Καθώς συχνά παρατηρείται το φαινόμενο οι υπάλληλοι να αποφεύγουν να εκφραστούν (για θέματα που αφορούν – ενδεικτικά – τρόπους λήψης αποφάσεων, ανικανότητα προϊσταμένων, οργανωσιακές ελλείψεις, αδικίες στις αμοιβές και στις προαγωγές), είναι αναγκαία η δημιουργία ενός επίσημου μηχανισμού έκφρασης απόψεων, όπου τα άτομα θα αισθάνονται ασφαλή και θα ενθαρρύνονται να μιλήσουν ανοιχτά για τα κακώς κείμενα συνεισφέροντας ιδέες και προτάσεις²⁸⁰. Σε αυτό το σημείο, είναι απαραίτητη αφενός η ενημέρωση των προϊσταμένων, οι οποίοι θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα ανοιχτό και συμμετοχικό κλίμα εντός τμημάτων και αφετέρου η δημιουργία

²⁸⁰ Βλ. Ιορδάνογλου, ό.π., σ. 289

σχέσεων εμπιστοσύνης από την πλευρά της Διεύθυνσης Διοικητικού, έτσι ώστε τα άτομα να αισθάνονται ότι η φωνή τους εισακούεται και πράγματι μετουσιώνεται σε ενέργειες βελτίωσης. Θα πρέπει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι σε περίπτωση που οι υπάλληλοι αισθάνονται αδικημένοι κατά την άσκηση της υπηρεσίας τους (π.χ. αδικίες στις προαγωγές) μπορούν να κάνουν χρήση εργαλείων που προβλέπονται κατά περίπτωση από το θεσμικό πλαίσιο, όπως αιτήσεις θεραπείας, ενστάσεις, εξέταση υποθέσεων από τα διοικητικά δικαστήρια. Όμως, είναι γεγονός ότι παρόμοιες ενέργειες ενθαρρύνουν την διαμόρφωση ενός κλίματος καχυποψίας και αρνητισμού. Τέτοια φαινόμενα μπορούν να αποφευχθούν όταν διασφαλίζεται η αξιοκρατία, η δικαιοσύνη και η νομιμότητα για όλους.

- **Διεξαγωγή έρευνας γνώμων και ικανοποίησης των εργαζομένων:** σε αυτές τις έρευνες θα εξετάζονται τα ανθρώπινα προβλήματα του οργανισμού, όπως η διάθεση για απόδοση των εργαζομένων, η σωστή επικοινωνία, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία, κλπ. Δεδομένου ότι η συγκεκριμένη λειτουργία δεν περιλαμβάνεται στις αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Διοικητικού του Υπουργείου Παιδείας, η διεξαγωγή μιας τέτοιας έρευνας, θα μπορούσε να αποτελέσει πρωτοβουλία της Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας. Στις έρευνες αυτές θα μπορούσαν να υιοθετηθούν μετρήσεις για την αξιολόγηση των διοικητικών ικανοτήτων των προϊσταμένων (κάτι που δεν προβλέπεται από το παρόν θεσμικό πλαίσιο), ώστε οι υφιστάμενοι να έχουν έναν επίσημο τρόπο να αξιολογήσουν συμπεριφορές των επικεφαλής τους.
- **Διαχείριση συγκρούσεων:** οι συγκρούσεις θα πρέπει να διαχειρίζονται προδραστικά και να αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης, παρά ως απειλές²⁸¹. Εφόσον μια από τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί η σχέση με συναδέλφους και προϊσταμένους, τότε είναι σημαντικό να επισημανθούν οι διαφορές προσωπικότητας και συμφερόντων που μπορούν να οδηγήσουν σε σύγκρουση άτομα ή τμήματα.
- **Σχεδιασμός θέσης εργασίας:** όπως είδαμε και πιο πριν, μια θέση εργασίας στον δημόσιο τομέα θα πρέπει να περιλαμβάνει δημιουργικά και ενδιαφέροντα καθήκοντα, θα επιτρέπει στα άτομα να βλέπουν ορατά

²⁸¹ Βλ. Ιορδάνογλου, ό.π., σ. 290

αποτελέσματα από την προσωπική τους προσπάθεια, θα απαιτεί την αξιοποίηση των γνώσεων και των ικανοτήτων τους, ενώ τέλος θα τους κάνει να νιώθουν υπηρήφανοι εφόσον τα αποτελέσματα από την δουλειά τους θα είναι χρήσιμα για το κοινωνικό σύνολο.

Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί ο ρόλος του άμεσου προϊσταμένου, ο οποίος μέσω της συμπεριφοράς του, μπορεί να επιδράσει θετικά ή αρνητικά στους παρακάτω παράγοντες που προσδιορίζουν την παρακίνηση των συνεργατών του:

- Την ανάθεση προκλητικών στόχων
- Την αναγνώριση των όσων προσφέρουν οι συνεργάτες του, μέσα από την επιβράβευση των επιδόσεων και προσπαθειών
- Την ενίσχυση της αυτο-εκτίμησης των υπαλλήλων
- Την έκφραση εκτίμησης και σεβασμού προς τα άτομα
- Την δίκαιη μεταχείριση
- Την ελευθερία πρωτοβουλιών
- Το καλό κλίμα εργασίας, τις καλές σχέσεις, το ομαδικό πνεύμα και τις σχέσεις εμπιστοσύνης
- Την ανατροφοδότηση
- Την συνεχή μάθηση και ανάπτυξη των συνεργατών
- Την σύνδεση της καθημερινότητας με το όραμα ώστε να δημιουργείται νόημα στην εργασία²⁸²

6.3.Περιοριστικοί παράγοντες της παρούσας έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Ο βασικός περιορισμός της παρούσας έρευνας αφορά στο πλήθος των ερωτηματολογίων που συνελέγησαν (153) μεταξύ των μόνιμων υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας και που ενδεχομένως καθιστούν τα συμπεράσματα λιγότερο ασφαλή, ενώ ο πληθυσμός ανέρχεται σε 640 άτομα. Όπως έχει ήδη αναφερθεί στην ενότητα 4.2.2., το γεγονός αυτό, σε μεγάλο βαθμό, οφείλεται στην χρονική περίοδο

²⁸² Βλ. Μπουραντά (2002). ό.π., σ. 303

που κλήθηκαν οι υπάλληλοι να συμμετάσχουν στην έρευνα. Ο Ιούλιος είναι περίοδος καλοκαιρινών διακοπών για τους υπαλλήλους, ενώ όσοι παραμένουν στην υπηρεσία έχουν αυξημένο φόρτο εργασίας, καθώς αντικαθιστούν τους συναδέλφους τους.

Τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να αποκτήσουν περισσότερο αξιόπιστο χαρακτήρα εάν η συλλογή στοιχείων γενικευόταν και σε άλλες υπηρεσίες της Κεντρικής Διοίκησης (Υπουργεία). Ιδιαίτερη σημασία θα είχε η προσπάθεια τα δείγματα αυτής της έρευνας να είναι αντιπροσωπευτικά όχι μόνο ως προς το επίπεδο στην διοικητική ιεραρχία των συμμετεχόντων, αλλά και ως προς το επίπεδο εκπαίδευσής τους.

