

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
Βέλτιστη Κατανομή Προσωπικού Δημόσιου Οργανισμού

Περιεχόμενα

Λίστα πινάκων	4
Λίστα διαγραμμάτων.....	4
Περίληψη.....	5
Abstract	6
Εισαγωγή.....	7
Κεφάλαιο 1. Αποσαφήνιση εννοιών	8
1.1. Παρακίνηση και κίνητρα	8
1.2. Εργασιακή ικανοποίηση	8
1.3. Ποσοτικοποίηση	9
Κεφάλαιο 2. Θεωρίες παρακίνησης	11
2.1. Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών	13
2.2. Θεωρία ERG	15
2.3. Θεωρία των Δύο Παραγόντων.....	16
2.4. Θεωρία Χ και Ψ	17
2.5. Θεωρία της Ισότητας	18
2.6. Θεωρία των Προσδοκιών.....	20
2.7. Θεωρία της Στοχοθέτησης.....	21
2.8. Θεωρία της Αυτοδιάθεσης.....	22
2.9. Θεωρία της Αυτό-αποτελεσματικότητας	23
Κεφάλαιο 3. Η Ελληνική Δημόσια διοίκηση	26
3.1. Τα προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης	26
3.2. Διαφορές Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα.....	27
3.3. Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο τομέα	28
3.4. Καταγραφή και αξιοποίηση δεξιοτήτων του προσωπικού	29
3.5. Η κατάσταση στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα	31
Κεφάλαιο 4. Μετρώντας την απόδοση	34
4.1. Η μέτρηση της απόδοσης.....	34
4.2. Διοίκηση απόδοσης	35
Κεφάλαιο 5ο. Μεθοδολογία έρευνας.....	37
5.1. Σκοπός και στόχοι της έρευνας	37
5.2. Σημασία της έρευνας.....	38
5.3. Μεθοδολογική προσέγγιση	38
5.4. Το ερευνητικό εργαλείο.....	39
5.5. Ερευνητική διαδικασία.....	41
5.6. Το δείγμα της έρευνας.....	41

5.7. Αξιοπιστία και εγκυρότητα έρευνας.....	42
5.8. Ηθικά ζητήματα.....	42
4.9. Περιορισμοί της έρευνας.....	43
4.10. Μεθοδολογία ανάλυσης.....	43
Κεφάλαιο 6ο. Αποτελέσματα της έρευνας.....	44
6.1. Περιγραφική στατιστική	44
6.2. Συσχετίσεις.....	65
Συμπεράσματα	68
Βιβλιογραφία.....	71

Λίστα πινάκων

Πίνακας 1 Οι ηλικίες των συμμετεχόντων	44
Πίνακας 2 Έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο.....	45
Πίνακας 3 Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη υπηρεσία	46
Πίνακας 4 Στατιστικά μέτρα κλίμακας ενημέρωσης για τη θεωρητική γνώση και την εμπειρία	61
Πίνακας 5 Στατιστικά μέτρα κλίμακας θεωρητική γνώση και την εμπειρία σε σχέση με τη θέση εργασίας.....	62
Πίνακας 6 Στατιστικά μέτρα κλίμακας ικανοποίησης.....	64
Πίνακας 7 Συσχετίσεις με την κλίμακα 1	65
Πίνακας 8 Συσχετίσεις με την κλίμακα 2.....	66
Πίνακας 9 Συσχετίσεις με την κλίμακα 3	67

Λίστα διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 Το φύλο των συμμετεχόντων	44
Διάγραμμα 2 Επίπεδο σπουδών.....	45
Διάγραμμα 3 Θέση στη υπηρεσία	46
Διάγραμμα 4 Συμβολή θεωρητικής κατάρτισης.....	47
Διάγραμμα 5 Συμβολή επαγγελματικής εμπειρίας.....	47
Διάγραμμα 6 Γνώση θεωρητικής κατάρτισης από συναδέλφους.....	48
Διάγραμμα 7 Γνώση θεωρητικής κατάρτισης από ανωτέρους.....	48
Διάγραμμα 8 Γνώση επαγγελματικής εμπειρίας από ανωτέρους.....	49
Διάγραμμα 9 Η θεωρητική κατάρτιση σε σχέση με τη θέση εργασίας	50
Διάγραμμα 10 Η επαγγελματική εμπειρία σε σχέση με τη θέση εργασίας	50
Διάγραμμα 11 Η θεωρητική κατάρτιση σε σχέση με την τοποθέτηση στη θέση εργασίας	51
Διάγραμμα 12 Η επαγγελματική εμπειρία σε σχέση με την τοποθέτηση στη θέση εργασίας	51
Διάγραμμα 13 Ικανότητα κάλυψης των απαιτήσεων της θέσης εργασίας.....	52
Διάγραμμα 14 Ικανότητα κάλυψης των απαιτήσεων κάθε θέσης εργασίας.....	53
Διάγραμμα 15 Συνέπειες από ενδεχόμενη αποχώρηση από την Υπηρεσία	53
Διάγραμμα 16 Ικανοποίηση από το αντικείμενο της θέσης εργασίας.....	54
Διάγραμμα 17 Εμπλουτισμός επαγγελματικής εμπειρίας	55
Διάγραμμα 18 Κάλυψη επαγγελματικών φιλοδοξιών.....	55
Διάγραμμα 19 Δυνατότητες υπηρεσιακής εξέλιξης	55
Διάγραμμα 20 Απόδοση σε άλλη θέση	56
Διάγραμμα 21 Χρησιμότητα σε άλλη θέση.....	56
Διάγραμμα 22 Ικανοποίηση από τη συνεργασία με συναδέλφους.....	57
Διάγραμμα 23 Ικανοποίηση από τη συνεργασία με ανώτερους.....	57
Διάγραμμα 24 Ικανοποίηση από τη συνεργασία με το κοινό.....	58
Διάγραμμα 25 Ικανοποίηση από την αμοιβή	58
Διάγραμμα 26 Διαδικασίες και πρωτοβουλία	59
Διάγραμμα 27 Διαδικασία και προσφορά	59
Διάγραμμα 28 Αναγνώριση συνεισφοράς από συναδέλφους.....	60
Διάγραμμα 29 Αναγνώριση συνεισφοράς από προϊσταμένους.....	60
Διάγραμμα 30 Αναγνώριση συνεισφοράς από το κοινό	61

Περίληψη

Η αποτελεσματική λειτουργία κάθε οργανισμού εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, όχι μόνο από την ποιότητα του ανθρωπίνου δυναμικού του, αλλά και από τον τρόπο, και το βαθμό, με τον οποίο αυτό αξιοποιείται στις κατάλληλες θέσεις. Η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού, είναι ένα σημαντικό τμήμα της διοίκησης εταιριών και οργανισμών του ιδιωτικού τομέα, με σκοπό να βρεθεί ο κάθε άνθρωπος στην κατάλληλη θέση.

Η παρούσα εργασία εξετάζει κατά πόσο φορείς του Ελληνικού Δημοσίου είναι σε θέση να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό της με σκοπό την παροχή καλύτερων υπηρεσιών. Στα πλαίσια της ο παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε και μια ποσοτικής έρευνα , σε δείγμα 150 Δημοσίων υπαλλήλων, τα αποτελέσματα της οποίας έδειξαν ότι, οι φορείς του Δημοσίου δεν αξιοποιούν στο έπακρο τις γνώσεις, αλλά και την επαγγελματική εμπειρία τους.

Λέξεις κλειδιά : Διοίκηση, Δημόσιος υπάλληλος, απόδοση, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

Abstract

The effective operation of all organizations depends, to a large extent, not only on the quality of its human resources, but also on the best utilization of knowledge, experience and abilities. Human resource management is an important part of the management of private sector companies and organizations, aiming on placing the right person to the right position.

This paper examines whether Greek Public organizations are able to effectively utilize their human resources in order to provide better services. In the context of the present study, a quantitative survey was carried out, on a sample of 150 civil servants, the results of which pointed out that Public organizations does not taking full advantage their knowledge, abilities and professional experience.

Keywords: Administration, Civil Servant, Performance, Human Resources Management.

Εισαγωγή

Η ζωή ενός ανθρώπου χαρακτηρίζεται από μια αέναη προσπάθεια ικανοποίησης των επιθυμιών του. Πολλές φορές, προκειμένου να πετύχει τον στόχο που έχει θέσει, αναπτύσσει ικανότητες οι οποίες εμπλουτίζουν την «φαρέτρα» προσόντων του είτε επιτευχθεί ο στόχος είτε όχι. Υποσυνείδητα όμως, η απόκτηση αυτών των ικανοτήτων αποτελεί την κινητήρια δύναμη - το πραγματικό «θέλω» της όλης προσπάθειας που επισφραγίστηκε τελικά ή όχι με την επίτευξη του στόχου που είχε θέσει.

Ο κύριος στόχος της Διπλωματικής εργασίας είναι να μελετήσει κατά πόσο είναι βέλτιστη η κατανομή του προσωπικού σε ένα Δημόσιο Οργανισμό, με σκοπό τη βέλτιστη αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων του. Οι επιμέρους στόχοι που πραγματεύεται η παρούσα εργασία είναι να εντοπιστούν :

- α. Οι συγκεκριμένες ικανότητες κάθε εργαζομένου από τη Διοίκηση.
- β. Η δυνατότητα μετατροπής της ποιότητας ενός εργαζομένου, των ικανοτήτων, των γνώσεων και των εμπειριών του δηλαδή, σε ένα «πακέτο» αριθμών.
- γ. Ο βαθμός παρακίνησης που δημιουργεί η ανάπτυξη των ικανοτήτων ενός εργαζομένου για αύξηση της παραγωγικότητας.

Σύμφωνα με όσα έχουν προαναφερθεί , η παρούσα Διπλωματική θα εξετάσει τα παρακάτω βασικά ερωτήματα:

E1. Είναι κατανοητή η σχέση της ικανοποίησης των επιθυμιών του εργαζομένου, με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του στον εργασιακό χώρο;

E2. Οι ικανότητες που έχει αντιληφθεί ότι διαθέτει κάποιος, επηρεάζουν την κρίση του κατά την επιλογή του εργασιακού τομέα που θα ακολουθήσει;

E3. Η σύνδεση των ικανοτήτων ενός εργαζομένου με τις θέσεις εργασίας σε έναν Δημόσιο Οργανισμό, επηρεάζει την παραγωγικότητά του;

Κεφάλαιο 1. Αποσαφήνιση εννοιών

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αποσαφηνίζονται οι διάφορες έννοιες που θα παρουσιαστούν στα επόμενα κεφάλαια.

1.1. Παρακίνηση και κίνητρα

Όπως αναφέρουν οι Robbins & Judge (2011), η «*παρακίνηση*» αναφέρεται σε όλες εκείνες τις διεργασίες και διαδικασίες οι οποίες ερμηνεύουν την ένταση, την κατεύθυνση αλλά και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου προκειμένου να επιτευχθεί κάποιος στόχος του. Στον παραπάνω ορισμό, ο όρος «*ένταση*» εστιάζει στο επίπεδο προσπάθειας του ατόμου, ο όρος «*κατεύθυνση*», όταν πρόκειται για επιχειρήσεις, αναφέρεται στους στόχους της επιχείρησης και ο όρος «*επιμονή*» αναφέρεται στο διάστημα των προσπαθειών του.

Ο Μπουραντάς (2002), περιγράφει την παρακίνηση ως μια «*συναισθηματική τάση*» η οποία κινητοποιεί, και παράλληλα ωθεί, το άτομο σε μια επίμονη και διαρκή προσπάθεια προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του. Τα άτομα που χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο παρακίνησης διακατέχονται από κίνητρα που είναι περισσότερο εσωτερικά παρά εξωτερικά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να είναι αφοσιωμένοι στην εργασία τους με σκοπό να πετύχουν τους στόχους τους έστω και αν δεν υφίσταται το ενδεχόμενο εξωτερικής επιβράβευσης (Μπουραντάς, 2002).

1.2. Εργασιακή ικανοποίηση

Η «*εργασιακή ικανοποίηση*» αποτελεί μια έννοια η οποία, όλο και περισσότερο, απασχολεί το πεδίο της Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων και Οργανισμών. Οι Judge, Bono & Locke (2000), επισημαίνουν ότι παρά το μεγάλο όγκο σχετικών μελετών δεν υπάρχει κάποια προσέγγιση, ή άποψη, ικανή ώστε να ερμηνεύσει όλες τις διαφορετικές πτυχές μιας τόσο σύνθετης έννοιας. Οι Hulin και Judge (2003: 256), επεσήμαναν ότι η «*εργασιακή ικανοποίηση αφορά μια πολυεπίπεδη και πολυδιάστατη ψυχολογική αντίδραση ενός ατόμου απέναντι στην εργασία του, η οποία έχει γνωστικά, συναισθηματικά και συμπεριφορικά χαρακτηριστικά*».

Σύμφωνα με τη «*Θεωρία του Εύρους των Συναισθημάτων (Range of Affect Theory)*» του Locke (1976), το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης καθορίζεται από το βαθμό κατά τον οποίο υπάρχει απόκλιση μεταξύ της επιθυμητής εργασίας και της πραγματικής. Επιπλέον, επισημαίνεται ότι ανάλογα με την ιεράρχηση επιμέρους

στοιχείων (facets) της εργασίας, όπως για παράδειγμα οι αμοιβές και οι συνθήκες που επικρατούν στο χώρο εργασίας, οι πιθανές αποκλίσεις μεταξύ των προσδοκιών και της πραγματικότητας είναι πολύ πιθανόν να προκαλέσουν αντίστοιχης έντασης μεταβολές στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης.

Σύμφωνα με την «Προσέγγιση της Προδιάθεσης (*Dispositional Perspective*)» του Staw και των συνεργατών του (Staw & Ross, 1985; Staw, Bell & Clausen, 1986; Staw & Cohen-Charash, 2005), το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ποικίλει σε από άτομο σε άτομο και επιπλέον, δεν μεταβάλλεται ιδιαίτερα στην περίπτωση αλλαγής θέσεως εργασίας ή εργοδότη. Αυτό επιβεβαιώνεται και από μελέτη των Steel & Rentsch (1997), που έδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση παραμένει σταθερή για μεγάλα χρονικά διαστήματα, με τα επίπεδα του παρελθόντος να επηρεάζουν τα παροντικά επίπεδα.

Αντίθετα με τους προηγούμενους μελετητές και ερευνητές, οι Oldham & Hackman (2005), εστίασαν στα χαρακτηριστικά της εργασίας και όχι των ατόμων. Με βάση τη «Θεωρία των Χαρακτηριστικών της Εργασίας (*Job Characteristics Theory*)», επισημαίνουν ότι η σημασία που έχει μια θέση εργασίας, καθώς και το αντικείμενο της εργασίας επηρεάζουν θετικά το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Κάποια από τα χαρακτηριστικά του αντικειμένου εργασίας που επιδρούν θετικά στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, είναι η ποικιλία των απαιτούμενων δεξιοτήτων, ο βαθμός ταύτισης του ατόμου με το αντικείμενο της εργασίας του, καθώς και η σημασία του, ο βαθμός αυτονομίας στην εργασία, καθώς και η λήψη ανατροφοδότησης από τους ανώτερους. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά αλληλεπιδρούν με ψυχολογικές καταστάσεις του ατόμου, και από κοινού επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση. Το ισχυρό σημείο της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ότι έχει εξεταστεί εμπειρικά σε διάφορα οργανωσιακά περιβάλλοντα (Fried & Ferris, 1987; Oldham & Hackman, 2010) και έχει σημαντική συνεισφορά τόσο στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας καθώς και του περιεχομένου τους (Grant et al., 2010).

1.3. Ποσοτικοποίηση

Με τον όρο «ποσοτικοποίηση» περιγράφεται μια «διαδικασία μετατροπής μιας ποιοτικά αποτυπωμένης πληροφορίας, δηλαδή μιας πληροφορίας που περιγράφεται γλωσσικά, σε ποσότητα, έτσι ώστε να εκφράζεται με αριθμούς. Οι τρόποι υλοποίησης αυτής της

διαδικασίας είναι δύο, η κωδικοποίηση-κωδικογράφηση (*codification-coding*) και η αρίθμηση (*counting*)» (Τσοπάνογλου, 2010).

Κεφάλαιο 2. Θεωρίες παρακίνησης

Υπάρχουν πολλές θεωρίες παρακίνησης που αφορούν τους εργαζόμενους με τις περισσότερες να συγκλίνουν στο γεγονός ότι το αντικείμενο και το περιεχόμενο μιας θέσεως εργασίας, συσχετίζεται με την παρακίνηση του εργαζομένου που την κατέχει (Μπουραντάς, 2002). Η παρακίνηση ενισχύεται όταν το συγκεκριμένο περιεχόμενο είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του και επιπλέον του παρέχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τις γνώσεις, τις εμπειρίες και τις ικανότητές του.

Προτού παρουσιαστούν οι διάφορες θεωρίες σχετικά με την παρακίνηση, κρίνεται σκόπιμο να γίνει αναφορά στα κίνητρα. Τα κίνητρα συχνά θεωρούνται ταυτόσημα με την παρακίνηση. Η Κωσταρίδου-Ευκλείδη (1997), αναφέρει ότι τα κίνητρα αφορούν μια ψυχολογική διαδικασία η οποία είναι σε θέση, όχι μόνο να διεγείρει, συμπεριφορές, αλλά και να τις διατηρήσει και να τις κατευθύνει προς ένα συγκεκριμένο στόχο. Η διέγερση αναζητά του λόγους για τους οποίους το άτομο κάνει κάτι, η κατεύθυνση αναφέρεται στους λόγους που ωθούν το άτομο να επιλέξει να προχωρήσει σε συγκεκριμένες κινήσεις και όχι σε κάποιες άλλες και τέλος, η διατήρηση προσπαθεί να ερμηνεύσει τους λόγους για τους οποίους το άτομο συντηρεί συγκεκριμένες συμπεριφορές.

Τα κίνητρα διακρίνονται σε «εσωτερικά» και «εξωτερικά». Ως «εξωτερικά κίνητρα» περιγράφονται αυτά τα οποία ενεργοποιούν ένα άτομο ή ένα οργανισμό εξαιτίας εξωτερικών συνεπειών. Τέτοιες συνέπειες είναι η χρηματική αμοιβή, τα επιπλέον προνόμια, η αύξηση του μισθού, η προοπτική για προαγωγή, αλλά ακόμα και το κύρος ή η κοινωνική θέση που προσδίδει η εργασία. Κύριο χαρακτηριστικό των εξωτερικών κινήτρων, είναι ότι παρέχονται από άλλους, στην περίπτωση των επιχειρήσεων και των οργανισμών από τους ανώτερους στην ιεραρχία, και αποσκοπούν στην αύξηση της απόδοσης του προσωπικού. Αντιθέτως, τα «εσωτερικά κίνητρα» ενεργοποιούν το άτομο ή τον οργανισμό, χωρίς να υπάρχει η προοπτική κάποιας «εξωτερικής αμοιβής». Τα εσωτερικά κίνητρα έχουν σχέση με ένα βαθύτερο ενδιαφέρον του ατόμου για μια δραστηριότητα, καθώς και με την απόλαυση που αυτό λαμβάνει από την ενασχόληση του με αυτή. Η «απόλαυση» αναφέρεται σε αισθήματα ολοκλήρωσης και βαθιάς ικανοποίησης από το γεγονός ότι το άτομο ασχολείται με κάτι που το «γεμίζει» και «αξίζει τον κόπο» (Καψάλης, 1996).

Η ψυχολογία των κινήτρων στο χώρο της εργασίας, απασχολεί εδώ και χρόνια το χώρο των επιχειρήσεων, σε μια διαρκή προσπάθεια για αναζήτηση αποτελεσματικών και μονιμότερων τρόπων προκειμένου να είναι δυνατή η αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας του προσωπικού. Ο Κάντας (1998), αναφέρεται στα πιο συνηθισμένα ερωτήματα που σχετίζονται με την εργασιακή συμπεριφορά των ανθρώπων. Συγκεκριμένα:

- Γιατί οι άνθρωποι όταν εργάζονται φτάνουν στο σημείο να καταβάλλουν τον εαυτό τους να παραμελούν την προσωπική και οικογενειακή ζωή κ.ά.; Υπάρχουν άτομα που επιλέγουν επικίνδυνα επαγγέλματα ή επαγγέλματα με ρίσκο και χωρίς εξασφαλισμένο εισόδημα, αλλά και επαγγέλματα ανιαρά ή κατώτερα των προσόντων τους.
- Για ποιους λόγους κάνουν την ίδια δουλειά κάθε χρόνο, αλλά και ποιοι είναι οι λόγοι που τους ωθούν να αλλάξουν δουλειά;
- Γιατί ενώ φαίνεται ότι «το νερό μπήκε στο αυλάκι» γιατί φαίνεται να χάνουν το ενδιαφέρον τους για τη δουλειά ή ακόμα αποφασίζουν να αλλάξουν επαγγελματικό περιβάλλον;
- Με ποιους τρόπους αντιμετωπίζουν την ανία, την πλήξη, ή τις διαρκείς προκλήσεις στον επαγγελματικό τους χώρο;

Η κατανόηση του μηχανισμού που προκαλεί τη γένεση των κινήτρων, καθώς και των παραγόντων που καθορίζουν την ανάπτυξή τους, είναι πιθανό να δώσει απαντήσεις σε πολλά ανάλογα ερωτήματα. Γενικά η κατανόηση των κινήτρων στον εργασιακό χώρο θεωρείται ότι μπορεί να συντελέσει στην κατανόηση της εργασιακής συμπεριφοράς του ατόμου, κάτι που είναι πρωταρχικό ζητούμενο στους χώρους εργασίας και παραγωγής (Κάντας, 1998).

Η πρόβλεψη μιας μορφής συμπεριφοράς, διευκολύνει τον επηρεασμό της εκδήλωσής της με την έννοια της προσαρμογής των συνθηκών και της μεταβολής των χαρακτηριστικών της. Με βάση αυτό, είναι δυνατόν να σχεδιαστούν κατάλληλα της η εργασία και το περιβάλλον της, να καθοριστούν τα κριτήρια επιλογής των κατάλληλων ατόμων για την κάθε θέση, να σχεδιαστεί εκπαίδευση τους και γενικότερα να συντονιστούν οι προσπάθειες προκειμένου να βελτιωθεί, ή ακόμα και να μεγιστοποιηθεί, η λαμβανομένη από την εργασία ικανοποίηση.

