

ΔΗΜΗΤΡΗ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑ - ΝΑΝΣΥ ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ

**ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ
ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟ
ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

Περίληψη

Εισαγωγή

Σύντομη αναφορά στη διεθνή βιβλιογραφία

Θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας

Χαρακτηριστικά εργασίας

Χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος εργασίας

Η ηγετική συμπεριφορά προϊσταμένου

Οργανωσιακό κλίμα

Χαρακτηριστικά προσωπικότητας

Μεθοδολογία

Το δείγμα

Αποτελέσματα της έρευνας

Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση

Διαφορές μεταξύ Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα ως προς την ικανοποίηση, αφοσίωση, παρακίνηση και αδιαφορία των εργαζομένων

Διαφορές μεταξύ Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα ως προς τους προσδιοριστικούς παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων

Συμπεράσματα και προτάσεις

Βιβλιογραφικές αναφορές

Παράρτημα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή στηρίζεται στα αποτελέσματα εμπειρικής μελέτης που έγινε σε ένα δείγμα 1.891 εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα. Σκοπός της έρευνας ήταν να εντοπιστούν οι παράγοντες εκείνοι που προσδιορίζουν τη διάθεση για απόδοση και να εξεταστεί ο βαθμός συμμετοχής τους στην αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων, οργανισμών και υπηρεσιών του δείγματος. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο Δημόσιος Τομέας υστερεί έναντι του Ιδιωτικού σε ό,τι αφορά την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού εξαιτίας μιας σειράς παραγόντων, κυριότεροι από τους οποίους είναι: τα χαρακτηριστικά του περιεχομένου εργασίας, η σύνδεση προσπαθειών-απόδοσης-αμοιβών, η ποιότητα ηγετικής συμπεριφοράς σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και το γενικότερο κλίμα που επικρατεί.

Με βάση τα συμπεράσματα της εμπειρικής έρευνας, οι συγγραφείς προτείνουν τους άξονες γύρω από τους οποίους πρέπει να στραφούν οι προσπάθειες για βελτιωτικές αλλαγές στο Δημόσιο Τομέα.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αρκετές έρευνες σε ανεπτυγμένες κυρίως χώρες έχουν δείξει ότι η διαφορά της αποτελεσματικότητας μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στη διαφορά που υπάρχει στη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση (Buchanan 1974, Solomon 1986). Συνεπώς η εξήγηση της τελευταίας διαφοράς είναι χρήσιμη για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα μέσω της εφαρμογής κατάλληλου μανάτζμεντ του ανθρώπινου παράγοντα. Χωρίς τη διερεύνηση αυτού του φαινομένου, η μεταφορά μεθόδων και τεχνικών μανάτζμεντ από τον ιδιωτικό στο δημόσιο τομέα θα είναι μηχανιστική και συνεπώς μη εφικτή, μη αποτελεσματική. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η εξήγηση των πιθανών διαφορών της ικανοποίησης, της οργανωσιακής αφοσίωσης (organizational commitment) και της παρακίνησης των εργαζομένων του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Τα δεδομένα της εργασίας προέρχονται από πρόσφατη εμπειρική έρευνα που έγινε στην Ελλάδα (Δ. Μπουραντάς 1990)¹.

ΣΥΝΤΟΜΗ ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Στη διεθνή βιβλιογραφία της οργανωτικής θεωρίας και συ-

1. Οι συγγραφείς εκφράζουν τις ευχαριστίες τους προς τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας του ΥΒΕΤ, που χρηματοδότησε την εμπειρική αυτή έρευνα, καθώς και το Κέντρο Έρευνας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών για την υποδομή που διέθεσε για την υλοποίησή της.

μπεριφοράς έχει τεθεί το ζήτημα των διαφορών μεταξύ των δημόσιων και ιδιωτικών οργανώσεων και κατά συνέπεια της προσαρμογής του μάνατζμεντ, ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητα. Αρκετοί συγγραφείς υποστηρίζουν την ύπαρξη τέτοιων διαφορών και κάνουν το διαχωρισμό μεταξύ του μάνατζμεντ των δημόσιων οργανισμών και αυτού των ιδιωτικών (Fottler 1981, Murray 1975, Rainey, Backoff & Levine 1976). Όμως, παρά την πειστικότητα των επιχειρημάτων, οι συγκριτικές εμπειρικές έρευνες βρίσκονται ακόμη σε νηπιακή ηλικία (Boldwin 1987, Golembiowski 1987). Ένας βασικός τομέας της συγκριτικής έρευνας μεταξύ των δημόσιων και ιδιωτικών οργανώσεων αφορά στις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων σε αυτές. Οι σχετικές εργασίες της διεθνούς βιβλιογραφίας καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι, σε γενικές γραμμές, οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα έχουν λιγότερο θετική στάση και συμπεριφορές από ό,τι οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα, και αυτό ασφαλώς θεωρείται ως μια εξήγηση της διαφορετικής αποτελεσματικότητας μεταξύ των δύο τύπων οργανώσεων (Buchanan 1974, Paine, Carrol & Leete 1966, Rainey 1979a and Solomon 1986). Αυτή η διαφορά των στάσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων έχει επιχειρηθεί να εξηγηθεί πρώτον, μέσω των διαφορών του εσωτερικού περιβάλλοντος (δομές, συστήματα, διαδικασίες, κλίμα κλπ.) και δεύτερον, μέσω των διαφορετικών πιέσεων που ασκεί το εξωτερικό περιβάλλον πάνω στους δύο τύπους οργανώσεων (Buchanan 1974, Fottler 1981, Perry & Porter 1982, Perry and Wise 1990, Worthon & Worthley 1981). Παρά τη σπουδαιότητα όμως του ζητήματος, η υφιστάμενη γνώση που προκύπτει από τις ερευνητικές εργασίες της διεθνούς βιβλιογραφίας είναι περιορισμένη ώστε να δημιουργήσει ένα θεωρητικό πλαίσιο περιγραφής και εξήγησης των διαφορών μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών οργανώσεων.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η διάθεση των εργαζομένων για απόδοση είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης, της παρακίνησης και της αφοσίωσής τους προς τον οργανισμό. Αυτές οι τρεις μεταβλητές προσδιορίζονται από μια σειρά κοινών, σε σημαντικό βαθμό, παραγόντων. Αυτοί οι παράγοντες θα μπορούσαν να ταξινομηθούν στις πέντε παρακάτω κατηγορίες.

Χαρακτηριστικά εργασίας. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Hackman and Oldham 1980), τα σημαντικά χαρακτηριστικά του περιεχομένου της εργασίας που επιδρούν στη διάθεσή του για απόδοση είναι:

- η σπουδαιότητα των καθηκόντων, όπως την αντιλαμβάνεται ο ίδιος ο εργαζόμενος,
- η αυτονομία εκτέλεσης των καθηκόντων που διαθέτει το άτομο,
- η ποικιλία των καθηκόντων,
- οι σχέσεις (συνεργασίας, φιλικές κλπ.) που η εργασία επιτρέπει στον εργαζόμενο να αναπτύξει,
- η ταυτότητα της εργασίας,
- η αναπληροφόρηση (feedback) που ο εργαζόμενος λαμβάνει από την ίδια την εργασία και από άλλους συνεργάτες (προϊστάμενο) ως προς τα αποτελέσματα των προσπαθειών του.

Χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος εργασίας. Πολύ σημαντικά τέτοια χαρακτηριστικά που επιδρούν στη διάθεση για απόδοση είναι:

- η σύγχυση ρόλων, δηλαδή οι ασαφείς στόχοι, καθήκοντα, αρμοδιότητες, σχέσεις εξουσίας, οδηγίες, εντολές, πολιτικές κλπ.,

- η σύγκρουση ρόλων, δηλαδή η αντιφατικότητα και η έλλειψη συμβατότητας μεταξύ στόχων, μέσων, οδηγιών, πολιτικών κλπ.,
- η αντιλαμβανόμενη σχέση (ή προσδοκία) μεταξύ προσπάθειας-απόδοσης και ανταμοιβής.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι δύο πρώτες μεταβλητές επιδρούν αρνητικά στη διάθεση για απόδοση, ενώ η τρίτη μεταβλητή επιδρά θετικά (Keller 1975, Porter and Lawler 1968, Vroom 1964).

Η ηγετική συμπεριφορά προϊσταμένου. Αρκετές θεωρίες της ηγεσίας συνδέουν διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου και της διάθεσης για απόδοση των υφισταμένων του (Blake and Mouton 1964, Luthan et al. 1987). Σημαντικές τέτοιες διαστάσεις ηγετικής συμπεριφοράς είναι:

- ο προσανατολισμός των ενεργειών του προϊσταμένου προς την υλοποίηση στόχων και καθηκόντων (initiating structures),
- ο προσανατολισμός των ενεργειών του προϊσταμένου προς την ικανοποίηση αναγκών των υφισταμένων (consideration),
- η χρήση των θετικών ανταμοιβών (reward) και αρνητικών ανταμοιβών (punishment) από τον προϊστάμενο κατά την άσκηση του μάνατζμεντ των υφισταμένων (Sims and Szilagyi 1975).

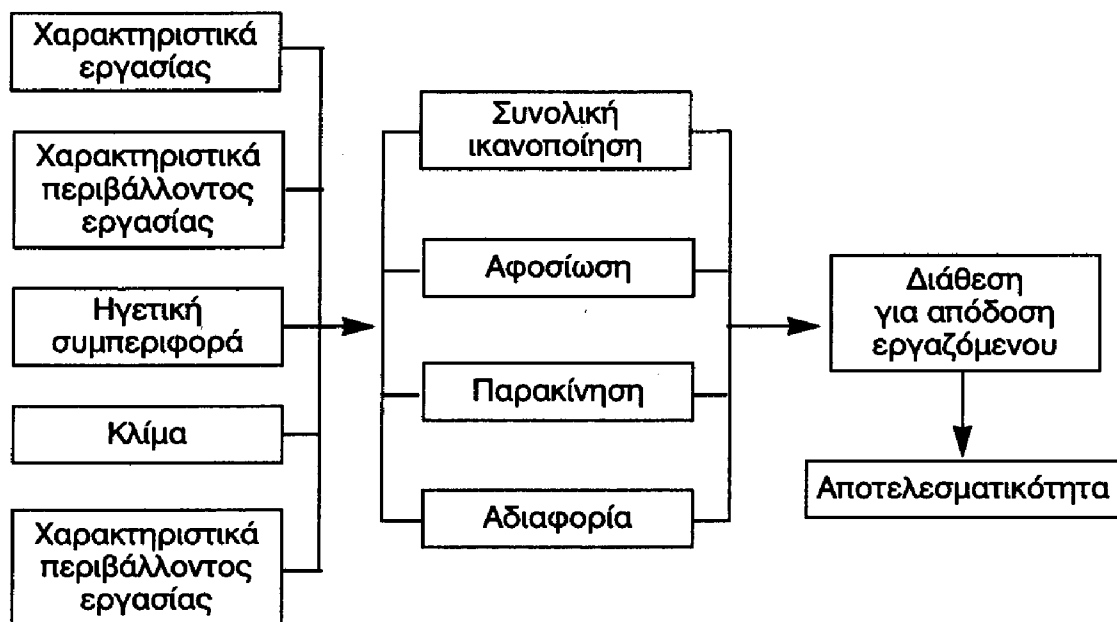
Οργανωσιακό κλίμα. Αρκετοί συγγραφείς έχουν υποστηρίξει ότι το κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό επιδρά σημαντικά στη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση και γενικά στη συμπεριφορά τους (James and Jones 1979, Litwin and Stringer 1968). Στην παρούσα έρευνα θα εξετασθούν μερικές

διαστάσεις του κλίματος που θεωρούνται ότι χαρακτηρίζουν ιδιαίτερα τους δημόσιους οργανισμούς. Αυτές είναι:

- το "κλίμα αναγνώρισης" των προσπαθειών και αποτελεσμάτων των εργαζομένων,
- η "πίεση αδιαφορίας", δηλαδή η πίεση που δέχεται το άτομο να συμμορφωθεί σε μέτρια ή χαμηλά επίπεδα προσπαθειών και απόδοσης,
- η αίσθηση "ετεροπροσδιοριζόμενης αποτελεσματικότητας", δηλαδή η αντίληψη του εργαζόμενου ότι η απόδοσή του δεν εξαρτάται από τον ίδιο αλλά από παράγοντες που ο ίδιος δεν μπορεί να επηρεάσει,
- το "κλίμα διαφθοράς", με την έννοια του ρουσφετιού και του χρηματισμού,
- το "μικρο-κλίμα" που επικρατεί στην ομάδα (τμήμα) του εργαζόμενου σε ό,τι αφορά την αναγκαιότητα αποτελεσματικής λειτουργίας.

Χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Εμπειρικές έρευνες έχουν εντοπίσει μια σειρά χαρακτηριστικών προσωπικότητας του εργαζόμενου που συνδέονται με τη διάθεσή του για απόδοση (Blood 1969, Johnson 1974, Lyons 1971, Anderson 1977, Luthan 1987). Συνήθως ως τέτοια χαρακτηριστικά αναφέρονται:

- οι ανάγκες,
- η ενεργητικότητα του ατόμου,
- η στάση του ως προς την εργασία (protestant ethic),
- το αίσθημα αυτο-καθορισμού (locus of control),
- η πολιτική ιδεολογία,
- το αίσθημα ικανότητας,
- η άνεση σε αμφίβολες καταστάσεις.



Σχήμα 1. Θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας.

Το θεωρητικό μοντέλο της εργασίας και οι συγκεκριμένες μεταβλητές που αυτό περιλαμβάνει παρουσιάζονται στο Σχήμα 1 και πιο αναλυτικά σε κατηγορίες στον πίνακα 5. Σε ό,τι αφορά την εξήγηση της διάθεσης των εργαζομένων μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών οργανώσεων, είναι λογικό να προκύψει από πιθανές διαφορές σε επίπεδο ανεξάρτητων μεταβλητών της εργασίας.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Όλες οι μεταβλητές, εκτός αυτών του οργανωσιακού κλίματος, μετρήθηκαν με γνωστές κλίμακες άλλων συγγραφέων, αφού προσαρμόστηκαν στις ανάγκες της έρευνας στην Ελλάδα. Οι κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών του οργανωσιακού κλίματος διαμορφώθηκαν από τον πρώτο συγγραφέα της εργασίας (Μπουραντάς 1990). Ο αριθμός των ερωτήσεων με τις οποίες σχηματίστηκε η κλίμακα της κάθε μεταβλητής, η πηγή τους και οι δείκτες α του Cronback παρουσιάζονται στον Πίνακα 1. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου δόθηκαν σε κλίμακα του Likert.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Στοιχεία σχετικά με τη μέτρηση των μεταβλητών της έρευνας