Περαιτέρω, η έρευνα θα μπορούσε να γενικευτεί σε επιχειρήσεις του ευρύτερου δημόσιου τομέα, αλλά και στον ιδιωτικό τομέα, προκειμένου αφενός να εξεταστεί η ύπαρξη της έννοιας της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα (Public Service Motivation) και σε άλλους χώρους εκτός του στενού δημόσιου τομέα, αλλά και να εξαχθούν συμπεράσματα και συγκρίσεις από τυχόν διαφορές στις μετρήσεις των βασικών μεταβλητών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

1. Βαρβαρέσσος Κ. (1952). Έκθεσις επί του Οικονομικού Προβλήματος της Ελλάδος. Στο Κ. Κούρτης. *Προβλήματα Οργανώσεως και λειτουργίας της Δημόσιας Διοικήσεως εν Ελλάδι*. Αθήναι: Μονοτυπικά Συγκροτήματα Τσιρώνη, σσ. 82-83
2. Δεκλερής, Μ. (2000). Ελληνική Διοίκηση 2000. Στο Α. Μακρυδημήτρης, Ν. Μιχαλόπουλος (Επιμ.). *Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998* (σσ. 659-698). Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, σ. 683
3. Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
4. Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: iCon International Training ΕΠΕ
5. Κόκλας, Α. (1982). *Τα προβλήματα στη Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα
6. Κουλούρης, Ν. (1993). Οι ανεξάρτητες διοικητικές αρχές: τα αλλοδαπά πρότυπα και τα ημεδαπά κακέκτυπα. *Διοικητική Δίκη*. 5
7. Κούρτης, Κ. (1964). *Προβλήματα Οργανώσεως και λειτουργίας της Δημόσιας Διοικήσεως εν Ελλάδι*. Αθήναι: Μονοτυπικά Συγκροτήματα Τσιρώνη
8. Μακρυδημήτρης, Α. (1999). *Διοίκηση και Κοινωνία, Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*. Αθήνα: Θεμέλιο
9. Μακρυδημήτρης, Α. & Μιχαλόπουλος, Ν. (2000). *Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση
10. Μπουραντάς, Δ. (1992). *Μάνατζμεντ Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: TEAM ΕΠΕ
11. Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
12. Σαματάς, Μ. (1995). Δυσλειτουργική Γραφειοκρατία ή Παγιωμένος Γραφειοκρατισμός – Μια κοινωνικοπολιτική κριτική στην Ελληνική Διοικητική Γραφειοπαθολογία. Στο Α. Μακρυδημήτρης (Επιμ.), *Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης* (σελ. 113-139). Αθήνα – Κομοτηνή: Αντ. Ν. Σάκκουλα, σσ. 116-118

13. Σπανού, Κ. (2001). Δημόσια διοίκηση και δημόσια πολιτική. Στο Επ. Π. Σπηλιωτόπουλος, Αντ. Μακρυδημήτρης (Επιμ.). *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα* (σσ.169-188). Αθήνα Κομοτηνή: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, σ. 170
14. Φλωράτος, Χ. (2005). *Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Αδυναμίες – Μέτρα Εξυγίανσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Αρσενίδη
15. Φορτσάκης, Θ. Ο δημόσιος τομέας: περιεχόμενο, όρια, ιδιωτικοποιήσεις. Στο Επ. Π. Σπηλιωτόπουλος, Αντ. Μακρυδημήτρης (Επιμ.). *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα* (σσ.145-157). Αθήνα Κομοτηνή: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, σ. 145
16. Χρυσανθάκης, Χ. (2001). Το σώμα των δημόσιων υπαλλήλων. Στο Επ. Π. Σπηλιωτόπουλος, Αντ. Μακρυδημήτρης (Επιμ.). *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα* (σσ.87-101). Αθήνα Κομοτηνή: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, σ. 91

Ξενόγλωσση

1. Aamodt, M. (2010). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach* (7th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning
2. Ahmad, F., Gilkar, N. & Darzi, J. (2008). *Organisational Behaviour*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors
3. Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giauque, D. & Ritz, A. (2010). Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter? *Paper presented for the IRSPM, 6-9 April, Bern*
4. Andersen, L.B. & Kjeldsen, A.M. (2011). How Pro-social Motivation Affects Job Satisfaction: A Question of Employment Sector? *Under review for International Public Management Journal*
5. Andersen, L.B., Pallesen, T. & Salomonsen, H.H. (2010). The impact of Public Service Motivation: Does it really matter? *Paper prepared for the 14. IRSPM Conference in Bern, 7-9 April 2010. Workshop 23: Public Service Motivation*
6. Arvey, Bouchard, Segal, & Abraham (1989). In L. Saari, & T. Judge. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), 395-407

7. Balfour, D. & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity and Management Review*, 19 (3), 256-277
8. Bellou, V. (2009). Matching individuals and organizations: evidence from the Greek public sector. *Employee Relations*, 31 (5), 455-470
9. Bourantas, D. & Papalexandris, N. (1992). Variables Affecting Organizational Commitment: Private versus publicly-owned organizations in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 7 (1), 3-10
10. Boyne, G. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39 (1), 97-122
11. Brewer, G. & Selden, S.C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8, 413-439
12. Bright, L. (2005). Public Employees with high levels of Public Service Motivation: Who are they, Where are they, and what do they want? *Review of Public Personnel Administration*, 25, 138-154
13. 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
14. Buelens, M. & Van den Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*, 67 (1), 65–74
15. Camillieri, E. (2006). Towards developing an organizational commitment – Public service motivation model for Maltese Public Service employees. *Public Policy and Administration*, 21, 63-83
16. Castaing, S. (2006). The effects of psychological contract fulfillment and public service motivation on organizational commitment in the French civil service. *Public Policy and Administration*, 21, 84-98
17. Clark, A. & Oswald, A. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61, 359-381

18. Cole, G.A. (1995). *Organisational Behaviour: Theory and Practice* (reprinted 2005). London: Thomson Learning
19. Coursey, D., Perry, J.L., Brudney, J.L. & Littlepage, L. (2008). Psychometric Verification of Perry's Public Service Motivation Instrument – Results for Volunteer Exemplars. *Review of Public Personnel Administration*, 28 (1), 79-90.
20. Daft, R. (2008). *The leadership experience* (4th ed.) Mason, OH: Thomson South-Western
21. Daft, R., & Marcic, D. (2011). *Understanding Management*, Mason, OH: South-Western Cengage Learning
22. Demoussis, M., & Giannakopoulos, N., Exploring Job Satisfaction in Private and Public Employment: Empirical Evidence from Greece. *LABOUR*, 21 (2), 333–359
23. Drucker P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row
24. Dubrin, A. (2012). *Essentials of Management* (9th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning
25. Georgellis, Y., Iossa, E. & Tabvuma, V. (2011). Crowding out intrinsic motivation in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory* (Forthcoming 2011)
26. Gould-Williams, J., Redman, T. & Limpanitgu, T. (2010). The impact of HR practices on individual work-related outcomes: Testing the mediating effects of public service motivation, *IRSPM Annual Conference*. Berne
27. Griffin, R. (2012). *Fundamentals of Management* (6th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning
28. Griffin, R., & Moorhead, G. (2009). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (9th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning
29. Harris, J. & Hartman, S. (2002). *Organizational Behavior*, Binghamton, NY: Best Business Books
30. Hoffmann, S. (2006). *Classical Motivation Theories – Similarities and Differences between them*. Grin Verlag. www.grin.com
31. Hofstede, G. (1985). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Newbury Park, CA: Sage Publications

32. Huczynski, A. & Buchanan, D. (2001). *Organizational Behaviour (4th ed.)*. Essex: Financial Times Prentice Hall
33. Jensen, D.H., (2009). Transformational Leadership and Public Service Motivation. Is there Other Ways to Improve Motivation (and Performance) than to Choose Between the Carrot or the Stick? *Project description to be presented at the EGPA pre-conference, September 1st 2009*
34. Judge, T.A., Locke, E.A., & Durham C.C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188
35. Kanji, G. (1995). *Total Quality Management: Proceedings of the First World Congress*. London: Chapman & Hall
36. Kim, S. (2009). Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation. *The American Review of Public Administration*, 39 (2), 149-163
37. Kim, S. Vandenabeele, W. et al (2010). Measuring Public Service Motivation: Developing an Instrument for International Use. *Paper prepared for presentation at the annual conference of the European Group for Public Administration, Toulouse, France, September 8-10, 2010*
38. Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Essentials Of Management (7th ed.)*. New Delhi: McGraw Hill Companies
39. Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson (2005). In M. Aamodt. (2010). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach (7th ed.)*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, p. 366
40. Lawler, E.E., & Mohrman S.A. (1985). Quality circles after the fad. *Harvard Business Review*, 63 (1), pp. 65-71
41. Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (1990). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists, pp. 1319 - 1328
42. Manolopoulos, D. (2007). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30 (1), 63-85