Όλα τα παραπάνω στοχεύουν στην αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά και στη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου. Οι Berry & Houston (1993),

αναφέρονται στη στενή, τριαδική, σχέση ανάμεσα στις παραμέτρους «κίνητρα-απόδοση-εργασιακή ικανοποίηση». Κάθε μεταβολή σε καθεμία από αυτές τις παραμέτρους, αναπόφευκτα, επηρεάζει και τις υπόλοιπες. Οι ίδιοι επισημαίνουν ότι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των ατόμων, δεν επηρεάζει μόνο την επαγγελματική τους απόδοση, αλλά και την προσωπική τους ζωή, καθώς και τη διάθεση τους να συνταξιοδοτηθούν, με την έννοια ότι όσο πιο μεγάλο είναι το επίπεδο ικανοποίησης που λαμβάνει κάποιο άτομο από την εργασία, τόσο μειώνεται η επιθυμία να συνταξιοδοτηθεί.

Οι θεωρίες παρακίνησης εστιάζουν είτε στη φύση της παρακίνησης, είτε στη διαδικασία της παρακίνησης. Αρχικά, παρουσιάζονται οι βασικότερες θεωρίες που εστιάζουν στη φύση της παρακίνησης.

2.1. Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών

Η συγκεκριμένη θεωρία ανήκει κατηγορία των «θεωριών προσωπικότητας» οι οποίες προσπαθούν να ερμηνεύσουν τα χαρακτηριστικά του ατόμου, καθώς και τον τρόπο οργάνωσής, αλλά και τους παράγοντες που επέδρασαν στη διαμόρφωση της προσωπικότητάς τους, καθώς και τους λόγους της συμπεριφοράς τους.

Προτάθηκε από τον Abraham Maslow (1943) και κατά τις δεκαετίες του 1980-90 προκάλεσε την προσοχή συμβούλων και στελεχών επιχειρήσεων. Η συγκεκριμένη θεωρία προτείνει μια «ιεραρχία αναγκών», βάσει της οποίας ερμηνεύονται τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997). Όπως φαίνεται και στο σχήμα 1 χωρίζονται σε βασικές και ανώτερες.



Σχήμα 1. Η πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών κατά Maslow.

Συγκεκριμένα, στα δύο πρώτα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow βρίσκονται οι βασικές ανάγκες που αφορούν τις «φυσιολογικές ανάγκες» και τις «ανάγκες για ασφάλεια». Οι πρώτες αφορούν τις καθαρά βιολογικές ανάγκες του ατόμου και αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την εκδήλωση των αναγκών ανώτερου επιπέδου. Σχετίζονται με τις ανάγκες του ατόμου για τροφή και νερό και ένα καταφύγιο για να μείνει. Οι «ανάγκες για ασφάλεια» αναφέρονται τόσο σε ψυχολογικό, όσο και σε πνευματικό επίπεδο, και αφορούν την ανάγκη για σταθερότητα και την απαλλαγή από κάθε φόβο και άγχος. Στο πρώτο επίπεδο των «ανώτερων αναγκών» βρίσκεται η «ανάγκη του ανθρώπου για αγάπη» και η «ανάγκη του ανήκειν» με τη έννοια ότι επιθυμεί να αγαπά και να τον αγαπούν, καθώς και να έχει φίλους. Στο επόμενο επίπεδο βρίσκονται οι «ανάγκες για εκτίμηση», τόσο από τον ίδιο όσο και από τους άλλους και γενικά αφορούν την αναγνώριση του ατόμου και την αυτοπεποίθηση του. Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η ανάγκη για «αυτοπραγμάτωση» και «αυτοεκπλήρωση» και αναφέρεται στην υπέρβαση του εαυτού του και το ενδιαφέρον που δείχνει για τους τριγύρω του (Berry & Houston, 1993). Είναι το επίπεδο στο οποίο το άτομο έχει καλύψει όλες τις υπόλοιπες ανάγκες και είναι πλέον ελεύθερο να ξεδιπλώσει τα εσωτερικά του χαρίσματα και τη δημιουργικότητά του βοηθώντας τους συνανθρώπους του.

Η «*ιєράρχηση των αναγκών*», σύμφωνα με τον Maslow, απαιτεί την ικανοποίηση ενός επιπέδου αναγκών προτού το άτομο παρακινηθεί για τις ανάγκες του επόμενου επιπέδου, ενώ παράλληλα η ικανοποίηση ενός επιπέδου αναγκών συνεπάγεται τη μείωση της έντασης των προσπαθειών του ατόμου. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Maslow, το άτομο δεν σταματά τις προσπάθειες για ικανοποίηση του κάθε επιπέδου αναγκών μέχρι να επιτευχθεί ο στόχος του.

Ως μειονέκτημα της θεωρίας του Maslow, είναι ότι είναι εμπειρική και δεν αποδεικνύεται με κάποια επιστημονική μέθοδο, ενώ έχει ασκηθεί κριτική τόσο για την ιєράρχηση των αναγκών, όσο και από το γεγονός ότι το άτομο είναι σε θέση να ικανοποιήσει ταυτόχρονα ανάγκες που βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα. Τέλος, έχει αμφισβητηθεί και η μείωση της έντασής των προσπαθειών με την ικανοποίηση των αναγκών κατώτερου επιπέδου.

2.2. Θεωρία ERG

Η συγκεκριμένη θεωρία διατυπώθηκε από τον Αμερικανό ψυχολόγο Clayton Alderfer το 1969 και αντλεί την ονομασία της από τα αρχικά των τριών κατηγοριών αναγκών στις οποίες αναφέρεται «*Existence-Relatedness-Growth*». Στην ουσία τροποποιεί τη θεωρία του Maslow, την οποία ο Alderfer προσπάθησε να την επιβεβαιώσει εμπειρικά χρησιμοποιώντας τη στατιστική μέθοδο της παραγοντικής ανάλυσης. Ο Alderfer καταλήγει σε τρία είδη αναγκών: τις «*ανάγκες ύπαρξης (Existence)*», τις «*ανάγκες σχέσεων με το κοινωνικό περιβάλλον (Relatedness)*», και τις «*ανάγκες ανάπτυξης (Growth)*».

Στην πρώτη κατηγορία αναγκών εντάσσονται οι ανάγκες που ο Maslow ανέφερε ως «*φυσιολογικές και ανάγκες ασφάλειας*», στις ανάγκες σχέσεων υπάγονται οι «*κοινωνικές ανάγκες*», που αφορούν την ανάγκη του ατόμου να είναι μέλος μιας ομάδας, και τέλος στις «*ανάγκες ανάπτυξης*» υπάγονται οι λεγόμενες «*ανώτερες ανάγκες*», σύμφωνα με τον Maslow, αυτές δηλαδή της «*αυτοεκτίμησης*» και της «*αυτοπραγμάτωσης*».

Ο Alderfer δε δέχεται τη «*μονόδρομη πορεία*» των αναγκών, όπως υποστηρίζει ο Maslow. Υπό αυτό το πρίσμα δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί μια κατώτερη ανάγκη, προτού το άτομο επιδιώξει την ικανοποίηση ανώτερων αναγκών. Επιπλέον, η θεωρία ERG αποδέχεται ότι είναι πιθανό να υπάρξει μια «*οπισθοδρόμηση*» από σε ένα κατώτερο επίπεδο στην περίπτωση εκείνη κατώτερου που κάποια ανώτερη ανάγκη ματαιωθεί, με την έννοια της απογοήτευσης που λαμβάνει το άτομο λόγω της

αδυναμίας ικανοποίησης της, χωρίς να μειώνεται απαραίτητα η ένταση των προσπαθειών.

2.3. Θεωρία των Δύο Παραγόντων

Η συγκεκριμένη θεωρία αναπτύχθηκε από τον Frederick Herzberg. Είναι ενδεχομένως η πολυσυζητημένη στο χώρο της Διοίκησης, τόσο θετικά όσο και αρνητικά. Πολλοί τη θεωρούν απλουστευτική, παρόλα αυτά επηρεάζει ακόμα και σήμερα τον τρόπο σχεδίασης των θέσεων εργασίας. Το δείγμα του Herzberg αποτελούνταν από 200 περίπου μηχανικούς και λογιστές.

Κατά τη διάρκεια μιας ελεύθερης συνέντευξης, έθεσε στους συμμετέχοντες μπροστά σε ένα «κρίσιμο περιστατικό». Συγκεκριμένα, η ερώτηση που τους έθεσε ήταν η εξής: *«Σκέψου μία περίοδο που αισθάνθηκες εξαιρετικά ευχαριστημένος ή εξαιρετικά δυσαρεστημένος για τη δουλεία σου, είτε την παρούσα είτε την προηγούμενη. Αυτή η περίοδος μπορεί να ήταν μεγάλη ή μικρή. Εξήγησέ μας: τί συνέβη τότε;»* Ύστερα από ανάλυση των αποτελεσμάτων κατέληξε στο συμπέρασμα ότι *«εγγενείς παράγοντες σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ εξωγενείς παράγοντες σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια απέναντι στο επάγγελμα.»* (Robbins et al., 2012:526).

Στους εγγενείς παράγοντες εντάσσονται (Robbins et al, 2012:526): *«η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα προαγωγής (ανόδου)»* (Robbins et al, 2012:526). Οι συγκεκριμένοι παράγοντες ονομάζονται «κίνητρα» αφού ενισχύουν την παρακίνηση και παράλληλα προσφέρουν επαγγελματική ικανοποίηση. Στους εξωγενείς παράγοντες περιλαμβάνονται: *«η πολιτική της επιχείρησης και ο τρόπος της διοίκησης, η εποπτεία, η χρηματική αμοιβή, οι διαπροσωπικές σχέσεις, και οι συνθήκες εργασίας»* (Robbins et al., 2012:526). Τους συγκεκριμένους παράγοντες ο Herzberg τους ονόμασε *«παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης»* με την έννοια ότι περιγράφουν το εργασιακό περιβάλλον και επιπλέον δεν προκαλούν θετικά συναισθήματα, είναι σε θέση όμως να μετριάσουν την όποια εργασιακή δυσαρέσκεια. Σύμφωνα με τον Robbins (2012), η ικανοποίηση των παραγόντων υγιεινής είναι ικανή να συμβάλλει στη διατήρηση ενός κλίματος ηρεμίας μέσα σε μια εντός της επιχείρησης, χωρίς όμως να είναι σε θέση να παρακινήσουν τους εργαζόμενους.

Σε αντίθεση με τον Maslow που εστίασε στις ανθρώπινες ανάγκες, ο Herzberg εστίασε στους παράγοντες που ικανοποιούν τις ανάγκες μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Οι Robbins et al. (2012), θεωρούν ότι οι *«παράγοντες υγιεινής»* αντιστοιχίζονται στις

«φυσιολογικές ανάγκες, στις ανάγκες ασφαλείας και στις κοινωνικές ανάγκες» και μερικώς στις «ανάγκες σεβασμού και εκτίμησης», ενώ οι «παράγοντες παρακίνησης» αντιστοιχίζονται στις «ανάγκες σεβασμού και εκτίμησης» και κυρίως στις «ανάγκες αυτοπραγμάτωσης», με την προϋπόθεση όμως ότι έχουν καλυφθεί οι βασικές ανάγκες. Με βάση τη θεωρία του Herzberg οι Διοικήσεις των οργανισμών και των επιχειρήσεων οφείλουν να αναπτύξουν δύο μηχανισμούς ώστε να ελέγχονται οι δύο παράγοντες. Ο ένας από αυτούς είναι, σύμφωνα με τον Herzberg, ο «μηχανισμός των κινήτρων» ο οποίος πρέπει να εστιάζει στη δημιουργία ενός αισθήματος ικανοποίησης στους εργαζόμενους, εμπλουτίζοντας και διευρύνοντας την εργασία, έτσι ώστε αυτή να προκαλεί το ενδιαφέρον τους, ενώ ο άλλος θα πρέπει να εστιάζει στην πρόληψη της δυσαρέσκειας των εργαζομένων διαμέσου του τρόπου διοίκησης, των υλικών αμοιβών και της εν γένει πολιτικής του οργανισμού ή της επιχείρησης.

2.4. Θεωρία X και Ψ

Στο βιβλίο του με τίτλο «*The Human Side of Enterprise*», ο Douglas McGregor (1960) πρότεινε τη «Θεωρία X και Ψ» αναφορικά με την παρακίνηση των εργαζομένων, η οποία στην ουσία αποτελείται από δύο επιμέρους θεωρίες. Και οι δύο θεωρίες εδράζονται στο γεγονός ότι ο ρόλος της διοίκησης ενός οργανισμού ή επιχείρησης είναι να ασκεί τη ηγεσία με σκοπό το οικονομικό όφελος.

Σύμφωνα με τη θεωρία X, το μέσο άτομο αντιπαθεί την εργασία του και γι' αυτό προσπαθεί να την αποφύγει, δεν έχει φιλοδοξίες, είναι ευθυνόφοβος και προτιμά να δέχεται οδηγίες παρά να δίνει, λειτουργεί με κριτήριο τους προσωπικούς στόχους και γι' αυτό δεν ενδιαφέρεται για τους οργανωσιακούς στόχους και αντιστέκεται στην αλλαγή. Η συγκεκριμένη θεώρηση για τους εργαζόμενους είναι ξεκάθαρα αρνητική και γι' αυτό απαιτείται διαρκής έλεγχος τους να ελέγχονται ώστε να εξασφαλιστεί η απόδοση τους στο χώρο εργασίας τους. Σε μια τέτοια περίπτωση, η διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού είναι πιθανό να βασίζεται στον εξαναγκασμό, τη στενή επίβλεψη και τις έμμεσες απειλές, επιβάλλοντας ουσιαστικά ένα περιβάλλον περιορισμένης ελευθερίας και πρωτοβουλίας. Υπάρχει όμως και η περίπτωση, η ηγεσία να επιλέξει ένα πιο ήπιο τρόπο διοίκησης γνωρίζοντας ότι η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανοποίηση, κατά κύριο λόγο, οικονομικών θεμάτων, αφού κυρίως παρακινούνται από τις ανάγκες κατώτερης ιεράρχησης (φυσιολογικές)

Αντιθέτως, η θεωρία Y, υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος λαμβάνει ικανοποίηση από την εργασία του, επιζητά και αποδέχεται ευθύνες, αφού είναι του προσφέρουν ευκαιρίες

δημιουργικότητάς και εφευρετικότητας, δεσμεύονται στην επίτευξη στόχων αρκεί να λαμβάνουν ηθικές ανταμοιβές και προτιμούν την αυτο-καθοδήγηση. Σύμφωνα με τη θεωρία Υ, ο McGregor υποστήριξε ότι μια αποτελεσματική διοίκηση οφείλει να επιζητά τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, να τους αναθέτει υπεύθυνες και απαιτητικές εργασίες και να φροντίζει για την ανάπτυξη καλών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας, με σκοπό να ενισχυθεί η παρακίνηση.

Μετά την παρουσίαση των θεωριών που αφορούν τη φύση της παρακίνησης, παρουσιάζονται οι βασικότερες θεωρίες που εστιάζουν στη διαδικασία της παρακίνησης.

2.5. Θεωρία της Ισότητας

Πρόκειται για μια «γνωστική θεωρία» που πρότεινε ο Adams (1965), η οποία έχει το υπόβαθρό της στη θεωρία της «Γνωστικής Ασυμφωνίας» του Festinger (1957) (Καψάλης, 1996). Γενική αρχή της θεωρίας της «Γνωστικής Ασυμφωνίας» είναι ότι όταν υπάρχει «ασυμφωνία, δηλαδή κάποιου βαθμού σύγκρουση, ανάμεσα στις σκέψεις (ιδέες, πεποιθήσεις, αξίες) ενός ατόμου και στις πράξεις του, τότε δημιουργείται ένταση». Η ένταση αποφορτίζεται μέσω αλλαγών στη συμπεριφορά του (στις πράξεις του), ή μεταβολές που θα επηρεάσουν τη γνωστική δομή του (σκέψεις και πεποιθήσεις). Σε κάθε περίπτωση, η συσσωρευμένη ένταση αποτελεί ένα «εσωτερικό κίνητρο» προκειμένου το άτομο να αναλάβει δράση, είτε «εξωτερική», που αφορά τη συμπεριφορά του, είτε «εσωτερική» που αφορά τη γνωστική δομή του ατόμου.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο, αφορά την αλλαγή εργασίας. Στην περίπτωση που ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την παρούσα εργασία του η απόρριψη μιας πρότασης για αλλαγή εργασίας, είναι σύμφωνη με τη γνωστική του δομή. Αντιθέτως, όμως στην περίπτωση που δεν είναι ικανοποιημένος, η απόρριψη μιας πρότασης για αλλαγή εργασίας, τον οδηγεί σε «γνωστική ασυμφωνία». Προκειμένου να μειωθεί η ένταση που προκαλεί η γνωστική ασυμφωνία βρίσκει επικαλείται διάφορους λόγους προκειμένου να μην αλλάξει εργασιακό περιβάλλον.

Η «Θεωρία της ισότητας» σχετίζεται και με τη θεωρία της «κοινωνικής σύγκρισης» (Καψάλης, 1996). Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, «τα άτομα εμπλέκονται σε μια διαρκή διαδικασία σύγκρισης με τους άλλους, προκειμένου να ελέγξουν την ορθότητα σκέψεων, πεποιθήσεων και αξιών τους». Αυτή η σύγκριση αποτελεί πηγή

πληροφόρησης και συμβάλλει στη διαμόρφωση «γνωστικής συμφωνίας ή ασυμφωνίας» (Berry & Houston, 1993).

Η συγκεκριμένη θεωρία δίνει έμφαση στη σχέση αμοιβής και απόδοσης. Συγκεκριμένα, στον εργασιακό χώρο οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε μια διαδικασία κοινωνικής σύγκρισης στο χώρο της εργασίας τους, προκειμένου να αποφασίσουν αν η αμοιβή τους είναι δίκαιη ή ικανοποιητική σε σχέση με την προσφορά τους. Το αποτέλεσμα της συγκεκριμένης σύγκρισης είναι πιθανόν να οδηγήσει το άτομο σε αλλαγή του επιπέδου παρακίνησης, αλλά και της απόδοσης του (Κάντας, 1998).

Κρίσιμα σημεία για τη συγκεκριμένη θεωρία αποτελούν οι έννοιες των «εισερχομένων» (εισροών) και των «εξερχομένων» (εκροών). Τα εισερχόμενα αναφέρονται σε όσα «προσφέρει το άτομο στην εργασία του», όπως είναι η προσπάθεια, οι εμπειρίες, οι γνώσεις, η διάθεση κ.ά., ενώ τα εξερχόμενα αναφέρονται σε όσα «απολαμβάνει το άτομο από την εργασία του», όπως οι «κάθε είδους απολαβές, το κύρος, η αναγνώριση, οι προαγωγές κ.ά.».

Η σχέση εισερχομένων και εξερχομένων είναι δυνατό να περιγράψει μαθηματικά, με το «*λόγο των εισερχομένων προς τα εξερχόμενα*» (Κάντας, 1998). Αν ο συγκεκριμένος λόγος ισούται με 1, τότε ο εργαζόμενος θεωρεί ότι αμείβεται δίκαια, αφού αυτά που προσφέρει είναι ίδια με αυτά που απολαμβάνει από την εργασία του. Σε αντίθετη περίπτωση, αν ο συγκεκριμένος λόγος είναι μικρότερος από το 1, ο εργαζόμενος νιώθει ότι υποαμείβεται, ενώ αν είναι μεγαλύτερος από 1, νιώθει υπερ-αμειβόμενος.

Η συγκεκριμένη σύγκριση δεν γίνεται μόνο σε προσωπικό επίπεδο, αλλά και με τους υπόλοιπους εργαζομένους στον ίδιο χώρο. Στην περίπτωση που η διαδικασία σύγκρισης δείξει ότι οι λόγοι εισερχομένων προς εξερχομένων, μεταξύ των συναδέλφων, είναι ίσοι τότε οι εργαζόμενοι αμείβονται το ίδιο. Στην περίπτωση όμως που κάποιος εργαζόμενος διαπιστώσει ότι αμείβεται λιγότερο (μικρότερος λόγος εισερχομένων/εξερχομένων), ή περισσότερο (μεγαλύτερος λόγος εισερχομένων/εξερχομένων) τότε ο εργαζόμενος οδηγείται σε ασυμφωνία και καλείται να αποφασίσει πως θα την αντιμετωπίσει. Σύμφωνα με τη «*θεωρία της γνωστικής ασυμφωνίας*», το άτομο έχει δύο επιλογές. Η πρώτη επιλογή είναι να προβεί σε «*συμπεριφορική αλλαγή*», η οποία μπορεί να είναι μια ποσοτική, για παράδειγμα ελάττωση ή αύξηση του χρόνου απασχόλησης ή ποιοτική, όσον αφορά την ποιότητα παρεχόμενου έργου. Η δεύτερη επιλογή, είναι να προχωρήσει σε μια «*γνωστική αλλαγή*», με την έννοια της αλλαγής του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνεται τον

εαυτό του, τους συναδέλφους του ή ακόμα και την εργασία του (Berry & Houston, 1993).

Σύμφωνα με τη «*θεωρία της ισότητας*», προκειμένου να μην υπάρξει μείωση στην απόδοση του εργαζομένου ή της ποιότητας του παραγόμενου έργου, είναι σημαντικό να υπάρχει μια «*δίκαιη σχέση μεταξύ απόδοσης και αμοιβής*», ώστε να «*μην υπάρχει ασυμφωνία προσδοκιών μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου*» (Berry & Houston, 1993). Οι ίδιοι επιπλέον υποστηρίζουν ότι είναι ωφέλιμο να γνωστοποιούνται στους εργαζόμενους οι αντίστοιχες συμφωνίες που αφορούν και τους υπόλοιπους εργαζόμενους με σκοπό την αποφυγή λανθασμένων συγκρίσεων και υποθέσεων είναι πολύ πιθανόν να προκαλέσουν αισθήματα δυσαρέσκειας ή μείωσης της παραγωγικότητας.

2.6. Θεωρία των Προσδοκιών

Η «*θεωρία των προσδοκιών*» είναι μια επίσης μια γνωστική θεωρία, η οποία αναπτύχθηκε από τον Vroom (1964), με στόχο την κατανόηση του μηχανισμού βάσει του οποίου κάποιο άτομο «*δείχνει προτίμηση σε ορισμένα έργα, έναντι κάποιων άλλων, καθώς και του επιπέδου προσπάθειας που καταβάλλει, προκειμένου η απόδοση του να είναι ικανοποιητική*». Βασική αρχή της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ότι τα άτομα «*διαμορφώνουν σκέψεις, συναισθήματα και προσδοκίες αναφορικά με τις δραστηριότητές τους καθώς και για τα αποτελέσματα που αυτές έχουν, ενώ επιπλέον λαμβάνουν υπ' όψιν τους τις προσδοκίες τους, προτού προχωρήσουν στην ανάληψη μιας δραστηριότητας*». Με απλά λόγια, η «*θεωρία των προσδοκιών*» υποστηρίζει ότι οι προσδοκίες των ατόμων είναι αυτές καθορίζουν τα κίνητρά τους (Berry & Houston, 1993).

