



ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΥ
MANAGEMENT

Διπλωματική εργασία

**Το κίνητρο παροχής δημόσιας υπηρεσίας: εμπειρική μελέτη στις
δημόσιες υπηρεσίες της νήσου Σύρου**

Μαυροματίδου Αναστασία

Επιβλέπων καθηγητής: Κλήμης Γεώργιος Μ.

Αθήνα, 2020

Τίτλος: Το κίνητρο παροχής δημόσιας υπηρεσίας: εμπειρική μελέτη στις δημόσιες υπηρεσίες της νήσου Σύρου

Περιγραφή: Διπλωματική εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών στη Διοικητική Επιστήμη και το Δημόσιο Μάνατζμεντ

Συγγραφή: Μαυροματίδου Αναστασία (Α.Μ. 7118Μ028)

Επιβλέπων: Κλήμης Γεώργιος Μιχαήλ

Τριμελής Επιτροπή: Κλήμης Γεώργιος Μιχαήλ, Κέφης Βασίλειος, Μπαμπαλιούτας Λάμπρος

Χρόνος έκδοσης: Ιανουάριος 2020

Τόπος έκδοσης: Αθήνα

Γλώσσα κειμένου: GR

ΠΡΟΛΟΓΟΣ- ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ο πατέρας μου λέει συχνά τη φράση: “Πλήρωσέ με για κάτι που αγαπώ να κάνω και θα σταματήσω να θέλω να το κάνω”. Αυτή η φράση αντικατοπτρίζει πολύ καλά το γεγονός ότι ένα εξωτερικό κίνητρο, όπως η αμοιβή, μπορεί να “εκδιώξει” ένα εσωτερικό κίνητρο, όπως το ενδιαφέρον και η αγάπη για το ίδιο το αντικείμενο. Κάτι τέτοιο, βέβαια, δε σημαίνει ότι η εργασία πρέπει να δίνεται δωρεάν. Αποτελεί, όμως, το μόνο τρόπο για να ερμηνευθεί η “αγάπη” που δίνεται επάνω στην εργασία και η οποία δεν απαιτείται από κάποιο περίγραμμα θέσης, ούτε και ανταμείβεται, αλλά παρόλα αυτά, συνεχίζει να δίνεται.

Ο προβληματισμός μου είναι ότι αυτή η αγάπη μπορεί να είναι περισσότερη στην πηγή της, αλλά οι συνθήκες να την κάνουν, είτε να στερεύει, είτε να κρύβεται. Δεν είναι λίγες οι φορές που σε συνομιλίες με δημοσίους υπαλλήλους άκουσα τη φράση “είχα πολλή όρεξη όταν μπήκα στο δημόσιο, αλλά έτσι όπως είναι τα πράγματα την έχασα”. Αν οι οργανωσιακές συνθήκες στερεύουν ή καταπιέζουν τη ζωτική ενέργεια των δημοσίων υπαλλήλων, τότε σίγουρα πρέπει να αλλάξουν υπέρ της. Αν, βέβαια, η λύση που προτείνεται είναι η ιδιωτικοποίηση του δημοσίου τομέα και η “εξαγορά” αυτής της αγάπης, τότε πρέπει να υπενθυμιστεί η φράση: “Πλήρωσέ με για κάτι που αγαπώ να κάνω και θα σταματήσω να θέλω να το κάνω”.

Για την παρούσα εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω τη Χριστίνα Γρηγοράκου, η οποία συνετέλεσε σημαντικά στη μετάφραση του ερωτηματολογίου από την αγγλική στην ελληνική γλώσσα, προκειμένου να διεξαχθεί ομαλά η ποσοτική έρευνα.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην Αλίκη Μητσογιάννη, στέλεχος της Υπηρεσίας Στατιστικής νομού Κυκλάδων, για τη βοήθειά της στη στατιστική έρευνα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το κίνητρο παροχής δημόσιας υπηρεσίας (ΚΠΔΥ) σημαίνει τη διάθεση για παροχή υπηρεσιών που ωφελούν το κοινωνικό σύνολο, εμφανίζεται κυρίως στο δημόσιο τομέα και αναλύεται σε τέσσερις υποενότητες: τη συμπόνια, την αυτοθυσία, τη δέσμευση απέναντι στο δημόσιο συμφέρον και την έλξη για παραγωγή και διαμόρφωση πολιτικών. Σκοπό της παρούσας αποτέλεσε η προσέγγιση της παραπάνω έννοιας, η ανάλυση των παραγόντων που αλληλεπιδρούν μαζί της και η μελέτη του ρόλου της στην υποκίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Πέραν της βιβλιογραφικής έρευνας διενεργήθηκε ποσοτική έρευνα στις δημόσιες υπηρεσίες της νήσου Σύρου, με βάση το ερωτηματολόγιο που είχε διαμορφώσει ο Perry (1996).

Τόσο η βιβλιογραφική, όσο και η ποσοτική έρευνα απέδειξαν ότι πράγματι στο δημόσιο τομέα υφίσταται το ΚΠΔΥ και ότι οι παράγοντες Ηλικία, Οικογενειακή κατάσταση, Οργανωσιακή θητεία και Επίπεδο ιεραρχίας συνδέονται με αυτό. Αντίθετα, η ποσοτική έρευνα δε συμφώνησε με τη βιβλιογραφία ως προς τη σύνδεση του Φύλου και της Εκπαίδευσης με το ΚΠΔΥ. Επίσης, φάνηκε ότι η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων της Σύρου από τους προϊσταμένους τους δε διενεργείται ρεαλιστικά, με αποτέλεσμα την αδυναμία σύνδεσης της εργασιακής απόδοσης με το ΚΠΔΥ των υπαλλήλων. Πέραν των ανωτέρω, στα συμπεράσματα συμπεριλήφθησαν προτάσεις περί της υποκίνησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Περιορισμούς της ποσοτικής έρευνας αποτελούν η διενέργειά της μόνο στη νήσο Σύρο, η μη συμπερίληψη οργανωσιακών μεταβλητών, όπως η γραφειοκρατία, η οργανωσιακή δέσμευση κ.ά., η μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων μόνον με το βαθμό τους στην τελευταία διενεργηθείσα αξιολόγηση, καθώς και η αδυναμία του χρησιμοποιηθέντος μοντέλου του Perry (1996) να μετρήσει επαρκώς τη διάσταση Έλξη για Παραγωγή Πολιτικής και να αποφύγει τη λήψη κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων.

Λέξεις-κλειδιά:

Κίνητρο παροχής δημόσιας υπηρεσίας, εσωτερική υποκίνηση, εργασιακή απόδοση, δημόσιος τομέας, δημόσιοι υπάλληλοι, Σύρος.

ABSTRACT

Public Service Motivation (PSM) means the willingness to provide services that benefit society, appearing primarily in the public sector and is broken-down into four subdivisions: compassion, self-sacrifice, commitment to the public interest and attraction to policy making. The purpose of this thesis is to reach the above concept, analyze the factors that interact with it and study its role in public employee motivation. In addition to the bibliographic research, a quantitative survey was carried out on the public services of the island Syros, based on the questionnaire developed by Perry (1996).

Both bibliographic and quantitative research have shown that PSM does indeed exist in the public sector and that factors Age, Family status, Organizational tenure and Hierarchical level are related to it. On the contrary, the quantitative survey did not agree with the literature on the relation of Gender and Education with PSM. It also appeared that the valuation of the Syros civil servants by their supervisors was not realistic, resulting in the inability to relate work performance to employees' PSM. In addition to the above, the conclusions included proposals for the motivation of civil servants.

The limitations of the quantitative survey constitute its realization only on Syros island, the non-inclusion of organizational variables, such as bureaucracy, organizational commitment, etc., the measurement of the employee performance only by their degree in the last evaluation carried out and the inability of Perry's (1996) model to adequately measure the Attraction to Policy Making dimension and to avoid socially desirable answers.

Keywords:

Public Service Motivation (PSM), intrinsic motivation, job performance, public sector, public employees, Syros.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
2. ΤΟ ΚΙΝΗΤΡΟ ΠΑΡΟΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ (ΚΠΔΥ)	13
2.1. Ορισμός και δομή.....	13
2.2. Το ΚΠΔΥ μέσα από τις κοινωνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες	18
2.3. Διερεύνηση της ύπαρξης υψηλού βαθμού ΚΠΔΥ στο δημόσιο τομέα.....	21
2.4. Διεθνείς ομοιότητες και διαφορές όσον αφορά το ΚΠΔΥ	25
3. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΟΥ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΟΥΝ ΜΕ ΤΟ ΚΠΔΥ	29
3.1. Μεταβλητές που επηρεάζουν το ΚΠΔΥ	29
3.1.1. Κοινωνικοοικονομικές - Δημογραφικές μεταβλητές	29
3.1.2. Θεσμικές μεταβλητές	34
3.1.3. Οργανωσιακές μεταβλητές.....	37
3.2. Μεταβλητές που επηρεάζονται από το ΚΠΔΥ	42
4. Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	52
4.1. Ωφελιμιστικές θεωρίες.....	52
4.1.1. Θεωρίες αναγκών	52
4.1.2. Θεωρία της Δικαιοσύνης.....	55
4.1.3. Θεωρία των Προσδοκιών	56
4.1.4. Θεωρία του X και Y	57
4.2. Θεωρίες περί Αυτορρύθμισης	57
4.2.1. Κοινωνικογνωστική Θεωρία	58
4.2.2. Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού	59
4.2.3. Θεωρία των Knoke & Wright-Isak	61
4.2.4. Θεωρία των Κοινωνικοτεχνικών Συστημάτων	62
4.3. Σχέση του ΚΠΔΥ με τις θεωρίες υποκίνησης.....	64
5. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ: ΤΟ ΚΠΔΥ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΝΗΣΟΥ ΣΥΡΟΥ 68	
5.1. Σκοπός της έρευνας- Ερευνητέος πληθυσμός.....	68
5.2. Κατάρτιση ερωτηματολογίου.....	68
5.2.1. Μέτρηση του ΚΠΔΥ	69
5.2.2. Δημογραφικές μεταβλητές.....	70
5.2.3. Μέτρηση της απόδοσης.....	71
5.3. Διενέργεια έρευνας-πλότου και τελικής έρευνας.....	72

5.4. Αποτελέσματα έρευνας- Ανάλυση δεδομένων	73
5.4.1. Δημογραφικά στοιχεία-Περιγραφική Στατιστική	73
5.4.2. Συσχετίσεις.....	81
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	90
7. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	95
8. ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	98
9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	99
10. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	106

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1 – Σχέσεις κοινωνικοοικονομικών μεταβλητών με το ΚΠΔΥ.....	34
Πίνακας 3.2 – Σχέσεις θεσμικών μεταβλητών με το ΚΠΔΥ.....	36
Πίνακας 3.3 – Σχέσεις οργανωσιακών μεταβλητών με ΚΠΔΥ.....	42
Πίνακας 3.4 – Επιρροές του ΚΠΔΥ επάνω στις οργανωσιακές μεταβλητές.....	50
Πίνακας 5.1 – Δημογραφικά στοιχεία δείγματος.....	76
Πίνακας 5.2 – Περιγραφικά στοιχεία ΚΠΔΥ και διαστάσεών του.....	78
Πίνακας 5.3 – Αποτελέσματα Pearson Correlation.....	83
Πίνακας 5.4 – Αποτελέσματα One Way ANOVA test (Ηλικία-ΚΠΔΥ & διαστάσεις).....	85
Πίνακας 5.5 – Αποτελέσματα One Way ANOVA test (Επίπεδο ιεραρχίας-ΚΠΔΥ & διαστάσεις).....	86
Πίνακας 5.6 – Αποτελέσματα One Way ANOVA test (Οικογενειακή κατάσταση-ΕΠΠ).....	87
Πίνακας 5.7 – Αποτελέσματα T-tests.....	88
Παράρτημα 10.3 – Αποτελέσματα Chi-squared test (Ηλικία-Επίπεδο Ιεραρχίας).....	112
Παράρτημα 10.4 – Αποτελέσματα Chi-squared test (Ηλικία-Οικογενειακή κατάσταση).....	112
Παράρτημα 10.5 – Αποτελέσματα Chi-squared test (Ηλικία-Εισόδημα).....	112
Παράρτημα 10.6 – Αποτελέσματα One Way ANOVA test (Ηλικία-Θητεία).....	113
Παράρτημα 10.7 – Αποτελέσματα One Way ANOVA test (Εισόδημα-Θητεία).....	113

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ-ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1 – Το ΚΠΔΥ σε σχέση με τα υπόλοιπα κίνητρα.....	14
Σχήμα 3.1 – Η μεσολάβηση του ταιριάσματος ατόμου-περιβάλλοντος στη σχέση ΚΠΔΥ και εργασιακής απόδοσης.....	48
Σχήμα 3.2 – Αλληλεπίδραση του ΚΠΔΥ με όλες τις μεταβλητές που επηρεάζει και από τις οποίες επηρεάζεται.....	51
Σχήμα 4.1 – Οι θεωρίες των Maslow, Herzberg & Alderfer.....	54
Σχήμα 4.2 – Η “ζυγαριά” της δικαιοσύνης.....	56
Σχήμα 4.3 – Το μοντέλο υποκίνησης του Vroom.....	56
Σχήμα 4.4 – Το φάσμα του αυτοπροσδιορισμού των Deci & Ryan.....	60
Σχήμα 4.5 – Το μοντέλο των Hackman & Oldham.....	62
Διάγραμμα 5.1 – Κατανομή φύλου.....	73
Διάγραμμα 5.2 – Κατανομή ηλικίας.....	74
Διάγραμμα 5.3 – Κατανομή επιπέδου εκπαίδευσης.....	75
Διάγραμμα 5.4 – Κατανομή εισοδήματος (ευρώ ετησίως).....	75
Διάγραμμα 5.5 – Κατανομή αξιολόγησης.....	77
Διάγραμμα 5.6 – Μέσες τιμές ΚΠΔΥ και διαστάσεών του.....	78
Διάγραμμα 5.7 – Θηκόγραμμα ΚΠΔΥ ανά ηλικιακή κατηγορία και ανά φύλο.....	80

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΩΝ

ΑμΕΑ	Άτομα με Εδικές Ανάγκες
ΑΥΤ	Αυτοθυσία
ΔΔΣ	Δέσμευση απέναντι στο δημόσιο συμφέρον
ΕΠΠ	Έλξη για την παραγωγή πολιτικής
ΚΠΔΥ	Κίνητρο παροχής δημόσιας υπηρεσίας
ΣΥΜ	Συμπόνια
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες, έχει συντελεστεί μία ριζική μεταβολή στον τρόπο που οι πολίτες, σε παγκόσμια σχεδόν εμβέλεια, αντιλαμβάνονται τη δημόσια διοίκηση και τους δημοσίους υπαλλήλους. Η παλαιότερη σύνδεση της δημόσιας διοίκησης με την “προσφορά προς το κοινό καλό” έχει δώσει τη θέση της σε μία θεώρηση του δημοσίου τομέα ως “παρόχου αγαθών και υπηρεσιών προς τους πολίτες-πελάτες”. Τα προβλήματα που πράγματι ταλαιπωρούσαν τη δημόσια διοίκηση, όπως η έλλειψη αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, θεωρητικά βρήκαν τη λύση τους με την εγκαθίδρυση του *Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ* (*New Public Management*) και την υιοθέτηση, από τους δημόσιους φορείς, των διοικητικών πρακτικών που εφαρμόζονταν στους ιδιωτικούς οργανισμούς και στις επιχειρήσεις.

Παρόλα αυτά, δε θα πρέπει κάποιος να ξεχνά ότι ο δημόσιος υπάλληλος καταλαμβάνει μία ιδιαίτερη θέση μέσα στην κοινωνία, όπως ιδιαίτερος είναι και ο ρόλος του. Πέραν των αρχών της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, ένας δημόσιος υπάλληλος οφείλει να υπηρετεί ταυτόχρονα και τις αρχές της νομιμότητας και της διαφάνειας, της ισότητας και της αμεροληψίας, αλλά και της αναλογικότητας και της χρηστής διοίκησης, λαμβάνοντας πολλές φορές υπόψη του μία ποικιλία συνθηκών και παραγόντων, προκειμένου να δράσει ορθά. Μάλιστα, πολλές ευρωπαϊκές χώρες θεωρούν το δημόσιο υπάλληλο ως “ειδήμονα της διοίκησης” ή/και “προστάτη του λαού” απέναντι στις αυθαιρεσίες της εκάστοτε κυβέρνησης (Chapman, 1959).

Τα παραπάνω δηλώνουν, από τη μία πλευρά, ότι ο δημόσιος τομέας είναι ένας πολύπλοκος τομέας που εξυπηρετεί ταυτόχρονα πολλούς, ακόμη και αντικρουόμενους, σκοπούς (Ratto & Burgess, 2003). Ταυτόχρονα, όμως, δηλώνουν και ότι η επίτευξη της αποδοτικότητας στο δημόσιο τομέα δεν είναι αυτοσκοπός, καθώς επίσης και ότι το δημόσιο συμφέρον δεν ταυτίζεται με το ταμειακό συμφέρον του Κράτους (Κτιστάκη, 2014). Για τους παραπάνω λόγους έρχεται στο προσκήνιο η έννοια της εσωτερικής υποκίνησης, η οποία αφορά κίνητρα απόδοσης που προέρχονται από το ίδιο το άτομο και αντιστοιχούν στις ηθικές του αξίες.

Μία θεωρία βασισμένη στα εσωτερικά κίνητρα αποτελεί η Θεωρία του Κινήτρου Παροχής Δημόσιας Υπηρεσίας, έννοια η οποία ξεκίνησε να εμφανίζεται στη δεκαετία του

1980 και η οποία σημαίνει τη διάθεση για παροχή υπηρεσιών προς εξυπηρέτηση του κοινωνικού οφέλους. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, στο δημόσιο τομέα υπάρχει αρκετή διάθεση για εξυπηρέτηση του κοινωνικού οφέλους, η οποία μπορεί, αφενός να αυξηθεί και αφετέρου να αξιοποιηθεί, προκειμένου να αυξηθούν η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση, αλλά και η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων.

Η Θεωρία του Κινήτρου Παροχής Δημόσιας Υπηρεσίας κρίνεται σημαντική τόσο για τον ακαδημαϊκό χώρο, όσο και για το χώρο της εργασίας. Για τον πρώτο, είναι σημαντική καθώς βοηθά σε μία βαθύτερη κατανόηση των κινήτρων των ατόμων και των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Για το δεύτερο, αποκτά σημαντικότητα, καθώς παρέχει καθοδήγηση σε ό,τι αφορά την επιλογή του προσωπικού, το σχεδιασμό θέσεων εργασίας, την καλλιέργεια οργανωσιακής κουλτούρας, την επιλογή συλλήψεως, καθώς και την υιοθέτηση συστημάτων προαγωγών και μεθόδων υποκίνησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Η παρούσα εργασία χωρίζεται στο θεωρητικό μέρος (Κεφάλαια 2 έως και 4), στο πρακτικό μέρος (Κεφάλαιο 5) και στο μέρος των συμπερασμάτων (Κεφάλαια 6 έως και 8). Στο θεωρητικό μέρος, προσεγγίζεται μέσω της βιβλιογραφίας η έννοια και η δομή του κινήτρου παροχής δημόσιας υπηρεσίας, καθώς και ο βαθμός αυτού που υφίσταται στο δημόσιο τομέα. Στη συνέχεια, αναλύονται οι παράγοντες που το επηρεάζουν και επηρεάζονται από αυτό και τέλος, εξετάζεται η σχέση του με τις θεωρίες υποκίνησης στην εργασία.

Στο πρακτικό μέρος, περιλαμβάνεται η ποσοτική έρευνα που διενεργήθηκε με στόχο τη μέτρηση του βαθμού του κινήτρου παροχής δημόσιας υπηρεσίας που διαθέτουν οι υπάλληλοι στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα της νήσου Σύρου, καθώς και η διερεύνηση της σχέσης του κινήτρου αυτού με τις μεταβλητές που με βάση τη βιβλιογραφία το επηρεάζουν και επηρεάζονται από αυτό, μεταξύ των οποίων και η εργασιακή απόδοση. Στο τελευταίο μέρος, αναφέρονται τα συμπεράσματα, οι περιορισμοί, οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα και ο επίλογος.

2. ΤΟ ΚΙΝΗΤΡΟ ΠΑΡΟΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ (ΚΠΔΥ)

2.1. Ορισμός και δομή

Ως αρχή για την κατανόηση του κινήτρου παροχής δημόσιας υπηρεσίας (στο εξής ΚΠΔΥ) βρίσκεται ο ορισμός του κινήτρου, ως ευρύτερη έννοια. *Κίνητρο* αποτελεί καθετί που “κινεί” το άτομο, δηλαδή το ωθεί να πράξει, να δράσει. Μάλιστα, το κίνητρο καθορίζει τη μορφή, κατεύθυνση, ένταση και διάρκεια της δράσης του ατόμου (Perry & Hondeghem, 2008). Ένας άλλος ορισμός του κινήτρου, ο οποίος το προσδιορίζει με βάση την προέλευσή του, αποτελεί αυτός της ψυχολογικής έλλειψης/ανάγκης την οποία το άτομο νιώθει πως πρέπει να εξαλείψει (Perry & Wise, 1990).

Η επιστήμη της Κοινωνικής Ψυχολογίας διακρίνει τα κίνητρα σε δύο κατηγορίες με βάση την προέλευσή τους, τα εσωτερικά και τα εξωτερικά κίνητρα. Ως *εσωτερικά κίνητρα* γίνονται αντιληπτά τα ένστικτα και οι ορμές του ατόμου, αλλά και οι σκοποί, τα συναισθήματα και οι επιθυμίες του, ακόμη και οι υποκειμενικές ερμηνείες που δίνει για τα πράγματα, ενώ *εξωτερικά κίνητρα* θεωρούνται οι αμοιβές και τα κάθε είδους θέλγητρα, αλλά και οι ποινές και τα κάθε είδους φόβητρα που εντοπίζονται στο περιβάλλον του (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 2012). Το ΚΠΔΥ κινείται στο φάσμα των εσωτερικών κινήτρων.

Το ΚΠΔΥ, κατά τους Brewer & Selden (1998), αποτελεί τη βάση μίας θεωρίας σύμφωνα με την οποία, τα άτομα που παρουσιάζουν προδιάθεση απέναντι σε κοινωνικές νόρμες και συναισθήματα (εσωτερικά κίνητρα), προβλέπεται ότι θα ενεργήσουν προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος, ακόμη και αν αυτό πρόκειται να θίξει το προσωπικό τους συμφέρον. Πιο συγκεκριμένα, ορίζουν το ΚΠΔΥ ως την “κινητήρια δύναμη που προκαλεί τα άτομα να εκτελούν δημόσια υπηρεσία που έχει νόημα (δηλ. δημόσια, κοινοτική και κοινωνική υπηρεσία)”¹.

Οι Vandenabeele, Scheepers & Hondeghem (2006, 15) ορίζουν το ΚΠΔΥ ως “το πιστεύω, τις αξίες και τις συμπεριφορές που ξεπερνούν το ίδιο όφελος ή το οργανωσιακό όφελος, που αφορούν το συμφέρον μίας μεγαλύτερης πολιτικής οντότητας και που

¹Στο πρωτότυπο: “the motivational force that induces individuals to perform meaningful public service (i.e., public, community, and social service)”(σ. 417).

προκαλούν, μέσω της δημόσιας αλληλεπίδρασης, κίνητρο για στοχοθετημένη δράση”².

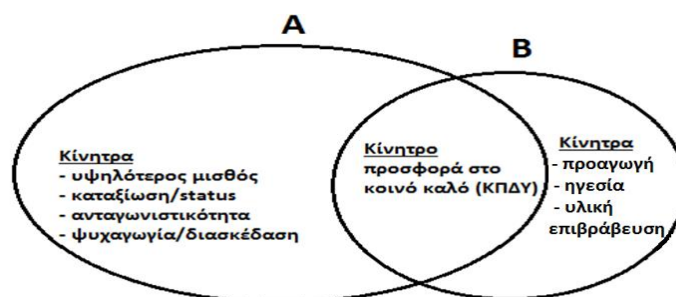
Τέλος, ο ορισμός του ΚΠΔΥ που συναντάται συχνότερα στη βιβλιογραφία είναι αυτός που δόθηκε από τους Perry & Wise (1990, 368) ως “... η προδιάθεση ενός ατόμου να ανταποκριθεί σε κίνητρα ευρισκόμενα πρωτίστως ή αποκλειστικά εντός δημοσίων ιδρυμάτων και οργανισμών”³.

Διευκρινίζεται, όμως, ότι παρότι το ΚΠΔΥ εντοπίζεται κυρίως εντός του δημοσίου τομέα, είναι δυνατό να εντοπισθεί και σε άλλους τομείς της κοινωνικής και δημόσιας ζωής, στους οποίους περιλαμβάνεται ως στόχος κάποιου είδους προσφορά στο “κοινό καλό” (Perry & Hondeghem, 2008). Αντίστοιχα, στο δημόσιο τομέα υφίστανται και άλλα μέσα υποκίνησης των ατόμων, εκτός του ΚΠΔΥ, όπως η δυνατότητα προαγωγής, η αποτελεσματική ηγεσία κ.λπ., ενώ τα κίνητρα για την είσοδο στο δημόσιο τομέα μπορεί να αποτελούν η σταθερότητα του μισθού, η ποιότητα ζωής, η ασφάλεια στην εργασία κ.ά. (Rainey, 1982, Brewer & Selden, 1998, Perry & Hondeghem, 2008).

Έτσι, γίνεται σαφής διαχωρισμός ανάμεσα στο *κίνητρο παροχής δημόσιας υπηρεσίας* (*public service motivation*), το οποίο επικεντρώνεται στη συμπεριφορά των ατόμων, ασχέτως του τομέα στον οποίο βρίσκονται και στα *κίνητρα δημοσίου τομέα* (*public sector motivation*), τα οποία αφορούν περισσότερο την υποκίνηση εντός του δημοσίου τομέα και σε ένα βαθμό, τα κίνητρα εισόδου σε αυτόν.

Τα παραπάνω μπορούν να γίνουν πιο εύκολα κατανοητά μέσω του Σχήματος 2.1, όπου στον κύκλο Β περιλαμβάνεται ο δημόσιος τομέας και στον κύκλο Α οι υπόλοιποι τομείς (ιδιωτικός τομέας, μη κυβερνητικές οργανώσεις, διάφοροι σύλλογοι και συλλογικότητες).

Σχήμα 2.1 - Το ΚΠΔΥ σε σχέση με τα υπόλοιπα κίνητρα



²Στο πρωτότυπο: “the belief, values and attitudes that go beyond self-interest or organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that induce, through public interaction, motivation for targeted action”.

³Στο πρωτότυπο: “An individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations”.

Η ανάλυση της δομής του ΚΠΔΥ αποτελεί δύσκολο εγχείρημα, καθώς πρόκειται για μία ευρεία και πολύπλευρη έννοια, η οποία μάλιστα μπορεί να διαφοροποιείται στο χρόνο, αλλά και ανάμεσα στις διαφορετικές υπηρεσίες και τομείς (Rainey, 1982). Σύμφωνα με τους Gabris & Simo (1995), το ΚΠΔΥ είναι πρακτικά αδύνατο να απομονωθεί και να απεικονιστεί, ενώ επιστήμονες που επιχείρησαν να το εντοπίσουν και να το μελετήσουν, παραδέχονται τη διαφοροποίησή του ανάμεσα στις κουλτούρες των διαφορετικών υπό μελέτη πληθυσμών (Moynihan & Pandey, 2007, Kim, 2008). Αναφορά σε αυτή τη διαφοροποίηση του ΚΠΔΥ γίνεται στην Ενότητα 2.4 (*Διεθνείς ομοιότητες και διαφορές όσον αφορά το ΚΠΔΥ*).

Τα τρία είδη κινήτρων που απαρτίζουν το ΚΠΔΥ συνίστανται στα λογικά, τα στηριγμένα σε πρότυπα και τα συναισθηματικά, σύμφωνα με τους Perry & Wise (1990)⁴. Τα *λογικά κίνητρα* αφορούν τις δράσεις που στηρίζονται στη μεγιστοποίηση της ατομικής χρησιμότητας και αποτελούν την πιο “ατομικιστική” πλευρά του ΚΠΔΥ. Στα λογικά κίνητρα υπάγεται η ανάγκη του ατόμου για συμμετοχή στη διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών, η δέσμευσή του απέναντι σε ένα δημόσιο πρόγραμμα, λόγω προσωπικής ταύτισης με αυτό, αλλά και η επιδίωξή του να υπερασπισθεί τα συμφέροντα συγκεκριμένων ομάδων μέσα από την εργασία του στο δημόσιο τομέα (Perry & Wise, 1990, Kim, 2009).

Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι τα λογικά κίνητρα αφορούν την “πολιτική πλευρά” του ατόμου, όχι από άποψη ταύτισης με κάποιο συγκεκριμένο κόμμα ή ιδεολογία, αλλά από άποψη ανάγκης για υποστήριξη συγκεκριμένων προγραμμάτων και για συμμετοχή στη διαμόρφωση αυτών. Για παράδειγμα, ένα άτομο με ειδικές ανάγκες (ΑμΕΑ) είναι πιθανό να υποστηρίξει προγράμματα υπέρ ατόμων με ειδικές ανάγκες, αλλά και να επιδιώξει την ενεργή συμμετοχή του στη διαμόρφωση παρόμοιων προγραμμάτων.

Τα *κίνητρα που στηρίζονται σε πρότυπα* αναφέρονται στη δράση με βάση “αυτό που είναι το σωστό” και περιλαμβάνουν το αίσθημα του πατριωτισμού, το αίσθημα του καθήκοντος απέναντι στο δημόσιο συμφέρον και την προσφορά στην τοπική κοινότητα, όπου ανήκει το άτομο. Ονομάζονται *κίνητρα που στηρίζονται σε πρότυπα*, καθώς προκύπτουν από τα πρότυπα που προβάλλει η εκάστοτε κοινωνία στα μέλη της ως την ιδανικά σωστή και ηθική συμπεριφορά.

⁴Η διάκριση αυτή είχε γίνει από τους Knoke & Wright-Isak (1982, ως σε Perry & Wise, 1990).

Για το συγκεκριμένο είδος κινήτρου είναι διαφωτιστική η περίπτωση ενός Αμερικανού ιατρού που προσχώρησε στον οργανισμό Τροφίμων και Φαρμάκων των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, προκειμένου να προστατεύσει το κοινό από μη επαρκώς ελεγμένα φάρμακα. Ο προαναφερόμενος ιατρός αναφέρει χαρακτηριστικά: “Συνειδητοποιώ, διανοητικά, ότι έχω καταφέρει πολύ περισσότερα κατά τη θητεία μου στα Τρόφιμα και Φάρμακα από ό,τι θα μπορούσα να έχω στην ιδιωτική άσκηση. Όταν βοήθησα να αποσύρουν το ‘MER/29’ από την αγορά έκανα περισσότερο καλό από μία ολόκληρη ζωή παρακολούθησης ατομικών ασθενών” (Lasson, 1978, ως σε Perry & Wise, 1990, 369)⁵.

Τα *συναισθηματικά κίνητρα* αφορούν τη συναισθηματική σύνδεση του ατόμου με την κοινωνία γύρω του και εντοπίζονται κυρίως στο αίσθημα της συμπόνιας και στο ενδιαφέρον για το συνάνθρωπό του. Αυτή η κατηγορία κινήτρων συνδέεται πολύ στενά με την έννοια του *πατριωτισμού της καλοσύνης* (*patriotism of benevolence*), όπως τη διατύπωσαν οι Frederickson & Hart (1985). Οι τελευταίοι στηρίχθηκαν στο παράδειγμα της αυτοθυσίας και της υπεράσπισης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων που επέδειξαν οι Δανοί δημόσιοι λειτουργοί, κατά τη διάρκεια της γερμανικής επιβολής στο Β’ Παγκόσμιο Πόλεμο, οι οποίοι προέβαλαν σθεναρή αντίσταση στην έκδοση των Εβραίων συμπολιτών τους από τη χώρα.

Οι Frederickson & Hart (1985) διευκρίνισαν ότι προκειμένου ο εκάστοτε δημόσιος λειτουργός να φανεί αντάξιος του παραδείγματος αυτού, δεν αρκεί να τρέφει αγάπη για την πατρίδα (πατριωτισμός), ούτε και πίστη στα ανθρώπινα δικαιώματα, αλλά χρειάζεται να έχει μία βαθιά, ευρεία και ανιδιοτελή αγάπη για όλους τους συμπολίτες του, καθώς και ένα αίσθημα υποχρέωσης να υπερασπισθεί τα δικαιώματά τους, ακόμη και αν χρειασθεί να παραβεί τις διαταγές/νόμους της εκάστοτε εξουσίας.

Με βάση την παραπάνω διάκριση, ο James Perry (1996) δημιούργησε ένα εργαλείο μέτρησης του ΚΠΔΥ με τέσσερις διαστάσεις: την *Έλξη προς την Παραγωγή Πολιτικής* (στο εξής ΕΠΠ), για την αντιπροσώπευση των λογικών κινήτρων, τη *Δέσμευση απέναντι στο Δημόσιο Συμφέρον* (στο εξής ΔΔΣ), για την αντιπροσώπευση των κινήτρων

⁵Στο πρωτότυπο: “I realize, intellectually, that I have accomplished far more in my years at Food and Drug than I could have in private practice. When I helped take ‘MER/29’ off the market I did more good than a life-time of seeing individual patients”.

στηριγμένων σε πρότυπα και τη *Συμπόνια* (στο εξής ΣΥΜ), για την αντιπροσώπευση των συναισθηματικών κινήτρων.

Την τέταρτη διάσταση αποτελεί η *Αυτοθυσία* (στο εξής ΑΥΤ), την οποία ο Perry (1996) δεν αντιστοίχισε σε κάποιο είδος κινήτρου. Είναι πιθανό, η ΑΥΤ να συμπεριλαμβάνεται στα συναισθηματικά κίνητρα, καθώς το ενδιαφέρον για το συνάνθρωπο μπορεί να οδηγήσει το άτομο και σε αυτοθυσιαστικές πράξεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η επίδειξη *πατριωτισμού της καλοσύνης* από πλευράς του ατόμου, όπως αναφέρθηκε παραπάνω.

Από την άλλη πλευρά, ίσως ο Perry (1996) να θεώρησε την ΑΥΤ περισσότερο κίνητρο στηριγμένο σε πρότυπα, καθώς εξέτασε το ενδεχόμενο της συγχώνευσής της με τη διάσταση ΔΔΣ, αναπτύσσοντας ένα εναλλακτικό τρισδιάστατο μοντέλο (ΕΠΠ-ΔΔΣ-ΣΥΜ). Σε κάθε περίπτωση, όμως, ο Perry (1996) επέμεινε στο τετραδιάστατο μοντέλο του και διατήρησε αυτούσια τη διάσταση ΑΥΤ, λόγω του ότι αυτή είναι ιστορικά ισχυρά συνυφασμένη με την έννοια της παροχής δημόσιας υπηρεσίας. Το τετραδιάστατο μοντέλο του Perry (1996) αποτέλεσε παγκόσμιο σημείο αναφοράς για όλους τους μελετητές του ΚΠΔΥ, αλλά και τη βάση της ποσοτικής έρευνας για την παρούσα εργασία, όπως θα φανεί αργότερα.

Οι Vandenabeele et al. (2006), οι οποίοι διενήργησαν μελέτες στη Γερμανία και τη Μεγάλη Βρετανία, παρέθεσαν τέσσερις ακόμη μεταβλητές που συσχετίζονται με την παροχή της δημόσιας υπηρεσίας και θα μπορούσαν να αποτελέσουν συμπλήρωμα στο παραπάνω μοντέλο του Perry. Οι μεταβλητές αυτές συνίστανται στην *ισότιμη μεταχείριση των πολιτών (equality)*, την *αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών (service delivery)*, τις *τεχνικές ικανότητες των υπαλλήλων (technical competence)* και τη *γραφειοκρατία* με την έννοια της αντικειμενικότητας και πολιτικής ουδετερότητας (*bureaucracy*). Παρόλα αυτά, οι παραπάνω ερευνητές παραδέχθηκαν ότι οι μεταβλητές αυτές είναι δυνατό να παρέχουν κάποιες περαιτέρω πληροφορίες για τα κράτη όπου διεξήχθησαν οι μελέτες ή ακόμη και για άλλα κράτη, χωρίς όμως να είναι απαραίτητο να εγκολπωθούν στο μοντέλο του Perry.

Οι Brewer, Selden & Facer (2000) εισήγαγαν μία άλλη θεώρηση στο μοντέλο του Perry (1996). Χρησιμοποιώντας το μοντέλο ερωτήσεων του Perry και ζητώντας από τους ερωτώμενους να εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους απάντησαν με τον τρόπο που έπραξαν στις ερωτήσεις, διέκριναν τέσσερις κατηγορίες ατόμων, με βάση τον προσανατολισμό τους ως προς την παροχή δημόσιας υπηρεσίας: τους *σαμαρείτες*

(*samaritans*), τους *κοινοτιστές* (*communitarians*), τους *ανθρωπιστές* (*humanitarians*) και τους *πατριώτες* (*patriots*). Τα χαρακτηριστικά των κατηγοριών αυτών αναλύονται αμέσως παρακάτω.

Οι *σαμαρείτες* εκφράζουν μια βαθιά συμπόνια για το συνάνθρωπό τους και προτίθενται να τον βοηθήσουν σε δύσκολες καταστάσεις, όμως θεωρούν απαραίτητη μία αντίστοιχη στάση από πλευράς των συνανθρώπων τους, ενδιαφερόμενοι για την εξυπηρέτηση και των προσωπικών τους αναγκών. Οι *ανθρωπιστές* ενδιαφέρονται επίσης για το συνάνθρωπό τους, αλλά με έναν πιο κοινωνικό τρόπο από τους *σαμαρείτες*, καθώς διακατέχονται από ένα βαθύ αίσθημα κοινωνικής δικαιοσύνης, πατριωτισμού και υπευθυνότητας.

Οι *κοινοτιστές* δε συγκινούνται τόσο από τις δυσκολίες του συνανθρώπου τους, όμως νιώθουν πολύ βαθιά την ανάγκη να συνεισφέρουν στο κοινό καλό και διακατέχονται από υψηλά ηθικά πρότυπα και αυτοθυσιαστικές τάσεις. Οι *πατριώτες* υποστηρίζουν, όπως οι *κοινοτιστές*, τα υψηλά ηθικά πρότυπα, αλλά ταυτόχρονα επιδεικνύουν υψηλότερες αυτοθυσιαστικές τάσεις από τους *κοινοτιστές*, καθώς είναι έτοιμοι να λάβουν μεγαλύτερα ρίσκα για την υπηρετηση του κοινού καλού.