Μεταβλητές	Πηγή ερωτήσεων	Αριθμός ερωτήσεων	Δείκτης α του Cronbach
I. Στάσεις			
Ικανοποίηση	Hackman & Oldham 1980	5	0,70
Παρακίνηση	Hackman & Oldham 1980	6	0,55
Αφοσίωση	Mawday & Porter 1979	15	0,89
Αδιαφορία	Rosbult et al. 1988	4	0,64
II. Χαρακτηριστικά εργασίας			
Ποικιλία καθηκόντων	Hackman & Oldham 1980	3	0,74
Ταυτότητα εργασίας	Hackman & Oldham 1980	3	0,74
Σπουδαιότητα καθηκόντων	Hackman & Oldham 1980	3	0,64
Αυτονομία	Hackman & Oldham 1980	3	0,62
Σχέσεις με άλλους	Hackman & Oldham 1980	3	0,68
Πληροφόρηση από άλλους	Hackman & Oldham 1980	3	0,66
Πληροφόρηση από την ίδια την εργασία	Hackman & Oldham 1980	3	0,49
III. Χαρακτηριστικά περιβάλλοντος Εργασίας			
Σύγκρουση ρόλων	Rizzo, House & Lirtzman 1970	8	0,81
Σύγχυση ρόλων	Rizzo, House & Lirtzman 1970	5	0,84
IV. Ηγετική συμπεριφορά			
Προσανατολισμός προς καθήκοντα	Stogdill 1967	6	0,86
Προσανατολισμός προς ανθρώπους	Stogdill 1967	7	0,77
Επιβράβευση από προϊστάμενο	Sims & Szilagyi 1975	4	0,84
Τιμωρία από προϊστάμενο	Sims & Szilagyi 1975	4	0,75
V. Οργανωσιακό κλίμα			
Αναγνώριση	Μπουραντάς 1990	11	0,94
Διαφθορά	Μπουραντάς 1990	7	0,86
Αποτελεσματικότητα-Τμήματα	Μπουραντάς 1990	5	0,79
Ετεροκαθοριζόμενη αποτελεσματικότητα	Μπουραντάς 1990	4	0,73
Πίεση αδιαφορίας	Μπουραντάς 1990	3	0,74
VI. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας			
Αναπτυξιακές ανάγκες	Hackman & Oldham 1980		
Άνεση σε αμφιβολία	MacDonald 1970	6	0,57
Αίσθημα αυτο-καθορισμού	Rotter 1966	6	0,52
Στάση ως προς την εργασία	Blood 1969	4	0,52
Πολιτική ιδεολογία	Eysenck 1979	5	0,57
Αίσθημα ικανότητας	Morse 1970	4	0,69
Ανάγκη σαφήνειας	Lyons 1971	4	0,70
Ενεργητικότητα	Eysenck 1979	4	0,72

Λεπτομέρειες σχετικά με τις μετρήσεις των μεταβλητών καθώς και οι συγκεκριμένες ερωτήσεις υπάρχουν στην τελική έκθεση της έρευνας (Δ. Μπουραντάς 1991), που οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να ζητήσουν από το συγγραφέα.

ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ

Με τυχαίο τρόπο διανεμήθηκαν 1.891 ερωτηματολόγια σε εργαζόμενους Υπουργείων, Δημόσιων Οργανισμών, Δημόσιων Επιχειρήσεων, Θυγατρικών Δημόσιων Επιχειρήσεων και Ιδιωτικών Επιχειρήσεων. Από αυτά συμπληρώθηκαν ανώνυμα και επιστράφησαν μέσω των βοηθών ερευνητών τα 1.194, από τα οποία τα 1.148 ήσαν αξιοποιήσιμα για τη στατιστική ανάλυση. Πιο αναλυτικά στοιχεία του δείγματος παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Διανεμηθέντα και κατάλληλα για επεξεργασία ερωτηματολόγια κατά κατηγορία Οργανισμών

Τύποι Οργανισμών	Αριθμ. Οργανισμών	Διανεμηθέντα ερωτηματολόγια	Κατάλληλα για επεξεργασία ερωτηματολόγια	% κατάλληλων απαντήσεων
Υπουργεία	18	1.103	648	58,75
Δημόσιοι Οργανισμοί	15	230	128	55,65
Δημόσιες Επιχειρ.	5	228	147	64,47
Θυγατρ. Δημ. Επιχ.	3	109	68	62,38
Ιδιωτικές Επιχειρ.	8	221	159	71,94
Σύνολο	39	1.891	1.148	60,71

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση

Σύμφωνα με τους συντελεστές R^2 των εξισώσεων παλινδρόμησης, που παρουσιάζονται στον Πίνακα 3, και οι πέντε κατηγορίες επιδρούν στις εξαρτημένες μεταβλητές, που εκφράζουν άμεσα ή έμμεσα τη διάθεση για απόδοση. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εξισώσεις παλινδρόμησης, που περιλαμβάνουν τις πιο σημαντικές μεταβλητές των πέντε κατηγοριών "ανεξάρτητων" μεταβλητών, εξηγούν ένα σημαντικό μέρος των εξαρτημένων μεταβλητών. Οι σχέσεις των συγκεκριμένων ανεξάρτητων μεταβλητών της κάθε κατηγορίας με τις εξαρτημένες παρουσιάζονται στον Πίνακα 1 του Παραρτήματος.

Η συνολική ικανοποίηση και η οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων προς τον οργανισμό εξηγούνται κυρίως από τα χαρακτηριστικά του οργανωσιακού κλίματος και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος της εργασίας (σύγχυση και σύγκρουση ρόλων, προσδοκία ως προς τη σχέση προσπάθειας-απόδοσης-ανταμοιβής).

Η παρακίνηση των εργαζομένων εξηγείται κυρίως από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ίδιου του ατόμου και σε μικρότερο βαθμό από τα χαρακτηριστικά του κλίματος και του περιβάλλοντος της εργασίας.

Η αδιαφορία εξηγείται περίπου το ίδιο σημαντικά από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εργαζόμενου και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος της εργασίας του.

Σε ό,τι αφορά τις διαφορές μεταξύ Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα αξίζει να γίνουν οι παρακάτω δύο επισημάνσεις:

- Πρώτο, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ηγετική συμπεριφορά είναι περισσότερο "αδύναμη" στο Δημόσιο Τομέα

να επιδράσει στη διάθεση για απόδοση. Αυτό ασφαλώς δείχνει ότι τα "υποκατάστατα της ηγεσίας" είναι πιο έντονα στο Δημόσιο Τομέα.