Σε ένα εργασιακό χώρο, οι εργαζόμενοι αναμένεται να έχουν υψηλότερο επίπεδο παρακίνησης, στην περίπτωση που προσδοκούν ότι η προσπάθεια τους θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο Vroom έδωσε έμφαση σε τρία δομικά στοιχεία της συγκεκριμένης θεωρίας (Berry & Houston, 1993):

- «*Λειτουργικότητα ή συντελεστικότητα*»: αφορά την αντίληψη κάποιου για το αν θα ανταμειφθεί για την απόδοση του.
- «*Ελκυστικότητα της συνέπειας ή σθένος*»: αφορά την προτίμηση που έχει το άτομο προς κάποιο αποτέλεσμα, καθώς και τα διάφορα αντιλαμβανόμενα συναισθήματα, αναφορικά με τις πιθανές συνέπειες της επιτυχίας ή της αποτυχίας.

- «Προσδοκία»: αφορά την αντιλαμβανόμενη «πιθανότητα της επιτυχούς απόδοσης σε συνάρτηση με το μέγεθος της προσπάθειας».

Ο Vroom, σε μια προσπάθεια σύνδεσης των παραπάνω στοιχείων, διατύπωσε μια εξίσωση, η οποία προσδιορίζει τη «δύναμη κινήτρου» που θα πρέπει να καταβάλει το άτομο. Η εξίσωση είναι

$$\text{«Δύναμη κινήτρου»} = \text{Λειτουργικότητα} \cdot \text{Ελκυστικότητα της συνέπειας} \cdot \text{Προσδοκία}$$

Η πολλαπλασιαστική μεταξύ τους σχέση, υποδηλώνει ότι είναι απαραίτητη η παρουσία και των τριών στοιχείων προκρινόμενου να ενεργοποιηθεί το άτομο. Για παράδειγμα, αν η λειτουργικότητα ενός έργου εκτιμάται στο μηδέν, τότε δεν αναπτύσσεται καμιά δύναμη κινήτρου, ακόμα και αν η ελκυστικότητα της συνέπειας και η προσδοκία βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο. Αυτό ακριβώς εξηγεί γιατί τα άτομα δεν ενδιαφέρονται να ασχοληθούν με έργα τα οποία ενδέχεται να οδηγήσουν σε «αποτελέσματα που, κατά την γνώμη τους, δεν είναι ενδιαφέροντα ή επιθυμητά».

2.7. Θεωρία της Στοχοθέτησης

Η «Θεωρία της Στοχοθέτησης» αναπτύχθηκε από τους Locke et al. (1981) και εδράζεται στο γεγονός ότι κάθε ανθρώπινη ενέργεια πρέπει να κατευθύνεται προς κάποιους στόχους, η προέλευση των οποίων πηγάζει από τις αξίες, τα κίνητρα και την προσωπικότητα του κάθε ατόμου. Τα κίνητρα λοιπόν εξαρτώνται από τους στόχους. Οι στόχοι πρέπει να είναι «S.M.A.R.T.», δηλαδή «έξυπνοι». Συγκεκριμένα, οι στόχοι πρέπει να είναι (Robbins & Judge, 2011):

- «Συγκεκριμένοι (*Specific*)»
- «Μετρήσιμοι (*Measurable*)»
- «Επιτεύξιμοι και Ρεαλιστικοί (*Achivable-Realistic*)»
- «Χρονικά καθορισμένοι (*Time specific*)»

Προκειμένου ο εργαζόμενος να δεσμευτεί σχετικά με την επίτευξη ενός στόχου, αυτός «πρέπει να είναι σαφής και συγκεκριμένος και όχι αόριστος και γενικός». Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να συμμετέχει στον καθορισμό των στόχων, γιατί τότε αυξάνεται η δέσμευση του, όσον αφορά την επίτευξη, ενώ έχει παρατηρηθεί ότι, «όσο αυξάνεται η δυσκολία τόσο αυξάνεται και η προσπάθεια που θα καταβάλλει ο εργαζόμενος». Όσο δύσκολος και να είναι ένας στόχος, αρκεί να είναι εφικτός, τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδοση του εργαζομένου, εφόσον αποδεχθεί το στόχο. Επιπλέον,

οι στόχοι με υψηλό επίπεδο δυσκολίας, συνδέονται και με υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση συγκριτικά με τους πιο εύκολους στόχους (Robbins & Judge, 2011).

Σύμφωνα με τον Goleman (1988), άτομα που έχουν την ικανότητα να δεσμευτούν προσωπικά σε ένα στόχο διακρίνονται από χαρακτηριστικά όπως:

- Είναι ικανοί να κάνουν ότι είναι απαραίτητο προκειμένου να ανταποκριθούν στους στόχους ενός οργανισμού.
- Έχουν αίσθηση σκοπού αναφορικά με την ευρύτερη αποστολή του οργανισμού.
- Λαμβάνουν υπόψη τους τις αξίες της ομάδας προτού αποφασίσουν κάτι.
- Ενεργοποιούνται στην εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού, αλλά και της ομάδας στην οποία ανήκουν.

2.8. Θεωρία της Αυτοδιάθεσης

Η «θεωρία της Αυτοδιάθεσης», η οποία αναπτύχθηκε από τους Deci & Ryan (1985), εστιάζει στους διαφορετικούς τύπους κινήτρων, οι οποίοι ωθούν στη δράση ένα άτομο. Η βασικότερη διάκριση είναι μεταξύ του «εγγενούς κινήτρου» και του «εξωγενούς κινήτρου». Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται σε κάτι που είναι «εγγενώς» ενδιαφέρον ή ευχάριστο για το άτομο, ενώ η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται σε κάτι που οδηγεί σε ένα «διαχωρίσιμο αποτέλεσμα».

Η θεωρία των Deci & Ryan υποστηρίζει ότι επιθυμία του ατόμου είναι αίσθηση ότι έχει τον έλεγχο των ενεργειών του. Στην περίπτωση που για κάποιο λόγο εξαναγκαστεί να κάνει κάτι, ακόμα και αν απολαμβάνει να το κάνει, η παρακίνηση του μειώνεται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εξωγενείς ανταμοιβές, ή αλλιώς τα εξωτερικά κίνητρα, μειώνουν το ενδογενές ενδιαφέρον του ατόμου για μια εργασία. Οι Ryan & Deci (2000), επισήμαναν ότι η χρήση ελεγκτικών μέτρων, με σκοπό την ενθάρρυνση της μάθησης, επηρέασε αρνητικά την ποιότητα των επιδόσεων, την αυτοεκτίμηση του ατόμου και τη γενική ευημερία του.

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, υπάρχουν τρεις βασικές εσωτερικές ανάγκες του ατόμου που είναι ικανές να πυροδοτήσουν την ανάπτυξη και υποκίνηση του ατόμου. Αυτές είναι «η ανάγκη για αυτονομία, η ανάγκη για απόκτηση ικανοτήτων και η ανάγκη για ύπαρξη θετικών δεσμών» (Ryan & Deci, 2000: 70). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι συμπεριφορές που εδράζονται σε αυτόνομα κίνητρα να είναι πιο πιθανό να οδηγήσουν στις επιθυμητές και με διάρκεια αλλαγές. Αντιθέτως, οι συμπεριφορές

που ελέγχονται μέσω ανταμοιβών, τιμωριών, αλλά και από αυτό-επιβαλλόμενες πιέσεις δεν μπορούν να οδηγήσουν σε αλλαγές, αφού διαρκούν για όσο καιρό διαρκούν και οι κάθε είδους πιέσεις. Τέλος, έρευνες έχουν δείξει ότι όταν το άτομο αντιληφθεί ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές, έχουν ελεγκτικό χαρακτήρα, μειώνεται η ένταση των εγγενών κινήτρων (Ryan & Deci, 2000). Γενικά, οποτεδήποτε ένα άτομο (γονέας, δάσκαλος, προϊστάμενος κ.ά.) προσπαθεί να προωθήσει ορισμένες συμπεριφορές σε κάποια άλλα άτομα, το αποτέλεσμα μπορεί να κυμαίνεται από την απογοήτευση και την απροθυμία, έως την παθητική συμμόρφωση και την προσωπική δέσμευση. Σε κάθε περίπτωση η ένταση της παρακίνησης δεν είναι η ίδια, όπως και με τα εγγενή κίνητρα.

2.9. Θεωρία της Αυτό-αποτελεσματικότητας

Η «*Θεωρία της Αυτό-αποτελεσματικότητας*» (self-efficacy), αναπτύχθηκε από τον Bandura (1977), οποίος υποστήριξε ότι το μεγαλύτερο μέρος της συμπεριφοράς ενός ατόμου δεν διαμορφώνεται εξαιτίας των εξωτερικών αμοιβών και τιμωριών, ούτε από την μίμηση συμπεριφοράς άλλων ατόμων, αλλά και από διάφορους ατομικούς και εσωτερικούς κανόνες του υιοθετεί το άτομο, καθώς και από τον τρόπο με τον οποίο αξιολογεί τις πράξεις του. Κεντρική ιδέα της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά και η λειτουργία του ατόμου μέσα στην κοινωνία, προκύπτει ως αποτέλεσμα μιας διαρκούς αλληλεπίδρασης τριών παραγόντων: *«της συμπεριφοράς, των ενδοπροσωπικών στοιχείων του ατόμου και των γεγονότων του περιβάλλοντος»*.

Σύμφωνα με τον Bandura, *«μια από τις βασικότερες δυνατότητες του ατόμου, είναι ότι το ίδιο το άτομο μπορεί να διορθώσει και να ρυθμίσει την συμπεριφορά του»*. Οι συγκεκριμένες *«αυτορυθμίστηκες»* δυνατότητες του ανθρώπου ενεργοποιούνται από τη στιγμή που *«εντοπίζει κάποιο επίπεδο ασυμφωνίας ανάμεσα στα προσωπικά κίνητρα που έχει υιοθετήσει, με βάση αποδεκτά κοινωνικά κριτήρια, και στις συνέπειες της συμπεριφοράς του»*. Στην ουσία το άτομο προσπαθεί να εντοπίσει *«τη διαφορά μεταξύ αυτού που κάνει και εκείνου που θα όφειλε να κάνει»*.

Σύμφωνα με τον Bandura (1977), *«οι εκτιμήσεις που κάνει το ίδιο το άτομο αναφορικά με την αξία των ικανοτήτων του, δηλαδή κατά πόσο οι προσωπικές του ικανότητες μπορούν να επηρεάζουν τις ενέργειες του και γενικά τη ζωή του, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά του»*. Συγκεκριμένα, *«προκειμένου το άτομο να μπορέσει να διαμορφώσει μια κοινωνικά αποδεκτή συμπεριφορά, πρέπει να κατέχει μια σειρά από*

δεξιότητες οι οποίες θα του επιτρέψουν να κρίνει την προσωπική του αξία, δηλαδή το πως και κατά πόσο αντιλαμβάνεται ότι είναι άξιο και ικανό να εκτελέσει αποτελεσματικά ένα έργο». Στην ουσία, η «Θεωρία της Αυτό-αποτελεσματικότητας», αναφέρεται στην πεποίθηση ενός ατόμου ότι είναι ικανό να ολοκληρώσει επιτυχώς ένα έργο. Όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο της αυτό-αποτελεσματικότητας τόσο μεγαλύτερη είναι η πίστη του ατόμου στις ικανότητές του, ενώ παράλληλα ανταποκρίνεται θετικά στην ανατροφοδότηση.

Αυτή η αίσθηση «αξιοσύνης» παρέχει στο άτομο τη δυνατότητα να επιλέξει τον τρόπο με τον οποίο θα ενεργήσει, με την έννοια της προσπάθειας που θα καταβάλει προκειμένου να πετύχει τους στόχους που έθεσε, προσωπικούς ή επαγγελματικούς, καθώς και της συμπεριφοράς που θα υιοθετήσει προκειμένου να αντιμετωπίσει τα εμπόδια και δυσκολίες, αλλά και για να αποφύγει δυσάρεστες εμπειρίες.

Αναφορικά με τον εργασιακό χώρο, αν ένας υπάλληλος, θεωρεί ότι το επίπεδο της αυτό-αποτελεσματικότητας του είναι χαμηλό, τότε αποφεύγει να αναλάβει ευθύνες και να πάρει πρωτοβουλίες, αφού θεωρεί ότι δεν είναι σε θέση να φέρει εις πέρας ένα έργο, ενώ παράλληλα τρομοκρατείται και στην ιδέα της διαχείρισης εμποδίων και δυσκολιών. Αντιθέτως, αν ένας υπάλληλος θεωρεί ότι η αυτό-αποτελεσματικότητά του είναι υψηλή, τότε έχει και μεγαλύτερο βαθμό παρακίνησης, δεν φοβάται να πάρει πρωτοβουλίες και να αναλάβει ευθύνες, ενώ παράλληλα νιώθει και πιο έτοιμος να διαχειριστεί εμπόδια και δυσκολίες. Κατά συνέπεια η πεποίθηση που έχει το ίδιο το άτομο για την αξία του, αποτελεί ένα αρκετά έγκυρο προγνωστικό δείκτη σχετικά με τη συμπεριφορά που θα επιδείξει ένα άτομο κατά την εκτέλεση ενός έργου (Bandura, 1977, 1986).

Το μοντέλο της «αξιοσύνης» που περιέχεται στη «θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας», σύμφωνα με τον Bandura, βασίζεται στην έννοια της «προσδοκίας». Συγκεκριμένα, οι προσδοκίες διακρίνονται σε «προσδοκίες της ικανότητας» (efficacy expectations) και σε «προσδοκίες του αποτελέσματος» (outcome expectations). Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνεται η βεβαιότητα και η πεποίθηση βάσει των οποίων το άτομο αντιλαμβάνεται και θεωρεί ότι έχει τις απαιτούμενες ικανότητες και δυνατότητες που θα τον οδηγήσουν σε εκείνες τις συμπεριφορές ώστε να επιτύχει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται οι

εκτιμήσεις που κάνει το άτομο αναφορικά με τις πιθανές συνέπειες και τα αποτελέσματα της επιλεγμένης συμπεριφοράς.

Κεφάλαιο 3. Η Ελληνική Δημόσια διοίκηση

3.1. Τα προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης

Τα κύρια προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης, με αποτέλεσμα να μην είναι σε θέση ο Δημόσιος Τομέας να είναι αποτελεσματικός, εντοπίζεται κυρίως στα εξής **σημεία**:

- Χαμηλή εργασιακή απόδοση του προσωπικού, παρά τις προσπάθειες του Κράτους για εκπαίδευση και επιμόρφωση του, η οποία με τη σειρά της οφείλεται στην ελλιπή ή λανθασμένη αξιοποίηση του σε συνδυασμό, πολλές φορές με την έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού σε καίριες θέσεις, καθώς και στην ξεπερασμένη νοοτροπία άσκησης διοίκησης από τα διευθυντικά στελέχη τα οποία, κατά κανόνα δεν ακολουθούν τις αρχές του σύγχρονου management.
- Αδυναμία για συνεργασία, εξαιτίας της προσκόλλησης σε θεσμικά πλαίσια τα οποία περιχαράκωνουν αρμοδιότητες με σκοπό την διατήρηση προνομίων κάποιων «συντεχνιών».
- Τη, σχεδόν, μηδενική αλληλεπίδραση με τον ιδιωτικό τομέα, με την έννοια της υιοθέτησης καλών πρακτικών του, με αποτέλεσμα την ολοένα και μεγαλύτερη υστέρηση του Δημόσιου τομέα, με αρνητικές συνέπειες στην ανάπτυξη και την πρόοδο του κράτους.
- Τις, συνήθως, χαμηλές αμοιβές (ιδιαίτερα την τελευταία περίοδο) για την πλειονότητα των υπαλλήλων, γεγονός που δρα αρνητικά στην προσέλκυση στελεχών με γνώσεις, εμπειρία και όραμα, τα οποία με τη σειρά τους στρέφονται στον ιδιωτικό τομέα.
- Τα φαινόμενα διαφθοράς, ιδιαίτερα σε υπηρεσίες που συναλλάσσονται με πολίτες και επιχειρηματίες, με αποτέλεσμα το χαμηλό επίπεδο εμπιστοσύνης προς το Κράτος και τις υπηρεσίες του.
- Τις συχνές διοικητικές εναλλαγές, σε υψηλό επίπεδο, με αποτέλεσμα την αστάθεια στην παραγωγή έργου, ενώ παράλληλα διαταράσσονται οι διαμορφωμένες σχέσεις μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι σύνηθες φαινόμενο, στην Ελλάδα, κάθε πολιτική αλλαγή να συνοδεύεται από αλλαγές στην ηγεσία υπηρεσιών και των οργανισμών του Δημοσίου, με αποτέλεσμα τις διαρκείς αλλαγές στη στοχοθεσία τους, καθώς και διατάραξη της λειτουργίας τους, εξαιτίας του απαιτούμενου χρόνου ενημέρωσης των νέων στελεχών

(Σωτηρόπουλος, 1983). Επιπλέον, δεν είναι απίθανο να εγείρονται και ερωτηματικά για την αξία και επάρκεια των νέων προϊσταμένων.

3.2. Διαφορές Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα

Οι Benn & Gaus (1983), αναφέρουν ότι διαφορετικότητα των Δημόσιων οργανισμών και υπηρεσιών με τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα επιχειρήσεις, οφείλεται στην διαφορετικότητα των σκοπών και στόχων. Παράλληλα, με δεδομένο ότι ο τρόπος διασφάλισης των πόρων για τη λειτουργία και την επιβίωση τους διαφέρει ριζικά, επηρεάζει και τον τρόπο άσκησης της διοίκησης.

Οι Perry & Rainey (1988), επισημαίνουν ότι σημαντικές ανομοιογένειες, εμφανίζονται στο περιβάλλον, στους περιορισμούς, καθώς και στη γενική κουλτούρα των υπαλλήλων που στελεχώνουν το Δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Επιπλέον κυριαρχεί κάθε κέρδος και ζημία στο Δημόσιο τομέα επηρεάζει τον ίδιο και το κοινωνικό σύνολο, ενώ αντίθετως στον ιδιωτικό τομέα αφορούν ξεκάθαρα τον ιδιώτη. Άλλες σημαντικές διαφορές αφορούν την ιδιοκτησία και τη δικαιοδοσία με δεδομένο ότι στους Δημόσιους οργανισμούς και υπηρεσίες οι έννοιες αυτές είναι διάχυτες και δεν αποδίδουν σε συγκεκριμένα άτομα ευθύνες και καθήκοντα. Τέλος, οι ίδιοι επισημαίνουν ότι οι ιδιαιτερότητες του Δημοσίου τομέα περιορίζουν τη γέννηση και εισαγωγή νέων ιδεών, ενώ αντίθετα στον ιδιωτικό τομέα είναι το κύριο ζητούμενο, ιδιαίτερα κυρίως όσες περιστρέφονται γύρω από θέματα οράματος, αποστολής και στρατηγικής.

Οι Vasu, Stewart & Garson (1998), αναφέρουν ότι ο κύριος σκοπός μιας ιδιωτικής επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση των κερδών της, ειδικά, το λιγότερο που μπορεί να συμβεί είναι να μην καταφέρει να επιβιώσει στον τομέα που δραστηριοποιείται από τον ανταγωνισμό και τα κεφάλαια της. Αντίθετως, οι Δημόσιοι οργανισμοί και υπηρεσίες αντλούν τη δύναμη τους από το Νόμο, ενώ τα κεφάλαια που χρειάζονται για να λειτουργήσει προέρχονται από τη φορολόγηση με μόνη δέσμευση και τελικό στόχο την παροχή ποιοτικών Δημοσίων υπηρεσιών.

Προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα ο Δημόσιος τομέας, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα βασικά μοντέλα που χρησιμοποιούνται για την περιγραφή και ερμηνεία των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του. Τα συγκεκριμένα μοντέλα συνθέτουν τον πυρήνα αυτού που αποκαλείται «Δημόσια διοίκηση» ή «Δημόσιο management». Ένα

σημαντικό στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι ότι η διοίκηση του Δημοσίου τομέα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών, που δεν είναι σταθερές, αφού εξαρτώνται από τις αλλαγές σε κυβερνητικό επίπεδο με αποτέλεσμα ο πλήρης διαχωρισμός διοικητικής δράσης, πολιτικών και διοίκησης στον Δημόσιο τομέα να είναι ουσιαστικά ανέφικτος (Lane, 2001).

3.3. Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο τομέα

Όταν η συζήτηση επικεντρώνεται στην αποδοτικότητα του Δημοσίου τομέα, συχνά καταλήγει και στις δεξιότητες, ικανότητες και προσόντα που οφείλουν να έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι. Ο δημόσιος υπάλληλος, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί, σύμφωνα και με τον αγγλικό όρο «*civil servant*» όπως αναφέρεται στην αγγλική γλώσσα, έναν υπηρέτη του δημοσίου συμφέροντος. Πρόκειται για ένα άτομο το οποίο επιλέχθηκε με συγκεκριμένα κριτήρια προκειμένου να ενταχθεί στο ανθρώπινο δυναμικό των Δημόσιων υπηρεσιών ενός κράτους εκφράζοντας απαρέγκλιτα την κρατική βούληση που πηγάζει από τα θεσμοθετημένα όργανα του, εντός ενός πλαισίου ηθικής και νομιμότητας. Επιπλέον, αποστολή του είναι να εξυπηρετεί, με σεβασμό και ευγένεια τους πολίτες προκειμένου να βοηθήσει θα αναζητήσει στην επίλυση του θέματος που τους απασχολούν.

Με δεδομένο ότι από την αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η αποτελεσματικότητα της εκάστοτε κυβερνητικής πολιτικής, θα ήταν αναμενόμενο ότι η Πολιτεία θα μεριμνούσε ώστε οι Δημόσιοι οργανισμοί να στελεχωθούν με ικανό και έμπειρο προσωπικό. Η πραγματικότητα στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα, για πολλά χρόνια ήταν εντελώς διαφορετική. Οι Δημόσιες επιχειρήσεις και οι Δημόσιοι οργανισμοί στελεχωνόντουσαν, με αδιαφανείς μεθόδους, από πολιτικά ημέτερους υπαλλήλους όχι μόνο χωρίς προσόντα, αλλά ακόμα και χωρίς συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας, δημιουργώντας στην ουσία ένα κομματικό στρατό ο οποίος ανταπέδιδε το διορισμό με τη ψήφο του στις επόμενες εκλογές. Επιπλέον, με την απουσία αξιολόγησης και της ανέλιξης στην ιεραρχία, με μόνο κριτήριο την παλαιότητα στην υπηρεσία, ο Δημόσιος τομέας κατέστη αναποτελεσματικός, δυσκίνητος, γραφειοκρατικός, κοστοβόρος και σε μεγάλο βαθμό διεφθαρμένος (Antonakas, Konstantopoulos & Seimenis, 2014).