Στην παραπάνω θεωρία τους, οι Brewer et al. (2000) κατέληξαν ότι και τα τρία είδη κινήτρων (λογικά, στηριγμένα σε πρότυπα, συναισθηματικά) ήταν παρόντα σε κάθε μία από τις προαναφερόμενες τέσσερις κατηγορίες, με διαφορετικό μείγμα σε καθεμία. Μάλιστα, δεν υπήρχε κάποιο είδος κινήτρου που να επικρατεί των άλλων και στις τέσσερις κατηγορίες, κάτι που αποδεικνύει την πολυμορφία του ΚΠΔΥ.

2.2. Το ΚΠΔΥ μέσα από τις κοινωνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες

Το ΚΠΔΥ, ως ανθρώπινο χαρακτηριστικό, διαφαίνεται μέσα από τις θεωρίες των κοινωνικών και ανθρωπιστικών επιστημών, παρότι ο ορισμός με τον οποίο κάθε επιστήμη το προσεγγίζει μπορεί να διαφέρει. Συγκεκριμένα, στις κοινωνικές επιστήμες εμφανίζεται πολύ συχνά ο όρος *φιλοκοινωνική συμπεριφορά* (*prosocial behavior*), ο οποίος αναφέρεται στη δράση ενός μέλους ενός οργανισμού προκειμένου να συμβάλλει στην ευημερία ενός ατόμου ή μιας ομάδας ή ενός οργανισμού, που αλληλεπιδρά με τον δρώντα κατά την εκτέλεση του οργανωτικού ρόλου αυτού (Brief & Motowidlo, 1986).

Ιδιαίτερα στην επιστήμη της Κοινωνιοβιολογίας, συναντάται ο όρος *αμοιβαίος αλτρουισμός* (*reciprocal altruism*). Δεδομένου ότι ο *αλτρουισμός* σημαίνει τη συμβολή ενός ατόμου/ζώου στην καλύτερη επιβίωση (προσαρμογή στο περιβάλλον) ενός άλλου, η οποία γίνεται εις βάρος της καλύτερης επιβίωσης (προσαρμογής στο περιβάλλον) του πρώτου, ο αμοιβαίος αλτρουισμός εντάσσει την παραπάνω δράση στο πλαίσιο μίας λογικής αμοιβαιότητας. Δηλαδή, μία πράξη αλτρουισμού δημιουργεί την “υποχρέωση” μίας αντίστοιχης πράξης αλτρουισμού από πλευράς του ωφελούμενου προς τον ευεργέτη ή προς άλλο μέλος της ομάδας, στη μορφή ανταπόδοσης (Koehler & Rainey, 2008).

Η Εξελικτική Ψυχολογία, προχωρά ένα βήμα παραπάνω από την Κοινωνιοβιολογία, τονίζοντας ότι οι άνθρωποι οργανώνονται σε ομάδες προκειμένου να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες τους και ότι οι ομάδες που εμφανίζουν έντονες αλτρουιστικές τάσεις είναι πιο ικανές να επιβιώσουν ως σύνολο από τις ομάδες στις οποίες κυριαρχεί η εγωιστική θεώρηση των πραγμάτων (Koehler & Rainey, 2008). Έτσι, δεν είναι απαραίτητο να ανταποδοθεί μία συγκεκριμένη ευνοϊκή πράξη από ένα μέλος της ομάδας σε ένα άλλο, όσο είναι σημαντικό να υφίσταται ένα γενικότερο κλίμα αλτρουισμού για την επιβίωση του συνόλου της ομάδας.

Οι επιστήμονες της Αναπτυξιακής Ψυχολογίας υποστηρίζουν ότι κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης του ατόμου ως προσωπικότητα υφίστανται συγκεκριμένα στάδια στα οποία αναπτύσσεται η ηθική του. Ο Kohlberg (1958, ως σε McLeod, 2013) ανέπτυξε μία θεωρία έξι σταδίων ανάπτυξης της ηθικής, εκ των οποίων το προτελευταίο στάδιο (5^ο στάδιο) φαίνεται να πλησιάζει στο ΚΠΔΥ, καθώς αφορά τη βαθύτερη κατανόηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και του κοινού καλού, αλλά και του γεγονότος ότι το κοινό καλό μπορεί να συνεπάγεται την προσωπική ζημία κάποιων ατόμων.

Στο έκτο, δε, στάδιο, το άτομο σχηματίζει το δικό του σύστημα αξιών και συνειδητοποιεί ότι κάποιες φορές μπορεί αυτές να αντίκεινται στον ίδιο το νόμο. Το τελευταίο στάδιο, θυμίζει τον αναφερόμενο πιο πάνω τρόπο δράσης των Δανών δημόσιων λειτουργών, οι οποίοι, κατά τη διάρκεια της γερμανικής επιβολής, αρνήθηκαν να προβούν σε έκδοση των Εβραίων συμπολιτών τους παραβιάζοντας τις διαταγές των ανωτέρων τους και επιδεικνύοντας, έτσι, έναν *πατριωτισμό της καλοσύνης* (*patriotism of benevolence*), όπως χαρακτηρίστηκε από τους Frederickson & Hart (1985).

Αντίστοιχα, ο Erikson (1980, ως σε Koehler & Rainey, 2008) αναφέρεται στον όρο *generativity*, ο οποίος θα μπορούσε ίσως να μεταφρασθεί ως *ζωτική ενέργεια* και σημαίνει

την ανάπτυξη ιδεών, δράσεων, προϊόντων ή τέκνων, προκειμένου να επωφεληθεί το κοινωνικό σύνολο. Η *generativity* αναπτύσσεται στο προτελευταίο στάδιο της ανάπτυξης του ατόμου, την *ενήλικη ζωή (adulthood)*, η οποία ακολουθεί το στάδιο της *νεαρής ενήλικης ζωής (youth adulthood)* και προηγείται του τελευταίου σταδίου, των *γηρατειών (old age)*. Είναι χαρακτηριστικό της θεωρίας του Erikson ότι τα άτομα που για κάποιο λόγο δεν τεκνοποιούν, εκφράζουν το δυναμικό της *generativity* μέσω δράσεων καλλιτεχνικών, φιλανθρωπικών, εθελοντικών, πολιτικών κ.λπ., οι οποίες γεννούν άλλου είδους “τέκνα”, ως προσφορά στην κοινωνία.

Η επιστήμη της Κοινωνικής Ψυχολογίας, όπως ειπώθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, διακρίνει τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε εσωτερικά και εξωτερικά. Οι κοινωνικοί ψυχολόγοι διατείνονται ότι η ύπαρξη εσωτερικών, κυρίως, αλλά και συγκεκριμένων εξωτερικών κινήτρων, μπορεί να οδηγήσουν το άτομο στην επίδειξη φιλοκοινωνικής συμπεριφοράς (Deci & Ryan, 2000a, 2000b).

Στην Κοινωνιολογία, την επιστήμη που κατεξοχήν συσχετίζει το *εγώ* με το *εμείς*, ο Etzioni (2002) υπογραμμίζει ότι ο άνθρωπος στα πρώτα του βήματα κινείται από κίνητρα άμεσης ικανοποίησης των αναγκών του, αδιαφορώντας για τις ανάγκες των άλλων και ότι η σύνδεση της ατομικής αυτής ικανοποίησης με κανόνες που είναι κοινωνικά χρήσιμοι και ηθικά αποδεκτοί αποτελεί ρόλο της παιδείας (ιδίως μέσω του σχολείου, αλλά και μέσω άλλων φορέων). Ο Etzioni τονίζει ότι έτσι διαμορφώνεται δυναμικά και συνεχόμενα ο χαρακτήρας του ατόμου, ο οποίος μπορεί να καταλήξει λιγότερο ή περισσότερο φιλοκοινωνικός.

Ακόμη και στην επιστήμη της Οικονομίας, όπου η μεγιστοποίηση του ατομικού οφέλους αποτελεί κανόνα, υφίστανται κάποιες προσπάθειες ερμηνείας μίας ανιδιοτελούς συμπεριφοράς. Έτσι, ο Frank (1988, ως σε Koehler & Rainey, 2008) θεωρεί ότι η επιδίωξη μίας γενναιόδωρης συμπεριφοράς μπορεί να οφείλεται στο ότι αυτή δημιουργεί συναισθηματικούς δεσμούς μεταξύ των εμπλεκόμενων, καθώς και μία θετική φήμη για τον ευεργέτη, με αποτέλεσμα την μακροπρόθεσμη υλική, και όχι μόνο, ωφέλεια αυτού. Τονίζει, δε, ότι επειδή οι ωφελούμενοι διακρίνουν την ειλικρινή συνεισφορά από την απάτη, η γενναιόδωρη πράξη οφείλει να είναι ειλικρινής, προκειμένου να γίνει αποδεκτή ως τέτοια και το άτομο να λάβει την ανταπόδοση της κοινότητας μακροπρόθεσμα.

Τέλος, στην Πολιτική Επιστήμη, γίνεται ιδιαίτερος λόγος γύρω από τις έννοιες του αλτρουισμού, του καθήκοντος και της δικαιοσύνης, ενώ τονίζεται ότι η ανάγκη του

ατόμου για αρμονία και ισορροπία, το οδηγεί σε αλτρουιστική συμπεριφορά όταν νιώσει πως η ισορροπία ανατρέπεται ή επικρατεί μία κατάσταση αδικίας (Koehler & Rainey, 2008).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο άνθρωπος, ως κοινωνικό ον, είναι μάλλον “εσωτερικά προγραμματισμένος” να δρα με βάση το όφελος του συνόλου, στο οποίο ο ίδιος ανήκει και ότι μία τέτοια αλτρουιστική συμπεριφορά δεν είναι αλλόκοτη, ούτε ανεξήγητη, αλλά καθόλα φυσιολογική. Στο βαθμό που το άτομο ωριμάζει (στάδια εξέλιξης της Αναπτυξιακής Ψυχολογίας) και/ή καθοδηγείται μέσω της παιδείας να ενδιαφέρεται για τους γύρω του, νιώθει την ανάγκη να τους ωφελήσει, όχι απαραίτητα για να λάβει ανταπόδοση, αλλά για να βρίσκεται μέσα σε ένα κοινωνικό σύνολο ικανό να επιβιώσει σε όλες τις συνθήκες που τίθενται από το περιβάλλον του.

2.3. Διερεύνηση της ύπαρξης υψηλού βαθμού ΚΠΔΥ στο δημόσιο τομέα

Διάφοροι επιστήμονες διεξήγαγαν έρευνες για τον εντοπισμό του ΚΠΔΥ στο δημόσιο, κυρίως, αλλά και στον ιδιωτικό τομέα, καθώς και για τον προσδιορισμό του βαθμού στον οποίο αυτό εμφανίζεται ανάμεσα στους υπαλλήλους. Ξεκινώντας μία ιστορική αναδρομή των ερευνών αυτών, θα πρέπει αρχικά να αναφερθούν οι μελέτες του Bruce Buchanan, ενός από τους πρώτους ερευνητές που προσπάθησαν να προσεγγίσουν μέσω ποσοτικής έρευνας το ζήτημα της *Ηθικής της Δημόσιας Υπηρεσίας (Public Service Ethic)*, δηλαδή του ΚΠΔΥ.

Έχοντας μελετήσει την υπάρχουσα βιβλιογραφία της εποχής, ο Buchanan (1975) διέκρινε μία ιδιαίτερη ηθική στην παροχή υπηρεσίας που χαρακτήριζε τα μεσαία και ανώτερα στελέχη των δημοσίων οργανισμών, η οποία όμως δεν είχε στηριχθεί σε ποσοτικές έρευνες. Αποφάσισε να διεξάγει μία ποσοτική μελέτη η οποία, μεταξύ των άλλων, θα συνέκρινε την οργανωσιακή ανάμειξη (job involvement) των μεσαίων και ανώτερων στελεχών του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, αναμένοντας ότι τα στελέχη του δημοσίου τομέα θα παρουσίαζαν υψηλότερο βαθμό πίστης και αφοσίωσης στην εργασία τους.

Αντίθετα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα, ο Buchanan διαπίστωσε ότι τα στελέχη του ιδιωτικού τομέα παρουσίασαν υψηλότερο βαθμό οργανωσιακής ανάμειξης από τα στελέχη του δημοσίου. Παρόλα αυτά, ο ίδιος ο Buchanan παραδέχθηκε ότι ρόλο στη

διαμόρφωση της οργανωσιακής ανάμειξης παίζουν πολλοί παράγοντες, μεταξύ των οποίων και οι εμπειρίες των εργαζομένων. Σε αυτές συγκαταλέγονται η πρόκληση που παρουσιάζει η εργασία τους, αλλά και η απογοήτευση που μπορεί να προκύψει από την απόκλιση μεταξύ των προσωπικών προσδοκιών και της οργανωσιακής πραγματικότητας (Buchanan, 1975).

Έτσι, είναι πιθανό τα στελέχη του δημοσίου τομέα να παρουσίαζαν χαμηλότερη οργανωσιακή ανάμειξη λόγω της ενασχόλησής τους με μία όχι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα εργασία ή λόγω της εισόδου τους στο δημόσιο τομέα με πολύ υψηλές προσδοκίες και της εν συνεχεία απογοήτευσής τους από την πραγματικότητα που αντιμετώπιζαν. Τα παραπάνω, όμως, δεν καταδεικνύουν απαραίτητα την έλλειψη διάθεσης από πλευράς των δημοσίων υπαλλήλων για παροχή υπηρεσιών που ωφελούν το κοινωνικό σύνολο.

Μία ενδιαφέρουσα έρευνα στα μεσαία στελέχη του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα διεξήγαγε ο Rainey (1982), ο οποίος έθεσε ευθέως στους ερωτώμενους το κατά πόσο είναι σημαντική για αυτούς η παροχή *ουσιαστικής δημόσιας υπηρεσίας (meaningful public service)*. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα στελέχη του δημοσίου τομέα ένιωθαν μεγαλύτερη ικανοποίηση όσο συμμετείχαν στην παροχή ουσιαστικής δημόσιας υπηρεσίας, κάτι που δεν ίσχυε για τα στελέχη του ιδιωτικού τομέα.

Αντίθετα, όταν η παροχή ουσιαστικής υπηρεσίας συσχετίστηκε με την οργανωσιακή ανάμειξη των στελεχών, δεν προέκυψε θετική σχέση για τα στελέχη του δημοσίου τομέα. Έτσι, τα πρώτα ευρήματα της έρευνας φανέρωσαν μία υψηλότερη παρουσία του ΚΠΔΥ στο δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό, ενώ τα δεύτερα ευρήματα κατέδειξαν τη μη καθαρή σύνδεση του ΚΠΔΥ με την οργανωσιακή ανάμειξη.

Στη συνέχεια, οι Perry & Wise (1990) προσπάθησαν να διερευνήσουν τα ιδιαίτερα κίνητρα που μπορούσαν να οδηγήσουν ένα άτομο στην επιλογή μίας θέσης στο δημόσιο τομέα, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον τους στα κίνητρα που συνιστούν το ΚΠΔΥ και όχι στα υπόλοιπα κίνητρα που προσελκύουν άτομα σε αυτόν τον τομέα (π.χ. ασφάλεια εργασίας, σταθερότητα μισθού κ.λπ.). Ανακάλυψαν ένα εύρος κινήτρων, τα οποία αργότερα ο Perry (1996) χρησιμοποίησε για να κατασκευάσει το μοντέλο μέτρησης του ΚΠΔΥ, όπως προαναφέρθηκε.

Πρόκειται, συγκεκριμένα, για τα λογικά κίνητρα (ΕΠΠ), τα συναισθηματικά κίνητρα (ΣΥΜ) και τα κίνητρα στηριγμένα σε πρότυπα (ΔΔΣ). Καθώς οι Perry & Wise (1990) δε

στήριξαν την εργασία τους σε εμπειρικά δεδομένα, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η μελέτη τους συνεισέφερε περιορισμένα στον εντοπισμό υψηλού βαθμού ΚΠΔΥ στο δημόσιο τομέα, ενώ περισσότερο αποτέλεσε το θεωρητικό υπόβαθρο για τις εμπειρικές μελέτες, οι οποίες αναφέρονται στη συνέχεια.

Η εμπειρική μελέτη του Wittmer (1991) κατέδειξε ότι στο δημόσιο τομέα το κίνητρο του καλύτερου μισθού δεν έπαιζε τόσο μεγάλο ρόλο όσο στον ιδιωτικό και επίσης ότι η *υπηρεσιακή ηθική (service ethic)* είχε ισχυρότερη παρουσία στο δημόσιο τομέα. Βέβαια, οι Brewer & Selden (1998) σχολίασαν ότι το πρώτο εύρημα του Wittmer (1991) δε σημαίνει αυτόματα και την ύπαρξη υψηλού βαθμού ΚΠΔΥ, καθώς είναι δυνατό οι δημόσιοι υπάλληλοι να μην ενδιαφέρονται, ούτε για καλύτερο μισθό, ούτε όμως και για την υπηρετήση του κοινωνικού συνόλου. Επίσης, το δεύτερο εύρημα του Wittmer δεν παρουσίασε στατιστική σημαντικότητα, ώστε να μπορεί να αποτελέσει απόδειξη της ύπαρξης υψηλού βαθμού ΚΠΔΥ στο δημόσιο τομέα. Συνεπώς, η μελέτη του Wittmer δεν υποστήριξε ουσιαστικά την άποψη περί υψηλής συγκέντρωσης ΚΠΔΥ στο δημόσιο τομέα.

Το ίδιο αποθαρρυντική ήταν και η μελέτη των Gabris & Simo (1995), επάνω στο δημόσιο, στον ιδιωτικό και στο μη κυβερνητικό τομέα, τα αποτελέσματα της οποίας φανέρωσαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι θεωρούν καλύτερο τον ιδιωτικό τομέα, ανάμεσα στους τρεις προαναφερόμενους, από άποψη αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, αλλά και αισθήματος εκπλήρωσης που νιώθει ένας εργαζόμενος σε αυτόν. Βέβαια, πρέπει να διευκρινισθεί ότι τα παραπάνω ευρήματα δε φανερώνουν απαραίτητα την έλλειψη ΚΠΔΥ στους δημοσίους υπαλλήλους. Αντίθετα, φανερώνει περισσότερο τη ματαιώση που οι δημόσιοι υπάλληλοι νιώθουν στην εργασία τους, ασχέτως της αρχικής διάθεσής τους να προσφέρουν στο κοινό καλό.

Στο σημείο αυτό, λόγω σχετικότητας με τα παραπάνω και κατά παρέκκλιση της ιστορικής ροής, παρατίθεται το εύρημα του Kim (2016) ότι στην Κορέα το πρώτιστο κριτήριο για την επιλογή μίας θέσης στο δημόσιο τομέα αποτελεί η ασφάλεια της εργασίας, ακολουθούμενη από τις οικονομικές απολαβές και στη συνέχεια το ΚΠΔΥ. Σχετικά με το εύρημα αυτό, θα πρέπει να διευκρινισθεί ότι δεν αποτελεί από μόνο του απόδειξη ότι το ΚΠΔΥ δεν υφίσταται στο δημόσιο τομέα της Κορέας. Περισσότερο σημαίνει ότι το ΚΠΔΥ δεν είναι τόσο υψηλό ώστε να κυριαρχήσει επάνω σε κάθε άλλο λόγο που μπορεί να οδηγήσει ένα άτομο να εισέλθει στο δημόσιο τομέα. Ο ίδιος ο Kim,

άλλωστε, στην έρευνα που διεξήγαγε στην Κορέα το έτος 2008, ανακάλυψε την ύπαρξη του ΚΠΔΥ στο δημόσιο τομέα της χώρας.

Σε αντίθεση με τις έρευνες που δεν εντόπισαν υψηλό βαθμό ΚΠΔΥ στο δημόσιο τομέα, πολλές εμπειρικές έρευνες επιβεβαίωσαν την ύπαρξη υψηλής διάθεσης για κοινωνική προσφορά στο δημόσιο τομέα και μάλιστα με πιο στοχευμένη επάνω στο ΚΠΔΥ έρευνα, όπως αυτή του Crewson (1997). Ο τελευταίος, ανέδειξε τη διαφορετικότητα των κινήτρων που επικρατούν στον ιδιωτικό, σε σχέση με το δημόσιο και μη κυβερνητικό τομέα, με τον πρώτο να στελεγχώνεται από άτομα πιο *οικονομικά προσανατολισμένα (economic- oriented)* και τους δεύτερους από άτομα περισσότερο προσανατολισμένα στην παροχή υπηρεσίας (service-oriented). Ομοίως, η έρευνα των Bourantas & Papalexandris (1999) στον ελλαδικό χώρο, φανέρωσε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι περισσότερο σοσιαλιστικά προσανατολισμένοι, δηλαδή ενδιαφέρονται περισσότερο για θέματα κοινωνικής ευθύνης σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους.

Επιπρόσθετα, ο Houston (2000) ανακάλυψε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι εκτιμούν περισσότερο την εργασία που είναι ουσιαστική και έχει νόημα (*meaningful work*) σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Ακόμη πιο συγκεκριμένη ήταν η προαναφερθείσα μελέτη του Kim (2008), η οποία πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ενός μοντέλου βασισμένου στο μοντέλο τους Perry (1996) και φανέρωσε ένα σχετικά υψηλό βαθμό ΚΠΔΥ στο δημόσιο τομέα. Αντίστοιχες έρευνες, στις οποίες το ΚΠΔΥ μετρήθηκε με συγκεκριμένο μοντέλο, με πρότυπο το μοντέλο του Perry (1996), έδειξαν ότι στο δημόσιο τομέα υφίσταται σχετικά αυξημένο ΚΠΔΥ, είτε απόλυτα, είτε συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα (Alonso & Lewis, 2001, Camilleri, 2006, Moynihan & Pandey, 2007, Leisink & Steijn, 2009, Ritz, 2009, Gan, Du & Mou, 2014, Miao, Eva, Newman & Schwarz, 2018).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η εργασία του Houston (2008), ο οποίος συγκέντρωσε μία σειρά επιστημονικών ερευνών και κατέληξε σε κάποια χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν περισσότερο οι δημόσιοι υπάλληλοι σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, εντός και εκτός του χώρου εργασίας τους. Αυτά είναι: α) η δέσμευση απέναντι σε δημοκρατικές αρχές, β) η πολιτική δραστηριοποίηση, όπως η συμμετοχή στις εκλογές, η υπογραφή σε ένα ψήφισμα ή η συμμετοχή σε μία συγκέντρωση επάνω σε ένα τοπικό ζήτημα, γ) η κοινωνικά προσανατολισμένη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας, όπως η δωρεά αίματος και η καταγγελία δυσλειτουργιών (*whistle-blowing*), δ) η συμμετοχή σε συλλόγους με κοινωνικό ή πολιτιστικό περιεχόμενο, όπως σχολικοί, συνδικαλιστικοί,

εκκλησιαστικοί ή λογοτεχνικοί σύλλογοι και ε) η παροχή βοήθειας σε συνανθρώπους τους, όπως ο εθελοντισμός, η αιμοδοσία, η φιλανθρωπική βοήθεια ή ακόμη η παραχώρηση της σειράς στην ουρά σε ένα άλλο άτομο.

Συμπερασματικά, από τα ευρήματα των ερευνών που μελέτησαν στοχευμένα και επαρκώς μεθοδολογικά το βαθμό εμφάνισης του ΚΠΔΥ στο δημόσιο τομέα, προκύπτει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρουσιάζουν ένα σχετικά υψηλό ΚΠΔΥ. Δεν είναι τυχαίο, ότι οι έρευνες που διεξήχθησαν μετά το 1996, έτος δημιουργίας του μοντέλου του Perry, οδήγησαν σε συμπεράσματα που προσδίδουν ένα φιλοκοινωνικό προφίλ στους δημοσίου υπαλλήλους. Τέλος, με την εργασία του Houston (2008) αναδείχθηκε ο γενικότερα πιο παροχικός προσανατολισμός που έχουν τα στελέχη του δημοσίου τομέα στη ζωή τους σε σχέση με τα στελέχη του ιδιωτικού τομέα.

2.4. Διεθνείς ομοιότητες και διαφορές όσον αφορά το ΚΠΔΥ

Όπως προαναφέρθηκε, το ΚΠΔΥ αποτελεί μία πολυσύνθετη και δυναμική έννοια που περιγράφει κάποια ιδιαίτερα κοινωνικά χαρακτηριστικά. Ως τέτοια έννοια, είναι ευνόητο πως επηρεάζεται από τις εκάστοτε επικρατούσες κοινωνικές συνθήκες αλλά και από την κουλτούρα της εκάστοτε υπό μελέτη χώρας/περιοχής. Στην ενότητα που ακολουθεί εξετάζονται οι ομοιότητες και οι διαφορές που παρουσιάζονται στη μελέτη του ΚΠΔΥ διεθνώς.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη διεθνή μελέτη του ΚΠΔΥ παρουσιάζει η σχέση του με τα κίνητρα του δημοσίου τομέα (*public sector motivation*). Όπως προαναφέρθηκε οι δύο αυτές έννοιες δεν ταυτίζονται, καθώς το ΚΠΔΥ μπορεί να εντοπισθεί και σε άτομα που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα, ενώ τα κίνητρα του δημοσίου τομέα δεν εξαντλούνται μόνο στο ΚΠΔΥ των εργαζομένων σε αυτόν. Παρόλα αυτά, φαίνεται να υπάρχει μία έντονη σύνδεση ανάμεσα στις δύο αυτές έννοιες παγκοσμίως, καθώς τα άτομα που εργάζονται στο δημόσιο τομέα φαίνεται να παρουσιάζουν ιδιαίτερα αυξημένο ΚΠΔΥ σε σχέση με τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα, όπως αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα.

Οι λόγοι που ο δημόσιος τομέας συγκεντρώνει υψηλό βαθμό ΚΠΔΥ μπορεί να εδράζονται, είτε στο γεγονός ότι το περιβάλλον του δημοσίου τομέα ωθεί τα άτομα σε πιο φιλοκοινωνικές συμπεριφορές, είτε στη λεγόμενη *αυτοεπιλογή (self-selection)*. Η τελευταία

σημαίνει ότι η επιλογή του προσωπικού από έναν δημόσιο φορέα γίνεται με βάση το κριτήριο του βαθμού του ΚΠΔΥ που κατέχει το άτομο, αλλά από πλευράς του ατόμου, καθώς το ίδιο το άτομο που διαθέτει υψηλό βαθμό ΚΠΔΥ ωθείται να εργαστεί σε αυτόν (Crewson, 1997). Εξαιρέση στον παραπάνω κανόνα αποτελούν οι ασιατικές χώρες και ίσως οι αγγλοαμερικάνικες χώρες.

Στις ασιατικές χώρες, τόσο η *προτίμηση για εργασία στο δημόσιο τομέα*, όσο και η ίδια η εργασία σε αυτόν παραμένουν ασύνδετες με την επιθυμία του ατόμου να εργάζεται κάπου όπου παρέχει βοήθεια στους άλλους, ενώ στις αγγλοαμερικάνικες χώρες, η παραπάνω έλλειψη σύνδεσης αφορά μόνο την προτίμηση για εργασία στο δημόσιο τομέα και όχι την ίδια την εργασία σε αυτόν (Norris, 2003, ως σε Vandenabeele & Van de Walle, 2008). Εν ολίγοις, στο δημόσιο τομέα των ασιατικών χωρών δεν επιθυμούν να εισέλθουν, ούτε και εισέρχονται τα άτομα με υψηλό ΚΠΔΥ, ενώ στο δημόσιο τομέα των αγγλοαμερικάνικων χωρών εισέρχονται τα άτομα με υψηλό ΚΠΔΥ, παρότι δεν τον προτιμούν ως τομέα εργασίας (για άλλους λόγους).

Βέβαια, η επιθυμία για εργασία που περιλαμβάνει τη βοήθεια στους άλλους είναι ένας στενός τρόπος για να αντικατοπτρισθεί το ΚΠΔΥ. Υπενθυμίζεται ότι οι Gan et al. (2014) και Miao et al. (2018) ήρθαν σε αντίθετα συμπεράσματα με τα παραπάνω του Norris (2003, ως σε Vandenabeele & Van de Walle, 2008). Ανακάλυψαν, δηλαδή, έναν αρκετά υψηλό βαθμό ΚΠΔΥ ανάμεσα στους δημοσίους υπαλλήλους της Κίνας, χρησιμοποιώντας εξειδικευμένα εργαλεία μέτρησης του ΚΠΔΥ και όχι απλώς τη διερεύνηση της επιθυμίας για εργασία που βοηθά τους άλλους.

Από την άλλη πλευρά, ο Kim (2016) τονίζει ότι στην Κορέα η εργασία στο δημόσιο τομέα θεωρείται πολύ σημαντική, καθώς ο εργαζόμενος συγκεντρώνει υψηλό κύρος, εξουσία, αυξημένες χρηματικές απολαβές και σταθερότητα εργασίας, ενώ η είσοδος σε αυτόν παρουσιάζει υψηλό ανταγωνισμό και πραγματοποιείται μέσω εισαγωγικών εξετάσεων. Έτσι, δεν είναι δεδομένο ότι τα άτομα με υψηλό ΚΠΔΥ θα καταφέρουν να εισέλθουν στο δημόσιο τομέα της Κορέας, ενώ είναι πιθανό άτομα με υψηλή φιλοδοξία και χαμηλό ΚΠΔΥ να το επιτύχουν, γεγονός που παρέχει μία λογική βάση για τα παραπάνω ευρήματα του Norris. Την αντιπαράθεση αυτή θα μπορούσαν να επιλύσουν νεότερες έρευνες επάνω στις ιδιαιτερότητες της ασιατικής κουλτούρας ως προς το ΚΠΔΥ.

Όσον αφορά στις κύριες διαφορές που εμφανίζονται στις μελέτες επάνω στο ΚΠΔΥ ανά τον κόσμο, αυτές περιλαμβάνουν τη δομή του, αλλά και το περιεχόμενο που του

αποδίδει η κάθε κοινωνία. Ένα παράδειγμα διαφοράς ως προς τη δομή του ΚΠΔΥ προκύπτει από τη μελέτη των Vandenabeele et al. (2006), σύμφωνα με την οποία, όπως προαναφέρθηκε, στη Γερμανία και τη Μεγάλη Βρετανία, είναι πιο επιτυχημένο το μοντέλο μέτρησης του ΚΠΔΥ που περιλαμβάνει, πέραν των τεσσάρων διαστάσεων (ΕΠΠ-ΔΔΣ-ΑΥΤ-ΣΥΜ) και τις μεταβλητές της ισότιμης μεταχείρισης των πολιτών, της αποτελεσματικής παροχής υπηρεσιών, των τεχνικών ικανοτήτων των υπαλλήλων και της γραφειοκρατίας.

Παράδειγμα σχετικό με τη διαφορετικότητα του περιεχομένου του ΚΠΔΥ αποτελεί το ζεύγος της Μεγάλης Βρετανίας και της Γαλλίας, στην πρώτη εκ των οποίων το ΚΠΔΥ εντοπίζεται περισσότερο στις έννοιες της ουδετερότητας και της αμεροληψίας, ενώ στη δεύτερη στην έννοια της δημόσιας παροχής των υπηρεσιών. Αντίστοιχα, ως προς τη διάσταση ΣΥΜ, η Γαλλία διαφέρει από την Ολλανδία, καθώς στην πρώτη το επίκεντρο βρίσκεται στην ατομική συμπόνια, ενώ στη δεύτερη στη συλλογική συμπόνια (Vandenabeele & Van de Walle, 2008).

Ο Camilleri (2007) θεωρεί πως υπάρχουν διαφορές στην κουλτούρα ανάμεσα στις ανεπτυγμένες και τις αναπτυσσόμενες χώρες, οι οποίες διαφοροποιούν τον τρόπο με τον οποίο η μόρφωση επηρεάζει το ΚΠΔΥ, με τα μορφωμένα άτομα να παρουσιάζουν υψηλό βαθμό ΚΠΔΥ στις ανεπτυγμένες χώρες και χαμηλό βαθμό ΚΠΔΥ στις αναπτυσσόμενες. Επίσης, στην Κορέα, ο Kim (2008) χρειάστηκε να παραλλάξει το μοντέλο του Perry (1996), ως προς τη μέτρηση της διάστασης ΕΠΠ, καθώς η διάσταση αυτή φάνηκε να μην υφίσταται καθόλου στην Κορέα. Το τελευταίο, βέβαια, ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι για τη μέτρηση της ΕΠΠ στο μοντέλο του Perry (1996) υπάρχουν μόνον αρνητικές ερωτήσεις.

Τέλος, διαφορές υπάρχουν και στο βαθμό του ΚΠΔΥ που εμφανίζει ο πληθυσμός κάθε χώρας, αλλά και κάθε γεωγραφικής περιοχής. Οι Vandenabeele & Van de Walle (2008) συγκέντρωσαν τις μετρήσεις του ΚΠΔΥ που πραγματοποιήθηκαν σε 38 χώρες και διέκριναν κάποιες ομοιότητες ανάμεσα σε γειτονικές χώρες. Έτσι, δοκίμασαν το διαχωρισμό τους σε οκτώ γεωγραφικές περιοχές, ως εξής: Βόρεια Ευρώπη, Νότια Ευρώπη, Ανατολική Ευρώπη, Δυτική Ευρώπη, Βόρεια Αμερική, Νότια-Κεντρική Αμερική, Αυστραλασία και Ασία. Από τη μελέτη τους, προέκυψε ότι όλες οι ευρωπαϊκές χώρες, πλην των νότιων, εμφάνισαν τους χαμηλότερους μέσους όρους ΚΠΔΥ από όλες τις

γεωγραφικές περιοχές, ενώ η Νότια Ευρώπη και οι περιοχές της Αμερικής εμφάνισαν τους υψηλότερους μέσους όρους. Η Αυστραλασία και η Ασία κινήθηκαν κάπου ενδιάμεσα.

Οι ερευνητές προσπάθησαν να εξηγήσουν αυτές τις διαφορές μέσω των επιρροών που έχουν ασκήσει στις διαφορετικές αυτές χώρες κάποιοι παράγοντες, όπως η ευρεία εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (χαμηλό ΚΠΔΥ στη Δυτική Ευρώπη), ο ρόλος της θρησκείας και της πίστης (υψηλό ΚΠΔΥ στη Λατινική Αμερική και Νότια Ευρώπη) και η εμπειρία του κομμουνισμού, σε συνδυασμό με την απότομη μετάβαση στον καπιταλισμό (χαμηλό ΚΠΔΥ στην Ανατολική Ευρώπη).

3. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΟΥ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΟΥΝ ΜΕ ΤΟ ΚΠΔΥ

Μία σειρά θεωρητικών και εμπειρικών μελετών ανέδειξαν τους παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν το ΚΠΔΥ. Μάλιστα, ένα μέρος των μελετών αυτών, διερεύνησε τη σχέση των παραπάνω μεταβλητών με κάθε μία από τις τέσσερις διαστάσεις του ΚΠΔΥ (ΕΠΠ-ΔΔΣ-ΑΥΤ-ΣΥΜ). Αντίστοιχα, πολλές μελέτες ασχολήθηκαν με τα αποτελέσματα στα οποία οδηγεί η ύπαρξη του ΚΠΔΥ στον εργασιακό χώρο, ιδίως στο δημόσιο τομέα. Η προέλευση αλλά και τα αποτελέσματα ενός υψηλόβαθμου ΚΠΔΥ παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιστήμη της δημόσιας διοίκησης, καθώς βοηθούν τους δημόσιους μάνατζερς να αναγνωρίσουν τις συνθήκες υπό τις οποίες είναι δυνατό το ΚΠΔΥ να αναπτυχθεί, αλλά και τα οφέλη που μπορεί οι δημόσιοι οργανισμοί να αποκομίσουν από την ανάπτυξή του.

3.1. Μεταβλητές που επηρεάζουν το ΚΠΔΥ

3.1.1. Κοινωνικοοικονομικές - Δημογραφικές μεταβλητές

Τα χαρακτηριστικά του ατόμου επηρεάζουν τον τρόπο που αυτό αντιλαμβάνεται τον εαυτό του ως μέρος του κοινωνικού συνόλου, επηρεάζοντας και το κίνητρό του να προσφέρει στο κοινωνικό αυτό σύνολο. Πολλές μελέτες ανέδειξαν σχέσεις μεταξύ των παρακάτω συγκεκριμένων δημογραφικών μεταβλητών με το ΚΠΔΥ, αλλά και με συγκεκριμένες διαστάσεις του. Εισαγωγικά, σημειώνεται η παρατήρηση του Camilleri (2007) ότι οι δημογραφικές μεταβλητές επηρεάζουν κυρίως τις διαστάσεις ΑΥΤ, ΣΥΜ και ΔΔΣ του ΚΠΔΥ και λιγότερο τη διάσταση ΕΠΠ, χωρίς αυτό να επιβεβαιώνεται από όλους τους μελετητές.

Επίπεδο Εκπαίδευσης

Η μεταβλητή η οποία μελετήθηκε ιδιαίτερα από τους ερευνητές για τη σχέση της με το ΚΠΔΥ ήταν το επίπεδο εκπαίδευσης. Οι περισσότερες μελέτες ανέδειξαν ότι όσο μεγαλύτερο ήταν το επίπεδο εκπαίδευσης των υπό μελέτη ατόμων, τόσο μεγαλύτερη ήταν η βαθμολογία που παρουσίαζαν στη μέτρηση του ΚΠΔΥ (Naff & Crum, 1999, DeHart-Davis, Marlowe & Pandey, 2006, Moynihan & Pandey, 2007, Leisink & Steijn, 2009).

Μάλιστα, οι Leisink & Steijn (2009) ανακάλυψαν ότι η θετική αυτή επιρροή της εκπαίδευσης επάνω στο ΚΠΔΥ βασίζεται κατά ένα μεγάλο βαθμό στη θετική επιρροή της επάνω σε μία από τις τέσσερις διαστάσεις του, την ΕΠΠ.

Οι Pandey & Stazyk (2008) τονίζουν ότι ιστορικά η παιδεία αποτελούσε τον κατεξοχήν φορέα που συνέδεε το άτομο με την κοινωνία και είναι εύλογο το επίπεδο εκπαίδευσης να συνδέεται θετικά με το επίπεδο ΚΠΔΥ. Τα παραπάνω επιβεβαιώνουν τις θέσεις του Etzion (2002) για το ρόλο της παιδείας, όπως έχουν ήδη αναφερθεί. Επίσης, σχετικά ενισχυτικά στη θετική σχέση επιπέδου εκπαίδευσης – ΚΠΔΥ δρα η μελέτη της Blank (1985), σύμφωνα με την οποία τα άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο επιδιώκουν να βρουν μία θέση στο δημόσιο τομέα.