- Δεύτερο, διαπιστώνεται ότι σε γενικές γραμμές τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επιδρούν πιο σημαντικά στη διάθεση για απόδοση στον Ιδιωτικό Τομέα από ό,τι στο Δημόσιο, πράγμα το οποίο δείχνει ότι στο Δημόσιο υπάρχει μια γενική τελμάτωση που μειώνει τη σημασία της προσωπικότητας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

Συντελεστές R^2 εξισώσεων παλινδρόμησης

Ανεξάρτητες μεταβλητές	Συνολική ικανοποίηση		Αφοσίωση		Αδιαφορία		Παρακίνηση	
	Δημόσ.	Ιδιωτ.	Δημόσ.	Ιδιωτ.	Δημόσ.	Ιδιωτ.	Δημόσ.	Ιδιωτ.
Χαρακτηριστικά περιεχομένου εργασίας	0,29	0,11	0,17	0,17	0,10	0,04	0,12	0,12
Χαρακτηριστικά περιβάλλοντος εργασίας	0,26	0,26	0,32	0,35	0,15	0,24	0,09	0,12
Ηγεσία	0,17	0,26	0,19	0,29	0,07	0,06	0,09	0,07
Χαρακτηριστικά κλίματος	0,32	0,37	0,46	0,65	0,14	0,14	0,11	0,11
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	0,14	0,26	0,14	0,37	0,20	0,17	0,18	0,20
Επιλεγμένες μεταβλητές των πέντε κατηγοριών	0,56	0,51	0,54	0,68	0,28	0,31	0,31	0,45

*Διαφορές μεταξύ Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα
ως προς την ικανοποίηση, αφοσίωση, παρακίνηση και
αδιαφορία των εργαζομένων*

Οι διαφορές μεταξύ των εργαζομένων των Οργανισμών

του Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα ως προς την ικανοποίηση, αφοσίωση, παρακίνηση και αδιαφορία των εργαζομένων παρουσιάζονται στον Πίνακα 4. Σύμφωνα με τα δεδομένα του εν λόγω πίνακα, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι στις ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι περισσότερο ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι, αισθάνονται υψηλότερη παρακίνηση και δείχνουν λιγότερη αδιαφορία από τους εργαζόμενους στους Δημόσιους Οργανισμούς. Πολύ σημαντικό είναι να επισημανθεί η πολύ σοβαρή διαφορά που υπάρχει μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών ως προς τη μεταβλητή "αφοσίωση", η οποία αποτελεί και την πιο σημαντική μεταβλητή από τις τέσσερις που εξετάζονται για τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση.

Επίσης πολύ σημαντική διαπίστωση είναι η συνέχεια που υπάρχει στην παραπάνω μεταβλητή μεταξύ δημόσιων οργανισμών, δημόσιων επιχειρήσεων και ιδιωτικών επιχειρήσεων. Η κατάσταση γίνεται περισσότερο ικανοποιητική όσο οι οργανισμοί απομακρύνονται από την καρδιά του δημόσιου τομέα (Υπουργεία και Δημόσιοι Οργανισμοί), που τείνουν προς τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

*Ικανοποίηση, αφοσίωση, παρακίνηση και αδιαφορία σε
δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς (μέσο σκορ
μεταβλητών κατά κατηγορίες οργανισμών)*

Τύπος Οργανισμού		Δημόσιοι Οργανισμοί	Δημόσιες Επιχ/σεις	Θυγατρικές Επιχ/σεις	Ιδιωτικές Επιχ/σεις	Επίπεδο Σημαντικό- τητας του f
Μεταβλητές διάθεσης για απόδοση	Υπουργεία					
Συνολική ικανοποίηση	22,69	21,97	23,54	23,95	24,21	0,00
Αφοσίωση	62,66	63,43	64,83	71,78	74,16	0,00
Παρακίνηση	32,21	31,19	31,72	32,08	33,19	0,01
Αδιαφορία	8,07	8,28	7,64	7,55	7,18	0,00

*Διαφορές μεταξύ Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα
ως προς τους προσδιοριστικούς παράγοντες της διάθεσης
για απόδοση των εργαζομένων*

Στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται οι τιμές που παίρνουν οι μεταβλητές που θεωρούνται ως προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης των εργαζομένων για απόδοση. Οι τιμές αυτές παρουσιάζονται για τους διάφορους τύπους οργανισμών και ελέγχεται η στατιστική σημαντικότητα των διαφορών μεταξύ αυτών των υπο-ομάδων του δείγματος. Οι στατιστικές σχέσεις των μεταβλητών αυτών με την ικανοποίηση, αφοσίωση, παρακίνηση και αδιαφορία παρουσιάζονται στον Πίνακα 1 που Παραρτήματος.

Η βασική παρατήρηση που προκύπτει από τα εν λόγω δεδομένα είναι ότι σε γενικές γραμμές οι δημόσιοι οργανισμοί μειονεκτούν σχεδόν σε όλες τις μεταβλητές, που επιδρούν θετικά στη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση, ενώ λαμβάνουν υψηλότερες τιμές στις μεταβλητές που επιδρούν αρνητικά στη διάθεση για απόδοση.

Πιο συγκεκριμένα, τα πιο σημαντικά μειονεκτήματα των δημόσιων οργανισμών έναντι των ιδιωτικών σε ό,τι αφορά την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- το οργανωσιακό κλίμα και κυρίως οι διαστάσεις "αναγνώριση", "διαφθορά", "ετεροπροσδιοριζόμενη αποτελεσματικότητα",
- η προσδοκία ως προς τη σχέση "προσπάθεια-> απόδοση-> ανταμοιβή",
- τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως το αίσθημα αυτοπροσδιορισμού (locus of control), η πολιτική ιδεολογία και η ενεργητικότητα του ατόμου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5

Διαφορές μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών ως προς τους προσδιοριστικούς παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων (μέσο σκορ μεταβλητών κατά κατηγορίες οργανισμών)

Προσδιοριστικοί παράγοντες διάθεσης για απόδοση	Υπουργεία	Δημόσιοι Οργανισμοί	Δημόσιες Επιχειρήσεις	Θυγατρικές Δημόσιες	Ιδιωτικές	Επίπεδο Σημαντικό- τητας F
Χαρακτηριστικά εργασίας						
Σχέσεις	16,49	16,64	16,69	17,57	18,52	0,00
Αυτονομία						
Ταυτότητα	14,07	14,32	14,45	15,35	15,80	0,00
Ποικιλία	15,29	15,50	15,76	15,43	16,81	0,00
Σημαντικότητα	13,66	12,47	13,50	14,28	15,43	0,00
Πληροφόρηση από άλλους	14,86	14,69	14,29	14,63	15,11	0,49
Πληροφόρηση από την εργασία	15,48	15,98	15,83	17,13	17,40	0,00
Χαρακτηριστικά περιβάλ. εργασίας						
Προσδοκία "προσπάθεια-από- δοση-αμοιβή"	18,37	19,00	20,17	22,00	25,71	0,00
Σύγχυση ρόλων	27,36	27,67	28,29	27,61	28,44	0,09
Σύγκρουση ρόλων	29,69	29,69	28,03	29,70	25,12	0,00
Ηγεσία						
Προσανατολ. προς ανθρώπους	25,55	24,43	25,52	25,03	24,69	0,16
Προσανατολισμός προς στόχους	19,85	19,90	19,92	18,91	20,75	0,07
Επιβράβευση	13,73	13,73	14,49	14,26	14,70	0,01
Τιμωρία	11,94	12,11	12,01	12,21	13,46	0,00
Οργανωσιακό κλίμα						
Διαφθορά	28,51	28,89	32,05	30,42	18,04	0,00
Αναγνώριση	38,98	38,94	36,10	37,88	52,67	0,00
Ετεροπροσδιοριζόμενη αποτελεσματ	18,57	17,54	17,95	15,38	11,53	0,00
Πίεση αδιαφορίας	12,97	12,95	12,95	13,00	9,60	0,00
Αποτελεσματικότητα τμήματος	24,11	24,80	24,28	24,38	26,08	0,00
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας						
Αναπτυξιακές ανάγκες	53,86	55,17	54,60	55,42	56,12	0,00
Άνεση σε αμφιβολία	24,40	24,53	24,18	25,11	22,71	0,00
Αίσθημα αυτο-καθορισμού	29,05	24,56	23,74	22,94	21,53	0,00
Στάση ως προς την εργασία	20,30	20,07	20,27	20,77	20,89	0,00
Πολιτική ιδεολογία	19,93	21,27	20,06	21,57	16,90	0,00
Αίσθημα ικανότητας	19,46	20,16	20,56	20,98	20,78	0,00
Ανάγκη σαφήνειας	17,07	17,42	14,40	17,27	17,81	0,02
Ενεργητικότητα	20,79	21,01	21,71	21,98	22,39	0,00