Χρονιά ορόσημο για το Δημόσιο τομέα, ήταν το 1994, οπότε και έγινε η σοβαρότερη προσπάθεια για προσλήψεις προσωπικού σε φορείς, με οποιοδήποτε βαθμό εποπτείας

από το Δημόσιο, με αντικειμενικά κριτήρια. Με το Νόμο 2190/1994 (γνωστός και ως «*Νόμος Πεπονή*» με τον οποίο προβλέφθηκε η ίδρυση Ανεξάρτητης Αρχής με την ονομασία «*Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού*» (ΑΣΕΠ) με αποστολή «*την διασφάλιση της ορθότητας των προσλήψεων τακτικού και εποχικού προσωπικού στον ευρύτερο δημόσιο τομέα*». Ως Ανεξάρτητη Αρχή δεν εποπτεύεται από την εκάστοτε κυβέρνηση, αλλά από τη Βουλή των Ελλήνων, ενώ υπόκειται και σε δικαστικό έλεγχο. Με την Συνταγματική αναθεώρηση του 2001, ο συγκεκριμένος θεσμός ενισχύθηκε περαιτέρω.

Είναι συχνό φαινόμενο οι όροι «*δεξιότητα*» (skill), «*ικανότητα*» (competence) και «*προσόν*» (qualification) να συγχέονται και να χρησιμοποιούνται αδιακρίτως. Συγκεκριμένα, ο «*όρος «ικανότητα» (competence) είναι ευρύτερος από τον όρο «δεξιότητα» αφού περιγράφει την πραγματική δυνατότητα του ατόμου χρησιμοποιεί τις αποκτηθείσες δεξιότητες, γνώσεις και/ή κλίσεις σε σταθερές ή μεταβαλλόμενες εργασιακές καταστάσεις. Ο όρος «προσόν» (qualification) είναι ευρύτερος της ικανότητας καθώς της δεξιότητας, αφού αναφέρεται σε κάθε επίσημη αναγνώριση, είτε της τυπικής εκπαίδευσης που το άτομο έλαβε σε κάποια βαθμίδα της, είτε σε προγράμματα κατάρτισης*» (Ματσατσίνης & Κρασαδάκη, 2006). Στην ουσία τα προσόντα αποδεικνύουν τη δυνατότητα του ατόμου να αξιοποιήσει ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις ώστε να αντιμετωπίσει καθημερινές ή έκτακτες εργασιακές καταστάσεις και απαιτήσεις (Ματσατσίνης & Κρασαδάκη, 2006).

Τα προσόντα μπορεί να είναι «*ένα επίσημο έγγραφο προόδου (δίπλωμα, πτυχίο, βεβαίωση, κλπ) το οποίο αναγνωρίζει την επιτυχή ολοκλήρωση της εκπαίδευσης ή κατάρτισης ή την επιτυχή ανταπόκριση σε μια εξέταση, είτε οι απαιτήσεις εισόδου ή προαγωγής σε κάποιο επάγγελμα*» (Ματσατσίνης & Κρασαδάκη, 2006). Τέλος, ο όρος δεξιότητα, στην περίπτωση των επαγγελματιών, αναφέρεται στις ικανότητες, γνώσεις και επιδεξιότητες που έχει αποκτήσει και είναι απαραίτητες προκειμένου να ασκήσει το επάγγελμα του (Ματσατσίνης & Κρασαδάκη, 2006).

3.4. Καταγραφή και αξιοποίηση δεξιοτήτων του προσωπικού

Ένας όρος ο οποίος συναντάται συχνά στο σύγχρονο management επιχειρήσεων και οργανισμών είναι η «*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Management- H.R.M.)*». Σύμφωνα με τους Jackson & Schuler (2003), «*Ανθρώπινοι Πόροι*» είναι «*το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας*

επιχείρησης που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και την ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της.» Είναι προφανές ότι ο παραπάνω ορισμός δεν βρίσκει εφαρμογή μόνο στις επιχειρήσεις, αλλά και σε κάθε οργανισμό ο οποίος απαρτίζεται από ανθρώπους.

Με τη σειρά της, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.), αναφέρεται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, τόσο του Δημοσίου, όσο και του ιδιωτικού τομέα και νοείται ως *«το σύνολο των στρατηγικών, ενεργειών και λειτουργιών, που πρέπει να γίνουν για να μπορεί να αποκτήσει η επιχείρηση, να διατηρήσει ή να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.»* (Χυτήρης, 2001). Η εισαγωγή της Δ.Α.Π. σε επιχειρήσεις και οργανισμούς έχει αλλάξει σε σημαντικό βαθμό την αντιμετώπιση του προσωπικού από τις διοικήσεις τους. Με δεδομένο ότι στο Δημόσιο τομέα δεν απαιτείται ακριβός τεχνολογικός εξοπλισμός όπως στη βιομηχανία, αλλά και τα κεφάλαια για τη λειτουργία του είναι εξασφαλισμένα, αυτό στο οποίο πρέπει να επενδύσει είναι οι ανθρώπινοι πόροι.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι προκειμένου ένας οργανισμός να είναι σε θέση πετύχει τους στόχους της, είναι απαραίτητο να επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό του. Η εύρεση του κατάλληλου προσωπικού, με βάση ικανότητες, δεξιότητες και προσόντα, , καθώς και η διατήρηση του, ενδεχομένως είναι το πιο εύκολο κομμάτι για το Δημόσιο τομέα, ιδιαίτερα στα χρόνια της οικονομικής κρίσης όπου ο ιδιωτικός τομέας πλήγηκε περισσότερο. Από την άλλη οι διορισμοί στο Δημόσιο μειώθηκαν αισθητά, όπως και οι μισθοί, αλλά η σταθερότητα στις πληρωμές, όπως και η μονιμότητα, είναι ακόμα ένα σημαντικό κίνητρο ώστε κάποιος να επιλέξει, αλλά και να διατηρήσει μια θέση σε Δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς. Εκεί που φαίνεται να υστερεί ο Δημόσιος τομέας, σε σχέση με τον ιδιωτικό, είναι η αξιοποίηση του προσωπικού, ώστε να ωφεληθεί στο μέγιστο. Αυτό στο οποίο πρέπει να εστιάσει ο Δημόσιος τομέας είναι στην καταγραφή αλλά και στη μέγιστη αξιοποίηση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του.

Η καταγραφή των δεξιοτήτων των στελεχών ενός Δημόσιου οργανισμού είναι απαραίτητη για τους παρακάτω λόγους (Χαμοπούλου, 2006):

- Διαχείριση Προσλήψεων: Η καταγραφή των δεξιοτήτων των στελεχών είναι δυνατόν να βοηθήσει στη σύγκριση των ικανοτήτων ενός υποψηφίου με τις απαιτήσεις της προσφερόμενης θέσης

- Διαχείριση Επίδοσης: Η επίδοση του υπαλλήλου μπορεί να υπολογιστεί σε σχέση με τις απαιτήσεις για βασικές δεξιότητες μιας θέσης εργασίας, αλλά και σε σχέση με τους αντικειμενικούς στόχους.
- Πλάνο Επιτυχίας: Οι οργανισμοί, βασιζόμενοι στις απαιτήσεις της κάθε θέσης για συγκεκριμένες δεξιότητες, είναι σε θέση να αποφασίζουν σχετικά με πιθανές αντικαταστάσεις του προσωπικού.
- Σχεδιασμός Εργατικού Δυναμικού: Με βάση τις δεξιότητες είναι δυνατή η αξιολόγηση τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών σε δεξιότητες του οργανισμού και του ατόμου.
- Διαχείριση Μάθησης: Στη περίπτωση που διαπιστωθεί χάσμα ανάμεσα στις υπάρχουσες και αναγκαίες δεξιότητες του προσωπικού, και με βάση την προηγούμενη καταγραφή, ο οργανισμός είναι σε θέση να σχεδιάσει ένα πιο αποτελεσματικό πρόγραμμα κατάρτισης του προσωπικού.

Μετά την καταγραφή των δεξιοτήτων αναδεικνύεται το ζήτημα της αξιοποίησης τους, με την έννοια ότι πρέπει να βρεθεί ο κατάλληλος άνθρωπος για την κάθε θέση. Αξίζει να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με τις νέες τάσεις του management, οι εργαζόμενοι δεν αποτελούν μια δαπάνη για ένα οργανισμό, αλλά μια επένδυση, η οποία σε βάθος χρόνου να του αποφέρει όφελος και για αυτό το λόγο πρέπει να θεωρούνται ως «συνεργάτες» και όχι ως «υφιστάμενοι» έτσι ώστε να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Προκειμένου να αξιοποιηθούν στο μέγιστο οι ανθρώπινοι πόροι ενός οργανισμού πρέπει να το επιτρέπει η κουλτούρα του, η οποία πρέπει να χαρακτηρίζεται από αυτονομία, αναζήτηση καινοτομιών και πειραματισμό πάνω σε νέες ιδέες, σεβασμό και παροχή ίσων ευκαιριών σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό και σύγκλιση ατομικών και συλλογικοί στόχων (Porter, Lyman & Hackman, 1975).

3.5. Η κατάσταση στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα

Η Σπανού (2017), αναφέρει ότι στο Ελληνικό Δημόσιο τομέα, παρατηρείται μια «αδυναμία αξιοποίησης γνωστικού κεφαλαίου», με την έννοια ότι ενώ η Ελληνική κοινωνία, διαχρονικά επενδύει στις σπουδές, με αποτέλεσμα να μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια κοινωνία «προσοντούχων», αν και πολλοί εστιάζουν στην απόκτηση τίτλων και όχι στην απόκτηση ουσιαστικών γνώσεων και δεξιοτήτων,

εμφανίζεται το παράδοξο η διοίκηση να μην είναι σε θέση να αξιοποιήσει το παραγόμενο γνωστικό κεφάλαιο.

Επιπλέον, η Σπανού (2017), επισημαίνει ότι η Δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται ως μια διοίκηση μαζική και «εντάσεως εργασίας» με αποτέλεσμα οι διάφορες υπηρεσίες και οργανισμοί του Δημόσιου τομέα να μην είναι σε θέση διαφοροποιηθούν ώστε να είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν το γνωστικό κεφάλαιο στελεχών με υψηλά προσόντα. Ένα επιπλέον ζήτημα που αναδεικνύεται είναι και ο τρόπος μοριοδότησης για την πρόσληψη των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία μοριοδότηση εξομοιώνει ανόμοια προσόντα, αθροίζοντας μόρια από εμπειρία, από προσόντα και σπουδές και από κοινωνικά κριτήρια.

Η τυπολατρική αντιμετώπιση των προσόντων και ικανοτήτων, εκ μέρους του Ελληνικού Δημοσίου. Αυτό οδηγεί πολλά άτομα που ενδιαφέρονται να προσληφθούν σε μια διαρκή αναζήτηση τίτλων (πτυχίων, βεβαιώσεων κλπ.) γνωρίζοντας ότι παρά το γεγονός ότι προσθέτουν μόρια, το πιθανότερο είναι να μην αξιοποιηθούν στην πράξη. Με τον όρο «αξιοποίηση» των προσόντων δεν νοείται απλά η κατάληψη μιας θέσης ευθύνης αλλά η ουσιαστική συνεισφορά τους στη διοικητική λειτουργία, ώστε τα υψηλά προσόντα να επιφέρουν και αντίστοιχη αναβάθμιση της λειτουργίας της διοίκησης.

Ένας μεγάλος αριθμός υπαλλήλων στο Δημόσιο τομέα χαρακτηρίζεται ως «*overqualified*» αλλά «*underutilized*», με την έννοια ότι έχουν πολλά τυπικά προσόντα τα οποία όμως δεν τους χρειάζονται για τη θέση τους, με αποτέλεσμα την απογοήτευση η οποία τελικά καταλήγει σε υπονόμευση των κινήτρων τους. Η μεγάλη πρόκληση για την Ελληνική Δημόσια διοίκηση είναι η αξιοποίηση του γνωστικού κεφαλαίου του ανθρώπινου δυναμικού της είτε βάσει εμπειρίας είτε βάσει εξειδίκευσης του είτε βάσει και των δύο (Σπανού, 2017).

Ένα σημαντικό βήμα, αναφορικά με την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, έχει γίνει στην «Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων» (Α.Α.Δ.Ε.). Το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στα «Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας» (Π.Θ.Ε.) καθώς και στο προφίλ ικανοτήτων που είναι ενσωματωμένο σε αυτά. Η λογική του νέου συστήματος βασίζεται στην τοποθέτηση κάθε υπαλλήλου σε ένα Π.Θ.Ε., αφού ληφθούν υπόψη οι γνώσεις και ικανότητές του, όπως έχουν αξιολογηθεί από τους ανώτερους του, αλλά και οι απαιτήσεις των Π.Θ.Ε. στην αντίστοιχη υπηρεσία.

Πλέον στην Α.Α.Δ.Ε., «για κάθε θέση εργασίας υπάρχει ξεκάθαρο περίγραμμα, στο οποίο αποτυπώνονται, μεταξύ άλλων, ο σκοπός της θέσης, τα κύρια καθήκοντα, οι συνθήκες εργασίας, τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα, καθώς και οι απαιτούμενες ικανότητες. Ικανότητες που απαιτούνται για τον συγκεκριμένο ρόλο». Κάθε Π.Θ.Ε. περιέχει ένα πλαίσιο ικανοτήτων, το οποίο αναλύεται σε τρεις κατηγορίες: «τις επαγγελματικές ικανότητες, όπως είναι η ομαδική εργασία και η συνεργασία, η επίλυση προβλημάτων, η λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία κ.ά., τις επιχειρησιακές ικανότητες, οι οποίες αφορούν τις απαιτούμενες τεχνικές γνώσεις και εμπειρία για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας και τις διοικητικές ικανότητες, όπως διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, ηγεσία κ.ά.» (Μπεκιάρη, 2017).

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο πλάνο διαχείρισης και αξιοποίησης προσωπικού, «ο κάθε υπάλληλος κρίνεται κατάλληλος και επαρκής για συγκεκριμένο Π.Θ.Ε., εφόσον κατέχει τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα, όπως είναι γνώσεις και εμπειρία», και επιπλέον κατέχει ένα ελάχιστο απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας ικανοτήτων. Στην περίπτωση που κάποιος υπάλληλος της Α.Α.Δ.Ε. δεν κρίνεται κατάλληλος για μια θέση εργασίας, τότε αναζητείται, εντός της Α.Α.Δ.Ε., άλλη θέση εργασίας η οποία να ανταποκρίνεται στις ικανότητες του. Στην περίπτωση που αυτό πάλι δεν είναι δυνατόν τότε, μέσω της κινητικότητας στο Δημόσιο τομέα, αναζητείται θέση σε άλλη υπηρεσία.

Κεφάλαιο 4. Μετρώντας την απόδοση

4.1. Η μέτρηση της απόδοσης

Οι Osborne & Gaebler (1993:147), στο πλαίσιο της διοίκησης της απόδοσης και συγκεκριμένα της μέτρησης της αποδοτικότητας του εργαζομένου, αναφέρουν «*εάν δεν μετράς τα αποτελέσματα, δεν μπορείς να διαχωρίσεις την επιτυχία από την αποτυχία*». Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, θα μπορούσε κάποιος να επεκτείνει τον παραπάνω συλλογισμό αναφέροντας ότι «*εάν δεν μετράς τις επιθυμίες και τις ικανότητες, δεν μπορείς να ξεχωρίσεις την ευσυνειδησία από την τυπική εκτέλεση καθηκόντων*». Και η ευσυνειδησία είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει στην αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας ενός εργαζομένου σε μια επιχείρηση ή έναν Δημόσιο Οργανισμό.

Σύμφωνα με όσα παρουσιάστηκαν και στο σχετικό με την παρακίνηση κεφάλαιο, αλλά και την προσπάθεια για αύξηση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, είτε αυτός είναι ιδιωτικός, είτε είναι δημόσιος, προκύπτει η ανάγκη για καταγραφή των γνώσεων, εμπειριών, ικανοτήτων και επιθυμιών του ανθρωπίνου δυναμικού από τη Διοίκηση της Επιχείρησης ή του Οργανισμού, προκειμένου να τα εκμεταλλευτεί με το βέλτιστο δυνατό τρόπο. Στο διεθνή χώρο, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις επιχειρήσεων, εργοστασιακών μονάδων ή Δημόσιων Υπηρεσιών, οι οποίες προβαίνουν, ακόμη και κατά τη στιγμή πρόσληψης, στην καταγραφή των παραπάνω ατομικών χαρακτηριστικών με σκοπό στη συνέχεια να καταφύγουν σε μαθηματικές μεθόδους, προκειμένου να κατανεύουν το προσωπικό τους με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητά του. Η πιο συνηθισμένη μέθοδος είναι η χρήση του Γραμμικού Προγραμματισμού (Linear Programming) προκειμένου να επιλύσουν το πρόβλημα της κατανομής και του προγραμματισμού του εργατικού δυναμικού τους, πετυχαίνοντας με τον τρόπο αυτόν την βέλτιστη αξιοποίησή του (Villeda & Burton, 1990).

Σε διεθνή περιοδικά, γίνεται εκτενής αναφορά, σχετικά με την εφαρμογή αυτοματοποιημένων μοντέλων προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων ακόμα και για Κρατικές Υπηρεσίες Ασφαλείας. Οι Taylor & Huxley (1989), δημοσίευσαν άρθρο στο επιστημονικό περιοδικό «*Interfaces*», με τίτλο «*A Break from Tradition for the San Francisco Police: Patrol Officer Scheduling Using an Optimization-Based Decision Support System*», όπου παρουσίασαν την εφαρμογή ενός μοντέλου γραμμικού

προγραμματισμού των δρομολογίων περιπολίας των αστυνομικών στην πόλη του Σαν Φρανσίσκο, με την οποία πέτυχαν την αύξηση κατά 25% της παραγωγικότητας των αστυνομικών, κάτι που ισοδυναμούσε με απασχόληση 200 λιγότερων αστυνομικών ετησίως ή διαφορετικά με εξοικονόμηση 11 εκατομμυρίων δολαρίων στον Κρατικό Προϋπολογισμό. Επιπλέον απέδειξαν ότι με την εφαρμογή αυτού του μαθηματικού μοντέλου ο χρόνος απόκρισης στα περιστατικά αυξάνονταν κατά 20%.

Οι Kambagowni et al. (2011), δημοσίευσαν μια μελέτη περίπτωσης με τίτλο «*Allocation of patrolmen in urban areas*» στο διεθνές περιοδικό «*Services Operations and Informatics*», με την οποία παρουσίασαν την βέλτιστη κατανομή των αστυνομικών που ενεργούν περιπολίες στην πόλη Visakhapatnam της Ινδίας, λαμβάνοντας υπόψη την εγκληματικότητα των διάφορων περιοχών της πόλης και τους στόχους που έπρεπε να προστατευτούν.

Στη σύγχρονη εποχή όλο και περισσότερες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί στρέφονται στη χρήση μαθηματικών μεθόδων προγραμματισμού, στον τομέα της επιχειρησιακής έρευνας, προκειμένου να επιτύχουν την βέλτιστη κατανομή του εργατικού δυναμικού, βασιζόμενοι στα προσόντα του καθενός και τις υποσυνείδητες επαγγελματικές τους «ανησυχίες».

4.2. Διοίκηση απόδοσης

Η «*Διοίκηση απόδοσης*» ορίζεται ως μία συστηματική διαδικασία η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού, διαμέσου της βελτίωσης της επίδοσης των ατόμων και των ομάδων του (Armstrong, 2009). Η κατανόηση του μηχανισμού της απόδοσης ενός ατόμου καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση τους εντός ενός συμφωνημένου πλαισίου στόχων, προτύπων και απαιτήσεων επάρκειας-ικανοτήτων, είναι δυνατό να αποφέρουν καλύτερα αποτελέσματα.

Από άποψη λειτουργίας η διοίκηση απόδοσης μπορεί να οριστεί ως το «*σύστημα όπου οι οργανισμοί θέτουν τους εργασιακούς στόχους, καθορίζουν τα πρότυπα αξιολόγησης, αναθέτουν και αξιολογούν τα έργα, παρέχουν πληροφόρηση για την απόδοση, προσδιορίζουν τις ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξης και καθορίζουν την διανομή αμοιβών*» (Briscoe & Claus, 2008).

Η Διοίκηση απόδοσης ουσιαστικά αφορά σε μια συστηματική αξιολόγηση του εργαζομένου, τόσο σε σχέση με την εκτέλεση όλων όσων απαιτεί η θέση εργασίας του, όσο και με τις δυνατότητες του για εξέλιξη. Σε αυτή την αξιολόγηση προχωρά, συνήθως, ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζομένου, ο οποίος με τη σειρά του

αξιολογείται από το δικό του ανώτερο του, οπότε ο αξιολογητής γίνεται αξιολογούμενος και ούτω καθεξής. Η αξιολόγηση γίνεται είτε βάσει «*προτύπων απόδοσης*» τα οποία καθορίζονται σε ετήσια βάση μετά από συμφωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, είτε βάσει κάποιων «*κριτηρίων*» όπως είναι η ικανότητα λήψης αποφάσεων, η λειτουργία εντός ομάδων εργασίας, η συμπεριφορά προς τους συναδέλφους, η ποιοτική εξυπηρέτηση του κοινού κ.ά.

Οι συγκεκριμένες διαδικασίες αξιολόγησης, στον ιδιωτικό τομέα, καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την εξέλιξη των εργαζομένων, αφού με βάση τα αποτελέσματα τους αποφασίζεται ποιοι θα προαχθούν σε ανώτερη θέση, ποιοι θα πάρουν αύξηση, ποιοι ενδεχομένως θα αντικατασταθούν από άλλους πιο αποδοτικούς εργαζομένους, ακόμα και για το ποιοι θα πρέπει να απολυθούν.

Στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα η διαδικασία αξιολόγησης καθορίζεται από το Νόμο 4250/2014 (ΦΕΚ 74 Α', 26.3.2014), σύμφωνα με τον οποίο κύριος αξιολογητής ενός υπαλλήλου είναι ο άμεσα ιεραρχικά Προϊστάμενος της μονάδας στην οποία ανήκει, ως «*ο φυσικός κριτής των αποτελεσμάτων του έργου του υφισταμένου και ως ο έγκυρος αποδέκτης της πολύπλευρης απόδοσής του σε ικανότητες, γνώσεις, δεξιότητες, αλλά και σε στάσεις και συμπεριφορές.*» Προκειμένου να αποφευχθούν φαινόμενα «*αρίστευσης*» της συντριπτικής πλειοψηφίας των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία παρατηρήθηκε σε άλλες προσπάθειες αξιολόγησης, με τον ίδιο Νόμο προβλέπονται συγκεκριμένα ποσοστά για το κάθε επίπεδο βαθμολογίας (1-6 το 15% των υπαλλήλων, 7-8 έως το 60% των υπαλλήλων και τέλος 9-10 έως το 25% των υπαλλήλων). Η καθιέρωση των συγκεκριμένων ποσοστών καταδεικνύει ότι η ανώτερη Δημόσια διοίκηση δεν θεωρεί ότι οι Προϊστάμενοι είναι σε θέση να αξιολογήσουν τους υφιστάμενους τους με αντικειμενικά κριτήρια.