Αντίθετα, υπάρχουν μελέτες στις οποίες δε βρέθηκε κάποια σύνδεση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης των ατόμων και του ΚΠΔΥ που αυτά παρουσιάζουν (Gan et al., 2014, Kim, 2016). Ίσως η διαφορά αυτή των ασιατικών χωρών να μην είναι τυχαία, όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο. Εάν η είσοδος στο δημόσιο τομέα των ασιατικών χωρών παρουσιάζει έντονο ανταγωνισμό και πραγματοποιείται μέσω εισαγωγικών εξετάσεων (Kim, 2016), είναι πολύ πιθανό τα άτομα με υψηλή κατάρτιση και γνώσεις, αλλά και με φιλοδοξία, να εισέρχονται σε αυτόν, χωρίς να εμφανίζουν απαραίτητα υψηλό βαθμό ΚΠΔΥ.

Τέλος, ο Camilleri (2006, 2007) ανακάλυψε μία αρνητική σχέση ανάμεσα στο επίπεδο εκπαίδευσης και στο επίπεδο του ΚΠΔΥ των δημοσίων υπαλλήλων στη Μάλτα. Ο τελευταίος ερευνητής ερμήνευσε τις διαφορές μεταξύ των αποτελεσμάτων όλων των ερευνών επάνω στο ζήτημα του επιπέδου εκπαίδευσης, ως οφειλόμενες σε διαφορές κουλτούρας μεταξύ των διαφορετικών χωρών, ιδίως μεταξύ αναπτυσσόμενων και ανεπτυγμένων οικονομικά χωρών, όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Ηλικία

Αρκετοί μελετητές ασχολήθηκαν με το κατά πόσο η ηλικία επηρεάζει τη διάθεση ενός ατόμου να προσφέρει δημόσια υπηρεσία. Αρκετοί από αυτούς απέδειξαν ότι όσο μεγαλώνει το άτομο, τόσο περισσότερο ενδιαφέρεται για το ευρύτερο καλό και το ΚΠΔΥ του αυξάνεται (Camilleri, 2006, 2007, Pandey & Stazyk, 2008, Leisink & Steijn, 2009, Gan et al., 2014, Kim, 2016). Μάλιστα, ο Camilleri (2007) υποστήριξε ότι η σχέση ηλικίας

– ΚΠΔΥ φαίνεται να είναι άμεση σχέση (σχέση τύπου αιτίας- αποτελέσματος), με ιδιαίτερα ισχυρή τη συμβολή της διάστασης ΔΔΣ.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να αναφερθεί ότι κάποιες μελέτες δεν οδηγήθηκαν σε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα για την υποστήριξη μίας οποιασδήποτε σχέσης μεταξύ ηλικίας και ΚΠΔΥ (Naff & Crum, 1999, Moynihan & Pandey, 2007), χωρίς καμία μελέτη, όμως, να έχει ως αποτέλεσμα μία αρνητική σχέση μεταξύ των δύο. Από τα παραπάνω θα μπορούσε κανείς να συμπεράνει ότι τα μεγαλύτερα άτομα αναπτύσσουν ένα αίσθημα καθήκοντος απέναντι στο δημόσιο συμφέρον (ΔΔΣ) και παρουσιάζουν γενικότερα μια πιο αλτρουιστική συμπεριφορά.

Φύλο

Την πιο αμφιλεγόμενη μεταβλητή σε σχέση με το ΚΠΔΥ αποτελεί το φύλο, το οποίο, μάλιστα, συσχετίστηκε και με τις επιμέρους διαστάσεις του ΚΠΔΥ. Μία μάλλον θετική σχέση του ΚΠΔΥ με το ανδρικό φύλο ανακάλυψαν οι Kim (2016) και Camilleri (2006), ενώ ο Perry (1997) συμπλήρωσε ότι οι άνδρες παρουσιάζουν μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι στο δημόσιο συμφέρον (ΔΔΣ) και υψηλότερη αυτοθυσία (ΑΥΤ). Το τελευταίο εύρημα του Perry (1997) επιβεβαίωσε αργότερα ο Camilleri (2007).

Στις παραπάνω μελέτες αντικρούονται αυτές που προτείνουν μία μάλλον θετική σχέση του ΚΠΔΥ με το γυναικείο φύλο (Naff & Crum, 1999, Camilleri, 2007). Πιο συγκεκριμένα, οι γυναίκες φαίνεται να παρουσιάζουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τη συμμετοχή στις δημόσιες πολιτικές (DeHart-Davis et al., 2006, Moynihan & Pandey, 2007), αλλά και μεγαλύτερη συμπόνια (DeHart-Davis et al., 2006, Camilleri, 2007). Επίσης, οι γυναίκες τείνουν να προτιμούν το δημόσιο τομέα ως χώρο εργασίας (Blank, 1985), γεγονός βέβαια, που μπορεί να οφείλεται σε πολλούς παράγοντες πέραν του ΚΠΔΥ, όπως η ανάγκη για ασφάλεια στην εργασία.

Αντίθετα στα παραπάνω, οι Gan et al. (2014) δεν κατέληξαν σε κάποια σχέση μεταξύ του φύλου του ατόμου με το ΚΠΔΥ που αυτό παρουσιάζει. Γίνεται εύκολα κατανοητό ότι δεν είναι δυνατό να προκύψει ένα ασφαλές συμπέρασμα σχετικά με το ποιο φύλο παρουσιάζει μεγαλύτερο ΚΠΔΥ, παρόλα αυτά είναι αρκετά ασφαλές να ειπωθεί ότι οι άνδρες έχουν αναπτυγμένες περισσότερο τις διαστάσεις ΔΔΣ και ΑΥΤ και οι γυναίκες τις διαστάσεις ΕΠΠ και ΣΥΜ.

Μάλιστα, ο Camilleri (2007) υποστηρίζει ότι, μαζί με την ηλικία, το φύλο αποτελεί μία μεταβλητή με “καθαρή” και άμεση σχέση με το ΚΠΔΥ, υπό την έννοια ότι δεν υπάρχουν άλλοι υπό μελέτη παράγοντες που να συνυπάρχουν με αυτή, ώστε η δική τους επιρροή επάνω στο ΚΠΔΥ να φαίνεται ως επιρροή του φύλου σε αυτό. Έτσι, οι προαναφερόμενες τάσεις των δύο φύλων απέναντι στις συγκεκριμένες διαστάσεις του ΚΠΔΥ είναι “καθαρές”.

Θα μπορούσε κάποιος παρατηρώντας τις τάσεις αυτές, να τις εξηγήσει με βάση το ρόλο που το κάθε φύλο διαδραματίζει/διαδραματίζει στην κοινωνία. Ο μητρικός ρόλος της γυναίκας, αλλά και ο ρόλος της στη φροντίδα των αρρώστων και των ηλικιωμένων της οικογένειας καθιστά σχεδόν αδύνατη τη μη ανάπτυξη συμπόνιας από μέρους της. Αντίθετα, ο ρόλος του άνδρα στο δημόσιο γίνεσθαι, που περιλαμβάνει το ενδιαφέρον και την προσφορά σε άτομα με τα οποία δεν έχει κάποια συναισθηματική σύνδεση, οδηγεί τον άνδρα στην ανάπτυξη του αισθήματος καθήκοντος απέναντι στην κοινωνία και της αυτοθυσίας (DeHart-Davis et al., 2006).

Το ενδιαφέρον των γυναικών για συμμετοχή στην παραγωγή πολιτικών, παρότι φαίνεται παράδοξο λόγω της μη ενασχόλησής τους με την πολιτική στο παρελθόν, είναι πιθανό να εδράζεται στη ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις διαφορετικές γνώμες/πλευρές που εκφράζονται εντός ενός οργανισμού/ομάδας και να δρουν με διπλωματία, προκειμένου να κρατούν “ενωμένο το σπιτικό”.

Εισόδημα

Περιορισμένες μελέτες συσχετίζουν το εισόδημα με το ΚΠΔΥ. Ο Camilleri (2007) παρατηρεί μία έμμεση θετική σχέση του εισοδήματος με το ΚΠΔΥ, στην οποία μεσολαβεί ο βαθμός του δημοσίου υπαλλήλου, ο οποίος συνδέεται θετικά τόσο με το εισόδημα, όσο και με το ΚΠΔΥ, όπως θα αναλυθεί παρακάτω. Από την πλευρά του, ο Perry (1997) υποστηρίζει ότι το υψηλό εισόδημα μειώνει το αίσθημα καθήκοντος και την ανάγκη εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος (ΔΔΣ), ενώ οι Moynihan & Pandey (2007) και οι DeHart-Davis et al. (2006) δε βρίσκουν κάποιου είδους συσχέτιση ανάμεσα στο ύψος των εισοδημάτων ενός ατόμου και στη διάθεσή του να συνεισφέρει στο κοινό καλό. Από τα παραπάνω συμπεραίνεται πως μάλλον δεν υφίσταται κάποια ξεκάθαρη σχέση μεταξύ εισοδήματος και ΚΠΔΥ.

Οικογενειακή κατάσταση

Άξια λόγου είναι η μελέτη του Camilleri (2006), σύμφωνα με την οποία τα άτομα που έχουν ανήλικα παιδιά παρουσιάζουν μεγαλύτερη συμπόνια, αυτοθυσία και αίσθημα καθήκοντος, συγκεντρώνοντας, έτσι, υψηλές βαθμολογίες στις τρεις από τις τέσσερις διαστάσεις του ΚΠΔΥ (ΣΥΜ, ΑΥΤ, ΔΔΣ) και συνεπώς, υψηλή βαθμολογία και στο ΚΠΔΥ συνολικά. Με τα παραπάνω αποτελέσματα συμφωνεί και η επόμενη μελέτη του Camilleri (2007) στην οποία, όμως, φαίνεται υψηλό και το ΚΠΔΥ που παρουσιάζουν τα άγαμα άτομα. Συνεπώς, οι δημόσιοι υπάλληλοι που έχουν παιδιά στο σπίτι ή είναι άγαμοι παρουσιάζουν μεγαλύτερη συμπόνια, αυτοθυσία και αίσθημα καθήκοντος σε σχέση με τα παντρεμένα άτομα που δεν έχουν παιδιά ή τα παιδιά τους έχουν φύγει από το σπίτι.

Είναι εύκολο να ερμηνευθεί η διάθεση υψηλού βαθμού ΚΠΔΥ από την κατηγορία των παντρεμένων που έχουν παιδιά, καθώς ο ρόλος του γονέα οδηγεί το άτομο σε πιο φιλοκοινωνικές και αλτρουιστικές συμπεριφορές. Για την περίπτωση των άγαμων ατόμων, αρκεί να θυμηθεί κανείς την ανάλυση του Erikson (1980, ως σε Koehler & Rainey, 2008), με βάση την οποία τα άτομα που δε διοχετεύουν τη *ζωτική ενέργειά τους (generativity)* στην τεκνοποίηση, τη διοχετεύουν σε άλλους σκοπούς που ωφελούν το κοινωνικό σύνολο.

Στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 3.1) επιχειρείται μία σύνοψη των επιρροών που συμπεραίνεται ότι ασκούν οι κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες στο ΚΠΔΥ και/ή στις ξεχωριστές διαστάσεις του. Το σύμβολο (+) φανερώνει θετική επιρροή και η ανυπαρξία συμβόλου υποδηλώνει τη μη εύρεση κάποιας σχέσης από τους μελετητές.

Πίνακας 3.1 – Σχέσεις κοινωνικοοικονομικών μεταβλητών με το ΚΠΔΥ

		ΚΠΔΥ	ΕΠΠ	ΔΔΣ	ΑΥΤ	ΣΥΜ
Εκπαίδευση		+	+			
Ηλικία		+		+		
Φύλο	<i>Ανδρας</i>			+	+	
	<i>Γυναίκα</i>		+			+
Εισόδημα						
Οικογενειακή κατάσταση	<i>Παντρεμένοι χωρίς παιδιά</i>					
	<i>Παντρεμένοι-χωρίς παιδιά στο σπίτι</i>					
	<i>Παντρεμένοι-παιδιά στο σπίτι</i>	+		+	+	+
	<i>Άγαμοι</i>	+		+	+	+

3.1.2. Θεσμικές μεταβλητές

Με την εμπειρική μελέτη του 1997, ο Perry διερεύνησε τους θεσμούς εκείνους που μπορεί να διαμορφώσουν το άτομο με τέτοιο τρόπο, ώστε αυτό να αποκτήσει μεγαλύτερο ΚΠΔΥ. Από τους θεσμούς που μελέτησε, τρεις παρουσίασαν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα και παρουσιάζονται αμέσως παρακάτω.

Οικογένεια

Ο Perry (1997), στηριζόμενος σε προηγούμενες έρευνες που ανέφεραν ότι ο αλτρουισμός ενός ατόμου επηρεαζόταν θετικά από τα αλτρουιστικά πρότυπα που είχαν τεθεί από τους γονείς του⁶, διερεύνησε τη σχέση αυτή και κατέληξε στο ότι πράγματι τα γονικά πρότυπα οδηγούν το παιδί σε υψηλότερο ΚΠΔΥ με την ενηλικίωσή του. Στο ίδιο αποτέλεσμα κατέληξε και σε νεότερη έρευνά του (Perry, Brudney, Coursey & Littlepage, 2008).

⁶ Πρόκειται για τις μελέτες των Rosenhan, 1970 και Clary & Miller, 1986, όπως αναφέρονται σε Perry, 1997.

Θρησκεία - Εκκλησία

Ιδιαίτερα συνδεδεμένο με τον αλτρουισμό θεσμό αποτελεί η θρησκεία και κατ' επέκταση και η εκκλησία. Η μεταβλητή της εγγύτητας που νιώθει το άτομο στο Θεό κατά τη διάρκεια πνευματικών ή κοινωνικών δραστηριοτήτων του⁷ προέκυψε ότι συνδέεται θετικά με το ΚΠΔΥ (Perry, 1997). Αντίθετα, στην ίδια έρευνα, η σχέση/επαφή του ατόμου με την εκκλησία οδήγησε σε αρνητική συσχέτιση με το ΚΠΔΥ και μάλιστα με τις διαστάσεις ΣΥΜ και ΑΥΤ, αποτέλεσμα ιδιαίτερα παράδοξο.

Ο Perry δικαιολόγησε αυτή την παραδοξότητα από το γεγονός ότι οι απαντήσεις των ατόμων που σκέφτονται στα πλαίσια συγκεκριμένου δόγματος, λόγω της στενής σχέσης τους με την εκκλησία, μπορεί να είναι πιο δογματικές και να μην παρουσιάσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Πράγματι, σε νεότερη έρευνα του Perry σε άτομα που ασχολούνταν με τον εθελοντισμό βρέθηκε θετική σχέση του ΚΠΔΥ με την επαφή του ατόμου με την εκκλησία (Perry et al., 2008).

Επαγγελματισμός

Ιστορικά, στα πλαίσια σχεδόν κάθε επαγγέλματος, αναπτυσσόταν ένα σύνολο ηθικών αξιών που συνδέονταν με αυτό, ήταν απαραίτητες για την ορθή λειτουργία του και κάλυπταν ένα φάσμα υποχρεώσεων, νομοθετικά καταγεγραμμένων και μη. Η σημασία αυτών των αξιών ήταν ιδιαίτερα υψηλή και σε κάποιες περιπτώσεις η μη τήρησή τους οδηγούσε σε απώλεια της δυνατότητας άσκησης του επαγγέλματος από τον παραβάτη. Ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα, οι αξίες αυτές, παρότι διαφορετικές σε κάθε κοινωνία και κουλτούρα, περιλαμβάνουν αναμφίβολα την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και τη διατήρηση υψηλού επιπέδου ηθικής και αμεροληψίας μεταξύ των δημοσίων λειτουργών, οδηγώντας τους, έτσι, στην ανάπτυξη ΚΠΔΥ.

Αυτή ήταν και η αρχική υπόθεση που έθεσε ο Perry (1997), θεωρώντας πως ο επαγγελματισμός του δημόσιου λειτουργού θα οδηγήσει σε αύξηση του ΚΠΔΥ. Ταυτόχρονα, όμως, ο Perry (1997) ανέφερε και την ύπαρξη μίας αντίρροπης δύναμης, αυτής της εξυπηρέτησης της προσωπικής ανέλιξης του επαγγελματία δημοσίου λειτουργού, εξηγώντας πως ο επαγγελματισμός είναι δυνατό να καταλήξει “στυγνός” και

⁷ Ο όρος “closeness to God” ορίστηκε από τους Welch & Legee (1988, ως σε Perry, 1997).

“καριερίστικος” και να απομονώσει το άτομο από την κοινωνία και την πολιτική. Είναι, δηλαδή, δυνατό η φράση “εγώ, κάνω τη δουλειά μου σωστά” (επαγγελματισμός) να οδηγήσει ένα δημόσιο υπάλληλο στην ανάπτυξη ΚΠΔΥ. Είναι, όμως, δυνατό και να τον οδηγήσει στην αδιαφορία για το τι συμβαίνει γύρω του, εάν τονίζει πρωτίστως το τμήμα της φράσης “εγώ, κάνω τη δουλειά μου”.

Από την έρευνα του Perry (1997) προέκυψε πράγματι μία αρνητική σχέση ανάμεσα στον επαγγελματισμό και στην ΕΠΠ, επιβεβαιώνοντας τη φράση “εγώ, κάνω τη δουλειά μου” όσον αφορά το ενδιαφέρον για τη διαμόρφωση πολιτικών, αλλά και μία θετική σχέση ανάμεσα στον επαγγελματισμό και τις διαστάσεις ΔΔΣ και ΑΥΤ, επιβεβαιώνοντας τη φράση “κάνω τη δουλειά μου σωστά” όσον αφορά αυτές τις διαστάσεις. Επιπρόσθετα στα παραπάνω, μία θετική σχέση μεταξύ του επαγγελματισμού και του ΚΠΔΥ ανακάλυψαν και οι Moynihan & Pandey (2007) και DeHart-Davis et al. (2006).

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ο επαγγελματισμός των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλλει στην ανάπτυξη ΚΠΔΥ από μέρους τους και ιδίως στην ανάπτυξη του αισθήματος καθήκοντος και της αυτοθυσίας, με το ενδιαφέρον για τη διαμόρφωση πολιτικών, όμως, να μειώνεται.

Στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 3.2) επιχειρείται μία σύνοψη των επιρροών που συμπεραίνεται ότι ασκούν οι θεσμικοί παράγοντες στο ΚΠΔΥ και στις ξεχωριστές διαστάσεις του. Το σύμβολο (+) φανερώνει θετική επιρροή, το σύμβολο (–) φανερώνει αρνητική επιρροή και η ανυπαρξία συμβόλου υποδηλώνει τη μη εύρεση κάποιας σχέσης από τους μελετητές. Η αναφορά σχέσης μόνο με το ΚΠΔΥ σημαίνει ότι η βιβλιογραφία συσχετίζει τη συγκεκριμένη μεταβλητή μόνο με αυτό.

Πίνακας 3.2 – Σχέσεις θεσμικών μεταβλητών με το ΚΠΔΥ

		ΚΠΔΥ	ΕΠΠ	ΔΔΣ	ΑΥΤ	ΣΥΜ
Οικογένεια	<i>Γονικά πρότυπα</i>	+				
Θρησκεία	<i>Εγγύτητα στο Θεό</i>	+				
	<i>Επαφή με την Εκκλησία</i>	+				
Επαγγελματισμός		+	-	+	+	

3.1.3. Οργανωσιακές μεταβλητές

Το περιβάλλον εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων παίζει πρωτεύοντα ρόλο στην ανάπτυξη και διατήρηση του ΚΠΔΥ. Ο Camilleri (2007) ανακάλυψε ότι η ανάπτυξη του ΚΠΔΥ από τους δημοσίου υπαλλήλους είναι κυρίως αποτέλεσμα του οργανωσιακού περιβάλλοντος που τους πλαισιώνει, ενώ οι υπόλοιπες μεταβλητές που το επηρεάζουν δεν έχουν τόσο καταλυτική επίδραση επάνω του.

Επίπεδο σε ιεραρχία

Το ιεραρχικό επίπεδο φαίνεται να επηρεάζει μάλλον θετικά το ΚΠΔΥ (Camilleri, 2006, 2007, Moynihan & Pandey, 2007), καθώς είναι ευκολότερο για τα υψηλότερα ιστάμενα στελέχη, λόγω της ευρύτητας στην εργασία τους, να αντιληφθούν ότι παίζουν ένα σημαντικό θετικό ρόλο στην υπηρετήση ενός δημόσιου σκοπού, σε αντίθεση με τα χαμηλότερα ιστάμενα στελέχη. Μάλιστα, οι Gabris & Simo (1995) υποστηρίζουν ότι μόνο τα υψηλότερα κλιμάκια των στελεχών των δημοσίων οργανισμών παρουσιάζουν ΚΠΔΥ και ότι οι υπόλοιποι εργαζόμενοι επιλέγουν να εργαστούν στο δημόσιο τομέα για άλλους λόγους, όπως η ασφάλεια στην εργασία.

Από την άλλη πλευρά, στις μελέτες των Gan et al. (2014) και Alonso & Lewis (2001) φαίνεται ότι τα άτομα που ανέρχονται στην ιεραρχία ενδιαφέρονται λιγότερο για το δημόσιο συμφέρον. Τέλος, σε μία μελέτη ανάμεσα στις δύο εργασιακές κατηγορίες του λευκού και του μπλε κολάρου (*white-collar workers*, *blue-collar workers*), οι Naff & Crum (1999) δε διέκριναν κάποια διαφοροποίηση ως προς το ΚΠΔΥ. Κατόπιν των ανωτέρω, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η σχέση μεταξύ ΚΠΔΥ και επιπέδου ιεραρχίας δεν είναι σταθερή, αλλά φαίνεται μάλλον θετική.

Οργανωσιακή θητεία

Ο παράγοντας της οργανωσιακής θητείας παρουσιάζει μία μάλλον θετική σχέση με το ΚΠΔΥ. Παρότι υφίστανται μελέτες που δεν υποστηρίζουν κάποια σχέση μεταξύ των ετών που εργάζεται κάποιος σε έναν οργανισμό και του ΚΠΔΥ που παρουσιάζει (Naff & Crum, 1999, Kim, 2016), οι Gan et al. (2014) και Camilleri (2006, 2007) απέδειξαν ότι αυτές οι δύο μεταβλητές συσχετίζονται θετικά. Σε αντίθεση με τα συμπεράσματα αυτά, έρχεται η

μελέτη των Moynihan & Pandey (2007), η οποία έδειξε ότι τα παλαιότερα στελέχη παρουσιάζουν μία σχετική “φθορά” στο ΚΠΔΥ που διαθέτουν.

Βέβαια, οι Moynihan & Pandey (2007) παραδέχονται ότι στους τομείς της φροντίδας υγείας και των κοινωνικών υπηρεσιών, όπου έλαβε χώρα η έρευνά τους, είναι έντονη η ψυχική φθορά των εργαζομένων, καθώς αυτοί παρατηρούν χαμηλή πρόοδο σε θέματα φτώχειας, ανεπάρκειας φροντίδας υγείας, καθώς και σε άλλα κοινωνικά θέματα. Έτσι, είναι πιθανό η ελαφρώς αρνητική αυτή σχέση που προέκυψε ανάμεσα στην οργανωσιακή θητεία και το ΚΠΔΥ να αφορά κυρίως τους τομείς αυτούς και όχι ευρύτερα το δημόσιο τομέα. Με βάση όλα τα παραπάνω, είναι πιθανότερο η οργανωσιακή θητεία να επηρεάζει θετικά το ΚΠΔΥ.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ηλικία είναι πολύ πιθανό να μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ οργανωσιακής θητείας και ΚΠΔΥ, καθώς η οργανωσιακή θητεία ενός ατόμου είναι σχεδόν απόλυτα συνυφασμένη με την ηλικία του. Σχετικά με αυτό, ο Camilleri (2007) σχολιάζει ότι η θετική σχέση μεταξύ οργανωσιακής θητείας και ΚΠΔΥ που ανέκυψε στην έρευνά του, συμφωνεί με την επίσης θετική σχέση που ανέκυψε μεταξύ ηλικίας και ΚΠΔΥ. Δεν είναι τυχαίο, άλλωστε, ότι στην προαναφερόμενη έρευνα των Moynihan & Pandey (2007), όπου εμφανίστηκε αρνητική σχέση μεταξύ οργανωσιακής θητείας και ΚΠΔΥ, η σχέση μεταξύ ηλικίας και ΚΠΔΥ ήταν ουδέτερη.

Γραφειοπαθολογία

Όπως ήταν εξ αρχής αναμενόμενο, η γραφειοπαθολογία (*red-tape*), δηλαδή η αρνητική πτυχή της γραφειοκρατίας, αποδείχθηκε ότι δρα αρνητικά επάνω στη διάθεση των υπαλλήλων να προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο (Moynihan & Pandey, 2007). Παρόλα αυτά έχει αποδειχθεί και το αντίθετο, ότι, δηλαδή, ένα ανθρώπινο δυναμικό με βαθιά αφοσίωση στην υπηρετήση του δημοσίου συμφέροντος είναι δυνατό να αντιπαρέλθει της γραφειοπαθολογίας και να επιτύχει υψηλότερα επίπεδα απόδοσης από ένα δυναμικό με χαμηλό ΚΠΔΥ (Petrovsky & Ritz, 2014, Scott & Pandey, 2005 ως σε Pandey & Stazyk, 2008).

Μάλιστα, αυτή η “νίκη” επί της γραφειοπαθολογίας δεν αποτελεί απλώς μη επιρροή του ΚΠΔΥ από αυτή, αλλά αρνητική επιρροή του ΚΠΔΥ επάνω σε αυτή. Εν ολίγοις, όπως η γραφειοπαθολογία επιδρά αρνητικά επάνω στο ΚΠΔΥ, έτσι και το ΚΠΔΥ επιδρά

αρνητικά επάνω στη γραφειοπαθολογία. Για το λόγο αυτό, η γραφειοπαθολογία θα αναφερθεί και στην επόμενη ενότητα, με τις μεταβλητές που επηρεάζονται από το ΚΠΔΥ.

Χαρακτηριστικά της εργασίας

Στην μελέτη που διεξήγαγε το έτος 2006, ο Camilleri συμπεριέλαβε στο πεδίο των μεταβλητών που επηρεάζουν το ΚΠΔΥ και τη μεταβλητή *Χαρακτηριστικά της εργασίας*. Η μεταβλητή αυτή αποτελούταν από: α) την *ταυτότητα εργασίας* (*task identity*), δηλαδή το βαθμό που τα άτομα αναλάμβαναν μία ολοκληρωμένη εργασία, με αποτέλεσμα να αναγνωρίζουν τι είναι αυτό που κάνουν, β) τη *σημαντικότητα εργασίας* (*task significance*), δηλαδή το βαθμό που τα άτομα θεωρούσαν σημαντικές τις εργασίες που αναλάμβαναν, γ) το βαθμό *ανατροφοδότησης* που είχαν σχετικά με το πώς τα πήγαν σε κάθε εργασία (*task feedback*), δ) το βαθμό *αυτονομίας* που είχαν στο να φέρουν εις πέρας κάθε εργασία (*task autonomy*), ε) το *εύρος των δεξιοτήτων* τους που η εργασία ενεργοποιούσε (*skill variety*), στ) τις *ευκαιρίες για φιλία* που παρουσιάζονταν (*friendship opportunities*) και ζ) το βαθμό *συναναστροφής με άλλους* που περιλάμβανε κάθε εργασία (*dealing with others*)⁸.

Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν μία θετική σχέση της μεταβλητής Χαρακτηριστικά της Εργασίας με το ΚΠΔΥ, αλλά και με κάθε διάστασή του ξεχωριστά. Τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαίωσε ο Camilleri και το έτος 2007, αφού μελέτησε τη σχέση του κάθε ξεχωριστού χαρακτηριστικού εργασίας με κάθε διάσταση του ΚΠΔΥ. Παρόλα αυτά, δεν προέκυψε ο ίδιος βαθμός σύνδεσης των χαρακτηριστικών της εργασίας με το ΚΠΔΥ. Για παράδειγμα, η σημαντικότητα της εργασίας (Camilleri, 2007, Kim, 2016) και η συναναστροφή με άλλους (Camilleri, 2007) φάνηκε να επηρεάζουν περισσότερο το ΚΠΔΥ.

Αντίθετα, η ανατροφοδότηση δε φάνηκε να επηρεάζει καθόλου τη διάσταση ΣΥΜ (Kim, 2016) και η ταυτότητα της εργασίας τη διάσταση ΕΠΠ (Camilleri, 2007). Μάλιστα, η ταυτότητα εργασίας, όπως και η αυτονομία, εμφανίσθηκαν να επηρεάζουν σε μικρότερο βαθμό το ΚΠΔΥ από ό,τι τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά της εργασίας (Kim, 2016). Ο Kim (2016) απέδωσε το τελευταίο στην έλλειψη των δύο αυτών χαρακτηριστικών εργασίας

⁸ Το ρόλο που διαδραματίζουν τα Χαρακτηριστικά Εργασίας στην ευρύτερη υποκίνηση των εργαζομένων, ανέδειξαν οι Hackman & Oldham (1976) με τη Θεωρία των Κοινωνικοτεχνικών Συστημάτων (βλ. Κεφάλαιο 4, Ενότητα 4.2, Υποενότητα 4.2.4).

εντός των μεγάλων γραφειοκρατικών οργανισμών που μελετήθηκαν, με αποτέλεσμα τη δυσκολία στη διαπίστωση μίας σύνδεσής τους με το ΚΠΔΥ.

Από πλευράς των διαστάσεων του ΚΠΔΥ, η διάσταση ΣΥΜ φάνηκε να μην έχει τόσο ισχυρές σχέσεις, όσο είχαν οι υπόλοιπες διαστάσεις του ΚΠΔΥ, με το σύνολο των χαρακτηριστικών εργασίας (Camilleri, 2007). Ενδεχομένως, η ΣΥΜ, ως μία καθαρά συναισθηματική διάσταση του ΚΠΔΥ, να επηρεάζεται περισσότερο από τα υπόλοιπα στοιχεία του οργανωσιακού περιβάλλοντος και όχι τόσο από τα χαρακτηριστικά της εργασίας.

Κατάσταση των ρόλων

Η μελέτη του Camilleri (2007) έδειξε ότι όταν οι ρόλοι των ατόμων ήταν ασαφείς, το ΚΠΔΥ αυτών παρουσίαζε μείωση. Μάλιστα, κάθε διάσταση του ΚΠΔΥ φάνηκε να είναι αρνητικά συνδεδεμένη με την *ασάφεια ρόλου (role ambiguity)*, ιδίως η ΑΥΤ και η ΔΔΣ. Παραδόξως, το ίδιο δε συνέβη με τη *σύγκρουση ρόλων (role conflict)*. Στην ίδια μελέτη, η σύγκρουση ρόλων συνδεόταν σχετικά θετικά με τη ΣΥΜ και την ΑΥΤ, μην παρουσιάζοντας ιδιαίτερη σχέση με την ΕΠΠ και τη ΔΔΣ.

Μία πιθανή εξήγηση που δίνει ο ερευνητής για τα ευρήματα αυτά, τα οποία επιβεβαιώνουν μελέτη προηγούμενων ερευνητών (Mathieu & Hamel, 1989, ως σε Camilleri, 2007), είναι το γεγονός ότι τα στελέχη του δημοσίου είναι προετοιμασμένα για την αντιμετώπιση αλληλοσυγκρουόμενων ρόλων (*role conflict*) και για τη θέση προτεραιοτήτων ανάμεσα σε αυτούς, με την προϋπόθεση οι ρόλοι αυτοί να είναι ξεκάθαροι (*non ambiguous*).

Η σημαντικότερη παρατήρηση, παρόλα αυτά, είναι ότι τα παραπάνω ευρήματα βρίσκονται σε συνάφεια με τη θετική σχέση του ΚΠΔΥ με την ηλικία και με το επίπεδο στην ιεραρχία, δύο μεταβλητές που είναι συνήθως συνδεδεμένες με την αύξηση των ρόλων ενός ατόμου. Δηλαδή, είναι πιθανό η σύγκρουση ρόλων να μην “παράγει” συμπόνια και αυτοθυσία στα άτομα, απλώς να συνυπάρχει με αυτές, καθώς τα αυξημένα καθήκοντα ανατίθενται σε άτομα μεγαλύτερης ηλικίας και υψηλότερου βαθμού, τα οποία παρουσιάζουν υψηλότερο ΚΠΔΥ.

Άλλες οργανωσιακές μεταβλητές

Άλλες μεταβλητές του οργανωσιακού περιβάλλοντος που μελετήθηκαν αποτελούν η άσκηση ηγεσίας από πλευράς των προϊσταμένων (Camilleri, 2006, 2007, Park & Rainey, 2007), η οργανωσιακή δέσμευση του ατόμου και η θετική αντίληψή του για τον οργανισμό για τον οποίο εργάζεται (Camilleri, 2006, 2007), αλλά και η εξέλιξη του οργανισμού με την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων (Moynihan & Pandey, 2007), οι οποίες συνδέονται θετικά με κάποιες από τις διαστάσεις ή και με όλο το ΚΠΔΥ. Αξίζει να αναφερθεί ότι η διάσταση της ΣΥΜ σε σχέση με τις παραπάνω αναφερόμενες μεταβλητές είναι είτε στατιστικά ασήμαντη, είτε χαμηλού βαθμού.

Τέλος, μία οργανωσιακή μεταβλητή που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε κάθε οργανισμό αποτελεί η οργανωσιακή κουλτούρα. Καθότι δύσκολη στη μέτρησή της, η οργανωσιακή κουλτούρα δεν έχει μελετηθεί επαρκώς από τους μελετητές του ΚΠΔΥ. Άποψη, όμως, των περισσότερων αποτελεί ότι μία οργανωσιακή κουλτούρα που προωθεί τις ηθικές αξίες και τη συμπεριφορά με βάση τα πρότυπα, μπορεί να δράσει ενισχυτικά στο ΚΠΔΥ (Brewer, 2008).

Στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 3.3) επιχειρείται μία σύνοψη των επιρροών που συμπεραίνεται ότι ασκούν οι οργανωσιακοί παράγοντες στο ΚΠΔΥ και/ή στις ξεχωριστές διαστάσεις του. Το σύμβολο (+) φανερώνει θετική επιρροή, το σύμβολο (–) φανερώνει αρνητική επιρροή και η ανυπαρξία συμβόλου υποδηλώνει τη μη εύρεση κάποιας σχέσης από τους μελετητές. Η αναφορά σχέσης μόνο με το ΚΠΔΥ σημαίνει ότι η βιβλιογραφία συσχετίζει τη συγκεκριμένη μεταβλητή μόνο με αυτό.

Πίνακας 3.3 – Σχέσεις οργανωσιακών μεταβλητών με ΚΠΔΥ

		ΚΠΔΥ	ΕΠΠ	ΔΔΣ	ΑΥΤ	ΣΥΜ
Επίπεδο ιεραρχίας		+				
Οργανωσιακή θητεία		+				
Γραφειοπαθολογία		-				
Χαρακτηριστικά εργασίας	<i>Ταυτότητα εργασίας</i>	+		+	+	+
	<i>Σημαντικότητα εργασίας</i>	+	+	+	+	+
	<i>Ανατροφοδότηση</i>	+	+	+	+	
	<i>Αυτονομία</i>	+	+	+	+	+
	<i>Εύρος δεξιοτήτων</i>	+	+	+	+	+
	<i>Ευκαιρίες φιλίας</i>	+	+	+	+	+
	<i>Συναναστροφή με άλλους</i>	+	+	+	+	+
Κατάσταση ρόλων	<i>Ασάφεια ρόλου</i>	-	-	-	-	-
	<i>Σύγκρουση ρόλων</i>				+	+
Ηγεσία προϊσταμένου		+	+	+	+	+
Οργανωσιακή δέσμευση		+	+	+	+	+
Αντίληψη για τον οργανισμό		+	+	+	+	
Ενισχυτική κουλτούρα		+				
Εφαρμογή θετικών μεταρρυθμίσεων		+				

3.2. Μεταβλητές που επηρεάζονται από το ΚΠΔΥ

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διερεύνηση των μεταβλητών που επηρεάζονται από το ΚΠΔΥ εντός του περιβάλλοντος του δημοσίου τομέα. Η γνώση της επιρροής του ΚΠΔΥ επάνω στις οργανωσιακές μεταβλητές στο δημόσιο τομέα μπορεί να βοηθήσει τους

μάνατζερ της δημόσιας διοίκησης να κατανοήσουν τη σημασία του και να επιδιώξουν την ανάπτυξή του μέσα στους οργανισμούς στους οποίους προΐστανται. Οι κύριες μεταβλητές που επηρεάζονται από την ύπαρξη του ΚΠΔΥ είναι η *οργανωσιακή δέσμευση* (*job commitment*), η *εργασιακή ικανοποίηση* (*job satisfaction*), το *ταίριασμα ατόμου-περιβάλλοντος* (*person-environment fit*) καθώς και η ιδιαίτερος σημαντική οργανωσιακή μεταβλητή, η *εργασιακή απόδοση* (*job performance*). Επίσης, το ΚΠΔΥ επιδρά και επάνω στη *γραφειοπαθολογία*, ενώ μπορεί να οδηγήσει τα άτομα να επιδιώξουν μία θέση στο δημόσιο τομέα.

Εύρεση εργασίας στο δημόσιο τομέα

Όπως προαναφέρθηκε, οι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα εμφανίζουν υψηλό ΚΠΔΥ μπορεί να εδράζονται στην *αυτοεπιλογή*, δηλαδή στην επιλογή των ατόμων με υψηλό ΚΠΔΥ να εργαστούν στον τομέα αυτό (Crewson, 1997). Κάτι τέτοιο επιβεβαιώνουν αρκετοί επιστήμονες, μεταξύ των οποίων οι Leisink & Steijn (2009).

Γραφειοπαθολογία

Όπως επίσης προαναφέρθηκε, το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει υψηλό ΚΠΔΥ μπορεί να αντιπαρέλθει της γραφειοπαθολογίας, να βρει δρόμους πραγματοποίησης των οργανωσιακών στόχων και να επιτύχει υψηλή απόδοση (Petrovsky & Ritz, 2014, Scott & Pandey, 2005 ως σε Pandey & Stazyk, 2008). Εάν το ΚΠΔΥ ενισχυθεί από τη διοίκηση και δεν αφηθεί να διαβρωθεί από τη γραφειοπαθολογία⁹, μπορεί μακροπρόθεσμα να μεταλλάξει τη γραφειοπαθολογία σε υγιή γραφειοκρατία.

Οργανωσιακή δέσμευση

Καθοριστική είναι και η επιρροή της οργανωσιακής δέσμευσης επάνω στο ΚΠΔΥ. Η οργανωσιακή δέσμευση έχει τρεις διαστάσεις: α) τη *συναισθηματική* (*affective*), η οποία αφορά το συναισθηματικό δεσμό που νιώθει το άτομο με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται, β) τη *διάσταση της συνέχισης* (*continuance*), η οποία αφορά την πιο

⁹ Για την αρνητική επίδραση της γραφειοπαθολογίας επάνω στο ΚΠΔΥ, βλ. Ενότητα 3.1 (*Μεταβλητές που επηρεάζουν το ΚΠΔΥ*), Υποενότητα 3.1.3 (*Οργανωσιακές μεταβλητές*).

