



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

Διπλωματική Εργασία

---

**«ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ  
ΣΕ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ:  
ΤΑΣΕΙΣ – ΑΙΤΙΕΣ – ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ,  
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ»**

---

**Επιμέλεια: ΕΛΙΣΣΑΒΕΤ ΚΩΝ. ΚΑΤΟΙΚΟΥ**

**Επιβλέπων Επίκουρος Καθηγητής: ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΜΕΤΑΞΑΣ**

**ΒΟΛΟΣ 2018**

### **Υπεύθυνη δήλωση**

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς, είτε παραφρασμένες. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Βόλος, 26 Ιανουαρίου 2018

Η Δηλούσα

Κατοίκου Ελισσάβετ

*...στον Κωστή*

*το Γιώργο & τη Σοφία!!!*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Με την αποπεράτωση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας ολοκληρώνεται το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Εφαρμοσμένης Οικονομικής στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.*

*Πριν την παρουσίασή της, θα ήθελα να ευχαριστήσω ορισμένους ανθρώπους που γνώρισα και συνεργάστηκα μαζί τους, καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.*

*Πρώτα από όλους, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Θεόδωρο Μεταζά, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, δίνοντάς μου την ευκαιρία να πραγματοποιήσω την ερευνητική μου εργασία σε ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον θέμα που αφορά τους δημοσίους υπαλλήλους τα τελευταία χρόνια. Χωρίς την πολύτιμη καθοδήγησή του και τις υποδείξεις της προσεγγιστικής μεθόδου ανάλυσης των δεδομένων, η ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας θα ήταν αδύνατη.*

*Ένα πολύ μεγάλο και θερμό ευχαριστώ οφείλω στους συναδέλφους και συμφοιτητές μου κ.κ. Μακριδάκη Όλγα, Τεντζεράκη Αθηνά, Ψυχούλη Ελένη, Κουτσογιάννη Κώστα, Χατζηγιάννη Κώστα, Λιάτζουρα Έφη, Κουκουβάνη Μαρία, Παπαρίζο Βασίλη, Τσάκαλου Κατερίνα, Λαγό Κώστα, Παναγιώτου Μαρία, Σαμαρά Βάνα, Μαυρομάτη Όλγα, Τσέτη Χριστίνα, Νούκα Κλαίρη, Καρανάσιου Ελπίδα, Αθανασιάδη Γιάννη και Λαγού Έφη για την πολύτιμη βοήθειά τους στη διανομή και συγκέντρωση των απαραίτητων ερωτηματολογίων από τις αντίστοιχες υπηρεσίες τους για την πραγματοποίηση της ερευνητικής διαδικασίας. Ιδιαίτερα εκφράζω τις ευχαριστίες μου στον κ. Κουτσογιάννη Κώστα για τη συνεχή επικοινωνία, τις ανταλλαγές απόψεων και την καθοριστική του βοήθεια στη διαδικασία επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας.*

*Επίσης, οφείλω πολλές ευχαριστίες σε όλους τους συμφοιτητές και συναδέλφους εργαζόμενους των Δημοσίων Υπηρεσιών που μου αφιέρωσαν τον προσωπικό τους χρόνο συμπληρώνοντας τα ερωτηματολόγια, για το ενδιαφέρον που έδειξαν για το θέμα και την άμεση ανταπόκρισή τους.*

*Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω σε ορισμένους πολύ καλούς συναδέλφους και φίλους κ.κ. Πανταζή Βαλάντη, για την προτροπή συμμετοχής μου στην μεταπτυχιακή εκπαίδευση, Μπάστη Ιωάννα, για τη διακριτική της ενθάρρυνση και συμπαράσταση, Τσενή Μαρία, για τις ιδέες, τις απόψεις και τις κοινές εκπαιδευτικές ανησυχίες που μοιραστήκαμε, Κουβάτα Απόστολο, Γώγου Μαρία και Γουλιώτη Χριστίνα για την αμέριστη υποστήριξή τους καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών.*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την αγαπημένη φίλη και παλιά συμφοιτήτρια κ. Κωνσταντάκη Μαρία που επιμελήθηκε την αγγλική απόδοση της περίληψης, καθώς και τις κυρίες Αρσενοπούλου Μαρία, Τσιρώνη Έλενα και Καζανίδου Μαρία για τη διάθεση συγκεκριμένων στατιστικών στοιχείων που συμπληρώνουν αποτελεσματικά την παρουσίαση της εργασίας.*

*Με μεγάλη μου χαρά θα ήθελα να εκφράσω τις εγκάρδιες ευχαριστίες μου στις συμφοιτήτριες και ξεχωριστές φίλες μου κ.κ. Τεντζεράκη Αθηνά και Ψυχούλη Ελένη για όλες τις ωραίες, αλλά και χρονικά πιεστικές, στιγμές που μοιραστήκαμε στη μεταπτυχιακή μας εκπαίδευση, με τους ανοιχτούς διαλόγους και τα πρόθυμα ακούσματα συνοδευμένα με πολύτιμες παρατηρήσεις, σχόλια και συμβουλές που αποτέλεσαν για μένα σημαντική πηγή έμπνευσης και δημιουργίας.*

*Κλείνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω με ευγνωμοσύνη τους γονείς μου Κωνσταντίνο και Σοφία για την ολόψυχη αγάπη και την ηθική υποστήριξή τους όχι μόνο στη διάρκεια των σπουδών, αλλά και σε όλα τα χρόνια της ζωής μου. Το τέλος συμπληρώνεται με ένα πολύ ΜΕΓΑΛΟ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ στο σύζυγό μου Κώστα Τσίκα και στα παιδιά μου Γιώργο και Σοφία που μοιράστηκαν μαζί μου, με καρτερική υπομονή, τον ενθουσιασμό και την αγωνία όλης της μεταπτυχιακής εκπαίδευσης και ιδιαίτερα της υπέροχης και συνάμα απαιτητικής συγγραφικής διαδικασίας. Θέλω να τους ευχαριστήσω για την κατανόηση και τη συμπαράστασή τους, ελπίζοντας ότι η εκπαιδευτική προσπάθεια που κατέβαλα, με αντίκτυπο το χρόνο που τους στέρησα την προσοχή μου, να αποτελέσει για τα παιδιά παράδειγμα προς μίμηση και όχι προς αποφυγή. Τους αφιερώνω ολόψυχα αυτή τη διπλωματική εργασία!*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>10</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Εισαγωγή.....</b>	<b>12</b>
1.1. Σκοπός της εργασίας.....	15
1.2. Δομή της εργασίας.....	15
<b>2. Θεωρητικό μέρος - Εννοιολογικές προσεγγίσεις και διευκρινήσεις .....</b>	<b>17</b>
2.1. Εκπαίδευση και Δημόσια Διοίκηση.....	17
2.2. Εργασιακή ανασφάλεια.....	21
2.2.1. <i>Αίτια εργασιακής ανασφάλειας</i> .....	22
2.2.2. <i>Πτυχές εργασιακής ανασφάλειας</i> .....	24
2.2.3. <i>Αποτελέσματα-Συνέπειες εργασιακής ανασφάλειας</i> .....	27
2.2.4. <i>Αντιμετώπιση συνεπειών εργασιακής ανασφάλειας</i> .....	30
2.3. Παρακίνηση και Συμπεριφορά.....	34
2.3.1. <i>Θεωρίες της ανθρώπινης συμπεριφοράς</i> .....	34
2.3.2. <i>Προσδιοριστικοί παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς</i> .....	36
2.3.3. <i>Θεωρίες παρακίνησης</i> .....	40
2.3.4. <i>Εργασιακή ικανοποίηση - Απόδοση -Ανταμοιβές</i> .....	44
2.4. Τάσεις ανάπτυξης των στελεχών του δημοσίου τομέα.....	49
2.4.1. <i>Προσωπική ανάπτυξη</i> .....	49
2.4.2. <i>Κοινωνική ανάπτυξη</i> .....	51
2.4.3. <i>Επαγγελματική ανάπτυξη</i> .....	53
2.4.4. <i>Οικονομική εξέλιξη</i> .....	55
2.5. Πλεόνασμα προσόντων.....	58
2.5.1. <i>Αποτύπωση του φαινομένου</i> .....	58
2.5.2. <i>Αίτια</i> .....	60
2.5.3. <i>Επιπτώσεις</i> .....	62
<b>3. Ανάπτυξη Ερευνητικών Υποθέσεων .....</b>	<b>65</b>
3.1. Οργανωσιακές αλλαγές και εργασιακή ανασφάλεια.....	65
3.2. Εργασιακή ανασφάλεια και εκπαίδευση.....	65
3.3. Κίνητρα και απόδοση.....	67
3.4. Ικανοποίηση και ανάπτυξη.....	68

3.5. Οι μεταπτυχιακές σπουδές ως αναπτυξιακή δραστηριότητα των στελεχών του δημοσίου τομέα.....	69
3.6. Αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων και εργασιακή δυσαρέσκεια .....	72
<b>4. Μεθοδολογία Έρευνας.....</b>	<b>75</b>
4.1. Δείγμα και Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων.....	75
4.2. Εργαλεία Μέτρησης .....	78
4.2.1. Δημογραφικά στοιχεία .....	78
4.2.2. Εργασιακή Ανασφάλεια ( <i>Job Insecurity</i> ) .....	79
4.2.3. Κίνητρα και Εργασιακή απόδοση .....	79
4.2.4. Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη .....	80
4.2.5. Αξιολόγηση αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων.....	80
4.2.6. Αξιολόγηση αναπτυξιακών δραστηριοτήτων.....	81
4.2.7. Συμμετοχή σε μεταπτυχιακά προγράμματα εκπαίδευσης.....	82
<b>5. Αποτελέσματα έρευνας .....</b>	<b>83</b>
5.1. Παρουσίαση δημογραφικών στοιχείων .....	83
5.2. Συνάφεια δημογραφικών στοιχείων με συμμετοχές σε προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών (ΠΜΣ).....	87
5.3. Παραγοντική ανάλυση δεδομένων .....	95
5.4. Δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach Alpha.....	99
5.5. Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις των Μεταβλητών .....	100
5.6. Συχνότητες.....	101
5.7. Συσχετίσεις .....	107
5.8. Ανάλυση Παλινδρόμησης .....	113
5.8.1. Έλεγχος της Υπόθεσης $H_1$ .....	113
5.8.2. Έλεγχος της Υπόθεσης $H_2$ .....	114
5.8.3. Έλεγχος της Υπόθεσης $H_3$ .....	115
5.8.4. Έλεγχος της Υπόθεσης $H_4$ .....	116
5.8.5. 1 <sup>ος</sup> Έλεγχος της Υπόθεσης $H_5$ .....	118
5.8.6. 2ος Έλεγχος της Υπόθεσης $H_5$ .....	119
5.8.7. Έλεγχος της Υπόθεσης $H_6$ .....	120
<b>6. Συζήτηση - Σχολιασμός - Συμπεράσματα.....</b>	<b>121</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....</b>	<b>134</b>
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	148
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΔΕΙΓΜΑ.....	152

## ΠΙΝΑΚΕΣ

### ΕΝΟΤΗΤΑ 1

Πίνακας 1.1.: Στατιστικά στοιχεία Ελληνικών Πανεπιστημίων.....	14
Πίνακας 1.2.: Στατιστικά στοιχεία Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.....	14
Πίνακας 1.3.: Στατιστικά στοιχεία Τμήματος Οικονομικών Επιστημών Θεσσαλίας .....	14

### ΕΝΟΤΗΤΑ 5

Πίνακας 5.1.: Συνάφεια Αριθμού ΠΜΣ με Έτος παρακολούθησης ΠΜΣ .....	87
Πίνακας 5.2.: Συνάφεια Φύλου με Αριθμό ΠΜΣ .....	87
Πίνακας 5.3.: Συνάφεια Φύλου με Έτος παρακολούθησης ΠΜΣ.....	87
Πίνακας 5.4.: Συνάφεια Ηλικίας με Αριθμό ΠΜΣ .....	88
Πίνακας 5.5.: Συνάφεια Ηλικίας με Έτος παρακολούθησης ΠΜΣ.....	88
Πίνακας 5.6.: Συνάφεια Οικογενειακής κατάστασης με Αριθμό ΠΜΣ .....	88
Πίνακας 5.7.: Συνάφεια Οικογενειακής κατάστασης με Έτος παρακολούθησης ΠΜΣ.....	89
Πίνακας 5.8.: Συνάφεια Τέκνων με Αριθμό ΠΜΣ.....	89
Πίνακας 5.9.: Συνάφεια Τέκνων με Έτος παρακολούθησης ΠΜΣ .....	89
Πίνακας 5.10.: Συνάφεια Εκπαίδευσης με Αριθμό ΠΜΣ .....	90
Πίνακας 5.11.: Συνάφεια Εκπαίδευσης με Έτος παρακολούθησης ΠΜΣ.....	90
Πίνακας 5.12.: Συνάφεια Σχέσης εργασίας με Αριθμό ΠΜΣ.....	90
Πίνακας 5.13.: Συνάφεια Σχέσης εργασίας με Έτος παρακολούθησης ΠΜΣ.....	91
Πίνακας 5.14.: Συνάφεια Χρόνου επαγγελματικής εμπειρίας με Αριθμό ΠΜΣ .....	91
Πίνακας 5.15.: Συνάφεια Χρόνου επαγγ/κής εμπειρίας με Έτος παρακολούθησης ΠΜΣ .....	91
Πίνακας 5.16.: Συνάφεια Οργανισμού απασχόλησης με Αριθμό ΠΜΣ .....	92
Πίνακας 5.17.: Συνάφεια Οργανισμού απασχόλησης με Έτος παρακολούθησης ΠΜΣ.....	92
Πίνακας 5.18.: Συνάφεια Αριθμού ΠΜΣ με Πρόθεση συμμετοχής σε νέα ΠΜΣ.....	92
Πίνακας 5.19.: Συνάφεια Φύλου με Πρόθεση συμμετοχής σε νέα ΠΜΣ .....	93
Πίνακας 5.20.: Συνάφεια Ηλικίας με Πρόθεση συμμετοχής σε νέα ΠΜΣ .....	93
Πίνακας 5.21.: Συνάφεια Οικογενειακής κατάστασης με Πρόθεση συμμετοχής σε ΠΜΣ ....	93
Πίνακας 5.22.: Συνάφεια Τέκνων με Πρόθεση συμμετοχής σε νέα ΠΜΣ.....	93
Πίνακας 5.23.: Συνάφεια Εκπαίδευσης με Πρόθεση συμμετοχής σε νέα ΠΜΣ .....	94
Πίνακας 5.24.: Συνάφεια Σχέσης εργασίας με Πρόθεση συμμετοχής σε νέα ΠΜΣ .....	94
Πίνακας 5.25.: Συνάφεια Χρόνου επαγγ/κής εμπειρίας με Πρόθεση συμμετοχής σε ΠΜΣ... ..	94
Πίνακας 5.26.: Συνάφεια Οργανισμού απασχόλησης με Πρόθεση συμμετοχής σε ΠΜΣ.....	94
Πίνακας 5.27.: Παραγοντική ανάλυση δεδομένων (Total Variance Explained) .....	95



Πίνακας 5.28.: Παραγοντική ανάλυση δεδομένων (KMO and Bartlett's Test).....	96
Πίνακας 5.29.: Παραγοντική ανάλυση δεδομένων (Rotated Component Matrix) .....	97
Πίνακας 5.30.: Ταξινόμηση παραγόντων σε ομάδες διερεύνησης εννοιών .....	98
Πίνακας 5.31.: Δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach Alpha των Μεταβλητών .....	99
Πίνακας 5.32.: Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις των Μεταβλητών .....	101
Πίνακας 5.33.: Συσχετίσεις μεταβλητών .....	112
Πίνακας 5.34 <sup>A</sup> .: Παλινδρόμηση Εσωτερικών Οργανωσιακών αλλαγών και Εργασιακής ανασφάλειας (Model Summary) .....	113
Πίνακας 5.34 <sup>B</sup> .: Παλινδρόμηση Εσωτερικών Οργανωσιακών αλλαγών και Εργασιακής ανασφάλειας (ANOVA) .....	113
Πίνακας 5.34 <sup>Γ</sup> .: Παλινδρόμηση Εσωτερικών Οργανωσιακών αλλαγών και Εργασιακής ανασφάλειας (Coefficients) .....	114
Πίνακας 5.35 <sup>A</sup> .: Παλινδρόμηση Αριθμού ΠΜΣ και Εργασιακής ανασφάλειας (Model Summary) .....	114
Πίνακας 5.35 <sup>B</sup> .: Παλινδρόμηση Αριθμού ΠΜΣ και Εργασιακής ανασφάλειας (ANOVA)..	115
Πίνακας 5.35 <sup>Γ</sup> .: Παλινδρόμηση Αριθμού ΠΜΣ και Εργασιακής ανασφάλειας (Coefficients).....	115
Πίνακας 5.36 <sup>A</sup> .: Παλινδρόμηση Κινήτρων και Εργασιακής απόδοσης (Model Summary)	116
Πίνακας 5.36 <sup>B</sup> .: Παλινδρόμηση Κινήτρων και Εργασιακής απόδοσης (ANOVA) .....	116
Πίνακας 5.36 <sup>Γ</sup> .: Παλινδρόμηση Κινήτρων και Εργασιακής απόδοσης (Coefficients) .....	116
Πίνακας 5.37 <sup>A</sup> .: Παλινδρόμηση Επιπέδου εκπαίδευσης και Εργασιακής ικανοποίησης (Model Summary) .....	117
Πίνακας 5.37 <sup>B</sup> .: Παλινδρόμηση Επιπέδου εκπαίδευσης και Εργασιακής ικανοποίησης (ANOVA).....	117
Πίνακας 5.37 <sup>Γ</sup> .: Παλινδρόμηση Επιπέδου εκπαίδευσης και Εργασιακής ικανοποίησης (Coefficients).....	117
Πίνακας 5.38 <sup>A</sup> .: Παλινδρόμηση του Αριθμού των ΠΜΣ και των Αναπτυξιακών δραστηριοτήτων (Model Summary).....	118
Πίνακας 5.38 <sup>B</sup> .: Παλινδρόμηση του Αριθμού των ΠΜΣ και των Αναπτυξιακών δραστηριοτήτων (ANOVA) .....	118
Πίνακας 5.38 <sup>Γ</sup> .: Παλινδρόμηση του Αριθμού των ΠΜΣ και των Αναπτυξιακών δραστηριοτήτων (Coefficients) .....	118
Πίνακας 5.39 <sup>A</sup> .: Παλινδρόμηση των Αναπτυξιακών δραστ/των σε ΠΜΣ και της Αναπτυξιακής αξιολόγησης (Model Summary).....	119
Πίνακας 5.39 <sup>B</sup> .: Παλινδρόμηση των Αναπτυξιακών δραστ/των σε ΠΜΣ και της Αναπτυξιακής αξιολόγησης (ANOVA) .....	119
Πίνακας 5.39 <sup>Γ</sup> .: Παλινδρόμηση των Αναπτυξιακών δραστ/των σε ΠΜΣ και της Αναπτυξιακής αξιολόγησης (Coefficients).....	119
Πίνακας 5.40 <sup>A</sup> .: Παλινδρόμηση Πλεονάσματος προσόντων και Εργασιακής δυσαρέσκειας (Model Summary) .....	120
Πίνακας 5.40 <sup>B</sup> .: Παλινδρόμηση Πλεονάσματος προσόντων και Εργασιακής δυσαρέσκειας (ANOVA).....	120
Πίνακας 5.40 <sup>Γ</sup> .: Παλινδρόμηση Πλεονάσματος προσόντων και Εργασιακής δυσαρέσκειας (Coefficients).....	120

## ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

Γράφημα 5.1. : Συχνότητα της μεταβλητής «Εργασιακές απαιτήσεις και παροχές» .....	102
Γράφημα 5.2. : Συχνότητα της μεταβλητής «Κίνητρα» .....	102
Γράφημα 5.3. : Συχνότητα της μεταβλητής «Πλεόνασμα προσόντων» .....	103
Γράφημα 5.4. : Συχνότητα της μεταβλητής «Εργασιακή ικανοποίηση».....	103
Γράφημα 5.5. : Συχνότητα της μεταβλητής «Εργασιακή απόδοση» .....	104
Γράφημα 5.6. : Συχνότητα της μεταβλητής «Εργασιακή δυσαρέσκεια» .....	104
Γράφημα 5.7. : Συχνότητα της μεταβλητής «Οργανωσιακές αλλαγές -Ανέλιξη».....	105
Γράφημα 5.8. : Συχνότητα της μεταβλητής «Εσωτερικές οργανωσιακές αλλαγές».....	105
Γράφημα 5.9. : Συχνότητα της μεταβλητής «Εργασιακή ανασφάλεια».....	106
Γράφημα 5.10.: Συχνότητα της μεταβλητής «Αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ» .....	106
Γράφημα 5.11.: Συχνότητα της μεταβλητής «Αναπτυξιακή αξιολόγηση».....	107

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

### ΕΝΟΤΗΤΑ 1

Διάγραμμα 1.1.: Ερευνητικό μοντέλο της εργασίας .....	16
---	----

### ΕΝΟΤΗΤΑ 5

Διάγραμμα 5.1.: Φύλο (Συχνότητα).....	83
Διάγραμμα 5.2.: Ηλικία (Συχνότητα - Μέσος όρος – Τυπική απόκλιση) .....	84
Διάγραμμα 5.3.: Οικογενειακή κατάσταση (Συχνότητα - Μέσος όρος – Τυπική απόκλιση).....	84
Διάγραμμα 5.4.: Αριθμός τέκνων (Συχνότητα - Μέσος όρος – Τυπική απόκλιση).....	84
Διάγραμμα 5.5.: Επίπεδο εκπαίδευσης (Συχνότητα - Μέσος όρος – Τυπική απόκλιση).....	85
Διάγραμμα 5.6.: Σχέση εργασίας (Συχνότητα - Μέσος όρος – Τυπική απόκλιση) .....	85
Διάγραμμα 5.7.: Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας (Συχνότητα - Μέσος όρος – Τυπική απόκλιση).....	86
Διάγραμμα 5.8.: Οργανισμός απασχόλησης (Συχνότητα - Μέσος όρος – Τυπική απόκλιση) ....	86

# ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΣΕ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ

## ΤΟΜΕΑ: ΤΑΣΕΙΣ – ΑΙΤΙΕΣ – ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ,

### ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

#### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εξετάζει θέματα σχετικά με τη διεύρυνση συμμετοχής των εργαζομένων σε προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών στην Ελλάδα. Επικεντρώνεται σε υπαλλήλους του δημόσιου τομέα και εξετάζει τις τάσεις παρακολούθησης μεταπτυχιακής εκπαίδευσης, διερευνά τις αιτίες αυξανόμενης συμμετοχής σε αναπτυξιακές δραστηριότητες και επιχειρεί να μελετήσει τις προκλήσεις που αναδύονται από την αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων. Η έρευνα διεξάγεται σε Δημόσιες Υπηρεσίες του Νομού Μαγνησίας με χρήση ερωτηματολογίων και συμμετοχή 251 υπαλλήλων. Πραγματοποιείται παραγοντική ανάλυση των δεδομένων, συσχετίζονται οι εξαγόμενοι παράγοντες και διενεργείται ανάλυση παλινδρόμησης που επιβεβαιώνει, σύμφωνα με σχετικές διεθνείς βιβλιογραφικές μελέτες, τις περισσότερες ερευνητικές υποθέσεις που αναπτύσσονται. Τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι οι οργανωσιακές αλλαγές επιφέρουν εργασιακή ανασφάλεια, η οποία μπορεί να περιοριστεί με την υψηλή εκπαίδευση. Τα κίνητρα ανάπτυξης επιδρούν καθοριστικά στην αύξηση της εργασιακής απόδοσης, χωρίς ωστόσο να αποδεικνύεται ότι το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση. Οι μεταπτυχιακές σπουδές συντελούν στην προσωπική, επαγγελματική και οικονομική ανάπτυξη των υπαλλήλων, αλλά το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων μπορεί να επιφέρει εργασιακή δυσαρέσκεια. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων εγείρει τη Δημόσια Διοίκηση να χαράξει την κατάλληλη στρατηγική, προκειμένου οι μεταπτυχιακές σπουδές να παρέχονται ως κίνητρα ανάπτυξης και οι αποκτηθείσες γνώσεις να αξιοποιούνται αποδοτικά με στόχο την ποιοτική και αποτελεσματική λειτουργία του Δημοσίου Τομέα.

**Λέξεις κλειδιά:** Μεταπτυχιακές σπουδές, Ελληνικός δημόσιος τομέας, Κίνητρα ανάπτυξης, Εργασιακή ικανοποίηση, Πλεόνασμα προσόντων.

**Κωδικοί JEL:** I20; I21; I29; J45

# **POSTGRADUATE STUDIES BY PUBLIC SECTOR EMPLOYEES: TRENDS, CHALLENGES, MOTIVES; AN EXPLORATION STUDY.**

## **ABSTRACT**

The present study examines issues relating to widening participation of employees in postgraduate studies in Greece. It focuses on public sector employees and examines the trends for attendance in postgraduate education, it investigates the motives of increased participation in developmental activities and attempts to study the challenges that emerge from knowledge and ability upgrading. The research was carried out in Public Services of Magnesia Prefecture where a survey questionnaire was completed by 251 employees. Factor analysis of the data is performed, the exported factors are correlated and a regression analysis is carried out confirming the set hypotheses according to relevant previous studies. The findings demonstrate that organizational changes bring about job insecurity which can be minimised with higher education. Developmental motives act to increase job performance without, however, indicating that higher education necessarily results in job satisfaction. Postgraduate studies contribute to personal, professional and economic development of employees, but the perceived overqualification may result in job dissatisfaction. The evaluation of findings urges the Public Sector to develop an appropriate strategy for postgraduate studies to be offered as motives for development while acquired knowledge is harnessed productively targeting quality and effective functioning of the Public Sector.

**Key words:** Postgraduate studies, Greek public sector, Developmental motives, Job satisfaction, Overqualification.

**JEL Classification:** I20; I21; I29; J45

# 1. Εισαγωγή

Η παιδεία αποτελεί αναφαίρετο δικαίωμα του ανθρώπου στη γνώση και συνιστά βασική αποστολή του Κράτους, καθώς στοχεύει στην ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή του ατόμου (άρθρο 16, παρ. 2 του Συντάγματος). Η εθνική στρατηγική για την εκπαίδευση και τη δια βίου μάθηση, σύμφωνα με τη Στρατηγική της Λισαβόνας, δίνει έμφαση στην ποιότητα σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες, καθώς το μορφωτικό επίπεδο του πληθυσμού ασκεί αξιοσημείωτη επίδραση στο κοινωνικό, πολιτισμικό και οικονομικό περιβάλλον (Γκόβαρης & Ρουσσάκης, 2008). Ειδικότερα, οι επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό επιδρούν καθοριστικά στην ανάπτυξη και την απασχόληση σε μακροοικονομικό επίπεδο. Σύμφωνα με τις πιο αξιόπιστες εκτιμήσεις, η αύξηση του μέσου μορφωτικού επιπέδου του πληθυσμού κατά ένα έτος έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της συνολικής παραγωγικότητας κατά 5% μεσοπρόθεσμα και κατά 5% επιπλέον μακροπρόθεσμα (De la Fuente & Ciccone, 2002).

Εν τω μεταξύ, η οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση, που έκανε την εμφάνισή της στην Ευρώπη το 2008, επέφερε σημαντικά πλήγματα στις οικονομίες των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με πολλές επιπτώσεις σε όλους τους τομείς κυρίως των επαγγελματικών δραστηριοτήτων. Τα σταθερά κέρδη σε οικονομική ανάπτυξη που είχαν σημειωθεί τα προηγούμενα έτη εξουδετερώνονται, ενώ το αναπτυξιακό δυναμικό μειώνεται κατά το ήμισυ κατά τη διάρκεια της κρίσης. Ωστόσο, η κρίση αποτελεί ένα εγερτήριο κάλεσμα για την Ευρώπη που προσπαθεί με συνεχείς μεταρρυθμίσεις να ανακτήσει την πορεία της για να επιτύχει μια έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη. Μέσω της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» επιχειρείται η έξυπνη ανάπτυξη της οικονομίας που θα βασίζεται στη γνώση και στην καινοτομία (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2010a).

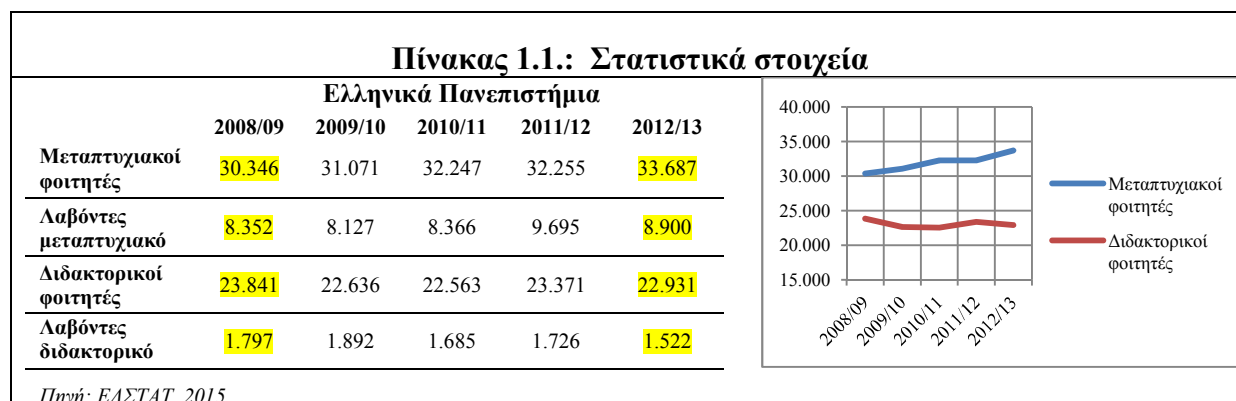
Η οικονομική κρίση, όμως, δίνει και στη χώρα μας μία χρήσιμη ώθηση για επανεκτίμηση και διόρθωση πολλών παθογόνων καταστάσεων που την επηρέασαν τα προηγούμενα της ύφεσης χρόνια. Η έλλειψη σύνδεσης μεταξύ εκπαίδευσης και κατάρτισης με την αγορά εργασίας, η αναποτελεσματικότητα του συστήματος επαγγελματικής εκπαίδευσης και η αδράνεια αντιμετώπισης των συνεπειών αυτών, έρχονται στο προσκήνιο και χρήζουν άμεσης αποκατάστασης, προκειμένου να διασφαλιστεί ένα σύγχρονο δυναμικό εκπαιδευτικό σύστημα που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες οικονομίας της γνώσης και της κοινωνίας (Pouliakas, 2014). Ειδικότερα, η ευθυγράμμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου

δυναμικού με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας αποτελεί παράγοντα καίριας σημασίας για την οικονομική και κοινωνική πρόοδο (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017).

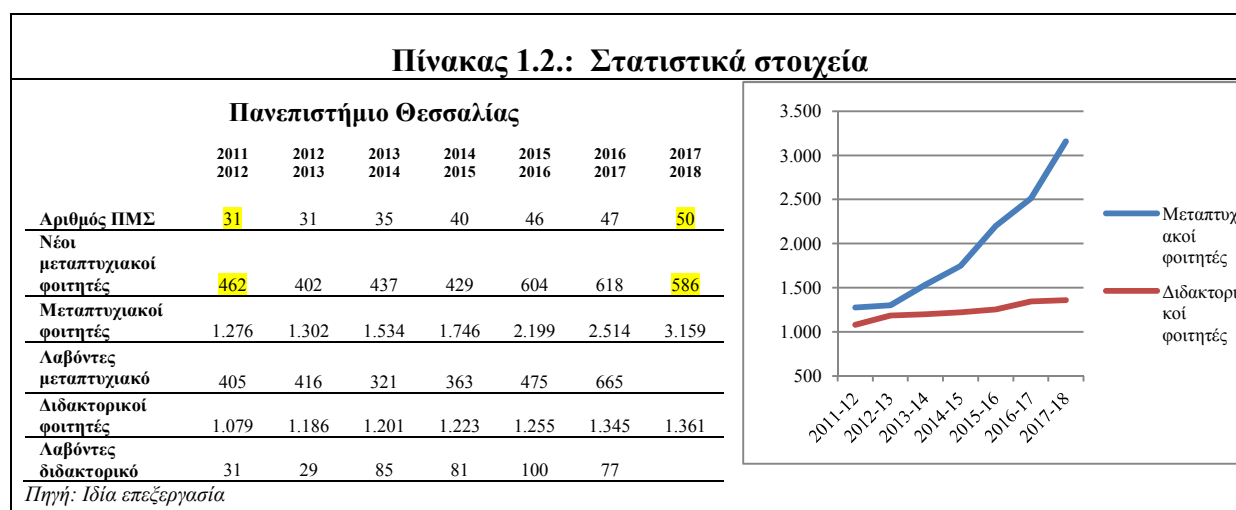
Στα πλαίσια της νέας διεθνούς οικονομικής και ανταγωνιστικής πραγματικότητας, που απαιτεί διαρκή ενημέρωση, εκπαίδευση και μετεκπαίδευση του εργατικού δυναμικού, καθορίζεται θεσμικό πλαίσιο για τις μεταπτυχιακές σπουδές (Ν. 3553/2008), οι οποίες αποσκοπούν στην περαιτέρω προαγωγή της επιστημονικής γνώσης και στην προώθηση της έρευνας, συνεκτιμώντας της ανάγκες ανάπτυξης της χώρας (άρθρο 1 του Ν. 3553/2008). Επιπλέον, από το ακαδημαϊκό έτος 2018-2019 τίθεται σε πλήρη εφαρμογή νέο νομικό πλαίσιο για τα μεταπτυχιακά προγράμματα των Πανεπιστημίων που θα οργανώνονται και θα λειτουργούν σύμφωνα με τον Νόμο 4485/2017. Η παρακολούθηση των Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών (Π.Μ.Σ.) εντάσσεται στο στρατηγικό σχεδιασμό των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Α.Ε.Ι.), διέπεται από επιστημονική συνοχή και ολοκληρώνεται με την απονομή Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών (Δ.Μ.Σ.). Τα Π.Μ.Σ. αποσκοπούν, επιπρόσθετα, στην υψηλού επιπέδου εξειδίκευση των πτυχιούχων όχι μόνο σε θεωρητικές και εφαρμοσμένες περιοχές συγκεκριμένων γνωστικών κλάδων, αλλά και σε ειδικές θεματικές ενότητες ή και επιμέρους κλάδους των σχετικών με το πτυχίο τους γνωστικών αντικειμένων (άρθρο 30 του Ν. 4485/2017).

Σύμφωνα με την πρόσφατα ιδρυθείσα (7-11-2017) ηλεκτρονική πλατφόρμα του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων για τα Π.Μ.Σ. που λειτουργούν στα Ελληνικά Α.Ε.Ι., παρέχεται η δυνατότητα άμεσης και ολοκληρωμένης πληροφόρησης σε όλους τους ενδιαφερόμενους πτυχιούχους Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που επιθυμούν να παρακολουθήσουν ένα από τα συνολικά 725 Π.Μ.Σ. που διεξάγονται στη χώρα μας (<http://masters.minedu.gov.gr/>). Ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός ατόμων που επιζητά περαιτέρω εκπαίδευση για την παροχή εξειδικευμένων δεξιοτήτων και γνώσεων που θα επιτρέψει την αύξηση της παραγωγικής τους ικανότητας, αντικατοπτρίζει ένα είδος ιδιωτικής επενδυτικής απόφασης που ικανοποιεί ταυτόχρονα και τις κοινωνικές απαιτήσεις (Ψαχαρόπουλος, 1985). Από το 2008 παρατηρείται μια αυξητική πορεία στον αριθμό των μεταπτυχιακών φοιτητών που παρακολουθούν Π.Μ.Σ. και που ραγδαία αυξάνονται έως και σήμερα. Ενδεικτικά, σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛ.ΣΤΑΤ., 2015-Πίνακας 1.1) για το ακαδημαϊκό έτος 2008/09 αναφέρονται στη χώρα μας 30.346 μεταπτυχιακοί και 23.841 διδακτορικοί φοιτητές, ενώ οι λαβόντες μεταπτυχιακό και διδακτορικό τίτλο σπουδών αριθμούνται 8.352 και 1.797 αντίστοιχα. Το ακαδημαϊκό έτος

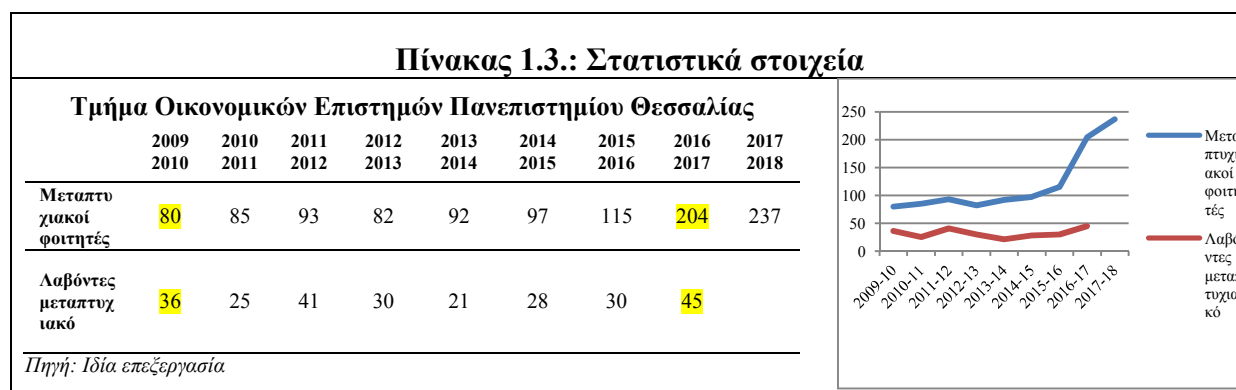
2012/13 καταγράφονται 33.687 μεταπτυχιακοί και 22.931 διδακτορικοί φοιτητές από τους οποίους οι 8.900 και οι 1.522 λαμβάνουν τον αντίστοιχο τίτλο σπουδών.



Πιο συγκεκριμένα, στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας για το ακαδημαϊκό έτος 2011-2012 δηλώνονται 31 ΠΜΣ με 462 νέους μεταπτυχιακούς φοιτητές, ενώ το 2017-2018 τρέχουν 50 ΠΜΣ με 586 αντίστοιχους φοιτητές (Πίνακας 1.2).



Ειδικότερα, στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας το 2009/10 αναφέρονται 80 μεταπτυχιακοί φοιτητές και 36 οι λαβόντες μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ το 2016/17 αναφέρονται 204 φοιτητές και οι λαβόντες αυξάνονται στους 45 (Πίνακας 1.3).



## **1.1. Σκοπός της εργασίας**

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να μελετήσει τις ανοδικές τάσεις παρακολούθησης μεταπτυχιακών προγραμμάτων εκπαίδευσης από στελέχη του ελληνικού δημοσίου τομέα, να διερευνήσει τις αιτίες της αυξανόμενης συμμετοχής των υπαλλήλων σε αντίστοιχα προγράμματα σπουδών, καθώς και να εξετάσει τις προκλήσεις που αναδύονται μέσα από την εξέλιξη αυτού του φαινομένου. Η έρευνα συμβάλει στη μελέτη των αναπτυξιακών τάσεων του ανθρώπινου δυναμικού και στην χαρτογράφηση των αιτιών του αναπτυσσόμενου φαινομένου στην ελληνική πραγματικότητα. Η προστιθέμενη αξία της εργασίας έγκειται στην κατανόηση και την προσεκτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας για τη χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής, προκειμένου να αξιοποιηθούν αποδοτικά οι αποκτηθείσες γνώσεις των εργαζομένων με στόχο μια ποιοτική και αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση.

## **1.2. Δομή της εργασίας**

Η παρούσα εργασία αναπτύσσεται σε έξι ενότητες. Στην πρώτη εισαγωγική ενότητα τονίζεται η σημασία της παιδείας για την ατομική, κοινωνική και οικονομική πρόοδο, ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Παρουσιάζονται πίνακες με στατιστικά στοιχεία που αποτυπώνουν την αυξανόμενη συμμετοχή των σπουδαστών σε προγράμματα μεταπτυχιακής εκπαίδευσης σε Ελληνικά Πανεπιστήμια. Το εισαγωγικό μέρος ολοκληρώνεται με την παρουσίαση του σκοπού της εργασίας και της προστιθέμενης αξίας της για υπηρεσίες γνώσης και ποιότητας που διεκδικεί η Δημόσια Διοίκηση.

Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζεται το θεωρητικό μέρος της εργασίας με τις απαραίτητες εννοιολογικές προσεγγίσεις και διευκρινήσεις. Αναλύεται η εκπαίδευση στη Δημόσια Διοίκηση και οι διερευνούμενες έννοιες της εργασιακής ανασφάλειας, της παρακίνησης και συμπεριφοράς, των τάσεων ανάπτυξης των στελεχών του δημόσιου τομέα και του πλεονάσματος προσόντων.

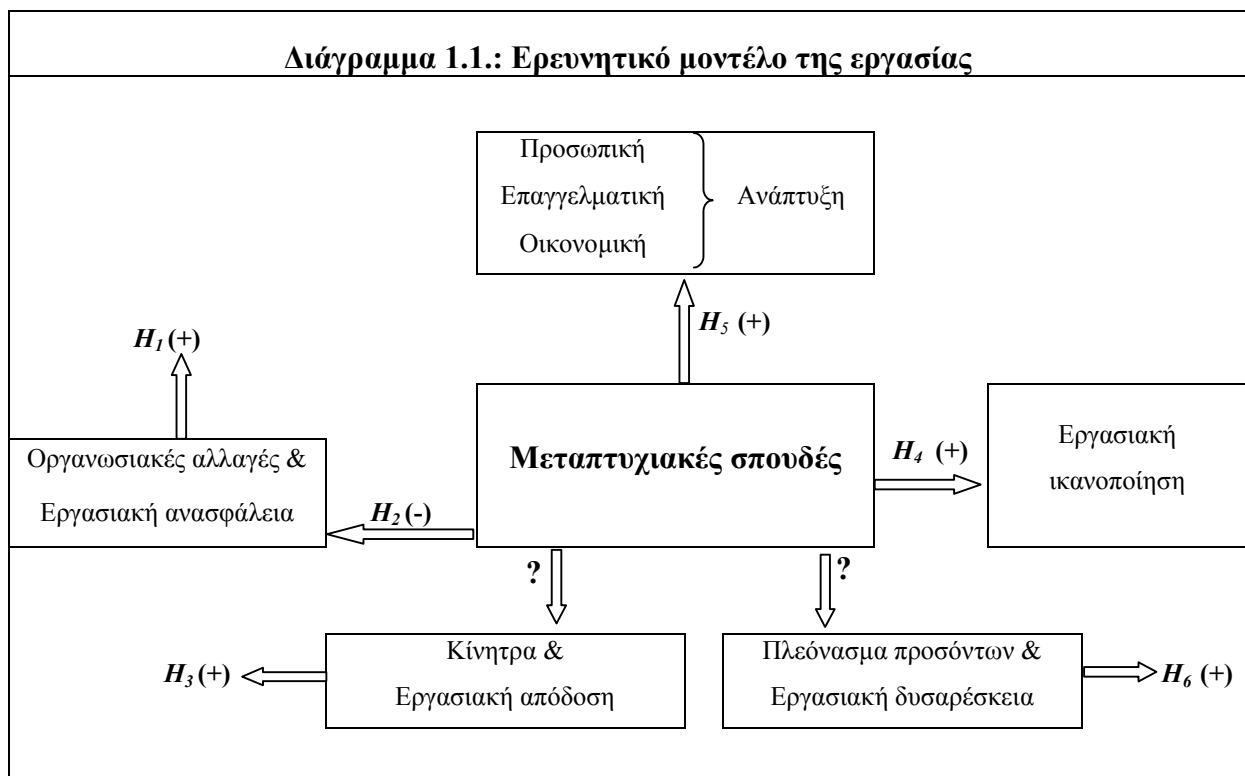
Στην τρίτη ενότητα αναπτύσσονται οι ερευνητικές υποθέσεις της διεξαγόμενης έρευνας, οι οποίες αιτιολογούνται και τεκμηριώνονται βάσει του θεωρητικού υπόβαθρου. Στο Διάγραμμα 1.1 που ακολουθεί αναπτύσσεται το ερευνητικό μοντέλο της εργασίας με τις σχετικές διερευνούμενες έννοιες.



Στην τέταρτη ενότητα αναφέρεται η μεθοδολογία της έρευνας, με την παρουσίαση του δείγματος και τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων και αναλύονται τα εργαλεία μέτρησης των εξεταζόμενων εννοιών.

Στην πέμπτη ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και οι στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων.

Στην έκτη και τελευταία ενότητα αναπτύσσεται η συζήτηση των αποτελεσμάτων και σχολιάζεται η συνεισφορά της συγκεκριμένης έρευνας, καθώς και η διαφορά της σε σχέση με τις προηγούμενες βιβλιογραφικές έρευνες. Επιπλέον, αναπτύσσονται τα τελικά συμπεράσματα, διατυπώνονται μερικοί προβληματισμοί και δίνονται ιδέες για περαιτέρω μελέτη του θέματος.



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

## 2. Θεωρητικό μέρος - Εννοιολογικές προσεγγίσεις και διευκρινήσεις

### 2.1. Εκπαίδευση και Δημόσια Διοίκηση

Το μεγαλύτερο πνευματικό κεφάλαιο σε κάθε οργανισμό αποτελούν οι άνθρωποι που το απαρτίζουν (Ραμματά, 2011). Το ανθρώπινο κεφάλαιο, σύμφωνα με τον Νικολάου (2008), περιγράφει όχι μόνο το προσωπικό ενός οργανισμού, αλλά περιλαμβάνει και όλα τα χαρακτηριστικά αυτού, όπως την εκπαίδευσή του, την εμπειρία, τη γνώση του αντικειμένου, τη προθυμία, που μπορούν να προσθέσουν οικονομική αξία στον οργανισμό. Τα συγκεκριμένα αυτά χαρακτηριστικά και οι γνώσεις των εργαζομένων συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Ειδικότερα για τη δημόσια διοίκηση, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον πιο καθοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της (Ραμματά, 2011).

Οι οικονομολόγοι γνωρίζουν από καιρό ότι οι άνθρωποι αποτελούν ένα σημαντικό μέρος του πλούτου των εθνών και ότι η παραγωγική ικανότητα του εργατικού δυναμικού είναι πολύ σημαντικότερη από ό,τι οι άλλες μορφές πλούτου που συντελούν στην αύξηση της παραγωγής (Schultz, 1961). Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου προβλέπει ότι τα άτομα με περισσότερο ανθρώπινο κεφάλαιο επιτυγχάνουν υψηλότερες αποδόσεις στην εκτέλεση των σχετικών καθηκόντων τους (Dimon & Shepherd, 2005). Όταν το άτομο αναβαθμίζει το ανθρώπινο κεφάλαιό του, έχει καλύτερη προοπτική να αυξήσει τα μελλοντικά του κέρδη, καθώς πραγματοποιεί μία επένδυση (Schultz, 1961). Σύμφωνα με τον Becker (1994), η εκπαίδευση συνιστά τη σημαντικότερη επένδυση, που παράγει μελλοντικά εισοδήματα, συνδέεται άμεσα με την αγορά εργασίας, ενισχύει την απασχόληση και αυξάνει την παραγωγικότητα. Επιπλέον, η εκπαίδευση κατά την εργασία αποτελεί σημαντική πηγή αύξησης των κερδών, καθώς οι εργαζόμενοι αποκτούν μεγαλύτερη εμπειρία. Ειδικά, η κατοχή συγκεκριμένων γνώσεων προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάθε εργαζόμενο (Dimon & Shepherd, 2005). Τελικά, η απόδοση της επένδυσης στην εκπαίδευση επιστρέφει συσσωρευμένη με κέρδη, τόσο στα άτομα όσο και στους οργανισμούς απασχόλησής τους (Ψαχαρόπουλος, 2005).

Από την άλλη πλευρά, η σύγχρονη δημόσια διοίκηση, προκειμένου να ανταποκριθεί στις προκλήσεις των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, καλείται να καταστεί ευέλικτη, ευπροσάρμοστη και καινοτόμος, ικανή να αξιοποιεί με αποτελεσματικότητα το εργατικό

δυναμικό της (Πασσάς & Τσέκος, 2004). Από τη δεκαετία του 1980 καταγράφονται σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον εργασίας των δημοσίων υπηρεσιών πολλών κρατών που εγείρουν θέματα ανασχεδιασμού της λειτουργίας και οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης (Μιχαλόπουλος, 2004). Η διοίκηση, σύμφωνα με τον κ. Μακρυδημήτρη που προλογίζει την έρευνα του Μιχαλόπουλου (2004), περιλαμβάνει ένα σύνολο από σαφείς, συγκεκριμένες και δεσμευτικές αρχές οργάνωσης που εφαρμόζονται χωρίς διάκριση τόσο σε ιδιωτικούς – επιχειρηματικούς φορείς απασχόλησης, όσο και στο κοινωνικό και δημόσιο τομέα. Ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει εκτός από την κεντρική διοίκηση και τις δημόσιες επιχειρήσεις με την ευρεία έννοια (Παπούλιας, 1991). Το ζήτημα της ποιότητας των υπηρεσιών και της αποτελεσματικότητας της διοίκησης αποτελεί βασική προτεραιότητα των μεταρρυθμίσεων της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης, που εγκαταλείπει πλέον τη γραφειοκρατική λογική και γίνεται περισσότερο ανθρωποκεντρική στα πλαίσια του νέου δημοσίου management (Μιχαλόπουλος, 2004). Το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει όλες τις δημόσιες υπηρεσίες αποτελεί τον πιο καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας όλων των μεταρρυθμίσεων που θα δώσουν νέα έμφαση στην ποιότητα της οργάνωσης και στην αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών (Ραμματά, 2011).

Η επαγγελματική εκπαίδευση όλων στελεχών της δημόσιας διοίκησης αποτελεί το σημαντικότερο συντελεστή για ποιοτικότερη, αποδοτικότερη και πιο αξιόπιστη διαχείριση των σύγχρονων κοινωνικών αναγκών (Πασσάς & Τσέκος, 2004). Η χώρα μας, ανταποκρινόμενη στις νέες απαιτήσεις της ευρωπαϊκής κοινωνίας της γνώσης και των ταχύτατων μεταβολών, με τον Νόμο 3200/2003 (ΦΕΚ 281/Α/9.12.2003) αναδιοργανώνει το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) με στόχο την κινητοποίηση και την ενεργό συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού για την παροχή ποιοτικών και αποτελεσματικών υπηρεσιών στους πολίτες. Η αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. συνίσταται στο διαρκή εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας του ευρύτερου δημόσιου τομέα, μέσω της διαρκούς επαγγελματικής κατάρτισης, εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και της αυτοδιοίκησης. Τα Ινστιτούτα Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σχεδιάζουν και υλοποιούν πιστοποιημένα προγράμματα εκπαίδευσης που προκύπτουν από επιχειρησιακά σχέδια που καταγράφουν τις επιμορφωτικές ανάγκες των υπηρεσιακών μονάδων των δημοσίων οργανισμών. Στα ΙΝ.ΕΠ οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν, όχι μόνο για την εισαγωγική τους εκπαίδευση, αλλά και σε προγράμματα επιμόρφωσης, εξειδίκευσης,

προαγωγικής εκπαίδευσης, μετεκπαίδευσης και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης (Προεδρικό διάταγμα υπ' αριθμ.57-ΦΕΚ 59/14.03.2007).

Μέσω των προγραμμάτων κατάρτισης ή της δια βίου εκπαίδευσης οι εργαζόμενοι αποκτούν γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες, στάσεις και συμπεριφορές που τους καταστούν αποτελεσματικότερους στην εργασία τους (Ραμματά, 2011). Καθώς η επιτυχής παρακολούθηση σεμιναρίων, συνυπολογίζεται ως προαπαιτούμενο στοιχείο για την προαγωγή των υπαλλήλων, η δυνατότητα αυτή πολλές φορές καταλήγει να χρησιμοποιείται καταχρηστικά από πολλούς εργαζομένους που επιλέγουν σεμινάρια μεγάλης χρονικής διάρκειας ή θέτουν υποψηφιότητα σε επαναλαμβανόμενα προγράμματα εκπαίδευσης που δεν συνδέονται άμεσα με τη θέση εργασίας τους, προκειμένου να λάβουν όλο και περισσότερα μόρια για μελλοντικές προαγωγές. Το γεγονός αυτό φέρνει σε δυσμενή θέση τις δημόσιες υπηρεσίες που δεν κάνουν δεκτές τις αιτήσεις συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης πολλών εργαζομένων, λόγω συχνών απουσιών τους (Ραμματά, 2011). Επιπλέον, η διαρκής επιμόρφωση μέσω του ΙΝ.ΕΠ, αν και πραγματοποιείται σε μεμονωμένους υπαλλήλους, στην ουσία απευθύνεται σε οργανωσιακά σύνολα. Τελικός στόχος της επαγγελματικής εκπαίδευσης δεν είναι η προσφορά γενικών κι αορίστων γνώσεων σε ατομικό επίπεδο, αλλά η βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων για την αναβάθμιση της λειτουργίας των υπηρεσιών (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Το νέο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020» που κατατέθηκε στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή το Δεκέμβριο του 2014, περιγράφει την υφιστάμενη κατάσταση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ότι λειτουργεί μέσα σε ένα αβέβαιο και ρευστό περιβάλλον με ταχύτατες αλλαγές στο οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον. Ειδικά στον τομέα της ποιότητας εμφανίζονται δείκτες απόδοσης πολύ πιο χαμηλοί σε σχέση με τους αντίστοιχους δείκτες του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρόλο που έχει ήδη ξεκινήσει η αναδιάρθρωση των υπηρεσιών του στενού και ευρύτερου δημοσίου τομέα, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, με κατάργηση μονάδων με περιορισμένο αντικείμενο, με μετακινήσεις ή μετατάξεις προσωπικού και με κατάργηση οργανικών θέσεων που πλεονάζουν, η εφαρμογή πολιτικής και οι μεταρρυθμίσεις προσκρούουν στην αναποτελεσματική δημοσιονομική πολιτική και τη διοικητική νοοτροπία που ευνοεί την παραγωγή νόμων αντί της παραγωγής αποτελεσμάτων (ΕΣΠΑ 2014-2020/SFC2014).

Για την αντιμετώπιση της αναποτελεσματικής οργάνωσης και διαχείρισης των παραγωγικών δυνάμεων και της ανεπαρκούς κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού, που

αναλαμβάνει συνεχώς αυξανόμενα καθήκοντα με διαρκώς μειούμενα κίνητρα, αναθεωρείται το νέο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα με προσπάθεια υλοποίησης πιο ρεαλιστικών στόχων (ΕΣΠΑ 2014-2020/SFC 29-09-2017). Σύμφωνα με τον 3<sup>ο</sup> θεματικό άξονα δράσης, η ατομική ανάπτυξη των υπαλλήλων μπορεί να επιτευχθεί, μεταξύ άλλων, μέσω της ενίσχυσης του ρόλου, της σημασίας και της διαχείρισης των υψηλόβαθμων στελεχών και της παροχής αναβαθμισμένων υπηρεσιών κατάρτισης/εκπαίδευσης, ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ειδικότερα, προτείνεται να αυξηθεί ο αριθμός των στελεχών/υπαλλήλων με πιστοποιημένες διοικητικές ικανότητες, μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων και εργαλείων στοχευόμενης κατάρτισης, καθώς και μέσω εντοπισμού των υπηρεσιακών αναγκών και εκπαίδευσης σε νέες τεχνολογίες. Συγχρόνως επιδιώκεται η διαρκής ανανέωση και αναβάθμιση του περιεχομένου των επιμορφωτικών προγραμμάτων κατάρτισης, προκειμένου οι υπάλληλοι να αντεπεξέρχονται καλύτερα στις αναγκαιότητες που προκύπτουν από τη δυναμική των αλλαγών και των μεταρρυθμίσεων.

Η ριζική αναμόρφωση της δημόσιας διοίκησης έχει ήδη αρχίσει, αλλά έχει ακόμη δρόμο να διανύσει για να αντιμετωπίσει τις σοβαρές ανεπάρκειες του δημοσίου τομέα. Μέσα στο αβέβαιο αυτό και ρευστό περιβάλλον, οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν να αντιμετωπίσουν τη νέα πρόκληση της εργασιακής ανασφάλειας, που φέρνει το πλήθος αλλαγών από την υλοποίηση των βασικών δεσμεύσεων του Μνημονίου Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής που υπέγραψε η χώρα μας με την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΕΣΠΑ 2014-2020/SFC 29-09-2017). Ωστόσο, όσο πιο ριζοσπαστικές είναι οι οργανωσιακές αλλαγές, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων, ώστε να μπορούν να αποδεχτούν την υφιστάμενη κατάσταση, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες αλλαγές (Bellou & Chatzinikou, 2015). Όταν οι εργαζόμενοι επενδύουν στον εαυτό τους διευρύνεται το φάσμα επιλογών που διαθέτουν και ενισχύουν με τον τρόπο αυτό την ευημερία τους (Schultz, 1961). Επιπλέον, η Ραμματά (2011) επισημαίνει ότι ο κάθε υπάλληλος αποτελεί σημαντικό κρίκο στην ανθρώπινη αλυσίδα ενός οργανισμού και η συνειδητοποίηση της αίσθησης αυτής συντελεί στη μεγιστοποίηση της συμβολής του καθενός στο τελικό παραγόμενο προϊόν.

## 2.2. Εργασιακή ανασφάλεια

Η εργασιακή ανασφάλεια (job insecurity) αρχίζει να αποτελεί αντικείμενο μελέτης των ερευνητών τη δεκαετία του 1980 εξαιτίας της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης, η οποία ξεκινά στα μέσα της δεκαετίας του 1970 στις ΗΠΑ και έχει ως αποτέλεσμα υψηλά ποσοστά απώλειας θέσεων εργασίας από τη μεγάλη οικονομική κρίση της δεκαετίας του 1930 (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Σήμερα, παρατηρείται δραματική αλλαγή της φύσης της εργασίας ταυτόχρονα με τις βιομηχανικές, οργανωσιακές και κοινωνικές αλλαγές που σταδιακά συντελούνται τις τελευταίες τρεις δεκαετίες με την ανασφάλεια της απασχόλησης να συνεχίζει να αντικατοπτρίζει μία απειλή για τη συνέχεια και τη σταθερότητα της εργασίας (Shoss, 2017).

Η έννοια της εργασιακής ανασφάλειας έχει αποδοθεί με διαφορετικούς τρόπους στη διεθνή βιβλιογραφία. Οι Van Vuuren και Klandermans (1990, όπ. αναφ. στο Shoss, 2017) την ορίζουν ως ανησυχία για τη μελλοντική μονιμότητα της εργασίας ή τη σημαντική επιδείνωση των συνθηκών απασχόλησης. Οι Heaney, Israel και House (1994) και οι Cuypers, Bernhard-Oettel, Berntson, Witte και Alarco (2008) αναφέρονται στις αντιλήψεις των εργαζομένων για πιθανή απώλεια θέσεων εργασίας, ενώ οι Loi, Ngo, Zhang, Lau (2011) συνδέουν την εργασιακή ανασφάλεια με την ψυχολογική κατάσταση των εργαζόμενων που επηρεάζει αρνητικά την ψυχολογική τους ευεξία και τη συμπεριφορά στην εργασία τους. Ο Witte (1999) την χαρακτηρίζει ως το σημαντικότερο παράγοντα πίεσης στην εργασία που σχετίζεται με τη ψυχολογική αγωνία. Οι Manski και Straub (2000) αναφέρονται σε υποκειμενικά αντιληπτή και ανεπιθύμητη πιθανότητα εξωγενούς καταστροφής θέσεων εργασίας που σχετίζεται με το φόβο και την ανησυχία των εργαζομένων. Σε αντίθεση, οι Vander, De Cuypers, Baillien, Niesen και De Witte (2016) την ορίζουν ως αντιληπτή απειλή απώλειας της τρέχουσας εργασίας στο εγγύς μέλλον.