Κεφάλαιο 5ο. Μεθοδολογία έρευνας

5.1. Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει και να διερευνήσει κατά πόσο είναι βέλτιστη η κατανομή του προσωπικού σε ένα Δημόσιο Οργανισμό, με σκοπό τη βέλτιστη εκμετάλλευση των ανθρωπίνων πόρων του. Οι επιμέρους στόχοι που πραγματεύεται η παρούσα εργασία είναι να εντοπιστούν :

- α. Οι συγκεκριμένες ικανότητες κάθε εργαζομένου από τη Διοίκηση.
- β. Η δυνατότητα μετατροπής της ποιότητας ενός εργαζομένου, των ικανοτήτων, των γνώσεων και των εμπειριών του δηλαδή, σε ένα «πακέτο» αριθμών.
- γ. Ο βαθμός παρακίνησης που δημιουργεί η ανάπτυξη των ικανοτήτων ενός εργαζομένου για αύξηση της παραγωγικότητας.

Μετά τη βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με το υπό μελέτη θέμα, σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε μια έρευνα σε Δημοσίους υπαλλήλους (να συμπληρωθεί ο οργανισμός).

Με βάση το σκοπό της έρευνας τέθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα.

E1. Είναι κατανοητή η σχέση της ικανοποίησης των επιθυμιών του εργαζομένου, με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του στον εργασιακό χώρο;

E2. Οι ικανότητες που έχει αντιληφθεί ότι διαθέτει κάποιος, επηρεάζουν την κρίση του κατά την επιλογή του εργασιακού τομέα που θα ακολουθήσει;

E3. Η σύνδεση των ικανοτήτων ενός εργαζομένου με τις θέσεις εργασίας σε έναν Δημόσιο Οργανισμό, επηρεάζει την παραγωγικότητά του;

E3. Καταγράφονται με λεπτομέρεια ο αριθμός και η μορφή των ικανοτήτων των εργαζομένων σε έναν Δημόσιο Οργανισμό, όσο σε μια Επιχείρηση;

E5. Είναι δυνατή η ποσοτικοποίηση της ποιότητας των εργαζομένων, η «μετατροπή» δηλαδή των ικανοτήτων, γνώσεων, εμπειριών και επιθυμιών του σε αριθμούς

5.2. Σημασία της έρευνας

Προκειμένου να αποδώσει αποτελεσματικά ένας οργανισμός, είναι σημαντικό να εκμεταλλευτεί το σημαντικότερο, ενδεχομένως, κεφάλαιο του, που είναι το ανθρώπινο δυναμικό του. Ενώ στον Ιδιωτικό τομέα, η βέλτιστη κατανομή του του προσωπικού τους, ανάλογα με τις γνώσεις του και την επαγγελματική του εμπειρία, αυτό δεν φαίνεται να είναι σύνηθες στο Δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Επιπλέον, η αξιολόγηση του προσωπικού στους Δημόσιους οργανισμούς δεν είναι μια πάγια τακτική, με την εξέλιξη του προσωπικού να στηρίζεται, για πολλές δεκαετίες, αποκλειστικά και μόνο στα χρόνια υπηρεσίας και όχι στις γνώσεις και τις ικανότητές του.

Η σημασία της παρούσας έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι η αποτύπωση των απόψεων των Δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με το πως αξιολογούνται τα προσόντα τους, είναι δυνατόν να βοηθήσει τους υπεύθυνους να επιλέξουν το κατάλληλο σύστημα αξιοποίησης και αξιολόγησης του προσωπικού, το οποίο είναι δυνατόν να βοηθήσει στην καλύτερη λειτουργία των Δημοσίων οργανισμών και την εξυπηρέτηση του πολίτη.

5.3. Μεθοδολογική προσέγγιση

Με τον όρο έρευνα, περιγράφεται μια *«δομημένη διαδικασία κατά τη διάρκεια της οποίας χρησιμοποιείται μια αποδεκτή επιστημονική μεθοδολογία τόσο για την επίλυση προβλημάτων αλλά και τη δημιουργία νέας γνώσης»*. Ανάλογα με τη μεθοδολογία της, *«μια έρευνα διακρίνεται, σε ποιοτική ή ποσοτική, χωρίς να αποκλείεται ο συνδυασμός τους με σκοπό την εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων και των δύο μεθόδων»* (Singh, 2007). Η επιλογή της ερευνητικής μεθόδου, είναι η πρώτη που καλείται να κάνει ο κάθε ερευνητής.

Για τη συγκεκριμένη έρευνα επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα η οποία βασίζεται στη συγκέντρωση δεδομένων, καθώς και στην ανάλυσή τους με βάση συγκεκριμένες στατιστικές τεχνικές. Κύριο ερευνητικό εργαλείο σε μια ποσοτική έρευνα αποτελεί το δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο χρησιμοποιήθηκε και στη παρούσα έρευνα και θα παρουσιαστεί αναλυτικά στη συνέχεια (Creswell, 2011). Η επιλογή της συγκεκριμένης προσέγγισης οφείλεται στο γεγονός ότι θεωρήθηκε κατάλληλη, με δεδομένο ότι στους σκοπούς της περιλαμβάνεται η διερεύνηση και η περιγραφή των

στάσεων και πεποιθήσεων των Δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και η ερμηνεία πιθανών σχέσεων ανάμεσα στις διάφορες μεταβλητές της έρευνας. Επιπλέον, η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιείται, κατά κύριο λόγο, προκειμένου να επιβεβαιώσει υφιστάμενες θεωρίες (Creswell, 2011; Cohen, Manion & Morrison, 2008), αλλά εστιάζει στα ερευνητικά ερωτήματα του κάθε ερευνητή. Τέλος, θεωρείται περισσότερο αντικειμενική, καθώς οι συμμετέχοντες σε αυτή καλούνται να απαντήσουν σε προσχεδιασμένες ερωτήσεις (Singh, 2007).

Σύμφωνα με τον Creswell (2011), βασικός σκοπός μιας ποιοτικής έρευνας είναι η ανάπτυξη νέων θεωριών, ενώ αντιθέτως, μια ποσοτική έρευνα εστιάζει στην επιβεβαίωση υφιστάμενων θεωριών. Στην ποσοτική προσέγγιση ο ερευνητής θέτει ένα ή περισσότερα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία στη συνέχεια προσπαθεί είτε να τα επαληθεύσει, είτε να τα απορρίψει. Επίσης, η ποσοτική προσέγγιση μιας έρευνας παρέχει τη δυνατότητα για έλεγχο ενδεχομένων σχέσεων αιτίου-αιτιατού (Singh, 2007).

5.4. Το ερευνητικό εργαλείο

Στην παρούσα έρευνα, ως ερευνητικό εργαλείο επιλέχθηκε το γραπτό ερωτηματολόγιο. Οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την επιλογή ήταν (Cohen, Manion & Morrison, 2008):

- *«Η ευκολία που παρέχει στην κωδικοποίηση των ερωτήσεων, ιδιαίτερα όταν αυτές είναι κλειστού τύπου».*
- *«Η ευχρηστία του όταν το δείγμα της έρευνας είναι μεγάλο και στόχος είναι η άντληση θέλουμε μιας πληθώρας δεδομένων όπως είναι τα δημογραφικά στοιχεία, οι γνώσεις, οι απόψεις και οι αντιλήψεις».*
- *«Η διασφάλιση της ανωνυμίας που παρέχει, με αποτέλεσμα τα υποκείμενα της έρευνας να παρέχουν ειλικρινείς απαντήσεις με αποτέλεσμα τη συλλογή αξιόπιστων δεδομένων».*
- *«Η ομοιομορφία των ερωτήσεων παρέχει στον ερευνητή τη δυνατότητα για συλλογή παρεμφερών πληροφοριών».*

- *«Η άνεση που παρέχει στους συμμετέχοντες στην έρευνα για προσεκτική μελέτη της κάθε ερώτησης πριν την απαντήσει».*
- *«Η ανάλυση των δεδομένων του είναι ευκολότερη και μικρότερη σε χρόνο σε σχέση με άλλα ερευνητικά εργαλεία, όπως είναι η συνέντευξη».*

Ωστόσο, παρά τα σημαντικά πλεονεκτήματα που παρέχει το ερωτηματολόγιο, ο συγκεκριμένος τρόπος συλλογής δεδομένων παρουσιάζει και μειονεκτήματα. Ως τέτοια αναφέρονται, «οι μη ειλικρινείς απαντήσεις των συμμετεχόντων, η διαφορετική ερμηνεία των ερωτήσεων καθώς και τα χαμηλά ποσοστά απόκρισης» (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

Για την τελική διαμόρφωση και σύνθεση του ερωτηματολογίου, μελετήθηκε σχετική βιβλιογραφία, με σκοπό τη διαμόρφωση μιας λίστας με πιθανές ερωτήσεις, από ανάλογες έρευνες. Στη συνέχεια ακολούθησε συζήτηση με ειδικούς σε θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, καθώς και με στελέχη Δημοσίων οργανισμών. Αφού προσδιορίστηκε το περιεχόμενο των ερωτήσεων που θα περιλαμβάνονταν στο ερωτηματολόγιο. Στη συνέχεια ακολούθησε η πιλοτική του εφαρμογή σε 10 Δημοσίους υπαλλήλους, διαφόρων ειδικοτήτων και θέσεων, με σκοπό τον εντοπισμό ασαφειών στη διατύπωση των ερωτήσεων, αλλά πιθανών επικαλύψεων.

Στη συνέχεια διαμορφώθηκε το τελικό ερωτηματολόγιο, το οποίο περιέχεται στο παράρτημα, και αποτελείται από τέσσερα μέρη. Το πρώτο μέρος περιέχει ερωτήσεις δημογραφικού τύπου και το δεύτερο ερωτήσεις σχετικά με τα υπηρεσιακά τους στοιχεία. Στο τρίτο μέρος περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με τη σχέση της θεωρητικής γνώσης και εμπειρίας των συμμετεχόντων στην έρευνα με τη θέση εργασίας που κατέχουν. Τέλος, το τέταρτο μέρος περιέχει ερωτήσεις σχετικές με την επαγγελματική ικανοποίηση και απόδοση των υποκειμένων της έρευνας.

Το τελικό ερωτηματολόγιο είναι μικρής έκτασης, ενώ ως προς το περιεχόμενο του περιλαμβάνει ερωτήσεις οι οποίες «ανταποκρίνονται στους στόχους της έρευνας, είναι σύντομες και σαφείς, είναι διατυπωμένες σε απλή γλώσσα, δεν επικαλύπτονται μεταξύ τους, δεν θίγουν ευαίσθητα θέματα και δεν είναι διφορούμενες» (Creswell, 2011:125).

Το σύνολο των ερωτήσεων είναι κλειστού τύπου, με τις περισσότερες να είναι μιας πεντάβαθμης κλίμακας Likert. Οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την επιλογή ήταν η δυνατότητα που παρέχουν, οι ερωτήσεις αυτού του τύπου, αναφορικά με την ευκολία σύγκρισης των απαντήσεων, την κωδικοποίηση τους με σκοπό την ποσοτικοποίηση των δεδομένων, αλλά και ότι είναι σε θέση να καλύψουν ένα ευρύ φάσμα απόψεων.

Ως μειονέκτημα τους αναφέρεται ότι δεν παρέχουν στους συμμετέχοντες στην έρευνα να εκφράσουν την προσωπική τους άποψη ελεύθερα (Creswell, 2011).

Προκειμένου να επιτευχθεί ακρίβεια στη συλλογή των δεδομένων, καθώς και για να βελτιωθεί ο δείκτης ανταπόκρισης, δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή ούτως ώστε το ερωτηματολόγιο να συμπληρώνεται να συμπληρωθεί εύκολα και γρήγορα από τους ερωτώμενους. Επιπλέον, *«δεν περιείχε λάθη, όπως είναι οι διπλές ή οι μεγάλες και δυσνόητες ερωτήσεις, είναι απλό και κατανοητό, προσελκύει το ενδιαφέρον των ερωτηθέντων και τους ενθαρρύνει να το απαντήσουν με ειλικρίνεια, παραμένοντας σύμφωνο με την ηθική δεοντολογία»* (Creswell, 2011).

5.5. Ερευνητική διαδικασία

Ο ερευνητής επισκέφθηκε ο ίδιος του Δημόσιους οργανισμούς, αφού ενημέρωσε τη Διοίκηση τους σχετικά με το σκοπό και το αντικείμενο της έρευνας και έλαβε τη σχετική άδεια για τη διενέργεια της έρευνας. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε έντυπη μορφή στους συμμετέχοντες στη έρευνα. Στο ερωτηματολόγιο υπήρχε συνοδευτική επιστολή στην οποία αναφερόταν η ταυτότητα του ερευνητή καθώς και τα στοιχεία επικοινωνίας, ενώ περιγραφόταν με σαφήνεια ο σκοπός της έρευνας. Επιπλέον, στην επιστολή *«αναφερόταν η διασφάλιση της εμπιστευτικότητας και της ανωνυμίας των συμμετεχόντων, καθώς και σύντομες οδηγίες για τον τρόπο συμπλήρωσης του»*. Τέλος, αναφερόταν ως εκτιμώμενος ελάχιστος χρόνος για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου τα δεκαπέντε λεπτά.

5.6. Το δείγμα της έρευνας

Αναφορικά με την επιλογή του δείγματος, δεν ακολουθήθηκε κάποια συγκεκριμένη δειγματοληπτική μέθοδος, οπότε πρόκειται για δείγμα ευκολίας. Αυτό συνεπάγεται ότι δείγμα δεν είναι δυνατόν να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Η επιλογή ενός «βολικού» δείγματος παρέχει δύο βασικά πλεονεκτήματα, αυτά του μικρού κόστους, καθώς και της γρήγορης διεξαγωγής της έρευνας. Σε μια τέτοια περίπτωση, *«το δείγμα απαρτίζεται από άτομα που είναι εύκολα προσβάσιμα και έχουν το πλεονέκτημα της άμεσης συμμετοχής»* (Singh, 2007). Παρόλο που *«η αντιπροσωπευτικότητα μιας τέτοιας τεχνικής μπορεί να τεθεί υπό αμφισβήτηση η*

συγκεκριμένη τεχνική έχει μεγάλη απήχηση στις κοινωνικές επιστήμες» (Kingery et al, 1989). Αξίζει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα που προκύπτουν από έρευνα που βασίζεται σε «βολικό» δείγμα, είναι δυνατόν να γενικευθούν σε πληθυσμούς που έχουν όμοια χαρακτηριστικά με αυτά του δείγματος.(Singh, 2007).

5.7. Αξιοπιστία και εγκυρότητα έρευνας

Η εξασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των δεδομένων μιας έρευνας είναι *«σημαντική καθώς μια έρευνα είναι καλή και έχει αξία όταν οι μετρήσεις του ερευνητικού εργαλείου που επιλέχτηκε για χρήση δίνουν έγκυρες και αξιόπιστες τιμές» (Creswell, 2011).*

Η εγκυρότητα (validity) ενός ερευνητικού εργαλείου, στην συγκεκριμένη περίπτωση του ερωτηματολογίου, εξασφαλίζεται όταν αυτό μετρά αυτό που υποτίθεται ότι μετρά. Η αξιοπιστία (reliability) του εξασφαλίζεται στην περίπτωση εκείνη κατά την οποία επανειλημμένες μετρήσεις των μεταβλητών του παρέχουν τα ίδια ή περίπου τα ίδια αποτελέσματα (Creswell, 2011).

Η αξιοπιστία της παρούσας έρευνας διασφαλίζεται με την τήρηση των κανόνων δεοντολογίας που διέπουν την διενέργεια ερευνών. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν αναφορικά με το σκοπό της, διασφαλίστηκε η εμπιστευτικότητα των απαντήσεων και η χρήση τους αποκλειστικά για αυτήν, και βέβαια η ανωνυμία των συμμετεχόντων. Επιπλέον, η επιλογή, ως ερευνητικού εργαλείου, ενός ανώνυμου ερωτηματολογίου εξασφαλίζει αμερόληπτη και αντικειμενικότερη προσέγγιση του υπό μελέτη θέματος.

Αναφορικά με την εξασφάλιση της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις, κατάλληλα προσαρμοσμένες, από ανάλογες έρευνες ενώ παράλληλα ζητήθηκε η γνώμη ειδικών επί του θέματος πριν την τελική επιλογή των ερωτήσεων.

5.8. Ηθικά ζητήματα

Καθόλη τη διαδικασία της έρευνας τηρήθηκε η ερευνητική δεοντολογία. Συγκεκριμένα (Creswell, 2011).

- Ζητήθηκε η συναίνεση των υπαλλήλων για τη συμμετοχή τους στην έρευνα.

- Διασφαλίστηκε η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των συμμετεχόντων..
- Οι συμμετέχοντες είχαν το δικαίωμα άρνησης συμμετοχής, αλλά και αποχώρησης από τη διαδικασία, χωρίς επιπτώσεις.
- Υπήρξε διαφανή και ειλικρινή παρουσίαση των αποτελεσμάτων της, χωρίς κάποια καμία παρέμβαση στα δεδομένα από τον ερευνητή.

4.9. Περιορισμοί της έρευνας

Ως κύριοι περιορισμοί της παρούσας έρευνας (Creswell, 2011), θεωρούνται το μικρό μέγεθος του δείγματος ($n=150$), σε σχέση με τον πληθυσμό, καθώς και ότι δεν ακολουθήθηκε κάποια συγκεκριμένη δειγματοληπτική διαδικασία, με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή η γενίκευση των συμπερασμάτων της.

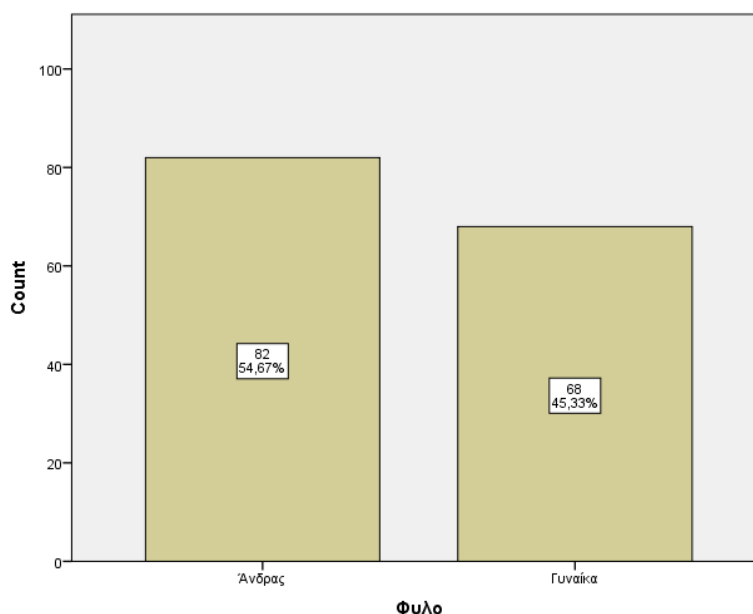
4.10. Μεθοδολογία ανάλυσης

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι περιγραφικής στατιστικής. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκαν τα συνήθη μέτρα θέσης και διασποράς, καθώς και ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson για την αναζήτηση πιθανών συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS v.22.

Κεφάλαιο 6ο. Αποτελέσματα της έρευνας

6.1. Περιγραφική στατιστική

Αναφορικά με το φύλο των συμμετεχόντων, 82 από αυτούς (ποσοστό 54,67%) ήταν άνδρες και 68 (ποσοστό 45,33%) ήταν γυναίκες.



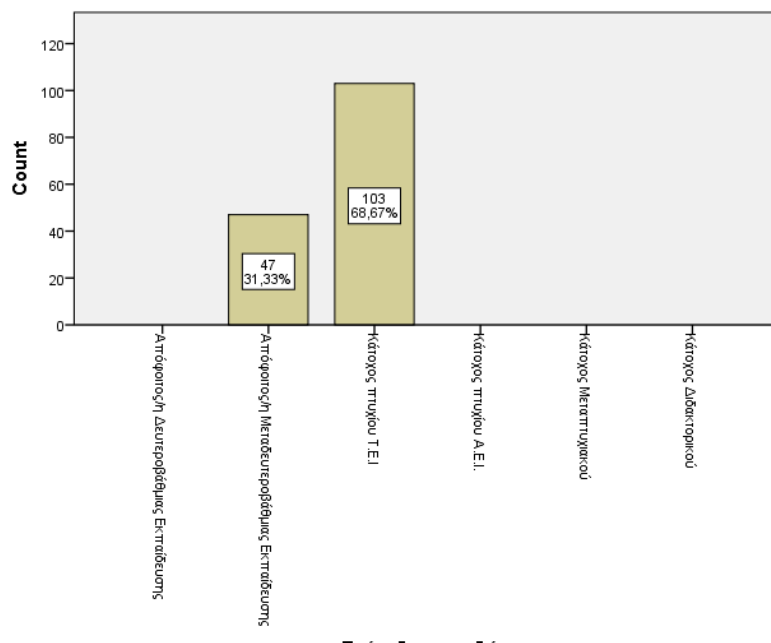
Διάγραμμα 1 Το φύλο των συμμετεχόντων

Για λόγους ανάλυσης, οι ηλικίες των συμμετεχόντων ομαδοποιήθηκαν με βάση τον παρακάτω πίνακα. Η ελάχιστη τιμή της ηλικίας ήταν τα 25 έτη, μέγιστη τα 61, ενώ η μέση τιμή (MT) της ηλικίας των συμμετεχόντων ήταν τα 38,88 έτη με τυπική απόκλιση (TA) τα 8,15 έτη.

		Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα	Αθροιστική συχνότητα
Valid	25 έως 32	37	24,7	24,7
	33 έως 38	39	26,0	50,7
	39 έως 44	36	24,0	74,7
	45 έως 61	38	25,3	100,0
	Σύνολο	150	100,0	

Πίνακας 1 Οι ηλικίες των συμμετεχόντων

Από τους συμμετέχοντες, οι 47 (ποσοστό 31,33%) δήλωσαν απόφοιτοι Μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ οι υπόλοιποι 103 (ποσοστό 68,67%) δήλωσαν πτυχιούχοι Τ.Ε.Ι.