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που παρουσιάσθηκαν σε τούτη την εργασία, φαίνεται ότι ο Δημόσιος Τομέας υστερεί έναντι του Ιδιωτικού σε ό,τι αφορά την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η υστέρηση δεν οφείλεται μόνο στη μη σύνδεση της απόδοσης με τις οικονομικές αμοιβές, όπως συνήθως υποστηρίζεται, αλλά σε ένα μεγάλο αριθμό παραγόντων, που συνθέτουν την παθολογία του μανάτζμεντ του ανθρώπινου παράγοντα των δημόσιων οργανισμών. Ιδιαίτερα προβλήματα φαίνεται ότι υπάρχουν:

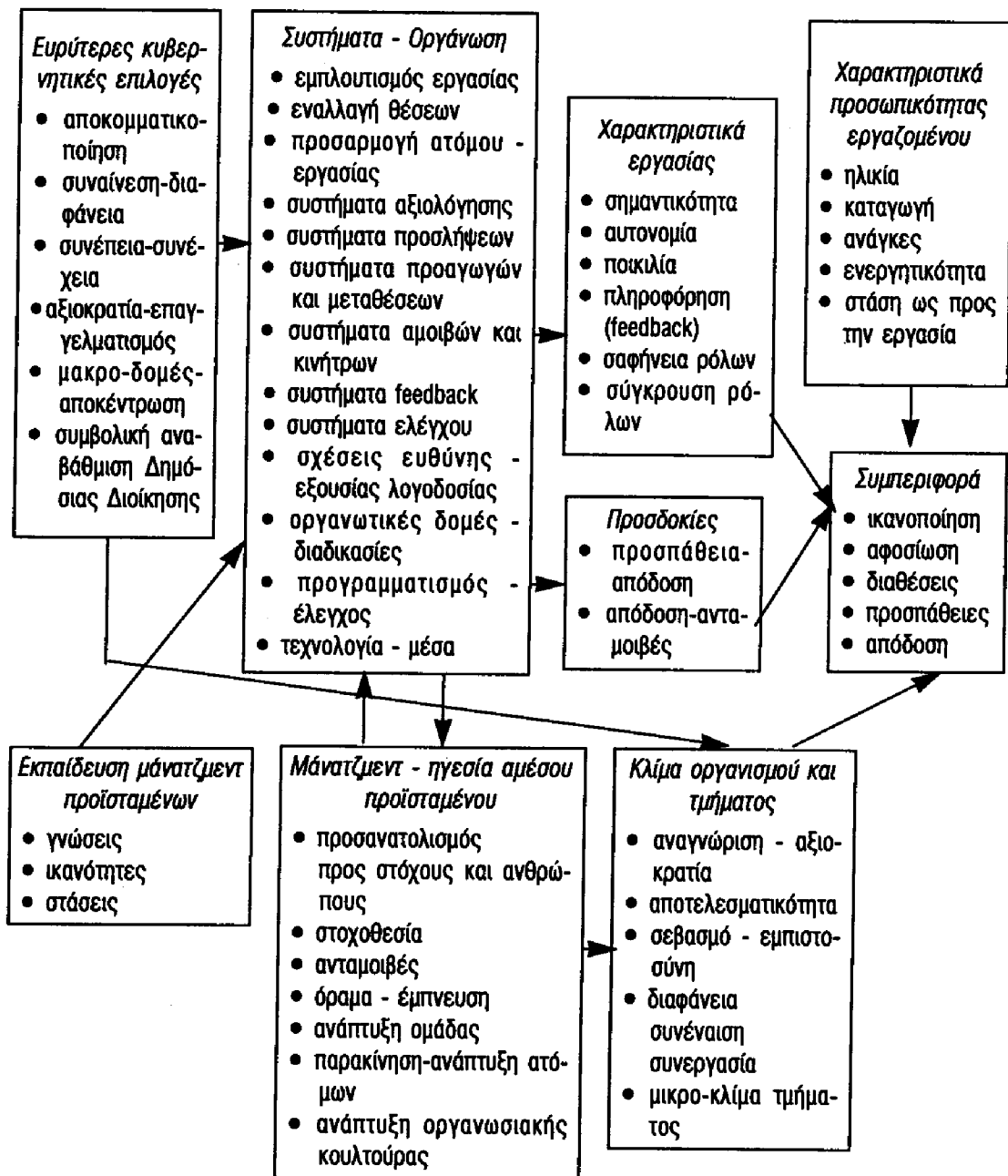
- στα χαρακτηριστικά του περιεχομένου εργασίας και κυρίως στην ποικιλία και σπουδαιότητα των καθηκόντων, στην αυτονομία εκτέλεσης, στην πληροφόρηση ως προς τα αποτελέσματα, στη σύγχυση και σύγκρουση ρόλων, πολιτικών και διαδικασιών,
- τη σύνδεση προσπαθειών - απόδοσης - αμοιβών,
- στο κλίμα που επικρατεί στη δημόσια διοίκηση και κυρίως της μη αναγνώρισης, της ετεροπροσδιοριζόμενης αποτελεσματικότητας, του ρουσφετιού και κομματικοποίησης, και του κλίματος της "άμιλλας προς τα κάτω",
- στην ποιότητα της ηγετικής συμπεριφοράς των άμεσων προϊσταμένων όλων των ιεραρχικών επιπέδων και κυρίως στη λειτουργία των ανταμοιβών και του προσανατολισμού των ενεργειών προς την επίτευξη των στόχων.

Το σύστημα των προσδιοριστικών παραγόντων και τα βασικά σημεία της παθολογίας του μανάτζμεντ του ανθρώπινου παράγοντα θέτουν τους βασικούς άξονες ενός σχεδίου ενεργοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση. Όπως φαίνονται στο σχήμα 2, δύο είναι οι άξονες αυτοί: α)

τα συστήματα οργάνωσης και τα συστήματα διοίκησης των ανθρώπινων πόρων και β) το μάνατζμεντ του ανθρώπινου παράγοντα, που ασκούν οι άμεσοι προϊστάμενοι στους υφιστάμενους τους. Βέβαια η ύπαρξη και η φύση των συστημάτων και του μάνατζμεντ εξαρτώνται από τις ευρύτερες πολιτικές επιλογές και τις πιέσεις του περιβάλλοντος, οι οποίες έχουν και άμεση επίδραση στα αντιλαμβανόμενα χαρακτηριστικά εργασίας, τις προσδοκίες και το οργανωσιακό κλίμα (σχήμα 2). Επίσης σημαντική αλληλεπίδραση υπάρχει μεταξύ των συστημάτων και του μάνατζμεντ. Τέλος, η εκπαίδευση των προϊσταμένων αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για τη βελτίωση του μάνατζμεντ και της ηγετικής συμπεριφοράς.

