



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΕΝΙΑΙΟΥ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

Τίτλος στα Αγγλικά

**«THE INVESTIGATION OF THE CORRELATION
BETWEEN THE UNIFIED MOBILITY SYSTEM AND THE
EMPLOYEES' JOB SATISFACTION IN THE PUBLIC SECTOR »**

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: Καλελή Αικατερίνη

(Α.Μ.: ΔΜ 2076)

Επιβλέπων καθηγητής: Σάββας Μακρίδης

Αθήνα

Μάρτιος 2023

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Καλελή Αικατερίνη του Δημητρίου, με αριθμό μητρώου ΔΜ2076 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Διοίκηση-Δημόσιο Μάνατζμεντ του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστήμων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι..... και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα

ΚΑΛΕΛΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνονται οι σπουδές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση-Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Στις σπουδές μου ήταν καθοριστική η συμβολή των καθηγητών μου στα γνωστικά αντικείμενα που παρακολούθησα, στους οποίους οφείλω να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες για τη συμβολή τους στην ολοκλήρωση των σπουδών μου.

Ιδιαίτερα επιθυμώ να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου και επιβλέποντα στην παρούσα διπλωματική εργασία, κύριο Μακρίδη Σάββα, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε εξ' αρχής αναθέτοντάς μου το συγκεκριμένο θέμα, για την επιστημονική και συμβουλευτική καθοδήγηση που μου προσέφερε σε όλα τα στάδια εκπόνησης της εργασίας με τις εύστοχες και πολύ εποικοδομητικές παρατηρήσεις του.

Τέλος, θα ήθελα εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στο σύζυγό μου Βύρων και στο γιο μου Λευτέρη για όλη τη στήριξη, τη συμπαράσταση και την κατανόησή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	8
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	11
ABSTRACT	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	14
1.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	14
1.2 ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	15
1.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	15
1.4 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	16
1.5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	18
2.1. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	18
2.2. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΝΙΑΙΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	30
3.1. ΕΝΙΑΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ Ν. 4440/2016.....	30
3.2. ΤΟ ΕΣΚ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	33
3.3. Η ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	40
4.1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	40
4.2. ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ	61
5.1. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	61
5.2 ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	62
5.3 ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	63
5.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	64
5.4.1 Περιγραφική Στατιστική.....	64
5.4.1.1 Γενικά (δημογραφικά) χαρακτηριστικά	64
5.4.1.2 Ενιαίο σύστημα κινητικότητας.....	70
5.4.1.3 Διαδικασία μετάταξης/μετάθεσης.....	78
5.4.1.4 Λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας.....	79
5.4.1.5 Επιπτώσεις κινητικότητας.....	81

5.4.1.6	Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	82
5.4.2.1.	Ανάλυση αξιοπιστίας	83
5.4.2.2.	Περιγραφικά στοιχεία παραγόντων και 95% δ.ε.	84
5.4.2.3.	Έλεγχος κανονικότητας	85
5.4.2.4.	Συσχετίσεις των παραγόντων.....	85
5.4.2.5.	Εύρεση προβλεπτικών παραγόντων της ικανοποίησης από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας.....	86
5.4.2.6.	Εύρεση προβλεπτικών παραγόντων της ικανοποίησης από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης.....	97
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ		108
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΖΗΤΗΣΗ		111
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		114
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ		121

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	64
Πίνακας 2: Ενιαίο σύστημα κινητικότητας	70
Πίνακας 3: Ποιότητα διαδικασίας μετάταξης μέσω ΕΣΚ	78
Πίνακας 4: Λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας.....	80
Πίνακας 5: Επιπτώσεις κινητικότητας	81
Πίνακας 6: Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας	82
Πίνακας 7: Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης	83
Πίνακας 8: Ανάλυση αξιοπιστίας.....	83
Πίνακας 9: Περιγραφικά στοιχεία παραγόντων.....	84
Πίνακας 10: Έλεγχος κανονικότητας παραγόντων.....	85
Πίνακας 11: Συσχετίσεις Spearman μεταξύ των παραγόντων.....	85
Πίνακας 12: Επίδραση δημογραφικού προφίλ στον παράγοντα «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»	86
Πίνακας 13: Επίδραση ενιαίου συστήματος κινητικότητας στον παράγοντα «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»	90
Πίνακας 14: Μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας» και ανεξάρτητες τους συσχετιστικούς παράγοντες.....	96
Πίνακας 15: Επίδραση δημογραφικού προφίλ στον παράγοντα «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»	98
Πίνακας 16: Επίδραση ενιαίου συστήματος κινητικότητας στον παράγοντα «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»	102
Πίνακας 17: Μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης» και ανεξάρτητες τους συσχετιστικούς παράγοντες.....	106

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1:Φύλο.....	65
Γράφημα 2:Ηλικία.....	65
Γράφημα 3:Οικογενειακή κατάσταση.....	66
Γράφημα 4:Επίπεδο εκπαίδευσης.....	67
Γράφημα 5:Πέραν των βασικών σπουδών, έχετε κάνει άλλες σπουδές;.....	67
Γράφημα 6:Συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας στο Δημόσιο.....	68
Γράφημα 7:Θέση εργασίας.....	68
Γράφημα 8:Σχέση εργασίας.....	69
Γράφημα 9:Συνολικά έτη προϋπηρεσίας στον φορέα που έχετε μετακινηθεί.....	69
Γράφημα 10:Με ποιο κύκλο κινητικότητας μεταταχθήκατε στη νέα σας θέση;.....	71
Γράφημα 11:Εντοπίσατε στο ψηφιακό οργανόγραμμα του φορέα υποδοχής την οργανική θέση που σας ενδιέφερε καθώς και το επαγγελματικό της περίγραμμα;....	72
Γράφημα 12:Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, ο φορέας προέλευσης χορήγησε εμπρόθεσμα τα απαιτούμενα δικαιολογητικά στον φορέα υποδοχής;.....	72
Γράφημα 13:Ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξής σας;.....	73
Γράφημα 14:Η μετάταξή σας πραγματοποιήθηκε σε κλάδο:.....	73
Γράφημα 15:Μετά τη μετάταξη σας στο πλαίσιο του ΕΣΚ έχετε τοποθετηθεί στη θέση που επιλέξατε και παραμένετε σε αυτήν;.....	74
Γράφημα 16:Αν υπήρξε μετακίνηση σε άλλη θέση από τον φορέα υποδοχής σημειώστε το χρονικό διάστημα κατά το οποίο συνέβη.	74
Γράφημα 17:Στη νέα θέση που μεταταχθήκατε αναλάβατε μετά από κάποιο χρονικό διάστημα θέση ευθύνης;.....	75
Γράφημα 18:Αν αναλάβατε θέση ευθύνης παρακαλώ σημειώστε χρονικά πότε σας ανατέθηκε;.....	76
Γράφημα 19:Αν απαντήσατε Ναι στην προηγούμενη ερώτηση, παρακαλώ επιλέξτε τη θέση ευθύνης που αναλάβατε.	76
Γράφημα 20:Στη νέα θέση ο προϊστάμενος σας σε σύγκριση με εσάς, ως προς τα ακαδημαϊκά προσόντα, είναι υπάλληλος;.....	77
Γράφημα 21:Αν σας δοθεί η δυνατότητα θα συμμετείχατε εκ νέου στο ΕΣΚ;.....	77
Γράφημα 22: Ποιότητα διαδικασία μετάταξης μέσω ΕΣΚ.....	79
Γράφημα 23: Λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας.....	80
Γράφημα 24: Επιπτώσεις κινητικότητας.....	81

Γράφημα 25: Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας	82
Γράφημα 26: Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης	83
Γράφημα 27: Μέσες τιμές και 95% δ.ε. των παραγόντων	84
Γράφημα 28: Errorbars «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»* Φύλο	87
Γράφημα 29: Boxplots «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»* Πέραν των βασικών σπουδών, έχετε κάνει άλλες σπουδές;	88
Γράφημα 30: Boxplots «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»* Συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας στο Δημόσιο	89
Γράφημα 31: Boxplots «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»* Συνολικά έτη προϋπηρεσίας στον φορέα που έχετε μετακινηθεί	89
Γράφημα 32: Boxplots «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»* Με ποιο κύκλο κινητικότητας μεταταχθήκατε στη νέα σας θέση;	92
Γράφημα 33: Boxplots «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»* Ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξής σας;	92
Γράφημα 34: Errorbars «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»* Μετά τη μετάταξη σας στο πλαίσιο του ΕΣΚ έχετε τοποθετηθεί στη θέση που επιλέξατε και παραμένετε σε αυτήν;	93
Γράφημα 35: Errorbars «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»* Αν υπήρξε μετακίνηση σε άλλη θέση από τον φορέα υποδοχής σημειώστε το χρονικό διάστημα κατά το οποίο συνέβη.....	94
Γράφημα 36: Boxplots «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»* Αν αναλάβατε θέση ευθύνης παρακαλώ σημειώστε χρονικά πότε σας ανατέθηκε;	94
Γράφημα 37: Boxplots «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»* Αν απαντήσατε Ναι στην προηγούμενη ερώτηση, παρακαλώ επιλέξτε τη θέση ευθύνης που αναλάβατε.	95
Γράφημα 38: Επίδραση ανεξάρτητων μεταβλητών στην «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»	97
Γράφημα 39: Errorbars«Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Φύλο	99
Γράφημα 40:Boxplots «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Οικογενειακή κατάσταση	99

Γράφημα 41: Boxplots «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Πέραν των βασικών σπουδών, έχετε κάνει άλλες σπουδές;	100
Γράφημα 42: Boxplots «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας στο Δημόσιο	100
Γράφημα 43: Boxplots «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Είστε διευθυντής;	101
Γράφημα 44: Boxplots «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Σχέση εργασίας	101
Γράφημα 45: Boxplots «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Συνολικά έτη προϋπηρεσίας στον φορέα που έχετε μετακινηθεί	102
Γράφημα 46: Boxplots «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Με ποιο κύκλο κινητικότητας μεταταχθήκατε στη νέα σας θέση;	104
Γράφημα 47: Boxplots «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξής σας;	104
Γράφημα 48: Errorbars «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Αν υπήρξε μετακίνηση σε άλλη θέση από τον φορέα υποδοχής σημειώστε το χρονικό διάστημα κατά το οποίο συνέβη.....	105
Γράφημα 49: Boxplots «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Αν αναλάβετε θέση ευθύνης παρακαλώ σημειώστε χρονικά πότε σας ανατέθηκε;	105
Γράφημα 50: Boxplots «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Αν απαντήσατε Ναι στην προηγούμενη ερώτηση, παρακαλώ επιλέξτε τη θέση ευθύνης που αναλάβετε.	106
Γράφημα 51: Επίδραση ανεξάρτητων μεταβλητών στην «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»	107

Περίληψη

Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο τον συσχετισμό της εργασιακής ικανοποίησης και της κινητικότητας. Ειδικότερα, μελετάται το ζήτημα της εργασιακής κινητικότητας, αναλύοντας το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας και την εφαρμογή του στους εργαζομένους του δημόσιου τομέα. Επιπλέον, διερευνάται ο βαθμός συσχέτισης της εργασιακής κινητικότητας και της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού από την εργασία του.

Για τους σκοπούς αυτούς, η εργασία απαρτίζεται από δύο μέρη, ένα θεωρητικό και ένα ερευνητικό. Το θεωρητικό μέρος αποτελείται από 4 κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο, αποτελεί μια εισαγωγή, όπου παρουσιάζεται το αντικείμενο της εργασίας, το υπόβαθρο της μελέτης, τίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα, παρουσιάζεται ο σκοπός της μελέτης και η μεθοδολογία που ακολουθείται.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος. Συγκεκριμένα, εξετάζεται η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα και αναλύονται οι έννοιες της κινητικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης.

Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στον θεσμό του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας στο δημόσιο τομέα. Αναλυτικότερα, παρουσιάζονται οι διαδικασίες, οι προϋποθέσεις, ο σκοπός και οι στόχοι του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας σύμφωνα με τον Ν. 4440/2016. Ακόμη, εξετάζεται η εφαρμογή του ΕΣΚ στον ελληνικό δημόσιο τομέα και η κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού σε διεθνές επίπεδο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, μελετάται η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Παρουσιάζονται θεωρητικές προσεγγίσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης, αναφέρονται ερευνητικές μελέτες της εργασιακής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Τέλος, μελετάται ο συσχετισμός της εργασιακής ικανοποίησης και της κινητικότητας των εργαζομένων.

Η εργασία συνεχίζει με το ερευνητικό μέρος. Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης των υπαλλήλων που μπήκαν σε καθεστώς κινητικότητας στα Ν.Π.Δ.Δ της Δυτικής Μακεδονίας, από το 2017 μέχρι το 2021 και αναπτύσσεται η μεθοδολογία της έρευνας. Αναπτύσσεται το ερευνητικό μοντέλο, παρουσιάζονται τα στοιχεία του δείγματος, ο τρόπος συλλογής και η μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων, όπως και τα ερευνητικά αποτελέσματα.

Η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα που προκύπτουν και με την παράθεση των βιβλιογραφικών αναφορών.

Λέξεις-κλειδιά: εργασιακή ικανοποίηση, κινητικότητα, Ενιαίο Σύστημα κινητικότητας, δημόσιος τομέας.

Abstract

The subject of this work is the correlation between job satisfaction and mobility. In particular, the issue of labor mobility is studied, analyzing the Unified Mobility System and its application to public sector workers. In addition, the degree of correlation between labor mobility and the satisfaction of human resources with their work is investigated.

For these purposes, the work consists of two parts, one theoretical and one research. The theoretical part consists of 4 chapters.

The first chapter is an introduction, where the subject of the work is presented, the background of the study, the research questions are posed, the purpose of the study and the methodology followed are presented.

In the second chapter, a bibliographic review of the subject is carried out. Specifically, Human Resources Management in the public sector is examined and the concepts of mobility and job satisfaction are analyzed.

The third chapter focuses on the institution of the Unified Mobility System in the public sector. In more detail, the procedures, conditions, purpose and objectives of the Unified Mobility System are presented in accordance with Law 4440/2016. Furthermore, the application of the UMS in the Greek public sector and the mobility of human resources at the international level are examined.

In the fourth chapter, the concept of job satisfaction is studied. Theoretical approaches to job satisfaction are presented. Research studies of the job satisfaction of civil servants in Greece and abroad are also reported. Finally, the correlation between job satisfaction and employee mobility is studied.

The work continues with the research part. In the fifth chapter, the case study of the employees who entered a mobility regime in the Western Macedonian National Police, from 2017 to 2021, is presented and the research methodology is developed. The research model is developed, the sample data, the data collection method and the data analysis method are presented, as well as the research results.

The paper is completed with the conclusions drawn and the citation of the bibliographic references.

Keywords: *job satisfaction, mobility, Unified Mobility System, public sector.*

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Αντικείμενο της εργασίας

Ο ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία στη σημερινή εποχή, όπου ο ανταγωνισμός είναι σκληρός και η ανάγκη μεγιστοποίησης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας κάθε επιχείρησης ή οργανισμού, επιτακτική. Οι διάφορες στρατηγικές που ακολουθούνται στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι συχνά συνυφασμένες με την οργανωσιακή απόδοση¹. Οι παράγοντες που συμβάλλουν στον συσχετισμό αυτό ποικίλουν. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνεται και η κινητικότητα των εργαζομένων.

Θεωρητικά, η έννοια της κινητικότητας του προσωπικού είναι συνδεδεμένη με την ανάπτυξη της καινοτομίας, των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων κλπ. Είναι επίσης συνδεδεμένη με την αφοσίωση και δέσμευση του προσωπικού στην εργασία, ενώ συγχρόνως αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο που βοηθά στο να καταμεριστεί και να αξιοποιηθεί κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό, συμβάλλοντας στη διατήρησή του².

Πρακτικά, το ζήτημα των μετακινήσεων των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού ή επιχείρησης είναι αρκετά πολύπλοκο. Χρειάζεται να εκτιμηθούν τα οφέλη που θα προκύψουν από την κινητικότητα του προσωπικού, οι προκλήσεις που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν, οι επιδράσεις της μετακίνησης στη συμπεριφορά των υπαλλήλων και στην απόδοσή τους. Για τον σκοπό αυτό, στις περισσότερες χώρες όπου επιχειρείται να αναδιαρθρωθεί και να εκσυγχρονιστεί ο δημόσιος τομέας ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής, αναπτύσσονται πρωτοβουλίες με στόχο να αποκτηθεί ή να ενισχυθεί η ευελιξία του τομέα. Στο πλαίσιο αυτό, σχεδιάζονται, αναπτύσσονται και υλοποιούνται προγράμματα κινητικότητας του ανθρώπινου δυναμικού³.

Ανάλογες πρωτοβουλίες έχουν σημειωθεί και στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια. Στο πλαίσιο των προσπαθειών να εξυγιανθεί το ελληνικό δημόσιο, να ενισχυθεί η διαφάνεια των διαδικασιών του, να εκσυγχρονιστεί και να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του, έχουν εφαρμοστεί διάφορες διατάξεις για

¹Katou, A. A. Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*. Vol. 35 No. 2, 2012, pp. 134-156.

²Katou, A. A.όπ.π. pp. 134.

³OECD. Achieving public sector agility at times of fiscal consolidation. OECD Publishing, 2015.

την ανακατανομή των δημοσίων υπαλλήλων, με στόχο την ορθολογική αξιοποίησή τους⁴. Ειδικότερα, το 2016, η ψήφιση του Νόμου 4440/2016 («Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση») αποσκοπεί στο να εφαρμοστεί ένα ενιαίο πλαίσιο σχετικά με την κινητικότητα του προσωπικού, ενοποιώντας τις προηγούμενες διάσπαρτες ρυθμίσεις και απλοποιώντας τις διαδικασίες⁵.

Η εξέταση της κινητικότητας προσωπικού και ο συσχετισμός της με την εργασιακή ικανοποίηση, αποτελεί το αντικείμενο της παρούσας εργασίας.

1.2 Υπόβαθρο της μελέτης

Το ζήτημα των μετακινήσεων του ανθρώπινου δυναμικού -στους δημόσιους φορείς και οργανισμούς αλλά και στους ιδιωτικούς- και οι επιπτώσεις του, απασχολεί έντονα την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεί αντικείμενο έρευνας. Παρόλο που σε διεθνές επίπεδο, υπάρχουν ήδη πολλές σχετικές μελέτες, στην Ελλάδα ο ανάλογος τομέας έρευνας είναι αρκετά περιορισμένος. Βέβαια, καθώς καταβάλλονται πιο συστηματικές προσπάθειες εξυγίανσης και εκσυγχρονισμού του ελληνικού δημόσιου τομέα τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται αύξηση των ρυθμίσεων και των παρεμβάσεων που αφορούν την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων.⁶ Συνεπώς, με τη μελέτη αυτή επιδιώκεται η αποτύπωση του πλαισίου κινητικότητας των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, καθώς και η εξέταση των λόγων που καθιστούν τη συγκεκριμένη τακτική αναγκαία και τις επιπτώσεις της.

1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

1. Ποια η Ποιότητα της διαδικασίας μετάταξης;
2. Ποιοι οι λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας;

⁴Ιορδάνογλου, Δ. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις*. εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2008.

⁵Νόμος 4440/2016. Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, <https://www.taxheaven.gr/law/4440/2016>

⁶Στεφανόπουλος, Π. *Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις περιφερειακές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας. Διερεύνηση του πλαισίου και των επιπτώσεων της κινητικότητας προσωπικού. Διπλωματική Εργασία*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2018.

3. Ποιες οι Επιπτώσεις της κινητικότητας;
4. Ποιος ο βαθμός Ικανοποίησης από τις γενικές συνθήκες και το αντικείμενο εργασίας»
5. Ποιος ο βαθμός Ικανοποίησης από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και τις δυνατότητες εξέλιξης

1.4 Σκοπός της μελέτης

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνηθεί ο συσχετισμός μεταξύ της κινητικότητας του προσωπικού και της εργασιακής ικανοποίησης, εμπλουτίζοντας την υπάρχουσα γνώση για την πιο αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων του δημόσιου τομέα. Δεδομένου ότι οι μετακινήσεις και εναλλαγές των εργαζομένων έχουν άμεσες επιπτώσεις τόσο στην εργασιακή τους ικανοποίηση και δέσμευση όσο και στην απόδοσή τους, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα όπου οι παρεχόμενες υπηρεσίες αφορούν το κοινωνικό σύνολο, είναι σημαντικός ο προσεκτικός σχεδιασμός και εφαρμογή των σχετικών ρυθμίσεων. Τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν από την παρούσα έρευνα, επιδιώκεται να μπορέσουν να συνεισφέρουν στη βελτίωση των τρόπων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και των σχετικών διαδικασιών κινητικότητάς του, ώστε να αυξηθεί ο βαθμός ικανοποίησής τους από την εργασία τους και να μεγιστοποιηθεί η απόδοσή τους, προς όφελος των ιδίων και όλης της κοινωνίας.

Απώτερος στόχος της παρούσας εργασίας, που καταδεικνύει και τη σημασία της, είναι να λειτουργήσει συμπληρωματικά σε άλλες υπό διεξαγωγή μελέτες ή/και να αποτελέσει πρόκληση για την υλοποίηση ανάλογων ερευνών στο εγγύς μέλλον, για διάφορους φορείς και τομείς του δημόσιου τομέα, συμβάλλοντας έτσι στην βελτίωση των υπηρεσιών του. Επιπλέον, θα μπορούσε να προβληματίσει τους ιθύνοντες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων του ελληνικού δημοσίου, όσον αφορά τις μετακινήσεις των δημοσίων υπαλλήλων, για την κατάλληλη αξιοποίησή τους και για την ενίσχυση της εργασιακής τους ικανοποίησης, αυξάνοντας συνεπακόλουθα την ποιότητα και αποτελεσματικότητα της εργασίας τους.

1.5 Μεθοδολογία της μελέτης

Η προσέγγιση της έρευνας είναι η ποσοτική με χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά στους υπαλλήλους που μπήκαν σε καθεστώς κινητικότητας στα Ν.Π.Δ.Δ της Δυτικής Μακεδονίας, από το 2017 μέχρι το 2021. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε κατά τους μήνες Δεκέμβριος του 2022 έως Φεβρουάριο το 2023 και ο μέσος χρόνος συμπλήρωσής του ήταν 10 λεπτά. Τα αποτελέσματα της έρευνας, αφού κωδικοποιήθηκαν, αναλύθηκαν στατιστικά μέσω περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής με χρήση του στατιστικού λογισμικού SPSS.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1.Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο δημόσιο τομέα

Οι ρίζες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού χρονολογούνται από τη δεκαετία του 1950, όταν άρχισε να τονίζεται η «αξία» του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς και να επισημαίνεται η ανάγκη για οραματική ηγεσία και διαχείριση της επιχειρηματικής ολοκλήρωσης⁷. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, που άρχισε να αναπτύσσεται μέσα στα χρόνια, έδωσε έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό ως πλεονέκτημα για κάθε οργανισμό. Αυτή η άποψη για το «περιουσιακό στοιχείο», άρχισε να κερδίζει υποστήριξη τη δεκαετία του 1980.

Τις τελευταίες δεκαετίες, έχουν συντελεστεί ραγδαίες εξελίξεις στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες είναι αποτέλεσμα ποικίλων παραγόντων όπως ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, η αργή οικονομική ανάπτυξη, η συνειδητοποίηση των προοπτικών της συμβολής του ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση των εταιρειών, η εισαγωγή του ανθρώπινου δυναμικού στα προγράμματα σπουδών, η συνεχής έμφαση στη συμμετοχή της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχειρηματική στρατηγική⁸.

Επιχειρώντας να δοθεί ένας ορισμός της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι πρόκειται για όλες τις προγραμματισμένες και ελεγχόμενες δραστηριότητες ενός οργανισμού για την οικοδόμηση και διατήρηση της σχέσης μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού, προκειμένου να ανταποκρίνονται τόσο στους επιχειρηματικούς στόχους όσο και στις προσδοκίες των εργαζομένων. Ακόμη, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα μπορούσε να οριστεί ως η διαδικασία για τη στελέχωση του οργανισμού και τη διατήρηση υψηλών επιδόσεων των εργαζομένων ή ως όλες οι πρακτικές, τα συστήματα και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται για την προσέλκυση, απόκτηση, ανάπτυξη και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού⁹.

Με άλλα λόγια, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως κεντρικό στόχο τη διαχείριση των ανθρώπων μέσα στη σχέση εργοδότη – εργαζομένου και περιλαμβάνει τη συγκέντρωση της παραγωγικής ικανότητας των μελών ενός οργανισμού. Ο τομέας του ανθρώπινου δυναμικού καλύπτει την απόκτηση, ανάπτυξη,

⁷Brown, K. Human resource management in the public sector. *Public management review*, 6(3), 2004, 303-309.

⁸Stavrou, E. T., Charalambous, C., & Spiliotis, S. Human resource management and performance: A neural network analysis. *European journal of operational research*, 181(1), 2007, 453-467.

⁹Marler, J. H., & Fisher, S. L. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human resource management review*, 23(1), 2013, 18-36.

ανταμοιβή, τα κίνητρα διατήρησης και την αποχώρηση των εργαζομένων. Περιλαμβάνεται επίσης, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού και οι έλεγχοι ικανοτήτων, η πρόσληψη και επιλογή εργαζομένων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και κατάρτιση, η εξέλιξη σταδιοδρομίας, η αξιολόγηση απόδοσης, η διαμόρφωση συνθηκών απασχόλησης, αποζημίωσης και ανταμοιβής. Περαιτέρω, η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με την κατανόηση και την ερμηνεία του νομικού πλαισίου και του πλαισίου που ρυθμίζει τις συνθήκες εργασίας και τις εργασιακές σχέσεις¹⁰.

Η λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι να παρέχει στους εργαζομένους τη δυνατότητα να διαχειρίζονται θέματα όπως υγειονομική περίθαλψη, τήρηση αρχείων, προαγωγή, παροχές, αποδοχές κλπ. Από πλευράς εργοδοτών, η λειτουργία της αφορά τη δημιουργία ενός συστήματος διαχείρισης για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων και σχεδίων. Η διοίκηση επιτρέπει στις εταιρείες να μελετούν, να στοχεύουν και να εκτελούν μακροπρόθεσμους στόχους απασχόλησης. Για κάθε εταιρεία, η αποτελεσματική ικανότητα ανάπτυξης και προώθησης της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι βασικός παράγοντας επιτυχίας¹¹.

Ειδικότερα, στον δημόσιο τομέα η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη για την αποτελεσματικότητά του και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει στους πολίτες. Οι αρχές που θεωρούνται σήμερα αναγκαίες ούτως ώστε το προσωπικό του δημόσιου τομέα να παρέχει αποτελεσματικές και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, είναι:

- να ανταποκρίνεται στη δημόσια βούληση
- να είναι εστιασμένο στην αποστολή του, ανάλογα με τη θέση εργασίας
- οι εργαζόμενοι να διαχειρίζονται με τρόπο επαγγελματικό, βάσει των δεξιοτήτων και της απόδοσής τους
- να υπάρχει κοινωνική ισότητα¹².

Στη σημερινή εποχή, επικρατούν διάφορες τάσεις στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Πιο συγκεκριμένα, μια κατεύθυνση έχει ως στόχο να επιτευχθεί εργασιακή ευελιξία, ξεπερνώντας τη σταθερότητα των κεντρικών δομών, και οι άνθρωποι πόροι να διαχειρίζονται και να αξιοποιούνται βάσει των αναγκών κάθε τομέα. Ένας άλλος προσανατολισμός είναι εκείνος που εστιάζει στο σύστημα

¹⁰Brown, K. όπ.π. (υποσημείωση 7).

¹¹Haque, M. S. Modernising government: The way forward—An analysis. *International Review of Administrative Sciences*, 72(3), 2006, 319-325.

¹² Daly, J. *Human resource management in the public sector: Policies and practices*. Routledge, 2015.

αμοιβών. Δεδομένου ότι τα συστήματα που ακολουθούνται στον δημόσιο τομέα για τις αμοιβές, τις προαγωγές, τα επιδόματα και τις αυξήσεις είναι αυτόματα, κρίνεται αναγκαίο να επαναπροσδιοριστεί ο τρόπος ανταμοιβών. Συστήνεται η καθιέρωση πιο ευέλικτων συστημάτων αμοιβών, η αμοιβή βάσει της εργασιακής απόδοσης και τα συμβόλαια απόδοσης, εφαρμόζοντας παράλληλα προγράμματα αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης¹³. Μια ακόμα κατεύθυνση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στο Δημόσιο, είναι εκείνη που προτείνει να ξεπεραστεί το σύστημα των συγκεντρωτικών και άκαμπτων δομών και στη θέση τους, να εφαρμοστούν πιο ευέλικτες διοικητικές και οργανωτικές μορφές, εκχωρώντας αρμοδιότητες στους εργαζομένους.

Όπως προαναφέρθηκε, η αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Η αποτελεσματική ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρώπων εντός των οργανισμών, μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο για την απόκριση σε πολύπλοκα και απαιτητικά περιβάλλοντα και για την επίτευξη ανώτερων οργανωτικών αποτελεσμάτων. Για τον λόγο αυτό, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα πρέπει να προσλαμβάνουν, να αναπτύσσουν και να εκπαιδεύουν υπαλλήλους και να καθιερώνουν συστήματα πληρωμών, να ορίζουν συνθήκες απασχόλησης και να αναπτύσσουν ένα συνεκτικό σύνολο πολιτικών απασχόλησης¹⁴.

Ωστόσο, η ιδιαιτερότητα του δημόσιου τομέα, που δίνει έμφαση στα αποτελέσματα δημόσιου συμφέροντος και όχι στα ιδιωτικά συμφέροντα, μπορεί να προσθέσει ένα επίπεδο πολυπλοκότητας στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ως στρατηγικό εταίρο για την επίτευξη οργανωτικής ανταγωνιστικότητας και επιχειρηματικών αποτελεσμάτων.

Η εφαρμογή των αρχών του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα εκτόπισε το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης προσωπικού. Οι αρχές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εισήχθησαν στον δημόσιο τομέα όταν ξεκίνησε η μετατόπιση από μια κουλτούρα «δεσμευμένη σε κανόνες» σε μια κουλτούρα «βασισμένη στην απόδοση»¹⁵. Η υιοθέτηση των νέων αρχών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, επιτρέπουν μια πιο ευέλικτη προσέγγιση σε ζητήματα πρόσληψης, επιλογής, διατήρησης, κατάρτισης και ανάπτυξης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Ο

¹³Στεφανόπουλος, Π., όπ.π. (υποσημείωση 6)

¹⁴Daly, J., όπ. π. (υποσημείωση 12)

¹⁵Shim, D. S. Recent human resources developments in OECD member countries. *Public Personnel Management*, 30(3), 2001, 323-348.

δημόσιος τομέας ανέπτυξε μια ξεχωριστή προσέγγιση στο ανθρώπινο δυναμικό με την πάροδο του χρόνου και παρουσίασε πολλές καινοτομίες που παρείχαν σημαντικά δικαιώματα στους εργαζομένους¹⁶.

Το νέο μοντέλο δημόσιας διαχείρισης υποστηρίζεται ότι είναι μια ευέλικτη μορφή βασισμένη στην αγορά¹⁷. Τα στοιχεία του νέου μοντέλου περιλάμβαναν τη διαχείριση αποτελεσμάτων, τη μέτρηση της απόδοσης, τον εταιρικό σχεδιασμό, τις πληρωμές χρηστών, την ανάθεση εξουσίας, την αποκέντρωση δραστηριοτήτων και τη διαχείριση κινδύνου. Οι νέες επιχειρηματικές πρακτικές αγκάλιασαν επίσης νέους τρόπους διαχείρισης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα.

Τα νέα μοντέλα διοίκησης ανθρώπινων πόρων στον δημόσιο τομέα, εισήγαγαν την έννοια του ανθρώπινου δυναμικού που έχει την ικανότητα να επιτυγχάνει αποτελέσματα απόδοσης σύμφωνα με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού του δημόσιου τομέα¹⁸. Με αυτόν τον προσανατολισμό, δόθηκε έμφαση στην εξασφάλιση και τη διατήρηση του προσωπικού που θα μπορούσε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

2.2.Εννοιολογικές προσεγγίσεις

2.2.1 Η έννοια της κινητικότητας

Η επαγγελματική κινητικότητα, γνωστή και ως εργασιακή κινητικότητα, αναφέρεται στη μετακίνηση των εργαζομένων μεταξύ βαθμών ή θέσεων, οριζόντια ή κάθετα. Αναλυτικότερα, η κινητικότητα του προσωπικού μπορεί να αφορά τον φυσικό χώρο όπου τα άτομα εργάζονται, να αλλάζει δηλαδή η φυσική τοποθεσία εργασίας (γεωγραφική κινητικότητα) ή μπορεί να αλλάζει ο τύπος εργασίας, το περιεχόμενο της θέσης εργασίας (επαγγελματική κινητικότητα).

Η γεωγραφική κινητικότητα, η μείωση των γεωγραφικών περιορισμών στην εργασίας, έχει γενικά θετικό αντίκτυπο στην οικονομία μιας χώρας. Παρακάτω αναφέρονται οι κυριότερες επιπτώσεις της γεωγραφικής κινητικότητας εργαζομένων.

- Αύξηση της προσφοράς εργασίας: Καθώς περισσότεροι εργαζόμενοι εισέρχονται στην οικονομία, αυξάνεται η γενική προσφορά εργασίας. Μια

¹⁶Shim, D. S., όπ. π. (υποσημείωση 15)

¹⁷Alford, J., & Hughes, O. Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American review of public administration*, 38(2), 2008, 130-148.

¹⁸Brown, K., όπ. π. (υποσημείωση 7)

αύξηση της προσφοράς εργασίας που συνοδεύεται από στατική ζήτηση εργασίας μπορεί να μειώσει τους μισθούς.