Συνοπτικά, οι επισφαλείς εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την απειλή της εργασιακής αβεβαιότητας ως αδυναμία να διατηρήσουν την επιθυμητή συνέχεια στην εργασία τους (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984) ή ως ενδεχόμενη απώλεια της εργασίας συνολικά, καθώς και ως επιδείνωση των εργασιακών συνθηκών με αναμενόμενη απώλεια ευκαιριών (Shoss, 2017).

Οι Greenhalgh και Rosenblatt (1984) ισχυρίζονται δυναμικά ότι η εργασιακή ανασφάλεια είναι ένα σύνθετο φαινόμενο και ότι τα συστατικά της συνδυάζονται ως εξής:

Εργασιακή ανασφάλεια=[(Συνολική σημασία του χαρακτηριστικού της εργασίας X πιθανότητα απώλειας του χαρακτηριστικού της εργασίας) + (Συνολική σημασία της απώλειας της εργασίας X πιθανότητα απώλειας της εργασίας) X αντιληπτή αδυναμία αντίστασης στην απειλή (όπ. αναφ. στο Ashford, Lee & Bobko, 1989, σελ. 805).

### **2.2.1. Αίτια εργασιακής ανασφάλειας**

Οι πολυάριθμες αλλαγές στις οικονομίες και στην αγορά εργασίας των βιομηχανικών χωρών, τις τελευταίες δεκαετίες, έχουν τροφοδοτήσει την εργασιακή ανασφάλεια. Οι πιο σημαντικές από αυτές τις αλλαγές έχουν επιτείνει την οικονομική αστάθεια, αυξάνοντας την ανεργία, και οδηγούν σε ταχεία αναδιάρθρωση τόσο της παγκόσμιας οικονομίας, όσο και των εθνικών οικονομιών με τη μορφή συγχωνεύσεων και εξαγορών. Επιπλέον, οι κυβερνητικές πολιτικές σε πολλές χώρες υποστηρίζουν ευέλικτες δυναμικές στην οικονομία, όπως η απελευθέρωση της αγοράς εργασίας και οι ιδιωτικοποιήσεις του δημόσιου τομέα (Kinnunen & Natti, 1994).

Η εργασιακή ανασφάλεια αντικατοπτρίζει τη μετατροπή των πληροφοριών και των αντικειμενικών παραγόντων σε συγκεκριμένες διαδικασίες σκέψης (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984), οι οποίες με τη σειρά τους μπορούν να επηρεαστούν τόσο από προσωπικούς, όσο και από εξωτερικούς παράγοντες.

Ο De Witte (2005) υποστηρίζει ότι οι αντιλήψεις της εργασιακής ανασφάλειας οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στις αντικειμενικές συνθήκες εργασίας με σημαντικότερο παράγοντα τις οργανωσιακές αλλαγές (Lee, Bobko & Chen, 2006) παρά σε προσωπικούς παράγοντες. Ακόμη και σε επιχειρήσεις όπου υπάρχει μικρή αντικειμενική εργασιακή ανασφάλεια ή λίγες αντιληπτές αρνητικές οργανωσιακές αλλαγές, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να αντιμετωπίσουν υποκειμενική εργασιακή ανασφάλεια (Klandermans & van Vuuren, 1999). Οι Ashford et al., (1989) παρατηρούν ότι οποιαδήποτε οργανωσιακή ή ακούσια αλλαγή τείνει να κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται αβέβαιοι για τις μελλοντικές σχέσεις με τους εργοδότες τους. Σημαντική απειλή για την αίσθηση της ασφάλειας ενός υπαλλήλου αναφέρουν και οι Greenhalgh και Rosenblatt (1984) τις οργανωσιακές αλλαγές, όπως τις συγχωνεύσεις και τις μειώσεις των μεγεθών των επιχειρήσεων, τις αναδιαρθρώσεις, τις νέες τεχνολογίες και τους φυσικούς κινδύνους. Οι Schweiger και Ivancevich (1985, όπ. αναφ. στο Ashford et al., 1989) υποστηρίζουν ότι οι συγχωνεύσεις επηρεάζουν αρνητικά τα άτομα δημιουργώντας αβεβαιότητα και ανασφάλεια. Αμέτρητοι οργανισμοί έχουν προβεί σε μειώσεις εργατικού δυναμικού μεγάλης κλίμακας, προκειμένου να μειωθεί το κόστος,

βελτιώνοντας την οργανωτική αποτελεσματικότητα και αυξάνοντας την ανταγωνιστική ικανότητά τους (Gowing et al., 1998, όπ. αναφ. στο Hellgren, Sverke, & Isaksson, 1999) με αποτέλεσμα την επιταχυνόμενη αίσθηση εργασιακής ανασφάλειας. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των οργανωσιακών αλλαγών που αναμένονται σε έναν οργανισμό, τόσο μεγαλύτερη είναι και η αντιληπτή εργασιακή ανασφάλεια (Ashford et al., 1989), η τάση για απώλεια θέσεων εργασίας και η αναζήτηση νέων επαγγελματικών δραστηριοτήτων (Ito & Brotheridge, 2007). Αντιθέτως, οι Burke και Nelson (1998, όπ. αναφ. στο Hellgren et al., 1999) αναφέρουν ότι η εργασιακή ανασφάλεια δεν αποτελεί αναπόφευκτη συνέπεια των οργανωσιακών αλλαγών που έχουν ως αποτέλεσμα τις μειώσεις προσωπικού, καθώς οι οργανισμοί μπορούν να λάβουν μέτρα για να αποτρέψουν τις πιο αρνητικές επιπτώσεις της εργασιακής αβεβαιότητας.

Οι αγχωτικές πτυχές της εργασιακής ανασφάλειας προέρχονται και από την προσωπική πρόβλεψη των προβλημάτων της απώλειας θέσεων εργασίας και της αβεβαιότητας σχετικά με το τι θα γίνει στο μέλλον. Ο Jacobson (1991, όπ. αναφ. στο Keim, Landis, Pierce & Earnest, 2014) αναφέρει ότι η ανασφάλεια της εργασίας περιλαμβάνει την αξιολόγηση της συνεχούς εργασίας (αρχική εκτίμηση) και την συναισθηματική αντίδραση στην απειλή αυτής (δευτερεύουσα εκτίμηση). Ως εκ τούτου, το επίπεδο εργασιακής ανασφάλειας του υπαλλήλου εξαρτάται από το πώς το άτομο ερμηνεύει κι αξιολογεί το περιβάλλον εργασίας. Οι Ashford et al., (1989) υποστηρίζουν ότι η εργασιακή αβεβαιότητα μπορεί να οφείλεται στην απειλή της απώλειας θέσεων εργασίας ή της οποιασδήποτε διάστασης της εργασίας ενός ατόμου, στη βαθμιαία κατάπτωση της κατάστασης απασχόλησης, καθώς και στις απολύσεις. Όσα περισσότερα χαρακτηριστικά της εργασίας αντιλαμβάνεται ο υπάλληλος ότι απειλούνται, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανασφάλειά του. Οι Heaney et al., (1994) αναφέρουν ότι η εργασιακή ανασφάλεια είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη μεταξύ των εργαζομένων σε βιομηχανίες που μειώνονται, κλείνονται εγκαταστάσεις και παρατηρείται ιδιαίτερα άγχος για αυτούς τους εργαζόμενους που είναι λιγότερο ικανοί να βρουν άλλες παρόμοιες εργασίες, εάν χάσουν τις τρέχουσες θέσεις τους.

Ωστόσο θα ήταν λάθος αν περιορίσουμε ως βασικό αίτιο της εργασιακής ανασφάλειας την αντίληψη που προκαλείται αποκλειστικά από την προσωπικότητα του ατόμου. Η αβεβαιότητα δεν υπάρχει από μόνη της στο νου του ανθρώπου, αλλά προκύπτει σε μεγάλο βαθμό από τις αντικειμενικές συνθήκες εργασίας (De Witte 2005). Όταν τα άτομα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις τρέχουσες θέσεις εργασίας τους, είναι πιο πιθανόν να εμφανίσουν αμυντική συμπεριφορά και να αντιδράσουν πιο έντονα στην αντιληπτή απειλή



της εργασιακής ανασφάλειας. Η εξάρτηση από την εργασία προκύπτει, σύμφωνα με τους Greenhalgh και Rosenblatt (1984), όταν οι δεξιότητες των ατόμων δεν έχουν μεγάλη ζήτηση στην αγορά εργασίας, η τρέχουσα εργασία αποδίδει υψηλό ποσοστό οικογενειακού εισοδήματος, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερές οικονομικές υποχρεώσεις και οι συμπληρωματικές πηγές εισοδήματος δεν είναι άμεσα διαθέσιμες ή είναι αβέβαιες. Οι Heaney et al., (1994), έχουν μετρήσει τη χρονία εργασιακή ανασφάλεια των εργαζομένων σε βιομηχανίες κατασκευής αυτοκινήτων και αναφέρουν ότι η εργασιακή ανασφάλεια πηγάζει από τις δυνάμεις της αγοράς και όχι από την προσωπική ανικανότητα των υπαλλήλων. Για τους εργαζόμενους της μελέτης, που δουλεύουν σε αυτές τις εταιρίες κατά μέσο όρο σχεδόν 20 χρόνια, θα ήταν δύσκολο να βρεθεί μια νέα δουλειά που να ταιριάζει με το μισθό και το πακέτο παροχών των τρεχουσών θέσεων εργασίας τους, γεγονός που εντείνει την ανασφάλειά τους σε σχέση με εκείνους που θα μπορούσαν εύκολα να βρουν μία παρόμοια εργασία.

Επίσης η αντιληπτή έλλειψη προβλεψιμότητας και ελέγχου μπορεί να προκαλέσει αντιλήψεις εργασιακής ανασφάλειας (Ashford et al., 1989). Η ασάφεια του εργασιακού ρόλου, καθώς και οι συγκρούσεις ρόλων απειλούν την αίσθηση ελέγχου των υπαλλήλων και δημιουργούν αντιλήψεις εργασιακής ανασφάλειας. Η μεν διαφορούμενη εργασιακή θέση χαρακτηρίζεται από έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας, ενώ η σύγκρουση ρόλων εμφανίζεται ως αποστολή αντιφατικών μηνυμάτων από τα μέλη που καθορίζουν τους εργασιακούς ρόλους. Ωστόσο όμως, μετά από έρευνά τους, οι Ashford et al., (1989) διαπιστώνουν ότι η ασάφεια των ρόλων συνδέεται θετικά με την ανασφάλεια, ενώ η σύγκρουση ρόλων δεν σχετίζεται με αυτή.

### **2.2.2. Πτυχές εργασιακής ανασφάλειας**

Πολλοί συγγραφείς συμφωνούν ότι υπάρχουν διαφορετικές πτυχές της εργασιακής ανασφάλειας. Οι Kinnunen και Natti (1994) αναφέρουν ότι, εκτός από τις αντικειμενικές συνθήκες, η επαγγελματική αβεβαιότητα εξαρτάται και από την αντίληψη του κάθε ατόμου. Ο De Witte σε έρευνές του (1999 & 2005) υποστηρίζει ότι η εργασιακή ανασφάλεια είναι αντίληψη υποκειμενική. Η ίδια αντικειμενική κατάσταση, όπως οι εντολές της διεύθυνσης μπορεί να ερμηνευτούν με διαφορετικό τρόπο από τους εργαζόμενους και να προκαλέσουν αισθήματα ανασφάλειας για ορισμένους, ενώ αντικειμενικά η εργασία τους δεν διακυβεύεται. Αντιθέτως, άλλοι εργαζόμενοι μπορεί να νιώθουν ιδιαίτερα ασφαλείς ως προς τις δικές τους θέσεις απασχόλησης, παρόλο που θα απολυθούν ίσως αργότερα.

Οι ανασφαλείς εργαζόμενοι είναι αβέβαιοι για το αν θα διατηρήσουν ή θα χάσουν την τρέχουσα δουλειά τους. Η έρευνα των De Witte και Näswall (2003), δείχνει ότι οι εργαζόμενοι του βιομηχανικού τομέα με χαμηλή ειδίκευση, καθώς και εκείνοι με συμβάσεις προσωρινής απασχόλησης, συχνά αντιλαμβάνονται την επισφαλή εργασιακή τους θέση, διότι έχουν πράγματι μεγαλύτερη πιθανότητα να απολυθούν. Αυτό υποδηλώνει ότι η εργασιακή ανασφάλεια πέρα από τον υποκειμενικό της χαρακτήρα, αντανακλά τις πραγματικές ή αντικειμενικές ατομικές ευκαιρίες και θέσεις στην αγορά εργασίας (De Witte, 2005). Με άλλα λόγια η αντικειμενική ανασφάλεια μπορεί να είναι μόνιμο χαρακτηριστικό της απασχόλησης ενός ατόμου ή μια προοπτική που μια επιχείρηση φέρει στους υπαλλήλους της που με τη σειρά τους απαντούν με διαφορετικούς βαθμούς υποκειμενικής ανασφάλειας.

Παρόλο που δεν υπάρχει πλήρης αντιστοιχία μεταξύ αντικειμενικής και υποκειμενικής ανασφάλειας, έρευνες δείχνουν ότι η υποκειμενική προσαρμόζεται στις αλλαγές της αντικειμενικής ανασφάλειας στο χρόνο. Σε εταιρεία που γνώρισε μια περίοδο αυξημένης αβεβαιότητας, οι εργαζόμενοι παρουσίασαν αυξημένα επίπεδα εργασιακής ανασφάλειας, σε αντίθεση με μία άλλη αντίστοιχη εταιρεία όπου, καθώς η αντικειμενική κατάσταση ανασφάλειας βελτιώθηκε σημαντικά, οι εργαζόμενοι εμφάνισαν μειωμένα επίπεδα επαγγελματικής αβεβαιότητας (Klandermans, Hesselink & Van Vuuren, 2010)

Επίσης, οι Keim et al., (2014) αναφέρονται σε υποκειμενικούς και αντικειμενικούς παράγοντες εργασιακής ανασφάλειας. Οι υποκειμενικοί σχετίζονται με τα ατομικά κέντρα ελέγχου, την αμφισβήτηση και τη σύγκρουση ρόλων καθώς και με την οργανωσιακή επικοινωνία. Τα κέντρα ελέγχου αντανακλούν το βαθμό που οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τα γεγονότα στη ζωή τους, καθώς καθορίζονται τόσο από τη δική τους συμπεριφορά, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον. Η εργασιακή αβεβαιότητα αυξάνεται με την αμφισβήτηση και τη σύγκρουση ρόλων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, όταν δεν γνωρίζουν τις ευθύνες και τους στόχους της εργασίας τους. Επιπρόσθετα, όσο καλύτερη σε συχνότητα και ακρίβεια είναι η οργανωσιακή επικοινωνία σε μία υπηρεσία, τόσο λιγότερη ανασφάλεια θα βιώνουν οι υπάλληλοι. Από την άλλη πλευρά, οι αντικειμενικοί στόχοι περιλαμβάνουν τις οργανωσιακές αλλαγές, το είδος της εργασιακής σύμβασης, καθώς και δημογραφικές μεταβλητές, όπως είναι η ηλικία των εργαζομένων, το φύλο και η εκπαίδευσή τους. Η μείωση του μεγέθους των επιχειρήσεων, οι συχνές απολύσεις και άλλες οργανωσιακές αλλαγές αυξάνουν την ανασφάλεια, την οποία βιώνουν ισχυρότερα οι «blue collars» εργαζόμενοι και όσοι απασχολούνται σε προσωρινές ή σε μερικής απασχόλησης εργασίες. Όσον αφορά τις δημογραφικές μεταβλητές, αντικρουόμενες απόψεις επικρατούν για τη συσχέτιση του φύλου

και της ηλικίας με την εργασιακή αβεβαιότητα, αλλά, χωρίς αμφισβήτηση, η υψηλή εκπαίδευση επιδρά θετικά στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας.

Οι Huang, Niu, Lee και Ashford (2012) διακρίνουν την εργασιακή ανασφάλεια σε γνωστική και συναισθηματική. Η γνωστική αναφέρεται στη συνειδητοποίηση της πιθανότητας απώλειας θέσεων εργασίας ή παροχών, ενώ η συναισθηματική είναι μία εμπειρία που φέρει ανησυχία και αγωνία σχετικά με αυτές τις πιθανές απώλειες.

Άλλοι ερευνητές διαφοροποιούν την ποσοτική από την ποιοτική ανασφάλεια (Hellgren et al., 1999). Η ποσοτική ανασφάλεια αναφέρεται στις αντιληπτές απειλές για τη μελλοντική ύπαρξη της τρέχουσας εργασίας, δηλαδή στη συνέχιση ή τη διακοπή της. Εμπεριέχει την αβεβαιότητα των εργαζομένων για το αν θα μπορέσουν να διατηρήσουν την πραγματική κατάσταση της εργασίας τους ή θα καταστούν άνεργοι. Η ποιοτική ανασφάλεια όμως υποδηλώνει τις αντιληπτές απειλές για τα χαρακτηριστικά της δουλειάς, όπως είναι η μείωση της μισθολογικής ανάπτυξης, η υπέρβαση του προβλεπόμενου ωραρίου, η υποβάθμιση των συνθηκών και του περιεχομένου της εργασίας που έχουν σχέση για παράδειγμα με την αυτονομία των υπαλλήλων και την προσωπική ευθύνη που συνθέτουν την ποιότητα της εργασιακής σχέσης.

Οι Greenhalgh και Rosenblatt (1984) αναφέρουν δύο βασικές διαστάσεις της εργασιακής ανασφάλειας που σχετίζονται πολλαπλασιαστικά, την αντιληπτή σοβαρότητα απειλής και την αντιληπτή αδυναμία αντίστασης στις απειλές. Αν μία από αυτές τις πτυχές είναι ασήμαντη, τότε και η αίσθηση της εργασιακής ανασφάλειας είναι μη αξιόλογη, γεγονός που σημαίνει ότι πρέπει να υπολογίζονται διαφορετικά αποτελέσματα για κάθε διάσταση. Η εκτίμηση της σοβαρότητας των απειλών περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά της εργασιακής κατάστασης που διακινδυνεύουν, τη δύναμη του κάθε χαρακτηριστικού, την υποκειμενική πιθανότητα να χαθεί το κάθε ένα από αυτά, καθώς και τον αριθμό των πηγών απειλής. Η αξιολόγηση της άλλης διάστασης ανασφάλειας, της αδυναμίας αντίστασης στις απειλές, περιλαμβάνει τον αριθμό των περιοχών στις οποίες παρατηρήθηκε το συγκεκριμένο έλλειμμα δύναμης.

Σύμφωνα με τους Klandermans et al., (2010) η πιθανότητα απώλειας μίας εργασιακής θέσης και η σοβαρότητα απώλειας αυτής είναι δύο διαφορετικές πτυχές της υποκειμενικής εργασιακής ανασφάλειας που αποδεικνύονται διαφορετικά, ανάλογα με την κατάσταση απασχόλησης του καθενός. Οι εργαζόμενοι με αντικειμενικά ανασφαλείς συνθήκες απασχόλησης, όπως η περίπτωση των εργαζομένων με προσωρινή σύμβαση εργασίας έχουν

αντιληπτή πιθανότητα απώλειας θέσεων υψηλή, αλλά η σοβαρότητα απώλειας είναι χαμηλή. Σε αντίθεση, οι εργαζόμενοι με απασχόληση αντικειμενικά ασφαλή, όπως οι μόνιμοι υπάλληλοι, εκτιμούν την πιθανότητα να χάσουν τη δουλειά τους ως χαμηλή, αλλά η σοβαρότητα απώλειας είναι μεγάλη. Επίσης, η πιθανή απώλεια της συνέχειας της εργασιακής κατάστασης που αντιλαμβάνεται ένα άτομο, μπορεί να εκτίνεται από την μόνιμη απώλεια της ίδιας της δουλειάς, μέχρι την απώλεια κάποιου υποκειμενικά σημαντικού χαρακτηριστικού της εργασίας. Ωστόσο, όμως η ανασφάλεια της εργασίας εμφανίζεται μόνο σε περίπτωση ακούσιας εργασιακής απώλειας (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

### **2.2.3. Αποτελέσματα-Συνέπειες εργασιακής ανασφάλειας**

Η εργασιακή ανασφάλεια είναι ένα φαινόμενο που επηρεάζει σημαντικό αριθμό υπαλλήλων με αρνητικές επιπτώσεις στην προσωπική ευημερία και διάθεση, καθώς και στις οργανωσιακές συμπεριφορές (De Witte, 1999). Έρευνες καταδεικνύουν τη συσχέτισή της με τους χαμηλότερους δείκτες ευημερίας στην εργασία, καθώς και με τη μείωση της ικανοποίησης, τόσο από την εργασία, όσο και γενικότερα από τη ζωή (De Witte, 2005). Η εργασιακή ανασφάλεια έχει επίσης επίπτωση στην αποδοτικότητα και την καινοτομία (Kinnunen & Natti, 1994).

Οι Greenhalgh και Rosenblatt (1984) θεωρούν την εργασιακή ανασφάλεια πηγή στρες που περιλαμβάνει φόβο για πιθανή απώλεια και άγχος. Ο φόβος ότι κάποιος θα χάσει τη δουλειά του έχει την ίδια αρνητική ψυχολογική επιβάρυνση με εκείνον που είναι πραγματικά άνεργος (De Witte, 1999), καθώς η πρόβλεψη ενός αρνητικού συμβάντος μπορεί να είναι τόσο δυνατή και σοβαρή όσο το ίδιο το γεγονός (De Witte, 2005). Οι Hellgren et al., (1999) εξετάζουν τον αντίκτυπο της αβεβαιότητας με την πάροδο του χρόνου, όσον αφορά τις στάσεις και την υγεία των εργαζόμενων και διαπιστώνουν ότι η ανησυχία για την απώλεια της εργασίας είναι στενά συνδεδεμένη με σωματικά συμπτώματα, όπως κακή υγεία, προβλήματα ύπνου, θλίψη, αύξηση του άγχους, καθώς και με ψυχοσωματικές διαταραχές. Ο Büssing (1999, όπ. αναφ. στο De Witte, 2005) αναφέρει ότι οι γενικοί δείκτες της ψυχολογικής ευεξίας και της ικανοποίησης της ζωής είναι χαμηλότεροι μεταξύ των εργαζόμενων σε επισφαλείς θέσεις εργασίας.

Οι Heaney et al., (1994) επίσης, παρατηρούν ότι η εργασιακή ανασφάλεια είναι ιδιαίτερα ισχυρός παράγοντας άγχους στις μεταποιητικές βιομηχανίες που έχουν υποστεί ουσιαστικές μειώσεις κατά την τελευταία δεκαετία. Οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να βιώσουν διάφορες βραχυπρόθεσμες και ανεπιθύμητες αντιδράσεις στρες με συναισθηματικές και

σωματικές επιπτώσεις, καθώς και με διαταραχές συμπεριφοράς που αν χρονικά παραταθούν είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε μακροχρόνιες αρνητικές συνέπειες για την υγεία. Σύμφωνα και με τους Kinnunen και Natti (1994), η ανασφάλεια των θέσεων εργασίας οδηγεί σε μειωμένη ψυχολογική ευεξία, η οποία χαρακτηρίζεται από άγχος, κατάθλιψη και εκνευρισμό. Επιπλέον, έχουν αναφερθεί αρνητικές επιπτώσεις στην ποιότητα και συχνότητα των οικογενειακών αλληλεπιδράσεων (Hughes & Galinsky, 1994). Η εργασιακή αβεβαιότητα αναδεικνύεται έτσι χρόνιος στρεσογόνος παράγοντας που είναι επιβλαβής για την ευημερία βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα (De Witte, 1999).

Ωστόσο, οι Ashford et al., (1989) με έρευνά τους αναφέρουν ότι η εργασιακή ανασφάλεια δεν συνδέεται άμεσα με την αύξηση των σωματικών παθήσεων. Μόνο το άγχος και η νευρικότητα σχετίζονται περισσότερο με αυτή. Οι Yaşlıoğlu, Karagülle και Baran (2013) αναφέρουν ότι η εργασιακή αβεβαιότητα σε συνδυασμό με το άγχος έχουν άμεση επίπτωση και στην ικανοποίηση από την εργασία, γεγονός που αποτελεί βασικό στοιχείο για την εκτέλεση των επαγγελματικών καθηκόντων, καθώς μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ένας εργαζόμενος που αντιλαμβάνεται εργασιακή ανασφάλεια, μπορεί να αντιμετωπίσει άγχος, λόγω της πρόβλεψης για τα προβλήματα που σχετίζονται με την απώλεια θέσεων εργασίας και ψυχική καταπόνηση, διότι βρίσκεται σε αδύναμη θέση σε σχέση με το ασαφές μέλλον, με συνέπεια να επηρεάζεται αρνητικά η εργασιακή του ικανοποίηση που είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για την απόδοση και την παραγωγικότητα του ιδίου και της επιχείρησης (Yaşlıoğlu et al., 2013). Σε αντιδιαστολή, η έρευνα των Ashford et al., (1989) δεν διαπίστωσε σημαντική επίπτωση της εργασιακής ανασφάλειας στην απόδοση της εργασίας.

Η εργασιακή ανασφάλεια, αναφέρουν οι Dekker και Schaufeli, (1995, όπ. αναφ. στο De Witte, 2005), είναι πιο προβληματική για την ευημερία, από τη βεβαιότητα της απόλυσης. Σε έρευνα εργαζομένων που είχαν τη βεβαιότητα απόλυσης, παρατηρήθηκαν κινήσεις προετοιμασίας για την αντιμετώπιση του γεγονότος και αναζήτηση νέας δουλειάς. Ενώ, αντίθετα, οι εργαζόμενοι που είχαν την πιθανότητα να απολυθούν, συνέχιζαν να παρουσιάζουν χαμηλή ευημερία και στασιμότητα εργασιακή. Παρατηρήθηκε, επομένως, ότι η βεβαιότητα της απόλυσης, επέτρεψε την ανάκτηση του ελέγχου της ζωής και κατ' επέκταση του μέλλοντος (De Witte, 2005). Ωστόσο, όλα τα άτομα δεν επηρεάζονται εξίσου το ίδιο από την εργασιακή ανασφάλεια (Shoss, 2017). Είναι λιγότερο ανησυχητική για τις (περισσότερες) γυναίκες σε σύγκριση με τους άνδρες για τους οποίους η εμπειρία της ανεργίας είναι πιο προβληματική (De Witte, 1999).

Η ανασφάλεια της εργασίας επηρεάζει επίσης και διάφορες οργανωσιακές στάσεις συμπεριφορές, οι οποίες έχουν συνέπειες για ολόκληρο τον οργανισμό. Έχει παρατηρηθεί ότι, όταν παρέχεται λιγότερη ασφάλεια, οι εργαζόμενοι προσπαθούν να αποκαταστήσουν την προκύπτουσα 'ανισορροπία', παρουσιάζοντας λιγότερη συμμετοχή, λιγότερα κίνητρα και μειώνοντας την απόδοσή τους. Οι εργαζόμενοι, κυρίως με περισσότερα προσόντα, προσπαθούν να φύγουν από την αβέβαιη δουλειά τους, αναζητώντας καλύτερες εργασιακές συνθήκες με πιο σίγουρο μέλλον. Η αποχώρησή τους όμως από την εργασία, αποδυναμώνει περαιτέρω τη δύναμη του οργανισμού, απειλώντας την βιωσιμότητά του (De Witte, 2005).

Οι Klandermans et al., (2010) ερεύνησαν τις συνέπειες της εργασιακής ανασφάλειας σε 1709 εργαζόμενους σε 5 διαφορετικά είδη απασχόλησης, στις Κάτω Χώρες, με διαφορετικό βαθμό εργασιακής ασφάλειας. Παρατηρήθηκε μεταξύ όλων των ομάδων εργαζόμενων, αλλά όχι εξίσου στον ίδιο βαθμό, οι ποσοστιαίες απουσίες ασθένειας να αυξάνονται, καθώς αυξάνεται η πιθανότητα ή η σοβαρότητα απώλειας των θέσεων εργασίας. Συγκεκριμένα, για τους μόνιμους εργαζόμενους, η απουσία λόγω ασθένειας αυξάνεται δραματικά με την αύξηση της πιθανότητας αλλά και της σοβαρότητας απώλειας της εργασίας.

Επίσης, σε έρευνα που πραγματοποίησαν οι Kinnunen και Natti (1994) σε αντιπροσωπευτικό δείγμα (N=3503) Φιλανδών μισθωτών παρατηρούν ότι οι εργαζόμενοι με ανώτερη εκπαίδευση έχουν λιγότερη εργασιακή ανασφάλεια, είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στην εργασία τους και παρουσιάζουν λιγότερα ψυχοσωματικά συμπτώματα, πόνους και άλγη.

Πολλές φορές, όμως, η εργασιακή ανασφάλεια μπορεί να οδηγήσει σε εντατικοποίηση της εργασίας ως στρατηγική διατήρησης των θέσεων εργασίας σε ένα τμήμα των εργαζομένων (Shoss, 2017). Παρατηρείται, σε ορισμένες περιπτώσεις, οι άνθρωποι που αντιμετωπίζουν εργασιακή ανασφάλεια να ανησυχούν για τη συνέχεια της απασχόλησής τους και να αναζητούν ασφαλέστερες ευκαιρίες σταδιοδρομίας (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Ιδιαίτερα οι εργαζόμενοι που μπορούν να βρουν εύκολα απασχόληση αλλού, είτε υφίστανται πιέσεις, είτε όχι, αναμένεται να αναζητήσουν νέες θέσεις εργασίας, αντιδρώντας σε καταστάσεις ανασφάλειας (Ashford et al., 1989). Το γεγονός αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία στην εξασθένηση της παραγωγικότητας, διότι εντοπίζεται ιδιαίτερα στους εργαζόμενους που είναι 'πολύτιμοι' στη δουλειά τους και τείνουν να είναι οι πρώτοι που φεύγουν σε περιπτώσεις ανασφάλειας (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

Ο De Witte (1999) εξέτασε τον αντίκτυπο της εργασιακής ανασφάλειας σε εργαζομένους με διαφορετική επαγγελματική θέση και παρατήρησε ότι οι μελέτες δίστανται.

Αν και γενικότερα οι θέσεις εργασίας των διευθυντών και των υπευθύνων είναι πιο 'ασφαλείς' από εκείνες των υπαλλήλων, οι Roskies και Louis- Guerin (1990, όπ. αναφ. στο De Witte, 1999) υποστηρίζουν ότι οι διευθυντές μπορούν να αντιδράσουν πιο έντονα στην απειλή της απώλειας θέσεων εργασίας, καθώς το θεωρούν αναξιοκρατικό να αποτύχουν στη σταδιοδρομία τους. Επίσης, παρόλο που οι εργαζόμενοι με περισσότερη μόρφωση είναι πιθανόν να αντιμετωπίσουν μεγαλύτερη ανασφάλεια, λόγω της ανεργίας, σύμφωνα με τον Schaufeli (1992, όπ. αναφ. στο De Witte, 1999) η απώλεια των θέσεων εργασίας είναι λιγότερο προβληματική σε αυτούς, δεδομένου ότι διαθέτουν περισσότερους πόρους για να εξουδετερώσουν τις αρνητικές συνέπειες της ανεργίας. Ωστόσο, όμως ο De Witte (1999) έπειτα από την έρευνά του, διαπίστωσε ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ επαγγελματικής θέσης και εργασιακής ανασφάλειας δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Η εργασία αποτελεί, γενικότερα, το κλειδί για την κοινωνική συμμετοχή και αναγνώριση. Μέσω αυτής ικανοποιούνται πολλές ανάγκες, όπως η απόκτηση εισοδήματος, οι κοινωνικές επαφές εκτός οικογενειακού κύκλου, η δομή του χρόνου και η δυνατότητα ατομικής και κοινωνικής ανάπτυξης (Jahoda, 1982 όπ. αναφ. στο Witte, 1999). Η απειλή της ανεργίας όμως σημαίνει μη ικανοποίηση αυτών των αναγκών και απώλεια σημαντικών οικονομικών και κοινωνικών πόρων με αναμενόμενες και ποικίλες επιδράσεις, οι οποίες πρέπει άμεσα να αντιμετωπίζονται προκειμένου να μειώνεται άμεσα ο αρνητικός αντίκτυπός τους.

#### ***2.2.4. Αντιμετώπιση συνεπειών εργασιακής ανασφάλειας***

Η εργασιακή ανασφάλεια είναι αποτέλεσμα κυρίως των οικονομικών αλλαγών σε παγκόσμιο επίπεδο που επηρεάζουν όλες τις σύγχρονες κοινωνίες. Στο εγγύς μέλλον οι αλλαγές αυτές πιθανώς, θα αυξηθούν σε μέγεθος, με αποτέλεσμα να είναι αναγκαίες οι παρεμβάσεις για τη μείωση των συνεπειών της επαγγελματικής αβεβαιότητας. Σύμφωνα με τον De Witte (2005), η εργασιακή ανασφάλεια είναι προβληματική, γιατί είναι απρόβλεπτη και ανεξέλεγκτη. Αυτό καθιστά δύσκολη την κατάλληλη αντίδραση, καθώς δεν είναι σαφές τι πρέπει να γίνει De Witte (1999). Ωστόσο όμως οι συνέπειες της θα μπορούσαν να αποφευχθούν ή τουλάχιστον να μετριαστούν με την επικοινωνία, τη συμμετοχή στις αποφάσεις και την προώθηση της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Η έρευνα των Schweiger και DeNisi (1991, όπ. αναφ. στο De Witte, 2005) δείχνει ότι η ανοιχτή, ειλικρινής και έγκαιρη επικοινωνία και συμμετοχή σε οργανωσιακές αλλαγές, αυξάνει την προβλεπτικότητα και τη δυνατότητα ελέγχου των μελλοντικών γεγονότων, μειώνοντας την εργασιακή ανασφάλεια.

Με τη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ενισχύεται η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται δίκαια από τον εργοδότη τους, γεγονός που αναφέρεται ως οργανωσιακή δικαιοσύνη στους Greenberg και Lind, (2000, όπ. αναφ. στο De Witte, 2005), καθώς, ακολουθώντας τις σωστές διαδικαστικές διαδικασίες, βελτιώνονται τα αποτελέσματα των οργανωσιακών αλλαγών.

Οι Huang et al., (2012) προτείνουν στους οργανισμούς να παρέχουν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις κρίσεις ή με τις αλλαγές που ενδέχεται να εφαρμόσουν προκειμένου να μειωθεί η γνωστική εργασιακή ανασφάλεια. Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις τείνουν να παρέχουν λιγότερες πληροφορίες από ότι συνήθως σε περιόδους αλλαγών και η επικοινωνία είναι αργή, ανακριβής και ρητορική. Ωστόσο όμως, η οργανωσιακή επικοινωνία παρέχει ορθές πληροφορίες στους υπαλλήλους, ενισχύει την ενημέρωσή τους για οργανωσιακά ζητήματα που σχετίζονται με τους επιχειρησιακούς στόχους, τις νέες εξελίξεις και δραστηριότητες, συμβάλλοντας αποφασιστικά στη μείωση της αβεβαιότητας.

Το ίδιο επισημαίνεται και από τους Hellgren et al., (1999) καθώς η εργασιακή ανασφάλεια δεν αποτελεί αναπόφευκτη συνέπεια των οργανωσιακών αλλαγών που έχουν ως αποτέλεσμα τις μειώσεις του προσωπικού. Οι οργανισμοί μπορούν να λάβουν μέτρα για να αποτρέψουν τις αρνητικές επιπτώσεις της ανασφάλειας, παρέχοντας για παράδειγμα ακριβείς πληροφορίες για την εργασία, ενισχύοντας την επικοινωνία, προετοιμάζοντας την εναλλακτική απασχόληση των εργαζομένων και εκπαιδεύοντάς τους για τον τρόπο αντιμετώπισης του άγχους που δημιουργείται από την επαγγελματική αβεβαιότητα και επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή τους ικανοποίηση με δυσμενή επίδραση στην απόδοση και την παραγωγικότητα των ιδίων και της επιχείρησης (Yaşlıoğlu et al., 2013). Οι υπεύθυνοι λοιπόν της επιχείρησης θα πρέπει να δίνουν αρκετή προσοχή, ώστε οι υπάλληλοι να αισθάνονται ασφαλείς για τη δουλειά τους, γεγονός που θα μειώσει το στρες και θα βελτιώσει την ικανοποίησή τους.

Οι Cuyper et al., (2008) μελετούν τη σχέση απασχολησιμότητας και ευημερίας και διαπιστώνουν ότι η εργασιακή ανασφάλεια μεσολαβεί αρνητικά στην μεταξύ τους θετική συσχέτιση. Για την αποφυγή της παραπάνω αρνητικής αλληλεπίδρασης, οι συγγραφείς προτείνουν τους εργοδότες να συμμετάσχουν στην προώθηση της απασχολησιμότητας, μέσω της κατάρτισης των υπαλλήλων τους που θα παρέχεται από την εταιρεία ως στρατηγική για την μείωση των ανησυχιών σχετικά με την απώλεια θέσεων εργασίας και ως σήμα εξαιρετικής επιχειρηματικότητας.



Επίσης, οι Vander, De Cuyper, Baillien, Niesen και De Witte, (2016) ερευνούν την αλληλεπίδραση της εργασιακής ανασφάλειας και της πίεσης που ασκείται στους υπαλλήλους, συμπεραίνοντας τη θετική συσχέτισή τους. Σε περιόδους αλλαγών, όταν οι εκτιμήσεις της εργασιακής ανασφάλειας είναι αναπόφευκτες, οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων, για την αποφυγή των αρνητικών συνεπειών της αβεβαιότητας στους εργαζομένους, μπορούν να δράσουν κατάλληλα. Η επένδυση σε σαφή και ρεαλιστικά προγράμματα επικοινωνίας που θα τονώσουν τον έλεγχο των υπαλλήλων και θα ενισχύσουν την κατανόησή τους, θα συμβάλει στην πρόληψη της ανασφάλειας. Οι Heaney et al., (1994) προτείνουν οι επαγγελματίες στο χώρο της υγείας να αναπτύξουν στρατηγικές για τη μείωση των επιπτώσεων της εργασιακής ανασφάλειας στην ευημερία των εργαζόμενων, καθώς μειώνονται οι ευκαιρίες απασχόλησης. Από τις σημαντικότερες κατευθύνσεις που προτείνονται είναι η υποστήριξη οργανωσιακών πολιτικών που να προβλέπουν την επανεκπαίδευση των εργαζομένων, καθώς θα έχουν εναλλακτικές λύσεις βιώσιμης απασχόλησης μετά την απόλυσή τους.

Οι παραπάνω προτάσεις έχουν ως στόχο τη μείωση του φαινομένου της εργασιακής ανασφάλειας, ωστόσο αυτό δεν είναι εξ ολοκλήρου εφικτό, καθώς η αβεβαιότητα θα συνεχίζει να παρατηρείται σε περιπτώσεις οικονομικών κρίσεων. Ο De Witte (2005) προτείνει να αναπτυχθούν πρόσθετες παρεμβάσεις που θα μετριάσουν τις αρνητικές συνέπειες της ανασφάλειας των εργαζομένων και θα ενισχύσουν την ικανότητα τους να διαχειρίζονται με εποικοδομητικό τρόπο τις οποιαδήποτε αλλαγές στην εργασία. Στην κατεύθυνση αυτή, η ανάπτυξη των διαπροσωπικών και επαγγελματικών δεξιοτήτων των υπαλλήλων, συντελεί στην απόκτηση ικανότητας εφαρμογής των γνώσεων και διεκπεραίωσης των καθηκόντων με τη δυνατότητα επίλυσης τυχόντων προβλημάτων, αυξάνοντας την προσαρμοστικότητα και τη ευελιξία στις επαγγελματικές αλλαγές. Οι Keim et al., (2014) παρατηρούν μία αρνητική σχέση μεταξύ της εργασιακής ανασφάλειας και της εκπαίδευσης των εργαζομένων, καθώς τα άτομα με λιγότερη εκπαίδευση αναφέρουν μεγαλύτερη ανασφάλεια από εκείνα με μεγαλύτερη παιδεία. Ωστόσο, σε περιπτώσεις υψηλής ανεργίας, τα επίπεδα απασχολησιμότητας μειώνονται και για τους υπαλλήλους υψηλής εκπαίδευσης με αποτέλεσμα να παρατηρούνται υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ανασφάλειας.

Οι Ashford et al., (1989) παρατηρούν ότι η τάση των ατόμων να δραστηριοποιηθούν, κάνοντας ενεργά βήματα για να αποκτήσουν τον έλεγχο της κατάστασης, μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση της εργασιακής ανασφάλειας. Οι Kinnunen και Natti (1994) αναφέρουν ότι υπάρχουν τρεις στρατηγικές που ένας εργαζόμενος μπορεί να χρησιμοποιήσει για να αντιμετωπίσει την εργασιακή ανασφάλεια, να αποσυρθεί

ψυχολογικά από την εργασία ή να προσπαθήσει να αποκαταστήσει την ασφάλεια της εργασίας με ατομική ή συλλογική δράση. Οι εργαζόμενοι εκείνοι που αναλαμβάνουν συλλογική δράση και διαμαρτύρονται (π.χ. σε απεργία) θέτουν σε κίνδυνο τη δουλειά τους, το ίδιο και εκείνοι που αποσύρονται ψυχολογικά, δεν δείχνουν το ανάλογο ενδιαφέρον για την εργασία τους και στερούνται κινήτρων καλυτέρευσης της αποδοτικότητάς τους. Σε αντίθεση, όσοι αναλαμβάνουν δράση ατομική, για την αποφυγή της εργασιακής ανασφάλειας, είναι πιο πρόθυμοι να χρησιμοποιήσουν τις σωματικές και πνευματικές τους δυνάμεις, προκειμένου να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους.

## 2.3. Παρακίνηση και Συμπεριφορά

### 2.3.1. Θεωρίες της ανθρώπινης συμπεριφοράς

Για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς έχουν καταβληθεί στο παρελθόν πολλές προσπάθειες, προκειμένου να εξηγηθεί η εξατομικευμένη συμπεριφορά και δραστηριότητα. Αποτέλεσμα αυτών των προσπαθειών αποτελεί η δημιουργία διαφόρων θεωριών που επεξηγούν τις σημαντικότερες δυναμικές και επιρροές της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Παρακάτω αναλύονται τρεις από τις σημαντικότερες θεωρίες, καθώς σχετίζονται με τη μελέτη της παρούσας εργασίας.

Οι A. W. Combs και D. Snygg (όπ. αναφ. στο Χυτήρης, 2013), αναπτύσσοντας τη θεωρία των επιτυχιών και αποτυχιών, αναφέρουν ότι η σημασία των εμπειριών αποτυχίας και επιτυχίας είναι καθοριστική στον τρόπο που αντιλαμβάνεται το άτομο το περιβάλλον και προσδιορίζει τον ατομικό τύπο συμπεριφοράς. Αν η σχέση του ανθρώπου με το περιβάλλον είναι καλή, τότε αισθάνεται επιτυχημένος, αποδεκτός, υπολογίσιμος, έχοντας μία θετική εικόνα για τον εαυτό του και τους γύρω του. Έχει τη δυνατότητα να αποδέχεται και να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις προκλήσεις που συνεχώς παρουσιάζονται, καθώς δημιουργείται ένα απόθεμα δύναμης με το οποίο μπορεί να αντεπεξέρχεται σε μελλοντικές αρνητικές εμπειρίες. Στην αντίθετη περίπτωση, αν οι εμπειρίες που βιώνονται είναι δυσάρεστες, τότε επιδρούν αρνητικά στη ψυχολογία του ατόμου, μειώνουν τα επίπεδα αυτοπεποίθησης και επιβεβαίωσης από το περιβάλλον με άμεσο επακόλουθο την επιθετική, δύστροπη και μη εποικοδομητική συμπεριφορά (O. J. Harris, 1988, όπ. αναφ. στο Χυτήρης, 2013). Μετά από μία αρνητική εμπειρία, ο Leonard Diller (1954) αναφέρει ότι ο ατομικός μηχανισμός άμυνας παρουσιάζει αλλαγές στη συμπεριφορά που επιδεικνύεται στους άλλους. Εμφανίζεται μία διαταραγμένη εικόνα του εαυτού που συσχετίζεται αρνητικά με τη στάση των άλλων ανθρώπων. Σε αντιδιαστολή, μετά από μία θετική εμπειρία, η ατομική στάση ισχυροποιείται, όχι μόνο στο εμφανές επίπεδο, αλλά τείνει να ενισχυθεί και η συγκαλυμμένη συμπεριφορά, καθώς υπάρχει θετική συσχέτιση με τη στάση των άλλων. Ωστόσο, ο Heinz Heckhausen (2013) τονίζει ότι η εμπειρία της αποτυχίας και της επιτυχίας δεν συνδέεται με τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά μιας εργασίας, αλλά συσχετίζεται με το βαθμό δυσκολίας που η κάθε εργασία παρουσιάζει μέσω της εμπειρίας του καθενός να πετύχει με τις ιδιαίτερες του ικανότητες. Έτσι, ο προσωπικός βαθμός δυσκολίας της εργασίας αντιστοιχεί στον προσωπικό βαθμό υπεροχής των ατομικών επιτευγμάτων. Πιο ειδικά, οι McCartney και Campbell (2005) παρατηρούν ότι ο βέλτιστος συνδυασμός της ατομικής επιτυχίας και αποτυχίας με τις

διαχειριστικές και ηγετικές δεξιότητες των εργαζομένων συντελεί στην ανάπτυξη και εξέλιξη μίας επιχείρησης.

Ο Carl Rogers (1963, όπ. αναφ. στο Χυτήρης, 2013), αναλύει τη θεωρία της ατομικής πρωτοβουλίας, σύμφωνα με την οποία ο άνθρωπος αναπτύσσει και επιδεικνύει μία συμπεριφορά που τον καθορίζει στο χώρο που κινείται. Η συμπεριφορά αυτή εξελίσσεται παράλληλα με τις αλληλεπιδράσεις του περιβάλλοντος. Με την απόκτηση εμπειριών, αναπτύσσονται ιδιαίτερες αξίες στο άτομο, καθώς οι γνώσεις και η ωριμότητα αλλάζουν και τροποποιούν την προσωπικότητα του καθενός. Οι ατομικές πρωτοβουλίες που παίρνονται στοχεύουν στη βελτίωση των συνθηκών που παρουσιάζονται στο περιβάλλον, προκειμένου να αντιμετωπίζονται οι εξωτερικές πιέσεις θετικά και δημιουργικά. Ωστόσο, η ατομική πρωτοβουλία, σύμφωνα με τους Bolino και Turnley (2005) συνδέεται θετικά με την υπερφόρτωση ρόλων (role overload), καθώς ο εργαζόμενος που αυτενεργεί για να εκπληρώσει το διπλό του ρόλο ως κάτοχος μίας θέσης εργασίας, αλλά και ως μέλος ενός οργανισμού, επιβαρύνεται υπερβολικά με πολλές ευθύνες και δραστηριότητες που ξεφεύγουν από τα τυπικά υπαλληλικά καθήκοντα. Παρόλα αυτά, με εμπειρική έρευνα οι Chen, Shih και Yeh (2011) αποδεικνύουν ότι η ατομική πρωτοβουλία συνδέεται θετικά με τη δημιουργικότητα και παρατηρούν ότι οι άφθονοι πόροι ενισχύουν την υψηλή πρωτοβουλία, ενώ η εξειδίκευση της γνώσης συμπληρώνει την ανεπάρκεια της χαμηλής πρωτοβουλίας. Οι Rank, Pace και Frese (2014) συμπληρώνουν επίσης, ότι η ατομική πρωτοβουλία, η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι ψυχολογικές διαδικασίες που διευκολύνουν τη μετατροπή των ατομικών ρόλων εργασίας, των ομάδων και των οργανισμών σε επιθυμητές μελλοντικές οργανωσιακές καταστάσεις και αλλαγές.

Η πιο ουσιαστική προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας είναι αυτή που αναπτύσσεται από τον R. Sutermeister (1986, όπ. αναφ. στο Χυτήρης, 2013), ο οποίος εξετάζει την παραγωγικότητα του ατόμου, μελετώντας τους παράγοντες που παίζουν αποφασιστικό ρόλο στη δραστηριότητα και τη συμπεριφορά του. Σύμφωνα με τη θεωρία του, η παραγωγικότητα επηρεάζεται από την τεχνολογική εξέλιξη και την εργασιακή απόδοση, η οποία είναι αποτέλεσμα της ικανότητας και της υποκίνησης του εργαζόμενου. Η μεν ικανότητα είναι προϊόν της γνώσης και της επιδεξιότητας, ενώ η παρακίνηση προκύπτει από τις επιδράσεις των ατομικών αναγκών, καθώς και των φυσικών και κοινωνικών συνθηκών. Όλοι αυτοί οι παράγοντες βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση και επηρεάζονται από το πέρασμα του χρόνου, καθώς αλλάζουν οι ατομικές ανάγκες και οι συνθήκες εργασίας. Ο Vegard Skirbekk (2004) εξετάζοντας την παραγωγικότητα σε σχέση με την ηλικία, παρατηρεί

ότι η παραγωγικότητα του ατόμου μειώνεται σε μεγαλύτερες ηλικίες, όταν η επίλυση των τυχόντων εργασιακών προβλημάτων, η εκμάθηση και η αντιληπτική ταχύτητα είναι σημαντικές εργασιακές συνιστώσες, ενώ αντίθετα διαπιστώνεται υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας στα καθήκοντα εργασίας που απαιτούν λεκτικές ικανότητες και εμπειρία. Ωστόσο, ο Gary Becker (1994) τονίζει ότι η εκπαίδευση αυξάνει την παραγωγικότητα, εξασφαλίζοντας τη γνώση, τις δεξιότητες και την εμπειρία, καθώς αναδεικνύει τις βαθύτερες ικανότητες, την υπομονή και άλλα πολύτιμα χαρακτηριστικά των ανθρώπων. Τη σπουδαιότητα της εκπαίδευσης επισημαίνει και ο Arrow (1973), καθώς συμβάλει στην ενίσχυση της ατομικής παραγωγικότητας, η οποία με τη σειρά της αυξάνει την αγοραία αξία της εργασίας του κάθε υπαλλήλου. Η Ann Bartel (1995) διαπιστώνει ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων έχουν θετική και σημαντική επίδραση τόσο στην άνοδο των μισθών, όσο και στην μεταβολή των επιδόσεων των θέσεων εργασίας, επιβεβαιώνοντας την ευρωστία της σχέσης μεταξύ κατάρτισης και παραγωγικότητας. Επίσης, οι Johnson D. W., Johnson R. T. και Smith (1991) αναφέρουν ότι η ομαδική προσπάθεια και η συνεργατική μάθηση (cooperative learning) είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές στην αύξηση της ατομικής παραγωγικότητας. Γενικότερα, οι ανώτερες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αυξάνουν τη διακριτική ευχέρεια των εργαζομένων και επηρεάζουν θετικά την ατομική παραγωγικότητα και κατ' επέκταση τον κύκλο όλων των εργασιών σε έναν οργανισμό (Huselid, 1995).

### **2.3.2. Προσδιοριστικοί παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς**

Το κάθε άτομο αποτελεί μία οντότητα που επιδιώκει την ικανοποίηση των ιδιωτικών αναγκών και φιλοδοξιών, καθώς και την επίτευξη των προσωπικών στόχων. Οι στόχοι αυτοί διαμορφώνονται ανάλογα, καθώς επηρεάζονται από τις διάφορες εμπειρίες που αποκτά το άτομο κατά τη διάρκεια της συνεχούς αλληλεπίδρασής του με το περιβάλλον. Με αυτό τον τρόπο παρατηρείται ένας συνεχής αγώνας για την ικανοποίηση των επιταγών και επιθυμιών του περιβάλλοντος. Έτσι οι εξωτερικές επιρροές είναι καθοριστικές για το ρόλο που επιδεικνύει το κάθε άτομο, καθώς διαμορφώνουν τις λειτουργίες και τα καθήκοντα που καλείται να φέρει σε πέρας. Ειδικότερα, καθώς αλλάζουν οι κανονισμοί, οι δραστηριότητες και γενικότερα η ακολουθητέα πολιτική στον εργασιακό χώρο, ταυτόχρονα επηρεάζεται και η λειτουργία του προσωπικού που αποβλέπει στην ικανοποίηση διαφορετικών επιδιώξεων (Χυτήρης, 2013). Επιπλέον, ο Albert Bandura (1989) αναφέρει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά ρυθμίζεται από την προοπτική της ενσωμάτωσης των αντιλαμβανόμενων στόχων, ενώ ο καθορισμός των προσωπικών στόχων επηρεάζεται από την αυτο-αξιολόγηση των ατομικών

δυνατοτήτων. Όσο ισχυρότερη είναι η αντιληπτή αυτο-αποτελεσματικότητά τους, τόσο υψηλότεροι είναι οι στόχοι που θέτουν οι άνθρωποι και επιδιώκουν να υλοποιήσουν.

Ωστόσο, είναι γενικά αποδεκτό ότι η επίτευξη των προσωπικών και επαγγελματικών στόχων προϋποθέτει διαρκή μάθηση και αδιάλειπτη προσοχή στην εμφάνιση νέων τάσεων, πρακτικών και ευκαιριών. Μόνο οι μαθητευόμενοι θα είναι σε θέση να συμβαδίσουν και να επιτύχουν σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από διασυνδέσεις, υψηλή τεχνολογία και διαρκείς αλλαγές. Η μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς εντός των οργανισμών (οργανωσιακή συμπεριφορά), εξάγει την σημασία της μάθησης, καθώς με αυτή επέρχεται συνεχής αλλαγή στη συμπεριφορά, ως αποτέλεσμα της απόκτησης νέων εμπειριών. Η διεργασία της διαρκούς μάθησης μέσα από τις καθημερινές εμπειρίες και τη συνεχή προσπάθεια αποτελεί το κλειδί της προσωπικής και επαγγελματικής επιτυχίας (Uhl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2014).

Το 1988 οι Ajzen και Fishbein αναπτύσσουν για πρώτη φορά τη θεωρία της προγραμματισμένης ανθρώπινης συμπεριφοράς (Theory of Planned Behavior), σύμφωνα με την οποία ο σημαντικότερος καθοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς ενός ατόμου είναι η πρόθεση συμπεριφοράς. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά καθοδηγείται από τρεις παράγοντες, τις συμπεριφοριστικές πεποιθήσεις (behavioral beliefs), τις κανονιστικές πεποιθήσεις (normative beliefs) και τις πεποιθήσεις ελέγχου (control beliefs). Οι συμπεριφοριστικές προκύπτουν από τα πιθανά αποτελέσματα της συμπεριφοράς και τις αξιολογήσεις αυτών των αποτελεσμάτων, δημιουργώντας μία ευνοϊκή ή δυσμενή στάση απέναντι στη συμπεριφορά. Οι κανονιστικές σχετίζονται με τις προσδοκίες των άλλων και τα κίνητρα για συμμόρφωση προς αυτές, προκαλώντας έναν υποκειμενικό κανόνα με έντονη κοινωνική πίεση, ενώ οι πεποιθήσεις ελέγχου διευκολύνουν ή εμποδίζουν την απόδοση της συμπεριφοράς, οδηγώντας σε αντιληπτό έλεγχο συμπεριφοράς. Ο συνδυασμός αυτών των παραγόντων έχει ως αποτέλεσμα το σχηματισμό της πρόθεσης (intention), η οποία αποτελεί το άμεσο προηγούμενο της συμπεριφοράς. Παρατηρείται ότι, όσο πιο ευνοϊκή είναι η στάση του ατόμου απέναντι σε κάποια συμπεριφορά και θετικός ο υποκειμενικός κανόνας σε συνδυασμό με μεγάλο αντιληπτό έλεγχο, τόσο ισχυρότερη θα είναι η πρόθεσή του να εκτελέσει τη συγκεκριμένη συμπεριφορά. Σημειώνεται επίσης ότι, εφόσον υπάρχει ικανοποιητικός έλεγχος της συμπεριφοράς, το κάθε άτομο αναμένεται να υλοποιήσει τις προθέσεις του, όταν προκύψει η ανάλογη ευκαιρία.

Ο πρώτος καθοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς, σύμφωνα με τους Ajzen και Fishbein (1988), είναι η στάση (attitude). Η προδιάθεση του ατόμου να ανταποκρίνεται με θετικό ή αρνητικό τρόπο στο χώρο εργασίας του καθορίζεται από την εργασιακή στάση, που γίνεται όμως αντιληπτή μέσα από τη συμπεριφορά. Μια στάση αποτελείται από τρία συνθετικά στοιχεία, το γνωστικό που σχετίζεται με τις απόψεις, τις πεποιθήσεις και τις γνώσεις του ατόμου, το συναισθηματικό που αντανακλά θετικά ή αρνητικά συναισθήματα και το συμπεριφορικό που εκφράζει τις προθέσεις συμπεριφοράς. Συνήθως τα θετικά και τα αρνητικά συναισθήματα δημιουργούνται από το προσωπικό αντίκτυπο των προγενέστερων συνθηκών και επηρεάζουν τις τελικές προθέσεις του εργαζόμενου να συμπεριφερθεί με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Δεν παρατηρείται όμως απόλυτη σύνδεση μεταξύ στάσεων και συμπεριφοράς, καθώς η στάση αποτελεί μία πρόθεση συμπεριφοράς, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί, μπορεί όμως και να μην εκδηλωθεί. Συνήθως όμως, όσο πιο συγκεκριμένες είναι οι στάσεις, τόσο ισχυρότερη είναι η σχέση τους με την τελική συμπεριφορά (Uhl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2014).

Μία μορφή εργασιακής στάσης είναι η οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment) που αναφέρεται στο αίσθημα της αφοσίωσης του εργαζόμενου στην υπηρεσία του. Η επιθυμία του υπαλλήλου να παραμείνει βασικό στέλεχος του οργανισμού απασχόλησης και να συνεισφέρει στην ανάπτυξή του, τον χαρακτηρίζει άτομο με υψηλή οργανωσιακή δέσμευση. Αν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η υπηρεσία του εξυπηρετεί τις ανάγκες του για οικονομική και επαγγελματική εξέλιξη, τότε γίνεται αναφορά σε ορθολογική δέσμευση. Σε αντιδιαστολή, όταν κυριαρχεί το αίσθημα της προσφοράς στους άλλους σε συνδυασμό με την προσωπική ικανοποίηση από την ιδιότητα του μέλους ενός οργανισμού γίνεται αναφορά σε συναισθηματική δέσμευση. Συνήθως ο υπάλληλος με υψηλή οργανωσιακή δέσμευση υιοθετεί και μία ενθουσιώδη στάση απέναντι στην εργασία, είναι πρόθυμος να προσφέρει τις υπηρεσίες του στους άλλους, αυξάνοντας την απόδοσή του και την ποιότητα της εργασίας (Uhl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2014).

