

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΠΜΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

**Διπλωματική Εργασία**

«Παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή επίδοση των υπαλλήλων στους  
οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης».

Επιβλέπων καθηγητής: Κωνσταντίνος Ασημακόπουλος

Η παρούσα εργασία υποβλήθηκε για την εκπλήρωση των απαιτήσεων για την  
απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών Οργάνωση και Διοίκηση των Μονάδων  
Εκπαίδευσης

Ευθυμία Λαζαρίδου

Μάρτιος 2018

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	2
Λίστα πινάκων .....	4
Ευχαριστίες .....	6
Περίληψη .....	7
Abstract.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διατύπωση του προβλήματος και σκοπός της έρευνας .....	11
1.1.Εισαγωγή.....	11
1.2.Διατύπωση του προβλήματος .....	13
1.3.Σκοπός της έρευνας.....	16
1.4.Ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις.....	17
1.5.Αναγκαιότητα και σημαντικότητα της έρευνας.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση.....	19
2.1. Εισαγωγή.....	19
2.2. Το θεωρητικό πλαίσιο των κινήτρων και της εργασιακής παρακίνησης.....	22
2.3. Τα ερευνητικά πορίσματα συσχέτισης εργασιακής επίδοσης και παρακίνησης.....	27
2.4. Θεωρίες παρακίνησης .....	32
2.5. Η ηγετική συμπεριφορά ως παράγοντας εργασιακής αποτελεσματικότητας. ..	41
2.6. Εργασιακή αφοσίωση και δέσμευση (job commitment and job engagement). ..	44
2.7. Η ικανοποίηση από την εργασία ως παράγοντας εργασιακής αποτελεσματικότητας.....	47
2.8. Η επικοινωνία ως παράγοντας επιτυχίας των οργανισμών και της εργασιακής αποτελεσματικότητας.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Σχεδιασμός και Μεθοδολογία .....	52
3.1.Μεθοδολογική Προσέγγιση .....	52
3.2.Συλλογή Δεδομένων.....	54
3.2 Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	54

3.3. Προσδιορισμός του «οργάνου» συλλογής δεδομένων.....	55
3.4 Δημογραφικά χαρακτηριστικά ερωτώμενου πληθυσμού.....	57
Χρόνια Προϋπηρεσίας.....	58
Θέση Ευθύνης.....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Περιγραφικά Στατιστικά.....	59
4.1 Εισαγωγή.....	59
4.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή επίδοση των δημοσίων υπαλλήλων. ....	59
4.3 Απόψεις Δημοσίων υπαλλήλων για την εργασία, τους συναδέλφους και την ηγεσία στην Υπηρεσία τους. ....	62
4.3.1 Απόψεις Δημοσίων υπαλλήλων για την εργασία τους.....	63
4.3.2 Απόψεις δημοσίων υπαλλήλων για τους συναδέλφους τους. ....	65
4.3.3 Απόψεις δημοσίων υπαλλήλων για την ηγεσία / προϊστάμενο. ....	66
4.3.4 Απόψεις δημοσίων υπαλλήλων για την εργασιακής τους παρακίνηση και αποδοτικότητα.....	68
4.3.5 Απόψεις δημοσίων υπαλλήλων για τα απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός προϊσταμένου. ....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Επαγωγική ανάλυση. ....	70
5.1 Εισαγωγή.....	70
5.2 Ανάλυση διακύμανσης για την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής επίδοσης. ....	71
5.3 Ανάλυση διακύμανσης της εργασιακής επίδοσης.....	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ανάλυση Συσχετίσεων .....	82
6.1 Εισαγωγή.....	82
6.2 Συντελεστές συσχέτισης σημαντικότητας παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή επίδοση.....	82
6.3 Συντελεστές συσχέτισης απόψεων δημοσίων υπαλλήλων για την Εργασίας, τους Συναδέλφους και την Ηγεσία.....	85

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα – περιορισμοί.....	88
7.1 Συμπεράσματα της έρευνας για τους παράγοντες εργασιακής επίδοσης.....	88
7.2 Συμπεράσματα της έρευνας για την εργασιακή επίδοση. ....	90
7.3 Περιορισμοί.....	90
7.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	92
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι .....	104

### **Λίστα πινάκων**

Πίνακας 1 Φύλλο .....	57
Πίνακας 2 Ηλικία.....	57
Πίνακας 3 Οικογενειακή κατάσταση.....	58
Πίνακας 4 Μορφωτικό επίπεδο .....	58
Πίνακας 5 Χρόνια προϋπηρεσίας .....	58
Πίνακας 6 Θέση Ευθύνης .....	59
Πίνακας 7 Σημαντικότητα παραγόντων εργασιακής επίδοσης .....	61
Πίνακας 8 Απόψεις υπαλλήλων για την εργασία τους. ....	65
Πίνακας 9 Απόψεις υπαλλήλων για τους συναδέλφους .....	66
Πίνακας 10 Απόψεις υπαλλήλων για την ηγεσία / προϊστάμενο.....	68
Πίνακας 11 Επίπεδο ατομικής παρακίνησης .....	68
Πίνακας 12 Εργασιακή Επίδοση.....	69
Πίνακας 13 Διαφοροποίηση εργασιακής επίδοσης σε σχέση με την περίοδο πριν την κρίση.....	69
Πίνακας 14 Χαρακτηριστικά προϊσταμένου που επιδρούν θετικά στην εργασιακή επίδοση.....	70
Πίνακας 15 Ανάλυση διακύμανσης Ηλικία – Σημαντικότητας παράγοντα «Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους» .....	72
Πίνακας 16 Μέσοι όροι Σημαντικότητας παράγοντα «Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους» .....	72
Πίνακας 17 Ανάλυση διακύμανσης Φύλλο – Σημαντικότητας παράγοντα «Παροχή βοήθειας από τους ανωτέρους μου» .....	73

Πίνακας 18 Μέσοι όροι Σημαντικότητας παράγοντα «Παροχή βοήθειας από τους ανωτέρους μου» .....	74
Πίνακας 19 Ανάλυση διακύμανσης Χρόνια προϋπηρεσίας – Σημαντικότητας παράγοντα «Αφοσίωση και δέσμευση».....	74
Πίνακας 20 Μέσοι όροι Σημαντικότητας παράγοντα «Αφοσίωση και δέσμευση». ...	75
Πίνακας 21 Ανάλυση διακύμανσης Θέση ευθύνης – Σημαντικότητας παράγοντα «Συναίσθημα επάρκειας και αυτονομίας» .....	76
Πίνακας 22 Μέσοι όροι Σημαντικότητας παράγοντα «Συναίσθημα επάρκειας και αυτονομίας» .....	76
Πίνακας 23 Ανάλυση διακύμανσης Θέση ευθύνης – Σημαντικότητας παράγοντα «Αφοσίωση και δέσμευση» .....	76
Πίνακας 24 Μέσοι όροι Σημαντικότητας παράγοντα «Αφοσίωση και δέσμευση» ....	76
Πίνακας 25 Ανάλυση διακύμανσης Θέση ευθύνης – Σημαντικότητας παράγοντα «Σχέσεις με τους ανωτέρους μου».....	77
Πίνακας 26 Μέσοι όροι Σημαντικότητας παράγοντα «Σχέσεις με τους ανωτέρους μου» .....	77
Πίνακας 27 Ανάλυση διακύμανσης Παρακίνηση – Εργασιακή Επίδοση .....	78
Πίνακας 28 LS Means εργασιακής επίδοσης για την μεταβλητή «Παρακίνηση».....	78
Πίνακας 29 Συντελεστής συσχέτισης Παρακίνησης – Εργασιακής Επίδοσης.....	79
Πίνακας 30 Ανάλυση διακύμανσης Αφοσίωση - Εργασιακή επίδοση.....	79
Πίνακας 31 LS Means εργασιακής επίδοσης για την μεταβλητή «Αφοσίωση».....	80
Πίνακας 32 Συντελεστής συσχέτισης Αφοσίωσης – Εργασιακής Επίδοσης.....	80
Πίνακας 33 Ανάλυση διακύμανσης Οικονομικές απολαβές - Εργασιακή επίδοση ....	81
Πίνακας 34 LS Means εργασιακή επίδοσης για την μεταβλητή «Οικονομικές απολαβές» .....	81
Πίνακας 35 Συντελεστής συσχέτισης Οικονομικές απολαβές- Εργασιακή επίδοση ..	81
Πίνακας 36 Συντελεστές συσχέτισης σημαντικότητας παραγόντων εργασιακής επίδοσης.....	84
Πίνακας 37 Συντελεστές συσχέτισης θεμάτων Εργασίας – Συναδέλφων - Ηγεσίας/Προϊσταμένου.....	86
Πίνακας 38 Σημαντικότερες διαφοροποιήσεις απόψεων ως προς την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής απόδοσης. ....	89

## Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει τα χαρακτηριστικά μεθοδολογίας πρωτογενούς έρευνας, εκπονήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» στο Ανώτατο Τεχνολογικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης, ως προαπαιτούμενο για την απονομή μεταπτυχιακού τίτλου, υπό την επίβλεψη του καθηγητή κ. Κωνσταντίνου Ασημακόπουλου. Μέσα από την εργασία αυτή εκφράζω τον ειλικρινή θαυμασμό μου αλλά και τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου, του οποίου η πολύτιμη εμπειρία, η τεχνογνωσία και η προηγούμενη ενασχόληση του με ερευνητικά ζητήματα, στάθηκαν σημαντικοί αρωγοί στην τελική διαμόρφωση της εργασίας αυτής καθώς και για την ψυχολογική και συναισθηματική συμπαράσταση που μου προσέφερε.

Ακόμη ευχαριστώ θερμά και τους υπόλοιπους καθηγητές του τμήματος για τις πολύτιμες γνώσεις και κατευθύνσεις που μου παρείχαν σε όλη τη διάρκεια της παρακολούθησης του προγράμματος, των οποίων οι εισηγήσεις αποτέλεσαν την αφορμή για τη σύλληψη της ιδέας και τη διατύπωση των ερευνητικών προβληματισμών μου ως μέλος αυτών που εργάζονται καθημερινά στη δημόσια διοίκηση του κράτους.

Ένα μεγάλο και ειλικρινές ευχαριστώ στο σύζυγό μου Θεοδωρή Ακριτίδη που ως παραγωγικός και ευχάριστος κριτής αφιέρωσε χρόνο στις αναγνώσεις των εργασιών μου σε όλες τις θεματικές κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα, αλλά και στην αδερφή Αναστασία Λαζαρίδου της οποίας οι ερευνητικές γνώσεις συνέβαλαν στην διεξαγωγή της έρευνας μου.

## Περίληψη

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί αντικείμενο πολλών νομοθετικών μεταρρυθμιστικών διαδικασιών στην Ελλάδα, προκειμένου να αναβαθμιστεί για να παρουσιάσει ανταγωνιστικά πλεονέκτημα σε οργανισμούς και νομικά πρόσωπα του στενού και ευρύτερου τομέα, σε συνάρτηση με την οικονομική ύφεση και το ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς. Ο ανθρώπινος παράγοντας και οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα αποτελούν τη βάση συσχετισμού των διαφόρων παραγόντων προκειμένου αυτός να προσφέρει ικανοποιητικές υπηρεσίες προς τους πολίτες.

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στο να διερευνήσει τη σημασία των παραγόντων που θεωρούνται κρίσιμοι για την εργασιακή επίδοση των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης, υπό το πρίσμα της οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών αλλά και να καταγράψει τις απόψεις και τις τάσεις στις αντιλήψεις των εργαζομένων σε θέματα που αφορούν στην εργασία τους και στην ηγεσία στο δημόσιο τομέα. Επίσης στοχεύει στη διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ της επίδοσής των εργαζομένων στο δημόσιο και της παρακίνησής τους, της αφοσίωσης στους στην υπηρεσία τους αλλά και της ικανοποίησής τους ως προς τις οικονομικές τους απολαβές. Τέλος γίνεται μια προσπάθεια συσχέτισης των διαφόρων απόψεων μεταξύ τους, εξετάζοντας τους παράγοντες που μπορεί να τις επηρεάζουν.

Για τον παραπάνω σκοπό, πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα, με την χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο απευθυνόταν σε εργαζόμενους και στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης σε όλη την επικράτεια. Ο πληθυσμός του δείγματος αποτελούνταν από 209 συμμετέχοντες.

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων, παρείχε σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τη σημασία των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή επίδοση των υπαλλήλων του δημοσίου, αναδεικνύοντας ως σημαντικότερους παράγοντες που έχουν να κάνουν κυρίως με θέματα εσωτερικής παρακίνησης όπως «Ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας», «Ικανοποίηση από την ενασχόληση με το εργασιακό αντικείμενο» και όχι τόσο με υλικά αγαθά και οικονομικά ζητήματα. Άλλες σημαντικές πληροφορίες που προέκυψαν από την έρευνα είναι ότι οι απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων δεν διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ τους ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά.

Εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός ότι η ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι με υψηλή εργασιακή παρακίνηση καθώς και με έντονο το συναίσθημα της αφοσίωσης εμφανίζουν και υψηλή εργασιακή επίδοση. Αντιθέτως η εργασιακή απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων δεν επηρεάζεται από το πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν αυτοί σε σχέση με τις οικονομικές τους απολαβές.

Μετά την διεξαγωγή αυτής της έρευνας, δεν θα ήταν άστοχο να ισχυριστεί κανείς ότι η οικονομική κρίση δεν έχει επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό την επίδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ότι ο βασικός πυλώνας παρώθησης των υπαλλήλων έχει να κάνει κυρίως με θέματα εσωτερικής παρακίνησης και όχι τόσο με εξωτερικούς παράγοντες. Τέλος αξίζει να προταθεί η διεξαγωγή περαιτέρω έρευνας, προκειμένου να επικυρωθούν τα ευρήματα της παρούσας μελέτης, βελτιώνοντας συγχρόνως το μέγεθος του δείγματος και χρησιμοποιώντας περισσότερες μεθόδους συλλογής δεδομένων.

Λέξεις κλειδιά: εργασιακή επίδοση,.



## **Abstract**

Public administration in Greece has been subject to many legislative reform processes in order to be upgraded and so that public organizations and legal entities perform competitive advantages against the competitive market environment, in line with the economic downturn. The human factor is the basis upon which all the necessary correlations between various factors can be made in order for satisfactory services to be provided to the citizens.

The purpose of this research is to investigate the importance of factors considered crucial to the performance of public officials under the scope of the recent economic crisis and also to capture the views and trends in the officers perceptions about their work and the leadership of the public administration. It also aims to investigate the correlations between employees' performance and their motivation, their commitment to their service and their satisfaction in terms of their financial gains. Finally, an effort is made to relate different opinions by examining the factors that may affect them.

For the above purposes, empirical research was carried out using a questionnaire addressed to employees and executives of the Public Administration throughout the country of Greece. The population of the sample consisted of 209 participants. The statistical analysis of the data provided important information about the importance of the factors affecting the performance of public servants, highlighting mostly factors that have to do with internal motivation issues such as "Having interest in the position's tasks" and "Getting satisfaction from the performance of duties", rather than material goods and financial gains. Other important information that has emerged from the survey is that the perceptions of civil servants do not differ significantly among the different groups of the participants.

Of significant importance is also the conclusion drawn from the statistical analysis is that public servants with high levels of work motivation as well as with a strong sense of dedication show high levels as well. On the contrary, performances are not influenced by the degree of their earnings satisfaction.

After conducting this research, it would not be unreasonable to claim that the economic crisis has not affected to a significant degree the performance of public servants and that their main motivation pillar has to do with internal motivation

factors rather than external ones. Lastly, it is worth suggesting further research to be carried out in order to validate the findings of the present study, having a better sample size and using more data collection methods.

**Key words:** job performance, job motivation ,job satisfaction, job commitment, financial gains, .public administration leadership

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διατύπωση του προβλήματος και σκοπός της έρευνας.**

### **1.1.Εισαγωγή**

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η αναζήτηση των παραγόντων που επηρεάζουν την επίδοση των εργαζομένων στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Ο προσδιορισμός των παραγόντων αυτών ιδιαίτερα στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης των τελευταίων χρόνων στην Ελλάδα, αποτελεί αντικείμενο έρευνας ιδιαίτερου ενδιαφέροντος, καθώς μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση των επιπτώσεων της οικονομικής αβεβαιότητας στην κοινωνία και ειδικά στον εργαζόμενο πολίτη.

Στην παρούσα έρευνα μελετώνται μεταξύ άλλων η ύπαρξη κινήτρων απόδοσης στην αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης, ο βαθμός επηρεασμού τους αλλά και το αίσθημα ικανοποίησης και η ευχαρίστησής τους από την εργασία. Οι παράγοντες αυτοί εξετάζονται σε σχέση με τα διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας όπως οι ατομικές δεξιότητες των υπαλλήλων, το μορφωτικό τους επίπεδο καθώς και τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος. Επίσης εξετάζεται ο ρόλος της ηγεσίας και η επίδραση της ηγετικής συμπεριφοράς των στελεχών με θέση ευθύνης (προϊσταμένων, διευθυντών κ.λπ.) στην εργασιακή αποτελεσματικότητα.

Κάθε οργανισμός, τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, επιδιώκει να συνενώσει τους στόχους και το όραμά του για επιτυχία, παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων του με τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού του και την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του (Manolopoulos, 2008).

Από τη δεκαετία του 1980 και μετά, παρατηρείται μια οργανωμένη προσπάθεια της Ευρώπης για αναθεώρηση και εκσυγχρονισμό της λειτουργίας του δημόσιου τομέα (Manolopoulos, 2007). Επίσης η χρηματοδότηση μέσω επιχειρησιακών και επιδοτούμενων προγραμμάτων παρουσιάζει μια στροφή προς τις δημόσιες επενδύσεις, ενώ σημαντικοί τομείς της αγοράς συμβάλλουν στον καθορισμό του θεσμικού πλαισίου που ρυθμίζει τις δραστηριότητες και τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης των δημόσιων οργανισμών (Burgess & Ratto.M, 2003).

Σε αυτό το πλαίσιο εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, οι δημόσιοι οργανισμοί που παραδοσιακά συμμετέχουν σε αυτήν, έρχονται στο προσκήνιο και καλούνται να προσεγγίσουν μια κατεύθυνση περισσότερο επιχειρησιακή, να παρουσιάσουν βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα και να αξιολογούνται βάση κριτηρίων απόδοσης (Bourantas & Papalexandris, 1999). Στην ελληνική δημόσια διοίκηση πραγματοποιείται επίσης μια προσπάθεια μεταμόρφωσης του ύφους των δημοσίων υπηρεσιών και βελτιστοποίησής τους, εν όψει των νέων προκλήσεων που καλούνται να αντιμετωπίσουν (Manolopoulos, 2007).

Μέσα στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας αλλαγής ύφους των δημοσίων υπηρεσιών (Κατσαρός, 2008), παράγοντες όπως η παρακίνηση των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση (Ryan & Deci, 2000, Mafini & Dlodlo, 2014), η εργασιακή ικανοποίηση (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001), η απόδοση στην εργασία, η εργασιακή αφοσίωση και δέσμευση (Negin, Omid, & Ahmad, 2013), αλλά και άλλοι όπως η διοικητική ιεραρχία (Northhouse P, 2010) και το στυλ διοίκησης και ηγεσίας (Reginald G & SungMin, 2017), βρίσκονται στο ενδιαφέρον αυτών που σχεδιάζουν διοικητικές και διαχειριστικές πολιτικές και καθορίζουν στρατηγικές ανασυγκρότησης της δημόσιας διοίκησης (Manolopoulos, 2007)

Ταυτόχρονα με τις διαδικασίες των γενικότερων αλλαγών, τόσο οι δημόσιοι οργανισμοί όσο και οι ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, καλούνται επιπλέον να αντιμετωπίσουν και τον παράγοντα μιας εκ των μεγαλύτερων οικονομικών κρίσεων των τελευταίων ετών, που ταλανίζει τη χώρα από το 2008 και μετά. Η Ελλάδα έχει υποστεί σοβαρές συνέπειες από τις επιπτώσεις της κρίσης σε πολλούς τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής. Η δημόσια διοίκηση αποτελεί έναν από τους τομείς που έχει πληγεί σε μεγάλο βαθμό καθώς έχει επιφορτιστεί με το να φέρει εις πέρας μεγάλες αλλαγές και τα μέτρα λιτότητας που έχουν επιβληθεί, επιβαρύνουν ακόμα περισσότερο το εγχείρημα αυτό. Προκειμένου να ανταποκριθούν οι οργανισμοί σε αυτές τις συνθήκες στέρξης οικονομικών πόρων, καλούνται να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Η βιβλιογραφική έρευνα έχει δείξει ότι, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών για την επίτευξη στόχων και υψηλών επιδόσεων (Perry & Wise, 1990; Pfeffer, 1994; Rainey, 1997; Lewis & Frank, 2000; Dunleavy et all, 2006). Ως εκ τούτου, το ανθρώπινο δυναμικό προοιμίου να

προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες και να παρουσιάζει καλές επιδόσεις στην εργασία του, πρέπει να παρακινείται από διάφορους παράγοντες. Ένας υπάλληλος με κίνητρα είναι ισχυρό ανταγωνιστικό εργαλείο σε έναν οργανισμό και ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο που δίνει αξία στον οργανισμό (Rajhas, 2012). Γενικά θεωρήθηκε ότι ένας υπάλληλος προκειμένου να αποδόσει περισσότερο και να παραμείνει ικανοποιημένος από την εργασία του, παρακινείται κυρίως από τα χρηματικές αμοιβές αλλά και άλλου είδους οικονομικές απολαβές, δηλαδή, κατευθύνεται σύμφωνα με τους νόμους της ελεύθερης αγοράς κατά τη θεωρία του Adam Smith. Αυτές οι θεωρήσεις διαφοροποιήθηκαν από τις μελέτες των Maslow (1954), Argyris (1957), McGregor (1960), Mayo (1932), οι οποίοι, σύμφωνα με τα θεωρητικά μοντέλα του κοινωνικού και σύνθετου ανθρώπου, διατύπωσαν θεωρίες σύμφωνα με τις οποίες οι εργαζόμενοι δεν κινητοποιούνται μόνο με βάση τις οικονομικές συνθήκες, αλλά από πλήθος άλλων παραγόντων (Θεοφιλίδης, 2012).

## **1.2.Διατύπωση του προβλήματος**

Οι δημόσιοι οργανισμοί και γενικότερα ο ευρύτερος δημόσιος τομέας αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και παράλληλα στην παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών στους πολίτες. Οι στόχοι αυτοί πολλές φορές συγκρούονται και οι δημόσιοι φορείς χαρακτηρίζονται από διφορούμενους σκοπούς και συγκρουόμενους στόχους, γεγονός που οδηγεί σε αναποτελεσματική δημοσιονομική διαχείριση και πολλές δυσκολίες στο σαφή προσδιορισμό της επιτυχίας σε ένα έργο, αλλά και της μέτρησης της αποδοτικότητας τόσο των υπηρεσιών, όσο και της επίδοσης των υπαλλήλων που εργάζονται σε αυτούς. Αυτή η κατάσταση διαμορφώνει στους πολίτες και στην κοινωνία την πεποίθηση ότι, η δημόσια διοίκηση παράγει φτωχά ποιοτικά και ποσοτικά έργα και ότι είναι αναποτελεσματική και λιγότερη ικανή να προσαρμοστεί στις σημερινές οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις σε σύγκριση με τις υπηρεσίες του ιδιωτικού τομέα (Manolopoulos, 2008).

Η νέα αντίληψη για τη δημόσια διοίκηση περιέχεται στη φράση “δημόσια διοίκηση στην υπηρεσία του πολίτη” (Κατσαρός, 2008), με βασική παράμετρο τη μεταστροφή στην αντιμετώπιση του πολίτη από παθητικό και ανενεργό αποδέκτη των υπηρεσιών της, σε ενεργό ρυθμιστή των αναγκών του, με στόχο την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου. Για αυτό και πρόσφατα ο δημόσιος τομέας έχει προβεί σε μια σειρά από

μεταρρυθμίσεις με βάση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αλλά και το σύγχρονο μάνατζμεντ, με αρχές και πρακτικές όπως αυτές της αξιοκρατίας και της διαφάνειας, της αξιοπιστίας, της λογοδοσίας, της πληροφόρησης και την αρχή της συνεχούς βελτίωσης. Με την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων αυτών, οι δημόσιοι οργανισμοί επιχειρούν να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους για να ανταποκριθούν στις σύγχρονες κοινωνικές απαιτήσεις.

Το νέο υπόδειγμα διοίκησης των οργανισμών (New Public Management) συνιστά καινοτομία στο χώρο του management και επιδιώκει τη μετάδοση των αρχών και πρακτικών, αλλά και των μεθόδων διαχείρισης και διοίκησης από το πεδίο δράσης του ιδιωτικού μάνατζμεντ στο δημόσιο και στους οργανισμούς του. Το αποτέλεσμα είναι οι σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ υπηρεσιών και πολίτη χαρακτηρίζονται ως σχέσεις συναλλακτικές (transactions) όπως συμβαίνει στην ελεύθερη αγορά (Kettl, 2000), ενώ οι υπηρεσίες λαμβάνουν χαρακτήρα εξωστρέφειας προς τους πολίτες-πελάτες των δημοσίων οργανισμών, σε αντίθεση με το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης όπου έδιναν έμφαση στις διαδικασίες γραφειοκρατίας και τήρησης κανόνων δικαίου.

Η αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών σύμφωνα με τις αρχές της νέας δημόσιας διοίκησης σχετίζεται άμεσα με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της, δηλαδή την αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, των διευθυντικών στελεχών αλλά και των διοικητικών υπαλλήλων στην κατώτερη ιεραρχία (Dunleavy, Margetts, Bastow, & Tinkler, 2006). Στόχος είναι η προσέλκυση στελεχών που να παράγουν ποιοτικές και ποσοτικές υπηρεσίες στους πολίτες, δηλαδή στελεχών που ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της δημόσιας διοίκησης αλλά και προάγουν πρακτικές, που αποσκοπούν στην προσέλκυση και διατήρηση ανταγωνιστικά παραγωγικών και αποτελεσματικών υπαλλήλων (Lewis G & Frank S, 2000).

Το κίνημα του εκσυγχρονισμού του κράτους σύμφωνα με τους Osborne και Gaebler (1993) συνέβαλε αποφασιστικά στη διαμόρφωση του νέου Δημόσιου Management, οι βασικές αρχές του οποίου συνοψίζονται στα εξής: α) περιορισμός της γραφειοκρατίας, β) μετρήσιμα αποτελέσματα και ευθύνη των στελεχών γ) έμφαση στην ικανοποίηση των πολιτών με αποτελεσματικές υπηρεσίες, δ) ενίσχυση της ικανότητας των στελεχών στη λήψη απόφασης με την έκδοση διοικητικών πράξεων ε) εκχώρηση των δραστηριοτήτων στην ιδιωτική πρωτοβουλία (Osborne & Gaebler,

1993). Το ανθρώπινο δυναμικό όμως των υπηρεσιών επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες προκειμένου να αποδώσει λιγότερο ή περισσότερο αποτελεσματικά και να εκτελέσει λιγότερο ή περισσότερο ικανοποιητικά μια δραστηριότητα που του ανατίθεται από την ανώτερη διοικητικά ιεραρχία ή ένα έργο που εντάσσεται στις αρμοδιότητές του.

Τέτοιοι παράγοντες είναι η εργασιακή παρακίνηση (εσωτερική και εξωτερική) και τα εργασιακά κίνητρα (Porter & Lawer, 1968; Perry & Wise, 1990; Ryan & Deci, 2000; Wright, 2004), η ικανοποίηση από την εργασία (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001.; Markovits, Boer, & Dick, 2013; Raja Muhammand & Faraz Ahmed, 2013), το στυλ ηγεσίας (Burns, 1978; Bass, 1985; Sivanathan & Fekken G, 2002; Spillane.J, Halverson, & Diamond.J, 2004; Goud-Williams & Davies, 2005), η εργασιακή δέσμευση και αφοσίωση (Hartel J, Schmidt F, & Hayes T, 2002; Meyer J & Allen, 2004; Robbins & Judges, 2008; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Viogoda-Gadot, Eldor, & Schohat.L, 2013). Σημαντικό ρόλο παίζουν και τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως η αισιοδοξία τους, η εμπιστοσύνη στον εαυτό τους (Belias et all 2014) και στους θεσμούς (O'Shea, Monaghan, & Ritchie, 2014), η κοινωνικότητά τους καθώς επίσης και το δημογραφικό τους προφίλ (Grammatikopoulos et all, 2013; Manolopoulos, 2007, 2008).

Ευρήματα ερευνών (Manolopoulo, 2007, 2008; Dimitriadis, Chatzopoulou, Theriou, & Madytinis, 2003; Stefanidis, 2012; Chaztopoulou et all, 2015), δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στη δημόσια διοίκηση παρακινούνται από διάφορους παράγοντες όπως την παροχή ευκαιριών εργασιακής ανέλιξης (Dimitriadis, Chatzopoulou, Theriou, & Madytinis, 2003), τις οικονομικές απολαβές και άλλου είδους μισθολογικές αυξήσεις (Barzoki, Attafar, & Jannati, 2012), το εργασιακό περιβάλλον και τις σχέσεις με τους συναδέλφους, (Grammatikopoulos et all 2013), η φύση της εργασίας (Houston, 2000; Camilleri, 2007; Ghimire et all, 2013; Chaztopoulou, Vlachvei, & Monovasilis, 2015), την ικανοποίηση από τη εργασία, την ηγετική συμπεριφορά και το στυλ ηγεσίας και management (Akrivos & Koutras, 2009), την αυτονομία στο χώρο της δουλειάς, τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον (Belias et all, 2014) κ.α. Όλοι αυτοί οι παράγοντες με τη σειρά τους επιφέρουν διαβαθμίσεις στην εργασιακή επίδοση (Gkorezis & Petridou, 2012; Grammatikopoulos et all, 2013).

Στις περιπτώσεις αυτές θα περίμενε κανείς ότι μέσα στις συνθήκες οικονομικής κρίσης, οι οποίες είναι κυρίαρχες στους δημόσιους οργανισμούς, το οικονομικό κίνητρο θα αποτελούσε το βασικό παράγοντα εργασιακής επίδοσης. Λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες που προέκυψαν από τις παραπάνω έρευνες στον ελλαδικό χώρο, η παρούσα έρευνα επιχειρεί να εντοπίσει και άλλους παράγοντες εργασιακής απόδοσης και προώθησης των Ελλήνων δημοσίων υπαλλήλων να αποδίδουν περισσότερο.

Ο εντοπισμός, η αξιολόγηση και η αξιοποίηση αυτών των παραγόντων θα επιφέρει πολλές βελτιωτικές και ενισχυτικές αλλαγές στη διάρθρωση της δημόσιας διοίκησης, αλλά και στην ορθή και αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου οι οργανισμοί να παράγουν ικανοποιητικής ποιότητας υπηρεσίες ιδιαίτερα σε ένα περιβάλλον οικονομικής κρίσης και αστάθειας.

### **1.3.Σκοπός της έρευνας**

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εντοπίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την επίδοση της εργασίας των υπαλλήλων στη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα και συγκεκριμένα σε δημόσιες υπηρεσίες του ευρύτερου δημόσιου τομέα τα τελευταία χρόνια της κρίσης. Επιπλέον επιχειρείται να συσχετιστούν οι παράγοντες αυτοί μεταξύ τους και να εντοπιστούν ποιοι από αυτούς επηρεάζουν περισσότερο τη στάση των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση και τους παρακινούν να εργάζονται περισσότερο παραγωγικά. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στους εξής παράγοντες: α) εργασιακή παρακίνηση ( παρώθηση και κίνητρα), β) ικανοποίηση από την εργασία, γ) εργασιακή αφοσίωση και δέσμευση, δ) ηγετικό στυλ διοίκησης, ε) επικοινωνία στην εργασία. Επιπλέον η έρευνα επικεντρώνεται και στη συσχέτιση των μεταβλητών μεταξύ τους σε σχέση με τα χρόνια παραμονής στην εργασία, με το εργασιακό προφίλ, το μορφωτικό επίπεδο, το φύλλο, τις ευκαιρίες για εργασιακή ανέλιξη στην διοικητική ιεραρχία. Συγκεκριμένα οι στόχοι μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής:

1. Αναζήτηση των παραγόντων που επιδρούν στην εργασιακή απόδοση των εργαζόμενων στους οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα και του βαθμού επιρροής τους.
2. Αξιολόγηση της επίδοσης των υπαλλήλων στους οργανισμούς στη δημόσια διοίκηση.



3. Διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας στη διαμόρφωση της εργασιακής επίδοσης.
4. Μελέτη του παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με την εργασιακή επίδοση των δημοσίων υπαλλήλων.
5. Συσχέτιση των ανεξάρτητων μεταβλητών όπως τα δημογραφικά (ηλικία, επίπεδο μόρφωσης κ.λπ.) των εργαζομένων στο δημόσιο με την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής επίδοσης.