- Αύξηση της ανεργίας: Εάν δεν χρειάζονται περισσότεροι εργαζόμενοι, η αύξηση της προσφοράς εργασίας θα μπορούσε να οδηγήσει σε υπερβολή στην εργασία. Έτσι, δημιουργείται ανισότητα καθώς υπάρχουν περισσότεροι εργαζόμενοι παρά θέσεις εργασίας.
- Αύξηση παραγωγικότητας: Η εισροή εργαζομένων μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα, εάν εισαχθούν εξειδικευμένες δεξιότητες στο χώρο εργασίας και παράλληλα, μπορεί να απωθηθούν υπάρχοντες εργαζόμενοι που είναι λιγότερο παραγωγικοί.¹⁹

Όσον αφορά την επαγγελματική κινητικότητα, την ευκολία με την οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να μετακινηθούν από μια θέση εργασίας σε έναν συγκεκριμένο κλάδο σε μια θέση εργασίας σε διαφορετικό κλάδο, καθορίζει πόσο γρήγορα μπορεί να αναπτυχθεί μια οικονομία. Για παράδειγμα, αν η επαγγελματική κινητικότητα ήταν μηδενική, είναι πιθανό ότι οι άνθρωποι θα ήμασταν ακόμα κυνηγοί-τροφοσυλλέκτες γιατί κανείς δεν θα μπορούσε να εξελιχθεί και να γίνει αγρότης ή οτιδήποτε άλλο.

Η χαλάρωση των περιορισμών επαγγελματικής κινητικότητας μπορεί να επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον χώρο εργασίας, όπως:

- Αύξηση της προσφοράς εργασίας σε συγκεκριμένους κλάδους: Οι χαμηλότεροι περιορισμοί επιτρέπουν στους εργαζομένους (ιδιαίτερα στους ανειδίκευτους και τους εργάτες) να εισέλθουν πιο εύκολα σε διαφορετική βιομηχανία, πράγμα που σημαίνει ότι η ζήτηση για εργατικό δυναμικό μπορεί να καλύπτεται πιο εύκολα.
- Χαμηλότεροι μισθοί: Εάν είναι ευκολότερο οι εργαζόμενοι να εισέλθουν σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία, η προσφορά εργασίας θα αυξηθεί για έναν δεδομένο τομέα, γεγονός που μειώνει το επίπεδο του μισθού μέχρι να επιτευχθεί ισορροπία.
- Οι εκκολαπτόμενες βιομηχανίες είναι πιο εύκολο να αναπτυχθούν: Εάν μια οικονομία στρέφεται προς νέες βιομηχανίες, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι διαθέσιμοι για να διευθύνουν τις επιχειρήσεις αυτού του κλάδου. Η έλλειψη εργαζομένων σημαίνει ότι η συνολική παραγωγικότητα μπορεί να

¹⁹Bonin, H., Eichhorst, W., Florman, C., Hansen, M. O., Skiold, L., Stuhler, J., ... & Zimmermann, K. Geographic mobility in the European Union: Optimising its economic and social benefits, (IZA Research Report; Numéro 19). IZA – Institute of Labor Economics, 2008.

επηρεαστεί αρνητικά, εάν δεν υπάρχουν αρκετοί υπάλληλοι για να παρέχουν την υπηρεσία ή να δουλέψουν τα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή του προϊόντος.²⁰

Η επαγγελματική κινητικότητα, η ελεύθερη ροή εργασίας από έναν κλάδο σε έναν άλλο, μπορεί να περιοριστεί μέσω κανονισμών, όπως είναι οι απαιτήσεις αδειοδότησης, κατάρτισης ή εκπαίδευσης.

Αναφορικά με τον τρόπο που μπορεί να υλοποιηθεί η επαγγελματική κινητικότητα, υπάρχει η οριζόντια και η κάθετη κινητικότητα. Όταν γίνεται λόγος για οριζόντια επαγγελματική κινητικότητα, εννοείται ότι οι εργαζόμενοι μετακινούνται σε άλλη θέση εργασίας της ίδια ιεραρχικά κατηγορίας, ενώ στην κάθετη κινητικότητα η νέα θέση μπορεί να είναι κατώτερη ή ανώτερη από την προηγούμενη.²¹

Στην περίπτωση της εργασιακής κινητικότητας, γίνεται λόγος για ποικίλες εργασιακές μεταβάσεις, ανάμεσα σε διαφορετικές μορφές εργασιακών σχέσεων. Η κινητικότητα μπορεί να είναι ανοδική ή καθοδική. Η ανοδική εργασιακή κινητικότητα σημαίνει προαγωγές και εξέλιξη σταδιοδρομίας ή αλλαγή στον εργασιακό ρόλο που ωφελεί την επαγγελματική ανάπτυξη του εργαζομένου και το αντίθετο ισχύει στην περίπτωση της καθοδικής κινητικότητας.²²

Η εργασιακή κινητικότητα έχει σημασία για τους εργοδότες, γιατί συμβάλλει στη διατήρηση και συγκράτηση του ανθρώπινου δυναμικού. Όταν τα επίπεδα ανεργίας είναι χαμηλά, οι εργαζόμενοι έχουν πολύ περισσότερες επιλογές σταδιοδρομίας από ό,τι σε πιο δύσκολες οικονομικές περιόδους. Οι εργοδότες πρέπει λοιπόν, να ανταγωνίζονται για το ικανότερο προσωπικό, για να στελεχώσουν την επιχείρησή τους. Επιπλέον, όχι μόνο θα πρέπει να προσελκύσουν ικανούς εργαζομένους, αλλά και να τους διατηρήσουν, καθώς η συχνή εναλλαγή των εργαζομένων ενέχει μεγάλα κόστη για τις επιχειρήσεις.

Προκειμένου οι εργοδότες να διατηρήσουν το προσωπικό τους, θα πρέπει να προσφέρουν επιλογές επαγγελματικής κινητικότητας. Κάθε φορά που δημιουργείται ένα άνοιγμα σε διοικητικό ή εποπτικό επίπεδο, μπορεί να προωθηθεί και να καλυφθεί από μέσα, όχι απαραίτητα με μια κίνηση προς τα πάνω, αλλά με μια πλευρική μετάβαση σε άλλο μέρος του οργανισμού. Πρόκειται για την έννοια της εσωτερικής

²⁰Ng, T. W., Sorensen, K. L., Eby, L. T., & Feldman, D. C. Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 2007, 363-386.

²¹Green, F. Well-being, job satisfaction and labour mobility. *Labour Economics*, 17(6), 2010, 897-903.

²²Green, F., όπ. π.

κινητικότητας. Εσωτερική κινητικότητα σημαίνει μετακίνηση προσωπικού από ρόλο σε ρόλο σε κάθε επίπεδο. Ο στόχος είναι να αποκτήσει το προσωπικό εμπειρία σε διάφορα μέρη της εταιρείας σας, ώστε να αναπτύξει νέες γνώσεις, δεξιότητες και εξειδίκευση.²³

Η εσωτερική κινητικότητα είναι κερδοφόρα τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεχίσουν να εξελίσσονται και να βελτιώνουν τη σταδιοδρομία τους, ενώ ο οργανισμός είναι σε θέση να διατηρεί ικανά στελέχη, δημιουργώντας μια επαγγελματική πορεία που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τους στόχους τόσο του οργανισμού όσο και των εργαζομένων²⁴. Τα αποτελέσματα της εσωτερικής κινητικότητας είναι εξαιρετικά, αφού οι εργαζόμενοι μένουν στην εταιρεία περισσότερο, καθώς αισθάνονται ότι η καριέρα τους προχωρά και παράλληλα, οι εργοδότες μπορούν να δουν τις δεξιότητες των εργαζομένων τους σε περισσότερους από έναν ρόλους, αξιοποιώντας τους έτσι με τον καταλληλότερο τρόπο προς όφελος της εταιρείας.²⁵

Σε γενικές γραμμές, η κινητικότητα του εργατικού δυναμικού έχει επιπτώσεις σε δύο επίπεδα: α) σε συνολικό επίπεδο και β) σε προσωπικό επίπεδο.

Σε προσωπικό επίπεδο, η αυξημένη κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού δίνει στους εργαζόμενους την ευκαιρία να βελτιώσουν την οικονομική τους κατάσταση. Εάν επιτρέπεται στους εργαζομένους να εκπαιδεύονται για νέες θέσεις εργασίας, να αλλάζουν γεωγραφικές τοποθεσίες ή να αναζητούν υψηλότερους μισθούς, είναι πιο πιθανό να εργάζονται με μεγαλύτερη ικανοποίηση, κάτι που μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητά τους. Αντίθετα, εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται υποβιβασμένοι σε χαμηλούς μισθούς ή θέσεις εργασίας με λίγα προνόμια, θα αναζητήσουν καλύτερες θέσεις ή θα μειωθεί εργασιακή τους ικανοποίηση, με αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοσή τους.²⁶

Το συνολικό επίπεδο αναφέρεται στην οικονομία στο σύνολό της. Ο βαθμός στον οποίο το εργατικό δυναμικό έχει τη δυνατότητα να μετακινηθεί, μπορεί να επηρεάσει το πόσο γρήγορα μια οικονομία μπορεί να προσαρμοστεί στις τεχνολογικές αλλαγές, πόσο γρήγορα μπορούν να αξιοποιηθούν τα ανταγωνιστικά

²³Shniper, L. Occupational mobility. *Monthly Lab. Rev.*, 128, 2005, 30.

²⁴Shniper, L., όπ. π.

²⁵Gajduschek, G., & Linder, V. Report on the Survey on 'Mobility between the Public and Private Sectors with Special Regards to the Impact of the Financial Crisis. In *56th Meeting of the Directors-General of the Public Services of Member States of the European Union*, 2011.

²⁶Congdon, W., Katz, B. & Shaker, J. Job Quality and Economic Mobility: Potential Mechanisms, an Empirical Approach, and Directions for Research, Urban Institute. United States of America, 2021.

πλεονεκτήματα και πώς μπορούν να αναπτυχθούν καινοτομίες. Οι περιορισμοί που τίθενται στον τρόπο μετακίνησης των εργαζομένων, είτε γεωγραφικά είτε επαγγελματικά, μπορούν να επιβραδύνουν την ανάπτυξη καθιστώντας δυσκολότερη για τις επιχειρήσεις την πρόσληψη παραγωγικών εργαζομένων. Ταυτόχρονα, η απεριόριστη εργασία μπορεί να μειώσει τους μισθούς σε ορισμένους κλάδους και να αυξήσει τα επίπεδα ανεργίας.²⁷

Εν κατακλείδι, η κινητικότητα του εργατικού δυναμικού είναι σημαντική, καθώς οι μεγαλύτερες εργασιακές ελευθερίες τείνουν να ενισχύουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και συμβάλλουν στην κάλυψη θέσεων εργασίας, ενισχύοντας την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη της οικονομίας.

2.2.2 Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση στο Δημόσιο

Η εργασιακή απόδοση αποτελείτο πιο ζωτικό πρόβλημα σε μια εταιρεία ή οργανισμό. Η εργασιακή απόδοση ορίζεται ως η συνολική προσδοκία του οργανισμού από ξεχωριστά δείγματα συμπεριφοράς κάθε ατόμου κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.²⁸ Η απόδοση της εργασίας είναι ένα σύνολο συμπεριφοράς που δείχνει το κάθε άτομο σε σχέση με τη δουλειά του ή, με άλλα λόγια, το ποσό της αποτελεσματικότητας που έχει αποκτήσει λόγω του τύπου εργασίας του (εκπαίδευση, παραγωγή ή εξυπηρέτηση). Η εργασιακή απόδοση είναι η αποτελεσματικότητα του ίδιου ατόμου στη δουλειά του, σύμφωνα με τα καθήκοντά του και δείχνει το ποσό της προσπάθειας και το μέγεθος της επιτυχίας αυτού του ατόμου²⁹. Μπορεί ακόμη, να οριστεί είτε ως η ικανότητα του ατόμου να εκτελεί τη δουλειά και τα καθήκοντά του.

Θεωρητικά η απόδοση της εργασίας χωρίζεται σε δύο κατηγορίες:

- α) την απόδοση εργασιών,
- β) την απόδοση διάθεσης.

Η απόδοση καθηκόντων αφορά τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες κάθε ατόμου και σχετίζεται άμεσα με όλα τα πράγματα που πρέπει να γίνουν από αυτό το άτομο. Η άλλη μορφή εργασιακής απόδοσης είναι η απόδοση διάθεσης, που βοηθά τα

²⁷Ngetal., όπ. π. (υποσημείωση 20)

²⁸Dizgah, M. R., Chegini, M. G., & Bisokhan, R. Relationship between job satisfaction and employee job performance in Guilan public sector. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(2), 2012, 1735-1741.

²⁹Cherrington, D. Job satisfaction as an economic variable. *Economics letters*,30(6), USA, 2006, 206-210.

οργανωτικά και κοινωνικά δίκτυα να επιβιώσουν³⁰. Στην πρώτη περίπτωση, περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα στοιχεία που αφορούν επίσημα την εργασία, ενώ στη δεύτερη εκείνες τις συμπεριφορές που επηρεάζουν τις ψυχολογικές, κοινωνιολογικές και οργανωτικές πτυχές.

Η απόδοση της εργασίας μπορεί να αξιολογηθεί από δύο οπτικές:

α) από την αναμενόμενη επίδοση του εργαζομένου στον ρόλο του, τις συμπεριφορές δηλαδή που σχετίζονται με τα καθήκοντα και τις ευθύνες που αφορούν την θέση εργασίας και αναμένεται να εκδηλωθούν

β) από τις καινοτόμες επιδόσεις του εργαζομένου, τις δημιουργικές λύσεις του εργαζομένου για την επίλυση προβλημάτων στο εργασιακό περιβάλλον.³¹

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας της εργασιακής απόδοσης, είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. Κάθε εργαζόμενος έχει ένα σύνολο αναγκών, επιθυμιών και προηγούμενων εμπειριών που διαμορφώνουν τις προσδοκίες του για την εργασία του. Αναλόγως του τρόπου που η εταιρεία ή ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις προσδοκίες αυτές, διαμορφώνεται αντίστοιχα θετική ή αρνητική στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του. Η εργασιακή ικανοποίηση δείχνει τη σχέση μεταξύ των ανθρώπινων προσδοκιών και των οφελών για το άτομο που προκύπτουν από την εργασία³². Υποστηρίζεται ακόμη ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική αντίδραση που προκαλείται από την αντίληψη του ατόμου για τον βαθμό που η δουλειά του ικανοποιεί τις ανάγκες και τα αιτήματά του³³.

Η εργασιακή ικανοποίηση, η οποία ορίζεται ως «η ευχάριστη ή η θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή της εργασιακής εμπειρίας κάποιου»³⁴, αποτελεί μια αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων και του εργασιακού τους περιβάλλοντος, με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν (αξιολογούν) τη συνάφεια μεταξύ των προσδοκιών από τη

³⁰Fairbrother, K. & Warn, J. Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of managerial psychology*. 18(1), 2003, 8-21.

³¹Lee, O. F., Tan, J. A., & Javalgi, R. Goal orientation and organizational commitment: Individual difference predictors of job performance. *International Journal of Organizational Analysis*. 18(1), 2010, 129-150

³²Weiss, H. M. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 2002, 173-194.

³³Fairbrother, K. & Warn, J., όπ. π. (υποσημείωση 30)

³⁴Locke, E. A. The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: RandMcNally, 2(5), 1976, 360-580.

δουλειά τους και αυτού που αντιλαμβάνονται ότι λαμβάνουν από αυτή³⁵. Σε γενικές γραμμές, η ικανοποίηση από την εργασία εξηγείται χρησιμοποιώντας το πρότυπο προσαρμογής ατόμου-περιβάλλοντος ή βάσει του μοντέλου ικανοποίησης αναγκών. Όσο περισσότερο μια εργασία ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων, τόσο υψηλότερα θα πρέπει να είναι τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους.

Η ικανοποίηση από την εργασία, μπορεί να εκφραστεί μέσα από πέντε πτυχές:

1. Ικανοποίηση από την εργασία (δηλαδή, ενδιαφέρουσες εργασίες και ευκαιρίες για μάθηση και κατάρτιση),
2. Ικανοποίηση από τους ανωτέρους (τεχνικές και διαχειριστικές ικανότητες και σκέψεις των ανωτέρων στελεχών σχετικά με τους εργαζόμενους),
3. Ικανοποίηση από τους συναδέλφους (τεχνικά προσόντα και υποστήριξη που δείχνουν),
4. Ικανοποίηση από το σύστημα και τις δυνατότητες προαγωγής (παροχή πραγματικών ευκαιριών προόδου),
5. Ικανοποίηση από την αμοιβή (ποσό αμοιβής, ισότητα και τρόπος πληρωμής)³⁶.

Οι κύριοι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- α) τους περιβαλλοντικούς και
- β) τους προσωπικούς παράγοντες.

Ορισμένα παραδείγματα περιβαλλοντικών παραγόντων είναι, το επίπεδο εργασίας, το περιεχόμενό της, η διαχείριση, το εισόδημα και οι ευκαιρίες προαγωγής, ενώ προσωπικοί παράγοντες είναι η ηλικία, η εκπαίδευση, το φύλο κ.α.³⁷ Για παράδειγμα, οι Traut et al. (2000)³⁸ διαπίστωσαν ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους σε σχέση με τους νεότερους συναδέλφους τους.

Αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση επικρατεί η πεποίθηση πως η παραγωγικότητα ενός ικανοποιημένου εργαζόμενου είναι

³⁵Wright, B. E., & Kim, S. Participation's influence on job satisfaction: The importance of job characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24(1), 2004, 18-40.

³⁶Zimmerman, R. D., & Darnold, T. C. The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model. *Personnel review*, Volume 38 Issue 2, 2009.

³⁷Weiss, H. M., όπ. π. (υποσημείωση 32)

³⁸Traut, C. A., Larsen, R., & Feimer, S. H. Hanging on or fading out? Job satisfaction and the long-term worker. *Public Personnel Management*, 29(3), 2000, 343-351.

υψηλότερη. Η ικανοποίηση από την εργασία οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα, οργανωτική ευθύνη, σωματική και ψυχική υγεία, έτσι το άτομο θα εργαστεί με καλύτερη διάθεση και θα μάθει περισσότερες δεξιότητες βελτιώνοντας την απόδοσή του³⁹. Ως εκ τούτου, η εργασιακή ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της εργασιακής απόδοσης και οι ανάλογες ανταμοιβές έχουν σημαντικό ρόλο σε αυτό. Υπάρχουν οι εσωτερικές ανταμοιβές, ως αποτέλεσμα της εργασιακής απόδοσης (δηλαδή, το αίσθημα επιτυχίας) και οι εξωτερικές ανταμοιβές, που προκύπτουν από την εργασία (αμοιβή).⁴⁰

Γενικά, υπάρχουν τρεις θεωρίες σχετικά με την σχέση εργασιακής απόδοσης και ικανοποίησης:

- α) η απόδοση οδηγεί σε ικανοποίηση,
- β) η ικανοποίηση οδηγεί στην απόδοση,
- γ) η επιβράβευση βρίσκεται στο μέσο μεταξύ της ικανοποίησης και της απόδοσης.

Οι δύο πρώτες θεωρίες δεν υποστηρίζονται σθεναρά, όσο η τρίτη θεωρία. Οι ανταμοιβές όχι μόνο προάγουν την απόδοση, αλλά επηρεάζουν και την εργασιακή ικανοποίηση. Όσο υψηλότερα κίνητρα και πιο θετική στάση απέναντι στην εργασία έχουν οι εργαζόμενοι, τόσο υψηλότερη απόδοση θα έχουν και αντίστροφα⁴¹. Τα κίνητρα συνδέονται στενά με την ικανοποίηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι που έχουν κίνητρα να υπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον είναι πιο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους⁴². Υπήρξαν επίσης μελέτες που συνδέουν εργασιακούς και οργανωτικούς παράγοντες με την ικανοποίηση από την εργασία. Οι Ellickson και Logsdon (2002)⁴³, σε μια έρευνα των δημοτικών υπαλλήλων των ΗΠΑ, βρήκαν σημαντικές επιπτώσεις διάφορων περιβαλλοντικών παραγόντων, όπως η διαθεσιμότητα ευκαιριών για προώθηση και εποπτικές σχέσεις. Ομοίως, ο Steijn (2004)⁴⁴ διαπίστωσε ότι η

³⁹Dessler, G. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού-Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2015.

⁴⁰Gajduschek, G. & Linder, V. όπ. π. (υποσημείωση 25)

⁴¹Koys, D. J. The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel psychology*, 54(1), 2001, 101-114.

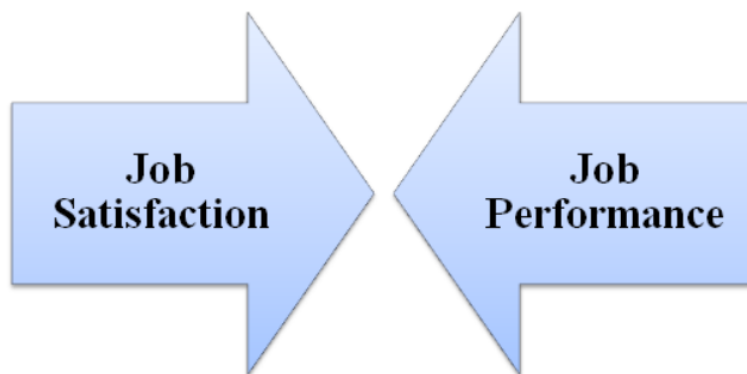
⁴²Pandey, S. K., & Stazyk, E. C. Antecedents and correlates of public service motivation. *Motivation in public management: The call of public service*, 2008, 101-117.

⁴³Ellickson, M. C., & Logsdon, K. Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 2002, 343-358.

⁴⁴Steijn, B. Human resource management and job satisfaction in the Dutch public sector. *Review of public personnel administration*, 24(4), 2004, 291-303.

επίδραση των ατομικών χαρακτηριστικών στην ικανοποίηση από την εργασία είναι στην καλύτερη περίπτωση μικρή, ενώ τα εργασιακά και οργανωτικά χαρακτηριστικά είναι πιο σημαντικά, ιδιαίτερα οι εγγενείς πτυχές της κατάστασης εργασίας. Στη μελέτη τους για τους Αυστραλούς αστυνομικούς, οι Noblet και Rodwell (2009)⁴⁵, βρήκαν ότι οι ερωτηθέντες που είχαν μεγαλύτερη ελευθερία λήψης αποφάσεων ή ανεξαρτησία στη δουλειά τους και υποστήριξη από προϊστάμενους και συναδέλφους, ήταν πιο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους.

Συνοψίζοντας, η εργασιακή ικανοποίηση και η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού είναι έννοιες άμεσα συνδεδεμένες, όπως φαίνεται και στην παρακάτω εικόνα, καθώς οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους έχουν καλύτερη απόδοση.



Πηγή: <https://www.managementnote.com/which-of-the-following-statements-about-job-satisfaction-and-job-performance-is-true/>

⁴⁵Noblet, A. J., & Rodwell, J. J. Identifying the predictors of employee health and satisfaction in an NPM environment: Testing a comprehensive and non-linear demand-control-support model. *PublicManagementReview*, 11(5), 2009, 663-683.

Κεφάλαιο 3: Ο θεσμός του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας στο δημόσιο τομέα

3.1.Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας Ν. 4440/2016

Το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας εφαρμόζεται στην Ελλάδα, με τη θέσπισή του με τον Νόμο 4440/2016, αποσκοπώντας στην αποτελεσματική διαχείριση των μετακινήσεων των εργαζομένων στον Δημόσιο τομέα, που μέχρι τότε πραγματοποιούνταν βάσει διάσπαρτων διατάξεων. Πρόκειται για μια προσπάθεια να αναμορφωθεί πλήρως το σύστημα μετακινήσεων των δημοσίων υπαλλήλων, με γνώμονα την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας.

Σύμφωνα με το Άρθρο 2 του Νόμου 4440/2016, ορίζονται τα ακόλουθα:

«1.Το ΕΣΚ διέπεται από τις αρχές της ισότητας, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας.

2. Η κινητικότητα έχει εθελούσιο χαρακτήρα για τον υπάλληλο και διενεργείται με βάση την αρχή της δημοσιότητας.

*3. Η μετακίνηση από μία δημόσια υπηρεσία σε άλλη διενεργείται ως μετάταξη σε κενή οργανική θέση κλάδου/ειδικότητας της ίδιας ή ανώτερης κατηγορίας/εκπαιδευτικής βαθμίδας, για την οποία ο υπάλληλος έχει τα απαιτούμενα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα».*⁴⁶

Ορίζεται επίσης ότι *«οι προκηρυσσόμενες θέσεις καλύπτονται με ενιαίο τρόπο, ανεξαρτήτως εάν οι υπάλληλοι είναι μόνιμοι ή απασχολούμενοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου. Σε κάθε περίπτωση η μετάταξη διενεργείται με την ίδια σχέση εργασίας. Οι μετατασσόμενοι διατηρούν το ίδιο ασφαλιστικό και συνταξιοδοτικό καθεστώς, καθώς και τυχόν προσωπική διαφορά στις αποδοχές τους».*⁴⁷

Συνολικά, οι διατάξεις του Νόμου 4440/2016 αφορούν ζητήματα μετατάξεων και αποσπάσεων του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Τα σημεία όπου το νέο σύστημα διαφοροποιείται είναι τα εξής:

- Συστήνεται Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας, με την αρμοδιότητα να συντονίζει τη λειτουργία και εφαρμογή του ΕΣΚ (Άρθρο 5).

⁴⁶Νόμος 4440/2016, όπ. π. (υποσημείωση 5)

⁴⁷όπ. π.

- Πλέον, απογράφονται οι θέσεις εργασίας που χρειάζεται να καλυφθούν και καταχωρούνται σε ψηφιακή πλατφόρμα, προσβάσιμη από κάθε ενδιαφερόμενο.
- Αποτύπωση της διάρθρωσης όλων των δημόσιων φορέων σε ψηφιακό οργανόγραμμα (Άρθρο, 16).

Με την εφαρμογή του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας επιδιώκεται η αντιμετώπιση προϋπάρχοντων προβλημάτων στο θέμα των μετακινήσεων των δημοσίων υπαλλήλων. Ένα σημαντικό ζήτημα που επιχειρείται να αντιμετωπιστεί είναι οι διάσπαρτες διατάξεις που ίσχυαν μέχρι πρότινος, ορίζοντας τις διαδικασίες και προϋποθέσεις μετακίνησης διαφορετικών κατηγοριών εργαζομένων. Έτσι, επιδιώκεται να συγκεντρωθούν και να κωδικοποιηθούν οι ποικίλες διατάξεις, ούτως ώστε να ενοποιηθεί το πλαίσιο κινητικότητας για όλους τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα. Ακόμη, με το ΕΣΚ επιχειρείται να περιοριστεί η γραφειοκρατία και η πολυπλοκότητα που διακρίνει τις εργασιακές μετακινήσεις, κατοχυρώνοντας αντικειμενικές και διαφανείς διαδικασίες. Για την επίτευξη αυτού, είναι απαραίτητο να τροποποιηθούν οι προηγούμενες διαδικασίες και να καταργηθούν τα ενδιάμεσα στάδια. Τέλος, με την σύσταση της Κεντρικής Επιτροπής Κινητικότητας ως κεντρικού συντονιστικού οργάνου, επιδιώκεται να απλοποιηθούν οι διαδικασίες.⁴⁸

3.1.1 Διαδικασία και προϋποθέσεις

3.1.1.1. Διαδικασία

Σύμφωνα με το Άρθρο 6 του Νόμου 4440/2016, το πρόγραμμα κινητικότητας διενεργείται κάθε έτος, προκειμένου να καλυφθούν με μετάταξη οι κενές θέσεις και με απόσπαση οι προσωρινές ανάγκες που προκύπτουν.

Στο πρώτο στάδιο της διαδικασίας, αποστέλλονται στην Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας τα αιτήματα για τις θέσεις που θα πρέπει να καλυφθούν μαζί με τις σχετικές εκθέσεις αιτιολόγησης των αιτημάτων (π.χ. θέσεις που μένουν κενές λόγω συνταξιοδότησης κλπ.). Για κάθε θέση εργασίας που υποβάλλεται αίτημα, παρέχεται στην Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας το περίγραμμά της, το σύνολο των απαιτούμενων προσόντων και η σοβαρότητα των υπηρεσιακών αναγκών, όπως και ο προτιμητέος τρόπος κάλυψης της θέσης (με μετάταξη ή με απόσπαση)⁴⁹.

⁴⁸Στεφανόπουλος, Π., όπ. π. (υποσημείωση 6)

⁴⁹όπ. π.

Ακολουθεί η αξιολόγηση των αιτημάτων από την Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας και η εισαγωγή τους στον Πίνακα με τις διαθέσιμες θέσεις και ανάγκες στο Δημόσιο, ο οποίος αναρτάται στο ενιαίο πληροφοριακό σύστημα. Στη συνέχεια, όσοι ενδιαφέρονται και έχουν τα απαραίτητα προσόντα έχουν περιθώριο δέκα ημερών για να προχωρήσουν σε ηλεκτρονική υποβολή της αίτησης, η οποία θα αξιολογηθεί από την υπηρεσία υποδοχής. Η επιτροπή που είναι υπεύθυνη για την αξιολόγηση των αιτήσεων είναι τριμελής, όπως ορίζεται στο Άρθρο 7. Τα κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογούνται οι αιτήσεις των ενδιαφερομένων είναι η συνάφεια των προσόντων τους με τα απαιτούμενα της θέσης, η εμπειρία σε αντίστοιχα καθήκοντα, όπως και κάθε άλλο στοιχείο που καταδεικνύει την καταλληλότητα του ενδιαφερόμενου. Προβλέπεται επίσης, η διενέργεια συνέντευξης των τριών επικρατέστερων υποψηφίων. Με την ολοκλήρωση των διαδικασιών αυτών, οι υποψήφιοι αξιολογούνται συγκριτικά και ο υπάλληλος που επιλέγεται τελικά ενημερώνεται, καλείται να υποβάλλει τα απαραίτητα δικαιολογητικά και εκδίδεται η πράξη απόσπασης ή μετάταξής του.⁵⁰

3.1.1.2. Προϋποθέσεις

Σύμφωνα με το Άρθρο 4, για να μπορέσει ένας δημόσιος φορέας να συμμετέχει στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας, είναι απαραίτητο να υπάρχει ο οργανισμός του φορέα αυτού, που θα πρέπει να είναι ψηφιακά αναρτημένος και να περιλαμβάνονται στο οργανόγραμμά του το σύνολο των οργανικών μονάδων, των εργαζομένων σε κάθε θέση και το περίγραμμα κάθε θέσης.

Όσον αφορά τους υπαλλήλους, για να μπορέσουν να συμμετέχουν στο ΕΣΚ προϋποτίθεται ότι θα έχουν παρέλθει τουλάχιστον δύο χρόνια από όταν διορίστηκαν ή από προηγούμενη απόσπαση ή μετάταξή τους.⁵¹

3.1.2 Σκοπός και στόχοι

Στο Άρθρο 1 του Νόμου 4440/2016, αναφέρεται ο σκοπός του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας ως εξής: *«Σκοπός του ΕΣΚ είναι αφενός η βέλτιστη αξιοποίηση και η ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες υπηρεσίες, αφετέρου η διευκόλυνση των υπαλλήλων να ενισχύσουν τις επαγγελματικές*

⁵⁰Νόμος 4440/2016, όπ. π. (υποσημείωση 5)

⁵¹όπ. π.

δεξιότητες τους, να αποκτήσουν εμπειρία σε θέσεις διάφορων υπηρεσιών και να προωθήσουν την επαγγελματική σταδιοδρομία τους».⁵²

Ειδικότεροι στόχοι του ΕΣΚ είναι:

- να αυξηθεί η αξιοκρατία και η διαφάνεια στις διαδικασίες μετατάξεων και αποσπάσεων των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα,
- να κατανεμηθούν αποτελεσματικά οι ανθρώπινοι πόροι στη δημόσια διοίκηση.

Το ΕΣΚ επιδιώκει να αντιμετωπίσει τις δυσχέρειες που αντιμετώπιζε μέχρι πρότινος ο τομέας της απασχόλησης στο Δημόσιο (π.χ. υπεράριθμο προσωπικό σε κάποιους τομείς και ελλείψεις σε άλλους). Ακόμη, έχει ως στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες και επιλογές των υπαλλήλων για μετακίνηση σε άλλο τμήμα ή περιοχή, αναλόγως των γνώσεων, των εμπειριών και των δεξιοτήτων τους. Επιπρόσθετα, το ΕΣΚ επιδιώκει να ενισχύσει τον δημόσιο τομέα ούτως ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στις νέες ανάγκες και απαιτήσεις του τομέα της απασχόλησης.⁵³

Επιτυγχάνοντας τους παραπάνω σκοπούς και στόχους, το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας θα μπορέσει να ενισχύσει την αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, επιτρέποντας την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και παρέχοντας συγχρόνως στους εργαζομένους τη δυνατότητα να αναπτύξουν έναν πιο ενεργητικό ρόλο και να διαμορφώσουν την επαγγελματική τους πορεία.

3.2.Το ΕΣΚ στον ελληνικό δημόσιο τομέα

Στον ελληνικό δημόσιο τομέα, το σύστημα των μετακινήσεων του ανθρώπινου δυναμικού έχει διπλό σκοπό. Αρχικά, αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση των αναγκών των δημόσιων φορέων και οργανισμών, κατανέμοντας τους εργαζομένους και αξιοποιώντας κατάλληλα τις ικανότητές τους. Επιπλέον, η εργασιακή κινητικότητα ανταποκρίνεται στις ανάγκες ή επιθυμίες των υπαλλήλων, ώστε να ενισχυθεί η εργασιακή τους ικανοποίηση. Οι ρυθμίσεις που ορίζουν τις διαδικασίες και τις προϋποθέσεις της εργασιακής κινητικότητας στο Δημόσιο, καθορίζονται από

⁵²όπ. π.

⁵³Δημητρίου, Ε. Η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. *Διπλωματική εργασία*, Πανεπιστήμιο Αττικής, Αθήνα, 2021.