43. Markovits, Y., Davis, A. & 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
44. Martin, J. (2010). *Key Concepts in Human Resource Management*. London: Sage Publications Ltd
45. Mastekaasa, A. (2004). Organisational commitment among public and private sector professionals. University of Oslo and Oslo University College, Arbeidsnotar nr. 5/2004
46. Mathis, R., & Jackson, J.H. (2012). *Human Resource Management: Essential Perspectives (6th ed.)*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning
47. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37
48. Meyer, J.P., & Allen N.J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
49. Meyer, J.P., & Allen N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
50. Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), pp. 61-89
51. Mihalcioiu, R.M. (2011). Public service motivation. *The 6th edition of the international conference – European Realities and Perspectives*
52. Mullins, L. (2007). *Management and Organisational Behaviour (8th ed.)*. Essex: Pearson Education Limited
53. Naff, K.C. & Crum, J. (1998). Working for America: Does Public Service Motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19 (4), 5-16
54. Nelson, D., & Campbell Quick J. (2011). *Understanding Organizational Behavior (7th ed.)*. Mason, OH: Thomson South-Western

55. Nelson, D., & Campbell Quick, J. (2010). *Organizational Behavior: Science, the Real World, and You (7th ed.)*. Victoria: Cengage Learning
56. Papalexandris, N. Greece. In Brunstein, I. (ed.) *Human Resource Management in Western Europe*. Berlin: Walter de Gruyter, 1995, pp. 125-126
57. Park, S.M. & Rainey, H.G. (2007). Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative and continuance commitment. *Review of Public Personnel Administration*, 27 (3), 197-226
58. Perry, J. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2, 181-197
59. Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22
60. Perry, J.L. & Hondeghem, A. (2008). Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3-12
61. Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50 (3), 367-373
62. Perry, J.L., Hondeghem, A. & Wise, L.R. (2009). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and An Agenda for the Future, *Public Administration Review*, 70 (5), 681–690
63. Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609
64. Pride, W., Hughes, R., & Kapoor J. (2012). *Business (11th ed.)*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning
65. Rainey, H.G. & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9 (1), 1-332
66. Rashid, A. (1983). *Organizational Behaviour*. Ontario: Methuen Publications

67. Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476
68. Ritchie, S., & Martin, P. (1999). *Motivation Management*. London: Gower Publishing
69. Rollinson, D. (2008). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach (4th ed.)*. London: Pearson Education Limited
70. Saari, L., & Judge, T. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), 395-407
71. Sabbag, M. (2009). *Developing Exemplary Performance One Person at a Time*. Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing
72. Schaufeli, W., & Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. Bakker & M. Leiter (Eds.), *Work Engagement – A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). Hove, Sussex: Psychology Press, p. 22
73. Schermerhorn, J., Osborn, R., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. (2011). *Organizational Behavior (12th ed.)*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
74. Silverthorne, C.P. (2005). *Organizational Psychology In Cross-Cultural Perspective*. New York: University Press
75. Singh, K. (2010). *Organizational Behaviour: Text and Cases*, New Delhi: Pearson Education
76. Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
77. Staw, B., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 469-480
78. Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46-56
79. Steijn, B. (2008). Person – environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*, 11 (1), 13-27

80. Sunil, R. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5 (1/2), 52-63
81. Tang, T.L., Tollison, P.S., & Whiteside, H. (1987). The effect of quality circle initiation on motivation to attend quality circle meetings and on task performance. *Personnel Psychology*, 40, 799-812
82. Taylor, J. (2007). The impact of public service motives on work outcomes in Australia: A comparative Multi-Dimensional Analysis. *Public Administration*, 85 (4), 931-954.
83. Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C. & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, 111 (5), 675-696
84. Vandenabeele, W. & Ban, C. (2009). The impact of public service motivation in an international organization: job organizational commitment in the European Commission. *Paper presented at the International Public Service Motivation Conference, Bloomington, 7-9 June 2009.*
85. Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9 (4), 545-556
86. Vandenabeele, W., Scheepers, S. & Hondeghem, A. (2006). Public Service Motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany. *Public policy and administration*, 21 (1), 13-31
87. Vandenabeele, W.V., Steijn, B., Egger-Peitler, I, Hammerschmid, G, Meyer, R., Camilleri, E., Cerase, F., Leisink, P.L.M., Ritz, A. & Hondeghem, A. (2009). Comparing public service motivation within various Europe countries: do institutional environments make a difference ? *Paper prepared for International Public Service Motivation Conference, Bloomington, United States, 7-9 June, 2009*
88. Weibel, A., Rost, K. & Osterloh, M. (2009). Pay for Performance in the Public Sector – Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access*, May 27, 2009

89. Wholey J.S., (1983). *Evaluation and Effective Public Management*, Boston: Little, Brown and Company
90. Wise, L.R. (2000). The Public Service Culture. In Stillmann, R.J. II (ed.) *Public Administration Concepts and Cases*, 7th ed., Boston: Houghton Mifflin, pp. 342-353
91. Yang, K. & Pandey, S. (2008). How do perceived political environment and administrative reform affect employee commitment? *Journal of Academic Research and Theory*, 19, 335-360

Ιστότοποι

1. Dow, S. McMullen, T. (n.d.). The impact of rewards programs on employee engagement. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του Society for Human Resource Management:
<http://www.shrm.org/hrdisciplines/compensation/Articles/Pages/IntangibleIncentives.aspx>
2. Fourth European Working Conditions Surveys (2005). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του Eurofound:
<http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2005/ewcs2005individualchapters.htm>
3. Mardas, D., Theofanidis, P. & Philippidou, S. (2009). The Influence of Work Context and Employee Cognitions to Job Satisfaction: A Case of a Greek Public Sector. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.mardas.gr/Announcements/84.doc>
4. OECD Public Governance Reviews - Greece: Review of the Central Administration. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο:
http://www.oecd.org/document/57/0,3746,en_33873108_33873421_49262649_1_1_1,00.html
5. Shyam B. (2008). Quality circles. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <http://quality-circles.blogspot.com/>
6. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ: Ερωτήσεις και απαντήσεις για την Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα και τη δεύτερη τριμηνιαία

έκθεσή της. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο:

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/12/184&format=HTML&aged=0&language=EL&guiLanguage=en>

7. Νέο Μητρώο υπηρεσιών και φορέων (2011). Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης <http://www.ydmed.gov.gr/?p=695>
8. Οργανόγραμμα Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο <http://www.minedu.gov.gr/domi-to-y-ypourgeioy.html>

Νομοθετικό Πλαίσιο – Αποφάσεις

1. Αρ. Πρωτ. οικ.ΕΥΣΣΕΠ-Ε/501/18.01.2011 Απόφαση «Συγκρότησης και Ορισμού Μελών της Ομάδας Συντονισμού και των Ομάδων Καταγραφής για την υλοποίηση του Υποέργου Νο 2: “Καταγραφή και Ανάλυση της Υφιστάμενης Κατάστασης”, Υποέργου Νο 2 της Πράξης “Αναμόρφωση του Κράτους: Προς ένα επιτελικό κράτος”» (ΦΕΚ/ΥΟΔΔ/5/18-1-2011)
2. Αρ. Πρωτ. 2/37345/0004 «Απογραφή προσωπικού του δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α α΄ και β΄ βαθμού και σύσταση Ενιαίας Αρχής Πληρωμής» (ΦΕΚ 784/τ.Β'/4-6-2010)
3. Ν. 2190/1994 «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης» (ΦΕΚ 28/τ.Α΄/3-3-1994)
4. Ν. 2683/1999 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 19/τ.Α΄/9-2-1999)
5. Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 44/τ.Α΄/11-2-2004)
6. Ν. 3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» (ΦΕΚ 26/τ.Α΄/9-2-2007)