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι συνάρτηση και της αντίληψης, δηλαδή της διαδικασίας μέσω της οποίας το κάθε άτομο λαμβάνει και ερμηνεύει πληροφορίες από το περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Dijksterhuis και Bargh (2001), η αντίληψη έγκειται στην πράξη, καθώς είναι η καλύτερη καθοδήγηση και ο έλεγχος δράσης του κάθε ατόμου. Η αντιληπτική διεργασία λειτουργεί ως φίλτρο απ' όπου διέρχονται οι πληροφορίες προτού ασκήσουν την επιρροή τους στον άνθρωπο και διαμορφώσουν τις ανάλογες προσωπικές εμπειρίες. Πολλοί παράγοντες επηρεάζουν την αντίληψη και κατ' επέκταση τον τρόπο

ερμηνείας και επεξεργασίας των εισερχόμενων πληροφοριών. Οι εμπειρίες του παρελθόντος, οι ανάγκες, τα κίνητρα και η προσωπικότητα αποτελούν τα χαρακτηριστικά του υποκειμένου της αντίληψης που τη διαφοροποιούν, όπως επίσης τα χαρακτηριστικά του αντιληπτού αντικειμένου ή γεγονότος και του φυσικού, κοινωνικού και οργανωσιακού περιβάλλοντος επιδρούν σημαντικά στην αντιληπτική διαδικασία (Uhl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2014).

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικής αντίληψης που καθορίζει τον προσανατολισμό του ατόμου ως προς το εργασιακό κυρίως περιβάλλον είναι η ενεργητική προσωπικότητα. Η έννοια της προσωπικότητας περιλαμβάνει ένα σύνολο χαρακτηριστικών που δημιουργούν τη μοναδικότητα του ατόμου και καθορίζουν τις αλληλεπιδράσεις του με εξωτερικούς παράγοντες. Η ενεργητικότητα προσδίδει στο άτομο δυναμικότητα να λάβει πρωτοβουλίες με σκοπό να επηρεάσει το περιβάλλον και να επιτύχει τις προσδοκώμενες αλλαγές. Όταν ένας εργαζόμενος λειτουργεί ως παθητικός αποδέκτης μπροστά στις δυσκολίες δεν κατορθώνει να αδράξει την ευκαιρία για αλλαγή των δεδομένων, σε αντίθεση με εκείνον που διαθέτει υψηλό επίπεδο ενεργητικής προσωπικότητας, που αναλαμβάνει άμεση και στοχευόμενη δράση, εντοπίζει τις ευκαιρίες και επιλύει άμεσα τα τρέχοντα προβλήματα. Η ενεργητική προσωπικότητα αναφέρεται ότι συνδέεται θετικά με την εργασιακή απόδοση, τη δημιουργικότητα και την επαγγελματική επιτυχία (Uhl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2014).

Ο τρόπος με τον οποίο ενεργοποιείται και κατευθύνεται η ανθρώπινη συμπεριφορά εξετάζεται μέσα από τη θεωρία του αυτοπροσδιορισμού (Self-determination theory). Κεντρικό σημείο της θεωρίας αποτελεί η διάκριση, με βάση το επίπεδο ποιότητας, μεταξύ αυτόνομων και ελεγχόμενων κινήτρων με τα αυτόνομα κίνητρα να αποδεικνύεται, από τους Gagne και Deci (2005), ότι οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα στη συμπεριφορά και στη στάση των ατόμων σε σχέση με τα ελεγχόμενα. Οι Deci και Ryan (2000), ερευνώντας τη συγκεκριμένη θεωρία, υποστηρίζουν ότι οι φυσικές ανθρώπινες τάσεις προς την αυτοοργάνωση και η κατανόηση των ανθρώπινων κινήτρων απαιτούν την ικανοποίηση τριών εγγενών ή θεμελιωδών ψυχολογικών αναγκών, την ανάγκη για ικανότητα (competence), για αυτονομία (autonomy) και για σχετικότητα (relatedness). Η ματαιωμένη ικανοποίηση αυτών των αναγκών έχει αρνητικές λειτουργικές συνέπειες στη ψυχική υγεία, στην επιμονή και απόδοση. Σύμφωνα με τον Murray (1938), η ανάγκη είναι μία υποθετική έννοια, που λειτουργεί σαν μία δύναμη στην περιοχή του εγκεφάλου και οργανώνει την αντίληψη, την συναίσθηση, τη θέληση και τη δράση, μετατρέποντας μια μη ικανοποιητική κατάσταση σε



μια συγκεκριμένη υπάρχουσα κατεύθυνση. Τη σημαντικότητα, γενικότερα, των αναγκών παρατηρούν οι Deci και Ryan (2000), τονίζοντας ότι οι ανάγκες καθορίζουν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες οι άνθρωποι μπορούν να συνειδητοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους, ενώ προσδιορίζουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για ψυχολογική ανάπτυξη, ακεραιότητα και ευημερία. Επιπλέον, οι ανάγκες και οι προσδοκίες επηρεάζουν τη στάση και τη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο (Bellou, 2009), καθώς οι μη ικανοποιημένες ανάγκες προκαλούν απογοήτευση και επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση.

### **2.3.3. Θεωρίες παρακίνησης**

Συχνά παρατηρείται η απόδοση των ανθρώπων να είναι υποδεέστερη των δυνατοτήτων τους και η χαμηλή αυτή αποδοτικότητα να επεκτείνεται σε ολόκληρο το φορέα απασχόλησης. Για την αντιμετώπιση και την αποφυγή αυτής της ανεπιθύμητης κατάστασης θεωρείται απαραίτητη η παρακίνηση του ατόμου, δηλαδή η ενεργοποίηση των εσωτερικών δυνάμεων που είναι υπεύθυνες για την κατεύθυνση, το επίπεδο και την επιμονή της προσπάθειας που καταβάλλει στην εργασία του. Μέσω εναλλακτικών επιλογών, η ορθή κατεύθυνση του τρόπου δράσης σε συνδυασμό με την ανάλογη ένταση και το χρονικό διάστημα της προσπάθειας συντελούν στην υλοποίηση των προσωπικών στόχων, συμβάλλοντας άμεσα στην ανάπτυξη και εξέλιξη του οργανισμού (Uhl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2014).

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι παράγοντες που κινητοποιούν ή αδρανοποιούν το άτομο στον εργασιακό του χώρο βασίζονται σε δύο βασικές σειρές θεωριών, του “περιεχομένου” (content theories) και των “διαδικασιών” (process theories) (Χυτήρης, 2013). Οι θεωρίες περιεχομένου, εστιάζουν στις σωματικές ή ψυχολογικές ανάγκες που μπορεί να λειτουργήσουν ως παράγοντες παρακίνησης κατά τη διαδικασία ικανοποίησης αυτών. Αντίθετα, οι θεωρίες των διεργασιών επικεντρώνονται στους τρόπους με τους οποίους οι γνωστικές διαδικασίες, όπως οι σκέψεις και οι τάσεις του ατόμου που οδηγούν στη λήψη αποφάσεων, επηρεάζουν την εργασιακή του συμπεριφορά (Hendriks, 1999). Κατά την άποψη των Steers, Mowday και Shapiro (2004), οι θεωρίες αυτές που δημιουργήθηκαν κατά τα τέλη της δεκαετίας του 1960 με αρχές του 1970, συνετέλεσαν στη δημιουργία μιας περιόδου «χρυσής εποχής» για τις θεωρίες των κινήτρων εργασίας, καθώς ποτέ στο παρελθόν, αλλά και ποτέ έως την εποχή συγγραφής του άρθρου δεν έχει σημειωθεί τόσο μεγάλη πρόοδος στη μελέτη αιτιολόγησης των κινήτρων εργασίας.

Στην παρούσα εργασία αναλύονται από τις θεωρίες του “περιεχομένου”, η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, η θεωρία ERG του Alderfer, η θεωρία των επίκτητων

αναγκών του McClelland, καθώς και η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, ενώ από τις θεωρίες των “διαδικασιών”, αναπτύσσονται η θεωρία των προσδοκιών και της στοχοθεσίας.

Από τις πιο γνωστές θεωρίες περιεχομένου της παρακίνησης είναι αυτή της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow Abraham (1954), η οποία αν και δεν αναφέρεται ειδικά στο χώρο της εργασίας, έχει ιδιαίτερη απήχηση στους εργαζόμενους. Σύμφωνα με τη θεωρία, οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους που ιεραρχούνται σε πέντε επίπεδα, δημιουργώντας μία πυραμίδα ατομικών αναγκών. Στην κορυφή βρίσκονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και αναγνώρισης και έπονται οι κοινωνικές και οι ανάγκες για ασφάλεια. Στη βάση της πυραμίδας κατατάσσονται οι βασικότερες ανάγκες του ανθρώπου, οι βιολογικές, που σχετίζονται με την τροφή, τη συντήρηση και την επιβίωση. Κατά τον Maslow (1954), για να αποτελέσει κίνητρο για δράση μία κατηγορία αναγκών, θα πρέπει να ικανοποιηθεί, έστω ένα μέρος από το κατώτερο επίπεδο. Επιπλέον, οι ανάγκες μεταβάλλονται ανάλογα με το στάδιο της καριέρας του καθενός και το μέγεθος του οργανισμού απασχόλησης. Καθώς το κάθε άτομο μεταβαίνει σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ευθύνης, οι ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης και της αναγνώρισης αποκτούν μεγαλύτερη βαρύτητα σε σχέση με τις υπόλοιπες ανάγκες, που βρίσκονται χαμηλότερα στην ιεραρχία. Σε αυτά τα επίπεδα, υπάρχει περισσότερο ενδιαφέρον για ανάπτυξη και αξιοποίηση στο μέγιστο βαθμό των ατομικών δυνατοτήτων, προσπάθεια βελτίωσης της δημιουργικότητας, με στόχο την προσωπική ολοκλήρωση. Επιπλέον, αυξάνεται η ανάγκη για την εκτίμηση των άλλων, επιδιώκεται ο σεβασμός και το γόητρο και επιζητείται η αυτοπεποίθηση και η υπεροχή (Porter, 1963).

Η θεωρία ERG του Aldefer Clayton (1969) διαφέρει από την προσέγγιση του Maslow, καθώς προσδιορίζει τρεις κατηγορίες αναγκών, τις ανάγκες ύπαρξης, σχέσεων και ανάπτυξης. Οι ανάγκες ύπαρξης (Existence needs) εκφράζουν την επιθυμία για σωματική υγεία και υλική ευημερία, οι ανάγκες σχέσεων (Relatedness needs) σχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις, ενώ οι ανάγκες ανάπτυξης (Growth needs) φανερώνουν τη βούληση για συνεχή προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη. Ειδικότερα, η ικανοποίηση των αναγκών ανάπτυξης προέρχεται από ένα πρόσωπο που εμπλέκεται σε προβλήματα που απαιτούν να χρησιμοποιήσει πλήρως τις ικανότητές του και μπορεί να περιλαμβάνει την απαίτηση για την ανάπτυξη πρόσθετων δυνατοτήτων. Εάν ικανοποιηθούν οι ανάγκες ανάπτυξης, το άτομο ενισχύει κι εμπλουτίζει τη λειτουργία της προσωπικότητάς του, έχει μεγαλύτερη αίσθηση πληρότητας και αυτό πραγματοποιείται μόνο εφόσον βρεθούν και αξιοποιηθούν επαρκώς οι κατάλληλες ευκαιρίες

για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Σύμφωνα με τον Aldefer (1969), όσο περισσότερο βρίσκει κάποιος πρόσθετη ολότητα στη ζωή του, τόσο περισσότερο θα αναζητήσει νέες ευκαιρίες να αναπτυχθεί, όχι μόνο στον τομέα που έχει ήδη επιλέξει, αλλά και σε νέες κατευθύνσεις στη ζωή του.

Μία άλλη προσέγγιση ανάλυσης των αναγκών γίνεται από τον ψυχολόγο David I. McClelland (1961), ο οποίος αναφέρεται σε ανάγκες που αποκτά ο άνθρωπος με την πάροδο του χρόνου, ως αποτέλεσμα των εμπειριών της ζωής. Εντοπίζει τρεις επίκτητες ανάγκες, την ανάγκη για επίτευξη, για σύναψη σχέσεων και για δύναμη. Η ανάγκη για επίτευξη (need for achievement) εκφράζει την επιθυμία του ατόμου να επιτυγχάνει όλο και καλύτερα αποτελέσματα, να επιλύει προβλήματα και να διεκπεραιώνει σύνθετες εργασίες. Η ανάγκη σύναψης σχέσεων (affiliation need) αντικατοπτρίζει τη θέληση για δημιουργία και διατήρηση φιλικών σχέσεων με τους άλλους ανθρώπους, ενώ η ανάγκη για δύναμη (need for power) φανερώνει την επιθυμία του ατόμου να ελέγχει τους άλλους ανθρώπους, να επηρεάζει τη συμπεριφορά τους και να είναι υπεύθυνο για αυτούς. Σχετικά με την ανάγκη για επιτυχία, ο McClelland συμπεραίνει ότι όπου υπάρχει επαναπληροφόρηση, σύγκριση δηλαδή της απόδοσης με τα προδιαγεγραμμένα πρότυπα, αυτή τονώνεται και συμβαδίζει με τους οργανωσιακούς στόχους του κάθε οργανισμού (Lawrence & Lorsch, 1983). Οι Collins, Hanges και Locke (2004), προσθέτουν ότι το κίνητρο επίτευξης συσχετίζεται σημαντικά τόσο με την επιλογή της επιχειρηματικής σταδιοδρομίας, όσο και με την επιχειρηματική απόδοση.

Οι Herzberg, Mauser και Snyderman (1959) αναπτύσσουν μία διαφορετική προσέγγιση ανάλυσης των αναγκών, τη θεωρία των δύο παραγόντων (two factor theory). Σύμφωνα με αυτή, οι παράγοντες "παρακίνησης" και "υγιεινής" αποτελούν πρωταρχικές αιτίες για την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια από την εργασία αντίστοιχα, δηλαδή οι εγγενείς παράγοντες σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ οι εξωγενείς με τη δυσαρέσκεια επάνω στο επάγγελμα (Bassett & Lloyd, 2005). Οι μεν παράγοντες παρακίνησης εντοπίζονται στο περιεχόμενο της εργασίας (job content), ενώ οι παράγοντες υγιεινής ενυπάρχουν στο εργασιακό περιβάλλον (job context). Οι παράγοντες παρακίνησης περιλαμβάνουν το αίσθημα της επίτευξης, την αναγνώριση, την υπευθυνότητα και τις ευκαιρίες για προσωπική ανέλιξη. Τα υψηλά επίπεδα των παραγόντων αυτών αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση, παρακινούν το άτομο, βελτιώνοντας την απόδοσή του. Σε αντίθεση, οι παράγοντες υγιεινής, δηλαδή οι οργανωσιακές πολιτικές, οι εργασιακές συνθήκες, η ποιότητα εποπτείας, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, το κύρος, η ασφάλεια και ο μισθός, αποτελούν πηγές δυσαρέσκειας από την εργασία. Τα χαμηλά επίπεδα αυτών επιδρούν

αρνητικά στον εργαζόμενο, χωρίς ωστόσο η βελτίωσή τους να επηρεάζει το αίσθημα της ικανοποίησης, αυξάνοντας την παρακίνηση και την απόδοση (Uhl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2014).

Από τις θεωρίες των ‘διαδικασιών’, η θεωρία των προσδοκιών (expectancy theory) του Victor Vroom (1964) έχει σημαντική διαχρονική αξία, καθώς η παρακίνηση είναι αποτέλεσμα λογικών υπολογισμών. Ο εργαζόμενος θα προσπαθήσει με όλες του τις δυνάμεις να επιτύχει τους προσωπικούς στόχους, όταν ο ίδιος το θελήσει. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η παρακίνηση καθορίζεται από τις ατομικές πεποιθήσεις και συνδέεται με την προσδοκία ότι η εργασιακή προσπάθεια θα ακολουθηθεί από την επίτευξη ενός δεδομένου επιπέδου απόδοσης έργου. Η επιτυχία της επίτευξης θα συντελέσει σε ποικίλα εργασιακά αποτελέσματα (συντελεστικότητα) που έχουν ιδιαίτερη αξία (σθένος) για τον εργαζόμενο. Η παρακίνηση, η προσδοκία, η συντελεστικότητα και το σθένος αλληλοεπηρεάζονται, έχοντας την παρακάτω πολλαπλασιαστική σχέση: Παρακίνηση = Προσδοκία X Συντελεστικότητα X Σθένος (Uhl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2014). Σύμφωνα με την παραπάνω εξίσωση, η προσδοκία είναι η πεποίθηση ότι η ατομική προσπάθεια θα οδηγήσει στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων και βασίζεται στις προηγούμενες εμπειρίες, στην επικοινωνία, την ανατροφοδότηση ή τις πληροφορίες από άλλους ανθρώπους. Η συντελεστικότητα είναι η πεποίθηση ότι, αν το άτομο συναντήσει τις προσδοκίες απόδοσης, τότε θα λάβει τη μεγαλύτερη ανταμοιβή. Το σθένος αποτελεί την αξία που προσδίδει το άτομο στην ανταμοιβή που θα λάβει. Το αποτέλεσμα θα πρέπει να είναι ελκυστικό, προκειμένου το άτομο να παρακινηθεί για το πετύχει. Αν η έκβαση ή η ικανοποίηση που σχετίζεται με την ανταμοιβή δεν είναι υψηλή, τότε το άτομο θα παραμείνει μη κινητοποιημένο (Gatewood, Shaver, Powers & Gartner, 2002).

Η στοχοθεσία (goal setting) ως μία από τις θεωρίες “διαδικασιών”, είναι η διεργασία ανάπτυξης, διαπραγμάτευσης και επισημοποίησης των στόχων απόδοσης. Οι Locke και Latham (2002) μελετώντας τη θεωρία καθορισμού των στόχων, αναφέρουν ότι οι στόχοι επηρεάζουν την απόδοση μέσω τεσσάρων μηχανισμών. Κατευθύνουν την προσοχή και την προσπάθεια για δραστηριότητες σχετικές με το στόχο και έχουν μία ενεργειακή λειτουργία, καθώς οι υψηλοί στόχοι οδηγούν σε μεγαλύτερη προσπάθεια σε σχέση με τους χαμηλούς. Επίσης, οι στόχοι επηρεάζουν την επιμονή, καθώς οι δύσκολοι στόχοι παρατείνουν την προσπάθεια και επιδρούν έμμεσα στη δράση, οδηγώντας στη διέγερση, την ανακάλυψη και τη χρήση γνώσεων σχετικών με εργασίες και στρατηγικές. Σε μετέπειτα έρευνά τους, οι Locke και Latham (2009) αναφέρουν ότι οι στόχοι λειτουργούν θετικά ως παράγοντες

παρακίνησης, εφόσον είναι συγκεκριμένοι, απαιτητικοί και εξασφαλίζουν τη δέσμευση και την αποδοχή του εργαζόμενου. Αντιθέτως, αν οι στόχοι δεν είναι σαφείς, ούτε προκλητικοί, τότε ελάχιστα επιτυγχάνονται, καθώς, σύμφωνα με τους ερευνητές, σκοπός της δραστηριότητας είναι η ουσία της ζωντανής δράσης. Οι ενέργειες, σύμφωνα με τον Albert Bandura (2001), ασκούν αυτοδύναμη επιρροή, μέσω της σύγκρισης των επιδόσεων με προσωπικούς στόχους και πρότυπα. Όταν οι στόχοι βασίζονται σε ένα σύστημα αξιών με έντονη την αίσθηση της προσωπικής ταυτότητας, τότε επενδύουν σε δραστηριότητες με νόημα και σκοπό.

#### **2.3.4. Εργασιακή ικανοποίηση - Απόδοση -Ανταμοιβές**

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία από τις πιο ευρείες διερευνητικές έννοιες της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Markovits, Davis & Van Dick, 2007), καθώς την επηρεάζει άμεσα, αλλά ταυτόχρονα είναι και ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που επηρεάζεται από μεγάλο πλήθος μεταβλητών (Menon & Athanasoula - Reppa, 2011). Σύμφωνα με τον Edwin Locke (1969), η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως μία ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση του ατόμου, λόγω του έργου που ασκεί, καθώς εκτιμά ότι η εργασιακή του προσπάθεια εκπληρώνει τις επαγγελματικές του αξίες. Σε αντίθεση, η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι η στενάχωρη συναισθηματική κατάσταση που σχετίζεται με την απογοήτευση και την παρεμπόδιση επίτευξης της εργασιακής αξίας. Επιπλέον, ο Locke (1969), υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια είναι συνάρτηση της αντιλαμβανόμενης σχέσης μεταξύ του τι θέλει κάποιος από την εργασία του και τι αντιλαμβάνεται ότι του προσφέρει, συμπεραίνοντας ότι η συνολική εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί το άθροισμα των εκτιμήσεων και των διακριτικών στοιχείων της εργασίας.

Οι Markovits et al., (2007) διακρίνουν δύο πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης που σχετίζονται με τα ενδογενή και εξωγενή χαρακτηριστικά της εργασίας. Η εξωγενής εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με τις αμοιβές, τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, τις διαπροσωπικές σχέσεις και γενικότερα τις συνθήκες του οργανωσιακού περιβάλλοντος. Σε αντίθεση, η ενδογενής εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με τις ποιοτικές πτυχές της εργασίας, όπως τη δημιουργικότητα, τις ευκαιρίες ανάπτυξης και αξιοποίησης των ικανοτήτων με τα συνεπαγόμενα αισθήματα επίτευξης. Τα ποιοτικά αυτά χαρακτηριστικά είναι διαφορετικά σε κάθε εργαζόμενο και σχετίζονται άμεσα με τους παράγοντες “παρακίνησης” των Herzberg et al., (1959).

Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την ατομική αντίληψη και εκτίμηση της εργασίας (Buitendach & De Witte, 2005), με άμεση επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση (Kasemsap, 2017). Ένας ικανοποιημένος και ευτυχισμένος εργαζόμενος τείνει να δεσμεύεται απέναντι στον οργανισμό απασχόλησής του και να επιστρέφει τη θετική αυτή επίδραση προς όφελος τελικά και του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η αποδοτικότητά του, ενισχύεται η οργανωσιακή του δέσμευση, συντελώντας αποτελεσματικά στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων του φορέα απασχόλησης (Markovits, Davis, Fay & Dick, 2010). Ωστόσο, η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται και από παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο και τη φύση του εκάστοτε έργου και το πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτό εκτελείται (Koustelios, 2001). Οι Herzberg et al., (1959) αναφέρουν ότι η επιτυχία ενός έργου είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας ικανοποίησης από την εργασία. Επιπλέον, οι Markovits, Boer και van Dick, (2014) τονίζουν ότι ο αντίκτυπος της οικονομικής κρίσης είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που επιδρά στην εκτίμηση της προσωπικής εργασιακής κατάστασης και γενικότερα στην ατομική προσέγγιση της ζωής.

Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται δυναμικά με την εργασιακή απόδοση από την αρχή της ανάπτυξης της βιομηχανικής-οργανωσιακής ψυχολογίας (Bowling, 2007; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). Η εργασιακή απόδοση αντανακλά την ποιότητα και την ποσότητα του παραγόμενου έργου ή των παρεχόμενων υπηρεσιών από ένα άτομο ή μια ομάδα εργασίας (Uhl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2014). Ειδικότερα η εργασιακή απόδοση εξετάζει τον τρόπο εργασίας ενός υπαλλήλου, τη συνολική του προσπάθεια, τις δεξιότητες που χρησιμοποιεί σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα του παραγόμενου έργου του (Behrman & Perreault, 1984 όπ. αναφ. στο Christen, Iyer & Soberman, 2006). Ωστόσο, σύμφωνα με τους Christen et al., (2006), η προσπάθεια διαφοροποιείται από την απόδοση, καθώς η προσπάθεια είναι η εισροή στην εργασία, ενώ η απόδοση είναι το αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας. Όμως, εξετάζοντας τις δύο αυτές έννοιες από την πλευρά μιας επιχείρησης, δεν μπορεί να διακριθούν εύκολα, καθώς η προσπάθεια απορρέει από το αποτέλεσμα της παραγωγής. Το γεγονός αυτό εξηγεί τη συμπερίληψη της προσπάθειας στον ορισμό της απόδοσης.

Οι Judge et al., (2001) μελετώντας τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης, αναφέρουν την πολυπλοκότητα της εργασίας ως το σημαντικότερο και ουσιαστικότερο συντονιστή της σχέσης. Συμπεραίνουν ότι, όσο πιο πολύπλοκα είναι τα εργασιακά καθήκοντα, τόσο μεγαλύτερη παρατηρείται η θετική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης. Ειδικότερα, ο απαιτητικός εργασιακός ρόλος προκαλεί την

ανάπτυξη αυτόνομων κινήτρων που συνδέονται με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και αποτελεσματικής απόδοσης. Σε αντίθεση, οι απλούστερες και πιο καθημερινές εργασίες αναπτύσσουν ελεγχόμενα κίνητρα που οδηγούν σε χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία, ακόμη και όταν υπάρχουν αποτελεσματικές επιδόσεις. Επιπλέον, ο McClelland (1961), υποστηρίζει ότι η ανάγκη επίτευξης συνδέεται επίσης με την επιτυχή απόδοση σε έναν επιχειρηματικό ρόλο. Τα άτομα που έχουν υψηλό κίνητρο επίτευξης είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν σε οργανωτικές δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για την επιτυχία σε μια επιχειρηματική κατάσταση, αυξάνοντας την απόδοσή τους, από ό,τι τα άτομα που έχουν χαμηλό κίνητρο επίτευξης. Στο βιβλίο των Uhl-Bien, Schermerhorn και Osborn (2014) αναφέρεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την απόδοση μέσω τριών διαφορετικών εκδοχών. Σύμφωνα με την πρώτη, η ικανοποίηση από την εργασία είναι η αιτία της απόδοσης, δηλαδή ένας ευχαριστημένος υπάλληλος είναι και παραγωγικός. Η δεύτερη υποστηρίζει ότι η θετική απόδοση οδηγεί στην ικανοποίηση, όταν μεσολαβούν οι ανταμοιβές που θεωρούνται πολύτιμες για τους εργαζόμενους, εφόσον απονέμονται δίκαια και ισότιμα. Η τρίτη εναλλακτική εκδοχή αναφέρει ότι η ικανοποίηση και η απόδοση αλληλοεπηρεάζονται και ταυτόχρονα δέχονται επιρροές και από άλλους παράγοντες, όπως οι κατάλληλες και σωστά κατανεμημένες ανταμοιβές.

Στη διεθνή βιβλιογραφία υποστηρίζεται ευρέως ότι η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζεται θετικά από τις ανταμοιβές και ειδικότερα από τα περιθώρια κέρδους (O' Driscoll & Randall, 1999; Rusbult & Farrell, 1983). Οι Lum, Kervin, Clark, Reid και Sirola (1998) αναφέρουν ότι οι οικονομικοί παράγοντες έχουν ξεχωριστό αντίκτυπο στις προθέσεις συμπεριφοράς, ενώ οι Green και Heywood (2008), παρατηρούν ότι οι αμοιβές που σχετίζονται με την απόδοση αυξάνουν την ικανοποίηση και την εργασιακή ασφάλεια. Ωστόσο, ο Francis Green (2004) εξετάζει την περίπτωση της εντατικοποίησης της εργασίας, λόγω της συσχέτισης της αμοιβής με την απόδοση που ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά τον εργαζόμενο, αυξάνοντας τη δυσαρέσκειά του. Σε μελέτη τους, όμως, οι Green και Heywood (2008) αναφέρουν ότι δεν επηρεάζεται δυσμενώς η εργασιακή ικανοποίηση από την αύξηση των ωρών εργασίας, καθώς λαμβάνονται αμοιβές απόδοσης που επιβραβεύουν την προσπάθεια. Ειδικότερα, οι Arnolds και Boshoff (2000) διαπιστώνουν ότι η ικανοποίηση και η αμοιβή ασκούν σημαντική θετική επίδραση στην απόδοση εργασίας, τόσο των κορυφαίων διευθυντών, όσο και των υπαλλήλων “πρώτης γραμμής”.

Σύμφωνα με τη μελέτη των Uhl-Bien, Schermerhorn και Osborn (2014), ένας από τους τρόπους ενίσχυσης της δυναμικής της παρακίνησης είναι η δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών

για απόκτηση ανταμοιβών που να βρίσκονται σε καλύτερη αντιστοιχία με τις ατομικές ανάγκες και τους στόχους. Η προσφορά ευκαιριών και η παροχή ανταμοιβών στηρίζει την πρόταση αξίας του εργαζομένου (employee value proposition) δηλαδή την ανταλλακτική αξία που προσφέρει ο οργανισμός στον εργαζόμενο ως αντάλλαγμα για την εργασιακή συμβολή του. Από την πλευρά του ο εργαζόμενος προσπαθεί ενεργά, δημιουργεί και αφοσιώνεται προσφέροντας τις δεξιότητές του, ενισχύοντας έτσι την αξία του μέσα από την εργασία. Ως αντάλλαγμα, ο εργοδότης, αναπτύσσοντας τη δική του αξία, ενισχύει την χρηματική αμοιβή, παρέχει πρόσθετα προνόμια, δημιουργεί ευνοϊκές εργασιακές συνθήκες και προσφέρει ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης. Η ανταλλαγή αξιών συνθέτει το λεγόμενο «ψυχολογικό συμβόλαιο» που παρέχει εργασιακή ισορροπία, ενισχύει την εμπιστοσύνη στον οργανισμό, αυξάνει την παρακίνηση και οδηγεί σε υψηλή απόδοση. Αν η πρόταση αξίας του εργαζομένου είναι θετική, δηλαδή οι δεξιότητες, τα ενδιαφέροντα και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του, συνδυάζονται επιτυχώς με τις απαιτήσεις της εργασιακής θέσης, σημειώνεται το συνταίριασμα ατόμου-θέσης (person-job fit) και αν συνάδουν και με την κουλτούρα του οργανισμού, επιτυγχάνεται και το συνταίριασμα ατόμου-οργανισμού (person-organization fit). Εκτός από τις ατομικές ιδιότητες, η προθυμία του ατόμου να εργάζεται σκληρά για να πετύχει τους επιδιωκόμενους στόχους σε συνδυασμό με την ανάλογη οργανωσιακή υποστήριξη, που περιλαμβάνει τους πόρους και την τεχνολογία, οδηγούν σε υψηλή εργασιακή απόδοση, εφόσον ο οργανισμός έχει την ικανότητα να προσφέρει ικανοποιητικές και δίκαιες ανταμοιβές για την καλή εργασία (Uhl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2014).

Διακρίνονται δύο είδη ανταμοιβών, οι ενδογενείς (intrinsic rewards) που απορρέουν από το αίσθημα της επίτευξης και της εσωτερικής ευχαρίστησης που βιώνεται μετά την ολοκλήρωση μιας απαιτητικής εργασίας και οι εξωγενείς (extrinsic rewards) που λαμβάνονται από εξωτερική πηγή ή άλλο πρόσωπο. Η εξωγενής αμοιβή βάσει δεξιοτήτων (skill-based pay), έχει θετικό παρακινητικό αντίκτυπο και συνίσταται στην ανταμοιβή του ατόμου για την απόκτηση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων σχετικών με τη θέση εργασίας του. Η προθυμία συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα πολλαπλών δραστηριοτήτων για την εκμάθηση τρόπου εκτέλεσης επιπλέον εργασιών, δίνει τη δυνατότητα ανάληψης περισσότερων ευθυνών αυτοδιαχείρισης, αυξάνοντας την ευελιξία του εργατικού δυναμικού συντελώντας ταυτόχρονα στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας (Shaw, Gupta, Mitra & Ledford, 2005). Ωστόσο, το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζόμενων επηρεάζει την επιθυμία τους για αμοιβή, βάσει επιδόσεων. Συγκεκριμένα, με έρευνά τους οι Koys, Keaveny και



Allen (1989), παρατηρούν ότι τα άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο προτιμούν συστήματα αμοιβών με βάση την απόδοση, σε αντίθεση με εκείνα χαμηλότερης παιδείας που επιθυμούν συστήματα αμοιβής προσαρμοσμένα στο κόστος ζωής. Από την άλλη πλευρά, οι Gupta και Shaw (2001) παρατηρούν ότι η αύξηση των αμοιβών χορηγείται ανεξάρτητα από το αν ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί στην πραγματικότητα την αποκτηθείσα δεξιότητα κατά τη διάρκεια των τυπικών καθηκόντων. Τελικά, υπάρχει μεγάλη αμφισβήτηση για το αν ο μισθός αποτελεί ένα κίνητρο που βελτιώνει την εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων και αν οι άνθρωποι εργάζονται γενικά για τα χρήματα (Ettorre, 1999). Ίσως, διαφαίνεται ότι η τελευταία λέξη για τα κίνητρα δεν έχει ακόμα ειπωθεί (Arnolds & Boshoff, 2002).

## **2.4. Τάσεις ανάπτυξης των στελεχών του δημοσίου τομέα**

Στη σημερινή εποχή διαπιστώνεται ότι η παραδοσιακή εκπαίδευση δεν μπορεί να ανταποκριθεί πλέον στις ανάγκες του ατόμου, αλλά και στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς εργασίας. Οι σπουδές που κάνει κάποιος στην αρχή της σταδιοδρομίας του παρέχουν τα απαραίτητα εφόδια για την εύρεση εργασίας και τη μετέπειτα βάση της καριέρας του, ωστόσο απαξιώνονται πολύ γρήγορα (Βασάλα, 2016). Οι Enders και Fulton (2002, όπ. αναφ. στη Σιάνου-Κύργιου Ελένη, 2010) υποστηρίζουν ότι για τη διατήρηση της απασχολησιμότητας που αποτελεί το βασικό στόχο κάθε υπαλλήλου θεωρείται απαραίτητη η αναβάθμιση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προκειμένου να επιτευχθεί η προσωπική και κοινωνική του ανάπτυξη που θα βελτιώσει την απόδοσή του όχι μόνο στο πλαίσιο ενός επαγγελματικού ρόλου, αλλά και στο ευρύτερο πεδίο της μεταβαλλόμενης αγοράς εργασίας.

### **2.4.1. Προσωπική ανάπτυξη**

Η προσωπική ανάπτυξη (personal development) είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας κάθε άτομο οδηγείται στην επίτευξη του ανθρώπινου δυναμικού του. Το ενήλικο άτομο δεν υπόκεινται παθητικά σε αναπτυξιακές αλλαγές, αλλά προσπαθεί ενεργά να ελέγχει και να βελτιστοποιεί τις αναπτυξιακές του προοπτικές για να έχει και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι προσπάθειες που διαμορφώνουν την προσωπική πορεία ανάπτυξης καθοδηγούνται ή παρακινούνται από τους υποκειμενικούς αναπτυξιακούς στόχους και από τις προσδοκίες για ανάπτυξη καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής (Brandtstädter, 1989). Συνήθως ο όρος “προσωπική ανάπτυξη” χρησιμοποιείται για να δηλώσει την απόκτηση διαπροσωπικών δεξιοτήτων που βελτιώνουν την ικανότητα να εφαρμόζει κάποιος τη γνώση και να κατέχει τη μέθοδο ή τον τρόπο (know-how), ώστε να διεκπεραιώνει καθήκοντα και να επιλύει προβλήματα (Tosey & Josie, 2002, όπ. αναφ. στη Σαρβανάκη Βασιλική, 2012). Σε έρευνα του Schalock (2004), για την έννοια της ποιότητας της ζωής, η προσωπική ανάπτυξη αναφέρεται ως ένας από τους οκτώ βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν την ποιότητα της ζωής. Οι βασικοί δείκτες που περιγράφουν τον παράγοντα της προσωπικής ανάπτυξης και εντοπίζονται σε πολλές εμπειριστατωμένες μελέτες (Schalock & Verdugo, 2002, όπ. αναφ. στο Schalock, 2004), είναι η εκπαίδευση, η προσωπική ικανότητα και η απόδοση.

Η εκπαίδευση και ειδικότερα η δια βίου μάθηση σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των δεξιοτήτων αποτελούν, σύμφωνα με τη στρατηγική «Ευρώπη 2020» ιδιαίτερα σημαντικά στοιχεία για την αντιμετώπιση της τρέχουσας οικονομικής κρίσης και της ευρύτερης οικονομικής και κοινωνικής στρατηγικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η εκπαίδευση των

ενηλίκων παρέχει τη δυνατότητα, ιδίως στους εργαζόμενους με λίγα προσόντα ή μεγαλύτερης ηλικίας, να βελτιώσουν την ικανότητα προσαρμογής τους στις αλλαγές που επέρχονται στην αγορά εργασίας και στην κοινωνία. Η μάθηση των ενηλίκων αποτελεί μέσο για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων, ιδιαίτερα όσων βρίσκονται σε μεταβατική περίοδο στην σταδιοδρομία τους, και συμβάλλει σημαντικά στην προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2011).

Η μάθηση θεωρείται μία συνεχής προσπάθεια για ολόκληρη τη ζωή, η οποία πραγματοποιείται συχνά υποσυνείδητα για παράδειγμα μέσω των συνηθισμένων εργασιακών πρακτικών (Hodkinson P., Hodkinson, H., Evans, Kersh, Fuller, Unwin & Senker, 2004). Οι συγκεκριμένοι ερευνητές προσδιορίζουν τέσσερις επικαλυπτόμενες διαστάσεις μάθησης στο χώρο εργασίας: την προηγούμενη γνώση και τις δεξιότητες που φέρνουν οι εργαζόμενοι στη δουλειά, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν στη μελλοντική τους εργασία και μάθηση, τις συνήθειες και ειδικότερα τη διάθεση προς εργασία και εξέλιξη της σταδιοδρομίας που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αξιοποιούνται οι ευκαιρίες για μάθηση, τις επιμέρους συμπεριφορές που επηρεάζουν τις οργανωσιακές δραστηριότητες στο χώρο εργασίας και τέλος τη συμμετοχή των υπαλλήλων στην εργασιακή διαδικασία που συμβάλει στην ανάπτυξη της αίσθησης μιας επαγγελματικής ταυτότητας.

Οι Evans και Kersh (2004) μελετούν τον τρόπο με τον οποίο η αναγνώριση και η ανάπτυξη των σιωπηρών δεξιοτήτων των εργαζομένων στηρίζει την προσωπική τους ανάπτυξη και διευκολύνει την εξέλιξη στους χώρους εργασίας. Τα ευρήματά τους δείχνουν ότι οι δεξιότητες που αποκτούνται από διάφορες εμπειρίες της ζωής αποτελούν κεντρικό μέρος της μαθησιακής διαδικασίας, και εφόσον αναγνωρίζονται από τους εργοδότες, μετασχηματίζονται από τη σιωπηρή στη σαφή διάσταση, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης, στη βελτίωση της επίτευξης και στην ανάπτυξη της ικανότητας ελέγχου των καταστάσεων στον εργασιακό χώρο. Οι ερευνήτριες αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν το περιβάλλον εργασίας τους με κριτήρια όπως οι ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη και προσωπική ανάπτυξη. Αν αντιμετωπίζουν το περιβάλλον εργασίας τους ως περιοριστικό, τότε δεν θα υπάρχουν ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης ή θα είναι πολύ περιορισμένες. Αντίθετα, ένα περιβάλλον εργασίας που είναι επεκτατικό και ελκυστικό συνδέεται με την αναγνώριση και την ανάπτυξη των σιωπηρών δεξιοτήτων, προσφέρει ευκαιρίες συμμετοχής στη μάθηση και ενθαρρύνει τους εργαζομένους να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους, συμβάλλοντας αποφασιστικά στην προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη της σταδιοδρομίας.

Οι Draganidis και Mentzas (2006) σε μελέτη τους για την αναθεώρηση των βασικών εννοιών της διαχείρισης των ικανοτήτων, αναφέρουν ότι οι ικανότητες χρησιμοποιούνται για να δημιουργήσουν τα προσωπικά σχέδια ανάπτυξης των εργαζομένων. Οι ικανότητες ορίζονται ως γνώση, στάσεις και δεξιότητες που επιτρέπουν στα άτομα να παρουσιάζουν αποτελεσματική ή και ανώτερη απόδοση σε μια εργασία. Οι απαιτούμενες ικανότητες όλων των θέσεων εργασίας αναθεωρούνται από τους υπαλλήλους και μέσω της σύγκρισης με τις ικανότητες που κατέχουν μπορούν να προσδιορίσουν τις πιθανές θέσεις και να αναπτύξουν τα σχέδια σταδιοδρομίας τους.

Επιπλέον, σύμφωνα με τις Antonacopoulou και FitzGerald (1996), από την άποψη της προσωπικής και οργανωσιακής ανάπτυξης, η ικανότητα δε πρέπει να θεωρείται ως ένας απλός παράγοντας αποτελεσματικής εκτέλεσης των δεξιοτήτων. Στον ορισμό της ικανότητας και στις διαδικασίες απόκτησής της είναι δόκιμο να ενσωματώνεται ένα δυναμικό στοιχείο που να περιλαμβάνει μία συνεχή αναζήτηση για βελτίωση. Το κάθε άτομο είναι μια δυναμική οντότητα που συνεχώς εξελίσσεται, καθώς αλληλεπιδρά με τους άλλους ανθρώπους και με το περιβάλλον του. Μία επεκτατική προσέγγιση ανάπτυξης στο χώρο εργασίας είναι πιθανό, σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες (Fuller & Unwin 2004), να προωθήσει τη συνεργασία μεταξύ προσωπικής και οργανωσιακής ανάπτυξης, ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή εξέλιξη των δεξιοτήτων του προσωπικού που θα δεσμεύεται στους στόχους και τις αξίες του φορέα απασχόλησης.

#### **2.4.2. Κοινωνική ανάπτυξη**

Η κοινωνική ανάπτυξη προσφέρει μια περιεκτική και δυναμική προσέγγιση προκειμένου να προάγει την ευημερία του κάθε ατόμου, ώστε να μπορεί να αξιοποιεί πλήρως το δυναμικό του. Η κοινωνική ανάπτυξη βασίζεται κυρίως στη θεσμική ενεργοποίηση της ανθρώπινης δραστηριότητας και στην ενθάρρυνση εφαρμογής συγκεκριμένων σχεδίων και στρατηγικών προκειμένου να επιτευχθούν ευρύτεροι αναπτυξιακοί κοινωνικοί στόχοι (Στραβοσκούφης, 2006).

Η ανθρώπινη φύση παρουσιάζει μεγάλη ποικιλία αντιδράσεων στο κοινωνικό περιβάλλον, καθώς μπορεί να είναι φαινομενικά ενεργή ή παθητική, εποικοδομητική ή και νωχελική. Οι όροι που ενθαρρύνουν θετικά το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνών, καθώς η γνώση των αιτιών της ανθρώπινης συμπεριφοράς και του σχεδιασμού του κοινωνικού περιβάλλοντος βελτιστοποιεί την ατομική ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία (Ryan & Deci 2000). Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει ένα

ενιαίο φαινόμενο που να αντανακλά το θετικό δυναμικό της ανθρώπινης φύσης περισσότερο, όσο τα εγγενή κίνητρα και η έμφυτη τάση για αναζήτηση της καινοτομίας και της πρόκλησης. Η άσκηση των ικανοτήτων του κάθε ατόμου και η επιθυμία για μάθηση και εξερεύνηση είναι πηγή απόλαυσης και ζωτικότητας που προωθούν τη γνωστική και κοινωνική ανάπτυξη.

Στην ενεργοποίηση του θετικού δυναμικού της ανθρώπινης δραστηριότητας αποσκοπεί και η στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς υπογραμμίζεται ότι η αξιοποίηση των προσόντων που αποκτώνται με εκπαίδευση και κατάρτιση έχουν ζωτική σημασία για την κοινωνική ανάπτυξη και συνοχή στην Κοινότητα. Εκτιμώντας την ανάπτυξη και αναγνώριση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των πολιτών, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης συστήνει στα κράτη μέλη να προωθούν τη διαβίου μάθηση και την ισότητα ευκαιριών στην κοινωνία της γνώσης (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2008).

Η κοινωνική ανάπτυξη σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους. Σύμφωνα με τον Frederick Harbison (1973), οι άνθρωποι πόροι αποτελούν τη βάση για τον πλούτο των εθνών. Οι άνθρωποι είναι οι ενεργητικοί φορείς που συγκεντρώνουν το κεφάλαιο, εκμεταλλεύονται τους φυσικούς πόρους και προωθούν την εθνική ανάπτυξη. Ειδικότερα, σύμφωνα με τις αξίες και δεσμεύσεις της ευρωπαϊκής συμφωνίας για ποιοτικές υπηρεσίες των κεντρικών διοικήσεων, οι υπάλληλοι και οι εργοδότες του δημοσίου τομέα εφαρμόζουν τις δημόσιες πολιτικές, έχοντας ως στόχο το γενικό συμφέρον, για την εξυπηρέτηση του κοινού καλού (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2012). Στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας 23-24/3/2000 και της Φέιρα 19-20/6/2000, διατυπώνεται η πολιτική του δημοσίου τομέα και τονίζεται ότι ο εκσυγχρονισμός σε όλα τα κράτη μέλη αποτελεί προϋπόθεση για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Προκειμένου να επιτευχθεί η μεταρρύθμιση της διαχείρισης του δημοσίου τομέα, το κάθε κράτος μέλος πρέπει να εξορθολογήσει, να αποκεντρώσει και να απελευθερώσει τις λειτουργίες του, ικανοποιώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών. Η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, η απλοποίηση των διαδικασιών και η ενδυνάμωση των εργαζομένων δημιουργούν μια κουλτούρα εμπιστοσύνης, διαφάνειας, μάθησης και καινοτομίας (Sotirakou & Zερρου, 2005).

Ωστόσο, οι αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης αποτελούν αναμφισβήτητα έναν από τους σημαντικούς παράγοντες που επιβραδύνουν την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη (Tzivanakos, 2014). Σύμφωνα με μελέτη της Μαρίας Ραμματά (2016), η ελληνική δημόσια διοίκηση ανήκει στην κατηγορία των διοικήσεων που εφαρμόζουν τις περισσότερες φορές

ένα σύστημα διαχείρισης προσωπικού που στηρίζεται στην καριέρα και την αρχαιότητα των υπαλλήλων (career based system), παρά σε ένα σύστημα που δίνει έμφαση στα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας (position based system). Η μετάβαση όμως σε μία σύγχρονη δημόσια διοίκηση, μεταρρυθμισμένη και μετα-γραφειοκρατική, επιτυγχάνεται με ένα σύστημα διοίκησης που θεμελιώνεται στη δυναμικότητα των επαγγελματικών χαρακτηριστικών και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων και αναγνωρίζει τη συνεισφορά τους στην οργανωσιακή απόδοση και την κοινωνική ανάπτυξη. Οι αλλαγές που πηγάζουν από το ίδιο το δημοσιοϋπαλληλικό Σώμα, εφαρμόζονται καλύτερα και συντελούν στην μεταστροφή της δημόσιας διοίκησης προς μια κατεύθυνση περισσότερο μαθησιακή και προοδευτική με αποτέλεσμα να βελτιώνονται τα παραγόμενα αποτελέσματα των υπηρεσιών προς όφελος του κοινωνικού συνόλου.

### **2.4.3. Επαγγελματική ανάπτυξη**

Η επαγγελματική ανάπτυξη είναι μια συνεχής και αέναη διαδικασία που επεκτείνεται σε ολόκληρη τη διάρκεια ζωής του ανθρώπου (Κάντας & Χατζή, 1991). Συγκεκριμένα η έννοια αυτή εκφράζει μια δια βίου διαδικασία επαγγελματικής εξέλιξης κατά την οποία ο εργαζόμενος αναπτύσσει νέες γνώσεις και δεξιότητες που θα τον βοηθήσουν να αντιμετωπίσει άμεσα και αποτελεσματικά τα καθημερινά εργασιακά προβλήματα (Χατζηπαναγιώτου, 2001). Επιπλέον, σύμφωνα με τη Σιδηροπούλου-Δημακάκου (2011), η επαγγελματική ανάπτυξη οδηγεί στη διαμόρφωση εργασιακών αξιών και προτύπων, ενώ ταυτόχρονα συντελεί στη δημιουργία επαγγελματικής ταυτότητας και ωριμότητας. Οι Πασσάς και Τσέκος (2004) υποστηρίζουν ότι στο σύγχρονο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον η ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για ποιοτικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες.

Η επαγγελματική ανάπτυξη αποτελεί αντικείμενο ενασχόλησης επιστημόνων από διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους (ψυχολογία, κοινωνιολογία, οικονομική κ.ά.). Σύμφωνα με το Δημητρόπουλο (2002, όπ. αναφ. στο Κασσωτάκης, 2003), οι θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης ταξινομούνται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες, τις ψυχολογικές, τις μη ψυχολογικές και τις γενικές. Οι ψυχολογικές δίνουν έμφαση στη σημασία των παραγόντων που σχετίζονται με το άτομο ως προς την επιλογή και εξέλιξη του επαγγέλματος, οι μη ψυχολογικές τονίζουν τη σημασία των εξωτερικών παραγόντων στην εργασιακή πορεία του ατόμου, ενώ οι γενικές προσπαθούν να εξηγήσουν την επαγγελματική εξέλιξη βάσει της αλληλεπίδρασης πολλών και διαφορετικών παραμέτρων.

Ωστόσο, η επαγγελματική ανάπτυξη χαρακτηρίζεται από διαφορετικά στάδια αναπτυξιακών εργασιών, δραστηριοτήτων και σχέσεων ανάλογα με το στάδιο σταδιοδρομίας του κάθε υπάλληλου (Noe, 2010). Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν κατά την πορεία της σταδιοδρομίας τους διαφορετικά αναπτυξιακά καθήκοντα που απαιτούν διαφορετική αντιμετώπιση και εκτέλεση. Κατά τα πρώτα εργασιακά χρόνια, το στάδιο εξερεύνησης, οι υπάλληλοι έχουν ανάγκη, ως μαθητευόμενοι, να αναπτύξουν δραστηριότητες προσανατολισμού και κοινωνικοποίησης που θα τους βοηθήσουν να είναι όσο πιο άνετοι στις νέες θέσεις εργασίας και στους συναδέλφους, ώστε να μπορέσουν να συμβάλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Στο επόμενο στάδιο της εγκατάστασης, οι υπάλληλοι, ως συνάδελφοι, βρίσκουν τη θέση τους στον οργανισμό, συμβάλουν ανεξάρτητα ο καθένας και με μεγαλύτερη ευθύνη στην οργανωσιακή επίτευξη. Αναπτύσσεται η ανάγκη για εξισορρόπηση των ρόλων εργασίας και για ενεργή συμμετοχή σε δραστηριότητες αναπτυξιακού σχεδιασμού. Έπεται το στάδιο συντήρησης, στο οποίο οι εργαζόμενοι, ως διαχειριστές-υπεύθυνοι για το νεώτερο προσωπικό, συμβάλουν αποφασιστικά στον οργανισμό απασχόλησης, έχουν αρκετά χρόνια εργασιακής εμπειρίας, με πολλές γνώσεις που απαιτούν αναθεώρηση και περαιτέρω ανάπτυξη. Στο τελευταίο στάδιο της απεμπλοκής, τα άτομα προετοιμάζονται για μια αλλαγή στην ισορροπία μεταξύ των δραστηριοτήτων της εργασίας και της μη απασχόλησης. Για πολλούς εργαζόμενους η φάση αυτή σημαίνει σταδιακή μείωση των ωρών εργασίας και προετοιμασία για συνταξιοδότηση, ενώ για μερικούς άλλους, ως ηγετικά στελέχη, το στάδιο αυτό συνδέεται με την παροχή οδηγιών στους άλλους υπαλλήλους, τη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη των σχετικών δράσεων.

Η αβεβαιότητα του νέου οικονομικού περιβάλλοντος, επηρεάζει την επαγγελματική ανάπτυξη που εναρμονίζεται με την μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας (Carpelli, 1999). Αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ανασφάλεια για τη διατήρηση της απασχολησιμότητάς τους στο φορέα εργασίας τους, τότε είναι δυνατόν να επενδύσουν στην επαγγελματική τους ανάπτυξη (Parker, Arthur & Inkson, 2004). Η επαγγελματική αναπτυξιακή δραστηριότητα μπορεί να βοηθήσει έναν υπάλληλο να αισθάνεται ότι κατέχει πρόσθετα προσόντα για ενδεχόμενες νέες εργασιακές προοπτικές, εφόσον χρειαστεί αλλαγή της επαγγελματικής σταδιοδρομίας (Van Emmerik, 2004).

Η συνεχής προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη προϋποθέτει ριζική αλλαγή στάσης απέναντι στη μάθηση και την εργασία. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση αποτελούν το προστάδιο της επαγγελματικής ανάπτυξης των στελεχών και οι οργανισμοί απασχόλησης έχουν την απόλυτη ευθύνη σχεδιασμού της σταδιοδρομίας τους. Οι εργοδότες έχουν

σημαντικό ρόλο στην ενθάρρυνση και τη διευκόλυνση της επαγγελματικής ανάπτυξης των υπαλλήλων και γενικότερα στην επένδυση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να επιτευχθεί υψηλό επίπεδο βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης και απασχόλησης (Goree, 2002).

Η επαγγελματική αναπτυξιακή δραστηριότητα μπορεί να περιλαμβάνει εμπειρίες εργασίας, διαπροσωπικές σχέσεις ή μαθήματα, καθώς και σεμινάρια σχετικά με την προσπάθεια των εργαζομένων να διατηρήσουν τις ικανότητές τους (London, 1989). Ειδικότερα, η δια βίου εκπαίδευση παρέχει περισσότερες ευκαιρίες στους εργαζομένους να αποκτήσουν προσόντα, τα οποία αποτελούν συγκριτικό πλεονέκτημα στη σύγχρονη κοινωνία της γνώσης και συντελούν στη βελτίωση της επαγγελματικής τους θέσης (Σιάνου- Κύργιου, 2010). Η διασύνδεση της δια βίου μάθησης με την απασχόληση μπορεί να επιτευχθεί, μέσω της αναγνώρισης εναλλακτικών εκπαιδευτικών διαδρομών, της δικτύωσης των φορέων δια βίου μάθησης και της διασφάλισης της διαφάνειας και ποιότητας. Η βελτίωση της επαγγελματικής κατάρτισης και της γενικότερης εκπαίδευσης των εργαζομένων συντελεί στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης προσωπικότητας που με τη σειρά της συμβάλει στην επαγγελματική, κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη (Ν. 3879/2010).

#### **2.4.4. Οικονομική εξέλιξη**

Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον, η διάσταση της οικονομικής ανάπτυξης ενός ατόμου είναι ιδιαίτερα σημαντική. Ο οικονομικός παράγοντας μεσολαβεί σε όλες τις ατομικές και κοινωνικές πτυχές της ανθρώπινης ζωής. Η εξασφάλιση των απαραίτητων οικονομικών πόρων που θα διασφαλίσουν μία αξιοπρεπή και άνετη ζωή αποτελεί κύριο μέλημα του ανθρώπου που απασχολεί τη σκέψη, ενεργοποιεί το ενδιαφέρον και καθοδηγεί τις εργασιακές δραστηριότητες (Σαρβανάκη, 2012).

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη επιτυγχάνεται μέσα σε ένα προοδευμένο, σύγχρονο και οργανωμένο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Η μάθηση στο χώρο εργασίας αποτελεί έναν τρόπο για να αναπτύξουν τα άτομα το δυναμικό τους και να αυξήσουν την αμοιβή τους. Σύμφωνα με τις προβλέψεις του Ευρωπαϊκού Κέντρου για την Ανάπτυξη και την Επαγγελματική Κατάρτιση, οι τεχνολογικές αλλαγές που αναμένονται την προσεχή δεκαετία θα αυξήσουν τη ζήτηση εργαζομένων με προσόντα υψηλού επιπέδου με την συνεπακόλουθη αύξηση των δυσκολιών εύρεσης εργασίας για τα άτομα με χαμηλά τυπικά προσόντα. Επίσης, στον τομέα της απασχόλησης, όλο και περισσότερα δεδομένα στοιχειοθετούν την πόλωση των μισθών, καθώς οι αμοιβές των εργαζομένων με υψηλές



δεξιότητες συνεχώς αυξάνονται, σε αντίθεση με τους μισθούς των εργαζομένων με χαμηλότερα προσόντα που σταδιακά συρρικνώνονται (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2010b).

Η επένδυση στην εκπαίδευση εξακολουθεί να αποτελεί μία ελκυστική επενδυτική ευκαιρία διεθνώς από ιδιωτική και κοινωνική άποψη. Οι εκτιμήσεις του ποσοστού απόδοσης επενδύσεων στην εκπαίδευση πραγματοποιούνται από τις αρχές της δεκαετίας του 1970. Ο Psacharopoulos (1994), με έρευνά του, επιβεβαιώνει το ισχυρό πλεονέκτημα που αποκτούν οι απόφοιτοι Πανεπιστημίων που εργάζονται στο δημόσιο τομέα με την παροχή επιδόματος, καθώς επενδύουν στην προσωπική τους εκπαίδευση. Στον ελληνικό δημόσιο τομέα, ο μισθός καθορίζεται από τον νόμο, σύμφωνα με τις ετήσιες πολιτικές εισοδήματος της κυβέρνησης. Η απασχόληση στο δημόσιο τομέα είναι ασφαλής και οι δημόσιοι υπάλληλοι με σταθερό μισθό απολαμβάνουν συμβόλαιο εργασίας με διάρκεια ζωής, ενώ δεν μπορούν να απολυθούν, εκτός της περίπτωσης κακής συμπεριφοράς (Giordano, Depalo, Pereira, Eugène, Papapetrou, Perez, Reiss & Roter, 2011). Επιπλέον, υπάρχει μία ισχυρή θετική σχέση μεταξύ των αποδοχών των εργαζομένων και του εκπαιδευτικού τους επιπέδου. Ο οικονομικός τομέας του Δημοσίου είναι ανώτερος από τον ιδιωτικό, λόγω του υψηλού θεσμικοποιημένου μισθού, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα όπου τα σχετικά χαρακτηριστικά της παραγωγικότητας αποτιμώνται περισσότερο (Lambropoulos, 1990).

Οι Alba-Ramírez και San Segundo (1995), σε έρευνά τους για την απόδοση της εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού στο δεύτερο τρίμηνο του 1990 στην Ισπανία, αναφέρουν ότι κάθε ένα επιπλέον έτος σπουδών αποφέρει περίπου 8,4% αύξηση των αποδοχών. Όταν γίνεται διάκριση ανά ιδιωτικό και δημόσιο τομέα απασχόλησης, το πανεπιστημιακό δίπλωμα λαμβάνει υψηλότερο ποσοστό απόδοσης στο δημόσιο τομέα. Παρατηρούνται μισθολογικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, με τους δημοσίους υπαλλήλους να πληρώνονται πιο υψηλά από τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα. Η επιστροφή στην ανώτερη εκπαίδευση στον ιδιωτικό τομέα κυμαίνεται στο 3% σε αντίθεση με το 7,8% που παρατηρείται στο δημόσιο. Η υποαπασχόληση των εργαζομένων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στο δημόσιο τομέα τους στρέφει στην απόκτηση υψηλότερων προσόντων, δεδομένου ότι οι κανόνες που διέπουν την απασχόληση του δημοσίου τομέα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την κατοχή πιστοποιητικών εκπαίδευσης.