#### **1.4.Ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις**

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από τη μελέτη της βιβλιογραφίας είναι τα εξής:

1. Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επίδοση των υπαλλήλων στη δημόσια διοίκηση στο διάστημα των τελευταίων χρόνων της οικονομικής κρίσης;
2. Ποιος ή ποιοι από αυτούς τους παράγοντες είναι οι σημαντικότεροι;
3. Λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες οικονομικής κρίσης που επικρατούν, ποιος είναι ο ρόλος της ηγεσίας και του στυλ της ηγετικής συμπεριφοράς στη διαμόρφωση της εργασιακής επίδοσης των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης;
4. Πως αξιολογούν οι εργαζόμενοι στο δημόσιο διάφορα θέματα που σχετίζονται και την εργασία τους, όπως η ικανοποίηση και το ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας, το ωράριο απασχόλησης, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους τους, τις οικονομικές τους απολαβές κ.λπ
5. Κατά πόσο έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση το επίπεδο παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο και στην εργασιακή τους επίδοση;

Επιπλέον, με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία, τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης χρησιμοποιούνται για την διατύπωση και τον έλεγχο των ακόλουθων ερευνητικών υποθέσεων:

H1: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στο δημόσιο επηρεάζουν τις αντιλήψεις τους ως προς την σημαντικότητα των παραγόντων που επιδρούν στην εργασιακή τους επίδοση.

H2: Οι εργαζόμενοι με υψηλή εργασιακή παρακίνηση (εσωτερική ή εξωτερική) εμφανίζουν υψηλή εργασιακή επίδοση.

H3: Οι εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι στην υπηρεσία τους εμφανίζουν υψηλή εργασιακή επίδοση.

H4: Η καλή σχέση και η επικοινωνία με την ανώτερη διοικητική ιεραρχία συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή επίδοση.

H5: Η ικανοποίηση από τις οικονομικές απολαβές επηρεάζει θετικά την εργασιακή επίδοση των υπαλλήλων στο δημόσιο.

### **1.5.Αναγκαιότητα και σημαντικότητα της έρευνας**

Τα περισσότερα στοιχεία συσχέτισης των εργασιακών κινήτρων και της επίδοσης στην εργασία στο δημόσιο τομέα που υπάρχουν στην βιβλιογραφία, προέρχονται από έρευνες και επικεντρώνονται στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα (Rainey, 1997; Wright, 2001, 2004). Οι ερευνητικές προσπάθειες για το τι ισχύει στην αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων στο ελληνικό δημόσιο είναι περιορισμένες.

Τα τελευταία χρόνια και ειδικότερα μετά το 2008, περίοδο όπου αναδύθηκε η οικονομική κρίση σε όλους τους τομείς της παραγωγής, ο δημόσιος τομέας έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό και έχει δεχτεί μεγάλες αλλαγές. Έχει αποτελέσει αντικείμενο διαφόρων νομοθετικών μεταρρυθμίσεων, από όλους σχεδόν τους κυβερνητικούς σχηματισμούς, καθώς αποτελεί τη βάση της διοίκησης του κράτους και της εξυπηρέτησης του πολίτη. Επίσης παρατηρήθηκε ότι το μεταρρυθμιστικό αυτό ενδιαφέρον στη δημόσια διοίκηση προέρχεται από την πρόσφατη τάση για μετάβαση των κρατικών επιχειρήσεων και οργανισμών που λειτουργούν και εξαρτώνται από τον κεντρικό προγραμματισμό του κράτους, προς την οικονομία της αγοράς και προς την εφαρμογή δεδομένων του σύγχρονου management των επιχειρήσεων στους δημόσιους οργανισμούς (Manolopoulos, 2008).

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη την αστάθεια του πολιτικού σκηνικού των τελευταίων ετών στην Ελλάδα και την δυναμική κοινωνικοοικονομική κατάσταση της κοινωνίας, η οποία συνεχώς αλλάζει, δεν είναι άστοχο να υποστηρίξει κανείς την ύπαρξη της ανάγκης για επικαιροποίηση στοιχείων και ευρημάτων παλαιότερων ερευνών. Ειδικά το ερευνητικό πλαίσιο που σχετίζεται με την εργασιακή επίδοση και την εργασιακή ικανοποίηση, μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο στην προσπάθεια της κυβέρνησης για την ένταξη μεταρρυθμίσεων στον δημόσιο τομέα, που εξάλλου

αποτελεί και δέσμευση των συμφωνηθέντων μεταξύ της χώρας μας και των ευρωπαϊκών θεσμών στην προσπάθεια εξόδου από την κρίση.

Οι Brewer και Selden (2000) σε έρευνα σχετική με την εργασιακή παρακίνηση εντοπίζουν συσχετίσεις που προέρχονται από την οπτική των στελεχών και της ανώτερης διοικητικής ιεραρχίας (Brewer.G & Selden.S, 2000). Η παρούσα έρευνα δεν εστιάζει μόνο σε υπαλλήλους του δηmosίου που κατέχουν θέση ευθύνης, αλλά επιχειρεί να ερευνήσει τα παραπάνω ερωτήματα από τον οπτική όλων των υπαλλήλων σε όλους τους βαθμούς της ιεραρχίας.

Ο Μανωλόπουλος (2007, 2008) έχει διεξάγει σχετικές έρευνες σε οργανισμούς όπως ο ΟΣΕ, η ΕΤΕ, ο ΗΣΑΠ, τα ΕΛΤΑ, η ΑΤΕ, η ΔΕΠΑ. Η παρούσα έρευνα διεξάγεται σε δημόσιους οργανισμούς της κεντρικής διοίκησης (υπουργεία) αλλά και του ευρύτερου δημόσιου τομέα (Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και Ανώνυμες Εταιρείες του Δημοσίου). Από τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας θα προκύψουν σημαντικά αξιολογήσιμα και αξιοποιήσιμα ευρήματα για το είδος των κινήτρων που επηρεάζει τους εργαζόμενους, για το πώς αυτοί παρακινούνται προκειμένου να επιδείξουν σημαντική ή υψηλή επίδοση, για τον αν συνδέουν την εργασιακή τους ικανοποίηση με την εργασιακή τους επίδοση.

Τα συμπεράσματα αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν σε μεγαλύτερους πληθυσμούς και να συνδράμουν στο σχεδιασμό αποτελεσματικότερων μεθόδων και πολιτικών από τους φορείς που αξιολογούν τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων στο δημόσιο. Ο εντοπισμός των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασία αλλά και η διατύπωση των αδυναμιών και των δυσλειτουργιών του δημόσιου τομέα, θα αποτελέσει υλικό για την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού του, με θετικό αντίκτυπο στην παραγωγή ορθών πολιτικών.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση**

### **2.1. Εισαγωγή**

Οι έννοιες της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της επίδοσης έχουν αποκτήσει ιδιαίτερη έμφαση στην επιστήμη των οικονομικών και της διοίκησης των οργανισμών. Από το 17<sup>ο</sup> αιώνα μέχρι και το 1930 οι δυτικές οικονομίες χρησιμοποιούσαν τον όρο της αποδοτικότητας μόνο στα μοντέλα της παραγωγής

στην αγορά. Τα τελευταία περίπου πενήντα χρόνια η έρευνα κατευθύνθηκε στον εμπειρικό έλεγχο των θεωριών που πηγάζουν από τη Νεοκλασική θεωρία των οικονομικών. Στο πλαίσιο αυτό δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στην ποσοτική έκφραση των διαφόρων μεταβλητών. Οι θεωρίες αυτές συνέτειναν στη βαθύτερη κατανόηση ορισμένων κοινωνικών φαινομένων αλλά και των τρόπων που η αγορά λειτουργεί και αντιδρά με αποτέλεσμα κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις η έννοια της αποδοτικότητας είναι δυνατόν να αξιοποιηθεί σε θέματα οργάνωσης, διαχείρισης και διοίκησης παραγωγικών μονάδων, τόσο ιδιωτικής όσο και κοινωνικής μορφής όπως είναι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα (Καρατζιά-Σταυλωτή & Λαμπρόπουλος, 2006) .

Ως αποτελεσματικότητα ορίζεται το μέγεθος εκείνο του οργανισμού που χαρακτηρίζει την ικανότητα και τη δυνατότητά του να πραγματοποιεί το σκοπό του (Καρατζιά-Σταυλωτή & Λαμπρόπουλος, 2006). Σε μελέτη της Ακαδημίας Αθηνών που αναφέρει ο Κατσαρός (2008), η εξέλιξη της διοικητικής επιστήμης έφερε στην επικαιρότητα τον όρο αποδοτικότητα, ο οποίος στην αρχή χρησιμοποιούνταν ως συνώνυμος της αποτελεσματικότητας. Η ανάπτυξη όμως της επιστημονικής διοίκησης έδωσε νέες διαστάσεις στην έννοια του όρου της αποδοτικότητας, η οποία εκφράζεται με το λόγο μιας εισροής με μια εκροή, ενώ η αποτελεσματικότητα εκφράζεται με το λόγο μεταξύ του τρόπου που εκτελούνται οι διοικητικές εργασίες σε σύγκριση με τον πρότυπο τρόπο εκτέλεσής τους.

Η έννοια της αποτελεσματικότητας για τον αγγλικό όρο effectiveness συνδέεται και πολλές φορές συγχέεται με τον έννοια της αποδοτικότητας ή απόδοσης για τον αγγλικό όρο efficiency, ίσως γιατί και οι επιστήμονες που τις χρησιμοποιούν δεν τις οριοθετούν με σαφήνεια ή/και τις χρησιμοποιούν εναλλακτικά. Επειδή όπως έχει τονιστεί, οι δύο αυτοί όροι προέρχονται από την οικονομία της παραγωγής, για αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν σε ανάλογο πλαίσιο ερμηνείας. Αφορούν οπωσδήποτε κάποια παραγωγική διαδικασία και ως τέτοια οροθετείται και η παροχή δημοσίων υπηρεσιών και αγαθών προς τους πολίτες στη δημόσια διοίκηση. Σημειώνεται λοιπόν ότι η αποδοτικότητα μιας παραγωγικής διαδικασίας συνήθως αναφέρεται στη μετατροπή των εισροών σε εκροές με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, στη μέγιστη δυνατή ποσότητα, χρησιμοποιώντας όσο το δυνατόν μικρότερες ποσότητες εισροών και με το λιγότερο κόστος (Καρατζιά-Σταυλωτή & Λαμπρόπουλος, 2006).

Η αποδοτικότητα ενός οργανισμού είναι η ικανότητα αλλά και η δυνατότητά του να πραγματώνει κατά τρόπο απόλυτα αποτελεσματικό το σκοπό του με το ελάχιστο δυνατό κόστος (Κατσαρός, 2008). Στη επίδιξη της αποδοτικότητας η δημόσια διοίκηση, αλλά και η διοίκηση των οργανισμών ανεξάρτητα από τη νομική τους σύσταση, προωθούν μια διαδικασία εξ ορθολογισμού των στόχων, των προγραμμάτων, των ακολουθούμενων πρακτικών και της διαχείρισης των διατιθέμενων οικονομικών, υλικών και ανθρώπινων πόρων μέσα από την υιοθέτηση αρχών και πρακτικών του δημόσιου management (Αβδιμιώτης, 2017).

Οι Judge και Kammeyer-Mueller (2012) για τον όρο εργασιακή επίδοση αναφέρουν οτιδήποτε συσχετίζεται με την εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων των οργανισμών που δρουν σύμφωνα και είναι συνεπείς με τις προσδοκίες των ρόλων τους συμβάλλοντας έτσι στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Οι Boer και Dick (2013) αναφέρουν ότι η επίδοση στην εργασία εξαρτάται και από άλλους παράγοντες όπως η ατομική ικανοποίηση από την εργασία και η εργασιακή δέσμευση και αφοσίωση στους στόχους του οργανισμού. Οι δύο παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν την παραγωγικότητα, τη δημιουργικότητα και την εργασιακή συμπεριφορά.

Η εργασιακή επίδοση (job performance) στη βιβλιογραφία συνήθως έχει δύο συνιστώσες α) την επίδοση ρόλου και β) την επίδοση εκτός ρόλου. (Riketta, 2008). Στην πρώτη περίπτωση ο υπάλληλος εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντα που απαιτούνται από την επίσημη περιγραφή της θέσης εργασίας που αναλαμβάνει σύμφωνα με το οργανόγραμμα του οργανισμού. Στη δεύτερη περίπτωση, στην επίδοση εκτός εργασιακού ρόλου, συμπεριλαμβάνονται οι επιπλέον ενέργειες που εκτελεί, οι οποίες δεν απαιτούνται σύμφωνα με το πλαίσιο των τυπικών καθηκόντων της θέσης του, όπως βοήθεια προς τους συναδέλφους του, επιπλέον ώρες εργασίας κ.λπ. Όλα αυτά υπερβαίνουν το ρόλο εργασίας του, αλλά βοηθούν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού και είναι επωφελείς στη δημιουργία θετικού παραγωγικού κλίματος στην εργασία (Riketta, 2008).

Ωστόσο η μέτρηση της εργασιακής επίδοσης παραμένει έργο δύσκολο και απαιτητικό, δεδομένου ότι υπεισέρχεται ο ανθρώπινος παράγοντας στην αξιολόγηση και τα αποτελέσματα δεν είναι αντικειμενικά λόγω της πολυπλοκότητας της

διαδικασίας. Στη δημόσια διοίκηση υπάρχουν δύο τρόποι μέτρησης της επίδοσης των εργαζομένων. Η αξιολόγηση από την ανώτερη ιεραρχία και η αυτοαξιολόγηση. Η δεύτερη ελλοχεύει τον κίνδυνο της υποκειμενικότητας, ενώ η μέτρηση της επίδοσης από την ανώτερη ιεραρχία μοιάζει περισσότερο αντικειμενική (Schleider, Greguras, & Watt, 2004).

## **2.2. Το θεωρητικό πλαίσιο των κινήτρων και της εργασιακής παρακίνησης.**

### *Τα κίνητρα*

Τα κίνητρα απόδοσης υπήρξαν κεντρική έννοια σε πολλά ερευνητικά αντικείμενα στις κοινωνικές και ψυχολογικές επιστήμες της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Σαρμανιώτης, 2005), ενώ οι ψυχολόγοι εκδηλώνουν ενδιαφέρον για την ανάλυση και μελέτη των κινήτρων στους χώρους εργασίας (Κάντας, 1998; Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005). Η ερμηνεία των κινήτρων οδηγεί στην κατανόηση της συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας που με τη σειρά της οδηγεί στην διαδικασία πρόβλεψης της συμπεριφοράς, που στον εργασιακό χώρο είναι ένα σημαντικό ζητούμενο (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005). Στις περιπτώσεις που μπορεί να γίνει πρόβλεψη μιας εργασιακής συμπεριφοράς τότε μπορεί να επηρεαστεί και η εκδήλωση της συγκεκριμένης συμπεριφοράς, διαφοροποιώντας λόγου χάρη τον τρόπο που επιλέγουμε τα κατάλληλα στελέχη για τις αντίστοιχες θέσεις εργασίας, ποια θα πρέπει να είναι η (μετ)εκπαίδευση των εργαζομένων, ποιος είναι ο πιο κατάλληλος σχεδιασμός εργασίας καθώς και του περιβάλλοντος εργασίας, πώς να συντονίσουμε τις προσπάθειες για αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας ή τη βελτίωση ποιότητας του παραγόμενου έργου κτλ (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005). Σύμφωνα με τους Berry και Houston (1993) εμφανίζεται σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στους παράγοντες α) κίνητρα, β) επίδοση, γ) ικανοποίηση.

Τα κίνητρα ορίζονται ως η εσωτερική κατάσταση που ξεσηκώνει το άτομο και το ωθεί να δράσει σε διάφορες κατευθύνσεις, έχοντας ως επίκεντρο των προσπαθειών του την επίτευξη κάποιων στόχων (Weiner, 1990). Χαρακτηρίζεται ως μια συστηματική και μεθοδευμένη προσπάθεια, προκειμένου να ενισχυθεί και να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον, τα συναισθήματα και η δράση του υπαλλήλου με απώτερο στόχο την επίτευξη υψηλής εργασιακής επίδοσης (Σαρμανιώτης, 2005).

Η σημασία τους εντοπίζεται στο ότι ενεργοποιεί τον εργαζόμενο για να πετύχει αύξηση της επίδοσής του και φαίνεται ότι υπάρχει σημαντική υψηλή θετική συσχέτιση ανάμεσα στους παράγοντες παρακίνησης-επίδοσης. Αυτή η συναισθηματική κατάσταση ισχυροποιείται από διαφορετικές πηγές ερεθισμάτων από το εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον του ατόμου. Γενικότερα τα κίνητρα αποτελούν μια σημαντική έννοια που επηρεάζει την επίδοση στην ανθρώπινη συμπεριφορά τουλάχιστον με τέσσερις τρόπους. Στις θεωρίες της συμπεριφοράς τα άτομα με ισχυρά κίνητρα επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα μαθησιακά ή εργασιακά σε υψηλότερα επίπεδα (Ryan & Deci, 2000). Σύμφωνα με διάφορους ερευνητές/μελετητές τα κίνητρα έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

α) τα κίνητρα αυξάνουν την ενέργεια και το επίπεδο δραστηριοτήτων του ατόμου. Επηρεάζουν τις πιθανότητες που έχει να ασχοληθεί έντονα ή απρόθυμα με μια δραστηριότητα και ένα έργο ως μέλος μιας κοινωνικής ομάδα ή ως στέλεχος ενός οργανισμού (Pintrich, Marx, & Boyle, 1993).

β) τα κίνητρα κατευθύνουν το άτομο προς συγκεκριμένους στόχους και επηρεάζουν τις επιλογές που κάνει και τα αποτελέσματα που θεωρεί ικανοποιητικά (Eccles & Wigfield, 1985).

γ) τα κίνητρα προωθούν την έναρξη ορισμένων δραστηριοτήτων και την επιμονή στις δραστηριότητες αυτές. Αυξάνουν τις πιθανότητες οι άνθρωποι να ξεκινήσουν ένα έργο μόνοι τους, να επιμείνουν όταν συναντήσουν δυσκολίες και να ξαναρχίσουν το ίδιο έργο μετά από προσωρινή διακοπή (Stipek, 1998).

δ) τα κίνητρα επηρεάζουν τις στρατηγικές μάθησης και τις γνωστικές διεργασίες που χρησιμοποιεί το άτομο (Dewek & Elliot, 1983). Αυξάνουν την πιθανότητα οι άνθρωποι να επικεντρώσουν την προσοχή τους σε ένα έργο, να το μελετήσουν και να εξασκηθούν σε αυτό καθώς και να επιχειρήσουν να το μάθουν με τρόπο που να έχει νόημα. Ενισχύουν έτσι την προοπτική να ζητήσουν βοήθεια, εάν συναντήσουν εμπόδια.

Οι Porter και Lawler (1968) βασιζόμενοι στη θεωρία των κινήτρων περί προσδοκίας του Vroom (1964) περιέγραψαν ένα μοντέλο ενδογενών και εξωγενών κινήτρων εργασίας (Vroom H. V., 1964). Σύμφωνα με αυτό, οι εργαζόμενοι διαθέτουν εσωτερικά κίνητρα όταν αναλαμβάνουν ένα έργο, επειδή βρίσκουν ενδιαφέρον στο

ίδιο το έργο και αντλούν αυθόρμητη ικανοποίηση από την ίδια τη δραστηριότητα που οδηγεί στην επίτευξη του έργου. Τα εξωγενή κίνητρα αντίθετα χαρακτηρίζονται ως ένα ενδιάμεσο μέσο μεταξύ της δραστηριότητας και ορισμένων διαχωρίσιμων συνεπειών όπως οι οικονομικές απολαβές ή άλλοι είδους υλικές αμοιβές, οπότε η ικανοποίηση δεν προέρχεται από την ίδια τη δραστηριότητα, αλλά από τις εξωτερικές συνέπειες στις οποίες οδηγεί η δραστηριότητα. Οι Porter και Lawler (1968) τάσσονται υπέρ της διαμόρφωσης ενός επαρκούς και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος που μπορεί να οδηγήσει στην ενίσχυση εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων, κάτι που θα οδηγήσει στην ικανοποίηση από την εργασία (Porter & Lawler, 1968).

Ιδιαίτερα για τα εργασιακά κίνητρα στη βιβλιογραφία συναντώνται δύο διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις α) η οργανωτική-οικονομική προσέγγιση που εστιάζει στις εξωτερικές αμοιβές και στην εξωτερική παρακίνηση, β) οργανωτική-συμπεριφορική προσέγγιση με έμφαση στα εσωτερικά και εγγενή κίνητρα των εργαζομένων (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005).

#### *Εργασιακή παρακίνηση*

Σύμφωνα με τους Mitchell (1979) & Cummings (1982) η εργασιακή παρακίνηση ορίζεται ως “το σύνολο των διεργασιών που ευθύνονται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου, για την κατάκτηση ενός στόχου”. Η ένταση περιγράφει τη δυναμική της προσπάθειας του εργαζόμενου να αποδώσει καλύτερα σε ένα έργο, ενώ παράλληλα εξετάζονται συνιστώσες όπως η ποιότητα της προσπάθειας, όσο και η επιμονή στην προσπάθεια. Η τελευταία προσδιορίζει το διάστημα που κάποιος καταβάλλει προσπάθεια, εφόσον τα άτομα που διακατέχονται από ισχυρή παρακίνηση, εμμένουν στη προσπάθειά τους μέχρι να πετύχουν το στόχο τους. Η παρακίνηση συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση και τις ανάγκες του ατόμου στην εργασία του οι οποίες περιγράφονται στις θεωρίες παρακίνησης στο επόμενο κεφάλαιο.

Η παρακίνηση σε έναν δημόσιο οργανισμό σύμφωνα με τους Perry και Wise (1990) ορίζεται ως “η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα, σκοπούς και στόχους που πρωτίστως καθορίζονται στις δημόσιες υπηρεσίες ή οργανισμούς”. Οι εν λόγω ερευνητές διακρίνουν τρεις κατηγορίες κινήτρων α) τα ορθολογικά



κίνητρα που συνδέονται με την τάση του ατόμου να εργαστεί προκειμένου να αυξήσει το προσωπικό του όφελος έτσι ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη δέσμευση προς τους στόχους του οργανισμού β) κίνητρα-νόρμες που συνδέονται με την επιθυμία του ατόμου να υπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον και να εξυπηρετήσει τον πολίτη, γ) συναισθηματικά κίνητρα όπου το άτομο εργάζεται επειδή έχει τη διάθεση να προσφέρει βοήθεια και υπηρεσίες στο συνάνθρωπο.

Σύμφωνα με τον Ormrod (2008) η παρακίνηση είναι μια ενεργητική, δυναμική εσωτερική κατάσταση που κινητοποιεί το άτομο προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση και το δεσμεύει σε καθορισμένες δραστηριότητες, ενώ σύμφωνα με τον Allen (1998) η παρακίνηση περιλαμβάνει τις διαδικασίες που κινητοποιούν το άτομο προς ένα συγκεκριμένο στόχο (Allen, 1998).

Σε παρόμοιους διαχωρισμούς κατέληξε και ο Wright (2001,2004), ο οποίος ταξινόμησε τους παράγοντες παρακίνησης σε τρεις κύριες θεματικές ομάδες ανάλογα με: α) τα ιδιαίτερα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε μέλους του οργανισμού ή τα χαρακτηριστικά της δυναμικής των ομάδων, β) στις συνθήκες που διαμορφώνονται στο εσωτερικό εργασιακό περιβάλλον και γ) στις εξωτερικές κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές συνθήκες που επικρατούν έξω από τον οργανισμό (Wright, 2001, 2004). Συγκεκριμένα όσον αφορά τα ατομικά χαρακτηριστικά, αυτά καθορίζονται από δύο βασικούς παράγοντες α) τα ατομικά κίνητρα εργασιακής παρώθησης (employee motives) και β) η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction). Όσον αφορά το εργασιακό περιβάλλον δύο πάλι παράγοντες καθορίζουν την εργασιακή παρακίνηση α) η φύση και οι ιδιαιτερότητες του ίδιου του έργου και της εργασίας και β) το εργασιακό πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού όπως το σύστημα ανταμοιβής της εργασίας ή ο βαθμός τυποποίησης σύμφωνα με τον οποίο το άτομο εκτελεί το έργο που του ανατίθεται. Συνεπώς, σύμφωνα με τον Wright η εργασιακή παρακίνηση σχετίζεται με τον τρόπο που το άτομο συμπεριφέρεται, ενεργοποιείται, κατευθύνεται σε σχέση με τις συνθήκες του εργασιακού του περιβάλλοντος.

Οι στόχοι των ερευνών πεδίου δεν περιορίζεται στην αναζήτηση των αιτιών που οι άνθρωποι ενεργούν και εργάζονται, αλλά επιχειρούν να εντοπίσουν τον τρόπο παρώθησης και κινητοποίησης των εργαζομένων να εκτελούν τα καθήκοντά και τις υποχρεώσεις που τους ανατίθενται.

Εμπειρικές μελέτες κατά το παρελθόν έδειξαν ότι τα εσωτερικά κίνητρα και η αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία κατευθύνουν τους εργαζόμενους σε υψηλότερες εργασιακές επιδόσεις (Ryan & Deci, 2000). Σύμφωνα με τους Deci και Ryan (2005) η θεωρία του αυτοπροσδιορισμού ως βασική ερμηνεία κινήτρων έχει σημαντική εφαρμογή στην εργασία, εφόσον συνδυάζει τρεις εγγενώς προσδιορισμένες ανάγκες, αυτή της επάρκειας, της αυτονομίας αλλά και της σύναψης σχέσεων με τους άλλους. Βασικό στοιχείο της θεωρίας αυτής είναι η διάκριση ανάμεσα στην αυτόνομη παράθεση και στην ελεγχόμενη παράθεση, όταν τα άτομα πιστεύουν ότι έχουν τα ίδια τον έλεγχο και μπορούν να κάνουν επιλογές προς τις κατευθύνσεις που οι ίδιοι επιθυμούν (Gange & Deci, 2005). Σύμφωνα πάντα με την ίδια θεωρία ένα ισχυρό και υποστηρικτικό περιβάλλον, οικογενειακό, κοινωνικό, εργασιακό, οδηγεί σε θετικά προσλαμβανόμενες εμπειρίες και κατ' επέκταση σε υψηλού επιπέδου αποτελέσματα (Γωνίδα, 2012). Όταν μια εξωτερικά ρυθμισμένη συμπεριφορά και το αποτέλεσμα που προκύπτει από αυτήν συνδέονται και εσωτερικοποιούνται, τότε το εξωτερικό κίνητρο για εργασία μετατρέπεται σε εσωτερική ανάγκη και δεν κινδυνεύει από εξωτερικές παρεμβολές. Για παράδειγμα το άτομο εργάζεται ακόμη και όταν δεν είναι παρόν ο διευθυντής του.

Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία μπορεί να συνοψιστούν τρεις κατηγορίες κινήτρων στην εργασία: α) τα εσωτερικά κίνητρα που συνδέονται με την ικανοποίηση που προκύπτει από την ενασχόληση με τη ίδια την εργασία. Αυτό συμβαίνει όταν εργάζονται οι άνθρωποι επειδή τους αρέσει και αντλούν ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας τους, β) τα κίνητρα που σχετίζονται με τη κοινωνική περίσταση και το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας και δεν αναφέρονται σε οικονομικές ή άλλου είδους αμοιβές. Το άτομο σε αυτήν την περίπτωση προσδοκά κάτι ανώτερο από την εργασία του όπως την αναγνωσιμότητα από τους συναδέλφους του, την συντροφικότητα με τους συνεργάτες του, τη δύναμη της επιβολής, την κοινωνική άνοδος, την δυνατότητα έκφρασης απόψεων, γ) εξωτερικά κίνητρα που συνδέονται με τη χρηματική αμοιβή σε ανταπόδοση της προσφερόμενης εργασίας και γενικά σε προσδοκώμενα κέρδη και άλλου είδους οικονομικές απολαβές.

### **2.3. Τα ερευνητικά πορίσματα συσχέτισης εργασιακής επίδοσης και παρακίνησης.**

Η αλληλεπίδραση μεταξύ ενδογενών κινήτρων και εργασιακής επίδοσης σε διάφορα επίπεδα ιεραρχίας σε δημόσιους οργανισμούς, έχει συσχετιστεί ερευνητικά, με στόχο τη συμβολή της θεωρίας του αυτοπροσδιορισμού (self efficacy theory) στο δημόσιο management και στη διαχείριση των δημόσιων οργανισμών (Kunvaas, 2008).

Ο Houston (2000) σε έρευνα στις ΗΠΑ προσπάθησε να εντοπίσει τα βασικά κίνητρα που κάνουν ένα εργαζόμενο να νιώθει ικανοποιημένος. Ρωτήθηκαν 101 υπάλληλοι από δημόσιους οργανισμούς και 1356 εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα σε υπηρεσίες της ΗΠΑ. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η σημασία, η αξία και η φύση της εργασίας καθορίζει την ικανοποίηση των υπαλλήλων τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Βασικός παράγοντας για τον ιδιωτικό τομέα ήταν τα οικονομικά κίνητρα ενώ στη δημόσια διοίκηση επικρατέστερος παράγοντας αναδείχτηκε η παροχή ευκαιριών για ανέλιξη στη διοικητική ιεραρχία. Επιπλέον υψηλό σκορ στις απαντήσεις των ερωτηθέντων συγκέντρωσαν οι συνθήκες ασφάλειας της εργασίας με τα οικονομικά κίνητρα να έρχονται ως τέταρτος παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης. Εν κατακλείδι ο Houston κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι δεν παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις στο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους, αλλά επιχειρούν να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά και τις στάσεις τους στις συγκεκριμένες συνθήκες και καταστάσεις που αντιμετωπίζουν μέσα στην εργασία τους.

Η Camilleri (2007) σε παρόμοια έρευνα εντοπισμού παραγόντων παρακίνησης στο δημόσιο τομέα, ρωτώντας 3.400 δημοσίους υπαλλήλους στη Μάλτα, εντόπισε τους εξής βασικούς παράγοντες εργασιακής παρακίνησης α) τις αντιλήψεις των ίδιων των εργαζομένων για την εργασία τους, β) τη σχέση των υπαλλήλων με την ανώτερη διοικητική ιεραρχία, γ) τα χαρακτηριστικά και τη φύση της ίδιας της εργασίας, ενώ διαπίστωσε ότι σε οργανισμούς που δεν υπάρχει σαφή στοχοθεσία και κυριαρχούν διαρκείς συγκρούσεις ρόλων και θέσεων, που δεν καταλήγουν σε λύση, τότε δεν υπάρχει σημαντικός βαθμός παρακίνησης και ενδυνάμωσης.

Αντίστοιχα οι Ghimire's et al. (2013) προκειμένου να εντοπίσουν τα εργασιακά κίνητρα, σε έρευνα που διεξήγαγαν σε 355 δημοσίους υπαλλήλους στον τομέα υγείας του Νεπάλ εντόπισαν πέντε σημαντικούς παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους περισσότερο. Σε ποσοστό 56,4% πρώτος σημαντικός παράγοντας στην

έρευνα ήταν το περιβάλλον εργασίας, ακολουθούμενος από τον παράγοντα των οικονομικών απολαβών (54,6%), τους επαίνους και την αναγνώριση από τους ανωτέρους σε ποσοστό 48,1%, την παροχή ευκαιριών για περαιτέρω εξέλιξη σε ποσοστό 43% και τέλος τον παράγοντα της ασφάλειας στην εργασία με ποσοστό 27,8%.

Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξαν οι Barzoki et al.(2012) όταν εντόπισαν ότι παράγοντες, όπως οι οικονομικές απολαβές, η ασφάλεια στο χώρο εργασίας, το εύρος εποπτείας από την ανώτερη διοίκηση καθώς και το είδος των σχέσεων και της επικοινωνίας με τους ανωτέρους, αποτελούν βασικούς κινητικούς μηχανισμούς που καθορίζουν την εργασιακή επίδοση αλλά και την ικανοποίηση, με τις οικονομικές απολαβές να κερδίζουν τη μεγαλύτερη προτίμηση μεταξύ των εργαζομένων που ρωτήθηκαν. Αντίθετα οι σχέσεις με του συναδέλφους, οι συνθήκες εργασίας και η προσωπική ζωή συμβάλλουν λιγότερο στην εργασιακή παρακίνηση, ενώ παράγοντες όπως η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, η θέση ευθύνης καθορίζουν τις αντιλήψεις τους σχετικά με τους παράγοντες που τους παρωθούν.