“συμφεροντολογική” πλευρά, δηλαδή το κόστος που συνδέεται με την αποχώρηση του ατόμου από τον οργανισμό (π.χ. απώλεια κύρους, απώλεια πρόσβασης σε γνώση ή άλλων ωφελειών) και γ) τη *βασισμένη σε πρότυπα* διάσταση (*normative*), η οποία αφορά την υποχρέωση που νιώθει το άτομο να παραμείνει στον οργανισμό, το αίσθημα ότι “αυτό πρέπει” και ότι “αυτό είναι το σωστό” (Meyer & Allen, 1997, ως σε Camilleri, 2006). Θα μπορούσε κάποιος να παρατηρήσει μία ομοιότητα με τα τρία είδη κινήτρων του ΚΠΔΥ (συναισθηματικό-ΣΥΜ, λογικό-ΕΠΠ, βασισμένο στα πρότυπα-ΔΔΣ), η οποία θα σχολιασθεί παρακάτω.

Ένας μεγάλος όγκος μελετών απέδειξαν ότι η ύπαρξη του ΚΠΔΥ σε έναν οργανισμό είναι θετικά συνυφασμένη με την οργανωσιακή δέσμευση που επιδεικνύουν τα άτομα (Crewson, 1997, Perry & Wise, 1990, Naff & Crum, 1999, Leisink & Steijn, 2009, Ritz, 2009). Μάλιστα, πολλές μελέτες συγκεκριμενοποίησαν τη σχέση αυτή και τόνισαν ότι το ΚΠΔΥ είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τη συναισθηματική διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης, ενώ ακολουθούν η διάσταση βασισμένη στα πρότυπα και στο τέλος η διάσταση της συνέχισης (Camilleri, 2006, Castaing, 2006, Park & Rainey, 2007, Ritz, 2009). Έτσι, τα άτομα με υψηλό ΚΠΔΥ φαίνεται να είναι ιδιαίτερα δεμένα συναισθηματικά με τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται.

Ειδικά για τη διάσταση της συνέχισης, ο Ritz (2009) ανακάλυψε πως αυτή δε συσχετιζόταν θετικά με όλες τις διαστάσεις του ΚΠΔΥ, καθώς η ΕΠΠ παρουσίαζε αρνητική σχέση μαζί της. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι τα άτομα με ενδιαφέρον για την παραγωγή πολιτικής δεν ενδιαφέρονται για το κόστος που μπορεί να προκαλέσει μία αποχώρηση από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Ο Ritz (2009) σχολιάζει ότι τα άτομα που χαρακτηρίζονται από υψηλή ΕΠΠ παρουσιάζουν μεγαλύτερη ιδιοτέλεια από τα υπόλοιπα άτομα. Έτσι, δεν είναι παράξενο ένα άτομο που κινείται περισσότερο με βάση τη λογική να μη διστάσει να μεταβεί σε άλλο οργανισμό, όταν κρίνει πως σε αυτόν θα εξυπηρετήσει καλύτερα την παραγωγή δημοσίων προγραμμάτων που το εκφράζουν.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να σχολιασθεί ότι η οργανωσιακή δέσμευση εμφανίζεται σε προηγούμενο τμήμα της παρούσας ως οργανωσιακή μεταβλητή που επηρεάζει το ΚΠΔΥ, συμφωνώντας με την άποψη του Camilleri (2006) ότι η οργανωσιακή δέσμευση μάλλον επηρεάζει το ΚΠΔΥ παρά επηρεάζεται από αυτό. Σχετικά με αυτό, οι Pandey & Stazyk (2008) σχολιάζουν ότι είναι δύσκολο να ξεχωρίσεις ποια έννοια έρχεται πρώτη και ποια δεύτερη, καθώς η μία επηρεάζει την άλλη. Πράγματι, τα

άτομα με ενδιαφέρον για το καλό του κοινωνικού συνόλου μπορεί να αναπτύξουν μία δέσμευση (ιδίως συναισθηματική) με τον οργανισμό στον οποίο υπηρετούν, όταν αναγνωρίζουν τους “καλούς σκοπούς” που αυτός υπηρετεί.

Και αντίστροφα, όμως, η απόκτηση συναισθηματικής σύνδεσης των ατόμων με τον οργανισμό τους (π.χ. με τη χρήση εμπνευστικής ηγεσίας), οδηγεί τα άτομα στο να αναπτύξουν ένα αίσθημα του “ανήκειν” και εν συνεχεία να ενστερνιστούν τους σκοπούς που ο οργανισμός αυτός υπηρετεί, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη υψηλότερου βαθμού ΚΠΔΥ¹⁰. Στην παρούσα εργασία αναφέρονται και οι δύο πλευρές αυτής της εξίσωσης ως εξίσου σημαντικές.

Τέλος, αξίζει να γίνει μία κριτική επάνω στην παρατήρηση του Castaing (2006) ότι το ΔΔΣ, ως το στηριγμένο σε πρότυπα τμήμα του ΚΠΔΥ, θα έπρεπε να συνδέεται περισσότερο με το στηριγμένο σε πρότυπα τμήμα της οργανωσιακής δέσμευσης και όχι με το συναισθηματικό τμήμα της, όπως αποδείχθηκε. Δηλαδή, ο Castaing (2006) θεωρεί ότι το “πρέπει” που νιώθει ένα άτομο να συμβάλλει στο κοινό καλό (ΔΔΣ) οφείλει να συνδέεται άρρηκτα με το “πρέπει” να αφοσιωθεί στο συγκεκριμένο οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Κάτι τέτοιο, όμως, δεν είναι απαραίτητο, καθώς το ΚΠΔΥ διαφέρει κατά πολύ ως έννοια από την οργανωσιακή δέσμευση, με τον ίδιο τρόπο που διαφέρουν μεταξύ τους οι διαστάσεις των δύο αυτών εννοιών.

Συγκεκριμένα, ο Camilleri (2006) εξηγεί ότι το ΚΠΔΥ είναι μία περισσότερο μακροσκοπική έννοια και περιλαμβάνει μία θεώρηση των δημοσίων οργανισμών ως σύνολο, ενώ η οργανωσιακή δέσμευση περιλαμβάνει τη δέσμευση απέναντι σε ένα συγκεκριμένο τμήμα, μία συγκεκριμένη μονάδα ή ένα συγκεκριμένο στόχο ενός οργανισμού ή ακόμη και το σύνολο των όσων πρεσβεύει ο οργανισμός μέσα στον οποίο το άτομο εργάζεται. Εν ολίγοις, η οργανωσιακή δέσμευση αφορά το δέντρο ενώ το ΚΠΔΥ αφορά το δάσος. Οι δύο έννοιες είναι δεμένες μεταξύ τους, αλλά σε καμία περίπτωση ταυτόσημες.

¹⁰ Το παράδειγμα αυτό είναι αντιπροσωπευτικό του τρόπου με τον οποίο η κάλυψη της ανάγκης για *σχετικότητα* (*relatedness*) οδηγεί το άτομο στο να εσωτερικεύσει εξωτερικά πρότυπα, διαδικασία που ανέλυσαν στη Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory) οι Deci & Ryan (2000a, 2000b). Σχετικά με αυτή, βλ. Κεφάλαιο 4, Ενότητα 4.2., Υποενότητα 4.2.2.

Εργασιακή ικανοποίηση

Το ΚΠΔΥ φαίνεται να επηρεάζει θετικά και την ικανοποίηση που νιώθει το άτομο από την εργασία του. Από τις πρώτες σχετικές μελέτες, η μελέτη των Brewer και Selden (1998) διερεύννησε εμμέσως τη σχέση αυτή, καθότι επίκεντρό της αποτέλεσε ο συσχετισμός της *καταγγελίας δυσλειτουργιών* (*whistle-blowing*) με το ΚΠΔΥ, την εργασιακή ικανοποίηση, την απόδοση στην εργασία και άλλες μεταβλητές. Συγκεκριμένα, η μελέτη αυτή απέδειξε ότι οι *καταγγέλλοντες δυσλειτουργιών* (*whistle-blowers*) δρούσαν με ιδιαίτερο κίνητρο το ενδιαφέρον για το κοινό καλό, ενώ ταυτόχρονα εξέφραζαν υψηλή ικανοποίηση σχετικά με την εργασία τους. Έτσι, το ΚΠΔΥ φάνηκε να συνυπάρχει με την εργασιακή ικανοποίηση στο πρόσωπο των “whistle-blowers”.

Το έτος 1999, οι Naff & Crum απέδειξαν ότι το ΚΠΔΥ είναι θετικά συσχετισμένο με την εργασιακή ικανοποίηση, κάτι που επιβεβαίωσαν αργότερα και άλλοι ερευνητές (Park & Rainey, 2007, Gan et al., 2014). Μάλιστα, οι Gan et al. (2014) ξεχωρίζουν τη ΣΥΜ και την ΑΥΤ ως καλύτερους παράγοντες πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης, ανάμεσα στις διαστάσεις του ΚΠΔΥ. Κάτι τέτοιο δείχνει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι με ανεπτυγμένο το αίσθημα της συμπόνιας και της αυτοθυσίας βιώνουν ένα βαθύτερο αίσθημα ικανοποίησης από την εργασίας τους.

Ταίριασμα ατόμου-περιβάλλοντος

Το *ταίριασμα ατόμου-περιβάλλοντος* περιγράφει το κατά πόσο το άτομο ως προσωπικότητα και ως φορέας επιθυμιών και προσδοκιών “κουμπώνει” με το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται, το οποίο χαρακτηρίζεται από μία συγκεκριμένη οργανωσιακή κουλτούρα και οργανώνεται στο πλαίσιο επίτευξης συγκεκριμένων στόχων. Οι Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson (2005) αναφέρουν ότι το παραπάνω ταίριασμα αναλύεται σε *supplementary fit* και *complementary fit*, έννοιες οι οποίες μεταφράζονται με τον ίδιο τρόπο στην ελληνική γλώσσα, ως *συμπληρωματικό ταίριασμα*.

Το *supplementary fit* σημαίνει ότι το άτομο και το οργανωσιακό του περιβάλλον μοιράζονται τις ίδιες αξίες. Το *complementary fit* σημαίνει ότι οι ικανότητες του ατόμου ανταποκρίνονται στις ανάγκες του περιβάλλοντος ή/και οι παροχές του περιβάλλοντος ανταποκρίνονται στις ανάγκες του ατόμου, δηλαδή ότι η μία πλευρά συμπληρώνει τα κενά της άλλης. Περαιτέρω, το ταίριασμα ατόμου- περιβάλλοντος μπορεί να αναλυθεί σε: α)

ταίριασμα ατόμου- εργασίας (*person-job fit*), β) ταίριασμα ατόμου- οργανισμού (*person-organization fit*), γ) ταίριασμα ατόμου- ομάδας (*person-group fit*) και δ) ταίριασμα ατόμου- προϊστάμενου (*person-supervisor fit*)¹¹.

Γίνεται εύκολα κατανοητό ότι όταν ένα άτομο βρίσκεται σε έναν οργανισμό που του παρέχει αυτά που χρειάζεται, του ζητάει αυτά που το ίδιο είναι ικανό να προσφέρει ή μοιράζεται τους ίδιους στόχους και αξίες με αυτό, αυξάνεται η εργασιακή του ικανοποίηση, η οργανωσιακή του δέσμευση και η εργασιακή του απόδοση (Kristof-Brown et al., 2005). Ομοίως, όταν το άτομο νιώθει πως του ταιριάζει η συγκεκριμένη εργασία που έχει αναλάβει μέσα στον οργανισμό (*person-job fit*) και “κολλάει” με την ομάδα μέσα στην οποία εργάζεται (*person-group fit*), αλλά και με τον προϊστάμενό του (*person-supervisor fit*), οι μεταβλητές οργανωσιακής συμπεριφοράς θα είναι και πάλι αυξημένες (Kristof- Brown et al., 2005).

Κατόπιν των ανωτέρω δύο παρατηρήσεις είναι σημαντικές. Η πρώτη παρατήρηση αφορά τη σχέση του ΚΠΔΥ με το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού, η οποία φαίνεται να είναι θετική (Bright, 2007, Liu & Perry, 2016, ως σε Miao et al., 2018). Βέβαια, ο Bright (2007) τονίζει ότι στην έρευνά του δε διεξήγαγε έλεγχο αιτιότητας, με αποτέλεσμα να μη δύναται να προσδιορίσει εάν το ΚΠΔΥ αυξάνει το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού ή το αντίστροφο. Είναι, δηλαδή, πιθανό ένα άτομο με υψηλό ΚΠΔΥ να επιλέξει να εργαστεί για έναν οργανισμό ο οποίος υπηρετεί ουσιαστικά το κοινωνικό σύνολο, με αποτέλεσμα να προκύπτει ένα θετικό ταίριασμα ατόμου-οργανισμού.

Αντίστροφα, όμως, μπορεί το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού και τα θετικά συναισθήματα που παράγονται από αυτό, να προάγουν την ανάπτυξη ενός μεγαλύτερου συναισθήματος προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο (ΚΠΔΥ). Στην παρούσα εργασία, παρότι η αμφίδρομη αυτή σχέση γίνεται σεβαστή, το ταίριασμα ατόμου-περιβάλλοντος παρουσιάζεται μόνο στην παρούσα υποενότητα, λόγω του ιδιαίτερου ρόλου του, όπως θα φανεί στην επόμενη παρατήρηση¹².

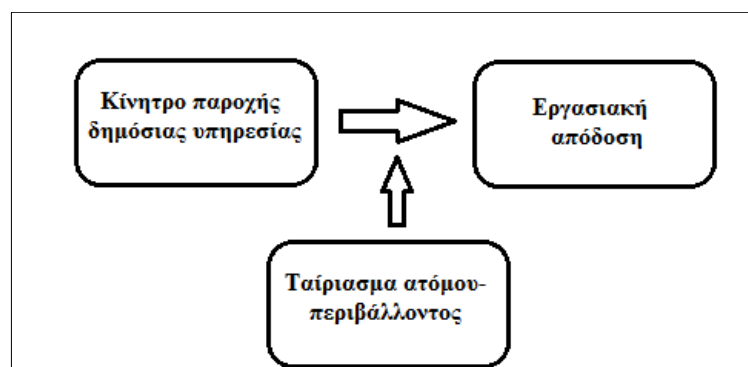
Η δεύτερη παρατήρηση αφορά το γεγονός ότι το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού μεσολαβεί στη σχέση του ΚΠΔΥ με την εργασιακή απόδοση και την ενισχύει (Bright,

¹¹ Όλες οι αναλύσεις της έννοιας του ταιριάσματος ατόμου-περιβάλλοντος πραγματοποιήθηκαν από τους Muchinsky & Monahan (1987, ως σε Kristof-Brown et al. 2005).

¹² Η αμφίδρομη σχέση μεταξύ του ΚΠΔΥ και του ταιριάσματος ατόμου-περιβάλλοντος φαίνεται στο Σχήμα 3.2 (*Αλληλεπίδραση του ΚΠΔΥ με όλες τις μεταβλητές που επηρεάζει και από τις οποίες επηρεάζεται*), το οποίο αποτελεί σύνοψη όλου του παρόντος κεφαλαίου.

2007, Miao et al., 2018), όπως φαίνεται στο Σχήμα 3.1. Το τελευταίο σημαίνει ότι όταν ένα άτομο με υψηλό ΚΠΔΥ βρίσκεται ταυτόχρονα μέσα σε έναν οργανισμό που το εκφράζει, αποδίδει ακόμη περισσότερο στην εργασία του. Μάλιστα, ο Bright (2007) ανακάλυψε ότι αυτή η διαμεσολάβηση, όχι μόνο ενισχύει τη σχέση των δύο μεταβλητών, αλλά στην πραγματικότητα της δίνει υπόσταση, καθώς όταν η μεταβλητή ταιρίασμα ατόμου-οργανισμού δε λαμβανόταν υπόψη, το ΚΠΔΥ δε συσχετιζόταν επαρκώς με την εργασιακή απόδοση. Ακόμη, σύμφωνα με τους Knoke & Wright-Isak (1982, ως σε Perry & Vandenabeele, 2008) η σχέση ταιρίασμα ατόμου-περιβάλλοντος παίζει ευρύτερο μεσολαβητικό ρόλο στον τρόπο που το ΚΠΔΥ επηρεάζει τις οργανωσιακές μεταβλητές.

Σχήμα 3.1 – Η μεσολάβηση του ταιριάσματος ατόμου-περιβάλλοντος στη σχέση ΚΠΔΥ και εργασιακής απόδοσης



Απόδοση στην εργασία

Η απόδοση στην εργασία συνίσταται κυρίως στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα, με την πρώτη να σημαίνει το βαθμό επίτευξης των τιθέμενων στόχων και τη δεύτερη το βαθμό αποδοτικής αξιοποίησης των προσόντων του ατόμων. Παρόλα αυτά, η εργασιακή απόδοση αποτελεί μία έννοια σύνθετη και δύσκολη στη μέτρησή της. Ιδιαίτερα, η απόδοση στο δημόσιο τομέα διαθέτει δυναμικότητα, καθώς αλλάζει ανάλογα με το πώς κάθε πολιτική εξουσία προσδιορίζει τα επιμέρους στοιχεία της (Petrovsky & Ritz, 2014). Έτσι, μπορεί να περιλαμβάνει πολλά κριτήρια, όπως η ηθική συμπεριφορά, η εχεμύθεια, η λογοδοσία, η διαφάνεια, η αμεροληψία, η ισότητα, η αναλογικότητα κ.ά.

Ασχέτως, όμως, των διαφορετικών κριτηρίων που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την προσέγγιση και μέτρηση της εργασιακής απόδοσης, οι διαφορετικοί μελετητές οδηγούνται

σε ένα αρκετά ασφαλές συμπέρασμα: το ΚΠΔΥ συμβάλλει θετικά στην εργασιακή απόδοση (Naff & Crum, 1999, Belle, 2013, ως σε Petrovsky & Ritz, 2014, Vandenabeele, 2009, Leisink & Steijn, 2009, Kim, 2016, Miao et al., 2018). Βέβαια, θα πρέπει να αναφερθεί η επισήμανση των Bright (2007) και Miao et al. (2018) ότι στην παραπάνω σχέση μεσολαβεί το ταίριασμα ατόμου-περιβάλλοντος, η αφαίρεση του οποίου από την εξίσωση καθιστά κάποιες φορές ανύπαρκτη τη σχέση ΚΠΔΥ και εργασιακής απόδοσης, όπως προαναφέρθηκε.

Στα παραπάνω έρχεται να προστεθεί η παρατήρηση των Petrovsky & Ritz (2014) ότι όλες οι έρευνες που ανακάλυψαν θετική σχέση μεταξύ του ΚΠΔΥ και της εργασιακής απόδοσης μέτρησαν τις δύο μεταβλητές χρησιμοποιώντας το ίδιο ερωτηματολόγιο, γεγονός που οδηγούσε πιθανότατα σε μεροληπτικές απαντήσεις. Στη δική τους έρευνα, στην οποία εφάρμοσαν στατιστικές μεθόδους απαλοιφής του μεροληπτικού παράγοντα, προέκυψε ότι μόνο η ΣΥΜ είχε θετική σχέση με την εργασιακή απόδοση.

Μερική συσχέτιση του ΚΠΔΥ με την εργασιακή απόδοση ανακάλυψαν και άλλοι ερευνητές (Alonso & Lewis, 2001, Ritz, 2009, Cheng, 2015). Συγκεκριμένα, η έρευνα του Cheng (2015) στην Ταϊβάν φανέρωσε ότι η απόδοση επηρεάζεται θετικά μόνον από τις διαστάσεις ΕΠΠ και ΔΔΣ και κυρίως από τη ΔΔΣ. Ο Cheng (2015) απέδωσε την έλλειψη καλύτερης σύνδεσης μεταξύ του ΚΠΔΥ και της εργασιακής απόδοσης στον προστατευτισμό και την έλλειψη έμπνευσης που επικρατούν στο δημόσιο τομέα της Ταϊβάν, στοιχεία τα οποία μπορεί να μειώνουν την απόδοση των εργαζομένων, παρά τη διάθεσή τους να βοηθήσουν το κοινωνικό σύνολο.

Σε αντικρουόμενα συμπεράσματα κατέληξαν οι Alonso & Lewis (2001), καθώς το ένα από τα δύο δείγματα που μελέτησαν φανέρωσε θετική επιρροή του ΚΠΔΥ, και ιδίως της διάστασης ΕΠΠ, επί της εργασιακής απόδοσης, ενώ το άλλο δείγμα δε φανέρωσε κάποια σχέση/επιρροή. Μάλιστα, οι Alonso & Lewis (2001) τόνισαν ότι όταν τα άτομα πίστευαν ότι επικρατούσε ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβής, η απόδοσή τους αυξανόταν, ασχέτως της ύπαρξης ή μη του ΚΠΔΥ. Την υπεροχή των οικονομικών απολαβών επί του ΚΠΔΥ, ως προς την επιρροή επάνω στην εργασιακή απόδοση, υπογραμμίζει και ο Manolopoulos (2008), εξηγώντας ότι η συγκυρία της μελέτης του στον ελλαδικό χώρο σε περίοδο οικονομικής ύφεσης, οδηγούσε τα άτομα να υποκινούνται περισσότερο από το μισθό ή τη

σταθερότητα εργασίας, παρά από το ΚΠΔΥ. Τα τελευταία ευρήματα θα αναλυθούν στο Κεφάλαιο 4, που αφορά την υποκίνηση στην εργασία¹³.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το ΚΠΔΥ επηρεάζει μάλλον θετικά την εργασιακή απόδοση, αλλά υπάρχουν πολλοί ακόμη παράγοντες που επιδρούν επάνω σε αυτή τη σχέση. Ανάμεσα σε αυτούς είναι το ταίριασμα ατόμου-περιβάλλοντος, η οργανωσιακή κουλτούρα (π.χ. κουλτούρα προστατευτισμού στην Ταϊβάν), η δικαιοσύνη του συστήματος αμοιβών, καθώς και οι οικονομικοκοινωνικές συνθήκες (π.χ. οικονομική κρίση στην Ελλάδα).

Στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 3.4) επιχειρείται μία σύνοψη των επιρροών που ασκεί το ΚΠΔΥ και/ή οι ξεχωριστές διαστάσεις του στις προαναφερόμενες μεταβλητές. Το σύμβολο (+) φανερώνει θετική επιρροή, το σύμβολο (–) φανερώνει αρνητική επιρροή και η ανυπαρξία συμβόλου υποδηλώνει τη μη εύρεση κάποιας σχέσης από τους μελετητές. Η αναφορά σχέσης μόνο με το ΚΠΔΥ σημαίνει ότι η βιβλιογραφία συσχετίζει τη συγκεκριμένη μεταβλητή μόνο με αυτό.

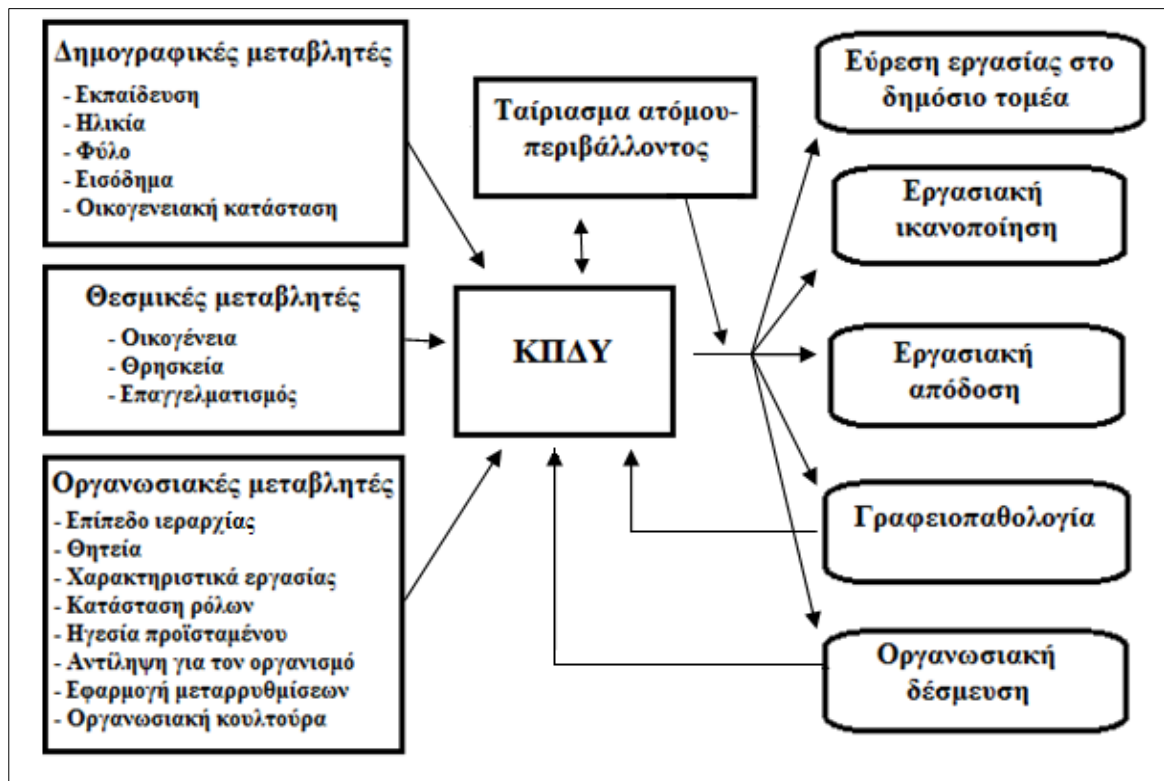
Πίνακας 3.4 – Επιρροές του ΚΠΔΥ επάνω στις οργανωσιακές μεταβλητές

		ΚΠΔΥ	ΕΠΠ	ΔΔΣ	ΑΥΤ	ΣΥΜ
Οργανωσιακή δέσμευση	<i>Βασισμένη σε πρότυπα</i>	+	+	+	+	+
	<i>Συναισθηματική</i>	+	+	+	+	+
	<i>Συνέχισης</i>	+	-	+	+	+
Εύρεση εργασίας στο δημόσιο τομέα		+				
Γραφειοπαθολογία		-				
Εργασιακή ικανοποίηση		+			+	+
Ταίριασμα ατόμου-περιβάλλοντος		+				
Εργασιακή απόδοση		+				

¹³ Βλ. Ενότητα 4.3. (Σχέση του ΚΠΔΥ με τις θεωρίες υποκίνησης).

Στο επόμενο σχήμα (Σχήμα 3.2), απεικονίζεται η αλληλεπίδραση του ΚΠΔΥ με όλες τις αναφερόμενες στο παρόν κεφάλαιο μεταβλητές. Οι μεταβλητές στα αριστερά επιδρούν επάνω στο ΚΠΔΥ, οι μεταβλητές στα δεξιά δέχονται την επίδραση του ΚΠΔΥ, με κάποιες ταυτόχρονα να επιδρούν επάνω του (Οργανωσιακή δέσμευση και Γραφειοπαθολογία), ενώ το ταίριασμα ατόμου-περιβάλλοντος παίζει μεσολαβητικό ρόλο στον τρόπο που το ΚΠΔΥ επιδρά επάνω στις μεταβλητές τις οποίες επηρεάζει.

Σχήμα 3.2 – Αλληλεπίδραση του ΚΠΔΥ με όλες τις μεταβλητές που επηρεάζει και από τις οποίες επηρεάζεται



4. Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η απόδοση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, δύο εκ των οποίων εντοπίζονται στο ίδιο το άτομο. Ο πρώτος παράγοντας αποτελεί τη δυνατότητα του ατόμου να αποδώσει στην εργασία του, δεδομένων των γνώσεων και ικανοτήτων που διαθέτει, ενώ ο δεύτερος αφορά τη διάθεσή του να αποδώσει. Πρόκειται δηλαδή για το “μπορώ και το θέλω” (Μπουραντάς, 2015, 300). Ο δεύτερος παράγοντας είναι αυτός που συνδέεται με την υποκίνηση των εργαζομένων.

Η *υποκίνηση* (ή *παρακίνηση*) αποτελεί “μία βασική ψυχολογική διαδικασία που ως αποτέλεσμα έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου” (Μπουραντάς, 2015, 302). Αλλιώς, η υποκίνηση αποτελεί τη “συνειδητή προσπάθεια δημιουργίας και καλλιέργειας μιας εσωτερικής διάθεσης στα άτομα ώστε να μπορούν να αποδώσουν καλύτερα” (Κέφης, 2005, 147-148). Εν ολίγοις, η υποκίνηση είναι η “κινητοποίηση” των ατόμων και συνδέεται άρρηκτα με τον ορισμό του κινήτρου, ο οποίος αναλύθηκε στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

Για την υποκίνηση των εργαζομένων, έχουν σχηματισθεί πολλές θεωρίες οι οποίες, παρότι εδράζονται σε διαφορετικές προσεγγίσεις επί των στοιχείων εκείνων που κινητοποιούν το άτομο, έχουν έναν κοινό στόχο: την αύξηση της εργασιακής απόδοσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης, έννοιες οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους και αλληλοεπηρεάζονται. Οι θεωρίες αυτές αναλύονται παρακάτω.

4.1. Ωφελιμιστικές θεωρίες

Οι ωφελιμιστικές θεωρίες προσεγγίζουν την υποκίνηση με βάση τη μεγιστοποίηση του ατομικού οφέλους του εργαζόμενου (*self-interest theories*). Είναι ευρέως γνωστές και έχουν διαχρονική αξία. Παρατίθενται παρακάτω.

4.1.1. Θεωρίες αναγκών

Οι θεωρίες αναγκών βασίζονται στο γεγονός ότι οι ανεκπλήρωτες ανάγκες των ανθρώπων δημιουργούν εσωτερική ένταση. Η ένταση αυτή “με τη σειρά της παράγει

κίνητρα, τα οποία ωθούν σε συμπεριφορές ή δραστηριότητες που έχουν σκοπό να ικανοποιήσουν την ανθρώπινη ανάγκη μείωσης της έντασης” (Montana & Charnov, 2002, 298).

Ο Abraham Maslow διερεύνησε τις ανάγκες του ατόμου καθώς και την παρακινητική τους δύναμη και τις ταξινόμησε σε πέντε κατηγορίες: α) τις *φυσιολογικές ανάγκες* (δηλ. οξυγόνο, νερό, τροφή, ένδυση, στέγαση, υγεία κ.λπ.), β) τις *ανάγκες ασφάλειας* (δηλ. κάλυψη απέναντι στην αβεβαιότητα του περιβάλλοντος), γ) τις *κοινωνικές ανάγκες* (δηλ. το αίσθημα του “ανήκειν”, λήψη αγάπης και στοργής, κ.λπ.), δ) τις *ανάγκες αναγνώρισης* (δηλ. κύρος, φήμη, σεβασμός, αυτοσεβασμός και αυτοεκτίμηση, ανεξαρτησία, ελευθερία, άσκηση επιρροής σε άλλους κ.λπ.) και ε) τις *ανάγκες ολοκλήρωσης*, με την τελευταία να σημαίνει την πλήρη ανάπτυξη και τελειοποίηση του εαυτού, την επίτευξη του “ιδανικού” εαυτού (Μπουραντάς, 2015).

Ταυτόχρονα, ο Maslow διατύπωσε τρεις αρχές σχετικά με τις ανάγκες αυτές, ως εξής: α) ο άνθρωπος δε σταματά ποτέ να προσπαθεί να τις ικανοποιήσει όλο και καλύτερα, β) η παρακινητική τους δύναμη μειώνεται στο βαθμό που αυτές ικανοποιούνται και γ) ακολουθούν μία ιεραρχία (πυραμίδα) ανάλογη με την προτεραιότητα ικανοποίησής τους (Μπουραντάς, 2015). Σύμφωνα με τις παραπάνω αρχές, πρωταρχικό στόχο του ατόμου αποτελεί η κάλυψη των πρώτων σε σειρά αναγκών, ενώ όταν αυτές καλυφθούν σε ένα ορισμένο επίπεδο, το άτομο θα επιδιώξει και την κάλυψη των αμέσως επόμενων σε σειρά/επίπεδο αναγκών κ.ο.κ.

Βέβαια, είναι πιθανό οι επικρατούσες συνθήκες (π.χ. απώλεια εργασίας, πόλεμος, ξαφνική ασθένεια κ.ά.) να “ρίξουν” το άτομο από την κλίμακα που έχει φτάσει να επιδιώκει και πρωταρχική σημασία να αποκτήσουν πάλι ανάγκες προηγούμενου επιπέδου. Το πιο σημαντικό στοιχείο για τους μάνατζερς είναι η κατανόηση ότι οι ήδη καλυμμένες ανάγκες ή οι ανάγκες που βρίσκονται μακριά προς κάλυψη, δεν είναι τόσο υποκινητικές, όσο οι ανάγκες που βρίσκονται πρωταρχικώς προς κάλυψη.

Τη θεωρία του Maslow επέκτεινε ο Clayton Alderfer, ο οποίος χώρισε τις προαναφερόμενες ανάγκες σε τρεις κατηγορίες: α) τις *υπαρξιακές ανάγκες*, στις οποίες ανήκουν οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφαλείας, β) τις *ανάγκες σχέσεων*, δηλαδή τις κοινωνικές ανάγκες και γ) τις *ανάγκες ανάπτυξης*, στις οποίες περιλαμβάνονται οι δύο ανώτερες ιεραρχικά ατομικές ανάγκες (Κέφης, 2005).

Ένας άλλος ερευνητής ψυχολόγος, ο Frederick Herzberg μελέτησε τα αίτια της υποκίνησης που σχετίζονται συγκεκριμένα με την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον, αναπτύσσοντας τη θεωρία των δύο παραγόντων. Τους *παράγοντες υγιεινής και συντήρησης* αποτελούν οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, η ασφάλεια της απασχόλησης, ο τρόπος εποπτείας κ.ά. Η έλλειψη αυτών των παραγόντων δημιουργεί δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους, χωρίς όμως η παρουσία τους να τους δημιουργεί ευχαρίστηση. Τους *παράγοντες υποκίνησης* αποτελούν η ανάληψη ευθυνών, η αναγνώριση, οι δυνατότητες εξέλιξης/ανάπτυξης, το ενδιαφέρον της ίδιας της εργασίας κ.ά. Η παρουσία αυτών των παραγόντων στο εργασιακό περιβάλλον δημιουργεί ευχαρίστηση στους εργαζόμενους, ενώ η απουσία τους δε δημιουργεί δυσαρέσκεια (Μπουραντάς, 2015).

Ο Herzberg κατέστησε σαφές ότι μόνον οι παράγοντες υποκίνησης δημιουργούσαν υποκίνηση, ενώ ταυτόχρονα η ύπαρξη των παραγόντων συντήρησης ήταν σημαντική, καθώς η απουσία τους δημιουργούσε δυσαρέσκεια και δεν επέτρεπε στους παράγοντες υποκίνησης να επιδράσουν θετικά επάνω στους εργαζόμενους (Μπουραντάς, 2015). Οι παράγοντες συντήρησης του Herzberg μπορούν να αντιστοιχηθούν στις κατώτερες ανάγκες και εν μέρει στις κοινωνικές ανάγκες του Maslow (Montana & Charnov, 2002). Στο Σχήμα 4.1, φαίνονται κεντρικά οι ιεραρχημένες σε πυραμίδα ανάγκες του Maslow, ενώ στα δεξιά φαίνεται η κατηγοριοποίησή τους από τον Alderfer και στα αριστερά η αντιστοίχισή τους με τους παράγοντες συντήρησης και υποκίνησης του Herzberg.

Σχήμα 4.1 – Οι θεωρίες των Maslow, Herzberg & Alderfer



Μία βασική διαφορά μεταξύ των θεωριών του Maslow και του Herzberg, είναι ότι ο πρώτος θεωρούσε ότι ακόμη και οι κατώτερες ανάγκες μπορεί να προκαλέσουν υποκίνηση, σε αντίθεση με το δεύτερο. Θα μπορούσε κάποιος να σχολιάσει ότι η έρευνα του Herzberg έλαβε χώρα σε μία εποχή και περιοχή όπου τα άτομα είχαν σχετικά καλυμμένες τις κατώτερες ανάγκες τους, με αποτέλεσμα να τους υποκινούν οι επόμενες σε επίπεδο ανάγκες και η κάλυψη των βασικών αναγκών να θεωρείται δεδομένη. Επιπλέον, η έρευνα διεξήχθη κατόπιν ερωτήσεων σχετικά με το τι είχε ευχαριστήσει τα άτομα και τι τα είχε δυσαρεστήσει, με πιθανή επίπτωση τα άτομα να απέδωσαν στους εαυτούς τους τα ικανοποιητικά γεγονότα και στο περιβάλλον τους τα δυσάρεστα (Μπουραντάς, 2015).

Άξια λόγου είναι η πρόταση του Herzberg προς τους οργανισμούς να προσπαθούν να εμπλουτίζουν την εργασία των ατόμων (*job enrichment*), είτε εμπλέκοντας αυτά στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, προγραμματισμού, οργάνωσης και ελέγχου της εργασίας τους (*κάθετος εμπλουτισμός*), είτε αναθέτοντάς τους μεγαλύτερη ποικιλία καθηκόντων (*οριζόντιος εμπλουτισμός*), όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (2015). Εύκολα μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι ο Herzberg ουσιαστικά πρότεινε την ανάπτυξη της μεταβλητής *Χαρακτηριστικά Εργασίας*, η οποία αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο και θα αναλυθεί περαιτέρω στην Υποενότητα 4.2.4. του παρόντος (*Θεωρία των κοινωνικοτεχνικών συστημάτων*).

4.1.2. Θεωρία της Δικαιοσύνης

Σύμφωνα με τη Θεωρία της Δικαιοσύνης (Equity Theory) του Stacy Adams, το άτομο επιθυμεί ίση και δίκαιη μεταχείριση μέσα στον οργανισμό. Έτσι, διερευνά συνεχώς εάν είναι δίκαιες οι ανταμοιβές που λαμβάνει σε σχέση με τη συνεισφορά του στον οργανισμό, αλλά και σε σχέση με τις ανταμοιβές των υπολοίπων μελών του οργανισμού και τη δική τους συνεισφορά σε αυτόν (Μπουραντάς, 2015), όπως φαίνεται στο Σχήμα 4.2. Όταν το άτομο νιώθει ότι δεν υπάρχει δικαιοσύνη και κυρίως όταν νιώθει το ίδιο αδικημένο, τείνει να “διορθώσει” την αδικία, δηλαδή να μειώσει τη συνεισφορά του στον οργανισμό ή να απαιτήσει να ανταμείβεται περισσότερο.