Για τον προσδιορισμό των μισθολογικών διαφορών στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα, οι Kioulafas, Donatos και Michailidis (1991) αναφέρουν ότι ο δημόσιος τομέας πληρώνει υψηλότερους μισθούς από τον ιδιωτικό τομέα. Χρησιμοποιώντας στατιστικό

μοντέλο εμπειρικής ανάλυσης βασίζονται στην υπόθεση ότι οι μισθοί εξαρτώνται από την παραγωγικότητα της εργασίας, η οποία είναι συνάρτηση ορισμένων μετρήσιμων προσωπικών χαρακτηριστικών, όπως η εκπαίδευση, η εμπειρία και η ικανότητα. Συμπεραίνουν ότι ο δημόσιος τομέας ανταμείβει με υψηλότερες αποδόσεις την εκπαίδευση και την εμπειρία, ενώ ο ιδιωτικός αποζημιώνει καλύτερα τους εξειδικευμένους εργαζόμενους. Αποδεικνύεται επίσης ότι υπάρχει μείωση των υφιστάμενων μισθολογικών διαφορών από το 1989, λόγω των αυστηρής εισοδηματικής πολιτικής που εφαρμόζεται στον δημόσιο τομέα.

Οι περισσότερες έρευνες διαπιστώνουν ότι τα κέρδη αυξάνονται με την ανάπτυξη της εκπαίδευσης. Στο συμπέρασμα αυτό καταλήγουν οι Cholezas και Tsakloglou (1999) σε έρευνα που πραγματοποιούν με βάση την εμπειρική βιβλιογραφία για την ιδιωτική επιστροφή των Ελλήνων στην εκπαίδευση. Παρατηρούν ότι τα ποσοστά επιστροφής στην εκπαίδευση ανά έτος είναι υψηλότερα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και ότι η εμπειρία παίζει σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό των αποδοχών στο δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό. Η σχέση μεταξύ των κερδών και της δυνητικής εμπειρίας αποτυπώνεται σε σχήμα καμπάνας. Γενικότερα, οι επιστροφές στην εκπαίδευση μειώνονται από τις αρχές του 1960 έως τα μέσα του 1980, ενώ στη συνέχεια αυξάνονται.

Συμπερασματικά, παρατηρείται ότι η εκπαίδευση είναι το κλειδί που συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη. Σύμφωνα με τη μελέτη της Χατζηδήμα (2002), ειδικά για την ερευνητική περίοδο 1974-2000 στην Ελλάδα, αποτυπώνεται μια θετική επίδραση του αριθμού των ετών εκπαίδευσης του πληθυσμού στην οικονομική ανάπτυξη. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα επιστρέφουν στην εκπαίδευση, λόγω των υψηλότερων μισθών για τους κατόχους πτυχίων (Pissarides, 2002). Η ποσότητα των σπουδών μπορεί να συμβάλει σε συνδυασμό με την ποιότητα της εκπαίδευσης στην οικονομική εξέλιξη του ατόμου και της ευρύτερης κοινωνίας (Lee & Psacharopoulos, 1979).

## **2.5. Πλεόνασμα προσόντων**

Οι τάσεις ανάπτυξης των εργαζομένων και η επιδίωξη περαιτέρω σπουδών, μέσω της δια βίου εκπαίδευσης, ενισχύει τη θέση τους στην αγορά εργασίας, εξασφαλίζει ανταγωνιστικότητα, μονιμότητα και κατά μία έννοια συνεργεί στη μείωση του κινδύνου ανεργίας (Σαρβανάκη, 2012). Όταν οι αναπτυξιακές αυτές τάσεις είναι πολύ ισχυρές ενδέχεται οι εργαζόμενοι να αναφέρουν υψηλά επίπεδα υπερκατάρτισης για τις θέσεις εργασίας που κατέχουν που σημαίνει ότι οι δεξιότητες και οι ικανότητές τους δεν αξιοποιούνται επαρκώς (Luksyte & Spitzmueller, 2016). Τότε εμφανίζεται το φαινόμενο του πλεονάσματος προσόντων (overqualification) που μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ εκπαιδευτικών και επαγγελματικών επιτευγμάτων και δύναται να επηρεάσει πολλούς υπαλλήλους και οργανισμούς, γεγονός που καθιστά τη μελέτη του πολύ σημαντική (Martinez, Lengnick-Hall & Kulkarni, 2014).

### **2.5.1. Αποτύπωση του φαινομένου**

Από τη δεκαετία του 1980, αναδύονται έρευνες που μελετούν την εμφάνιση του φαινομένου του πλεονάσματος προσόντων στην αγορά εργασίας των Ηνωμένων Πολιτειών (Tsang, 1987). Οι Duncan και Hoffman (1981) είναι από τους πρώτους που αναλύουν το φαινόμενο και διαπιστώνουν ότι το 1976 το ποσοστό πλεονάσματος προσόντων των εργαζομένων στις Ηνωμένες Πολιτείες υπερέβη το 42%. Από τότε παρατηρείται ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη μελέτη του φαινομένου σε περισσότερες από είκοσι χώρες, με το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας να επικεντρώνεται στις Κάτω Χώρες, την Ισπανία και το Ηνωμένο Βασίλειο (Quintini, 2011). Με συντηρητικές εκτιμήσεις, οι Feldman και Turnley (1995) υπολογίζουν ότι το ένα τέταρτο του ενεργού εργασιακού πληθυσμού κατέχει περισσότερα προσόντα από όσα απαιτούνται για την εργασία του. Ειδικότερα, η Glenda Quintini (2011) αναφέρει ότι ποσοστό πάνω από 35% των εργαζομένων στην Σουηδία διαθέτει πλεόνασμα προσόντων σε σύγκριση με το 10% στη Φιλανδία και με τις περισσότερες χώρες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης να βρίσκονται μεταξύ αυτών των τιμών. Σύμφωνα με τον Stephen Vaisey (2006), η χρονική τάση ανάπτυξης του φαινομένου είναι θετική και γραμμική, γεγονός που καθιστά τη μελέτη του, κυρίως από οικονομική και κοινωνική άποψη, απολύτως σημαντική.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η έννοια του πλεονάσματος προσόντων είναι πολυδιάστατη και σχετίζεται συνήθως με την υπερκατάρτιση και την υπερεκπαίδευση των εργαζομένων (Fine & Nevo, 2008). Το φαινόμενο αυτό παρουσιάζεται όταν οι εκπαιδευτικοί

τίτλοι των εργαζομένων υπερβαίνουν το μέσο και τυπικό επίπεδο προσόντων που απαιτείται για την εκτέλεση της δουλειάς τους, αναφέρεται και ως “κάθετη” αναντιστοιχία προσόντων (Cedefop, 2010b) και αποτελεί, σύμφωνα με την άποψη του Vaisey (2006), ένα σημαντικό κοινωνικό πρόβλημα. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι έχουν δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες, ακόμη και εμπειρία που συνθέτουν γενικότερα τα προσόντα, τα οποία υπερβαίνουν τις απαιτήσεις της εργασίας ή δεν χρησιμοποιούνται επαρκώς (Erdogan et al., 2011). Όταν το είδος της εκπαίδευσης και των δεξιοτήτων των εργαζομένων είναι απρόσφορα για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, παρατηρείται η λεγόμενη “οριζόντια” αναντιστοιχία προσόντων και θέσεων εργασίας (Cedefop, 2010b) που παραπέμπει κατά μία έννοια σε μια κατάσταση ανεπαρκούς απασχόλησης ή σε μια κατάσταση χαμηλότερης ποιότητας απασχόλησης σε σύγκριση με κάποια πρότυπα εργασίας (Fine & Nevo, 2008).

Οι Green και Zhu (2010) διακρίνουν το πλεόνασμα προσόντων σε “πραγματικό” και “τυπικό” με βάση αν αυτό συνοδεύεται με την ανάλογη αξιοποίηση των δεξιοτήτων. “Πραγματικό” πλεόνασμα παρατηρείται σε υπαλλήλους που έχουν πολλά προσόντα, αλλά δεν καταφέρνουν να αξιοποιήσουν τις εξειδικευμένες δεξιότητές τους, ενώ “τυπικό” πλεόνασμα έχουν όσοι κατέχουν θέσεις εργασίας που δεν απαιτούν τυπικά αυξημένα προσόντα, ωστόσο όμως οι εργαζόμενοι μπορούν να κάνουν αποτελεσματική χρήση των δεξιοτήτων τους.

Η αναντιστοιχία δεξιοτήτων γίνεται αντιληπτή όχι μόνο ως υπερκάλυψη των απαιτήσεων μιας θέσης με τις δεξιότητες που διαθέτει ο εργαζόμενος, αλλά και ως έλλειψη αυτών (Cedefop, 2010b). Πιο συγκεκριμένα, οι McGuinness και Rouliakas (2017) ορίζουν την αναντιστοιχία δεξιοτήτων ως υπερβολικά ή ανεπαρκή προσόντα και δεξιότητες που διαθέτουν τα άτομα σε σχέση με τις απαιτήσεις δεξιοτήτων μιας εργασίας. Σύμφωνα με την έρευνά τους για την υπερεκπαίδευση στην Ευρώπη, διαπιστώνουν ότι η αναντιστοιχία δεξιοτήτων είναι ένα ευρέως διαδεδομένο φαινόμενο που επηρεάζει το ένα τρίτο του υψηλότερα εκπαιδευμένου πληθυσμού, γεγονός που το καθιστά βασικό ζήτημα πολιτικής σημασίας. Επιπλέον, οι μελέτες για την αναντιστοιχία δεξιοτήτων, συνήθως, επικεντρώνονται στην υπερεκπαίδευση και στην υπερεξειδίκευση που παρουσιάζεται όταν οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν ένα μεγάλο φάσμα των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων στην εργασία τους (Mc Guinness & Rouliakas 2017). Ωστόσο, η αναντιστοιχία μεταξύ των τίτλων σπουδών που κατέχει ένας εργαζόμενος και εκείνων που απαιτούνται από αυτόν στη δουλειά του είναι αναμφισβήτητη η πιο μελετημένη έννοια της αναντιστοιχίας, κυρίως επειδή

υπάρχουν στοιχεία για τα προσόντα των εργαζομένων που είναι ευκολότερα διαθέσιμα από ό,τι τα δεδομένα σχετικά με τις δεξιότητες τους (Quintini, 2011).

### **2.5.2. Αίτια**

Υπάρχουν δύο κύριες και ανταγωνιστικές προσεγγίσεις για την εξήγηση του φαινομένου του πλεονάσματος προσόντων ή διαφορετικά της υπερεκπαίδευσης. Σύμφωνα με την πρώτη εκδοχή, η υπερεκπαίδευση αντιπροσωπεύει την αναποτελεσματικότητα της αγοράς να προσαρμόσει την προσφορά με τη ζήτηση των προσόντων που απαιτούνται στην αγορά εργασίας (Wirz & Atukeren, 2005). Το ενδεχόμενο αυτό δεν άπτεται της γενικής αναβάθμισης των επαγγελματικών ικανοτήτων των υπαλλήλων, αλλά αφορά την αντιστοίχιση των κατάλληλων δεξιοτήτων με τις ανάλογες θέσεις απασχόλησης. Ήδη, το Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης προβλέπει ότι το 2020 στην ευρωπαϊκή αγορά εργασίας ενδέχεται να υπάρχει πλεόνασμα σε ορισμένες δεξιότητες και έλλειψη σε άλλες (Cedefop, 2010b). Η δεύτερη ερμηνεία σχετικά με τα αίτια του πλεονάσματος προσόντων υποστηρίζει ότι η υπερεκπαίδευση αντικατοπτρίζει κυρίως τις διαφορετικές ατομικές ικανότητες, τα διαφορετικά κίνητρα ανάπτυξης και άλλες μη ορατές διαφορές που σχετίζονται με την ποιότητα της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με την άποψη αυτή η υπερεκπαίδευση μπορεί να είναι εμφανής, ωστόσο η αγορά εργασίας θεωρείται αποδοτική (Wirz & Atukeren, 2005).

Οι Congregado, Iglesias, Millán και Román (2016) μελετώντας τις αιτίες εμφάνισης του πλεονάσματος προσόντων, αναφέρουν αρκετές ανταγωνιστικές θεωρίες της αγοράς εργασίας που δύνανται να εξηγούν το φαινόμενο. Μερικές θεωρίες τονίζουν την πλευρά της προσφοράς στην αγορά εργασίας, επισημαίνοντας τον καθοριστικό ρόλο των ενεργειών του ανθρώπινου παράγοντα, δηλαδή του εργαζόμενου. Η Θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων συγκεντρώνουν δεξιότητες που μπορούν στη συνέχεια να χρησιμοποιήσουν για να μεταβούν σε θέσεις υψηλότερου επιπέδου (Becker, 1962). Η Θεωρία της Επαγγελματικής Κινητικότητας υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι εθελοντικά δέχονται θέσεις εργασίας κατώτερες των δυνατοτήτων τους, προκειμένου να αποκτήσουν την απαιτούμενη εμπειρία και κατάρτιση για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους (Sicherman & Galor, 1990). Η Θεωρία της Χωρικής Κινητικότητας υποστηρίζει ότι μερικοί εργαζόμενοι, λόγω περιορισμένης ικανότητας μετακίνησης ή ακόμη και μετανάστευσης, αναζητούν θέσεις εργασίας σε μικρότερες τοπικές αγορές εργασίας με αποτέλεσμα να μην αξιοποιούνται πλήρως οι δεξιότητές τους (Büchel & Van Ham, 2003). Άλλες θεωρίες, διαμετρικά αντίθετες, υποστηρίζουν την πλευρά της ζήτησης στην αγορά εργασίας, δίνοντας

έμφαση στους εργοδότες και γενικότερα στο φορέα απασχόλησης. Η Θεωρία της Διαλογής (Screening Theory) αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι αποκτούν ορισμένες δεξιότητες με σκοπό να σηματοδοτήσουν το επίπεδο παραγωγικότητάς τους, στοχεύοντας στην απόκτηση επιπλέον εκπαιδευτικών τίτλων σπουδών (Arrow, 1973). Τέλος, η Θεωρία του Ανταγωνισμού Εργασίας δίνει έμφαση στο εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων, καθώς τους κατατάσσει σύμφωνα με αυτό, ως απόδειξη της ικανότητας κατάρτισής τους (Thurow, 1975, όπ. αναφ. στο Congregado et al., 2016).

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Rouliakas (2012), τα αυξανόμενα επίπεδα εκπαίδευσης, η παγκόσμια κινητικότητα των θέσεων εργασίας και η πρόσφατη οικονομική κρίση, οδηγούν σε μια κατάσταση σύμφωνα με την οποία αυξάνεται ο αριθμός των εργαζομένων που έχουν περισσότερες δεξιότητες και εκπαίδευση από ότι απαιτείται για την εργασία τους. Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων ενός ολοένα και πιο εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού απαιτεί τη διαθεσιμότητα θέσεων εργασίας υψηλής ειδίκευσης. Όταν δεν υπάρχουν τέτοιες θέσεις εργασίας, εκείνοι με τα υψηλότερα προσόντα καταλήγουν σε υπερβολικά εξειδικευμένα άτομα με αποτέλεσμα να αναλαμβάνουν σε περιόδους υψηλής ανεργίας θέσεις εργασίας κατώτερης ειδίκευσης, εκτοπίζοντας τους εργαζόμενους με χαμηλότερη εκπαίδευση και λιγότερες δεξιότητες. Τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι, σαν φυσικό επακόλουθο, παγιδεύονται σε μια απασχόληση υποδεέστερη των δυνατοτήτων τους με συνέπεια τη συνεχή μη αξιοποίηση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους και την τελική απαξίωση αυτών.

Οι χώρες, στις οποίες οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν πλεόνασμα προσόντων σε σχέση με τις αντίστοιχες θέσεις απασχόλησης, έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά (Rouliakas, 2012). Εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα δημοσίων επενδύσεων στην εκπαίδευση και την κατάρτιση με αποτέλεσμα να μειώνεται η ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς εργασίας. Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τη μελέτη του Stephen Vaisey (2006), το φαινόμενο του πλεονάσματος προσόντων αποτελεί συνέπεια της διεύρυνσης του χάσματος μεταξύ μιας μεγάλης επέκτασης του εκπαιδευτικού επιπέδου των εργαζομένων, σε αντίθεση με μια μόνο μέτρια αύξηση των εκπαιδευτικών απαιτήσεων της εργασίας που παρατηρείται τις τελευταίες τρεις δεκαετίες. Ωστόσο, η Glenda Quintini (2011), αναφέρει ότι το πλεόνασμα προσόντων είναι ένα προσωρινό φαινόμενο που οι περισσότεροι εργαζόμενοι ξεπερνούν κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, ενώ ορισμένοι δεν καταφέρνουν να μετατρέψουν το πλεόνασμα αυτό σε ενισχυτικό παράγοντα επαγγελματικής ανέλιξης, καθώς επηρεάζονται αρνητικά από τις βαρύνουσες συνέπειές του.

### 2.5.3. *Επιπτώσεις*

Το πλεόνασμα προσόντων τείνει να αντιμετωπίζεται από τις περισσότερες βιβλιογραφικές μελέτες ως αρνητικό φαινόμενο. Αυτό θεμελιώνεται στα αποτελέσματα των ερευνών που αποδεικνύουν ότι τα υπερπροσόντα επηρεάζουν σημαντικά τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό (Erdogan & Bauer, 2009). Μια από τις πιο διερευνημένες συνέπειες του πλεονάσματος προσόντων είναι αυτή της εργασιακής δυσαρέσκειας που εκδηλώνεται στους εργαζομένους για θέματα που σχετίζονται με τους μισθούς εργασίας, την ανάληψη ευθυνών, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και με άλλες πτυχές της απασχόλησής τους (Battu, Belfield & Sloane, 1999). Σε ορισμένες περιπτώσεις οι υπάλληλοι ενδέχεται να βιώνουν απογοήτευση, και επομένως χαμηλότερη ικανοποίηση, καθώς δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που κατέχουν, ενώ έχουν εργαστεί σκληρά για να τις αποκτήσουν (Fine & Nevo, 2008). Σύμφωνα με την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας των Tsang, Rumberger και Levin (1991) για τον αντίκτυπο της πλεονάζουσας εκπαίδευσης στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, συμπεραίνεται ότι οι υπάλληλοι που έχουν περισσότερη εκπαίδευση από εκείνη που απαιτεί η επαγγελματική τους απασχόληση - γεγονός που καθορίζεται είτε με την αυτοαξιολόγησή τους ή με εξωτερικές εκτιμήσεις της απαιτούμενης εκπαιδευτικής βαθμίδας για το επάγγελμά τους - είναι λιγότερο ικανοποιημένοι και παραγωγικοί στις θέσεις εργασίας τους.

Η Θεωρία της Σχετικής Στέρησης (Crosby, 1976) μπορεί να εξηγήσει την αρνητική σχέση ανάμεσα στο πλεόνασμα προσόντων και στην ικανοποίηση από την εργασία. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, οι εργαζόμενοι αισθάνονται δυσαρεστημένοι με τα εργασιακά τους καθήκοντα, καθώς υπάρχει διαφορά μεταξύ των αποτελεσμάτων που επιθυμούν και εκείνων που λαμβάνουν. Όταν οι υπάλληλοι δεν είναι σε θέση να αξιοποιήσουν πλήρως τις ικανότητες και τα ταλέντα τους, δεδομένης της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής τους εμπειρίας, αντιδρούν αρνητικά, διότι αισθάνονται ότι αξίζουν καλύτερες θέσεις εργασίας. Όσο μεγαλύτερη είναι η σχετική στέρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η αίσθηση της απογοήτευσης, με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι αρνητικές στάσεις εργασίας, όπως και η δυσαρέσκεια για τη δουλειά (Alfes, Shantz & Baalen, 2016). Με τον τρόπο αυτό, η Θεωρία της Σχετικής Στέρησης ερμηνεύει την αντίδραση των εργαζομένων σε καταστάσεις ματαιώσης προσδοκιών. Το πλεόνασμα προσόντων αναμένεται να μειώσει την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς τα άτομα με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης αναμένουν να επιτελέσουν πιο προκλητικές και ενδιαφέρουσες εργασίες, να λάβουν περισσότερες ευθύνες, προσμένοντας

καλύτερες προοπτικές προώθησης. Αν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των πραγματικών και των απαιτούμενων προσόντων, οι προσδοκίες δεν εκπληρώνονται με συνέπεια τη δημιουργία δυσαρέσκειας για την εργασία (Congregado et al., 2016).

Ο Rouliakas (2012), σε έρευνά του για την αναντιστοιχία δεξιοτήτων, ως πρόκληση στην Ευρώπη, αναφέρει ότι συνεπάγεται πραγματικές οικονομικές και κοινωνικές απώλειες. Ιδιαίτερα, το πλεόνασμα προσόντων αποτελεί ένα σοβαρό και μακροπρόθεσμο πρόβλημα, εάν τα λαμβανόμενα εφόδια από διάφορους τύπους εκπαίδευσης έχουν ελάχιστη ή μηδαμινή επίδραση στις ζητούμενες επαγγελματικές δεξιότητες που απαιτούν οι νέες τεχνολογίες παραγωγής. Η αναντιστοιχία δεξιοτήτων μπορεί να αυξήσει την ανεργία, να μειώσει την παραγωγικότητα, την οικονομική ανταγωνιστικότητα και ανάπτυξη, υπονομεύοντας την κοινωνική ένταξη. Για την καλύτερη εξισορρόπηση της προσφοράς και της ζήτησης είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι να διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες για τις θέσεις απασχόλησής τους.

Επίσης, το πλεόνασμα προσόντων επιδρά αρνητικά στην σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων, καθώς πολλές φορές προκαλεί μεγαλύτερο εργασιακό άγχος και υψηλή ψυχολογική δυσφορία (Johnson & Johnson, 1996). Οι υπάλληλοι με περισσότερα προσόντα και πλήρες εργασιακό ωράριο αναφέρουν επιπτώσεις στην υγεία τους και παρουσιάζουν πιο αρνητικές συμπεριφορές εργασίας (Vaisey, 2006). Ειδικότερα, οι έρευνες των Vaisey (2006) και Tsang et al., (1991) παρατηρούν ότι το φαινόμενο αυτό επηρεάζει περισσότερο τους άντρες παρά τις γυναίκες υπαλλήλους. Επιπλέον, η αναντιστοιχία προσόντων πολλές φορές προκαλεί μισθολογικές κυρώσεις, καθώς έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων που απασχολούνται σε εργασίες που δεν απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις, αμείβονται σε ποσοστό 15% λιγότερο σε σχέση με εκείνους που εκτελούν εργασίες εναρμονισμένες με τα προσόντα τους (Rouliakas, 2012). Η έρευνα του Stephen Vaisey (2006) επισημαίνει ότι οι αυξήσεις στα εκπαιδευτικά αποτελέσματα-επιτεύγματα έχουν ακούσιες και απρόβλεπτες συνέπειες που επηρεάζουν την κοινωνία και την οικονομία με τρόπους που δεν αναγνωρίζονται συχνά. Το οικονομικό κόστος της υπέρμετρης ειδίκευσης δεν αφορά μόνο τους εργαζόμενους, αλλά επηρεάζει επίσης και τους εργοδότες. Το πλεόνασμα προσόντων συνεπάγεται υποαπασχόληση και υποεκτέλεση των διαθέσιμων δεξιοτήτων και ικανοτήτων.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Congregado et al., (2016), οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων ενδέχεται να χάσουν το ενδιαφέρον τους για την επιτυχή ολοκλήρωση των καθηκόντων τους και αναμένεται να παρουσιάσουν εθελοντική συμπεριφορά εργασιακής



αποχώρησης. Η συγκεκριμένη αυτή συμπεριφορά εκδηλώνεται με τη μορφή της ελαττωμένης προσπάθειας, των καθυστερήσεων και των συχνών απουσιών από την εργασία, καθώς και μέσω περαιτέρω ενεργειών, όπως είναι η πρόθεση εγκατάλειψης της τρέχουσας εργασιακής θέσης και η αναζήτηση νέας επαγγελματικής απασχόλησης που να ταιριάζει καλύτερα στις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Οι Fine και Nevo (2008) τονίζουν ότι το αίσθημα της δυσαρέσκειας επιτείνει την πρόθεση των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την υπηρεσία σε σχέση με τους επαρκώς καταρτισμένους υπαλλήλους.

Ωστόσο, οι Fine και Nevo (2008) διαπιστώνουν ότι το πλεόνασμα προσόντων συνδέεται θετικά με τα συνολικά κριτήρια απόδοσης. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει και η ομόφωνη γνώμη των συμμετεχόντων στην έρευνά τους, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι υπάλληλοι με πλεόνασμα προσόντων έχουν επιδόσεις τουλάχιστον μεσαίου επιπέδου. Οι Lianos, Asteriou και Agiomirgianakis (2004), μελετώντας το φαινόμενο της υπερεκπαίδευσης των Ελλήνων απόφοιτων ξένων Πανεπιστημίων και τη συσχέτισή του με την απασχόληση και τις οικονομικές απολαβές στην ελληνική αγορά εργασίας, αναφέρουν η υπερεκπαίδευση δεν τοποθετεί τους πτυχιούχους σε μια καλύτερη εργασιακή θέση, αυξάνει όμως τις οικονομικές τους αποδοχές. Επίσης, ο Rouliakas (2012) υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι που διαθέτουν ανώτερα προσόντα και δεξιότητες στην αγορά εργασίας είναι αποδέκτες μεγαλύτερων οικονομικών αποδόσεων, είναι καλύτερα προστατευμένοι από την ανεργία σε σχέση με εκείνους που έχουν χαμηλή ειδίκευση και είναι πιθανότερο να επωφεληθούν σημαντικά με μη υλικές παροχές όπως να έχουν καλύτερα αποτελέσματα στην υγεία τους και μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.

Το φαινόμενο του πλεονάσματος προσόντων συνεχώς μεγεθύνεται και σχετίζεται θετικά με την αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού. Έχει αποδειχθεί ότι η αύξηση του ποσοστού του εργατικού δυναμικού κατά μία εκατοστιαία μονάδα αυξάνει τη συχνότητα του φαινομένου κατά περίπου δύο ποσοστιαίες μονάδες (Groot & Maassen van den Brink, 2000). Ο Rouliakas (2012) προτείνει να μετράται η υπερεκπαίδευση αντί της υπερεκπαίδευσης, προκειμένου να αναπτυχθούν οι κατάλληλες πολιτικές για τη βελτίωση των δεξιοτήτων, ώστε να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των διαθέσιμων θέσεων απασχόλησης και να μετριάζονται οι αρνητικές επιπτώσεις του φαινομένου του πλεονάσματος προσόντων.

### **3. Ανάπτυξη Ερευνητικών Υποθέσεων**

Στην παρούσα ενότητα αναπτύσσονται οι ερευνητικές υποθέσεις που αποτυπώνονται στο ερευνητικό μοντέλο της εργασίας (Διάγραμμα 1.1., σελ. 16) και οι οποίες τεκμηριώνονται βάσει της σχετικής βιβλιογραφίας.

#### **3.1. Οργανωσιακές αλλαγές και εργασιακή ανασφάλεια**

Οι σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές αποτελούν απειλή για την αίσθηση ελέγχου του εργαζόμενου (Ashford et al., 1989). Η πρόοδος της επαγγελματικής σταδιοδρομίας θεωρείται ότι διακυβεύεται, όταν ο εργαζόμενος προβλέπει ότι οι οργανωσιακές αλλαγές θα επιβάλλουν νέα ανώτατα όρια στην εσωτερική κινητικότητα του οργανισμού (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Αυτό με τη σειρά του επιδρά στο ψυχολογικό συμβόλαιο του υπαλλήλου, όπου η αναμενόμενη οργανωσιακή σταδιοδρομία εμφανίζεται ξαφνικά περιορισμένη ή και εξελικτικά εγκλωβισμένη (Keim et al., 2014). Η εργασιακή απόδοση μειώνεται, καθώς οι ηγέτες του φορέα απασχόλησης εφαρμόζουν μεγάλες αλλαγές στις υπηρεσίες, αυξάνοντας την εργασιακή ανασφάλεια των υπαλλήλων (Ashford et al., 1989). Ακόμη και οι αναμενόμενες οργανωσιακές αλλαγές που αναπτύσσονται από συχνές αναδιοργανώσεις και δημόσιες δηλώσεις, επιδρούν θετικά στην αντιληπτή εργασιακή ανασφάλεια (Ito & Brotheridge, 2007).

Για να εξετάσουμε αν η παραπάνω θεωρία επαληθεύεται στην παρούσα εργασία, υποθέτουμε ότι:

*H<sub>1</sub>: Οι οργανωσιακές αλλαγές που αναμένονται σε έναν οργανισμό συνδέονται θετικά με την εργασιακή ανασφάλεια.*

#### **3.2. Εργασιακή ανασφάλεια και εκπαίδευση**

Οι υπάλληλοι που έχουν ολοκληρώσει υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης, σύμφωνα με μελέτη των Hellgren και Sverke (2003), τείνουν να αντιμετωπίζουν λιγότερη εργασιακή ανασφάλεια, σε σχέση με εκείνους με χαμηλότερη εκπαίδευση, επειδή δεν διαθέτουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται για να μπορούν να έχουν καλύτερες επιλογές με αποτέλεσμα να είναι πιο ευάλωτοι σε απειλές απώλειας θέσεων εργασίας. Εξάλλου, σύμφωνα με τους Sels et al., (2004, όπ. αναφ. στο Bellou, 2009), η άποψη των ατόμων για την εργασία τους, διαμορφώνεται με βάση το επίπεδο εκπαίδευσής τους, καθώς αποτελεί τον προσδιοριστικό παράγοντα των αναγκών και προτιμήσεών τους, καθορίζοντας τις αντιλήψεις

και τις ενέργειές τους (Mitchell, 2000, όπ. αναφ. στο Bellou, 2009). Επίσης, οι εργαζόμενοι με ανώτερες σπουδές, έχουν μεγαλύτερες προσδοκίες από τις εργασιακές σχέσεις και τον εργοδότη τους, καθώς νιώθουν αυτοπεποίθηση ότι μπορούν να προσφέρουν, αλλά και να ζητήσουν περισσότερα (Bellou, 2009).

Σε έρευνά τους οι Keim et.al., (2014) παρατηρούν ότι οι πιο μορφωμένοι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο ανασφαλείς στις δουλειές τους κατά τη διάρκεια μετρίων ποσοστών ανεργίας, ενώ σε περιόδους υψηλών επιπέδων ανεργίας η εργασιακή ανασφάλεια καταβάλλει πιο έντονα εργαζόμενους με χαμηλότερη εκπαίδευση. Η Shoss (2017) προτρέπει τους επισφαλείς εργαζόμενους, ως προληπτική αντιμετώπιση της εργασιακής ανασφάλειας, να ενισχύσουν τις εκπαιδευτικές δυνατότητές τους, για να επαυξήσουν τις πιθανές ευκαιρίες απασχόλησης. Οι Elman και O' Rand (2002) σε έρευνά τους επιβεβαιώνουν ότι τα άτομα που αναμένουν απώλεια θέσεων εργασίας είναι περίπου 40% πιο πιθανό να συμμετέχουν στην εκπαίδευση. Σε αντιδιαστολή, οι Roskies και Louis-Guerin (1990), σε μελέτη τους για την εργασιακή ανασφάλεια των διευθυντών, διαπιστώνουν ότι οι πιο μορφωμένοι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται μεγαλύτερη απειλή απώλειας θέσεων εργασίας. Ωστόσο, όμως ο Witte (1999) υποστηρίζει ότι η ανεργία είναι λιγότερο προβληματική σε όσους έχουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης (και για τους υπαλλήλους και για τους διευθυντές), δεδομένου ότι αυτές οι επαγγελματικές ομάδες διαθέτουν περισσότερους πόρους για να εξουδετερώσουν τις αρνητικές συνέπειες της ανεργίας.

Οι περισσότερες, όμως, έρευνες παρατηρούν ότι εργασιακή ανασφάλεια μειώνεται με την εκπαίδευση (Anderson et al., 2007; Cheng, Chen C. W., Chen, C. J., & Chiang, 2005; Elman & O' Rand, 2002; Kinnunen & Natti, 1994) με τον Klandermans (2010) να διαπιστώνει ότι η αντιληπτή βαρύτητα της απώλειας εργασίας είναι ισχυρότερη στους λιγότερο μορφωμένους ανθρώπους, καθώς τα πλεονεκτήματα του ανθρώπινου κεφαλαίου προστατεύουν από την εργασιακή ανασφάλεια (Elman & O' Rand, 2002).

Για τους παραπάνω λόγους αντιλαμβανόμαστε ότι η εκπαιδευτική δραστηριότητα μετριάξει την εργασιακή ανασφάλεια και υποθέτουμε ότι:

*H<sub>2</sub>: Η υψηλή εκπαίδευση επιδρά θετικά στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας.*

### 3.3. Κίνητρα και απόδοση

Τα κίνητρα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εξασφάλιση της οργανωσιακής επιτυχίας, καθώς οι εργαζόμενοι αποτελούν την καρδιά μιας υπηρεσίας (Masoud & Abu Hmeidan, 2013). Ένας εργαζόμενος με κίνητρα, σύμφωνα με την Kirti Rajhans (2012), είναι ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο που προσδίδει τεράστια αξία στο φορέα απασχόλησής του, διότι ενισχύει την επιχειρηματική δραστηριότητα, συντελώντας στην αύξηση των εσόδων του οργανισμού. Ωστόσο, την τελευταία δεκαετία, λόγω της μεγάλης οικονομικής ύφεσης και των αυξανόμενων μέτρων λιτότητας, οι δημόσιοι οργανισμοί σε όλη την Ευρώπη βρίσκονται σε καθεστώς πίεσης με απαιτητικό περιβάλλον εργασίας. Οι κρατικοί υπάλληλοι υποχρεώνονται να κάνουν περισσότερες εργασίες με λιγότερα μέσα στη διάθεσή τους, καθώς αυξάνονται οι απαιτήσεις των πολιτών για πιο ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες. Οι Esteve, Schuster, Albareda και Losada, (2017) με έρευνά τους, τονίζουν τη σημασία της ενίσχυσης των κινήτρων εργασίας για την παρακίνηση των υπαλλήλων σε περιόδους λιτότητας και την αύξηση της απόδοσής τους. Ιδιαίτερα, υπογραμμίζεται η σημασία της ευθυγράμμισης της αξίας των υπαλλήλων με εκείνη του οργανισμού απασχόλησης.

Σε έρευνά τους οι Arnolds και Boshoff (2002), αναφέρουν ότι τα κορυφαία στελέχη ενός οργανισμού πρωτίστως παρακινούνται από τις προσωπικές ανάγκες ανάπτυξης, γεγονός που συμφωνεί με τη θεωρία του Aldefer (1969). Τα εμπειρικά αποτελέσματα δείχνουν ότι μια απαιτητική εργασία που παρέχει ευκαιρίες για δημιουργικότητα, αυτο-εκτέλεση, εξέλιξη και αυτονομία αποτελεί βασικό κίνητρο για την απόδοση της εργασίας των κορυφαίων διευθυντικών στελεχών. Το αίσθημα της αυτο-εκπλήρωσης και της δημιουργικής βελτίωσης της ποιοτικής αξίας ενός υπαλλήλου, βιώνεται όταν ο εργαζόμενος αρχίζει και τελειώνει μόνος του ένα έργο.

Οι Story, Hart, Stasson και Mahoney (2009) χρησιμοποιούν τη θεωρία των δύο παραγόντων (εγγενών και εξωγενών) για να εξετάσουν τη σχέση του κινήτρου επίτευξης με την προσδοκία για επιτυχία, την ανάγκη για γνώση και την αυτο-ενίσχυση (self - reinforcement). Σε έλεγχο που πραγματοποιούν σε 340 μαθητές ψυχολογίας, διαπιστώνουν ότι το εξωγενές κίνητρο επίτευξης συνδέεται θετικά μόνο με την προσδοκία για επιτυχία, ενώ το ενδογενές κίνητρο επίτευξης συνδέεται θετικά και με τους τρεις συντελεστές επίτευξης, δηλαδή σχετίζεται θετικά με την ικανότητα του ατόμου να πετύχει, να απολαμβάνει την προσπάθεια για σκέψη και να αυξάνει τη συχνότητα αυτο-ενίσχυσης.

Η καθοριστική σχέση μεταξύ των κινήτρων και της οργανωσιακής απόδοσης στον εκτεταμένο ελληνικό δημόσιο τομέα, εξετάζεται από τον Manolopoulos (2006), μέσω

εμπειρικής έρευνας. Τα ευρήματά του από 454 ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν σε τρεις μεγάλες κρατικές εταιρίες - Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού, Ύδρευση και Αποχέτευση Αθηνών και Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία – δείχνουν ότι ο ελληνικός δημόσιος τομέας μπορεί να προσφέρει στους υπαλλήλους μεγαλύτερη παρακίνηση, μέσω των εξωγενών κινήτρων, προκειμένου να προσελκύσει και να διατηρήσει την πιο παραγωγική εργασία. Ωστόσο, διαπιστώνεται ότι τα ενδογενή κίνητρα και ιδιαίτερα η ικανότητα των εργαζομένων και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους αποτελούν παράγοντες επίτευξης καλύτερων οργανωσιακών αποτελεσμάτων.

Έπειτα από την πρόσφατη αναδιάρθρωση του ελληνικού δημόσιου τομέα και τις συνεχείς τροποποιήσεις στην υφιστάμενη νομοθεσία, εξετάζουμε αν τα ενδογενή και εξωγενή κίνητρα συνεχίζουν να επιτελούν καθοριστικό ρόλο στην αύξηση της εργασιακής απόδοσης.

Υποθέτουμε ότι:

*H<sub>3</sub>: Τα κίνητρα σχετίζονται θετικά με την εργασιακή απόδοση.*

### **3.4. Ικανοποίηση και ανάπτυξη**

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι άνθρωποι δαπανούν σημαντικό χρονικό διάστημα στην εργασία τους. Αν το έργο τους δεν τους ικανοποιεί, είναι πιθανό να αισθάνονται δυσαρεστημένοι ή ανεκπλήρωτοι το μεγαλύτερο μέρος της ημέρας, με αποτέλεσμα την κακή γενική διάθεση και τα μειωμένα συναισθήματα αυτοπεποίθησης (Roelen, Koopmans & Groothoff, 2008). Σε έρευνά της η Gila Acker (2004), για την επίδραση των εργασιακών συνθηκών στην εργασιακή ικανοποίηση, υποστηρίζει ότι οι οργανωσιακές συνθήκες παίζουν σημαντικό ρόλο στην πρόβλεψη της ικανοποίησης. Σύμφωνα με την ερευνήτρια, οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης συσχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση, ενώ το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων έχει μία στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με αυτή. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης αναφέρουν χαμηλότερα επίπεδα υποστήριξης από τη διοίκηση. Οι Roelen et al., (2008) μελετώντας τους παράγοντες που προσδιορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση αναφέρουν ότι η ποικιλία εργασιών, οι συνθήκες εργασίας, ο φόρτος εργασίας και οι προοπτικές σταδιοδρομίας καθορίζουν το μεγαλύτερο μέρος αυτής. Οι Bellou και Chatzinikou (2015) παρατηρούν ότι η κατάρτιση των εργαζομένων ενισχύει την ανάπτυξή τους και την ικανότητα να διαχειρίζονται τις εργασιακές απαιτήσεις, προετοιμάζοντάς τους να αντεπεξέρχονται σε νέες προκλήσεις μειώνοντας το άγχος. Τη σπουδαιότητα παροχής υπηρεσιών προσανατολισμού και του σχεδιασμού επαγγελματικής ανάπτυξης, τονίζουν και οι Menon και Athanasoula-Reppa (2011), σε μελέτη τους για την εργασιακή ικανοποίηση των καθηγητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τα

ευρήματά τους αναφέρουν χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης στους εκπαιδευτικούς με λιγότερα από πέντε χρόνια εμπειρίας και προτείνουν, ως μέτρο πολιτικής για την αντιμετώπιση του φαινομένου, την παροχή μεγαλύτερης εκπαιδευτικής υποστήριξης στους νέους καθηγητές. Ο Koustelios (2001) επίσης αναφέρει, ως αποτέλεσμα της δικής του έρευνας για την εργασιακή ικανοποίηση, ότι οι Έλληνες δάσκαλοι είναι δυσαρεστημένοι με το μισθό και με την έλλειψη ευκαιριών προώθησης.

Το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων αποτελεί σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης, υπογραμμίζει ο Hill (1983, όπ. αναφ. στο Green, 2000). Η εκπαίδευση αυξάνει την αναμενόμενη ικανοποίηση έμμεσα, καθώς παρέχει τη δυνατότητα καλύτερου ελέγχου της εργασίας, των οικονομικών και των ανθρώπινων πόρων (Ross & Reskin, 1992). Οι εργαζόμενοι με ανώτερες σπουδές έχουν περισσότερες πιθανότητες να έχουν καλό μισθό και να απασχολούνται σε ενδιαφέρουσες θέσεις εργασίας με υψηλή εκτίμηση και αυτονομία. Η αυτόνομη εργασία, σύμφωνα με τους ερευνητές, αυξάνει την αναμενόμενη ικανοποίηση από την εργασία, καθώς δίνει στους εργαζόμενους την ελευθερία να λαμβάνουν αποφάσεις και να συμμετέχουν στον καθορισμό των οργανωσιακών στόχων. Την αντίθετη άποψη εκφράζουν οι Clark και Oswald (1996), οι οποίοι αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Η διαπίστωση αυτή σύμφωνα με τους ερευνητές μπορεί να οφείλεται στο χάσμα που δημιουργείται μεταξύ των αποτελεσμάτων και των προσδοκιών, καθώς η εκπαίδευση αυξάνει τους στόχους φιλοδοξίας.

Στην παρούσα εργασία θα εξετάσουμε αν η εκπαίδευση παρέχει στους εργαζομένους πρόσβαση σε καλύτερες συνθήκες εργασίας που με τη σειρά τους σχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και αν τελικά οι προσδοκίες μπορεί να ακυρώσουν τα θετικά αποτελέσματα.

Υποθέτουμε ότι:

*H<sub>4</sub>: Το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.*

### **3.5. Οι μεταπτυχιακές σπουδές ως αναπτυξιακή δραστηριότητα των στελεχών του δημοσίου τομέα**

Τις τελευταίες δεκαετίες η επέκταση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης γίνεται όλο και περισσότερο μια αυξανόμενη τάση, με ισχυρή πεποίθηση να αυξήσει τις γνώσεις και τις

δεξιότητες των ανθρώπων για την αντιμετώπιση της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας (Mok & Neubauer, 2015).

Όλο και περισσότερα ακαδημαϊκά ιδρύματα παρατηρούνται να παρέχουν μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών δίνοντας έμφαση σε μαθήματα ειδικής κατεύθυνσης, προκειμένου να αναπτύξουν την επαγγελματική εκπαίδευση των συμμετεχόντων. Τα κίνητρα που υπάρχουν πίσω από τέτοια ανάπτυξη, καθώς και οι προστιθέμενες αξίες αυτών των προγραμμάτων, συνεχώς ερευνούνται μέσω πολλών εμπειρικών μελετών (Ng, Koo & Ho, 2009; Ng, Koo & Pallis, 2011; Pelletier, Donoghue & Duffield, 2003).

Έπειτα από διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε αναπτυξιακές, γενικά, δραστηριότητες, οι Noe και Wilk (1993) αναφέρουν ότι το κίνητρο για μάθηση, η αντίληψη των οφελών και οι επιδράσεις του εργασιακού περιβάλλοντος έχουν σημαντικές επιδράσεις στην αναπτυξιακή δραστηριότητα. Τα κίνητρα για μάθηση μπορούν να ενισχυθούν όταν οι εργαζόμενοι έχουν στη διάθεσή τους ρεαλιστικές πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη των αναπτυξιακών δραστηριοτήτων (Hicks & Klimoski, 1987). Επιπλέον οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το εργασιακό περιβάλλον και συγκεκριμένα η κοινωνική υποστήριξη της αναπτυξιακής δραστηριότητάς τους από τους διευθυντές και τους συνεργάτες καθώς και το είδος των εργασιακών συνθηκών που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι αντιμετωπίζουν στη δουλειά τους, επηρεάζουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Επιπλέον, σύμφωνα με ενημερωτικό σημείωμα του Ευρωπαϊκού Κέντρου για την Ανάπτυξη και την Επαγγελματική Κατάρτιση, (Cedefop, 2010a:4) «Το εργατικό δυναμικό της Ευρώπης θα πρέπει να επικαιροποιήσει, να αναβαθμίσει και να διευρύνει τις γνώσεις του, τις δεξιότητές του και τις ικανότητές του ώστε να αποδίδει ικανοποιητικά σε θέσεις εργασίας οι οποίες αναμένεται ότι θα γίνουν πιο απαιτητικές σε όλα τα επίπεδα». Σ' αυτό το πλαίσιο προβάλλει έντονο το αίτημα των εργαζομένων για συνεχή συμμετοχή τους σε διαδικασίες εκπαίδευσης και κατάρτισης. Ωστόσο, την αναγκαιότητα της δια βίου εκπαίδευσης και μάθησης δεν την αντιλαμβάνονται εξίσου όλα τα άτομα. Συνήθως, οι δραστηριότητες επαγγελματικής ανάπτυξης αντιπροσωπεύουν εξωστρεφείς ή εθελοντικές διακριτικές συμπεριφορές, επειδή δεν καθορίζονται ως μέρος των άμεσων απαιτήσεων εργασίας του ατόμου (Snape & Redman, 2003).

Πολλοί ερευνητές έχουν διεξάγει μελέτες σχετικά με το ποιοι ενήλικες συμμετέχουν σε διαδικασίες εκπαίδευσης. Οι περισσότερες έρευνες καταλήγουν σε μία κατηγοριοποίηση των

ενηλίκων σε ομάδες, ταξινομώντας τα βασικά κοινά χαρακτηριστικά τους με προσπάθεια σκιαγράφησης των προφίλ τους. Ο διαχωρισμός γίνεται με βάση το είδος των μαθησιακών δραστηριοτήτων στις οποίες συμμετέχουν οι ενήλικες και διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες, στους συμμετέχοντες σε επίσημα οργανωμένες μορφές μάθησης, τους συμμετέχοντες σε εκπαιδευτικά προγράμματα αυτο-μόρφωσης και στους συμμετέχοντες στην εκπαίδευση με στόχο την απόκτηση ενός επίσημου πιστοποιητικού (Cross, 1988). Ωστόσο, η επιδίωξη και η επιμονή στη μάθηση με την ανάλογη εφαρμογή των γνώσεων και δεξιοτήτων στην εργασία προκειμένου να αντιμετωπίζονται τα εργασιακά εμπόδια και να αποβαίνει η μάθηση επιτυχής, ενισχύεται με την παροχή κινήτρων και θεμελιώνεται με την αναγνώριση και τις διαφανείς αρχές διασφάλισης της ποιότητας εκπαίδευσης.

Στα πλαίσια της διαφάνειας, της αξιοκρατίας και της αποτελεσματικότητας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης συστήνεται με τον Νόμο 4369/2016 το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης για την κάλυψη διοικητικών θέσεων αυξημένης ευθύνης και καθορίζεται η βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων, τα συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων. Ειδικότερα, σύμφωνα με τον ανωτέρω νόμο, τα στελέχη του δημόσιου τομέα, κατηγορίας Πανεπιστημιακής ή Τεχνολογικής εκπαίδευσης με βαθμό Α', που είναι κάτοχοι αναγνωρισμένου διδακτορικού διπλώματος ή μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών τουλάχιστον ετησίας φοίτησης, δύναται να εγγραφούν στο Εθνικό Μητρώο, εφόσον έχουν λάβει στην αξιολόγηση για δύο συνεχείς περιόδους τελική βαθμολογία μεγαλύτερη ή ίση του βαθμού 75 ανά αξιολογική περίοδο (άρθρο 2 του Ν.4369/2016). Επίσης, σύμφωνα με τις διατάξεις του ΜΕΡΟΥΣ Γ' του νόμου καθορίζεται η βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων των δημοσίων υπαλλήλων και ο χρόνος προαγωγής αυτών. Για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ, κατόχους διδακτορικού διπλώματος ο χρόνος που απαιτείται για τη βαθμολογική εξέλιξη μειώνεται συνολικά κατά έξι (6) έτη, ενώ για τους κατόχους μεταπτυχιακού διπλώματος σπουδών διάρκειας ενός (1) τουλάχιστον έτους, ο χρόνος μειώνεται συνολικά κατά δύο (2) έτη. Σε περίπτωση κατοχής περισσότερων του ενός (1) μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών, ο χρόνος που απαιτείται για τη βαθμολογική εξέλιξη μειώνεται κατά ένα (1) έτος για κάθε τίτλο πέραν του ενός (άρθρο 25 του Ν.4369/2016).

Επιπλέον, σύμφωνα με τις διατάξεις του ΜΕΡΟΥΣ Δ' του ν. 4369/2016 καθορίζεται το σύστημα επιλογής προϊσταμένων, παρουσιάζονται τα κριτήρια επιλογής και η μοριοδότηση αυτών. Ως προϊστάμενοι οργανικών μονάδων επιλέγονται υπάλληλοι της κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ, εφόσον, μεταξύ και άλλων δυνατοτήτων, είναι κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς διδακτικού διπλώματος ή αναγνωρισμένου συναφούς μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών,



κατέχουν τον βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον οκτώ (8) έτη στο βαθμό αυτόν, για την υποψηφιότητα των προϊσταμένων γενικής Διεύθυνσης, ή με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον έξι (6) έτη στο βαθμό αυτόν, για την υποψηφιότητα των προϊσταμένων Διεύθυνσης ή αντίστοιχου ή ενδιάμεσου (μεταξύ Διευθύνσεως και Τμήματος) επιπέδου οργανικών μονάδων. Για την επιλογή των προϊσταμένων λαμβάνονται υπόψη τέσσερις ομάδες κριτηρίων, μεταξύ αυτών είναι η μοριοδότηση βάσει τυπικών εκπαιδευτικών προσόντων και προσόντων επαγγελματικής κατάρτισης. Το διδακτορικό δίπλωμα μοριοδοτείται με 300 μόρια, ενώ ο μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών, ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας, μοριοδοτείται με 150 μόρια και ο δεύτερος μεταπτυχιακός τίτλος με 30 μόρια. Η πιστοποιημένη από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. επιμόρφωση του υπαλλήλου μοριοδοτείται με 10 μόρια ανά σεμινάριο επιμόρφωσης με ανώτατο όριο τα 40 μόρια, εφόσον η επιμόρφωση πραγματοποιήθηκε κατά την τελευταία δεκαετία (άρθρο 29 του Ν.4369/2016).

Είναι ενδιαφέρον να καθοριστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν τις αναπτυξιακές ανάγκες των εργαζομένων για τη συμμετοχή τους σε μεταπτυχιακά προγράμματα εκπαίδευσης και να εξεταστεί αν τα συγκεκριμένα προγράμματα σπουδών δίνουν τη δυνατότητα ανέλιξης στον χώρο εργασίας και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κύρους για το δημόσιο τομέα.

Υποθέτουμε ότι:

*H<sub>5</sub>: Οι μεταπτυχιακές σπουδές επιδρούν θετικά στην προσωπική, επαγγελματική και οικονομική ανάπτυξη των στελεχών του δημοσίου τομέα.*

### **3.6. Αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων και εργασιακή δυσαρέσκεια**

Σύμφωνα με τη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, η απόκτηση γνώσεων, η καλλιέργεια των δεξιοτήτων και γενικότερα η ατομική ζήτηση για εκπαίδευση είναι ένα είδος κατανάλωσης, κυρίως όμως αποτελεί επένδυση (Psacharopoulos & Woodhall, 1985; Τσαμαδιάς, 2001). Από την άλλη πλευρά, η επανάσταση της πληροφορικής απαιτεί συνεχώς διευρυνόμενο σύνολο δεξιοτήτων για την κάλυψη επαγγελματικών δραστηριοτήτων που δημιουργούνται από την βαθμιαία κατάργηση ακόμη και δεδομένων θέσεων απασχόλησης (Cedefop, 2010b). Στα πλαίσια αυτά, καθίσταται αναγκαία η διαρκής επαγγελματική εκπαίδευση των υπαλλήλων, για περαιτέρω εμπάθυνση του εργασιακού αντικειμένου, προκειμένου να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν τις συνεχείς μεταβαλλόμενες εργασιακές μεταβολές και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα καθήκοντά τους (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Ωστόσο, η αύξηση του επιπέδου εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού δεν συμβαδίζει με τους ρυθμούς ανάπτυξης των θέσεων εργασίας που απαιτούν υπαλλήλους με ανώτερη εκπαίδευση (Groot & Maassen van den Brink, 1999). Τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν προσόντα, δηλαδή εκπαίδευση, δεξιότητες και εμπειρία, που υπερβαίνουν τις εργασιακές τους απαιτήσεις, γεγονός που αναπτύσσει το λεγόμενο αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων (Liu, Luksyte, Zhou, Shi & Wang, 2015). Η ύπαρξη αρκετών ειδικευμένων εργαζόμενων στην οικονομία δεν είναι το μοναδικό ζητούμενο, καθώς αποτελεί πρόκληση για την Ευρώπη να αντιμετωπίσει την αναντιστοιχία των δεξιοτήτων τους με τις απαιτήσεις των διαθέσιμων θέσεων απασχόλησης (Cedefop, 2010b).

Το ζήτημα του πλεονάσματος προσόντων απασχολεί πολλούς ερευνητές καθώς εξελίσσεται σε ένα παγκόσμιο φαινόμενο που αφορά το εργατικό δυναμικό και φθάνει στο προσκήνιο λόγω της οικονομικής ύφεσης, ιδίως σε ορισμένες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Erdogan, Bauer, Peiró & Truxillo, 2011). Σε πολλές έρευνες παρατηρείται μία αναντιστοιχία μεταξύ των προσόντων των εργαζομένων και των εκπαιδευτικών απαιτήσεων της εργασίας τους. Σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε εργαζομένους στη Γερμανία διαπιστώθηκε ότι η υπερκάλυψη προσόντων είναι ιδιαίτερα σημαντική και διαρκής στους αποφοίτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης κατά τα πρώτα δέκα χρόνια του κύκλου της σταδιοδρομίας τους (Erdsiek, 2017). Επίσης, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε αποφοίτους μεγάλου δημόσιου Πανεπιστημίου της Μεγάλης Βρετανίας, σχετικά με την μεταπτυχιακή αγορά εργασίας, έδειξε ότι ένα σημαντικό ποσοστό των αποφοίτων έχουν αποκτήσει μεγαλύτερη εκπαίδευση από ότι απαιτείται για να κάνουν τη δουλειά τους. Το 42% των αποφοίτων τελειώνοντας το Πανεπιστήμιο εισήλθαν σε μη μεταπτυχιακές εργασίες και το 22% εξακολουθεί να βρίσκεται σε θέσεις εργασίας για τις οποίες δεν απαιτούνται ανώτερες σπουδές. Ταυτόχρονα, οι εργοδότες εξακολουθούν να διαμαρτύρονται για την έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού με αποτέλεσμα να αμφισβητείται η ευρέως διαδεδομένη πεποίθηση ότι η πανεπιστημιακή εκπαίδευση είναι μια καλή επένδυση και αποτελεί εγγύηση για την επαγγελματική σταδιοδρομία (Dolton & Silles, 2001).

Επιπλέον, η οικονομική κρίση που πλήττει τα τελευταία χρόνια τη χώρα μας, έφερε στην επιφάνεια και επιδείνωσε μια σειρά διαρθρωτικών αδυναμιών που υπήρχαν στην ελληνική οικονομία. Μία από τις βασικότερες δυσχέρειες που επηρεάζει αρνητικά τις οικονομικές και κοινωνικές υποδομές αποτελεί το χάσμα μεταξύ του συστήματος εκπαίδευσης-κατάρτισης και της αγοράς εργασίας. Το έτος 2011 η Ελλάδα χαρακτηρίστηκε

από την υψηλότερη επίπτωση των ατόμων που απασχολούνται σε θέσεις εργασίας που είναι ακατάλληλες για την εκπαίδευση και τις δεξιότητές τους (Pouliakas, 2014).

Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων ή αυτοί που βρίσκονται σε θέσεις εργασίας που δεν σχετίζονται με το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο, δεν είναι σε θέση να αξιοποιήσουν πλήρως την εκπαίδευσή τους, την επαγγελματική τους εμπειρία ή τις δεξιότητές τους, με συνέπεια να είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι από την εργασία που εκτελούν (Maynard, Joseph & Maynard, 2006). Σύμφωνα με τους Fine και Nevo (2008), η εργασιακή δυσαρέσκεια θεωρείται μια από τις πιο σημαντικές συνέπειες του πλεονάσματος προσόντων και αποτελεί αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνών. Η Beverly Burris (1983), στη μελέτη της για τις ανθρώπινες επιπτώσεις της υποαπασχόλησης, αναφέρει ότι όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι στις ΗΠΑ δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο στην εργασία. Ειδικότερα, οι ανώτερες σπουδές προκαλούν αυξημένη δυσαρέσκεια ως προς τη θέση εργασίας, μειωμένη συμμετοχή των υπαλλήλων σε εργασιακά θέματα, δυσμενείς εργασιακές σχέσεις και περισσότερη έμφαση σε μελλοντικές προσδοκίες.

Ειδικότερα στην Ελλάδα, η απασχόληση στον δημόσιο τομέα αποτελεί πόλο έλξης της πλειονότητας των εργαζομένων πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (Glytsos, 1990), με αποτέλεσμα, οι δημόσιοι φορείς να είναι ο μεγαλύτερος εργοδότης των αποφοίτων Πανεπιστημίου (Patrinos, 1997). Η παθητική απορρόφηση περισσότερων αποφοίτων και με διαφορετικά προσόντα από εκείνα που πραγματικά απαιτούνται στις δημόσιες υπηρεσίες σε συνδυασμό με την αδράνεια των φορέων για εξορθολογισμό των υπηρεσιακών αναγκών, δημιουργεί μια ανισορροπία στην αντιστοίχιση των κατάλληλων δεξιοτήτων με τις κατάλληλες θέσεις απασχόλησης (Glytsos, 1990). Με την παρούσα εργασία θα διαπιστώσουμε αν τα στελέχη του δημοσίου τομέα, που είναι κάτοχοι τίτλου σπουδών Τριτοβάθμιας, τουλάχιστον, εκπαίδευσης αντιλαμβάνονται ότι διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων και αισθάνονται δυσαρεστημένοι με τα εργασιακά τους καθήκοντα, όταν δεν είναι σε θέση να αξιοποιήσουν πλήρως τις ικανότητες και τα ταλέντα τους.