Επιπρόσθετα οι O'Shea et al.(2014), σε δεδομένα που συγκέντρωσαν από 200 υπαλλήλους σε 45 οργανισμούς στην Ιρλανδία, σε περίοδο που η χώρα βίωνε οικονομική ύφεση και δυσπραγία στο δημόσιο τομέα, εντόπισαν ότι οι ποικίλες δεξιότητες και ικανότητες που έχουν υπάλληλοι με ισχυρή οργανωτική διάθεση νιώθουν σημαντική ικανοποίηση από την εργασία τους σε σχέση με εκείνους τους υπαλλήλους που είναι εξειδικευμένοι με ειδικά προσόντα και ικανότητες, αλλά χαρακτηρίζονται από ασθενή οργανωτικά κίνητρα, οι οποίοι εμφανίζουν χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία τους.

Γενικότερα οι βασικές αρχές παρακίνησης για την επιτυχημένη λειτουργία ενός οργανισμού είναι οι εξής τέσσερις α) η σύνδεση της απόδοσης με τις αμοιβές, β) ο εμπλουτισμός της φύσης της εργασίας όπως η μεταβίβαση υψηλών αρμοδιοτήτων σε ικανά στελέχη, γ) η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων μέσα από τη λειτουργία επίσημων συλλογικών οργάνων δ) η αποσαφήνιση των στόχων του οργανισμού και η ταύτισή τους με τις προσδοκίες των υπαλλήλων (Αβδιμιώτης, 2017).

### 2.3.1 Το ερευνητικό ενδιαφέρον στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Όσον αφορά την Ελλάδα, το ερευνητικό ενδιαφέρον επιβεβαιώνει την πολυπλοκότητα και την αλληλεπίδραση των παραγόντων σε σχέση με την εργασιακή επίδοση, την ικανοποίηση από την εργασία και την εργασιακή παρακίνηση (Chatzopoulou, Vlachvei, & Monovasilis, 2015).

Σε έρευνα του Μανωλόπουλου (2008) στον ελληνικό δημόσιο χώρο σχετικά με την εργασιακή παρακίνηση και την επίδοση στη δημόσια διοίκηση, φαίνεται ότι οι εξωτερικές αμοιβές ασκούν μεγαλύτερη επιρροή σε σχέση με τα εγγενή κίνητρα. Ακόμη, τα ατομικά χαρακτηριστικά αποτελούν σημαντικό σύνολο παραγόντων εργασιακής παρακίνησης και αποτελεσματικότητας σε σχέση με τις επιρροές που σχετίζονται με την εργασία. (Manolopoulos, 2008). Βασικός σκοπός της έρευνας του Μανωλόπουλου ήταν να εντοπίσει τη συσχέτιση και τη σημασία αυτής, ανάμεσα στις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές ως κίνητρα για την εργασιακή επίδοση και να αξιολογήσει τις επιπτώσεις των γεωγραφικών και συναφών με την εργασία μεταβλητών στον καθορισμό των κινήτρων στο δημόσιο τομέα. Η εργασιακή επίδοση μπορεί να επηρεαστεί από α) εγγενείς-εσωτερικούς παράγοντες όπως η επιτυχία του έργου, η αναγνώριση που προκύπτει από την επιτυχή έκβαση του έργου, το αίσθημα ευθύνης του εργαζόμενου και την πρόοδο της εργασίας β) από εξωγενείς-εξωτερικούς με το άτομο παράγοντες όπως άμεσες ή έμμεσες οικονομικές ανταμοιβές και χρηματικές απολαβές, το εργασιακό καθεστώς, οι εργασιακές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας και η αίσθηση ασφάλειας που προκύπτει από την εργασία.

Ο ίδιος ερευνητής εντοπίζει από τη βιβλιογραφία δώδεκα παράγοντες εργασιακής παρακίνησης που επηρεάζουν την εργασιακή επίδοση όπως η παροχή δίκαιου μισθού και άλλων χρηματικών αμοιβών και μισθολογικών κινήτρων, η συνεργασία και η επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον, η παροχή ευκαιριών για ιεραρχική ανέλιξη, η εργασιακή ασφάλεια και οι συνθήκες εργασίας, η ανάγκη για δημιουργική εργασία, η ανάγκη για αναγνώριση της εργασίας, η κοινωνική ανάγκη για εκτίμηση και φήμη καθώς και η παροχή ευκαιριών για ανάληψη θέσεων ευθύνης και ιεραρχική εξέλιξη (Manolopoulos, 2007).

Οι Dimitriades et al. (2003) αναφέρουν ότι η διοίκηση ή οι managers χρησιμοποιούν τρόπους ενδυνάμωσης των κινήτρων προς τους εργαζόμενους, ανάλογα με το επίπεδο της ιεραρχίας που αυτοί καταλαμβάνουν στο οργανόγραμμα του οργανισμού. Αυτό

σημαίνει ότι η προοπτική εργασιακής εξέλιξης μετά την αξιολόγηση των ανώτερων στελεχών είναι ο καλύτερος τρόπος παρακίνησης (79,2%) ενώ έπονται παράγοντες όπως η ευθύνη (75%), η ασφάλεια στην εργασία (70,8%), η οικονομική ανταμοιβή (58,3%). Για τα κατώτερα στελέχη στην διοικητική ιεραρχία επέρχονται παράγοντες όπως η καλή μισθολογική ανταμοιβή, η ασφάλεια για την παραμονή στη θέση εργασίας, το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και τέλος η ευθύνη στο πόστο της θέσης.

Σε παρόμοια αποτελέσματα κατέληξαν οι Akrivos & Koutras (2009), που ερεύνησαν την ηγετική συμπεριφορά ως παράγοντα επίδρασης στην εργασιακή ικανοποίηση και παρακίνηση. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Δήμο Αθηναίων το 2008 και ανέδειξε παράγοντες όπως η ενίσχυση των ομαδικών σχέσεων και των ομάδων εργασίας, η θετική πειθαρχία και ενίσχυση των εργαζομένων, η δέσμευση στο όραμα και στους στόχους του οργανισμού, η εμπιστοσύνη, η δικαιοσύνη και ο παράγοντας της διαχείρισης της αλλαγής (change management) αποτελούν τεχνικές που χρησιμοποιούν οι ανώτεροι για να ενισχύσουν τα κίνητρα των υφισταμένων τους με στόχο την ενίσχυση των επιδόσεων τους (Akrivos & Koutras, 2009).

Σε έρευνα που έγινε μεταξύ των επαγγελματιών ψυχικής υγείας, οι Grammatikopoulos et al (2013) εντόπισαν παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και παρώθησης, όπως οι αντιλήψεις των ίδιων των εργαζομένων για τη φύση και τη σημαντικότητα της εργασίας τους, ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη σε συνεργατικό επίπεδο και οι καλές εργασιακές συναδελφικές σχέσεις, ενώ υπήρξαν διαφοροποιήσεις στους συσχετισμούς των παραγόντων με βάση το μορφωτικό επίπεδο και τον τομέα εξειδίκευσης.

Επίσης, ο Stefanidis (2012) σε έρευνα που πραγματοποίησε μεταξύ των αξιωματικών υπαλλήλων της πολεμικής αεροπορίας, οργανισμού του στενού δημόσιου τομέα, για να εντοπίσει παράγοντες που εξασφαλίζουν εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή δέσμευση και αφοσίωση, εντόπισε παράγοντες όπως οι δεξιότητες και ικανότητες των ανωτέρων της ιεραρχίας που ασκούν εποπτικό έργο, η σαφήνεια των ρόλων, οι συνθήκες εργασίας, ο εμπλουτισμός της θέσης εργασίας και η προώθηση για εργασιακή εξέλιξη.

Οι Belias et all (2014) αναζήτησαν παράγοντες όπως οι συγκρούσεις των ρόλων καθώς και ο βαθμός αυτονομίας των υπαλλήλων σε έρευνα ανάμεσα σε υπαλλήλους τραπεζών και πιστωτικών ιδρυμάτων δημοσίου χαρακτήρα, σχετικά με την αναζήτηση του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία και το συσχετισμό αυτής με τις συγκρούσεις ρόλων και την αυτονομία των εργαζομένων. Σύμφωνα με την έρευνα, ο πιο δημοφιλής παράγοντας ήταν ο ίδιος ο οργανισμός στο σύνολο του, οι ευκαιρίες προώθησης και η ίδια η φύση της εργασίας, ενώ έπονταν παράγοντες όπως, οι συνθήκες εργασίας και η μισθολογική εξέλιξη. Ακόμη μεταξύ των εγγενών παραγόντων παρακίνησης, το περιεχόμενο της εργασίας φαίνεται να κατέχει υψηλή θέση, ενώ από τους εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης, οι μισθοί και οι οικονομικές απολαβές και άλλου είδους αμοιβές έχουν υψηλή συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση.

Τέλος οι Chatzopoulou et all (2015) διεξήγαγαν έρευνα στην τοπική αυτοδιοίκηση και συγκεκριμένα στην περιφέρεια Γρεβενών, για να εντοπίσουν τους πιο δημοφιλείς παράγοντες εργασιακής παρακίνησης και ικανοποίησης. Ρωτήθηκαν 85 υπάλληλοι με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τόσο οι άντρες εργαζόμενοι όσο και οι γυναίκες θεωρούν βασικό παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης την ίδια τη φύση της εργασίας και τις συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον. Παράλληλα η ικανοποίηση από τα οικονομικά κίνητρα είναι μικρή ανεξάρτητα από το φύλλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και το βαθμό στην ιεραρχία, ενώ οι πτυχιούχοι ανώτερων και ανώτατων ιδρυμάτων δίνουν βαρύτητα στη ίδια τη φύση της εργασίας, σε αντίθεση με τους συναδέλφους τους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που επιλέγουν τις εργασιακές συνθήκες ως προτεραιότητα για την εργασιακή τους επίδοση.

Πέρα από τους παράγοντες που ωθούν στην ικανοποίηση και στην επίδοση στην εργασία, οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) εντόπισαν ανασταλτικούς παράγοντες που δυσχεραίνουν την παρακίνηση και την ενδυνάμωση στο δημόσιο τομέα. Σε έρευνά τους σε πληθυσμό 1150 εργαζομένων, διαπίστωσαν ότι τέτοια φαινόμενα είναι οι συγκρούσεις των ρόλων και των θέσεων των υπαλλήλων, η ύπαρξη ασαφών στόχων και απροσδιόριστων σκοπών στους οργανισμούς, η κακή διοίκηση και η δυσλειτουργική ηγεσία, που δεν προάγει τη σαφή επικοινωνία, καθώς

επίσης και η αποσύνδεση της επιβράβευσης, ηθικής ή οικονομικής, για την καταβολή της προσπάθειας και την επίτευξη υψηλής επίδοσης.

Τα κίνητρα και οι ανταμοιβές καθορίζουν και το επίπεδο ψυχολογικής χειραφέτησης και ψυχολογικής ενδυνάμωση στο χώρο της εργασίας. Οι Gkorezis και Petridou (2012) εξέτασαν την επίδραση πέντε εξωτερικών κινήτρων α) τα οικονομικά κίνητρα, β) την παροχή ευκαιριών για εργασιακή εξέλιξη, γ) το οργανωτικό κύρος, δ) τις εργασιακές σχέσεις με την ιεραρχία, ε) τις σχέσεις με του συνομηλίκους στην ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων στους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς. Το δείγμα αποτελούνταν από υπαλλήλους σε τομείς παροχών υγειονομικής περίθαλψης, σε επτά δημόσια και τέσσερα ιδιωτικά νοσοκομεία της Ελλάδος. Από τις απαντήσεις διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι σε ιδιωτικούς οργανισμούς είναι περισσότερο παρακινημένοι και ενδυναμωμένοι σε σχέση με αυτούς του δημόσιου τομέα, ενώ σχετικά με την επίδραση των πέντε παραγόντων ενδυνάμωσης υπήρξαν πολλές διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις.

#### **2.4. Θεωρίες παρακίνησης**

Η παρακίνηση θεωρείται ως η πιο κρίσιμη παράμετρος που επηρεάζει την απόδοση στην εργασία ανάμεσα στις άλλες δύο που είναι οι εργασιακές ρυθμίσεις και η ικανότητα του εργαζομένου (Κωντανά, 2011). Οι απόψεις των υπαλλήλων στη δημόσια διοίκηση επηρεάζονται θετικά από την παρακίνηση, δηλαδή την ενίσχυση, τα κίνητρα, την ενδυνάμωση που δέχονται τόσο από το εργασιακό τους περιβάλλον όσο και από το άμεσο κοινωνικό τους περίγυρο.

Η καταγραφή του θεωρητικού πλαισίου των βασικών θεωρητικών προσεγγίσεων της παρακίνησης είναι πολύ σημαντική, διότι δίνει το έναυσμα για την αναζήτηση των παραγόντων που επιδρούν στην εργασιακή παρακίνηση των υπαλλήλων σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα. Από τη διερεύνηση του θεωρητικού πλαισίου εντοπίζονται παράγοντες όπως η ασφάλεια στην εργασία (Herzberg,1968/2003), η υγιεινή (Herzberg,1966), η παροχή ευκαιριών για εξέλιξη, η ηγετική στάση (Sivanathan & Fekken G, 2002), η ομαδική εργασία (Akrivos & Koutras, 2009), η επίτευξη των στόχων (Atif, 2010) , οι διαπροσωπικές σχέσεις (Chatzopoulou, Vlachvei, & Monovasilis, 2015), η αναγνώριση, η μισθολογική ανέλιξη (Manolopoulos, 2008) ή άλλου είδους οικονομικές απολαβές (Belias et all, 2014).



Όλοι αυτοί οι παράγοντες παίζουν ρυθμιστικό ρόλο στην παρακίνηση, ενώ από τη βιβλιογραφία προκύπτουν και άλλοι παράγοντες όπως η αφοσίωση στο έργο, η δέσμευση στους σκοπούς του οργανισμού, η αξιολόγηση-ανατροφοδότηση, η φύση του έργου κτλ. Με βάση τις θεωρίες παρακίνησης διαμορφώνονται ερμηνευτικά μοντέλα μέτρησης της απόδοσης αλλά και διερευνώνται στοιχεία που την ενισχύουν. Καμία θεωρία παρακίνησης δεν μπορεί να εφαρμοστεί μεμονωμένα, δεδομένου ότι κάθε μέλος του οργανισμού συνιστά μια διαφορετική οντότητα που λειτουργεί σε συνάρτηση με πολλές μεταβλητές που σχετίζονται τόσο με την προσωπικότητα όσο και με το εργασιακό περιβάλλον.

#### 2.4.1. Η έρευνα του Herzberg και η θεωρία των δύο παραγόντων

Ο Herzberg (1966) διατύπωσε το ερώτημα « τι θέλουν οι άνθρωποι από την εργασία τους» και εξέλιξε τη θεωρία του Maslow. Πρόθεσή του ήταν να εντοπίσει εκείνες τις παρωθητικές δυνάμεις που οδηγούν σε ενίσχυση του ηθικού και επομένως σε βελτίωση της επίδοσης και απόδοσης στην εργασία. Σύμφωνα με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, διακρίνονται δύο είδη παραγόντων: α) οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης και β) οι παράγοντες παρακίνησης. Στον πρώτο παράγοντα συγκαταλέγονται οι καθαρά παρωθητικές δυνάμεις που εξασφαλίζουν στο άτομο μεγάλη ικανοποίηση από την εργασία του, ενώ στο δεύτερο παράγοντα εσωκλείονται όλες οι ενέργειες που πρέπει να συνυπάρξουν με τις πρώτες προκειμένου το άτομο να παραμένει πλήρως ικανοποιημένο από την εργασία του.

Συγκεκριμένα διέκρινε τέσσερις βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη βασική παρώθηση για εργασιακή παρακίνηση και αυτοί είναι: α) το συναίσθημα της επιτυχίας, β) το συναίσθημα της αναγνώρισης, γ) τη φύση της εργασίας και δ) την ανάληψη ευθύνης. Συμπληρωματικά με τις παραπάνω δυνάμεις και για την πλήρη ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του, πρέπει να συντρέξουν και άλλοι παράμετροι, με βάση το ίδιο θεωρητικό πλαίσιο, όπως σαφείς οδηγίες και κανονισμοί, αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης και οργάνωσης της υπηρεσίας, καλές διαπροσωπικές σχέσεις, οικονομική αποζημίωση, καλές εργασιακές συνθήκες (Herzber, 1966).

Επιπλέον, ο Herzberg ταξινόμησε τους παράγοντες εργασιακής παρακίνησης σε δύο βασικές κατηγορίες, τους εγγενείς εσωτερικούς παράγοντες όπως η επίτευξη ενός έργου, η αναγνωρισιμότητα του εργαζομένου για την επίτευξη του έργου, η ίδια η

φύση του έργου, η ευθύνη, η ανάπτυξη και η πρόοδος και τους εξωτερικούς παράγοντες όπως οι συνθήκες εργασίας, η πολιτική του οργανισμού, το ύψος της αμοιβής των εργαζομένων, οι εργασιακές και επικοινωνιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, η ασφάλεια και γενικότερα η δομή και ο τρόπος διοίκησης του οργανισμού (Herzberg, 1968).

Η κύρια επίδραση της θεωρίας του ήταν η ανάπτυξη και η εφαρμογή της έννοιας «εμπλουτισμός της εργασίας». Η ουσία μιας τέτοιας πρακτικής συνίσταται στο ότι οι εργασίες που απαιτούν πρωτοβουλία, αυτενέργεια και ευθύνη είναι πιο ενδιαφέρουσες και περισσότερο προκλητικές. Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι εργασίες θα πρέπει να εμπλουτίζονται, ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται περισσότερο ευχαριστημένοι και να παρακινούνται για να βελτιώσουν την επίδοσή τους.

#### 2.4.2. Η συνεισφορά του Chester Barnard

Η συμβολή του Chester Barnard (1938) στην επιστήμη της διοίκησης είναι καθοριστική, καθότι ασχολήθηκε με την επεξήγηση των όρων αποτελεσματικότητα και επάρκεια στη διοίκηση των οργανισμών. Ο Andrews το 1969 επαναδιατύπωσε τη θεωρία του Barnard η έννοια της αποτελεσματικότητας είναι απρόσωπη, σχετίζεται με την κοινωνιολογική διάσταση του οργανισμού και συνδέεται με την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας.

Συμπερασματικά ο Barnard θεωρεί ότι το άτομο μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού εφόσον η ικανοποίηση των οργανωτικών στόχων μετατρέπεται σε πηγή ικανοποίησης για τη δική του εργασία. Η ικανοποίηση αυτή μεταφράζεται με οικονομική αποζημίωση, ενώ παράλληλα συνυπάρχουν και άλλες μεταβλητές που συμβάλουν σε αυτήν όπως οι εργασιακές συνθήκες, η διάκριση του εργαζόμενου, η αναγνώριση, η παραχώρηση εξουσίας, το συναίσθημα επάρκειας στην εργασία. Η έννοια της επάρκειας, έχει ψυχολογικά στοιχεία, χαρακτηρίζεται από την προσωπική χροιά των εργαζομένων και συνδέεται με το συναίσθημα τους για τη ικανοποίηση των προσωπικών τους κινήτρων παράλληλα με την προώθηση των στόχων της υπηρεσίας (Barnard, 1938)

Ο Barnard τονίζει ότι στην υπηρεσία συνυπάρχουν η αυτόνομη και η ελεγχόμενη συμπεριφορά και ότι ο ηγέτης πρέπει να τις συσχετίσει και να τις διασυνδέει,

δίνοντας την ανάλογη προσοχή τόσο στην αποτελεσματικότητα (πραγμάτωση των υπηρεσιακών επιδιώξεων) όσο και στην επάρκεια (ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων).

Η σημασία της επικοινωνίας τονίστηκε ιδιαίτερα από τον Barnard. Η επικοινωνία επηρεάζει τη συνοχή της υπηρεσίας και προάγει την ενωτική δράση. Για να επιτευχθεί αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να συνυπάρχουν οι παρακάτω γενικές αρχές.

Οι δίοδοι επικοινωνίας πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένες. Ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει συγκεκριμένο ρόλο και αυτός πρέπει να είναι σαφής και να έχει γνωστοποιηθεί στον εργαζόμενο και στα μέλη της ομάδας

1. Το κανάλι επικοινωνίας πρέπει να είναι άμεσο για την επίτευξη της μεγιστοποίησης της ταχύτητας με την οποία λαμβάνει χώρα η επικοινωνιακή συνθήκη. Με τον τρόπο αυτό ελαχιστοποιούνται τα λάθη σε κανονικές εργασιακές συνθήκες
2. Πρέπει να χρησιμοποιείται ολόκληρο το κανάλι επικοινωνίας. Ένα μήνυμα του ιεραρχικά προϊσταμένου της υπηρεσίας πρέπει να διέλθει από όλες τις βαθμίδες διοίκησης προκειμένου να ελαχιστοποιούνται αντιφάσεις και παρερμηνείες.
3. Η επικοινωνία πρέπει να χαρακτηρίζεται από αυθεντικότητα πράγμα που σημαίνει ότι ο πομπός ενός μηνύματος πρέπει να έχει την ευθύνη για την αποστολή του καθώς επίσης απαιτείται και η εγκυρότητα του μηνύματος.

#### 2.4.3. Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Το θεωρητικό μοντέλο της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow περιλαμβάνει πέντε ανάγκες που ο Maslow πίστευε ότι διαθέτει ο άνθρωπος. Αυτές είναι οι σωματικές ανάγκες, οι ανάγκες της ασφάλειας, η ανάγκη για αγάπη και αίσθηση του «ανήκειν», η ανάγκη για εκτίμηση και η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης (Maslow, 1954)

Οι σωματικές ανάγκες είναι η πείνα και ο ύπνος, έχουν κυρίαρχο ρόλο και αποτελούν τη βάση των κινήτρων. Οι βιολογικές ανάγκες σχετίζονται με την επιβίωση του ατόμου σε συνθήκες που παρέχουν στο άτομο στέγη για την περίθαλψή του και διατροφή για την επιβίωσή του. Στη σημερινή, δυτικού τύπου κοινωνία, οι βιολογικές

ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί σε βαθμό που δεν αποτελούν ισχυρό κίνητρο. Η ανάγκη για ασφάλεια αναφέρεται στο συναίσθημα βεβαιότητας που αισθάνεται το άτομο στην εργασία του. Ο εργαζόμενος θέλει να γνωρίζει τους κανονισμούς της υπηρεσίας και πώς αυτοί οι κανονισμοί επηρεάζουν την υπηρεσιακή του ζωή και την εξέλιξή του. Μέρος αυτής της ασφάλειας είναι η οικονομική αποζημίωση των εργαζομένων και τα διάφορα μακροπρόθεσμα οικονομικά ωφελήματά τους. Η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης συνιστά την πλήρη ανάπτυξη και τη χρήση του ταλέντου και του δυναμικού που διαθέτει το άτομο.

Η θεωρία του Maslow αν και δεν αναπτύχθηκε για τη συμπεριφορά των εργαζομένων, εντούτοις έγινε θερμώς αποδεκτή στο χώρο. Ωστόσο έχει δύο σημαντικές αδυναμίες α) πολλές φορές η ικανοποίηση σταματά σε ένα επίπεδο και δεν προχωρά στο επόμενο β) δεν έλαβε υπόψη του σημαντικές μεταβλητές, όπως η ηλικία και η μέχρι σήμερα εμπειρία-σταδιοδρομία. Η θεωρία του Abraham Maslow συνοψίζεται στα ακόλουθα σημεία:

1. Οι κοινωνικές ανάγκες του ατόμου συνιστούν την εσωτερική του τάση να ανήκει σε ομάδα και να γίνεται αποδεκτό ως μέλος της.
2. Η ανάγκη της αναγνώρισης έχει διπλή σημασία και έγκειται στην αναγνώριση του ίδιου του ατόμου ως καλού επαγγελματία, αλλά και η αναγνώριση της αποτελεσματικότητας στο έργο που επιτελεί στην εργασία του.
3. Η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης βρίσκεται στην υψηλότερη βαθμίδα στην ιεραρχική πυραμίδα των αναγκών του Maslow, που σημαίνει ότι τα άτομα πρέπει να εργάζονται για να πετύχουν την αυτοπραγμάτωση τους, δηλαδή με ένταση και για παρατεταμένο χρόνο για να πετύχουν αυτό που θέλουν. Το σημαντικό σε αυτήν την περίπτωση είναι ότι προσπαθώντας ο εργαζόμενος να πετύχει τη δική του αναγνώριση και αυτοπραγμάτωση, προωθεί παράλληλα και τους στόχους της υπηρεσίας.
4. Παρά τα αδύναμα σημεία της, η θεωρία αναγνωρίζεται από τη βιβλιογραφία ως μια από τις σημαντικότερες προσπάθειες, για την κατανόηση και την ερμηνεία της παρακίνησης των εργαζομένων.

#### 2.4.4. Η θεωρία του Douglas MacGregor

Ο Mac Gregor τόνισε τη σημασία των σχέσεων μεταξύ παρακίνησης και συμπεριφοράς και ανέπτυξε τη θεωρία σε δύο σκέλη.

Η θεωρία X του MacGregor (1960) συμπίπτει με τη διοικητική φιλοσοφία του «λογικού - οικονομικού ανθρώπου» και προτείνει τα ακόλουθα:

- Ο άνθρωπος είναι από τη φύση του σκνηρός και συνεπώς υπάρχει η ανάγκη της παρακίνησης σε αυτόν από εξωτερικά κίνητρα, προκειμένου να εργαστεί για αποδώσει. Αντιπαθεί από τη φύση του την εργασία και την αποφεύγει όταν του δίνεται η ευκαιρία.
- Οι ατομικοί στόχοι και οι προσδοκίες των μελών του οργανισμού δε συμβαδίζουν, αλλά συγκρούονται με τους στόχους της υπηρεσίας. Για αυτό το λόγο, και επειδή ακριβώς αντιπαθούν την εργασία τους, τα μέλη πρέπει να παρακινούνται από εξωτερικούς παράγοντες και να ελέγχονται από εξωτερικές δυνάμεις και ταυτόχρονα να ανταμείβονται και να αυτοεπιβεβαιώνονται, όταν επιτελούν ικανοποιητικά το ρόλο τους στην εργασία ή να απειλούνται με τιμωρία για να εργαστούν.
- Ο ίδιος ο άνθρωπος δεν είναι ικανός για αυτοπειθαρχία και αυτοέλεγχο, για αυτό οι οργανισμοί πρέπει να ενεργοποιούν μηχανισμούς ελέγχου της αποδοτικότητάς του. Θέλει να κατευθύνεται, να μην αναλαμβάνει ευθύνες και έχει σχετικά μικρές φιλοδοξίες.

Η θεωρία Ψ του McGregor συσχετίζεται με τη θεωρία του «σύνθετου και αυτοπραγματούμενου ανθρώπου», αντικρίζει τον θετικό άνθρωπο και πρεσβεύει ότι:

- Ο άνθρωπος είναι από τη φύση του ενεργός και δραστήριος και κατά καιρούς παρωθείται από δικά του εσωτερικά και εγγενή κίνητρα.
- Οι ατομικοί στόχοι και οι επιδιώξεις των μελών του οργανισμού δε συγκρούονται με αυτούς της υπηρεσίας, αλλά στην πραγματικότητα συνδέονται και εναρμονίζονται θετικά, με αποτέλεσμα το άτομο να αυτοπραγματώνεται από την εργασία του, ενώ ταυτόχρονα προωθεί και ενισχύει τους υπηρεσιακούς στόχους που αποδέχεται και ως δικές του προσδοκίες και επιδιώξεις.

Βασικός προσανατολισμός της έρευνας του McGregor ήταν να αναγνωριστούν τα κοινά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και να βρεθούν οι ενδεδειγμένοι τρόποι παρακίνησης. Στην ουσία ο ερευνητής αναλύει τον τρόπο με τον οποίο βλέπουν οι

διευθυντές το προσωπικό, δηλαδή οι απόψεις των μάνατζερ για τη φύση των ανθρώπων βασίζονται σε μια συγκεκριμένη ομαδοποίηση υποθέσεων και ότι οι μάνατζερ διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους προς του υπαλλήλους σύμφωνα με τις υποθέσεις αυτές.

#### 2.4.5. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964), ο άνθρωπος καθορίζει τη συμπεριφορά και τη δράση του, όχι βασιζόμενος μόνο στην τρέχουσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται, αλλά την εξαρτά και από τον παράγοντα της προσδοκίας για τη μελλοντική κατάσταση στην οποία θα βρεθεί. Ο Vroom διέκρινε τρία βασικά στοιχεία που αποτέλεσαν και τη βάση για τη διαμόρφωση της θεωρίας του α) η λειτουργικότητα ή συντελεστικότητα, δηλαδή η αντίληψη εάν η απόδοση και ο κόπος του ατόμου θα ανταμειφθεί, β) η ελκυστικότητα της συνέπειας, δηλαδή η τάση και ο βαθμός προτίμησης που έχει το άτομο προς κάποιο έργο καθώς και τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα που προκύπτουν από τις συνέπειες επιλογής του συγκεκριμένου έργου, γ) η προσδοκία δηλαδή η αντίληψη που έχει το άτομο σε συνάρτηση με την πιθανότητα της επιτυχίας του σε ένα έργο σε συνδυασμό και με την καταβαλλόμενη προσπάθεια για την επίτευξη του έργου.

Ο Vroom διατύπωσε μια λεκτική περιγραφική συνάρτηση που υπολογίζει τη δύναμη κινήτρου που θα πρέπει να καταβάλει το άτομο. Η συνάρτηση αυτή αποτελείται από τις τρεις παραπάνω παραμέτρους που έχουν μεταξύ τους πολλαπλασιαστική σχέση: Δύναμη κινήτρου = Λειτουργικότητα x Ελκυστικότητα της συνέπειας x Προσδοκία

Συνεπώς, η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο, σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία, εξαρτάται από την προσδοκία ότι η αύξηση των προσπαθειών θα οδηγήσει στην αύξηση της απόδοσης και αυτή με τη σειρά της στην αύξηση των αμοιβών, άρα και στην ενίσχυση της επιθυμίας των ανταμοιβών. Προϋποθέσεις για την εφαρμογή της θεωρίας των προσδοκιών αποτελούν τέσσερις παράγοντες: α) η σύνδεση του μισθού με την παραγωγικότητα, β) η ανάθεση εργασιών στο άτομο που μπορεί και ξέρει να τις κάνει, γ) η κατανόηση των προσδοκιών των άλλων, δ) η δίκαιη μεταχείριση σχετικά με τις αμοιβές.

Γενικότερα ο Vroom υποστήριξε ότι το άτομο στις κοινωνικές του δράσεις, άρα και στην εργασία του, κατευθύνει τη συμπεριφορά του, λαμβάνει αποφάσεις και κάνει υπολογισμούς με βάση τις επιλογές που έχει. Τελικά τείνει να επιλέγει εκείνα τα έργα

και εκείνες τις δράσεις που θεωρεί ότι θα τον οδηγήσουν σε περισσότερο αποδοτικά αποτελέσματα, ενώ αποφεύγει τα έργα που θεωρεί ότι θα του επιφέρουν αποτυχίες. Για τον Vroom η παρακίνηση είναι μια διαπραγματεύση ανάμεσα στο άτομο και στον οργανισμό, έτσι ώστε η παρακίνηση του ατόμου να εξαρτάται από αυτά που πιστεύει ότι θα προσφέρει ο ίδιος στον οργανισμό, αλλά και από αυτά που θα προσφέρει ο οργανισμός ως αντάλλαγμα.

#### 2.4.6. Edwin Locke και η θεωρία της Διοίκησης Μέσω Στόχων (Management By Objectives).

Ο Edwin Locke (1969) έδωσε τη θεωρητική βάση για τη διαμόρφωση της θεωρίας της Διοίκησης μέσω Στόχων. Βασική παρακίνητική αρχή για τον εργαζόμενο είναι ο προσδιορισμός των στόχων του οργανισμού, πράγμα που σημαίνει ότι υψηλοί και δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλή απόδοση στην εργασία, όσο πιο υψηλός ο στόχος, τόσο πιο υψηλή επίδοση επιτυγχάνεται. Άλλοι παράγοντες, όπως η υλική αμοιβή και τα οικονομικά κίνητρα, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, η φύση της εργασίας κτλ επηρεάζουν την απόδοση μόνο στο βαθμό που συνδέονται με τον προσδιορισμό των στόχων του οργανισμού.