διάφορες διατάξεις, από τον αρχικό κώδικα του Νόμου 1811/1951 για τους εργαζομένους του δημοσίου μέχρι τον Νόμο 3528/2007.⁵⁴

Όλα αυτά τα χρόνια, ένα κοινό στοιχείο των μετακινήσεων των δημοσίων υπαλλήλων είναι η πολυπλοκότητα των διαδικασιών και η ακαμψία των δομών⁵⁵. Παρόλο που μετά το 2000 θεσμοθετήθηκε σε ευρωπαϊκό επίπεδο ένα σύνολο μέτρων με στόχο να εκσυγχρονιστεί ο δημόσιος τομέας και να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών του, η εφαρμογή ανάλογων μεταρρυθμίσεων στην Ελλάδα ήταν μόνο αποσπασματική⁵⁶. Γενικά, μέχρι το 2011, ο ελληνικός δημόσιος τομέας διακρίνεται από στασιμότητα στον τομέα των εργασιακών μετακινήσεων.

Η παραπάνω κατάσταση άρχισε να αλλάζει την τελευταία δεκαετία, καθώς το ζήτημα της κινητικότητας του ανθρώπινου δυναμικού βρίσκεται σε υψηλή θέση στη λίστα προτεραιοτήτων της δημόσιας διοίκησης, στο πλαίσιο των προσπαθειών να εκσυγχρονιστούν και αν βελτιωθούν οι υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Τα χρόνια μεταξύ 2009 και 2016, σημειώθηκε κατάργηση δημόσιων οργανισμών, μείωση του προσωπικού του δημοσίου κατά 18% και «πάγωμα» των προσλήψεων⁵⁷.

Το 2013, με την ψήφιση του Νόμου 4109-2013, ξεκινάει μια σειρά από μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση, όπου διάφορες δομές και φορείς του δημοσίου καταργούνται. Επίσης, εκπονείται σχέδιο εκσυγχρονισμού των διοικητικών υπηρεσιών, το οποίο συντονίζεται από το Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρύθμισης⁵⁸. Στο πλαίσιο αυτό, περιλαμβάνονται δράσεις αναφορικά με τις μετακινήσεις του ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο να ανακατανομηθεί με ορθολογικό τρόπο. Σε ανάλογο προσανατολισμό κινείται και ο Νόμος 4172/2013⁵⁹.

Ωστόσο, οι παραπάνω διατάξεις δε φαίνεται να βελτίωσαν ουσιαστικά το ελληνικό δημόσιο, καθώς παρουσιάστηκαν δυσλειτουργίες εξαιτίας των καταργημένων υπηρεσιών (π.χ. καταργώντας τη δημοτική αστυνομία, δεν είναι εφικτός από τους Δήμους ο έλεγχος και η επιβολή προστίμων των παραβατών). Επιπρόσθετα, παρά την κινητικότητα που σημειώθηκε την περίοδο αυτή, οι

⁵⁴Στεφανόπουλος, Π., όπ. π. (υποσημείωση 6)

⁵⁵Μακρυδημήτρης, Α., & Μιχαλόπουλος, Ν. Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998. Εκδόσεις Παπαζήση. Αθήνα, 2000.

⁵⁶OECD, όπ. π. (υποσημείωση 3)

⁵⁷Στεφανόπουλος, Π., όπ. π. (υποσημείωση 6)

⁵⁸Νόμος 4109/2013. Κατάργηση και συγχώνευση νομικών προσώπων του Δημοσίου και του ευρύτερου δημοσίου τομέα - Σύσταση Γενικής Γραμματείας για το συντονισμό του κυβερνητικού έργου και άλλες διατάξεις. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-4109-2013.html>

⁵⁹Νόμος 4172/2013. Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του ν. 4046/2012, του ν. 4093/2012 και του ν. 4127/2013 και άλλες διατάξεις.

<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/250460/nomos-4172-2013>

υπηρεσίες του δημόσιου τομέα ανταποκρίθηκαν σε μικρό ποσοστό στις ανάγκες και προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος⁶⁰. Φαίνεται πως οι όποιες αλλαγές συντελέστηκαν και με τον τρόπο που υλοποιήθηκαν, αποσκοπούσαν περισσότερο στο να μειωθεί ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων και συνεπακόλουθα, να μειωθεί το κόστος και όχι στο να βελτιωθεί η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του δημόσιου.

Με την ψήφιση του Νόμου 4440/2016, εφαρμόζεται το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας, με το οποίο ενοποιούνται όλες οι προηγούμενες διατάξεις σχετικά με τις μετακινήσεις του ανθρώπινου δυναμικού. Στόχος είναι να διαμορφωθεί ένα ενιαίο πλαίσιο με κοινές ρυθμίσεις και οδηγίες για το όλους τους εργαζομένους στον δημόσιο τομέα.

3.3.Η κινητικότητα σε διεθνές επίπεδο

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται η εφαρμογή διαφόρων προγραμμάτων κινητικότητας του ανθρώπινου δυναμικού σε πολλά κράτη, στα πλαίσια των προσπαθειών εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα. Στη συνέχεια, αναφέρονται κάποιες ενδεικτικές περιπτώσεις χωρών που εφαρμόζουν σχετικά προγράμματα.

3.3.1 Γαλλία

Το ζήτημα της εργασιακής κινητικότητας έχει απασχολήσει έντονα την τελευταία δεκαετία την Γαλλία, όπως φαίνεται από τις πολλές δράσεις που έχει αναπτύξει στον τομέα αυτό. Γενικά, στη Γαλλία, κάθε εργαζόμενος στον τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης και της κεντρικής διοίκησης θεωρείται δημόσιος υπάλληλος. Υπάρχουν ωστόσο, δύο μεγάλες κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων: α) εκείνοι που βρίσκονται σε κάποια οργανική θέση και β) εκείνοι που εργάζονται με σύμβαση και δεν είναι μόνιμοι.⁶¹

Οι προσπάθειες να αναδιαρθρωθεί και να εκσυγχρονιστεί ο τομέας του δημοσίου ξεκίνησαν το 2007. Μεταξύ των κύριων στόχων της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας ήταν να ενισχυθούν οι θεσμικοί όροι ώστε ο δημόσιος τομέας να γίνει

⁶⁰Στεφανόπουλος, Π., όπ. π. (υποσημείωση 6)

⁶¹Κρεμαλής, Κ. Δ., Χρυσανθάκης, Χ., Αγγελοπούλου, Ο., Τσαντίλας, Π., & Τσιλιώτης, Χ. Η Διακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.εκδ. Σακκουλας. Αθήνα, 2004.

πιο ευέλικτος⁶². Δυο χρόνια αργότερα, το 2009, εγκρίθηκε νόμος για τις μετακινήσεις των δημοσίων υπαλλήλων (Νόμος 2009-972 της 3ης Αυγούστου 2009, σχετικά με την κινητικότητα και την επαγγελματική σταδιοδρομία στη δημόσια υπηρεσία).⁶³

Κύρια προτεραιότητα του Νόμου 2009-972, ήταν να ενισχυθεί και να προαχθεί η επαγγελματική και η γεωγραφική κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα. Προηγούμενα νομικά εμπόδια για τις μετατάξεις και αποσπάσεις των δημοσίων υπαλλήλων, αφαιρούνται με τις ρυθμίσεις του νόμου αυτού και επιπλέον, καθιερώνεται η δυνατότητα των εργαζομένων να μετακινούνται άμεσα σε άλλο σώμα ή οριστικά σε άλλη θέση (μετά από πενταετή απόσπαση). Ακόμη, αναγνωρίζονται τα πλεονεκτήματα των υπαλλήλων που απέκτησαν κατά την απόσπασή του⁶⁴.

Για την προώθηση της κινητικότητας των εργαζομένων στο δημόσιο, τέθηκε σε ισχύ το 2008 η διαδικτυακή εφαρμογή «Ενδο-υπουργική πλατφόρμα εργασιών» (Bourseinter-ministérielle de l'emploi public), για την καταγραφή των θέσεων του δημοσίου που είναι κενές, ούτως ώστε κάθε ενδιαφερόμενος να έχει άμεση πρόσβαση. Με τον τρόπο αυτό, μπόρεσαν να αναδιαρθρωθούν άμεσα κάποιοι δημόσιοι οργανισμοί και Υπουργεία της χώρας⁶⁵.

Ακόμη, με τη δημοσίευση του διατάγματος περί επαγγελματικού αναπροσανατολισμού (reorientation professionnelle) των εργαζομένων του δημοσίου που τίθενται σε διαθεσιμότητα, το 2010, προβλέπεται μια διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι αξιολογούνται (μέσω του ατομικού τους φακέλου και συνέντευξης) προκειμένου να τοποθετηθούν σε κάποια άλλη θέση⁶⁶. Προωθούνται επίσης, διάφορα προγράμματα με στόχο να ενισχυθεί η κινητικότητα ανθρώπινου δυναμικού ανάμεσα στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα⁶⁷.

⁶²Στεφανόπουλος, Π., όπ. π. (υποσημείωση 6)

⁶³Νόμος 2009-972 της 3ης Αυγούστου 2009, σχετικά με την κινητικότητα και την επαγγελματική σταδιοδρομία στη δημόσια υπηρεσία
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000020954520/>

⁶⁴όπ. π.

⁶⁵Vincent, C. New law promotes job mobility of civil servants, Eurofound. Ireland, 2009 Retrieved from <https://policycommons.net/artifacts/1826896/new-law-promotes-job-mobility-of-civil-servants/2567111/>

⁶⁶OECD. *Developing Human Resource Management Strategies to Support Strategic Agility in the Public Sector*, 33, 2012, 1–26.

⁶⁷OECD, όπ. π. (υποσημείωση 3)

3.3.2. Ηνωμένο Βασίλειο

Το ζήτημα της κινητικότητας των εργαζομένων στο Ηνωμένο Βασίλειο, αντιμετωπίζεται με μια συγκεκριμένη διαδικασία που έχει θεσμοθετηθεί και αφορά γενικά τον κώδικα του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στον δημόσιο τομέα. Πρόκειται για το *Civil Service Management Code*.⁶⁸

Υπεύθυνη για την διαχείριση των ζητημάτων του ανθρώπινου δυναμικού είναι η Γενική Διεύθυνση του Υπουργικού Συμβουλίου, η οποία καθορίζει τις μετακινήσεις των δημοσίων υπαλλήλων και τις προϋποθέσεις, σε συνεργασία με τις Γενικές Διευθύνσεις Διοικητικών Υπηρεσιών των Υπουργείων και με γνώμονα το συμφέρον τόσο του δημόσιου οργανισμού όσο και των εργαζομένων⁶⁹. Επιπλέον, εκπονούνται και προγράμματα κινητικότητας, με συγκεκριμένους κάθε φορά όρους. Μέσα από ειδική πλατφόρμα του Υπουργείου, παρέχεται ενημέρωση σε κάθε ενδιαφερόμενο για τις κενές θέσεις.

Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα μπορούν να ζητήσουν να μετακινηθούν σε άλλη υπηρεσία, υποβάλλοντας αίτηση στη σχετική ηλεκτρονική πλατφόρμα, όπου έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν τον ατομικό τους φάκελο με τα προσόντα τους και να ενημερώνονται για τομείς όπου υπάρχουν κενές θέσεις⁷⁰. Στην περίπτωση που η μετακίνηση του υπαλλήλου είναι εθελοντική, χαρακτηρίζεται ως απόσπαση.

3.3.3. Αυστραλία

Στην Αυστραλία, η κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στους διάφορους τομείς και οργανισμούς του δημοσίου, αποτελεί μια βασική μέθοδος με την οποία προσελκύονται ικανοί εργαζόμενοι. Επισημαίνεται ωστόσο, πως οι όποιες μετακινήσεις των υπαλλήλων πραγματοποιούνται μόνο στην ίδια υπηρεσία. Η πολιτική που σχεδιάζεται και ακολουθείται στην Αυστραλία αναφορικά με την κινητικότητα των εργαζομένων, εστιάζει στην αντιμετώπιση των στοιχείων που λειτουργούν ανασταλτικά και εμποδίζουν τη συμμετοχή των υπαλλήλων σε προγράμματα εθελούσιας κινητικότητας⁷¹. Ειδικότερα, ένα από τα κυριότερα εμπόδια είναι οι περιορισμοί που τίθενται από τα ίδια τα άτομα ή τις οικογένειές τους και

⁶⁸Civil Service Management Code. <https://www.gov.uk/government/publications/civil-servants-terms-and-conditions>

⁶⁹Στεφανόπουλος, Π., όπ. π. (υποσημείωση 6)

⁷⁰Civil Service Management Code, όπ. π. (υποσημείωση 68)

⁷¹Στεφανόπουλος, Π., όπ. π. (υποσημείωση 6)

γεωγραφικοί λόγοι. Ακόμη, δεν υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής, ενώ οι ευκαιρίες μετακίνησης δεν είναι ορατές⁷².

Το 2016, εφαρμόστηκε ένα πρόγραμμα υποχρεωτικής κινητικότητας. Κύριος στόχος του προγράμματος ήταν να αξιοποιήσει τα προσόντα του προσωπικού του δημοσίου, να συμβάλλει στην ανάπτυξή τους και να ενισχύσει τους εργαζομένους από κατηρηγμένες θέσεις να επανενταχθούν και να στελεχώσουν άλλα κενά στις δημόσιες υπηρεσίες.⁷³

Το πρόγραμμα κινητικότητας βασίστηκε σε συγκεκριμένες αρχές, όπως:

- οι δημόσιοι φορείς επικοινωνούν και συζητούν με τους εργαζόμενους που συμμετέχουν στο πρόγραμμα κινητικότητας καθ' όλη τη διάρκειά του,
- και τα δύο μέρη (οι φορείς και το προσωπικό) έχουν ευθύνη για την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να είναι σε θέση κάθε υπάλληλος να ελέγχει την επαγγελματική του πορεία,
- με γνώμονα το μότο «μια κυβέρνηση ένας εργαζόμενος», όλοι οι εμπλεκόμενοι στον δημόσιο τομέα συνεργάζονται και συμπράττουν⁷⁴.

Η διαδικασία που ακολουθείται στο πρόγραμμα αυτό, είναι η εξής:

- Ο υπάλληλος ενημερώνεται γραπτώς πως οι ρυθμίσεις και μεταρρυθμίσεις που συντελούνται στο δημόσιο, επηρεάζουν τη θέση εργασίας του και επομένως, θα συμμετέχει στο πρόγραμμα κινητικότητας.
- Ο εργαζόμενος συνεργάζεται με τον σύμβουλο μετάβασης, προετοιμάζουν το βιογραφικό του σημείωμα και προσδιορίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες του και τυχόν άλλες ανάγκες ανάπτυξης των γνώσεων και δεξιοτήτων του.
- Ακολούθως, καθορίζονται οι πιθανοί εργασιακοί ρόλοι και θέσεις στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί ο εργαζόμενος.
- Στη συνέχεια, αντιστοιχίζονται τα προσόντα και οι ανάγκες του εργαζομένου με τις κενές θέσεις και αναλόγως, αναλαμβάνει τη νέα θέση ή αλλιώς η παραπάνω διαδικασία επαναλαμβάνεται για να βρεθεί η κατάλληλη θέση να τοποθετηθεί⁷⁵.

⁷²Belfanti, C. Emotional capacity in the public sector—an Australian review. *International Journal of Public Sector Management*, (30)-5, 2017, 429-446.

⁷³Shannon, E. A. Beyond public sector reform—the persistence of change. *Australian Journal of Public Administration*, 76(4), 2017, 470-479.

⁷⁴όπ. π.

⁷⁵όπ. π.

Επισημαίνεται ακόμη, πως όταν ολοκληρωθούν οι επανατοποθετήσεις συντάσσεται μια έκθεση ετησίως, όπου αποτιμώνται τα αποτελέσματα του προγράμματος κινητικότητας.

Συνοψίζοντας, από την εξέταση των ρυθμίσεων και των προγραμμάτων που εφαρμόζονται σε άλλες χώρες, φαίνεται πως το ζήτημα της κινητικότητας του ανθρώπινου δυναμικού συμπεριλαμβάνεται στις προτεραιότητες της δημόσιας διοίκησης και λαμβάνονται μέτρα για την ενίσχυσή της. Επιπλέον, σε πολλά κράτη ακολουθήθηκαν διαδικασίες κινητικότητας των εργαζομένων, με στόχο να περιοριστούν οι δημόσιες δομές και να μειωθεί σταδιακά ο αριθμός του προσωπικού.

Κεφάλαιο 4: Εργασιακή Ικανοποίηση

4.1. Θεωρητικές Προσεγγίσεις της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια γενική έκφραση της θετικής στάσης των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Η στάση που διατηρούν οι εργαζόμενοι απέναντι στη δουλειά τους είναι αποτέλεσμα των διαφορετικών χαρακτηριστικών της εργασίας τους, της κοινωνικής θέσης που έχουν αποκτήσει λόγω του επαγγέλματός τους και των εμπειριών τους από το εργασιακό τους περιβάλλον. Αυτή η στάση μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική απέναντι στην εργασία. Εάν τα οικονομικά οφέλη, η κοινωνική θέση, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας και οι αρμοδιότητές της συνάδουν με τις ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων, προκύπτει ικανοποίηση από την εργασία και διαμορφώνεται μια θετική στάση. Η θετική στάση του προσωπικού, που προκύπτει ως αποτέλεσμα των εμπειριών από το εργασιακό περιβάλλον και ως κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων, επηρεάζει, όπως είναι φυσικό, τα συναισθήματα και τις αξίες του ατόμου και έτσι, δημιουργείται η επαγγελματική ικανοποίηση⁷⁶.

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει αποτελέσει αντικείμενο επιστημονικών ερευνών Περιγράφεται ως ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, που σχετίζεται με την ικανοποίηση, με την αφοσίωση, την ανταμοιβή, όλα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που συνθέτουν το εργασιακό περιβάλλον και την ίδια την εργασία. Οι παράγοντες λοιπόν, που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι βιολογικοί, ψυχολογικοί και περιβαλλοντικοί⁷⁷.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια έννοια που έχει στενή σχέση με τα κίνητρα. Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους είναι πιο παραγωγικοί, πιο αποτελεσματικοί και με καλύτερη προσέγγιση για τη δουλειά τους, σε σύγκριση με εκείνους που δεν είναι ικανοποιημένοι⁷⁸. Η θετική επίδραση της ικανοποίησης στα κίνητρα και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων δεν μπορεί να αμφισβητηθεί. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια στάση που τηρούν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εργασία τους. Η στάση είναι η διαδικασία του ενθουσιασμού και της ικανοποίησης, που προκύπτει από συγκεκριμένες αξίες και

⁷⁶Ellickson, M.C. & Logsdon, K., όπ. π. (υποσημείωση 43)

⁷⁷όπ. π.

⁷⁸Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *Ilr Review*, 65(2), 244-262.

πεποιθήσεις, σε σχέση με μια πτυχή του εσωτερικού κόσμου του ίδιου του ατόμου⁷⁹. Επίσης, η στάση μπορεί να οριστεί ως το άθροισμα της αίσθησης, των πεποιθήσεων και των σκέψεων που διαμορφώνει το άτομο για το περιβάλλον του. Κατά μία έννοια, η στάση είναι το διεγερτικό της συμπεριφοράς του ατόμου.⁸⁰

Οι στάσεις αποτελούνται από τρία κύρια στοιχεία. Αυτά είναι α) το συναίσθημα, β) η σκέψη και γ) οι συμπεριφορές. Το συναίσθημα σχετίζεται με την κατάσταση των ατόμων, αν δηλαδή είναι θετικά, αρνητικά ή ουδέτερα προς τα πράγματα/το εξωτερικό περιβάλλον. Το στοιχείο της σκέψης αποτελείται από την ατομική γνώση απέναντι στα πράγματα. Το στοιχείο της συμπεριφοράς σχετίζεται με την περιοχή δράσης, η οποία είναι η εξωτερίκευση στοιχείων γνώσης και συναισθήματος. Το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό των συμπεριφορών είναι ότι δημιουργούνται με την αλληλεπίδραση βιολογικών, ψυχολογικών και κοινωνικών στοιχείων. Έτσι, έχουν αναπτυχθεί ποικίλες θεωρίες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Στη συνέχεια, αναλύονται συνοπτικά οι κυριότερες από αυτές.

A. Οντολογικές Θεωρίες

- Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι ανάγκες του ατόμου λειτουργούν ως κίνητρα και οργανώνονται σε ιεραρχική σειρά. Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες, στη συνέχεια οι ανάγκες ασφάλειας και ακολουθούν οι κοινωνικές, οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και η αυτοπραγμάτωση. Προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των ανώτερων στρωμάτων, θα πρέπει να έχουν πρώτα καλυφθεί αυτές των κατώτερων επιπέδων⁸¹.

Σε εργασιακό επίπεδο, οι παραπάνω ανάγκες μεταφράζονται ως εξής:

α) φυσιολογικές ανάγκες: μισθός, επιδόματα, άλλες παροχές

β) ανάγκες ασφάλειας: ασφάλιση, σταθερότητα εργασίας κ.α.

γ) κοινωνικές ανάγκες: αλληλεπιδράσεις με συναδέλφους και άλλα άτομα στον χώρο εργασίας

δ) ανάγκες αυτοεκτίμησης: αναγνώριση ικανοτήτων και προσφοράς του εργαζομένου, επαγγελματική επιτυχία και καταξίωση

⁷⁹ Fisher, C. D. Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 2010, 384-412.

⁸⁰ Hackman, J. R., & Oldham, G. R. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 1976, 250-279.

⁸¹ Maslow A.H. *Ψυχολογία της Ύπαρξης*, εκδ. Diodos, Αθήνα, 1995, σελ. 47-106.

ε)ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: επιδίωξη περαιτέρω επαγγελματικής ανάπτυξης και μεγαλύτερης προόδου⁸².

- Θεωρία (ERG)του Alderfer

Η θεωρία του Alderfer, μοιάζει με την προσέγγιση του Maslow. Διαφοροποιείται ως προς τον περιορισμό των αναγκών σε τρεις κατηγορίες αντί για πέντε, οι οποίες ανάγκες και εδώ λειτουργούν ως κίνητρα. Οι κατηγορίες των αναγκών κατά τον Alderfer, είναι:

α) ανάγκες ύπαρξης (existence), οι οποίες αντιστοιχούν στις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας,

β) ανάγκες σχέσης (relatedness), αντιστοιχούν στις κοινωνικές ανάγκες,

γ) ανάγκες ανάπτυξης(growth), οι οποίες αντιστοιχούν στις ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης.

Τόσο θεωρία του Alderfer όσο και του Maslow, παρουσιάζουν δυσκολίες στην εμπειρική τους τεκμηρίωση. Το κύριο αδύναμο σημείο τους είναι το γεγονός ότι οι ανάγκες ταυτίζονται με τα κίνητρα, κάτι που δε μπορεί να ισχύει στον ίδιο βαθμό για όλα τα άτομα, όπως επίσης μπορεί να διαφέρει και η σπουδαιότητα κάθε ανάγκης-κινήτρου για τον καθένα.⁸³

- Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Με τη θεωρία αυτή, τα κίνητρα εργασίας συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι δύο παράγοντες που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση είναι:

α) τα κίνητρα, που αφορούν το περιεχόμενο ή τη φύση της εργασίας (π.χ. υπευθυνότητα, αναγνώριση, δυνατότητα εργασιακής προόδου κ.α.) και που παρέχουν θετική παρακίνηση

β) τα αντικίνητρα, που σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας (π.χ. αμοιβή, συνθήκες, εργασιακές, διοίκηση, επίβλεψη, διαπροσωπικές σχέσεις κ.α.) και που προκαλούν δυσαρέσκεια στο άτομο.

⁸²Κουτούζης Μ. Η. Υποκίνηση. Στο Δικαίος Κ., Κουτούζης Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ., *Βασικές Αρχές Διοίκησης - Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας, τόμος Α΄*, ΕΑΠ, Πάτρα. 1999, σελ: 309-338.

⁸³Arnolds, C. A., & Boshoff, C. Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 2002, 697-719.

Προκειμένου να επιτευχθεί εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, δεν αρκεί να εξαλειφθούν τα αντικίνητρα, αλλά θα πρέπει να δοθεί έμφαση στα κίνητρα.⁸⁴

- Θεωρία κάλυψης των επίκτητων αναγκών (ή των κινήτρων επίτευξης) του McClelland

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει την ύπαρξη τριών επίκτητων αναγκών- κινήτρων, που όλοι επιδιώκουν να επιτύχουν, σε διαφορετικό όμως βαθμό ο καθένας:

- α) επίτευξη στόχων,
- β) δημιουργία δεσμών,
- γ) εξουσία.

Σε εργασιακό επίπεδο, η ικανοποίηση μπορεί να επέλθει όταν καλυφθεί η πιο σημαντική ανάγκη του εργαζομένου. Για παράδειγμα, όταν το κυριότερο κίνητρο για κάποιον εργαζόμενο είναι αυτό της επίτευξης στόχων, θα πρέπει να αναλαμβάνει απαιτητικά καθήκοντα αντιμετωπίζοντάς τα ως πρόκληση. Στην περίπτωση που το σημαντικότερο κίνητρο είναι η δημιουργία δεσμών, θα πρέπει να δίνεται έμφαση σε συνεργατικές διαδικασίες, ενώ η ανάγκη για εξουσία μπορεί να καλυφθεί με την ανάθεση αρμοδιοτήτων που δίνουν στον εργαζόμενο έναν βαθμό επιρροής και ελέγχου των άλλων.⁸⁵

- Η διπολική θεωρία X και Y του McGregor

Με βάση την συγκεκριμένη θεωρία, τα άτομα διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

α) στην κατηγορία X ανήκουν όσοι αισθάνονται ασφαλείς με την αποφυγή ανάληψης πρωτοβουλιών ή ευθυνών και επιδιώκουν μονότονες εργασίες,

β) στην κατηγορία Y ανήκουν τα άτομα που έχουν την ανάγκη να είναι δημιουργικά και αυτόνομα, αναπτύσσοντας και αξιοποιώντας τα προσόντα τους σε κάθε ευκαιρία.⁸⁶

Συνολικά, σύμφωνα με τις οντολογικές θεωρίες που παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στον ακόλουθο Πίνακα, για να επέλθει εργασιακή ικανοποίηση θα

⁸⁴Tsounis A., Sarafis P., Bamidis P. Motivation among Physicians in Greek Public Health Sector. *British Journal of Medicine and Medical Research*, 4(5), 2014, 1094-1105.

⁸⁵Montana P.&Charnov B.H. *Management*. 4nd Ed. Barons Educational Series, New York, 2008, pp: 235-252.

⁸⁶Carson C.M. A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*, 43(3), 2005, 450-460.

πρέπει να εκπληρώνονται σημαντικές εργασιακές αξίες των ατόμων σε βαθμό ανάλογο με τις ανάγκες τους.⁸⁷

Πίνακας: Οντολογικές Θεωρίες

ΘΕΩΡΙΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ (ΟΝΤΟΛΟΓΙΚΕΣ)		
Θεωρία	Βασικά Χαρακτηριστικά	
Θεωρία των Αναγκών (A. Maslow)	Πυραμίδα των αναγκών:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Φυσιολογικές ανάγκες • Ανάγκες Ασφάλειας • Κοινωνικές Ανάγκες • Ανάγκες Αυτοεκτίμησης • Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης 	
ERG (Alderfer)	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάγκες Ύπαρξης • Ανάγκες Σχέσης • Ανάγκες Ανάπτυξης 	
Θεωρία των Δυο Παραγόντων (Herzberg)	Κίνητρα (σχετίζονται με την φύση ή το αντικείμενο εργασίας)	Αντικίνητρα (σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον)
	<ul style="list-style-type: none"> • Επίτευξη • Αναγνώριση του έργου • Φύση της εργασίας • Υπευθυνότητα • Δυνατότητα προαγωγής 	<ul style="list-style-type: none"> • Διοίκηση και πολιτική του οργανισμού • Επίβλεψη • Συνθήκες εργασίας • Διαπροσωπικές σχέσεις • Αμοιβή • Κύρος • Προσωπική ζωή • Ασφάλεια εργασίας
Θεωρία των Κινήτρων Επίτευξης (McClelland)	Τρία Βασικά Επίκτητα Κίνητρα:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Επίτευξη στόχων • Δημιουργία Δεσμών • Εξουσία 	
Θεωρία X και Y (D. McGregor)	<ul style="list-style-type: none"> • Άτομα που ανήκουν στην κατηγορία X (αποφυγή ευθυνών και πρωτοβουλιών, προτίμηση σε μονότονα έργα) • Άτομα που ανήκουν στην κατηγορία Y (ανάγκη αυτονομίας, δημιουργικότητας και αξιοποίησης ταλέντων) 	

Πηγή:(Τσουνής & Σαράφης, 2016)⁸⁸

⁸⁷Tsounis A., Sarafis P., Bamidis P., όπ. π. (υποσημείωση 84)

⁸⁸όπ. π.

B. Μηχανιστικές Θεωρίες

Οι μηχανιστικές ή θεωρίες της διεργασίας, εστιάζουν κυρίως στο πλαίσιο, στις συνθήκες για την επίτευξη και ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης.

- Θεωρία της ισοτιμίας του Adams

Με βάση τη θεωρία αυτή, το αίσθημα της δικαιοσύνης είναι καθοριστικής σημασίας για την ικανοποίηση του εργαζόμενου. Μέσα από την εξέταση της σχέσης όσων του παρέχονται από την εργασία και όσων ο ίδιος προσφέρει, το άτομο συγκρίνει την προσφορά του με την ανταμοιβή του, όπως και σε σχέση με τους άλλους εργαζομένους. Σε περίπτωση που νιώσει ότι υπάρχει δικαιοσύνη, ισοτιμία, θα καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία του, ενώ εάν αισθανθεί αδικημένος, θα δυσαρεστηθεί και η απόδοσή του θα μειωθεί. Συνεπώς, η ισοτιμία οδηγεί στην ικανοποίηση και η ανισότητα στη δυσαρέσκεια.⁸⁹

- Θεωρία της προσδοκίας του Vroom

Με τη θεωρία αυτή, επιδιώκεται να συνδεθούν τα εργασιακά κίνητρα με την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία καθορίζεται από το αντικείμενο και τη φύση της εργασίας και από τις αξίες και προσδοκίες του ατόμου σχετικά με την εργασία του.

- Θεωρία των Porter&Lawler

Παραλλάζοντας την παραπάνω θεωρία του Vroom, οι Porter και Lawler υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της επίδοσης των εργαζομένων και της παρακίνησής τους για βελτίωση των επιδόσεών τους, αλλά επιπλέον αποτελεί και προσδιοριστικό τους παράγοντα.⁹⁰

- Θεωρία της στοχοθέτησης του Locke

Το μοντέλο του Locke επιχειρεί σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με τους εργασιακούς στόχους των ατόμων. Ειδικότερα, υποστηρίζεται πως θα πρέπει να υπάρχει ένας συγκεκριμένος εργασιακός σκοπός και στόχος, που θα κατευθύνει κάθε ενέργεια⁹¹. Η εργασιακή ικανοποίηση εμφανίζεται όταν τα εργασιακά αποτελέσματα που ένας εργαζόμενος λαμβάνει αντιστοιχούν με εκείνα που επιθυμεί. Με άλλα λόγια,

⁸⁹Montana P.&Charnov B.H., όπ. π. (υποσημείωση 85)

⁹⁰Porter, L. W., & Lawler, E. E. *What job attitudes tell about motivation* (pp. 118-126). Boston, MA, USA: Harvard Business Review Reprint Service, 1968.

⁹¹Locke E.A. & Latham, G.P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4): 240-246.

η συμφωνία μεταξύ των διαφόρων πτυχών της εργασίας (των απαιτήσεων, των συνθηκών κλπ.) και των αναγκών, επιθυμιών και προσδοκιών του εργαζομένου, δημιουργεί ικανοποίηση στο άτομο από την εργασία του. Όσο μεγαλύτερη είναι η απόκλιση, τόσο μεγαλύτερη είναι η εργασιακή δυσαρέσκεια⁹².

- Μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldam

Με βάση το μοντέλο αυτό, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να προκύψει με την ύπαρξη τριών ψυχολογικών καταστάσεων:

α) βιωμένη σημασία της εργασίας: κατά πόσο το άτομο θεωρεί ότι η εργασία του έχει νόημα και αξία,

β) βιωμένη υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα της εργασίας: σε ποιο βαθμό ο εργαζόμενος νιώθει υπεύθυνος για τα αποτελέσματα της εργασιακής του δραστηριότητας,

γ) γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας: κατά πόσο το άτομο αντιλαμβάνεται την αποτελεσματικότητά του στην εργασία του.⁹³

Σύμφωνα με τις θεωρίες διεργασίας, που παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στον ακόλουθο πίνακα, τα στοιχεία που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι ατομικές διαφορές και τα χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας. Ακόμη, η επιλογή της συμπεριφοράς των ατόμων γίνεται βάσει των εκτιμήσεών τους για την αναμενόμενη ανταμοιβή τους. Η κύρια διαφοροποίηση των θεωριών που αναφέρθηκαν, έγκειται στον βαθμό που η κάθε μια δίνει βαρύτητα στους εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες και στον ρόλο των αμοιβών για την εργασιακή ικανοποίηση.⁹⁴

⁹²Vaughn, K. I. John Locke and the labor theory of value. *Journal of Libertarian Studies*, 2(4),1978, 311-326.

⁹³Hackman, J. R. & Oldham, G. R., όπ. π. (υποσημείωση 80)

⁹⁴Τσούνης, Α. & Σαράφης, Π. Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 8(2), 2016, 36-47.