Υποθέτουμε ότι:

*H<sub>6</sub>: Το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται θετικά με την εργασιακή δυσαρέσκεια.*

## 4. Μεθοδολογία Έρευνας

Έπειτα από τον ορισμό των υποθέσεων προς διερεύνηση, επιχειρείται η επιλογή της κατάλληλης ερευνητικής στρατηγικής, προκειμένου να αποτυπωθούν, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, οι τάσεις ανάπτυξης των στελεχών του δημοσίου τομέα. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι ερευνητικές εργασίες διακρίνονται με βάση τη στρατηγική που ακολουθούν για την πραγματοποίηση των σκοπών τους σε διερευνητικές, περιγραφικές, ποιοτικές ή ποσοτικές και σε ερμηνευτικές (Φράγκος, 2004). Αν η διάκριση πραγματοποιείται με βάση τον αριθμό των εξεταζόμενων ατόμων, τότε η έρευνα χαρακτηρίζεται ως δειγματοληπτική, δημοσκόπηση, ατομική περίπτωση ή μελέτη περίπτωσης (Παρασκευόπουλος, 1993). Με βάση τις χρησιμοποιούμενες πηγές συλλογής δεδομένων, οι έρευνες διακρίνονται σε βιβλιογραφικές που αντλούν στοιχεία από την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία και εμπειρικές που στοιχειοθετούνται σε νέα, πρωτογενή δεδομένα, τα οποία συλλέγονται από τον ίδιο τον ερευνητή για τις ανάγκες της ερευνητικής εργασίας. Ειδικότερα, οι εμπειρικές έρευνες πραγματοποιούνται, είτε μέσω της συλλογής ποιοτικών δεδομένων από ελεύθερες συνεντεύξεις, παρατηρήσεις ή από άλλες πηγές, είτε μέσω της συλλογής ποσοτικών δεδομένων με τη χρήση ερωτηματολογίων ή δομημένων συνεντεύξεων και τη στατιστική ανάλυση των ευρημάτων με στόχο την αναγωγή των συμπερασμάτων σε ευρύτερους πληθυσμούς (Δημητριάδη, 2000).

Για τη μελέτη της παρούσας εργασίας, προκειμένου να εξεταστούν οι προκλήσεις των δημοσίων υπαλλήλων για παρακολούθηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών και για την καλύτερη αποτύπωση των ευρημάτων, επιλέγεται η ποσοτική δειγματοληπτική έρευνα, η οποία πραγματοποιείται με εμπειρική διερεύνηση, μέσω της χρήσης ερωτηματολογίων.

### 4.1. Δείγμα και Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Το πρώτο βήμα κάθε δειγματοληπτικής έρευνας είναι ο προσδιορισμός του πληθυσμού στον οποίο αναφέρεται η μελέτη, δηλαδή ο προσδιορισμός του πληθυσμού-στόχου (Νόβα-Καλτσούνη, 2006). Στη συγκεκριμένη εργασία, ο πληθυσμός-στόχος αποτελείται από το σύνολο των εργαζομένων που υπηρετούν σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς στην Ελλάδα. Ωστόσο, επειδή ο ερευνούμενος πληθυσμός είναι αριθμητικά σημαντικά υψηλός και γεωγραφικά ευρύς, επιχειρείται η διεξαγωγή της δειγματοληπτικής έρευνας στο Νομό Μαγνησίας που έχει κατά σειρά την 7<sup>η</sup> μεγαλύτερη πρωτεύουσα της χώρας, σύμφωνα με την απογραφή του πληθυσμού το 2011 (ΕΛΣΤΑΤ, 2015), και επιπλέον, αποτελεί τον τόπο

κατοικίας και εργασίας μου. Προκειμένου να επιτευχθεί πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού, επιλέγονται οι υπάλληλοι που είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και υπηρετούν στην πλειονότητά τους σε Υπηρεσίες του Πολεοδομικού Συγκροτήματος του Δήμου Βόλου και ορισμένοι στη Διοικητική Περιφέρεια Θεσσαλίας και Αττικής. Καθώς ο στόχος της εργασίας είναι η μελέτη της συμμετοχής των εργαζομένων σε μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών, σκόπιμα δεν επιλέγονται στο δείγμα οι εκπαιδευτικοί, διότι οι σπουδές αυτών αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του επαγγέλματός τους.

Για την εμπειρική διερεύνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, η συλλογή πρωτογενών δεδομένων επιτυγχάνεται με τη χρήση ερωτηματολογίων που μοιράζονται σε έντυπη μορφή ιδιοχείρως ή σε ηλεκτρονική μορφή μέσω του Google forms το χρονικό διάστημα από 27 Οκτωβρίου έως 6 Νοεμβρίου 2017 με παράκληση επιστροφής τους εντός της καθορισμένης δεκαήμερης προθεσμίας. Συγκεκριμένα, διανέμονται 104 ερωτηματολόγια σε διαφορετικές Υπηρεσίες και Διευθύνσεις του Δήμου Βόλου, 35 σε Υπηρεσίες Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α και Β΄ Βαθμού, 69 σε Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου και 38 σε Υπηρεσίες που υπάγονται απευθείας σε Υπουργεία. Επιπλέον, μοιράζονται και 24 ερωτηματολόγια σε δημοσίους υπαλλήλους που παρακολουθούν, την τρέχουσα περίοδο, μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας και υπηρετούν σε διαφορετικές Υπηρεσίες εντός και εκτός του Νομού Μαγνησίας. Σημειώνεται ότι, ειδικά για τις Υπηρεσίες του Δήμου Βόλου, σύμφωνα με τα τηρούμενα στοιχεία του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, ο πληθυσμός των εργαζομένων που είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αριθμεί 236 άτομα και το επιλεγόμενο δείγμα των 104 δημοτικών υπαλλήλων δύναται μερικώς να εξασφαλίσει τη ζητούμενη αντιπροσωπευτικότητα. Διανέμονται συνολικά 270 ερωτηματολόγια, τα οποία απαντιούνται ανώνυμα και το δείγμα που συλλέγεται αριθμείται σε 251 έγκυρα και πλήρως συμπληρωμένα, με ποσοστό ανταπόκρισης 92,96%, με το μικρό ποσοστό της «μη απόκρισης» να οφείλεται κατά κύριο λόγο στο χρονικό περιορισμό πραγματοποίησης της έρευνας (Παράρτημα 2 – ΔΕΙΓΜΑ).

Για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην επιλογή των κατάλληλων ερωτήσεων, καθώς η σημασία τους είναι καθοριστική, για την ποιότητα και την αξιοπιστία των συγκεντρωθέντων που θα κρίνουν και το αποτέλεσμα της εμπειρικής διερεύνησης (Μαντζάρης, 2004). Πρώτα απ' όλα, χρησιμοποιούνται ερωτήσεις κλειστού τύπου που συνοδεύονται από προκαθορισμένες απαντήσεις, ώστε ο κάθε ερωτώμενος να μπορεί να επιλέγει, μέσω διαβαθμισμένης κλίμακας, αυτή που αντιστοιχεί στην περίπτωση-προτίμησή του. Τα πλεονεκτήματα χρησιμοποίησης κλειστών ερωτήσεων είναι πολλά, καθώς

οι συγκεκριμένες ερωτήσεις συμπληρώνονται εύκολα, απαιτούν λίγο χρόνο να απαντηθούν, περιορίζουν τον εξεταζόμενο στο θέμα, εξασφαλίζουν αντικειμενικές πληροφορίες και το πιο σημαντικό κωδικοποιούνται και αναλύονται στατιστικά εύκολα (Παρασκευόπουλος, 1993). Στη συνέχεια, χρησιμοποιείται κυρίως η κλίμακα διαβάθμισης 5-σημείων του Likert, καθώς είναι πιο εύκολη η κατασκευή της, είναι φιλική προς τον ερωτώμενο, ενώ τα στοιχεία που συλλέγονται θεωρούνται αξιόπιστα και ερμηνεύονται με ευκολία. Ο εξεταζόμενος καλείται σε κάθε ομάδα ερωτήσεων να συμπληρώσει με ένα X το βαθμό πιθανότητας υλοποίησης καθορισμένων προτάσεων ή το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με συγκεκριμένες δηλώσεις. Έτσι, ο ερωτώμενος δεν απαντά αν απλώς συμφωνεί ή διαφωνεί, αλλά τοποθετεί τη θέση του πάνω στην κλίμακα διαβάθμισης, τα πέντε σημεία της οποίας αντιπροσωπεύουν θέσεις από το ένα θετικό άκρο μέχρι το άλλο αρνητικό (Δημητρόπουλος, 2009).

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει συνολικά 61 ερωτήσεις που διαρθρώνονται σε 7 ομάδες διερεύνησης θεμάτων. Σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (1993), κρίνεται απαραίτητος ο επιμερισμός του ερευνητικού θέματος σε θεματικούς τομείς, προκειμένου να καθοριστούν οι συγκεκριμένες πληροφορίες που απαιτούνται για να εξασφαλιστεί μια πλήρης κάλυψη του κεντρικού στόχου της κάθε εργασίας. Έτσι για τις ανάγκες κάλυψης της παρούσας μελέτης προσδιορίζονται 7 ομάδες θεμάτων, οι 6 από τις οποίες σχετίζονται άμεσα με την ανάπτυξη των υποθέσεων που έχουν αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Συγκεκριμένα, η 1<sup>η</sup> ομάδα ερευνά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, η 2<sup>η</sup> εξετάζει τις οργανωσιακές αλλαγές και την εργασιακή ανασφάλεια, η 3<sup>η</sup> τα κίνητρα και την εργασιακή απόδοση, η 4<sup>η</sup> την ικανοποίηση και ανάπτυξη, η 5<sup>η</sup> αξιολογεί το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων, η 6<sup>η</sup> τις αναπτυξιακές δραστηριότητες και τέλος η 7<sup>η</sup> διερευνά τη συμμετοχή σε μεταπτυχιακά προγράμματα εκπαίδευσης. Οι ερωτήσεις της 2<sup>ης</sup> έως και της 6<sup>ης</sup> ομάδας προέρχονται από υπάρχουσες αξιολογες επιστημονικές εργασίες και έρευνες, οι οποίες μεταφράζονται με πολλή προσοχή στην ελληνική γλώσσα, ώστε να μην αλλοιώνεται το κεντρικό θέμα της κάθε ερώτησης. Οι ερωτήσεις της 7<sup>ης</sup> ομάδας διατυπώνονται με τρόπο απλό και συγκεκριμένο και ειδικότερα ως τελευταία επιλέγεται μια «ερώτηση γνώμης» που απαντά με «ναι» ή «όχι», καθώς με αυτή αποσαφηνίζονται οι προθέσεις μελλοντικής συμμετοχής σε μεταπτυχιακά προγράμματα εκπαίδευσης.

Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στη μορφή και την παρουσίαση του ερωτηματολογίου που παρατίθεται στο τέλος της εργασίας. Σημειώνεται ότι με την κόκκινη γραμματοσειρά αποτυπώνεται η κωδικοποίηση των απαντήσεων (Παράρτημα 1). Στην εισαγωγή του

ερωτηματολογίου αναφέρεται εν συντομία ο σκοπός της έρευνας, επισημαίνεται η ανωνυμία του και η σημαντικότητα των ειλικρινών απαντήσεων για την επιτυχία της εργασίας. Δεν είναι μακροσκελές, απαιτεί το πολύ δέκα λεπτά της ώρας για τη συμπλήρωσή του και είναι εύκολο στη χρήση του, καθώς οι ερωτήσεις διαχωρίζονται ευκρινώς μεταξύ τους κατά ομάδες θεμάτων, ενώ προβλέπονται σχεδιασμένα τετραγωνίδια για την καταχώρηση των απαντήσεων. Στην σύνταξη και την οριστική διατύπωσή του συνετέλεσε και η πραγματοποίηση δοκιμαστικής έρευνας, που προτείνει ο Μαντζάρης (2004), σε συναδέλφους που αξιολόγησαν την επάρκεια των οδηγιών, την κατανόηση των ερωτήσεων και τον υπολογισμό του απαιτούμενου χρόνου συμπλήρωσής του. Η περιγραφή των εργαλείων μέτρησης κάθε ομάδας ερωτήσεων παρουσιάζεται αναλυτικά στη συνέχεια της εργασίας.

## **4.2. Εργαλεία Μέτρησης**

### **4.2.1. Δημογραφικά στοιχεία**

Για τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων χρησιμοποιούνται οκτώ ερωτήσεις ( $Ax_1, Ax_2, \dots, Ax_8$ ) που αποτυπώνουν το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, τη σχέση εργασίας, το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας στο δημόσιο τομέα και τον οργανισμό/φορέα απασχόλησής τους. Για το φύλο, οι απαντήσεις κωδικοποιούνται ως εξής: [Αντρας] = 1, [Γυναίκα] = 2. Για την ηλικία δίνονται τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις που διακρίνονται ανά δεκαετίες ως εξής: [20-30] ετών = 1, [31-40] ετών = 2, [41-50] ετών = 3, [51+] ετών = 4. Η οικογενειακή κατάσταση διαχωρίζεται σε τρεις κατηγορίες: [Άγαμος/η] = 1, [Εγγαμος/η] = 2 και [Διαζευγμένος/η ή χήρος/α] = 3. Το επίπεδο εκπαίδευσης διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες, ξεκινώντας από [ΤΕΙ] = 1, [ΑΕΙ] = 2, [Μεταπτυχιακό] = 3 και [Διδακτορικό] = 4, περιορίζοντας, όπως προαναφέρθηκε, το δείγμα μας σε αποφοίτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, προκειμένου να είναι περισσότερο αντιπροσωπευτικό.

Τα εργασιακά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων εξετάζονται μέσα από τις τρεις τελευταίες ερωτήσεις. Η σχέση εργασίας διαχωρίζεται και κωδικοποιείται ως εξής: [Μόνιμος/η] = 1, [Αορίστου χρόνου] = 2 και [Ορισμένου χρόνου] = 3. Ο χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας στο Δημόσιο Τομέα διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες: [Έως 5 έτη] = 1, [6-15 έτη] = 2, [16-25 έτη] = 3 και [ $> 25$  έτη] = 4. Τέλος, ο Οργανισμός / Φορέας Απασχόλησης διαχωρίζεται σε τέσσερις κατηγορίες ως εξής: [Ν.Π.Δ.Δ] = 1, [Ν.Π.Ι.Δ] = 2, [ΟΤΑ (Α' & Β' Βαθμού)] = 3 και [Υπηρεσία υπαγόμενη απευθείας σε Υπουργείο] = 4.

#### **4.2.2. Εργασιακή Ανασφάλεια (Job Insecurity)**

Οι ερωτήσεις που μετρούν την πιθανότητα επιρροής των οργανωσιακών αλλαγών στις συνολικές θέσεις εργασίας και διαμορφώνουν στους υπαλλήλους αντιληπτή εργασιακή ανασφάλεια, αναπτύσσονται βάσει του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιείται από τους Ashford et al., (1989). Επιλέγονται οκτώ (  $Bx_1, Bx_2, \dots, Bx_8$ ) από τα δέκα ερωτήματα που μπορούν να δοθούν προς έρευνα σε δημοσίους υπαλλήλους, με πέντε διαφορετικές κατηγορίες απαντήσεων (κλίμακα Likert 5-σημείων), ώστε να αντικατοπτρίζεται με σαφήνεια η σημαντικότητα των οργανωσιακών αλλαγών στην αντιληπτή εργασιακή ανασφάλεια των εργαζόμενων. Επίσης, χρησιμοποιούνται και δύο ερωτήματα ( $Bx_9, Bx_{10}$ ) που αναπτύσσονται ειδικά από τους Ito και Brotheridge (2007) για τη μέτρηση της εργασιακής ανασφάλειας των υπαλλήλων πλήρους απασχόλησης ομοσπονδιακής δημόσιας υπηρεσίας του Καναδά, ενόψει αλλαγών στο δημόσιο τομέα. Κάποιες από τις ερωτήσεις που μετρούν την επαγγελματική αβεβαιότητα είναι: "Σκεφτόμενοι το μέλλον, πόσο πιθανό είναι να συμβεί σε εσάς καθένα από τα παρακάτω γεγονότα στην τρέχουσα εργασία σας;": «Να μετακινηθείτε σε μια εργασία χαμηλότερου επιπέδου εντός του οργανισμού;», «Να μετακινηθείτε σε άλλη εργασία στο ίδιο επίπεδο στον ίδιο οργανισμό;», «Να μετακινηθείτε σε μια υψηλότερη θέση στην ίδια γεωγραφική τοποθεσία;», «Είναι πιθανό ο αριθμός των υπαλλήλων στο τμήμα να μειωθεί στο μέλλον;», «Είναι πιθανό οι εργασιακές αρμοδιότητες να τροποποιηθούν σημαντικά, αν το τμήμα θα εφαρμόσει αλλαγές;». Οι κατηγορίες απαντήσεων, σύμφωνα με την 5-βαθμη κλίμακα, έχουν ως εξής: [Πολύ απίθανο]=1, [Απίθανο εν μέρει]=2, [Ούτε πιθανό, ούτε απίθανο]=3, [Πιθανό εν μέρει]=4 και [Πολύ πιθανό]=5.

#### **4.2.3. Κίνητρα και Εργασιακή απόδοση**

Οι ερωτήσεις που μετρούν τη συμβολή των ενδογενών και εξωγενών κινήτρων στην αύξηση της εργασιακής απόδοσης, αναπτύσσονται βάσει του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιεί ο Manolopoulos (2006), για την αξιολόγηση των κινήτρων των υπαλλήλων του ευρύτερου δημόσιου τομέα της χώρας μας. Επιλέγονται επτά προτάσεις ( $Cx_1, Cx_2, \dots, Cx_7$ ) σύμφωνα με τις οποίες οι ερωτηθέντες καλούνται να αξιολογήσουν την παροχή κινήτρων που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας, τις ευκαιρίες για προώθηση της εμπειρογνομosύνης, την ανάγκη για δημιουργική εργασία, την ανάγκη για εκτίμηση και φήμη, την ανάγκη για εκπαίδευση και την ευκαιρία για ανάληψη ευθυνών. Επιπλέον, για τη μέτρηση της προθυμίας να ασκηθεί περισσότερη προσπάθεια στην εργασία, προτιμούνται τρεις ερωτήσεις ( $Cx_8, Cx_9, Cx_{10}$ ) από την εμπειρική αξιολόγηση της θεωρίας ERG των Arnolds και Boshoff (2002) και δύο ( $Cx_{11}, Cx_{12}$ ) από μελέτη των Leisink και Steijn, (2009) για την παροχή κινήτρων σε



δημοσίους υπαλλήλους των Κάτω Χωρών, προκειμένου να αυξηθεί η εργασιακή τους απόδοση. Συνολικά οι ερωτηθέντες αξιολογούν, μέσω της 5-βαθμης κλίμακας Likert (Διαφωνώ έντονα=1, Διαφωνώ εν μέρει=2, Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ=3, Συμφωνώ εν μέρει=4 και Συμφωνώ απόλυτα=5), δώδεκα προτάσεις που χαρακτηρίζουν συγκεκριμένες και χαρακτηριστικές θέσεις εργασίας. Μερικές από τις προτάσεις είναι: «Η διοίκηση σέβεται τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, την προσωπικότητά τους και ενθαρρύνει την ανάπτυξή τους», «Η διοίκηση ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων σε σεμινάρια και συνέδρια», «Η εργασία μου απαιτεί διαφορετικές εξειδικευμένες δεξιότητες», «Η εργασία μου είναι δημιουργική και παράγει κάτι ουσιαστικό», «Συχνά σκέφτομαι να βελτιώσω την απόδοση της δουλειάς μου», «Αναζητώ εκπαίδευση και άλλους τρόπους βελτίωσης της απόδοσής μου στην εργασία».

#### **4.2.4. Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη**

Οι ερωτήσεις που μετρούν την εργασιακή ικανοποίηση και τη συσχέτιση της με την ανάπτυξη, αναπτύσσονται βάσει του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιεί ο Aldefer Clayton (1969) στην εμπειρική του έρευνα πάνω στη θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών. Διατυπώνονται έξι προτάσεις ( $Dx_1, Dx_2, \dots, Dx_6$ ) για τις οποίες πρέπει να επιλεγεί ο βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας με αυτές, μέσω 5-βαθμης κλίμακας Likert (Διαφωνώ έντονα=1, Διαφωνώ εν μέρει=2, Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ=3, Συμφωνώ εν μέρει=4 και Συμφωνώ απόλυτα=5). Μερικές από τις προτάσεις είναι: «Σπάνια έχω την αίσθηση ότι μαθαίνω νέα πράγματα από τη δουλειά μου», «Έχω την ευκαιρία να χρησιμοποιήσω πολλές από τις ικανότητες μου στην εργασία» και «Στην εργασία μου κάνω τα ίδια πράγματα κάθε μέρα». Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο συνεχίζεται με πέντε προτάσεις ( $Dx_7, Dx_8, \dots, Dx_{11}$ ) από το εργαλείο Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ, 1977) για τις οποίες οι ερωτώμενοι δηλώνουν και πάλι μέσω 5-βαθμης κλίμακας, αν στην τωρινή τους εργασία αισθάνονται ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες επαγγελματικής προόδου και προαγωγής, από το αίσθημα επίτευξης που λαμβάνουν, καθώς και από τις οικονομικές απολαβές τους για την εργασία που προσφέρουν.

#### **4.2.5. Αξιολόγηση αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων**

Οι ερωτήσεις που μετρούν το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων αναπτύσσονται με βάση τις αντίστοιχες μετρήσεις που πραγματοποιούν Fine και Nevo (2008) στη μελέτη τους για το γνωστικό πλεόνασμα προσόντων του εργατικού δυναμικού ενός μεγάλου τηλεφωνικού κέντρου των ΗΠΑ. Συνολικά χρησιμοποιούνται έξι (6) στοιχεία ( $Ex_1, Ex_2, \dots, Ex_6$ ) εκ των

οποίων τα τρία μετρούν αντίστοιχα την υπερ-εκπαίδευση, την υπερ-εμπειρία και την υπο-χρησιμοποίηση των δεξιοτήτων. Η υπερεκπαίδευση εκπροσωπείται από τη δήλωση: «Το επίπεδο σπουδών μου είναι υψηλότερο από το αναγκαίο για την εκτέλεση της δουλειάς μου». Η υπερ-εμπειρία μετράται με τη δήλωση: «Έχω περισσότερη εμπειρία από ό,τι είναι απαραίτητη να κάνω τη δουλειά μου». Η υπο-εκτέλεση των δεξιοτήτων αντιπροσωπεύεται από τη δήλωση: «Διαθέτω περισσότερες ικανότητες από εκείνες που είναι απαραίτητες για να κάνω τη δουλειά μου». Επίσης, ένα στοιχείο μετρά τη γνωστική αναντιστοιχία προσόντων: «Θεωρώ ότι είμαι περισσότερο ευφυής από όσο απαιτείται για την εκτέλεση της δουλειάς μου» και δύο στοιχεία αξιολογούν τη γνωστική μη-ανάπτυξη: «Μπορώ να λύνω δύσκολα προβλήματα στη δουλειά μου» και «Έχω την αίσθηση ότι εύκολα θα μπορούσα να αντεπεξέλθω και σε δυσκολότερο επίπεδο στη δουλειά μου». Για τη μέτρηση χρησιμοποιείται η 5-βαθμη κλίμακα (Likert), όπου [Διαφωνώ έντονα]=1, [Διαφωνώ εν μέρει]=2, [Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ]=3, [Συμφωνώ εν μέρει]=4 και [Συμφωνώ απόλυτα]=5.

#### **4.2.6. Αξιολόγηση αναπτυξιακών δραστηριοτήτων**

Οι ερωτήσεις που μετρούν τις τάσεις ανάπτυξης των δημοσίων υπαλλήλων της παρούσας έρευνας, αναπτύσσονται βάσει του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιούν οι Noe και Wilk (1993) για τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε αναπτυξιακές δραστηριότητες. Επιλέγονται έντεκα προτάσεις ( $F_{x_1}, F_{x_2}, \dots, F_{x_{11}}$ ) όπου οι εργαζόμενοι δηλώνουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με αυτές. Αξιολογείται η εμπιστοσύνη στις δεξιότητες και ικανότητές τους, με την πρόταση: «Αισθάνομαι βέβαιος/η, ότι οι ικανότητές μου είναι ίσες ή υπερβαίνουν τις ικανότητες των συναδέλφων μου». Η αντίληψη σχετικά με την υποστήριξη συμμετοχής σε αναπτυξιακές δραστηριότητες από τους ανωτέρω υπευθύνους μετράται με την πρόταση: «Η διοίκηση είναι υποστηρικτική των προσπαθειών μου να αποκτήσω νέες γνώσεις και δεξιότητες». Επιπλέον, αξιολογείται η αντίληψή τους για τις συνθήκες εργασίας που εμποδίζουν τη συμμετοχή σε αναπτυξιακές δραστηριότητες ("Δεν έχω χρόνο στη δουλειά μου για να προσπαθήσω να ενισχύσω τις αδυναμίες των δεξιοτήτων μου"). Στη συνέχεια αξιολογούνται τα κίνητρα για δραστηριότητες ανάπτυξης της μάθησης ("Προσπαθώ να μάθω όσα περισσότερα μπορώ από προγράμματα κατάρτισης"), καθώς και τα κίνητρα για χρήση δεξιοτήτων και γνώσεων που αποκτούνται από τη συμμετοχή σε μεταπτυχιακά προγράμματα ("Προτού παρακολουθήσω ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα, εξετάζω συνήθως πώς θα χρησιμοποιήσω το περιεχόμενο του προγράμματος"). Έπειτα γίνεται προσπάθεια αξιολόγησης των μεταπτυχιακών προγραμμάτων («Η συμμετοχή μου σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα είναι χάσιμο χρόνου») και

μέτρησης των προσδοκιών συμμετοχής σε αυτά («Είμαι πρόθυμος/η να καταβάλω σημαντική προσπάθεια για να βελτιώσω τις δεξιότητές μου μέσα από ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών» και «Η αύξηση των δεξιοτήτων μου σε ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα κατάρτισης θα με βοηθήσει να επιτύχω αύξηση μισθού»). Για τον προσδιορισμό του βαθμού συμμετοχής σε μεταπτυχιακά προγράμματα που αποσκοπούν στην ικανοποίηση των αναπτυξιακών αναγκών δίνεται η πρόταση: «Καταλαβαίνω ότι η μεταπτυχιακή εκπαίδευση μπορεί να με βοηθήσει να επιτύχω τους στόχους της σταδιοδρομίας μου». Επιπλέον, αξιολογείται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα τους βοηθά να αναπτυχθούν προσωπικά και τους προσφέρει ευκαιρίες προαγωγής («Η συμμετοχή μου σε μεταπτυχιακά προγράμματα εκπαίδευσης θα βοηθήσει την προσωπική μου ανάπτυξη» και «Η συμμετοχή μου σε μεταπτυχιακά προγράμματα εκπαίδευσης θα αυξήσει τις πιθανότητές μου να πάρω προαγωγή»). Οι απαντήσεις διακρίνονται με τη χρήση της 5-βαθμης κλίμακας Likert ως εξής: [Διαφωνώ έντονα]=1, [Διαφωνώ εν μέρει]=2, [Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ]=3, [Συμφωνώ εν μέρει]=4 και [Συμφωνώ απόλυτα]=5.

#### **4.2.7. Συμμετοχή σε μεταπτυχιακά προγράμματα εκπαίδευσης**

Για τον προσδιορισμό του αριθμού των μεταπτυχιακών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει οι ερωτηθέντες στο παρελθόν, ή παρακολουθούν έως σήμερα, καθώς και για να εκτιμηθεί η πρόθεση μελλοντικής παρακολούθησης δίνονται δύο ερωτήσεις ( $Gx_1$ ,  $Gx_3$ ): «Πόσα μεταπτυχιακά προγράμματα ολοκληρώσατε ή παρακολουθείτε έως σήμερα;» και «Σκοπεύετε να λάβετε μέρος σε κάποιο μεταπτυχιακό πρόγραμμα εκπαίδευσης στο μέλλον;». Η απάντηση της πρώτης ερώτησης διαβαθμίζεται με βάση μία κλίμακα 4 σημείων ως εξής: [Κανένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα]=1, [Ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα]=2, [Δύο μεταπτυχιακά προγράμματα]=3, [Περισσότερα από 2 μεταπτυχιακά προγράμματα]=4. Η απάντηση της δεύτερης «ερώτησης γνώμης» προσδιορίζεται ως εξής: [Ναι]=1 και [Όχι]=2. Επίσης διερευνάται αν οι τάσεις ανάπτυξης των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζονται θετικά με την περίοδο της οικονομικής κρίσης που πλήττει τη χώρα μας τα τελευταία δέκα χρόνια με την ερώτηση ( $Gx_2$ ) «Σε περίπτωση που έχετε παρακολουθήσει κάποιο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών, ποια χρονική περίοδο συμμετείχατε σε αυτό;». Η απάντηση προσδιορίζεται μεταξύ τριών χρονικών περιόδων ως εξής: [Πριν από το 2000]=1, [Από το 2001 έως το 2007]=2 και [Από το 2008 έως σήμερα]=3. Η διάκριση των χρονικών διαστημάτων πραγματοποιείται με βάση την περίοδο που ξεκινούν τα ελληνικά μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών και την περίοδο που ξεσπά η οικονομική κρίση στη χώρα μας.

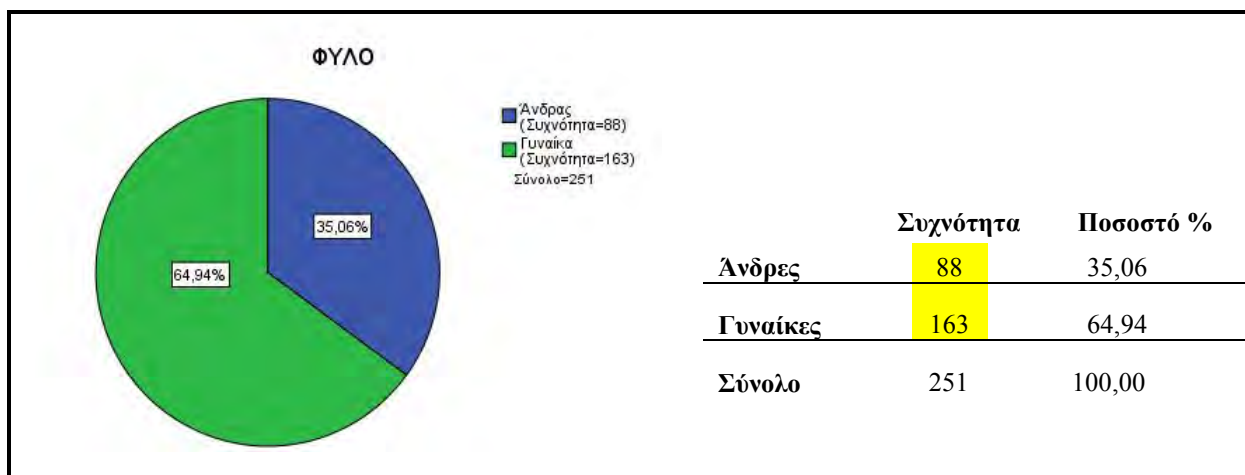
## 5. Αποτελέσματα έρευνας

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας πραγματοποιείται με τη χρήση του λογισμικού πακέτου IBM SPSS Statistics (Version 24). Για την απόκτηση μιας πρώτης εικόνας των απαντήσεων του δείγματος (n=251) παρουσιάζονται αρχικά τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων με τα σχετικά γραφήματα και τους πίνακες συχνοτήτων. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι πίνακες συνάφειας των μεταβλητών που σκιαγραφούν τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων με τις μεταβλητές που ερευνούν τη συμμετοχή τους σε μεταπτυχιακά προγράμματα εκπαίδευσης. Στο επόμενο στάδιο της έρευνας πραγματοποιείται η παραγοντική ανάλυση των δεδομένων για την επιβεβαίωση της διάκρισης των εξεταζόμενων εννοιών. Υπολογίζεται ο συντελεστής Cronbach's alpha και δημιουργούνται οι πίνακες με τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των παραγόντων μέτρησης. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα γραφήματα συχνοτήτων των διερευνούμενων εννοιών και ο πίνακας, των μεταξύ τους, συσχετίσεων. Τέλος, διενεργούνται αναλύσεις παλινδρόμησης για τον έλεγχο των υποθέσεων της συγκεκριμένης έρευνας.

### 5.1. Παρουσίαση δημογραφικών στοιχείων

Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος διερευνώνται στην 1<sup>η</sup> ενότητα του ερωτηματολογίου. Το δείγμα αποτελείται από 88 άνδρες και 163 γυναίκες (Διάγραμμα 5.1), η πλειοψηφία των οποίων (ποσοστό 51%) είναι μεταξύ 41-50 ετών (Διάγραμμα 5.2).

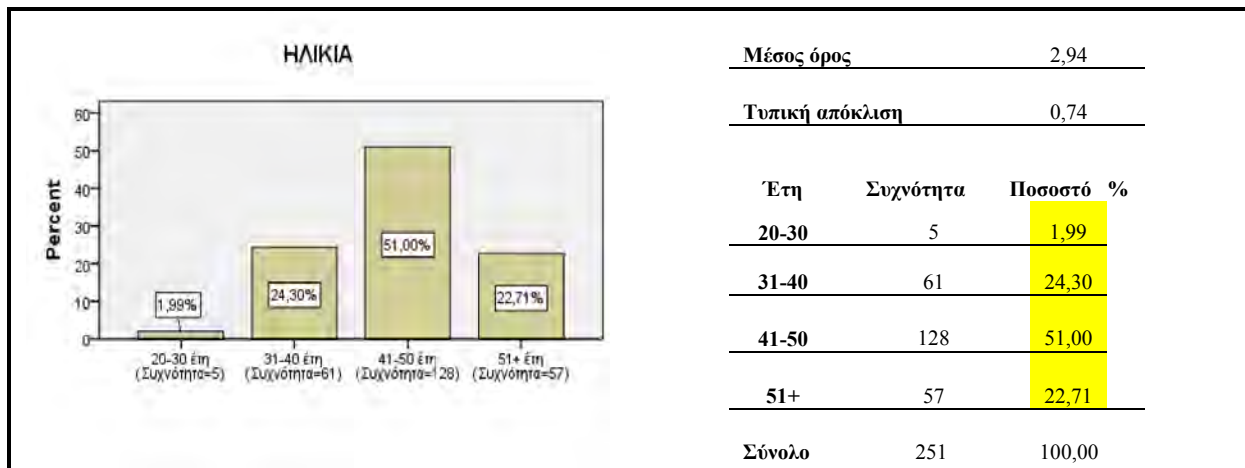
Διάγραμμα 5.1.: Φύλο



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στα ίδια περίπου ποσοστά κυμαίνονται οι εργαζόμενοι που είναι μεταξύ 31 έως 40 ετών (24,3%) και εκείνοι που είναι ηλικιακά μεγαλύτεροι, δηλαδή άνω των 51 ετών (22,71%), ενώ οι νεότεροι κάτω των 30 ετών είναι οι λιγότεροι με ποσοστό 1,99% (Διάγραμμα 5.2).

**Διάγραμμα 5.2.: Ηλικία**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων (ποσοστό 74,9) είναι έγγαμοι, έπονται οι άγαμοι με ποσοστό 13,94% και οι διαζευγμένοι ή οι χήροι με ποσοστό 11,16% (Διάγραμμα 5.3).

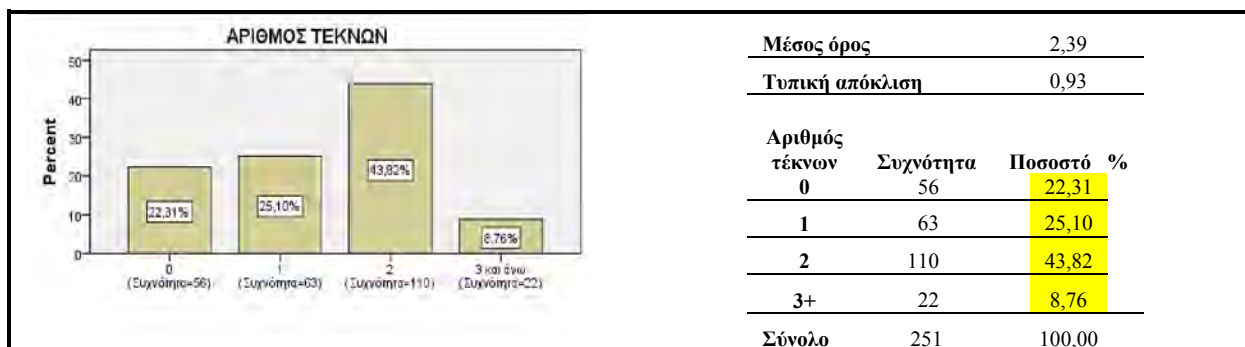
**Διάγραμμα 5.3.: Οικογενειακή κατάσταση**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Όσον αφορά τον αριθμό των παιδιών, το 43,82% των ερωτηθέντων έχουν δύο παιδιά, το 25,1% ένα παιδί, ενώ οι τρίτεκνοι ή οι πολύτεκνοι αποτελούν το 8,76%. Επίσης ποσοστό 22,31% είναι οι εργαζόμενοι που δεν έχουν παιδιά (Διάγραμμα 5.4).

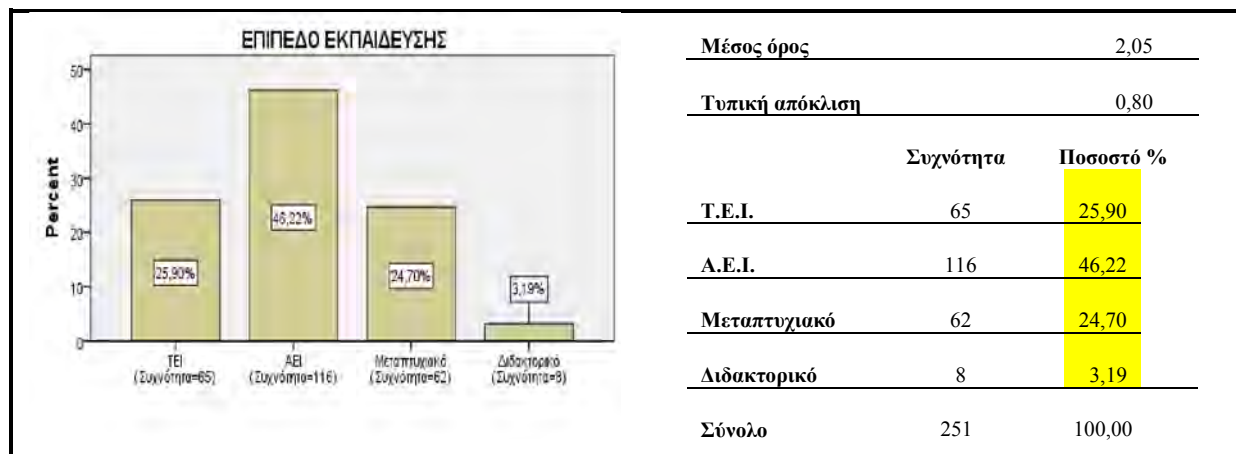
**Διάγραμμα 5.4.: Αριθμός τέκνων**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων, το 46,22% είναι απόφοιτοι Α.Ε.Ι., το 25,9% απόφοιτοι Τεχνολογικών Ιδρυμάτων, το 24,7% κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, ενώ μόλις 3,19% είναι κάτοχοι Διδακτορικού διπλώματος (Διάγραμμα 5.5).

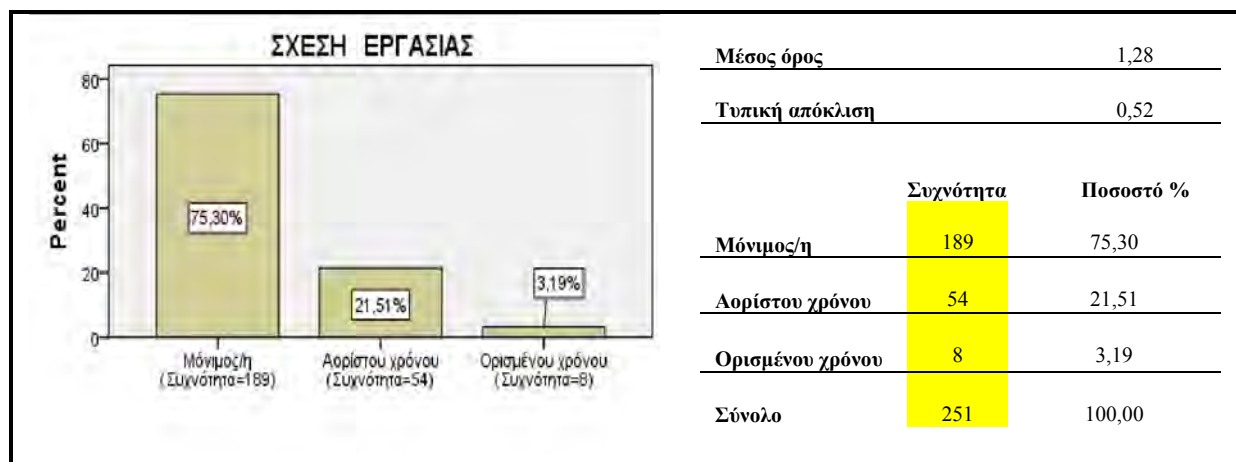
**Διάγραμμα 5.5.: Επίπεδο εκπαίδευσης**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Όσον αφορά τη σχέση εργασίας, οι 189 υπάλληλοι είναι μόνιμοι, ενώ 54 εργαζόμενοι απασχολούνται σε θέσεις με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου και μόλις 8 υπάλληλοι εργάζονται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου (Διάγραμμα 5.6).

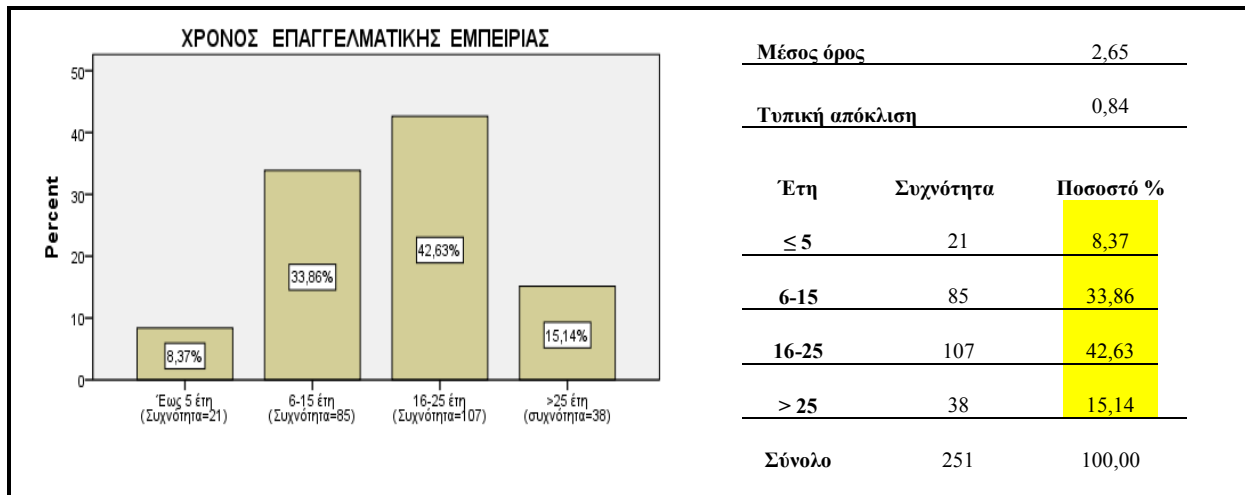
**Διάγραμμα 5.6.: Σχέση εργασίας**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στην έρευνα, απασχολούνται στο δημόσιο τομέα από 16 έως 25 έτη, σε ποσοστό 42,63%. Ένα, επίσης, μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων (33,86%) έχει επαγγελματική εμπειρία 6 έως 15 έτη, ενώ οι υπόλοιποι συμμετέχοντες έχουν την μεγαλύτερη επαγγελματική εμπειρία, με πάνω από 25 χρόνια εργασίας (ποσοστό 15,14%) ή έχουν τα λιγότερα χρόνια εργασίας, λιγότερα από 5, σε ποσοστό 8,37% (Διάγραμμα 5.7).

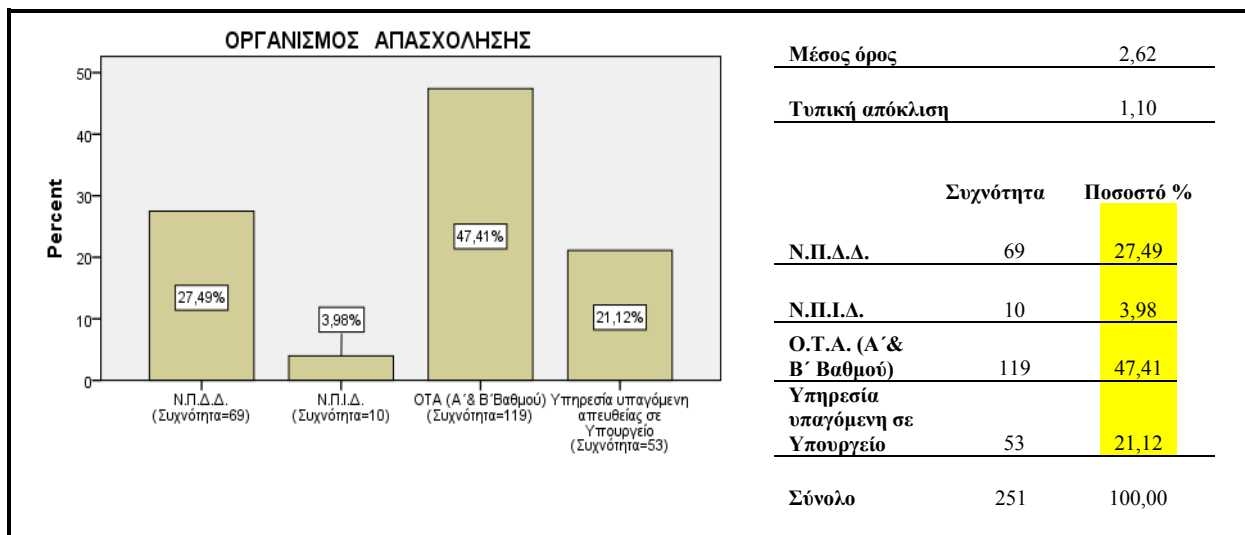
**Διάγραμμα 5.7.: Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες εργάζονται σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Α΄ και Β΄ βαθμού) σε ποσοστό 47,41%, σε Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου εργάζεται το 27,49% των υπαλλήλων, ενώ με ποσοστό 21,12% ακολουθούν οι εργαζόμενοι των Υπηρεσιών που υπάγονται απευθείας σε Υπουργεία και τέλος το 3,98% των ερωτηθέντων απασχολείται σε Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (Διάγραμμα 5.8).

**Διάγραμμα 5.8.: Οργανισμός απασχόλησης**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Έπειτα από την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων των υπαλλήλων επιχειρείται η εξέταση αυτών σε σχέση με τις μεταβλητές που αναφέρονται στην 7<sup>η</sup> ενότητα του ερωτηματολογίου και σχετίζονται με τη συμμετοχή των ερωτηθέντων σε μεταπτυχιακά προγράμματα εκπαίδευσης.

## 5.2. Συνάφεια δημογραφικών στοιχείων με συμμετοχές σε προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών (ΠΜΣ)

Για τη διερεύνηση της τάσης συμμετοχής των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα σε ΠΜΣ, δημιουργούνται πίνακες συνάφειας των δημογραφικών στοιχείων τους με τις τρεις μεταβλητές της τελευταίας ενότητας του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, εξετάζεται ξεχωριστά η σχέση κάθε μεταβλητής των δημογραφικών στοιχείων με τον αριθμό των προγραμμάτων μεταπτυχιακών σπουδών που έχουν ολοκληρώσει ή παρακολουθούν έως σήμερα οι εργαζόμενοι, με τη χρονική περίοδο συμμετοχής, καθώς και με την πρόθεση μελλοντικής συμμετοχής τους σε νέα προγράμματα.

Στον πίνακα 5.1 παρατηρείται μία ανοδική τάση παρακολούθησης ΠΜΣ τα τελευταία δέκα χρόνια, καθώς από τους 112 εργαζόμενους που δηλώνουν ότι έχουν παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα σπουδών, το μεγαλύτερο ποσοστό 71,4% συμμετείχε από το 2008 έως σήμερα, το 18,8% από το 2001 έως το 2007, ενώ το 9,8% πριν το 2000.

Πιο συγκεκριμένα, 44 άνδρες μετείχαν σε ΠΜΣ, από τους οποίους το 42% δηλώνουν ένα ΠΜΣ, 5,7% δύο ΠΜΣ και 2,3% περισσότερα από δύο ΠΜΣ. Από την άλλη πλευρά, οι γυναίκες έχουν ένα ΠΜΣ σε ποσοστό 37,4%, δύο ΠΜΣ σε ποσοστό 4,3%, ενώ δεν έχουν παραπάνω από δύο (Πίνακας 5.2).

Από τα 112 άτομα που μετείχαν σε ΠΜΣ, τα 80 δηλώνουν ως χρονικό διάστημα παρακολούθησης το 2008 έως σήμερα, με ποσοστό συμμετοχής 72,7% οι άνδρες και 70,6% αντίστοιχα οι γυναίκες (Πίνακας 5.3).

**Πίνακας 5.1**

		ΕΤΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΠΜΣ			
		<2000	2001-2007	2008<	Σύνολο
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΜΣ	1	10	19	69	98
		10,2%	19,4%	70,4%	100,0%
	2	0	2	10	12
		0,0%	16,7%	83,3%	100,0%
	>2	1	0	1	2
		50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
Σύνολο		11	21	80	112
		9,8%	18,8%	71,4%	100,0%

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Πίνακας 5.2**

		ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΜΣ				
		0	1	2	2<	Σύνολο
ΦΥΛΟ	Ανδρες	44	37	5	2	88
		50,0%	42,0%	5,7%	2,3%	100,0%
	Γυναίκες	95	61	7	0	163
		58,3%	37,4%	4,3%	0,0%	100,0%
Σύνολο		139	98	12	2	251
		55,4%	39,0%	4,8%	0,8%	100,0%

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Πίνακας 5.3**

		ΕΤΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΠΜΣ			
		< 2000	2001-2007	2008<	Σύνολο
ΦΥΛΟ	Ανδρες	13,6%	13,6%	72,7%	100,0%
	Γυναίκες	7,4%	22,1%	70,6%	100,0%
Σύνολο		11	21	80	112

Πηγή: Ιδία επεξεργασία



Στον πίνακα 5.4, παρατηρείται ότι από το σύνολο των 139 εργαζομένων που δεν έχουν παρακολουθήσει κάποιο ΠΜΣ, ποσοστό 70,2% είναι υπάλληλοι άνω των 51 ετών, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ηλικίες 20-30 ετών είναι 40%. Για τις ενδιάμεσες ηλικίες των 31-40 ετών και 41-50 ετών, τα ποσοστά κυμαίνονται στο ίδιο επίπεδο, δηλαδή 50,8% και 51,6% αντίστοιχα.

**Πίνακας 5.4**

		ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΠΣ				Σύνολο
		0	1	2	2<	
ΗΛΙΚΙΑ	20-30	40,0%	60,0%	0,0%	0,0%	100%
	31-40	50,8%	41,0%	8,2%	0,0%	100%
	41-50	51,6%	43,0%	3,9%	1,6%	100%
	51+	70,2%	26,3%	3,5%	0,0%	100%
Σύνολο		139	98	12	2	251
		55,4%	39,0%	4,8%	0,8%	100%

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Σχετικά με το έτος παρακολούθησης ΠΜΣ, ποσοστό 58,8% των εργαζομένων άνω των 51 ετών δηλώνουν τη χρονική περίοδο από το 2008 και μετά, με το ποσοστό αυτό να ανεβαίνει σταδιακά στο 67,7% στις ηλικίες 41-50 ετών, να αυξάνεται στο 83,3% στις ηλικίες 41-50 ετών και να διαμορφώνεται στο 100% στις ηλικίες 20 έως 30 ετών, το οποίο και δικαιολογείται για τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο (Πίνακας 5.5).

**Πίνακας 5.5**

		ΕΤΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ			Σύνολο
		ΠΜΣ			
		< 2000	2001 - 2007	2008<	
ΗΛΙΚΙΑ	20-30	0,0%	0,0%	100,0%	100%
	31-40	0,0%	16,7%	83,3%	100%
	41-50	12,9%	19,4%	67,7%	100%
	51+	17,6%	23,5%	58,8%	100%
Σύνολο		11	21	80	112
		9,8%	18,8%	71,4%	100%

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Στον πίνακα 5.6, διαπιστώνεται ότι όσοι δεν έχουν συμμετάσχει μέχρι σήμερα σε ΠΜΣ είναι άγαμοι σε ποσοστό 51,4%, έγγαμοι σε ποσοστό 54,3% και διαζευγμένοι ή χήροι σε ποσοστό 67,9%. Ωστόσο, διαπιστώνεται ότι σε ένα ΠΜΣ έχει προχωρήσει το 40,4% των έγγαμων, το 37,1% των άγαμων και το 32,1% των διαζευγμένων. Οι άγαμοι, όμως, προηγούνται όλων στην παρακολούθηση δύο ΠΜΣ με ποσοστό 8,6%, έναντι 4,8% των έγγαμων.

**Πίνακας 5.6**

		ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΜΣ				Σύνολο
		0	1	2	2<	
ΟΙΚΟ-ΓΕΝΕΙΑ	Άγαμος/η	18	13	3	1	35
		51,4%	37,1%	8,6%	2,9%	100%
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	Έγγαμος/η	102	76	9	1	188
		54,3%	40,4%	4,8%	0,5%	100%
	Διαζευγμένος/η ή χήρος/α	19	9	0	0	28
		67,9%	32,1%	0,0%	0,0%	100%
Σύνολο		139	98	12	2	251
		55,4%	39,0%	4,8%	0,8%	100,0%

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Στον πίνακα 5.7 διαπιστώνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία (71,4%) των εργαζομένων έχουν παρακολουθήσει ΠΜΣ από το 2008 και μετά. Πιο αναλυτικά, ποσοστό 64,7% αυτών είναι άγαμοι, το 73,3% είναι έγγαμοι και το 66,7% είναι διαζευγμένοι ή χήροι. Παρατηρείται, ότι παρά τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες και τις οικογενειακές δυσχέρειες, η τελευταία κατηγορία έχει ολοκληρώσει ή παρακολουθεί ήδη ΠΜΣ την τελευταία χρονική περίοδο.

Οι οικογενειακές υποχρεώσεις ίσως αποτελούν εμπόδιο συνέχισης των σπουδών για τους οικογενειάρχες με τρία παιδιά και άνω, καθώς σε ποσοστό 63,6% δεν έχουν παρακολουθήσει κάποιο ΠΜΣ και στο ίδιο σχεδόν ποσοστό (65,1%) κυμαίνονται και οι έχοντες ένα παιδί, αλλά διαμορφώνεται στο 50% σε όσους έχουν δύο παιδιά και 51,8% σε εκείνους που δεν έχουν κανένα παιδί (Πίνακας 5.8).

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Πίνακα 5.9, διαπιστώνεται ότι όσοι τρίτεκνοι ή πολύτεκνοι γονείς μετείχαν σε ΠΜΣ, όλοι τους (ποσοστό 100%) τα έχουν παρακολουθήσει από το 2008 και μετά. Την ίδια χρονική περίοδο, το αντίστοιχο ποσοστό για τους οικογενειάρχες με δύο παιδιά είναι 72,7% και για τους γονείς με ένα παιδί 50%, ενώ για εκείνους που δεν έχουν κανένα παιδί το ποσοστό κυμαίνεται στο 77,8%.

**Πίνακας 5.7**

		ΕΤΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΠΜΣ			
		< 2000	2001-2007	2008<	Σύνολο
ΟΙΚΟ-ΓΕΝΕΙΑ	Άγαμος/-η	3	3	11	17
		17,6%	17,6%	64,7%	100%
ΚΑΤΑ-ΣΤΑΣΗ	Έγγαμος/η	7	16	63	86
		8,1%	18,6%	73,3%	100%
	Διαζευγ-μένος/η ή χήρος/α	1	2	6	9
		11,1%	22,2%	66,7%	100%
Σύνολο		11	21	80	112
		9,8%	18,8%	71,4%	100%

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Πίνακας 5.8**

		ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΜΣ				
		0	1	2	2<	Σύνολο
ΤΕΚΝΑ	0	29	23	3	1	56
		51,8%	41,1%	5,4%	1,8%	100%
	1	41	17	5	0	63
		65,1%	27,0%	7,9%	0,0%	100%
	2	55	53	2	0	110
		50,0%	48,2%	1,8%	0,0%	100%
	3<	14	5	2	1	22
		63,6%	22,7%	9,1%	4,5%	100%
Σύνολο		139	98	12	2	251

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Πίνακας 5.9**

		ΕΤΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΠΜΣ			
		< 2000	2001-2007	2008<	Σύνολο
ΤΕΚΝΑ	0	3	3	21	27
		11,1%	11,1%	77,8%	100%
	1	3	8	11	22
		13,6%	36,4%	50,0%	100%
	2	5	10	40	55
		9,1%	18,2%	72,7%	100%
	>3	0	0	8	8
		0,0%	0,0%	100,0%	100%
Σύνολο		11	21	80	112
		9,8%	18,8%	71,4%	100%

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Στον Πίνακα 5.10 διαπιστώνεται αυξημένο το ποσοστό (92,3%) των εργαζομένων που είναι απόφοιτοι ΤΕΙ και δεν έχουν παρακολουθήσει ΠΜΣ, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τους αποφοίτους ΑΕΙ είναι 68,1%. Επιπλέον, την τρέχουσα περίοδο παρακολουθούν κάποιο ΠΜΣ 5 εργαζόμενοι των ΤΕΙ (ποσοστό 7,7%) και 35 των ΑΕΙ (ποσοστό 30,2%), ενώ το 2<sup>ο</sup> ΠΜΣ παρακολουθούν και 2 υπάλληλοι των ΑΕΙ (ποσοστό 1,7%).

Από τους εργαζομένους που έχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ποσοστό 16,1% δηλώνουν την απόκτησή του πριν το 2000, το 30,6% το χρονικό διάστημα 2001-2007, ενώ το 53,2% από το 2008 έως σήμερα. Με τα ίδια σχεδόν ποσοστά κινούνται και οι κάτοχοι διδακτορικών διπλωμάτων και πιο συγκεκριμένα με ποσοστό 12,5% πριν το 2000, 25% από το 2001-2007 και 62,5% από το 2008 έως και σήμερα (Πίνακας 5.11).

Στον πίνακα 5.12 διαπιστώνεται ότι ποσοστό 49,7% των μόνιμων υπαλλήλων δεν έχουν παρακολουθήσει κάποιο ΠΜΣ, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των εργαζομένων με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου είναι 62,5% και των υπαλλήλων αορίστου χρόνου παρουσιάζεται αυξημένο στο 74,1%.

**Πίνακας 5.10**

		ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΜΣ				Σύνολο
		0	1	2	2<	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΗ	ΤΕΙ	60	5	0	0	65
		92,3%	7,7%	0,0%	0,0%	100%
	ΑΕΙ	79	35	2	0	116
		68,1%	30,2%	1,7%	0,0%	100%
	Μεταπτυχιακό	0	52	9	1	62
		0,0%	83,9%	14,5%	1,6%	100%
Διδακτορικό		0	6	1	1	8
		0,0%	75,0%	12,5%	12,5%	100%
Σύνολο		139	98	12	2	251
		55,4%	39,0%	4,8%	0,8%	100%

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Πίνακας 5.11**

		ΕΤΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΠΜΣ			Σύνολο	
		< 2000	2001-2007	2008<		
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΕΙ		0	0	5	5	
		0,0%	0,0%	100,0%	100%	
	ΑΕΙ		0	0	37	37
			0,0%	0,0%	100,0%	100%
	Μεταπτυχιακό		10	19	33	62
			16,1%	30,6%	53,2%	100%
Διδακτορικό		1	2	5	8	
		12,5%	25,0%	62,5%	100%	
Σύνολο		11	21	80	112	
		9,8%	18,8%	71,4%	100%	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Πίνακας 5.12**

		ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΜΣ				Σύνολο	
		0	1	2	2<		
ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Μόνιμος/η	94	85	9	1	189	
		49,7%	45,0%	4,8%	0,5%	100,0%	
	Αορίστου χρόνου		40	10	3	1	54
			74,1%	18,5%	5,6%	1,9%	100,0%
	Ορισμένου χρόνου		5	3	0	0	8
			62,5%	37,5%	0,0%	0,0%	100,0%
Σύνολο		139	98	12	2	251	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Σχετικά με το έτος παρακολούθησης των ΠΜΣ, παρατηρούνται τα ίδια αυξημένα ποσοστά συμμετοχής την τελευταία χρονική περίοδο, δηλαδή από το 2008 έως και σήμερα. Συγκεκριμένα, οι μόνιμοι υπάλληλοι συμμετέχουν με ποσοστό 71,6%, οι εργαζόμενοι με συμβάσεις αορίστου χρόνου με ποσοστό 71,4% και τέλος οι εργαζόμενοι με συμβάσεις ορισμένου χρόνου με ποσοστό 66,7% (Πίνακας 5.13).