Διάγραμμα 2 Επίπεδο σπουδών

Για λόγους ανάλυσης, τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στο Δημόσιο ομαδοποιήθηκαν με βάση τον παρακάτω πίνακα. Η ελάχιστη τιμή της ηλικίας ήταν τα 1 έτος, μέγιστη τα 33 έτη, ενώ η ΜΤ προϋπηρεσίας ήταν τα 9,71 έτη με ΤΑ 7,198 έτη. Από τα παραπάνω φαίνεται ότι στο συγκεκριμένο δείγμα οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες έχουν προϋπηρεσία στο Δημόσιο λιγότερη από 13 έτη.

		Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα	Αθροιστική συχνότητα
Valid	1 έως 3	38	25,3	25,3
	4 έως 8	35	23,3	48,6
	9 έως 13	39	26,0	74,6
	14 έως 31	39	25,3	100,0
	Σύνολο	150	100,0	

Πίνακας 2 Έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο

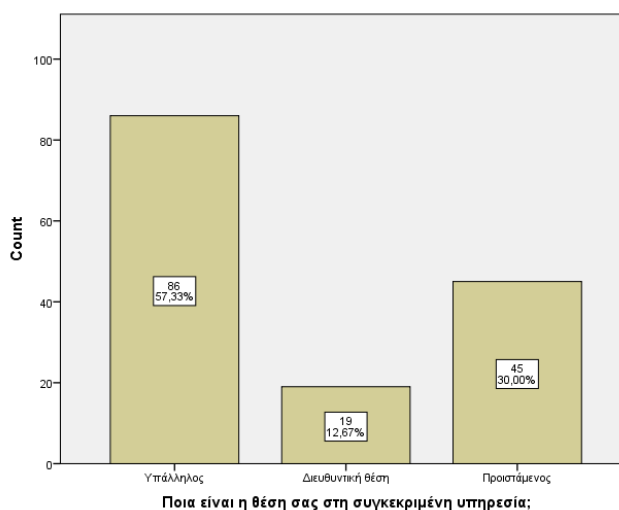
Για λόγους ανάλυσης, τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη υπηρεσία ομαδοποιήθηκαν με βάση τον παρακάτω πίνακα. Η ελάχιστη τιμή ήταν τα 0

έτη, μέγιστη τα 25 έτη, ενώ η MT προϋπηρεσίας ήταν τα 7,29 έτη με ΤΑ 5,623 έτη. Από τα παραπάνω φαίνεται ότι στο συγκεκριμένο δείγμα οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες έχουν προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη υπηρεσία λιγότερα από 10 έτη.

		Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα	Αθροιστική συχνότητα
Valid	0 έως 2	44	29,3	29,3
	3 έως 6	34	22,7	52,0
	7 έως 10	32	21,3	73,3
	11 έως 25	40	26,7	100,0
	Σύνολο	150	100,0	

Πίνακας 3 Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη υπηρεσία

Από τους συμμετέχοντες η πλειοψηφία τους (86 άτομα, ποσοστό 57,33%) δήλωσαν υπάλληλοι, ενώ 19 άτομα (ποσοστό 12,67%) δήλωσαν ότι έχουν διευθυντική θέση. Τέλος, 45 άτομα (ποσοστό 45%) κατέχουν θέση προϊσταμένου.

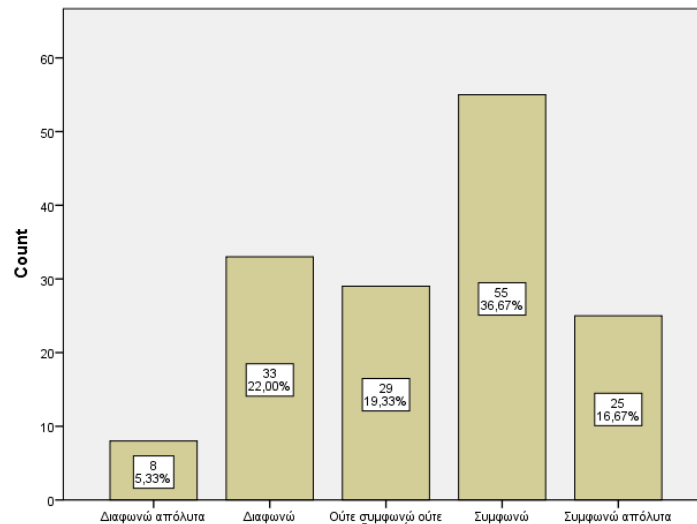


Διάγραμμα 3 Θέση στη υπηρεσία

Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη θέση, η ελάχιστη τιμή ήταν τα 0 έτη, μέγιστη τα 25 έτη, ενώ η MT προϋπηρεσίας ήταν τα 7,35 έτη με ΤΑ 5,439 έτη.

Αναφορικά με τη σχέση θεωρητικής γνώσης και εμπειρίας με τη θέση εργασίας τους οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας τους σε 6 προτάσεις.

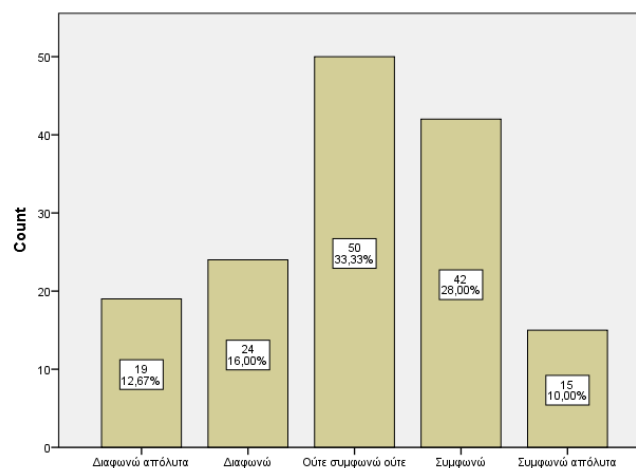
Στην πρόταση «η θεωρητική κατάρτιση μου χρησιμεύει στην τρέχουσα θέση εργασίας μου», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 53,34% (80 άτομα), ενώ σε ποσοστό 27,33% (41 άτομα) ότι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα. Τέλος, 29 άτομα (ποσοστό 19,33%) απάντησε «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ».



Η θεωρητική κατάρτιση μου χρησιμεύει στην τρέχουσα θέση εργασίας μου.

Διάγραμμα 4 Συμβολή θεωρητικής κατάρτισης

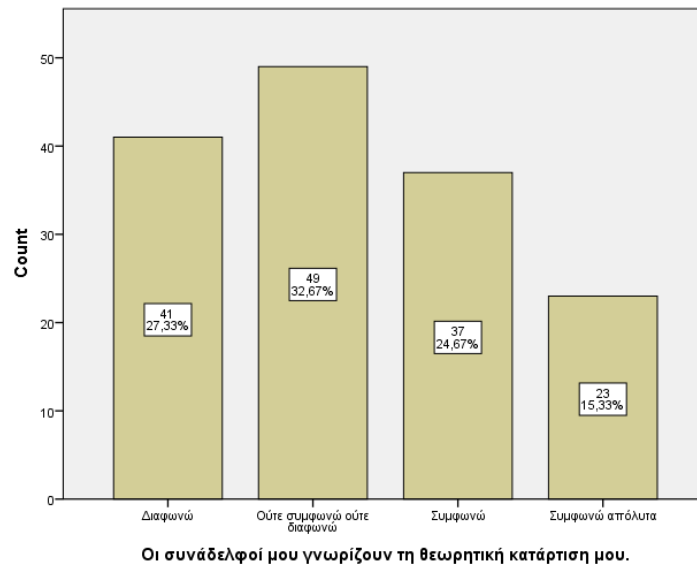
Στην πρόταση «Η προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία μου χρησιμεύει στην τρέχουσα θέση εργασίας μου.», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 38% (57 άτομα), ενώ σε ποσοστό 28,67% (43 άτομα) ότι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα. Τέλος, 50 άτομα (ποσοστό 33,33%) απάντησε «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ».



Η προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία μου χρησιμεύει στην τρέχουσα θέση εργασίας μου.

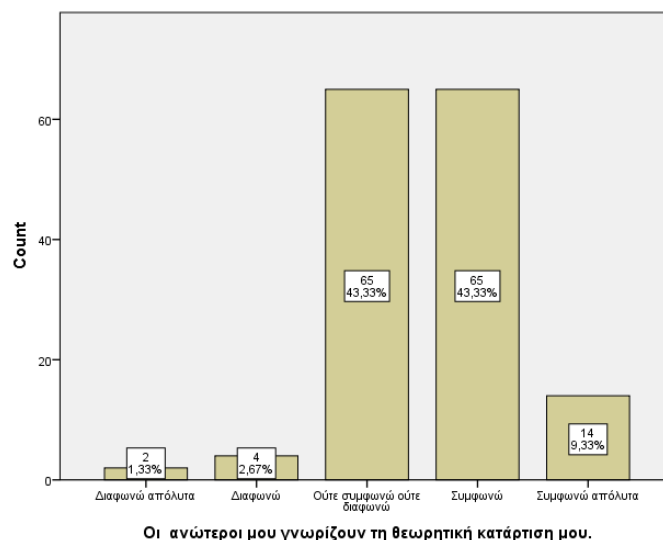
Διάγραμμα 5 Συμβολή επαγγελματικής εμπειρίας

Στην πρόταση «Οι συνάδελφοί μου γνωρίζουν τη θεωρητική κατάρτιση μου.», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 40% (60 άτομα), ενώ σε ποσοστό 27,33% (41 άτομα) ότι διαφωνούν. Τέλος, 49 άτομα (ποσοστό 32,67%) απάντησε «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ».



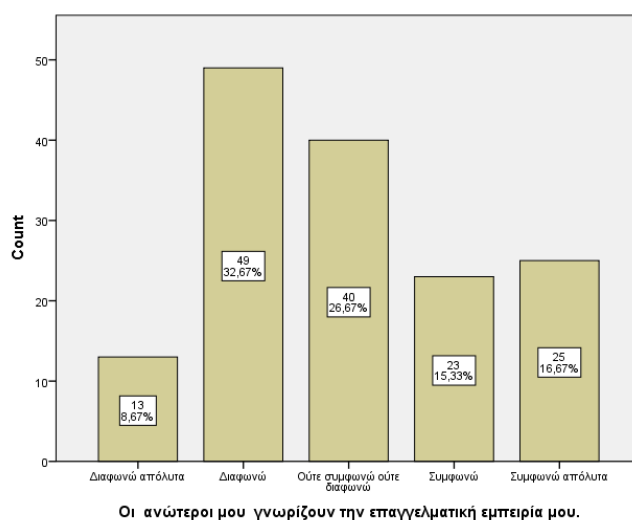
Διάγραμμα 6 Γνώση θεωρητικής κατάρτισης από συναδέλφους

Στην πρόταση «Οι ανώτεροι μου γνωρίζουν τη θεωρητική κατάρτιση μου.», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 52,66% (79 άτομα), ενώ σε ποσοστό 4% (6 άτομα) ότι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα. Τέλος, 65 άτομα (ποσοστό 43,33%) απάντησε «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ».



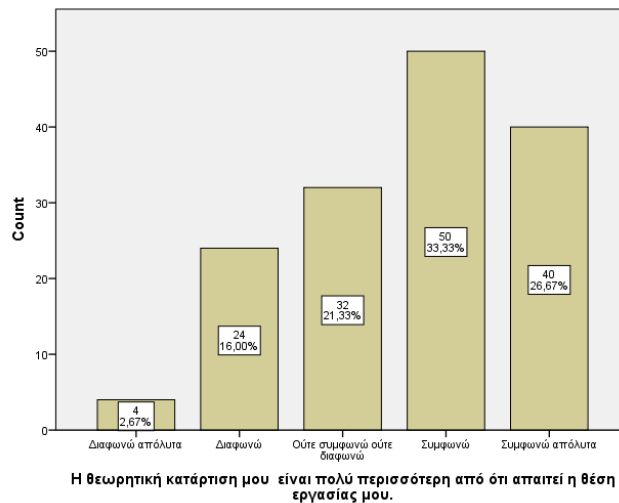
Διάγραμμα 7 Γνώση θεωρητικής κατάρτισης από ανωτέρους

Στην πρόταση «Οι ανώτεροι μου γνωρίζουν τη θεωρητική κατάρτιση μου.», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 41,34% (62 άτομα), ενώ ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 33% (48 άτομα), ενώ. Τέλος, 40 άτομα (ποσοστό 26,67%) απάντησε «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ».



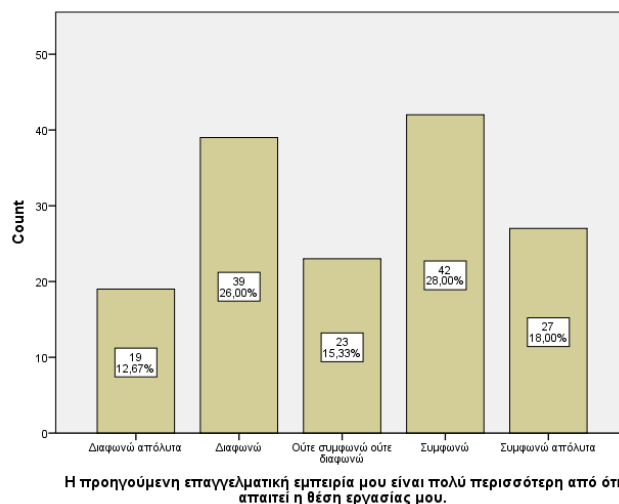
Διάγραμμα 8 Γνώση επαγγελματικής εμπειρίας από ανωτέρους

Στην πρόταση «Η θεωρητική κατάρτιση μου είναι πολύ περισσότερη από ότι απαιτεί η θέση εργασίας μου.» η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 60% (90 άτομα), ενώ σε ποσοστό 18,67% (28 άτομα) ότι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα. Τέλος, 32 άτομα (ποσοστό 21,33%) απάντησε «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ». Από τα παραπάνω είναι προφανές ότι οι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν ότι έχουν περισσότερα προσόντα από αυτά που απαιτεί η θέση στην οποία βρίσκονται επί του παρόντος.



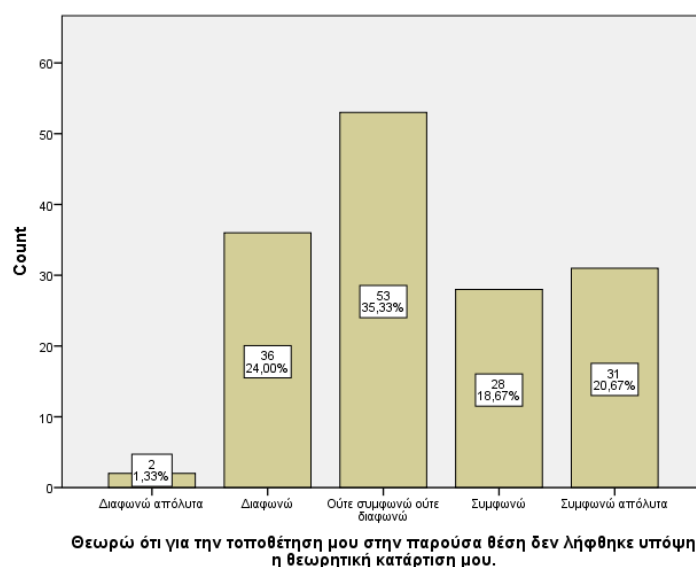
Διάγραμμα 9 Η θεωρητική κατάρτιση σε σχέση με τη θέση εργασίας

Στην πρόταση «Η προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία μου είναι πολύ περισσότερη από ότι απαιτεί η θέση εργασίας μου.» η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 48,67% (58 άτομα), ενώ ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 46% (69 άτομα). Τέλος, 23 άτομα (ποσοστό 15,33%) απάντησε «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ». Από τα παραπάνω είναι προφανές ότι οι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν, αντίθετα με τη θεωρητική τους κατάρτιση, ότι έχουν λιγότερη επαγγελματική εμπειρία από αυτή που απαιτεί η θέση στην οποία βρίσκονται επί του παρόντος.



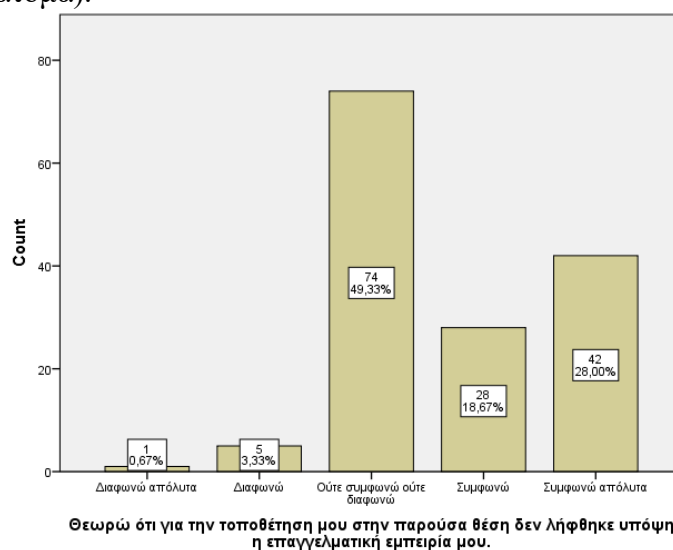
Διάγραμμα 10 Η επαγγελματική εμπειρία σε σχέση με τη θέση εργασίας

Στην πρόταση «Θεωρώ ότι για την τοποθέτηση μου στην παρούσα θέση δεν λήφθηκε υπόψη η θεωρητική κατάρτιση μου.» η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 39,34% (59 άτομα), ενώ ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 25,33% (8 άτομα). Τέλος, σημαντικό είναι το ποσοστό όσων απάντησαν «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» (53 άτομα, ποσοστό 35,33%).



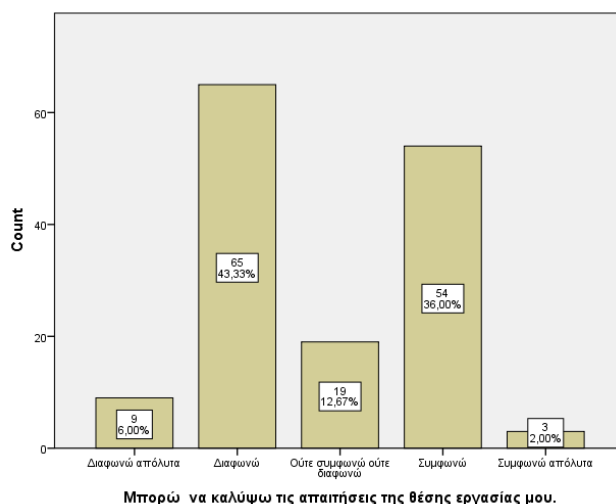
Διάγραμμα 11 Η θεωρητική κατάρτιση σε σχέση με την τοποθέτηση στη θέση εργασίας

Στην πρόταση «Θεωρώ ότι για την τοποθέτηση μου στην παρούσα θέση δεν λήφθηκε υπόψη η επαγγελματική εμπειρία μου.» η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» (74 άτομα, ποσοστό 49,33%). Σε ποσοστό 36,67% (70 άτομα), συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ενώ ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 4% (6 άτομα).



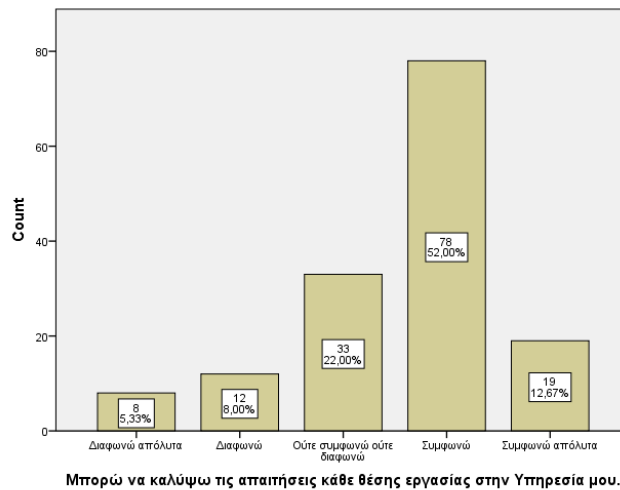
Διάγραμμα 12 Η επαγγελματική εμπειρία σε σχέση με την τοποθέτηση στη θέση εργασίας

Στην πρόταση «Μπορώ να καλύψω τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας μου.», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 49,33% (74 άτομα), ενώ ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 40% (57 άτομα). Τέλος, 19 άτομα (ποσοστό 12,67%) απάντησαν «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ». Από τα παραπάνω φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα υπάλληλοι δεν θεωρούν ότι έχουν τις ικανότητες να καλύψουν τις απαιτήσεις της θέσης στην οποία βρίσκονται.



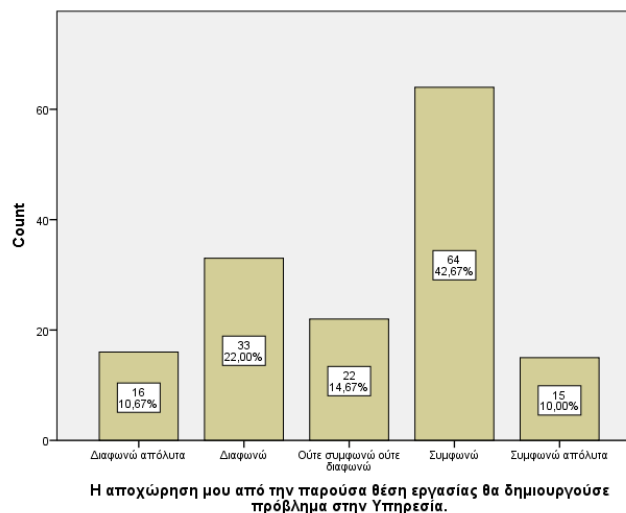
Διάγραμμα 13 Ικανότητα κάλυψης των απαιτήσεων της θέσης εργασίας

Στην πρόταση «Μπορώ να καλύψω τις απαιτήσεις κάθε θέσης εργασίας στην Υπηρεσία μου.», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 64,67% (97 άτομα), ενώ ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 13,33% (40 άτομα). Τέλος, 33 άτομα (ποσοστό 22%) απάντησαν «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ». Αντίθετα από την προηγούμενη πρόταση, από τα παραπάνω φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα υπάλληλοι θεωρούν ότι έχουν τις ικανότητες να καλύψουν τις απαιτήσεις κάθε θέσης στην Υπηρεσία τους.