Πίνακας: Μηχανιστικές Θεωρίες

ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΕΣ)										
Θεωρία	Βασικά Χαρακτηριστικά									
Θεωρία της Ισοτιμίας (Adams)	Αμοιβές που αποκομίζει το άτομο/Προσφορά = Αμοιβές των άλλων/Προσφορά των άλλων [O _p / I _p = O _o /I _o] (Η ισότητα συνεπάγεται ικανοποίηση, ενώ η ανισότητα οδηγεί στη δυσαρέσκεια)									
Θεωρία της Προσδοκίας (Vroom)	Υποκίνηση= Βαθμός Προτίμησης× Προσδοκία Επαγγελματική ικανοποίηση= Βαθμός Προτίμηση × Συντελεστικότητα (Βαθμός που ένα αποτέλεσμα θεωρείται ότι οδηγεί και στην επίτευξη άλλων)									
Θεωρία της Προσδοκίας (Porter & Lawler)	προσπάθεια καθορίζεται από την αξία που αποδίδεται στα αποτελέσματα της δράσης και την προσδοκία επίτευξής τους. τη σχέση προσπάθειας-απόδοσης διαμεσολαβούν οι ικανότητες και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά. υψηλή απόδοση, στη συνέχεια, οδηγεί σε δυο ειδών αμοιβές, (εσωγενείς/εξωγενείς). ν οι αμοιβές θεωρηθούν δίκαιες επέρχεται η εργασιακή ικανοποίηση. βαθμός ικανοποίησης επηρεάζει την μελλοντική αξία των αμοιβών.									
Θεωρία της Στοχοθέτησης (Locke)	Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί συνάρτηση των εργασιακών στόχων του ατόμου, του βαθμού δυσκολίας και της τελική τους επίτευξης. Όσο πιο σαφής, πιο δύσκολος (σε βαθμό που να παραμένει όμως εφικτός) και αποδεκτός είναι ο στόχος τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδοση των ατόμων.									
Ορισμένα βασικά Χαρακτηριστικά της Εργασίας οδηγούν σε συγκεκριμένες Ψυχολογικές Καταστάσεις με συγκεκριμένα Εργασιακά Αποτελέσματα										
	<table border="0"> <thead> <tr> <th><u>Χαρακτηριστικά της Εργασίας</u></th> <th></th> <th><u>Ψυχολογικές Καταστάσεις</u></th> <th><u>Εργασιακά Αποτελέσματα</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας (Hackman & Oldam)</td> <td>Ποικιλία Δεξιοτήτων Ταυτότητα του Έργου Σπουδαιότητα του Έργου Αυτονομία Επανατροφοδότηση</td> <td>→ → →</td> <td>Βιωμένη Σημασία της Εργασίας Υψηλά Εσωτερικά Κίνητρα Βιωμένη Υπευθυνότητα Γνώση των Αποτελεσμάτων</td> <td> Υψηλή Επίδοση ψηλή Ικανοποίηση αμηλός Βαθμός Απουσιών και Αποχώρησης</td> </tr> </tbody> </table>	<u>Χαρακτηριστικά της Εργασίας</u>		<u>Ψυχολογικές Καταστάσεις</u>	<u>Εργασιακά Αποτελέσματα</u>	Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας (Hackman & Oldam)	Ποικιλία Δεξιοτήτων Ταυτότητα του Έργου Σπουδαιότητα του Έργου Αυτονομία Επανατροφοδότηση	→ → →	Βιωμένη Σημασία της Εργασίας Υψηλά Εσωτερικά Κίνητρα Βιωμένη Υπευθυνότητα Γνώση των Αποτελεσμάτων	 Υψηλή Επίδοση ψηλή Ικανοποίηση αμηλός Βαθμός Απουσιών και Αποχώρησης
<u>Χαρακτηριστικά της Εργασίας</u>		<u>Ψυχολογικές Καταστάσεις</u>	<u>Εργασιακά Αποτελέσματα</u>							
Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας (Hackman & Oldam)	Ποικιλία Δεξιοτήτων Ταυτότητα του Έργου Σπουδαιότητα του Έργου Αυτονομία Επανατροφοδότηση	→ → →	Βιωμένη Σημασία της Εργασίας Υψηλά Εσωτερικά Κίνητρα Βιωμένη Υπευθυνότητα Γνώση των Αποτελεσμάτων	 Υψηλή Επίδοση ψηλή Ικανοποίηση αμηλός Βαθμός Απουσιών και Αποχώρησης						

Πηγή:(Τσούνης & Σαράφης, 2016)⁹⁵

4.1.1. Ερευνητικές μελέτες της Εργασιακής Ικανοποίησης των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό

Στη μελέτη των Batiou και Valkanos (2013)⁹⁶ εξετάζεται η εργασιακή ικανοποίηση του δημόσιου διοικητικού προσωπικού στην Ελλάδα. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 67 μόνιμοι και συμβασιούχοι διοικητικοί υπάλληλοι που απασχολούνταν σε τρία ξεχωριστά τμήματα στο Ελληνικό Υπουργείο Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων. Στόχοι της παρούσας μελέτης ήταν (α) η μέτρηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων που απασχολούνται σε φορείς του ελληνικού Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων και οι διάφορες πτυχές του και (β) η εξέταση συγκεκριμένων δημογραφικών και εργασιακών μεταβλητών που αφορούν τους επίδραση σε κάθε πτυχή της εργασιακής ικανοποίησης καθώς και στο σύνολό της. Η μελέτη έδειξε μέτρια επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ των συμμετεχόντων. Η ηλικία βρέθηκε να είναι η μόνη δημογραφική μεταβλητή που επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ τρεις πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης, μια εσωτερική (φύση της εργασίας) και δύο εξωγενείς (εποπτεία) και (συνάδελφοι), δείχνουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία.⁹⁷

Μια άλλη μελέτη⁹⁸ είχε ως αντικείμενο την εξέταση του ρόλου της χρονικής προοπτικής και της οικονομικής κρίσης στα επίπεδα ικανοποίησης και δημιουργικότητας στην εργασία των Ελλήνων εργαζομένων. Η μελέτη αυτή, στην οποία συμμετείχαν 110 άτομα, δοκιμάζει τη σχέση μεταξύ της χρονικής προοπτικής και των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι α) η μελλοντική χρονική προοπτική και η οικονομική κρίση ήταν σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης των επιπέδων δημιουργικότητας και ικανοποίησης από την εργασία, β) η προοπτική χρόνου προέβλεψε σημαντικά τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτά τα ευρήματα δείχνουν ότι η χρονική προοπτική και η κρίση είναι σημαντικοί παράγοντες κατά τη διερεύνηση των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την εργασία και την ικανοποίηση από αυτή.

⁹⁶Batiou, V. &Valkanos, E. Job satisfaction of public administrative personnel in Greece. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11), 2013, 239.

⁹⁷όπ. π.

⁹⁸Banakou, S. *Job satisfaction and creativity at work among Greek employees: The role of time perspective and financial crisis*. Linnaeus University, 2015.

Ειδικότερα, τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι στάσεις των Ελλήνων απέναντι στην προοπτική του χρόνου σχετίζονταν με τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους. Σύμφωνα με τα ευρήματα, η μελλοντική προοπτική του χρόνου είχε ισχυρή θετική επίδραση στα επίπεδα δημιουργικότητας και ικανοποίησης των εργαζομένων. Όσον αφορά τον ρόλο της χρηματοπιστωτικής κρίσης, τα αποτελέσματα της μελέτης δείχνουν ότι ο παράγοντας αυτός είχε σημασία όσον αφορά τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και δημιουργικότητας των Ελλήνων, καθώς βρέθηκε ότι ήταν ισχυρός και μάλλον επίμονος προγνωστικός παράγοντας των χαμηλών επιπέδων και των δύο εξαρτημένων μεταβλητών. Ως εκ τούτου, προτείνεται ότι ο βαθμός που οι εργαζόμενοι ένιωσαν ότι επηρεάστηκαν από την κρίση σε διάφορες πτυχές της ζωής τους είχε σημαντικό αντίκτυπο στα αναφερόμενα επίπεδα αυτών των παραγόντων που σχετίζονται με την εργασία⁹⁹. Τα ευρήματα της μελέτης δείχνουν ότι όσο περισσότεροι Έλληνες εργαζόμενοι ανέφεραν ότι η ζωή τους γενικά έχει αλλάξει λόγω της κρίσης, τόσο λιγότερο δημιουργικοί και ικανοποιημένοι ένιωθαν από τη δουλειά τους. Φαίνεται ότι όσο πιο αισιόδοξη/θετική στάση είχαν οι Έλληνες απέναντι στον χρονικό τους προσανατολισμό, τόσο πιο δημιουργικοί και ικανοποιημένοι ένιωθαν από τη δουλειά τους. Ακολουθώντας αυτή τη λογική, τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να υπονοήσουν ότι η επικέντρωση περισσότερο στην αισιόδοξη πτυχή της πραγματικότητας, η οποία αντιπροσωπεύεται από τον μελλοντικό προσανατολισμό είχε σημαντική επίδραση στη δημιουργικότητα και τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία των συμμετεχόντων. Επισημαίνεται τέλος, πως τα ευρήματα αυτής της μελέτης υποστηρίζουν την άποψη του Achor (2011)¹⁰⁰ για την ευτυχία στην εργασία, καθώς δείχνουν ότι η θετική στάση των εργαζομένων, που αντικατοπτρίζεται σε έναν γενικό αισιόδοξο προσανατολισμό, συσχετίστηκε με υψηλότερα επίπεδα δημιουργικότητας και ικανοποίησης από την εργασία.

Ανάλογες μελέτες έχουν πραγματοποιηθεί και στο εξωτερικό. Η μελέτη του Saibou (2006),¹⁰¹ στην οποία συμμετείχαν 203 άτομα, αναφέρεται στο πώς τα χαρακτηριστικά της εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον, η ικανοποίηση από την αμοιβή και οι ευκαιρίες προόδου επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι η σαφήνεια της εργασίας, η αποτελεσματική

⁹⁹όπ. π.

¹⁰⁰Achor, S. *The happiness advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work*. Random House, 2011.

¹⁰¹Saibou, H. Employee job satisfaction in public sector: a study based on the case of Niger. In *Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management*, 2006, pp. 777-80.

επικοινωνία με τη διοίκηση, η συμμετοχική προσέγγιση διαχείρισης, η οργανωτική υποστήριξη της εξέλιξης της σταδιοδρομίας, οι ευκαιρίες για ανέλιξη και οι φιλικές προς την οικογένεια πολιτικές, είναι όλες σημαντικές μεταβλητές που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η επίδραση της αμοιβής στην εργασιακή ικανοποίηση δεν ήταν σημαντική. Αυτή η μελέτη βρήκε επίσης διαφορές μεταξύ των φύλων στους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων.¹⁰²

Μια ανάλογη έρευνα υλοποιήθηκε στην Κίνα από τους Yang και Wang (2013).¹⁰³ Οι Κινέζοι δημόσιοι υπάλληλοι εργάζονται σε θεσμικά και πολιτιστικά πλαίσια που είναι πολύ διαφορετικά από εκείνα των δυτικών ομολόγων τους. Σε αυτή η μελέτη, όπου συμμετέχουν 800 δημόσιοι υπάλληλοι στο Πεκίνο, επιχειρείται να εξεταστεί η εργασιακή τους ικανοποίηση. Αναλυτικότερα, εξετάζεται η επίδραση των προσωπικών χαρακτηριστικών, των εργασιακών χαρακτηριστικών και των οργανωσιακών-περιβαλλοντικών παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων στο Πεκίνο και διερευνάται η περίπλοκη σχέση μεταξύ μισθού, φύλου και οικογενειακής κατάστασης. Δεκαπέντε ανεξάρτητες μεταβλητές ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες: α) χαρακτηριστικά εργασίας, β) οργανωτικοί-περιβαλλοντικοί παράγοντες και γ) προσωπικά χαρακτηριστικά.

Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η ποικιλία εργασιών, οι εβδομαδιαίες ώρες εργασίας, ο μισθός, η ισορροπία εργασίας και οικογένειας, η εμπιστοσύνη στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας, η ασφάλεια του εργασιακού περιβάλλοντος, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η ηλικία και η εκπαίδευση παράγουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Η σχέση μεταξύ μισθού και εργασιακής ικανοποίησης μετριάζεται από το φύλο και την οικογενειακή κατάσταση¹⁰⁴. Ο μισθός παράγει διαφορετικά αποτελέσματα στην εργασιακή ικανοποίηση για δημόσιους υπαλλήλους διαφορετικού φύλου και με διαφορετική οικογενειακή κατάσταση. Όταν ο μισθός είναι χαμηλός, οι άντρες δημόσιοι υπάλληλοι είναι πιο δυσαρεστημένοι με τη δουλειά τους από τις γυναίκες ομολόγους τους και οι δημόσιοι υπάλληλοι που είναι άγαμοι ή παντρεμένοι είναι πιο δυσαρεστημένοι με τη δουλειά τους από τους χήρους/διαζευγμένους. Επιπλέον, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι μια πιο ανθρωπιστική διαχείριση προσωπικού μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η υπερωριακή εργασία φαίνεται να αυξάνει

¹⁰²όπ. π.

¹⁰³ Yang, X., & Wang, W. Exploring the determinants of job satisfaction of civil servants in Beijing, China. *Public Personnel Management*, 42(4),2013, 566-587.

¹⁰⁴όπ. π.

την ένταση μεταξύ των επαγγελματικών και των οικογενειακών ευθυνών και μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση. Από την άλλη, η μείωση των ωρών εργασίας μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση από την εργασία, δίνοντας περισσότερο χρόνο στους δημόσιους υπαλλήλους για να εκπληρώσουν τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις.

Η ποικιλία εργασιών είναι ο δεύτερος ισχυρότερος παράγοντας που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Η απλή τυποποίηση των θέσεων εργασίας μπορεί σε κάποιο βαθμό να αυξήσει την αποτελεσματικότητα αυξάνοντας την εξειδίκευση, αλλά επίσης κάνει τις εργασίες επαναλαμβανόμενες και βαρετές. Ολόκληρες θέσεις εργασίας που περιλαμβάνουν διάφορες δεξιότητες και καθήκοντα, δίνουν στους δημόσιους υπαλλήλους μεγαλύτερη αίσθηση ολοκλήρωσης και σημασίας, με αποτέλεσμα υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία. Ακόμη, οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση. Οι επόπτες θα πρέπει να εργαστούν για να καλλιεργήσουν ένα υποστηρικτικό οργανωτικό περιβάλλον και να ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η εξέλιξη της σταδιοδρομίας αποτελεί βασικό μέλημα για τους δημοσίους υπαλλήλους, επηρεάζοντας σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία τους.¹⁰⁵

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η μελέτη των Matei και Fataciune(2016)¹⁰⁶, που στόχο έχει να μετρήσει το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία των δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων στη Ρουμανία και να αναλύσει τις διαφορές μεταξύ των δύο τομέων. Στην παρούσα μελέτη συμμετείχαν συνολικά 120 υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης διαφόρων ιδιωτικών επιχειρήσεων και δημόσιων οργανισμών. Τα αποτελέσματα της έρευνας υποδεικνύουν έναν μέτριο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των ερωτηθέντων στις περισσότερες αναλυόμενες διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Δύο από τις διαστάσεις που αναλύθηκαν, μία εσωτερική (φύση εργασίας) και μία εξωτερική (επικοινωνία), κατέγραψαν υψηλή βαθμολογία ικανοποίησης από την εργασία και στους δύο τομείς. Αντίθετα, οι μεγαλύτερες διαφορές εντοπίζονται στις διαστάσεις «εποπτεία» και στους «συναδέλφους» (και οι δύο εξωγενείς παράγοντες) των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα που εμφανίζουν υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία από αυτούς του δημόσιου τομέα¹⁰⁷.

¹⁰⁵όπ. π.

¹⁰⁶Matei, A. I. &Fataciune, M. Exploring the job satisfaction of public and private employees in Romania. In *Proceedings of the 10th International Conference on Business Administration (ICBA16)*, 2016, pp. 138-145.

¹⁰⁷όπ. π.

Η φύση της εργασίας είναι πάντα ο ισχυρότερος ενθαρρυντικός (εσωτερικός) παράγοντας της εργασίας και για τις δύο κατηγορίες εργαζομένων (ιδιωτικού και δημόσιου τομέα). Παρόμοια βαθμολογία παρατηρείται και στους δύο τομείς, στη συνιστώσα «επικοινωνία», όπου και οι δύο κατηγορίες εργαζομένων αποδεικνύονται σχετικά ικανοποιημένοι με την επικοινωνία εντός του οργανισμού, με τη σαφήνεια των καθηκόντων που πρέπει να εκπληρώσουν ή το επίπεδο γνώσης των στόχων του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, παρατηρείται ότι η χαμηλότερη βαθμολογία στο δημόσιο τομέα σχετίζεται με τον μισθό, ακολουθούμενη από τα πρόσθετα επιδόματα, νοούμενα τόσο ως οικονομικά οφέλη (σε χρήματα, όπως επιδόματα, κουπόνια διατροφής κ.α.) όσο και ως μη οικονομικές παροχές (π.χ. ιατρική ασφάλιση, ασφάλεια ζωής, ιδιωτική σύνταξη, διακοπές, δωρεάν πρόσβαση ή εκπτώσεις σε διάφορες υπηρεσίες).

Ακόμα μια ενδιαφέρουσα μελέτη είναι και αυτή των González, Alaminos και Villar-Rubio(2016),¹⁰⁸ που αναλύει τον βαθμό ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικό στην φορολογική διοίκηση της Ισπανίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι αυτοί οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ότι τους εκτιμούν στο χώρο εργασίας τους, ορίζουν τις επαγγελματικές τους προσδοκίες ως ανεκπλήρωτες και επιδεικνύουν πολύ μικρή πρωτοβουλία όσον αφορά τα καθήκοντα που εκτελούν. Ωστόσο, γνωρίζουν τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν και διαθέτουν έναν ορισμένο βαθμό αυτονομίας όταν ασχολούνται με τη δουλειά τους. Σε γενικό επίπεδο, οι εργαζόμενοι στην φορολογική διοίκηση της Ισπανίας δεν είναι ικανοποιημένοι με τα καθήκοντα που εκτελούν, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή τους¹⁰⁹.

Τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας καταδεικνύουν σημαντική έλλειψη κινήτρων από την πλευρά των εργαζομένων, η οποία συνεπάγεται σημαντικές επιζήμιες επιπτώσεις στην εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών εντός της ισπανικής φορολογικής διοίκησης. Αφενός, αυτό οδηγεί σε αναποτελεσματική χρήση των πόρων για την καταπολέμηση της φορολογικής απάτης και, αφετέρου, σε μια αρνητική αντίληψη αυτής της διοίκησης από την πλευρά του φορολογούμενου, συμβάλλοντας έτσι στη μείωση της εθελοντικής πληρωμής φόρου. Έτσι, τα χαμηλά

¹⁰⁸González, P. E., Alaminos, J., & Villar-Rubio, E. Job satisfaction amongst public employees working within tax administrations: Analyzing the case of Spain. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 16(1), 2016, 17-32.

¹⁰⁹όπ. π.

επίπεδα ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων στη φορολογική διοίκηση προκαλούν μείωση των δημοσιονομικών εσόδων στην Ισπανία.¹¹⁰

4.2.Κινητικότητα και εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων

Η ικανοποίηση από την εργασία χρησιμοποιείται εδώ και καιρό ως τρόπος μέτρησης της επαγγελματικής ευημερίας. Τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία έχουν βρεθεί ότι επηρεάζουν θετικά την οργανωτική δέσμευση, τα κίνητρα (και συνεπώς, την απασχόληση και την κατάρτιση), και μειώνουν σημαντικά τις απουσίες. Δεδομένου ότι οι πιο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι τείνουν επίσης να είναι πιο παραγωγικοί και ευέλικτοι, η έννοια του ικανοποιημένου εργαζομένου έρχεται στο προσκήνιο ως βασικό στοιχείο για τη δημιουργία ενός ευέλικτου και υψηλού επιπέδου εργατικού δυναμικού.¹¹¹

Η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει διάφορες διαστάσεις. Η ενίσχυση της ικανοποίησης για μία από τις διαστάσεις δεν αυξάνει απαραίτητα την ικανοποίηση από άλλες διαστάσεις: για παράδειγμα, οι αυξημένες αποδοχές σε συνδυασμό με υψηλότερο αριθμό ωρών εργασίας θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε διαφορετικά αποτελέσματα ικανοποίησης σε σχέση με τον μισθό και την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής του ατόμου.¹¹²

Η ικανοποίηση βασίζεται σε δύο βασικούς παράγοντες: τις φιλοδοξίες (μια υποκειμενική προσδοκία) και τις ευκαιρίες (που αντιπροσωπεύουν το σύνολο των αντικειμενικών ευκαιριών). Ουσιαστικά, η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διαθεσιμότητα πληροφοριών σχετικά με την τρέχουσα εργασία και τις διαθέσιμες εξωτερικές ευκαιρίες. Οι φιλοδοξίες και η υποκειμενική κρίση για την ποιότητα της εργασίας εξαρτώνται επίσης από την προηγούμενη εμπειρία με την εργασία και την καριέρα. Στην ουσία, ένα μεγάλο συστατικό της ικανοποίησης δημιουργείται από συγκρίσεις¹¹³. Οι αντιλήψεις του ατόμου για τις εξωτερικές ευκαιρίες μπορούν να κριθούν κατά προσέγγιση από τους ίδιους τους βαθμούς ικανοποίησης από την εργασία.

Συνοπτικά, η βασική λογική θα ήταν ότι όταν η πραγματική κατάσταση διαφέρει επαρκώς από την επιθυμητή κατάσταση, αυτό δημιουργεί δυσαρέσκεια από

¹¹⁰όπ. π.

¹¹¹Bukodi, E., Paskov, M., & Nolan, B. Intergenerational class mobility in Europe: a new account. *Social Forces*, 98(3), 2020, 941-972.

¹¹²όπ.π.

¹¹³ Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of occupational and organizational psychology*, 69(1), 1996, 57-81.

την εργασία, η οποία όταν συνδυαστεί με τις διαθέσιμες ευκαιρίες θα πυροδοτούσε με τη σειρά της μια αλλαγή εργασίας.

Λίγες μελέτες στον τομέα της οικονομίας της εργασίας ασχολούνται με τη σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης και εργασιακής κινητικότητας. Οι μελέτες για το θέμα της εργασιακής κινητικότητας επικεντρώνονται κυρίως στα μισθολογικά χαρακτηριστικά και τις χρηματικές αποδόσεις μιας θέσης εργασίας, με τη βασική λογική ότι η εργασιακή κινητικότητα θα προκύψει όταν η αξία των κερδών που σχετίζονται με μια εξωτερική επιλογή είναι μεγαλύτερη από αυτή της τρέχουσας θέσης εργασίας.¹¹⁴ Η διαφορά μεταξύ των δύο τιμών καθορίζει την τάση του εργαζομένου να παραμείνει ή να αλλάξει θέση εργασίας.

Σε αυτό το πλαίσιο, το οποίο βασίζεται στη νεοκλασική υπόθεση της μεγιστοποίησης της χρησιμότητας των ορθολογικών παραγόντων, σε αγορές με τέλεια δομή πληροφοριών, όλοι οι εργαζόμενοι θα ήταν βέλτιστα ικανοποιημένοι με την τρέχουσα εργασία τους. Ωστόσο, μοντέλα αμφίπλευρης έρευνας έχουν θέσει το ζήτημα των μη βέλτιστων αντιστοιχιών επιχείρησης/εργαζομένου¹¹⁵. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι παραδοχές του ορθολογισμού και των τέλει δομών πληροφοριών εντός των αγορών χρησιμεύουν ως χρήσιμο βασικό μοντέλο, αλλά δεν ικανοποιούνται σε πραγματικές αγορές. Το ίδιο ισχύει και για την αυστηρή παραδοχή του νεοκλασικού ορθολογισμού. Η θεωρία της συμπεριφοράς που βασίζεται στην «ορθολογική λογική»,¹¹⁶ υποθέτει ότι η ικανότητα λήψης πλήρως ορθολογικών αποφάσεων περιορίζεται από δύο βασικούς παράγοντες: την αβεβαιότητα για το μέλλον και το κόστος της απόκτησης πληροφοριών στο παρόν (π.χ. κόστος του χρόνου που απαιτείται για τη συλλογή πληροφοριών).

Κατά συνέπεια, τα άτομα είναι ανίκανα να μεγιστοποιήσουν τη χρησιμότητά τους με μια αυστηρά ορθολογική έννοια. Επομένως, ακολουθούν μια στρατηγική «ικανοποίησης», που σημαίνει ότι ορίζουν ένα επίπεδο φιλοδοξίας που θεωρείται ικανοποιητικό. Εάν επιτευχθεί αυτό το επίπεδο, το άτομο είναι ικανοποιημένο από την εργασία του. Εάν δεν επιτευχθεί, είτε μια απόφαση ή στρατηγική πρέπει να αλλάξει είτε το επίπεδο φιλοδοξίας. Σε αυτή τη βασική θεωρητική προσέγγιση, η

¹¹⁴Lévy-Garboua, L., Montmarquette, C., & Simonnet, V. *Job satisfaction and quits: Theory and evidence from the German Socioeconomic Panel*. CIRANO, 2001.

¹¹⁵Mortensen, D. T. Wages, separations, and job tenure: On-the-job specific training or matching? *Journal of Labor Economics*, 6(4), 1988, 445-471.

¹¹⁶Simon, H. A. *Models of Bounded Rationality. Volume 1: Economic Analysis and Public Policy. Volume 2: Behavioural Economics and Business Organization*: Cambridge, MA: MIT Press, 1982, 478, 505

λογική της «ικανοποίησης» καθοδηγεί την αξιολόγηση των ανθρώπων για τη δική τους εργασιακή ικανοποίηση σε συνδυασμό με αντικειμενικές ευκαιρίες. Η έρευνα έχει δείξει ότι ένας υψηλός βαθμός ικανοποίησης από την εργασία συσχετίζεται αρνητικά με τις αποχωρήσεις από την εργασία, ακόμη και μετά τον έλεγχο των μισθών και των ωρών εργασίας.^{117,118}

Έχει επίσης βρεθεί μεγάλος συσχετισμός μεταξύ της πρόθεσης των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την εργασία τους και τη χαμηλή εργασιακή τους ικανοποίηση.^{119,120} Ωστόσο, υποστηρίζεται ότι στην ουσία η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εγκατάλειψης μιας εργασίας είναι ψευδής, λόγω ενός κοινού παράγοντα, που είναι η τάση του ατόμου να φύγει¹²¹. Παρόλα αυτά, είναι σαφές ότι υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ της χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης και της εγκατάλειψης μιας εργασίας.

Ένας αριθμός μελετών έχει επίσης δείξει ότι η εργασιακή ικανοποίηση ανακάμπτει σημαντικά μετά από μια αλλαγή εργασίας.^{122,123} Αυτό είναι σύμφωνο με τη λεγόμενη «βαρυτική υπόθεση» που προτάθηκε στο παρελθόν από τους McCormick, DeNisi και Staw (1979)¹²⁴, η οποία δηλώνει ότι τα άτομα τείνουν να έλκονται γύρω από επαγγέλματα και θέσεις εργασίας που εξασφαλίζουν την καλύτερη αντιστοιχία μεταξύ της ικανότητας ενός εργαζομένου και των απαιτήσεων εργασίας, καθώς και μεταξύ των προσωπικών απαιτήσεων και των δομών ανταμοιβής. Υποστηρίζεται ότι η επαγγελματική κινητικότητα είναι το μέσο για την επίτευξη μιας καλύτερης αντιστοιχίας¹²⁵.

Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, το 2006 ορίστηκε ως «Ευρωπαϊκό Έτος Κινητικότητας», αναγνωρίζοντας ότι η γεωγραφική και η επαγγελματική

¹¹⁷ Ward, M. E., & Sloane, P. J. Non-pecuniary advantages versus pecuniary disadvantages; Job satisfaction among male and female academics in Scottish universities. *Scottish Journal of Political Economy*, 47(3), 2000, 273-303.

¹¹⁸ Kristensen, N., & Westergård-Nielsen, N. *Does low job satisfaction lead to job mobility?* 2004, Available <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.511722>

¹¹⁹ Shields, M. A., & Price, S. W. Racial harassment, job satisfaction and intentions to quit: evidence from the British nursing profession. *Economica*, 69(274), 2002, 295-326.

¹²⁰ Appelbaum, E., Berg, P., Frost, A., Preuss, G., & Appelbaum, E. The effects of work restructuring on low-wage, low-skilled workers in US hospitals. *Low-wage America: How employers are reshaping opportunity in the workplace*, 2003, 77-117.

¹²¹ Lévy-Garboua, L., Montmarquette, C., & Simonnet, V., όπ. π. (υποσημείωση 114)

¹²² Akerlof, G. A., Rose, A. K., Yellen, J. L., Ball, L., & Hall, R. E. Job switching and job satisfaction in the US labor market. *Brookings papers on economic activity*, 1988(2), 1988, 495-594.

¹²³ Swaen, G. M., Kant, I., van Amelsvoort, L. G., & Beurskens, A. J. Job mobility, its determinants, and its effects: longitudinal data from the Maastricht Cohort Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(2), 2002, 121.

¹²⁴ McCormick, E. J., DeNisi, A. S., & Shaw, J. B. Use of the position analysis questionnaire for establishing the job component validity of tests. *Journal of Applied Psychology*, 64(1), 1979, 51.

¹²⁵ όπ. π.

κινητικότητα αυξάνει την ευελιξία στην αγορά εργασίας και μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της απασχόλησης στην Ε.Ε. Υποστηρίζεται συχνά ότι η ευρωπαϊκή στρατηγική για την απασχόληση εστιάζει κυρίως στη δημιουργία περισσότερων θέσεων εργασίας και αφιερώνεται λιγότερη προσπάθεια στη δημιουργία καλύτερων θέσεων εργασίας. Ένα χρήσιμο μέτρο για την ποιότητα των θέσεων εργασίας είναι η ικανοποίηση από την εργασία¹²⁶.

Στη μελέτη των Fasang A., Geerdes, S., Schömann, K., & Siarov, L.. (2007), σχετικά με την κινητικότητα των εργαζομένων και την εργασιακή ικανοποίηση, χρησιμοποιήθηκε λεπτομερής διάκριση μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών ικανοποίησης από την εργασία. Οι συνιστώσες της εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να χωριστούν σε περίπου τρεις διαστάσεις. Αυτές οι διαστάσεις είναι:

1. «ικανοποίηση με τις αντικειμενικές ρυθμίσεις εργασίας» (ικανοποίηση με το μισθό, τη σύμβαση και τις ώρες εργασίας),
2. «ικανοποίηση με την ποιότητα της θέσης» (ικανοποίηση από ευκαιρίες κατάρτισης, προοπτικές σταδιοδρομίας και περιεχόμενο εργασίας) και
3. «ικανοποίηση με τον συνδυασμό εργασίας και ιδιωτικής ζωής» (συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης από τον χρόνο μετακίνησης, τους συναδέλφους και την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής).

Από τις παραπάνω διαστάσεις των παραγόντων ικανοποίησης από την εργασία, προκύπτουν οι εξής μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης:

- (α) ικανοποίηση με τον μισθό
- (β) ικανοποίηση με τη σύμβαση εργασίας
- (γ) ικανοποίηση με τις προοπτικές σταδιοδρομίας
- (δ) ικανοποίηση με την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Η ανάλυση των τεσσάρων αυτών μεταβλητών και η σύνδεσή της με την κινητικότητα στην αγορά εργασίας τίθεται στο γενικό θεωρητικό πλαίσιο των υποκειμενικών φιλοδοξιών σε αντίθεση με το σύνολο των αντικειμενικών ευκαιριών.¹²⁷ Τα αποτελέσματα που προκύπτουν όσον αφορά τη σχέση μεταξύ της κινητικότητας στην αγορά εργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης είναι ιδιαίτερος ενδιαφέροντα και αναφέρονται ακολούθως.

¹²⁶Fasang, A., Geerdes, S., Schömann, K., & Siarov, L. Job satisfaction and labour market mobility, 2007, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2007/labour-market-quality-of-life/job-satisfaction-and-labour-market-mobility>

¹²⁷όπ. π.

Φαίνεται πως οι περίοδοι ανεργίας επηρεάζουν αρνητικά την ικανοποίηση με αντικειμενικές εργασιακές ρυθμίσεις, την ποιότητα της θέσης και τον συνδυασμό εργασίας και ιδιωτικής ζωής (ικανοποίηση με μισθό, σύμβαση εργασίας, προοπτικές σταδιοδρομίας και εργασία –ισορροπία ζωής), ενώ μια εθελοντική αλλαγή εργασίας αυξάνει την ικανοποίηση με τις αντικειμενικές ρυθμίσεις εργασίας και την ποιότητα της θέσης, παρά με την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.¹²⁸

Ακόμη, η κινητικότητα στην αγορά εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ικανοποίηση σε δύο διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, εάν σχετίζεται με συγκεκριμένους λόγους. Οι κύριοι λόγοι που συνήθως τα άτομα προτιμούν να αλλάξουν εθελοντικά τη δουλειά τους είναι «δεν του άρεσε η προηγούμενη δουλειά του», «βρήκε καλύτερη δουλειά» ή «ήθελε να δημιουργήσει τη δική του επιχείρηση». Επιπλέον, η κινητικότητα οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση εάν συνδέεται με χαμηλό αριθμό περιόδων ανεργίας και την εφαρμογή ίδιων ή περισσότερων δεξιοτήτων στην τρέχουσα εργασία. Η παραμονή και δέσμευση στην εργασία έχει μόνο θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αντί να αντικατοπτρίζει μια προσαρμογή των φιλοδοξιών, αυτό μπορεί να δείξει ότι τα άτομα που έχουν τη δυνατότητα να συνδυάσουν την εργασία και την ιδιωτική ζωή τείνουν να παραμένουν στη δουλειά τους.¹²⁹

Στον Πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζεται η ικανοποίηση από την εργασία σε σχέση με τις αλλαγές στην απασχόληση για καθεμία από τις τέσσερις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης: α) ικανοποίηση από τον μισθό, β) ικανοποίηση από τη σύμβαση εργασίας, γ) ικανοποίηση από τις προοπτικές καριέρας και δ) ικανοποίηση από την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.¹³⁰

¹²⁸όπ. π.