**Πίνακας 5.13**

		ΕΤΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΠΜΣ			
		<2000	2001-2007	2008<	Σύνολο
ΣΧΕΣΗ	Μόνιμος/η	9	18	68	95
ΕΡΓΑΣΙΑΣ		9,5%	18,9%	71,6%	100%
	Αορίστου χρόνου	2	2	10	14
		14,3%	14,3%	71,4%	100%
	Ορισμένου χρόνου	0	1	2	3
		0,0%	33,3%	66,7%	100%
Σύνολο		11	21	80	112
		9,8%	18,8%	71,4%	100%

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Συγκρίνοντας το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας με την παρακολούθηση ενός ΠΜΣ, διαπιστώνεται ότι οι υπάλληλοι με εμπειρία 16-25 χρόνων συμμετέχουν σε ποσοστό 45,8%, εκείνοι με εμπειρία 6-15 έτη σε ποσοστό 37,6%, οι νέοι υπάλληλοι σε ποσοστό 33,3% και, τέλος, οι εργαζόμενοι με την μεγαλύτερη εμπειρία σε ποσοστό 26,3%. Σημειώνεται, ότι το 73,7% των υπαλλήλων με την μεγαλύτερη εμπειρία δεν έχουν παρακολουθήσει ΠΜΣ (Πίνακας 5.14).

**Πίνακας 5.14**

		ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΜΣ				Σύνολο
		0	1	2	2<	
ΧΡΟΝΟΣ	Έως 5 έτη	14	7	0	0	21
ΕΠΑΓ-		66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	100%
ΓΕΛΜΑ-ΤΙΚΗΣ	6-15 έτη	44	32	7	2	85
		51,8%	37,6%	8,2%	2,4%	100%
ΕΜΠΕΙ-ΡΙΑΣ	16-25 έτη	53	49	5	0	107
		49,5%	45,8%	4,7%	0,0%	100%
	>25 έτη	28	10	0	0	38
		73,7%	26,3%	0,0%	0,0%	100%
Σύνολο		139	98	12	2	251

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Με βάση τη χρονική περίοδο παρακολούθησης τα ποσοστά συμμετοχής των νέων υπαλλήλων και εκείνων που έχουν έως 25 έτη εμπειρίας κυμαίνονται στο ίδιο επίπεδο (≈72%) για τα έτη από το 2008 και μετά, ενώ διαφοροποιείται το ποσοστό των εργαζόμενων με τη μεγαλύτερη εμπειρία που κυμαίνεται στο 60%. Σημειώνεται ότι πριν από το 2008, το ποσοστό των πιο έμπειρων υπαλλήλων ήταν σταθερό στο 20% (Πίνακας 5.15).

**Πίνακας 5.15**

		ΕΤΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΠΜΣ			
		<2000	2001-2007	2008<	Σύνολο
ΧΡΟΝΟΣ	< 5 έτη	0	2	5	7
ΕΠΑΓ-		0,0%	28,6%	71,4%	100%
ΓΕΛΜΑ-ΤΙΚΗΣ	6-15 έτη	2	9	30	41
		4,9%	22,0%	73,2%	100%
ΕΜΠΕΙ-ΡΙΑΣ	16-25 έτη	7	8	39	54
		13,0%	14,8%	72,2%	100%
	>25 έτη	2	2	6	10
		20,0%	20,0%	60,0%	100%
Σύνολο		11	21	80	112

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.16, δεν μετέχουν σε ΠΜΣ οι εργαζόμενοι των Ν.Π.Δ.Δ. σε ποσοστό 71% και των Ν.Π.Ι.Δ. σε ποσοστό 70%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των εργαζομένων στους Ο.Τ.Α. κυμαίνεται στο 51,3% και στους υπαλλήλους που εργάζονται σε υπηρεσίες που υπάγονται απευθείας σε Υπουργεία το ποσοστό παρουσιάζεται μειωμένο στο 41,5%. Αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό 8,4% των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α. που δηλώνουν τη συμμετοχή τους σε δύο ΠΜΣ.

Σε όλους τους Οργανισμούς απασχόλησης, η παρακολούθηση ΠΜΣ παρουσιάζεται αυξημένη από το 2008 και μετά. Συγκεκριμένα, το ποσοστό στα Ν.Π.Δ.Δ. είναι 75%, στα Ν.Π.Ι.Δ. είναι 66,7%, στους Ο.Τ.Α. είναι 63,8%, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζεται σε Υπηρεσίες που υπάγονται σε Υπουργεία με 83,9%. Ωστόσο, πριν το 2000 λιγότεροι υπάλληλοι (6,5%) των Υπηρεσιών αυτών συμμετέχουν σε ΠΜΣ σε σχέση με τους εκείνους (13,8%) των ΟΤΑ (Πίνακας 5.17).

Στον πίνακα 5.18 παρατηρείται αυξημένη πρόθεση συμμετοχής σε νέα ΠΜΣ από εργαζόμενους που δεν έχουν παρακολουθήσει στο παρελθόν αντίστοιχες σπουδές (ποσοστό 67,6%), ενώ όσοι έχουν παρακολουθήσει ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα δεν επιθυμούν να συνεχίσουν περαιτέρω τις σπουδές σε ποσοστό 52%.

**Πίνακας 5.16**

		ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΜΣ				Σύνολο
		0	1	2	2<	
ΟΡΓΑΝΙ- ΣΜΟΣ	Ν.Π.Δ.Δ.	49	18	1	1	69
		71,0%	26,1%	1,4%	1,4%	100%
ΑΠΑΣΧΟ- ΛΗΣΗΣ	Ν.Π.Ι.Δ.	7	2	0	1	10
		70,0%	20,0%	0,0%	10,0%	100%
	ΟΤΑ (Α' & Β' Βαθμού)	61	48	10	0	119
		51,3%	40,3%	8,4%	0,0%	100%
	Υπηρεσία υπαγόμενη σε Υπουργείο	22	30	1	0	53
		41,5%	56,6%	1,9%	0,0%	100%
Σύνολο		139	98	12	2	251
		55,4%	39,0%	4,8%	0,8%	100%

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Πίνακας 5.17**

		ΕΤΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΠΜΣ			
		<2000	2001-2007	2008<	Σύνολο
ΟΡΓΑΝΙ- ΣΜΟΣ	Ν.Π.Δ.Δ.	1	4	15	20
		5,0%	20,0%	75,0%	100%
ΑΠΑΣΧΟ ΛΗΣΗΣ	Ν.Π.Ι.Δ.	0	1	2	3
		0,0%	33,3%	66,7%	100%
	ΟΤΑ (Α' & Β' Βαθμού)	8	13	37	58
		13,8%	22,4%	63,8%	100%
	Υπηρεσία υπαγόμενη σε Υπουργείο	2	3	26	31
		6,5%	9,7%	83,9%	100%
Σύνολο		11	21	80	112
		9,8%	18,8%	71,4%	100%

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Πίνακας 5.18**

		ΠΡΟΘΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ		
		Ναι	Όχι	Σύνολο
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΜΣ	0	67,6%	32,4%	100%
	1	48,0%	52,0%	100%
	2	58,3%	41,7%	100%
	>2	100,0%	0,0%	100%
Σύνολο		150	101	251
		59,8%	40,2%	100%

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τον πίνακα 5.19, ποσοστό 62% των γυναικών επιθυμούν να συμμετάσχουν σε νέα ΠΜΣ, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των ανδρών είναι 55,7%. Οι εργαζόμενοι ηλικίας 31 - 40 ετών και 41 - 50 ετών επιθυμούν σε ποσοστό 67,2% και 64,1% αντίστοιχα να συμμετέχουν σε νέα ΠΜΣ, ενώ το ποσοστό αυτό μειώνεται στο 43,9% στους εργαζόμενους άνω των 51 ετών (Πίνακας 5.20).

**Πίνακας 5.19**

		ΠΡΟΘΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ		
		Ναι	Όχι	Σύνολο
ΦΥΛΟ	Ανδρες	49	39	88
		55,7%	44,3%	100,0%
	Γυναίκες	101	62	163
		62,0%	38,0%	100,0%
Σύνολο		150	101	251
		59,8%	40,2%	100,0%

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Πίνακας 5.20**

		ΠΡΟΘΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ		
		Ναι	Όχι	Σύνολο
ΗΛΙΚΙΑ	20-30	2	3	5
		40,0%	60,0%	100%
	31-40	41	20	61
		67,2%	32,8%	100%
	41-50	82	46	128
		64,1%	35,9%	100%
	51+	25	32	57
		43,9%	56,1%	100%
Σύνολο		150	101	251
		59,8%	40,2%	100%

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Αυξημένα είναι τα ποσοστά προθέσεων συμμετοχής σε νέα ΠΜΣ για όλους τους υπαλλήλους που βρίσκονται σε διαφορετικές οικογενειακές καταστάσεις, τα οποία διαμορφώνονται στο 68,6% για τους άγαμους, στο 58% για τους έγγαμους και στο 60,7% για τους διαζευγμένους ή χήρους (Πίνακας 5.21). Αυξημένο, επίσης, ποσοστό (81,8%) παρατηρείται και στους εργαζόμενους τρίτεκνους ή πολύτεκνους γονείς (Πίνακας 5.22).

**Πίνακας 5.21**

		ΠΡΟΘΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ		
		Ναι	Όχι	Σύνολο
ΟΙΚΟΓΕ- ΝΕΙΑΚΗ	Άγαμος/η	24	11	35
		68,6%	31,4%	100,0%
ΚΑΤΑ- ΣΤΑΣΗ	Έγγαμος/η	109	79	188
		58,0%	42,0%	100,0%
	Διαζευγμένος/η ή χήρος/α	17	11	28
		60,7%	39,3%	100,0%
Σύνολο		150	101	251
		59,8%	40,2%	100,0%

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Πίνακας 5.22**

		ΠΡΟΘΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ		
		Ναι	Όχι	Σύνολο
ΤΕΚΝΑ	0	36	20	56
		64,3%	35,7%	100,0%
	1	37	26	63
		58,7%	41,3%	100,0%
	2	59	51	110
		53,6%	46,4%	100,0%
	>3	18	4	22
		81,8%	18,2%	100,0%
Σύνολο		150	101	251

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Η πρόθεση θετικής συμμετοχής σε νέα ΠΜΣ υπερτερεί στους αποφοίτους ΑΕΙ και ΤΕΙ με ποσοστά 65,1% και 63,1% αντίστοιχα, ενώ παρουσιάζεται με ίση σχεδόν διαφορά γνώμων στους ήδη διδακτορικούς και μεταπτυχιακούς υπαλλήλους με ποσοστά 50% και 46,8% αντίστοιχα (Πίνακας 5.23). Επίσης, η ίδια θετική πρόθεση συμμετοχής παρουσιάζεται αυξημένη στους εργαζόμενους με σχέση εργασίας ορισμένου χρόνου σε ποσοστό 75%, ακολουθούν με το ίδιο ποσοστό 59,3% οι εργαζόμενοι αορίστου χρόνου και οι μόνιμοι υπάλληλοι (Πίνακας 5.24).

**Πίνακας 5.23**

		ΠΡΟΘΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ		
		Ναι	Όχι	Σύνολο
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΕΙ		41	24	65
		63,1%	36,9%	100%
	ΑΕΙ	76	40	116
		65,5%	34,5%	100%
Μεταπτυχιακό	29	33	62	
	46,8%	53,2%	100%	
Διδακτορικό	4	4	8	
	50,0%	50,0%	100%	
Σύνολο		150	101	251

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Πίνακας 5.24**

		ΠΡΟΘΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ		
		Ναι	Όχι	Σύνολο
ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Μόνιμος/η	112	77	189
		59,3%	40,7%	100%
	Αορίστου χρόνου	32	22	54
		59,3%	40,7%	100%
Ορισμένου χρόνου	6	2	8	
	75,0%	25,0%	100%	
Σύνολο		150	101	251
		59,8%	40,2%	100%

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στον Πίνακα 5.25 διαπιστώνεται ότι οι υπάλληλοι με επαγγελματική εμπειρία 6-15 έτη εκδηλώνουν ενδιαφέρον συμμετοχής σε νέα ΠΜΣ (71,8%), έπονται οι νεότεροι υπάλληλοι (61,9%), ακολουθούν οι εργαζόμενοι με εμπειρία 16-25 έτη (60,7%) και, τέλος, οι υπάλληλοι με εμπειρία πάνω από 25 έτη σε ποσοστό μόνο 28,9%. Όσο αφορά τον φορέα απασχόλησης, οι εργαζόμενοι σε Ν.Π.Ι.Δ. ενδιαφέρονται με ποσοστό 70%, έπονται οι υπάλληλοι των Ο.Τ.Α. με 63,9%, ακολουθούν οι υπάλληλοι των Ν.Π.Δ.Δ. με 56,5% και, τέλος, οι υπάλληλοι των υπηρεσιών που υπάγονται απευθείας σε υπουργεία με 52,8% (Πίνακας 5.26).

**Πίνακας 5.25**

		ΠΡΟΘΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ		
		Ναι	Όχι	Σύνολο
ΧΡΟΝΟΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ	Έως 5 έτη	61,9%	38,1%	100%
	6-15 έτη	71,8%	28,2%	100%
	16-25 έτη	60,7%	39,3%	100%
	>25 έτη	28,9%	71,1%	100%
Σύνολο		59,8%	40,2%	100%

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Πίνακας 5.26**

		ΠΡΟΘΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ		
		Ναι	Όχι	Σύνολο
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	Ν.Π.Δ.Δ.	56,5%	43,5%	100,0%
	Ν.Π.Ι.Δ.	70,0%	30,0%	100,0%
	ΟΤΑ (Α' & Β' Βαθμού)	63,9%	36,1%	100,0%
	Υπηρεσία υπαγόμενη σε Υπουργείο	52,8%	47,2%	100,0%
Σύνολο		59,8%	40,2%	100,0%

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

### 5.3. Παραγοντική ανάλυση δεδομένων

Από την ανάλυση των πινάκων συνάφειας των δημογραφικών στοιχείων των υπαλλήλων με τις μεταβλητές που καθορίζουν τη συμμετοχή τους σε ΠΜΣ διαπιστώνεται μία συνεχώς αυξανόμενη τάση παρακολούθησης μεταπτυχιακών προγραμμάτων, ιδιαίτερα από το 2008 έως και σήμερα. Προκειμένου να εξεταστούν τα αίτια αυτής της έντονης εκδήλωσης ενδιαφέροντος, δίνονται στους εργαζόμενους μια σειρά πενήντα (50) ερωτήσεων προς απάντηση που διαρθρώνονται σε πέντε (5) εξεταζόμενες ομάδες εννοιών στο διανεμηθέν ερωτηματολόγιο. Εξετάζονται ως αίτια συμμετοχής σε ΠΜΣ οι οργανωσιακές αλλαγές και η εργασιακή ανασφάλεια, τα κίνητρα και η εργασιακή απόδοση, η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη. Επιπλέον, εκτιμάται το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων και αξιολογούνται οι αναπτυξιακές δραστηριότητες των υπαλλήλων.

Ωστόσο, επειδή οι παραπάνω εξεταζόμενες έννοιες είναι ιδιαίτερα σύνθετες, αρχικά πραγματοποιείται μια παραγοντική ανάλυση αυτών για να διαπιστωθεί αν είναι διακριτές. Ο πίνακας 5.27 δίνει τον αριθμό των παραγόντων που εξάγονται, καθώς και το ποσοστό της διακύμανσης που ερμηνεύεται από αυτούς τους παράγοντες. Έπειτα από αφαίρεση μιας ερώτησης (F<sub>x3</sub>), εξάγονται δεκατρείς (13) παράγοντες, οι οποίοι ερμηνεύουν συνολικά ποσοστό 68,362 της διακύμανσης.

<b>Πίνακας 5.27</b>									
<b>Total Variance Explained</b>									
<b>Component</b>	<b>Initial Eigenvalues</b>			<b>Extraction Sums of Squared Loadings</b>			<b>Rotation Sums of Squared Loadings</b>		
	<b>Total</b>	<b>% of Variance</b>	<b>Cumulative %</b>	<b>Total</b>	<b>% of Variance</b>	<b>Cumulative %</b>	<b>Total</b>	<b>% of Variance</b>	<b>Cumulative %</b>
1	8,346	17,033	17,033	8,346	17,033	17,033	3,564	7,274	7,274
2	5,369	10,957	27,990	5,369	10,957	27,990	3,552	7,248	14,523
3	2,995	6,112	34,103	2,995	6,112	34,103	3,381	6,900	21,423
4	2,942	6,005	40,107	2,942	6,005	40,107	3,323	6,782	28,205
5	2,649	5,406	45,513	2,649	5,406	45,513	3,151	6,430	34,634
6	1,806	3,686	49,199	1,806	3,686	49,199	2,782	5,678	40,312
7	1,732	3,534	52,734	1,732	3,534	52,734	2,731	5,573	45,885
8	1,525	3,113	55,846	1,525	3,113	55,846	2,659	5,426	51,311
9	1,490	3,041	58,888	1,490	3,041	58,888	1,857	3,789	55,101
10	1,287	2,626	61,514	1,287	2,626	61,514	1,722	3,515	58,615
11	1,253	2,558	64,072	1,253	2,558	64,072	1,692	3,452	62,068
12	1,071	2,186	66,258	1,071	2,186	66,258	1,660	3,388	65,455
13	1,031	2,104	68,362	1,031	2,104	68,362	1,424	2,907	<b>68,362</b>

Πηγή: *Ϊδια επεξεργασία*



Επιπλέον, σύμφωνα με τον πίνακα 5.28, διαπιστώνεται ότι τα δεδομένα είναι κατάλληλα για την ανάλυση των παραγόντων, καθώς η δοκιμασία των Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) έχει τιμή 0,802 και η δοκιμή σφαιρικότητας Bartlett είναι σημαντική με Sig.=0,000.

**Πίνακας 5.28**

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		<b>0,802</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6264,013
	df	1176
	Sig.	<b>0,000</b>

*Πηγή: Ιδία επεξεργασία*

Στον πίνακα 5.29 απεικονίζονται οι δεκατρείς (13) παράγοντες που εξάγονται μετά την ορθογώνια περιστροφή αξόνων με τη μέθοδο Varimax και το κριτήριο Kaiser. Στον 1<sup>ο</sup> παράγοντα αντιστοιχούν οι μεταβλητές Dx<sub>4</sub>, Dx<sub>5</sub>, Cx<sub>5</sub>, Cx<sub>6</sub>, Cx<sub>7</sub>, Dx<sub>2</sub>, στον 2<sup>ο</sup> παράγοντα οι μεταβλητές Cx<sub>2</sub>, Cx<sub>3</sub>, Cx<sub>4</sub>, Cx<sub>1</sub>, Fx<sub>2</sub>, στον 3<sup>ο</sup> παράγοντα οι μεταβλητές Ex<sub>3</sub>, Ex<sub>4</sub>, Ex<sub>2</sub>, Ex<sub>1</sub>, Ex<sub>6</sub>, Ex<sub>5</sub>, στον 4<sup>ο</sup> παράγοντα οι μεταβλητές Dx<sub>9</sub>, Dx<sub>10</sub>, Dx<sub>7</sub>, Dx<sub>8</sub>, Dx<sub>11</sub>, στον 5<sup>ο</sup> παράγοντα οι μεταβλητές Cx<sub>9</sub>, Cx<sub>8</sub>, Cx<sub>10</sub>, Cx<sub>11</sub>, στον 6<sup>ο</sup> παράγοντα οι μεταβλητές Fx<sub>6</sub>, Fx<sub>7</sub>, Fx<sub>10</sub>, Fx<sub>5</sub>, Cx<sub>12</sub>, στον 7<sup>ο</sup> παράγοντα οι μεταβλητές Fx<sub>8</sub>, Fx<sub>11</sub>, Fx<sub>9</sub>, στον 8<sup>ο</sup> παράγοντα οι μεταβλητές Bx<sub>5</sub>, Bx<sub>6</sub>, Bx<sub>7</sub>, Bx<sub>8</sub>, στον 9<sup>ο</sup> παράγοντα οι μεταβλητές Dx<sub>3</sub>, Dx<sub>1</sub>, Dx<sub>6</sub>, στον 10<sup>ο</sup> παράγοντα οι μεταβλητές Bx<sub>4</sub>, Bx<sub>3</sub>, στον 11<sup>ο</sup> παράγοντα οι μεταβλητές Bx<sub>10</sub>, Bx<sub>9</sub>, στον 12<sup>ο</sup> παράγοντα οι μεταβλητές Fx<sub>1</sub>, Fx<sub>4</sub> και στον 13<sup>ο</sup> παράγοντα οι μεταβλητές Bx<sub>2</sub>, Bx<sub>1</sub>. Όλες οι μεταβλητές είναι ταξινομημένες σε κάθε παράγοντα σύμφωνα με τις τιμές φόρτισής τους, οι οποίες διαπιστώνεται ότι είναι μέτριες (>0,40), ικανοποιητικές (>0,50), υψηλές (>0,60) μέχρι και πολύ υψηλές (>0,70) (Νόβα- Καλτσούνη, 2006).

Προκειμένου να δοθεί ένα συγκεκριμένο περιεχόμενο στους παράγοντες που έχουν εξαχθεί, εξετάζεται από την αρχή η διερευνούμενη έννοια της κάθε ερώτησης του διανεμηθέντος ερωτηματολογίου και δίνεται με τίτλους η ερμηνεία των νέων παραγόντων. Με τον τρόπο αυτό, ο 1<sup>ος</sup> παράγοντας ερμηνεύεται ως «Εργασιακές απαιτήσεις και παροχές», ο 2<sup>ος</sup> παράγοντας ως «Κίνητρα», ο 3<sup>ος</sup> παράγοντας ως «Πλεόνασμα προσόντων», ο 4<sup>ος</sup> παράγοντας ως «Εργασιακή ικανοποίηση», ο 5<sup>ος</sup> παράγοντας ως «Εργασιακή απόδοση», ο 6<sup>ος</sup> παράγοντας ως «Αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ», ο 7<sup>ος</sup> παράγοντας ως «Επαγγελματική και οικονομική εξέλιξη», ο 8<sup>ος</sup> παράγοντας ως «Εργασιακή ανασφάλεια», ο 9<sup>ος</sup> παράγοντας ως «Εργασιακή δυσαρέσκεια», ο 10<sup>ος</sup> παράγοντας ως «Οργανωσιακές αλλαγές εκτός Οργανισμού - Ανέλιξη», ο 11<sup>ος</sup> παράγοντας ως «Οργανωσιακές αλλαγές εντός Τμήματος», ο 12<sup>ος</sup> παράγοντας ως «Αυτο- αξιολόγηση ανάπτυξης» και ο 13<sup>ος</sup> παράγοντας ως «Οργανωσιακές αλλαγές εντός Οργανισμού».

**Πίνακας 5.29**

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>													
	Component												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Dx4	<b>0,789</b>												
Dx5	<b>0,740</b>												
Cx5	<b>0,740</b>												
Cx6	<b>0,664</b>												
Cx7	<b>0,579</b>												
Dx2	<b>0,451</b>												
Cx2		<b>0,823</b>											
Cx3		<b>0,788</b>											
Cx4		<b>0,777</b>											
Cx1		<b>0,728</b>											
Fx2		<b>0,584</b>											
Ex3			<b>0,879</b>										
Ex4			<b>0,811</b>										
Ex2			<b>0,805</b>										
Ex1			<b>0,678</b>										
Ex6			<b>0,543</b>										
Ex5			<b>0,414</b>										
Dx9				<b>0,809</b>									
Dx10				<b>0,701</b>									
Dx7				<b>0,684</b>									
Dx8				<b>0,683</b>									
Dx11				<b>0,597</b>									
Cx9					<b>0,880</b>								
Cx8					<b>0,873</b>								
Cx10					<b>0,853</b>								
Cx11					<b>0,511</b>								
Fx6						<b>-0,812</b>							
Fx7						<b>0,658</b>							
Fx10						<b>0,646</b>							
Fx5						<b>0,518</b>							
Cx12						<b>0,501</b>							
Fx8							<b>0,804</b>						
Fx11							<b>0,790</b>						
Fx9							<b>0,743</b>						
Bx5								<b>0,901</b>					
Bx6								<b>0,867</b>					
Bx7								<b>0,627</b>					
Bx8								<b>0,400</b>					
Dx3									<b>0,755</b>				
Dx1									<b>0,673</b>				
Dx6									<b>0,582</b>				
Bx4										<b>0,851</b>			
Bx3										<b>0,810</b>			
Bx10											<b>0,727</b>		
Bx9											<b>0,645</b>		
Fx1												<b>0,651</b>	
Fx4												<b>0,589</b>	
Bx2													<b>0,744</b>
Bx1													<b>0,624</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 13 iterations.

*Πηγή: Ιδία επεξεργασία*

Έπειτα από την εξαγωγή και την ερμηνεία των δεκατριών (13) παραγόντων, επιχειρείται η σύγκρισή τους με τις έξι (6) ομάδες ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, προκειμένου να αποσαφηνιστούν οι εξεταζόμενες έννοιες της εργασίας. Στην 2<sup>η</sup> ομάδα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου διερευνάται η σχέση μεταξύ των οργανωσιακών αλλαγών και της εργασιακής ανασφάλειας. Διαπιστώνεται ότι η ανάλυση των παραγόντων διέκρινε τέσσερις (4) παράγοντες (8<sup>ο</sup>, 10<sup>ο</sup>, 11<sup>ο</sup>, 13<sup>ο</sup>) από τους οποίους ο 11<sup>ος</sup> και ο 13<sup>ος</sup> αφορούν τις οργανωσιακές αλλαγές εντός Τμήματος και εντός Οργανισμού. Οι παράγοντες αυτοί, λόγω διερεύνησης της ίδιας έννοιας, ενοποιούνται σε έναν εξεταζόμενο παράγοντα με τίτλο «Εσωτερικές οργανωσιακές αλλαγές». Το ίδιο επιχειρείται και στην 6<sup>η</sup> ομάδα των ερωτήσεων που αξιολογούνται οι αναπτυξιακές δραστηριότητες των εργαζομένων. Η ανάλυση παραγόντων διέκρινε τρεις (3) παράγοντες (6<sup>ο</sup>, 7<sup>ο</sup>, 12<sup>ο</sup>) από τους οποίους ο 12<sup>ος</sup> αφορά την αυτο-αξιολόγηση ανάπτυξης των υπαλλήλων και ο 7<sup>ος</sup> την επαγγελματική και οικονομική τους ανάπτυξη. Οι παράγοντες αυτοί, λόγω διερεύνησης της ίδιας έννοιας ενοποιούνται σε έναν εξεταζόμενο παράγοντα με τίτλο «Αναπτυξιακή αξιολόγηση».

Στον πίνακα 5.30 παρουσιάζονται οι έντεκα (11) παράγοντες, έπειτα από την ενοποίηση των δύο που προαναφέρθηκαν, ταξινομημένοι σύμφωνα με τις αρχικές ομάδες διερεύνησης των εννοιών του ερωτηματολογίου.

**Πίνακας 5.30**

Οργανωσιακές αλλαγές & εργασιακή ανασφάλεια			Κίνητρα και εργασιακή απόδοση		
13+11	10	8	2	1	5
Εσωτερικές οργανωσιακές αλλαγές	Οργανωσιακές αλλαγές εκτός Οργανισμού (ανέλιξη)	Εργασιακή ανασφάλεια	Κίνητρα	Εργασιακές απαιτήσεις & παροχές	Εργασιακή απόδοση
Bx2	Bx4	Bx5	Cx2	Dx4	Cx9
Bx1	Bx3	Bx6	Cx3	Dx5	Cx8
Bx10		Bx7	Cx4	Cx5	Cx10
Bx9		Bx8	Cx1	Cx6	Cx11
			Fx2	Cx7	
				Dx2	

Ικανοποίηση και ανάπτυξη		Αξιολόγηση αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων	Αξιολόγηση αναπτυξιακών δραστηριοτήτων	
9	4	3	6	12+7
Εργασιακή δυσαρέσκεια	Εργασιακή ικανοποίηση	Πλεόνασμα προσόντων	Αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ	Αναπτυξιακή αξιολόγηση
Dx3	Dx9	Ex3	Fx6	Fx8
Dx1	Dx10	Ex4	Fx7	Fx11
Dx6	Dx7	Ex2	Fx10	Fx9
	Dx8	Ex1	Fx5	Fx1
	Dx11	Ex6	Cx12	Fx4
		Ex5		

Πηγή: *Ϊδία επεξεργασία*

#### 5.4. Δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach Alpha

Για να μετρηθεί η αξιοπιστία της εσωτερικής συνοχής των ερωτήσεων της έρευνας υπολογίζεται ο δείκτης Cronbach Alpha. Το εύρος των τιμών του δείκτη Cronbach Alpha κυμαίνεται από 0 έως 1, με την υψηλότερη τιμή να περιγράφει και την μεγαλύτερη αξιοπιστία των συντελεστών που εξάγονται από τα ερωτηματολόγια με τις κλίμακες πολλαπλών σημείων (Santos, 1999). Γενικότερα, όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης αξιοπιστίας τόσο υψηλότερη είναι η συσχέτιση μεταξύ των επιμέρους μεταβλητών (Νόβα- Καλτσούνη, 2006).

Στον πίνακα 5.31 απεικονίζονται οι τιμές του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach Alpha των έντεκα μεταβλητών της έρευνας με τα αποτελέσματα να δείχνουν ότι οι ερωτηθέντες απάντησαν με ειλικρίνεια και συγκέντρωση στο ερωτηματολόγιο, όπως διακριτικά τους ζητήθηκε. Σημειώνεται ότι η ερώτηση Fx6 που εντάσσεται στον παράγοντα 6, λόγω της αρνητικής διατύπωσής της, έγινε αντιστροφή στην καταγραφή των απαντήσεων, ώστε να μετρηθεί σε κοινή βάση με τις υπόλοιπες ερωτήσεις της εξεταζόμενης έννοιας.

Πίνακας 5.31

Δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach Alpha των Μεταβλητών		
Μεταβλητές	Δείκτης Cronbach Alpha	Αριθμός Ερωτήσεων
Παράγοντας 1 (Εργασιακές απαιτήσεις & παροχές)	<b>0,83</b>	<b>6</b>
Παράγοντας 2 (Κίνητρα)	<b>0,86</b>	<b>5</b>
Παράγοντας 3 (Πλεόνασμα προσόντων)	<b>0,82</b>	<b>6</b>
Παράγοντας 4 (Εργασιακή ικανοποίηση)	<b>0,83</b>	<b>5</b>
Παράγοντας 5 (Εργασιακή απόδοση)	<b>0,88</b>	<b>4</b>
Παράγοντας 6 (Αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ)	<b>0,75</b>	<b>5</b>
Παράγοντας 8 (Εργασιακή ανασφάλεια)	<b>0,74</b>	<b>4</b>
Παράγοντας 9 (Εργασιακή δυσαρέσκεια)	<b>0,66</b>	<b>3</b>
Παράγοντας 10 (Οργανωσιακές αλλαγές εκτός Οργανισμού-ανέλιξη)	<b>0,71</b>	<b>2</b>
Παράγοντες 7&12 (Αναπτυξιακή αξιολόγηση)	<b>0,72</b>	<b>3+2=5</b>
Παράγοντες 11&13 (Εσωτερικές οργανωσιακές αλλαγές)	<b>0,60</b>	<b>2+2=4</b>

Πηγή: *Ιδία επεξεργασία*

## 5.5. Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις των Μεταβλητών

Στην ενότητα αυτή υπολογίζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών της έρευνας (Πίνακας 5.32). Σημαντικό στοιχείο αποτελεί το ολοκληρωμένο σύνολο των απαντήσεων, καθώς δεν παρατηρούνται ελλείπουσες τιμές σε καμία μεταβλητή.

Σύμφωνα με τον μέσο όρο 3,57 της μεταβλητής «Εργασιακές απαιτήσεις και παροχές» διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι σχετικά ουδέτεροι και τείνουν να συμφωνούν εν μέρει με τη δήλωση ότι η εργασία τους έχει αρκετές απαιτήσεις, αλλά τους ανταμείβει με μερικές παροχές.

Όσον αφορά τις μεταβλητές: «Κίνητρα», «Εργασιακή ικανοποίηση» και «Εργασιακή δυσαρέσκεια», έχουν μέσους όρους 3,06, 2,86 και 3,17 αντίστοιχα. Οι τιμές αυτές φανερώσουν ότι οι εργαζόμενοι ούτε συμφωνούν, αλλά ούτε και διαφωνούν στις δηλώσεις ότι η υπηρεσία απασχόλησής τους, τους παρέχει κίνητρα ανάπτυξης και εξέλιξης, γεγονός που τους προσδίδει ουδετερότητα στο αίσθημα της εργασιακής δυσαρέσκειας με τάση να συμφωνούν μερικώς, ενώ διαφωνούν εν μέρει και τείνουν προς την ουδετερότητα για το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης.

Οι μεταβλητές «Οργανωσιακές αλλαγές εκτός Οργανισμού-ανέλιξη» και «Εσωτερικές οργανωσιακές αλλαγές» έχουν μέσο όρο 2,52 και 3,49 αντίστοιχα, που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι διαφωνούν εν μέρει και τείνουν να δηλώνουν ουδετερότητα στην πιθανότητα ανέλιξής τους, ενώ στην πιθανότητα μετακινήσεών τους σε άλλες Υπηρεσίες ή στο ενδεχόμενο αλλαγών των εργασιακών τους αρμοδιοτήτων από την ουδετερότητα τείνουν να συμφωνούν μερικώς.

Η μεταβλητή «Εργασιακή ανασφάλεια» έχει μέσο όρο 2,36 που φανερώνει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν απίθανο εν μέρει και τείνουν προς την ουδετερότητα να χάσουν την εργασία τους για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα ή οριστικά, λόγω απόλυσης ή πρόωρης συνταξιοδότησης.

Οι μεταβλητές «Αναπτυξιακή αξιολόγηση», «Πλεόνασμα προσόντων» και «Εργασιακή απόδοση» έχουν μέσους όρους από 3,70 έως 3,94, που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι από την ουδετερότητα συμφωνούν εν μέρει ότι η συμμετοχή τους σε ΠΜΣ θα βοηθήσει στην εκπλήρωση των φιλοδοξιών τους, παρόλο που συμφωνούν μερικώς ότι διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων και προτίθενται εν μέρει να αυξήσουν την εργασιακή τους απόδοση.

Τέλος, η μεταβλητή «Αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ» έχει μέσο όρο 4,18 γεγονός που φανερώνει ότι οι εργαζόμενοι συμφωνούν εν μέρει και τείνουν να συμφωνήσουν απόλυτα, ότι η συμμετοχή τους σε ΠΜΣ θα είναι επικερδής, καθώς θα βελτιώσει τις δεξιότητές τους και θα βοηθήσει στην προσωπική τους ανάπτυξη.

Όσον αφορά την τυπική απόκλιση, είναι ένα μέτρο που χρησιμοποιείται για να υπολογιστεί το ποσό της μεταβολής ή της διασποράς ενός συνόλου δεδομένων τιμών. Όσο μικρότερη είναι η τιμή της, τόσο μικρότερη είναι η διασπορά των τιμών και τόσο πιο αντιπροσωπευτικό μέτρο της κατανομής της μεταβλητής είναι ο μέσος όρος της. Διαπιστώνεται ότι οι τυπικές αποκλίσεις έχουν τιμές από 0,69 έως 1,14 γεγονός που σημαίνει ότι οι απαντήσεις είναι κοντά στους μέσους όρους.

**Πίνακας 5.32**

<b>Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις των Μεταβλητών</b>			
<b>Μεταβλητές</b>	<b>Μέσος όρος</b>	<b>Τυπική απόκλιση</b>	<b>Σύνολο απαντήσεων</b>
Εργασιακές απαιτήσεις & παροχές	3,57	0,86	251
Κίνητρα	3,06	1,00	251
Πλεόνασμα προσόντων	3,70	0,72	251
Εργασιακή ικανοποίηση	2,86	0,93	251
Εργασιακή απόδοση	3,94	0,87	251
Αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ	4,18	0,69	251
Εργασιακή ανασφάλεια	2,36	0,93	251
Εργασιακή δυσαρέσκεια	3,17	0,95	251
Οργανωσιακές αλλαγές εκτός Οργανισμού-Ανέλιξη	2,52	1,14	251
Αναπτυξιακή αξιολόγηση	3,76	0,74	251
Εσωτερικές οργανωσιακές αλλαγές	3,49	0,84	251

*Πηγή: Ιδία επεξεργασία*

## **5.6. Συχνότητες**

Με βάση τα δεδομένα που προκύπτουν από τα ερωτηματολόγια, μελετούνται οι συχνότητες των απαντήσεων στις προς διερεύνηση μεταβλητές. Τα γραφήματα που ακολουθούν εμφανίζουν τις συχνότητες που δημιουργούνται, έπειτα από ανακωδικοποίηση των τιμών, προκειμένου να απεικονιστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η γραφική τους παράσταση.

Υπολογίζοντας τη συχνότητα των απαντήσεων που δίνονται για τη μεταβλητή «Εργασιακές απαιτήσεις και παροχές» στο (Γράφημα 5.1), διαπιστώνεται ότι ποσοστό 43,43% των απαντήσεων συμφωνούν εν μέρει ότι η εργασία απαιτεί ευρύ φάσμα ικανοτήτων και δεξιοτήτων με λήψη σημαντικών αποφάσεων καθημερινά, ταυτόχρονα όμως παρέχει ευκαιρίες για δημιουργία, εκτίμηση και φήμη. Ποσοστό 16,33% συμφωνούν απόλυτα με τις προηγούμενες δηλώσεις, το 8,37% διαφωνεί εν μέρει και μόνο 1,59% διαφωνεί έντονα.

**Γράφημα 5.1. : Συχνότητα της μεταβλητής «Εργασιακές απαιτήσεις και παροχές»**



Στο Γράφημα 5.2 διαπιστώνεται ότι το 37,85% των ερωτώμενων ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν με την παροχή κινήτρων στην εργασία τους, το 27,09% συμφωνούν εν μέρει και το 7,57% συμφωνούν απόλυτα. Αντίθετα, ποσοστό 18,33% των υπαλλήλων διαφωνούν εν μέρει και το 9,16% διαφωνεί έντονα.

**Γράφημα 5.2. : Συχνότητα της μεταβλητής «Κίνητρα»**



Στο Γράφημα 5.3 απεικονίζεται η συχνότητα των 128 υπαλλήλων που συμφωνούν εν μέρει ότι διαθέτουν υπερ-εκπαίδευση και υπερ-εμπειρία ή υπο-χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους για την εκτέλεση της εργασίας τους. Ποσοστό 15,54% συμφωνούν απόλυτα στις παραπάνω δηλώσεις, το 28,69% εκφράζει μία ουδετερότητα, ενώ το 4,38% διαφωνεί εν μέρει και μόνο το 0,40% διαφωνεί έντονα.

**Γράφημα 5.3. : Συχνότητα της μεταβλητής «Πλεόνασμα προσόντων»**



Στο Γράφημα 5.4 διαπιστώνεται ότι ποσοστό 42,23% των υπαλλήλων δηλώνουν ουδετερότητα στο αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης, το 25,9% διαφωνεί εν μέρει και το 8,37% διαφωνεί έντονα. Αντίθετα, 48 υπάλληλοι (19,12%) συμφωνούν εν μέρει ότι αισθάνονται ικανοποιημένοι και μόνο 11 υπάλληλοι (4,38%) συμφωνούν απόλυτα.

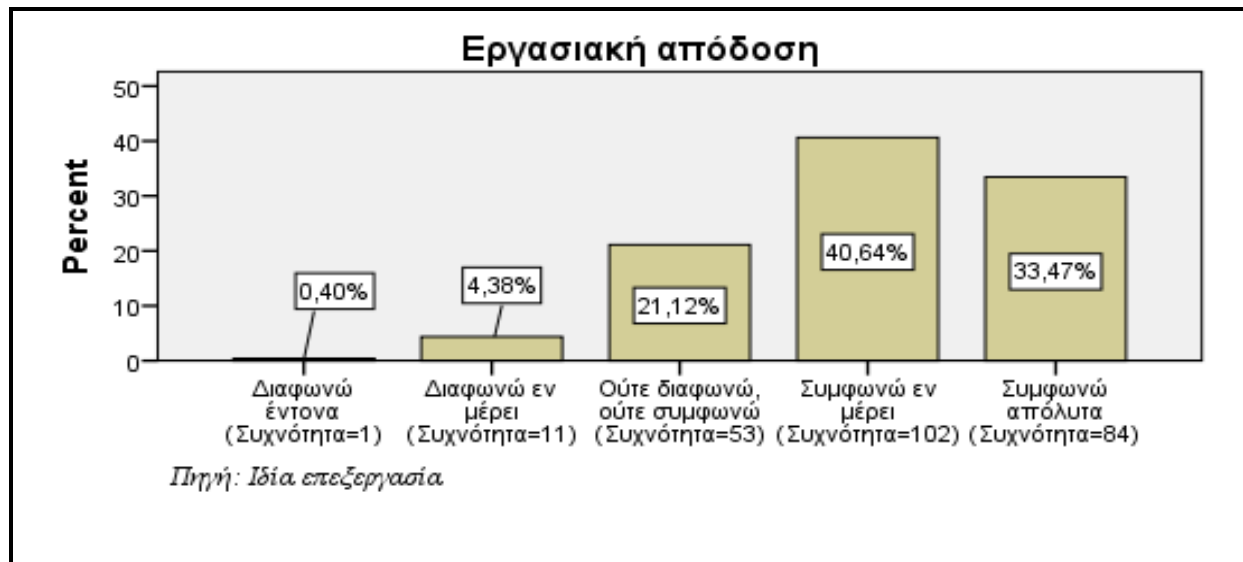
**Γράφημα 5.4. : Συχνότητα της μεταβλητής «Εργασιακή ικανοποίηση»**





Στο Γράφημα 5.5 παρατηρείται ποσοστό 40,64% των εργαζομένων να συμφωνεί εν μέρει ότι προτιμάται να βελτιώσει την απόδοσή του και το 33,47% συμφωνεί απόλυτα στη δήλωση αυτή. Αντίθετα, το 21,12% εκφράζει ουδετερότητα, το 4,38% διαφωνεί εν μέρει και μόνο το 0,4% διαφωνεί έντονα στη σκέψη βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης.

**Γράφημα 5.5. : Συχνότητα της μεταβλητής «Εργασιακή απόδοση»**



Στο Γράφημα 5.6 απεικονίζεται ποσοστό 36,25% των υπαλλήλων να εκφράζει ουδετερότητα στο αίσθημα της εργασιακής δυσαρέσκειας, ποσοστό 27,09% να συμφωνεί μερικώς και ποσοστό 9,56% να συμφωνεί απόλυτα με το αίσθημα αυτό. Από την άλλη πλευρά, συχνότητα 61 υπαλλήλων διαφωνούν εν μέρει ότι υπάρχει μονοτονία στην εργασία τους, ενώ το 2,79% διαφωνεί έντονα για την ύπαρξη αυτής.

**Γράφημα 5.6. : Συχνότητα της μεταβλητής «Εργασιακή δυσαρέσκεια»**



Στο Γράφημα 5.7 παρουσιάζονται οι πιθανότητες ανέλιξης των εργαζομένων, με το 33,86% να δηλώνει ουδετερότητα τοποθέτησης, το 16,33% να σημειώνει μερική πιθανότητα και το 6,77% μεγάλη πιθανότητα ανέλιξης. Αντίθετα, το 22,71% δηλώνει ότι είναι απίθανο εν μέρει να μετακινηθεί σε υψηλότερη θέση, ενώ το 20,32% το θεωρεί πολύ απίθανο.

**Γράφημα 5.7. : Συχνότητα της μεταβλητής «Οργανωσιακές αλλαγές -Ανέλιξη»**



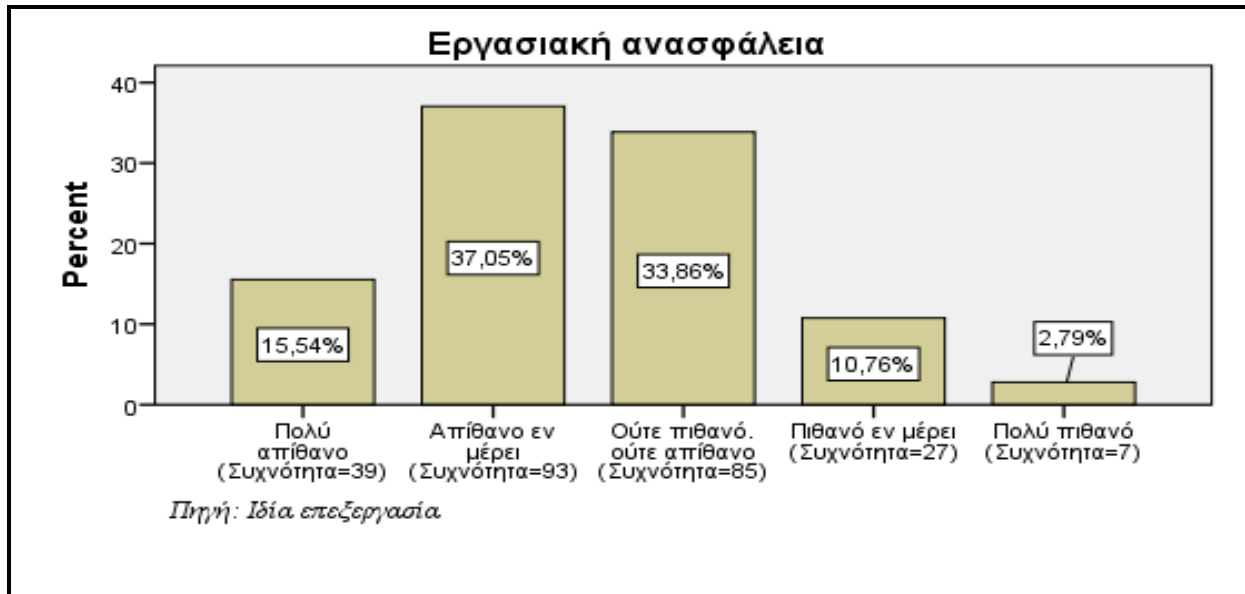
Στο Γράφημα 5.8 διαπιστώνεται ότι το 40,24% των υπαλλήλων θεωρούν πιθανό εν μέρει και το 15,54% πολύ πιθανό να μετακινηθούν σε άλλη εργασία εντός του φορέα απασχόλησής τους ή να πραγματοποιηθούν και άλλες οργανωσιακές αλλαγές. Το 34,26% κρατά στάση ουδετερότητας, ενώ το 9,56% θεωρεί τις αλλαγές απίθανες εν μέρει και το 0,4% πολύ απίθανες.

**Γράφημα 5.8. : Συχνότητα της μεταβλητής «Εσωτερικές οργανωσιακές αλλαγές»**



Στο Γράφημα 5.9 παρουσιάζεται η απειλή της εργασιακής ανασφάλειας με την πιθανότητα οριστικής ή προσωρινής απώλειας της εργασίας. Το 37,05% των υπαλλήλων θεωρούν απίθανο εν μέρει να συμβεί και το 15,54% πολύ απίθανο. Το 33,86% εκφράζει ουδετερότητα, ενώ το 10,76% δηλώνει μερική και το 2,79% μεγάλη πιθανότητα.

**Γράφημα 5.9. : Συχνότητα της μεταβλητής «Εργασιακή ανασφάλεια»**



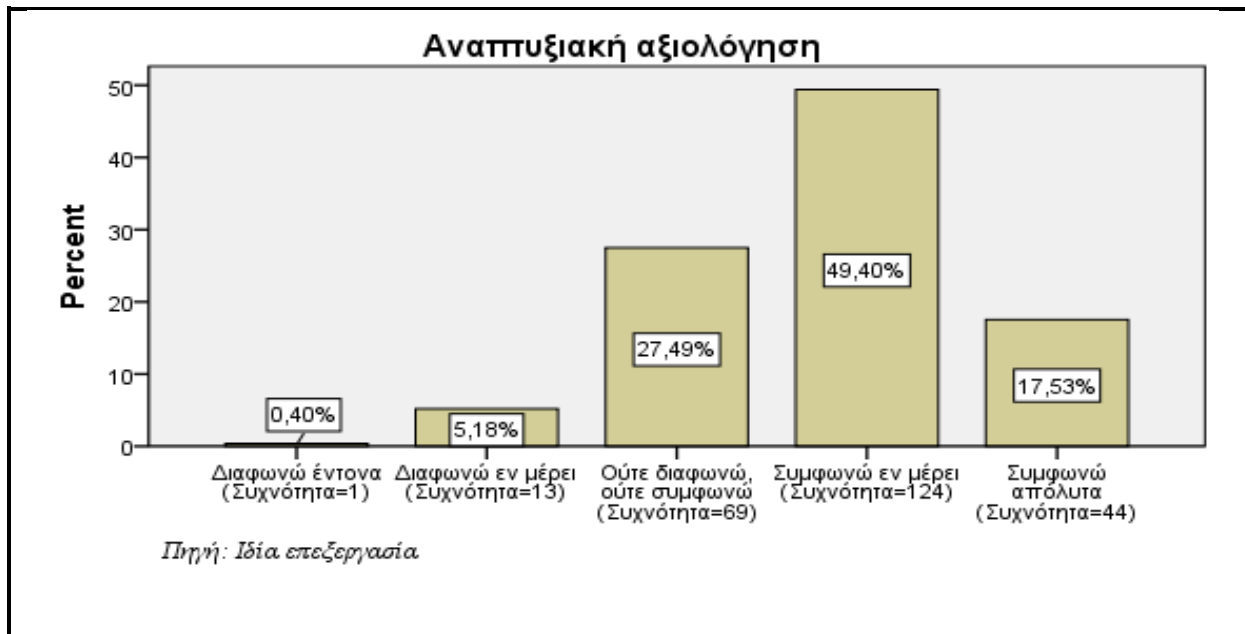
Στο Γράφημα 5.10 διαπιστώνεται ότι 111 υπάλληλοι (ποσοστό 44,22%) είναι πρόθυμοι εν μέρει να συμμετέχουν σε ΠΜΣ, προκειμένου να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους και ποσοστό 39,04% συμφωνεί απόλυτα σε αυτό. Σε αντιδιαστολή, ποσοστό 14,34% εκφράζει ουδετερότητα, ενώ μόνο το 1,59% διαφωνεί εν μέρει και το 0,8% διαφωνεί έντονα.

**Γράφημα 5.10. : Συχνότητα της μεταβλητής «Αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ»**



Τέλος, στο γράφημα 5.11 παρατηρείται ότι 124 εργαζόμενοι συμφωνούν εν μέρει (49,4%) και 44 εργαζόμενοι συμφωνούν απόλυτα (17,53%) ότι η συμμετοχή τους σε ΠΜΣ θα βελτιώσει τις δεξιότητές τους και θα τους εξελίξει επαγγελματικά και οικονομικά. Ουδετερότητα εκφράζει ποσοστό 27,49% των υπαλλήλων, ενώ το 5,18% διαφωνεί εν μέρει και μόνο το 0,4% διαφωνεί έντονα με τις παραπάνω προτάσεις.

**Γράφημα 5.11. : Συχνότητα της μεταβλητής «Αναπτυξιακή αξιολόγηση»**



## 5.7. Συσχετίσεις

Στη συνέχεια της έρευνας επιχειρείται ο προσδιορισμός της σχέσης ή της συνάφειας μεταξύ των μεταβλητών με τη βοήθεια του συντελεστή συσχέτισης του Pearson, ο οποίος στη στατιστική ανάλυση αναφέρεται με το σύμβολο  $r$ . Ειδικότερα, ο συντελεστής συσχέτισης (Correlation Coefficient) εξετάζει την ύπαρξη κάποιας γραμμικής σχέσης μεταξύ των μεταβλητών καθώς και την ένταση αυτής. Κυμαίνεται σε μέγεθος από το +1 έως το -1, με τη θετική του τιμή να παραπέμπει σε μια θετική συσχέτιση, ενώ με την αρνητική του τιμή σε μια αρνητική γραμμική συσχέτιση των μεταβλητών. Οι τιμές που βρίσκονται κοντά στο 0 δηλώνουν την απουσία γραμμικής συσχέτισης (Νόβα- Καλτσούνη, 2006). Επιπλέον, για να είναι η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών πραγματικά σημαντική, εκτός από την τιμή του δείκτη, υπολογίζεται και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας P-value, όπου αν  $p < 0,1$  η συσχέτιση είναι σημαντική, αν  $p < 0,05$  είναι πραγματικά σημαντική και αν  $p < 0,01$  είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Στον Πίνακα 5.33 απεικονίζονται τα δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων με τα προσδιοριστικά στοιχεία της εργασίας τους, τα οποία συσχετίζονται με τις εξεταζόμενες έννοιες των μεταβλητών, καθώς και με τρεις μεταβλητές που προσδιορίζουν τη συμμετοχή τους σε προγράμματα μεταπτυχιακής εκπαίδευσης (ΠΜΣ). Οι στατιστικώς σημαντικές συνάφειες σημειώνονται με ένα ή δύο αστεράκια όπως διακρίνεται στο κάτω μέρος του Πίνακα 33.

Διαπιστώνεται, εύλογα, ότι όσο αυξάνεται η ηλικία, τόσο αυξάνουν οι οικογενειακές υποχρεώσεις ( $r=0,330$ ,  $p<0,01$  και  $r=0,235$ ,  $p<0,01$ ), ο χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας, ( $r=0,600$ ,  $p<0,01$ ), καθώς και οι εργασιακές απαιτήσεις με τις παροχές ( $r=0,164$ ,  $p<0,01$ ). Επίσης, η ηλικία σχετίζεται αρνητικά με τον αριθμό των ΠΜΣ ( $r= -0,128$ ,  $p<0,05$ ), ενώ όσο μεγαλύτεροι είναι οι εργαζόμενοι, τόσο εντοπίζεται πιο νωρίς χρονικά η τάση παρακολούθησης ΠΜΣ ( $r = -0,236$ ,  $p<0,05$ ), και ταυτόχρονα παρατηρείται μια αρνητική πρόθεση συμμετοχής σε νέα ΠΜΣ ( $r= 0,128$ ,  $p<0,05$ ).

Οι ίδιες στατιστικά ιδιαίτερα σημαντικές και θετικές συσχετίσεις επιβεβαιώνονται με τη συνάφεια της οικογενειακής κατάστασης με τον αριθμό των τέκνων ( $r=0,367$ ,  $p<0,01$ ), με το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας ( $r=0,281$ ,  $p<0,01$ ) και με τις εργασιακές απαιτήσεις και παροχές ( $r=0,167$ ,  $p<0,01$ ).

Μία, ενδεχομένως άξια προσοχής, αρνητική συσχέτιση αποτελεί ο αριθμός τέκνων με την εργασιακή δυσαρέσκεια ( $r= -0,157$ ,  $p<0,05$ ), που μπορεί να ερμηνευτεί από το γεγονός ότι όσο αυξάνονται οι οικογενειακές υποχρεώσεις των εργαζομένων με την αύξηση του αριθμού των παιδιών, τόσο εξοικειώνονται με τις επαγγελματικές υποχρεώσεις και προσαρμόζονται στα εργασιακά δεδομένα, εκφράζοντας μειωμένη εργασιακή δυσαρέσκεια.

Το επίπεδο εκπαίδευσης, με ιδιαίτερη στατιστική σημαντικότητα, συσχετίζεται θετικά με τον Οργανισμό απασχόλησης ( $r=0,187$ ,  $p<0,01$ ), γεγονός που σημαίνει ότι με περισσότερη εκπαίδευση παρουσιάζονται οι εργαζόμενοι στους Ο.Τ.Α. και στις Υπηρεσίες που υπάγονται απευθείας σε Υπουργεία. Επίσης, το επίπεδο εκπαίδευσης συσχετίζεται θετικά με το πλεόνασμα προσόντων ( $r=0,130$ ,  $p<0,05$ ) και, με ιδιαίτερη στατιστική σημαντικότητα, θετικά με τον αριθμό των ΠΜΣ ( $r=0,659$ ,  $p<0,01$ ). Διαπιστώνεται, εύλογα, ότι όσο αυξάνεται το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων, τόσο αυξάνει και ο αριθμός συμμετοχής τους σε ΠΜΣ και έχουν την τάση να αισθάνονται έντονα ότι διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων. Επιπλέον, όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης, τόσο εντοπίζεται πιο νωρίς χρονικά η τάση παρακολούθησης ΠΜΣ ( $r= -0,380$   $p<0,01$ ).

Η σχέση εργασίας συσχετίζεται αρνητικά με το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας ( $r= -0,141$ ,  $p<0,05$ ) και στατιστικά σημαντικά αρνητικά με τον Οργανισμό απασχόλησης ( $r= -$

0,229,  $p < 0,01$ ). Διαπιστώνεται ότι οι υπάλληλοι αορίστου και ορισμένου χρόνου έχουν λιγότερο χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας και εργάζονται σε Ν.Π.Δ.Δ και Ν.Π.Ι.Δ. Λόγω της στατιστικά σημαντικής θετικής συσχέτισης της σχέσης εργασίας με την εργασιακή ανασφάλεια ( $r = 0,165$ ,  $p < 0,01$ ), υπάρχει η τάση οι παραπάνω υπάλληλοι να αισθάνονται ανασφαλείς και επιπλέον διαπιστώνεται ότι είναι μειωμένος ο αριθμός των ΠΜΣ που έχουν παρακολουθήσει ( $r = -0,132$ ,  $p < 0,05$ ).

Ο χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας συσχετίζεται θετικά με τις εργασιακές απαιτήσεις και παροχές ( $r = 0,138$ ,  $p < 0,05$ ) και αρνητικά με τις αναπτυξιακές δραστηριότητες ( $r = -0,144$ ,  $p < 0,05$ ). Παρατηρείται ότι για τους εργαζόμενους που έχουν πολλά χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας αυξάνονται οι εργασιακές απαιτήσεις και οι παροχές, ενώ μειώνεται το ενδιαφέρον για αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ και επιπλέον διαπιστώνεται ότι δεν έχουν την πρόθεση να συμμετέχουν σε μελλοντικά ΠΜΣ ( $r = 0,222$ ,  $p < 0,01$ ).

Ο Οργανισμός απασχόλησης συσχετίζεται θετικά με ιδιαίτερη στατιστική σημαντικότητα με τον αριθμό των ΠΜΣ ( $r = 0,170$ ,  $p < 0,01$ ) που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στις Υπηρεσίες που υπάγονται απευθείας σε Υπουργεία έχουν αυξημένες τάσεις συμμετοχής σε ΠΜΣ.