Διάγραμμα 14 Ικανότητα κάλυψης των απαιτήσεων κάθε θέσης εργασίας

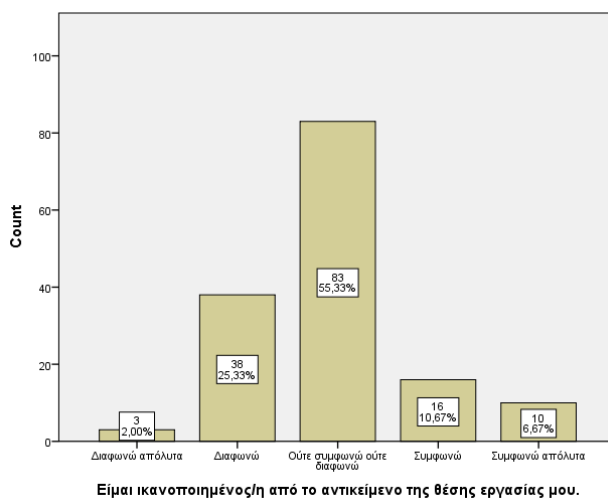
Στην πρόταση «*Η αποχώρησή μου από την παρούσα θέση εργασίας θα δημιουργούσε πρόβλημα στην Υπηρεσία.*» η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 52,67% (79 άτομα), ενώ ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 32,67% (49 άτομα). Τέλος, 22 άτομα (ποσοστό 14,67%) απάντησαν «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ». Από τα παραπάνω φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα υπάλληλοι θεωρούν ότι αποτελούν σημαντικό ανθρώπινο κεφάλαιο για την Υπηρεσία τους.



Διάγραμμα 15 Συνέπειες από ενδεχόμενη αποχώρηση από την Υπηρεσία

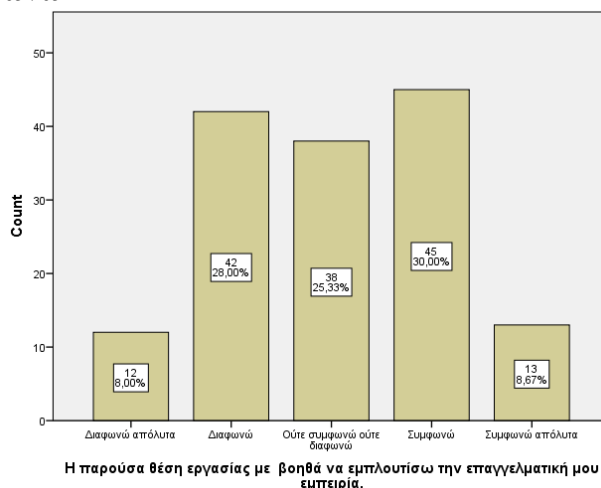
Αναφορικά με την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας τους σε 15 προτάσεις.

Στην πρόταση «Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο της θέσης εργασίας μου.» η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ», σε ποσοστό 56,33% (83 άτομα). Επιπλέον, το 17,34% (26 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, ενώ ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 25,33% (41 άτομα).



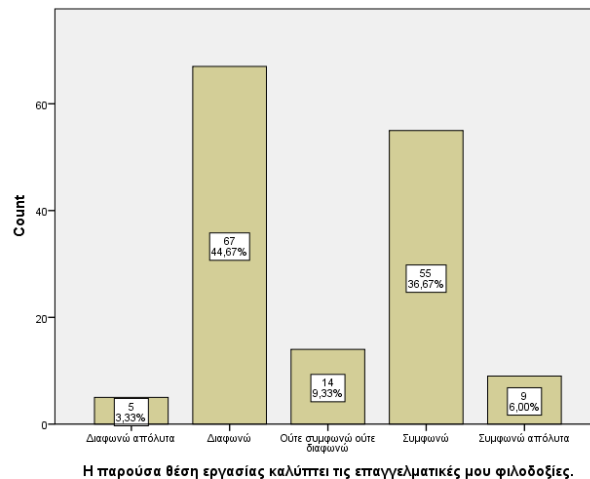
Διάγραμμα 16 Ικανοποίηση από το αντικείμενο της θέσης εργασίας

Στην πρόταση «Η παρούσα θέση εργασίας με βοηθά να εμπλουτίσω την επαγγελματική μου εμπειρία.» η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 53,33% (80 άτομα), ενώ ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 28% (42 άτομα). Τέλος, 28 άτομα (ποσοστό 18,67%) απάντησαν «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ».



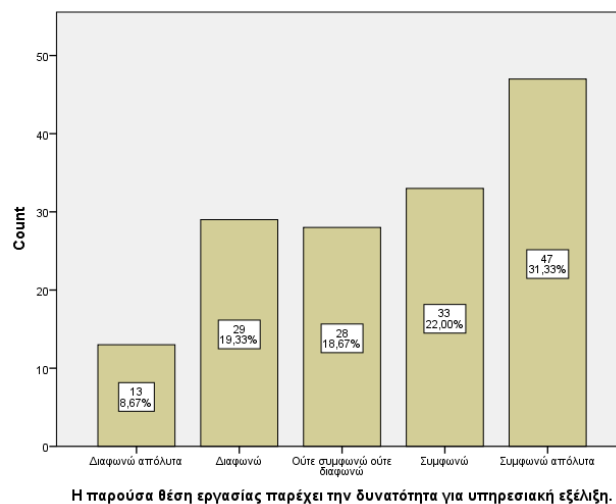
Διάγραμμα 17 Εμπλουτισμός επαγγελματικής εμπειρίας

Στην πρόταση «*Η παρούσα θέση εργασίας καλύπτει τις επαγγελματικές μου φιλοδοξίες.*», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 48% (72 άτομα), ενώ ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 42,67% (55 άτομα), ενώ ότι. Τέλος, 14 άτομα (ποσοστό 9,33%) απάντησαν «*ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ*».



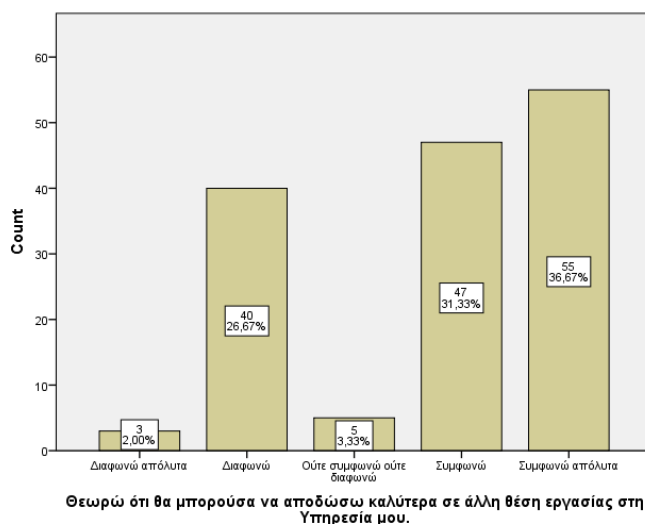
Διάγραμμα 18 Κάλυψη επαγγελματικών φιλοδοξιών

Στην πρόταση «*Η παρούσα θέση εργασίας παρέχει την δυνατότητα για υπηρεσιακή εξέλιξη.*», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 53,33% (80 άτομα), ενώ ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 28% (42 άτομα). Τέλος, 28 άτομα (ποσοστό 18,67%) απάντησαν «*ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ*».



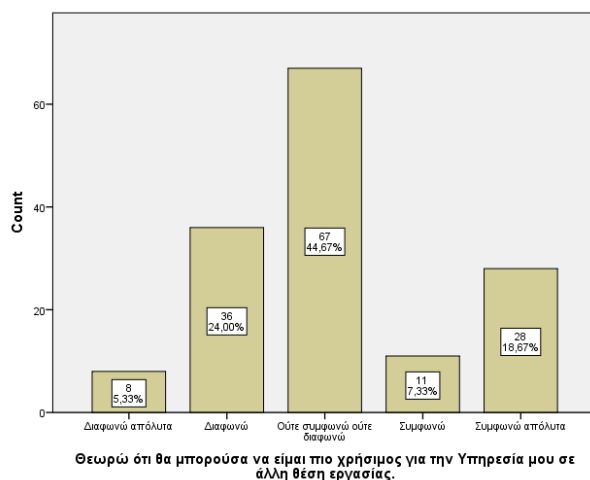
Διάγραμμα 19 Δυνατότητες υπηρεσιακής εξέλιξης

Στην πρόταση «Θεωρώ ότι θα μπορούσα να αποδώσω καλύτερα σε άλλη θέση εργασίας στη Υπηρεσία μου.», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 68% (102 άτομα), ενώ ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 28,67% (43 άτομα). Τέλος, 5 άτομα (ποσοστό 3,33%) απάντησαν «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ».



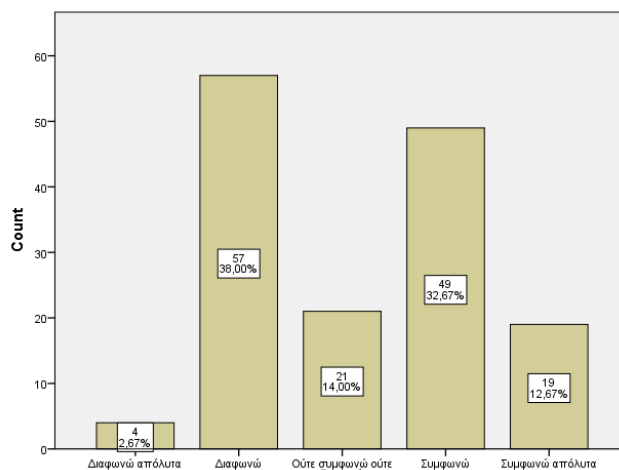
Διάγραμμα 20 Απόδοση σε άλλη θέση

Στην πρόταση «Θεωρώ ότι θα μπορούσα να είμαι πιο χρήσιμος για την Υπηρεσία μου σε άλλη θέση εργασίας.», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» (67 άτομα, ποσοστό 44,67%). Επιπλέον, ποσοστό 29,33% (44 άτομα) απάντησε ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, ενώ ποσοστό 26% (39 άτομα) ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα.



Διάγραμμα 21 Χρησιμότητα σε άλλη θέση

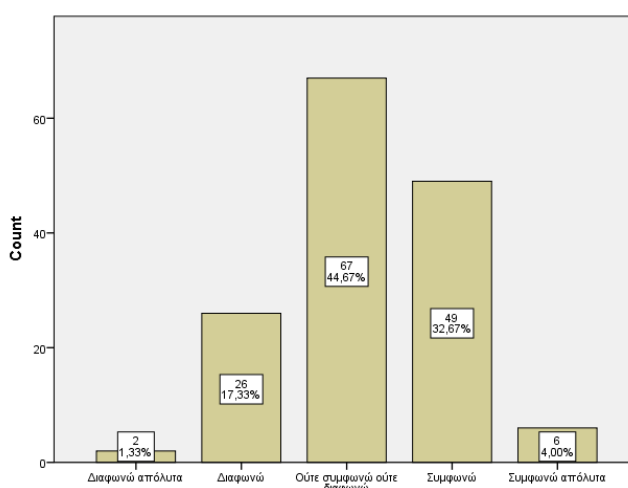
Στην πρόταση «Είμαι ικανοποιημένος από τη συνεργασία με τους συναδέλφους μου.», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 42,34% (68 άτομα), ενώ ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 40,67% (61 άτομα). Τέλος, 21 άτομα (ποσοστό 14%) απάντησαν «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ».



Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνεργασία με τους συναδέλφους μου.

Διάγραμμα 22 Ικανοποίηση από τη συνεργασία με συναδέλφους

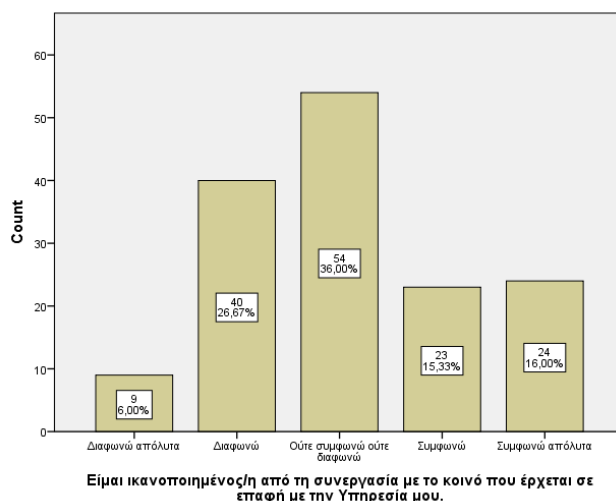
Στην πρόταση «Είμαι ικανοποιημένος από τη συνεργασία με τους ανώτερους μου.», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» σε ποσοστό 44,67% (67 άτομα). Επιπλέον, ποσοστό 36,67% (57 άτομα) απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, ενώ ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 18,66% (28 άτομα).



Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνεργασία με τους ανώτερους μου.

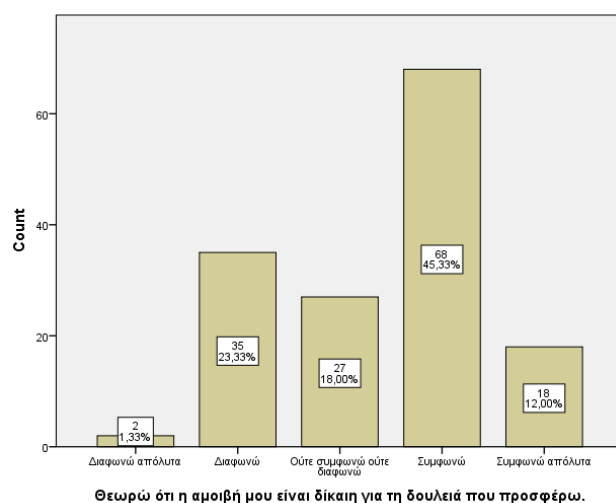
Διάγραμμα 23 Ικανοποίηση από τη συνεργασία με ανώτερους

Στην πρόταση «Είμαι ικανοποιημένος από τη συνεργασία με το κοινό που έρχεται σε επαφή με την Υπηρεσία μου.», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» σε ποσοστό 38% (54 άτομα). Επιπλέον, ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 31,33% (47 άτομα), ενώ ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 32,67% (49 άτομα).



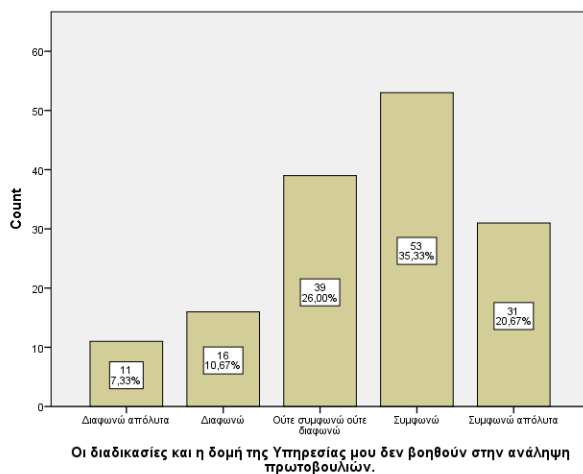
Διάγραμμα 24 Ικανοποίηση από τη συνεργασία με το κοινό

Στην πρόταση «Θεωρώ ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω.», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 57,33% (86 άτομα), ενώ ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 24,66% (37 άτομα). Τέλος, 27 άτομα (ποσοστό 18%) απάντησαν «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ».



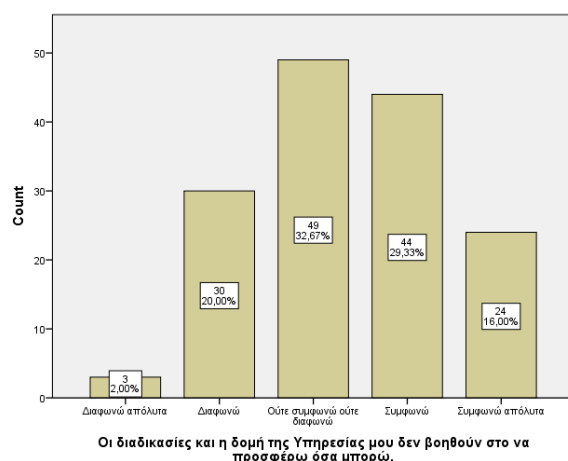
Διάγραμμα 25 Ικανοποίηση από την αμοιβή

Στην πρόταση «Οι διαδικασίες και η δομή της Υπηρεσίας μου δεν βοηθούν στην ανάληψη πρωτοβουλιών.», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 56% (84 άτομα), ενώ ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 18% (27 άτομα). Τέλος, 39 άτομα (ποσοστό 28%) απάντησαν «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ».



Διάγραμμα 26 Διαδικασίες και πρωτοβουλία

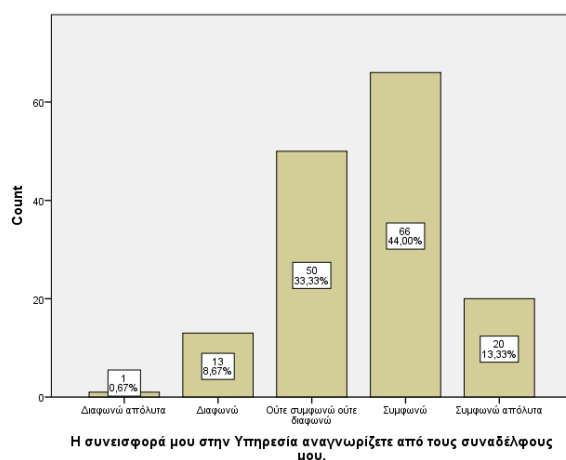
Στην πρόταση «Οι διαδικασίες και η δομή της Υπηρεσίας μου δεν βοηθούν στο να προσφέρω όσα μπορώ.», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 45,33% (68 άτομα), ενώ ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 22% (33 άτομα). Τέλος, 49 άτομα (ποσοστό 32,67%) απάντησαν «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ».



Διάγραμμα 27 Διαδικασία και προσφορά

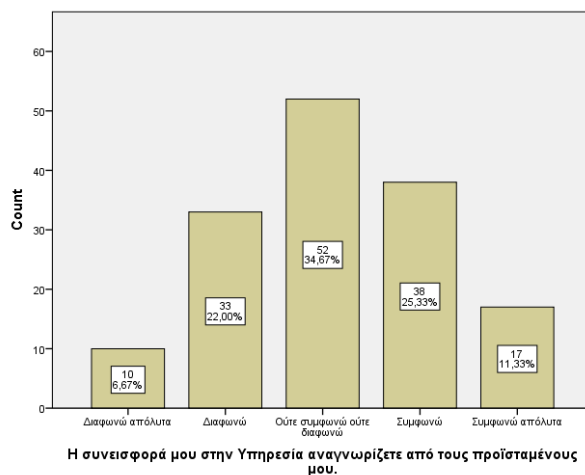
Στην πρόταση «Η συνεισφορά μου στην Υπηρεσία αναγνωρίζεται από τους συναδέλφους μου.», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 57,33% (86 άτομα), ενώ ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα σε ποσοστό

9,34% (14 άτομα). Τέλος, 50 άτομα (ποσοστό 33%) απάντησαν «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ».



Διάγραμμα 28 Αναγνώριση συνεισφοράς από συναδέλφους

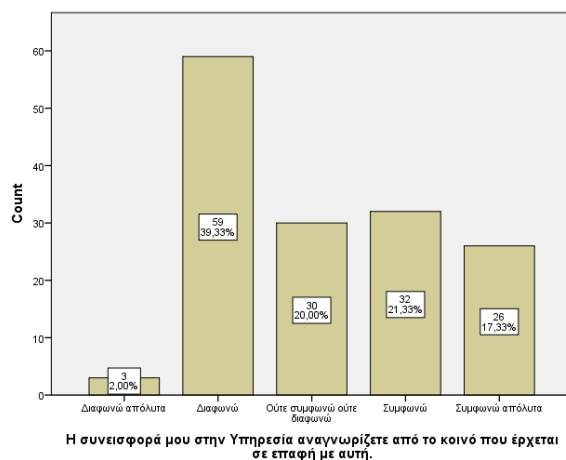
Στην πρόταση «Η συνεισφορά μου στην Υπηρεσία αναγνωρίζεται από τους προϊσταμένους μου.», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 36,66% (55 άτομα), ενώ ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 28,67% (43 άτομα). Τέλος, 52 άτομα (ποσοστό 34,67%) απάντησαν «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ».



Διάγραμμα 29 Αναγνώριση συνεισφοράς από προϊσταμένους

Στην πρόταση «Η συνεισφορά μου στην Υπηρεσία αναγνωρίζεται από το κοινό που έρχεται σε επαφή με αυτή.», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα σε ποσοστό 41,33% (62 άτομα), ενώ ότι συμφωνεί ή συμφωνεί

απόλυτα σε ποσοστό 38,66% (58 άτομα). Τέλος, 30 άτομα (ποσοστό 20%) απάντησαν «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ».



Διάγραμμα 30 Αναγνώριση συνεισφοράς από το κοινό

Αναφορικά με το πόσο οι συνάδελφοι και οι προϊστάμενοι γνωρίζουν τη θεωρητική κατάρτιση και την εμπειρίας των ερωτώμενων, λήφθηκαν τα παρακάτω αποτελέσματα

Descriptive Statistics

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Η θεωρητική κατάρτιση μου χρησιμεύει στην τρέχουσα θέση εργασίας μου.	150	1	5	3,37	1,156
Η προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία μου χρησιμεύει στην τρέχουσα θέση εργασίας μου.	150	1	5	3,07	1,162
Οι συνάδελφοί μου γνωρίζουν τη θεωρητική κατάρτιση μου.	150	2	5	3,28	1,031
Οι ανώτεροι μου γνωρίζουν την θεωρητική μου κατάρτιση.	150	1	5	3,57	,755
Οι ανώτεροι μου γνωρίζουν την επαγγελματική εμπειρία μου.	150	1	5	2,99	1,226
Valid N (listwise)	150				

Πίνακας 4 Στατιστικά μέτρα κλίμακας ενημέρωσης για τη θεωρητική γνώση και την εμπειρία

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω η μεγαλύτερη μέση τιμή εμφανίζεται στην πρόταση «Οι ανώτεροι μου γνωρίζουν την θεωρητική μου κατάρτιση» (MT=3,57, TA=0,755), ενώ αντιθέτως η μικρότερη μέση τιμή εμφανίζεται στην πρόταση «Οι ανώτεροι μου γνωρίζουν την επαγγελματική εμπειρία μου» (MT=2,99, TA=1,226). Αυτό καταδεικνύει ότι οι προϊστάμενοι δεν φροντίζουν να γνωρίζουν την προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία των υπαλλήλων, οπότε και δεν την λαμβάνουν υπόψη για την ανάθεση καθηκόντων σε αυτούς.

Αναφορικά με την κλίμακα μέτρησης της σχέσης θεωρητικής κατάρτισης, της εμπειρίας και του αντικείμενου της θέσης εργασίας, λήφθηκαν τα παρακάτω αποτελέσματα.