¹²⁹όπ. π.

¹³⁰όπ. π.

Number of job changes	Satisfied	Dissatisfied	Total
Satisfaction with salary			
0	71	29	100 (2840)
1-5	70	30	100 (6921)
6-10	65	35	100 (1276)
11-15	68	32	100 (150)
16-20	83	17	100 (41)
21+	61	39	100 (37)
Total	70	31	100 (11265)
Satisfaction with work contract			
0	81	19	100 (2840)
1-5	79	21	100 (6921)
6-10	77	23	100 (1276)
11-15	81	19	100 (150)
16-20	86	14	100 (41)
21+	61	39	100 (37)
Total	79	21	100 (11265)
Satisfaction with career prospects			
0	67	33	100 (2840)
1-5	64	36	100 (6921)
6-10	58	42	100 (1276)
11-15	63	37	100 (150)
16-20	75	25	100 (41)
21+	80	20	100 (37)
Total	64	36	100 (11265)
Satisfaction with work–life balance			
0	85	15	100 (2840)
1-5	81	19	100 (6921)
6-10	75	25	100 (1276)
11-15	85	15	100 (150)
16-20	96	4	100 (41)
21+	84	16	100 (37)
Total	82	18	100 (11265)

Πηγή: Fasang, A., Geerdes, S., Schömann, K., &Siarov, L. (2007).¹³¹

Φαίνεται πως δεν υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ του αριθμού των αλλαγών εργασίας και της ικανοποίησης από την εργασία για τις διάφορες μεταβλητές. Αρχικά, η ικανοποίηση σε όλες τις μεταβλητές μειώνεται ελαφρώς με τον αρχικό αριθμό αλλαγών απασχόλησης και στη συνέχεια αυξάνεται μετά από περίπου δέκα

¹³¹όπ. π.

αλλαγές εργασίας. Ωστόσο, ο αριθμός των ατόμων που αλλάζουν δουλειά πάνω από δέκα φορές είναι πολύ χαμηλός, σε σύγκριση με τις προηγούμενες κατηγορίες. Ο αριθμός των ατόμων που είναι ικανοποιημένοι με τον μισθό, τη σύμβαση, τις προοπτικές σταδιοδρομίας και την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μειώνεται μεταξύ 1–5, ενώ 6–10 αλλάζει εργοδότη σε σύγκριση με την προηγούμενη κατηγορία. Γενικά, ο παραπάνω Πίνακας δείχνει ότι οι ερωτηθέντες αναφέρουν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης με όλες τις διαστάσεις της εργασίας τους. Η ικανοποίηση με τα εργασιακά συμβόλαιά τους και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι ιδιαίτερα υψηλή, ενώ το αντίθετο ισχύει για τις προοπτικές σταδιοδρομίας.¹³²

Συνοπτικά, η εμπειρική ανάλυση των τεσσάρων συνιστωσών (ικανοποίηση με τον μισθό, σύμβαση εργασίας, προοπτικές σταδιοδρομίας και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής) οδήγησε σε μια σειρά από νέες ιδέες.

Σε αντίθεση με τα υπάρχοντα στοιχεία, η ηλικία δεν παρουσιάζει άμεση επίδραση σε κανένα από τα τέσσερα μοντέλα. Αυτό δείχνει ότι η ικανοποίηση σε μία από τις μεταβλητές επηρεάζεται από άλλους παράγοντες εκτός από την ηλικία. Ένας σταθερά θετικός αντίκτυπος του ανδρικού φύλου σε τρία από τα τέσσερα μοντέλα μπορεί να βρεθεί, υποδεικνύοντας ότι οι γυναίκες γνωρίζουν τις υπάρχουσες ανισότητες και δεν προσαρμόζουν τις φιλοδοξίες τους ανάλογα. Το επίπεδο εκπαίδευσης έχει θετικό αντίκτυπο στα επίπεδα ικανοποίησης που σχετίζονται με την εργασία (στις τρεις πρώτες διαστάσεις), αλλά η χαμηλότερη εκπαίδευση αυξάνει την ικανοποίηση με την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Αυτό είναι σύμφωνο με τη Θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, όπου ένα υψηλότερο ανθρώπινο κεφάλαιο συνδέεται με υψηλότερους μισθούς ή καλύτερες προοπτικές σταδιοδρομίας¹³³.

Φαίνεται ακόμη πως η ικανοποίηση από την επαγγελματική ζωή εξαρτάται περισσότερο από σταθερές απόψεις των εργαζομένων παρά από μια στιγμιαία διάθεση. Σύμφωνα με την οικονομική θεωρία, η έκταση της εργασίας για περισσότερες ώρες την εβδομάδα μειώνει την ικανοποίηση σε όλα τα μοντέλα, αλλά επηρεάζει λιγότερο τις προοπτικές σταδιοδρομίας. Η κατοχή σύμβασης αορίστου χρόνου έχει σημαντικό θετικό αντίκτυπο σε όλες τις διαστάσεις ικανοποίησης που σχετίζονται με την εργασία (μισθός, συμβόλαιο, προοπτικές σταδιοδρομίας), αλλά

¹³²όπ. π.

¹³³όπ. π.

δεν έχει αντίκτυπο στην ικανοποίηση με την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αυτό υπογραμμίζει ότι οι αντικειμενικές ρυθμίσεις εργασίας που παρέχουν ασφάλεια μπορούν να έχουν θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Το να είναι κάποιος αυτοαπασχολούμενος έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από τον μισθό και τις προοπτικές σταδιοδρομίας, αλλά όχι στην ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.

Σύμφωνα με την έρευνα, μια κακή αντιστοίχιση εργασίας έχει το αναμενόμενο αρνητικό αποτέλεσμα, το οποίο ωστόσο δεν υλοποιείται πάντα, καθώς περισσότερες δεξιότητες που απαιτούνται μπορεί να χρησιμεύσουν ως υποκατάστατο για την ανοδική κινητικότητα. Ο αυξανόμενος αριθμός περιόδων ανεργίας έχει σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο σε όλα τα μοντέλα.¹³⁴

Αυτή η ανάλυση ενός γενικού μοντέλου διαστάσεων εργασιακής ικανοποίησης για όλους τους εργαζόμενους διαπιστώνει ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι υψηλότερη για άτομα με ανώτερη εκπαίδευση, εκτός από την ικανοποίηση με την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Στο ίδιο γενικό μοντέλο, οι γυναίκες είναι λιγότερο ικανοποιημένες με τον μισθό, τις προοπτικές σταδιοδρομίας και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Προφανώς, οι γυναίκες γνωρίζουν τις υπάρχουσες ανισότητες και αυτό επηρεάζει την εργασιακή τους ικανοποίηση. Το φύλο, ωστόσο, δεν παίζει ρόλο σε σχέση με το είδος της σύμβασης εργασίας. Οι ηλικιακές ομάδες στα περισσότερα βήματα του μοντέλου δεν επηρεάζουν σημαντικά τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Ομοίως, μόνο ορισμένα στοιχεία της κινητικότητας στην αγορά εργασίας επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.¹³⁵

Καταλήγοντας, αυτές οι αναλύσεις δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι ένα μονοδιάστατο χαρακτηριστικό μιας εργασίας και των χαρακτηριστικών του κατόχου της εργασίας και ότι ένα ευρύ φάσμα συγκεκριμένων στοιχείων ικανοποίησης από την εργασία πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την αντιμετώπιση της ικανοποίησης από την εργασία.

¹³⁴ Coppin, L. & Vandenbrande T. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Voluntary and forced job mobility in Europe, Dublin, *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2007.

¹³⁵ Fasang, A., Geerdes, S., Schömann, K., & Siarov, L., όπ. π. (υποσημείωση 126)

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία Έρευνας

5.1. Ανάπτυξη ερευνητικού μοντέλου

Το ερευνητικό μοντέλο που εφαρμόστηκε στην παρούσα εργασία ήταν η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση. Η ποσοτική έρευνα είναι μια μέθοδος έρευνας που χρησιμοποιεί αριθμητικά δεδομένα για να εξερευνήσει και να κατανοήσει φαινόμενα. Χρησιμοποιείται συχνά στις φυσικές επιστήμες, τις κοινωνικές επιστήμες και την ψυχολογία για να ελέγξει υποθέσεις, να εντοπίσει τάσεις και να κάνει προβλέψεις. Ο στόχος της ποσοτικής έρευνας είναι η χρήση αντικειμενικών και συστηματικών μεθόδων για την ανάλυση και τη μέτρηση δεδομένων, επιτρέποντας στους ερευνητές να βγάλουν ακριβή συμπεράσματα.

Η ποσοτική έρευνα βασίζεται στη χρήση μετρήσιμων δεδομένων, που συνήθως συλλέγονται μέσω ερευνών, πειραμάτων ή μελετών παρατήρησης. Αυτά τα δεδομένα στη συνέχεια αναλύονται χρησιμοποιώντας στατιστικές μεθόδους για τον εντοπισμό προτύπων και σχέσεων. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας παρουσιάζονται συνήθως χρησιμοποιώντας διαγράμματα, γραφήματα και στατιστικούς πίνακες, καθιστώντας εύκολη την κατανόηση και τη σύγκριση δεδομένων.

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της ποσοτικής έρευνας είναι ότι δίνει τη δυνατότητα στους ερευνητές να συλλέγουν μεγάλες ποσότητες δεδομένων από μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων. Αυτό επιτρέπει μεγαλύτερη ακρίβεια στη μέτρηση των τάσεων και στον προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών. Επιπλέον, επειδή η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιεί στατιστική ανάλυση, είναι συχνά πιο αντικειμενική και λιγότερο επιρρεπής στην προκατάληψη των ερευνητών από την ποιοτική έρευνα.

Παρά τα πολλά δυνατά της σημεία, η ποσοτική έρευνα έχει επίσης ορισμένους περιορισμούς. Για παράδειγμα, μπορεί να είναι δύσκολο να μετρηθούν πολύπλοκα φαινόμενα χρησιμοποιώντας μόνο αριθμητικά δεδομένα και τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας μπορεί να περιορίζονται από την ποιότητα των δεδομένων που συλλέγονται. Επιπλέον, η ποσοτική έρευνα μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματική στην αποτύπωση υποκειμενικών εμπειριών ή απόψεων.

Συνολικά, η ποσοτική έρευνα είναι ένα ισχυρό εργαλείο για την εξερεύνηση και την κατανόηση πολύπλοκων φαινομένων. Παρέχει μια αυστηρή και συστηματική προσέγγιση στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, επιτρέποντας στους ερευνητές να

κάνουν ακριβείς προβλέψεις και να εξάγουν ουσιαστικά συμπεράσματα. Ως εκ τούτου, αποτελεί ουσιαστικό μέρος πολλών τομέων σπουδών, από τις φυσικές επιστήμες έως τις κοινωνικές επιστήμες και την ψυχολογία.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί η σχέση του ενιαίου συστήματος κινητικότητας με την εργασιακή ικανοποίηση των υπάλληλων που μπήκαν σε καθεστώς κινητικότητας στα Ν.Π.Δ.Δ της Δυτικής Μακεδονίας (Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Δήμος Κοζάνης και Δήμος Πτολεμαΐδας).

Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού τέθηκαν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια η Ποιότητα της διαδικασίας μετάταξης;
2. Ποιοι οι λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας;
3. Ποιες οι Επιπτώσεις της κινητικότητας;
4. Ποιος ο βαθμός Ικανοποίησης από τις γενικές συνθήκες και το αντικείμενο εργασίας»
5. Ποιος ο βαθμός Ικανοποίησης από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και τις δυνατότητες εξέλιξης

5.2 Πληθυσμός και επιλογή δείγματος

Στην έρευνα συμμετείχαν 110 εργαζόμενοι, στην πλειοψηφία τους μόνιμοι διοικητικοί υπάλληλοι με 11-20 έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας στο Δημόσιο και έως 4 στον συγκεκριμένο φορέα, γυναίκες, ηλικίας 35-54 ετών, έγγαμοι, απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με μεταπτυχιακές σπουδές. Η επιλογή του δείγματος έγινε μέσω τυχαίας δειγματοληψίας των υπαλλήλων που μπήκαν σε καθεστώς κινητικότητας στα Ν.Π.Δ.Δ της Δυτικής Μακεδονίας (Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Δήμος Κοζάνης και Δήμος Πτολεμαΐδας).

Η τυχαία δειγματοληψία είναι μια κοινή μέθοδος επιλογής ενός υποσυνόλου ατόμων ή στοιχείων από έναν μεγαλύτερο πληθυσμό για σκοπούς στατιστικής ανάλυσης. Ο στόχος της τυχαίας δειγματοληψίας είναι να διασφαλίσει ότι το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, που σημαίνει ότι τα χαρακτηριστικά του δείγματος αντικατοπτρίζουν τα χαρακτηριστικά του μεγαλύτερου πληθυσμού.

Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα της τυχαίας δειγματοληψίας είναι ότι μειώνει τον κίνδυνο μεροληψίας στην επιλογή του δείγματος. Αυτό συμβαίνει επειδή κάθε μέλος του πληθυσμού έχει ίσες πιθανότητες να συμπεριληφθεί στο δείγμα, πράγμα που σημαίνει ότι δεν υπάρχει συστηματική προκατάληψη προς ορισμένες ομάδες ή άτομα. Ως αποτέλεσμα, το δείγμα είναι πιο πιθανό να είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού στο σύνολό του.

Ένα άλλο πλεονέκτημα της τυχαίας δειγματοληψίας είναι ότι επιτρέπει στατιστικά συμπεράσματα. Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα της ανάλυσης μπορούν να γενικευθούν στον μεγαλύτερο πληθυσμό με γνωστό βαθμό ακρίβειας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η τυχαία δειγματοληψία διασφαλίζει ότι το δείγμα επιλέγεται με τέτοιο τρόπο ώστε να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα δειγματοληπτικού σφάλματος, που είναι η διαφορά μεταξύ των χαρακτηριστικών του δείγματος και των χαρακτηριστικών του πληθυσμού.

Ωστόσο, υπάρχουν και ορισμένοι περιορισμοί στην τυχαία δειγματοληψία. Ένας περιορισμός είναι ότι μπορεί να είναι δαπανηρή και χρονοβόρα η εφαρμογή του, ιδιαίτερα εάν ο πληθυσμός είναι μεγάλος ή γεωγραφικά διασκορπισμένος. Επιπλέον, μπορεί να υπάρχουν πρακτικοί περιορισμοί στην επιλογή ενός πραγματικά τυχαίου δείγματος, όπως η ανάγκη λήψης ενημερωμένης συγκατάθεσης ή διασφάλισης της ασφάλειας των συμμετεχόντων.

5.3 Συλλογή και μεθοδολογία ανάλυσης δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω google forms κατά το χρονικό διάστημα από τον Δεκέμβριο του 2022 έως τον Φεβρουάριο του 2023. Τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν και καταγράφηκαν στο στατιστικό πακέτο SPSS Statistics 25. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με περιγραφική και επαγωγική στατιστική. Η ανάλυση της επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας, καθώς και τα αποτελέσματα αυτής εμφανίζονται στην επόμενη ενότητα.

5.4 Αποτελέσματα

5.4.1 Περιγραφική Στατιστική

5.4.1.1 Γενικά (δημογραφικά) χαρακτηριστικά

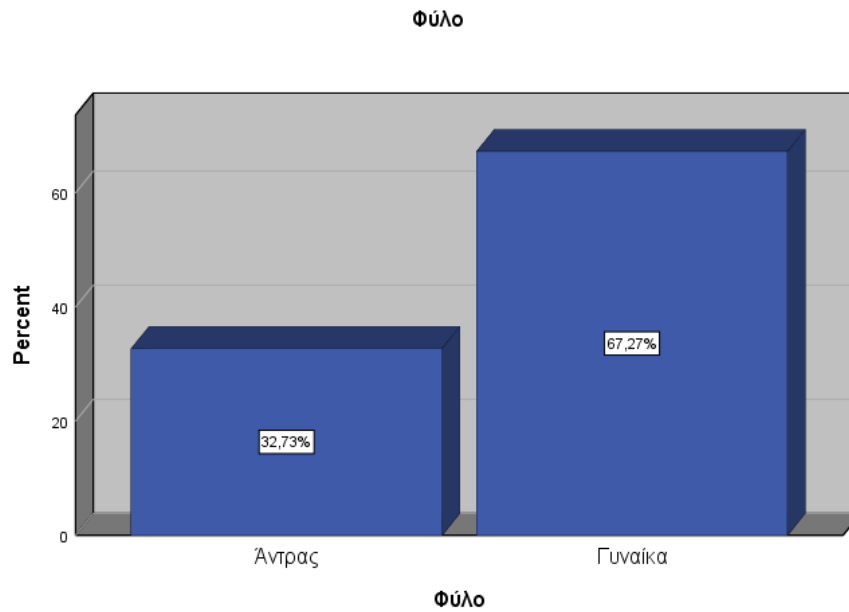
Στον Πίνακα 1 (και τα Γραφήματα 1 με 7) παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Πίνακας 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στοιχείο	Κατηγορία	N	f%
Φύλο	Άντρας	36	32,73
	Γυναίκα	74	67,27
Ηλικία	25-34 ετών	6	5,45
	35-44 ετών	64	58,18
	45-54 ετών	38	34,55
	55-64 ετών	2	1,82
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	18	16,36
	Έγγαμος/η	84	76,36
	Διαζευγμένος/η / Χήρος/α	8	7,27
Επίπεδο εκπαίδευσης	Υποχρεωτική Εκπαίδευση (ΥΕ)	4	3,64
	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (ΔΕ)	4	3,64
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (ΤΕΙ/ΑΕΙ)	102	92,73
Πέραν των βασικών σπουδών, έχετε κάνει άλλες σπουδές;	Άλλο πτυχίο Α.Ε.Ι	12	10,91
	Μεταπτυχιακές σπουδές	76	69,09
	Διδακτορικό	22	20,00
Συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας στο Δημόσιο	<10	6	5,45
	11-20	70	63,64
	21-30	32	29,09
	>31	2	1,82
Θέση εργασίας	Διοικητικός Υπάλληλος	88	80,0
	Προϊστάμενος /η	18	16,36
	Διευθυντής /τρια	4	3,64
Σχέση εργασίας	Μόνιμος Υπάλληλος	96	87,27
	Υπάλληλος ΙΔΑΧ	14	12,73
Συνολικά έτη προϋπηρεσίας στον φορέα που έχετε μετακινηθεί	Λιγότερα από 2 έτη	34	30,91
	Από 2 έως και 4 έτη	52	47,27
	Πάνω από 4 έτη	24	21,82

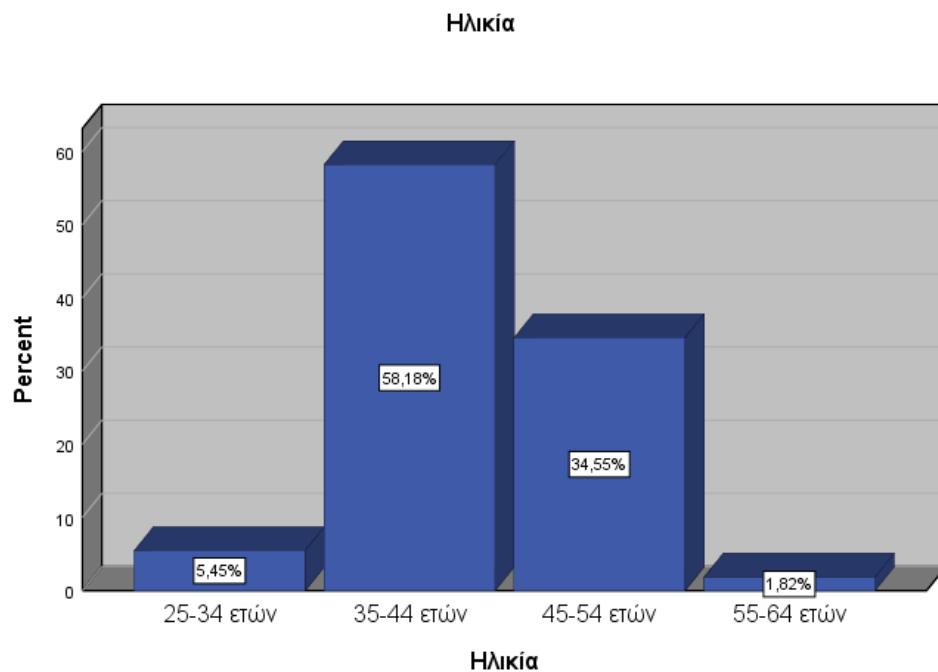
N: Συχνότητα, f : Σχετική συχνότητα

Αναφορικά με το φύλο, το 67,27% (N=74) των ερωτηθέντων είναι γυναίκες και το 32,73% (N=36) άντρες.



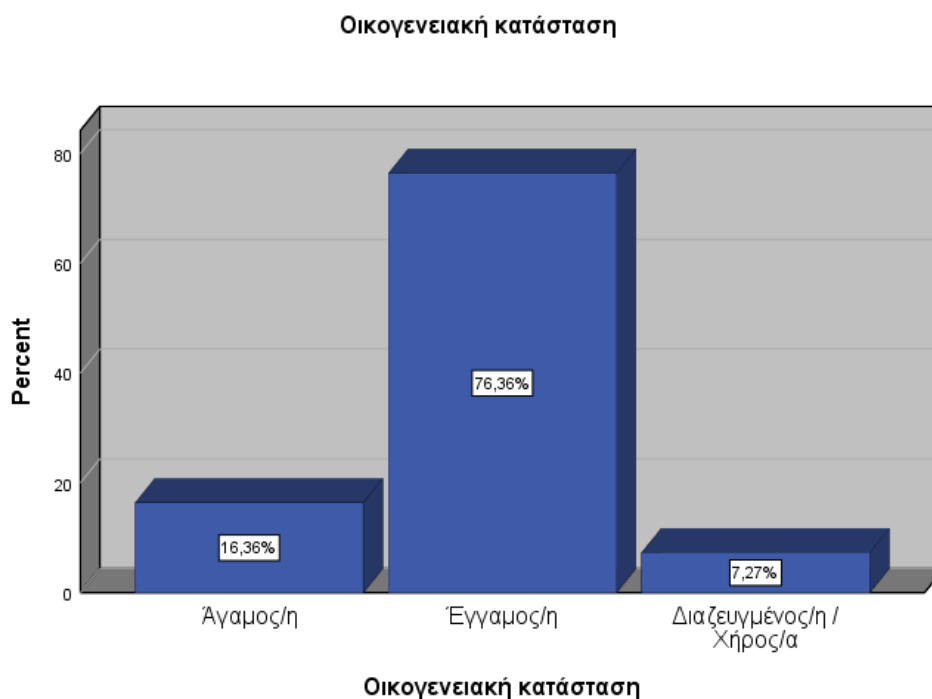
Γράφημα 1: Φύλο

Σχετικά με την ηλικία του δείγματος, το 58,18% (N=64) των ερωτηθέντων είναι 35 με 44 χρονών, το 34,55% (N=38) 45 με 54, το 5,45% (N=6) 25 με 34 και το 1,82% (N=2) 55 με 64.



Γράφημα 2: Ηλικία

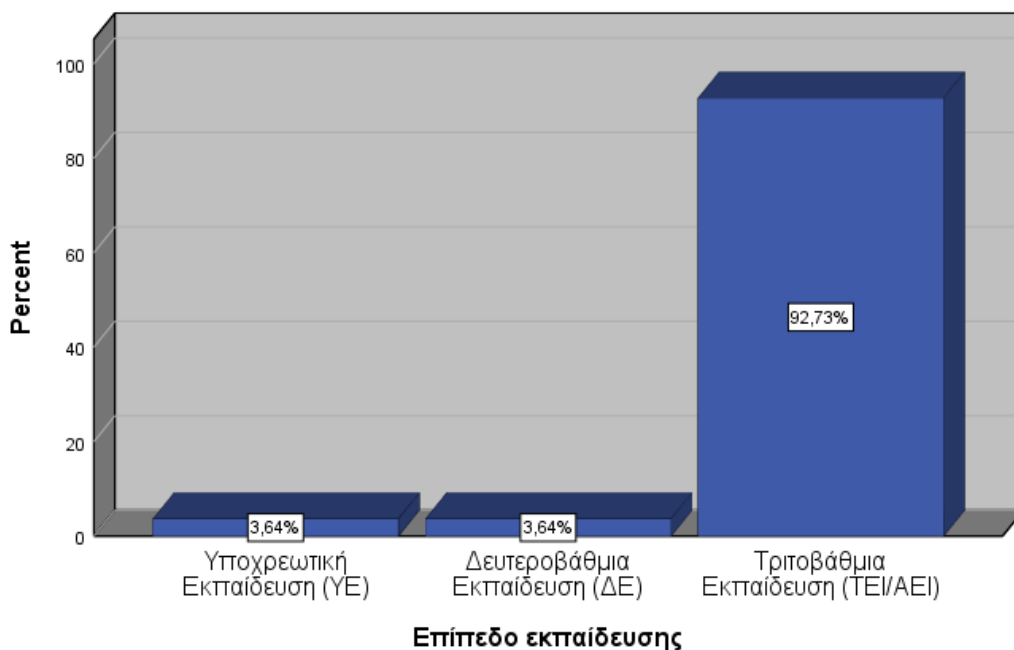
Ακόμη, αναφορικά με την οικογενειακή τους κατάσταση, το 76,36% (N=84) δήλωσε πως είναι έγγαμος, το 16,36% (N=18) άγαμος και το 7,27% (N=8) διαζευγμένος ή χήρος.



Γράφημα 3: Οικογενειακή κατάσταση

Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων, το 92,73% (N=102) δήλωσε έχει φοιτήσει στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΤΕΙ/ΑΕΙ) ενώ ποσοστό 3,64% (N=4) έχουν τα άτομα που έχουν φοιτήσει στην υποχρεωτική (ΥΕ) και την δευτεροβάθμια (ΔΕ) έκαστος.

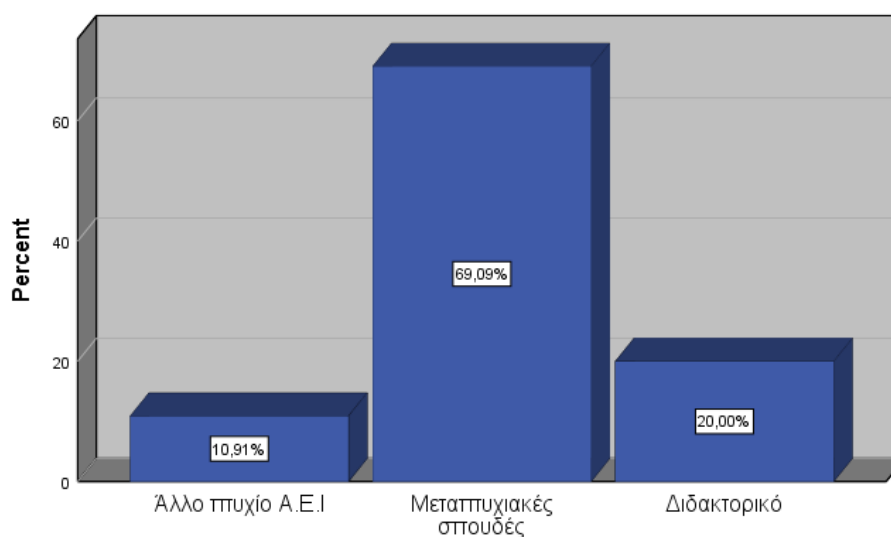
Επίπεδο εκπαίδευσης



Γράφημα 4: Επίπεδο εκπαίδευσης

Σχετικά με τις σπουδές που έχουν πέρα από τις βασικές, το 69,09% (N=76) των ερωτηθέντων έχει κάνει μεταπτυχιακές σπουδές, το 20% (N=22) έχει διδακτορικό και το 10,91% (N=12) άλλο πτυχίο ΑΕΙ.

Πέραν των βασικών σπουδών, έχετε κάνει άλλες σπουδές;

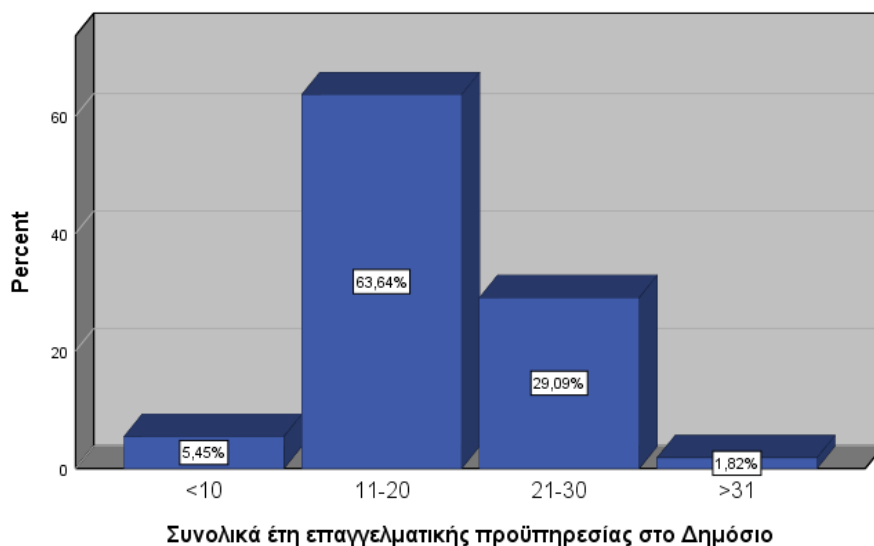


Πέραν των βασικών σπουδών, έχετε κάνει άλλες σπουδές;

Γράφημα 5: Πέραν των βασικών σπουδών, έχετε κάνει άλλες σπουδές;

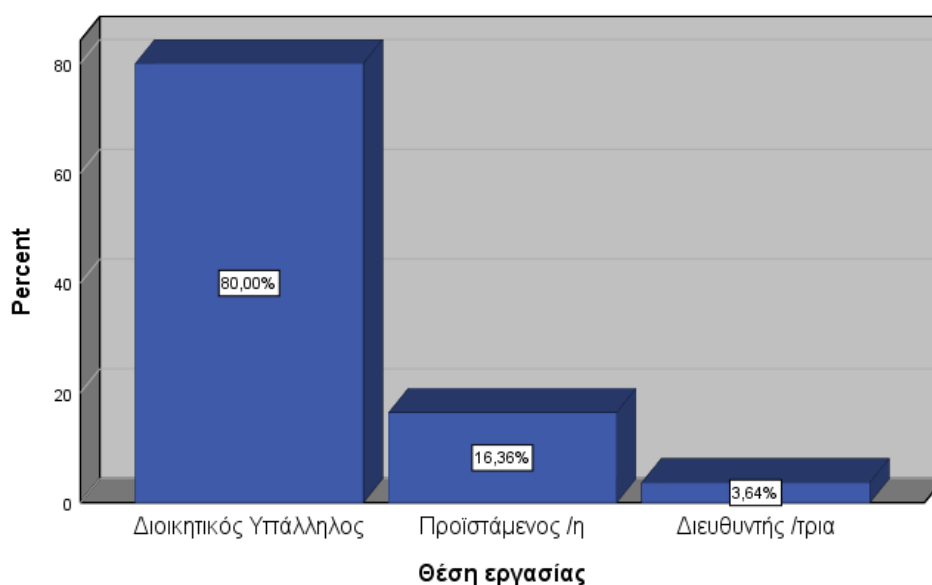
Όσον αφορά τα συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας στο δημόσιο, το 63,64% (N=70) έχουν 11 με 20 έτη, το 29,09% (N=32) έχει 21 με 30, το 5,45% (N=6) λιγότερα από 10 και το 1,82% (N=2) περισσότερα από 31.

Συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας στο Δημόσιο

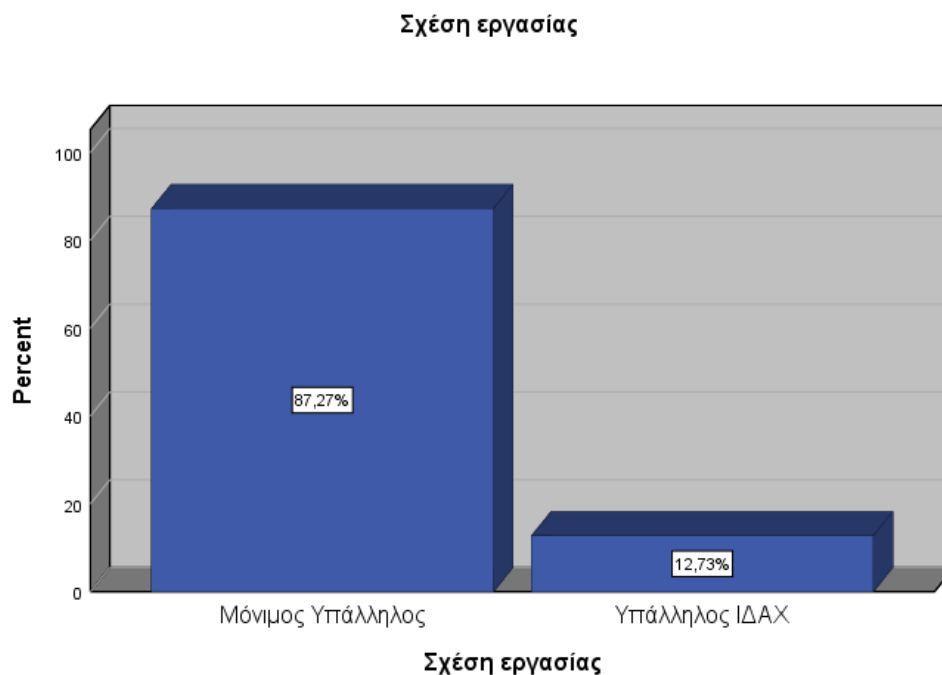


Γράφημα 6: Συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας στο Δημόσιο
Σχετικά με τη θέση εργασίας τους, το 80% (N=88) είναι διοικητικός υπάλληλος, το 16,36% (N=18) προϊστάμενος και το 3,64% (N=4) διευθυντής.