Διευκρινίζεται ότι η συνεισφορά του ατόμου στον οργανισμό περιλαμβάνει ένα σύνολο στοιχείων, όπως γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες, εμπειρία, προσπάθεια, αφοσίωση, συνέπεια, εντιμότητα, ποιότητα εργασίας, παραγωγή αποτελεσμάτων κ.λπ., ενώ και οι ανταμοιβές περιλαμβάνουν ένα εύρος στοιχείων, όπως οικονομικές αμοιβές,

προαγωγές, ασφάλεια, συνθήκες εργασίας, κύρος, το ενδιαφέρον της ίδιας της εργασίας κ.λπ. (Μπουραντάς, 2015). Το σημαντικότερο, όμως, είναι ότι οι παραπάνω ανταμοιβές είναι αυτές που αντιλαμβάνεται το άτομο ότι το ικανοποιούν, δηλαδή καλύπτουν πραγματικά τις ανάγκες του. Στο σημείο αυτό υπεισέρχονται οι θεωρίες των αναγκών που προαναφέρθηκαν.

Σχήμα 4.2 – Η “ζυγαριά” της δικαιοσύνης

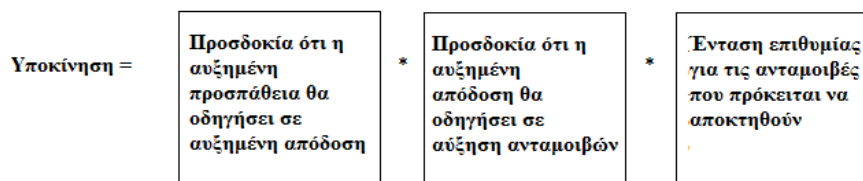


Πηγή: Μπουραντάς (2015, 330)

4.1.3. Θεωρία των Προσδοκιών

Η Θεωρία των Προσδοκιών (Expectancy Theory) του Victor Vroom βασίζεται στην ερμηνεία της συμπεριφοράς του ατόμου εξετάζοντας, όχι τις ανάγκες του, αλλά τους στόχους και τις προσδοκίες του σχετικά με την κάλυψη αυτών των αναγκών (Montana & Charnov, 2002). Η υποκίνηση του ατόμου με βάση αυτή τη θεωρία φαίνεται στο Σχήμα 4.3. Σύμφωνα με αυτό, το άτομο θα αυξήσει τις προσπάθειές του εφόσον: α) προσδοκά ότι η αυξημένη προσπάθεια θα οδηγήσει σε αυξημένη απόδοση, β) προσδοκά ότι η αυξημένη απόδοση θα οδηγήσει σε αύξηση των ανταμοιβών του και γ) έχει έντονη επιθυμία για τις ανταμοιβές αυτές που προσδοκά ότι θα αποκτήσει.

Σχήμα 4.3 – Το μοντέλο υποκίνησης του Vroom



Επισημαίνεται ότι με το σημείο (γ) της παραπάνω θεωρίας συνδέονται οι Θεωρίες Αναγκών των Maslow, Herzberg και Alderfer, καθώς η επιθυμία του ατόμου για τις ανταμοιβές που περιμένει ότι θα αποκτήσει εξαρτάται από τις ανάγκες που έχει και την εσωτερική ένταση που αυτές του προκαλούν. Επίσης, με τα σημεία (β) και (γ) της Θεωρίας των Προσδοκιών συνδέεται η Θεωρία Δικαιοσύνης του Adams, καθώς αφορούν άμεσα τις προηγούμενες εμπειρίες του ατόμου σχετικά με το κατά πόσο ανταμείβεται η κάθε προσπάθειά του, καθώς και το κατά πόσο η ανταμοιβή έχει αξία για εκείνο. Έτσι, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η θεωρία του Vroom ενσωματώνει όλες τις προαναφερόμενες.

4.1.4. Θεωρία του X και Y

Η Θεωρία του X και Y του Douglas McGregor στηρίζεται στην επιρροή που ασκεί η αντίληψη του στελέχους της διοίκησης σχετικά με τους ανθρώπους, επάνω στον τρόπο που αυτό διοικεί. Η Θεωρία X αντιπροσωπεύει τον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης, ο οποίος χαρακτηριζόταν από αυστηρότητα και στηριζόταν στις πεποιθήσεις του στελέχους ότι οι άνθρωποι απεχθάνονται την εργασία, αποφεύγουν τη λήψη πρωτοβουλιών, καθώς και την ανάληψη ευθυνών (Κέφης, 2005). Αντίθετα, η Θεωρία Y αντιπροσωπεύει έναν σύγχρονο τρόπο διοίκησης, ο οποίος βασίζεται στην “πίστη στους ανθρώπους” και θεωρεί ότι η εργασία είναι δυνατό να αποτελέσει πηγή ικανοποίησης για το άτομο, ότι η επιτυχία της δέσμευσης των εργαζομένων, μέσω της ικανοποίησης της ανάγκης τους για αναγνώριση, μπορεί να οδηγήσει σε ικανοποιητικά αποτελέσματα και ότι τα άτομα μπορούν να αξιοποιήσουν πολύ μεγαλύτερο μέρος του δυναμικού που διαθέτουν εάν η διοίκηση το “ξεκλειδώσει”.

4.2. Θεωρίες περί Αυτορρύθμισης

Όλες οι παραπάνω θεωρίες προσεγγίζουν τον τρόπο που δρα το άτομο, αλλά με επίκεντρο το πώς ο οργανισμός χειρίζεται θέματα ανταμοιβών, παροχών και συνθηκών εργασιακού περιβάλλοντος, τα οποία το άτομο λαμβάνει υπόψη του, προκειμένου να δράσει με στόχο την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών του. Έτσι, μπορεί να κατηγοριοποιηθούν ως θεωρίες μεγιστοποίησης του ατομικού οφέλους (*self-interest theories*).

Αντίθετα, η έννοια της *αυτορρύθμισης (self-regulation)* εισάγει μία προσέγγιση περισσότερο εσωτερική στο άτομο και βασίζεται στην παραδοχή ότι αυτό μπορεί να δράσει με βάση τον εαυτό του, δηλαδή με βάση τις εσωτερικές του αξίες, καθώς και με βάση την αντίληψη που έχει για τον εαυτό του (*self-concept*).

Αρκετά διαφωτιστική για τον τρόπο που δρα το άτομο με βάση την αντίληψη που έχει για τον εαυτό του είναι η διάκριση που κάνουν οι March & Olsen (1989, ως σε Perry, 2000), ανάμεσα στην υποκίνηση που βασίζεται στη *λογική της συνέπειας (logic of consequence)* και σε αυτή που βασίζεται στη *λογική του πρέποντος (logic of appropriateness)*. Η πρώτη λογική είναι αυτή που αναλύθηκε μέχρι τώρα και αφορά τις προσδοκίες του ατόμου σχετικά με τα αποτελέσματα που περιμένει να παράξουν οι πράξεις του.

Η δεύτερη περιλαμβάνει μία σειρά ερωτήσεων που το άτομο θέτει στον εαυτό του σε κάθε κατάσταση στην οποία βρίσκεται, ως εξής: Τι είδους κατάσταση είναι αυτή; Ποιός είμαι εγώ; Πόσο πρέπουσες είναι οι διαφορετικές επιλογές δράσης που έχω σε αυτή την κατάσταση¹⁴; Τέλος, το άτομο επιλέγει την πιο πρέπουσα δράση με βάση το πώς αντιλαμβάνεται τον εαυτό του.

4.2.1. Κοινωνικογνωστική Θεωρία

Την έννοια της αυτορρύθμισης προσεγγίζει η Κοινωνικογνωστική Θεωρία (Social-Cognitive Theory), με κύριο εκφραστή τον Albert Bandura. Σύμφωνα με αυτή, το άτομο ξεκινά παρατηρώντας τη συμπεριφορά του (*αυτοπαρακολούθηση*), την οποία στη συνέχεια συγκρίνει με κάποια εσωτερικά πρότυπα που διαθέτει. Κατόπιν, βρίσκει τρόπους να ενισχύσει/κινητοποιήσει τον εαυτό του (*αυτοενίσχυση*), προκειμένου να πετύχει μία συμπεριφορά που θεωρεί πιο “πρέπουσα” με βάση τα εσωτερικά του πρότυπα (Bandura, 1986, ως σε Perry & Vandenabeele, 2008). Το τελευταίο φανερώνει ότι η συμπεριφορά των ατόμων καθορίζεται περισσότερο με βάση το κατά πόσο αυτή ταιριάζει στα εσωτερικά τους πρότυπα, παρά με βάση το κατά πόσο θα τα οδηγήσει σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα/στόχο.

¹⁴ Στο πρωτότυπο: “What kind of situation is this?” Who am I?How appropriate are different actions for me in this situation?” (March & Olsen, 1989, ως σε Perry, 2000, 477).

4.2.2. Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού

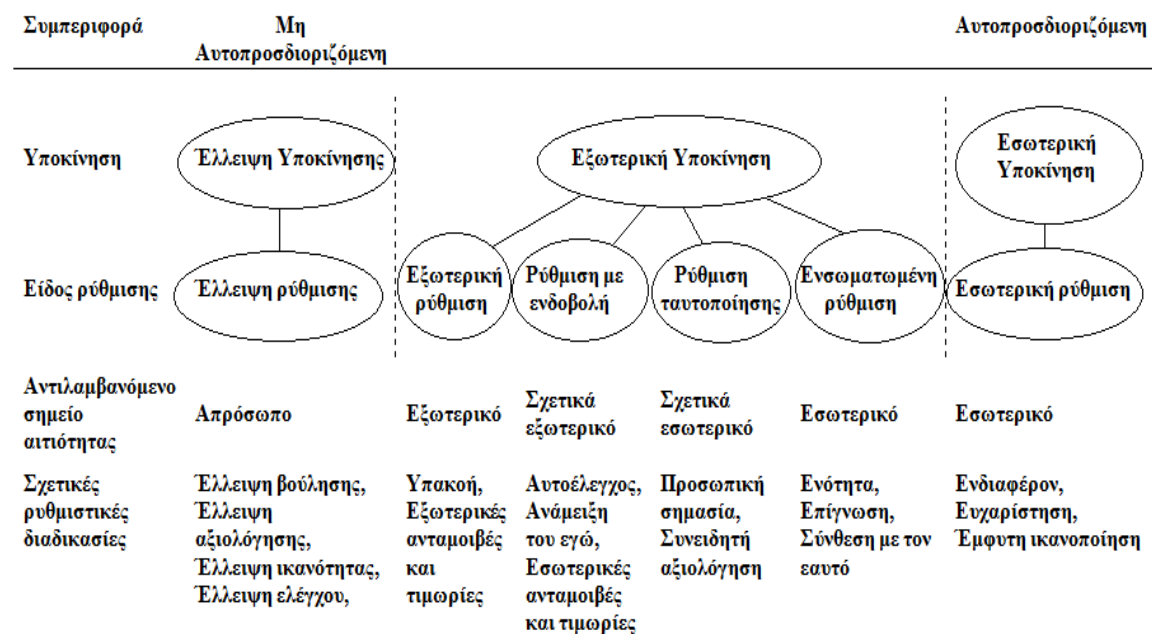
Εμβαθύνοντας επίσης στο εσωτερικό του ατόμου, η Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory) ορίζει τα εσωτερικά κίνητρα πιο στενά από τον ορισμό που τέθηκε στην αρχή της παρούσας εργασίας. Συγκεκριμένα, με βάση τη θεωρία αυτή, “τα άτομα υποκινούνται εσωτερικά όταν αναζητούν ευχαρίστηση, ενδιαφέρον, ικανοποίηση της περιέργειας, αυτοέκφραση ή προσωπική πρόκληση στην εργασία τους”, ενώ “... υποκινούνται εξωτερικά όταν συμμετέχουν στην εργασία προκειμένου να επιτύχουν ένα στόχο που είναι ξεχωριστός από την εργασία την ίδια”¹⁵. Συνεπώς, ακόμη και το αίσθημα ικανοποίησης που νιώθει το άτομο όταν λαμβάνει έναν έπαινο από τον προϊστάμενό του αποτελεί εξωτερικό κίνητρο, καθώς δεν προέρχεται από τη σχέση του ιδίου με την εργασία του, αλλά από κάποιον εξωτερικό παράγοντα της σχέσης αυτής.

Με βάση τη Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού, τα εσωτερικά κίνητρα είναι έμφυτα στο άτομο, ενώ το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να τα ενισχύσει ή να τα υποβαθμίσει (Deci & Ryan, 2000a, 2000b). Οι Deci & Ryan εντόπισαν τρεις ανάγκες του ατόμου, οι οποίες εμφανίζονται διεθνώς και προάγουν την εσωτερική υποκίνηση, όταν καλύπτονται επαρκώς. Αυτές είναι οι ανάγκες για: α) *αυτονομία (autonomy)*, δηλαδή το αίσθημα της βούλησης του ατόμου επάνω στην εργασία του, ακόμη και αν αυτή είναι συλλογική, β) *ικανότητα (competence)*, δηλαδή το αίσθημα της “αξιοσύνης” που έχει το άτομο για τον εαυτό του και γ) *σχετικότητα (relatedness)*, δηλαδή το αίσθημα του “σχετίζεσθαι” με άλλα άτομα (Deci & Ryan, 2000a, 2000b).

Για την ακρίβεια, η κάλυψη των παραπάνω αναγκών προάγει την εσωτερίκευση των προτύπων συμπεριφοράς. Στο βαθμό, δηλαδή, που οι παραπάνω ανάγκες καλύπτονται, το άτομο μπορεί να μεταβεί από μία περισσότερο εξωτερική υποκίνηση σε μία περισσότερο εσωτερική, κινούμενο στο φάσμα που εμφανίζεται στο επόμενο σχήμα (Σχήμα 4.4), όπως το απεικόνισαν οι Deci & Ryan (2000b).

¹⁵ Στο πρωτότυπο: “Individuals are intrinsically motivated when they seek enjoyment, interest, satisfaction of curiosity, self-expression, or personal challenge in the work. Individuals are extrinsically motivated when they engage in the work in order to obtain some goal that is apart from the work itself”, (Amabile, 1993, 188).

Σχήμα 4.4 – Το φάσμα του αυτοπροσδιορισμού των Deci & Ryan



Πηγή: Deci & Ryan (2000b, 72).

Με την έλλειψη υποκίνησης στο αριστερό άκρο του σχήματος και την καθαρή εσωτερική υποκίνηση στο δεξί άκρο, το μεσαίο τμήμα περιλαμβάνει τα διαφορετικά επίπεδα εξωτερικής υποκίνησης, κατά βαθμό αυτονομίας (autonomy). Το πρώτο επίπεδο θυμίζει τη Θεωρία του Χ του McGregor, καθώς το άτομο δεν έχει καμία αυτονομία επάνω στην εργασία του. Σε αυτό το επίπεδο, ο προϊστάμενος ενός δημοσίου υπαλλήλου μπορεί να του επιβάλλει την αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πολίτη και να τον ελέγχει στενά, ανταμείβοντας ή τιμωρώντας τον, αντίστοιχα.

Στο επόμενο επίπεδο επιτυγχάνεται η *ενδοβολή* (introjection), η οποία αφορά την υιοθέτηση ενός κανόνα συμπεριφοράς, χωρίς όμως την εσωτερίκευσή του, κυρίως για λόγους αποφυγής ενοχών ή για λόγους αυτοεκτίμησης ή περηφάνιας (ικανοποίηση του εγώ). Έτσι, το άτομο μπορεί να εξυπηρετεί αποτελεσματικά τον πολίτη, για λόγους αποφυγής των ενοχών που θα του δημιουργήσει μία ενδεχόμενη απογοήτευση του πολίτη ή για λόγους απόλαυσης της εκτίμησης των συναδέλφων του.

Στο τρίτο επίπεδο, τελείται η *ταυτοποίηση* (identification), δηλαδή το άτομο ταυτίζεται πλέον με το στόχο της καλής εξυπηρέτησης του πολίτη, γιατί τον κρίνει ως σημαντικό και θεωρεί πως το χαρακτηρίζει ως άτομο. Πρόκειται για αρκετά εσωτερική διαδικασία, αλλά όχι απόλυτα. Θυμίζει περισσότερο την ταυτοποίηση που τελείται σε οργανώσεις όπως ο

στρατός, όπου το άτομο ταυτίζεται με τις αξίες και τα ιδανικά που προβάλλονται, χωρίς όμως να έχει τελέσει ιδιαίτερα επίπονη εσωτερική επεξεργασία.

Τέλος, η *ενσωμάτωση* (*integration*) σημαίνει ότι οι κανόνες συμπεριφοράς έχουν κριθεί και αξιολογηθεί από το άτομο και οι αποδεκτοί εξ' αυτών έχουν ενσωματωθεί (έχουν έρθει σε συμφωνία) στις υπάρχουσες αξίες και ανάγκες του ατόμου. Η ενσωμάτωση αποτελεί σχεδόν εσωτερική υποκίνηση, αν και οι Deci & Ryan (2000b) επιμένουν ότι δεν αποτελεί πρωτότυπη εσωτερική υποκίνηση, καθώς προέρχεται από παράγοντες εκτός της σχέσης του ατόμου με την εργασία του.

Αυτή τη διαφορά μπορεί να φωτίσει μία μίξη των δύο παραδειγμάτων που ετέθησαν, η περίπτωση του ατόμου που απολαμβάνει έπαινο από τον προϊστάμενό του, κατόπιν της καλής εξυπηρέτησης του πολίτη. Ο έπαινος (θετική ανατροφοδότηση), όταν συνδυάζεται με το αίσθημα ικανότητας ή/και το αίσθημα αυτονομίας ή/και το αίσθημα σχετικότητας του ατόμου, μπορεί να οδηγήσει ακόμη και στην εσωτερίκευση του κανόνα συμπεριφοράς που το άτομο τήρησε για να τον λάβει (Deci & Ryan, 2000a, 2000b).

Κάτι τέτοιο, όμως, δε σημαίνει ότι το άτομο από μόνο του απολαμβάνει αυτή καθεαυτή την καλή εξυπηρέτηση του πολίτη. Είναι χαρακτηριστική η ερώτηση που θέτει ο Perry (1996) στο μοντέλο του για τη μέτρηση του ΚΠΔΥ των ατόμων: “Το να υπηρετώ τους πολίτες θα με έκανε να νιώθω καλά, ακόμη και αν κανείς δε με πλήρωνε γι’ αυτό”¹⁶. Αυτό ακριβώς αποτελεί την καρδιά της εσωτερικής υποκίνησης, όπως την εννοούν οι Deci & Ryan.

4.2.3. Θεωρία των Knoke & Wright-Isak

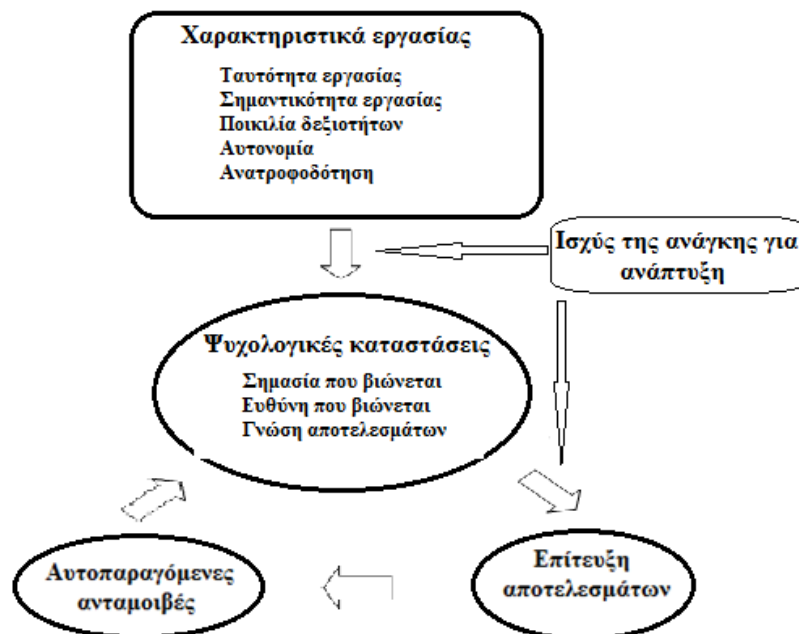
Σύμφωνα με τη Θεωρία των Knoke & Wright-Isak η υποκίνηση των ατόμων στηρίζεται σε τρία είδη κινήτρων: τα λογικά, τα στηριγμένα σε πρότυπα και τα συναισθηματικά και η αυτορρύθμιση εξαρτάται από το βαθμό ύπαρξης καθενός από αυτά τα τρία κίνητρα εντός του οργανισμού στον οποίο το άτομο εργάζεται.

Τονίζεται, δε, ότι μόνον όταν ο συνδυασμός των προσωπικών κινήτρων του ατόμου ταιριάζει με το συνδυασμό των κινήτρων εντός του οργανισμού, θα προκύψει προσπάθεια

¹⁶ Πρόκειται για την ερώτηση με αριθμό “PSM 12”, η οποία στο πρωτότυπο έχει ως εξής: “Serving citizens would give me a good feeling even if no one paid me for it” (σ. 11).

Η Θεωρία των Κοινωνικοτεχνικών συστημάτων (Socio-technical Systems Theory)

Σχήμα 4.5 – Το μοντέλο των Hackman & Oldham



βιώνεται)”¹⁷. Τα χαρακτηριστικά που καλύπτουν αυτές τις ανάγκες, έχουν αναπτυχθεί και στο Κεφάλαιο 3, ως μεταβλητή που επηρεάζει θετικά το ΚΠΔΥ. Η επιρροή αυτή γίνεται εύκολα κατανοητή, καθώς θα μπορούσε να ειπωθεί ότι το ΚΠΔΥ συνδέεται ιδιαίτερα με την ψυχολογική κατάσταση *σημασία που βιώνεται* και ενδεχομένως με την ψυχολογική κατάσταση *ευθύνη που βιώνεται*.

Τα χαρακτηριστικά της εργασίας οδηγούν στις ψυχολογικές καταστάσεις, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε παραγωγή αποτελεσμάτων, γεγονός που δημιουργεί στο άτομο το αίσθημα της επιβράβευσης και το οδηγεί σε θετική υποκίνηση. Η ισχύς της ανάγκης για ανάπτυξη είναι το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τη συμπεριφορά των διαφορετικών ατόμων στα πλαίσια του κυκλικού αυτού μοντέλου και η οποία επηρεάζει τον τρόπο με το οποίο τα χαρακτηριστικά επιδρούν επάνω στις ψυχολογικές καταστάσεις, αλλά και τον τρόπο που οι καταστάσεις αυτές οδηγούν στα αποτελέσματα.

Κατόπιν όλων των παραπάνω, είναι σημαντικό να αναφερθεί η άποψη ότι η εσωτερική υποκίνηση παράγει πιο ποιοτικά αποτελέσματα από την εξωτερική υποκίνηση (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014, ως σε Miao et al., 2018), χωρίς αυτό να είναι πάντα βέβαιο (Deci & Ryan, 2000a). Συνεπώς, τόσο οι ωφελμιστικές θεωρίες, όσο και οι θεωρίες περί εσωτερικής υποκίνησης, έχουν τη θέση τους στον εργασιακό χώρο. Η εξωτερική υποκίνηση μπορεί πολλές φορές να συνυπάρχει με την εσωτερική και να την ενισχύει (Amabile, 1993, Le Grand, 2003, Manolopoulos, 2007, 2008, Petrovsky & Ritz, 2014), ενώ υπάρχουν περιπτώσεις που τα εξωτερικά κίνητρα *εκδιώκουν (crowd out)* τα εσωτερικά (Frey, 1997, ως σε Petrovsky & Ritz, 2014).

Επίσης, πρέπει να αναφερθεί ότι κάποιες φορές τα εξωτερικά κίνητρα αποκτούν πολύ μεγαλύτερη υποκινητική ισχύ από τα εσωτερικά. Η μελέτη του Manolopoulos (2008) στην Ελλάδα κατά την περίοδο της οικονομικής ύφεσης, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας, υποδεικνύει ότι όταν οι συνθήκες χειροτερεύουν απότομα, τα άτομα παραμερίζουν ζητήματα όπως η *αυτοέκφραση* και η *αυτοεκτίμηση* και ακολουθούν καθαρότερα τον ωφελμιστικό τρόπο σκέψης, καθώς βρίσκονται ή αναμένουν να βρεθούν στη βάση της πυραμίδας του Maslow. Το άτομο, δηλαδή, μπορεί να παρουσιάζει διαχρονικά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ως προς την υποκίνησή του (trait motivation),

¹⁷ Στο πρωτότυπο: “An individual experiences positive affect to the extent that he *learns* (knowledge of results) that he *personally* (experienced responsibility) has performed well on a task that he *cares about* (experienced meaningfulness)” (Hackman & Oldham, 1976, 255-256).

αλλά υπό συγκεκριμένες συνθήκες να υποκινείται με διαφορετικό από τον συνήθη τρόπο (state motivation), όπως εξηγεί η Amabile (1993).

Παρόλα αυτά, είναι άξια λόγου η κριτική που ασκεί ο Shamir (1991) στις ωφελμιστικές θεωρίες, υπογραμμίζοντας ότι αυτές λαμβάνουν περιορισμένα υπόψη τους την εσωτερική υποκίνηση και αγνοούν τις έννοιες των ηθικών αξιών και υποχρεώσεων. Ο Shamir τονίζει ότι οι άνθρωποι δε δρουν μόνο μέσω της στοχοθέτησης αλλά και μέσω της *αυτοέκφρασης (self-expression)* και ότι η ανάγκη για διατήρηση της *αυτοεκτίμησής τους (self-esteem & self-worth)* και της *εσωτερικής τους συνοχής (self-consistency)* μπορούν επίσης να τους υποκινήσουν.

Οι τελευταίοι, δε, παράγοντες υποκίνησης μπορούν να λειτουργήσουν και σε περιβάλλοντα, όπου οι στόχοι δεν είναι ξεκάθαροι, τα μέσα για την επίτευξή τους δεν είναι εύκολα διαθέσιμα και οι εξωτερικές αμοιβές είναι περιορισμένες ή ανύπαρκτες, λόγω της οικονομικής ανεπάρκειας, της έλλειψης επαρκούς αξιολόγησης ή της έλλειψης σύνδεσης μεταξύ της επίτευξης των στόχων και της αξιολόγησης της απόδοσης. Ένα τέτοιο περιβάλλον είναι ιδιαίτερα οικείο σε ένα άτομο που εργάζεται στο δημόσιο τομέα. Η κριτική αυτή του Shamir είναι πολύ εύστοχη και επαναφέρεται και σε επόμενα μέρη της παρούσας εργασίας.

4.3. Σχέση του ΚΠΔΥ με τις θεωρίες υποκίνησης

Είναι αρκετά φανερό ότι το ΚΠΔΥ αποτελεί μία θεωρία περισσότερο εσωτερικής υποκίνησης και για το λόγο αυτό πλησιάζει περισσότερο στις θεωρίες περί αυτορρύθμισης. Σε μία προσπάθεια, όμως, να το προσεγγίσει κάποιος μέσω των ωφελμιστικών θεωριών, θα το κατέτασσε στην ανάγκη ολοκλήρωσης στην πυραμίδα του Maslow, δεδομένων, βέβαια, μη ακραίων συνθηκών που θα μπορούσαν να οδηγήσουν το άτομο στη βάση της πυραμίδας.

Αρκεί να θυμηθεί κάποιος τις αναλύσεις της Αναπτυξιακής Ψυχολογίας περί απόκτησης της διάθεσης για κοινωνική προσφορά στα τελευταία στάδια της ωρίμανσης του ατόμου, για να καταλάβει πως μάλλον η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και η αυτοθυσία εντοπίζονται στα ανώτερα επίπεδα ωριμότητας του ατόμου και στην ανώτερη κλίμακα της πυραμίδας του Maslow. Επίσης, είναι φανερό ότι το ΚΠΔΥ ανήκει στη Θεωρία Υ του McGregor, καθώς πρόκειται για υποκίνηση ατόμων που βρίσκουν νόημα

στην εργασία τους και στους παράγοντες υποκίνησης του Herzberg, καθώς συνδέεται με την ευχαρίστηση που λαμβάνει το άτομο από την ίδια την εργασία.

Η Θεωρία της Δικαιοσύνης παίζει διπλό ρόλο στην προσέγγιση του ΚΠΔΥ. Αφενός, οι εσωτερικές ανταμοιβές που λαμβάνει το άτομο από την προσφορά του στο κοινωνικό σύνολο αθροίζονται με τις υπόλοιπες ανταμοιβές που λαμβάνει από τον οργανισμό, με αποτέλεσμα να νιώθει λιγότερο αδικημένο από ό,τι θα ένιωθε εάν είχε χαμηλό ΚΠΔΥ. Από την άλλη πλευρά, εάν οι υπόλοιπες ανταμοιβές που λαμβάνει το άτομο (μισθός, κύρος, ασφάλεια, συνθήκες εργασίας κ.λπ.) είναι ιδιαίτερα χαμηλές και το κάνουν να νιώσει τελικά αδικημένο, είναι πολύ πιθανό να μειωθεί η επιρροή που έχει το ΚΠΔΥ επάνω στην εργασιακή απόδοσή του (Alonso & Lewis, 2001, Pandey & Stazyk, 2008). Κάτι τέτοιο θυμίζει την “υποστήριξη” που παρέχουν οι παράγοντες συντήρησης του Herzberg στους παράγοντες υποκίνησης, οι οποίοι δεν υποκινούν το άτομο, αλλά η έλλειψή τους δεν αφήνει τους παράγοντες υποκίνησης να δράσουν.

Η Θεωρία του ΚΠΔΥ, όμως, όπως προαναφέρθηκε, είναι περισσότερο συνυφασμένη με τις θεωρίες εσωτερικής υποκίνησης. Το μοντέλο μέτρησης του ΚΠΔΥ (Perry, 1996) έθετε ως βάση την κατηγοριοποίηση των κινήτρων που ακολουθούν οι Knoke & Wright-Isak στη θεωρία τους (λογικά, συναισθηματικά, στηριγμένα σε πρότυπα). Στην τελευταία, υπογραμμίζεται ότι το ταίριασμα του ατόμου στο περιβάλλον του θα επηρεάσει και την υποκίνηση αυτού, όπως άλλωστε έχει τονιστεί και σε προηγούμενα τμήματα της εργασίας. Το παρόν στοιχείο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την κατανόηση του πώς λειτουργεί το ΚΠΔΥ.

Εάν, για παράδειγμα, ένα άτομο που θα χαρακτηριζόταν από τους Brewer et al. (2000) ως *κοινοτιστής*, δηλαδή ως άτομο με υψηλά ηθικά πρότυπα και αυτοθυσιαστικές τάσεις, αλλά όχι ιδιαίτερα υψηλή συμπόνια για τον συνάνθρωπό του, εργαζόταν σε έναν οργανισμό στον οποίο η εκδήλωση συμπόνιας ήταν πρωτίστης σημασίας (π.χ. σε ένα φορέα στήριξης κακοποιημένων γυναικών), δε θα ήταν εξαιρετικά αποδοτικό. Αντίθετα, εάν εργαζόταν ως υψηλόβαθμο στέλεχος της εθνικής φορολογικής αρχής, το “μείγμα” ΚΠΔΥ που διέθετε θα “ενεργοποιούταν” από το ταίριασμά του με τον οργανισμό και θα οδηγούσε σε υψηλότερη απόδοση.

Αντίστοιχα, για τη διατήρηση του ΚΠΔΥ σε υψηλά επίπεδα ή ακόμη και την ενίσχυσή του, παίζει ρόλο η παρουσία των χαρακτηριστικών εκείνων της εργασίας που καλύπτουν τις ανάγκες του ατόμου για νόημα στην εργασία του (*σημασία που βιώνεται*) και για βίωμα

προσωπικής ευθύνης σχετικά με το αποτέλεσμα της εργασίας του (*ευθύνη που βιώνεται*). Όπως προαναφέρθηκε, το ΚΠΔΥ συνδέεται άρρηκτα με τις παραπάνω καταστάσεις, καθώς αφορά την “έγνοια” του ατόμου για το συμφέρον του κοινωνικού συνόλου, ενισχύοντας αυτές και ενισχυόμενο από αυτές.

Περισσότερο διαφωτιστική για το ρόλο και τη λειτουργία του ΚΠΔΥ είναι η Θεωρία των Deci & Ryan περί εσωτερικής υποκίνησης και δυνατότητας εσωτερίκευσης των εξωτερικών προτύπων συμπεριφοράς. Είναι φανερό, ότι η διάσταση ΕΠΠ, η πιο “συμφεροντολογική” διάσταση του ΚΠΔΥ, παρότι εσωτερικό κίνητρο με την ευρεία έννοια, αποτελεί εξωτερικό κίνητρο για τους Deci & Ryan. Το ενδιαφέρον του ατόμου να συμβάλλει στη διαμόρφωση πολιτικών λόγω της ταύτισής του με συγκεκριμένες ομάδες συμφερόντων ή λόγω απόλαυσης του κύρους που μπορεί να περιλαμβάνει αυτή η ενασχόληση, μάλλον υπάγεται στο δεύτερο στάδιο εσωτερίκευσης, την ενδοβολή, όπου το εγώ παίζει κυρίαρχο ρόλο.

Αντίστοιχα, το ΔΔΣ, ως το αίσθημα του καθήκοντος απέναντι στην κοινωνία, εντοπίζεται μάλλον στο φάσμα των εσωτερικευμένων κινήτρων από το επίπεδο της ταυτοποίησης και έπειτα. Δεδομένου ότι το ΔΔΣ στηρίζεται σε πρότυπα που το άτομο εσωτερίκευσε μέσω των θεσμών της οικογένειας, της θρησκείας, της παιδείας κ.λπ., με τα οποία μπορεί απλώς να ταυτίστηκε ή ακόμη και να τα ενσωμάτωσε πλήρως στην προσωπικότητά του, οι έννοιες της *ταυτοποίησης* και της *ενσωμάτωσης* κυριαρχούν στη διάσταση αυτή του ΚΠΔΥ. Με τις έννοιες αυτές ίσως να σχετίζεται και η ΑΥΤ, στο βαθμό που έχει εσωτερικευθεί από το άτομο με βάση τα προβληθέντα πρότυπα της κοινωνίας.

Όμως, η ΑΥΤ θα μπορούσε να βρίσκεται και στο ίδιο επίπεδο με τη ΣΥΜ, δηλαδή στο επίπεδο της πραγματικής εσωτερικής υποκίνησης, λόγω της εδραίωσής της επάνω σε αυθόρμητες τάσεις και συναισθήματα του ατόμου που πηγάζουν απευθείας από τη σχέση του με το αντικείμενο της εργασίας του. Γίνεται κατανοητό ότι ο διαχωρισμός ανάμεσα σε εσωτερικευμένα και σε πραγματικά εσωτερικά κίνητρα αποτελεί δύσκολο εγχείρημα, ενώ άποψη της γράφουσας αποτελεί το ότι ένα ενσωματωμένο στο άτομο για πολύ καιρό κίνητρο, ίσως να μπορεί από κάποιο χρονικό σημείο και μετά να θεωρηθεί πραγματικά εσωτερικό.

Από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι το ΚΠΔΥ μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητό μέσω των θεωριών εσωτερικής υποκίνησης, καθώς τα στοιχεία από τα οποία συνίσταται αποτελούν είτε εσωτερικά, είτε εσωτερικευμένα τουλάχιστον κίνητρα. Ταυτόχρονα, όμως,

δε θα πρέπει να υποτιμάται η συνύπαρξή του με τις ωφελιμιστικές θεωρίες υποκίνησης, δεδομένης της σύνθετης υπόστασης του ανθρώπου, ως όντος που κινητοποιείται με τη χρήση τόσο εσωτερικών, όσο και εξωτερικών κινήτρων. Ιδίως η κάλυψη των ανωτέρων αναγκών της πυραμίδας του Maslow, αλλά και η χρήση των παραγόντων υποκίνησης του Herzberg, είναι δυνατό να υποκινήσουν ακόμη και τα άτομα με υψηλό ΚΠΔΥ, εφόσον πραγματοποιηθούν με προσοχή και δεν το “εκδιώξουν”.

5. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ: ΤΟ ΚΠΔΥ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΝΗΣΟΥ ΣΥΡΟΥ

5.1. Σκοπός της έρευνας- Ερευνητέος πληθυσμός

Σκοπό της ποσοτικής έρευνας της παρούσας εργασίας αποτελεί η μέτρηση του επιπέδου του ΚΠΔΥ στο δημόσιο τομέα της νήσου Σύρου, καθώς και η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο το ΚΠΔΥ επηρεάζει την εργασιακή απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων. Επιμέρους στόχους αποτελούν η μέτρηση του επιπέδου των επιμέρους διαστάσεων του ΚΠΔΥ (ΕΠΠ-ΔΔΣ-ΣΥΜ-ΑΥΤ) στον ερευνητέο πληθυσμό, καθώς και η συσχέτιση του ΚΠΔΥ και των επιμέρους διαστάσεών του με τις δημογραφικές μεταβλητές του υπό έρευνα πληθυσμού, προκειμένου να διενεργηθούν συγκρίσεις με τη βιβλιογραφία.

Τον ερευνητέο πληθυσμό αποτέλεσαν οι 1.981 δημόσιοι υπάλληλοι της νήσου Σύρου, δηλαδή οι μόνιμοι υπάλληλοι και οι υπάλληλοι αορίστου χρόνου πενήντα πέντε (55) υπηρεσιών του δημοσίου και ευρύτερου δημοσίου τομέα του νησιού. Η νήσος Σύρος επιλέχθηκε ως τόπος διεξαγωγής της έρευνας λόγω της εύκολης πρόσβασης σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες του νησιού από τη γράφουσα/ερευνήτρια, δεδομένης της διαμονής της και της εργασίας της σε αυτή.

Επιπλέον λόγο αποτέλεσε το γεγονός ότι η νήσος Σύρος αποτελεί μία μικρογραφία της Ελλάδας, διαθέτοντας όλα τα χαρακτηριστικά στοιχεία μία πόλης. Συγκεκριμένα, με μόνιμο πληθυσμό 21.500 ατόμων¹⁸, διαθέτει, πέραν του τουρισμού, βιομηχανία (Νεώριο), γεωργία και κτηνοτροφία, ενώ αποτελεί εμπορικό και διοικητικό κέντρο όλων των Κυκλάδων. Επίσης, διαθέτει κρατικό αερολιμένα, γενικό νοσοκομείο, καθώς και ένα εκτεταμένο δίκτυο σχολείων όλων των βαθμίδων, μεταξύ των οποίων και ειδικά σχολεία. Πιο απλά, στη νήσο Σύρο υφίστανται όλες οι υπηρεσίες που είναι δυνατό να εντοπίσει κάποιος σε μία οποιαδήποτε μεγάλη πόλη της Ελλάδας.