Η θεωρία των στόχων του Locke δίνει σημαντική δυναμική στην προσωπική δέσμευση σε ένα στόχο, ως παράγοντας που συνεισφέρει καθοριστικά στην επιτυχή έκβαση του στόχου. Άτομα με την ικανότητα της προσωπικής δέσμευσης σε ένα στόχο διακρίνονται από χαρακτηριστικά όπως: κάνουν άμεσα θυσίες για να ανταποκριθούν σε έναν ευρύτερο στόχο του οργανισμού, έχουν μια αίσθηση σκοπού όσον αφορά την ευρύτερη αποστολή, χρησιμοποιούν τις βασικές αξίες της ομάδας κατά την λήψη των αποφάσεων και τη διασαφήνιση των επιλογών, τέλος αναζητούν με ενεργητικό τρόπο ευκαιρίες για να εκπληρώσουν την αποστολή της ομάδας (Goleman, 1988). Για παράδειγμα, τα μέλη ενός οργανισμού, όταν έχουν την αίσθηση της προσωπικής δέσμευσης με τους σκοπούς της υπηρεσίας τους, αισθάνονται ως ενεργά κύτταρα του οργανισμού, παρά ως απλά στελέχη ενώ, ενστερνίζονται πλήρως τις ευθύνες και τις προσπάθειες, τις θετικές και τις αρνητικές συνέπειες της απόδοσης, τους κόπους και τις απολαβές από την εκπλήρωση των στόχων.

Στο ίδιο πλαίσιο κινείται και η θεωρία του Κύκλου της Υψηλής Απόδοσης (Latham, Locke, & Fassina, 2002), σύμφωνα με την οποία παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση είναι εκτός από τη στοχοθεσία, η αυτοπεποίθηση, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, τα διαφορετικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν την προσωπικότητα

του ανθρώπου, η καθοδήγηση, η επιμονή και η προσπάθεια στην εργασία, οι ατομικές ικανότητες, η δέσμευση στο στόχο, οι συνθήκες ασφάλειας και ανασφάλειας στην εργασία, η ανατροφοδότηση.

#### 2.4.7. Οικονομικός-κοινωνικός-σύνθετος άνθρωπος.

Ο Schein (1972) εισήγαγε τους όρους οικονομικός, κοινωνικός, σύνθετος άνθρωπος και συνθέτει την ανθρωπολογική βάση των τριών θεωριών της επιστήμης της διοίκησης, της Κλασσικής Θεωρίας (οικονομικός άνθρωπος), της Νεοκλασικής Θεωρίας (κοινωνικός άνθρωπος) και της Δομικής Θεωρίας (σύνθετος άνθρωπος).

Οικονομικός άνθρωπος: η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τη δική του ωφέλεια και να πετύχει το ατομικό του κέρδος και με βάση αυτή την παραδοχή διαμορφώνει τη συμπεριφορά του μέσα στον οργανισμό. Επιλέγει έργα και παρωθείται να εργαστεί παρακινούμενος από οικονομικά κίνητρα. Με τη σειρά τους τα οικονομικά κίνητρα ελέγχονται από την υπηρεσία και έτσι ο άνθρωπος καθίσταται παθητικός δέκτης στην εργασία του και αποδέχεται τον έλεγχο και τα κίνητρα που αυτή δημιουργεί. Η συμπεριφορά του και η απόδοσή του πρέπει να κατευθύνεται από εξωτερικό έλεγχο όπως και οι εργασιακές σχέσεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων.

Κοινωνικός άνθρωπος: η θεωρία του κοινωνικού ανθρώπου βασίστηκε στα πειράματα του Hawthorne και υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος είναι από τη φύση του κοινωνικός και αναπτύσσει την εργασιακή του παρακίνηση όταν ο οργανισμός ικανοποιεί πρώτιστα τις κοινωνικές του ανάγκες. Ο άνθρωπος είναι περισσότερο αποτελεσματικός και παραγωγικός στην εργασία του εφόσον αναγνωρίζεται και γίνεται αποδεκτός ως μέλος μιας ομάδας από τους συναδέλφους του. Η εργασία καθαυτή δεν έχει νόημα παρά μόνο όταν το άτομο δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις στον εργασιακό του χώρο. Ο έλεγχος της ιεραρχίας δεν έχει αποτέλεσμα στον κοινωνικό άνθρωπο που επιλέγει να δρα παρορμούμενος από τις κοινωνικές του ανάγκες.

Σύνθετος άνθρωπος: ο άνθρωπος παρωθείται από διαφορετικές ανάγκες και οι ανάγκες αυτές δεν είναι σταθερές, αλλά διαφοροποιούνται ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες. Έτσι ο σύνθετος και μεταβλητός άνθρωπος βιώνει την ικανοποίηση από την εργασία του, ολοκληρώνεται και αυτοπραγματώνεται μέσα από



αυτήν, ενώ τα κίνητρά του μεταβάλλονται σχηματίζοντας μια διατακτική σειρά όπως φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας κτλ. Η υπηρεσία του προσφέρει τις συνθήκες για να είναι παραγωγικός και αποτελεσματικός και όταν του δίνονται ευκαιρίες, τις εναρμονίζει με τους δικούς του στόχους. Έχει τη δυναμική να αυτοκατευθύνεται και να ενεργοποιεί δυνάμεις αυτοελέγχου και επαναξιολόγησης της εργασιακής του αποτελεσματικότητας.

Όλες οι θεωρίες παρακίνησης και των κινήτρων στην εργασία που παρουσιάστηκε παραπάνω συμβάλλουν συμπληρωματικά η μία με τη άλλη, εφόσον κανείς δεν μπορεί να επικαλεστεί την αποκλειστική εφαρμογή της τη στιγμή υπάρχουν μεγάλες ατομικές διαφορές στις ανάγκες και στις επιθυμίες των εργαζομένων, στη φύση και στη δομή του οργανισμού ωστόσο μπορούν να χρησιμοποιηθούν συνδυαστικά για την αύξηση των κινήτρων στα μέλη του οργανισμού (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005).

## **2.5. Η ηγετική συμπεριφορά ως παράγοντας εργασιακής αποτελεσματικότητας.**

Η ικανοποίηση από την εργασία και κατά επέκταση η εργασιακή επίδοση του υπαλλήλου συνδέεται με τον παράγοντα της ηγετικής συμπεριφοράς της διοίκησης και με το στυλ ηγεσίας. Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία (Vonn et all, 2011), η εφαρμογή των κατάλληλων μορφών ηγεσίας από τα μέλη της διοικητικής ιεραρχίας μπορεί να επηρεάσει θετικά τους υπαλλήλους προκειμένου αυτοί να ενισχύσουν θετικά συναισθήματα εργασιακής ικανοποίησης, παραγωγικότητας και τη δέσμευσή τους στους στόχους του οργανισμού. Συγκεκριμένα τα στυλ ηγεσίας που δοκιμάστηκαν στην έρευνα ήταν η μετασχηματιστική, η συναλλακτική και η κατανομημένη ηγεσία (Vonn M, Lo M, & Ayob N, 2011) και φαίνεται ότι υπάρχει συσχέτιση των παραγόντων που αναφέρονται στην ηγετική συμπεριφορά με την εργασιακή επίδοση.

Σύμφωνα με τις θεωρίες για την ερμηνεία της ηγετικής συμπεριφοράς, όταν τα μέλη του οργανισμού εκλαμβάνουν τον ηγέτη τους ως άτομο προικισμένο με διαπροσωπικές δεξιότητες, ικανό διαχειριστή και manager με επικοινωνιακή δεινότητα, αφοσιωμένο στον ανθρώπινο παράγοντα αλλά και στους στόχους του οργανισμού, τότε τείνουν να παρουσιάζουν θετική ανταπόκριση και εργασιακή αφοσίωση στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας τους (Goud-Williams & Davies, 2005).

Με τον όρο ηγεσία νοείται ως μια δυναμική και ενεργητική διαδικασία κατά την οποία ο ηγέτης επηρεάζει τις δράσεις και επιδρά στις συμπεριφορές των μελών του οργανισμού, προκειμένου αυτοί να δραστηριοποιηθούν με απώτερο σκοπό τη βέλτιστη ικανοποίηση των στόχων του (Northhouse P, 2010). Στη δημόσια διοίκηση διακρίνονται οι ρόλοι της πολιτικής ηγεσίας και της διοικητικής ηγεσίας (Wille, 2009). Πολιτικός και διοικητικός ηγέτης είναι συνδυαστικά υπεύθυνοι για την εφαρμογή των αποφάσεων της κεντρικής κυβέρνησης, την τήρηση της νομοθεσίας, την παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών στους πολίτες και την προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος. Η πολιτική ηγεσία του οργανισμού επιβλέπει την εφαρμογή των πολιτικών αποφάσεων και συμφερόντων της κεντρικής διοίκησης, ενώ η διοικητική ηγεσία (προϊστάμενοι διεύθυνσης και τμημάτων, γενικοί διευθυντές κτλ) εφαρμόζουν τους μηχανισμούς για την επιτέλεση της πολιτικής βούλησης (VanWart, 2003).

Ο Burns (1978) ασχολούμενος με την πολιτική ηγεσία, εντοπίζει την εννοιολογική και πρακτική διάκριση των εννοιών διοικητή (manager) και ηγέτη, ενώ εισάγει τους όρους συναλλακτική (transactional) και μετασχηματιστική ηγεσία (transformational). Συναλλακτική ηγεσία: Η συναλλακτική ηγεσία εφαρμόζεται όταν ηγέτης και μέλη συμφωνούν στο ότι τα μέλη υπακούν, εφαρμόζουν εντολές και ο ηγέτης ανταμείβει και προσφέρει κίνητρα ανταπόδοσης για την επίτευξη του στόχου (Brinia & Papantoniou, 2016), δηλαδή ξεκινά με την παραδοχή ότι συμφωνούν τα μέλη να υπακούν στον ηγέτη τους και αυτός προσφέρει οφέλη και ανταμοιβές, εφόσον ικανοποιούνται οι επιθυμίες του, αλλά και τιμωρίες για τις λανθασμένες πρακτικές, προσφέροντας αρνητική διάδραση. Ο συναλλακτικός ηγέτης ενδιαφέρεται για την διατήρηση και ενίσχυση των υπάρχουσών δομών του οργανισμού, χωρίς να αποκλίνει από τον αρχικό σχεδιασμό (Burns, 1978).

Μετασχηματιστική ηγεσία: Στη μετασχηματιστική ηγεσία, ο ηγέτης και μέλη μιας ομάδας συνεργάζονται με στόχο την ηθική εξύψωση του οργανισμού, δίνοντας έμφαση στους ανθρώπους οι οποίοι εμπνέονται να δράσουν πέρα και πάνω από τις δυνάμεις τους προκειμένου να πετύχουν πράγματα που δεν πίστευαν ως πιθανά (Διερωνίτου & Βασιλειάδου, 2014). Οι στόχοι του οργανισμού δεσμεύουν τα μέλη με ικανότητες για την επίτευξη των στόχων, κάτι που οδηγεί σε μεγαλύτερη προσπάθεια, σε παροχή διανοητικής παρακίνησης και καλλιέργεια προσδοκιών υψηλής απόδοσης

(Κατσαρός, 2008). Γενικότερα στη μετασχηματιστική ηγεσία δύο ή περισσότερα άτομα επιδρούν το ένα με το άλλο και εξαιτίας αυτής της αλληλεπίδρασης υπάρχει αύξηση της υποκίνησης σε όλα τα επίπεδα (Brinia & Papantoniou, 2016). Ο Bass (1985) διακρίνει τέσσερα επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας

- χάρισμα
- έμπνευση
- εξατομικευμένο ενδιαφέρον
- διανοητική ώθηση

Συνοψίζοντας, ένας μετασχηματιστικό ηγέτης εμπνέει το προσωπικό του οργανισμού δείχνοντας εμπιστοσύνη στα μέλη του και ενισχύοντάς τους να πετύχουν υψηλές αποδόσεις μέσω της αξιοποίησης των ικανοτήτων τους (Bass, 1985)

Κατανεμημένη ηγεσία: κατά την εφαρμογή της κατανεμημένης ηγεσίας κάθε άτομο δρα εντός της περιοχής ευθύνης του, στηριζόμενο στις ικανότητές του και αξιοποιώντας την τεχνογνωσία του. Όλα τα άτομα μαζί αποτελούν ένα σχήμα κατανεμημένης ηγεσίας που έχει ως τελικό αποτέλεσμα την επιτυχή έκβαση ενός έργου. Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες η κατανεμημένη ηγεσία αναδύεται και προσλαμβάνει συγκεκριμένη έκφραση και μορφή στην προσπάθεια να λυθεί κάποιο πρόβλημα ή να ληφθεί μια απόφαση για κάποια δράση (Gronn, 2000).

Ο Spillane και συνεργάτες του (2004) διατύπωσαν ότι η προστιθέμενη αξία της κατανεμημένες ηγεσίας είναι η ενίσχυση της ικανότητας και η ενδυνάμωση της συνοχής και της εμπιστοσύνης των μελών του οργανισμού μεταξύ τους και ότι η κατανεμημένη ηγεσία συνιστά ένα δίκτυο ηγετικών ενεργειών και αλληλεπιδράσεων, το οποίο αφορά άτομα και καταστάσεις. Ακόμη διαπίστωσαν ότι η ατμόσφαιρα της εργασίας, το εργασιακό κλίμα που προκύπτει από τη συνεργασία της ηγεσίας και των υπαλλήλων παίζει βοηθητικό ρόλο στην ανάπτυξη θετικών στάσεων αλλά και επιδόσεων στα έργα (Spillane.J, Halverson, & Diamond.J, 2004).

Ερευνητές, όπως οι Sivanathan και Fekken (2002), υποστηρίζουν ότι η ηγετική στάση των προϊσταμένων του οργανισμού σχετίζεται με τις επιδόσεις των υπαλλήλων, ενώ αναφέρουν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενδυναμώνουν τα εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων και αξιοποιούν τις ατομικές τους ικανότητες, ευθυγραμμίζοντας έτσι τις προσδοκίες και τις ανάγκες των εργαζομένων με τα επιθυμητά αποτελέσματα του

οργανισμού, εξασφαλίζοντας παράλληλα την εργασιακή αφοσίωση και δέσμευσή τους. Ακόμη ο μετασχηματιστικός ηγέτης εμπνέει τα μέλη του οργανισμού να εργαστούν δυναμικά ξεπερνώντας τόσο τις προσδοκίες τους, όσο και τις αναμενόμενες επιδόσεις τους.

Η σχέση μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς και των επιδόσεων έχει διαπιστωθεί και σε έρευνα των Vonn et all (2011) σε οργανισμούς στη Μαλαισία, όπου εντόπισαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία και την αποδοτικότητα και αρνητική συσχέτιση με τη συναλλακτική ηγεσία, εκτός από το κομμάτι των οικονομικών αμοιβών όπου φαίνεται πως υπάρχει θετική συσχέτιση με την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

## **2.6. Εργασιακή αφοσίωση και δέσμευση (job commitment and job engagement).**

Η σημασία της εργασιακής αφοσίωσης και δέσμευσης σε σχέση με την εργασιακή επίδοση υποστηρίζεται αντίστοιχα από πολλούς ερευνητές οι οποίοι εντοπίζουν σημαντικό βαθμό συσχέτισης (Macey W & Schneider, 2008; Kammeyer-Mueller 2012; Xu & Thomas, 2011). Όταν η δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό αρχίζει να μειώνεται, τότε οι οργανισμοί καθίστανται ευάλωτοι όχι μόνο στο κομμάτι της μετρήσιμης παραγωγικότητας των εργαζομένων, αλλά ελλοτώνεται σημαντικά και το είδος των υπηρεσιών εξυπηρέτησης των πολιτών, με αποτέλεσμα τη μείωση του κύκλου εργασιών των οργανισμών (Atif, 2010). Η παραδοχή αυτή οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η δέσμευση των υπαλλήλων στον οργανισμό αποτελεί προϋπόθεση για την επίτευξη υψηλής επίδοσης για τους ίδιους και παράλληλη η αφοσίωση επηρεάζει θετικά την απόδοσή τους, άρα και την ενίσχυση του κύκλου εργασιών της επιχείρησης (Mollel Eliphas, Mulongo, & Razia, 2017).

Υπάρχουν ωστόσο εννοιολογικές διαφοροποιήσεις για τους όρους εργασιακή εμπλοκή (work engagement), εργασιακή συμμετοχή (job involvement) και εργασιακή δέσμευση (organizational commitment) (Hallberg & Schaufeli, 2006). Για αυτούς τους ερευνητές, αναφέρεται η εργασιακή δέσμευση ως η ψυχολογική συσχέτιση ενός ατόμου με τον οργανισμό, ενώ η αφοσίωση των εργαζομένων αναφέρεται στην στάση και την προσήλωση του ατόμου στην οργάνωση. Για το σκοπό αυτό, η δέσμευση των

εργαζομένων δεν είναι μια στάση, αλλά είναι ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι προσηλωμένο στην εκτέλεση των ρόλων του (Sarks, 2006).

Εργασιακή δέσμευση (employee engagement): ορίζεται ως η εμπλοκή του εργαζόμενου στην εργασία του καθώς και ο ενθουσιασμός και η ικανοποίηση που προκύπτει από αυτήν (Hartel J, Schmidt F, & Hayes T, 2002).

Εργασιακή αφοσίωση (job commitment): η εργασιακή αφοσίωση σύμφωνα με τους Judge και Kammeyer-Mueller (2012) λαμβάνει κυρίως συναισθηματική χροιά και αναφέρεται στον ψυχολογικό δεσμό του εργαζόμενου με την υπηρεσία του, στη συναισθηματική προσκόλληση και στην οικειοποίηση των αξιών και των στόχων του οργανισμού από το ίδιο το άτομο.

Οι Meyer και Allen (2004) αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι που εμφανίζουν συναισθηματική προσκόλληση στην εργασία τους και έχουν δείξει αφοσίωση και δέσμευση με τους στόχους της, είναι πιθανόν να αναπτύξουν μηχανισμούς ενίσχυσης της αποδοτικότητάς τους και να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια για την αποτελεσματική ικανοποίηση των υπηρεσιακών στόχων. Ακόμη, το ψυχολογικό δέσιμο με την εργασία ενισχύει τη διάθεση για μεγαλύτερη χρονική παραμονή στην εργασία, για εντατικότερη ενασχόληση με μια δραστηριότητα και με υψηλότερες εργασιακές επιδόσεις σε σχέση με τους εργαζόμενους εκείνους που έχουν τυπική σχέση με την εργασία και κανενός είδους συναισθηματικό ή ψυχολογικό δέσιμο (Meyer J & Allen, 2004).

Στη Νιγηρία, σε μια μελέτη σχετικά με τις επιπτώσεις της οργανωτικής δέσμευσης στην απόδοση των εργαζομένων από το Folorunso (2014), διαπιστώθηκε ότι οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι παραμένουν περισσότερο χρόνο στην εργασία τους με αποτέλεσμα συμβάλλουν σημαντικά στην απόδοση του οργανισμού (Folorunso, 2014).

Στην βιβλιογραφία επίσης, αναφέρεται ότι τα άτομα παρουσιάζουν υψηλό βαθμό εργασιακής δέσμευσης σε οργανώσεις για διάφορους λόγους, όπως η συναισθηματική προσκόλληση στις αξίες της οργάνωσης, η συνειδητοποίηση του κόστους που συνεπάγεται η αποχώρηση από την οργάνωση καθώς και η υποχρέωση προς την οργάνωση (Robbins & Judges, 2008).

Η συμμετοχή και αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό συνιστά το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, σε ένα απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον που ενισχύει τους οργανισμούς να έρθουν αντιμέτωποι με τις σύγχρονες προκλήσεις, όπως η αύξηση των επιδόσεών τους και η παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες (Macey W & Schneider, 2008).

Η σπουδαιότητα του ρόλου της αφοσίωσης ή και της δέσμευσης στην εργασία είναι τεκμηριωμένη από τις έρευνες και άλλων μελετητών (Viogoda-Gadot, Eldor, & Schohat.L, 2013). Σύμφωνα με αυτούς, προκειμένου οι οργανισμοί να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις επιχειρούν να εξασφαλίσουν ένα ανθρώπινο δυναμικό, ενεργό και δυναμικό, να αναλάβει πρωτοβουλία, να είναι υπεύθυνο και αφοσιωμένο στους οργανωτικούς στόχους αλλά και στις υψηλές επιδόσεις και στην παραγωγικότητα.

Εξίσου σημαντικό παράγοντα που λειτουργεί συνδυαστικά με το στυλ της ηγεσίας και της παρακίνησης στους δημόσιους οργανισμούς συνιστά η συμμετοχή των ίδιων των εργαζομένων (Xu & Thomas, 2011). Η θετική σχέση ηγέτη-εργαζόμενου-οργανισμού δημιουργεί δυνατότητες για καλύτερες επιδόσεις, τόσο από τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά αλλά και από τον ίδιο τον οργανισμό με την παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών. Οι Ugaddan και SunMin (2017) αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι, που παροτρύνονται από την ηγεσία και συμμετέχουν στη λειτουργία και τις αποφάσεις του οργανισμού, παρουσιάζουν πιο προσαρμοστικά εργασιακά πρότυπα συμπεριφοράς, καθώς νιώθουν περισσότερο παραγωγικοί και αντιλαμβάνονται, ότι προσφέρουν κερδοφόρα στοιχεία στον οργανισμό. Ακόμη νιώθουν περισσότερο ασφαλείς και υγιείς στον εργασιακό τους χώρο, ενώ παρουσιάζουν λιγότερες πιθανότητες παραίτησης και εγκατάλειψης της εργασίας τους, απουσιάζουν λιγότερο από αυτήν ενώ εμφανίζονται δυναμικά πρόθυμοι να συμμετάσχουν σε έργα και δραστηριότητες που τους ανατίθενται.

Σε παρόμοια συμπεράσματα είχε καταλήξει και ο Ritz (2009), από την έρευνα που διεξήγαγε σε ομοσπονδιακούς υπαλλήλους της ελβετικής κυβέρνησης, τα αποτελέσματα της οποίας ανέδειξαν σημαντική συσχέτιση ανάμεσα σε τρεις παράγοντες εργασιακής συμπεριφοράς: α) την εργασιακή παρακίνηση στη δημόσια διοίκηση, β) την εργασιακή ικανοποίηση και γ) την εργασιακή δέσμευση. Επίσης σύμφωνα με τους Negin et al. (2013), η οργανωτική δέσμευση μπορεί να βελτιώσει

τις επιδόσεις των εργαζομένων και να αυξήσει τη συνολική ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Ως εκ τούτου, είναι σκόπιμο να καταβληθούν περισσότερες προσπάθειες για τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης διασφαλίζοντας την παρουσία της δέσμευσης των εργαζομένων στις αρχές και στους στόχους του οργανισμού.

## **2.7. Η ικανοποίηση από την εργασία ως παράγοντας εργασιακής αποτελεσματικότητας.**

Ένα θέμα με το οποίο ασχολούνται συχνά οι ερευνητές είναι η επίδραση που φαίνεται να ασκεί ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία στην εργασιακή επίδοση (Judge et al 2001; Baard, Deci, & Ryan, 2004; Markovits et al, 2013). Το ενδιαφέρον για το θέμα αυτό στηρίζεται στις θέσεις και στις στάσεις των εργαζομένων στους δημόσιους οργανισμούς και φαίνεται να αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επίδρασης στις επιδόσεις τους (Raja Muhammand & Faraz Ahmed, 2013, Haenisch, 2012).

Οι Markovits Boer and Dick (2013) αναφέρουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία αφορά την αίσθηση που έχουν οι εργαζόμενοι για αυτήν καθώς και για τα διάφορα στάδια και τις πτυχές της. Τα αισθήματά τους μπορεί να είναι θετικά και να νιώθουν ευαρέσκεια ή αρνητικά και η ίδια η εργασία να τους προκαλεί δυσαρέσκεια.

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται διάφορα είδη εργασιακής ικανοποίησης όπως η εσωτερική ικανοποίηση και η εξωτερική ικανοποίηση (Markovits, Davis.A, & Van Dich, 2007).

Εσωτερική ικανοποίηση είναι το αίσθημα που πηγάζει από την ενασχόληση με την εργασία και την καταβολή της προσπάθειας του ατόμου και σχετίζεται κυρίως με το ίδιο το έργο και τη φύση αυτού και δεν συνδέεται με οικονομικά κίνητρα και άλλες οικονομικής φύσης απολαβές. Σχετίζεται με τη δημιουργικότητα, με τα προσωπικά επιτεύγματα και με την αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων (Markovits, Boer, & Dick, 2013). Η διαρκής οικονομική κρίση στον ελλαδικό χώρο και τα μέτρα λιτότητας που εφαρμόστηκαν στους δημόσιους οργανισμούς φαίνεται πώς επηρέασαν δραστικά τις αντιλήψεις και τις τάσεις των υπαλλήλων της διοίκησης σχετικά με την αποδοτικότητά τους, το αίσθημα ασφάλειας για την παραμονή τους στην εργασία καθώς και τις απόψεις τους για τις εργασιακές τους συνθήκες. (Markovits, Davis.A, & Van Dick, 2007).

Εξωτερική ικανοποίηση: η εξωτερική ικανοποίηση είναι το αίσθημα που προέρχεται από την ικανοποίηση εξωτερικών παραγόντων όπως ικανοποιητικές αμοιβές ή άλλες οικονομικές απολαβές, ασφαλείς συνθήκες παραμονής στην εργασία, επαρκή διοίκηση και αποτελεσματικό management, ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον, αυξημένο εύρος εποπτείας κ.τ.λ. (Zoriadis, Constanti, & Theocharous, 2013).

Η ικανοποίηση από την εργασία συνιστά ισχυρό παράγοντα που καθορίζει πτυχές της εργασιακής συμπεριφοράς, όπως την αποτελεσματικότητα, την παραγωγικότητα, τις αποδόσεις του οργανισμού και των κύκλο εργασιών αυτού (Raja Muhammand & Faraz Ahmed, 2013). Άλλοι επιμέρους παράγοντες που συνδέονται με την ικανοποίηση από την εργασία θεωρούνται οι εργασιακές συνθήκες, η πίεση του χρονοδιαγράμματος, η δυνατότητα για ιεραρχική ανέλιξη, η υποστήριξη και η ενθάρρυνση της ηγεσίας και γενικότερα η εξέλιξη του οργανισμού. (Raja Muhammand & Faraz Ahmed, 2013)

Σύμφωνα με τους Raja Muhammand και Faraz (2013) σε έρευνα που διεξήγαγαν σε δημόσιους οργανισμούς υγείας στο Πακιστάν, η ικανοποίηση από την εργασία συσχετίζεται θετικά με παράγοντες όπως η παροχή ευκαιριών για ιεραρχική εξέλιξη, ο εργασιακός χρόνος απασχόλησης για την εκτέλεση ενός έργου, τα προγράμματα προώθησης και βελτίωσης των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών. Αντίθετα εντόπισαν μικρό βαθμό συσχέτισης ανάμεσα στο εργασιακό περιβάλλον και στην ικανοποίηση από την εργασία.

Ο Jerry Haenisch (2012) από έρευνα που διεξήγαγε σε κυβερνητικούς υπαλλήλους σε πολιτεία των ΗΠΑ, κατέληξε ότι οι βασικοί παράγοντες επηρεασμού της εργασιακής τους απόδοσης είναι η ικανοποίηση από την εργασία, η ομαδική εργασία, το αίσθημα της επιτυχίας καθώς και η αίσθηση ελευθερίας και αυτονομίας τους. Αντίθετα ανασταλτικοί παράγοντες της εργασιακής αποδοτικότητας εντοπίστηκαν στην αμελή εποπτεία του προσωπικού και στη κακή διαχείριση και διοίκηση του οργανισμού, στο χάσμα επικοινωνίας μεταξύ της διοικητικής ιεραρχίας, στην ελλιπή στελέχωση των τμημάτων καθώς και σε οικονομικούς παράγοντες όπως ο ελλιπής προϋπολογισμός. Οι υπάλληλοι ανταποκρίνονται παραγωγικά στην εργασία τους κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, όπως η αποτελεσματική εποπτεία από την ανώτερη διοίκηση, η επικοινωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού, η περιορισμένη γραφειοκρατία. Σαν γενικό συμπέρασμα θα μπορούσε να διατυπωθεί ότι, ο



παράγοντας της ικανοποίησης από την εργασία παρακινεί τα μέλη του οργανισμού να εργάζονται παραγωγικά, όπως και η ομαδική εργασία, οι αμοιβές και η αποτελεσματική διοίκηση.

Οι Judge, Thoresen et al (2001) επισήμαναν ότι η έρευνα για την αλληλεπίδραση ανάμεσα στην ικανοποίηση από την εργασία και στην απόδοση στην εργασία απασχόλησε πολλούς ψυχολόγους και ερευνητές της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η ανάλυση του Judge επισημαίνει ότι υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, αυτήν της απόδοσης στην εργασία και της ικανοποίησης από την εργασία, αν και η διερεύνηση της σχέσης αυτής εξαρτάται και από άλλους παράγοντες όπως η πολυπλοκότητα της εργασία ή η φύση του υπό εκτέλεση έργου (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001).

Κατά τους Board et al (2004) σημαντική είναι η διάκριση ανάμεσα στις επιδόσεις των εργαζομένων ανάμεσα στην συμμετοχή τους σε σημαντικά έργα και στις καθημερινές και ανούσιες εργασιακές τους υποχρεώσεις. Η εσωτερική αυτόνομη παρακίνηση αυξάνει την απόδοση στην εργασία, είτε για σύνθετα έργα είτε για προσωπικά ενδιαφέροντα και εργασιακές υποχρεώσεις που απαιτούν δέσμευση και έχει συσχετισθεί με την εργασιακή ικανοποίηση και την προσαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον (Baard, Deci, & Ryan, 2004).

Οι Grolnick & Ryan (1986) αναφέρουν ότι σε αντίθεση με την αυτόνομη παρακίνηση η ελεγχόμενη παρακίνηση στην εργασία επιφέρει βραχυπρόθεσμη εργασιακή αποτελεσματικότητα και έχει συσχετισθεί με φτωχότερη προσαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον και λιγότερη εργασιακή ικανοποίηση. Με άλλα λόγια η ενασχόληση με περισσότερο σύνθετα, ενδιαφέροντα και σημαντικά έργα και η αυτόνομη παρώθηση των εργαζομένων οδηγεί σε υψηλότερες επιδόσεις, τόσο στην εργασιακή επίδοση, όσο και στην εργασιακή ικανοποίηση σε αντίθεση με την ελεγχόμενη παρώθηση που μπορεί να έχει βραχυπρόθεσμη ικανοποίηση και να οδηγεί σε μικρότερο βαθμό προσαρμογής στο εργασιακό περιβάλλον.

Έρευνα που έγινε στη Ρωσία σε δημόσιους οργανισμούς, έδειξε ότι η ενασχόληση με ενδιαφέροντα εργασιακά αντικείμενα καθώς και οι οικονομικές απολαβές αποτελούν ισχυρούς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξέλιξης. Οι Ankudinov et al (2015) εντόπισαν ότι όλοι οι ερωτηθέντες δείχνουν ανησυχία και

προβληματισμό σε σχέση με την πιθανότητα να χάσουν την εργασία τους, ενώ παρουσιάζουν χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση καθώς και χαμηλή ικανοποίηση από τις παρεχόμενες ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη (Ankudinof, Lebedev, & Sachenkov, 2015). Η Ρωσία καταλαμβάνει την τελευταία θέση ανάμεσα στις ευρωπαϊκές χώρες με το χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων, σύμφωνα με το διεθνές πρόγραμμα παρακολούθησης κοινωνικών δεδομένων όπως αναφέρουν οι Ankudinof, Lebedev, & Sachenkov (2015).

Ο Θεοφιλίδης (2012) πραγματοποίησε επίσης σχετική έρευνα, τα δεδομένα της οποίας συγκεντρώθηκαν με συνεντεύξεις και ο ερωτώμενος πληθυσμός κλήθηκε να απαντήσει σε δύο ερωτήσεις α) αναφέρατε κάτι που συνέβη πρόσφατα στην εργασία σας και το οποίο σας έκανε να νιώσετε ευχάριστα β) αναφέρετε κάτι που συνέβη πρόσφατα στην εργασία σας και το οποίο σας έκανε να νιώσετε δυσάρεστα. Από το πλήθος των περιστατικών που κατέγραψε, εντόπισε τους παράγοντες επηρεασμού όσον αναφορά τη δυσαρέσκεια ή την ευχαρίστηση των ερωτώμενων. Οι παράγοντες που εντόπισε αφορούν κυρίως στη σχέση με τον προϊστάμενο, στις συνθήκες εργασίας, στις οικονομικές απολαβές, στις σχέσεις με τους συναδέλφους, στην ιδιωτική ζωή, στις σχέσεις με τους υφισταμένους, στην ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, στην επιτυχία, στην αναγνώριση, στην φύση της εργασίας (Θεοφιλίδης, 2012).

Σε παρόμοιο συμπέρασμα για τους παραπάνω παράγοντες κατέληξε και ο Robbins (2001), σύμφωνα με τον οποίο πρέπει να συντρέχουν όλοι μαζί έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους ή ακόμη και να παρωθούνται για να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί ή να εργάζονται περισσότερο σε διάρκεια.