7. Ν. 3845/2010 «Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη-μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο» (ΦΕΚ 65/τ.Α'/6-5-2010)
8. Ν. 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης» (ΦΕΚ 87/τ.Α'/7-6-2010)
9. Ν. 3879/2010 «Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις» (ΦΕΚ 163/τ.Α'/21-9-2010)
10. Ν. 3966/2011 «Θεσμικό πλαίσιο των Πρότυπων Πειραματικών Σχολείων, Ίδρυση Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση του Ινστιτούτου Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ» και λοιπές διατάξεις» (ΦΕΚ 118/τ.Α'/24-5-2011)
11. Ν. 4024/2011 «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015» (ΦΕΚ 226/τ.Α'/27-10-2011)
12. Π.Δ. 147/1976 «Περί του Οργανισμού της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων» (ΦΕΚ 56/τ.Α'/15-3-1975)
13. Π.Δ. 63/2005 «Κωδικοποίηση της νομοθεσίας για την Κυβέρνηση και τα κυβερνητικά όργανα» (ΦΕΚ 98/Α'/22.4.2005)
14. Π.Δ. 85/2012 «Ίδρυση και μετονομασία Υπουργείων, μεταφορά και κατάργηση υπηρεσιών» (ΦΕΚ 41/τ.Α'/21-6-2012)
15. Σύνταγμα της Ελλάδας, όπως αναθεωρήθηκε με το Ψήφισμα της 27ης Μαΐου 2008 της Η' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων, Βουλή των Ελλήνων, 2010

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο



Πάντειο Πανεπιστήμιο
Κοινωνικών και Γεωγραφικών Επιστημών

Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης
Μεταπτυχιακό στο Δημόσιο Management

Έρευνα για την παρακίνηση στον δημόσιο τομέα, την ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον και την δέσμευση απέναντι στον οργανισμό.
Μεταπτυχιακή Διατριβή: Άννα Κρόμπα (anna.kromba@gmail.com, εσ. τηλ. 3183)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A. Γενικά στοιχεία

1. Ηλικία:

20 – 29 ετών	☐
30 – 39 ετών	☐
40 – 49 ετών	☐
50 – 59 ετών	☐
60 και άνω	☐

2. Φύλο:

Γυναίκα	☐	Άνδρας	☐
---------	--------------------------	--------	--------------------------

3. Χρόνια προϋπηρεσίας στην Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας:

0 – 2 έτη	☐
2 – 4 έτη	☐
4 – 8 έτη	☐
8 – 12 έτη	☐
12 – 16 έτη	☐
16 – 20 έτη	☐
Πάνω από 20 έτη	☐

4. Χρόνια προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα, γενικά:

0 – 2 έτη	☐
2 – 4 έτη	☐
4 – 8 έτη	☐
8 – 12 έτη	☐
12 – 16 έτη	☐
16 – 20 έτη	☐
Πάνω από 20 έτη	☐

5. Σχέση εργασίας:

Μόνιμος Υπάλληλος	☐
Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου (ΙΔΟΧ)	☐
Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ)	☐
Σύμβαση έργου	☐

6. Επίπεδο στην ιεραρχία:

Υπάλληλος	☐
Προϊστάμενος Τμήματος	☐
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	☐
Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης	☐

7. Προηγούμενη εργασιακή εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα:

ΝΑΙ	☐	ΟΧΙ	☐
-----	--------------------------	-----	--------------------------

8. Επίπεδο εκπαίδευσης:

Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης	☐	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	☐
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	☐	Μεταπτυχιακό	☐
Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	☐	Διδακτορικό	☐

9. Απασχολείστε στην Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας επειδή ο προηγούμενος οργανισμός σας καταργήθηκε ή συγχωνεύτηκε:

ΝΑΙ	☐	ΟΧΙ	☐
-----	--------------------------	-----	--------------------------

Β. Παρακίνηση στο δημόσιο τομέα.

Παρακαλούμε απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις σημειώνοντας με ☒ τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας, όπου:

1: Διαφωνώ Απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ουδέτερη γνώμη, 4: Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ Απόλυτα

Ερώτηση:	1	2	3	4	5
1. Είναι δύσκολο για εμένα να συγκρατήσω τα συναισθήματά μου, όταν βλέπω ανθρώπους να διατρέχουν κίνδυνο.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Η ουσιαστική εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος είναι πολύ σημαντική για εμένα.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Είμαι προετοιμασμένος/η να κάνω σημαντικές θυσίες για το καλό της κοινωνίας.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Συνεισφέρω ανιδιοτελώς στο κοινωνικό σύνολο.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Δεν ενδιαφέρομαι ιδιαίτερα για τους πολιτικούς.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Πιστεύω ότι οι άνθρωποι θα πρέπει να προσφέρουν περισσότερα στην κοινωνία από αυτά που εισπράττουν από αυτήν.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Θα προτιμούσα να δω τους δημόσιους υπαλλήλους να ενεργούν σύμφωνα με κοινωνικό συμφέρον, ακόμα και αν αυτό έβλαπτε το προσωπικό μου όφελος.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Τα περισσότερα προγράμματα κοινωνικής πολιτικής έχουν ιδιαίτερη ζωτική σημασία για να καταργηθούν.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Καθημερινά γεγονότα μου υπενθυμίζουν συχνά το πόσο εξαρτημένοι είμαστε ο ένας από τον άλλον.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Είμαι ένας από τους λιγοστούς ανθρώπους που θα έθεταν σε κίνδυνο το προσωπικό συμφέρον, προκειμένου να βοηθήσω κάποιον άλλο.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Το δούναι και λαβείν της χάραξης δημόσιας πολιτικής δεν είναι κάτι που με αφορά.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Η κοινωνική προσφορά σημαίνει περισσότερα για μένα από τα προσωπικά επιτεύγματα.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Για μένα, ο πατριωτισμός περιλαμβάνει την φροντίδα και την ευημερία των άλλων.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Τρέφω λίγη συμπόνοια για ανθρώπους που έχουν ανάγκη και που είναι απρόθυμοι να κάνουν το πρώτο βήμα για να βοηθήσουν τον εαυτό τους.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Η εξυπηρέτηση άλλων πολιτών θα μου προσφέρει ένα θετικό συναίσθημα, ακόμα και αν κανείς δεν με αποζημιώσει χρηματικά.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Υπάρχουν λίγες δημόσιες πολιτικές που υποστηρίζω ολόψυχα.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Η πολιτική είναι μια βρώμικη λέξη.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Σπάνια σκέφτομαι για την ευημερία ανθρώπων που δεν γνωρίζω προσωπικά.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Η καλή οικονομική κατάσταση είναι σίγουρα πιο σημαντική για μένα από ό,τι οι αγαθοεργίες.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Μου είναι δύσκολο να αναπτύξω έντονο ενδιαφέρον για το τι συμβαίνει στην κοινωνία.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Μεγάλο μέρος των ενεργειών μου αφορούν σκοπούς που ξεπερνούν τον εαυτό μου.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Θεωρώ καθήκον μου την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Σπάνια συγκινούμαι από τη δυσμενή θέση των μη προνομιούχων.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Πιστεύω ότι το καθήκον προηγείται του εαυτού μας.	☐	☐	☐	☐	☐

Γ. Δέσμευση απέναντι στον οργανισμό.

Παρακαλούμε απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις σημειώνοντας με ☒ τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας, όπου:

1: Διαφωνώ Απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ουδέτερη γνώμη, 4: Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ Απόλυτα

Ερώτηση:	1	2	3	4	5
1. Θα ήμουν πολύ χαρούμενος /η εάν περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Αισθάνομαι πραγματικά ότι τα προβλήματα αυτού του οργανισμού είναι και δικά μου.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Δεν αισθάνομαι ιδιαίτερα ότι ανήκω σε αυτόν τον οργανισμό.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά συνδεδεμένος/η» με αυτόν τον οργανισμό.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Δεν αισθάνομαι ως «μέλος οικογένειας» στον οργανισμό μου.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Αυτός ο οργανισμός παρουσιάζει μεγάλο προσωπικό ενδιαφέρον για εμένα.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω στον συγκεκριμένο οργανισμό.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Ακόμα και εάν ήταν για το συμφέρον μου, δεν νιώθω ότι είναι σωστό να εγκαταλείψω τον οργανισμό μου τώρα.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Θα αισθανόμουν ενοχές εάν έφευγα από τον οργανισμό τώρα.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Αυτός ο οργανισμός αξίζει την αφοσίωσή μου.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Δεν θα εγκατέλειπα τον οργανισμό μου τώρα διότι νιώθω ένα αίσθημα υποχρέωσης στους ανθρώπους που ανήκουν σε αυτόν.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Χρωστάω πολλά στον οργανισμό μου.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Θα ήταν πολύ δύσκολο να εγκαταλείψω τον οργανισμό μου αυτή τη στιγμή, ακόμα και εάν το ήθελα.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Μια από τις λίγες αρνητικές συνέπειες του να εγκαταλείψω αυτόν τον οργανισμό θα ήταν η ανεπάρκεια των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Αυτή την στιγμή, η παραμονή μου στον οργανισμό είναι τόσο θέμα ανάγκης, όσο και επιθυμίας.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Πιστεύω ότι έχω πολύ λίγες επιλογές για να σκεφτώ την αποχώρηση από αυτόν τον οργανισμό.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Εάν δεν είχα επενδύσει τόση πολλή προσωπική προσπάθεια σε αυτόν τον οργανισμό, ενδεχομένως να σκεφτόμουν την εργασία κάπου αλλού.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Θα διαταράσσονταν πολλά στην ζωή μου εάν αποφάσιζα να εγκαταλείψω τον οργανισμό μου τώρα.	☐	☐	☐	☐	☐