Descriptive Statistics					
	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Η θεωρητική κατάρτιση μου είναι πολύ περισσότερη από ότι απαιτεί η θέση εργασίας μου.	150	1	5	3,65	1,117
Η προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία μου είναι πολύ περισσότερη από ότι απαιτεί η θέση εργασίας μου.	150	1	5	3,13	1,328
Θεωρώ ότι για την τοποθέτηση μου στην παρούσα θέση δεν λήφθηκε υπόψη η θεωρητική κατάρτιση μου.	150	1	5	3,33	1,097
Θεωρώ ότι για την τοποθέτηση μου στην παρούσα θέση δεν λήφθηκε υπόψη η επαγγελματική εμπειρία μου.	150	1	5	3,70	,939
Μπορώ να καλύψω τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας μου.	150	1	5	2,85	1,047
Μπορώ να καλύψω τις απαιτήσεις κάθε θέσης εργασίας στην Υπηρεσία μου.	150	1	5	3,59	,991
Η αποχώρηση μου από την παρούσα θέση εργασίας θα δημιουργούσε πρόβλημα στην Υπηρεσία.	150	1	5	3,19	1,202
Valid N (listwise)	150				

Πίνακας 5 Στατιστικά μέτρα κλίμακας θεωρητική γνώση και την εμπειρία σε σχέση με τη θέση εργασίας

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω η μεγαλύτερη μέση τιμή εμφανίζεται στην πρόταση «Θεωρώ ότι για την τοποθέτηση μου στην παρούσα θέση δεν λήφθηκε υπόψη η επαγγελματική εμπειρία μου.» (MT=3,70, TA=0,939), ενώ αντιθέτως η μικρότερη μέση

τιμή εμφανίζεται στην πρόταση «Μπορώ να καλύψω τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας μου.» (MT=2,85, TA=1,047). Αυτό καταδεικνύει ότι οι προϊστάμενοι δεν, ακόμα και αν γνωρίζουν την προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία των υπαλλήλων, δεν την λαμβάνουν υπόψη για την ανάθεση καθηκόντων σε αυτούς. Το συγκεκριμένο στοιχείο καταδεικνύει ότι το Δημόσιο δεν λαμβάνει υπόψη του την προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία των υπαλλήλων του με αποτέλεσμα να μην την εκμεταλλεύεται ανάλογα.

Αναφορικά με την κλίμακα ικανοποίησης, η οποία σχετίζεται με την απόδοση των υπαλλήλων, λήφθηκαν τα παρακάτω αποτελέσματα.

Descriptive Statistics					
	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της θέσης εργασίας μου.	150	1	5	2,95	,842
Η παρούσα θέση εργασίας με βοηθά να εμπλουτίσω την επαγγελματική μου εμπειρία.	150	1	5	3,03	1,120
Η παρούσα θέση εργασίας καλύπτει τις επαγγελματικές μου φιλοδοξίες.	150	1	5	2,97	1,093
Η παρούσα θέση εργασίας παρέχει την δυνατότητα για υπηρεσιακή εξέλιξη.	150	1	5	3,48	1,340
Θεωρώ ότι θα μπορούσα να αποδώσω καλύτερα σε άλλη θέση εργασίας στη Υπηρεσία μου.	150	1	5	3,74	1,261
Θεωρώ ότι θα μπορούσα να είμαι πιο χρήσιμος για την Υπηρεσία μου σε άλλη θέση εργασίας.	150	1	5	3,10	1,128
Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνεργασία με τους συναδέλφους μου.	150	1	5	3,15	1,143
Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνεργασία με τους ανώτερους μου.	150	1	5	3,21	,822
Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνεργασία με το κοινό που έρχεται σε επαφή με την Υπηρεσία μου.	150	1	5	3,09	1,141
Η συνεισφορά μου στην Υπηρεσία αναγνωρίζετε από τους συναδέλφους μου.	150	1	5	3,61	,851
Η συνεισφορά μου στην Υπηρεσία αναγνωρίζετε από τους προϊσταμένους μου.	150	1	5	3,13	1,089

Η συνεισφορά μου στην Υπηρεσία αναγνωρίζετε από το κοινό που έρχεται σε επαφή με αυτή.	150	1	5	3,13	1,172
Θεωρώ ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω.	150	1	5	3,43	1,019
Οι διαδικασίες και η δομή της Υπηρεσίας μου δεν βοηθούν στην ανάληψη πρωτοβουλιών.	150	1	5	3,51	1,151
Οι διαδικασίες και η δομή της Υπηρεσίας μου δεν βοηθούν στο να προσφέρω όσα μπορώ.	150	1	5	3,37	1,040
Valid N (listwise)	150				

Πίνακας 6 Στατιστικά μέτρα κλίμακας ικανοποίησης

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω η μεγαλύτερη μέση τιμή εμφανίζεται στην πρόταση *Θεωρώ ότι θα μπορούσα να αποδώσω καλύτερα σε άλλη θέση εργασίας στη Υπηρεσία μου.*» (MT=3,74, TA=1,261), ενώ αντιθέτως η μικρότερη μέση τιμή εμφανίζεται στην πρόταση *«Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της θέσης εργασίας μου.»* (MT=2,95, TA=0,842). Αυτό καταδεικνύει ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα Δημόσιοι υπάλληλοι, δεν είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της θέσης τους, ενώ παράλληλα θεωρούν ότι μπορούν να αποδώσουν καλύτερα σε άλλη θέση.

6.2. Συσχετίσεις

Αναφορικά με το πόσο οι συνάδελφοι και οι προϊστάμενοι γνωρίζουν τη θεωρητική κατάρτιση και την εμπειρίας των ερωτώμενων, έγιναν οι παρακάτω έλεγχοι για πιθανές συσχετίσεις με διάφορα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

Correlations						
		Ηλικία	Επίπεδο σπουδών	Πόσα είναι τα έτη προϋπηρεσίας σας ως Δημόσιος υπάλληλος;	Πόσα είναι τα έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη υπηρεσία;	Κλίμακα 1
Ηλικία	Pearson Correlation	1	-,247**	,880**	,827**	,100
	Sig. (2-tailed)		,002	,000	,000	,221
	N	150	150	150	150	150
Επίπεδο σπουδών	Pearson Correlation	-,247**	1	-,213**	-,141	-,005
	Sig. (2-tailed)	,002		,009	,085	,949
	N	150	150	150	150	150
Πόσα είναι τα έτη προϋπηρεσίας σας ως Δημόσιος υπάλληλος;	Pearson Correlation	,880**	-,213**	1	,957**	,120
	Sig. (2-tailed)	,000	,009		,000	,145
	N	150	150	150	150	150
Πόσα είναι τα έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη υπηρεσία;	Pearson Correlation	,827**	-,141	,957**	1	,051
	Sig. (2-tailed)	,000	,085	,000		,536
	N	150	150	150	150	150
Κλίμακα 1	Pearson Correlation	,100	-,005	,120	,051	1
	Sig. (2-tailed)	,221	,949	,145	,536	
	N	150	150	150	150	150

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

Πίνακας 7 Συσχετίσεις με την κλίμακα 1

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν βρέθηκε κάποια στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($p\text{-value} > 0.05$) των μεταξύ των απαντήσεων στη συγκεκριμένη κλίμακα και τα παραπάνω δημογραφικά στοιχεία.

Αναφορικά με το κατά πόσο η θεωρητική κατάρτιση και η εμπειρία των ερωτώμενων, λαμβάνεται υπόψη κατά την ανάθεση των καθηκόντων, έγιναν οι παρακάτω έλεγχοι για πιθανές συσχετίσεις με διάφορα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

Correlations

		Ηλικία	Επίπεδο σπουδών	Πόσα είναι τα έτη προϋπηρεσίας σας ως Δημόσιος υπάλληλος;	Πόσα είναι τα έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη υπηρεσία;	Κλίμακα 2
Ηλικία	Pearson Correlation	1	-,247**	,880**	,827**	,076
	Sig. (2-tailed)		,002	,000	,000	,355
	N	150	150	150	150	150
Επίπεδο σπουδών	Pearson Correlation	-,247**	1	-,213**	-,141	-,095
	Sig. (2-tailed)	,002		,009	,085	,248
	N	150	150	150	150	150
Πόσα είναι τα έτη προϋπηρεσίας σας ως Δημόσιος υπάλληλος;	Pearson Correlation	,880**	-,213**	1	,957**	,031
	Sig. (2-tailed)	,000	,009		,000	,704
	N	150	150	150	150	150
Πόσα είναι τα έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη υπηρεσία;	Pearson Correlation	,827**	-,141	,957**	1	,029
	Sig. (2-tailed)	,000	,085	,000		,727
	N	150	150	150	150	150
Κλίμακα 2	Pearson Correlation	,076	-,095	,031	,029	1
	Sig. (2-tailed)	,355	,248	,704	,727	
	N	150	150	150	150	150

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

Πίνακας 8 Συσχετίσεις με την κλίμακα 2

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν βρέθηκε κάποια στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($p\text{-value} > 0.05$) των μεταξύ των απαντήσεων στη συγκεκριμένη κλίμακα και τα παραπάνω δημογραφικά στοιχεία.

Αναφορικά με το κατά πόσο η θεωρητική κατάρτιση και η εμπειρία των ερωτώμενων, λαμβάνεται υπόψη κατά την ανάθεση των καθηκόντων, έγιναν οι παρακάτω έλεγχοι για πιθανές συσχετίσεις με διάφορα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

Correlations						
		Ηλικία	Επίπεδο σπουδών	Πόσα είναι τα έτη προϋπηρεσίας σας ως Δημόσιος υπάλληλος;	Πόσα είναι τα έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη υπηρεσία;	Κλίμακα 3
Ηλικία	Pearson Correlation	1	-,247**	,880**	,827**	-,048
	Sig. (2-tailed)		,002	,000	,000	,562
	N	150	150	150	150	150
Επίπεδο σπουδών	Pearson Correlation	-,247**	1	-,213**	-,141	-,003
	Sig. (2-tailed)	,002		,009	,085	,967
	N	150	150	150	150	150
Πόσα είναι τα έτη προϋπηρεσίας σας ως Δημόσιος υπάλληλος;	Pearson Correlation	,880**	-,213**	1	,957**	-,088
	Sig. (2-tailed)	,000	,009		,000	,285
	N	150	150	150	150	150
Πόσα είναι τα έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη υπηρεσία;	Pearson Correlation	,827**	-,141	,957**	1	-,080
	Sig. (2-tailed)	,000	,085	,000		,331
	N	150	150	150	150	150
Κλίμακα 3	Pearson Correlation	-,048	-,003	-,088	-,080	1
	Sig. (2-tailed)	,562	,967	,285	,331	
	N	150	150	150	150	150

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

Πίνακας 9 Συσχετίσεις με την κλίμακα 3

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν βρέθηκε κάποια στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($p\text{-value} > 0.05$) των μεταξύ των απαντήσεων στη συγκεκριμένη κλίμακα και τα παραπάνω δημογραφικά στοιχεία.

Συμπεράσματα

Ο κύριος στόχος της Διπλωματικής εργασίας ήταν να μελετήσει κατά πόσο είναι βέλτιστη η κατανομή του προσωπικού σε ένα Δημόσιο Οργανισμό, με σκοπό τη βέλτιστη αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων του. Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας υλοποιήθηκε μια ποσοτική έρευνα με σκοπό τη διερεύνηση των απόψεων των υπαλλήλων Δημόσιων οργανισμών σχετικά με την αξιοποίηση τους, ανάλογα με τη θεωρητική γνώση και την επαγγελματική εμπειρία του καθενός.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι κατά την ανάθεση των καθηκόντων τους σε μια θέση, δεν λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη η επαγγελματική εμπειρία, ενώ σε πολλές περιπτώσεις δεν την γνωρίζουν κιόλας. Αντιθέτως, οι προϊστάμενοι τους έχουν υπόψη τους τη θεωρητική κατάρτιση των υπαλλήλων. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι συνάδελφοι των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα, είναι καλύτεροι γνώστες της επαγγελματικής τους εμπειρίας, γεγονός που ενδεχομένως να θέτει και ένα ζήτημα επικοινωνίας της διοίκησης με τους υπαλλήλους. Τέλος, οι ερωτηθέντες πιστεύουν σε ικανοποιητικό βαθμό, ότι τόσο η θεωρητική τους κατάρτιση, όσο και η προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία τους είναι χρήσιμες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, με ελαφρώς μεγαλύτερη βαρύτητα στη θεωρητική κατάρτιση.

Αναφορικά με τη θέση εργασίας τους, οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι, τόσο η θεωρητική τους κατάρτιση, όσο και η προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία τους υπερβαίνει κατά πολύ τις απαιτήσεις της θέσης τους. Επιπλέον, θεωρούν σε μεγάλο βαθμό, ότι κατά την τοποθέτηση τους στη συγκεκριμένη θέση οι παραπάνω παράγοντες δε ελήφθησαν υπόψη. Τέλος, οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι είναι σε θέση να καλύψουν τις απαιτήσεις κάθε θέσης της υπηρεσίας τους, και σε μικρότερο βαθμό ότι η αποχώρησή τους από την τρέχουσα θέση εργασίας θα δημιουργούσε πρόβλημα στην Υπηρεσία.

Επιπλέον εξετάστηκε και η ικανοποίηση που λαμβάνουν υπάλληλοι από την εργασία τους, αφού θεωρείται σημαντικός παράγοντας παρακίνησης. Οι υπάλληλοι δεν φαίνεται να είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της θέσης τους, αλλά ούτε καλύπτει τις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες. Συμφωνούν όμως σε ικανοποιητικό βαθμό με την πρόταση ότι η θέση τους παρέχει δυνατότητες για υπηρεσιακή εξέλιξη. Η αναντιστοιχία στα παραπάνω ενδεχομένως οφείλεται στο γεγονός ότι η θέση στο Δημόσιο ήταν μια λύση ανάγκης και όχι προτεραιότητα.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησιν ότι είναι σχετικά ικανοποιημένοι από τη συνεργασία τους με το κοινό, και ελαφρώς περισσότερο με συναδέλφους και προϊσταμένους. Σχετικά με την αναγνώριση της συνεισφοράς τους, θεωρούν ότι αναγνωρίζεται περισσότερο από τους συναδέλφους τους και λιγότερο από τους προϊσταμένους και το κοινό που έρχεται σε επαφή με την Υπηρεσία τους. Τέλος, θεωρούν σχετικά δίκαιη την αμοιβή τους και ότι οι διαδικασίες και η δομή της Υπηρεσίας μου βοηθούν στην ανάληψη πρωτοβουλιών από μέρους τους, ούτε και για να προσφέρουν όσα μπορούν. Από τα παραπάνω φαίνεται ότι οι διαδικασίες και η δομή της Υπηρεσίας δεν συντελούν στην καλύτερη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων και των προθέσεων τους.

Σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα και συγκεκριμένα για το πρώτο:

Είναι κατανοητή η σχέση της ικανοποίησης των επιθυμιών του εργαζομένου, με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του στον εργασιακό χώρο;

μπορούμε να πούμε ότι οι υπάλληλοι του δείγματος θέλουν να λαμβάνουν ικανοποίηση από την εργασία τους. Συγκεκριμένα, τους ενδιαφέρει η αρμονική συνεργασία με συναδέλφους, ανωτέρους και το κοινό, θεωρούν την αμοιβή του δίκαιη, ενδιαφέρονται για την επαγγελματική τους εξέλιξη και επιθυμούν διαδικασίες που ευνοούν την ανάληψη πρωτοβουλιών.

Σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα

Οι ικανότητες που έχει αντιληφθεί ότι διαθέτει κάποιος, επηρεάζουν την κρίση του κατά την επιλογή του εργασιακού τομέα που θα ακολουθήσει;

μπορούμε να πούμε ότι παρά το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες έχουν περισσότερη θεωρητική κατάρτιση, αλλά και πρότερη επαγγελματική εμπειρία, έχουν βρεθεί σε μια θέση η οποία απαιτεί λιγότερα προσόντα, ενώ δεν είναι και απόλυτα ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους. Είναι πιθανό, για τη λήψη της συγκεκριμένης απόφασης, έπαιξε σημαντικό ρόλο η σιγουριά που εξασφαλίζει, επί του παρόντος τουλάχιστον, μια θέση στο Δημόσιο, έστω και αν αναγνωρίζουν ότι δεν συντελεί καθοριστικά στην επαγγελματική τους εξέλιξη.

Τέλος, για το τρίτο ερευνητικό ερώτημα:

Η σύνδεση των ικανοτήτων ενός εργαζομένου με τις θέσεις εργασίας σε έναν Δημόσιο Οργανισμό, επηρεάζει την παραγωγικότητά του;

μπορούμε να πούμε ότι δεν διαφαίνεται κάτι τέτοιο από τις απαντήσεις, αφού στην περίπτωση του συγκεκριμένου δείγματος φαίνεται οι συμμετέχοντες να μην συνδεούν την παραγωγικότητα με τις ικανότητες, επισημαίνοντας ότι είναι σε θέση να καλύψουν πολλές θέσεις στην Υπηρεσία τους ενώ παράλληλα είναι υψηλό και το επίπεδο διάθεσης τους για προσφορά ανάληψη πρωτοβουλιών.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, L. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Creswell, J.W. (2011). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Ίων.
- Goleman, D. (1988). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καψάλης, Α. (1996). *Παιδαγωγική Ψυχολογία*. Γ' έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη.
- Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1997). *Ψυχολογία κινήτρων*. Θεσσαλονίκη: Art of Text.
- Ματσατσίνης, Ν.Φ. & Κρασαδάκη, Ε. (2006). Νέες Τεχνολογίες, δεξιότητες και συναφή επαγγέλματα-Ελληνική βιομηχανία: προς την οικονομία της γνώσης, ΤΕΕ, Αθήνα, 3- 5 Ιουλίου 2006, διαθέσιμο στο: http://library.tee.gr/digital/m2135/m2135_matsatsinis.pdf (Ημερομηνία πρόσβασης 2/8/2019)
- Μπεκιάρη, Β. (2017). Νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Α.Α.Δ.Ε. *On Public management*, 5, σελ. 56-59
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *MANATZMENT-Θεωρητικό υπόβαθρο-Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Robbins, S., Decenzo, D. & Coulter, M. (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Σπανού, Κ. (2017). Η πολιτική ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική διοίκηση: Διαχρονικές επιλογές, διαχρονικά προβλήματα της. *On Public management*, 5, σελ. 14-18
- Σωτηρόπουλος, Δ.Α (1983). Κρατική γραφειοκρατία και πολιτικά κόμματα στη μεταπολιτευτική Ελλάδα: Μια σχέση ανισορροπίας. *Ελληνική επιθεώρηση πολιτικής επιστήμης*, 2, pp. 83-100.

Χαμπούλου, Π. (2006). *Σύστημα Διαχείρισης Δεξιοτήτων βασισμένο σε Οντολογίες και στο Σημασιολογικό Ιστό*. Διπλωματική εργασία. Αθήνα: Εθνικό Μετσόβειο Πολυτεχνείο.

Χυτήρης, Α. (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

Ξένη

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), pp. 422.

Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs', *Organizational behavior and human performance*, 4(2), pp. 142-175.

Antonakas, N., Konstantopoulos, N. & Seimenis, I. (2014). Human Resource Management's Role in the Public Sector and the Level of Corruption: The Case of Greek Tax Administration. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 148. 10.1016/j.sbspro.2014.07.065.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management. An evidence-based guide to delivering high performance*. (4th edition). London: Kogan Page

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84, 191-215.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social Cognitive theory*. New Jersey: Prentice Hall.

Benn, S.I. & Gaus, G. (1983). *Public and Private in Social Life*. London: Croom Helm.

Berry, L.M. & Houston, J.P. (1993). *Psychology at work*. Madison: Brown & Benchmark.

Briscoe, D.B. & Claus, L.M., (2008). Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises. In *Performance Management Systems: A global perspective*. ed. P.W. Budwah & A. DeNisi. Abingdon: Routledge.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Jackson, S. & Schuler, R. (2003). *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*. 8th edition. London: International Thomson Publishing Company.

- Judge, T. A., Bono, J. E. and Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. *Journal of applied psychology*, 85(2), pp. 237.
- Fried, Y. & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel psychology*, 40(2), pp. 287-322.
- Grant, A. M., Fried, Y., Parker, S. K. & Frese, M. (2010). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), pp. 145-157.
- Herzberg, F. (1987). One more time: how do you motivate employees? *Harvard business review*, 65(5)
- Hulin, C.L. & Judge, T.A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, pp. 255-276. Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (2003). *Managing human resources through strategic partnerships* (8th ed.). Mason, OH: Southwestern.
- Kambagowni V.S., Rao K.N. & Naidu S.A. (2011). Allocation of patrolmen in urban areas – a case study. *Services Operations and Informatics*, Vol.6, No.4.
- Lane, J.E (2001). From- Long Term To Short-Term Contracting. *Public administration*, 79, 1, pp. 29-47.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, pp. 1297-1343
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, 21(166.1960)
- Oldham, G.R. & Hackman, J.R. (2005). How job characteristics theory happened. In Smith, K.G. & Hitt, M.A. (eds.) *The Oxford handbook of management theory: The process of theory development*. Oxford, UK: Oxford University Press, pp. 151-170.
- Oldham, G.R. & Hackman, J.R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), pp. 463-479.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1993). Reinventing government: How the entrepreneurial is transforming the public sector. (Να συμπληρώσετε την αναφορά. Υπάρχει στην πρόταση σας, αλλά δεν μπόρεσα να την εντοπίσω)

- Perry, J. & Rainey, H. (1988). The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy. *The Academy of Management Review*, Vol. 13, 2, pp. 182-20.
- Porter, W., Lyman, L.E. & Hackman J.R. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill International Book Company.
- Ryan R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well being. *The American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, pp. 68-78.
- Singh, K. (2007). *Quantitative Social Research Methods*. Los Angeles: Sage
- Staw, B.M., Bell, N.E. & Clausen, J.A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, pp. 56-77.
- Staw, B.M. & Cohen-Charash, Y. (2005). The dispositional approach to job satisfaction: More than a mirage, but not yet an oasis. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), pp. 59-78.
- Staw, B.M. & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied psychology*, 70(3), pp. 469.
- Steel, B.S. & Warner, R. L. (1990). Job satisfaction among early labor force participants: Unexpected outcomes in public and private sector comparisons. *Review of Public Personnel Administration*, 10(3), pp. 4-22.
- Taylor, P.E. & Huxley, S.J. (1989). A Break from Tradition for the San Francisco Police: Patrol Officer Scheduling Using an Optimization-Based Decision Support System. *Interfaces* 19:1.
- Villeda R. & Burton V. D. (1990). On the optimal safe allocation and scheduling of a work force in a toxic substance environment. *IEEE Transactions on engineering management*, Vol.37, No2.
- Vasu, M., Stewart, D. & Garson. G.D (1998). *Organizational behavior and public management*. New York: Marcel Dekker.
- Vroom, V. 1964. *Motivation and work*. New York: Wiley.