Τα αποτελέσματα έρευνας, που πραγματοποιήθηκε σε 246 υπαλλήλους σε δημόσιο φορέα της Νότιας Αφρικής, ενισχύουν ακόμα περισσότερο τη σημαντική συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή επίδοση (Mafini & Dlodlo, 2014). Στην περίπτωση αυτή, παρατηρήθηκαν σημαντικές στατιστικές συσχετίσεις μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και τεσσάρων εξωγενών παραγόντων κινητοποίησης όπως η οικονομική αμοιβή, η ποιότητα ζωής, το εύρος εποπτείας και η ομαδική εργασία. Επίσης διαπιστώθηκε άμεση συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με την ικανοποίηση στην κοινωνική και οικογενειακή ζωή των υπαλλήλων (life satisfaction).

## **2.8. Η επικοινωνία ως παράγοντας επιτυχίας των οργανισμών και της εργασιακής αποτελεσματικότητας**

Η επικοινωνία και η διάχυση των πληροφοριών στους δημόσιους οργανισμούς θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την αύξηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας από τη μια και της αποδοτικότητας των εργαζομένων από την άλλη (Yang & Maxwell, 2011). Με βάση της βιβλιογραφία η επικοινωνία στη δημόσια διοίκηση εντοπίζεται σε τρία θεωρητικά επίπεδα, σε διαπροσωπικό, σε διεπιχειρησιακό και σε ενδο-οργανωτικό επίπεδο.

Τόσο οι ερευνητές όσο και οι διοικητικές των οργανισμών αναγνωρίζουν τον παράγοντα της επικοινωνίας ως μείζονα για την οργανωτική επιτυχία και την υψηλή επίδοση ενός οργανισμού (Roberts & O'Reilly, 1974; Snyder & Morris, 1984). Οι εργαζόμενοι που έχουν ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας με τους ανώτερους στην ιεραρχία έχουν περισσότερες πιθανότητες να δημιουργήσουν αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις τόσο με τους συναδέλφους όσο και με τους διευθυντές τους, να αυξήσουν την οργανωτική τους ικανότητα, να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να συμβάλουν στην οργανωτική παραγωγικότητα της υπηρεσίας τους (Gray & Laidlaw, 2004; Muchinsky, 1977; Tsai, Chuang & Hsieh, 2009).

Ακόμη οι εργαζόμενοι που αναφέρουν θετική και ανοιχτή επικοινωνία με τους ανωτέρους τους μπορούν επίσης να αντιμετωπίσουν μείζονες οργανωτικές αλλαγές, όπως οι απολύσεις και συγχωνεύσεις (Gopinath & Becker, 2000; Schweiger & DeNisi, 1991) να ενισχύσουν την οργανωσιακή τους ταυτότητα (Bartelrs, Pruyn, De Jong, & Joustra, 2007; Smidts, Pruyn, & van Riel, 2001), και να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα το εργασιακό άγχος (Stephens & Long, 2000; Tepper, Moss Lockhart & Carr, 2007).

Υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις ότι διάφορες πτυχές της διαχείρισης αποτελεσματικής επικοινωνίας, όπως η υψηλή συχνότητα επικοινωνίας, η ευρύτητα και η ακρίβεια, η ανάδραση της απόδοσης και η επάρκεια των πληροφοριών, έχουν θετική σχέση με την επίδοση των εργαζομένων (Kacmar, Witt, Zivnuska, & Gully, 2003; O'Reilly, 1977; Roberts & O'Reilly, 1979; Snyder & Morris, 1984).

Οι Bush και Frohman (1991) τονίζουν ότι η επικοινωνία είναι σημαντική στην οργανωτική λειτουργία ενός οργανισμού και έχει προαχθεί ως μέσο για την επίτευξη

μεγαλύτερης οργανωτικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του, ενώ σύμφωνα με τους Zimmerman, Sypher, & Haas, (1996), αντιμετώπισή της ως πανάκεια για όλα τα προβλήματα στον εργασιακό χώρο οδηγεί σε σύγχυση για τη μελέτη της επικοινωνίας στο χώρο εργασίας.

Σε ερευνητικό επίπεδο οι Rodwell, Kienzle, & Shadur (1998) σε έρευνα που διεξήγαγαν σε οργανισμούς στην Αυστραλία, εντόπισαν ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την επικοινωνία δεν έχουν σημαντική συσχέτιση με τις επιδόσεις τόσων των ίδιων όσο και με την αποδοτικότητα του οργανισμού. Ωστόσο φάνηκε ότι άλλοι παράγοντες όπως η ομαδική εργασία, η συμμετοχή, η ικανοποίηση από την εργασία, η εργασιακή δέσμευση επηρεάζονται από την επικοινωνία στον οργανισμό, που με τη σειρά τους αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν την εργασιακή επίδοση (Rodwell, Kienzle, & Shadur, 1998).

Επίσης σε ανάλογη έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 400 υπαλλήλους σε οργανισμούς της Ινδίας, βρέθηκε ότι το δυναμικό στυλ επικοινωνίας ανάμεσα σε ανώτερα στελέχη και υφισταμένους, προσδίδει τη μέγιστη δυνατή υποστήριξη στους υπαλλήλους, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση, να ενισχύεται η αυτοεκτίμηση των υπαλλήλων και να ενδυναμώνεται η επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον σε όλα τα επίπεδα. Η ικανοποίηση με την επικοινωνία ενθαρρύνει έναν ισχυρό συναισθηματικό δεσμό με τους οργανισμούς και με τη σειρά του αυτός μειώνει την απουσία των εργαζομένων (Shilpee, Damodar, & Seema, 2012).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Σχεδιασμός και Μεθοδολογία**

### **3.1.Μεθοδολογική Προσέγγιση**

Οι μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κύρια είδη προσεγγίσεων: την επαγωγική και την εισαγωγική προσέγγιση. Η επαγωγική προσέγγιση είναι μια διαδικασία κατά την οποία μία ή περισσότερες θεωρίες παράγουν μια σειρά υποθέσεων και αποσκοπούν στη συλλογή δεδομένων. Αυτές οι υποθέσεις στη συνέχεια εξετάζονται και είτε επιβεβαιώνονται είτε απορρίπτονται. Ο Bryman (2008) και οι Saunders et al. (2009) ορίζουν την επαγωγική προσέγγιση ως ένα τρόπο για να δημιουργηθεί μια θεωρία με βάση τη διαθέσιμη βιβλιογραφία και τα υπάρχοντα ευρήματα και να δοκιμαστεί μέσω της παρατήρησης. Αντίθετα η εισαγωγική προσέγγιση είναι μια αντίστροφη διαδικασία. Σε αυτή την

περίπτωση, πρώτα γίνεται η παρατήρηση και στη συνέχεια παράγεται η θεωρία ως αποτέλεσμα της ανάλυσης δεδομένων (Saunders et al. 2009).

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας η επαγωγική προσέγγιση χρησιμοποιείται ως η πλέον κατάλληλη. Η επαγωγική προσέγγιση είναι πιο ενδεδειγμένη, καθώς είναι οργανωμένη με πιο συνεπή τρόπο, κάθε νέο βήμα ακολουθεί το προηγούμενο σε μια λογική σειρά και τα συμπεράσματα προκύπτουν μέσα από λογική σκέψη (Bryan A. , 2008). Επιπλέον, η επαγωγική προσέγγιση είναι υπέρ του ερευνητή, όταν ο χρόνος που έχει στην διάθεση του για την συλλογή δεδομένων είναι περιορισμένος καθώς αυτή προσφέρει το πλεονέκτημα της εξέτασης μιας συγκεκριμένης θεωρίας ή υπόθεσης και της εφαρμογής συνοπτικών διαδικασιών.

Ένας άλλος τρόπος κατηγοριοποίησης των ερευνών είναι ο διαχωρισμός τους σε ποιοτικές έρευνες (qualitative research) και σε ποσοτικές έρευνες (quantitative research). Διάκριση μεταξύ ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας έγκειται στη διαφορά που υπάρχει στον σκοπό που εξυπηρετεί η κάθε μια. Η ποιοτική έρευνα έχει ως σκοπό την εις βάθος κατανόηση των φαινομένων σε μικρό δείγμα ατόμων, ενώ η ποσοτική έρευνα έχει ως σκοπό την εύρεση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών και επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε μεγαλύτερο πληθυσμό.

Η παρούσα έρευνα έχει τα χαρακτηριστικά της ποσοτικής έρευνας, διότι κρίνοντας τη σχέση του ερευνητή με την έρευνα, θεωρήθηκαν βασικά πλεονεκτήματα της ποσοτικής έρευνας τα εξής:

- α) ο ερευνητής μένει σε απόσταση και δεν επηρεάζει με οποιονδήποτε τρόπο τη συλλογή των δεδομένων
- β) συλλέγει τα δεδομένα με διάφορα εργαλεία μέτρησης, όπως το ερωτηματολόγιο
- γ) αναλύει τα δεδομένα χρησιμοποιώντας στατιστικές τεχνικές, οι οποίες βοηθούν στην εξαγωγή των συμπερασμάτων .

Γενικά επιλέχθηκε η μέθοδος αυτή διότι ο ερευνητής στην ποσοτική έρευνα προσπαθεί με αντικειμενικό τρόπο να ανακαλύψει τις ακριβώς συμβαίνει γύρω του, χωρίς να επηρεάζεται από τις προσωπικές του αντιλήψεις, αξίες ή στάσεις. Αυτό γίνεται μέσω της μελέτης του πληθυσμού ή κάποιων δειγμάτων και όχι μέσω της μελέτης μόνο μερικών περιπτώσεων, όπως γίνεται στην ποιοτική έρευνα.

### **3.2. Συλλογή Δεδομένων**

Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται σε μια έρευνα μπορούν να χωριστούν σε δύο τύπους, τα πρωτογενή και τα δευτερογενή (Bryan A. , 2008; Saunders, Lewis, & Thornhil, 2009). Δευτερογενή είναι τα δεδομένα που συλλέγονται και μελετώνται από άλλους ερευνητές και περιλαμβάνονται σε διάφορες πηγές της λογοτεχνίας όπως βιβλία, περιοδικά, εκθέσεις, στατιστικά στοιχεία. Αντιθέτως, όταν ο συγγραφέας και ο ερευνητής είναι το ίδιο πρόσωπο τα δεδομένα που συλλέγονται είναι πρωτογενή (Saunders et al., 2009). Στη παρούσα έρευνα έχουν χρησιμοποιηθεί και οι δύο τεχνικές. Αρχικά πραγματοποιήθηκε ανασκόπηση των πληροφοριών της υπάρχουσας βιβλιογραφία σχετικής με το προς εξέταση θέμα, βάσει της οποίας στη συνέχεια διαμορφώθηκε ένα στοχευμένο-δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο και χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων.

Η ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και η σε βάθος κατανόηση των υφιστάμενων θεωριών, διεξήχθη με σκοπό να επιτευχθεί καλύτερη κατανόηση του προς διερεύνηση θέματος και προκειμένου να διατυπωθούν οι απαραίτητες υποθέσεις που βασίζονται σε καθιερωμένες αλήθειες και βάσεις δεδομένων. Η αναζήτηση έδειξε πλήθος θεωριών που έχουν ήδη διατυπωθεί. Η επιλογή των πιο σχετικών και κατάλληλων ευρημάτων χρησιμοποιήθηκε για την επόμενη φάση της έρευνας, η οποία ήταν η κύρια συλλογή δεδομένων χρησιμοποιώντας το κατάλληλο εργαλείο.

### **3.2 Διαδικασία συλλογής δεδομένων.**

Για την συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε η χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας διαμοιράστηκε σε εργαζομένους στη δημόσια διοίκηση σε όλη την επικράτεια μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Προηγουμένως είχαν γίνει οι απαραίτητες συνεννοήσεις με τους προϊσταμένους διεύθυνσης και προϊσταμένους τμημάτων των παραπάνω οργανισμών, οι οποίοι και έδωσαν την απαιτούμενη έγκριση για τη διεξαγωγή της έρευνας. Επίσης, από τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού και το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων, λάβαμε για τις ανάγκες της έρευνας τη σχετική λίστα με τα e-mail υπαλλήλων, εφόσον και αυτοί είχαν λάβει νωρίτερα, τη σχετική ενημέρωση για τη διεξαγωγή της έρευνας από τους προϊσταμένους τους.

Η διανομή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα μεταξύ 02-01-2018 έως 18-01-2018. Το βασικό πλεονέκτημα της συλλογής ποσοτικών δεδομένων με τη χρήση ερωτηματολογίου που διαμοιράζονται διαδικτυακά μέσω e-mail, συνίσταται κυρίως στο χαμηλό χρηματικό κόστος, στην κάλυψη μεγάλου γεωγραφικού εύρους ενώ παράλληλα αποτελεί έναν γρήγορο χρονικά και αξιόπιστο τρόπο συλλογής δεδομένων, δίνοντας παράλληλα επάρκεια χρόνου στον ερωτώμενο πληθυσμό να κατανοήσει το περιεχόμενο των ερωτήσεων και να απαντήσει συνετά και με ειλικρίνεια. (Kothari, 2004)

Για τη σύνταξη και τη δόμηση-κατασκευή του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η πλατφόρμα του Google-Drive και παράλληλα μέσω αυτής το ερωτηματολόγιο «ανέβηκε» στο διαδίκτυο. Στη συνέχεια το σχετικό link προωθήθηκε ηλεκτρονικά μέσω e-mail στον ερωτώμενο πληθυσμό, συνοδευόμενο από σχετικό εισαγωγικό μήνυμα (cover letter). Στο μήνυμα αυτό δίνονταν οι απαραίτητες πληροφορίες για το περιεχόμενο και τους στόχους της έρευνας και παρέχονταν οι σχετικές διαβεβαιώσεις για την ανωνυμία των απαντήσεων.

Το μέγεθος του πληθυσμού της έρευνας ανήλθε σε 209 άτομα και θεωρείται ικανοποιητικό δεδομένου του περιορισμένου χρόνου που υπήρχε στη διάθεση του μελετητή.

### **3.3. Προσδιορισμός του «οργάνου» συλλογής δεδομένων.**

Το ερωτηματολόγιο που διαμοιράστηκε ηλεκτρονικά στους υπαλλήλους της δημόσιας διοίκησης ήταν ανώνυμο και είχε τίτλο «Παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή επίδοση των υπαλλήλων στους οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης». Στόχος των ερωτήσεων είναι η αναζήτηση των παραγόντων που επηρεάζουν στην εργασιακή επίδοση στη δημόσια διοίκηση. Ειδικότερα αναζητούνται δεδομένα σχετικά με τους παράγοντες της εργασιακής επίδοσης, διερευνάται ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία, η εργασιακή παρακίνηση και ο ρόλος της ηγεσίας και του ηγετικού στυλ συμπεριφοράς της ανώτερης ιεραρχίας στον οργανισμό.

#### Δομή ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται συνολικά από 52 ερωτήσεις. Χωρίζεται σε τέσσερις βασικές ενότητες. Στην πρώτη ενότητα (ερωτήσεις 1-20) επιχειρείται ο

προσδιορισμός των παραγόντων εκείνων που επηρεάζουν περισσότερο την εργασιακή επίδοση των δημοσίων υπαλλήλων κατά τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης. Οι ερωτήσεις βασίστηκαν σε ερωτηματολόγια και ευρήματα προηγούμενων ερευνών (Χρυσοστόμου, 2013) καθώς και σε θεωρίες της βιβλιογραφίας που παρουσιάστηκαν αναλυτικά στο προηγούμενο κεφάλαιο .

Η δεύτερη ενότητα (ερωτήσεις 21-45) αποσκοπεί στην καταγραφή των απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων σε θέματα που αφορούν στην εργασία τους, τους συναδέλφους τους και την ηγεσία της υπηρεσίας τους. Πιο συγκεκριμένα στις 22 πρώτες ερωτήσεις της ενότητας αυτής εξετάζονται ζητήματα όπως η ικανοποίηση και το ενδιαφέρον του υπαλλήλου για το αντικείμενο της εργασίας του, τα συναισθήματα της προσφοράς και της αφοσίωσης, η ικανοποίηση από τις οικονομικές απολαβές, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τους ιεραρχικά ανώτερους, ζητήματα συνεργασίας και επικοινωνίας, καθώς και μια καταγραφή της συμπεριφοράς στον χώρο της εργασίας των προϊσταμένων, διευθυντών και γενικά των ατόμων με θέση ευθύνης.

Οι τρεις τελευταίες ερωτήσεις της ενότητας αυτής επιχειρούν να πραγματοποιηθεί μια σύγκριση σε σχέση με το παρελθόν πριν την οικονομική κρίση, στοιχείων όπως του επιπέδου παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων αλλά και της διαφοροποίησης της εργασιακής τους επίδοσης.

Η τρίτη ενότητα αφορά στο στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στο δημόσιο και στον προσδιορισμό των βασικότερων χαρακτηριστικών που οφείλουν να έχουν άτομα που κατέχουν θέσεις ευθύνης προκειμένου να εμπνέουν τους υφισταμένους τους και να επιδρούν θετικά στην εργασιακή επίδοση των υπαλλήλων (ερωτήσεις 46-56).

Η τέταρτη και τελευταία ενότητα (ερωτήσεις 57-62) συγκεντρώνει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων όπως φύλλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, χρόνια προϋπηρεσίας.

Οι ερωτήσεις είναι τριών διαφορετικών τύπων:

- Διχοτομικές ερωτήσεις κλειστού τύπου.
- Ερωτήσεις τύπου πολλαπλών επιλογών με μια ή περισσότερες επιλογές.
- Ερωτήσεις με κλίμακες διαβάθμισης τύπου Likert.
- Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο Παράρτημα Ι.



### 3.4 Δημογραφικά χαρακτηριστικά ερωτώμενου πληθυσμού.

Σε αυτήν την παράγραφο παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού των ερωτηθέντων.

#### Φύλλο

Το δείγμα αποτελείται από 209 συμμετέχοντες εκ των οποίων 139 είναι Γυναίκες και 70 είναι Άνδρες.

ΦΥΛΛΟ		
ΦΥΛΛΟ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	%
Γυναίκα	139	66,51%
Άνδρας	70	33,49%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>209</b>	<b>100,00%</b>

Πίνακας 1 Φύλλο

#### Ηλικία

Τα ποσοστά συμμετοχής των διαφόρων κατηγοριών ηλικίας παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 2).

ΗΛΙΚΙΑ		
ΟΜΑΔΑ ΗΛΙΚΙΑΣ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	%
24-35	23	11,00%
<b>36-45</b>	<b>87</b>	<b>41,63%</b>
<b>46-55</b>	<b>79</b>	<b>37,80%</b>
56 και άνω	20	9,57%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>209</b>	<b>100,00%</b>

Πίνακας 2 Ηλικία

Σύμφωνα με τον πίνακα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανήκει στο εύρος ηλικίας μεταξύ 36-45 ετών με ποσοστό επί του πληθυσμού 41,63% και ακολουθεί η ομάδα των 46-55 ετών με ποσοστό 37,80%. Οι πιο νέοι σε ηλικία (24-35 ετών ) αλλά και οι άνω των 56 ετών συγκεντρώνουν ισοδύναμα περίπου ποσοστά, 11% και 9,57% αντίστοιχα. Με μια πρώτη ανάγνωση θα μπορούσε κανείς να δεχθεί, σύμφωνα και με τις πιο πρόσφατες δημοσιευμένες έρευνες (aftodioikisi.gr, 2017), ότι το δείγμα του πληθυσμού της παρούσας έρευνας είναι ηλικιακά αντιπροσωπευτικό της σύνθεσης της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

#### Οικογενειακή κατάσταση

Ως προς την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων 66,51% είναι έγγαμοι και 33,49% άγαμοι (Πίνακας 3).

<b>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>		
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>	<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ</b>	<b>%</b>
Έγγαμος	139	66,51%
Άγαμος	70	33,49%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>209</b>	<b>100,00%</b>

Πίνακας 3 Οικογενειακή κατάσταση

#### Μορφωτικό Επίπεδο

<b>ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ</b>		
<b>ΤΙΤΛΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ</b>	<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ</b>	<b>%</b>
Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου	15	7,18%
Πτυχιούχος ΤΕΙ	19	9,09%
Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ	49	<b>23,44%</b>
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	119	<b>56,94%</b>
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	7	3,35%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>209</b>	<b>100,00%</b>

Πίνακας 4 Μορφωτικό επίπεδο

Σύμφωνα με τον πίνακα 4 παραπάνω η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα (60,29%) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών εκ των οποίων ποσοστό 3,35% έχει ολοκληρώσει και διδακτορική διατριβή. 32,54% των ερωτηθέντων είναι κάτοχοι πτυχίου ανώτερων και τεχνολογικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και μόλις ένα 7,18% είναι απόφοιτοι λυκείου. Τα νούμερα αντικατοπτρίζουν ένα σχετικά υψηλό επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων, γεγονός που διασφαλίζει περεταίρω την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας.

#### Χρόνια Προϋπηρεσίας

<b>ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ</b>		
<b>ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</b>	<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ</b>	<b>%</b>
έως 10 έτη	58	27,75%
11-20 έτη	96	45,93%
21-30 έτη	36	17,22%
πάνω από 30 έτη	19	9,09%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>209</b>	<b>100,00%</b>

Πίνακας 5 Χρόνια προϋπηρεσίας

Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζεται η σύνθεση του πληθυσμού της έρευνας ως προς χρόνια προϋπηρεσίας στο Δημόσιο. Η πλειοψηφία (45,93%) των ερωτηθέντων έχει προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη και ακολουθεί με ποσοστό 27,75% η ομάδα

προϋπηρεσίας έως 10 έτη. Αυτοί με προϋπηρεσία από 21 έως 30 έτη συγκεντρώνουν ποσοστό 17,22% επί του συνόλου ενώ οι «αρχαιότεροι» στο χώρο αποτελούν μειοψηφία με ποσοστό 9,09%.

#### Θέση Ευθύνης

ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ		
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	%
Όχι	168	80,38%
Ναι	41	19,62%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>209</b>	<b>100,00%</b>

Πίνακας 6 Θέση Ευθύνης

Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζεται η σύνθεση του πληθυσμού της έρευνας ως προς την θέση ευθύνης των ερωτηθέντων. Το 80% αυτών δεν κατέχει θέση ευθύνης, ενώ το 19,62 % κατέχει θέση ευθύνης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Περιγραφικά Στατιστικά**

### **4.1 Εισαγωγή**

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από την διαδικασία του ερωτηματολογίου. Η περιγραφική στατιστική βοηθάει την ανάπτυξη ορισμένων δεικτών και μέτρων από τα ανεπεξέργαστα δεδομένα προκειμένου να συνοψιστούν οι πληροφορίες που αποκτήθηκαν από την έρευνα και να διευκολυνθεί η ανάγνωση και η χρήση τους για περαιτέρω ανάλυση (Kothari.C, 2004). Τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα εργαλεία της στατικής αυτής είναι ο μέσος όρος του δείγματος και η τυπική του απόκλιση.

### **4.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή επίδοση των δημοσίων υπαλλήλων.**

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου (ερωτήσεις 1-20) αποτελεί το κύριο μέρος της έρευνας και στοχεύει στον εντοπισμό των κυριότερων παραγόντων που επηρεάζουν περισσότερο την εργασιακή επίδοση των δημοσίων υπαλλήλων τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης. Οι παρατιθέμενοι παράγοντες βασίστηκαν σε ερωτηματολόγια και ευρήματα προηγούμενων ερευνών καθώς και σε θεωρίες της

βιβλιογραφίας που παρουσιάστηκαν αναλυτικά στο προηγούμενο κεφάλαιο. Οι πιο συχνά αναφερόμενοι παράγοντες εντοπίστηκαν, συγκεντρώθηκαν κάτω από πέντε βασικές κατηγορίες και εξετάστηκαν υπό το πρίσμα της οικονομικής ύφεσης.

Ως προς την σημαντικότητά τους, οι πέντε πιο σημαντικοί παράγοντες που υποδείχθηκαν από τους ερωτηθέντες είναι «Ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας» με μέσο όρο σημαντικότητας 4,392, «Ικανοποίηση από την ενασχόληση με το εργασιακό αντικείμενο» με μέσο όρο σημαντικότητας 4,282, «Οικονομικές απολαβές (μισθός)» (4,244), «Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους» (4,225) και «Συνθήκες εργασίας (υγιεινή, ευχάριστο περιβάλλον κ.λπ.)» με Μ.Ο. 4,187. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι δύο επικρατέστεροι παράγοντες από τους 20 που εξετάζονται, εντοπίζονται στην κατηγορία των εσωτερικών κινήτρων. Στον ακόλουθο πίνακα εμφανίζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της ανάλυσης και η κατάταξη των παραγόντων ως προς την σημαντικότητά τους.

Παράγοντες	N	Min	Max	M.O	Διακ/νση	Τοπική Απόκλιση	Κατ/ξη
<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ</b>							
Ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας	209	1,000	5,000	<b>4,392</b>	0,845	0,919	<b>1</b>
Ικανοποίηση από την ενασχόληση με το εργασιακό αντικείμενο	209	1,000	5,000	<b>4,282</b>	0,906	0,952	<b>2</b>
Ικανοποίηση του συναισθήματος προσφοράς	209	1,000	5,000	4,163	0,935	0,967	7
Αναγνώριση της προσφοράς από συναδέλφους και προϊσταμένους	209	1,000	5,000	4,053	0,858	0,926	11
Συναίσθημα επάρκειας και αυτονομίας	209	1,000	5,000	4,091	0,843	0,918	10
Αφοσίωση και δέσμευση	209	1,000	5,000	3,856	0,970	0,985	15
<b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ</b>							
Οικονομικές απολαβές (μισθός)	209	1,000	5,000	<b>4,244</b>	0,887	0,942	<b>3</b>
Υλικές ανταμοιβές (π.χ.bonus, δώρα, άδεια, προαγωγή)	209	1,000	5,000	3,962	1,306	1,143	14

κ.λ.π)							
Επαγγελματική εξέλιξη (ιεραρχική ανέλιξη)	209	1,000	5,000	3,833	1,390	1,179	16
<b>Συνθήκες εργασίας (υγιεινή, ευχάριστο περιβάλλον κ.λ.π)</b>	209	1,000	5,000	<b>4,187</b>	0,816	0,903	<b>5</b>
Συναίσθημα ασφάλειας για την παραμονή στην εργασία	209	1,000	5,000	4,124	0,927	0,963	9
<b>Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους (συντροφικότητα, συνεργασία κ.λ.π.)</b>	209	1,000	5,000	<b>4,225</b>	0,781	0,884	<b>4</b>
<b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</b>							
Οικογενειακό περιβάλλον	209	1,000	5,000	3,742	1,135	1,065	17
Κοινωνικές-πολιτικές-οικονομικές συνθήκες	209	1,000	5,000	3,636	1,021	1,010	19
Κοινωνική θέση, καταξίωση, γόητρο	209	1,000	5,000	3,258	1,260	1,122	20
<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ</b>							
Σχέσεις με τους ανωτέρους μου	209	1,000	5,000	4,033	0,667	0,817	12
<b>Επικοινωνία με τους ανωτέρους μου</b>	209	1,000	5,000	<b>4,177</b>	0,733	0,856	<b>6</b>
Εποπτεία από τους ανωτέρους μου	209	1,000	5,000	3,651	0,882	0,939	18
Παροχή βοήθειας από τους ανωτέρους μου	209	1,000	5,000	3,976	0,975	0,988	13
Αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται πλήρως οι ικανότητες και τα προσόντα μου	209	1,000	5,000	4,129	1,113	1,055	8

Πίνακας 7 Σημαντικότητα παραγόντων εργασιακής επίδοσης

Τα ευρήματα της έρευνας θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως σύμφωνα με την βιβλιογραφία καθώς οι ερωτηθέντες δίνουν περισσότεροι έμφαση σε εσωτερικά κίνητρα όπως το αντικείμενο της εργασίας και το ενδιαφέρον γι' αυτό, ενώ αποδίδουν λιγότερη σημαντικότητα σε παράγοντες εξωτερικούς όπως οι «Υλικές ανταμοιβές (π.χ.bonus, δώρα, άδεια, προαγωγή κ.λπ.)». Βέβαια ο παράγοντας «Οικονομικές απολαβές (μισθός)» εξακολουθεί να κατέχει μια από τις πρώτες θέσεις στην αξιολόγηση των συμμετεχόντων, γεγονός που μπορεί να αποδοθεί σε μεγάλο βαθμό στις συνθήκες της οικονομικής κρίσης υπό το πρίσμα της οποίας γίνεται η έρευνα.

### 4.3 Απόψεις Δημοσίων υπαλλήλων για την εργασία, τους συναδέλφους και την ηγεσία στην Υπηρεσία τους.

Από την στατιστική ανάλυση της δεύτερης ενότητας της έρευνας (ερωτήσεις 21-45) προκύπτουν πολύ σημαντικά συμπεράσματα για τις απόψεις των υπαλλήλων στο Δημόσιο, σε θέματα που αφορούν στην εργασία τους, τους συναδέλφους τους και την ηγεσία της Υπηρεσίας τους. Οι ερωτήσεις βασίστηκαν σε προηγούμενες πρόσφατες έρευνες (Χρυσοστόμου, 2013; Φιλίππου, 2017) προκειμένου να είναι δυνατή η σύγκριση αποτελεσμάτων και η διασταύρωση συμπερασμάτων στα σχετικά ερωτήματα. Μια συγκεντρωτική εικόνα της τρέχουσας κατάστασης εμφανίζεται στον ακόλουθο πίνακα. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν με κλίμακα από το 1= καθόλου έως το 5 =πάρα πολύ, τα παρακάτω ζητήματα. Στη δεξιά στήλη του πίνακα εμφανίζεται ο μέσος όρος των τιμών για κάθε θέμα.

ΕΡΓΑΣΙΑ	Μ.Ο
Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο της εργασίας μου.	3,416
Νιώθω ότι προσφέρω και βοηθώ τους συνανθρώπους μου.	3,498
Η προσφορά μου στην εργασία αναγνωρίζεται από συναδέλφους και προϊσταμένους.	3,325
Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό.	2,847
Είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές μου απολαβές.	2,397
Η διοίκηση επαινεί και ανταμείβει την προσπάθειά μου.	2,402
Νιώθω αδικημένος από τον όγκο εργασίας που μου ανατίθεται.	2,641
Νιώθω αφοσίωση για την εργασία μου και δέσμευση για την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας μου	3,636
<b>ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ</b>	
Έχω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.	4,077
Υπάρχει συνεργασία και συναδελφικότητα μεταξύ των συναδέλφων μου.	3,574
Υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων μου.	2,828
Η επίτευξη των στόχων στην εργασία μου είναι καθαρά ατομική προσπάθεια.	3,196
Υπάρχει διαφορά στον όγκο της εργασίας που ανατίθεται στον κάθε υπάλληλο.	3,488

ΗΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	
Υπάρχει αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από τους προϊστάμενους μου στην εκτέλεση των καθηκόντων μου.	3,455
Είναι δίκαιος και ασκεί ίση μεταχείριση στους υφισταμένους του.	3,211
Δίνει ξεκάθαρες οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου.	2,990
Υπάρχει σωστή καθοδήγηση και ικανοποιητικός έλεγχος στην εκτέλεση των καθηκόντων μου.	2,952
Είναι υποστηρικτικός όταν βρεθώ σε δύσκολη θέση σε σχέση με την εργασία μου.	3,421
Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες σε περιόδους κρίσης και δίνει λύσεις σε προβλήματα.	3,325
Ενθαρρύνει την ελευθερία και την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους του.	3,340
Θεωρώ ότι είναι άξιος για την θέση που κατέχει.	3,459
Υπάρχει σωστή επικοινωνία και συνεννόηση με τους ανώτερους στην διοικητική ιεραρχία.	3,072

Στις επόμενες παραγράφους ακολουθεί αναλυτική περιγραφή των ευρημάτων της έρευνας.

#### 4.3.1 Απόψεις Δημοσίων υπαλλήλων για την εργασία τους.

- Στην ερώτηση αν είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους, συσσωρευτικά 67% των ερωτηθέντων απάντησε από «αρκετά» έως «πολύ» και 15 % απάντησε «πάρα πολύ». Μόλις το 5% δεν είναι «καθόλου» ικανοποιημένοι και ένα 12% είναι «λίγο» ικανοποιημένοι.. Η γενικότερη εικόνα που προκύπτει είναι ότι επικρατεί ένας αρκετά μεγάλος βαθμός ικανοποίησης μεταξύ των υπαλλήλων ως προς το εργασιακό τους αντικείμενο.
- Αναφορικά με το συναίσθημα προσφοράς προς την κοινωνία, αθροιστικά ποσοστό 81% των ερωτηθέντων απάντησε από «αρκετά» έως «πάρα πολύ», μόλις το 6% «καθόλου» και 13% λίγο. Οι αριθμοί υποδεικνύουν ότι το συναίσθημα της προσφοράς ικανοποιείται σε σχετικά μεγάλο βαθμό.
- Σχετικά με το ωράριο της εργασίας μόλις 10% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι είναι «παρά πολύ» κουραστικό. «Πολύ» κουραστικό και «αρκετά» κουραστικό δήλωσαν το 19 % και 31% αντίστοιχα, ενώ «λίγο» κουραστικό απάντησε το 28%. Τέλος το 13% θεωρεί ότι το ωράριο εργασίας είναι «καθόλου» κουραστικό. Η επικρατέστερη απάντηση σε αυτήν την ερώτηση είναι το «αρκετά» , που αποτελεί και τον μέσο όρο της διαβάθμισης που δόθηκε.