Θέση εργασίας



Γράφημα 7: Θέση εργασίας
Αναφορικά με τη σχέση εργασίας, το 87,27% (N=96) των συμμετεχόντων είναι μόνιμοι υπάλληλοι και το 12,73% (N=14) υπάλληλοι ΙΔΑΧ.



Γράφημα 8:Σχέση εργασίας

Όσον αφορά τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας στον φορέα που έχουν μετακινηθεί, το 47,27% (N=52) έχουν από 2 έως 4 έτη, το 30,91% (N=34) έχει λιγότερα από 2 και το 21,82% (N=24) πάνω από 4.

Συνολικά έτη προϋπηρεσίας στον φορέα που έχετε μετακινηθεί



Γράφημα 9:Συνολικά έτη προϋπηρεσίας στον φορέα που έχετε μετακινηθεί

5.4.1.2 Ενιαίο σύστημα κινητικότητας

Στον Πίνακα 1 (και τα Γραφήματα 10 με 21) παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για το ενιαίο σύστημα κινητικότητας του δείγματος.

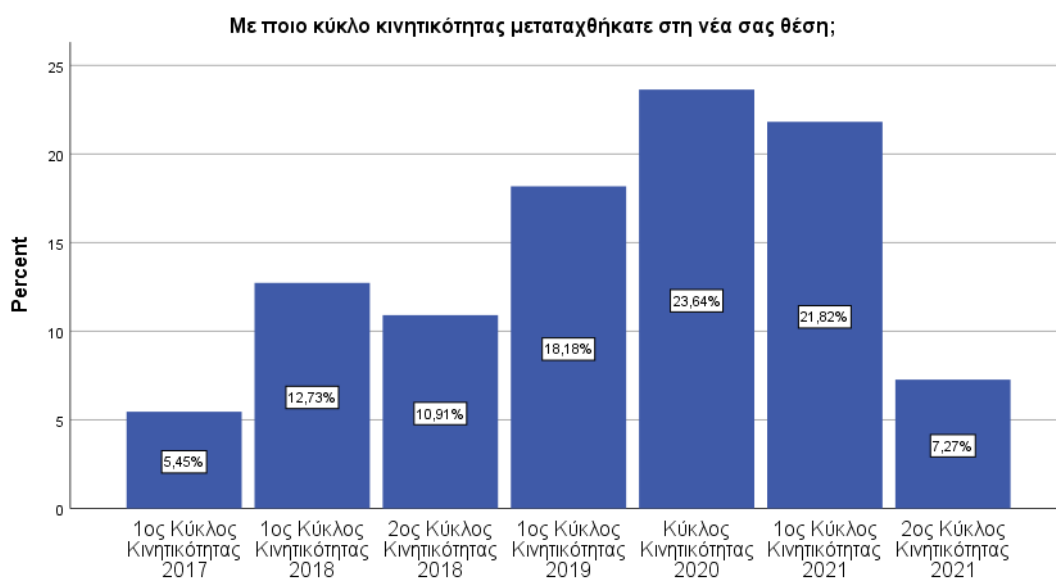
Πίνακας 2: Ενιαίο σύστημα κινητικότητας

Στοιχείο	Κατηγορία	N	f%
Με ποιο κύκλο κινητικότητας μεταταχθήκατε στη νέα σας θέση;	1ος Κύκλος Κινητικότητας 2017	6	5,45
	1ος Κύκλος Κινητικότητας 2018	14	12,73
	2ος Κύκλος Κινητικότητας 2018	12	10,91
	1ος Κύκλος Κινητικότητας 2019	20	18,18
	Κύκλος Κινητικότητας 2020	26	23,64
	1ος Κύκλος Κινητικότητας 2021	24	21,82
	2ος Κύκλος Κινητικότητας 2021	8	7,27
Εντοπίσατε στο ψηφιακό οργανόγραμμα του φορέα υποδοχής την οργανική θέση που σας ενδιέφερε καθώς και το επαγγελματικό της περίγραμμα;	Ναι	86	78,18
	Όχι	24	21,82
Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, ο φορέας προέλευσης χορήγησε εμπρόθεσμα τα απαιτούμενα δικαιολογητικά στον φορέα υποδοχής;	Ναι	82	74,55
	Όχι	28	25,45
Ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξης σας;	Ναι	88	80
	Όχι	22	20
Η μετάταξή σας πραγματοποιήθηκε σε κλάδο	Της ίδιας κατηγορίας	64	58,18
	Ανώτερης κατηγορίας	46	41,82
Μετά τη μετάταξη σας στο πλαίσιο του ΕΣΚ έχετε τοποθετηθεί στη θέση που επιλέξατε και παραμένετε σε αυτήν;	Ναι	80	72,73
	Όχι	30	27,27
Αν υπήρξε μετακίνηση σε άλλη θέση από τον φορέα υποδοχής σημειώστε το χρονικό διάστημα κατά το οποίο συνέβη	Δεν μετακινήθηκα	56	58,33
	0 έως 6 μήνες	18	18,75
	6 μήνες έως 1 χρόνο	18	18,75
	1 χρόνο έως 2 χρόνια	4	4,17
Στη νέα θέση που μεταταχθήκατε αναλάβατε μετά από κάποιο χρονικό διάστημα θέσης ευθύνης;	Ναι	36	32,73
	Όχι	74	67,27
Αν αναλάβατε θέση ευθύνης παρακαλώ σημειώστε χρονικά πότε σας ανατέθηκε;	0 έως 6 μήνες	10	27,78
	6 μήνες έως 1 χρόνο	14	38,89
	1 χρόνο έως 2 χρόνια	8	22,22
	2 χρόνια και άνω	4	11,11

Αν απαντήσατε Ναι στην προηγούμενη ερώτηση, παρακαλώ επιλέξτε τη θέση ευθύνης που αναλάβατε	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	4	11,11
	Προϊστάμενος Τμήματος	14	38,89
	Προϊστάμενος Αυτοτελούς γραφείου	18	50
Στη νέα θέση ο προϊστάμενος σας σε σύγκριση με εσάς, ως προς τα ακαδημαϊκά προσόντα, είναι υπάλληλος:	Ανώτερης κατηγορίας	12	10,91
	Ίδιας κατηγορίας	40	36,36
	Κατώτερης κατηγορίας	58	52,73
Αν σας δοθεί η δυνατότητα θα συμμετείχατε εκ νέου στο ΕΣΚ;	Ναι	92	83,64
	Όχι	18	16,36

N: Συχνότητα, f : Σχετική συχνότητα

Αναφορικά με τον κύκλο κινητικότητας που μετατάχθηκαν στη νέα τους θέση, το 23,64% (N=26) των ερωτηθέντων δήλωσε πως μετατάχθηκε με τον κύκλο κινητικότητας του 2020, το 21,82% (N=24) με τον 1ο του 2021, 18,18% (N=20) με τον 1ο του 2019, το 12,73% (N=14) με τον 1ο του 2018, το 10,91% (N=12) με τον 2ο του 2018, το 7,27% (N=8) με τον 2ο του 2021 και το 5,45% (N=6) με τον 1ο του 2017.

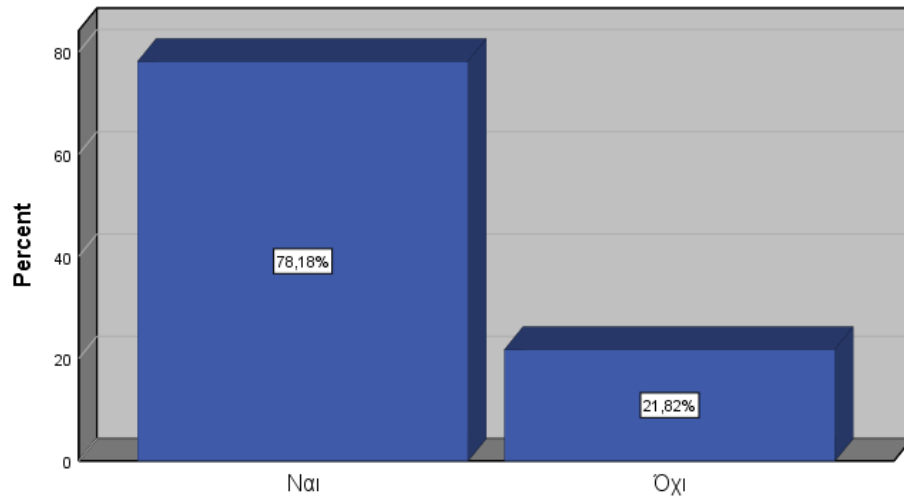


Με ποιο κύκλο κινητικότητας μεταταχθήκατε στη νέα σας θέση;

Γράφημα 10: Με ποιο κύκλο κινητικότητας μεταταχθήκατε στη νέα σας θέση;

Σχετικά με το αν εντόπισαν στο ψηφιακό οργανόγραμμα του φορέα υποδοχής την οργανική θέση που τους ενδιέφερε καθώς και το επαγγελματικό της περίγραμμα, το 78,18% (N=86) απάντησε θετικά και το 21,82% (N=24) αρνητικά.

Εντοπίσατε στο ψηφιακό οργανόγραμμα του φορέα υποδοχής την οργανική θέση που σας ενδιέφερε καθώς και το επαγγελματικό της περίγραμμα;

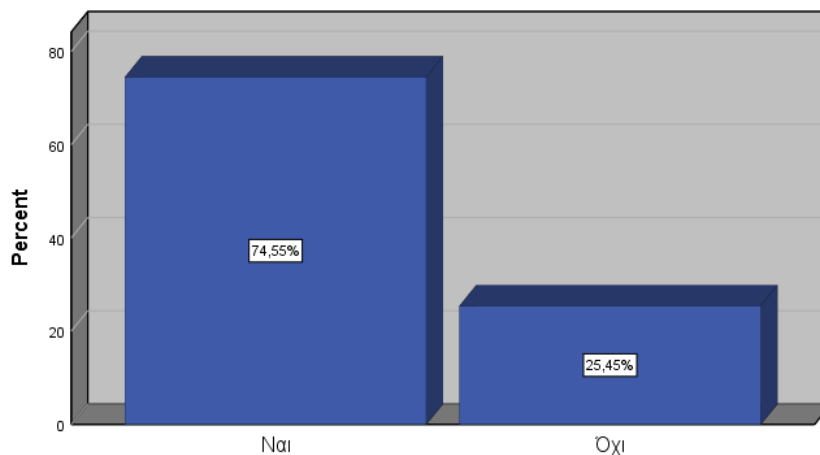


Εντοπίσατε στο ψηφιακό οργανόγραμμα του φορέα υποδοχής την οργανική θέση που σας ενδιέφερε καθώς και το επαγγελματικό της ...

Γράφημα 11:Εντοπίσατε στο ψηφιακό οργανόγραμμα του φορέα υποδοχής την οργανική θέση που σας ενδιέφερε καθώς και το επαγγελματικό της περίγραμμα;

Αναφορικά με το αν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, ο φορέας προέλευσης χορήγησε εμπρόθεσμα τα απαιτούμενα δικαιολογητικά στον φορέα υποδοχής, το 74,55% (N=82) απάντησε θετικά και το 25,45% (N=28) αρνητικά.

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, ο φορέας προέλευσης χορήγησε εμπρόθεσμα τα απαιτούμενα δικαιολογητικά στον φορέα υποδοχής;

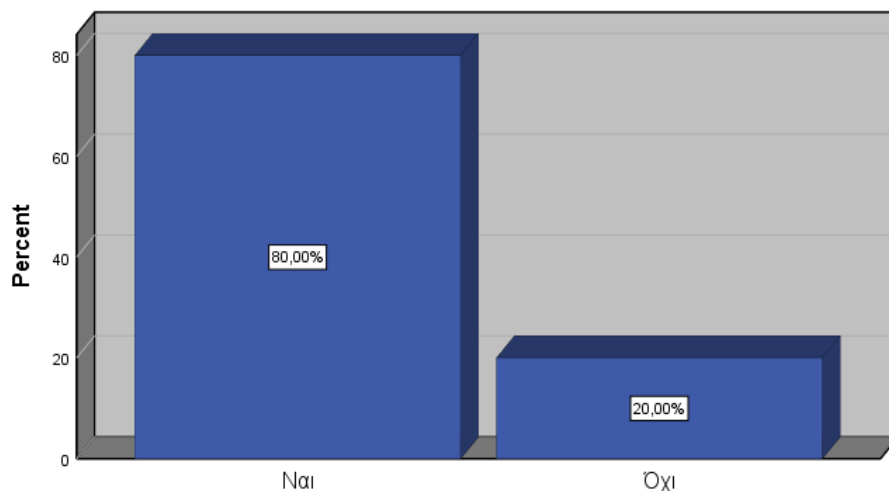


Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, ο φορέας προέλευσης χορήγησε εμπρόθεσμα τα απαιτούμενα δικαιολογητικά στον φορέα υποδοχής;

Γράφημα 12:Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, ο φορέας προέλευσης χορήγησε εμπρόθεσμα τα απαιτούμενα δικαιολογητικά στον φορέα υποδοχής;

Σχετικά με το αν ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξης σας, το 80% (N=88) απάντησε θετικά και το 20% (N=22) αρνητικά.

Ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξής σας;

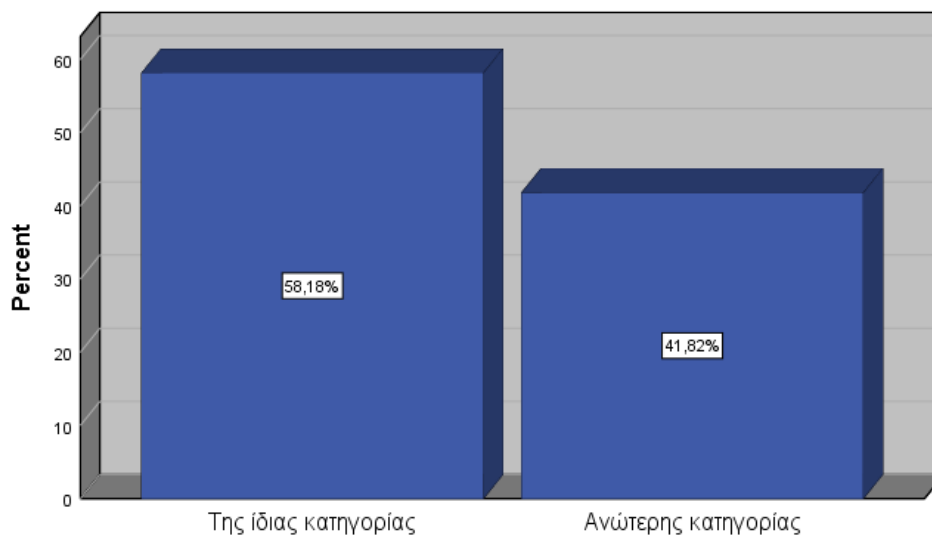


Ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξής σας;

Γράφημα 13: Ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξής σας;

Αναφορικά με τον κλάδο που πραγματοποιήθηκε η μετάταξή τους, το 58,18% (N=64) των συμμετεχόντων δήλωσε σε ίδιας κατηγορίας και το 41,82% (N=46) σε ανώτερης.

Η μετάταξή σας πραγματοποιήθηκε σε κλάδο:

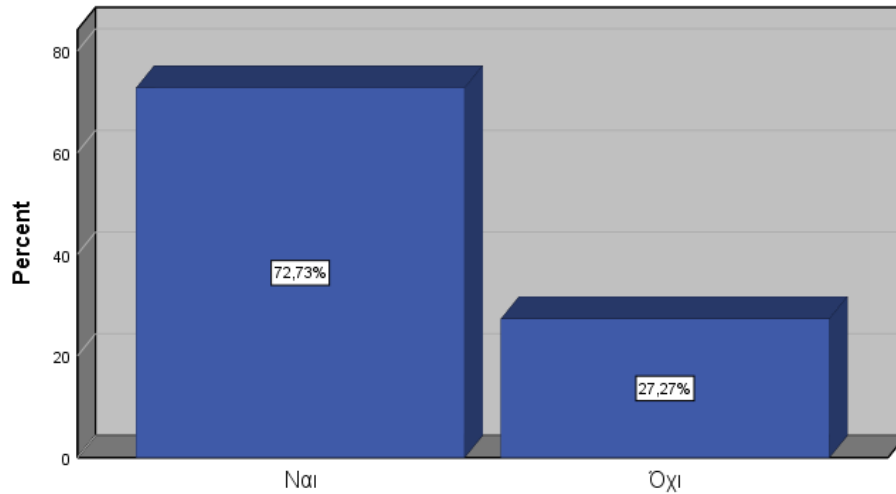


Η μετάταξή σας πραγματοποιήθηκε σε κλάδο:

Γράφημα 14: Η μετάταξή σας πραγματοποιήθηκε σε κλάδο:

Όσον αφορά το αν μετά τη μετάταξη τους στο πλαίσιο του ΕΣΚ έχουν τοποθετηθεί στη θέση που επέλεξαν και παραμένουν σε αυτήν, το 72,73% (N=80) απάντησε θετικά και το 27,27% (N=30) αρνητικά.

Μετά τη μετάταξη σας στο πλαίσιο του ΕΣΚ έχετε τοποθετηθεί στη θέση που επιλέξατε και παραμένετε σε αυτήν;

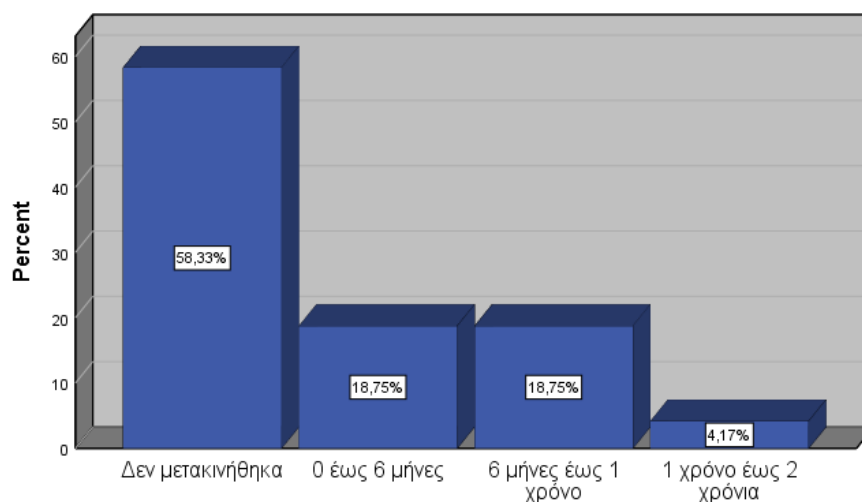


Μετά τη μετάταξη σας στο πλαίσιο του ΕΣΚ έχετε τοποθετηθεί στη θέση που επιλέξατε και παραμένετε σε αυτήν;

Γράφημα 15:Μετά τη μετάταξη σας στο πλαίσιο του ΕΣΚ έχετε τοποθετηθεί στη θέση που επιλέξατε και παραμένετε σε αυτήν;

Αναφορικά με το χρονικό διάστημα κατά το οποίο συνέβη πιθανή μετακίνηση σε άλλη θέση από τον φορέα υποδοχής, το 58,33% (N=56) δήλωσε ότι δεν μετακινήθηκε ενώ ποσοστό 18,75% (N=18) είχαν αυτοί που μετακινήθηκαν τους πρώτους 6 μήνες και αυτοί που μετακινήθηκαν στους 6 με 12 μήνες έκαστος. Τέλος, ποσοστό 4,17% (N=4) είχαν αυτοί που μετακινήθηκαν από τον 1ο μέχρι το 2ο χρόνο.

Αν υπήρξε μετακίνηση σε άλλη θέση από τον φορέα υποδοχής σημειώστε το χρονικό διάστημα κατά το οποίο συνέβη.

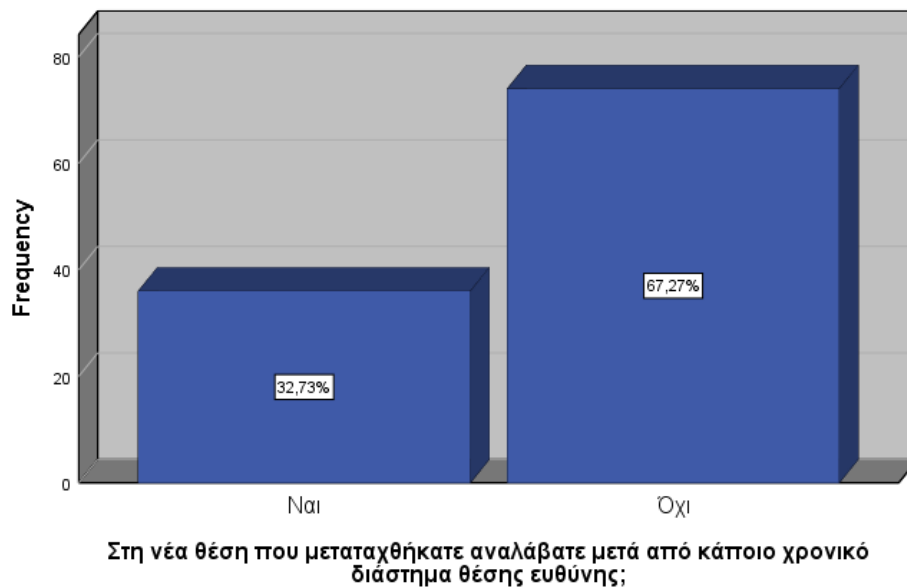


Αν υπήρξε μετακίνηση σε άλλη θέση από τον φορέα υποδοχής ...

Γράφημα 16:Αν υπήρξε μετακίνηση σε άλλη θέση από τον φορέα υποδοχής σημειώστε το χρονικό διάστημα κατά το οποίο συνέβη.

Αναφορικά με το αν στη νέα θέση που μεταταχθήκαν ανέλαβαν μετά από κάποιο χρονικό διάστημα θέσης ευθύνης, το 67,27% (N=74) απάντησε αρνητικά και το 32,73% (N=36) θετικά.

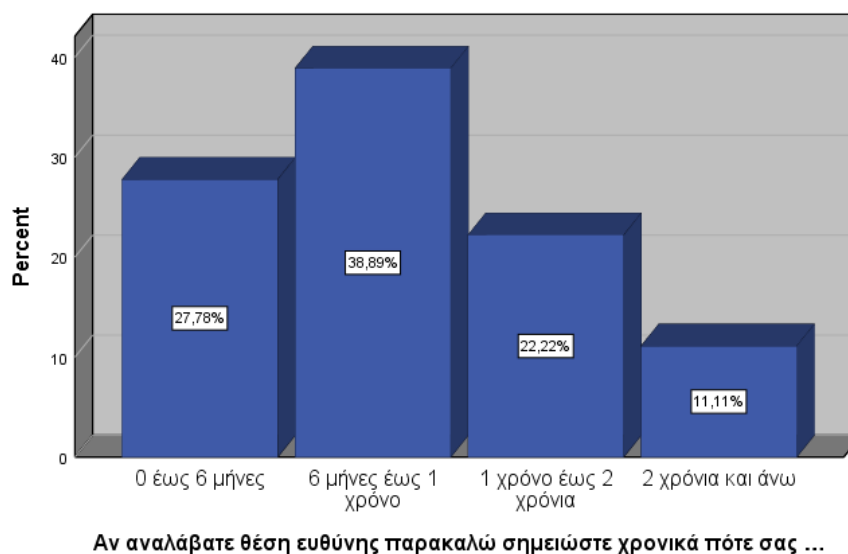
Στη νέα θέση που μεταταχθήκατε αναλάβατε μετά από κάποιο χρονικό διάστημα θέσης ευθύνης;



Γράφημα 17: Στη νέα θέση που μεταταχθήκατε αναλάβατε μετά από κάποιο χρονικό διάστημα θέσης ευθύνης;

Ακόμη, από τα άτομα που ανέλαβαν θέση ευθύνης, το 38,89% (N=14) δήλωσε ότι του ανατέθηκε στους 6 μήνες με 1 χρόνο, το 27,78% (N=10) στους πρώτους 6 μήνες, το 22,22% (N=8) στον 1 χρόνο έως 2 χρόνια και το 11,11% (N=4) μετά από τα 2 χρόνια.

Αν αναλάβατε θέση ευθύνης παρακαλώ σημειώστε χρονικά πότε σας ανατέθηκε;

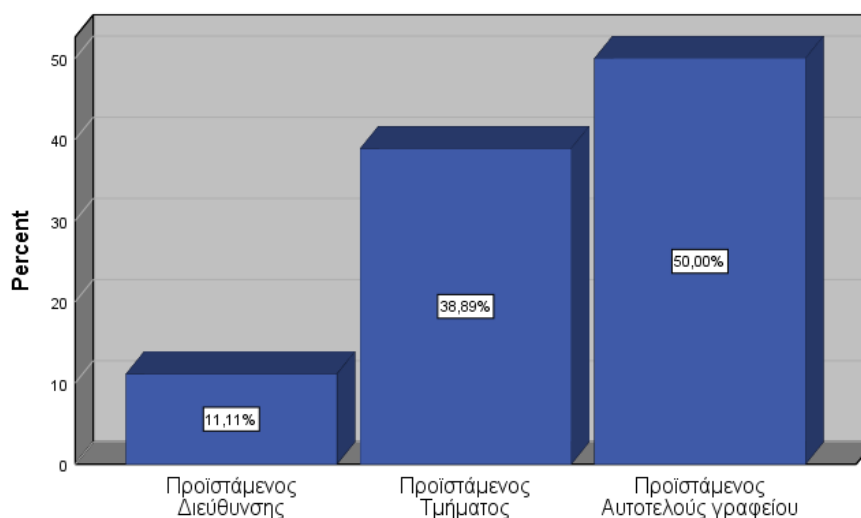


Αν αναλάβατε θέση ευθύνης παρακαλώ σημειώστε χρονικά πότε σας ...

Γράφημα 18: Αν αναλάβετε θέση ευθύνης παρακαλώ σημειώστε χρονικά πότε σας ανατέθηκε;

Επίσης, από τα άτομα που ανέλαβαν θέση ευθύνης, το 50% (N=18) δήλωσε ότι έγινε προϊστάμενος αυτοτελούς γραφείου, το 38,89% (N=14) προϊστάμενος τμήματος και το 11,11% (N=4) προϊστάμενος διεύθυνσης.

Αν απαντήσατε Ναι στην προηγούμενη ερώτηση, παρακαλώ επιλέξτε τη θέση ευθύνης που αναλάβατε.

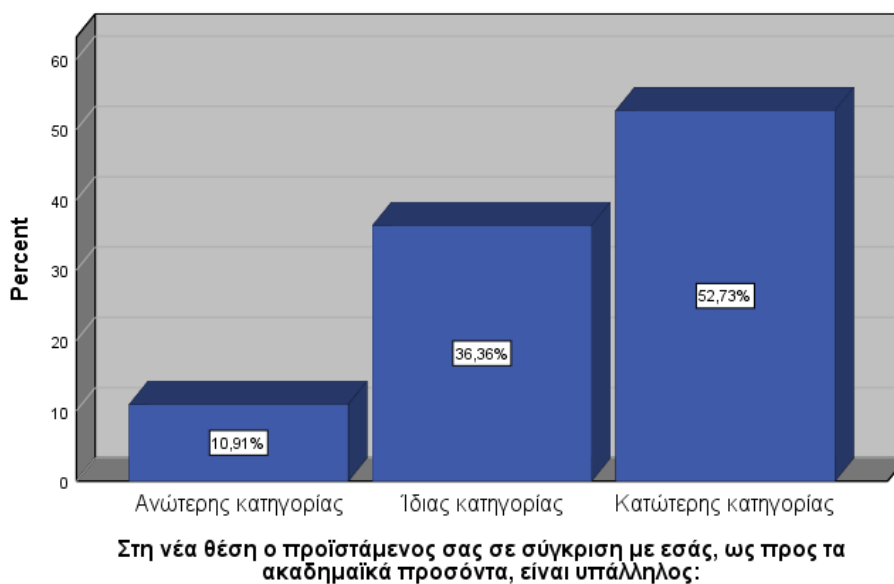


Αν απαντήσατε Ναι στην προηγούμενη ερώτηση, παρακαλώ επιλέξτε τ...

Γράφημα 19: Αν απαντήσατε Ναι στην προηγούμενη ερώτηση, παρακαλώ επιλέξτε τη θέση ευθύνης που αναλάβατε.

Ακόμη, αναφορικά με τα ακαδημαϊκά προσόντα που έχει στη νέα θέση ο προϊστάμενος τους σε σύγκριση με αυτούς, το 52,73% (N=58) των ερωτηθέντων δήλωσε πως είναι υπάλληλος κατώτερης κατηγορίας, το 36,36% (N=40) ίδιας και το 10,91% (N=12) ανώτερης.

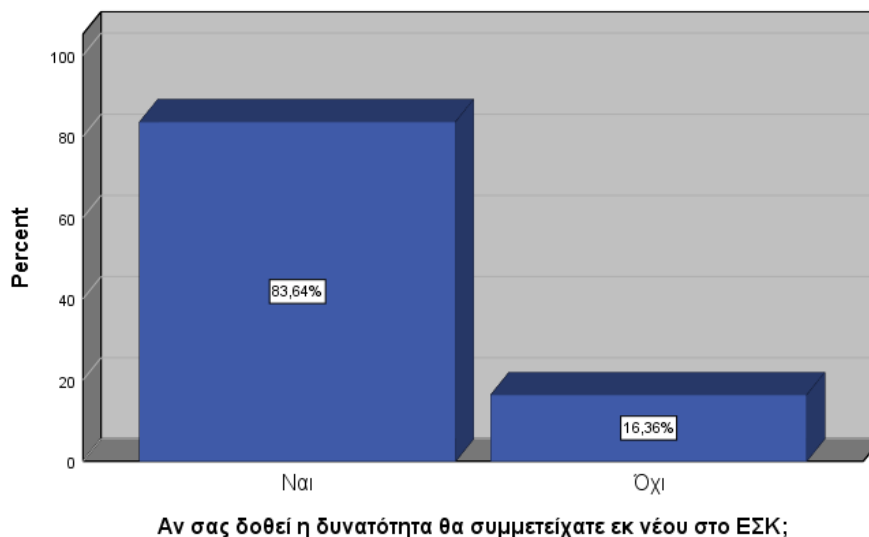
Στη νέα θέση ο προϊστάμενος σας σε σύγκριση με εσάς, ως προς τα ακαδημαϊκά προσόντα, είναι υπάλληλος:



Γράφημα 20: Στη νέα θέση ο προϊστάμενος σας σε σύγκριση με εσάς, ως προς τα ακαδημαϊκά προσόντα, είναι υπάλληλος;

Τέλος, σχετικά με το αν θα συμμετείχαν εκ νέου στο ΕΣΚ, αν τους δοθεί η δυνατότητα, το 83,64% (N=92) απάντησε θετικά και το 16,36% (N=18) απάντησε αρνητικά.

Αν σας δοθεί η δυνατότητα θα συμμετείχατε εκ νέου στο ΕΣΚ;



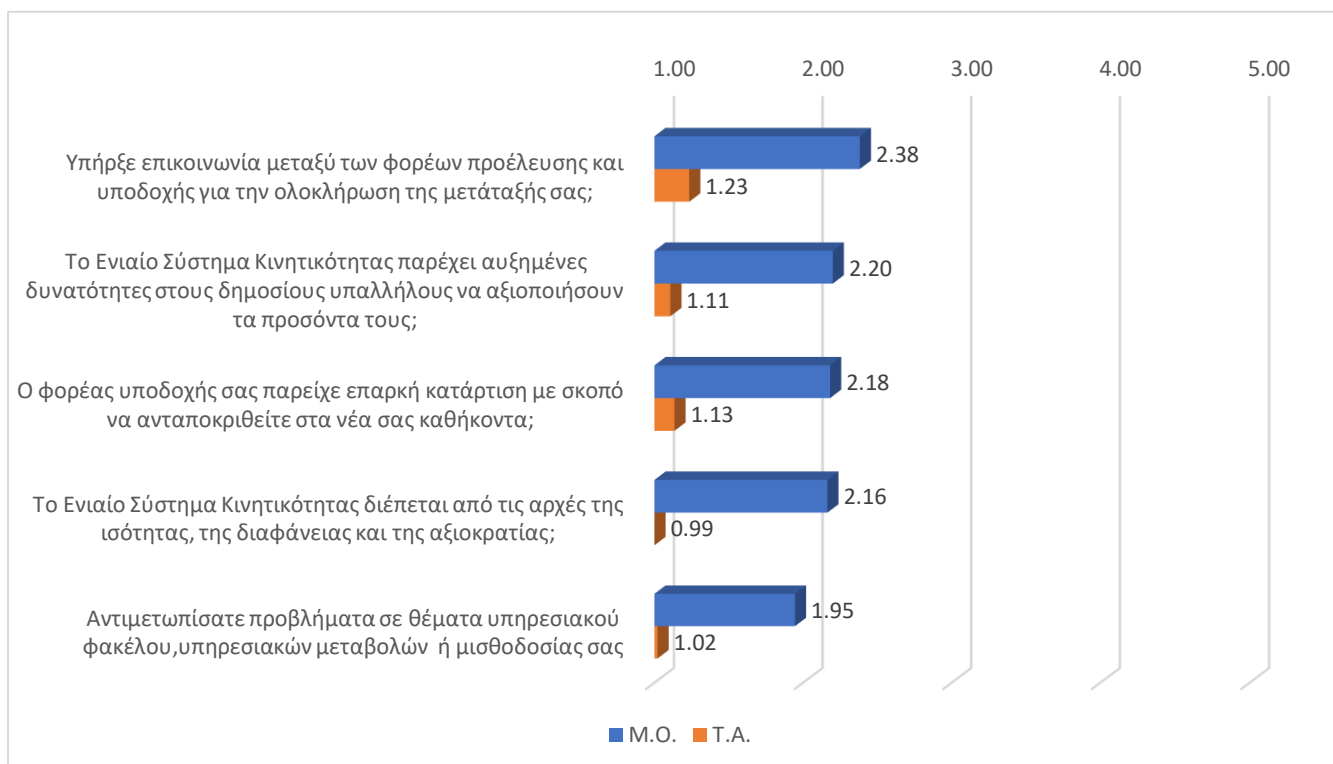
Γράφημα 21: Αν σας δοθεί η δυνατότητα θα συμμετείχατε εκ νέου στο ΕΣΚ;

5.4.1.3 Διαδικασία μετάταξης/μετάθεσης

Στον Πίνακα 3 (και το Γράφημα 22) διαφαίνονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τη διαδικασία μετάταξης. Συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι συμφωνούν ελάχιστα ότι υπήρξε επικοινωνία μεταξύ των φορέων προέλευσης και υποδοχής για την ολοκλήρωση της μετάταξής τους (Μ.Ο.=2,38 ± 1,23), ότι το ΕΣΚ παρέχει αυξημένες δυνατότητες στους δημοσίους υπαλλήλους να αξιοποιήσουν τα προσόντα τους (Μ.Ο.=2,20 ± 1,11), ότι ο φορέας υποδοχής τους παρείχε επαρκή κατάρτιση με σκοπό να ανταποκριθούν στα νέα τους καθήκοντα (Μ.Ο.=2,18 ± 1,13), ότι το ΕΣΚ διέπεται από τις αρχές της ισότητας, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας (Μ.Ο.=2,16 ± 0,99) και ότι αντιμετώπισαν προβλήματα σε θέματα υπηρεσιακού φακέλου, υπηρεσιακών μεταβολών ή μισθοδοσίας τους (Μ.Ο.=1,95 ± 1,02).