Δ. Ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας.				
Επίβλεψη από τον προϊστάμενο	Αμοιβή	Ευκαιρίες για προαγωγή	Συνεργάτες	Φύση της εργασίας
Σκεφτείτε το είδος της επίβλεψης που έχετε στην παρούσα εργασία σας. Πόσο καλά οι παρακάτω λέξεις ή φράσεις την περιγράφουν;	Σκεφτείτε την χρηματική αμοιβή που λαμβάνετε αυτή την στιγμή. Πόσο καλά περιγράφει κάθε μία από τις παρακάτω λέξεις ή φράσεις την εργασία σας;	Σκεφτείτε τις ευκαιρίες προαγωγής που έχετε αυτή την στιγμή. Πόσο καλά τις περιγράφουν οι ακόλουθες λέξεις ή φράσεις;	Σκεφτείτε την πλειοψηφία των ανθρώπων που συνεργάζεστε. Πόσο καλά κάθε μία από τις παρακάτω λέξεις ή φράσεις τους περιγράφουν;	Σκεφτείτε την δουλειά που κάνετε αυτή την στιγμή. Πόσο καλά περιγράφει κάθε μία από τις παρακάτω λέξεις ή φράσεις την εργασία σας;
Σε κάθε κενό δίπλα από κάθε λέξη ή φράση, σημειώστε με έναν αριθμό τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας, όπου: 1: Διαφωνώ Απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ουδέτερη γνώμη, 4: Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ Απόλυτα				
☐ Υποστηρικτική ☐ Απαιτητική ☐ Αγενής ☐ Επαινεί την καλή δουλειά ☐ Προσεκτική ☐ Με επιρροή ☐ Σύγχρονη – ενημερωμένη ☐ Απότομη, χωρίς τρόπους ☐ Με προτιμήσεις για συγκεκριμένα άτομα ☐ Με ενημερώνει για το που βρίσκομαι ☐ Ενοχλητική ☐ Ισχυρογνώμων ☐ Με καλή γνώση της εργασίας ☐ Κακή ☐ Ευφυής ☐ Κακή στον σχεδιασμό / προγραμματισμό ☐ Παρούσα όταν υπάρχει ανάγκη ☐ Οκνηρή	☐ Εισόδημα αρκετό για τα συνηθισμένα έξοδα ☐ Δίκαιη ☐ Μόλις που είναι αρκετή για να ζήσει κανείς με αυτό το εισόδημα ☐ Κακή ☐ Ανεκτή ☐ Λιγότερη από αυτήν που αξίζω ☐ Καλά αμειβόμενη ☐ Αρκετή για να εξασφαλίσω τα προς το ζην ☐ Ανεπαρκής	☐ Πολλές ευκαιρίες για προαγωγή ☐ Κάπως περιορισμένες ευκαιρίες ☐ Προαγωγή βάσει ικανοτήτων ☐ Αδιέξοδη εργασία ☐ Πολλές πιθανότητες για προαγωγή ☐ Πολύ περιορισμένες πιθανότητες ☐ Μη συχνές προαγωγές ☐ Τακτικές προαγωγές ☐ Αρκετά καλές πιθανότητες για προαγωγή	☐ Παρακινητικοί ☐ Βαρετοί ☐ Αργοί ☐ Εξυπηρετικοί ☐ Ανόητοι ☐ Υπεύθυνοι ☐ Αξιαγάπητοι ☐ Ευφυείς ☐ Εύκολο να γίνει κανείς εχθρός μαζί τους ☐ Αγενείς ☐ Έξυπνοι ☐ Οκνηροί ☐ Μη ευχάριστοι ☐ Υποστηρικτικοί ☐ Δραστήριοι ☐ Με περιορισμένα ενδιαφέροντα ☐ Εκνευριστικοί ☐ Ισχυρογνώμονες	☐ Συναρπαστική ☐ Εργασία ρουτίνας ☐ Ικανοποιητική ☐ Βαρετή ☐ Καλή ☐ Προσφέρει αίσθημα επιτεύγματος ☐ Με κύρος ☐ Περιπετειώδης ☐ Προσφέρει ανταμοιβή ☐ Χρήσιμη ☐ Προκλητική ☐ Απλή ☐ Επαναλαμβανόμενη ☐ Δημιουργική ☐ Πληκτική ☐ Μη ενδιαφέρουσα ☐ Μου επιτρέπει να βλέπω ορατά αποτελέσματα ☐ Απαθεί την αξιοποίηση των ικανοτήτων μου

Παράρτημα 1.1. Public Service Motivation - ερωτήσεις

Προσέλκυση για την χάραξη πολιτικής (attraction to policy making)

- 5. Δεν ενδιαφέρομαι ιδιαίτερα για τους πολιτικούς.
- 11. Το δούναι και λαβείν της χάραξης δημόσιας πολιτικής δεν είναι κάτι που με αφορά.
- 17. Η πολιτική είναι μια βρώμικη λέξη.

Δέσμευση στο δημόσιο συμφέρον (commitment to public interest)

- 2. Η ουσιαστική εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος είναι πολύ σημαντική για εμένα.
- 4. Συνεισφέρω ανιδιοτελώς στο κοινωνικό σύνολο.
- 7. Θα προτιμούσα να δω τους δημόσιους υπαλλήλους να ενεργούν σύμφωνα με το κοινωνικό συμφέρον, ακόμα και αν αυτό έβλαπτε το προσωπικό μου όφελος.
- 20. Μου είναι δύσκολο να αναπτύξω έντονο ενδιαφέρον για το τι συμβαίνει στην κοινωνία.
- 22. Θεωρώ καθήκον μου την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

Συμπόνια (compassion)

- 1. Είναι δύσκολο για εμένα να συγκρατήσω τα συναισθήματά μου, όταν βλέπω ανθρώπους να διατρέχουν κίνδυνο.
- 8. Τα περισσότερα προγράμματα κοινωνικής πολιτικής έχουν ιδιαίτερη ζωτική σημασία για να καταργηθούν.
- 9. Καθημερινά γεγονότα μου υπενθυμίζουν συχνά το πόσο εξαρτημένοι είμαστε ο ένας από τον άλλον.
- 13. Για μένα, ο πατριωτισμός περιλαμβάνει την φροντίδα και την ευημερία των άλλων.
- 14. Τρέφω λίγη συμπόνια για ανθρώπους που έχουν ανάγκη και που είναι απρόθυμοι να κάνουν το πρώτο βήμα για να βοηθήσουν τον εαυτό τους.
- 16. Υπάρχουν λίγες δημόσιες πολιτικές που υποστηρίζω ολόψυχα.
- 18. Σπάνια σκέφτομαι για την ευημερία ανθρώπων που δεν γνωρίζω προσωπικά.
- 23. Σπάνια συγκινούμαι από τη δυσμενή θέση των μη προνομιούχων.