Τα "συστήματα οργάνωσης" που περιλαμβάνουν το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας (κάθετος, οριζόντιος εμπλουτισμός, εναλλαγή θέσεων), τις οργανωτικές δομές και σχέσεις εξουσίας (αποκέντρωση, μηχανισμού συντονισμού, ιεραρχική κλίμακα κλπ.), τα συστήματα, τις διαδικασίες προγραμματισμού και ελέγχου, τις διαδικασίες και κανόνες λειτουργίας και τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (προσλήψεων, αξιολόγησης αμοιβών, προαγωγών, μεταθέσεων, παραπόρων, επιπλήξεων κλπ.), προσδιορίζουν άμεσα και σε μεγάλο βαθμό τα αντιλαμβανόμενα χαρακτηριστικά της εργασίας του εργαζόμενου, τις προσδοκίες του ως προς τη σχέση "προσπάθεια - απόδοση - ανταμοιβές" και το οργανωσιακό κλίμα. Επίσης αυτά επιδρούν έμμεσα στις τρεις προηγούμενες κατηγορίες μεταβλητών επηρεάζοντας δύο άλλες προσδιοριστικές μεταβλητές αυτών. Πρώτο, τα "συστήματα οργάνωσης" αποτελούν παράγοντες που διευκολύνουν ή δυσκολεύουν το μάνατζμεντ των προϊσταμένων. Δεύτερο, η φύση των "συστημάτων οργάνωσης" ενός οργανισμού προσελκύει ή απωθεί άτομα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τα οποία με τη σειρά τους επιδρούν στη συμπεριφορά τους. Τα

Πιέσεις κοινωνικού - πολιτισμικού - οικονομικού περιβάλλοντος



Σχήμα 2 Άξονες κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση.

"συστήματα οργάνωσης" προσδιορίζουν τις προσδοκίες του εργαζόμενου ως προς τη σχέση "προσπάθεια - απόδοση - ανταμοιβές", αφού αυτά επηρεάζουν ουσιαστικά την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών του εργαζόμενου, την αντικειμενικότητα αξιολόγησής του, τις ανταμοιβές και τις σχέσεις απόδοσης - ανταμοιβών. Τέλος, τα "συστήματα οργάνωσης" συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός θετικού οργανωσιακού κλίματος. Για παράδειγμα, ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στην ύπαρξη ενός κλίματος αξιοκρατίας και αναγνώρισης.

Το "μάνατζμεντ και η ηγεσία" που ασκεί ο άμεσος προϊστάμενος πάνω στους υφιστάμενους προσδιορίζει σημαντικά και τα αντιλαμβανόμενα χαρακτηριστικά της εργασίας και το οργανωσιακό κλίμα (κυρίως το μικρο-κλίμα του τμήματος) και τις προσδοκίες του εργαζόμενου. Θα μπορούσε να ισχυρισθεί ακόμη κανείς ότι το μάνατζμεντ του προϊσταμένου επηρεάζει σε κάποιο βαθμό και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υφισταμένων του, αφού, ακόμη κι αν δεν έχει τη δυνατότητα να τους επιλέξει, έχει τη δυνατότητα να προσελκύει ή να απωθεί εργαζόμενους από το τμήμα του.

Οι "ευρύτερες κυβερνητικές επιλογές" αποτελούν αρκετά σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα όλων των κατηγοριών παραγόντων του συστήματος, αφού επιδρούν άμεσα στη φύση των "συστημάτων οργάνωσης", το "οργανωσιακό κλίμα" και το μάνατζμεντ των προϊσταμένων. Ακόμη, αυτή η μεταβλητή μπορεί να έχει επίδραση στα γενικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του πληθυσμού των δημοσίων υπαλλήλων.

Με βάση τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας ως προς τα βασικά σημεία της παθολογίας και τους προαναφερθέντες παράγοντες, που εξηγούν αυτά με βάση τη θεωρία, δείχνουν την κατεύθυνση των βελτιωτικών αλλαγών που θα

πρέπει να γίνουν, αφού πρώτα βεβαίως μελετηθούν ειδικά και συγκεκριμένα. Αυτές οι βελτιωτικές αλλαγές θα πρέπει να στοχεύουν:

- στη βελτίωση της αίσθησης της αντιλαμβανόμενης "σημαντικότητας του περιεχομένου της εργασίας", της "ποικιλίας των καθηκόντων", της "αυτονομίας και της πληροφόρησης" (feedback) των εργαζομένων,
- στη μεγαλύτερη σαφήνεια των αρμοδιοτήτων, στόχων, πολιτικών, διαδικασιών,
- στην εξάλειψη της αντιφατικότητας και συγκρούσεων μεταξύ στόχων, καθηκόντων, πολιτικών, διαδικασιών, μέσων κλπ.,
- στη βελτίωση των προσδοκιών των εργαζομένων ως προς τις σχέσεις μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβών,
- την ενδυνάμωση του κλίματος της "αναγνώρισης", και του μικρο-κλίματος του κάθε τμήματος, με παράλληλη εξάλειψη του κλίματος "διαφθοράς", "αδιαφορίας" και "ετεροπροσδιοριζόμενης αποτελεσματικότητας" και ανάπτυξη ενός θετικού οργανωσιακού κλίματος και μιας κατάλληλης ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας,
- στην καλλίτερη προσαρμογή μεταξύ ατόμου και εργασίας.

Ασφαλώς οι προηγούμενες βελτιώσεις θα είναι αποτέλεσμα των βελτιώσεων που θα προηγηθούν στους προσδιοριστικούς παράγοντες που προαναφέρθηκαν, όπως:

- ο εμπλουτισμός εργασίας μέσω της αύξησης της ποικιλίας των καθηκόντων και της εναλλαγής των θέσεων εργασίας και άλλων τεχνικών,
- η κατάλληλη εισαγωγή και κοινωνικοποίηση των νεοεισερχομένων,

- ένα διαφανές, αντικειμενικό, κατανοητό και αποδεκτό σύστημα αξιολόγησης, που θα συνδέεται άμεσα με τα συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, προσλήψεων και τη δυνατότητα πληροφόρησης (feedback) προς τους αξιολογούμενους,
- ένα διαφανές, αντικειμενικό και αξιοκρατικό σύστημα προσλήψεων, το οποίο στηριζόμενο σε συγκεκριμένες περιγραφές (job description) και προδιαγραφές θέσεων (job specification) θα προσελκύει και θα επιλέγει το κατάλληλο άτομο όχι μόνο από άποψη τυπικών προσόντων (π.χ. πτυχία, προϋπηρεσία) αλλά και από άποψη γνώσεων, ικανοτήτων και χαρακτηριστικών προσωπικότητας,
- ένα σύστημα οικονομικών αμοιβών, το οποίο θα στηρίζεται σε μια σωστή αξιολόγηση των θέσεων εργασίας (job evaluation), θα συνδέει σε κάποιο βαθμό την προσπάθεια και την απόδοση με τις οικονομικές αμοιβές, θα θεωρείται δίκαιο και θα είναι αποδεκτό,
- ένα σύστημα διαφανές, αντικειμενικό και δίκαιο για τον προγραμματισμό των μετακινήσεων του προσωπικού ορίζοντια (μεταθέσεις) και κάθετα (προαγωγές),
- τήρηση των βασικών οργανωτικών αρχών (κλίμακας εξουσίας, ενότητας διοίκησης, απολύτου ευθύνης, ισότητας ευθύνης-εξουσίας κλπ.),
- ορθολογικοποίηση των διαδικασιών και κανονισμών,
- ανάπτυξη του μακρο-, μεσο- και βραχυ-πρόθεσμου προγραμματισμού σε επίπεδο οργανισμών και τμημάτων αυτών καθώς και συστημάτων ελέγχου και διόρθωση της πορείας,
- ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας με την ευρεία έννοια και της καινοτομίας,

- ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας των προϊσταμένων και κυρίως:
 - ενδυνάμωση της δυνατότητας χρήσης ανταμοιβών ως μέσο επηρεασμού συμπεριφοράς των υφισταμένων,
 - δημιουργία οράματος και στοχοθεσία,
 - ανάπτυξη της ομαδικής συνεργασίας,
 - καθοδήγηση, έμπνευση, ενθάρρυνση των υφισταμένων,
 - "δίκαιη" μεταχείριση των υφισταμένων,
 - ανάπτυξη γνώσεων και ικανοτήτων των υφισταμένων,
 - δημιουργία κλίματος και οργανωσιακής κουλτούρας.