5.2. Κατάρτιση ερωτηματολογίου

Η πρώτη μορφή του ερωτηματολογίου φαίνεται στο Παράρτημα της παρούσας εργασίας (Παράρτημα 10.1). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται ουσιαστικά από τρία μέρη: τις δημογραφικές μεταβλητές, τη μέτρηση του ΚΠΔΥ και τη μέτρηση της απόδοσης.

¹⁸ Ο απογεγραμμένος πληθυσμός της νήσου Σύρου (έτος 2011), καθώς και ο πληθυσμός των δημοσίων υπαλλήλων της, ελήφθησαν από την επίσημη ιστοσελίδα της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SAM04/2011>.

5.2.1. Μέτρηση του ΚΠΑΥ

Για τη μέτρηση του ΚΠΑΥ χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο των 24 ερωτήσεων κλίμακας Likert (από το 1-διαφωνώ απόλυτα έως το 5-συμφωνώ απόλυτα), το οποίο ανέπτυξε ο Perry (1996). Το μοντέλο περιλαμβάνει ερωτήσεις και για τις τέσσερις διαστάσεις του ΚΠΑΥ (ΕΠΠ-ΔΔΣ-ΣΥΜ-ΑΥΤ) και έχει ελεγχθεί από τον προαναφερόμενο ερευνητή, τόσο για την αξιοπιστία του (συντελεστής Cronbach Alpha= 0,90 για το σύνολο του μοντέλου και μεταξύ 0,69 – 0,74 για τις τέσσερις διαστάσεις του ΚΠΑΥ), όσο και για την εγκυρότητά του (μέσω της μεθόδου της Επιβεβαιωτικής Ανάλυσης Παραγόντων). Ο Perry ανέστρεψε κάποιες ερωτήσεις (π.χ. “Το να τα πάω καλά οικονομικά είναι σίγουρα σημαντικότερο για μένα από το να κάνω καλές πράξεις”), προκειμένου να μην “υποδεικνύονται” στους ερωτώμενους κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις.

Το μοντέλο του Perry (1996) αποτέλεσε το βασικό κορμό του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας, κατόπιν της μετάφρασής του με τη μέγιστη δυνατή ακρίβεια και με παράλληλη προσπάθεια να γίνεται κατανοητό από τους Έλληνες ερωτώμενους. Λόγω της υψηλής αξιοπιστίας και εγκυρότητας του μοντέλου του Perry (1996), δεν επιχειρήθηκε καμία αφαίρεση ή προσθήκη ερωτήσεων, παρότι ο ίδιος ο Perry αναφέρει ότι το μοντέλο θα μπορούσε να βελτιωθεί με την προσθήκη κάποιων θετικών ερωτήσεων στη μεταβλητή ΕΠΠ, καθώς για τη συγκεκριμένη μεταβλητή οι ερωτήσεις που παρέμειναν στο μοντέλο μετά τους απαραίτητους ελέγχους ήταν μόνον οι αντεστραμμένες (π.χ. “Η πολιτική είναι μία βρώμικη λέξη”). Η οποιαδήποτε απόκλιση από το μοντέλο του Perry αποφεύχθηκε και λόγω του ότι μελέτες ερευνητών που χρησιμοποίησαν μικρότερες σε μέγεθος εκδοχές του μοντέλου του Perry δεν πέτυχαν μία καλή μέτρηση του ΚΠΑΥ (Brewer, 2008).

Σχετικά με τον περιορισμό της παροχής των κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων από τους ερωτώμενους, ο Perry (1996) αναφέρει ότι το μοντέλο του υστερεί στατιστικού ελέγχου. Προκειμένου να επιτευχθεί η ειλικρινής και μη μεροληπτική απάντηση των ερωτώμενων, η γράφουσα συμπεριέλαβε μία περιορισμένη σε έκταση εισαγωγή στο ερωτηματολόγιο, ενώ κατά το διαμοιρασμό του στους ερωτώμενους ανέφερε μόνον ότι πρόκειται για μεταπτυχιακή διπλωματική στο Πάντειο Πανεπιστήμιο, στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης. Η εμπιστοσύνη-ανταπόκριση των ερωτώμενων στηρίχθηκε περισσότερο στις επικοινωνιακές ικανότητες της ερευνήτριας και όχι στην ανάλυση του στόχου της εργασίας.

Σχετικά με τον τρόπο υπολογισμού της βαθμολογίας σε κάθε διάσταση, αυτή προέκυψε από τη μέση τιμή των απαντήσεων που δόθηκαν στις ερωτήσεις της κάθε διάστασης. Διευκρινίζεται ότι από το σύνολο των 24 ερωτήσεων, οι 3 αφορούσαν τη διάσταση ΕΠΠ, οι 5 τη διάσταση ΔΔΣ, οι 8 τη διάσταση ΣΥΜ και οι υπόλοιπες 8 τη διάσταση ΑΥΤ. Συνεπώς, ενώ οι ερωτώμενοι έδιναν ακέραια απάντηση (από το 1 έως το 5) σε κάθε ερώτηση, η βαθμολογία που συγκέντρωσε κάθε ερωτώμενος σε κάθε διάσταση αποτελεί δεκαδικό αριθμό (από το 1,00 έως το 5,00).

Για τον υπολογισμό του βαθμού του ΚΠΔΥ σε κάθε άτομο χρησιμοποιήθηκε ο μέσος όρος των βαθμών των τεσσάρων διαστάσεων που το άτομο συγκέντρωσε. Ο λόγος που δε χρησιμοποιήθηκε ο συνολικός βαθμός ή ο μέσος όρος όλων των ερωτήσεων για τον υπολογισμό του ΚΠΔΥ είναι το γεγονός ότι οι διαστάσεις ΕΠΠ και ΔΔΣ υποεκπροσωπούνται στο τελικό μοντέλο του Perry (1996), καθώς σε αυτές αντιστοιχούν 3 και 5 ερωτήσεις αντίστοιχα, από το σύνολο των 24 ερωτήσεων. Με τη χρήση του μέσου όρου των τεσσάρων διαστάσεων, η κάθε διάσταση συμβάλλει εξίσου με τις άλλες στον καθορισμό του βαθμού του ΚΠΔΥ.

5.2.2. Δημογραφικές μεταβλητές

Τις δημογραφικές μεταβλητές αποτέλεσαν οι μεταβλητές που αναφέρονται στη βιβλιογραφία ως επηρεάζουσες το ΚΠΔΥ. Συγκεκριμένα, πρόκειται για τις μεταβλητές: Φύλο, Ηλικία, Εκπαίδευση, Επίπεδο ιεραρχίας, Θητεία, Οικογενειακή κατάσταση, Εισόδημα. Συγκεκριμένα, για το Εισόδημα ζητήθηκε το ετήσιο μικτό οικογενειακό εισόδημα, καθώς κρίθηκε ότι ο τρόπος ζωής του ερωτώμενου επηρεάζεται από το σύνολο των εισοδημάτων που απολαμβάνει και όχι από το ατομικό του εισόδημα. Επισημαίνεται ότι οι μεταβλητές Ηλικία και Εισόδημα μελετήθηκαν κατά κατηγορίες και όχι ως συνεχείς μεταβλητές.

Επίσης, η μεταβλητή Οικογενειακή κατάσταση χωρίστηκε στις κατηγορίες: *Άγαμος/η, Παντρεμένος/η με παιδιά, Παντρεμένος/η χωρίς παιδιά, Διαζευγμένος/η, Χήρος/α*, με προσπάθεια να προσεγγισθούν οι κατηγορίες του Camilleri (2007), με τη διαφορά ότι η κατηγορία *Παντρεμένος/η με παιδιά* αντιμετωπίστηκε ενιαία και όχι χωρισμένη σε *Παντρεμένος/η με παιδιά στο σπίτι* και *Παντρεμένος/η χωρίς παιδιά στο σπίτι*.

Αποφεύχθηκε η χρήση κάποιων από τις μεταβλητές που αναφέρει η βιβλιογραφία, ως ιδιαίτερα ευαίσθητων ή δύσκολα μετρήσιμων, όπως η σχέση με το Θεό, η οργανωσιακή κουλτούρα, η άσκηση ηγεσίας από πλευράς των προϊσταμένων κ.λπ. Κρίθηκε ότι αυτές θα αύξαναν τόσο τη χρονική, όσο και τη συναισθηματική βαρύτητα του ερωτηματολογίου, καθιστώντας μικρότερη την ανταπόκριση των ερωτώμενων. Οι δημογραφικές μεταβλητές χωρίστηκαν σε δύο τμήματα, το πρώτο εκ των οποίων αποτελούσε και την αρχή του ερωτηματολογίου, με το δεύτερο να αποτελεί το τέλος του, λόγω περισσότερο ευαίσθητων ερωτήσεων.

Τέλος, δεν επιχειρήθηκε η θέση ερώτησης σχετικά με την υπηρεσία στην οποία ανήκει ο ερωτώμενος, καθώς κάποιες υπηρεσίες της νήσου Σύρου στελεχώνονται από περιορισμένο αριθμό ατόμων και κάτι τέτοιο θα έβλαπτε την αντιλαμβανόμενη από τους ερωτώμενους ανωνυμία του ερωτηματολογίου. Άλλωστε, η παρούσα έρευνα αντιμετωπίζει το δημόσιο τομέα ως σύνολο, χωρίς να τον διαχωρίζει σε κλάδους.

5.2.3. Μέτρηση της απόδοσης

Για τη μέτρηση της ατομικής απόδοσης υφίστανται δύο κύριες μέθοδοι: η χρήση οργανωσιακών αρχείων, η οποία παρέχει αντικειμενικά δεδομένα, αλλά παραβιάζει τον κανόνα της ανωνυμίας και η υποκειμενική αξιολόγηση (αυτοαξιολόγηση), η οποία σέβεται την ανωνυμία του ερωτώμενου, αλλά παρουσιάζει μεροληψία καθώς επηρεάζεται από τις δικές του απόψεις (Viswesvaran, 2001).

Παρότι στις ποσοτικές μελέτες της βιβλιογραφίας χρησιμοποιήθηκε εκτενώς η μέθοδος της αυτοαξιολόγησης (Brewer & Selden, 1998, 2000, Leisink & Steijn, 2009, Ritz, 2009, Vandenabeele, 2009), στην παρούσα έρευνα αποφεύχθηκε η χρήση της για λόγους εξασφάλισης της μέγιστης δυνατής αντικειμενικότητας των δεδομένων, αλλά και για λόγους περιορισμού της έκτασης του ερωτηματολογίου και επίτευξης υψηλού βαθμού ανταπόκρισης. Έχει παρατηρηθεί, άλλωστε, ότι η συνύπαρξη ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης με ερωτήσεις που μετρούν το ΚΠΔΥ εντός του ιδίου ερωτηματολογίου, οδηγούν τους ερωτώμενους σε μεροληπτικές απαντήσεις (Petrovsky & Ritz, 2014).

Ταυτόχρονα, προκειμένου να διατηρηθεί η ανωνυμία, στην παρούσα έρευνα επιχειρήθηκε τα στοιχεία που διατηρεί ο οργανισμός για τον ερωτώμενο, να τα παράσχει ο ίδιος ο ερωτώμενος. Έτσι, τέθηκε στο ερωτηματολόγιο η εξής ερώτηση: “Ποια

βαθμολογία λάβατε στην τελευταία αξιολόγηση από τον προϊστάμενό σας επάνω στην εργασία σας;”, στην οποία οι ερωτώμενοι απάντησαν χρησιμοποιώντας κλίμακα πέντε επιπέδων. Η μέθοδος της μίας ερώτησης, η οποία έχει χρησιμοποιηθεί και από άλλους ερευνητές (Alonso & Lewis, 2001, Bright, 2007, Camilleri & Van der Heijden, 2007, ως σε Petrovsky & Ritz, 2014), σίγουρα παρουσιάζει ένα βαθμό μεροληψίας, καθώς οι ίδιοι οι ερωτώμενοι παρέχουν τα δεδομένα σχετικά με την αξιολόγησή τους (Petrovsky & Ritz, 2014).

Παρόλα αυτά, θεωρήθηκε πιο ασφαλής ως μέθοδος, καθώς η ερώτηση καθιστά προφανές στον ερωτώμενο ότι αναζητείται ένα στοιχείο αντικειμενικό σχετικά με την αξιολόγησή του και όχι η προσωπική του άποψη. Για το λόγο αυτό η ερώτηση τοποθετήθηκε στο δεύτερο τμήμα των δημογραφικών ερωτήσεων, στις οποίες η απάντηση είναι συγκεκριμένη και δεν εξαρτάται από την κρίση του ερωτώμενου.

Ένα άλλο σημείο ανησυχίας σχετικά με την αξιολόγηση αποτέλεσε η πιθανή έλλειψη ρεαλιστικότητας στον τρόπο που αυτή εφαρμόζεται στον ελληνικό δημόσιο τομέα (Περετζίδης, 2007). Η υιοθέτηση, όμως, αυτής της άποψης, θα οδηγούσε στη μοναδική λύση της αυτοαξιολόγησης, η οποία αποκλείστηκε εξ αρχής για τους λόγους που προαναφέρθηκαν. Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι λόγω της μικρής θητείας στον οργανισμό κάποιων ερωτώμενων, αλλά και λόγω της αντίδρασης πολλών ελληνικών Υπηρεσιών στην εφαρμογή της σχετικής με την αξιολόγηση νομοθεσίας, πολλοί από τους ερωτώμενους δεν είχαν αξιολογηθεί. Κάτι τέτοιο ξεπεράσθηκε κατά την ανάλυση των δεδομένων με την κατάλληλη προσαρμογή τους στο εργαλείο SPSS.

5.3. Διενέργεια έρευνας-πιλότου και τελικής έρευνας

Κατόπιν της κατάρτισης του ερωτηματολογίου, διενεργήθηκε έρευνα-πιλότος σε 10 δημοσίους υπαλλήλους της ν. Σύρου, από την οποία προέκυψαν χρήσιμες επισημάνσεις σχετικά με τη διατύπωση κάποιων ερωτήσεων, με την εισαγωγή του ερωτηματολογίου και με τη σειρά των δημογραφικών ερωτήσεων. Σημειώνεται ότι ενώ στο πρωταρχικό σχέδιο του ερωτηματολογίου οι δημογραφικές ερωτήσεις αναφέρονταν τελευταίες, σε μίμηση του Perry (1996), κατόπιν των επισημάνσεων στην πιλοτική έρευνα, χωρίστηκαν σε δύο τμήματα με το ένα να τίθεται στην αρχή, όπως προαναφέρθηκε. Το τελικό ερωτηματολόγιο τίθεται επίσης στο Παράρτημα της παρούσας εργασίας (Παράρτημα 10.2).

Για τη διενέργεια της κύριας έρευνας, ο διαμοιρασμός των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα μεταξύ 1^{ης} και 18^{ης} Σεπτεμβρίου 2019, με τη φυσική παρουσία της γράφουσας στο χώρο εργασίας των ερωτώμενων και με ποσοστό ανταπόκρισης περίπου 90 %. Η ανωνυμία εξασφαλίστηκε με τη χρήση χάρτινου κιβωτίου, με τη μορφή κάλλης, όπου οι συμμετέχοντες τοποθετούσαν το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο. Λόγω των ιδιαιτεροτήτων στα διαλείμματα των εργαζομένων στο χώρο της εκπαίδευσης (σχολεία, νηπιαγωγεία, Πανεπιστήμιο), ο διαμοιρασμός σε αυτά πραγματοποιήθηκε με ηλεκτρονικό τρόπο, με ποσοστό ανταπόκρισης περί το 10 %. Συνολικά, ο αριθμός των απαντημένων ερωτηματολογίων ανήλθε στα 374, αριθμός που αντιστοιχεί περίπου στο 19 % του ερευνητέου πληθυσμού.

5.4. Αποτελέσματα έρευνας- Ανάλυση δεδομένων

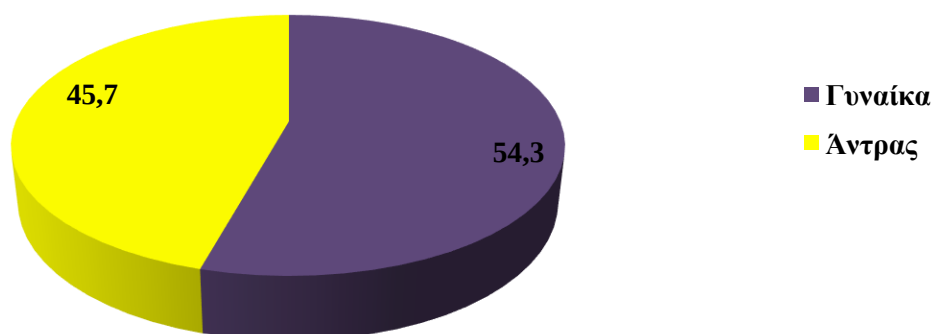
Η ανάλυση δεδομένων διενεργήθηκε με τη χρήση του στατιστικού εργαλείου SPSS.

5.4.1. Δημογραφικά στοιχεία-Περιγραφική Στατιστική

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος παρουσιάζονται παρακάτω υπό τη μορφή διαγραμμάτων και πινάκων.

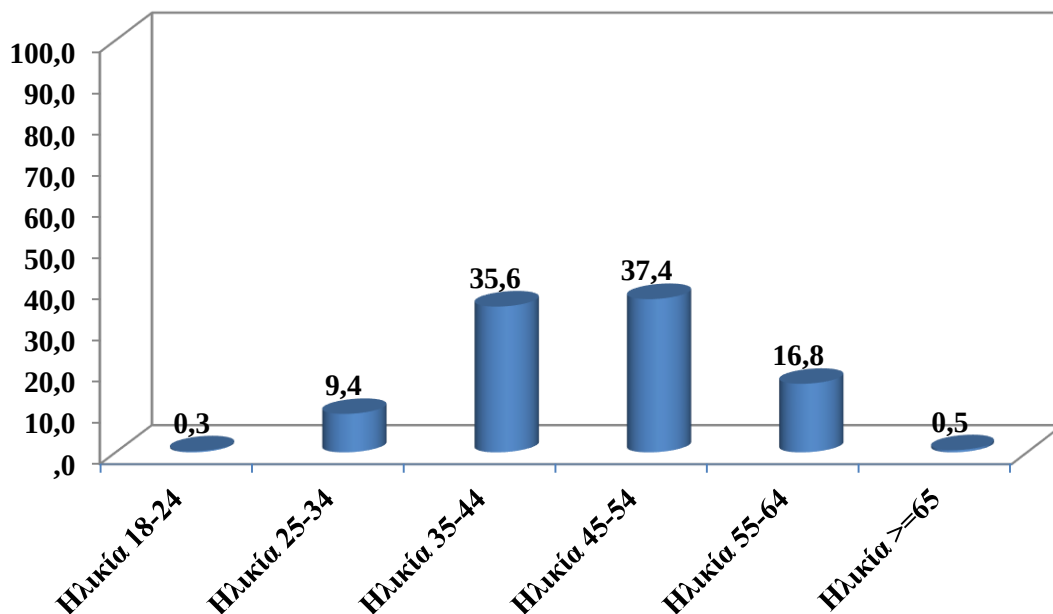
Όσον αφορά την κατανομή του φύλου, το δείγμα φαίνεται να είναι αρκετά ισομοιρασμένο, με μικρή επικράτηση του γυναικείου φύλου, όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 5.1.

Διάγραμμα 5.1 – Κατανομή φύλου



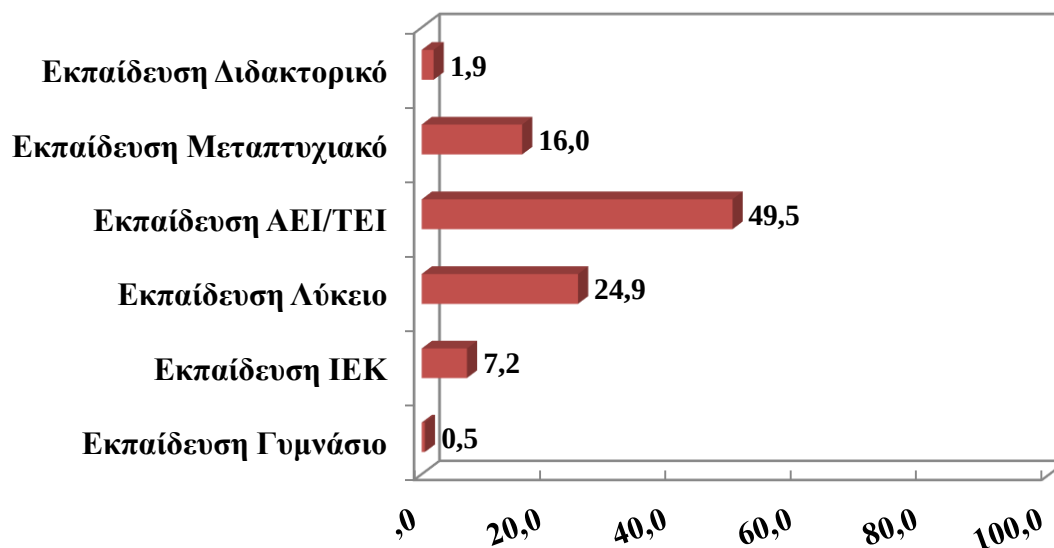
Η ηλικιακή κατανομή του δείγματος απεικονίζεται στο Διάγραμμα 5.2. Παρότι η ηλικία χρησιμοποιήθηκε ως κατηγορική μεταβλητή, το Διάγραμμα 5.2 παρέχει ένδειξη ότι η ηλικία ακολουθεί κανονική κατανομή, με το 73 % του δείγματος να βρίσκεται στις δύο ενδιάμεσες ηλικιακές κατηγορίες και το υπόλοιπο να διαμοιράζεται κανονικά στις υπόλοιπες ηλικιακές κατηγορίες.

Διάγραμμα 5.2 – Κατανομή ηλικίας



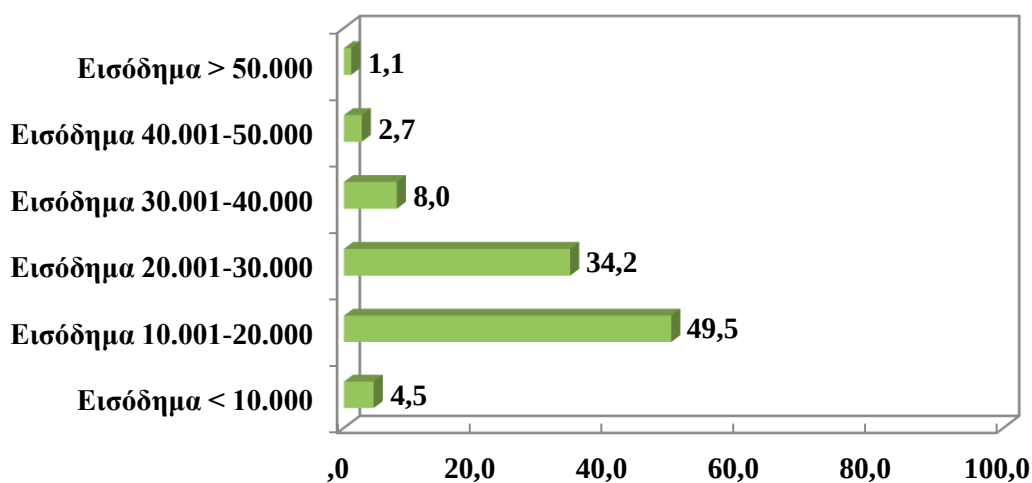
Το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος είναι αρκετά υψηλό, με το ήμισυ να κατέχει κάποιο πτυχίο Ανωτάτου Εκπαιδευτικού ή Τεχνολογικού Ιδρύματος και ποσοστό 17,9% να κατέχει κάποιο Μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό Τίτλο (Διάγραμμα 5.3).

Διάγραμμα 5.3 – Κατανομή επιπέδου εκπαίδευσης



Με βάση το εισοδηματικό τους επίπεδο, οι ερωτώμενοι θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν ως “σχετικά χαμηλόμισθοι”. Συγκεκριμένα, στο Διάγραμμα 5.4 φαίνεται ότι πάνω από το ήμισυ του δείγματος (54 %) λαμβάνει οικογενειακό εισόδημα μικρότερο των 20.000 ευρώ ετησίως, με το μεγαλύτερο τμήμα του υπολοίπου δείγματος (34,2 %) να βρίσκεται στην εισοδηματική κλίμακα 20.001-30.000.

Διάγραμμα 5.4 – Κατανομή εισοδήματος (ευρώ ετησίως)



Τα λοιπά δημογραφικά στοιχεία απεικονίζονται στον Πίνακα 5.1, που ακολουθεί.

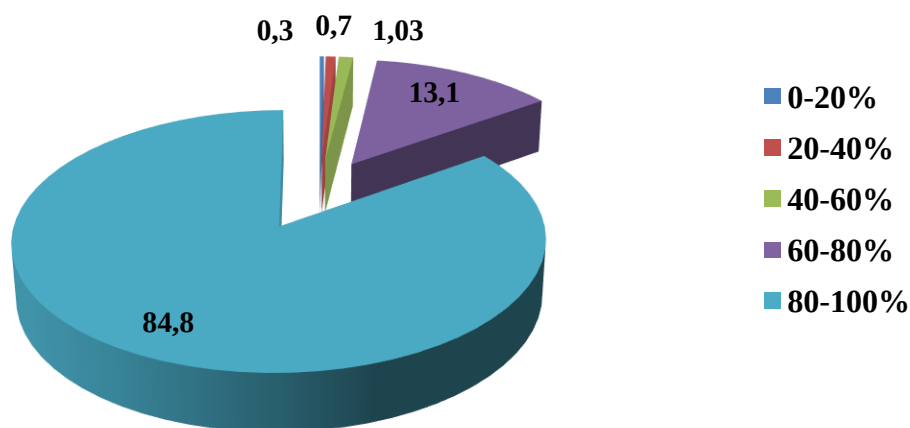
Πίνακας 5.1 – Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

		N	%
Φύλο	<i>Γυναίκα</i>	203	54,3
	<i>Αντρας</i>	171	45,7
Ηλικία	<i>18-24</i>	1	,3
	<i>25-34</i>	35	9,4
	<i>35-44</i>	133	35,6
	<i>45-54</i>	140	37,4
	<i>55-64</i>	163	16,8
	<i>>=65</i>	2	,5
Εκπαίδευση	<i>Γυμνάσιο</i>	2	,5
	<i>IEK</i>	27	7,2
	<i>Λύκειο</i>	93	24,9
	<i>ΑΕΙ/ΤΕΙ</i>	185	49,5
	<i>Μεταπτυχιακό</i>	60	16,0
	<i>Διδακτορικό</i>	7	1,9
Επίπεδο Ιεραρχίας	<i>Ανώτερο επίπεδο</i>	48	12,8
	<i>Μεσαίο επίπεδο</i>	202	54,0
	<i>Κατώτερο επίπεδο</i>	124	33,2
Οικογενειακή κατάσταση	<i>Άγαμος/η</i>	73	19,5
	<i>Παντρεμένος/η χωρίς παιδιά</i>	34	9,1
	<i>Παντρεμένος/η με παιδιά</i>	233	62,3
	<i>Διαζευγμένος/η</i>	31	8,3
	<i>Χήρος/α</i>	3	,8
Εισόδημα (ευρώ ετησίως)	<i>< 10,000</i>	17	4,5
	<i>10,001-20,000</i>	185	49,5
	<i>20,001-30,000</i>	128	34,2
	<i>30,001-40,000</i>	30	8,0
	<i>40,001-50,000</i>	10	2,7
	<i>> 50,000</i>	4	1,1
Αξιολόγηση	<i>0-20%</i>	1	,3
	<i>20-40%</i>	2	,7
	<i>40-60%</i>	3	1,0
	<i>60-80%</i>	38	13,1
	<i>80-100%</i>	246	84,8
Θητεία (έτη)	<i>Μέση τιμή (TA)</i>	16,85 (9,37)	
	<i>Ελάχιστη- Μέγιστη</i>	,5 - 45	

Η μέση θητεία των ερωτώμενων είναι περίπου 16,85 έτη, με τυπική απόκλιση 9,37. Η ελάχιστη καταγραφείσα θητεία είναι αυτή του μισού έτους και η μέγιστη αυτή των 45 ετών. Ως προς την ιεραρχία, το ήμισυ του δείγματος (54 %) βρίσκεται στο μεσαίο επίπεδο, ενώ ακολουθεί το κατώτερο επίπεδο (33,2 %) και το ανώτερο επίπεδο (12,8 %). Τέλος, η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτώμενων είναι παντρεμένοι με παιδιά (62,3 %), ενώ το 19,5 % είναι άγαμοι. Με μικρότερα ποσοστά ακολουθούν οι κατηγορίες των παντρεμένων χωρίς παιδιά (9,1 %), των διαζευγμένων (8,3 %) και των χήρων (,8 %).

Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει στη μεταβλητή της Αξιολόγησης, καθώς αυτή χρησιμοποιήθηκε για να μετρήσει την απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων στην εργασία τους και να τη συσχετίσει με το ΚΠΔΥ που αυτοί διαθέτουν. Από το Διάγραμμα 5.5 φαίνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων (84,8 %) έχει αξιολογηθεί με “άριστα”, ενώ στο αμέσως επόμενο επίπεδο αξιολόγησης βρίσκεται το υπόλοιπο σχεδόν τμήμα του δείγματος (13,1 %). Με χαμηλότερη αξιολόγηση, δηλαδή με βαθμό χαμηλότερο του 60 %, βαθμολογήθηκε μόλις το 2% του δείγματος.

Διάγραμμα 5.5 – Κατανομή αξιολόγησης



Το εύρημα αυτό υποδεικνύει ότι, είτε οι απαντήσεις των ατόμων δεν ήταν ειλικρινείς, είτε η αξιολόγηση που έλαβε χώρα δεν ήταν ρεαλιστική. Πιθανότερο εκ των δύο είναι το

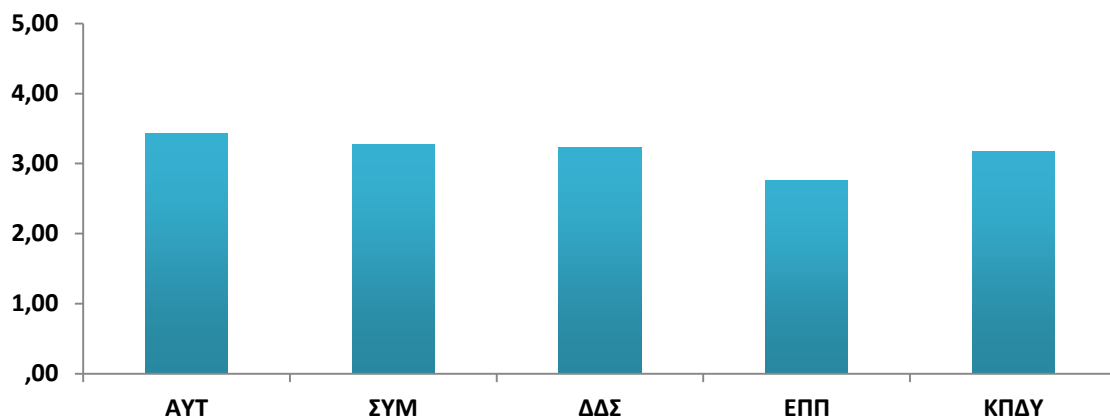
δεύτερο ενδεχόμενο, καθότι κάτι τέτοιο είχε ήδη πιθανολογηθεί να συμβεί κατά την προετοιμασία της έρευνας, ενώ επιβεβαιώθηκε και από σχόλια που πραγματοποίησαν οι ίδιοι οι ερωτηθέντες στο τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου. Το γεγονός αυτό θα επηρεάσει καθοριστικά τα αποτελέσματα της συσχέτισης του ΚΠΔΥ με την μετρημένη απόδοση στην εργασία, όπως θα φανεί και στη συνέχεια.

Όσον αφορά τις μετρήσεις του ΚΠΔΥ και των συνιστωσών του, τα περιγραφικά τους στοιχεία αναπτύσσονται στον Πίνακα 5.2, σε συνδυασμό με το Διάγραμμα 5.6.

Πίνακας 5.2 – Περιγραφικά στοιχεία ΚΠΔΥ και διαστάσεών του

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
ΑΥΤ	3,44	,54	1,75	5,00
ΣΥΜ	3,27	,42	1,78	4,44
ΔΔΣ	3,23	,44	1,50	4,17
ΕΠΠ	2,76	,81	1,00	5,00
ΚΠΔΥ	3,18	,35	2,01	4,49

Διάγραμμα 5.6 – Μέσες τιμές ΚΠΔΥ και διαστάσεών του



Οι διαστάσεις ΣΥΜ (μέση τιμή 3,27), ΔΔΣ (μέση τιμή 3,23) και ιδίως η διάσταση ΑΥΤ (μέση τιμή 3,44), φαίνεται να ξεπερνούν το επίπεδο 3, το οποίο αποτελεί και το επίπεδο της ουδετερότητας, υποδεικνύοντας μία θετική στάση των ερωτηθέντων απέναντι στις τρεις αυτές διαστάσεις του ΚΠΔΥ. Ομοίως, το ΚΠΔΥ (μέση τιμή 3,18) ξεπερνά

ελαφρώς το επίπεδο ουδετερότητας. Θα έλεγε, λοιπόν, κάποιος ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι της Σύρου διαθέτουν μία σχετική θετική εσωτερική υποκίνηση για να συνεισφέρουν στο κοινωνικό σύνολο, με ιδιαίτερο στοιχείο της υποκίνησης αυτής την αυτοθυσία. Αντίθετα, οι ερωτώμενοι φαίνεται να μην παρουσιάζουν ενδιαφέρον για παραγωγή πολιτικής (μέση τιμή ΕΠΠ 2,76), γεγονός που επηρεάζει προς τα κάτω και το βαθμό του ΚΠΔΥ.

Υπενθυμίζεται ότι το ΚΠΔΥ στην παρούσα εργασία υπολογίστηκε ως ο μέσος όρος των τεσσάρων διαστάσεων και όχι ως άθροισμα ή μέσος όρος του συνόλου των 24 ερωτήσεων, καθώς η διάσταση ΕΠΠ και η διάσταση ΔΔΣ υποεκπροσωπούσαν στο σύνολο των ερωτήσεων (3 και 5 ερωτήσεις αντίστοιχα). Με τον παρόντα τρόπο υπολογισμού του ΚΠΔΥ, η χαμηλή βαθμολογία της ΕΠΠ και της ΔΔΣ που είναι η αμέσως χαμηλότερη, επηρεάζουν περισσότερο το ΚΠΔΥ από ό,τι θα έκαναν, εάν το τελευταίο προέκυπτε από το σύνολο των ερωτήσεων¹⁹.

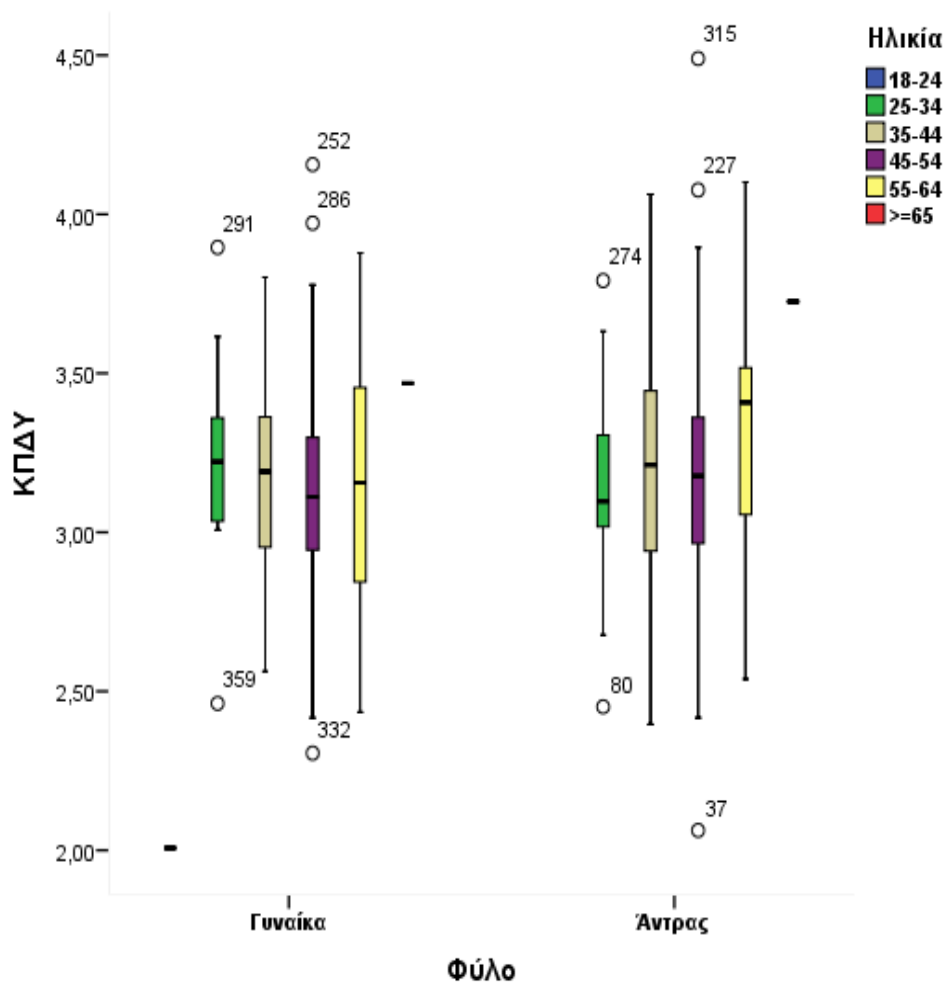
Σχετικά με τη χαμηλή βαθμολογία της ΕΠΠ, μάλλον επιβεβαιώνεται το σχόλιο του Perry (1996) ότι η μέτρηση της ΕΠΠ μόνον με αντεστραμμένες (αρνητικές) ερωτήσεις, ίσως αναδείξει τα αρνητικά συναισθήματα των ερωτώμενων γύρω από την πολιτική και όχι πραγματικά το ενδιαφέρον τους για παραγωγή πολιτικής. Κάτι τέτοιο είναι πολύ πιθανό να συνέβη στην παρούσα περίπτωση, καθώς η βαθμολογία της ΕΠΠ είναι αρκετά χαμηλότερη από τη βαθμολογία των υπολοίπων διαστάσεων.

Μάλιστα, η ΕΠΠ φαίνεται να είναι η πιο “αμφιλεγόμενη” διάσταση, καθώς σημειώνει τη μεγαλύτερη τυπική απόκλιση και το εύρος της είναι το μέγιστο που θα μπορούσε να έχει. Διευκρινίζεται ότι ελάχιστη τιμή 1 και μέγιστη τιμή 5 σημαίνουν πως υπήρχαν ερωτώμενοι απόλυτα αρνητικοί απέναντι στην ΕΠΠ και ερωτώμενοι απόλυτα θετικοί απέναντί της. Κάτι τέτοιο θυμίζει περισσότερο πεδίο πολιτικής πόλωσης παρά τομέα εκδήλωσης ενδιαφέροντος για συμμετοχή σε μία από τις λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η μελέτη της βαθμολογίας του ΚΠΔΥ ανά ηλικιακή κατηγορία και ανά φύλο, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 5.7, το οποίο ακολουθεί.