Η μεταβλητή «εργασιακές απαιτήσεις και παροχές» παρουσιάζει πολλές και στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις με τα κίνητρα ( $r = 0,385$ ,  $p < 0,01$ ), την εργασιακή ικανοποίηση ( $r = 0,497$ ,  $p < 0,01$ ), την εργασιακή απόδοση ( $r = 0,395$ ,  $p < 0,01$ ), τις αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ ( $r = 0,274$ ,  $p < 0,01$ ) και στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή δυσαρέσκεια ( $r = -0,375$ ,  $p < 0,01$ ). Διαπιστώνεται ότι όσο αυξάνουν οι εργασιακές απαιτήσεις και οι παροχές, πληθαίνουν τα κίνητρα και αυξάνεται το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ, ενώ παράλληλα αισθάνονται μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και αυξάνουν την απόδοσή τους, χωρίς να εκφράζουν εργασιακή δυσαρέσκεια.

Τα κίνητρα, επίσης, παρουσιάζουν πολλές και στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις, όπως με την εργασιακή ικανοποίηση ( $r = 0,564$ ,  $p < 0,01$ ), την εργασιακή απόδοση ( $r = 0,182$ ,  $p < 0,01$ ) και στατιστικά σημαντικές αρνητικές συσχετίσεις με την εργασιακή δυσαρέσκεια ( $r = -0,361$ ,  $p < 0,01$ ) και την εργασιακή ανασφάλεια ( $r = -0,174$ ,  $p < 0,01$ ). Όταν η διοίκηση δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους τότε αυξάνει την εργασιακή τους ικανοποίηση και απόδοση, ενώ ταυτόχρονα μειώνει την εργασιακή τους δυσαρέσκεια και ανασφάλεια. Διαπιστώνεται, επιπλέον, ότι η υποστήριξη της διοίκησης και η παροχή κινήτρων, ωθεί τους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε ΠΜΣ την τελευταία χρονική περίοδο ( $r = 0,211$ ,  $p < 0,05$ ).

Η μεταβλητή «πλεόνασμα προσόντων» έχει θετική συσχέτιση με τον αριθμό των ΠΜΣ ( $r=0,143$ ,  $p<0,05$ ), ενώ παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική συσχέτιση, με την αναπτυξιακή αξιολόγηση ( $r=0,287$ ,  $p<0,01$ ) και την εργασιακή δυσαρέσκεια ( $r=0,286$ ,  $p<0,01$ ). Είναι λογικό ότι όσο αυξάνεται το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων, οι υπάλληλοι αξιολογούν θετικά τις αναπτυξιακές τους δραστηριότητες σε ΠΜΣ με αποτέλεσμα να έχουν μεγαλύτερες εργασιακές προσδοκίες που όταν δεν εκπληρώνονται, αυξάνεται η εργασιακή τους δυσαρέσκεια.

Η μεταβλητή «εργασιακή ικανοποίηση» εμφανίζει θετική συσχέτιση με τις αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ ( $r=0,151$ ,  $p<0,05$ ) και την αναπτυξιακή αξιολόγηση ( $r=0,155$ ,  $p<0,05$ ), ενώ παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εργασιακή απόδοση ( $r=0,282$ ,  $p<0,01$ ). Επιπλέον, εμφανίζει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ανασφάλεια ( $r= -0,188$ ,  $p<0,01$ ) και τη δυσαρέσκεια ( $r= -0,365$ ,  $p<0,01$ ). Οι εργασιακά ικανοποιημένοι υπάλληλοι επιδίδονται σε αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ, τις οποίες και αξιολογούν θετικά, αυξάνοντας την εργασιακή τους απόδοση, ενώ παράλληλα, διαπιστώνεται ότι μειώνεται η εργασιακή ανασφάλεια και δυσαρέσκεια.

Η μεταβλητή «εργασιακή απόδοση» παρουσιάζει θετική συσχέτιση με τις εσωτερικές οργανωσιακές αλλαγές ( $r=0,128$ ,  $p<0,05$ ) και εμφανίζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τις αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ ( $r=0,458$ ,  $p<0,01$ ) και την αξιολόγηση αυτών ( $r=0,385$ ,  $p<0,01$ ), ενώ συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή δυσαρέσκεια ( $r= -0,160$ ,  $p<0,05$ ). Η εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων αυξάνεται, όταν οι υπάλληλοι αυξάνουν τις αναπτυξιακές τους δραστηριότητες σε ΠΜΣ, τις οποίες και αξιολογούν θετικά, εκφράζοντας μειωμένη εργασιακή δυσαρέσκεια. Σημειώνεται ότι η εργασιακή απόδοση συσχετίζεται θετικά με την παρακολούθηση ΠΜΣ την τελευταία χρονική περίοδο ( $r=0,231$ ,  $p<0,05$ ).

Οι αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ εμφανίζουν θετική συσχέτιση με τις οργανωσιακές αλλαγές ανέλιξης ( $r=0,125$ ,  $p<0,05$ ) και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τις προσδοκίες που αναπτύσσονται από την αναπτυξιακή αξιολόγησή τους ( $r=0,519$ ,  $p<0,01$ ), με τον αριθμό παρακολούθησης των ΠΜΣ ( $r=0,212$ ,  $p<0,01$ ), καθώς και με την πρόσφατη χρονική περίοδο παρακολούθησής τους ( $r=0,283$ ,  $p<0,01$ ). Επιπλέον, οι αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ανασφάλεια ( $r= -0,196$ ,  $p<0,01$ ). Με τις παραπάνω συσχετίσεις, διαπιστώνεται ότι η αύξηση των αναπτυξιακών δραστηριοτήτων των υπαλλήλων σε ΠΜΣ, αυξάνει τις επαγγελματικές τους προσδοκίες και τις πιθανότητες μετακινήσεων σε υψηλότερες θέσεις της ιεραρχίας, ενώ παράλληλα μειώνει το αίσθημα της εργασιακής ανασφάλειας. Επιπλέον, οι

υπάλληλοι εμφανίζουν μεγαλύτερη συμμετοχή σε ΠΜΣ την τελευταία χρονική περίοδο, με θετική πρόθεση παρακολούθησης και νέων ΠΜΣ ( $r = -0,286$ ,  $p < 0,01$ ).

Η αναπτυξιακή αξιολόγηση σχετίζεται θετικά με την εργασιακή δυσαρέσκεια ( $r = 0,124$ ,  $p < 0,05$ ) και με την τελευταία χρονική περίοδο παρακολούθησης ΠΜΣ ( $r = 0,225$ ,  $p < 0,05$ ), ενώ σχετίζεται αρνητικά με την πρόθεση συμμετοχής σε νέα ΠΜΣ ( $r = -0,131$ ,  $p < 0,05$ ). Οι εργαζόμενοι μέσα από τις αναπτυξιακές τους δραστηριότητες σε ΠΜΣ προσδοκούν αναγνώριση και εξέλιξη που σε περίπτωση μη πραγμάτωσης, αυξάνεται η εργασιακή τους δυσαρέσκεια.

Τέλος, η εργασιακή ανασφάλεια με στατιστική σημαντικότητα σχετίζεται θετικά με την εργασιακή δυσαρέσκεια ( $r = 0,227$ ,  $p < 0,01$ ) και με τις εσωτερικές οργανωσιακές αλλαγές ( $r = 0,362$ ,  $p < 0,01$ ), ενώ σχετίζεται αρνητικά με τον αριθμό των ΠΜΣ ( $r = -0,146$ ,  $p < 0,05$ ). Όσο αυξάνεται η εργασιακή ανασφάλεια, αυξάνεται και η δυσαρέσκεια, ωστόσο η παρακολούθηση ΠΜΣ μπορεί να μειώσει την ένταση του αισθήματος της ανασφάλειας.

Τα συνολικά αποτελέσματα της συσχέτισης των εξεταζόμενων μεταβλητών παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 5.33 όπου με πράσινη σκίαση σημειώνονται οι συσχετίσεις με στατιστική σημαντικότητα  $p < 0,05$ , ενώ με κίτρινη σκίαση οι συσχετίσεις με στατιστική σημαντικότητα  $p < 0,01$ .



Πίνακας 5.33

Correlations																						
ΜΕΤΑΒΑΗΤΕΣ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1. Φύλο	1																					
2. Ηλικία	-0,089	1																				
3. Οικογενειακή κατάσταση	,143*	,330**	1																			
4. Τέκνα	0,075	,235**	,367**	1																		
5. Εκπαίδευση	-0,015	-0,043	-0,077	0,065	1																	
6. Σχέση εργασίας	0,057	0,030	-0,047	-0,045	-0,074	1																
7. Χρόνος επαγ/κής εμπειρίας	-0,022	,600**	,281**	,235**	-0,026	-,141*	1															
8. Οργανισμός απασχόλησης	-0,048	-0,109	-0,070	0,008	,187**	-,229**	-0,016	1														
9. Εργασιακές απαιτήσεις-παροχές	-0,025	,164**	,167**	0,099	0,059	-0,067	,138*	-0,042	1													
10. Κίνητρα	0,044	0,055	0,037	0,096	-0,109	0,080	0,016	0,010	,385**	1												
11. Πλεόνασμα προσόντων	-0,079	0,073	0,069	0,032	,130*	-0,007	0,000	0,024	-0,021	-0,123	1											
12. Εργασιακή ικανοποίηση	0,033	0,098	0,009	0,050	-0,073	0,068	0,071	-0,065	,497**	,564**	-0,116	1										
13. Εργασιακή απόδοση	0,062	0,015	0,003	0,020	0,018	0,015	-0,042	0,001	,395**	,182**	0,085	,282**	1									
14. Αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ	0,061	-0,085	-0,016	-0,014	0,095	-0,045	-,144*	0,086	,274**	0,074	0,115	,151*	,458**	1								
15. Αναπτυξιακή αξιολόγηση	0,082	0,065	0,001	-0,099	-0,089	-0,004	-0,027	0,002	0,116	0,068	,287**	,155*	,385**	,519**	1							
16. Εργασιακή ανασφάλεια	0,036	-0,052	0,004	-0,046	-0,098	,165**	-0,066	-0,037	-0,123	-,174**	0,063	-,188**	-0,040	-,196**	0,013	1						
17. Εργασιακή δυσάρεσκεια	-0,021	-0,053	-0,049	-,157*	-0,013	-0,051	-0,046	-0,081	-,375**	-,361**	,286**	-,365**	-,160*	-0,081	,124*	,227**	1					
18. Οργανωσιακές αλλαγές ανέλιξης	-0,067	-0,110	-0,059	0,022	0,100	-0,079	0,006	0,024	0,092	-0,040	0,114	-0,032	0,053	,125*	0,058	-0,046	-0,064	1				
19. Εσωτερικές οργανωσιακές αλλαγές	0,068	0,070	0,080	0,093	0,046	-0,085	0,069	-0,086	0,047	-0,117	0,072	-0,122	,128*	0,011	0,099	,362**	0,117	0,100	1			
20. Αριθμός ΠΜΣ	-0,108	-,128*	-0,120	-0,007	,667**	-,132*	-0,081	,170**	0,075	-0,098	,143*	-0,057	0,049	,212**	-0,062	-,146*	-0,001	,134*	0,019	1		
21. Χρονική περίοδος παρακολούθησης ΠΜΣ	0,031	-,236*	0,055	0,086	-,380**	-0,010	-0,115	0,019	0,071	,211*	-0,014	,232*	,231*	,283**	,225*	-0,115	-0,168	0,103	0,044	0,005	1	
22. Πρόθεση συμμετοχής σε νέα ΠΜΣ	-0,061	,128*	0,046	-0,004	0,120	-0,034	,222**	0,002	0,003	0,050	0,016	-0,014	-0,106	-,286**	-,131*	0,003	0,095	-0,051	-0,065	0,123	-0,149	1

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

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

Πηγή: Ϊδια επεξεργασία

## 5.8. Ανάλυση Παλινδρόμησης

Για να εκτιμηθεί η τιμή μιας εξαρτημένης μεταβλητής από μια ανεξάρτητη μεταβλητή χρησιμοποιείται η ανάλυση παλινδρόμησης, η οποία αποτελεί φυσική επέκταση του συντελεστή συσχέτισης. Είναι μια στατιστική τεχνική που επιτρέπει τον έλεγχο της επιβεβαίωσης ή μη των υποθέσεων της παρούσας έρευνας.

### 5.8.1. Έλεγχος της Υπόθεσης $H_1$

*Υπόθεση  $H_1$ : Οι οργανωσιακές αλλαγές που αναμένονται σε έναν οργανισμό συνδέονται θετικά με την εργασιακή ανασφάλεια.*

Υπολογίζεται το μοντέλο παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ανασφάλεια και ανεξάρτητη τις εσωτερικές οργανωσιακές αλλαγές.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 5.34<sup>B</sup> της ανάλυσης διακύμανσης (Ανοva), η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική ( $p=0,000$  και  $F=37,60$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης Adjusted R Square (Πίνακας 5.34<sup>A</sup>) δείχνει το ποσοστό διακύμανσης της εργασιακής ανασφάλειας που εξηγείται από τις εσωτερικές οργανωσιακές αλλαγές. Ο συντελεστής αυτός έχει τιμή 0,128 που σημαίνει ότι οι οργανωσιακές αλλαγές ερμηνεύουν ποσοστό 12,8% της διακύμανσης της εργασιακής ανασφάλειας.

Πίνακας 5.34<sup>A</sup>

Παλινδρόμηση Εσωτερικών Οργανωσιακών αλλαγών και Εργασιακής ανασφάλειας				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,362 <sup>a</sup>	,131	,128	,869

a. Predictors: (Constant), Εσωτερικές οργανωσιακές αλλαγές

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 5.34<sup>B</sup>

Παλινδρόμηση Εσωτερικών Οργανωσιακών αλλαγών και Εργασιακής ανασφάλειας						
ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28,370	1	28,370	37,601	,000 <sup>b</sup>
	Residual	187,874	249	,755		
	Total	216,245	250			

a. Dependent Variable: Εργασιακή ανασφάλεια

b. Predictors: (Constant), Εσωτερικές οργανωσιακές αλλαγές

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Η ανάλυση παλινδρόμησης (Πίνακας 5.34<sup>Γ</sup>) αποτυπώνεται στην εξίσωση πρόβλεψης:  
 Εργασιακή ανασφάλεια= 0,956 + (0,402 \* Εσωτερικές οργανωσιακές αλλαγές).  
 Προβλέπεται ότι η αύξηση κατά μια μονάδα των εσωτερικών οργανωσιακών αλλαγών (t= 6,132) να αυξήσει κατά 40,2% την εργασιακή ανασφάλεια του εργαζόμενου.

**Πίνακας 5.34<sup>Γ</sup>**

Παλινδρόμηση Εσωτερικών Οργανωσιακών αλλαγών και Εργασιακής ανασφάλειας					
Model		Coefficients <sup>a</sup>		t	Sig.
		Unstandardized Coefficients B	Std. Error		
1	(Constant)	,956	,236	4,059	,000
	ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ	,402	,066	6,132	,000

a. Dependent Variable: Εργασιακή ανασφάλεια

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Επομένως, η ανάλυση παλινδρόμησης **επιβεβαιώνει** την *Υπόθεση H<sub>1</sub>* ότι οι οργανωσιακές αλλαγές που αναμένονται σε έναν οργανισμό συνδέονται θετικά με την εργασιακή ανασφάλεια.

### 5.8.2. Έλεγχος της Υπόθεσης H<sub>2</sub>

*Υπόθεση H<sub>2</sub>*: Η υψηλή εκπαίδευση επιδρά θετικά στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας.

Υπολογίζεται το μοντέλο παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ανασφάλεια και ανεξάρτητη τον αριθμό παρακολούθησης των ΠΜΣ.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 5.35<sup>B</sup> της ανάλυσης διακύμανσης (Ανοva), η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική (p=0,02 και F=5,46). Ο συντελεστής συσχέτισης Adjusted R Square (Πίνακας 5.35<sup>A</sup>) δείχνει το ποσοστό διακύμανσης της εργασιακής ανασφάλειας που εξηγείται από τον αριθμό των ΠΜΣ. Ο συντελεστής αυτός έχει τιμή 0,018 που σημαίνει ότι ο αριθμός των ΠΜΣ ερμηνεύει ποσοστό 1,8% της διακύμανσης της εργασιακής ανασφάλειας.

**Πίνακας 5.35<sup>A</sup>.: Παλινδρόμηση Αριθμού ΠΜΣ και Εργασιακής ανασφάλειας**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,146 <sup>a</sup>	,021	,018	,922

a. Predictors: (Constant), Αριθμός ΠΜΣ

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Πίνακας 5.35<sup>B</sup> .: Παλινδρόμηση Αριθμού ΠΜΣ και Εργασιακής ανασφάλειας**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,639	1	4,639	5,459	,020 <sup>b</sup>
	Residual	211,605	249	,850		
	Total	216,245	250			

a. Dependent Variable: Εργασιακή ανασφάλεια  
b. Predictors: (Constant), Αριθμός ΠΜΣ

Πηγή: *Ιδία επεξεργασία*

Η ανάλυση παλινδρόμησης (Πίνακας 5.35<sup>Γ</sup>) αποτυπώνεται στην εξίσωση πρόβλεψης:  
Εργασιακή ανασφάλεια = 2,688 + (- 0,217 \* Αριθμός ΠΜΣ)  
Προβλέπεται ότι η αύξηση κατά μια μονάδα του αριθμού των ΠΜΣ (t= -2,336) να μειώσει κατά 21,7% την εργασιακή ανασφάλεια.

**Πίνακας 5.35<sup>Γ</sup> .: Παλινδρόμηση Αριθμού ΠΜΣ και Εργασιακής ανασφάλειας**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,688	,152		17,719	,000
	ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ	-,217	,093	-,146	-2,336	,020

a. Dependent Variable: Εργασιακή ανασφάλεια

Πηγή: *Ιδία επεξεργασία*

Επομένως, η ανάλυση παλινδρόμησης **επιβεβαιώνει** την *Υπόθεση H<sub>2</sub>* ότι η υψηλή εκπαίδευση επιδρά θετικά στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας.

### 5.8.3. Έλεγχος της Υπόθεσης H<sub>3</sub>

*Υπόθεση H<sub>3</sub>: Τα κίνητρα σχετίζονται θετικά με την εργασιακή απόδοση.*

Υπολογίζεται το μοντέλο παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή απόδοση και ανεξάρτητη τα κίνητρα.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 5.36<sup>B</sup> της ανάλυσης διακύμανσης (Ανοva), η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική (p=0,04 και F=8,483). Ο συντελεστής συσχέτισης Adjusted R Square (Πίνακας 5.36<sup>A</sup>) δείχνει το ποσοστό διακύμανσης της εργασιακής απόδοσης που εξηγείται από τα κίνητρα. Ο συντελεστής αυτός έχει τιμή 0,029 που σημαίνει ότι τα κίνητρα ερμηνεύουν ποσοστό 2,9% της διακύμανσης της εργασιακής απόδοσης.

**Πίνακας 5.36<sup>A</sup>: Παλινδρόμηση Κινήτρων και Εργασιακής απόδοσης**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,182 <sup>a</sup>	,033	,029	,854

a. Predictors: (Constant), Κίνητρα

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Πίνακας 5.36<sup>B</sup>: Παλινδρόμηση Κινήτρων και Εργασιακής απόδοσης**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,189	1	6,189	8,483	,004 <sup>b</sup>
	Residual	181,666	249	,730		
	Total	187,855	250			

a. Dependent Variable: Εργασιακή απόδοση  
b. Predictors: (Constant), Κίνητρα

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Η ανάλυση παλινδρόμησης (Πίνακας 5.36<sup>Γ</sup>) αποτυπώνεται στην εξίσωση πρόβλεψης:

$$\text{Εργασιακή απόδοση} = 3,455 + (0,158 * \text{Κίνητρα})$$

Προβλέπεται ότι η αύξηση κατά μια μονάδα των κινήτρων ( $t = 2,913$ ) να αυξήσει κατά 15,8% την εργασιακή απόδοση.

**Πίνακας 5.36<sup>Γ</sup>: Παλινδρόμηση Κινήτρων και Εργασιακής απόδοσης**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,455	,174		19,876	,000
	KINHTPA	,158	,054	,182	2,913	,004

a. Dependent Variable: Εργασιακή απόδοση

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Επομένως, η ανάλυση παλινδρόμησης **επιβεβαιώνει** την *Υπόθεση H<sub>3</sub>* ότι τα κίνητρα σχετίζονται θετικά με την εργασιακή απόδοση.

#### 5.8.4. Έλεγχος της Υπόθεσης H<sub>4</sub>

*Υπόθεση H<sub>4</sub>*: Το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

Υπολογίζεται το μοντέλο παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση και ανεξάρτητη το επίπεδο εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 5.37<sup>B</sup> της ανάλυσης διακύμανσης (Anova), η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι **στατιστικά μη σημαντική** ( $p=0,249$  και  $F=1,334$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης Adjusted R Square (Πίνακας 5.37<sup>A</sup>) δείχνει το ποσοστό διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης που εξηγείται από το επίπεδο εκπαίδευσης. Ο συντελεστής αυτός έχει τιμή 0,001 που σημαίνει ότι το επίπεδο εκπαίδευσης ερμηνεύει ποσοστό 0,1% της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης.

**Πίνακας 5.37<sup>A</sup>.: Παλινδρόμηση Επιπέδου εκπαίδευσης και Εργασιακής ικανοποίησης**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,073 <sup>a</sup>	,005	,001	,932

a. Predictors: (Constant), Επίπεδο εκπαίδευσης

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Πίνακας 5.37<sup>B</sup>.: Παλινδρόμηση Επιπέδου εκπαίδευσης και Εργασιακής ικανοποίησης**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,159	1	1,159	1,334	,249 <sup>b</sup>
	Residual	216,335	249	,869		
	Total	217,494	250			

a. Dependent Variable: Εργασιακή ικανοποίηση  
b. Predictors: (Constant), Επίπεδο εκπαίδευσης

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Η ανάλυση παλινδρόμησης (Πίνακας 5.37<sup>Γ</sup>) αποτυπώνεται στην εξίσωση πρόβλεψης:  
 Εργασιακή ικανοποίηση =  $3,033 + (-0,086 * \text{Επίπεδο εκπαίδευσης})$   
 Προβλέπεται ότι η αύξηση κατά μια μονάδα του επιπέδου εκπαίδευσης ( $t = -1,155$ ) να μειώσει κατά 8,6% την εργασιακή ικανοποίηση.

**Πίνακας 5.37<sup>Γ</sup>.: Παλινδρόμηση Επιπέδου εκπαίδευσης και Εργασιακής ικανοποίησης**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,033	,163		18,609	,000
	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	-,086	,074	-,073	-1,155	,249

a. Dependent Variable: Εργασιακή Ικανοποίηση

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Επομένως, η ανάλυση παλινδρόμησης **δεν επιβεβαιώνει** την *Υπόθεση H<sub>4</sub>* ότι το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

### 5.8.5. 1<sup>ος</sup> Έλεγχος της Υπόθεσης H<sub>5</sub>

Υπόθεση H<sub>5</sub>: Οι μεταπτυχιακές σπουδές επιδρούν θετικά στην προσωπική, επαγγελματική και οικονομική ανάπτυξη των στελεχών του δημοσίου τομέα.

Υπολογίζεται το 1<sup>ο</sup> μοντέλο παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τις αναπτυξιακές δραστηριότητες και ανεξάρτητη τον αριθμό των ΠΜΣ.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 5.38<sup>B</sup> της ανάλυσης διακύμανσης (Ανονα), η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική (p=0,01 και F=11,755). Ο συντελεστής συσχέτισης Adjusted R Square (Πίνακας 5.38<sup>A</sup>) δείχνει το ποσοστό διακύμανσης των αναπτυξιακών δραστηριοτήτων που εξηγείται από τον αριθμό των ΠΜΣ. Ο συντελεστής αυτός έχει τιμή 0,041 που σημαίνει ότι ο αριθμός των ΠΜΣ ερμηνεύει ποσοστό 4,1% της διακύμανσης των αναπτυξιακών δραστηριοτήτων.

**Πίνακας 5.38<sup>A</sup> .:** Παλινδρόμηση του Αριθμού των ΠΜΣ και των Αναπτυξιακών δραστηριοτήτων

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,212 <sup>a</sup>	,045	,041	,674

a. Predictors: (Constant), Αριθμός ΠΜΣ

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Πίνακας 5.38<sup>B</sup> .:** Παλινδρόμηση του Αριθμού των ΠΜΣ και των Αναπτυξιακών δραστηριοτήτων

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,335	1	5,335	11,755	,001 <sup>b</sup>
	Residual	113,005	249	,454		
	Total	118,340	250			

a. Dependent Variable: Αναπτυξιακές δραστηριότητες  
b. Predictors: (Constant), Αριθμός ΠΜΣ

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Η ανάλυση παλινδρόμησης (Πίνακας 5.38<sup>Γ</sup>) αποτυπώνεται στην εξίσωση πρόβλεψης:  
 Αναπτυξιακές δραστηριότητες = 3,829 + (0,232 \* Αριθμός ΠΜΣ)  
 Προβλέπεται ότι η αύξηση κατά μια μονάδα του Αριθμού των ΠΜΣ (t= 3,429) θα αυξήσει κατά 23,2% τις αναπτυξιακές δραστηριότητες.

**Πίνακας 5.38<sup>Γ</sup> .:** Παλινδρόμηση του Αριθμού των ΠΜΣ και των Αναπτυξιακών δραστηριοτήτων

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,829	,111		34,541	,000
	Gx1	,232	,068	,212	3,429	,001

a. Dependent Variable: Αναπτυξιακές δραστηριότητες

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Επομένως, η 1<sup>η</sup> ανάλυση παλινδρόμησης **επιβεβαιώνει** την Υπόθεση H<sub>5</sub> ότι οι μεταπτυχιακές σπουδές επιδρούν θετικά στην προσωπική, επαγγελματική και οικονομική ανάπτυξη των στελεχών του δημοσίου τομέα.

### 5.8.6. 2<sup>ος</sup> Έλεγχος της Υπόθεσης H<sub>5</sub>

Υπόθεση H<sub>5</sub>: Οι μεταπτυχιακές σπουδές επιδρούν θετικά στην προσωπική, επαγγελματική και οικονομική ανάπτυξη των στελεχών του δημοσίου τομέα.

Υπολογίζεται το 2<sup>ο</sup> μοντέλο παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την αναπτυξιακή αξιολόγηση και ανεξάρτητη τις αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 5.39<sup>B</sup> της ανάλυσης διακύμανσης (Ανονα), η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική (p=0,00, F=91,986). Ο συντελεστής συσχέτισης Adjusted R Square (Πίνακας 5.39<sup>A</sup>) δείχνει το ποσοστό διακύμανσης της αναπτυξιακής αξιολόγησης που εξηγείται από τις αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ. Ο συντελεστής αυτός έχει τιμή 0,267 που σημαίνει ότι οι αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ ερμηνεύουν ποσοστό 26,7% της διακύμανσης της αναπτυξιακής αξιολόγησης.

**Πίνακας 5.39<sup>A</sup> :** Παλινδρόμηση των Αναπτυξιακών δραστ/των σε ΠΜΣ και της Αναπτυξιακής αξιολόγησης

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,519 <sup>a</sup>	,270	,267	,632

a. Predictors: (Constant), Αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Πίνακας 5.39<sup>B</sup> :** Παλινδρόμηση των Αναπτυξιακών δραστ/των σε ΠΜΣ και της Αναπτυξιακής αξιολόγησης

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,716	1	36,716	91,986	,000 <sup>b</sup>
	Residual	99,389	249	,399		
	Total	136,105	250			

a. Dependent Variable: Αναπτυξιακή αξιολόγηση  
b. Predictors: (Constant), Αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Η ανάλυση παλινδρόμησης (Πίνακας 5.39<sup>F</sup>) αποτυπώνεται στην εξίσωση πρόβλεψης:  
 Αναπτυξιακή αξιολόγηση = 1,431 + (0,557 \* Αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ)  
 Προβλέπεται ότι η αύξηση κατά μια μονάδα των αναπτυξιακών δραστηριοτήτων σε ΠΜΣ (t= 9,591) θα αυξήσει κατά 55,7% την αναπτυξιακή αξιολόγηση.

**Πίνακας 5.39<sup>F</sup> :** Παλινδρόμηση των Αναπτυξιακών δραστ/των σε ΠΜΣ και της Αναπτυξιακής αξιολόγησης

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,431	,246		5,817	,000
	ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΕ ΠΜΣ	,557	,058	,519	9,591	,000

a. Dependent Variable: Αναπτυξιακή αξιολόγηση

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Επομένως, και η 2<sup>η</sup> ανάλυση παλινδρόμησης **επιβεβαιώνει** την Υπόθεση H<sub>5</sub> ότι οι μεταπτυχιακές σπουδές επιδρούν θετικά στην προσωπική, επαγγελματική και οικονομική ανάπτυξη των στελεχών του δημοσίου τομέα.



### 5.8.7. Έλεγχος της Υπόθεσης $H_6$

Υπόθεση  $H_6$ : Το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται θετικά με την εργασιακή δυσαρέσκεια.

Υπολογίζεται το μοντέλο παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή δυσαρέσκεια και ανεξάρτητη το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 5.40<sup>B</sup> της ανάλυσης διακύμανσης (Ανονα), η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική ( $p=0,00$  και  $F=22,123$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης Adjusted R Square (Πίνακας 5.40<sup>A</sup>) δείχνει το ποσοστό διακύμανσης της εργασιακής δυσαρέσκειας που εξηγείται από το πλεόνασμα προσόντων. Ο συντελεστής αυτός έχει τιμή 0,078 που σημαίνει ότι το πλεόνασμα προσόντων ερμηνεύει ποσοστό 7,8% της διακύμανσης της εργασιακής δυσαρέσκειας.

**Πίνακας 5.40<sup>A</sup>.: Παλινδρόμηση Πλεονάσματος προσόντων και Εργασιακής δυσαρέσκειας**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,286 <sup>a</sup>	,082	,078	,915

a. Predictors: (Constant), Πλεόνασμα προσόντων

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Πίνακας 5.40<sup>B</sup>.: Παλινδρόμηση Πλεονάσματος προσόντων και Εργασιακής δυσαρέσκειας**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,502	1	18,502	22,123	,000 <sup>b</sup>
	Residual	208,245	249	,836		
	Total	226,747	250			

a. Dependent Variable: Εργασιακή δυσαρέσκεια

b. Predictors: (Constant), Πλεόνασμα προσόντων

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Η ανάλυση παλινδρόμησης (Πίνακας 5.40<sup>Γ</sup>) αποτυπώνεται στην εξίσωση πρόβλεψης:

$$\text{Εργασιακή δυσαρέσκεια} = 1,778 + (0,377 * \text{Πλεόνασμα προσόντων})$$

Προβλέπεται ότι η αύξηση κατά μια μονάδα του πλεονάσματος προσόντων ( $t=4,704$ ) θα αυξήσει κατά 37,7% την εργασιακή δυσαρέσκεια.

**Πίνακας 5.40<sup>Γ</sup>.: Παλινδρόμηση Πλεονάσματος προσόντων και Εργασιακής δυσαρέσκειας**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,778	,302		5,896	,000
	ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ	,377	,080	,286	4,704	,000

a. Dependent Variable: Εργασιακή δυσαρέσκεια

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Επομένως, η ανάλυση παλινδρόμησης **επιβεβαιώνει** την Υπόθεση  $H_6$  ότι το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται θετικά με την εργασιακή δυσαρέσκεια.

## 6. Συζήτηση - Σχολιασμός - Συμπεράσματα

Τα τελευταία χρόνια διαπιστώνεται να πληθαίνει ο αριθμός των μεταπτυχιακών προγραμμάτων στη χώρα μας (<http://masters.minedu.gov.gr/>), καθώς και ο όγκος των μεταπτυχιακών φοιτητών (ΕΛ.ΣΤΑΤ., 2015). Η αυξημένη συμμετοχή σε μεταπτυχιακές σπουδές εκφράζει την αντικειμενική τάση προαγωγής της γνώσης και ανάπτυξης της έρευνας με στόχο την υψηλού επιπέδου εξειδίκευση, τον εκσυγχρονισμό των προσόντων και την ανάπτυξη της δυναμικής του ατόμου (Νόμος 4485/2017). Παράλληλα, στα πλαίσια του διεθνικού περιβάλλοντος που εντάσσεται η χώρα μας, λαμβάνουν χώρα ραγδαίες αλλαγές σε όλα τα επίπεδα της κοινωνικής και ιδιαίτερα της οικονομικής ζωής που επηρεάζουν άμεσα τον εργασιακό βίο που γίνεται όλο και πιο περίπλοκος (Cedefop, 2010b). Οι δυσχερείς οικονομικές συνθήκες επηρεάζουν αρνητικά και τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης που χρειάζεται απαραίτητα αναβάθμιση του στελεχιακού δυναμικού της, ώστε να ανταποκρίνεται πλήρως στα νέα δεδομένα (ΕΣΠΑ 2014-2020/SFC 29-09-2017). Μέσω της παρούσας εργασίας επιχειρείται η μελέτη των τάσεων συμμετοχής των δημοσίων υπαλλήλων σε μεταπτυχιακά προγράμματα εκπαίδευσης, η διερεύνηση των αιτιών της αναπτυξιακής αυτής δραστηριότητας, καθώς και η εξέταση των προκλήσεων που προβάλλουν από την αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων.

Η εμπειρική διερεύνηση πραγματοποιείται σε δείγμα 270 εργαζομένων που υπηρετούν σε διαφορετικές Υπηρεσίες και διευθύνσεις του Νομού Μαγνησίας, όπως σε Υπηρεσίες Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ και Β΄ Βαθμού, σε Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου και σε Υπηρεσίες που υπάγονται απευθείας σε Υπουργεία. Επιπλέον, το δείγμα αποτελείται και από δημοσίους υπαλλήλους που παρακολουθούν την τρέχουσα περίοδο Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ) στο Οικονομικό Τμήμα του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και υπηρετούν σε διαφορετικές Υπηρεσίες και εκτός του Νομού Μαγνησίας. Η έρευνα διενεργείται με στατιστική ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν από την τελική συλλογή 251 έγκυρων και πλήρως συμπληρωμένων, σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή, ερωτηματολογίων.

Από τη διερεύνηση της τάσης συμμετοχής των εργαζομένων σε ΠΜΣ προκύπτει μια ανοδική πορεία παρακολούθησης από το 2008 και μετά, ανεξαρτήτως οικογενειακής κατάστασης, χρόνου επαγγελματικής εμπειρίας και οργανισμού απασχόλησης, με τους άνδρες να παρουσιάζουν λίγο περισσότερες συμμετοχές από τις γυναίκες. Οι νεότεροι σε ηλικία υπάλληλοι, αν και είναι ελάχιστοι σε αριθμό, έχουν παρακολουθήσει ΠΜΣ σε

μεγαλύτερο ποσοστό από ότι οι υπάλληλοι μέσης ηλικίας (31-50 ετών). Σημειώνεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι άνω των 51 ετών που μετέχουν σε ΠΜΣ και όλοι οι τρίτεκνοι ή πολύτεκνοι γονείς δηλώνουν την παρακολούθηση των αντίστοιχων προγραμμάτων τα τελευταία δέκα χρόνια. Διαπιστώνεται, επίσης, ότι οι υπάλληλοι που είναι απόφοιτοι ΑΕΙ συνεχίζουν την μεταπτυχιακή τους εκπαίδευση, σε αντίθεση με τους αποφοίτους τεχνολογικής εκπαίδευσης. Ήδη, 37 εργαζόμενοι ΑΕΙ και 5 ΤΕΙ δηλώνουν τωρινή παρακολούθηση κάποιου μεταπτυχιακού προγράμματος εκπαίδευσης. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι που μετέχουν σε ΠΜΣ είναι μόνιμοι υπάλληλοι σε αντίθεση με τους υπαλλήλους με συμβάσεις εργασίας αορίστου ή ορισμένου χρόνου, γεγονός που δικαιολογείται από τον μεγαλύτερο αριθμό τους στο εξεταζόμενο δείγμα. Όσον αφορά το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας, σε ποσοστό συμμετοχής σε ΠΜΣ υπερέχουν οι υπάλληλοι με εμπειρία 16 έως 25 έτη που βρίσκονται σε ένα σημαντικό επαγγελματικό στάδιο εξέλιξης. Διερευνώντας τις τάσεις συμμετοχής με βάση τον οργανισμό απασχόλησης, διαπιστώνεται ότι οι υπάλληλοι των Υπηρεσιών που υπάγονται απευθείας σε Υπουργεία και οι εργαζόμενοι στους ΟΤΑ δηλώνουν τις περισσότερες συμμετοχές σε ΠΜΣ.

Επιπλέον, μελετώντας την πρόθεση συμμετοχής σε νέα ΠΜΣ, διαπιστώνεται ότι μεγάλο ποσοστό (67,6%) των υπαλλήλων που δεν έχουν μεταπτυχιακή εκπαίδευση δηλώνει επιθυμία συμμετοχής σε μελλοντικά προγράμματα, με τις γυναίκες να υπερέχουν των ανδρών. Όσοι έχουν παρακολουθήσει ένα ΠΜΣ δεν επιθυμούν σε ποσοστό 52% να συνεχίσουν περαιτέρω τις σπουδές. Θετική πρόθεση συμμετοχής δηλώνουν περισσότερο οι εργαζόμενοι μέσης ηλικίας 31-50 ετών, οι άγαμοι, αλλά και οι τρίτεκνοι ή πολύτεκνοι γονείς, ενώ αντίθετα αρνητική πρόθεση συμμετοχής δηλώνουν σε ποσοστό 71,1% οι παλαιότεροι υπάλληλοι με επαγγελματική εμπειρία άνω των 25 ετών. Τέλος, οι εργαζόμενοι με συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου επιθυμούν σε σημαντικό ποσοστό (75%) την εκπαίδευσή τους σε μελλοντικά ΠΜΣ και ακολουθούν με ανάλογο ποσοστό (70%) οι υπάλληλοι των Ν.Π.Ι.Δ. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με την έρευνα του Noe (2010) που υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ανάπτυξη χαρακτηρίζεται από διαφορετικά στάδια αναπτυξιακών δραστηριοτήτων ανάλογα με τα καθήκοντα του κάθε υπαλλήλου που απαιτούν διαφορετική αντιμετώπιση και εκτέλεση. Στο στάδιο της «συντήρησης», οι εργαζόμενοι, ως διαχειριστές-υπεύθυνοι για το νεώτερο προσωπικό, συμβάλουν αποφασιστικά στον οργανισμό απασχόλησης, έχουν αρκετά χρόνια εργασιακής εμπειρίας, με πολλές γνώσεις που απαιτούν αναθεώρηση και περαιτέρω ανάπτυξη. Ενώ στο τελευταίο στάδιο της «απεμπλοκής», τα άτομα προετοιμάζονται για μια αλλαγή στην ισορροπία μεταξύ των δραστηριοτήτων της

εργασίας και της μη απασχόλησης. Η φάση αυτή σημαίνει για πολλούς εργαζόμενους σταδιακή μείωση των ωρών εργασίας και προετοιμασία για συνταξιοδότηση, ενώ για μερικούς άλλους, ως ηγετικά στελέχη, το στάδιο αυτό συνδέεται με την παροχή οδηγιών στους άλλους υπαλλήλους, τη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη των σχετικών δράσεων.

Μέσα, λοιπόν, από αναλύσεις της συνάφειας των δημογραφικών στοιχείων με τις μεταβλητές που καθορίζουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε ΠΜΣ, διαπιστώνεται μία συνεχώς αυξανόμενη τάση παρακολούθησης μεταπτυχιακών προγραμμάτων τα τελευταία χρόνια από πολλούς εργαζόμενους του δημοσίου τομέα. Για τη μελέτη των αιτιών της έντονης αυτής εκδήλωσης ενδιαφέροντος αναλύονται βιβλιογραφικά έννοιες που απασχολούν τους δημοσίους υπαλλήλους και αφορούν την εργασιακή ανασφάλεια, την παρακίνηση και τη συμπεριφορά, την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση, καθώς και τους παράγοντες που συντελούν στην προσωπική, επαγγελματική και οικονομική τους εξέλιξη. Η βιβλιογραφική επισκόπηση ολοκληρώνεται με τη διερεύνηση του φαινομένου του πλεονάσματος προσόντων που γίνεται αντιληπτό από τους εργαζόμενους και τους επηρεάζει καθοριστικά.

Για τον έλεγχο της επίδρασης των παραπάνω εννοιών στη συμπεριφορά των υπαλλήλων δίνεται, μέσω των ερωτηματολογίων, μια σειρά ερωτήσεων με διαβαθμισμένες απαντήσεις σύμφωνα με την 5-βαθμη κλίμακα του Likert. Πραγματοποιείται παραγοντική ανάλυση των δεδομένων και συσχετίζονται οι εξαγόμενοι παράγοντες.

Τα αίτια της αυξανόμενης συμμετοχής των εργαζομένων σε ΠΜΣ διακρίνονται, με μια πρώτη ματιά, από τις συσχετίσεις των παραγόντων μεταξύ τους, αλλά και με τα δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων. Διαπιστώνεται ότι οι εργασιακές απαιτήσεις και παροχές αυξάνονται με την ηλικία, με την αύξηση των οικογενειακών υποχρεώσεων, καθώς και με το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας. Επιπλέον, όσο αυξάνονται οι εργασιακές απαιτήσεις και οι παροχές, πληθαίνουν τα κίνητρα εργασίας, αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση και η απόδοση, ενώ αντίθετα μειώνεται η εργασιακή δυσαρέσκεια. Το σημαντικότερο όμως γεγονός αποτελεί η παρατήρηση ότι με την αύξηση των εργασιακών απαιτήσεων και παροχών αυξάνονται και οι αναπτυξιακές δραστηριότητες των εργαζομένων σε ΠΜΣ. Το εύρημα αυτό συμφωνεί κατά μία έννοια με την άποψη των Uhl-Bien, Schermerhorn και Osborn (2014) ότι η ικανοποίηση και η απόδοση αλληλοεπηρεάζονται και ταυτόχρονα δέχονται επιρροές και από άλλους παράγοντες, όπως οι κατάλληλες και σωστά κατανοημένες παροχές και ανταμοιβές.

Τα κίνητρα στην εργασία σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση, ενώ η επίδραση των κινήτρων μειώνει την εργασιακή ανασφάλεια και δυσαρέσκεια, αποτέλεσμα που συμφωνεί με τους Uhl-Bien, Schermerhorn και Osborn (2014) που υποστηρίζουν ότι ένας ευχαριστημένος υπάλληλος είναι και παραγωγικός, καθώς και με τους Green και Heywood (2008) που παρατηρούν ότι οι αμοιβές που σχετίζονται με την απόδοση αυξάνουν την ικανοποίηση και την εργασιακή ασφάλεια. Παρόμοια θετική επίδραση ασκεί και η εργασιακή ικανοποίηση στην εργασιακή απόδοση, ενώ επηρεάζεται αρνητικά από την εργασιακή ανασφάλεια και δυσαρέσκεια. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με την έρευνα του De Witte (2005) που διαπιστώνει ότι η εργασιακή ανασφάλεια συσχετίζεται με τη μείωση της ικανοποίησης, τόσο από την εργασία, όσο και γενικότερα από τη ζωή. Επιπλέον, οι Yaşlıoğlu et al., (2013) υποστηρίζουν ότι η εργασιακή αβεβαιότητα σε συνδυασμό με το άγχος για το ασαφές μέλλον επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση που σχετίζεται καθοριστικά με την απόδοση και την παραγωγικότητα τόσο του ίδιου υπαλλήλου, όσο και του οργανισμού απασχόλησης. Αντίθετα, ο ικανοποιημένος και ευτυχισμένος εργαζόμενος τείνει να δεσμεύεται απέναντι στον οργανισμό απασχόλησής του και να επιστρέφει τη θετική αυτή επίδραση προς όφελος τελικά και του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η αποδοτικότητά του, ενισχύεται η οργανωσιακή του δέσμευση, συντελώντας αποτελεσματικά στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων του φορέα απασχόλησης (Markovits et al., 2010).

Η εργασιακή απόδοση συσχετίζεται θετικά με τις αναπτυξιακές δραστηριότητες των εργαζομένων που μετέχουν σε ΠΜΣ και επηρεάζει ανάλογα και την αναπτυξιακή αξιολόγηση, καθώς αυξάνονται και οι αναμενόμενες προσδοκίες των υπαλλήλων από την μεταπτυχιακή τους εκπαίδευση. Επίσης, οι αναπτυξιακές δραστηριότητες σε ΠΜΣ σχετίζονται θετικά με την αναπτυξιακή αξιολόγηση και τις πιθανότητες ανέλιξης σε περίπτωση οργανωσιακών αλλαγών, μειώνοντας παράλληλα το αίσθημα της εργασιακής ανασφάλειας. Πράγματι, αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ανασφάλεια για τη διατήρηση της απασχολησιμότητάς τους στο φορέα εργασίας τους, τότε είναι δυνατόν να επενδύσουν στην επαγγελματική τους ανάπτυξη (Parker, Arthur & Inkson, 2004). Εξάλλου, σύμφωνα με τις Bellou και Chatzinikou (2015), η ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων γίνεται όλο και πιο επιτακτική με την εφαρμογή ριζοσπαστικών οργανωσιακών αλλαγών, καθώς η αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων προσδίδει νέα δυναμική για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της νέας πραγματικότητας.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, η εργασιακή ανασφάλεια αναπτύσσεται όλο και πιο πολύ με τις μη αναμενόμενες εσωτερικές οργανωσιακές αλλαγές και επηρεάζει ανάλογα και το αίσθημα της εργασιακής δυσαρέσκειας. Ωστόσο, η έρευνα των Schweiger και DeNisi (1991, όπ. αναφ. στο De Witte, 2005) δείχνει ότι οι αναμενόμενες οργανωσιακές αλλαγές και η ενεργή συμμετοχή σε αυτές, αυξάνει την προβλεπτικότητα και τη δυνατότητα ελέγχου των μελλοντικών γεγονότων, μειώνοντας την εργασιακή ανασφάλεια. Από την έρευνα, επίσης, διαπιστώνεται ότι οι υπάλληλοι αορίστου και ορισμένου χρόνου έχουν λιγότερο χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας, εργάζονται σε Ν.Π.Δ.Δ και Ν.Π.Ι.Δ. και έχουν την τάση να αισθάνονται εργασιακά ανασφαλείς, ενώ είναι μειωμένος ο αριθμός των ΠΜΣ που έχουν παρακολουθήσει. Σύμφωνα με τους Klandermans et al., (2010), που διακρίνουν την υποκειμενική εργασιακή ανασφάλεια σε πιθανότητα απώλειας μιας θέσης εργασίας και σε σοβαρότητα απώλειας αυτής, οι εργαζόμενοι με προσωρινές συμβάσεις εργασίας έχουν αντιληπτή πιθανότητα απώλειας θέσεων υψηλή, αλλά η σοβαρότητα απώλειας είναι χαμηλή. Σε αντίθεση, οι εργαζόμενοι με απασχόληση αντικειμενικά ασφαλή, όπως οι μόνιμοι υπάλληλοι, εκτιμούν την πιθανότητα να χάσουν τη δουλειά τους ως χαμηλή, αλλά η σοβαρότητα απώλειας είναι μεγάλη. Ο De Witte (2005) προτείνει, για να ενισχυθεί η ικανότητα διαχείρισης των οποιαδήποτε αλλαγών, την ανάπτυξη των διαπροσωπικών και επαγγελματικών δεξιοτήτων των υπαλλήλων, για την καλλιέργεια της δυνατότητας επίλυσης απρόσμενων προβλημάτων και την αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση των υπηρεσιακών καθηκόντων.

Τέλος, το πλεόνασμα προσόντων συσχετίζεται θετικά με την ανώτερη εκπαίδευση και αναπτύσσεται βαθμιαία με την αναπτυξιακή αξιολόγηση των εργαζομένων, προκαλώντας εργασιακή δυσαρέσκεια, εφόσον δεν εκπληρώνονται οι αναμενόμενες προσδοκίες επαγγελματικής και οικονομικής εξέλιξης από τις αναπτυξιακές τους δραστηριότητες. Είναι γεγονός ότι, όταν οι εκπαιδευτικοί τίτλοι των εργαζομένων υπερβαίνουν το μέσο και τυπικό επίπεδο προσόντων που απαιτείται για την εκτέλεση της δουλειάς τους, παρουσιάζεται η λεγόμενη “κάθετη” αναντιστοιχία προσόντων (Cedefop, 2010b). Ενώ η οριζόντια αναντιστοιχία παρατηρείται όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι έχουν δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες, ακόμη και εμπειρία που συνθέτουν γενικότερα τα προσόντα, τα οποία δεν χρησιμοποιούνται επαρκώς και είναι απρόσφορα για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας (Erdogan et al., 2011). Από τη μία πλευρά η Θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων συγκεντρώνουν δεξιότητες που μπορούν στη συνέχεια να χρησιμοποιήσουν για να μεταβούν σε θέσεις υψηλότερου επιπέδου

(Becker, 1962), από την άλλη πλευρά όμως, η Θεωρία της Σχετικής Στέρησης ερμηνεύει την αρνητική αντίδραση και δυσαρέσκεια των εργαζομένων σε καταστάσεις ματαίωσης προσδοκιών (Crosby, 1976).

Για τον καλύτερο έλεγχο της συσχέτισης των διερευνούμενων εννοιών της εργασίας, πραγματοποιείται η ανάλυση παλινδρόμησης που επιτρέπει την επιβεβαίωση ή μη των υποθέσεων που αναπτύσσονται στην παρούσα έρευνα. Αρχικά, δημιουργείται ένα ερευνητικό μοντέλο που περιλαμβάνει τις εξεταζόμενες έννοιες που σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετίζονται μεταξύ τους θετικά ή αρνητικά. Στη συνέχεια αναπτύσσονται οι ερευνητικές υποθέσεις σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, καταλήγοντας στη διατύπωση έξι θεωρητικών προτάσεων-δηλώσεων.

Σύμφωνα με την 1<sup>η</sup> υπόθεση, οι οργανωσιακές αλλαγές που αναμένονται σε έναν οργανισμό συνδέονται θετικά με την εργασιακή ανασφάλεια. Η ανάλυση παλινδρόμησης επιβεβαιώνει τη συγκεκριμένη δήλωση, όπως ακριβώς ισχυρίζονται πολλοί ερευνητές (Ashford et al., 1989; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Ito & Brotheridge, 2007; Lee et al., 2006). Οι αναμενόμενες μειώσεις του μεγέθους ενός οργανισμού συντελούν στην αύξηση του αισθήματος της εργασιακής ανασφάλειας (Ashford et al., 1989). Είναι γεγονός ότι, οι κυβερνητικές πολιτικές που υποστηρίζουν ευέλικτες δυναμικές στην οικονομία και ιδιωτικοποιήσεις του δημοσίου τομέα τροφοδοτούν την εργασιακή ανασφάλεια (Kinnunen & Natti, 1994). Οι συχνές αναδιοργανώσεις, ακόμη και οι δημόσιες δηλώσεις σχετικά με την ανάγκη προσαρμογής σε νέες οργανωσιακές αλλαγές, αποτελούν συνθήματα κινδύνου ασφάλειας των θέσεων εργασίας (Ashford et al., 1989). Οι ραγδαίες αλλαγές που συντελούνται στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια, έπειτα από την υλοποίηση των βασικών δεσμεύσεων του Μνημονίου Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής, συντελούν στη δημιουργία ενός αβέβαιου και ρευστού περιβάλλοντος, αυξάνοντας το αίσθημα της εργασιακής ανασφάλειας στους δημοσίους υπαλλήλους.

Σύμφωνα με την 2<sup>η</sup> υπόθεση, η υψηλή εκπαίδευση επιδρά θετικά στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας. Η ανάλυση παλινδρόμησης επιβεβαιώνει τη συγκεκριμένη υπόθεση, όπως διαπιστώνουν οι περισσότερες έρευνες (Anderson et al., 2007; Elman & O'Rand, 2002; Hellgren & Sverke, 2003; Keim et al., 2014; Kinnunen & Natti, 1994). Οι υπάλληλοι που έχουν ολοκληρώσει υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης αποκτούν δεξιότητες και γνώσεις που τους καταστούν πιο ευέλικτους σε απειλές απώλειας θέσεων εργασίας, με δυνατότητα καλύτερων επιλογών, περιορίζοντας σημαντικά το αίσθημα της εργασιακής

ανασφάλειας (Hellgren & Sverke, 2003). Η νέα διεθνή οικονομική και ανταγωνιστική πραγματικότητα απαιτεί τη διαρκή ενημέρωση, εκπαίδευση και μετεκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημόσιου τομέα για να είναι έτοιμο να ανταποκριθεί στις συνεχόμενες αλλαγές και τις νέες προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει τα επόμενα χρόνια (ΕΣΠΑ 2014-2020/SFC 29-09-2017). Παρατηρείται, λοιπόν, ότι η υψηλή εκπαίδευση ενισχύει το ανθρώπινο κεφάλαιο και το προστατεύει από την εργασιακή ανασφάλεια (Elman & O'Rand, 2002).

Σύμφωνα με την 3<sup>η</sup> υπόθεση, τα κίνητρα σχετίζονται θετικά με την εργασιακή απόδοση. Η ανάλυση παλινδρόμησης επιβεβαιώνει τη συγκεκριμένη δήλωση, όπως ισχυρίζεται ο Aldefer (1969) και παρατηρούν οι Esteve et al., (2017). Οι εργαζόμενοι με κίνητρα αποτελούν ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο στους φορείς απασχόλησής τους, καθώς ενισχύουν την επιχειρηματική δραστηριότητα και αυξάνουν τα έσοδα του οργανισμού (Rajhans, 2012). Λόγω της μεγάλης οικονομικής ύφεσης και των αυξανόμενων μέτρων λιτότητας που λαμβάνονται την τελευταία δεκαετία, οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν σε καθεστώς πίεσης, με τους δημοσίους υπαλλήλους να υποχρεώνονται να εκτελούν περισσότερες εργασίες με λιγότερα διαθέσιμα μέσα. Σε ένα απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον, η ενίσχυση των κινήτρων εργασίας παίζει καθοριστικό ρόλο στην παρακίνηση των υπαλλήλων για την αύξηση της απόδοσής τους (Esteve et al., 2017).

Σύμφωνα με την 4<sup>η</sup> υπόθεση, το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, η ανάλυση παλινδρόμησης δεν επιβεβαιώνει τη συγκεκριμένη πρόταση, όπως υποστηρίζουν οι Ross και Reskin, (1992). Το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων μπορεί μεν να δημιουργεί ευκαιρίες επαγγελματικής ανόδου που συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά όταν οι προσδοκίες ανέλιξης δεν εκπληρώνονται, τότε παρουσιάζεται μια στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και της εργασιακής ικανοποίησης, όπως διαπιστώνει η έρευνα της Acker (2004). Οι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, καθώς οι αυξημένοι στόχοι φιλοδοξίας πέφτουν στο κενό που δημιουργείται μεταξύ των αποτελεσμάτων και των προσωπικών προσδοκιών (Clark & Oswald, 1996).

Σύμφωνα με την 5<sup>η</sup> υπόθεση, οι μεταπτυχιακές σπουδές επιδρούν θετικά στην προσωπική, επαγγελματική και οικονομική ανάπτυξη των στελεχών του δημοσίου τομέα. Για τον καλύτερο έλεγχο της σύνθετης αυτής υπόθεσης, πραγματοποιούνται δύο παλινδρομήσεις



με διαφορετικές μεταβλητές, προκειμένου να εξαχθούν πιο αξιόπιστα αποτελέσματα. Και από τις δύο παλινδρομήσεις επιβεβαιώνεται η συγκεκριμένη υπόθεση, ότι οι αναπτυξιακές δραστηριότητες των εργαζομένων σε ΠΜΣ επιδρούν θετικά στην προσωπική, επαγγελματική και οικονομική τους ανάπτυξη. Τα αποτελέσματα είναι σύμφωνα με τη γενικότερη έρευνα των Noe και Wilk (1993) που υποστηρίζουν ότι οι αναπτυξιακές δραστηριότητες των υπαλλήλων επηρεάζονται άμεσα από το εργασιακό περιβάλλον και από την αντίληψη των αναμενόμενων οφελών. Η καλύτερη δυνατή εξέλιξη και ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που θα εναρμονίζεται με τους στόχους και τις αξίες του φορέα απασχόλησης, προωθεί συγχρόνως την προσωπική και οργανωσιακή ανάπτυξη (Fuller & Unwin, 2004). Ειδικότερα, η ποσότητα των σπουδών σε συνδυασμό με την ποιότητα της εκπαίδευσης επιδρούν θετικά στην οικονομική εξέλιξη του ατόμου και της ευρύτερης κοινωνίας (Lee & Psacharopoulos, 1979). Εξάλλου, οι αναπτυξιακές δραστηριότητες των δημοσίων υπαλλήλων σε ΠΜΣ εναρμονίζονται με τις νέες απαιτήσεις της Ευρώπης για την επικαιροποίηση, αναβάθμιση και διεύρυνση των γνώσεων και δεξιοτήτων, ώστε να καταστούν αποτελεσματικότεροι στις αναμενόμενες και αυξανόμενες εργασιακές απαιτήσεις (Cedefop, 2010a).

Τέλος, σύμφωνα με τη 6<sup>η</sup> υπόθεση, το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται θετικά με την εργασιακή δυσαρέσκεια. Η ανάλυση παλινδρόμησης επαληθεύει τη συγκεκριμένη δήλωση, όπως διαπιστώνεται σε πολλές έρευνες (Battu et al., 1999; Beverly Burris, 1983; Fine & Nevo, 2008). Οι εργαζόμενοι βιώνουν πολλές φορές απογοήτευση, όταν αισθάνονται ότι δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που κατέχουν, ενώ έχουν εργαστεί σκληρά για να τις αποκτήσουν (Fine & Nevo, 2008). Έτσι, οι διαφορές μεταξύ πραγματικών και απαιτούμενων προσόντων εμποδίζουν την υλοποίηση των εργασιακών προσδοκιών και συντελούν στην εμφάνιση της εργασιακής δυσαρέσκειας (Congregado et al., 2016). Είναι γεγονός ότι το πλεόνασμα προσόντων αποτελεί ένα σοβαρό και μακροπρόθεσμο πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει η Ευρώπη, καθώς οι διαρθρωτικές αλλαγές επιταχύνουν τις αλλαγές στο περιεχόμενο εργασίας και στις απαιτούμενες δεξιότητες με συνέπεια την εκδήλωση, πέραν της εργασιακής δυσαρέσκειας, σημαντικών οικονομικών και κοινωνικών απωλειών (Cedefop, 2010b).

Διαπιστώνεται ότι η ανάλυση παλινδρόμησης επιτρέπει την καλύτερη συσχέτιση και μελέτη των διερευνούμενων εννοιών και επιβεβαιώνει τις πέντε από τις έξι ερευνητικές υποθέσεις. Μετά από τη συζήτηση και τον σχολιασμό των αποτελεσμάτων με βάση τις

ανάλογες μελέτες της σχετικής βιβλιογραφίας, μπορούν να εξαχθούν ορισμένες παρατηρήσεις που σηματοδοτούν τη συγκεκριμένη εργασία.