- Στην ερώτηση αν είναι ικανοποιημένοι από τις οικονομικές τους απολαβές, το 54% των υπαλλήλων απαντά «καθόλου» έως «λίγο» ικανοποιημένοι, το 33% «αρκετά» ικανοποιημένοι, το 11% «πολύ» ικανοποιημένοι και μόλις το 2% εμφανίζεται «πάρα πολύ» ικανοποιημένο. Από της απαντήσεις των συμμετεχόντων είναι αρκετά σαφές ότι υπάρχει γενικότερα ένα συναίσθημα δυσαρέσκειας ως προς τις οικονομικές απολαβές της εργασίας στο Δημόσιο Τομέα.
- Ως προς το ερώτημα αν η διοίκηση επαινεί και ανταμείβει την προσπάθεια των υπαλλήλων, τα ποσοστά εμφανίζονται ισότιμα (περίπου 28%) στις πρώτες διαβαθμίσεις της κλίμακας των απαντήσεων («καθόλου», «λίγο» και «αρκετά»). Συσσωρευτικά μόλις 17% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η υπηρεσία τους επαινεί και ανταμείβει την προσπάθειά τους «πολύ» και «πάρα πολύ». Τα ποσοστά υποδεικνύουν ότι στο Δημόσιο γενικά δεν είναι δημοφιλής η χρήση συστημάτων ανταμοιβής στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Και στην ερώτηση αν νιώθω αδικημένος από τον όγκο εργασίας που μου ανατίθεται, ο καταμερισμός των απαντήσεων των ερωτηθέντων ακολουθεί περίπου το ίδιο μοτίβο με την προηγούμενη ερώτηση. Τα ¾ των συμμετεχόντων δηλώνουν «καθόλου» έως «αρκετά» αδικημένοι με τους ερωτηθέντες να μοιράζονται ισάριθμα στις τρεις αυτές επιλογές., ενώ «πολύ» και «πάρα πολύ» αδικημένοι νιώθουν το 11% και 12 % των ερωτηθέντων αντίστοιχα.

Στην ερώτηση νιώθω αφοσίωση για την εργασία μου και δέσμευση για την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας μου, 39% απαντά «πολύ», 29% «αρκετά» και 20% «πάρα πολύ». Μόλις το 3% δεν νιώθει «καθόλου» αφοσίωση και δέσμευση και 9% απάντησε «λίγο». Όλα τα παραπάνω παρουσιάζονται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα.

ΕΡΓΑΣΙΑ	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	πάρα πολύ	Σύνολο
Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο της εργασίας μου.	5%	12%	33%	34%	15%	100%
Νιώθω ότι προσφέρω και βοηθώ τους συναθρώπους μου.	6%	13%	27%	33%	21%	100%
Η προσφορά μου στην εργασία αναγνωρίζεται από συναδέλφους και προϊσταμένους.	5%	17%	30%	34%	13%	100%
Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό.	13%	28%	31%	19%	10%	100%
Είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές μου απολαβές.	22%	32%	33%	11%	2%	100%



Η διοίκηση επαινεί και ανταμείβει την προσπάθειά μου.	27%	28%	29%	12%	5%	100%
Νιώθω αδικημένος από τον όγκο εργασίας που μου ανατίθεται.	23%	25%	27%	11%	12%	100%
Νιώθω αφοσίωση για την εργασία μου και δέσμευση για την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας μου	3%	9%	29%	39%	20%	100%

Πίνακας 8 Απόψεις υπαλλήλων για την εργασία τους.

#### 4.3.2 Απόψεις δημοσίων υπαλλήλων για τους συναδέλφους τους.

- Στην ερώτηση αν έχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (80%) απάντησε «πολύ» και «πάρα πολύ» ενώ μόλις το 3% απάντησε «καθόλου» και «λίγο».
- Ως προς την ύπαρξη συνεργασίας και συναδελφικότητας, «αρκετά» απάντησε το 34%, «πολύ» το 29% και «πάρα πολύ» το 22%. «Καθόλου» και «λίγο» απάντησε το 1% και 14% αντίστοιχα. Οι απαντήσεις αναδεικνύουν ότι επικρατεί γενικότερα καλό κλίμα συνεργασίας και συναδελφότητας μεταξύ των εργαζομένων στο Δημόσιο.
- Τα ποσοστά που σχηματίζονται στην ερώτηση αν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων έρχονται σε συμφωνία με τις απαντήσεις της προηγούμενης ερώτησης. Το 13% θεωρεί ότι δεν υπάρχει «καθόλου» ανταγωνισμός, 30% πιστεύει ότι υπάρχει «λίγος» ανταγωνισμός, το 29 % δηλώνει ότι υπάρχει «αρκετός» ανταγωνισμός ενώ 18% και 10% των ερωτηθέντων απαντούν ότι υπάρχει «πολύς» και «πάρα πολύς» ανταγωνισμός αντίστοιχα.
- Στην ερώτηση αν θεωρούν ότι η επίτευξη των στόχων στην εργασία τους είναι καθαρά ατομική προσπάθεια, επικρατεί η άποψη του «αρκετά» ατομική με ποσοστό 29%, ακολουθεί με 27% η απάντηση «πολύ» ατομική και με 20% η γνώμη του «λίγο» ατομική. Οι ακραίες απαντήσεις της διαβαθμισμένης κλίμακας «πάρα πολύ» ατομική και «καθόλου» ατομική συγκεντρώνουν ποσοστά 15% και 9% αντίστοιχα. Τα παραπάνω νούμερα επισημαίνουν ιδιαίτερα την άποψη των υπαλλήλων ότι η επίτευξη των στόχων της εργασίας τους είναι κατά κύριο λόγο ατομική προσπάθεια.
- Τέλος στην ερώτηση για τον αν υπάρχει διαφορά στον όγκο της εργασίας που ανατίθεται στον κάθε υπάλληλο, η πλειοψηφία (55%) θεωρεί ότι υπάρχει «πολύ» έως «πάρα πολύ» διαφορά στον όγκο της εργασίας μεταξύ των υπαλλήλων και το 24% θεωρεί την διαφορά του όγκου εργασίας «αρκετή». «Λίγη» ή «καθόλου» διαφορά εντοπίζουν το 13% και 8% των ερωτηθέντων αντίστοιχα. Η γενικότερη αίσθηση που

προκύπτει από την ερώτηση αυτή είναι ότι ο όγκος των εργασιών στο Δημόσιο δεν μοιράζεται ισότιμα μεταξύ των εργαζομένων.

Όλα τα παραπάνω παρουσιάζονται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα.

<b>ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ</b>	<b>καθόλου</b>	<b>λίγο</b>	<b>αρκετά</b>	<b>πολύ</b>	<b>πάρα πολύ</b>	<b>Σύνολο</b>
Έχω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.	1%	2%	17%	47%	33%	100%
Υπάρχει συνεργασία και συναδελφικότητα μεταξύ των συναδέλφων μου.	1%	14%	34%	29%	22%	100%
Υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων μου.	13%	30%	29%	18%	10%	100%
Η επίτευξη των στόχων στην εργασία μου είναι καθαρά ατομική προσπάθεια.	9%	20%	29%	27%	15%	100%
Υπάρχει διαφορά στον όγκο της εργασίας που ανατίθεται στον κάθε υπάλληλο.	8%	13%	24%	31%	24%	100%

**Πίνακας 9** Απόψεις υπαλλήλων για τους συναδέλφους

#### **4.3.3 Απόψεις δημοσίων υπαλλήλων για την ηγεσία / προϊστάμενο.**

- Στην ερώτηση αν υπάρχει αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από τους προϊσταμένους μου στην εκτέλεση των καθηκόντων μου, το 38% των ερωτηθέντων απάντησε «πολύ», το 31% απάντησε «αρκετά», το 15% απάντησε «πάρα πολύ» και ένα 11% και 5% απάντησε «λίγο» και «καθόλου» αντίστοιχα. Γενικότερα επικρατεί η άποψη υπάρχει ικανοποιητικός βαθμός αναγνώρισης της προσπάθειας των εργαζομένων από του ανωτέρους τους.
- Στην ερώτηση αν ο προϊστάμενος είναι δίκαιος και ασκεί ίση μεταχείριση στους υφισταμένους του, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (61%) θεωρεί ότι αυτό ισχύει σε βαθμό από «αρκετά» έως «πολύ». Το 13 % θεωρεί ότι είναι «πάρα πολύ» δίκαιος, 16% απάντησε «λίγο» και 11% πιστεύει ότι δεν είναι «καθόλου» δίκαιος. Παρατηρείται ότι τα 2/3 του πληθυσμού τοποθετείται θετικά ως προς την ίση μεταχείριση και δικαιοσύνη από τον προϊστάμενό του και το 1/3/ τοποθετείται αρνητικά.
- Στην ερώτηση αν δίνει ξεκάθαρες οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου, 33% και 23% του πληθυσμού απάντησε «αρκετά» και «λίγο» αντίστοιχα, ενώ 21% και 12% έδωσε την απάντησε «πολύ» και «πάρα πολύ» αντίστοιχα. Μόλις το 11% απάντησε «καθόλου».

- Στο ερώτημα αν υπάρχει σωστή καθοδήγηση και ικανοποιητικός έλεγχος στην εκτέλεση των καθηκόντων μου, το 36% των ερωτηθέντων απάντησε «αρκετά», το 24% απάντησε «πολύ» και το 22% απάντησε «λίγο». Μόλις το 7% θεωρεί ότι η καθοδήγηση και ο έλεγχος υπάρχει σε μεγάλο βαθμό ενώ το 11% έδωσε την απάντηση «καθόλου».
- Ως προς το αν ο προϊστάμενος είναι υποστηρικτικός προς τον υφιστάμενό του, το 33% των ερωτηθέντων απάντησε «πολύ» και το 22% απάντησε «πάρα πολύ». Το 20% και 18% έδωσαν την απάντηση «λίγο» και «αρκετά» αντίστοιχα, ενώ το 7% απάντησε καθόλου.
- Στην ερώτηση αν αναλαμβάνει πρωτοβουλίες σε περιόδους κρίσης και δίνει λύσεις σε προβλήματα, η μεγάλη πλειοψηφία (74%) απάντησε από «αρκετά» έως «πάρα πολύ» και το 25% απάντησε από «καθόλου» έως «λίγο». Γενικότερα επικρατεί η άποψη ότι ο προϊστάμενος αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και δίνει λύσεις.
- Στο ερώτημα αν ενθαρρύνει την ελευθερία και την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους του, και πάλι η γενικότερη αίσθηση είναι θετική με ένα ποσοστό 73% να απαντά από «αρκετά» έως «πάρα πολύ» και το 27% να απαντά από «καθόλου» έως «λίγο».
- Τέλος στην ερώτηση αν τον θεωρούν άξιο για τη θέση που κατέχει το 77% απάντησε από «αρκετά» έως «πάρα πολύ» και το 23% απάντησε από «καθόλου» έως «λίγο». Παρατηρείται ότι τα ποσοστά των απαντήσεων σε όλες σχεδόν τις ερωτήσεις της ομάδας αυτής συμφωνούν σχεδόν απόλυτα μεταξύ τους.

Όλα τα παραπάνω παρουσιάζονται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα.

ΗΓΕΣΙΑ/ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	πάρα πολύ	Σύνολο
Υπάρχει αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από τους προϊσταμένους μου στην εκτέλεση των καθηκόντων μου.	5%	11%	31%	38%	15%	100%
Είναι δίκαιος και ασκεί ίση μεταχείριση στους υφισταμένους του.	11%	16%	29%	32%	13%	100%
Δίνει ξεκάθαρες οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου.	11%	23%	33%	21%	12%	100%
Υπάρχει σωστή καθοδήγηση και ικανοποιητικός έλεγχος στην εκτέλεση των καθηκόντων μου.	11%	22%	36%	24%	7%	100%
Είναι υποστηρικτικός όταν βρεθώ σε δύσκολη θέση σε σχέση με την	7%	20%	18%	33%	22%	100%

εργασία μου.						
Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες σε περιόδους κρίσης και δίνει λύσεις σε προβλήματα.	11%	15%	25%	28%	21%	100%
Ενθαρρύνει την ελευθερία και την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους του.	8%	19%	24%	28%	21%	100%
Θεωρώ ότι είναι άξιος για την θέση που κατέχει.	10%	13%	25%	27%	25%	100%

**Πίνακας 10** Απόψεις υπαλλήλων για την ηγεσία / προϊστάμενο

#### 4.3.4 Απόψεις δημοσίων υπαλλήλων για την εργασιακής τους παρακίνηση και αποδοτικότητα.

Οι τρεις τελευταίες ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου επιχειρούν να γίνει μια σύγκριση σε σχέση με το παρελθόν πριν την οικονομική κρίση στα θέματα της εργασιακής παρακίνησης και της εργασιακής τους επίδοσης.

Στην ερώτηση να υποδείξουν τον βαθμό της ατομικής τους παρακίνησης στην εργασία τα χρόνια της κρίσης, το 35% των ερωτηθέντων απάντησε ότι είναι «Ικανοποιητικό» και το 28% αυτών απάντησε «Χαμηλό». Ακολουθεί η απάντηση «Σχετικά υψηλό» με ποσοστό 20% και αρκετά πιο πίσω η απάντηση «Πολύ χαμηλό» με ποσοστό 10%. Μόλις το 7% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι το επίπεδο της ατομικής του παρακίνησης είναι «Υψηλό». Η γενικότερη αίσθηση που δημιουργείται από την ανάλυση είναι σχετικά απογοητευτική ως προς την παρακίνηση των Δημοσίων Υπαλλήλων καθώς το 38% του πληθυσμού, ποσοστό καθόλου ευκαταφρόνητο, θεωρεί το επίπεδο της ατομικής του παρακίνησης κάτω του μετρίου.

<b>Γενικά αισθάνεστε ότι το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης στην εργασίας σας τα χρόνια της οικονομικής κρίσης είναι:</b>		
Πολύ χαμηλό	21	10%
Χαμηλό	59	28%
<b>Ικανοποιητικό</b>	<b>73</b>	<b>35%</b>
Σχετικά υψηλό	42	20%
Υψηλό	14	7%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>

**Πίνακας 11** Επίπεδο ατομικής παρακίνησης

Στην επόμενη ερώτηση οι συμμετέχοντες ζητήθηκαν να αξιολογήσουν την εργασιακή τους επίδοση τα χρόνια της οικονομικής κρίσης. Το 48% θεωρεί ότι η επίδοση είναι «Καλή», το 35% την αξιολογεί ως «Υψηλή» ενώ το 16% πιστεύει ότι είναι «Μέτρια». Μόνο το 1% απάντησε ότι η απόδοσή του στην εργασία είναι «Χαμηλή». Τα νούμερα δείχνουν την επικράτηση μιας σαφώς θετικής αντίληψης των ερωτηθέντων ως προς την απόδοσή τους κάτι που δεν ισχύει όπως διαπιστώθηκε με την προηγούμενη ερώτηση σε σχέση με τον βαθμό παρακίνησής τους.

<b>Πώς θα αξιολογούσατε την επίδοσή σας στην εργασία σας τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης;</b>		
Κακή	0	0%
Χαμηλή	3	1%
Μέτρια	33	16%
<b>Καλή</b>	<b>100</b>	<b>48%</b>
<b>Υψηλή</b>	<b>73</b>	<b>35%</b>
ΣΥΝΟΛΟ	209	100%

**Πίνακας 12** Εργασιακή Επίδοση

Στην ερώτηση κατά πόσο έχει διαφοροποιηθεί η αποδοτικότητά τους στην εργασία κατά την οικονομική κρίση των τελευταίων ετών, οι απαντήσεις είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων 67% θεωρούν ότι είναι «Το ίδιο αποδοτικοί» ενώ «Λιγότερο αποδοτικοί» και «Περισσότερο αποδοτικοί» πιστεύουν ότι είναι το 19% και 13% αντίστοιχα, ποσοστά σχεδόν ισοδύναμα. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δηλώνει ότι δεν έχει επηρεαστεί από την κρίση των τελευταίων ετών ως προς την επίδοσή τους στην εργασία τους.

<b>Πόσο έχει διαφοροποιηθεί η αποδοτικότητά σας στην εργασία κατά την οικονομική κρίση των τελευταίων ετών;</b>		
Λιγότερο αποδοτικός/ή	40	19%
Το ίδιο αποδοτικός/ή	141	67%
Περισσότερο αποδοτικός/ή	28	13%
ΣΥΝΟΛΟ	209	100%

**Πίνακας 13** Διαφοροποίηση εργασιακής επίδοσης σε σχέση με την περίοδο πριν την κρίση

#### **4.3.5 Απόψεις δημοσίων υπαλλήλων για τα απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός προϊσταμένου.**

Με την ερώτηση που αναλύεται στην παράγραφο αυτή, επιχειρείται να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά ενός προϊσταμένου τα οποία κατά την άποψη των εργαζομένων πρέπει να διαθέτει ώστε να τους εμπνέει και να επιδρά θετικά στην εργασιακή τους επίδοση.

<b>Ποια από τα παρακάτω χαρακτηριστικά θεωρείται αναγκαία ώστε ο προϊστάμενός σας να σας εμπνέει και τα επιδρά θετικά στην εργασιακή σας επίδοση.</b>	
Υποστηρικτικός	70
<b>Δίκαιος</b>	<b>151</b>
Αυστηρός	9
<b>Να αναγνωρίζει και να ανταμείβει την προσπάθεια των υφισταμένων του</b>	<b>135</b>
<b>Να βρίσκει λύσεις σε προβλήματα</b>	<b>144</b>
Καθοδηγητικός	66
<b>Να έχει πολύ καλή γνώση του αντικειμένου της εργασίας</b>	<b>145</b>
Να κρατά ισορροπίες και να κατευνάζει τα πνεύματα σε στιγμές έντασης	82
<b>Να αναλαμβάνει ευθύνες και παίρνει πρωτοβουλίες</b>	<b>136</b>
Να ελέγχει στενά του υπαλλήλους και να τους πιέζει για τη εκτέλεση των καθηκόντων τους	10
Να δίνει ελευθερίες και να ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους του	97
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1045</b>

**Πίνακας 14** Χαρακτηριστικά προϊσταμένου που επιδρούν θετικά στην εργασιακή επίδοση.

Σύμφωνα με τον πίνακα τα 5 βασικότερα και πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας προϊστάμενος προκειμένου να έχει θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση των υφισταμένων του είναι το «Δίκαιος» που αναδεικνύεται ως η κυρίαρχη επιλογή των συμμετεχόντων με συνολικές ψήφους 151 και ακολουθούν το «Να έχει πολύ καλή γνώση του αντικειμένου της εργασίας» (145), «Να βρίσκει λύσεις σε προβλήματα» (144), «Να αναλαμβάνει ευθύνες και παίρνει πρωτοβουλίες» (136) και «Να αναγνωρίζει και να ανταμείβει την προσπάθεια των υφισταμένων του» (135). Παρατηρείται ότι οι επιλογές των ερωτηθέντων εστιάζουν τόσο στα χαρίσματα που πρέπει να έχει ως άτομο με θέση ευθύνης ως προς το κομμάτι της εργασίας, όπως είναι η ευρηματικότητα, η ανάληψη ευθυνών και οι γνώσεις αλλά και στα χαρακτηριστικά ως προς το επικοινωνιακό κομμάτι απέναντι στους υφισταμένους του όπως η δικαιοσύνη, η αναγνώριση και η ανταμοιβή της προσπάθειας κ.λπ.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Επαγωγική ανάλυση.**

### **5.1 Εισαγωγή**

Η επαγωγική ανάλυση σχετίζεται με την διεξαγωγή ελέγχων διαφόρων υποθέσεων προκειμένου να προσδιοριστεί ο βαθμός εγκυρότητας των δεδομένων και να επισημανθούν ορισμένα συμπεράσματα (Kothari.C, 2004). Θα μπορούσε να οριστεί ως διαδικασία γενίκευσης. Οι ενδιάμεσες στατιστικές είναι επίσης γνωστές ως στατιστικές δειγματοληψίας και αφορούν κυρίως δύο τύπους προβλημάτων: (i) την

εκτίμηση των παραμέτρων του πληθυσμού και (ii) τον έλεγχο στατιστικών υποθέσεων.

Σε αυτή την ενότητα εξετάζονται οι απόψεις για τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή επίδοση των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και για τα απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός προϊσταμένου ώστε να επιδρά θετικά στην επίδοση των υπαλλήλων, προκειμένου να ανιχνευτούν, εφόσον υπάρχουν, διαφορές στις απόψεις αυτές σε σχέση με τις ομάδες δημογραφικών χαρακτηριστικών που διαμορφώθηκαν σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο. Τα πορίσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται με περισσότερες λεπτομέρειες παρακάτω.

## **5.2 Ανάλυση διακύμανσης για την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής επίδοσης.**

### Διατύπωση Υπόθεσης

H0: Η «Ηλικία» δεν επηρεάζει τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής τους απόδοσης.

H1: Η «Ηλικία» επηρεάζει τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής τους απόδοσης.

Εφαρμόστηκε η μέθοδος της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) προκειμένου να ελεγχθεί η υπόθεση ότι υπάρχει ομοιότητα στις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή τους επίδοση μεταξύ των διαφόρων ηλικιακών ομάδων. Σε επίπεδο σημαντικότητα  $\alpha=0,05$  τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι για του περισσότερους παράγοντες δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων μεταξύ των ηλικιακών ομάδων ( $p>0.05$ ), γεγονός που τεκμηριώνει την υπόθεση H0 ότι δηλαδή η «Ηλικία» δεν επηρεάζει τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής τους απόδοσης. Ο μόνος παράγοντας για την σημαντικότητα του οποίου οι απαντήσεις παρουσίασαν σημαντικές διαφοροποιήσεις είναι «Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους (συντροφικότητα, συνεργασία κ.λ.π.)» τα αποτελέσματα για τον οποίο εμφανίζονται στον ακόλουθο πίνακα και για τον οποίο η υπόθεση H0 απορρίπτεται.

Analysis of variance «Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους (συντροφικότητα, συνεργασία κ.λ.π.)»

Source	DF	Sum of squares	Mean squares	F	Pr > F
Model	3	8,180	2,727	3,624	<b>0,014</b>
Error	205	154,251	0,752		
Corrected Total	208	162,431			

Computed against model  $Y=Mean(Y)$

**Πίνακας 15** Ανάλυση διακύμανσης Ηλικία – Σημαντικότητας παράγοντα «Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους»

**LS Means για τις ομάδες Ηλικία:**

Category	LS mean	Standard error	Lower bound (95%)	Upper bound (95%)
24-35	4,609	0,181	4,252	4,965
36-45	4,034	0,093	3,851	4,218
46-55	4,354	0,098	4,162	4,547
56 και άνω	4,100	0,194	3,718	4,482

**Πίνακας 16** Μέσοι όροι Σημαντικότητας παράγοντα «Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους»

Σύμφωνα και με το παραπάνω πίνακα οι νεότεροι σε ηλικία αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στον παράγοντα των διαπροσωπικών σχέσεων απ' ότι οι άνω των 56 και η ομάδα των 36-45 ετών.

Διατύπωση Υπόθεσης

H0: Το «Μορφωτικό επίπεδο» δεν επηρεάζει τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής τους απόδοσης.

H1: Το «Μορφωτικό επίπεδο» επηρεάζει τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής τους απόδοσης.

Εφαρμόστηκε η μέθοδος της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) προκειμένου να ελεγχθεί η υπόθεση ότι υπάρχει ομοιότητα στις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή τους επίδοση μεταξύ των διαφόρων ομάδων μορφωτικού επιπέδου. Σε επίπεδο σημαντικότητα  $\alpha=0,05$  τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων μεταξύ των ομάδων μορφωτικού επιπέδου ( $p>0.05$ ), γεγονός που οδηγεί στην αποδοχή της υπόθεσης H0 ότι δηλαδή το «Μορφωτικό επίπεδο» δεν επηρεάζει τις απόψεις των



δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής τους απόδοσης.

#### Διατύπωση Υπόθεσης

H0: Το «Φύλλο» δεν επηρεάζει τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής τους απόδοσης.

H1: Το «Φύλλο» επηρεάζει τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής τους απόδοσης.

Εφαρμόστηκε η μέθοδος της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) προκειμένου να ελεγχθεί η υπόθεση ότι υπάρχει ομοιότητα στις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή τους επίδοση μεταξύ των δύο φύλλων. Σε επίπεδο σημαντικότητα  $\alpha=0,05$  τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι για του περισσότερους παράγοντες δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων μεταξύ των ομάδων ( $p>0.05$ ), γεγονός που τεκμηριώνει την υπόθεση H0 ότι δηλαδή το «Φύλλο» δεν επηρεάζει τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής τους απόδοσης. Ο μόνος παράγοντας για την σημαντικότητα του οποίου οι απαντήσεις παρουσίασαν σημαντικές διαφοροποιήσεις είναι «Παροχή βοήθειας από τους ανωτέρους μου» τα αποτελέσματα για τον οποίο εμφανίζονται στον ακόλουθο πίνακα και για τον οποίο η υπόθεση H0 απορρίπτεται.

#### Analysis of variance «Παροχή βοήθειας από τους ανωτέρους μου»

Source	DF	Sum of squares	Mean squares	F	Pr > F
Model	1	3,814	3,814	3,966	<b>0,048</b>
Error	207	199,066	0,962		
Corrected					
Total	208	202,880			

*Computed against model  $Y=Mean(Y)$*

**Πίνακας 17** Ανάλυση διακύμανσης Φύλλο – Σημαντικότητας παράγοντα «Παροχή βοήθειας από τους ανωτέρους μου»

#### **LS Means για τις ομάδες Φύλλο:**

Category	LS	Standard	Lower bound	Upper bound
----------	----	----------	-------------	-------------

	mean	error	(95%)	(95%)
Άνδρας	3,943	0,125	3,696	4,190
Γυναίκα	4,223	0,089	4,048	4,398

**Πίνακας 18** Μέσοι όροι Σημαντικότητας παράγοντα «Παροχή βοήθειας από τους ανωτέρους μου»

Σύμφωνα και με τον παραπάνω πίνακα οι γυναίκες αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στον παράγοντα «Παροχή βοήθειας από τους ανωτέρους μου» σε σύγκριση με τους άνδρες.

#### Διατύπωση Υπόθεσης

H0: Τα «Χρόνια Προϋπηρεσίας» δεν επηρεάζουν τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής τους απόδοσης.

H1: Τα «Χρόνια Προϋπηρεσίας» επηρεάζουν τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής τους απόδοσης.

Εφαρμόστηκε η μέθοδος της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) προκειμένου να ελεγχθεί η υπόθεση οι αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή τους επίδοση είναι ανεξάρτητες από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους. Σε επίπεδο σημαντικότητα  $\alpha=0,05$  τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι για όλους σχεδόν τους παράγοντες δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων μεταξύ των ομάδων ( $p>0.05$ ), γεγονός που τεκμηριώνει την υπόθεση H0 ότι δηλαδή τα «Χρόνια Προϋπηρεσίας» δεν επηρεάζουν τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής τους απόδοσης. Ο μόνος παράγοντας για τον οποίο οι απόψεις παρουσίασαν σημαντικές διαφοροποιήσεις είναι «Αφοσίωση και δέσμευση», τα αποτελέσματα για τον οποίο εμφανίζονται στον ακόλουθο πίνακα και για τον οποίο η υπόθεση H0 απορρίπτεται.

Analysis of variance «Αφοσίωση και δέσμευση»					
Source	DF	Sum of squares	Mean squares	F	Pr > F
Model	3	9,543	3,181	3,394	<b>0,019</b>
Error	205	192,151	0,937		
Corrected Total	208	201,694			

*Computed against model Y=Mean(Y)*

**Πίνακας 19** Ανάλυση διακύμανσης Χρόνια προϋπηρεσίας – Σημαντικότητας παράγοντα «Αφοσίωση και δέσμευση»

**LS Means για τις ομάδες Χρόνια Προϋπηρεσίας στο Δημόσιο:**

Category	LS mean	Standard error	Lower bound (95%)	Upper bound (95%)
11-20 έτη	3,938	0,099	3,743	4,132
21-30 έτη	4,139	0,161	3,821	4,457
έως 10 έτη πάνω από 30 έτη	3,534	0,127	3,284	3,785
	3,895	0,222	3,457	4,333

**Πίνακας 20** Μέσοι όροι Σημαντικότητας παράγοντα «Αφοσίωση και δέσμευση».

Σύμφωνα και με τον παραπάνω πίνακα άτομα με προϋπηρεσία από 21 έως 30 χρόνια αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στον παράγοντα «Αφοσίωση και Δέσμευση» σε σχέση με τις υπόλοιπες ομάδες ενώ οι «νέοι» στο δημόσιο με έως 10 χρόνια προϋπηρεσίας αποδίδουν στην αφοσίωση την μικρότερη σημαντικότητα με σημαντική απόκλιση από τις υπόλοιπες ομάδες προϋπηρεσίας.

Διατύπωση Υπόθεσης

H0: Η «Θέση ευθύνης» δεν επηρεάζει τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής τους απόδοσης.

H1: Η «Θέση ευθύνης» επηρεάζει τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής τους απόδοσης.

Εφαρμόστηκε η μέθοδος της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) προκειμένου να ελεγχθεί η υπόθεση ότι υπάρχει ομοιότητα στις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή τους επίδοση, ανεξάρτητα από το αν κατέχουν θέση ευθύνης. Σε επίπεδο σημαντικότητα  $\alpha=0,05$  τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι για του περισσότερους παράγοντες δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων μεταξύ των ομάδων ( $p>0,05$ ), γεγονός που τεκμηριώνει την υπόθεση H0 ότι δηλαδή η «Θέση ευθύνης» δεν επηρεάζει τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής τους απόδοσης. Οι μόνοι παράγοντες για την σημαντικότητα των οποίων οι απαντήσεις παρουσίασαν σημαντικές διαφοροποιήσεις είναι «Συναίσθημα επάρκειας και αυτονομίας», «Αφοσίωση και δέσμευση», και «Σχέσεις με τους ανωτέρους μου», τα αποτελέσματα των οποίων εμφανίζονται στους ακόλουθους πίνακες και για τους οποίους η υπόθεση H0 απορρίπτεται.

Analysis of variance «Συναίσθημα επάρκειας και αυτονομίας»

Source	DF	Sum of squares	Mean squares	F	Pr > F
Model	1	4,570	4,570	5,542	<b>0,020</b>
Error	207	170,703	0,825		
Corrected Total	208	175,273			

Computed against model  $Y=Mean(Y)$

**Πίνακας 21** Ανάλυση διακύμανσης Θέση ευθύνης – Σημαντικότητας παράγοντα «Συναίσθημα επάρκειας και αυτονομίας»

LS Means για τις ομάδες Θέση ευθύνης

Category	LS mean	Standard error	Lower bound (95%)	Upper bound (95%)
Όχι	4,018	0,070	3,880	4,156
Ναι	4,390	0,142	4,111	4,670

**Πίνακας 22** Μέσοι όροι Σημαντικότητας παράγοντα «Συναίσθημα επάρκειας και αυτονομίας»

Σύμφωνα και με τον παραπάνω πίνακα τα άτομα με θέση ευθύνης αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στον παράγοντα «Συναίσθημα επάρκειας και αυτονομίας».

Analysis of variance «Αφοσίωση και δέσμευση»

Source	DF	Sum of squares	Mean squares	F	Pr > F
Model	1	7,657	7,657	8,168	<b>0,005</b>
Error	207	194,037	0,937		
Corrected Total	208	201,694			

Computed against model  $Y=Mean(Y)$

**Πίνακας 23** Ανάλυση διακύμανσης Θέση ευθύνης – Σημαντικότητας παράγοντα «Αφοσίωση και δέσμευση»

LS Means για τις ομάδες Θέση ευθύνης

Category	LS mean	Standard error	Lower bound (95%)	Upper bound (95%)
Όχι	3,762	0,075	3,615	3,909
Ναι	4,244	0,151	3,946	4,542

**Πίνακας 24** Μέσοι όροι Σημαντικότητας παράγοντα «Αφοσίωση και δέσμευση»

Σύμφωνα και με τον παραπάνω πίνακα τα άτομα με θέση ευθύνης αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στον παράγοντα «Αφοσίωση και δέσμευση».