Αυτοθυσία (self-sacrifice)

- 3. Είμαι προετοιμασμένος/η να κάνω σημαντικές θυσίες για το καλό της κοινωνίας.
- 6. Πιστεύω ότι οι άνθρωποι θα πρέπει να προσφέρουν περισσότερα στην κοινωνία από αυτά που εισπράττουν από αυτήν.
- 10. Είμαι ένας από τους λιγοστούς ανθρώπους που θα έθεταν σε κίνδυνο το προσωπικό συμφέρον, προκειμένου να βοηθήσω κάποιον άλλο.
- 12. Η κοινωνική προσφορά σημαίνει περισσότερα για μένα από τα προσωπικά επιτεύγματα.
- 15. Η εξυπηρέτηση άλλων πολιτών θα μου προσφέρει ένα θετικό συναίσθημα, ακόμα και αν κανείς δεν με αποζημιώσει χρηματικά.
- 19. Η καλή οικονομική κατάσταση είναι σίγουρα πιο σημαντική για μένα από ό,τι οι αγαθοεργίες.
- 21. Μεγάλο μέρος των ενεργειών μου αφορούν σκοπούς που ξεπερνούν τον εαυτό μου.
- 24. Πιστεύω ότι το καθήκον προηγείται του εαυτού μας.

Παράρτημα 1.2. Organizational Commitment - ερωτήσεις

Συναισθηματική δέσμευση (affective commitment)

1. Θα ήμουν πολύ χαρούμενος /η εάν περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό.
2. Αισθάνομαι πραγματικά ότι τα προβλήματα αυτού του οργανισμού είναι και δικά μου.
3. Δεν αισθάνομαι ιδιαίτερα ότι ανήκω σε αυτόν τον οργανισμό.
4. Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά συνδεδεμένος/η» με αυτόν τον οργανισμό.
5. Δεν αισθάνομαι ως «μέλος οικογένειας» στον οργανισμό μου.
6. Αυτός ο οργανισμός παρουσιάζει μεγάλο προσωπικό ενδιαφέρον για εμένα.

Δέσμευση συνέχισης - continuance commitment

13. Θα ήταν πολύ δύσκολο να εγκαταλείψω τον οργανισμό μου αυτή τη στιγμή, ακόμα και εάν το ήθελα.
14. Μια από τις λίγες αρνητικές συνέπειες του να εγκαταλείψω αυτόν τον οργανισμό θα ήταν η ανεπάρκεια των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων.
15. Αυτή την στιγμή, η παραμονή μου στον οργανισμό είναι τόσο θέμα ανάγκης, όσο και επιθυμίας.
16. Πιστεύω ότι έχω πολύ λίγες επιλογές για να σκεφτώ την αποχώρηση από αυτόν τον οργανισμό.
17. Εάν δεν είχα επενδύσει τόση πολλή προσωπική προσπάθεια σε αυτόν τον οργανισμό, ενδεχομένως να σκεφτόμουν την εργασία κάπου αλλού.
18. Θα διαταράσσονταν πολλά στην ζωή μου εάν αποφάσιζα να εγκαταλείψω τον οργανισμό μου τώρα.

Κανονιστική δέσμευση - normative commitment

7. Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω στον συγκεκριμένο οργανισμό.
8. Ακόμα και εάν ήταν για το συμφέρον μου, δεν νιώθω ότι είναι σωστό να εγκαταλείψω τον οργανισμό μου τώρα.
9. Θα αισθανόμουν ενοχές εάν έφευγα από τον οργανισμό τώρα.
10. Αυτός ο οργανισμός αξίζει την αφοσίωσή μου.
11. Δεν θα εγκατέλειπα τον οργανισμό μου τώρα διότι νιώθω ένα αίσθημα υποχρέωσης στους ανθρώπους που ανήκουν σε αυτόν.
12. Χρωστάω πολλά στον οργανισμό μου.

Παράρτημα 1.3. Job Descriptive Index - ερωτήσεις

Επίβλεψη από τον προϊστάμενο

Υποστηρικτική, Απαιτητική, Αγενής, Επαινεί την καλή δουλειά, Προσεκτική, Με επιρροή, Σύγχρονη – ενημερωμένη, Απότομη, χωρίς τρόπους, Με προτιμήσεις για συγκεκριμένα άτομα, Με ενημερώνει για το που βρίσκομαι, Ενοχλητική, Ισχυρογνώμων, Με καλή γνώση της εργασίας, Κακή, Ευφυής, Κακή στον σχεδιασμό / προγραμματισμό, Παρούσα όταν υπάρχει ανάγκη, Οκνηρή

Αμοιβή

Εισόδημα αρκετό για τα συνηθισμένα έξοδα, Δίκαιη, Μόλις που είναι αρκετή για να ζήσει κανείς με αυτό το εισόδημα, Κακή, Ανεκτή, Λιγότερη από αυτήν που αξίζω, Καλά αμειβόμενη, Αρκετή για να εξασφαλίσω τα προς το ζην, Ανεπαρκής

Ευκαιρίες για προαγωγή

Πολλές ευκαιρίες για προαγωγή, Κάπως περιορισμένες ευκαιρίες, Προαγωγή βάσει ικανοτήτων, Αδιέξοδη εργασία, Πολλές πιθανότητες για προαγωγή, Πολύ περιορισμένες πιθανότητες, Μη συχνές προαγωγές, Τακτικές προαγωγές, Αρκετά καλές πιθανότητες για προαγωγή

Σχέσεις με συναδέλφους

Παρακινητικοί, Βαρετοί, Αργοί, Εξυπηρετικοί, Ανόητοι, Υπεύθυνοι, Αξιαγάπητοι, Ευφυνείς, Εύκολο να γίνει κανείς εχθρός μαζί τους, Αγενείς, Έξυπνοι, Οκνηροί, Μη ευχάριστοι, Υποστηρικτικοί, Δραστήριοι, Με περιορισμένα ενδιαφέροντα, Εκνευριστικοί, Ισχυρογνώμονες

Φύση της εργασίας

Συναρπαστική, Εργασία ρουτίνας, Ικανοποιητική, Βαρετή, Καλή, Προσφέρει αίσθημα επιτεύγματος, Με κύρος, Περιπετειώδης, Προσφέρει ανταμοιβή, Χρήσιμη, Προκλητική, Απλή, Επαναλαμβανόμενη, Δημιουργική, Πληκτική, Μη ενδιαφέρουσα, Μου επιτρέπει να βλέπω ορατά αποτελέσματα, Απαιτεί την αξιοποίηση των ικανοτήτων μου

Παράρτημα 2: Το οργανόγραμμα της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού (Υ.ΠΑΙ.Θ.Π.Α.)²⁸³

Υφυπουργός

Γενικός Γραμματέας ΥΠΑΙΘΠΑ

Γενική Γραμματεία Θρησκευμάτων - Γενικός Γραμματέας

Γενική Διεύθυνση Θρησκευμάτων

- Διεύθυνση Εκκλησιαστικής Διοίκησης
- Διεύθυνση Εκκλησιαστικής Εκπαίδευσης και Θρησκευτικής Αγωγής
- Διεύθυνση Ετεροδόξων και Ετεροθρήσκων

Ενιαίος Διοικητικός Τομέας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Ειδικός Γραμματέας

- Διεύθυνση Σπουδών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
- Διεύθυνση Σπουδών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- Διεύθυνση Φυσικής Αγωγής
- Διεύθυνση Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης
- Διεύθυνση Ιδιωτικής Εκπαίδευσης
- Διεύθυνση Επαγγελματικού Προσανατολισμού και Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων

Ενιαίος Διοικητικός Τομέας Ανωτάτης Εκπαίδευσης

Ειδικός Γραμματέας

- Διεύθυνση Μελετών, Στατιστικής και Οργάνωσης Ανωτάτης Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
- Διεύθυνση Σπουδών και Φοιτητικής Μέριμνας Ανωτάτης Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
- Διεύθυνση Ανωτάτης Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
- Διεύθυνση Προσωπικού Ανώτατης Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
- Διεύθυνση Μεταπτυχιακών Σπουδών και Έρευνας
- Ανεξάρτητο Τμήμα Διαπανεπιστημιακών Σχέσεων

Ενιαίος Διοικητικός Τομέας Θεμάτων Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, Εκπαίδευσης Ελληνοπαίδων Εξωτερικού, Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης & Αποκέντρωσης

- Διεύθυνση Παιδείας Ομογενών και Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης

Ενιαίος Διοικητικός Τομέας Ευρωπαϊκών Πόρων

Ειδικός Γραμματέας Ευρωπαϊκών Πόρων

Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» (Ε.Υ.Δ.)