¹⁹ Διευκρινίζεται ότι εάν το ΚΠΔΥ υπολογιζόταν αρχικά ανά άτομο (από το σύνολο των απαντήσεων του κάθε ατόμου) και στη συνέχεια στο σύνολο των υπαλλήλων, το συνολικό ΚΠΔΥ θα συγκέντρωνε βαθμολογία 3,53 έναντι του 3,18 που συγκέντρωσε με την παρούσα μέθοδο υπολογισμού.

Διάγραμμα 5.7 – Θηκόγραμμα ΚΠΔΥ ανά ηλικιακή κατηγορία και ανά φύλο



Από το παραπάνω διάγραμμα, σχετικά με την ομοιομορφία του βαθμού ΚΠΔΥ στις διαφορετικές ηλικιακές ομάδες, προκύπτει ότι οι ηλικιακές κατηγορίες 25-34 και 45-54, τόσο στους άνδρες όσο και στις γυναίκες, παρουσιάζουν ένα σχετικά μικρό εύρος στη βαθμολογία τους (μικρό μήκος θηκογραμμάτων) εκδηλώνοντας, έτσι, μία σχετική ομοιομορφία στο ενδιαφέρον τους για προσφορά στο κοινωνικό σύνολο. Βέβαια, στις ίδιες ακριβώς κατηγορίες υφίστανται κάποιες ακραίες παρατηρήσεις, κυρίως υψηλότερης βαθμολογίας, οι οποίες διαφοροποιούνται από το υπόλοιπο ομοιόμορφο σύνολο. Οι υπόλοιπες ηλικιακές κατηγορίες δεν παρουσιάζουν τόση ομοιομορφία στις απαντήσεις τους, αλλά δεν παρουσιάζουν και εξτρεμιστικές απαντήσεις.

Επίσης, φαίνεται ότι όσο μεγαλώνουν οι γυναίκες, τόσο μειώνεται το ΚΠΔΥ που διαθέτουν, πλησιάζοντας σχεδόν στο βαθμό ουδετερότητας (3,00) κατά τη μέση ηλικία, με

μία μικρή αύξηση του ΚΠΔΥ στις μεγαλύτερες ηλικίες (55-64 ετών). Οι άνδρες, αντίθετα, ξεκινούν με χαμηλό ΚΠΔΥ στις νεαρές ηλικίες (25-34 ετών) και με μία σχετική αύξηση αυτού καθώς μεγαλώνουν, φαίνεται να καταλήγουν στις μεγαλύτερες ηλικίες με ιδιαίτερα αυξημένο ΚΠΔΥ. Μάλιστα, αξίζει να παρατηρηθεί η ηλικιακή κατηγορία 65 ετών και άνω, για την οποία δεν υφίσταται θηκόγραμμα, λόγω περιορισμένων παρατηρήσεων, αλλά φαίνεται το ΚΠΔΥ της να είναι ιδιαίτερα αυξημένο, τόσο στις γυναίκες, όσο και στους άνδρες.

Για τη συσχέτιση, όμως, του ΚΠΔΥ και των επιμέρους διαστάσεων του με τις δημογραφικές μεταβλητές του δείγματος, η ασφαλέστερη μέθοδος είναι η χρήση στατιστικών μεθόδων συσχέτισης, που ακολουθεί στη συνέχεια.

5.4.2. Συσχετίσεις

Για τη δημιουργία συσχετίσεων, η μεταβλητή Αξιολόγηση χωρίστηκε σε δύο κατηγορίες, τη *Χαμηλή Αξιολόγηση* (αξιολόγηση επιπέδων 1, 2, και 3) και την *Υψηλή Αξιολόγηση* (αξιολόγηση επιπέδων 4 και 5), λόγω του περιορισμένου αριθμού παρατηρήσεων στα πρώτα τρία επίπεδα αξιολόγησης, όπως προαναφέρθηκε. Για τον ίδιο λόγο, σε αυτό το τμήμα της ανάλυσης, η μεταβλητή Ηλικία χωρίστηκε σε τέσσερις κατηγορίες, με τις δύο πρώτες (18-24 και 25-34) να ομαδοποιούνται (≤ 34) και τις δύο τελευταίες (55-64 και ≥ 65) να κατηγοριοποιούνται επίσης ενωμένες (≥ 55).

Για την εύρεση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών του δείγματος χρησιμοποιήθηκαν οι εξής στατιστικές μέθοδοι:

α) Χρήση Pearson correlation για τη συσχέτιση των συνεχών μεταβλητών (ΚΠΔΥ, ΕΠΠ, ΔΔΣ, ΑΥΤ, ΣΥΜ, Θητεία),

β) Χρήση t-test για την εύρεση σχέσεων μεταξύ των συνεχών μεταβλητών με τις κατηγορικές μεταβλητές δύο κατηγοριών (Φύλο, Αξιολόγηση),

γ) Χρήση One Way ANOVA test για την εύρεση σχέσεων μεταξύ των συνεχών μεταβλητών με τις κατηγορικές μεταβλητές περισσότερων κατηγοριών (Ηλικία, Εκπαίδευση, Επίπεδο ιεραρχίας, Οικογενειακή κατάσταση, Εισόδημα).

δ) Χρήση Pearson chi-squared test για την εύρεση σχέσεων μεταξύ συγκεκριμένων κατηγορικών μεταβλητών και ιδίως της ηλικίας, καθώς αυτή προτάθηκε από τον Camilleri (2007) ως η “καθαρή” μεταβλητή που επηρεάζει τις υπόλοιπες.

Η τελευταία μέθοδος ανέδειξε την ύπαρξη σχέσης μεταξύ της μεταβλητής Ηλικία με κάθε μία από τις μεταβλητές Επίπεδο Ιεραρχίας, Οικογενειακή Κατάσταση και Εισόδημα, ενώ τα One Way ANOVA tests ανέδειξαν την ύπαρξη σχέσης μεταξύ της μεταβλητής Θητεία με τη μεταβλητή Ηλικία και με τη μεταβλητή Εισόδημα.

Συγκεκριμένα, επιβεβαιώθηκε η άνοδος στην ιεραρχία με την αύξηση της ηλικίας, με εξαίρεση το πρώτο επίπεδο ιεραρχίας, στο οποίο βρίσκονται άτομα κυρίως μεσαίων ηλικιών (35-54 ετών). Το τελευταίο ίσως υποδεικνύει την αρκετά συχνή έναρξη της σταδιοδρομίας των νεότερων ατόμων (<= 34 ετών) από μεσαία επίπεδα, λόγω προσόντων, και την εν συνεχεία άνοδό τους στην ιεραρχία.

Εύλογες συνδέσεις προέκυψαν και από το Chi-squared test μεταξύ Ηλικίας και Οικογενειακής Κατάστασης. Στην κατηγορία *Άγαμος/η* κυριαρχούν τα νεότερα άτομα (<=34 ετών), στην κατηγορία *Παντρεμένος/η με παιδιά* κυριαρχούν όλες οι υπόλοιπες ηλικίες (>=35 ετών), ενώ στην κατηγορία *Παντρεμένος χωρίς παιδιά* παρουσιάζουν μεγαλύτερα ποσοστά οι νεότερες και οι μεγαλύτερες ηλικίες (<=34 και >=55 ετών, αντίστοιχα). Όσον αφορά τη σχέση της Ηλικίας με το Εισόδημα, διαφαίνεται γενικότερα ότι οι νεότερες ηλικίες (<=34 ετών) έχουν χαμηλά εισοδήματα, ενώ ιδιαίτερα αισθητή παρουσία έχει η ηλικία άνω των 55 ετών στα υψηλότερα εισοδήματα.

Τέλος, διαφαίνεται μία καθαρή αύξηση της Θητείας όσο αυξάνει η Ηλικία και μία, λιγότερο καθαρή, αύξηση του Εισοδήματος όσο αυξάνεται η Θητεία. Η τελευταία σχέση είναι καθαρότερη στις χαμηλότερες εισοδηματικές κατηγορίες (<=10.000 και 10.001-20.000). Υπενθυμίζεται ότι στη μέτρηση του Εισοδήματος λήφθηκαν υπόψη και τα εισοδήματα των συζύγων, με αποτέλεσμα να μην προκύπτει τόσο καθαρή σχέση μεταξύ των δύο παραπάνω μεταβλητών, με εξαίρεση τα χαμηλά εισοδήματα στα οποία πιθανότατα η μόνη εισοδηματική πηγή του νοικοκυριού να είναι αυτή του ερωτώμενου.

Όλα τα παραπάνω συμφωνούν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό με την άποψη του (Camilleri, 2007) ότι η *Ηλικία* επηρεάζει όλες τις υπόλοιπες μεταβλητές και ότι όσο “περνούν τα χρόνια”, αυξάνεται η *Θητεία*, το *Επίπεδο Ιεραρχίας* και το *Εισόδημα*. Οι

πίνακες των αποτελεσμάτων των παραπάνω Chi-squared tests και των One Way ANOVA tests εμφανίζονται στο Παράρτημα (Παράρτημα 10.3 έως Παράρτημα 10.7).

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι σχέσεις των δημογραφικών μεταβλητών με το ΚΠΔΥ και τις διαστάσεις του. Αρχικά, στον Πίνακα 5.3, η Θητεία φαίνεται να συσχετίζεται θετικά με την ΑΥΤ και τη ΣΥΜ, φανερώνοντας ότι όσο περισσότερα έτη εργάζονται οι ερωτώμενοι στο δημόσιο, τόσο μεγαλύτερη είναι η αυτοθυσία τους και η συμπόνια τους. Παρόλα αυτά, αυτή η θετική σχέση δεν είναι ικανή για να καταστήσει σημαντική και τη σχέση της θητείας με το ΚΠΔΥ συνολικά. Το τελευταίο δέχεται την επιρροή των ΕΠΠ και ΔΔΣ, τα οποία δε συσχετίζονται με τη θητεία.

Τα παραπάνω ευρήματα συμφωνούν με τις έρευνες που δεν εντόπισαν κάποια σχέση μεταξύ θητείας και ΚΠΔΥ (Naff & Crum, 1999, Kim, 2016). Εάν η σχέση της θητείας με την ΑΥΤ και τη ΣΥΜ ήταν ισχυρότερη, θα μπορούσε να οδηγήσει και σε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ θητείας και ΚΠΔΥ, συμφωνώντας με τους ερευνητές που υποστήριξαν μία τέτοια θετική σχέση (Gan et al., 2014, Camilleri, 2006, 2007).

Ένα ακόμη ενδιαφέρον εύρημα από τη συσχέτιση του Pearson, είναι ότι η ΕΠΠ δε φαίνεται να συσχετίζεται με καμία από τις υπόλοιπες διαστάσεις του ΚΠΔΥ, ούτε και με το ίδιο. Κάτι τέτοιο ενισχύει τη θέση ότι η μέτρηση της ΕΠΠ ήταν μη επαρκής.

Πίνακας 5.3 – Αποτελέσματα Pearson Correlation

	ΣΥΜ	ΔΔΣ	ΕΠΠ	ΚΠΔΥ	Θητεία
ΑΥΤ	,537**	,507**	- ,074	,670**	,194**
ΣΥΜ		,423**	,088	,700**	,107*
ΔΔΣ			- ,061	,610**	,090
ΕΠΠ				,566**	- ,085
ΚΠΔΥ					,087

* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας $p < 0,05$

** Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας $p < 0,01$

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η σχέση της Ηλικίας με το ΚΠΔΥ και τις διαστάσεις του, στον Πίνακα 5.4. Καθότι δεν προέκυψε καμία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση του ΚΠΔΥ ή της ΕΠΠ αναμεταξύ των ηλικιακών ομάδων, το τμήμα αυτό του πίνακα παραλήφθηκε. Έτσι, στον Πίνακα 5.4 φαίνονται οι μέσες τιμές των διαστάσεων ΑΥΤ, ΣΥΜ και ΔΔΣ για τις διάφορες ηλικιακές κατηγορίες, καθώς και οι διαφορές μεταξύ των μέσων τιμών ανά ζεύγος συγκρινόμενης κατηγορίας. Στατιστικά σημαντική διαφορά προέκυψε για το ζεύγος ≤ 34 vs ≥ 55 στη διάσταση ΑΥΤ (p-value= ,038) και στη διάσταση ΣΥΜ (p-value= ,016), καθώς και για το ζεύγος 45-54 vs ≥ 55 στη διάσταση ΣΥΜ (p-value= ,026) και στη διάσταση ΔΔΣ (p-value= ,011). Δεν είναι τυχαίο ότι η ηλικιακή κατηγορία ≥ 55 “σκοράρει” πολύ διαφορετικά σε σχέση με άλλες κατηγορίες στις τρεις αυτές διαστάσεις.

Από το προηγούμενο τμήμα της ανάλυσης, ακόμη, είχε διαφανεί η “τάση” των μεγαλύτερων ηλικιών για υψηλότερο ΚΠΔΥ. Στην προκείμενη ανάλυση, φαίνεται ότι αυτή η τάση αφορά μάλλον τις διαστάσεις ΑΥΤ, ΔΔΣ και ΣΥΜ. Τα συγκεκριμένα ευρήματα, παρότι δεν αφορούν όλες τις συγκρίσεις μεταξύ ηλικιακών κατηγοριών, συμφωνούν με τη βιβλιογραφία όσον αφορά την ανάπτυξη ΔΔΣ από τα μεγαλύτερης ηλικίας άτομα.

Πίνακας 5.4 – Αποτελέσματα One Way ANOVA test (Ηλικία-ΚΠΑΥ & διαστάσεις)

			ΑΥΤ
		Μέση Τιμή	
Ηλικία	<= 34	3,29	
	35-44	3,40	
	45-54	3,43	
	>=55	3,59	
Διαφορά μέσων			
Ηλικία	τιμών	Sig (p-value)	
<= 34 vs 35-44	-,112	,681	
<= 34 vs 45-54	-,141	,487	
<= 34 vs >=55	-,297*	,038	
35-44 vs 45-54	-,030	,967	
35-44 vs >=55	-,185	,100	
45-54 vs >=55	-,155	,211	
		Μέση Τιμή	ΣΥΜ
Ηλικία	<= 34	3,15	
	35-44	3,27	
	45-54	3,24	
	>=55	3,41	
Διαφορά μέσων			
Ηλικία	τιμών	Sig (p-value)	
<= 34 vs 35-44	-,116	,450	
<= 34 vs 45-54	-,082	,719	
<= 34 vs >=55	-,259*	,016	
35-44 vs 45-54	,034	,907	
35-44 vs >=55	-,143	,110	
45-54 vs >=55	-,177*	,026	
		Μέση Τιμή	ΔΔΣ
Ηλικία	<= 34	3,17	
	35-44	3,23	
	45-54	3,18	
	>=55	3,38	
Διαφορά μέσων			
Ηλικία	τιμών	Sig (p-value)	
<= 34 vs 35-44	-,064	,867	
<= 34 vs 45-54	-,011	,999	
<= 34 vs >=55	-,215	,088	
35-44 vs 45-54	,053	,750	
35-44 vs >=55	-,151	,106	
45-54 vs >=55	-,205*	,011	

Κατόπιν των ανωτέρω, θα πρέπει να αναφερθεί το ότι η στενή σχέση που βρέθηκε να συνδέει την Ηλικία με τη Θητεία, η ευρεθείσα θετική συσχέτιση της Θητείας με τις διαστάσεις ΣΥΜ και ΑΥΤ και η μερική εύρεση σχέσης της Ηλικίας με τις διαστάσεις ΑΥΤ, ΣΥΜ και ΔΔΣ, παρέχουν υποστήριξη στην άποψη του Camilleri (2007) ότι η Θητεία επηρεαζόμενη από την Ηλικία, οδηγείται σε αντίστοιχες σχέσεις με το ΚΠΔΥ.

Παρομοίως και το επίπεδο ιεραρχίας, το οποίο σχετίζεται μερικώς με την Ηλικία, παρουσιάζει κάποιες στατιστικά σημαντικές διαφορές στις διαστάσεις ΑΥΤ, ΣΥΜ, αλλά και στο ίδιο το ΚΠΔΥ. Στον Πίνακα 5.5 φαίνονται οι τρεις αυτές ενότητες, καθώς οι άλλες διαστάσεις δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας.

Πίνακας 5.5 – Αποτελέσματα One Way ANOVA test (Επίπεδο ιεραρχίας-ΚΠΔΥ & διαστάσεις)

			ΑΥΤ
Επίπεδο ιεραρχίας	Μέση Τιμή		
<i>Ανώτερο</i>	3,60		
<i>Μεσαίο</i>	3,40		
<i>Κατώτερο</i>	3,43		
Επίπεδο ιεραρχίας	Διαφορά μέσων τιμών	Sig (p-value)	
<i>Ανώτερο vs Μεσαίο</i>	,201	,051	
<i>Ανώτερο vs Κατώτερο</i>	,172	,141	
<i>Μεσαίο vs Κατώτερο</i>	-,029	,882	
			ΣΥΜ
Επίπεδο ιεραρχίας	Μέση Τιμή		
<i>Ανώτερο</i>	3,41		
<i>Μεσαίο</i>	3,24		
<i>Κατώτερο</i>	3,28		
Επίπεδο ιεραρχίας	Διαφορά μέσων τιμών	Sig (p-value)	
<i>Ανώτερο vs Μεσαίο</i>	,201	,051	
<i>Ανώτερο vs Κατώτερο</i>	,172	,141	
<i>Μεσαίο vs Κατώτερο</i>	-,029	,882	
			ΚΠΔΥ
Επίπεδο ιεραρχίας	Μέση Τιμή		
<i>Ανώτερο</i>	3,28		
<i>Μεσαίο</i>	3,14		
<i>Κατώτερο</i>	3,19		
Επίπεδο ιεραρχίας	Διαφορά μέσων τιμών	Sig (p-value)	
<i>Ανώτερο vs Μεσαίο</i>	,136*	,038	
<i>Ανώτερο vs Κατώτερο</i>	,083	,337	
<i>Μεσαίο vs Κατώτερο</i>	-,054	,359	

Οι διαφορές στη μέση τιμή της ΑΥΤ και στη μέση τιμή της ΣΥΜ μεταξύ του ανώτερου και του μεσαίου επιπέδου παρουσιάζουν οριακά στατιστική σημαντικότητα ($p\text{-value} = ,051$). Από αυτές τις διαφορές προκύπτει μία στατιστικά σημαντική διαφορά στη μέση τιμή του ΚΠΔΥ ανάμεσα στα δύο προαναφερόμενα επίπεδα ($p\text{-value} = ,038$). Έτσι, θα μπορούσαμε να πούμε πως πράγματι το ΚΠΔΥ διαφοροποιείται μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων, αλλά αυτό ισχύει για τη σύγκριση των επιπέδων μεσαίο και ανώτερο. Τα ευρήματα αυτά συνάδουν και με τη βιβλιογραφία.

Η τρίτη μεταβλητή που διερευνήθηκε πιο πάνω για τη σχέση της με την Ηλικία, η Οικογενειακή Κατάσταση, δε φαίνεται να σχετίζεται ιδιαίτερα με το ΚΠΔΥ. Οι μόνες στατιστικά σημαντικές διαφορές που παρατηρήθηκαν, αφορούσαν τη σύγκριση της μέσης τιμής ΕΠΠ των άγαμων ατόμων με τα παντρεμένα με παιδιά άτομα ($p\text{-value} = ,004$) και τα παντρεμένα χωρίς παιδιά άτομα ($p\text{-value} = ,002$), όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.6. Εν ολίγοις, τα άγαμα άτομα φάνηκαν να ενδιαφέρονται περισσότερο για τη διαμόρφωση πολιτικών από τα παντρεμένα άτομα γενικώς.

Πίνακας 5.6 – Αποτελέσματα One Way ANOVA test (Οικογενειακή κατάσταση-ΕΠΠ)

		Μέση Τιμή	
Οικογενειακή κατάσταση	Παντρεμένος/η με παιδιά	2,70	
	Παντρεμένος/η χωρίς παιδιά	2,46	
	Άγαμος/η	3,09	
	Διαζευγμένος/η	2,76	
	Χήρος/α	3,00	
	Οικογενειακή κατάσταση	Διαφορά μέσων τιμών	Sig (p-value)
	Παντρεμένος/η με παιδιά vs Παντρεμένος/η χωρίς παιδιά	,243	,462
	Παντρεμένος/η με παιδιά vs Άγαμος/η	-,383*	,004
	Παντρεμένος/η με παιδιά vs Διαζευγμένος/η	-,060	,995
	Παντρεμένος/η με παιδιά vs Χήρος/α	-,296	,969
	Παντρεμένος/η χωρίς παιδιά vs Άγαμος/η	-,626*	,002
	Παντρεμένος/η χωρίς παιδιά vs Διαζευγμένος/η	-,303	,546
	Παντρεμένος/η χωρίς παιδιά vs Χήρος/α	-,539	,796
	Άγαμος/η vs Διαζευγμένος/η	,323	,326
	Άγαμος/η vs Χήρος/α	,087	1,000
	Διαζευγμένος/η vs Χήρος/α	-,237	,988

Τα ευρήματα αυτά φαίνεται να αντιτίθενται στις μελέτες του Camilleri (2006, 2007), σύμφωνα με τις οποίες τα άγαμα άτομα και τα παντρεμένα με παιδιά στο σπίτι άτομα συγκέντρωναν υψηλότερους βαθμούς στις ΑΥΤ, ΣΥΜ και ΔΔΣ. Θα πρέπει, όμως, να αναφερθεί ότι στην παρούσα μελέτη, η κατηγορία Παντρεμένος/η με παιδιά είναι ενιαία, χωρίς διάκριση εάν τα παιδιά κατοικούν με τους γονείς τους ή όχι, στοιχείο καθοριστικό για τις μελέτες του Camilleri (2006, 2007). Για το λόγο αυτό, είναι αδύνατο να γίνει σύγκριση με την παραπάνω βιβλιογραφία.

Στη συνέχεια, η σχέση του Φύλου και της Αξιολόγησης με το ΚΠΔΥ φαίνονται στον Πίνακα 5.7.

Πίνακας 5.7 – Αποτελέσματα T-tests

			Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	T-test
ΑΥΤ	Φύλο	Γυναίκα	3,39	,51	,063
		Άντρας	3,49	,56	
	Αξιολόγηση	Χαμηλή	3,19	,47	,229
		Υψηλή	3,45	,54	
ΣΥΜ	Φύλο	Γυναίκα	3,29	,40	,328
		Άντρας	3,25	,45	
	Αξιολόγηση	Χαμηλή	3,44	,22	,320
		Υψηλή	3,27	,43	
ΔΔΣ	Φύλο	Γυναίκα	3,20	,42	,138
		Άντρας	3,27	,47	
	Αξιολόγηση	Χαμηλή	3,25	,14	,914
		Υψηλή	3,23	,45	
ΕΠΠ	Φύλο	Γυναίκα	2,72	,78	,249
		Άντρας	2,82	,85	
	Αξιολόγηση	Χαμηλή	3,39	1,06	,055
		Υψηλή	2,76	,78	
ΚΠΔΥ	Φύλο	Γυναίκα	3,15	,34	,116
		Άντρας	3,21	,36	
	Αξιολόγηση	Χαμηλή	3,32	,31	,322
		Υψηλή	3,18	,34	

Οι τιμές του t-test (όλες άνω του 0,05) δεν επιτρέπουν την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με οποιαδήποτε σχέση του Φύλου ή της Αξιολόγησης με το ΚΠΔΥ ή τις επιμέρους διαστάσεις του. Τα ευρήματα σχετικά με την έλλειψη σχέσης μεταξύ του ΚΠΔΥ με το Φύλο συμφωνούν με τους Gan et al. (2014), αλλά και με το συμπέρασμα που εξήγαγε η γράφουσα, κατόπιν παράθεσης των αντικρουόμενων αποτελεσμάτων

διαφορετικών ερευνών επί του θέματος. Παρόλα αυτά, η μη εύρεση μίας σχέσης μεταξύ του γυναικείου φύλου με τις ΣΥΜ και ΕΠΠ ή/και του ανδρικού φύλου με τις ΑΥΤ και ΔΔΣ, αντικρούεται στη βιβλιογραφία. Φαίνεται οι δημόσιοι υπάλληλοι της Σύρου να μην παρουσιάζουν διαφορές, με βάση το φύλο τους, ως προς το κίνητρό τους να ωφεληθούν το κοινωνικό σύνολο.

Τέλος, η Αξιολόγηση δε συσχετίζεται επαρκώς με το ΚΠΔΥ αλλά και με καμία από τις διαστάσεις του. Κάτι τέτοιο ήταν αναμενόμενο, καθώς από το περιγραφικό ακόμη τμήμα της παρούσας ανάλυσης προέκυψε ότι η αξιολόγηση των ερωτώμενων από τους προϊσταμένους τους δεν ήταν ρεαλιστική. Έτσι, καθόσον η Αξιολόγηση δε μετρούσε την πραγματική απόδοση των υπαλλήλων, θα ήταν απίθανο να συσχετίζεται με το ΚΠΔΥ που αυτοί διαθέτουν. Ακόμη και αν προέκυπτε κάποια τέτοια σχέση, θα εξεταζόταν με μεγάλη επιφύλαξη σχετικά με τη σημασία της.

Η μη επαρκής αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων της Σύρου, ενδεικτική ίσως της επικρατούσας κατάστασης σε όλη την Ελλάδα, καταδεικνύει ότι το οργανωσιακό περιβάλλον του ελληνικού δημοσίου τομέα χαρακτηρίζεται από μία έλλειψη σύνδεσης των αποτελεσμάτων με την καταβαλλόμενη προσπάθεια, γεγονός που καθιστά τις ωφελμιστικές θεωρίες δύσκολα εφαρμόσιμες.

Αρκεί να ανακαλέσει κάποιος στη μνήμη του τη θεωρία του Vroom, σύμφωνα με την οποία μία από τις προϋποθέσεις για την υποκίνηση του ατόμου είναι η σύνδεση της αυξημένης απόδοσης με την αύξηση των ανταμοιβών του, για να καταλάβει ότι κάτι τέτοιο δεν είναι δυνατό να εφαρμοσθεί σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον, στο οποίο δεν υπάρχει πρωτίστως η αναγνώριση της αυξημένης προσπάθειας, ώστε αυτή στη συνέχεια να συνδεθεί με αυξημένες ανταμοιβές. Έτσι, το οργανωσιακό περιβάλλον που μελετήθηκε στη Σύρο προσιδιάζει στο περιβάλλον που περιέγραψε ο Shamir (1991), όπως αναφέρεται στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Τέλος, καμία σχέση με το ΚΠΔΥ ή με τις επιμέρους διαστάσεις του δε θεμελιώθηκε για τις μεταβλητές Εισόδημα ή Εκπαίδευση. Όσον αφορά το Εισόδημα, τα ευρήματα συμφωνούν με τη βιβλιογραφία. Όσον αφορά, όμως, την Εκπαίδευση, έρχονται σε πλήρη αντίθεση με αυτήν, με την εξαίρεση των Gan et al. (2014) και Kim (2016), οι οποίοι επίσης δεν ανακάλυψαν κάποια σύνδεση.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κατόπιν τόσο της βιβλιογραφικής όσο και της εμπειρικής ανάλυσης, με την παρούσα εργασία εξάγονται αρκετά χρήσιμα συμπεράσματα. Αρχικά, γίνεται βαθύτερα κατανοητή η έννοια του κινήτρου παροχής δημόσιας υπηρεσίας, ενός χαρακτηριστικού που συνιστά τη διάθεση για ανιδιοτελή προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και το οποίο βρίσκεται, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, σε όλους τους ανθρώπους και μάλιστα σε διεθνή κλίμακα.

Παρότι αυτή η ανιδιοτελής προσφορά βρίσκεται εκτός του κυρίως φάσματος ερμηνείας των ωφελιμιστικών θεωριών καθώς δεν αφορά συμπεριφορά του ατόμου με βάση τη μεγιστοποίηση του ατομικού οφέλους του, αποδείχθηκε ότι δεν αποτελεί καθόλου δυσερμήνευτη συμπεριφορά, αλλά αντίθετα, βρίσκει τη βάση της σε πολλά πεδία των κοινωνικών και ανθρωπιστικών επιστημών, ακόμη και σε κάποια πεδία της επιστήμης της Οικονομίας.

Εν συνεχεία φάνηκε ότι το ΚΠΔΥ, παρότι στοιχείο της συμπεριφοράς κάθε ατόμου, συνδέεται περισσότερο με την εργασία στο δημόσιο τομέα σε διεθνές επίπεδο. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην τάση των ατόμων με υψηλό βαθμό ΚΠΔΥ να αναζητούν εργασία στο δημόσιο τομέα ή στην αύξηση του υπάρχοντος ΚΠΔΥ των δημοσίων υπαλλήλων μέσα από την εργασία τους σε έναν τομέα που στοχεύει στην υπηρεσία του κοινωνικού συνόλου. Η συγκέντρωση υψηλού βαθμού ΚΠΔΥ στο δημόσιο τομέα προέκυψε από τη βιβλιογραφική ανάλυση, αλλά υποστηρίχθηκε και από την εμπειρική μελέτη. Μόνη της αυτή η ιδιαιτερότητα του δημοσίου τομέα τον κάνει να ξεχωρίζει από τον ιδιωτικό τομέα, ως προς τη φύση των ατόμων που συγκεντρώνει.

Τη φύση αυτή αναδεικνύουν και οι μελέτες που φανερώνουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν γενικότερα έναν πιο φιλοκοινωνικό (prosocial) προσανατολισμό στη ζωή τους σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Έτσι, συμμετέχουν πιο συχνά σε συλλόγους με κοινωνικό ή πολιτιστικό περιεχόμενο, σε ενέργειες εθελοντικής αιμοδοσίας και άλλου είδους εθελοντικές ενέργειες, σε αγαθοεργίες, στην καταγγελία δυσλειτουργιών και παράνομων πράξεων (*whistle-blowing*) στο χώρο εργασίας τους, ψηφίζουν πιο συχνά στις εκλογές και συμμετέχουν ως ενεργοί πολίτες σε ψηφίσματα επάνω σε καίρια ζητήματα, αλλά και σε απλές καθημερινές πράξεις, όπως η παραχώρηση της σειράς τους στην ουρά σε ένα άλλο άτομο.

Ταυτόχρονα, όμως, στην παρούσα εργασία αναδείχθηκαν εμμέσως και άλλα στοιχεία που διαφοροποιούν το δημόσιο τομέα από τον ιδιωτικό. Σημειώθηκε ότι ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει πολυπλοκότητα, καθώς υπηρετεί παράλληλα πολλούς και διαφορετικούς στόχους. Αρκεί να ανακαλέσει κανείς στη μνήμη του όλες τις αρχές της δημόσιας διοίκησης που οφείλει να υπηρετήσει ένας Έλληνας δημόσιος υπάλληλος, μεταξύ των οποίων οι αρχές της νομιμότητας, της διαφάνειας, της αμεροληψίας, της αναλογικότητας, της χρηστής διοίκησης, πιθανότατα παρόμοιες με τις αντίστοιχες αρχές που υπηρετούν οι δημόσιοι υπάλληλοι άλλων χωρών.

Ένα εξίσου σημαντικό στοιχείο που διαφοροποιεί το δημόσιο τομέα από τον ιδιωτικό και αναδείχθηκε στη βιβλιογραφική ανάλυση είναι αυτό του οργανωσιακού περιβάλλοντος. Ο δημόσιος τομέας αποτελεί ένα χώρο εργασίας στον οποίο οι στόχοι μπορεί να μην είναι ξεκάθαροι και τα μέσα για την επίτευξή τους μπορεί να μην είναι καθιερωμένα. Επίσης, ο δημόσιος τομέας αποτελεί ένα οργανωσιακό περιβάλλον στο οποίο καθίσταται ιδιαίτερα δυσχερής ή αδύνατη η επιτυχής χρήση εξωτερικών ανταμοιβών, όπως η αύξηση του μισθού, για λόγους οικονομικής δυσπραγίας ή/και για λόγους μη επαρκούς και ρεαλιστικής αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

Η τελευταία συνθήκη, αυτή της μη ρεαλιστικής αξιολόγησης των εργαζομένων, διαφάνηκε πολύ καθαρά στην εμπειρική μελέτη επάνω στις δημόσιες υπηρεσίες της νήσου Σύρου, με πιθανότερο ενδεχόμενο την ισχύ της και σε ευρύτερα γεωγραφικά τμήματα του ελληνικού δημόσιου τομέα. Μάλιστα, κρίνοντας από το σχολιασμό του Shamir (1991) σχετικά με τις συνθήκες που επικρατούν στο δημόσιο τομέα διεθνώς, είναι πολύ πιθανό το οργανωσιακό περιβάλλον στο οποίο εργάζονται οι δημόσιοι υπάλληλοι της Σύρου να παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με τους δημοσίους τομείς πολλών ακόμη κρατών.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον είναι δύσκολη η εφαρμογή των ωφελιμιστικών θεωριών υποκίνησης. Οι τελευταίες βασίζονται επάνω στην προηγούμενη εμπειρία που έχει το άτομο σχετικά με τα αποτελέσματα στα οποία πρόκειται να οδηγήσει μία αυξημένη προσπάθεια από μέρους του, με τις συγκεκριμένες ανταμοιβές που πρόκειται να λάβει για τα αποτελέσματα αυτά, με τις ανάγκες που πρόκειται να καλύψουν αυτές οι ανταμοιβές και με το κατά πόσο οι ανταμοιβές αυτές είναι δίκαιες συγκρινόμενες με αυτές που έλαβαν οι συνάδελφοί του.

Σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον, όμως, που οι στόχοι δεν είναι ξεκάθαροι και τα μέσα επίτευξής τους δε διατίθενται εύκολα, η επίτευξη αποτελεσμάτων κατόπιν αυξημένης

προσπάθειας δεν αποτελεί εύκολα προβλέψιμο ενδεχόμενο. Ακόμη όμως και αν αυτά τα αποτελέσματα πράγματι προκύψουν, είναι απίθανο να οδηγήσουν σε αυξημένες ανταμοιβές από τον οργανισμό λόγω της ανεπαρκούς αξιολόγησης και της μη συγκεκριμενοποίησης των στόχων. Τέλος, σε ένα τόσο ασαφές περιβάλλον είναι πολύ πιθανό τα άτομα να νιώθουν αδικημένα όταν συγκρίνονται με τους συναδέλφους τους.

Λόγω όλων των παραπάνω στοιχείων που διαφοροποιούν το δημόσιο τομέα από τον ιδιωτικό και συνοψίζονται στην ανάγκη για ταυτόχρονη διασφάλιση σημαντικών αρχών της δημόσιας διοίκησης και στην επικράτηση ενός οργανωσιακού περιβάλλοντος στο οποίο είναι εξαιρετικά δυσχερής ή αδύνατη η χρήση εξωτερικών μέσων υποκίνησης, φαίνεται ότι η υποκίνηση στο δημόσιο τομέα είναι καλύτερο να στηριχθεί στα εσωτερικά κίνητρα των ατόμων που την απαρτίζουν, όπως το ΚΠΔΥ.

Αυτό το συμπέρασμα έρχεται σε αντίθεση με την τάση που διαφαίνεται κατά τα τελευταία έτη για εισαγωγή στους δημόσιους φορείς των κρατών μεθόδων υποκίνησης που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, όμως, μία τέτοια κίνηση μάλλον δεν πρόκειται να στεφθεί από επιτυχία, καθώς στο δημόσιο τομέα τα εσωτερικά κίνητρα “υπερέχουν” των εξωτερικών κινήτρων.

Κάτι τέτοιο, βέβαια, δε σημαίνει ότι τα εσωτερικά κίνητρα δε βάζονται από το οργανωσιακό περιβάλλον του δημοσίου τομέα. Για παράδειγμα, η *ασάφεια ρόλων* και η *γραφειοπαθολογία* αποδείχθηκαν επιβλαβείς για το ΚΠΔΥ των δημοσίων υπαλλήλων κατά τη βιβλιογραφική ανάλυση. Ταυτόχρονα, δεν ήταν λίγες οι φορές που οι μελετητές του ΚΠΔΥ σχολίασαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι αποθαρρύνονται από την απόκλιση ανάμεσα στις προσδοκίες τους για κοινωνική προσφορά και στην οργανωσιακή πραγματικότητα, καθώς και τον προστατευτισμό του οργανωσιακού τους περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα τον περιορισμό ή καλύτερα, τη μη εξέλιξη του ΚΠΔΥ που διαθέτουν.

Παρόλα αυτά, η βιβλιογραφική ανάλυση απέδειξε και το αντίθετο, δηλαδή ότι ο υψηλός βαθμός ΚΠΔΥ μπορεί να οδηγήσει στη μείωση της γραφειοπαθολογίας, ενώ η σύγκρουση των ρόλων που μπορεί να αντιμετωπίζει ένας δημόσιος υπάλληλος αυξάνει αντί να μειώνει το βαθμό του ΚΠΔΥ που αυτός διαθέτει.

Συνεπώς, τα εσωτερικά κίνητρα φανερώνουν μία μεγαλύτερη ανθεκτικότητα, σε σχέση με τα εξωτερικά κίνητρα, απέναντι στις “αντιξοότητες” του περιβάλλοντος του δημοσίου τομέα, με εξαίρεση τις περιπτώσεις στις οποίες τα άτομα μπορεί να “πέσουν”

στη βάση της πυραμίδας του Maslow και να υποκινούνται κυρίως από εξωτερικά κίνητρα. Με δεδομένο ότι στο σύγχρονο οικονομικοκοινωνικό περιβάλλον δεν υφίστανται, κατά βάση, τόσο ακραίοι παράγοντες όσο οι προαναφερόμενοι, το ΚΠΔΥ και τα εσωτερικά κίνητρα θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τους δημόσιους μάνατζερς ως προς την υποκίνηση των εργαζομένων εντός των δημοσίων οργανισμών.

Κατόπιν όλων των ανωτέρω, η γράφουσα οδηγήθηκε να συμπεράνει ότι ένας δημόσιος μάνατζερ σήμερα, προκειμένου να επιτύχει υψηλότερη απόδοση του προσωπικού του, θα πρέπει να προσπαθήσει να αυξήσει το ΚΠΔΥ των υφισταμένων του, να αποφύγει τα μέσα υποκίνησης που μειώνουν το ΚΠΔΥ, δηλαδή τα “εξόφθαλμα” εξωτερικά κίνητρα (π.χ. αύξηση μισθού, παροχή προνομίων που αυξάνουν το κύρος κ.λπ.) και να επιδιώξει την εσωτερική εξωτερικών προτύπων από τους υφισταμένους του, με βάση τη Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού των Deci & Ryan.