Analysis of variance «Σχέσεις με τους ανωτέρους μου»

Source	DF	Sum of squares	Mean squares	F	Pr > F
Model	1	3,427	3,427	5,241	<b>0,023</b>

Error	207	135,339	0,654
Corrected			
Total	208	138,766	

*Computed against model  $Y=Mean(Y)$*

**Πίνακας 25** Ανάλυση διακύμανσης Θέση ευθύνης – Σημαντικότητας παράγοντα «Σχέσεις με τους ανωτέρους μου»

#### **LS Means για τις ομάδες Θέση ευθύνης**

Category	LS mean	Standard error	Lower bound (95%)	Upper bound (95%)
Όχι	3,970	0,062	3,847	4,093
Ναι	4,293	0,126	4,044	4,542

**Πίνακας 26** Μέσοι όροι Σημαντικότητας παράγοντα «Σχέσεις με τους ανωτέρους μου»

Σύμφωνα και με τον παραπάνω πίνακα τα άτομα με θέση ευθύνης αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στον παράγοντα «Σχέσεις με τους ανωτέρους μου»

#### Διατύπωση Υπόθεσης

H0: Η «Οικογενειακή κατάσταση» δεν επηρεάζει τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής τους απόδοσης.

H1: Η «Οικογενειακή κατάσταση» επηρεάζει τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής τους απόδοσης.

Εφαρμόστηκε η μέθοδος της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) προκειμένου να ελεγχθεί η υπόθεση ότι υπάρχει ομοιότητα στις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή τους επίδοση μεταξύ ομάδων οικογενειακής κατάστασης (έγγαμος/άγαμος). Σε επίπεδο σημαντικότητα  $\alpha=0,05$  τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι για του περισσότερους παράγοντες δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων μεταξύ των ομάδων ( $p>0.05$ ), γεγονός που τεκμηριώνει την υπόθεση H0 ότι δηλαδή η «Οικογενειακή κατάσταση» δεν επηρεάζει τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής τους απόδοσης.

### **5.3 Ανάλυση διακύμανσης της εργασιακής επίδοσης.**

#### Διατύπωση Υπόθεσης

H0: Η εργασιακή επίδοση των εργαζομένων δεν επηρεάζεται από την εργασιακή τους παρακίνηση (εσωτερική ή εξωτερική).

H1: Η εργασιακή επίδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από την εργασιακή τους παρακίνηση (εσωτερική ή εξωτερική).

Εφαρμόστηκε η μέθοδος της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) προκειμένου να ελεγχθεί αν η εργασιακή επίδοση των δημοσίων υπαλλήλων εξαρτάται από την εργασιακή τους παρακίνηση και κυρίως να διαπιστωθεί αν οι εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό παρακίνησης έχουν υψηλή επίδοση στην εργασία τους. Σε επίπεδο σημαντικότητα  $\alpha=0,05$  τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στην επίδοση των δημοσίων υπαλλήλων μεταξύ των ομάδων με διαφορετικό βαθμό ατομικής παρακίνησης. ( $p=0,003<0,05$ ), γεγονός που οδηγεί στην απόρριψη της υπόθεσης H0. Τα σχετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στους ακόλουθους πίνακες.

#### **Analysis of variance Ατομική παρακίνηση - Εργασιακή επίδοση**

Source	DF	Sum of squares	Mean squares	F	Pr > F
Model	4	8,816	2,204	4,179	<b>0,003</b>
Error	204	107,586	0,527		
Corrected Total	208	116,402			

*Computed against model  $Y=Mean(Y)$*

**Πίνακας 27** Ανάλυση διακύμανσης Παρακίνηση – Εργασιακή Επίδοση

#### **LS Means for factor Ατομική παρακίνηση**

Επίπεδο παρακίνησης	LS mean Εργασιακή επίδοση	Standard error	Lower bound (95%)	Upper bound (95%)
Ικανοποιητικό	4,068	0,085	3,901	4,236
Πολύ χαμηλό	3,952	0,158	3,640	4,265
<b>Σχετικά υψηλό</b>	<b>4,476</b>	0,112	4,255	4,697
<b>Υψηλό</b>	<b>4,500</b>	0,194	4,117	4,883
Χαμηλό	4,000	0,095	3,814	4,186

**Πίνακας 28** LS Means εργασιακής επίδοσης για την μεταβλητή «Παρακίνηση»

Από τους πίνακες προκύπτει ότι γενικά οι εργαζόμενοι με υψηλή εργασιακή παρακίνηση (εσωτερική ή εξωτερική) εμφανίζουν και υψηλή εργασιακή επίδοση.

Επιπλέον ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ της παρακίνησης και της εργασιακής επίδοσης είναι 0,245 (Πίνακας 22), που σημαίνει ότι οι δύο αυτές μεταβλητές συσχετίζονται σε σημαντικό βαθμό και μεταβάλλονται αναλογικά. Δηλαδή όσο μεγαλύτερη η παρακίνηση του εργαζομένου τόσο υψηλότερη και η εργασιακή του επίδοση.

Correlation matrix (Pearson):

Variables	Επίπεδο παρακίνησης:	Εργασιακή επίδοση
Επίπεδο παρακίνησης	<b>1</b>	<b>0,245</b>
Εργασιακή επίδοση	<b>0,245</b>	<b>1</b>

*Values in bold are different from 0 with a significance level alpha=0,05*

Πίνακας 29 Συντελεστής συσχέτισης Παρακίνησης – Εργασιακής Επίδοσης

#### Διατύπωση Υπόθεσης

H0: Η εργασιακή επίδοση των εργαζομένων δεν επηρεάζεται από τον βαθμό αφοσίωσής τους στην υπηρεσία τους.

H1: Η εργασιακή επίδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από τον βαθμό αφοσίωσής τους στην υπηρεσία τους.

Εφαρμόστηκε η μέθοδος της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) προκειμένου να ελεγχθεί αν η εργασιακή επίδοση των δημοσίων υπαλλήλων εξαρτάται από το κατά πόσο νιώθουν αφοσίωση στην υπηρεσία τους. Σε επίπεδο σημαντικότητα  $\alpha=0,05$  τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στην επίδοση των δημοσίων υπαλλήλων μεταξύ των ομάδων με διαφορετικό βαθμό αφοσίωσης στην υπηρεσία. ( $p=0,000<0,05$ ), γεγονός που οδηγεί στην απόρριψη της υπόθεσης H0. Τα σχετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στους ακόλουθους πίνακες.

Analysis of variance Αφοσίωση - Εργασιακή επίδοση

Source	DF	Sum of squares	Mean squares	F	Pr > F
Model	4	11,492	2,873	5,804	<b>0,000</b>
Error	204	100,977	0,495		
Corrected Total	208	112,469			

*Computed against model Y=Mean(Y)*

Πίνακας 30 Ανάλυση διακύμανσης Αφοσίωση - Εργασιακή επίδοση

#### LS Means for factor Αφοσίωση

Βαθμός αφοσίωσης	LS mean	Standard error	Lower bound (95%)	Upper bound (95%)
1	4,000	0,266	3,476	4,524

2	3,778	0,166	3,451	4,105
3	4,000	0,090	3,822	4,178
4	<b>4,173</b>	0,078	4,019	4,327
5	<b>4,571</b>	0,109	4,357	4,785

**Πίνακας 31** LS Means εργασιακής επίδοσης για την μεταβλητή «Αφοσίωση»

Από τους πίνακες προκύπτει ότι γενικά οι εργαζόμενοι οι οποίοι νιώθουν έντονα το συναίσθημα της αφοσίωσης και δέσμευσης στην υπηρεσία τους και στους στόχους αυτής, εμφανίζουν και υψηλή εργασιακή επίδοση.

Επιπλέον ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ της αφοσίωσης και της εργασιακής επίδοσης είναι 0,288 (Πίνακας 25), που σημαίνει ότι οι δύο αυτές μεταβλητές συσχετίζονται σε σημαντικό βαθμό και μεταβάλλονται αναλογικά. Δηλαδή όσο μεγαλύτερη η αφοσίωση του εργαζομένου στην υπηρεσία του, τόσο υψηλότερη και η εργασιακή τους επίδοση.

Variables	Βαθμός Αφοσίωσης	Εργασιακή απόδοση
Βαθμός Αφοσίωσης	<b>1</b>	<b>0,288</b>
Εργασιακή απόδοση	<b>0,288</b>	<b>1</b>

*Values in bold are different from 0 with a significance level alpha=0,05*

**Πίνακας 32** Συντελεστής συσχέτισης Αφοσίωσης – Εργασιακής Επίδοσης

### Διατύπωση Υπόθεσης

H<sub>0</sub>: Η εργασιακή επίδοση των εργαζομένων δεν επηρεάζεται από την ικανοποίησή του σε σχέση με τις οικονομικές του απολαβές.

H<sub>1</sub>: Η εργασιακή επίδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από την ικανοποίησή του σε σχέση με τις οικονομικές του απολαβές.

Εφαρμόστηκε η μέθοδος της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) προκειμένου να ελεγχθεί αν η εργασιακή επίδοση των δημοσίων υπαλλήλων εξαρτάται από το κατά πόσο νιώθουν ικανοποιημένοι σε σχέση με τις οικονομικές τους απολαβές. Σε επίπεδο σημαντικότητα  $\alpha=0,05$  τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στην επίδοση των δημοσίων υπαλλήλων μεταξύ των ομάδων με διαφορετικό βαθμό ικανοποίησης. ( $p=0,932>0,05$ ), γεγονός



που οδηγεί στην αποδοχή της υπόθεσης  $H_0$  Τα σχετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στους ακόλουθους πίνακες

Analysis of variance Οικονομικές απολαβές - Εργασιακή επίδοση

Source	DF	Sum of squares	Mean squares	F	Pr > F
Model	4	0,466	0,116	0,212	0,932
Error	204	112,003	0,549		
Corrected Total	208	112,469			

Computed against model  $Y=Mean(Y)$

Πίνακας 33 Ανάλυση διακύμανσης Οικονομικές απολαβές - Εργασιακή επίδοση

LS Means for factor Οικονομικές απολαβές

Category	LS mean	Standard error	Lower bound (95%)	Upper bound (95%)
1	4,196	0,109	3,980	4,411
2	4,121	0,091	3,941	4,301
3	4,171	0,089	3,997	4,346
4	4,136	0,158	3,825	4,448
5	4,400	0,331	3,747	5,053

Πίνακας 34 LS Means εργασιακή επίδοσης για την μεταβλητή «Οικονομικές απολαβές»

Από τους πίνακες προκύπτει ότι η εργασιακή απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων μεταξύ των ομάδων διαφορετικού βαθμού ικανοποίησης από τις οικονομικές απολαβές παρουσιάζει μέσο όρο σε όλες τις ομάδες πάνω από 4,12 και κάτω από 4,4, που είναι ένα σχετικά μικρό διάστημα διακύμανσης.

Επιπλέον ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των οικονομικών απολαβών και της εργασιακής επίδοσης (Πίνακας 28) είναι πολύ μικρός (μόλις 0,01), που σημαίνει ότι οι δύο αυτές μεταβλητές δεν σχετίζονται μεταξύ τους.

Correlation matrix (Pearson):

Variables	Οικονομικές απολαβές	Εργασιακή επίδοση
Οικονομικές απολαβές	<b>1</b>	0,010
Εργασιακή επίδοση	0,010	<b>1</b>

Values in bold are different from 0 with a significance level  $\alpha=0,05$

Πίνακας 35 Συντελεστής συσχέτισης Οικονομικές απολαβές- Εργασιακή επίδοση

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ανάλυση Συσχετίσεων

### 6.1 Εισαγωγή

Η στατιστική τεχνική Pearson Correlation  $r$  είναι η πιο ευρέως διαδεδομένη στατιστική ανάλυση για εύρεση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών. Δίνει έναν συντελεστή συσχέτισης που παριστάνει το μέγεθος και την κατεύθυνση μιας ευθύγραμμης σχέσης δύο μεταβλητών που ανήκουν στην ισοδιαστημική ή στην αναλογική κλίμακα (Cohen & Manion, 2007). Οι τιμές των συντελεστών συσχέτισης δεν εκφράζονται σε μονάδες των μεταβλητών προς συσχέτιση, αλλά κυμαίνονται στο διάστημα  $-1, +1$ . Οι θετικές τιμές δηλώνουν θετική συσχέτιση, δηλαδή ότι οι μεταβλητές κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση πχ όσο αυξάνονται οι ώρες μελέτης, αυξάνονται και οι βαθμοί επίδοσης στα μαθήματα του σχολείου, ή στην περίπτωση της παρούσας έρευνας όσο αυξάνεται ο βαθμός παρακίνησης στην εργασία, τόσο αυξάνεται και ο βαθμός εργασιακής επίδοσης. Οι αρνητικές τιμές δηλώνουν αρνητική συσχέτιση, δηλαδή ότι οι μεταβλητές έχουν αντιστρόφως ανάλογη σχέση πχ όσο αυξάνονται οι απουσίες στο μάθημα των μαθηματικών, μειώνονται οι βαθμοί επίδοσης στο συγκεκριμένο μάθημα (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2016).

Η τιμή  $r +1,0$  δηλώνει πλήρη θετική συσχέτιση, η τιμή  $r-1,0$  δηλώνει πλήρη αρνητική συσχέτιση και η τιμή  $r=0$  δηλώνει πλήρη απουσία συσχέτισης. Όσο πιο κοντά στην απόλυτη τιμή του 0 είναι η συσχέτιση, τόσο αδυνατίζει η σχέση μεταξύ των μεταβλητών (Creswell & Plano Clark, 2011). Σύμφωνα με τον Cohen (1992), συντελεστές συσχέτισης κοντά στο 0,10 θεωρούνται μικρού μεγέθους, συντελεστές συσχέτισης κοντά στο 0,3 θεωρούνται μετρίου μεγέθους, ενώ συντελεστές συσχέτισης κοντά στο 0,50 θεωρούνται μεγάλου μεγέθους. Πρέπει να σημειωθεί ωστόσο, ότι με τη συσχέτιση μπορεί να διαφανεί μόνο το εάν κάποιες μεταβλητές συσχετίζονται μεταξύ τους, και όχι το ότι μια μεταβλητή προκαλεί μια άλλη.

### 6.2 Συντελεστές συσχέτισης σημαντικότητας παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή επίδοση.

Εφαρμόστηκε το τεστ συσχέτισης (Pearson) μεταξύ της σημαντικότητας παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή επίδοση των δημοσίων υπαλλήλων προκειμένου να διαπιστωθεί εάν οι απόψεις ως προς τον βαθμό σημαντικότητας του ενός συσχετίζεται αρνητικά ή θετικά ως προς τον βαθμό σημαντικότητας του αλλού.

Ακολουθεί αναλυτικός πίνακας των συντελεστών συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων.

**Correlation  
matrix  
(Pearson):**

Var	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	<b>1,000</b>	0,796	0,431	0,303	0,419	0,248	0,377	0,371	0,394	0,392	0,146	0,258	0,207	0,227	0,148	0,219	0,357	0,143	0,217	0,448
2	0,796	<b>1,000</b>	0,530	0,387	0,532	0,336	0,330	0,395	0,505	0,414	0,224	0,267	0,205	0,302	0,251	0,229	0,357	0,218	0,273	0,524
3	0,431	0,530	<b>1,000</b>	0,490	0,427	0,439	0,152	0,245	0,319	0,301	0,211	0,295	0,270	0,317	0,196	0,255	0,360	0,206	0,326	0,380
4	0,303	0,387	0,490	<b>1,000</b>	0,385	0,319	0,239	0,347	0,356	0,258	0,176	0,361	0,145	0,216	0,311	0,322	0,431	0,309	0,369	0,470
5	0,419	0,532	0,427	0,385	<b>1,000</b>	0,658	0,191	0,324	0,454	0,269	0,227	0,200	0,206	0,290	0,341	0,336	0,383	0,238	0,310	0,449
6	0,248	0,336	0,439	0,319	0,658	<b>1,000</b>	0,002	0,089	0,294	0,160	0,202	0,164	0,235	0,150	0,282	0,311	0,304	0,216	0,333	0,305
7	0,377	0,330	0,152	0,239	0,191	0,002	<b>1,000</b>	0,763	0,552	0,410	0,295	0,217	0,121	0,185	0,240	0,146	0,262	0,200	0,239	0,331
8	0,371	0,395	0,245	0,347	0,324	0,089	0,763	<b>1,000</b>	0,698	0,463	0,301	0,304	0,142	0,246	0,427	0,249	0,326	0,274	0,297	0,423
9	0,394	0,505	0,319	0,356	0,454	0,294	0,552	0,698	<b>1,000</b>	0,512	0,362	0,299	0,126	0,263	0,476	0,240	0,363	0,233	0,314	0,497
10	0,392	0,414	0,301	0,258	0,269	0,160	0,410	0,463	0,512	<b>1,000</b>	0,438	0,537	0,285	0,227	0,332	0,200	0,287	0,168	0,237	0,403
11	0,146	0,224	0,211	0,176	0,227	0,202	0,295	0,301	0,362	0,438	<b>1,000</b>	0,419	0,163	0,274	0,255	0,190	0,195	0,181	0,307	0,230
12	0,258	0,267	0,295	0,361	0,200	0,164	0,217	0,304	0,299	0,537	0,419	<b>1,000</b>	0,297	0,334	0,276	0,343	0,430	0,333	0,397	0,340
13	0,207	0,205	0,270	0,145	0,206	0,235	0,121	0,142	0,126	0,285	0,163	0,297	<b>1,000</b>	0,502	0,402	0,308	0,319	0,207	0,250	0,201
14	0,227	0,302	0,317	0,216	0,290	0,150	0,185	0,246	0,263	0,227	0,274	0,334	0,502	<b>1,000</b>	0,499	0,329	0,358	0,316	0,357	0,324
15	0,148	0,251	0,196	0,311	0,341	0,282	0,240	0,427	0,476	0,332	0,255	0,276	0,402	0,499	<b>1,000</b>	0,394	0,352	0,323	0,279	0,321
16	0,219	0,229	0,255	0,322	0,336	0,311	0,146	0,249	0,240	0,200	0,190	0,343	0,308	0,329	0,394	<b>1,000</b>	0,707	0,523	0,514	0,425
17	0,357	0,357	0,360	0,431	0,383	0,304	0,262	0,326	0,363	0,287	0,195	0,430	0,319	0,358	0,352	0,707	<b>1,000</b>	0,544	0,653	0,464
18	0,143	0,218	0,206	0,309	0,238	0,216	0,200	0,274	0,233	0,168	0,181	0,333	0,207	0,316	0,323	0,523	0,544	<b>1,000</b>	0,577	0,366
19	0,217	0,273	0,326	0,369	0,310	0,333	0,239	0,297	0,314	0,237	0,307	0,397	0,250	0,357	0,279	0,514	0,653	0,577	<b>1,000</b>	0,474
20	0,448	0,524	0,380	0,470	0,449	0,305	0,331	0,423	0,497	0,403	0,230	0,340	0,201	0,324	0,321	0,425	0,464	0,366	0,474	<b>1,000</b>

Values in bold are different from 0 with a significance level  $\alpha=0,05$

**Πίνακας 36** Συντελεστές συσχέτισης σημαντικότητας παραγόντων εργασιακής επίδοσης

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των παραγόντων, με το σύνολο σχεδόν των συντελεστών να ξεπερνά το 0,1. Αδύναμη συσχέτιση διαπιστώνεται μεταξύ του παράγοντα «Αφοσίωση και δέσμευση» και των παραγόντων «Οικονομικές απολαβές (μισθός)» και «Υλικές ανταμοιβές (π.χ.bonus, δώρα, άδεια, προαγωγή κ.λ.π)» με τις τιμές του συντελεστή να ανέρχονται σε 0,02 και 0,089 αντίστοιχα. Σχετικά αδύναμη σχέση παρατηρείται επίσης και μεταξύ των παραγόντων «Οικογενειακό περιβάλλον» και «Οικονομικές απολαβές (μισθός)» (0,121). Γι' αυτά τα ζευγάρια παραγόντων αν και η σχέση εξακολουθεί να είναι θετική, η αύξηση ή η μείωση της σημαντικότητας του ενός δεν έχει τον ίδιο ρυθμό αύξησης ή μείωσης με την σημαντικότητα του άλλου.

### **6.3 Συντελεστές συσχέτισης απόψεων δημοσίων υπαλλήλων για την Εργασία, τους Συναδέλφους και την Ηγεσία.**

Εφαρμόστηκε το τεστ συσχέτισης (Pearson) για τις απόψεις και εκτιμήσεις των δημοσίων υπαλλήλων σε θέματα σχετικά με την εργασία τους, τους συναδέλφους και την ηγεσία της υπηρεσίας τους προκειμένου να διαπιστωθεί εάν οι απόψεις στα θέματα αυτά συσχετίζεται μεταξύ τους είτε θετικά είτε αρνητικά και σε τι βαθμό ανέρχεται η συσχέτιση αυτή. Ακολουθεί αναλυτικός πίνακας των συντελεστών συσχέτισης.

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ - ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ- ΠΜΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Correlation matrix Pearson):

V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	<b>1</b>	<b>0,592</b>	<b>0,539</b>	0,135	<b>0,321</b>	<b>0,409</b>	-0,077	<b>0,450</b>	<b>0,353</b>	<b>0,326</b>	-0,110	-0,004	<b>-0,163</b>	<b>0,458</b>	<b>0,362</b>	<b>0,392</b>	<b>0,362</b>	<b>0,324</b>	<b>0,260</b>	<b>0,354</b>	<b>0,298</b>	<b>0,337</b>
2	<b>0,592</b>	<b>1</b>	<b>0,350</b>	<b>0,282</b>	0,118	<b>0,239</b>	0,108	<b>0,455</b>	<b>0,302</b>	<b>0,325</b>	-0,111	-0,066	-0,109	<b>0,268</b>	<b>0,247</b>	<b>0,266</b>	<b>0,262</b>	<b>0,181</b>	<b>0,177</b>	<b>0,217</b>	<b>0,200</b>	<b>0,236</b>
3	<b>0,539</b>	<b>0,350</b>	<b>1</b>	<b>0,149</b>	<b>0,260</b>	<b>0,537</b>	-0,071	<b>0,383</b>	<b>0,387</b>	<b>0,444</b>	<b>-0,185</b>	-0,093	<b>-0,225</b>	<b>0,679</b>	<b>0,550</b>	<b>0,487</b>	<b>0,496</b>	<b>0,540</b>	<b>0,480</b>	<b>0,517</b>	<b>0,505</b>	<b>0,575</b>
4	0,135	<b>0,282</b>	<b>0,149</b>	<b>1</b>	0,072	0,050	<b>0,298</b>	<b>0,256</b>	0,103	-0,011	<b>0,196</b>	0,078	0,094	0,073	0,045	0,091	0,051	0,055	0,086	0,003	0,061	0,044
5	<b>0,321</b>	0,118	<b>0,260</b>	0,072	<b>1</b>	<b>0,469</b>	0,079	<b>0,156</b>	0,044	<b>0,160</b>	<b>0,001</b>	0,019	-0,029	<b>0,308</b>	<b>0,263</b>	<b>0,233</b>	<b>0,298</b>	<b>0,161</b>	<b>0,250</b>	<b>0,225</b>	<b>0,235</b>	<b>0,244</b>
6	<b>0,409</b>	<b>0,239</b>	<b>0,537</b>	0,050	<b>0,469</b>	<b>1</b>	-0,071	<b>0,332</b>	<b>0,177</b>	<b>0,277</b>	-0,081	-0,120	-0,120	<b>0,521</b>	<b>0,488</b>	<b>0,391</b>	<b>0,416</b>	<b>0,390</b>	<b>0,405</b>	<b>0,424</b>	<b>0,411</b>	<b>0,438</b>
7	-0,077	0,108	-0,071	<b>0,298</b>	0,079	-0,071	<b>1</b>	0,065	0,071	-0,029	<b>0,354</b>	<b>0,226</b>	<b>0,390</b>	-0,124	<b>-0,140</b>	-0,132	-0,090	-0,076	-0,063	-0,029	-0,046	-0,089
8	<b>0,450</b>	<b>0,455</b>	<b>0,383</b>	<b>0,256</b>	<b>0,156</b>	<b>0,332</b>	0,065	<b>1</b>	<b>0,226</b>	<b>0,187</b>	-0,037	-0,041	-0,098	<b>0,359</b>	<b>0,309</b>	<b>0,365</b>	<b>0,339</b>	<b>0,298</b>	<b>0,343</b>	<b>0,356</b>	<b>0,306</b>	<b>0,303</b>
9	<b>0,353</b>	<b>0,302</b>	<b>0,387</b>	0,103	0,044	<b>0,177</b>	0,071	<b>0,226</b>	<b>1</b>	<b>0,663</b>	<b>-0,191</b>	-0,055	-0,071	<b>0,373</b>	<b>0,282</b>	<b>0,236</b>	<b>0,256</b>	<b>0,214</b>	<b>0,161</b>	<b>0,197</b>	<b>0,257</b>	<b>0,292</b>
10	<b>0,326</b>	<b>0,325</b>	<b>0,444</b>	-0,011	<b>0,160</b>	<b>0,277</b>	-0,029	<b>0,187</b>	<b>0,663</b>	<b>1</b>	<b>-0,321</b>	<b>-0,204</b>	<b>-0,251</b>	<b>0,401</b>	<b>0,432</b>	<b>0,326</b>	<b>0,347</b>	<b>0,283</b>	<b>0,323</b>	<b>0,278</b>	<b>0,372</b>	<b>0,432</b>
11	-0,110	-0,111	<b>-0,185</b>	<b>0,196</b>	<b>0,001</b>	-0,081	<b>0,354</b>	-0,037	<b>-0,191</b>	<b>-0,321</b>	<b>1</b>	<b>0,290</b>	<b>0,355</b>	<b>-0,214</b>	<b>-0,180</b>	-0,078	<b>-0,168</b>	<b>-0,169</b>	-0,102	-0,092	<b>-0,138</b>	<b>-0,144</b>
12	-0,004	-0,066	-0,093	0,078	0,019	-0,120	<b>0,226</b>	-0,041	-0,055	<b>-0,204</b>	<b>0,290</b>	<b>1</b>	<b>0,352</b>	-0,085	<b>-0,152</b>	-0,051	-0,090	-0,104	-0,105	-0,023	-0,119	-0,093
13	<b>-0,163</b>	-0,109	<b>-0,225</b>	0,094	-0,029	-0,120	<b>0,390</b>	-0,098	-0,071	<b>-0,251</b>	<b>0,355</b>	<b>0,352</b>	<b>1</b>	<b>-0,174</b>	<b>-0,320</b>	<b>-0,216</b>	<b>-0,231</b>	<b>-0,214</b>	<b>-0,197</b>	<b>-0,149</b>	<b>-0,224</b>	<b>-0,224</b>
14	<b>0,458</b>	<b>0,268</b>	<b>0,679</b>	0,073	<b>0,308</b>	<b>0,521</b>	-0,124	<b>0,359</b>	<b>0,373</b>	<b>0,401</b>	<b>-0,214</b>	-0,085	<b>-0,174</b>	<b>1</b>	<b>0,716</b>	<b>0,613</b>	<b>0,626</b>	<b>0,674</b>	<b>0,593</b>	<b>0,676</b>	<b>0,598</b>	<b>0,554</b>
15	<b>0,362</b>	<b>0,247</b>	<b>0,550</b>	0,045	<b>0,263</b>	<b>0,488</b>	<b>-0,140</b>	<b>0,309</b>	<b>0,282</b>	<b>0,432</b>	<b>-0,180</b>	<b>-0,152</b>	<b>-0,320</b>	<b>0,716</b>	<b>1</b>	<b>0,737</b>	<b>0,702</b>	<b>0,718</b>	<b>0,686</b>	<b>0,650</b>	<b>0,748</b>	<b>0,622</b>
16	<b>0,392</b>	<b>0,266</b>	<b>0,487</b>	0,091	<b>0,233</b>	<b>0,391</b>	-0,132	<b>0,365</b>	<b>0,236</b>	<b>0,326</b>	-0,078	-0,051	<b>-0,216</b>	<b>0,613</b>	<b>0,737</b>	<b>1</b>	<b>0,867</b>	<b>0,733</b>	<b>0,755</b>	<b>0,652</b>	<b>0,742</b>	<b>0,600</b>
17	<b>0,362</b>	<b>0,262</b>	<b>0,496</b>	0,051	<b>0,298</b>	<b>0,416</b>	-0,090	<b>0,339</b>	<b>0,256</b>	<b>0,347</b>	<b>-0,168</b>	-0,090	<b>-0,231</b>	<b>0,626</b>	<b>0,702</b>	<b>0,867</b>	<b>1</b>	<b>0,758</b>	<b>0,751</b>	<b>0,651</b>	<b>0,766</b>	<b>0,609</b>
18	<b>0,324</b>	<b>0,181</b>	<b>0,540</b>	0,055	<b>0,161</b>	<b>0,390</b>	-0,076	<b>0,298</b>	<b>0,214</b>	<b>0,283</b>	<b>-0,169</b>	-0,104	<b>-0,214</b>	<b>0,674</b>	<b>0,718</b>	<b>0,733</b>	<b>0,758</b>	<b>1</b>	<b>0,794</b>	<b>0,701</b>	<b>0,794</b>	<b>0,588</b>
19	<b>0,260</b>	<b>0,177</b>	<b>0,480</b>	0,086	<b>0,250</b>	<b>0,405</b>	-0,063	<b>0,343</b>	<b>0,161</b>	<b>0,323</b>	-0,102	-0,105	<b>-0,197</b>	<b>0,593</b>	<b>0,686</b>	<b>0,755</b>	<b>0,751</b>	<b>0,794</b>	<b>1</b>	<b>0,678</b>	<b>0,840</b>	<b>0,653</b>
20	<b>0,354</b>	<b>0,217</b>	<b>0,517</b>	0,003	<b>0,225</b>	<b>0,424</b>	-0,029	<b>0,356</b>	<b>0,197</b>	<b>0,278</b>	-0,092	-0,023	<b>-0,149</b>	<b>0,676</b>	<b>0,650</b>	<b>0,652</b>	<b>0,651</b>	<b>0,701</b>	<b>0,678</b>	<b>1</b>	<b>0,667</b>	<b>0,598</b>
21	<b>0,298</b>	<b>0,200</b>	<b>0,505</b>	0,061	<b>0,235</b>	<b>0,411</b>	-0,046	<b>0,306</b>	<b>0,257</b>	<b>0,372</b>	<b>-0,138</b>	-0,119	<b>-0,224</b>	<b>0,598</b>	<b>0,748</b>	<b>0,742</b>	<b>0,766</b>	<b>0,794</b>	<b>0,840</b>	<b>0,667</b>	<b>1</b>	<b>0,739</b>
22	<b>0,337</b>	<b>0,236</b>	<b>0,575</b>	0,044	<b>0,244</b>	<b>0,438</b>	-0,089	<b>0,303</b>	<b>0,292</b>	<b>0,432</b>	<b>-0,144</b>	-0,093	<b>-0,224</b>	<b>0,554</b>	<b>0,622</b>	<b>0,600</b>	<b>0,609</b>	<b>0,588</b>	<b>0,653</b>	<b>0,598</b>	<b>0,739</b>	<b>1</b>

Values in bold are different from 0 with a significance level  $\alpha=0,05$

Πίνακας 37 Συντελεστές συσχέτισης θεμάτων Εργασίας – Συναδέλφων - Ηγεσίας/Προϊσταμένου.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι υπάρχουν τόσο θετικές όσο και αρνητικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Με έντονη γραφή είναι οι συντελεστές συσχέτισης που θεωρούνται σημαντικοί, μικρού και μεγαλύτερου μεγέθους. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι αρνητικές συσχετίσεις δεν ξεπερνούν τις μικρές διαβαθμίσεις. Οι μεγαλύτεροι συντελεστές συσχέτισης παρατηρούνται, μεταξύ των μεταβλητών:

«Υπάρχει σωστή καθοδήγηση και ικανοποιητικός έλεγχος στην εκτέλεση των καθηκόντων μου» και «Δίνει ξεκάθαρες οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου» (0,869).

«Θεωρώ ότι είναι άξιος για την θέση που κατέχει» και «Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες σε περιόδους κρίσης και δίνει λύσεις σε προβλήματα» (0,840).

«Θεωρώ ότι είναι άξιος για την θέση που κατέχει» και «Είναι υποστηρικτικός όταν βρεθώ σε δύσκολη θέση σε σχέση με την εργασία μου» (0,794).

«Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες σε περιόδους κρίσης και δίνει λύσεις σε προβλήματα» και «Είναι υποστηρικτικός όταν βρεθώ σε δύσκολη θέση σε σχέση με την εργασία μου» (0,794).

Οι πιο αδύναμες σχέσεις εμφανίζεται ανάμεσα στις μεταβλητές:

«Υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων μου» και «Είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές μου απολαβές» (0,001).

«Ενθαρρύνει την ελευθερία και την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους του» και «Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό» (0,003).