Γενική Διεύθυνση Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης

- Διεύθυνση Διοικητικού Κ. Υ.
- Διεύθυνση Οικονομικών Υποθέσεων

²⁸³ Οργανόγραμμα Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο <http://www.minedu.gov.gr/domi-toy-ypourgeiou.html> [τελευταία επίσκεψη 20-8-2012]

- Διεύθυνση Οργάνωσης και Απλούστευσης Διαδικασιών
- Διεύθυνση Λειτουργικής Ανάπτυξης Πληροφοριακών Συστημάτων
- Διεύθυνση Λειτουργικών Υποδομών Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών
- Διεύθυνση Εκπαίδευσης
- Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας

Γενική Διεύθυνση Διοίκησης Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

- Διεύθυνση Προσωπικού Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
- Διεύθυνση Προσωπικού Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- Διεύθυνση Διοικητικών Υποθέσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Γενική Διεύθυνση Ευρωπαϊκών και Διεθνών Εκπαιδευτικών Θεμάτων

- Διεύθυνση Διεθνών Εκπαιδευτικών Σχέσεων
- Διεύθυνση Πιστοποίησης της Γνώσης Ξένων Γλωσσών
- Διεύθυνση Ευρωπαϊκής Ένωσης

Γενική Διεύθυνση Προγραμματισμού

- Διεύθυνση Εφαρμογής Εκπαιδευτικών Σχεδίων
- Διεύθυνση Προγραμματισμού και Επιχειρησιακών Ερευνών

Ειδική Υπηρεσία Εφαρμογής Εκπαιδευτικών Δράσεων του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού

- Μονάδα Α' : Προγραμματισμού – Συντονισμού και Παρακολούθησης Πράξεων
- Μονάδα Β1 : Υλοποίησης Έργων Ενίσχυσης Ανθρώπινου Κεφαλαίου
- Μονάδα Β2 : Υλοποίησης Έργων Υποδομών της Εκπαίδευσης
- Μονάδα Β3 : Υλοποίησης Έργων Καινοτομίας - Ποιότητας Εκπαίδευσης
- Μονάδα Γ' : Διοικητικής, Πληροφορικής και Νομικής στήριξης
- Μονάδα Δ' : Διαχείρισης Οικονομικών και Ειδικού Λογαριασμού

Ανεξάρτητες Διευθύνσεις - Ανεξάρτητα Τμήματα και Γραφεία

- Διεύθυνση Πολιτικής Σχεδίασης Έκτακτης Ανάγκης (Π.Σ.Ε.Α.)
- Διεύθυνση Εκπαιδευτικής Ραδιοτηλεόρασης
- Διεύθυνση Εφαρμογής Προγραμμάτων Σχολών Εκπαίδευσης Διδακτικού Προσωπικού
- Διεύθυνση Προσωπικού Ετέρων Κλάδων Δημόσιας Γενικής Εκπαίδευσης πλην Δημοτικής και Μέσης
- Διεύθυνση Θεμάτων Σπουδάζουσας Νεότητας και Εξωσχολικών Οργανώσεων
- Διεύθυνση Οργάνωσης και Διεξαγωγής Εξετάσεων
- Διεύθυνση Βιβλιοθηκών και Γενικών Αρχείων
- Διεύθυνση Επιθεώρησης
- Διεύθυνση Διοικητικής και Οικονομικής Στήριξης του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου
- Τμήμα Κοινοβουλευτικού Έλεγχου
- Γραφείο Επικοινωνίας και Ενημέρωσης Πολιτών
- Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων
- Γραφείο Κοινωνίας της Πληροφορίας
- Γραφείο Δικτυακής Εκπαιδευτικής Πύλης

Παράρτημα 3: Περιγραφική στατιστική - Παρακίνηση στον δημόσιο τομέα

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Είναι δύσκολο για εμένα να συγκρατήσω τα συναισθήματά μου, όταν βλέπω ανθρώπους να διατρέχουν κίνδυνο	153	1	5	3,89	,839
2. Η ουσιαστική εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος είναι πολύ σημαντική για εμένα	153	2	5	4,22	,688
3. Είμαι προετοιμασμένος/η να κάνω σημαντικές θυσίες για το καλό της κοινωνίας	153	1	5	3,63	,818
4. Συνεισφέρω ανιδιοτελώς στο κοινωνικό σύνολο	153	2	5	3,76	,866
5. Δεν ενδιαφέρομαι ιδιαίτερα για τους πολιτικούς	153	1	5	3,63	1,169
6. Πιστεύω ότι οι άνθρωποι θα πρέπει να προσφέρουν περισσότερα στην κοινωνία από αυτά που εισπράττουν από αυτήν	153	1	5	3,37	,973
7. Θα προτιμούσα να δω τους δημόσιους υπαλλήλους να ενεργούν σύμφωνα με κοινωνικό συμφέρον, ακόμα και αν αυτό έβλαπτε το προσωπικό μου...	153	1	5	3,64	,878
8. Τα περισσότερα προγράμματα κοινωνικής πολιτικής έχουν ιδιαίτερη ζωτική σημασία για να καταργηθούν	153	1	5	3,84	,911
9. Καθημερινά γεγονότα μου υπενθυμίζουν συχνά το πόσο εξαρτημένοι είμαστε ο ένας από τον άλλον	153	1	5	3,96	,826
10. Είμαι ένας από τους λιγιστούς ανθρώπους που θα έθεταν σε κίνδυνο το προσωπικό συμφέρον, προκειμένου να βοηθήσω κάποιον άλλο	153	1	5	3,12	1,015
11. Το δούναι και λαβείν της χάραξης δημόσιας πολιτικής δεν είναι κάτι που με αφορά	153	1	5	2,74	1,151
12. Η κοινωνική προσφορά σημαίνει περισσότερα για μένα από τα προσωπικά επιτεύγματα	153	1	5	3,41	,839
13. Για μένα, ο πατριωτισμός περιλαμβάνει την φροντίδα και την ευημερία των άλλων	153	1	5	3,73	,980
14. Τρέφω λίγη συμπόνοια για ανθρώπους που έχουν ανάγκη και που είναι απρόθυμοι να κάνουν το πρώτο βήμα για να βοηθήσουν τον εαυτό τους	153	1	5	3,25	1,047
15. Η εξυπηρέτηση άλλων πολιτών θα μου προσφέρει ένα θετικό συναίσθημα, ακόμα και αν κανείς δεν με αποζημιώσει χρηματικά	153	2	5	4,20	,708
16. Υπάρχουν λίγες δημόσιες πολιτικές που υποστηρίζω ολόψυχα	153	1	5	3,50	,933
17. Η πολιτική είναι μια βρώμικη λέξη	153	1	5	3,22	1,181
18. Σπάνια σκέφτομαι για την ευημερία ανθρώπων που δεν γνωρίζω προσωπικά	153	1	5	2,49	,988
19. Η καλή οικονομική κατάσταση είναι σίγουρα πιο σημαντική για μένα από ό,τι οι αγαθοεργίες	153	1	5	2,73	,960
20. Μου είναι δύσκολο να αναπτύξω έντονο ενδιαφέρον για το τι συμβαίνει στην κοινωνία	153	1	5	2,13	,879
21. Μεγάλο μέρος των ενεργειών μου αφορούν σκοπούς που ξεπερνούν τον εαυτό μου	153	1	5	3,17	,887
22. Θεωρώ καθήκον μου την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος	153	2	5	4,14	,738
23. Σπάνια συγκινούμαι από τη δυσμενή θέση των μη προνομιούχων	153	1	5	1,88	,861
24. Πιστεύω ότι το καθήκον προηγείται του εαυτού μας	153	1	5	3,64	,977
Valid N (listwise)	153				