Με την ολοκλήρωση της ανάλυσης παλινδρόμησης των διερευνούμενων εννοιών συμπεραίνονται τα ακόλουθα:

✓ Οι οργανωσιακές αλλαγές επιφέρουν εργασιακή ανασφάλεια. Ωστόσο, οι Huang et al., (2012) προτείνουν στους οργανισμούς να παρέχουν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις κρίσεις ή με τις αλλαγές που ενδέχεται να εφαρμόσουν προκειμένου να μειωθεί η γνωστική εργασιακή ανασφάλεια. Η άμεση οργανωσιακή επικοινωνία παρέχει ορθές πληροφορίες στους υπαλλήλους, ενισχύει την ενημέρωσή τους για οργανωσιακά ζητήματα που σχετίζονται με τους επιχειρησιακούς στόχους, τις νέες εξελίξεις και δραστηριότητες, συμβάλλοντας αποφασιστικά στη μείωση της αβεβαιότητας. Το ίδιο επισημαίνεται και από τους Hellgren et al., (1999), καθώς η εργασιακή ανασφάλεια δεν αποτελεί αναπόφευκτη συνέπεια των οργανωσιακών αλλαγών που έχουν ως αποτέλεσμα τις μειώσεις του προσωπικού. Η παροχή ακριβών πληροφοριών για τις ενδεχόμενες εργασιακές εξελίξεις, ενισχύει την επικοινωνία, προετοιμάζει την εναλλακτική απασχόληση των εργαζομένων, περιορίζοντας το άγχος που δημιουργείται από την εργασιακή αβεβαιότητα και βελτιώνει την ικανοποίησή τους (Yaşlıoğlu et al., 2013).

✓ Η εργασιακή ανασφάλεια μπορεί να περιοριστεί με την υψηλή εκπαίδευση. Είναι γεγονός ότι οι σπουδές στην αρχή της σταδιοδρομίας παρέχουν τα απαραίτητα εφόδια για την εύρεση εργασίας και τη μετέπειτα βάση της καριέρας, ωστόσο όμως απαξιώνονται πολύ γρήγορα (Βασάλα, 2016). Για να μπορούν οι υπάλληλοι να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον απαιτείται διαρκής μάθηση και αδιάλειπτη προσοχή στην εμφάνιση νέων τάσεων, πρακτικών και ευκαιριών. Μόνο οι μαθητευόμενοι θα είναι σε θέση να συμβαδίσουν και να επιτύχουν σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από διασυνδέσεις, υψηλή τεχνολογία και διαρκείς αλλαγές (Uhl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2014).

✓ Τα κίνητρα ανάπτυξης επιδρούν καθοριστικά στην αύξηση της εργασιακής απόδοσης. Αν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η υπηρεσία του παρέχει κίνητρα ανάπτυξης και εξυπηρετεί τις ανάγκες του για οικονομική και επαγγελματική εξέλιξη, τότε ενισχύεται η οργανωσιακή του δέσμευση. Το γεγονός αυτό ισχυροποιεί το αίσθημα αφοσίωσης στην υπηρεσία, ενεργοποιεί τον υπάλληλο που υιοθετεί μια ενθουσιώδη στάση και προθυμία να προσφέρει τις υπηρεσίες του στους άλλους, βελτιώνοντας την απόδοσή του και την ποιότητα της

εργασίας (Uhl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2014). Επιπλέον, τα κίνητρα για μάθηση μπορούν να ενισχυθούν όταν οι εργαζόμενοι έχουν στη διάθεσή τους ρεαλιστικές πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη των αναπτυξιακών δραστηριοτήτων (Hicks & Klimoski, 1987).

✓ Το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης δεν ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση. Από τη μία πλευρά, πολλές έρευνες διαπιστώνουν ότι η εκπαίδευση συνιστά τη σημαντικότερη επένδυση, που παράγει μελλοντικά εισοδήματα, συνδέεται άμεσα με την αγορά εργασίας, ενισχύει την απασχόληση και αυξάνει την παραγωγικότητα (Becker, 1994; Psacharopoulos & Woodhall, 1985). Από την άλλη πλευρά, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται θετικά από τις κατάλληλες και σωστά κατανεμημένες ανταμοιβές και ειδικότερα από τα περιθώρια κέρδους (O' Driscoll & Randall, 1999; Rusbult & Farrell, 1983). Η προσφορά ευκαιριών και η παροχή ανταμοιβών στηρίζει την πρόταση αξίας του εργαζομένου. Όταν ο εργαζόμενος προσπαθεί ενεργά, δημιουργεί και αφοσιώνεται προσφέροντας τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, ενισχύει την αξία του μέσα στην εργασία. Ως αντάλλαγμα, ο εργοδότης, αναπτύσσοντας τη δική του αξία, ενισχύει την χρηματική αμοιβή, παρέχει πρόσθετα προνόμια, δημιουργεί ευνοϊκές εργασιακές συνθήκες και προσφέρει ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης. Αν όμως η πρόταση αξίας του εργαζομένου είναι αρνητική, δηλαδή οι γνώσεις, οι δεξιότητες και τα ενδιαφέροντα του δεν συνδυάζονται επιτυχώς με τις απαιτήσεις της εργασιακής θέσης, δεν σημειώνεται το συνταίριασμα ατόμου-θέσης με αποτέλεσμα να μην συνθέτεται το λεγόμενο «ψυχολογικό συμβόλαιο» που παρέχει εργασιακή ισορροπία και ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση (Uhl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2014).

✓ Οι μεταπτυχιακές σπουδές συντελούν στην προσωπική, επαγγελματική και οικονομική ανάπτυξη των στελεχών του δημοσίου τομέα. Είναι γεγονός ότι η διεργασία της διαρκούς μάθησης μέσα από τις καθημερινές εμπειρίες και τη συνεχή προσπάθεια αποτελεί το κλειδί της προσωπικής και επαγγελματικής επιτυχίας (Uhl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2014). Ειδικά, η εκπαίδευση κατά την εργασία αποτελεί σημαντική πηγή αύξησης των κερδών, καθώς οι εργαζόμενοι αποκτούν μεγαλύτερη εμπειρία. Οι Dimon και Shepherd (2005) αναφέρουν ότι η κατοχή συγκεκριμένων γνώσεων προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάθε εργαζόμενο. Με έρευνά του ο Psacharopoulos (1994) επιβεβαιώνει το ισχυρό πλεονέκτημα που αποκτούν οι απόφοιτοι Πανεπιστημίων που εργάζονται στο δημόσιο τομέα με την παροχή επιδόματος, καθώς επενδύουν στην προσωπική τους εκπαίδευση. Επιπλέον, έχει διαπιστωθεί ότι η προθυμία συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα πολλαπλών δραστηριοτήτων για την εκμάθηση τρόπου εκτέλεσης επιπλέον εργασιών, δίνει τη

δυνατότητα ανάληψης περισσότερων ευθυνών αυτοδιαχείρισης, αυξάνοντας την ευελιξία του εργατικού δυναμικού, συντελώντας ταυτόχρονα στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας (Shaw et al., 2005).

✓ Το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων μπορεί να επιφέρει εργασιακή δυσαρέσκεια. Εάν τα λαμβανόμενα εφόδια από διάφορους τύπους εκπαίδευσης έχουν ελάχιστη ή μηδαμινή επίδραση στις ζητούμενες επαγγελματικές δεξιότητες που απαιτούν οι νέες τεχνολογίες παραγωγής, τότε το πλεόνασμα προσόντων αποτελεί ένα σοβαρό και μακροπρόθεσμο πρόβλημα (Rouliakas, 2012). Η πρόσφατη οικονομική κρίση, η παγκόσμια κινητικότητα των θέσεων εργασίας και τα αυξανόμενα επίπεδα εκπαίδευσης οδηγούν σε μια κατάσταση κατά την οποία αυξάνεται ο αριθμός των εργαζομένων που έχουν περισσότερες δεξιότητες και εκπαίδευση από ότι απαιτείται για την εκτέλεση της εργασίας τους. Έτσι, τις περισσότερες φορές, παγιδεύονται σε μια απασχόληση υποδεέστερη των δυνατοτήτων τους με συνέπεια τη συνεχή μη αξιοποίηση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους και την τελική απαξίωση αυτών (Rouliakas, 2012). Ωστόσο, σύμφωνα με την Glenda Quintini (2011), το πλεόνασμα προσόντων είναι ένα προσωρινό φαινόμενο που οι περισσότεροι εργαζόμενοι ξεπερνούν κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, ενώ ορισμένοι δεν καταφέρνουν να μετατρέψουν το πλεόνασμα αυτό σε ενισχυτικό παράγοντα επαγγελματικής ανέλιξης, καθώς επηρεάζονται αρνητικά από τις βαρύνουσες συνέπειές του.

Μέσα από τη διενέργεια της συγκεκριμένης έρευνας και την αξιολόγηση των παραπάνω συμπερασμάτων προκύπτουν δύο σημαντικές προκλήσεις για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης:

- Μπορούν οι μεταπτυχιακές σπουδές να παρέχονται ως κίνητρα ανάπτυξης των δημοσίων υπαλλήλων, και
- Η αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων που επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή των υπαλλήλων σε προγράμματα μεταπτυχιακής εκπαίδευσης δύναται να αξιοποιούνται αποδοτικά μέσα στα συγκεκριμένα πλαίσια του ελληνικού δημόσιου τομέα.

Η απόδοση της επένδυσης στην εκπαίδευση επιστρέφει συσσωρευμένη με κέρδη και στους υπαλλήλους και στους οργανισμούς απασχόλησής τους (Ψαχαρόπουλος, 2005). Η συνεχής προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη προϋποθέτει ριζική αλλαγή στάσης απέναντι στη μάθηση και την εργασία. Η εκπαίδευση και η επιστημονική κατάρτιση αποτελούν το προστάδιο της επαγγελματικής ανάπτυξης των στελεχών και οι οργανισμοί

απασχόλησης έχουν την απόλυτη ευθύνη σχεδιασμού της σταδιοδρομίας τους. Το σημαντικότερο ρόλο τον έχουν οι εργοδότες που πρέπει να ενθαρρύνουν και να διευκολύνουν την επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων, ώστε να επιτευχθεί υψηλό επίπεδο βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης και απασχόλησης (Goree, 2002).

Από την μια πλευρά, ένα εργασιακό περιβάλλον που είναι επεκτατικό και δυναμικό και αναγνωρίζει την ανάπτυξη των εξειδικευμένων δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, προσφέρει ευκαιρίες συμμετοχής στη μάθηση και ενθαρρύνει τους εργαζομένους να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους, συμβάλλοντας αποφασιστικά στην προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους (Evans & Kersh, 2004). Ωστόσο, η επαγγελματική ανάπτυξη που θα βελτιώσει την απόδοση των υπαλλήλων και θα αναβαθμίσει την λειτουργία των υπηρεσιών δεν επιτυγχάνεται με την προσφορά γενικών και αορίστων γνώσεων (Πασσάς & Τσέκος, 2004). Απαιτείται ανάπτυξη επιστημονικών προγραμμάτων και εργαλείων στοχευόμενης κατάρτισης, καθώς και εντοπισμός των υπηρεσιακών αναγκών και της εξειδικευμένης εκπαίδευσης σε νέες τεχνολογίες για την αντιμετώπιση της ανεπαρκούς κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού που αναλαμβάνει συνεχώς αυξανόμενα καθήκοντα με διαρκώς μειούμενα κίνητρα (ΕΣΠΑ 2014-2020/SFC 29-09-2017).

Από την άλλη πλευρά, η ενεργοποίηση του θετικού δυναμικού της ανθρώπινης δραστηριότητας σε συνδυασμό με την αξιοποίηση των προσόντων που αποκτώνται με την επιστημονική εκπαίδευση και κατάρτιση έχουν ζωτική σημασία και για την αντιμετώπιση της αναποτελεσματικής οργάνωσης και διαχείρισης των παραγωγικών δυνάμεων, αλλά και για την προώθηση της κοινωνικής ανάπτυξης και συνοχής στην Ευρώπη (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2008). Η πρόκληση της αναντιστοιχίας δεξιοτήτων που συνεπάγεται πραγματικές οικονομικές και κοινωνικές απώλειες (Rouliakas, 2012) μπορεί να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά όταν η σύγχρονη δημόσια διοίκηση προωθεί ένα σύστημα διοίκησης που θεμελιώνεται στη δυναμικότητα των επαγγελματικών χαρακτηριστικών και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων και αναγνωρίζει τη συνεισφορά τους στην οργανωσιακή απόδοση και την κοινωνική ανάπτυξη (Ραμματά, 2016).

Με την παρούσα έρευνα επιχειρείται η μελέτη της αυξανόμενης τάσης συμμετοχής σε προγράμματα μεταπτυχιακής εκπαίδευσης των στελεχών του δημοσίου τομέα και η διερεύνηση των αιτιών των αναπτυξιακών αυτών δραστηριοτήτων. Ωστόσο, οι προκλήσεις που προκύπτουν από την εξέλιξη αυτού του φαινομένου απλώς καταγράφονται και συζητούνται. Θα ήταν καλύτερα αξιολογήσιμα τα αποτελέσματα, εφόσον πραγματοποιηθούν

μελλοντικά νέες έρευνες που να αποτυπώνουν την αξιοποίηση της σχέσης μεταξύ των εκπαιδευτικών και επαγγελματικών επιτευγμάτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπλέον, η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιείται σε ένα σχετικά περιορισμένο δείγμα δημοσίων υπαλλήλων που υπηρετούν σε υπηρεσίες του Νομού Μαγνησίας και έχουν υποστεί σημαντικές αλλαγές στην περίοδο της οικονομικής κρίσης. Θα είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εντοπιστούν οι τάσεις και τα αίτια ανάπτυξης των στελεχών του δημοσίου τομέα όχι μόνο και άλλων γεωγραφικών περιοχών, αλλά και ευρύτερων πληθυσμών σε περισσότερους επαγγελματικούς τομείς.

Η προσπάθεια εκσυγχρονισμού του ελληνικού δημοσίου τομέα εμφανίζεται ήδη από το 1974 (Παπούλιας, 1991), αλλά χάνεται κάπου στην πορεία και παρουσιάζεται στη σημερινή εποχή ως αναγκαία και δεσμευτική πολιτική για όλα τα κράτη μέλη της Ευρώπης. Ο Παπούλιας (1991) τονίζει την εκρηκτική δυναμικότητα του δημοσίου τομέα, χαρακτηρίζοντάς τον ως «ακίνητο ηφαίστειο». Ήδη έχουν ξεκινήσει να διαφαίνονται οι αυτόνομες αναπτυξιακές δραστηριότητες των εργαζομένων, οι οποίες θα πρέπει άμεσα να υποστηριχθούν και να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά τα παραγόμενα εκπαιδευτικά επιτεύγματα. Η παρούσα έρευνα αποδεικνύει, σύμφωνα με την έρευνα των Judge et al., (2001), ότι ο απαιτητικός εργασιακός ρόλος, που προσδίδει όμως και τις ανάλογες παροχές, προκαλεί την ανάπτυξη αυτόνομων αναπτυξιακών κινήτρων που συνδέονται με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης, περιορίζοντας την εκδήλωση της εργασιακής δυσαρέσκειας. Αποτελεί, λοιπόν πρόκληση για τη Δημόσια Διοίκηση να προωθήσει τη συνεργασία μεταξύ της προσωπικής και οργανωσιακής ανάπτυξης, όπως τονίζουν οι Fuller και Unwin (2004), ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή εξέλιξη των δεξιοτήτων του προσωπικού που θα δεσμεύεται στους στόχους και τις αξίες του φορέα απασχόλησης για ποιοτικότερη, αποδοτικότερη και πιο αξιόπιστη διαχείριση των σύγχρονων κοινωνικών αναγκών.\_

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Acker, G. M. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community mental health journal*, 40(1), 65-73.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In *Action control* (pp. 11-39). Springer Berlin Heidelberg.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1988). Theory of reasoned action-Theory of planned behavior. *University of South Florida*.
- Alba-Ramirez, A., & San Segundo, M. J. (1995). The returns to education in Spain. *Economics of Education Review*, 14(2), 155-166
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Alfes, K., Shantz, A., & Baalen, S. (2016). Reducing perceptions of overqualification and its impact on job satisfaction: the dual roles of interpersonal relationships at work. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 84-101.
- Anderson, C. J., & Pontusson, J. (2007). Workers, worries and welfare states: Social protection and job insecurity in 15 OECD countries. *European Journal of Political Research*, 46(2), 211-235.
- Antonacopoulou, E. P., & FitzGerald, L. (1996). Reframing competency in management development. *Human Resource Management Journal*, 6(1), 27-48.
- Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2000). Does higher remuneration equal higher job performance?: an empirical assessment of the need-progression proposition in selected need theories. *South African Journal of Business Management*, 31(2), 53-64.
- Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719.
- Arrow, K. J. (1973). Higher education as a filter. *Journal of public economics*, 2(3), 193-216.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management journal*, 32(4), 803-829.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44(9), 1175.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of psychology*, 52(1), 1-26.
- Bartel, A. P. (1995). Training, wage growth, and job performance: Evidence from a company database. *Journal of Labor Economics*, 13(3), 401-425.

- Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of management development*, 24(10), 929-943.
- Battu, H., Belfield, C. R., & Sloane, P. J. (1999). Overeducation among graduates: a cohort view. *Education economics*, 7(1), 21-38.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of political economy*, 70(5, Part 2), 9-49.
- Becker, G. S. (1994). Human capital revisited. In *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (3rd Edition)* (pp. 15-28). The University of Chicago Press
- Bellou, V. (2009). Profiling the desirable psychological contract for different groups of employees: Evidence from Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 810-830.
- Bellou, V., & Chatzinikou, I. (2015). Preventing employee burnout during episodic organizational changes. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 673-688.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185.
- Brandstädter, J. (1989). Personal self-regulation of development: Cross-sequential analyses of development-related control beliefs and emotions. *Developmental Psychology*, 25(1), 96.
- Büchel, F., & Van Ham, M. (2003). Overeducation, regional labor markets and spatial flexibility. *Journal of Urban Economics*, 53(3), 482-493
- Buitendach, J. H., & De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27-37.
- Burris, B. H. (1983). The human effects of underemployment. *Social Problems*, 31(1), 96-110.
- Cappelli, P. (Ed.). (1999). *Employment practices and business strategy*. Oxford University Press.
- Cedefop. (2010a). Ενημερωτικό Σημείωμα: *Μαθαίνοντας να αλλάζουμε: Η μεταρρύθμιση της επαγγελματικής κατάρτισης στην Ευρώπη 2002-2010*. Διαθέσιμο στο: [http://cedefop.europa.eu/files/9042\\_el.pdf](http://cedefop.europa.eu/files/9042_el.pdf)
- Cedefop (2010b). Ενημερωτικό Σημείωμα. *Αναντιστοιχία δεξιοτήτων: Σε αναζήτηση λύσεων*. Διαθέσιμο στο: [www.cedefop.europa.eu/files/9023\\_el.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/9023_el.pdf)



- Chen, C. J., Shih, H. A., & Yeh, Y. C. (2011). Individual initiative, skill variety, and creativity: The moderating role of knowledge specificity and creative resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3447-3461.
- Cheng, Y., Chen, C. W., Chen, C. J., & Chiang, T. L. (2005). Job insecurity and its association with health among employees in the Taiwanese general population. *Social science & medicine*, 61(1), 41-52.
- Cholezas, I., & Tsakoglou, P. (1999). Private returns to education in Greece: A review of the empirical literature. *Returns to human capital in Europe: A literature review*, 147-162.
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137-150.
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of public economics*, 61(3), 359-381.
- Collins, C. J., Hanges, P. J., & Locke, E. A. (2004). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Human performance*, 17(1), 95-117.
- Congregado, E., Iglesias, J., Millán, J. M., & Román, C. (2016). Incidence, effects, dynamics and routes out of overqualification in Europe: A comprehensive analysis distinguishing by employment status. *Applied Economics*, 48(5), 411-445.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological review*, 83(2), 85
- Cross, K. P. (1981). *Adults as Learners. Increasing Participation and Facilitating Learning.* San Francisco: Jossey-Bass
- Cuyper, N. D., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., Witte, H. D., & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology*, 57(3), 488-509.
- De la Fuente, A. & Ciccone, A., (2002). *Human Capital in a Global and Knowledge-Based Economy.* Final Report for the European Commission. Directorate-General for Employment and Social Affairs, Luxembourg.
- De Witte, H. D. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of work and Organizational psychology*, 8(2), 155-177.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.
- De Witte, H., & Näswall, K. (2003). Objective ' vs subjective ' job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and industrial democracy*, 24(2), 149-188.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what " and " why " of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.

- Dijksterhuis, A., & Bargh, J. A. (2001). The perception-behavior expressway: Automatic effects of social perception on social behavior. *Advances in experimental social psychology*, 33, 1-40.
- Diller, L. (1954). Conscious and Unconscious Self-Attitudes after Success and Failure. *Journal of personality*, 23(1), 1-12.
- Dimov, D. P., & Shepherd, D. A. (2005). Human capital theory and venture capital firms: exploring “home runs” and “strike outs”. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 1-21.
- Dolton, P., & Silles, M. (2001). *Over education in the graduate labour market: some evidence from alumni data*. Centre for the Economics of Education, London School of Economics and Political Science.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information management & computer security*, 14(1), 51-64.
- Duncan, G. J., & Hoffman, S. D. (1981). The incidence and wage effects of overeducation. *Economics of Education Review*, 1(1), 75-86.
- Elman, C., & Angela, M. O. (2002). Perceived job insecurity and entry into work-related education and training among adult workers. *Social Science Research*, 31(1), 49-76.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: the moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 557.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J., & Truxillo, D. M. (2011). Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 215-232.
- Erdsieck, D. (2017). *Dynamics of overqualification: Evidence from the early career of graduates*, ZEW - Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung / Center for European Economic Research
- Esteve, M., Schuster, C., Albareda, A., & Losada, C. (2017). The Effects of Doing More with Less in the Public Sector: Evidence from a Large-Scale Survey. *Public Administration Review*.
- Ettorre, B. (1999). Is salary a motivator?. *Management Review*, 88(1), 8-8.
- Evans, K., & Kersh, N. (2004). Recognition of tacit skills and knowledge: Sustaining learning outcomes in workplace environments. *Journal of Workplace Learning*, 16(1/2), 63-74.
- Feldman, D. C., & Turnley, W. H. (1995). Underemployment among recent business college graduates. *Journal of Organizational Behavior*, 16(S1), 691-706.
- Fine, S., & Nevo, B. (2008). Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 346-355.
- Fuller, A., & Unwin, L. (2004). Integrating organisational and personal development. *Workplace learning in context*, 126-144.

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gatewood, E. J., Shaver, K. G., Powers, J. B., & Gartner, W. B. (2002). Entrepreneurial expectancy, task effort, and performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(2), 187-206.
- Giordano, R., Depalo, D., Pereira, M. C., Eugène, B., Papapetrou, E., Perez, J.J, Reiss, L., & Roter, M. (2011). "The Public Sector Pay Gap in a Selection of Euro Area Countries", European Central Bank, Working Paper, December, 1-40.
- Glytsos, N. P. (1990). Anticipated graduate job mismatches and higher education capacity inadequacies in Greece. *Higher Education*, 19(4), 397-418.
- Gopee, N. (2002). Human and social capital as facilitators of lifelong learning in nursing. *Nurse Education Today*, 22(8), 608-616.
- Green, J. (2000). *Job satisfaction of community college chairpersons* (Doctoral dissertation).
- Green, F. (2004). Why has work effort become more intense?. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(4), 709-741.
- Green, C., & Heywood, J. S. (2008). Does performance pay increase job satisfaction?. *Economica*, 75(300), 710-728.
- Green, F., & Zhu, Y. (2010). Overqualification, job dissatisfaction, and increasing dispersion in the returns to graduate education. *Oxford Economic Papers*, 62(4), 740-763.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management review*, 9(3), 438-448.
- Groot, W., & Maassen van den Brink, H. (2000). Overeducation in the labor market: a meta-analysis. *Economics of education review*, 19(2), 149-158.
- Harbison, F.H., 1973. *Human Resources as the Wealth of Nations*. New York: Oxford University Press.
- Heaney, C. A., Israel, B. A., & House, J. S. 1994. Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social Science and Medicine*, 38: 1431-1437.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179-195.
- Hellgren, J., & Sverke, M. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 215-236.
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and process management*, 6(2), 91.
- Hershey, R. (1972). Effects of anticipated job loss on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 56(3), 273.

- Herzberg, F., Mauser, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley
- Hicks, W. D., & Klimoski, R. J. (1987). Entry into training programs and its effects on training outcomes: A field experiment. *Academy of management journal*, 30(3), 542-552.
- Hodkinson, P., Hodkinson, H., Evans, K., Kersh, N., Fuller, A., Unwin, L., & Senker, P. (2004). The significance of individual biography in workplace learning. *Studies in the Education of Adults*, 36(1), 6-24.
- Huang, G. H., Niu, X., Lee, C., & Ashford, S. J. (2012). Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 752-769.
- Hughes, D., & Galinsky, E. (1994). Work experiences and marital interactions: Elaborating the complexity of work. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 423-438.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2007). Exploring the predictors and consequences of job insecurity's components. *Journal of Managerial Psychology*, 22(1), 40-64.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T. & Smith K. A. (1991). *Cooperative Learning: Increasing College Faculty Instructional Productivity*. ASHE-ERIC Higher Education Report No. 4, 1991. ASHE-ERIC Higher Education Reports, George Washington University, One Dupont Circle, Suite 630, Washington, DC 20036-1183.
- Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (1996). Perceived overqualification and psychological well-being. *The Journal of social psychology*, 136(4), 435-445.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376 – 407.
- Kasemsap, K. (2017). Examining the roles of job satisfaction and organizational commitment in the global workplace. *Handbook of research on human resources strategies for the new millennial workforce*, 148-176.
- Keim, A. C., Landis, R. S., Pierce, C. A., & Earnest, D. R. (2014). Why do employees worry about their jobs? A meta-analytic review of predictors of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 19 No. 3, pp. 269-290.
- Kinnunen, U., & Nätti, J. (1994). Job insecurity in Finland: Antecedents and consequences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(3), 297-321.
- Kioulafas, K., Donatos, G., & Michailidis, G. (1991). Public and private sector wage differentials in Greece. *International Journal of Manpower*, 12(3), 9-14

- Klandermans, B., & van Vuuren, T. (1999). Job insecurity: introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 145-153.
- Klandermans, B., Hesselink, J. K., & Van Vuuren, T. (2010). Employment status and job insecurity: On the subjective appraisal of an objective status. *Economic and Industrial Democracy*, 31(4), 557-577.
- Koustelios, A. D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International journal of educational management*, 15(7), 354-358.
- Lambropoulos, H. (1990). *Human capital and the demand for education in post-war Greece: Incentives and rewards* (Doctoral dissertation, London School of Economics and Political Science (United Kingdom)).
- Lawrence P. & Lorsch J. (1983). *Οργανωσιακή Ανάπτυξη: Διάγνωση και Δράση*. Αθήνα: Gutenberg
- Lee, K. H., & Psacharopoulos, G. (1979). International comparisons of educational and economic indicators, revisited. *World Development*, 7(11), 995-1004.
- Lee, C., Bobko, P., & Chen, Z. X. (2006). Investigation of the multidimensional model of job insecurity in China and the USA. *Applied Psychology*, 55(4), 512-540.
- 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.
- Lianos, T. P., Asteriou, D., & Agiomirgianakis, G. M. (2004). Foreign university graduates in the Greek labour market: Employment, salaries and overeducation. *International Journal of Finance & Economics*, 9(2), 151-164.
- Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J., & Wang, M. (2015). Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 250-271.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2009). Has goal setting gone wild, or have its attackers abandoned good scholarship?. *Academy of Management Perspectives*, 23(1).
- Loi, R., Ngo, H. Y., Zhang, L., & Lau, V. P. (2011). The interaction between leader-member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 669-685
- London, M. (1989). *Managing the training enterprise: High-quality, cost-effective employee training in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Luksyte, A., & Spitzmueller, C. (2016). When are overqualified employees creative? It depends on contextual factors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 635-653.

- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. *Journal of organizational behavior*, 305-320.
- Manolopoulos, D. (2007). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30(1), 63-85.
- Manski, C. F., & Straub, J. D. (1999). *Worker perceptions of job insecurity in the mid-1990s: Evidence from the Survey of Economic Expectations* (No. w6908). National Bureau of Economic Research.
- Markovits, Y., Davis, A. J., & Van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77-99.
- Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D., & Dick, R. V. (2010). The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private sector employees. *International Public Management Journal*, 13(2), 177-196.
- Markovits, Y., Boer, D., & van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, 32(3), 413-422.
- Martinez, P.G., Lengnick-Hall M.L., & Kulkarni, M. (2014). Overqualified? A conceptual model of managers' perceptions of overqualification in selection decisions. *Personnel Review*, 43(6), 957-974.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 509-536.
- McCartney, W. W., & Campbell, C. R. (2006). Leadership, management, and derailment: A model of individual success and failure. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(3), 190-202.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand
- McGuinness, S., & Pouliakas, K. (2017). Deconstructing Theories of Overeducation in Europe: A Wage Decomposition Approach. In *Skill Mismatch in Labor Markets* (pp. 81-127). Emerald Publishing Limited.
- Menon, M. E., & Athanasoula-Reppa, A. (2011). Job satisfaction among secondary school teachers: The role of gender and experience. *School Leadership & Management*, 31(5), 435-450.
- Minnesota Satisfaction Questionnaire (1977). Vocational Psychology Research, University of Minnesota. Ανακτήθηκε 10 Οκτωβρίου, 2017, από το <http://vpr.psych.umn.edu/instruments/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>

- Mok, K.H. & Neubauer, D. (2015). Higher education governance in crisis: a critical reflection on the massification of higher education, graduate employment and social mobility. *Journal of Education and Work*, Vol. 29 No. 1, pp. 1-12
- Ng, A. K., Koo, A. C., & Ho, W. J. (2009). The motivations and added values of embarking on postgraduate professional education: Evidences from the maritime industry. *Transport Policy*, 16(5), 251-258.
- Ng, A. K., Koo, A. C., & Pallis, A. A. (2011). Professionalization of the shipping industry via postgraduate education. *Ocean & coastal management*, 54(5), 364-373.
- Noe, R. A., & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of applied psychology*, 78(2), 291.
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology*, 48(2), 197-209.
- Parker, P., Arthur, M. B., & Inkson, K. (2004). Career communities: a preliminary exploration of member-defined career support structures. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 489-514.
- Patrinos, H. A. (1997). Overeducation in Greece. *International Review of Education*, 43(2), 203-223.
- Pelletier, D., Donoghue, J., & Duffield, C. (2003). Australian nurses' perception of the impact of their postgraduate studies on their patient care activities. *Nurse Education Today*, 23(6), 434-442.
- Pissarides, C. A. (2000) Human capital and growth: a synthesis report, OECD Development Centre, *Technical Papers No. 168* (Paris, OECD).
- Porter, L. W. (1963). Job attitudes in management: II. Perceived importance of needs as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 47(2), 141.
- Pouliakas, K., (2012). The skill mismatch challenge in Europe. In *Employment and Social Developments in Europe 2012*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Doi:10.2767/86080
- Pouliakas, K., (2014). "A balancing act at times of austerity: matching the supply and demand for skills in the Greek labour market". Discussion Paper No. 7915, *Institute for the Study of Labor (IZA)*, Bonn, pp. 1-41
- Psacharopoulos, G. (1985). Returns to education: a further international update and implications. *Journal of Human resources*, 583-604.
- Psacharopoulos, G., & Woodhall, M. (1993). *Education for development*. Oxford University Press.
- Psacharopoulos, G. (1994). Returns to investment in education A global update. *World development*, 22(9), 1325-1343.

- Quintini, G. (2011). Over-qualified or under-skilled: A review of existing literature. *OECD Social, Employment, and Migration Working Papers*, (121), 0\_1.
- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85.
- Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied psychology*, 53(4), 518-528
- Roelen, C. A., Koopmans, P. C., & Groothoff, J. W. (2008). Which work factors determine job satisfaction?. *Work*, 30(4), 433-439.
- Roskies, E., & Louis-Guerin, C. (1990). Job insecurity in managers: Antecedents and consequences. *Journal of organizational behavior*, 11(5), 345-359.
- Ross, C. E., & Reskin, B. F. (1992). Education, control at work, and job satisfaction. *Social Science Research*, 21(2), 134-148.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, 68(3), 429.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Santos, J. R. A. (1999). Cronbach's alpha: A tool for assessing the reliability of scales. *Journal of extension*, 37(2), 1-5.
- Schalock, R. L. (2004). The concept of quality of life: what we know and do not know. *Journal of intellectual disability research*, 48(3), 203-216.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17.
- Shaw, J. D., Gupta, N., Mitra, A., & Ledford Jr, G. E. (2005). Success and survival of skill-based pay plans. *Journal of Management*, 31(1), 28-49.
- Shoss, M. K. (2017). Job Insecurity: An Integrative Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 0149206317691574.
- Sicherman, N., & Galor, O. (1990). A theory of career mobility. *Journal of political economy*, 98(1), 169-192.
- Skirbekk, V. (2004). Age and individual productivity: A literature survey. *Vienna yearbook of population research*, 133-153
- Snape, E., & Redman, T. (2003). An evaluation of a three-component model of occupational commitment: dimensionality and consequences among United Kingdom human resource management specialists. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 152.
- Sotirakou, T., & Zeppou, M. (2005). How to align Greek civil service with European Union public sector management policies: a demanding role for HR managers in the contemporary public administration context. *International Journal of Public Sector Management*, 18(1), 54-82.



- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Story, P. A., Hart, J. W., Stasson, M. F., & Mahoney, J. M. (2009). Using a two-factor theory of achievement motivation to examine performance-based outcomes and self-regulatory processes. *Personality and individual differences*, 46(4), 391-395.
- Tsang, M. C., & Levin, H. M. (1985). The economics of overeducation. *Economics of Education Review*, 4(2), 93-104.
- Tsang, M. C., Rumberger, R. W., & Levin, H. M. (1991). The impact of surplus schooling on worker productivity. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 30(2), 209-228.
- Tzivanakos, A. (2014). *Συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης εργαζομένων: αδυναμίες και προτάσεις βελτίωσης. Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας* (Doctoral dissertation, Πρόγραμμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου).
- Uhl-Bien M., Schermerhorn J. & Osborn R. (2014). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Βούζας Φ. (Γεν.επιμ. Ελ.Έκδ.), Βρόντης Δ., Μπέλλου, Β. (Επιμ.Επιμέρ.Ενοτ.Ελ.Έκδ.). Κύπρος: Broken Hill και Π.Χ. Πασχαλίδης
- Vaisey, S. (2006). Education and its discontents: Overqualification in America, 1972–2002. *Social Forces*, 85(2), 835-864.
- Van Emmerik, I. J. (2004). The more you can get the better: Mentoring constellations and intrinsic career success. *Career Development International*, 9(6), 578-594
- Vander Elst, T., De Cuyper, N., Baillien, E., Niesen, W., & De Witte, H. (2016). Perceived control and psychological contract breach as explanations of the relationships between job insecurity, job strain and coping reactions: towards a theoretical integration. *Stress and Health*, 32(2), 100-116
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley
- Wirz, A., & Atukeren, E. (2005). An analysis of perceived overqualification in the Swiss labor market. *Economics Bulletin*, 9(2), 1-10.
- Yaşlıoğlu, M., Karagülle, A. Ö., & Baran, M. (2013). An empirical research on the relationship between job insecurity, job related stress and job satisfaction in logistics industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 332-338.
- Βασάλα, Π. (2016). Η υποστήριξη των αποφοίτων του μεταπτυχιακού προγράμματος «Σπουδές στην Εκπαίδευση» του ΕΑΠ από το εργασιακό τους περιβάλλον κατά τη διάρκεια των σπουδών τους. *Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση*, 5(2Α).
- Γκόβαρης & Ρουσσάκης, (2008). *Ευρωπαϊκή Ένωση: Πολιτικές στην Εκπαίδευση*. Γ'Κ.Π.Σ./Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. ΙΙ / ΕΝΕΡΓΕΙΑ 2.1.1/ Κατηγορία Πράξεων 2.1.1.στ: «Επιμόρφωση Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης». Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

- Δημητριάδη, Ζ. (2000). *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*. Αθήνα: Interbooks
- Δημητρόπουλος, Ε. (2002). *Η επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου και οι σχετικές θεωρίες*. Στο Κασσωτάκης, Μ. (Επιμ.). *Συμβουλευτική και Επαγγελματικός Προσανατολισμός: Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Τυπωθήτω- Γ. Δαρδανός.
- Δημητρόπουλος, Ε. (2009). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Επιστημονικής Εργασίας: Προς Ένα Συστηματικό Δυναμικό Μοντέλο*. Εκδόσεις: Έλλην
- ΕΛΣΤΑΤ (2015). *ΕΛΛΑΣ με αριθμούς: Ιούλιος-Σεπτέμβριος 2015*. Ελληνική Στατιστική Αρχή. Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2017, από το διαδίκτυο: [https://www.statistics.gr/documents/20181/300673/GreeceInFigures\\_2015Q3\\_GR.pdf/e0897735-44e7-4d40-ff5-79f14317f7e2](https://www.statistics.gr/documents/20181/300673/GreeceInFigures_2015Q3_GR.pdf/e0897735-44e7-4d40-ff5-79f14317f7e2)
- ΕΣΠΑ 2014-2020/SFC2014. Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα. *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα βάσει του στόχου «Επενδύσεις για την Ανάπτυξη και την Απασχόληση»*. Διαθέσιμο στο: [https://www.espa.gr/elibrary/Metarrythmisi\\_Dimosiou\\_2014GR05M2OP001\\_1\\_2\\_el](https://www.espa.gr/elibrary/Metarrythmisi_Dimosiou_2014GR05M2OP001_1_2_el)
- ΕΣΠΑ 2014-2020/SFC 29-09-2017. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «*Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014-2020*» 1<sup>η</sup> Αναθεώρηση SFC29/09/2017. Διαθέσιμο στο: <http://www.epdm.gr/index.php?obj=ab88b15733f54317>
- Ευρωπαϊκή Ένωση, (2008). *Σύσταση 2008/C 111/01/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με τη θέσπιση του ευρωπαϊκού πλαισίου επαγγελματικών προσόντων για τη διά βίου μάθηση*. Ανακτήθηκε 28 Σεπτεμβρίου, 2017, από το διαδίκτυο: [https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-efp/files/broch\\_el.pdf](https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-efp/files/broch_el.pdf)
- Ευρωπαϊκή Ένωση, (2011). *Ψήφισμα του Συμβουλίου σχετικά με ένα ανανεωμένο ευρωπαϊκό θεματολόγιο για την εκπαίδευση των ενηλίκων*, Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2011/C 372/01, 20.12.2011. Ανακτήθηκε 24 Σεπτεμβρίου, 2017, από το διαδίκτυο: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=OJ%3AC%3A2011%3A372%3ATOC>
- Ευρωπαϊκή Ένωση, (2012). *Συμφωνία-πλαίσιο EUPAE / TUNED για ποιοτικές υπηρεσίες των κεντρικών διοικήσεων*. Βρυξέλλες, 12 Σεπτεμβρίου, 2012. Ανακτήθηκε 28 Σεπτεμβρίου, 2017, από το διαδίκτυο: [ec.europa.eu/social/BlobServlet?mode=dsw&docId=9158&langId=el](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?mode=dsw&docId=9158&langId=el)
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2010a). *Ανακοίνωση της Επιτροπής EΥΡΩΠΗ 2020: Στρατηγική για έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη*. Βρυξέλλες, 3 Μαρτίου 2010. Ανακτήθηκε 24 Νοεμβρίου 2017, από το διαδίκτυο: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/ALL/?uri=celex:52010DC2020>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2010b). *Ανακοινωθέν της Μπριζ σχετικά με την ενισχυμένη ευρωπαϊκή συνεργασία στον τομέα της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, περίοδος 2011-2020*. Μπριζ, 7 Δεκεμβρίου, 2010. Ανακτήθηκε 4 Οκτωβρίου 2017, από το διαδίκτυο: [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/repository/education/policy/vocational-policy/doc/brugescom\\_el.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/policy/vocational-policy/doc/brugescom_el.pdf)

- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2017). *Στρατηγικό πλαίσιο – Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2020: Εκπαίδευση και κατάρτιση για ανάπτυξη και απασχόληση*. Ανακτήθηκε 21 Νοεμβρίου, 2017, από το διαδίκτυο: [http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/growth-jobs\\_el](http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/growth-jobs_el)
- Κάντας, Α. & Χαντζή, Α. (1991). *Ψυχολογία της Εργασίας, Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης, Στοιχεία Συμβουλευτικής*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μαντζάρης, Γ. (2004). *Επιστημονική Έρευνα. Συγγραφή-Διαμόρφωση-Παρουσίαση Επιστημονικών Εργασιών*. Θεσσαλονίκη: Β. Ματθαιάδης-Π. Παπαγεωργιάδης Ο.Ε.
- Μιχαλόπουλος, Ν., (2004). *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management. Πρόλογος: Αντ. Μακρυδημήτρης*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου
- Νικολάου, Ι., (2006). *Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο: Ελληνικές μελέτες περίπτωσης*. Αθήνα: Ι. Σιδέρης.
- Νόβα-Καλτσούνη Χ. (2006). *Μεθοδολογία Εμπειρικής Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες: Ανάλυση Δεδομένων με τη χρήση του SPSS 13*. Αθήνα: Gutenberg
- Νόμος 3200/2003 (ΦΕΚ 281/Α/9.12.2003). *Τροποποιήσεις του Ν. 1388/1983 «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης», ίδρυση Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις*.
- Νόμος 3685/2008 (ΦΕΚ148/16- 7-2008). *Θεσμικό πλαίσιο για τις μεταπτυχιακές σπουδές*.
- Νόμος 3879/2010 (ΦΕΚ163/21-09-2010). *Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις*.
- Νόμος 4369/2016 (ΦΕΚ33/27-02-2016). *Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις*.
- Νόμος 4485/2017 (ΦΕΚ114/04-08-2017). *Οργάνωση και λειτουργία της ανώτατης εκπαίδευσης, ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις*.
- Παπούλιας, Δ., (1991). *Ο Δημόσιος Τομέας σε κρίση. Μια άποψη από τέσσερα σημεία: Προγραμματισμός, Πολιτική, Συστηματικές Αποφάσεις, Θεσμοί Συμμετοχής*. Αθήνα: Γνώση.
- Παρασκευόπουλος, Ν. (1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας. Τόμος 2*. Αθήνα:[χ.ό.]
- Πασσάς, Α. & Τσέκος, Θ. (2004). *Η Επαγγελματική Εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων*. Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ
- Προεδρικό διάταγμα υπ' αριθμ.57 (ΦΕΚ 59/14.03.2007). *Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)*.

- Ραμματά, Μ., (2011). *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση - Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική
- Σαρβανάκη, Β. Ν. (2012). *Η σχέση των μεταπτυχιακών σπουδών με την αγορά εργασίας: Η μελέτη των απόφοιτων μεταπτυχιακών προγραμμάτων εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης* (Διδακτορική Διατριβή). Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος.
- Σιάνου - Κύργιου, Ε. (2010). Συμμετοχή των ενηλίκων στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο: η ανάγκη για μια κοινωνιολογική προσέγγιση της δια βίου εκπαίδευσης. *Ανοικτή Εκπαίδευση: το περιοδικό για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία*, 6(1, 2), 168-179.
- Σιδηροπούλου- Δημακάκου, Δ. (2011). *Συμβουλευτική και προσανατολισμός*. Παιδαγωγική Επιμόρφωση Εκπαιδευτών του ΟΑΕΔ. Αθήνα: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης.
- Στραβοσκούφης, Θ. (2006). ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΠΟΛΙΤΩΝ ΚΑΙ ΜΚΟ. ΕΝΑΣ ΔΙΑΔΡΑΣΤΙΚΟΣ ΘΕΣΜΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 120, 2006, 93-133.
- Σύνταγμα της Ελλάδας (2013). [Όπως αναθεωρήθηκε με το Ψήφισμα της 27ης Μαΐου 2008 της Η' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων]. *Βουλή των Ελλήνων*. ISBN: 978-960-560-097-6
- Τσαμαδιάς, Κ. (2001). Rates of return to private investment in tertiary technological education by faculty. *SPOUDAI-Journal of Economics and Business*, 51(3-4), 90-113.
- Φράγκος, Φ. (2004). *Μεθοδολογία Έρευνας Αγοράς και Ανάλυση Δεδομένων με χρήση του Στατιστικού Πακέτου SPSS FOR WINDOWS*. Αθήνα: Interbooks
- Χατζηδήμα, Σ. (2002). The contribution of education to the economic growth. *SPOUDAI-Journal of Economics and Business*, 52(4), 155-156.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001). *Η Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: Ζητήματα Οργάνωσης, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης Προγραμμάτων*. Αθήνα: Τυπωθήτω-Γ. Δαρδανός
- Χυτήρης, Σ.Α. (2013). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Φαίδιμος
- Ψαχαρόπουλος, Γ., (1999). *Οικονομική της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παπαζήσης.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο διανέμεται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και αποσκοπεί να μελετήσει τις τάσεις, τις αιτίες και τις προκλήσεις των στελεχών δημόσιας διοίκησης για τη συμμετοχή τους σε μεταπτυχιακά προγράμματα εκπαίδευσης.

Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και οι απαντήσεις θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για τον σκοπό της παρούσας έρευνας, καθώς θα πάρουν τη μορφή απρόσωπων στατιστικών αριθμητικών συνόλων. Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις, σας παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις με ειλικρίνεια, καθώς από αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία της εργασίας.

Σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων,

Κατοίκου Ελισσάβητ

### Α ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ να συμπληρώσετε με (X) τα παρακάτω στοιχεία.

- Ax 1. Φύλο:**  1 Άνδρας  2 Γυναίκα
- Ax 2. Ηλικία:**  1 20-30  2 31-40  3 41-50  4 51+
- Ax 3. Οικογενειακή κατάσταση:**  
 1 Άγαμος/η  2 Έγγαμος/η  3 Διαζευγμένος/η ή χήρος/α
- Ax 4. Τέκνα:**  1 Κανένα  2 Ένα  3 Δύο  4 Τρία και άνω
- Ax 5. Επίπεδο εκπαίδευσης:**  
 1 ΤΕΙ  2 ΑΕΙ  3 Μεταπτυχιακό  4 Διδακτορικό
- Ax 6. Σχέση εργασίας:**  
 1 Μόνιμος/η  2 Αορίστου χρόνου  3 Ορισμένου χρόνου
- Ax 7. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας στο Δημόσιο Τομέα:**  
 1 Έως 5 έτη  2 6-15 έτη  3 16-25 έτη  4 > 25 έτη
- Ax 8. Οργανισμός / Φορέας Απασχόλησης:**  
 1 Ν.Π.Δ.Δ  2 Ν.Π.Ι.Δ  3 ΟΤΑ (Α' & Β' Βαθμού)  
 4 Υπηρεσία υπαγόμενη απευθείας σε Υπουργείο

**B Οργανωσιακές αλλαγές και εργασιακή ανασφάλεια**

Παρακαλώ να σημειώσετε με (X) το βαθμό πιθανότητας υλοποίησης των παρακάτω δηλώσεων:

a/a	Σκεφτόμενοι το μέλλον, πόσο πιθανό είναι να συμβεί σε εσάς καθένα από τα παρακάτω γεγονότα στην τρέχουσα εργασία σας;	Πολύ απίθανο	Απίθανο εν μέρει	Ούτε πιθανό, ούτε απίθανο	Πιθανό εν μέρει	Πολύ πιθανό
Bx 1	Να μετακινηθείτε σε μια εργασία χαμηλότερου επιπέδου εντός του οργανισμού;	1	2	3	4	5
Bx 2	Να μετακινηθείτε σε άλλη εργασία στο ίδιο επίπεδο στον ίδιο οργανισμό	1	2	3	4	5
Bx 3	Να μετακινηθείτε σε μια υψηλότερη θέση στην ίδια γεωγραφική τοποθεσία;	1	2	3	4	5
Bx 4	Να μετακινηθείτε σε υψηλότερη θέση σε άλλη γεωγραφική τοποθεσία;	1	2	3	4	5
Bx 5	Να χάσετε τη δουλειά σας και να απολυθείτε για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα;	1	2	3	4	5
Bx 6	Να χάσετε τη δουλειά σας και να απολυθείτε οριστικά;	1	2	3	4	5
Bx 7	Να βρείτε το μέλλον της υπηρεσίας ή του τμήματος σας αβέβαιο;	1	2	3	4	5
Bx 8	Να χάσετε την εργασία σας πιεζόμενοι να δεχτείτε πρόωρη συνταξιοδότηση;	1	2	3	4	5
Bx 9	Είναι πιθανό ο αριθμός των υπαλλήλων στο τμήμα να μειωθεί στο μέλλον;	1	2	3	4	5
Bx10	Είναι πιθανό οι εργασιακές αρμοδιότητες να τροποποιηθούν σημαντικά, αν το τμήμα θα εφαρμόσει αλλαγές;	1	2	3	4	5

**C Κίνητρα και Εργασιακή απόδοση**

a/a	Παρακαλώ να σημειώσετε με (X) το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις:	Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
Cx 1	Η διοίκηση φροντίζει για την υγεία και την ασφάλεια των υπαλλήλων	1	2	3	4	5
Cx 2	Η διοίκηση σέβεται τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, την προσωπικότητά τους και ενθαρρύνει την ανάπτυξή τους	1	2	3	4	5
Cx 3	Η διοίκηση μου παρέχει την ελευθερία να αποφασίσω πώς να πραγματοποιήσω την εργασία μου και με ενθαρρύνει να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες	1	2	3	4	5
Cx 4	Η διοίκηση ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων σε σεμινάρια και συνέδρια.	1	2	3	4	5
Cx 5	Η εργασία μου απαιτεί διαφορετικές εξειδικευμένες δεξιότητες.	1	2	3	4	5
Cx 6	Η εργασία μου είναι δημιουργική και παράγει κάτι ουσιαστικό.	1	2	3	4	5
Cx 7	Η εργασία μου παρέχει την ευκαιρία να "κάνω τη διαφορά" στην κοινωνία.	1	2	3	4	5
Cx 8	Συχνά σκέφτομαι να βελτιώσω την απόδοση της δουλειάς μου.	1	2	3	4	5
Cx 9	Θα προσπαθήσω ενεργά να βελτιώσω την απόδοση της δουλειάς μου στο μέλλον	1	2	3	4	5
Cx 10	Προτίθεμαι να κάνω πολύ περισσότερα στο χώρο εργασίας μου στο μέλλον	1	2	3	4	5
Cx 11	Αναζητώ εκπαίδευση και άλλους τρόπους βελτίωσης της απόδοσής μου στην εργασία	1	2	3	4	5
Cx 12	Υποβάλλω προτάσεις για βελτιώσεις	1	2	3	4	5

<b>D Ικανοποίηση και ανάπτυξη</b>						
<b>a/a</b>	Παρακαλώ να σημειώσετε με (X) το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με τις παρακάτω δηλώσεις:	Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
<b>Dx 1</b>	Σπάνια έχω την αίσθηση ότι μαθαίνω νέα πράγματα από τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
<b>Dx 2</b>	Έχω την ευκαιρία να χρησιμοποιήσω πολλές από τις ικανότητές μου στην εργασία	1	2	3	4	5
<b>Dx 3</b>	Στη δουλειά μου έχω τα ίδια πράγματα να κάνω ξανά και ξανά	1	2	3	4	5
<b>Dx 4</b>	Η δουλειά μου απαιτεί ένα άτομο να χρησιμοποιεί ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων	1	2	3	4	5
<b>Dx 5</b>	Η δουλειά μου απαιτεί τη λήψη μιας ή περισσότερων σημαντικών αποφάσεων καθημερινά	1	2	3	4	5
<b>Dx 6</b>	Δεν έχω την ευκαιρία να δοκιμάσω τις δυνατότητές μου στην εργασία	1	2	3	4	5
<b>Dx 7</b>	Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η για τις ευκαιρίες επαγγελματικής προόδου σε αυτή τη δουλειά	1	2	3	4	5
<b>Dx 8</b>	Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η για την ευκαιρία να εργάζομαι σε κάτι που ταιριάζει με τις ικανότητές μου	1	2	3	4	5
<b>Dx 9</b>	Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η για τις ευκαιρίες προαγωγής	1	2	3	4	5
<b>Dx 10</b>	Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η από το αίσθημα επίτευξης που λαμβάνω από τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
<b>Dx 11</b>	Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η από την αμοιβή που λαμβάνω για τη δουλειά που προσφέρω	1	2	3	4	5

<b>E Αξιολόγηση αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων</b>						
<b>a/a</b>	Παρακαλώ να σημειώσετε με (X) το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις:	Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
<b>Ex 1</b>	Το επίπεδο σπουδών μου είναι υψηλότερο από το αναγκαίο για την εκτέλεση της δουλειάς μου.	1	2	3	4	5
<b>Ex 2</b>	Έχω περισσότερη εμπειρία από ό, τι είναι απαραίτητη για να κάνω τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
<b>Ex 3</b>	Διαθέτω περισσότερες ικανότητες από εκείνες που είναι απαραίτητες για να κάνω τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
<b>Ex 4</b>	Θεωρώ ότι είμαι περισσότερο ευφυής από όσο απαιτείται για την εκτέλεση της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
<b>Ex 5</b>	Μπορώ να λύνω δύσκολα προβλήματα στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
<b>Ex 6</b>	Έχω την αίσθηση ότι εύκολα θα αντεπεξέλθω και σε δυσκολότερο επίπεδο στη δουλειά μου	1	2	3	4	5

## F Αξιολόγηση αναπτυξιακών δραστηριοτήτων

α/α	Παρακαλώ να σημειώσετε με (X) το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις:	Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
Fx 1	Αισθάνομαι βέβαιος/η, ότι οι ικανότητές μου είναι ίσες ή υπερβαίνουν τις ικανότητες των συναδέλφων μου.	1	2	3	4	5
Fx 2	Η διοίκηση είναι υποστηρικτική των προσπαθειών μου να αποκτήσω νέες γνώσεις και δεξιότητες.	1	2	3	4	5
Fx 3	Δεν έχω χρόνο στη δουλειά μου για να προσπαθήσω να ενισχύσω τις αδυναμίες των δεξιοτήτων μου.	1	2	3	4	5
Fx 4	Προσπαθώ να μάθω όσα περισσότερα μπορώ από προγράμματα κατάρτισης.	1	2	3	4	5
Fx 5	Προτού παρακολουθήσω ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών, εξετάζω συνήθως πώς θα χρησιμοποιήσω το περιεχόμενο του προγράμματος.	1	2	3	4	5
Fx 6	Η συμμετοχή σε μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών είναι χάσιμο χρόνου.	1	2	3	4	5
Fx 7	Είμαι πρόθυμος/η να καταβάλω σημαντική προσπάθεια για να βελτιώσω τις δεξιότητές μου μέσα από ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών.	1	2	3	4	5
Fx 8	Η αύξηση των δεξιοτήτων μου μέσα από ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα κατάρτισης θα με βοηθήσει να επιτύχω αύξηση μισθού.	1	2	3	4	5
Fx 9	Καταλαβαίνω ότι η μεταπτυχιακή εκπαίδευση μπορεί να με βοηθήσει να επιτύχω τους στόχους της σταδιοδρομίας μου.	1	2	3	4	5
Fx 10	Η συμμετοχή μου σε μεταπτυχιακά προγράμματα εκπαίδευσης θα βοηθήσει την προσωπική μου ανάπτυξη.	1	2	3	4	5
Fx 11	Η συμμετοχή μου σε μεταπτυχιακά προγράμματα εκπαίδευσης θα αυξήσει τις πιθανότητές μου να πάρω προαγωγή.	1	2	3	4	5

## G Συμμετοχή σε μεταπτυχιακά προγράμματα εκπαίδευσης

Παρακαλώ να σημειώσετε με (X) την κάθε επιλογή σας

**Gx 1) Πόσα μεταπτυχιακά προγράμματα ολοκληρώσατε ή παρακολουθείτε έως σήμερα;**

- |  |   |
|--|---|
| 1 Κανένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα              | 1 |
| 2 Ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα                 | 2 |
| 3 Δύο μεταπτυχιακά προγράμματα               | 3 |
| 4 Περισσότερα από 2 μεταπτυχιακά προγράμματα | 4 |

**Gx 2) Σε περίπτωση που έχετε παρακολουθήσει κάποιο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών, ποια χρονική περίοδο συμμετείχατε σε αυτό:**

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| 1 Πριν το 2000            | 1 |
| 2 Από το 2001 έως το 2007 | 2 |
| 3 Από το 2008 έως σήμερα  | 3 |

**Gx 3) Σκοπεύετε να λάβετε μέρος σε κάποιο μεταπτυχιακό πρόγραμμα εκπαίδευσης στο μέλλον;**

- |        |   |        |   |
|--------|---|--------|---|
| 1. Ναι | 1 | 2. Όχι | 2 |
|--------|---|--------|---|

**Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία!**



<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΔΕΙΓΜΑ</b>			
<b>ΦΟΡΕΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ</b>	<b>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</b>	<b>Συμπληρωμένα ερωτηματολόγια</b>	<b>ΜΗ Συμπληρωμένα ερωτηματολόγια</b>
<b>Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού Δήμος Βόλου</b>	Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών	24	2
	Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών	29	2
	Διεύθυνση Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης	8	
	Διεύθυνση Βιώσιμης Κινητικότητας	4	
	Διεύθυνση Πρασίνου	5	2
	Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών	5	
	Διεύθυνση Υπηρεσίας Δόμησης (Πολεοδομία)	5	
	Τμήμα Επικοινωνίας & Διεθνών Σχέσεων	2	
	Γραφείο Δημοτικής Αστυνομίας	7	
	Δημοτική Σχολή Χορού	2	
	Α΄ ΚΕΠ Βόλου	7	
<b>ΜΕΡΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ : 104</b>		<b>98</b>	<b>6</b>
<b>Ο.Τ.Α. Α &amp; Β΄ Βαθμού</b>	Περιφέρεια Θεσσαλίας - Περιφερειακές Ενότητες Μαγνησίας & Σποράδων	24	2
	Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μαγνησίας	6	
	ΚΕΠ Αλμυρού	3	
<b>Ν.Π.Δ.Δ</b>	Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας (κτήριο Παπαστράτου)	18	
	ΙΚΑ Βόλου	15	
	Νοσοκομείο Βόλου	23	5
<b>Ν.Π.Ι.Δ.</b>	ΔΕΥΑΜΒ	5	3
<b>Υπηρεσίες υπαγόμενες απευθείας σε Υπουργείο</b>	Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας Μαγνησίας	5	
	Ελεγκτικό Συνέδριο Μαγνησίας	4	
	Σωφρονιστικό Κατάστημα Βόλου	12	
	Σωφρονιστικό Κατάστημα Κασσαβέτειας -Αϊδίνι	2	1
	Ίδρυμα Αγωγής Ανηλίκων Βόλου	1	2
	Εισαγγελία Λάρισας	6	
	Πυροσβέστες -Κάτοχοι μεταπτυχιακού	5	
<b>Διαφορετικοί Οργανισμοί</b>	Μεταπτυχιακοί φοιτητές Α΄ εξαμήνου Δημόσιας Διοίκησης –Τμήματος Οικονομικών Επιστημών Παν/μίου Θεσσαλίας	16	
	Μεταπτυχιακοί φοιτητές Γ΄ εξαμήνου Δημόσιας Διοίκησης –Τμήματος Οικονομικών Επιστημών Παν/μίου Θεσσαλίας	8	
<b>ΜΕΡΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ : 166</b>		<b>153</b>	<b>13</b>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ : 270</b>		<b>251</b>	<b>19</b>