Η αύξηση του ΚΠΔΥ είναι δυνατό να τελεστεί με τη θέση των κατάλληλων κριτηρίων εισόδου στο δημόσιο τομέα, με βάση τους δημογραφικούς παράγοντες που αποδείχθηκαν ότι είναι περισσότερο συνδεδεμένοι με το ΚΠΔΥ, δηλαδή τη μεγαλύτερη ηλικία, την υψηλότερου βαθμού εκπαίδευση ή την οικογενειακή κατάσταση του παντρεμένου ατόμου με παιδιά στο σπίτι. Αυτό μπορεί να γίνει εφικτό με την απαλοιφή των ηλικιακών κριτηρίων, τα οποία περιόριζαν την πρόσβαση στο δημόσιο τομέα των μεγαλύτερων σε ηλικία ατόμων, αλλά και τη θέση υψηλών κριτηρίων επιπέδου εκπαίδευσης ή την παροχή αρκετών επιπλέον μορίων για τα άτομα με ανήλικα τέκνα.

Επιπρόσθετα, η θέση της διάθεσης εργασιακής εμπειρίας ως απαραίτητης προϋπόθεσης για την είσοδο στο δημόσιο τομέα μπορεί να εξασφαλίσει τη μεγαλύτερη ηλικία των εισερχομένων. Δε θα πρέπει να αγνοηθεί η πολύ ισχυρή σύνδεση των μεγαλύτερων ηλικιών με το ΚΠΔΥ και τις επιμέρους διαστάσεις του, η οποία προέκυψε και από την παρούσα εμπειρική έρευνα. Παράλληλα, η προϋπόθεση της διάθεσης από τους υποψηφίους προηγούμενης εργασιακής εμπειρίας στο δημόσιο τομέα είναι δυνατό να εξασφαλίσει τη μεγαλύτερη θητεία τους στον τομέα αυτό, έναν παράγοντα που τόσο η βιβλιογραφική έρευνα όσο και η εμπειρική μελέτη ανέδειξαν ουσιαστικά.

Επίσης, είναι θεμιτή η υιοθέτηση στυλ ηγεσίας και η καλλιέργεια οργανωσιακής κουλτούρας που προάγουν την *αίσθηση ικανότητας* των ατόμων για την εργασία τους, την *αίσθηση αυτονομίας* και του αισθήματος ότι εκείνοι αποφασίζουν για την εργασία τους, καθώς και την *αίσθηση σχετικότητας*, δημιουργώντας ένα κλίμα συντροφικότητας μέσα

στην οργάνωση. Η τρεις αυτές πολύ ισχυρές δυνάμεις είναι δυνατό να ωθήσουν τα άτομα στο να εσωτερικεύσουν κάποιες συμπεριφορές που παρατηρούν στο περιβάλλον τους και να οδηγήσουν ακόμη και την ενσωμάτωσή τους στο δικό τους “είναι”.

Ένα ακόμη ενδεχόμενο βελτίωσης της εσωτερικής υποκίνησης στο δημόσιο τομέα αποτελεί ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας μέσα στον οργανισμό με βάση με τα Χαρακτηριστικά της Εργασίας που περιέγραψαν οι Hackman & Oldham. Μάλιστα, κάτι τέτοιο είναι δυνατό να συμβεί και σε επίπεδο γραφείου, κατά την ανάθεση εργασιών (tasks) στους υφιστάμενους. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος μπορεί να επιδιώξει την ανάθεση στον υφιστάμενο μίας ολόκληρης εργασίας αντί ενός τμήματος αυτής (*task identity*), την ανάθεση κατά καιρούς πολυποίκιλων καθηκόντων σε αυτόν (*skill variety*), την ενημέρωσή του σχετικά με το πώς τα πήγε στην εργασία που του ανατέθηκε (*feedback*), την παραχώρηση της δυνατότητας για λήψη πρωτοβουλιών και ανάληψη ευθυνών (*task autonomy*) και την εργασία σε ομάδες (*friendship opportunities, dealing with other*). Όλα τα παραπάνω έχουν αποδειχθεί ενισχυτικά για το ΚΠΔΥ.

Στο σημείο αυτό υπενθυμίζεται η ομοιότητα της πρότασης για σχεδιασμό των εργασιών με βάση τα Χαρακτηριστικά της Εργασίας με την πρόταση του Herzberg για *εμπλουτισμό* της εργασίας. Με την πρότασή του αυτή, ο Herzberg επιδίωκε την άνοδο της ευχαρίστησης που λάμβανε το άτομο από την ίδια την εργασία του, έναν παράγοντα που περιλαμβάνεται στους παράγοντες υποκίνησης της θεωρίας του και ταυτόχρονα αναγνωρίζεται και ως εσωτερικό κίνητρο, καθώς αφορά τη σχέση του ατόμου με την εργασία του. Κάτι τέτοιο δείχνει ότι η προσέγγιση της υποκίνησης από την πλευρά των εσωτερικών κινήτρων δε σημαίνει την καταδίκη των παραδοσιακών ωφελιμιστικών θεωριών, αλλά την υπό όρους αξιοποίησή τους, λόγω της διαφορετικής εστίασης του ενδιαφέροντός τους.

Άλλωστε, όλες οι παραπάνω προτάσεις αποτελούν εξωτερικές από το άτομο παρεμβάσεις οι οποίες, όμως, δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες ώστε να διαφυλαχθεί και να εξελιχθεί το επίπεδο του ΚΠΔΥ των ατόμων. Κατόπιν των παραπάνω, η γνώση της θεωρίας του ΚΠΔΥ από τους δημόσιους μάνατζερς και η χρήση αυτής για την υποκίνηση στο δημόσιο τομέα μπορούν να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση στο δημόσιο τομέα, ενώ πολλές φορές είναι δυνατό αυτό να συμβεί ακόμη και σε επίπεδο γραφείου. Η αντίληψη ότι τα κίνητρα βρίσκονται μέσα στους ανθρώπους και όχι έξω από αυτούς είναι ο μόνος δρόμος που παρέχει ένα υγιές μέλλον στο δημόσιο τομέα.

7. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Η εμπειρική μελέτη που διενεργήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας έχει αρκετούς περιορισμούς. Αρχικά, περιορίσθηκε στη γεωγραφική περιοχή της Σύρου, για λόγους ευκολίας, με αποτέλεσμα τα ευρήματά της να μη δύνανται να γενικευθούν σε όλο τον ελληνικό δημόσιο τομέα. Το μέγεθος του δείγματος, άλλωστε, δε θα επέτρεπε κάτι τέτοιο ακόμη και αν οι ερωτώμενοι εργάζονταν σε δημόσιους φορείς σε όλη την έκταση του ελλαδικού χώρου. Σε περίπτωση μελλοντικής έρευνας σε όλο τον ελλαδικό χώρο, ίσως να είναι δυνατή και η θέση της ερώτησης περί της υπηρεσίας στην οποία υπηρετεί ο ερωτώμενος, προκειμένου να προκύψουν διακλαδικά συμπεράσματα. Επισημαίνεται ότι στην παρούσα εμπειρική μελέτη αποφεύχθηκε η χρήση της ερώτησης αυτής, καθώς κάτι τέτοιο θα έβλαπτε την αντιλαμβανόμενη από τους ερωτώμενους ανωνυμία του ερωτηματολογίου, λόγω της στελέχωσης των υπηρεσιών της Σύρου από περιορισμένο αριθμό ατόμων.

Προτείνεται μελλοντικοί ερευνητές να μελετήσουν ευρύτερες γεωγραφικά περιοχές ή ακόμη να πραγματοποιήσουν συγκριτική μελέτη μεταξύ του ΚΠΔΥ που παρουσιάζουν διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδας. Επιπλέον, καθότι από τη βιβλιογραφική έρευνα προέκυψε ότι η μελέτη των διαφορών που παρουσιάζουν στο ΚΠΔΥ οι διαφορετικές κουλτούρες βρίσκεται σε εμβρυακό στάδιο, θα παρουσίαζε ιδιαίτερο ενδιαφέρον μία συγκριτική μελέτη του ΚΠΔΥ ανάμεσα σε διαφορετικές χώρες/κουλτούρες.

Έναν ακόμη περιορισμό της παρούσας έρευνας, λόγω της επιλογής της γράφουσας/ερευνήτριας να χρησιμοποιήσει το πλήρες μοντέλο του Perry (1996), αποτέλεσε η μη συμπερίληψη της μέτρησης των οργανωσιακών μεταβλητών, όπως της γραφειοκρατίας, του ταιριάσματος ατόμου-περιβάλλοντος, της οργανωσιακής δέσμευσης, των χαρακτηριστικών της εργασίας, της οργανωσιακής κουλτούρας κ.ά., καθώς κάτι τέτοιο θα αύξανε κατακόρυφα το μέγεθος του ερωτηματολογίου και θα μείωνε σημαντικά το ποσοστό ανταπόκρισης των ερωτώμενων. Σημειώνεται ότι, λόγω της πολυσύνθετης φύσης των οργανωσιακών μεταβλητών, για τη μέτρηση καθεμίας εξ' αυτών θα απαιτούνταν η προσθήκη περίπου 5-15 ακόμη ερωτήσεων στο υπάρχον ερωτηματολόγιο, το οποίο απαρτιζόταν ήδη από 35 ερωτήσεις.

Για τον ίδιο λόγο, καθώς και για την αποφυγή της μεροληπτικής απάντησης των ερωτώμενων με τη χρήση ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης, η μέτρηση της εργασιακής απόδοσης πραγματοποιήθηκε με τη χρήση μίας ερώτησης, που αφορούσε τη βαθμολογία που είχε λάβει το άτομο από τον προϊστάμενό του στην τελευταία διενεργηθείσα αξιολόγηση. Όπως φάνηκε, η αξιολόγηση αυτή δεν ήταν καθόλου ρεαλιστική, με αποτέλεσμα να μην έχει μετρηθεί στην ουσία η εργασιακή απόδοση και να μην είναι δυνατή η σύνδεσή της με το βαθμό του ΚΠΔΥ που διέθεταν τα άτομα.

Κατόπιν των ανωτέρω, προτείνεται μελλοντικές έρευνες να συμπεριλαμβάνουν στο αντικείμενο μελέτης τους και τη μέτρηση των προαναφερόμενων οργανωσιακών μεταβλητών, καθώς αυτές επηρεάζουν καθοριστικά το ΚΠΔΥ και ταυτόχρονα επηρεάζονται από αυτό. Όσον αφορά τη μέτρηση της απόδοσης στην εργασία, τουλάχιστον για τον ελληνικό δημόσιο τομέα, είναι θεμιτό να ακολουθείται η μέθοδος της αυτοαξιολόγησης με τη θέση ερωτήσεων στο άτομο περί της απόδοσής του στην εργασία του. Η μέθοδος αυτή, παρότι επιρρεπής σε μεροληψία, πρόκειται να είναι σίγουρα πιο ρεαλιστική, ως δείκτης της εργασιακής απόδοσης, από ό,τι η αξιολόγηση του προϊσταμένου, στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Μάλιστα, με τη χρήση προχωρημένων στατιστικών μεθόδων, είναι δυνατό να εξαλειφθεί ο μεροληπτικός παράγοντας, όπως συνέβη με τη μελέτη των Petrovsky & Ritz (2014).

Όσον αφορά τη μέτρηση του ΚΠΔΥ το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε (Perry, 1996), παρότι παρουσίαζε αξιοπιστία και εγκυρότητα, ωστόσο δεν είχε ελεγχθεί από τον παραπάνω ερευνητή ως προς την αποφυγή της τάσης των ερωτώμενων να παρέχουν κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις. Σε επόμενες έρευνες, θα ήταν θεμιτό να πραγματοποιηθούν οι σχετικοί στατιστικοί έλεγχοι πριν την εφαρμογή του μοντέλου. Ακόμη, προτείνεται η ενδεχόμενη προσθήκη από μελλοντικούς ερευνητές περισσότερων ερωτήσεων στη διάσταση ΕΠΠ, καθώς αυτή στο παρόν μοντέλο μετριέται μόνο με τη χρήση τριών και μάλιστα αντεστραμμένων ερωτήσεων οδηγώντας τους ερωτώμενους, όπως έδειξε και η παρούσα εμπειρική έρευνα, περισσότερο σε πολιτική πόλωση παρά σε ειλικρινή απάντηση επί των ενδιαφερόντων τους.

Επίσης, προτείνεται σε επόμενες έρευνες, η μεταβλητή Οικογενειακή κατάσταση να χωρισθεί στις κατηγορίες: *Άγαμος/η, Παντρεμένος/η με παιδιά στο σπίτι, Παντρεμένος/η χωρίς παιδιά στο σπίτι, Διαζευγμένος/η, Χήρος/α*. Προτείνεται δηλαδή ο διαχωρισμός της κατηγορίας Παντρεμένος/η με παιδιά σε δύο υποκατηγορίες,

προκειμένου να είναι ευκολότερη η σύγκριση των μελλοντικών ευρημάτων με τα ευρήματα του Camilleri (2007), σχετικά με τη μεγάλη συμπόνια, αυτοθυσία και αίσθημα καθήκοντος που παρουσιάζουν τα παντρεμένα άτομα που ζουν στην ίδια εστία με τα παιδιά τους, σε αντίθεση με τα παντρεμένα άτομα *χωρίς παιδιά στο σπίτι*.

8. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή της παρούσας εργασίας, αλλά φανερώθηκε σε όλο το σώμα αυτής, το ΚΠΔΥ είναι μία δυναμική έννοια, που φαίνεται να αλλάζει στο χρόνο, σε διαφορετικές περιοχές και σε διαφορετικούς οργανισμούς. Η επέκταση των ερευνών επάνω στη φύση του ΚΠΔΥ, στους παράγοντες που το επηρεάζουν και στις μεταβλητές που το ίδιο επηρεάζει θα βοηθήσει στη βαθύτερη κατανόηση αυτού που ονομάζουμε κίνητρο παροχής δημόσιας υπηρεσίας, καθώς και στην καλύτερη κατανόηση του ρόλου που αυτό μπορεί να διαδραματίσει στην υποκίνηση των εργαζομένων εντός του δημοσίου τομέα και στην επιτυχή λειτουργία του τελευταίου.

Τόσο από τη βιβλιογραφική, όσο και από την ποσοτική έρευνα προέκυψε ότι στο δημόσιο τομέα υπάρχει, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, η διάθεση για παροχή ουσιαστικής δημόσιας υπηρεσίας. Αυτή η διάθεση αποτελεί ένα “καύσιμο” που μπορεί να αξιοποιηθεί από την κρατική μηχανή για αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζει την υπηρετήση των πλείστων διαφορετικών αρχών που οφείλει να υπηρετήσει ένας δημόσιος υπάλληλος.

Κατά τη διενέργεια της εμπειρικής έρευνας, οι ερωτώμενοι πραγματοποίησαν αρκετά σχόλια σχετικά με το ότι η θεώρηση των πολιτών “ως αριθμών” δε βοηθά στη διατήρηση και ανάπτυξη της διάθεσης των υπαλλήλων για κοινωνική προσφορά, αλλά και το ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δε θα πρέπει να παρασύρονται από το οργανωσιακό τους περιβάλλον και να χάνουν αυτή τη διάθεση. Το ενδεχόμενο βελτίωσης αυτού του οργανωσιακού περιβάλλοντος με τέτοιο τρόπο, ώστε αυτό να οδηγεί στη διατήρηση και ανάπτυξη του ΚΠΔΥ πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη από τους μάνατζερς της δημόσιας διοίκησης, σε οποιοδήποτε βαθμό και αν αυτοί ανήκουν.

9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία

- Brewer, G. A. (2008). Employee and Organizational Performance. In J. L., Perry, & A., Hondeghem (Eds.), *Motivation in Public Management- The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press Inc.
- Chapman, B. (1959). *The Profession of Government- The Public Service in Europe*. London: Unwin University Books.
- Etzioni, A. (2002). A Communitarian Position on Character Education. In W. Damon (ed.), *Bringing in A New Era in Character Education* (pp.113-128), Stanford University: Hoover Institution Press.
- Houston, D. J. (2008). Behavior in the Public Square. In J. L., Perry, & A., Hondeghem (Eds.), *Motivation in Public Management- The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press Inc.
- Koehler, M., & Rainey, H. G. (2008). Interdisciplinary Foundations of Public Service Motivation. In J. L., Perry, & A., Hondeghem (Eds.), *Motivation in Public Management- The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press Inc.
- Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2002). *Μάνατζμεντ* (3^η αμερικάνικη έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Pandey, S. K., & Stazyk, E. C. (2008). Antecedents and Correlates of Public Service Motivation. In J. L., Perry, & A., Hondeghem (Eds.), *Motivation in Public Management- The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press Inc.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Editor's Introduction. In J. L., Perry, & A., Hondeghem (Eds.), *Motivation in Public Management- The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press Inc.
- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2008). Behavioral Dynamics: Institutions, Identities, and Self-Regulation. In J. L., Perry, & A., Hondeghem (Eds.), *Motivation in Public Management- The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press Inc.

- Vandenabeele, W., & Van de Walle S. (2008). International Differences in Public Service Motivation: Comparing Regions across the World. In J. L., Perry, & A., Hondeghem (Eds.), *Motivation in Public Management- The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press Inc.
- Κέφης, Β. Ν. (2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κτιστάκη, Σ. Ν. (2014) *Εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (2012). *Ψυχολογία Κινήτρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Μπουραντάς, Δ. Κ. (2015). *Μάνατζμεντ. Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο- Σύγχρονες Προσεγγίσεις & Μέθοδοι- Διοικητικές & Ηγετικές Ικανότητες* (2^η Έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Άρθρα

- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185–201. doi:10.1016/1053-4822(93)90012-s.
- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector. *The American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380. doi:10.1177/02750740122064992.
- Blank, R. M. (1985). An Analysis of Workers' Choice between Employment in the Public and Private Sectors. *Industrial and Labor Relations Review*, 38(2), 211. doi:10.2307/2523830.
- Bourantas, D. & Papalexandris, N. (1999). Personality traits discriminating between employees in public- and in private-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 858-869. doi: 10.1080/095851999340198.
- Brewer, G. A., & 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(3), 413–440. doi:10.1093/oxfordjournals.jpart.a024390.
- Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer, R. L. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254–264. doi:10.1111/0033-3352.00085.
 - Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710. doi:10.2307/258391.
 - Bright, L. (2007). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361–379. doi:10.1177/0734371x07307149.
 - Buchanan, B. (1975). Red-Tape and the Service Ethic. *Administration & Society*, 6(4), 423–444. doi:10.1177/009539977500600403.
 - Camilleri, E. (2006). Towards Developing an Organisational Commitment - Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employees. *Public Policy and Administration*, 21(1), 63–83. doi:10.1177/095207670602100105.
 - Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, 36(3), 356–377. doi:10.1108/00483480710731329.
 - 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(1), 84–98. doi:10.1177/095207670602100106.
 - Cheng, K. T. (2015). Public service motivation and job performance in public utilities. *International Journal of Public Sector Management*, 28(4/5), 352–370. doi:10.1108/ijpsm-08-2015-0152.
 - Crewson, P. E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499–518. doi:10.1093/oxfordjournals.jpart.a024363.
 - Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67. doi:10.1006/ceps.1999.1020.
 - Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000b). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. doi: 10.1037/110003-066X.55.1.68.

- DeHart-Davis, L., Marlowe, J., & Pandey, S. K. (2006). Gender Dimensions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 66(6), 873–887. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00655.x.
- Frederickson, H. G., & Hart, D. K. (1985). The Public Service and the Patriotism of Benevolence. *Public Administration Review*, 45(5), 547-553. doi:10.2307/3109929.
- Gabris, G. T., & Simo, G. (1995). Public Sector Motivation as an Independent Variable Affecting Career Decisions. *Public Personnel Management*, 24(1), 33–51. doi:10.1177/009102609502400103.
- Gan, K., Du, X., & Mou, J. (2014, August). *Research on the Impact of Public Service Motivation on Job Satisfaction: Taking the Chinese Civil Servants for Example*. Paper presented at International Conference on Public Management (ICPM 2014)- International Integration for Regional Public Management: New Challenges and Opportunities, Bali, Indonesia. doi: 10.2991/icpm-14.2014.49.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7.
- Houston, D. J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713–728. doi:10.1093/oxfordjournals. jpart.a024288.
- Kim, S. (2008). Revising Perry’s Measurement Scale of Public Service Motivation. *The American Review of Public Administration*, 39(2), 149–163. doi:10.1177/0275074008317681.
- Kim, S. (2016). Job characteristics, Public Service Motivation, and work performance in Korea. *Gestion et management public*, 5/1(3), 7-24. doi: 10.3917/gmp.051.0007.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals’ fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35–52. doi:10.1177/0020852308099505.

- Manolopoulos, D. (2007). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30(1), 63–85. doi:10.1108/01425450810835428.
- Manolopoulos, D. (2008). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1738–1762. doi:10.1080/09585190802295389.
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: the role of organizational identification. *Public Money & Management*, 39(2), 77-85. doi: 10.1080/09540962.2018.1556004.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40–53. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x.
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America. Does Public Service Motivation Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5–16. doi: 10.1177/0734371x9901900402.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2007). Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment: Empirical Tests of Commitment Effects in Federal Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 197-226. doi: 10.1177/0734371X06296866.
- 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. doi:10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181–197. doi:10.1093/oxfordjournals.jpart.a024345.
- Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D., & Littlepage, L. (2008). What Drives Morally Committed Citizens? A Study of the Antecedents of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 68(3), 445–458. doi:10.1111/j.1540-6210.2008.00881.x.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373. doi:10.2307/976618.

- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471–488.
- Petrovsky, N., & Ritz, A. (2014). Public service motivation and performance: a critical perspective. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 2(1), 57-79. doi: 10.1108/EBHRM-07-2013-0020.
- Rainey, H. G. (1982). Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288–302. doi:10.1177/027507408201600402.
- Ratto, M., & Burgess, S. (2003). The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(2), 285–300. doi: 10.1093/oxrep/19.2.285.
- Ritz, A. (2009). Public Service Motivation and Organizational Performance in Swiss Federal Government. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 53-78. doi: 10.1177/0020852308099506.
- Shamir, B. (1991). Meaning, Self and Motivation in Organizations. *Organization Studies*, 12(3), 405–424. doi:10.1177/017084069101200304.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM- performance relationship, *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34.
- 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. doi:10.1177/095207670602100102.
- Viswesvaran, C. (2001). Assessment of Individual Job Performance: A Review of the Past Century and a Look Ahead. In N., Anderson, D. S., Ones, H. K., Sinangil & C., Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Volume 1- Personnel Psychology* (pp.110-126). Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
- Wittmer, D. (1991). Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government, Hybrid Sector, and Business Managers. *Public Productivity & Management Review*, 14(4), 369. doi:10.2307/3380953.

Άλλες Πηγές

- McLeod, S. (2013). *Kohlberg's Stages of Moral Development*. <https://www.simplypsychology.org/kohlberg.html> [τελευταία πρόσβαση 24-9-2019].
- Επίσημη ιστοσελίδα της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SAM04/2011> [τελευταία πρόσβαση 10-11-2019].
- Περετζίδης, Δ. (2007). Η Αξιολόγηση της Απόδοσης των Υπαλλήλων στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα- Θεωρία και Πράξη. Μεταπτυχιακή διπλωματική, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

10. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παράρτημα 10.1-Αρχικά σχηματισθέν Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

(Εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης: 5-8 λεπτά)

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μία απολύτως ανώνυμη συγκέντρωση απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων της νήσου Σύρου, επάνω σε μία ποικιλία κοινωνικών θεμάτων. Παρακαλείσθε για την πλήρη συμπλήρωσή του.

Στις επόμενες ερωτήσεις, επιλέξτε με Χ μία απάντηση από το 1 έως το 5 (1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ Απόλυτα):

1. Το να κάνω τη διαφορά στην κοινωνία σημαίνει περισσότερα για μένα απ' ό,τι τα προσωπικά επιτεύγματα.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2. Σπάνια συγκινούμαι με τις δυσκολίες των μη προνομιούχων.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3. Τα περισσότερα κοινωνικά προγράμματα είναι πολύ ζωτικής σημασίας για να μπορούμε να κάνουμε χωρίς αυτά.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

4. Μου είναι δύσκολο να συγκρατήσω τα συναισθήματά μου όταν βλέπω ανθρώπους σε ανάγκη.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

5. Πιστεύω στο να βάζει κανείς το καθήκον πάνω από τον εαυτό του.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

6. Το να τα πάω καλά οικονομικά είναι σίγουρα σημαντικότερο για μένα από το να κάνω καλές πράξεις.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

7. Για μένα, ο πατριωτισμός περιλαμβάνει το να φροντίζεις για το καλό των άλλων.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

8. Πολλά από όσα κάνω είναι για ένα σκοπό μεγαλύτερο από τον εαυτό μου.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

9. Σπάνια σκέφτομαι το καλό των ανθρώπων που δε γνωρίζω προσωπικά.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

10. Η πολιτική είναι μία βρώμικη λέξη.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

11. Το να υπηρετώ τους πολίτες θα με έκανε να νιώθω καλά, ακόμη και αν κανείς δε με πλήρωνε γι' αυτό.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

12. Συχνά μου υπενθυμίζεται από καθημερινά γεγονότα το πόσο εξαρτιόμαστε ο ένας από τον άλλο.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

13. Μου είναι δύσκολο να αποκτήσω έντονο ενδιαφέρον για το τι συμβαίνει στην κοινότητά μου.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

14. Πιστεύω ότι οι άνθρωποι θα έπρεπε να δίνουν πίσω στην κοινωνία περισσότερα από όσα παίρνουν από αυτή.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

15. Είμαι ένας από αυτούς τους σπάνιους ανθρώπους που θα διακινδύνευαν μία προσωπική απώλεια, προκειμένου να βοηθήσουν κάποιον άλλο.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

16. Συνεισφέρω ανιδιοτελώς στην κοινότητά μου.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

17. Είναι λίγη η συμπόνια που τρέφω για ανθρώπους που βρίσκονται σε ανάγκη και είναι απρόθυμοι να κάνουν το πρώτο βήμα για να βοηθήσουν τον εαυτό τους.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

18. Είμαι έτοιμος να κάνω τεράστιες θυσίες για το καλό της κοινωνίας.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

19. Το δούναι και λαβείν κατά την παραγωγή μιας δημόσιας πολιτικής δε μου ταιριάζει.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

20. Είναι πολύ σημαντική για μένα μια δημόσια υπηρεσία που είναι γεμάτη νόημα.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

21. Δε με νοιάζει και πολύ για τους πολιτικούς.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

22. Θα προτιμούσα να βλέπω τους δημόσιους αξιωματούχους να κάνουν το καλύτερο για την κοινότητα, ακόμη και αν αυτό έβλαπτε τα συμφέροντά μου.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

23. Θεωρώ τη δημόσια υπηρεσία ως το καθήκον μου απέναντι στην πολιτεία.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

24. Είναι λίγα τα δημόσια προγράμματα που να υποστηρίζω με όλη μου την καρδιά.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Στις παρακάτω ερωτήσεις, συμπληρώστε με Χ στο αντίστοιχο πεδίο ή συμπληρώστε με κείμενο, όπου ζητείται:

25. Ως δημόσιος υπάλληλος, υπάγεστε σε:

Ανεξάρτητη Αρχή ☐ Αποκεντρωμένη Διοίκηση ☐ Οργανισμό Τοπ. Αυτοδιοίκησης ☐ Υπουργείο ☐

Αναπληρώστε Υπουργείο, συμπληρώστε ποιο:

26. Στην εργασία σας, εποπτεύετε ή συντονίζετε εργαζόμενους; Ναι ☐ Όχι ☐

27. Σε ποιο επίπεδο της απεικονιζόμενης πυραμίδας θα κατατάσσατε τον εαυτό σας στην τοπική μονάδα του οργανισμού, στον οποίο εργάζεστε;

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐



28. Φύλο: Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

29. Ηλικία (σε έτη):

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

30. Υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει:

Γυμνάσιο ☐ Λύκειο ☐ ΑΕΙ/ΤΕΙ ☐ ΙΕΚ ☐ Μεταπτυχιακό ☐ Διδακτορικό ☐

Άλλο (περιγράψτε ποιο):

31. Συνολικός αριθμός ετών που υπηρετείτε στο δημόσιο τομέα: (συμπληρώστε αριθμό)

32. Οικογενειακή κατάσταση:

Άγαμος/η ☐ Παντρεμένος/η ☐ Διαζευγμένος/η ☐ Χήρος/α ☐

33. Αριθμός τέκνων (συμπληρώστε αριθμό, ακόμη και 0):

34. Ετήσιο εισόδημα νοικοκυριού έτους 2018 σε ευρώ (μικτά):

< 10.000 ☐ 10.001-20.000 ☐ 20.001-30.000 ☐ 30.001-40.000 ☐ 40.001-50.000 ☐ > 50.000 ☐

35. Ποια βαθμολογία λάβατε στην τελευταία αξιολόγηση από τον προϊστάμενό σας επάνω στην εργασία σας;

0-20% ☐ 20-40% ☐ 40-60% ☐ 60-80% ☐ 80-100% ☐

Σχόλια/παρατηρήσεις:

.....
.....
.....
.....

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας!

Παράρτημα 10.2- Τελικό Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

(Εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης: 5-8 λεπτά)

Επικοινωνία: 69 ----- 836, natassa-----@hotmail.gr

Στόχος του παρόντος είναι η ανώνυμη συγκέντρωση των προσωπικών απόψεων/στάσεων των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την παροχή δημόσιας υπηρεσίας και η συσχέτισή τους με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Παρακαλείσθε για την πλήρη συμπλήρωσή του.

Στις παρακάτω ερωτήσεις, συμπληρώστε με Χ στο αντίστοιχο πεδίο ή συμπληρώστε με κείμενο, όπου ζητείται:

1. Φύλο: Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

2. Ηλικία (σε έτη):

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

3. Υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει:

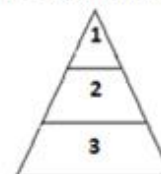
Γυμνάσιο ☐ Λύκειο ☐ ΑΕΙ/ΤΕΙ ☐ ΙΕΚ ☐ Μεταπτυχιακό ☐ Διδακτορικό ☐

Άλλο (περιγράψτε ποιο):

4. Στην εργασία σας, εποπτεύετε ή συντονίζετε εργαζόμενους; Ναι ☐ Όχι ☐

5. Σε ποιο επίπεδο της απεικονιζόμενης ιεραρχικής πυραμίδας θα κατατάσσατε τον εαυτό σας στην τοπική μονάδα του οργανισμού, στον οποίο εργάζεστε;

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐



6. Συνολικός αριθμός ετών που υπηρετείτε στον οργανισμό όπου εργάζεστε: (συμπληρώστε αριθμό)

Στις επόμενες ερωτήσεις, επιλέξτε με Χ μία απάντηση από το 1 έως το 5 (1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ Απόλυτα):

7. Το να κάνω τη διαφορά προσφέροντας στην κοινωνία σημαίνει περισσότερα για μένα απ' ό,τι τα προσωπικά επιτεύγματα.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

8. Σπάνια συγκινούμαι με τις δυσκολίες των μη προνομιούχων.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

9. Τα περισσότερα κοινωνικά προγράμματα είναι πολύ ζωτικής σημασίας για να μπορούμε χωρίς αυτά.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

10. Μου είναι δύσκολο να συγκρατήσω τα συναισθήματά μου όταν βλέπω ανθρώπους σε ανάγκη.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

11. Πιστεύω στο να βάζει κανείς το καθήκον πάνω από τον εαυτό του.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

12. Το να τα πάω καλά οικονομικά είναι σίγουρα σημαντικότερο για μένα από το να κάνω καλές πράξεις.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

13. Για μένα, ο πατριωτισμός περιλαμβάνει το να φροντίζεις για το καλό των άλλων.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

14. Πολλά από όσα κάνω είναι για ένα σκοπό μεγαλύτερο από τον εαυτό μου.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

15. Σπάνια σκέφτομαι το καλό των ανθρώπων που δε γνωρίζω προσωπικά.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

16. Η πολιτική είναι μία βρώμικη λέξη.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

17. Το να υπηρετώ τους πολίτες θα με έκανε να νιώθω καλά, ακόμη και αν κανείς δε με πλήρωνε γι' αυτό.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

18. Συχνά μου υπενθυμίζεται από καθημερινά γεγονότα το πόσο εξαρτιόμαστε ο ένας από τον άλλο.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

19. Μου είναι δύσκολο να αποκτήσω έντονο ενδιαφέρον για το τι συμβαίνει στην κοινότητά μου.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

20. Πιστεύω ότι οι άνθρωποι θα έπρεπε να δίνουν πίσω στην κοινωνία περισσότερα από όσα παίρνουν από αυτή.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

21. Είμαι ένας από τους ελάχιστους ανθρώπους που θα διακινδύνευαν μία προσωπική απώλεια, προκειμένου να βοηθήσουν κάποιον άλλο.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

22. Συνεισφέρω ανιδιοτελώς στην κοινότητά μου.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

23. Είναι λίγη η συμπόνια που τρέφω για ανθρώπους που βρίσκονται σε ανάγκη και είναι απρόθυμοι να κάνουν το πρώτο βήμα για να βοηθήσουν τον εαυτό τους.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

24. Είμαι έτοιμος να κάνω πολύ μεγάλες θυσίες για το καλό της κοινωνίας.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

25. Το δούναι και λαβείν κατά τη διαμόρφωση μιας δημόσιας πολιτικής δε μου ταιριάζει.

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

26. Είναι πολύ σημαντική για μένα η παροχή ουσιαστικής δημόσιας υπηρεσίας.

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

27. Δε με νοιάζει πολύ για τους πολιτικούς.

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

28. Θα προτιμούσα να βλέπω τους δημόσιους αξιωματούχους να κάνουν το καλύτερο για την κοινότητα, ακόμη και αν αυτό έβλαπτε τα συμφέροντά μου.

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

29. Θεωρώ την παροχή δημόσιας υπηρεσίας ως το καθήκον μου απέναντι στην πολιτεία.

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

30. Είναι λίγα τα δημόσια προγράμματα που να υποστηρίζω με όλη μου την καρδιά.

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Στις παρακάτω ερωτήσεις, συμπληρώστε με Χ στο αντίστοιχο πεδίο ή συμπληρώστε με κείμενο, όπου ζητείται:

31. Οικογενειακή κατάσταση:

Άγαμος/η ☐

Παντρεμένος/η ☐

Διαζευγμένος/η ☐

Χήρος/α ☐

32. Αριθμός τέκνων (συμπληρώστε αριθμό, ακόμη και 0):

33. Ετήσιο εισόδημα νοικοκυριού έτους 2018 σε ευρώ (μικτά):

< 10.000 ☐

10.001-20.000 ☐

20.001-30.000 ☐

30.001-40.000 ☐

40.001-50.000 ☐

> 50.000 ☐

34. Ποια βαθμολογία λάβατε στην τελευταία αξιολόγηση από τον προϊστάμενό σας επάνω στην εργασία σας;

0-20% ☐

20-40% ☐

40-60% ☐

60-80% ☐

80-100% ☐

Σχόλια/παρατηρήσεις:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας!

Παράρτημα 10.3- Αποτελέσματα Chi-squared test (Ηλικία-Επίπεδο Ιεραρχίας)

		Επίπεδο ιεραρχίας			Chi-square
		Ανώτερο	Μεσαίο	Κατώτερο	< ,001
Ηλικία	<=34	5,6%	66,7%	27,8%	
	35-44	7,5%	47,4%	45,1%	
	45-54	15,0%	53,6%	31,4%	
	>=55	23,1%	61,5%	15,4%	

Παράρτημα 10.4- Αποτελέσματα Chi-squared test (Ηλικία-Οικογενειακή κατάσταση)

		Οικογενειακή κατάσταση				Chi-square
		Παντρεμένος/η με παιδιά	Παντρεμένος/η χωρίς παιδιά	Άγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Χήρος/α
Ηλικία	<=34	16,7%	27,8%	55,6%	,0%	,0%
	35-44	66,2%	5,3%	21,8%	6,8%	,0%
	45-54	69,3%	6,4%	12,9%	11,4%	,0%
	>=55	64,6%	12,3%	9,2%	9,2%	4,6%

Παράρτημα 10.5- Αποτελέσματα Chi-squared test (Ηλικία-Εισόδημα)

		Εισόδημα					Chi-square
		<10.000	10.001-20.000	20.001-30.000	30.001-40.000	40.001-50.000	>=50.000
Ηλικία	<=34	5,6%	72,2%	22,2%	0,0%	0,0%	0,0%
	35-44	4,5%	55,6%	33,8%	4,5%	1,5%	0,0%
	45-54	5,0%	45,0%	35,7%	9,3%	4,3%	0,7%
	>=55	3,1%	33,8%	38,5%	16,9%	3,1%	4,6%

Παράρτημα 10.6- Αποτελέσματα One Way ANOVA test (Ηλικία-Θητεία)

		Μέση Τιμή
Ηλικία	<= 34	6,97
	35-44	13,27
	45-54	18,33
	>=55	26,47

Ηλικία	Διαφορά μέσων τιμών	Sig (p-value)
<= 34 vs 35-44	-6,298*	< ,001
<= 34 vs 45-54	-11,357*	< ,001
<= 34 vs >=55	-19,497*	< ,001
35-44 vs 45-54	-5,059*	< ,001
35-44 vs >=55	-13,199*	< ,001
45-54 vs >=55	-8,140*	< ,001

Παράρτημα 10.7- Αποτελέσματα One Way ANOVA test (Εισόδημα-Θητεία)

		Μέση Τιμή
Εισόδημα	<=10.000	10,50
	10.001-20.000	14,94
	20.001-30.000	18,49
	30.001-40.000	22,75
	40.001-50.000	21,00
	>50.000	25,25

Εισόδημα	Διαφορά μέσων τιμών	Sig (p-value)
<=10.000 vs 10.001-20.000	-4,441	,369
<=10.000 vs 20.001-30.000	-7,988*	,008
<=10.000 vs 30.001-40.000	-12,250*	< ,001
<=10.000 vs 40.001-50.000	-10,500*	,040
<=10.000 vs > 50.000	-14,750*	,038
10.001-20.000 vs 20.001-30.000	-3,547*	,008
10.001-20.000 vs 30.001-40.000	-7,809*	< ,001
10.001-20.000 vs 40.001-50.000	-6,059	,298
10.001-20.000 vs > 50.000	-10,309	,206
20.001-30.000 vs 30.001-40.000	-4,262	,179
20.001-30.000 vs 40.001-50.000	-2,512	,957
20.001-30.000 vs > 50.000	-6,762	,673
30.001-40.000 vs 40.001-50.000	1,750	,995
30.001-40.000 vs > 50.000	-2,500	,995
40.001-50.000 vs >50.000	-4,250	,967