Σημαντικός μοχλός ανάπτυξης του μάνατζμεντ και της ηγεσίας των άμεσων προϊσταμένων είναι η συνεχής επιμόρφωσή τους σε ζητήματα μάνατζμεντ και κυρίως σε ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα (επικοινωνία, δυναμική ομάδων, ηγεσία, παρακίνηση, συστήματα διοίκησης προσωπικού κλπ.). Η σπουδαιότητα της εν λόγω επιμόρφωσης είναι πολύ μεγάλη, αν ληφθεί υπόψη ότι οι σημερινοί προϊστάμενοι δεν έχουν σχεδόν καμιά εκπαίδευση σε τέτοια θέματα, αφού όταν αποφοίτησαν από τα πανεπιστήμια (ή τα λύκεια) τα προγράμματα σπουδών δεν τα περιελάμβαναν. Οι όποιες προσπάθειες που έγιναν στη συνέχεια ήταν πολύ περιορισμένες τόσο από άποψη έκτασης όσο και από άποψη ποιότητας.

Βέβαια όλες οι παραπάνω βελτιώσεις επηρεάζονται λίγο ή πολύ από τις ευρύτερες πολιτικές επιλογές της εκάστοτε κυβέρνησης. Η πραγματοποίηση και η απόδοση αποτελέσματος των βελτιώσεων που προαναφέρθηκαν απαιτούν μεταξύ των άλλων:

- την αποκομματικοποίηση της δημόσιας διοίκησης,
- τη διαφάνεια, τη συναίνεση, τη συνέπεια και τη συνέχεια,
- την ενδυνάμωση και το σεβασμό του επαγγελματισμού,
- την "αποτελεσματοκρατία" ως κουλτούρα και ως πρακτική,

- την αποκέντρωση και απογραφειοκρατικοποίηση,
- τη συμβολική αναβάθμιση του ρόλου της Δημόσιας Διοίκησης και των "δημόσιων λειτουργιών" τόσο στους πολίτες όσο και στους ίδιους,
- την ενθάρρυνση και υποστήριξη καινοτομιών και σύγχρονων τεχνολογιών στη Δημόσια Διοίκηση,
- τη δημιουργία κλίματος και κουλτούρας μανάτζμεντ και αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση,
- την εφαρμογή από την ίδια την κυβέρνηση και τις πολιτικές ηγεσίες των οργανισμών του σύγχρονου μανάτζμεντ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Anderson C., "Locus of control, coping behaviors and performance in a stress setting: A longitudinal study", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, No 4, pp. 446-451.
- Blake R., Mouton J., "The managerial grid", *Golf* 1974.
- Blood M., "Work values and job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 53, pp. 456-459, 1969.
- Boldwin N., "Public versus private: not that different, not that consequential", *Public Personnel Management* 16 (2), pp. 181-193, 1987.
- Buchanan B., "Government managers, business executives and organizational commitment", *Public Administration Review*, Jul./Aug. 1974, pp. 339-347.
- Eysenck H., Wilson E., *Know your own personality*, Penguin Books, 1976.
- Fottler M., "Is management really generic?", *Academy of Management Review* 6 (1), pp. 1-12, 1981.
- Golembiowski R., "Public sector management today: advanced differentiation and early institutionalization", *Journal of Management*, 13 (2), pp. 232-338, 1987.
- Hackman R., Oldham E., *Work redesigning*, Addison - Welsey, 1980.
- James L., Jones A., "Psychological climate, dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 23, pp. 201-250, 1979.
- Keller R., "Role conflict and ambiguity of the relationships between individuals and organisations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No 55, pp. 623-632, 1974.
- Litwin H., Stringer A., "Motivation and organizational climate", *Harvard University*, 1968.
- Luthan F., Back D., Taylor L., "Organizational commitment: analysis of antecedents", *Human Relations*, Vol. 40, No 4, pp. 219-236, 1987.

- Lyons T., "Role clarity, need for clarity, satisfaction and withdrawal", *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 6, pp. 99-100, 1971.
- Macdonald J., "Revised scale for ambiguity to tolerance: reliability and validity", *Psychological Reports*, 26, pp. 791-798, 1970.
- Morse D., "Sense of competence and individual performance", *Psychological Reports*, 38, pp. 1195-1198, 1976.
- Mowday R., Porter L., "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247, 1979.
- Μπουραντάς Δ., "Προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης, αφοσίωσης και παρακίνησης των εργαζόμενων στη Δημόσια Διοίκηση", *ΚοΕ, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών*, 1990.
- Murray M., "Comparing public and private management: an exploratory essay", *Public Administration Review*, 35, pp. 364-371, 1975.
- Paine F., Carrol S., & Leete B., "Need satisfaction of managerial personnel in a government agency", *Journal of Applied Psychology*, 50, pp. 247-249, 1966.
- Perry J. & Porter L., "Factors affecting the context of motivation in public organizations", *Academy of Management Review*, 7 (1), pp. 89-98, 1982.
- Perry J. & Wise L., "The motivational bases of public service", *Public Administration Review*, 50, pp. 367-373, 1990.
- Rainey H., "Reward expectancies, role perceptions and job satisfaction of government and business managers", *Academy of Management Proceedings*, pp. 357-361, 1979a.
- Rainey H., "Perceptions of incentives in business and government: implications for civil reform", *Public Administrative Review*, 39, pp. 440-448, 1979b.
- Rotter B., "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement", *Psychological Monographs*, 80 (609), 1966.
- Rusbult C. et al., "Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: an interactive model of responses to declining job satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31 (3), pp. 599-627, 1988.