Πίνακας 3: Ποιότητα διαδικασίας μετάταξης μέσω ΕΣΚ

Δηλώσεις	.Ο.	.Α.
Υπήρξε επικοινωνία μεταξύ των φορέων προέλευσης και υποδοχής για την ολοκλήρωση της μετάταξής σας;	2,38	1,23
Το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας παρέχει αυξημένες δυνατότητες στους δημοσίους υπαλλήλους να αξιοποιήσουν τα προσόντα τους;	2,20	1,11
Ο φορέας υποδοχής σας παρείχε επαρκή κατάρτιση με σκοπό να ανταποκριθείτε στα νέα σας καθήκοντα;	2,18	1,13
Το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας διέπεται από τις αρχές της ισότητας, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας;	2,16	0,99
Αντιμετωπίσατε προβλήματα σε θέματα υπηρεσιακού φακέλου, υπηρεσιακών μεταβολών ή μισθοδοσίας σας;	1,95	1,02



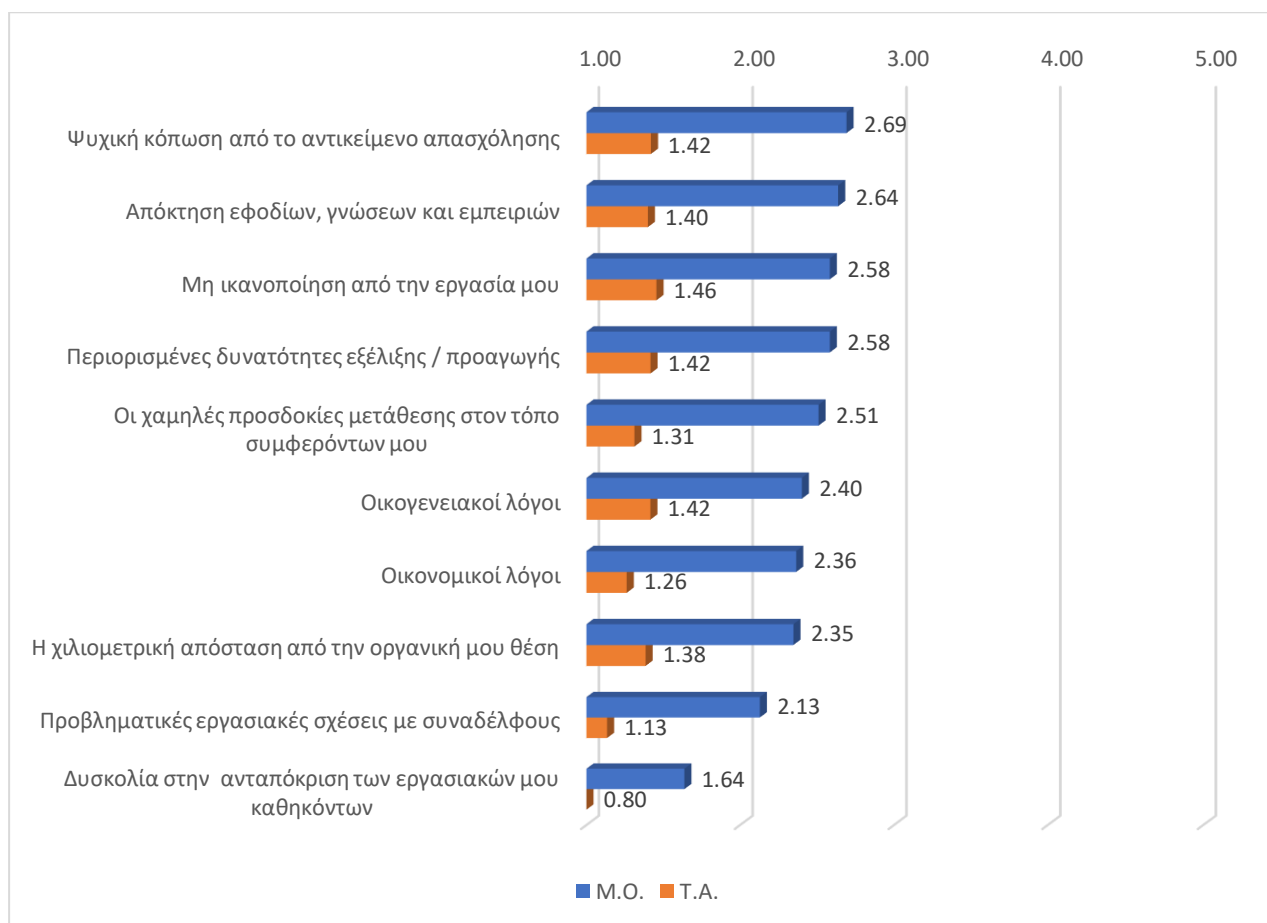
Γράφημα 22: Ποιότητα διαδικασία μετάταξης μέσω ΕΣΚ

5.4.1.4 Λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας

Στον Πίνακα 4 (και το Γράφημα 23) παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων ως προς τους λόγους συμμετοχής τους στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας. Συγκεκριμένα, συμφωνούν αρκετά ότι έπαιξε ρόλο η ψυχική κόπωση από το αντικείμενο απασχόλησης (M.O.=2,69 ± 1,42) και η απόκτηση εφοδίων, γνώσεων και εμπειριών (M.O.=2,64 ± 1,40). Συμφωνούν, επίσης ελάχιστα με αρκετά ότι έπαιξε ρόλο η μη ικανοποίηση από την εργασία τους (M.O.=2,58 ± 1,46), οι περιορισμένες δυνατότητες εξέλιξης και προαγωγής (M.O.=2,58 ± 1,42), οι χαμηλές προσδοκίες μετάθεσης στον τόπο συμφερόντων τους (M.O.=2,51 ± 1,31) και οι οικογενειακοί λόγοι (M.O.=2,40 ± 1,42). Ακόμη, συμφωνούν ελάχιστα ότι έπαιξαν ρόλο οι οικονομικοί λόγοι (M.O.=2,36 ± 1,26), η χιλιομετρική απόσταση από την οργανική τους θέση (M.O.=2,35 ± 1,38), οι προβληματικές εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους (M.O.=2,13 ± 1,13) και η δυσκολία στην ανταπόκριση των εργασιακών τους καθηκόντων (M.O.=1,64 ± 0,80).

Πίνακας 4: Λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας

Λόγοι	.Ο.	.Α.
Ψυχική κόπωση από το αντικείμενο απασχόλησης	,69	,42
Απόκτηση εφοδίων, γνώσεων και εμπειριών	,64	,40
Μη ικανοποίηση από την εργασία μου	,58	,46
Περιορισμένες δυνατότητες εξέλιξης / προαγωγής	,58	,42
Οι χαμηλές προσδοκίες μετάθεσης στον τόπο συμφερόντων μου	,51	,31
Οικογενειακοί λόγοι	,40	,42
Οικονομικοί λόγοι	,36	,26
Η χιλιομετρική απόσταση από την οργανική μου θέση	,35	,38
Προβληματικές εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους	,13	,13
Δυσκολία στην ανταπόκριση των εργασιακών μου καθηκόντων	,64	,80



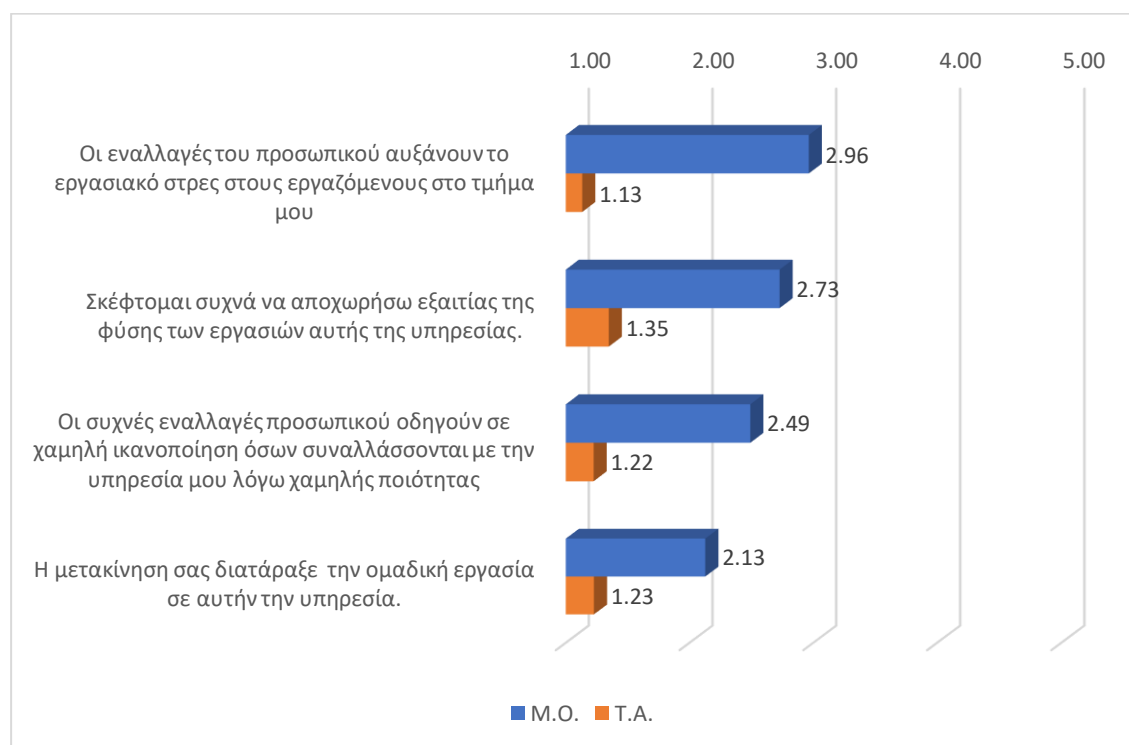
Γράφημα 23: Λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας

5.4.1.5 Επιπτώσεις κινητικότητας

Στον Πίνακα 5 (και το Γράφημα 24) παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τις επιπτώσεις της κινητικότητας. Οι συμμετέχοντες συμφωνούν αρκετά ότι οι εναλλαγές του προσωπικού αυξάνουν το εργασιακό στρες στους εργαζόμενους στο τμήμα τους (Μ.Ο.=2,96 ± 1,13) και ότι σκέφτονται συχνά να αποχωρήσουν εξαιτίας της φύσης των εργασιών αυτής της υπηρεσίας (Μ.Ο.=2,73 ± 1,35). Ακόμη, τείνουν να συμφωνήσουν αρκετά ότι οι συχνές εναλλαγές προσωπικού οδηγούν σε χαμηλή ικανοποίηση όσων συναλλάσσονται με την υπηρεσία τους λόγω χαμηλής ποιότητας (Μ.Ο.=2,49 ± 1,22). Τέλος, συμφωνούν ελάχιστα ότι η μετακίνηση τους διατάραξε την ομαδική εργασία σε αυτήν την υπηρεσία (Μ.Ο.=2,13 ± 1,23).

Πίνακας 5: Επιπτώσεις κινητικότητας

Δηλώσεις	.Ο.	.Α.
Οι εναλλαγές του προσωπικού αυξάνουν το εργασιακό στρες στους εργαζόμενους στο τμήμα μου	,96	,13
Σκέφτομαι συχνά να αποχωρήσω εξαιτίας της φύσης των εργασιών αυτής της υπηρεσίας.	,73	,35
Οι συχνές εναλλαγές προσωπικού οδηγούν σε χαμηλή ικανοποίηση όσων συναλλάσσονται με την υπηρεσία μου λόγω χαμηλής ποιότητας	,49	,22
Η μετακίνηση σας διατάραξε την ομαδική εργασία σε αυτήν την υπηρεσία.	,13	,23



Γράφημα 24: Επιπτώσεις κινητικότητας

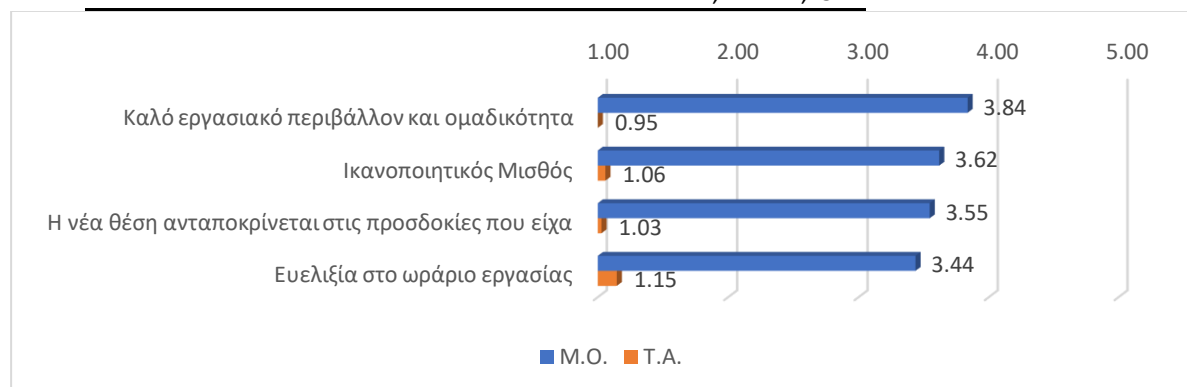
5.4.1.6 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας

Στον Πίνακα 6 (και το Γράφημα 25) εμφανίζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων αναφορικά με τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης και πιο συγκεκριμένα τις γενικές συνθήκες και το αντικείμενο εργασίας. Οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι στη νέα θέση εργασίας τους σε σχέση με αυτήν που είχαν πριν τη συμμετοχή τους στο (ΕΣΚ) υπάρχει καλό εργασιακό περιβάλλον και ομαδικότητα (Μ.Ο.=3,84 ± 0,95) και ικανοποιητικός μισθός (Μ.Ο.=3,62 ± 1,06). Ακόμη, τείνουν να συμφωνήσουν σχετικά με το αν η νέα θέση ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που είχαν (Μ.Ο.=3,55 ± 1,03) και αν υπάρχει ευελιξία στο ωράριο εργασίας (Μ.Ο.=3,44 ± 1,15).

Πίνακας 6: Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας

Δηλώσεις	.Ο.	.Α.
Καλό εργασιακό περιβάλλον και ομαδικότητα	,84	,95
Ικανοποιητικός Μισθός	,62	,06
Η νέα θέση ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που είχα	,55	,03
Ευελιξία στο ωράριο εργασίας	,44	,15



Γράφημα 25: Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας

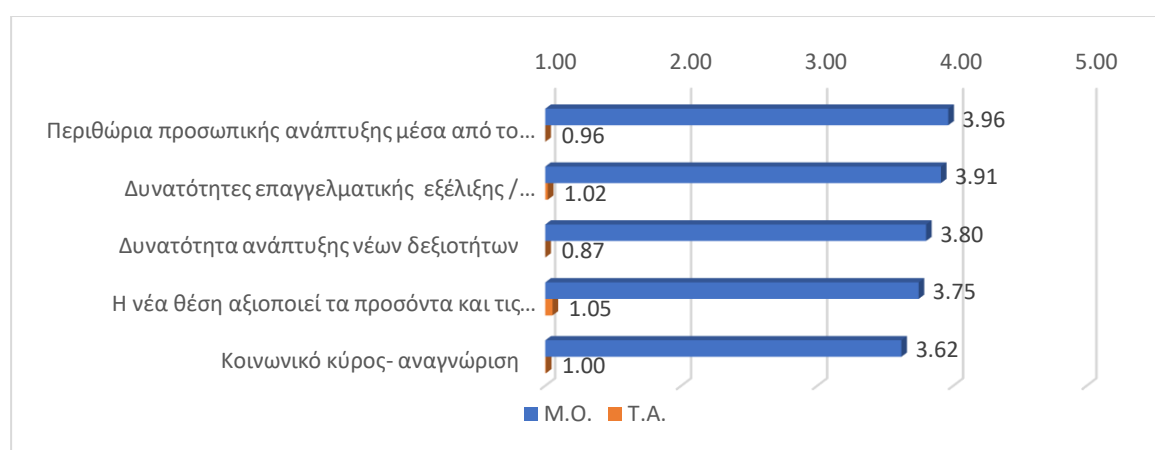
Αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης

Στον Πίνακα 7 (και το Γράφημα 26) εμφανίζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων αναφορικά με τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης και πιο συγκεκριμένα την αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης. Οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι υπάρχουν περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από το νέο αντικείμενο απασχόλησης (Μ.Ο.=3,96 ± 0,96), δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης και προαγωγής (Μ.Ο.=3,91 ± 1,02), δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων (Μ.Ο.=3,80 ± 0,87), ότι η νέα θέση αξιοποιεί τα προσόντα και τις

δεξιότητες τους (Μ.Ο.=3,75 ± 1,05) και προσφέρει κοινωνικό κύρος και αναγνώριση (Μ.Ο.=3,62 ± 1,00).

Πίνακας 7: Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης

Δηλώσεις	Μ.Ο.	Τ.Α.
Περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από το νέο αντικείμενο απασχόλησης	3,96	0,96
Δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης / προαγωγής	3,91	1,02
Δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων	3,80	0,87
Η νέα θέση αξιοποιεί τα προσόντα και τις δεξιότητές μου	3,75	1,05
Κοινωνικό κύρος- αναγνώριση	3,62	1,00



Γράφημα 26: Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης

Επαγωγική Στατιστική

5.4.2.1. Ανάλυση αξιοπιστίας

Η αξιοπιστία των παραγόντων του ερωτηματολογίου ελέγχθηκε με χρήση του συντελεστή Cronbach Alpha. Ο Πίνακας 8 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας των παραγόντων. Συγκεκριμένα, προκύπτει ότι ο παράγοντας «Ποιότητα διαδικασίας μετάταξης» έχει αξιοπιστία $\alpha=0,838$ (υψηλή), «Λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας» $\alpha=0,893$ (υψηλή), «Επιπτώσεις κινητικότητας» $\alpha=0,797$ (ικανοποιητική), «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας» $\alpha=0,841$ (υψηλή) και «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης» $\alpha=0,927$ (άριστη).

Πίνακας 8: Ανάλυση αξιοπιστίας

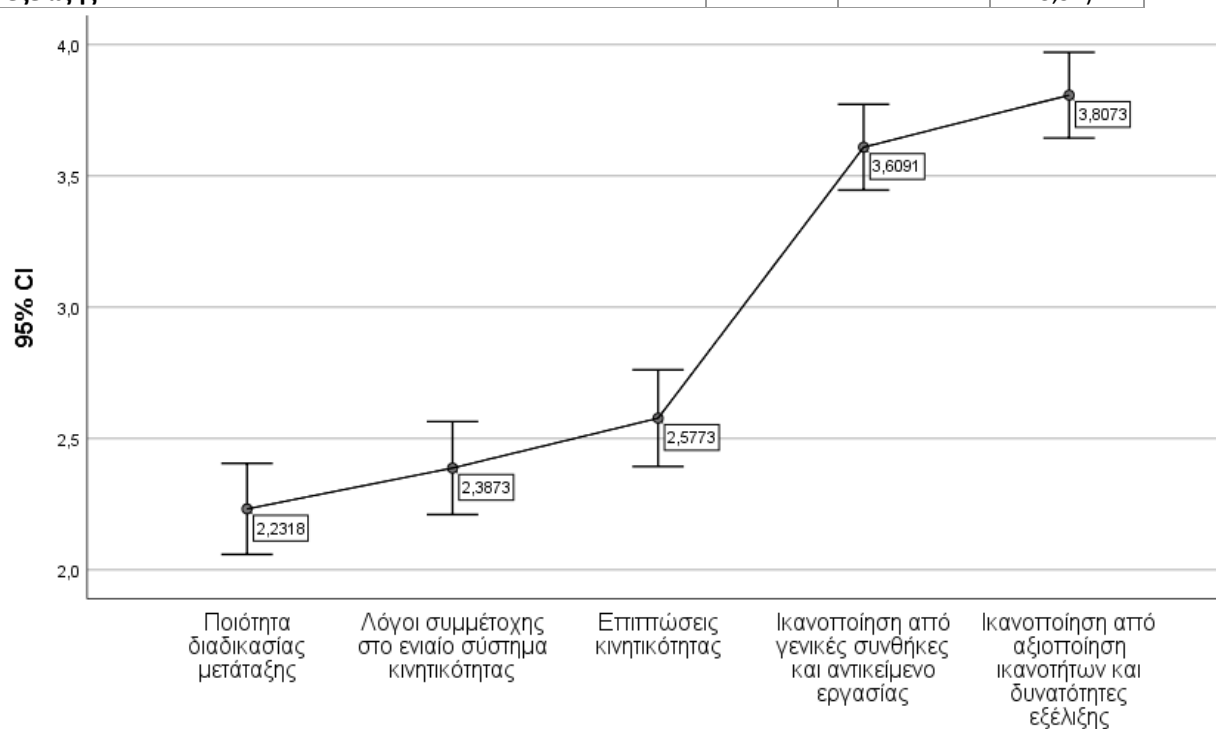
Παράγοντας	Ερωτήσεις	Cronbach Alpha	Αξιοπιστία
Ποιότητα διαδικασίας μετάταξης	A8(1,2,3,5)	0,838	Υψηλή
Λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας	A9(1-10)	0,893	Υψηλή
Επιπτώσεις κινητικότητας	A10(1-4)	0,797	Ικανοποιητική
Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας	B1(1-4)	0,841	Υψηλή

5.4.2.2. Περιγραφικά στοιχεία παραγόντων και 95% δ.ε.

Στον Πίνακα 9 (και το Γράφημα 27) παρουσιάζονται τα περιγραφικά στοιχεία των παραγόντων της έρευνας. Υψηλά επίπεδα συμφωνίας παρατηρήθηκαν στην ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης [95% δ.ε.=(3,64, 3,97)]. Μέτρια προς υψηλά βαθμολογήθηκε η ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας [95% δ.ε.=(3,45, 3,77)]. Επιπλέον, μέτρια προς χαμηλά επίπεδα παρατηρήθηκαν στις επιπτώσεις της κινητικότητας [95% δ.ε.=(2,39, 2,76)] και στους λόγους συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας [95% δ.ε.=(2,21, 2,56)] και χαμηλά στην ποιότητα διαδικασίας μετάταξης [95% δ.ε.=(2,06, 2,41)].

Πίνακας 9: Περιγραφικά στοιχεία παραγόντων

Παράγοντας	Μ.Ο.	Τ.Α.	95% δ.ε.
Ποιότητα διαδικασίας μετάταξης	2,23	0,92	(2,06, 2,41)
Λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας	2,39	0,94	(2,21, 2,56)
Επιπτώσεις κινητικότητας	2,58	0,97	(2,39, 2,76)
Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας	3,61	0,86	(3,45, 3,77)
Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης	3,81	0,86	(3,64, 3,97)



Γράφημα 27: Μέσες τιμές και 95% δ.ε. των παραγόντων

5.4.2.3. Έλεγχος κανονικότητας

Στον Πίνακα 10 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου κανονικότητας των παραγόντων. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι παράγοντες «Ποιότητα διαδικασίας μετάταξης» ($p < 0,001$), «Λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας» ($p < 0,001$), «Επιπτώσεις κινητικότητας» ($p < 0,001$), «Ίκανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας» ($p < 0,001$) και «Ίκανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης» ($p < 0,001$) ακολουθούν μη κανονική κατανομή.

Πίνακας 10: Έλεγχος κανονικότητας παραγόντων

Παράγοντας	Στατιστικό	f	
Ποιότητα διαδικασίας μετάταξης	0,876	10	0,001
Λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας	0,863	10	0,001
Επιπτώσεις κινητικότητας	0,894	10	0,001
Ίκανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας	0,924	10	0,001
Ίκανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης	0,906	10	0,001

5.4.2.4. Συσχετίσεις των παραγόντων

Ο Πίνακας 11 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συσχετίσεων Spearman μεταξύ των παραγόντων της έρευνας. Τόσο η ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας όσο και η ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης σχετίστηκαν αρνητικά με την ποιότητα διαδικασίας μετάταξης και με τους λόγους συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας.

Πίνακας 11: Συσχετίσεις Spearman μεταξύ των παραγόντων

Παράγοντας	1	2	3	4
1. Ποιότητα διαδικασίας μετάταξης	1			
2. Λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας	,704**	1		
3. Επιπτώσεις κινητικότητας	0,069	0,005	1	
4. Ίκανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας	,525**	,642**	0,112	1
5. Ίκανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης	,459**	,526**	0,013	,875**

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

5.4.2.5. Εύρεση προβλεπτικών παραγόντων της ικανοποίησης από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας

Επίδραση δημογραφικού προφίλ

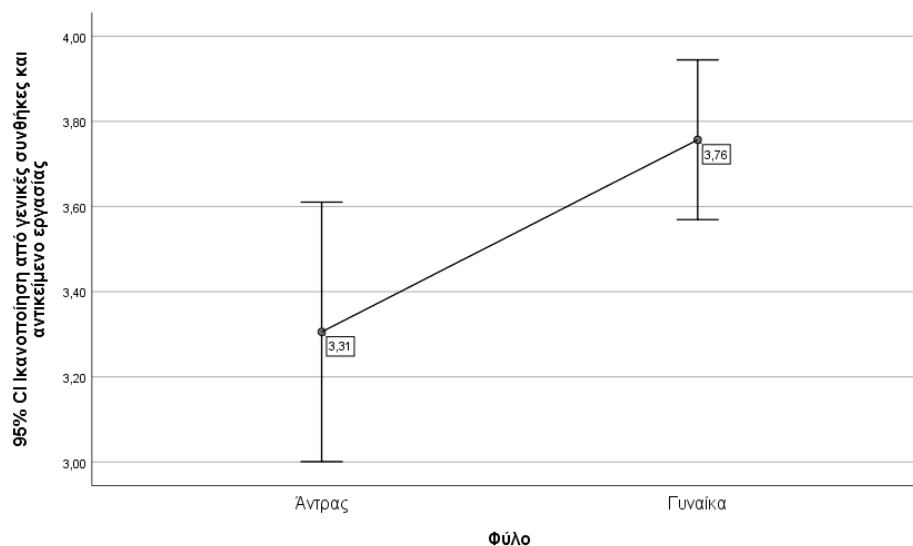
Στον Πίνακα 12 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων independentsamples t-test, MannWhitney και KruskalWallis του παράγοντα της ικανοποίησης από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας ως προς τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μέσω των όρων στο φύλο ($t(108) = -2,642$, $p = 0,009$) και μέσω των βαθμίδων στις πρόσθετες σπουδές ($H(2) = 16,770$, $p < 0,001$), στα συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας στο Δημόσιο ($H(2) = 18,627$, $p < 0,001$) και στον φορέα που έχουν μετακινηθεί ($H(2) = 8,742$, $p = 0,013$).

Πίνακας 12: Επίδραση δημογραφικού προφίλ στον παράγοντα «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»

Στοιχείο	Κατηγορία	Τιμή	Στατιστικό	p
Φύλο	Άντρας	M.O.=3,31	$t(108) = -2,642$	0,009
	6			
	Γυναίκα	M.O.=3,76		
	4			
Ηλικία	25-34 ετών	M.B.=32,5	$H(2) = 4,332$	0,115
	0			
	35-44 ετών	M.B.=54,4		
	4	1		
	45-64 ετών	M.B.=60,7		
	0	0		
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	M.B.=59,6	$H(2) = 2,693$	0,260
	8	1		
	Έγγαμος/η	M.B.=53,1		
	4	4		
	Διαζευγμένος/η / Χήρος/α	M.B.=71,0		
	0	0		
Επίπεδοεκπαίδευσης	Υποχρεωτική Εκπαίδευση (ΥΕ)	M.B.=85,5	$H(2) = 3,807$	0,149
	0			
	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (ΔΕ)	M.B.=58,5		
	0			
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (ΤΕΙ/ΑΕΙ)	M.B.=54,2		
	02	1		
Πέραν των βασικών σπουδών, έχετε κάνει άλλες σπουδές;	Άλλο πτυχίο Α.Ε.Ι	M.B.=66,8	$H(2) = 16,770$	<0,001
	2	3		
	Μεταπτυχιακές σπουδές	M.B.=47,4		
	6	5		
	Διδακτορικό	M.B.=77,1		
	2	4		

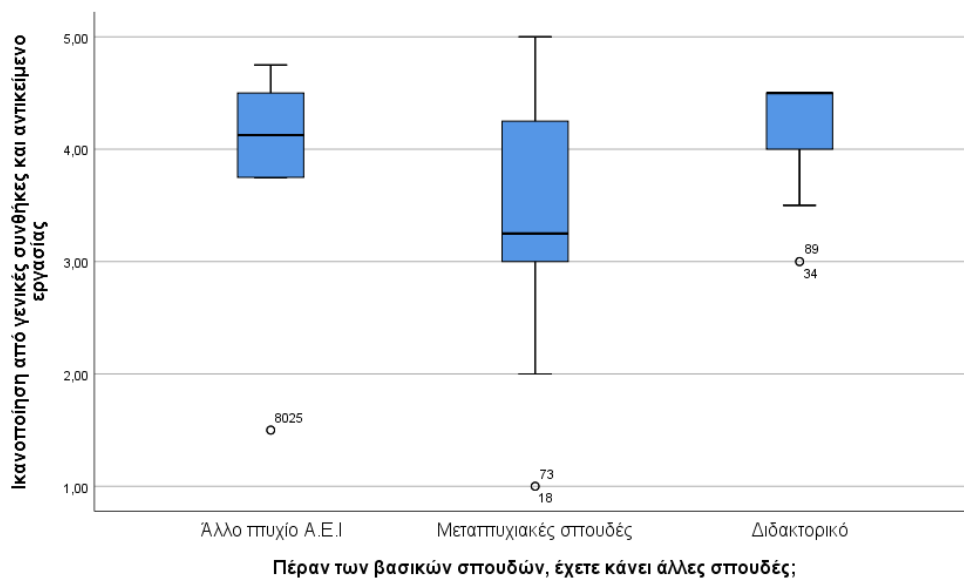
Συνολικά επαγγελματικής προϋπηρεσίας Δημόσιο	έτη	<10		M.B.=12,8	H (2) =18,627	<0,001
	στο	11-20	0	M.B.=52,2		
		>20	1	M.B.=69,7		
			4	9		
Είστε διευθυντής;		Όχι	06	M.B.=56,0	U=152	0,334
		Ναι		M.B.=40,5		
Σχέση εργασίας		Μόνιμος Υπάλληλος	6	M.B.=57,1	U=512	0,148
		Υπάλληλος ΙΔΑΧ	4	M.B.=44,0		
Συνολικά προϋπηρεσίας φορέα που μετακινήθει	έτη	Λιγότερα από 2 έτη	4	M.B.=45,0	H (2) = 8,742	0,013
	στον	Από 2 έως και 4 έτη	2	M.B.=64,6		
		Πάνω από 4 έτη	4	M.B.=50,4		

Συγκεκριμένα, προκύπτει πως ο μέσος όρος των ανδρών (M.O.=3,31) είναι στατιστικά μικρότερος ($p=0,009$) από το μέσο όρο των γυναικών (M.O.=3,76).



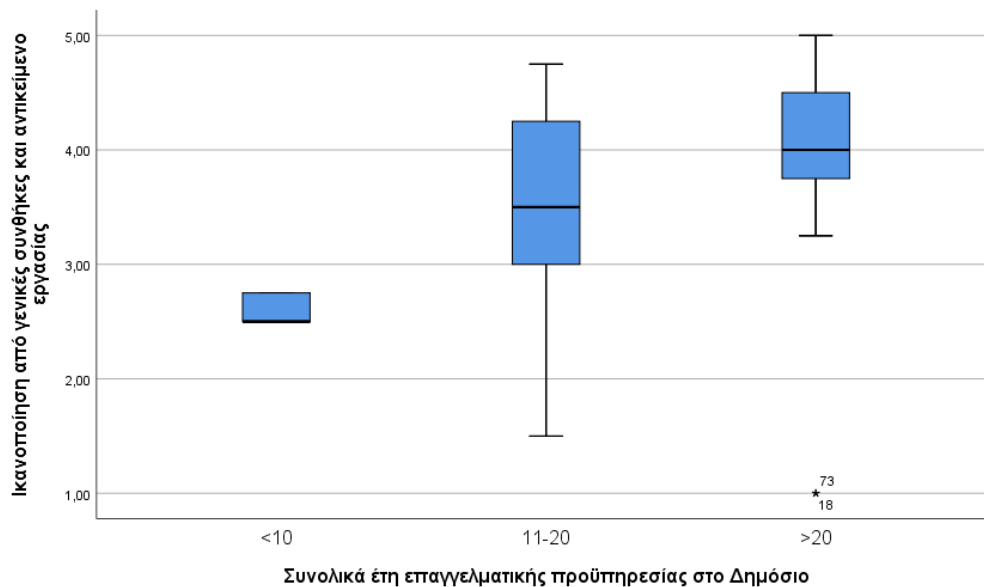
Γράφημα 28: Errorbars «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»* Φύλο

Επίσης, προκύπτει πως η μέση βαθμίδα των ατόμων με μεταπτυχιακές σπουδές (M.B.=47,45) είναι στατιστικά μικρότερη από τη μέση βαθμίδα αυτών με άλλο πτυχίο Α.Ε.Ι. (M.B.=66,83) ($p=0,048$) και με διδακτορικό (M.B.=77,14) ($p<0,001$).