Παράρτημα 4: Περιγραφική στατιστική - Οργανωσιακή Δέσμευση

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Θα ήμουν πολύ χαρούμενος /η εάν περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό	153	1	5	3,13	1,092
2. Αισθάνομαι πραγματικά ότι τα προβλήματα αυτού του οργανισμού είναι και δικά μου	153	1	5	3,25	1,078
3. Δεν αισθάνομαι ιδιαίτερα ότι ανήκω σε αυτόν τον οργανισμό	153	1	5	2,46	1,006
4. Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά συνδεδεμένος/η» με αυτόν τον οργανισμό	153	1	5	2,65	1,103
5. Δεν αισθάνομαι ως «μέλος οικογένειας» στον οργανισμό μου	153	1	5	2,75	1,184
6. Αυτός ο οργανισμός παρουσιάζει μεγάλο προσωπικό ενδιαφέρον για εμένα	153	1	5	3,35	1,002
7. Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω στον συγκεκριμένο οργανισμό	153	1	5	2,68	1,062
8. Ακόμα και εάν ήταν για το συμφέρον μου, δεν νιώθω ότι είναι σωστό να εγκαταλείψω τον οργανισμό μου τώρα	153	1	5	2,90	1,024
9. Θα αισθανόμουν ενοχές εάν έφευγα από τον οργανισμό τώρα	153	1	5	2,69	1,047
10. Αυτός ο οργανισμός αξίζει την αφοσίωσή μου	153	1	5	3,17	,923
11. Δεν θα εγκατέλειπα τον οργανισμό μου τώρα διότι νιώθω ένα αίσθημα υποχρέωσης στους ανθρώπους που ανήκουν σε αυτόν	153	1	5	3,07	1,004
12. Χρωστάω πολλά στον οργανισμό μου	153	1	5	2,87	,998
13. Θα ήταν πολύ δύσκολο να εγκαταλείψω τον οργανισμό μου αυτή τη στιγμή, ακόμα και εάν το ήθελα	153	1	5	3,16	1,035
14. Μια από τις λίγες αρνητικές συνέπειες του να εγκαταλείψω αυτόν τον οργανισμό θα ήταν η ανεπάρκεια των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων	153	1	5	3,36	1,061
15. Αυτή την στιγμή, η παραμονή μου στον οργανισμό είναι τόσο θέμα ανάγκης, όσο και επιθυμίας	153	1	5	3,35	,997
16. Πιστεύω ότι έχω πολύ λίγες επιλογές για να σκεφτώ την αποχώρηση από αυτόν τον οργανισμό	153	1	5	3,35	1,034
17. Εάν δεν είχα επενδύσει τόση πολλή προσωπική προσπάθεια σε αυτόν τον οργανισμό, ενδεχομένως να σκεφτόμουν την εργασία κάπου αλλού.	153	1	5	2,99	,990
18. Θα διαταράσσονταν πολλά στην ζωή μου εάν αποφάσιζα να εγκαταλείψω τον οργανισμό μου τώρα.	153	1	5	3,41	1,097
Valid N (listwise)	153				

Παράρτημα 5: Περιγραφική στατιστική - Εργασιακή Ικανοποίηση

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Υποστηρικτική	153	1	5	3,90	,951
Απαιτητική	153	1	5	3,28	,928
Αγενής	153	1	5	1,77	1,067
Επαινεί την καλή δουλειά	153	1	5	3,52	1,125
Προσεκτική	153	1	5	3,88	,883
Με επιρροή	153	1	5	3,42	,922
Σύγχρονη – ενημερωμένη	153	1	5	3,67	,939
Απότομη, χωρίς τρόπους	153	1	5	1,95	1,188
Με προτιμήσεις για συγκεκριμένα άτομα	153	1	5	2,44	1,218
Με ενημερώνει για το που βρίσκομαι	153	1	5	3,12	1,015
Ενοχλητική	153	1	5	1,83	1,099
Ισχυρογνώμων	153	1	5	2,32	1,201
Με καλή γνώση της εργασίας	153	1	5	3,97	,838
Κακή	153	1	5	1,75	1,029
Ευφυής	153	1	5	3,62	,911
Κακή στον σχεδιασμό / προγραμματισμό	153	1	5	2,19	1,037
Παρούσα όταν υπάρχει ανάγκη	153	1	5	3,89	,957
Οκνηρή	153	1	5	1,75	,982
Επίβλεψη από τον προϊστάμενο	153	1,67	4,94	3,7611	,68212
Valid N (listwise)	153				

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Εισόδημα αρκετό για τα συνηθισμένα έξοδα	153	1	5	2,05	1,087
Δίκαιη	153	1	5	1,91	,976
Μόλις που είναι αρκετή για να ζήσει κανείς με αυτό το εισόδημα	153	1	5	3,78	1,231
Κακή	153	1	5	3,80	1,194
Ανεκτή	153	1	5	2,86	1,118
Λιγότερη από αυτήν που αξίζω	153	1	5	3,93	1,007
Καλά αμειβόμενη	153	1	5	1,72	,907
Αρκετή για να εξασφαλίσω τα προς το ζην	153	1	5	2,35	,982
Ανεπαρκής	153	1	5	3,84	1,238
Αμοιβή	153	1,00	4,11	2,1721	,65684
Valid N (listwise)	153				

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	153	1	5	2,30	,974
Κάπως περιορισμένες ευκαιρίες	153	1	5	3,45	1,013
Προαγωγή βάσει ικανοτήτων	153	1	5	2,80	1,214
Αδιέξοδη εργασία	153	1	5	2,99	1,042
Πολλές πιθανότητες για προαγωγή	153	1	4	2,33	,918
Πολύ περιορισμένες πιθανότητες	153	1	5	3,37	1,087
Μη συχνές προαγωγές	153	1	5	3,80	,812
Τακτικές προαγωγές	153	1	5	2,26	,857
Αρκετά καλές πιθανότητες για προαγωγή	153	1	5	2,51	,967
Ευκαιρίες για προαγωγή	153	1,00	4,00	2,5105	,64969
Valid N (listwise)	153				

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Παρακινητικοί	153	1	5	3,20	,913
Βαρετοί	153	1	5	2,32	,964
Αργοί	153	1	5	2,40	1,028
Εξυπηρετικοί	153	1	5	3,90	,788
Ανόητοι	153	1	5	1,92	,993

Υπεύθυνοι	153	1	5	3,82	,815
Αξιαγάπητοι	153	1	5	3,65	,906
Ευφυείς	153	1	5	3,53	,843
Εύκολο να γίνει κανείς εχθρός μαζί τους	153	1	5	2,10	,988
Αγενείς	153	1	5	1,97	,949
Έξυπνοι	153	1	5	3,75	,730
Οκνηροί	153	1	5	2,16	,933
Μη ευχάριστοι	153	1	5	2,27	,941
Υποστηρικτικοί	153	1	5	3,61	,911
Δραστήριοι	153	1	5	3,52	,828
Με περιορισμένα ενδιαφέροντα	153	1	5	2,70	1,070
Εκνευριστικοί	153	1	5	2,22	,966
Ισχυρογνώμονες	153	1	5	2,45	,966
Σχέσεις με συναδέλφους	153	1,33	4,83	3,6932	,68107
Valid N (listwise)	153				

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Συναρπαστική	153	1	5	2,65	1,009
Εργασία ρουτίνας	153	1	5	3,30	1,101
Ικανοποιητική	153	1	5	3,35	,853
Βαρετή	153	1	5	2,73	,995
Καλή	153	1	5	3,50	,796
Προσφέρει αίσθημα επιτεύγματος	153	1	5	3,16	1,153
Με κύρος	153	1	5	2,97	1,038
Περιπετειώδης	153	1	5	2,41	1,085
Προσφέρει ανταμοιβή	153	1	5	2,41	1,103
Χρήσιμη	153	1	5	3,56	,902
Προκλητική	153	1	5	2,65	1,084
Απλή	153	1	5	2,97	1,066
Επαναλαμβανόμενη	153	1	5	3,52	,974
Δημιουργική	153	1	5	2,99	1,061
Πληκτική	153	1	5	2,74	1,075
Μη ενδιαφέρουσα	153	1	5	2,67	1,070
Μου επιτρέπει να βλέπω ορατά αποτελέσματα	153	1	5	3,27	1,027
Απαιτεί την αξιοποίηση των ικανοτήτων μου	153	1	5	3,16	1,091
Φύση της εργασίας	153	1,22	4,56	3,0054	,67510
Valid N (listwise)	153				