- Sims H., Szilagyi A., "Leader reward behavior and subordinate satisfaction and performance", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 14, pp. 426-436, 1975.
- Solomon E., "Private and public sector managers: an empirical investigation of job characteristics and organizational climate", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No 2, pp. 247-259, 1986.
- Stogdill M., *Manual for the leader behavior description questionnaire*, form XII, Columbus, Ohio State University, 1963.
- Vroom V., "Work and motivation", *Wiley*, 1984.
- Whornton J. & Worthley j., "A perspective on the challenge of public management", *Academy of Management Review*, 6, pp. 357-361, 1981.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Εξισώσεις παλινδρόμησης των εξαρτημένων μεταβλητών
με κατηγορίες ανεξάρτητων μεταβλητών*

Ανεξάρτητες μεταβλητές	Εξαρτημένες μεταβλητές				
	Συνολική ικανοποίηση	Ικανοποίηση ανάπτυξη των αναγκών	Αφοσίωση	Παρακίνηση	Αδιαφορία
Χαρακτηριστικά εργασίας					
• Πληροφόρηση από την ίδια την εργασία	0,061 ¹ (1,526) ²	0,042 (1,709)	0,032 (0,0627)	0,140 (11,269)	-0,072 (3,027)
• Σχέσεις με άλλους	0,057 (1,234)	-0,05 (3,081)	-0,076 (3,767)	-0,08 (0,042)	-0,052 (1,728)
• Αυτονομία	0,059 (40,126)	0,283 (74,336)	0,139 (11,000)	0,061 (2,011)	-0,117 (7,632)
• Ταυτότητα	0,059 (18,361)	0,160 (23,104)	0,113 (7,172)	0,036 (0,703)	-0,069 (2,588)
• Ποικιλία	0,054 (2,005)	0,179 (25,568)	0,012 (0,074)	0,118 (6,544)	0,081 (3,116)
• Σημαντικότητα	0,059 (13,127)	0,211 (34,622)	0,165 (12,969)	0,052 (1,257)	-0,157 (11,527)
• Πληροφόρηση από άλλους	0,050 (10,638)	0,117 (15,748)	0,168 (19,749)	0,078 (4,101)	-0,119 (9,834)
Σταθερή	6,945	2,747	34,395	23,663	12,192
R ²	0,296	0,481	0,178	0,113	0,131
R ² adjusted	0,289	0,476	0,171	0,104	0,123
F	44,340	97,995	22,241	13,463	15,982
Χαρακτηριστικά περιβάλλοντος εργασίας					
• Προσδοκίες	0,246 (55,374)	0,276 (70,088)	0,318 (97,544)	0,183 (24,934)	-0,118 (11,014)

* Αφορά τους οργανισμούς Δημόσιας Διοίκησης.

1 Τιμές συντελεστών Beta.

2 Τιμές F.

Ανεξάρτητες μεταβλητές	Εξαρτημένες μεταβλητές				
	Συνολική ικανοποίηση	Ικανοποίηση ανάπτυξη των αναγκών	Αφοσίωση	Παρακίνηση	Αδιαφορία
• Σύγχυση ρόλων	0,291 (69,121)	0,309 (78,164)	0,224 (43,372)	0,166 (18,281)	-0,249 (44,225)
• Σύγκρουση ρόλων	-0,165 (23,900)	-0,106 (9,915)	-0,244 (54,814)	-0,066 (3,064)	0,163 (20,372)
Σταθερή	11,732	8,059	40,945	25,881	10,597
R ²	0,265	0,268	0,320	0,096	0,157
R ² adjusted	0,262	0,266	0,317	0,092	0,153
F	89,337	17,998	114,005	26,295	46,043
<i>Ηγεσία</i>					
• Προσανατολισμός προς στόχους	0,009 (0,057)	0,053 (1,931)	0,070 (3,349)	0,089 (4,989)	-0,110 (7,337)
• Προσανατολισμός προς ανθρώπους	0,138 (9,709)	0,155 (12,126)	0,153 (11,813)	0,087 (3,494)	-0,122 (6,915)
• Ανταμοιβές	0,319 (52,828)	0,279 (40,159)	0,302 (47,086)	0,185 (16,251)	-0,131 (7,804)
• Τιμωρίες	0,021 (0,291)	-0,006 (0,027)	0,017 (0,206)	0,100 (3,494)	-0,017 (0,170)
Σταθερή	11,019	9,179	29,832	23,011	11,517
R ²	0,174	0,168	0,171	0,094	0,076
R ² adjusted	0,170	0,164	0,187	0,089	0,071
F	39,790	38,211	43,360	19,539	15,525
<i>Χαρακτηριστικά προσωπικότητας</i>					
• Αίσθημα αυτοκαθο- ρισμού	-0,053 (1,928)	-0,037 (0,953)	-0,04 (1,083)	-0,030 (0,645)	0,041 (1,263)
• Ηλικία	0,189 (21,042)	0,221 (29,239)	0,173 (17,098)	0,197 (24,005)	-0,221 (31,282)
• Προτεσταντική ηθική	0,033 (0,662)	0,113 (7,661)	0,093 (4,991)	0,154 (14,967)	-0,005 (0,015)
• Ενεργητικότητα	0,257 (39,030)	0,199 (23,573)	0,197 (22,187)	0,025 (0,384)	-0,275 (48,417)
• Μέγεθος πόλης κατα- γωγής	-0,064 (2,582)	-0,083 (4,324)	-0,073 (3,287)	-0,086 (4,839)	0,066 (2,974)

Ανεξάρτητες μεταβλητές	Εξαρτημένες μεταβλητές				
	Συνολική ικανοποίηση	Ικανοποίηση ανάπτυξη των αναγκών	Αφοσίωση	Παρακίνηση	Αδιαφορία
• Αναπτυξιακές ανάγκες	-0,152 (14,047)	-0,101 (6,254)	-0,150 (13,284)	0,137 (12,002)	0,004 (0,008)
• Ανοχή προς αμφιβολία	-0,052 (1,907)	-0,053 (1,978)	-0,133 (0,732)	0,055 (2,250)	0,052 (2,023)
• Πολιτική ιδεολογία	-0,039 (1,035)	-0,021 (0,294)	-0,074 (3,593)	-0,029 (0,599)	0,013 (0,116)
• Ανάγκη σαφήνειας	0,068 (3,156)	0,052 (1,865)	0,122 (9,826)	0,187 (25,178)	-0,133 (13,036)
• Αίσθημα ικανότητας	-0,041 (1,023)	-0,063 (2,428)	-0,039 (0,921)	-0,136 (11,921)	-0,044 (1,257)
• Επίπεδο εκπαίδευσης	-0,001 (0,000)	0,035 (0,880)	-0,054 (1,969)	0,028 (0,593)	0,018 (0,251)
• Οικονομικό επίπεδο οικογένειας	-0,028 (0,502)	-0,011 (0,081)	-0,003 (0,007)	0,000 (0,000)	0,050 (1,702)
Σταθερή	18,237	11,486	52,362	14,613	14,234
R ²	0,150	0,159	0,153	0,194	0,218
R ² adjusted	0,135	0,143	0,137	0,179	0,204
F	9,837	10,419	9,747	13,377	15,497
Οργανωσιακό κλίμα					
• Αποτελεσματικότητα Τμήματος	0,240 (43,312)	0,275 (57,436)	0,126 (14,705)	0,217 (27,313)	-0,234 (32,481)
• Αναγνώριση	0,291 (35,782)	0,308 (40,537)	0,471 (115,967)	0,095 (2,924)	-0,101 (3,450)
• Πίεση αδιαφορίας	-0,0461 (1,662)	-0,003 (0,009)	-0,033 (1,078)	0,021 (0,257)	0,022 (0,313)
• Ετεροπροσδιοριζόμενη αποτελεσματικότητα	-0,142 (15,200)	-0,037 (1,053)	-0,137 (17,495)	-0,016 (0,142)	0,089 (4,721)
• Διαφορά	-0,004 (0,005)	-0,059 (1,513)	-0,052 (1,400)	-0,095 (2,932)	0,036 (0,430)
Σταθερή	15,685	10,424	47,487	27,482	9,786
R ²	0,325	0,331	0,467	0,121	0,144
R ² adjusted	0,320	0,326	0,464	0,115	0,138
F	71,571	73,740	127,621	20,480	25,185