«Ενθαρρύνει την ελευθερία και την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους του» και «Η επίτευξη των στόχων στην εργασία μου είναι καθαρά ατομική προσπάθεια» (-0,023)

«Ενθαρρύνει την ελευθερία και την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους του» και «Νιώθω αδικημένος από τον όγκο εργασίας που μου ανατίθεται» (-0,029).

«Υπάρχει συνεργασία και συναδελφικότητα μεταξύ των συναδέλφων μου» και «Νιώθω αδικημένος από τον όγκο εργασίας που μου ανατίθεται.», (-0,029).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα – περιορισμοί

### 7.1 Συμπεράσματα της έρευνας για τους παράγοντες εργασιακής επίδοσης.

Ο πρωταρχικός στόχος της έρευνας αυτής ήταν η ανάδειξη των παραγόντων που κατά την άποψη των δημοσίων υπαλλήλων παίζουν τον κυρίαρχο ρόλο στην εργασιακή τους επίδοση. Οι πέντε πιο σημαντικοί παράγοντες που υποδείχθηκαν από τους ερωτηθέντες είναι «Ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας», «Ικανοποίηση από την ενασχόληση με το εργασιακό αντικείμενο», «Οικονομικές απολαβές (μισθός)», «Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους» και «Συνθήκες εργασίας (υγιεινή, ευχάριστο περιβάλλον κ.λ.π)».

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα με προηγούμενες σχετικές έρευνες (Χρυσοστόμου, 2013), οι παράγοντες που ξεχώρισαν σε αυτές είναι «Η αίσθηση ικανοποίησης και αυτοεκτίμησης από την εργασία» που αποτελούν επίσης εσωτερικό κίνητρο καθώς και παράγοντες όπως «Το ευχάριστο περιβάλλον», «Οι διαπροσωπικές σχέσεις» και η «Αξιοκρατική αξιολόγηση». Γενικότερα παρατηρείται συμφωνία ως προς το γεγονός ότι υψηλά στην κατάταξη της αξιολόγησης από τους ερωτώμενους βρίσκονται κυρίως παράγοντες που έχουν να κάνουν με θέματα εσωτερικής παρακίνησης και ικανοποίησης και όχι τόσο με τα υλικά αγαθά και οικονομικά ζητήματα, παρά το γεγονός ότι η όλη έρευνα διεξάχθηκε υπό το πρίσμα της οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών.

Άλλες σημαντικές πληροφορίες που προέκυψαν από την έρευνα είναι ότι οι απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων δεν διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ τους ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Στοιχεία όπως το φύλλο, το μορφωτικό επίπεδο ακόμα και η θέση ευθύνης δεν φαίνεται να επηρεάζουν τις αντιλήψεις ως προς τους παράγοντες για τους οποίους ρωτήθηκαν. Εξάιρεση αποτελούν κάποιες ομάδες κατηγοριών για ορισμένους παράγοντες που εμφανίζονται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα.

Κατηγορία	Παράγοντας	Σχόλια
-----------	------------	--------



ομάδας	εργασιακής επίδοσης	
Ηλικία	Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους	Οι νεότεροι σε ηλικία αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στον παράγοντα των διαπροσωπικών σχέσεων απ' ότι οι άνω των 56 και η ομάδα των 36-45 ετών
Φύλλο	Παροχή βοήθειας από τους ανωτέρους μου	Οι γυναίκες αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στον παράγοντα «Παροχή βοήθειας από τους ανωτέρους μου» σε σύγκριση με τους άνδρες
Χρόνια προϋπηρεσίας	Αφοσίωση και δέσμευση	Οι «νέοι» στο δημόσιο με έως 10 χρόνια προϋπηρεσίας αποδίδουν στην αφοσίωση την μικρότερη σημαντικότητα με σημαντική απόκλιση από τις υπόλοιπες ομάδες προϋπηρεσίας.
Θέση ευθύνης	Συναίσθημα επάρκειας και αυτονομίας	Τα άτομα με θέση ευθύνης αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στον παράγοντα «Συναίσθημα επάρκειας και αυτονομίας».
Θέση ευθύνης	Αφοσίωση και δέσμευση	Τα άτομα με θέση ευθύνης αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στον παράγοντα «Αφοσίωση και δέσμευση».
Θέση ευθύνης	Σχέσεις με τους ανωτέρους μου	Τα άτομα με θέση ευθύνης αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στον παράγοντα «Σχέσεις με τους ανωτέρους μου».

**Πίνακας 38 Σημαντικότερες διαφοροποιήσεις απόψεων ως προς την σημαντικότητα των παραγόντων της εργασιακής απόδοσης.**

Επιπλέον σε μια προσπάθεια περεταίρω ανάλυσης εξετάστηκε η συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή επίδοση των δημοσίων υπαλλήλων. Είναι ιδιαίτερου ενδιαφέροντος το γεγονός της ύπαρξης μόνο θετικών συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων και των περισσότερων σε σημαντικό βαθμό. Αδύναμη σχέση διαπιστώθηκε μόνο μεταξύ του παράγοντα «Αφοσίωση και δέσμευση» και των παραγόντων που αφορούσαν οικονομικά και υλικά ζητήματα καθώς και μεταξύ των παραγόντων «Οικογενειακό περιβάλλον» και «Οικονομικές απολαβές».

## 7.2 Συμπεράσματα της έρευνας για την εργασιακή επίδοση.

Ως προς την εργασιακή επίδοση τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα είναι ιδιαίτερα ενδιαφέροντα. Η ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι με υψηλή εργασιακή παρακίνηση (εσωτερική ή εξωτερική) εμφανίζουν και υψηλή εργασιακή επίδοση. Σε περεταίρω ανάλυση ο συντελεστής συσχέτισης των δύο αυτών μεταβλητών υπολογίστηκε στο 0,245 και ανέδειξε την σε σημαντικό βαθμό αναλογικότητα μεταξύ τους, δηλαδή όσο μεγαλύτερη η παρακίνηση του εργαζομένου τόσο υψηλότερη και η εργασιακή του επίδοση.

Παρόμοια συμπεράσματα προέκυψαν και ως προς την εργασιακή επίδοση των δημοσίων υπαλλήλων και το συναίσθημα της αφοσίωσης και δέσμευσης στην υπηρεσία και στους στόχους αυτής, δηλαδή οι δημόσιοι υπάλληλοι με έντονο το συναίσθημα της αφοσίωσης παρουσιάζουν υψηλή εργασιακή επίδοση. Σε αυτήν την περίπτωση ο συντελεστής συσχέτισης ανήλθε στα 0,288.

Αντίθετα συμπεράσματα προέκυψαν στην περίπτωση της μεταβλητής των οικονομικών απολαβών, όπου ότι η εργασιακή απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων δεν επηρεάζεται από το πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν σε σχέση με τις οικονομικές τους απολαβές, γεγονός που επαληθεύεται και από το πολύ μικρό συντελεστή συσχέτισης των δύο μεταβλητών ύψους 0,01, ο οποίος αναδεικνύει την σχεδόν ανύπαρκτη αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

## 7.3 Περιορισμοί

Οι βασικότεροι περιορισμοί αυτής της μελέτης ήταν το μέγεθος του δείγματος, ο χρόνος και ο χώρος. Ο πληθυσμός της έρευνας ανήλθε στα 209 άτομα. Παρόλο που δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλος, θεωρείται αντιπροσωπευτικός, καθώς καλύπτει όλα τα μορφωτικά επίπεδα, τις ηλικίες και την παλαιότητα στον χώρο. Ο χρόνος που διέθετε ο ερευνητής για τη διεξαγωγή της έρευνας ήταν επίσης σημαντικός περιορισμός. Περισσότερος διαθέσιμος χρόνος θα μπορούσε να προσφέρει την ευκαιρία να αυξηθεί το μέγεθος του δείγματος ή ακόμα και να διεξαχθούν αντιπροσωπευτικές συνεντεύξεις. Επιπλέον, ο περιορισμός των λέξεων και οι προδιαγραφές ήταν

σημαντικοί λόγοι για να μην είναι δυνατή η παράθεση όλων των αναλύσεων που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων τους.

#### **7.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Καθ' όλη τη διάρκεια παρούσας έρευνας και με το πέρας αυτής διαπιστώθηκαν σημαντικές βελτιώσεις σχετικά με την επέκταση της έρευνας και την βαθύτερη ανάλυση ζητημάτων που εξετάστηκαν. Όσον αφορά τη συλλογή δεδομένων, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικοί τύποι πηγών, όπως συνεντεύξεις και μελέτες περιπτώσεων δημόσιων υπηρεσιών, προκειμένου να συλλεχθούν περισσότερα και εγκυρότερα δεδομένα. Για πιο αξιόπιστα αποτελέσματα, το μέγεθος του πληθυσμού θα μπορούσε να είναι μεγαλύτερο. Θα ήταν πραγματικά ενδιαφέρον να εξεταστεί η γνώμη δημοσίων υπαλλήλων από διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας π.χ. προϊσταμένων, διευθυντών, γενικών διευθυντών, γενικών γραμματέων κ.λ.π και να διαπιστωθεί αν υπάρχουν ομοιότητες στις αντιλήψεις καθώς και πως διαμορφώνονται οι απόψεις όσο ανεβαίνει κανείς στην ιεραρχία. Η σύγκριση με στοιχεία που υπάρχουν για τα ζητήματα αυτά για τα χρόνια πριν από την κρίση θα μπορούσε επίσης να αποτελέσει στόχο περαιτέρω έρευνας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- aftodioikisi.gr. (2017, 01 25). *Δημόσιο στα πρόθυρα «τρίτης ηλικίας» -Ποια η ανθρωπογεωγραφία των υπαλλήλων.* Ανάκτηση από <http://www.aftodioikisi.gr/ergasiaka-ypallilwn-ota/dimosio-sta-prothira-tritis-ilikias-poia-anthropogeografia-ton-ipallilon/>.
- Akrivos, C., & Koutras, G. (2009). Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality. *Proceedings of the 2nd International Conference: Quantitative and Qualitative Methologies in the Economic and Administrative Sciences.* T.E.I of Athens, Greece, 25-27 May 2009.
- Allen, G. (1998). *Motivating.* Dallas: Community College District.
- Andrews, R. K. (1969). Προλογικό Σημείωμα. Στο B. Chester, *The Function of the executive.*
- Ankudinof, A., Lebedev, O., & Sachenkov, A. (2015). Empirical Analysis of Job Satisfaction Determinants in Russia, *Asian Social Science. Published by Canadian Center of Science and Education, 11(4).*
- Atif, J. (2010). Employee retention relationship to training and development:A compensation perspective. *African journal of business administration, 5(7),* σσ. 2679-2685.
- Baard, P., Deci, E., & Ryan, R. (2004). The relation of intrinsic need satisfaction to performance and well being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, σσ. 2045-2068.*
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive.* Cambridge: Harvard University Press.
- Bartels, J., Druyn, A., De Jong, M., & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior(28),* σσ. 173–190.

- Barzoki, A., Attafar, A., & Jannati, A. (2012). An analysis of factors affecting the employees motivation based on Herzbergs Hygiene factors theory. *Australian journal of basic applied science*, 6(8), σσ. 115-123.
- Bass, M. B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Belias, D., koustelios, A., Koutiva, M., Zournatzi, E., & Varsamis, K. (2014). Motivation and Job Satisfaction among Greek Bank Employees. *Prime*, 7, σσ. 71-87.
- Berry, M. L., & Houston, P. J. (1993). *Psychology at work*. Madison: Brown and Benchmark.
- Bourantas, D., & Papalexandris, N. (1999). Personality traits discriminating between employees in public and private sector organizations. *International journal of human resource management*, σσ. 858-869.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, σσ. 685-711.
- Brinia, V., & Papantoniou, E. (2016). High school principals as leaders: styles and sources of power. *International Journal of Educational Management*, 4(30), σσ. 520-535.
- Bryan, A. (2008). *Social research Methods*. New York: Oxford University.
- Bryan, A. (2008). *Social Research Methods* (3rd edition εκδ.). New York: Oxford University Press.
- Burgess, S., & Ratto, M. L. (2003). The role of incentives in the public sector issues and evidence. *Oxford Review Of Economic Policy*(19), σσ. 285-300.
- Burns, M. J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bush, B. J., & Frohman, L. A. (1991). Communication in a “network” organization. *Organizational Dynamics*, 20, σσ. 23-35.

- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel review*, σσ. 356-377.
- Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., & Monovasilis, T. (2015). Employees motivation and satisfaction in light of economic recession: Evidence of Grevena Prefecture. *Procedia economics and finance*, σσ. 136-145.
- Cohen, L. (1992). A poewr primer. *Psychological Bulletin*, 112, σσ. 155-159.
- Cohen, L., & Manion, L. (2007). *Research methods in education(6th ed)*. London: Routledge.
- Creswell, W. J., & PLano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research (2nd ed)*. Thousand Oakes: CA: Sage.
- Cummings Larry, L. (1982). Oranizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, σσ. 541-579.
- Dewck, C., & Elliot, E. (1983). Achievement motivation. *Handbook of child psychology.Socialization , personality ans social development*, σσ. 215-239.
- Dimitriadis, E., Chatzopoulou, P., Theriou, N., & Madytinis, D. (2003). Motivation in the eorkplace as o competitive advantage. Empirical research in idnustrial units of Nothern Greece. [http://abd.teikav.edu.gr/articles\\_th/motivation.pdf](http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/motivation.pdf).
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead: Long live Digital era Governance. *Journal of public administration research and theory*, σσ. 467-495.
- Eccles, J., & Wigfield, A. (1985). Teacher expectations and student motivation. Στο J. Dusek, *Teacher expectancies* (σσ. 93-117). Hillsdale.
- Folorunso, O. (2014). Exploring the effect of organizational commitment, dimension on employee performance: An empirical evidence from academic staff of Oyo State Owned Tertiary institutions. *The Nigerian Polytechnic for Human Resource Management (SHRM) journal.*, σ. 6.
- Gange, M., & Deci, E. (2005). Self determination theory an work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, σσ. 331-362.

- Ghimire, J., Gupta, R., Kumal, A., Mahato, R., Bhandari, R., & Thapa, N. (2013). Factors associated with the motivation and de-motivation of health workforce in Nepal. *Nepal Health Res*, 11(24), σσ. 112-118.
- Gkorezis, P., & Petridou, E. (2012). The effect of extrinsic rewards on public and private sector employees psychological empowerment: a comparative approach. *International journal of human resource management*, 23(17), σσ. 3596-3612.
- Goleman, D. (1988). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goopinath, C., & Becker, E. T. (2000). Communication, procedural justice and employee attitudes: Relationships under conditions of divestiture. *Journal of Management*, 26, σσ. 63–83.
- Goud-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practise on employee outcomes: an analysis of public sector workers. *Public management review*, σσ. 1-24.
- Grammatikopoulos, A., Koupidis, A., Moralis, D., Sandrazamis, A., Athanasiou, D., & Giouzepas, I. (2013). Job motivation factors and performance incentives as efficient management tools. A study among mental health professionals. *Aechives of Hellenic Medicine*, 30(1), σσ. 46-58.
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurment of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*(17), σσ. 425-448.
- Gronlick, W., & Ryan, R. (1987). Autonomy in childrens' learning: an experimental individual difference investigation. *Journal of personality and social psychology*, σσ. 890-898.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties:a new architecture for leadership. *Educational management and administration*, σσ. 317-338.
- Haenisch, J. P. (2012). Factors affecting thw Produvtivity of Government Workers. *Open Sage*.

- Hallberg, U., & Schaufeli, W. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), σ. 19.
- Hartel J, K., Schmidt F, L., & Hayes T, L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, σσ. 268-279.
- Herzberg, F. (1966). *Work an the nature of man*. New York: New American Library.
- Herzberg, F. (1968/2003). One more time:how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, σσ. 87-96.
- Houston, D. (2000). Public-Service motivation.A multivariable test. *Jouranal of public administration research and theory*, σσ. 713-727.
- Judge, A., Thoresen, J., Bono, E., & Patton, K. (2001). The job satisfaction and job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, σσ. 376-407.
- Judge, T., & Kammeyer-Mueller, J. (2012). Job Attidues. *Annual review of psychology*, σσ. 341-367.
- Kacmar, M. K., Witt, A. L., Zivnuska, S., & Gully, M. S. (2003). The interactive effect of leader–member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 88, σσ. 764–772.
- Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology-Methods and Techniques*. New Delhi: New Age International.
- Kothari.C, R. (2004). *Research methodology - Methods and techniques*. New Delhi: New Age International.
- Kuvaas, B. (2008). A test of hypotheses derived from self- determination theory among public sector. *Employee Relations*, 31(1), σσ. 39-56.
- Latham, G. P., Locke, E. A., & Fassina, N. E. (2002). The High Performance Cycle: Standing the test of tima. Στο S. Sonnentag, *Psychological Management of Indivitual Performance*. West Sussex: John Wiley and Sons, LTD.



- Lewis G, B., & Frank S, A. (2000). Who wants to work for the government? *Public administration review*, σσ. 597-620.
- Locke, A. E., Shaw, N. K., Saari, M. L., & Latham, P. G. (1981). Goal setting and task performance 1969-1980. *Psychological Bulletin*(90), σσ. 125-152.
- Macey W, H., & Schneider, B. (2008). Engaged in egagement: we are delighted we did it. *Industrial and organizational psychology*, σσ. 76-83.
- Mafini, C., & Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), σσ. 1-13.
- Manolopoulos, D. (2007). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Empolyee Relations*, σσ. 63-85.
- Manolopoulos, D. (2008). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal Of Human Recource Management*, σσ. 11738-1762.
- Markovits, Y., Boer, D., & Dick, R. (2013). Economic crisis and the employee. The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment and self regulation. *European Management Journal*.
- Markovits, Y., Davis.A, J., & Van Dich, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employess. *International journal of Cross-Cultural management*, σσ. 77-79.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Meyer J, B., & Allen, J. (2004). *TCM Employee commitment survey academic users guide*. University of Wester Ontario.
- Mitchell,t, R. (1979). Organizational Behavior. *Annual Review Of Psychology*, σσ. 234-281.
- Mollet Eliphaz, R., Mulongo, S. L., & Razia, M. (2017, May 17). The influence of performance apraisal practices on employee productivity: A case of Muheza

District Tanzania. *Issues in Business Management and Economics*, 5(4), σσ. 45-59.

Muchinsky, P. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, σσ. 592–607.

Negin, M., Omid, M., & Ahmad, B. (2013). The impact of organizational commitment on employee's job performance: A study of Meli Bank. *International J. Contemporary Res. Bus*, 5(5), σσ. 164-171.

Northouse P, G. (2010). *Leadership , theory and practise*. CA: Thousands Oaks.

O'Reilly, A. (1977). Superiors and peers as information sources, work group supportiveness, and individual decision making performance. *Journal of Applied Psychology*, 62, σσ. 632–635.

Ormrod, J. E. (2008). *Human Learning*. New Jersey: Upper Seddle River.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How to Entrepreneurial Spirits is Transforming the Public Sector*. New York: Benguin Books.

O'Shea, D., Monaghan, S., & Ritchie, T. (2014). Early career attitudes and satisfaction during recession. *Journal of managerial psychology*, 29(3), σσ. 226-245.

Perry, J., & Wise, L. (1990). The motivation bases of public service. *Public administration review*, σσ. 367-373.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School.

Pintrich, R., Marx, W., & Boyle, A. (1993). Beyond cold conceptual change. The role of motivational beliefs and classroom contextual factors in the process of conceptual change. *Review of educational research*, σσ. 167-199.

Porter, L., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and Pergormance*. Homewood: Irwin-Dorsey.

Rainey, H. (1997). *Undersranding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey Bass.

- Raja Muhammand, A., & Faraz Ahmed, W. (2013). Factors influencing job satisfaction in Public Healthcare Sector of Pakistan. *Global Journal Of Management and Business Research Administration*.
- Rajhas, K. (2012). Effective organizational communication.A key to employee motivation and performance. *Interscience management review*, σσ. 81-85.
- Reginald G, U., & SungMin, P. (2017). Qyality of leadership and public sector motivation: A social exchange perspective on employee engagement. *International journal of public sector management*, σσ. 270-285.
- Riketta, M. (2008). The Casual Relation Between Job Attitudes and Performance: A meta-analysis of Panel Studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), σσ. 472-481.
- Ritz, A. (2009). Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International review of administrative sciences*, σσ. 53-57.
- Robbins, S. (2001). *Basic motivations concepts*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judges, D. (2008). *Organizational behavior*. New Jersey: 13th ed. Prentice Hall Inc.
- Roberts, H. K., & O'Reilly, A. C. (1974). Measuring organizational communication roles in organization. *Academy of Management Journal*, 22, σσ. 42-57.
- Roberts, H. K., & O'Reilly, A. C. (1979). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59, σσ. 321–326.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R., & Shadur, M. A. (1998). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes and employee performance: the interal role of comunication. *Human Resource Management*, σσ. 277-293.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic an Extrinsic Motivations:Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Edycational Phycology*, σσ. 54-67.
- Sarks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *J. Manag. Psychology*, 21(7), σσ. 600-619.

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhil, A. (2009). *Research Methods for Business Students, 5th edition*. Essex, England: Pearson Education Ltd.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhil, A. (2009). *Research methods for business students*. Essex England: Pearson Education.
- Schleider, D., Greguras, G., & Watt, J. (2004). Reexamining the job satisfaction-performance relationship: The complexity of attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), σσ. 165-177.
- Schweiger, M. D., & DeNisi, S. A. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*(34), σσ. 110-135.
- Shilpee, D. A., Damodar, S., & Seema, S. (2012). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviors. *Employee Relations*, 35, σσ. 173-199.
- Sivanathan, N., & Fekken G, C. (2002). Emotional Intelligence, moral reasoning, and transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, σσ. 198-204.
- Smidts, A., Pruyn, H. T., & vanRiel, M. C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*(49), σσ. 1051–1062.
- Snyder, A. K., & Morris, H. J. (1984). Organizational Communication and Performance. *Journal of Applied Psychology*(69), σσ. 461-465.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of curriculum studies*, σσ. 3-34.
- Stefanidis, D. (2012). *Motivation, Motivators, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Air Force's Officers*,. Ανάκτηση από <http://www.geetha.mil.gr/media/1.vima-ell-strat-skepsis/2013/meleth-gia-strathgikh-skepsh.pdf>.

- Stephens, C., & Long, N. (2000). Communication with police supervisors and peers as a buffer of work-related traumatic stress. *Journal of Organizational Behavior, 21*, σσ. 407-424.
- Stipek, D. (1998). *Motivation to learn*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Tepper, J. B., Moss, E. S., Lockhart, E. D., & Carr, C. J. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal, 50*, σσ. 1169–1180.
- Tsai, M., Chuang, S., & Hsien, W. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality, 37*, σσ. 825-834.
- VanWart, M. (2003). Public sector leadership theory: an assessment. *Public administration review, σσ. 214-228*.
- Viogoda-Gadot, E., Eldor, L., & Schohat, L. M. (2013). Engage them to public service conceptualization and empirical examination of employee engagement in public administration. *The american review of public administration, σσ. 518-538*.
- Vonn M, L., Lo M, C., & Ayob N, B. (2011). The influence of leadership styles on employees job satisfaction in public sector organization in Malaysia. *International Journal Of Business Management, σσ. 24-32*.
- Vroom, H. V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weiner, B. (1990a). History of motivational research in education. *Journal of educational psychology, σσ. 616-622*.
- Wille, A. (2009). Political and administrative leadership in reinvented European Commission. Στο A. Raffel, P. Lesink, & A. Middlebrooks, *Public sector leadership: international challenges and perspectives* (σσ. 125-144). MA: Edward Elgar Publishing.

- Wright B, E. (2001). Public Sector Work Motivation: A review of current literature and revised conceptual model. *Journal o public administration research an theory*, σσ. 559-586.
- Wright B, E. (2004). The role of work contex in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of public administration research and theory*, σσ. 59-78.
- Xu, J., & Thomas, C. (2011). How can leaders acheive high empoloyee engagement. *Leadership and organizational development*.
- Yang, T.-M., & Maxwell, T. A. (2011). Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal,intra-organizational and inter-organizational success factors. *Government Information Quarterly*, σσ. 164-175.
- Zimmerman, S., Sypher, D. B., & Haas, W. J. (1996). A communication metamyth in the workplace:The assumption that more is better. *Journal of Business Communication*, 33, σσ. 185-204.
- Zopiadis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. (2013). Job involement, commitment, satisfaction and turnover. *Tourism management*, σσ. 129-140.
- Αβδμιώτης, Σ. (2017). *Πανεπιστημιακές Σημειώσεις για το ΠΜΣ Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: ΑΤΕΙ.
- Γωνίδα, Ε. (2012). Κίντρα και μάθηση: Ο ρόλος του σχολείου και της οικογένειας. Στο Χ. Χατζηχρήστου, & Η. Μπεξεβέγκης, *Θέματα Ανάπτυξης και Προσαρμογής των Παιδιών στην Οικογένεια και στο Σχολείο*. Πεδίο.
- Δαλακούρα, Α. (2006). *Ανάπτυξη Ηγετών από Ηγέτες- Ο ρόλος των γραμματικών στελεχών και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Διδακτορική Διατριβή/ Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Διερωνίτου, Ε., & Βασιλειάδου, Δ. (2014). Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση. *Έρκυνα,Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων*(3ο ), σσ. 92-108.
- Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Σχολική Ηγεσία και Διοίκηση*. Αθήνα: Γρηγόρης.

- Kettl, D. (2000). *The Global Management Revolution*. Washington DC: Brookings Institution.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καρατζιά-Σταυλωτή, Ε., & Λαμπρόπουλος, Χ. (2006). *Αξιολόγηση Αποτελεσματικότητας και Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Gutenberg.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.
- Κωντανά, Θ. (2011). *Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η Μελέτη περίπτωσης του ΕΚΔΑΑ*. Αθήνα: ΕΣΤΑ.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
- Παπαναστασίου, Ε., & Παπαναστασίου, Κ. (2016). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Λευκωσία: Τυπογραφείο Καϊλας Γ Έκδοση.
- Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε. (2008). Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες. *Ανοιχτή Εκπαίδευση: το περιοδικό για την ανοιχτή και την εξ αποστάσεως εκπαίδευση και την εκπαιδευτική τεχνολογία*, σσ. 72-81.
- Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε.-Α. (2008). Μεθοδολογία Ποιοτικής Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες. *Ανοιχτή Εκπαίδευση: Το περιοδικό για την Ανοιχτή και την εξ' αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία*, σσ. 72-81.
- Πλατσίδου, Μ., & Γωνίδα, Ε. (2005). Θεωρίες Κινήτρων στον Εργασιακό Χώρο. Στο Α. Καψάλης, *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. . Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Σαρμανιώτης, Χ. (2005). *Μαναντζμεντ*. Αθήνα: Γκιούρδας.
- ΦΕΚ ΑΡ ΦΥΛΛΟΥ 65. (2010). Ν. 3845/2010. ΑΘΗΝΑ: Εφημερίδα της Κυβέρνησης  
Αρ. Φύλλου 65.

Φιλίππου, Ι. (2017). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα στην Κύπρο, τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων και βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης για αύξηση της παραγωγικότητας*. Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Χρυσοστόμου, Ν. (2013). *Παρακίνηση εργαζομένων στο Δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των Δημοσίων Υπαλλήλων*. Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**Α. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες ομάδες παραγόντων που θεωρούνται σημαντικοί για την εργασιακή επίδοση των υπαλλήλων στο Δημόσιο Τομέα. Λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες της οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών στη χώρα μας, υποδείξτε τον βαθμό σημαντικότητας του κάθε παράγοντα ξεχωριστά, χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα των πέντε σημείων. (1=καθόλου σημαντικός, 2=λίγο σημαντικός, 3=μέτρια σημαντικός, 4=πολύ σημαντικός, 5=πάρα πολύ σημαντικός.)**

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	1	2	3	4	5
ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ικανοποίηση από την ενασχόληση με το εργασιακό αντικείμενο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ικανοποίηση του συναισθήματος προσφοράς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
αναγνώριση της προσφοράς από συναδέλφους και προϊσταμένους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
συναίσθημα επάρκειας και αυτονομίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



αφοσίωση και δέσμευση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
οικονομικές απολαβές (μισθός)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
υλικές ανταμοιβές (π.χ.bonus, δώρα, άδεια, προαγωγή κ.λ.π)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ιεραρχική ανέλιξη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
συνθήκες εργασίας (υγιεινή, ευχάριστο περιβάλλον κ.λ.π)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
συναίσθημα ασφάλειας για την παραμονή στην εργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους (συντροφικότητα, συνεργασία κ.λ.π.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
οικογενειακό περιβάλλον	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
κοινωνικές-πολιτικές-οικονομικές συνθήκες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
κοινωνική θέση, καταξίωση, γόητρο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
σχέσεις με τους ανωτέρους μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
επικοινωνία με τους ανωτέρους μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
εποπτεία από τους ανωτέρους μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
παροχή βοήθειας από τους ανωτέρους μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται πλήρως οι ικανότητες και τα προσόντα μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**B. Διατυπώστε την άποψή σας για τα παρακάτω θέματα, λαμβάνοντας υπόψη τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης στην χώρα μας, χρησιμοποιώντας την**

**παρακάτω κλίμακα των πέντε σημείων (1=καθόλου, 2=λίγο , 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ).**

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΜΑΤΩΝ	1	2	3	4	5
Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο της εργασίας μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Νιώθω ότι προσφέρω και βοηθώ τους συναθρώπους μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η προσφορά μου στην εργασία αναγνωρίζεται από συναδέλφους και προϊσταμένους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές μου απολαβές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η διοίκηση επαινεί και ανταμείβει την προσπάθειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Νιώθω αδικημένος από τον όγκο εργασίας που μου ανατίθεται.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Νιώθω αφοσίωση για την εργασία μου και δέσμευση για την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έχω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχει συνεργασία και συναδελφικότητα μεταξύ των συναδέλφων μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η επίτευξη των στόχων στην εργασία μου είναι καθαρά ατομική προσπάθεια.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχει διαφορά στον όγκο της εργασίας που ανατίθεται στον κάθε υπάλληλο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Υπάρχει αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από τους προϊσταμένους μου στην εκτέλεση των καθηκόντων μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είναι δίκαιος και ασκεί ίση μεταχείριση στους υφισταμένους του.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δίνει ξεκάθαρες οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχει σωστή καθοδήγηση και ικανοποιητικός έλεγχος στην εκτέλεση των καθηκόντων μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είναι υποστηρικτικός όταν βρεθώ σε δύσκολη θέση σε σχέση με την εργασία μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες σε περιόδους κρίσης και δίνει λύσεις σε προβλήματα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενθαρρύνει την ελευθερία και την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους του.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Θεωρώ ότι είναι άξιος για την θέση που κατέχει.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχει σωστή επικοινωνία και συνεννόηση με τους ανώτερους στην διοικητική ιεραρχία.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Γενικά αισθάνεστε ότι το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης στην εργασία σας τα χρόνια της οικονομικής κρίσης είναι:

- Πολύ χαμηλό
- Χαμηλό
- Ικανοποιητικό
- Σχετικά υψηλό
- Υψηλό

Πώς θα αξιολογούσατε την απόδοσή σας στην εργασία σας τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης;

- Κακή
- Χαμηλή

- Μέτρια
- Καλή
- Υψηλή

Πόσο έχει διαφοροποιηθεί η αποδοτικότητά σας στην εργασία κατά την οικονομική κρίση των τελευταίων ετών;

- Λιγότερο αποδοτικός/ή
- Το ίδιο αποδοτικός/ή
- Περισσότερο αποδοτικός/ή

**Γ. Ποια από τα παρακάτω χαρακτηριστικά θεωρείται αναγκαία ώστε ο προϊστάμενός σας να σας εμπνέει και τα επιδρά θετικά στην εργασιακή σας επίδοση.**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	1	2	3	4	5
Υποστηρικτικός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δίκαιος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αυστηρός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να αναγνωρίζει και να ανταμείβει την προσπάθεια των υφισταμένων του	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να βρίσκει λύσεις σε προβλήματα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καθοδηγητικός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να έχει πολύ καλή γνώση του αντικειμένου της εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να κρατά ισορροπίες και να κατευνάζει τα πνεύματα σε στιγμές έντασης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να αναλαμβάνει ευθύνες και παίρνει να πρωτοβουλίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Να ελέγχει στενά τους υπαλλήλους και να τους πιέζει για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να δίνει ελευθερίες και να ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους του.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Δ. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Φύλλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

Έγγαμος

- Ναι
- Όχι

Ηλικία

- 24-35
- 36-45
- 46-55 ετών
- > 55

Μορφωτικό επίπεδο

- Κάτοχος απολυτηρίου λυκείου
- Πτυχιούχος ΤΕΙ
- Πτυχιούχος / Διπλωματούχος ΑΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
- Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

Χρόνια Προϋπηρεσίας στο Δημόσιο

- έως 10 έτη
- 11-20 έτη
- 31-30 έτη
- πάνω από 30 έτη

Κατέχετε θέση ευθύνης;

- Ναι
- Όχι