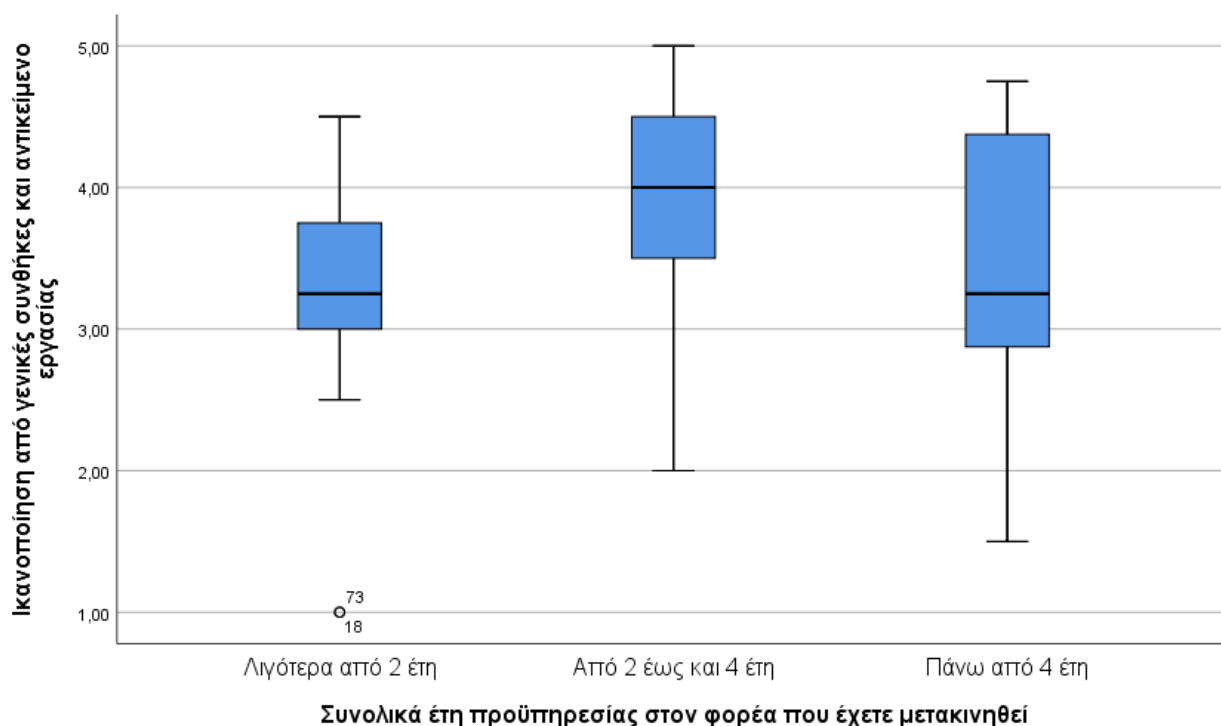
Γράφημα 29: Boxplots «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»* Πέραν των βασικών σπουδών, έχετε κάνει άλλες σπουδές;

Ακόμη, η μέση βαθμίδα των ατόμων με λιγότερα από 10 συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας στο Δημόσιο (M.B.=12,83) είναι στατιστικά μικρότερη από τη μέση βαθμίδα αυτών που έχουν 11 με 20 (M.B.=52,21) ($p=0,003$) και αυτών που έχουν περισσότερα από 20 (M.B.=69,79) ($p<0,001$). Ακόμη, η μέση βαθμίδα των ατόμων με περισσότερα από 20 συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας στο Δημόσιο (M.B.=69,79) είναι στατιστικά μεγαλύτερη από τη μέση βαθμίδα αυτών που έχουν 11 με 20 (M.B.=52,21) ($p=0,008$).



Γράφημα 30: Boxplots «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»* Συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας στο Δημόσιο

Τέλος, η μέση βαθμίδα των ατόμων με λιγότερα από 2 έτη προϋπηρεσίας στον φορέα που έχουν μετακινηθεί (M.B.=45,03) είναι στατιστικά μικρότερη από τη μέση βαθμίδα αυτών που έχουν 2 με 4 (M.B.=64,69) ($p=0,005$). (Γράφημα 31)



Γράφημα 31: Boxplots «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»* Συνολικά έτη προϋπηρεσίας στον φορέα που έχετε μετακινηθεί

Επίδραση ενιαίου συστήματος κινητικότητας

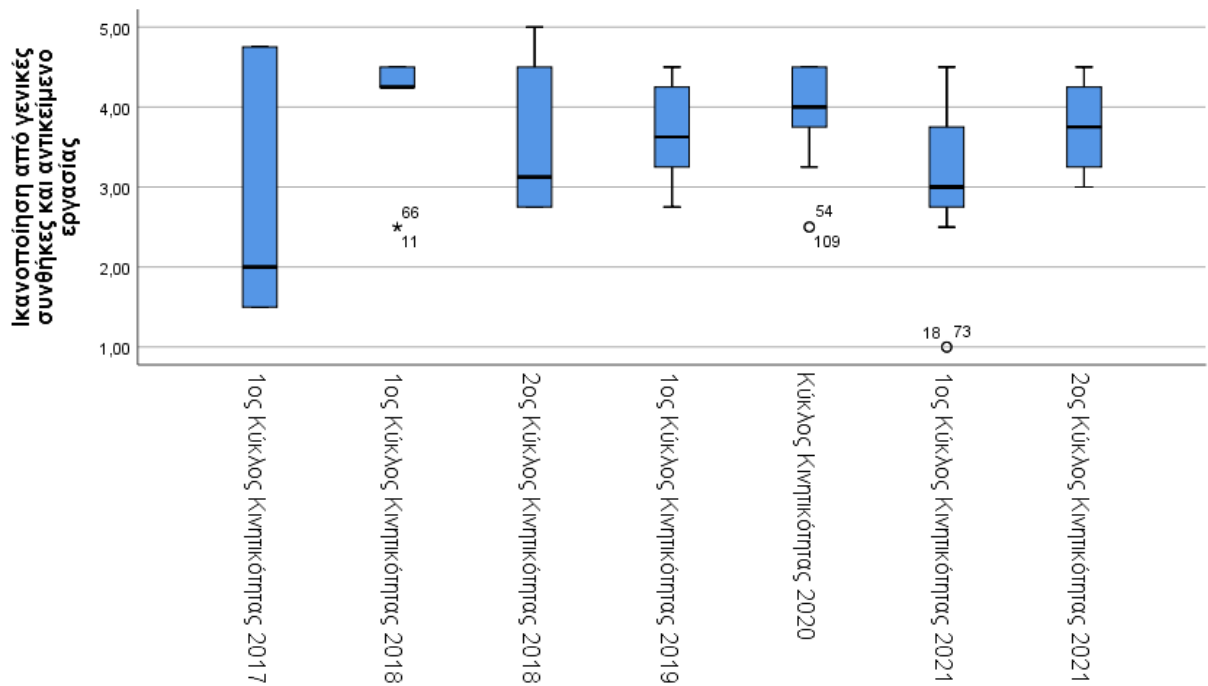
Στον Πίνακα 13 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων independentsamples t-test, MannWhitney και KruskalWallis του παράγοντα της ικανοποίησης από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας ως προς το ενιαίο σύστημα κινητικότητας. Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μέσω των όρων στο αν μετά τη μετάταξη τους στο πλαίσιο του ΕΣΚ έχουν τοποθετηθεί στη θέση που επέλεξαν και παραμένουν σε αυτήν ($t(108)= 2,083, p=0,040$) και αν υπήρξε μετακίνηση σε άλλη θέση από τον φορέα υποδοχής, στο χρονικό διάστημα κατά το οποίο συνέβη ($t(94)=2,974, p=0,004$) και μέσω των βαθμίδων στον κύκλο κινητικότητας με τον οποίο μετατάχθηκαν στη νέα τους θέση ($H(6)= 17,637, p=0,007$), στο αν ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξης τους ($U=660, p=0,020$), στο χρονικό διάστημα κατά το οποίο τους ανατέθηκε θέση ευθύνης, αν τους ανατέθηκε ($H(2)= 14,479, p=0,001$) και στην θέση ευθύνης που ανέλαβαν ($H(2)= 7,411, p=0,025$).

Πίνακας 13: Επίδραση ενιαίου συστήματος κινητικότητας στον παράγοντα «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»

Στοιχείο	Κατηγορία	Τιμή	Στατιστικό	p
Με ποιο κύκλο κινητικότητας μεταταχθήκατε στη νέα σας θέση;	1ος Κύκλος Κινητικότητας 2017	M.B.=38,83	H(6)=17,637	0,007
	1ος Κύκλος Κινητικότητας 2018	M.B.=74,79		
	2ος Κύκλος Κινητικότητας 2018	M.B.=51,17		
	1ος Κύκλος Κινητικότητας 2019	M.B.=55,90		
	Κύκλος Κινητικότητας 2020	M.B.=66,04		
	1ος Κύκλος Κινητικότητας 2021	M.B.=37,75		
	2ος Κύκλος Κινητικότητας 2021	M.B.=58,75		
	Εντοπίσατε στο ψηφιακό οργανόγραμμα του φορέα υποδοχής την οργανική θέση που σας ενδιέφερε καθώς και το επαγγελματικό της περιγραμμά;	Ναι		
Όχι		M.B.=58,58		
Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, ο φορέας προέλευσης χορήγησε εμπρόθεσμα τα απαιτούμενα δικαιολογητικά στον φορέα υποδοχής;	Ναι	M.B.=55,79	U=1124	0,868
	Όχι	M.B.=54,64		
Ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξης σας;	Ναι	M.B.=52,0	U=660	0,020
	Όχι	M.B.=69,5		
Η μετάταξή σας πραγματοποιήθηκε σε κλάδο	Της ίδιας κατηγορίας	M.O.=3,59	t(107,968)=-0,231	0,817
	Ανώτερης κατηγορίας	M.O.=3,63		
Μετά τη μετάταξη σας στο πλαίσιο του ΕΣΚ έχετε τοποθετηθεί στη θέση που επιλέξατε και παραμένετε σε αυτήν;	Ναι	M.O.=3,71	t (108)=2,083	0,040
	Όχι	M.O.=3,33		
Αν υπήρξε μετακίνηση σε άλλη θέση από τον φορέα υποδοχής	Δεν μετακινήθηκαν	M.O.=3,84	t (94)=2,974	0,004

σημειώστε το χρονικό διάστημα κατά το οποίο συνέβη	Έως 2 χρόνια	6 0	M.O.=3,33		
Στη νέα θέση που μεταταχθήκατε αναλάβατε μετά από κάποιο χρονικό διάστημα θέσης ευθύνης;	Ναι	6	M.O.=3,49	t (51,111)=-0,915	0,364
	Όχι	4	M.O.=3,67		
Αν αναλάβατε θέση ευθύνης παρακαλώ σημειώστε χρονικά πότε σας ανατέθηκε;	0 έως 6 μήνες	0	M.B.=25,7	H(2)=14,479	0,001
	6 μήνες έως 1 χρόνο	4	M.B.=20,93		
	1 χρόνο και άνω	2	M.B.=9,67		
Αν απαντήσατε Ναι στην προηγούμενη ερώτηση, παρακαλώ επιλέξτε τη θέση ευθύνης που αναλάβατε	Προϊστάμενος Διεύθυνσης Προϊστάμενος Τμήματος	4	M.B.=8,50 M.B.=16,07	H(2)=7,411	0,025
	Προϊστάμενος Αυτοτελούς γραφείου	8	M.B.=22,61		
Στη νέα θέση ο προϊστάμενος σας σε σύγκριση με εσάς, ως προς τα ακαδημαϊκά προσόντα, είναι υπάλληλος:	Ανώτερης κατηγορίας	2	M.B.=54,67	H(2)=0,053	0,974
	Ίδιας κατηγορίας	0	M.B.=54,8		
	Κατώτερης κατηγορίας	8	M.B.=56,16		
Αν σας δοθεί η δυνατότητα θα συμμετείχατε εκ νέου στο ΕΣΚ;	Ναι	2	M.B.=53,22	U=618	0,087
	Όχι	8	M.B.=64,17		

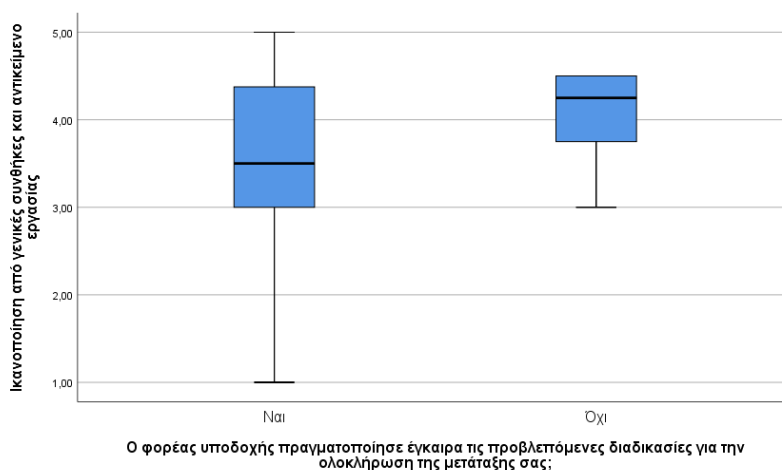
Προκύπτει πως η μέση βαθμίδα των ατόμων που μεταταχθήκαν στη νέα τους θέση με τον 1^ο κύκλο Κινητικότητας 2021 (M.B.=37,75) είναι στατιστικά μικρότερη από τη μέση βαθμίδα αυτών με τον κύκλο Κινητικότητας 2020 (M.B.=66,04) ($p=0,002$) και αυτών με τον 1^ο κύκλο Κινητικότητας 2018 (M.B.=74,79) ($p<0,001$). Ακόμη, η μέση βαθμίδα των ατόμων που μεταταχθήκαν στη νέα τους θέση με τον 1^ο κύκλο Κινητικότητας 2017 (M.B.=38,83) είναι στατιστικά μικρότερη από τη μέση βαθμίδα αυτών με τον 1^ο κύκλο Κινητικότητας 2018 (M.B.=74,79) ($p=0,020$).



Με ποιο κύκλο κινητικότητας μεταταχθήκατε στη νέα σας θέση;

Γράφημα 32: Boxplots «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»* Με ποιο κύκλο κινητικότητας μεταταχθήκατε στη νέα σας θέση;

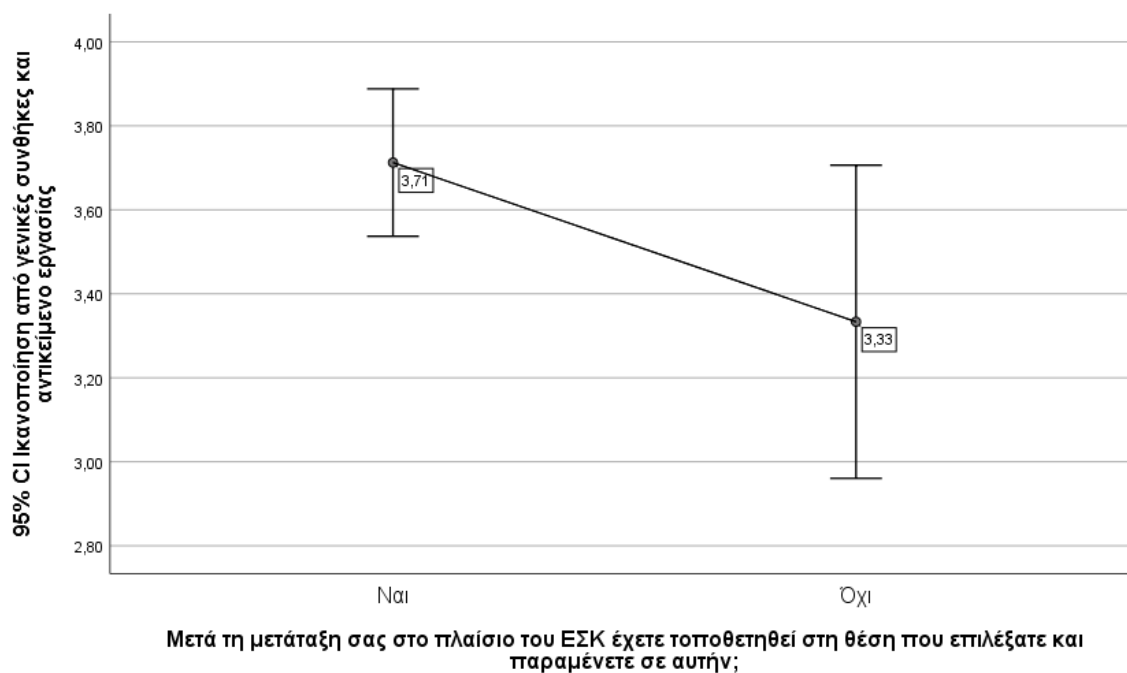
Επιπλέον, η μέση βαθμίδα των ατόμων που ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξης τους (M.B.=52) είναι στατιστικά μικρότερη ($p=0,020$) από τη μέση βαθμίδα αυτών που δεν τις πραγματοποίησε έγκαιρα (M.B.=69,5).



Γράφημα 33: Boxplots «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»* Ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξης σας;

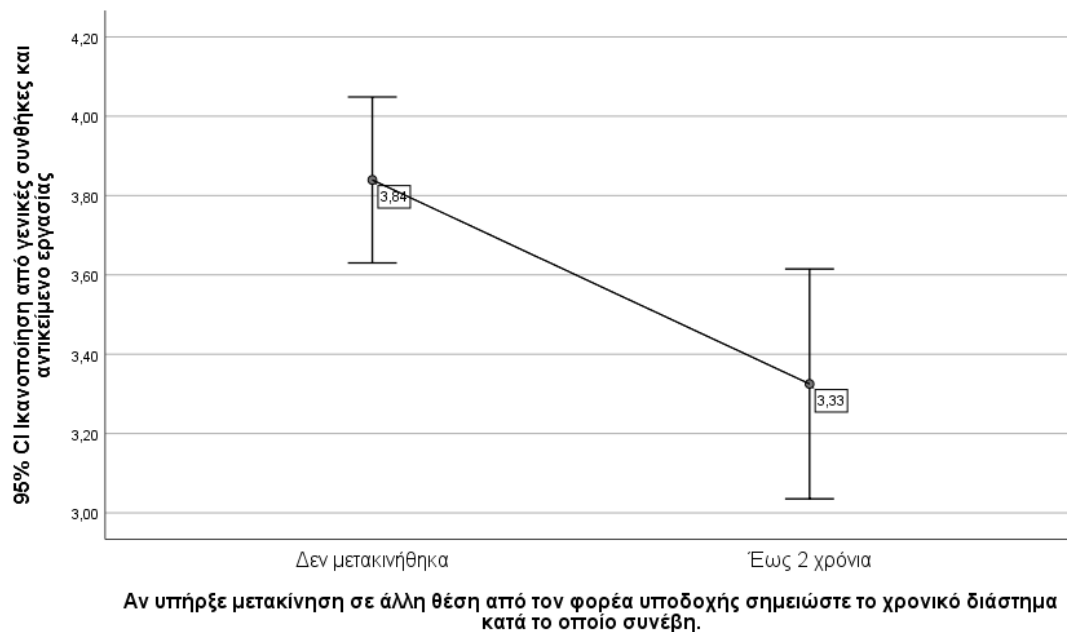
Συγκεκριμένα, προκύπτει πως αναφορικά με το αν μετά τη μετάταξη τους στο πλαίσιο του ΕΣΚ έχουν τοποθετηθεί στη θέση που επέλεξαν και παραμένουν σε αυτήν, ο μέσος όρος αυτών που απάντησαν θετικά (M.O.=3,71) είναι στατιστικά

μεγαλύτερος ($p=0,040$) από το μέσο όρο αυτών που απάντησαν αρνητικά (Μ.Ο.=3,33).



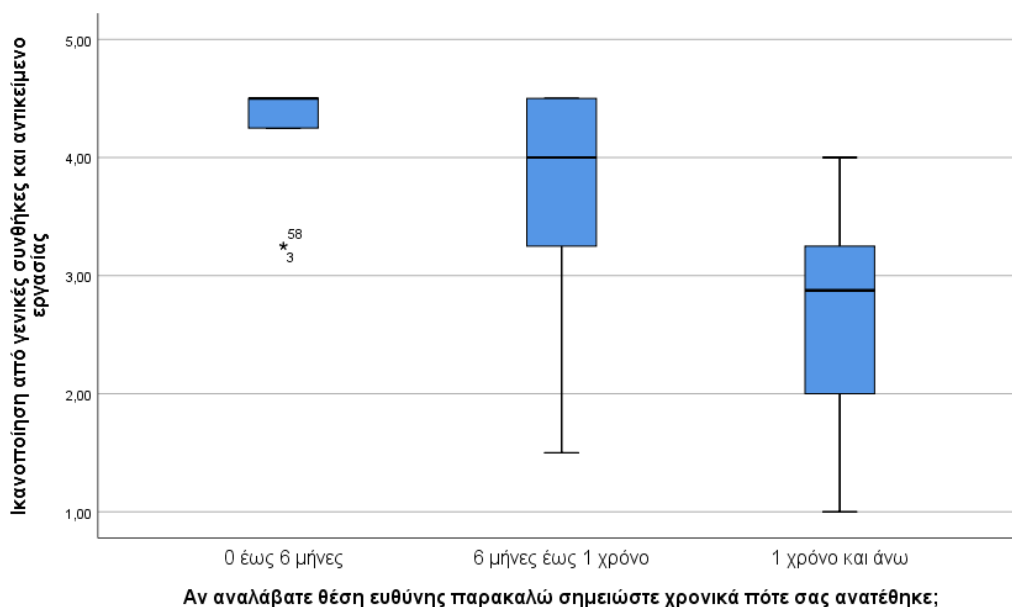
Γράφημα 34: Errorbars «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»* Μετά τη μετάταξη σας στο πλαίσιο του ΕΣΚ έχετε τοποθετηθεί στη θέση που επιλέξατε και παραμένετε σε αυτήν;

Αναφορικά με το χρονικό διάστημα κατά το οποίο συνέβη, αν υπήρξε μετακίνηση σε άλλη θέση από τον φορέα υποδοχής, ο μέσος όρος των ατόμων που δεν μετακινήθηκαν (Μ.Ο.=3,84) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($p=0,004$) από το μέσο όρο αυτών που μετακινήθηκαν σε χρονικό διάστημα έως 2 ετών (Μ.Ο.=3,33).



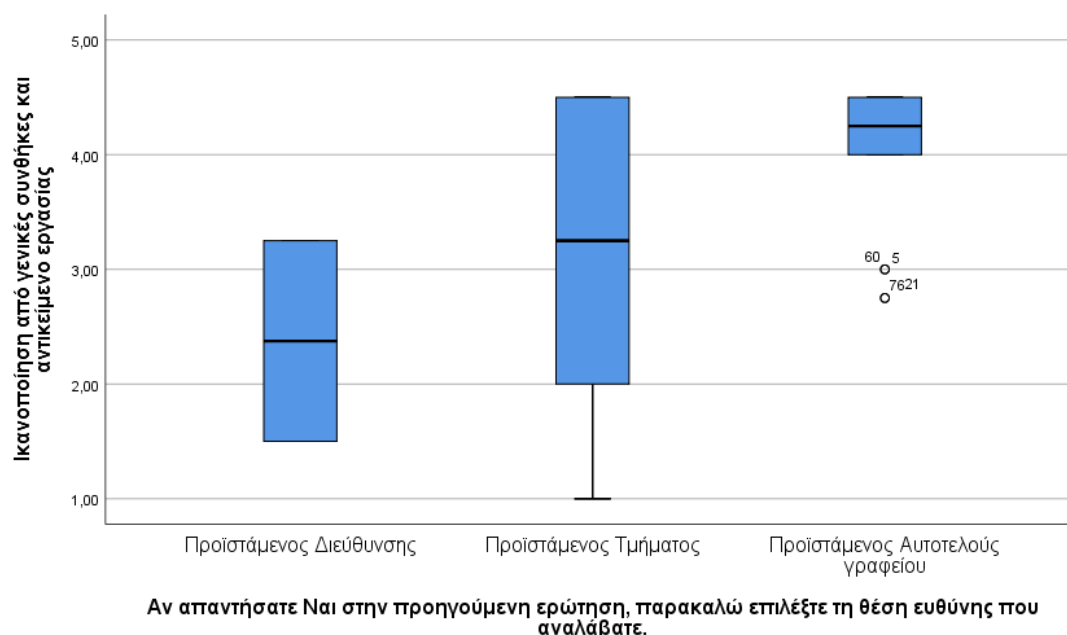
Γράφημα 35: Errorbars «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»* Αν υπήρξε μετακίνηση σε άλλη θέση από τον φορέα υποδοχής σημειώστε το χρονικό διάστημα κατά το οποίο συνέβη

Η μέση βαθμίδα των ατόμων που ανέλαβαν θέση ευθύνης και τους ανατέθηκε σε 1 χρόνο και άνω (M.B.=9,67) είναι στατιστικά μικρότερη από τη μέση βαθμίδα αυτών που τους ανατέθηκε σε 6 μήνες έως 1 χρόνο (M.B.=20,93) ($p=0,005$) και σε αυτούς που τους ανατέθηκε σε 0 με 6 μήνες (M.B.=25,7) ($p<0,001$).



Γράφημα 36: Boxplots «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»* Αν αναλάβατε θέση ευθύνης παρακαλώ σημειώστε χρονικά πότε σας ανατέθηκε;

Η μέση βαθμίδα των ατόμων αν ανέλαβαν θέση ευθύνης, έγιναν προϊστάμενος διεύθυνσης (M.B.=8,5) είναι στατιστικά μικρότερη από τη μέση βαθμίδα αυτών που έγιναν προϊστάμενος αυτοτελούς γραφείου (M.B.=22,61) ($p=0,013$).



Γράφημα 37: Boxplots «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»* Αν απαντήσατε Ναι στην προηγούμενη ερώτηση, παρακαλώ επιλέξτε τη θέση ευθύνης που αναλάβατε.

Μοντέλο παλινδρόμησης

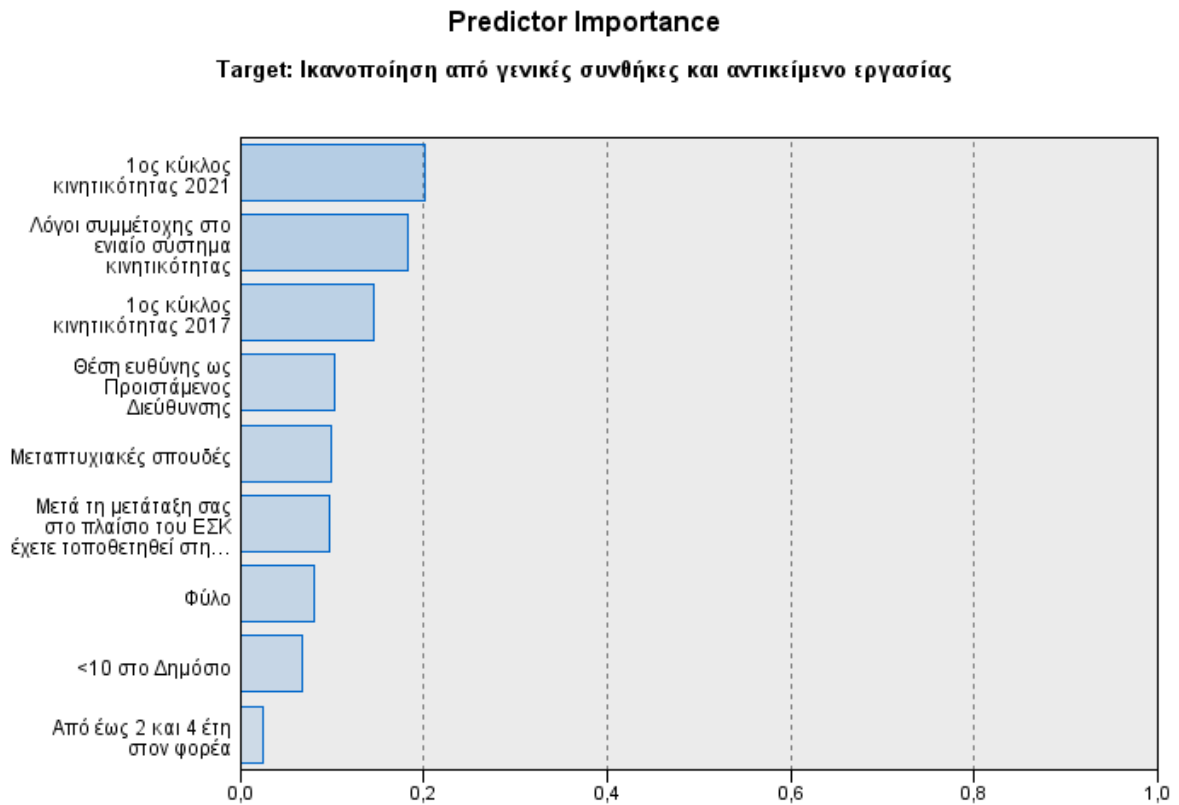
Στον Πίνακα 14 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας» και ανεξάρτητες τους συσχετιστικούς παράγοντες. Το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό ($F(14,81)=14,730$, $p<0,001$), με υψηλό βαθμό προσαρμογής ($AdjR^2=0,718$). Στατιστικά σημαντική θεωρήθηκε η επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «Λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας» ($Beta=-0,373$, $t=-3,499$, $p=0,001$), «Φύλο» ($Beta=0,222$, $t=2,958$, $p=0,004$), «Μεταπτυχιακές σπουδές» ($Beta=-0,260$, $t=-3,527$, $p=0,001$), «<10 στο Δημόσιο» ($Beta=-0,195$, $t=-2,857$, $p=0,005$), «1^{ος} κύκλος κινητικότητας 2017» ($Beta=-0,327$, $t=-4,322$, $p<0,001$), «1^{ος} κύκλος κινητικότητας 2021» ($Beta=-0,383$, $t=-5,270$, $p<0,001$), «Μετά τη μετάταξη σας στο πλαίσιο του ΕΣΚ έχετε τοποθετηθεί στη θέση που επιλέξατε και παραμένετε σε αυτήν;» ($Beta=-0,279$, $t=-3,519$, $p=0,001$) και «Θέση ευθύνης ως Προϊστάμενος Διεύθυνσης» ($Beta=-0,294$, $t=-3,783$, $p<0,001$).

Πίνακας 14: Μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας» και ανεξάρτητες τους συσχετιστικούς παράγοντες

Ανεξάρτητες μεταβλητές	Beta	t	p-value	VIF	
Σταθερά	4,882	-	9,935	<0,001	-
Ποιότητα διαδικασίας μετάταξης	-0,028	-0,028	-0,248	0,805	3,634
Λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας	-0,340	-0,373	-3,499	0,001	3,265
Φύλο	0,407	0,222	2,958	0,004	1,619
Μεταπτυχιακές σπουδές <10 στο Δημόσιο	-0,477	-0,260	-3,527	0,001	1,565
11-20 στο Δημόσιο	-0,843	-0,195	-2,857	0,005	1,335
Από έως 2 και 4 έτη στον φορέα	0,083	0,046	0,590	0,557	1,744
Από έως 2 και 4 έτη στον φορέα	-0,273	-0,158	-2,252	0,027	1,411
1 ^{ος} κύκλος κινητικότητας 2017	-1,168	-0,327	-4,322	<0,001	1,646
1 ^{ος} κύκλος κινητικότητας 2021	-0,888	-0,383	-5,270	<0,001	1,516
Ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξης σας;	0,099	0,048	0,646	0,520	1,611
Μετά τη μετάταξη σας στο πλαίσιο του ΕΣΚ έχετε τοποθετηθεί στη θέση που επιλέξατε και παραμένετε σε αυτήν;	-0,530	-0,279	-3,519	0,001	1,799
Αν υπήρξε μετακίνηση σε άλλη θέση από τον φορέα υποδοχής σημειώστε το χρονικό διάστημα κατά το οποίο συνέβη.	0,146	0,083	0,941	0,349	2,247
Ανάληψη θέσης ευθύνης σε 1 χρόνο και άνω	-0,112	-0,043	-0,553	0,582	1,742
Θέση ευθύνης ως Προϊστάμενος Διεύθυνσης	-1,273	-0,294	-3,783	<0,001	1,737

F (14,81)=14,730, p<0,001, AdjR²=0,718

Σύμφωνα με το Γράφημα 38, με σειρά προτεραιότητας σημαντικότεροι προβλεπτικοί παράγοντες της μεταβλητής «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας» είναι ο «1ος κύκλος κινητικότητας 2021» (20%), «Λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας» (18%), «1ος κύκλος κινητικότητας 2017» (15%), «Θέση ευθύνης ως Προϊστάμενος Διεύθυνσης» (10%), «Μεταπτυχιακές σπουδές» (10%), «Μετά τη μετάταξη σας στο πλαίσιο του ΕΣΚ έχετε τοποθετηθεί στη θέση που επιλέξατε και παραμένετε σε αυτήν;» (10%), «Φύλο» (8%) και «<10 στο Δημόσιο» (7%).



Γράφημα 38: Επίδραση ανεξάρτητων μεταβλητών στην «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»

5.4.2.6.Εύρεση προβλεπτικών παραγόντων της ικανοποίησης από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης

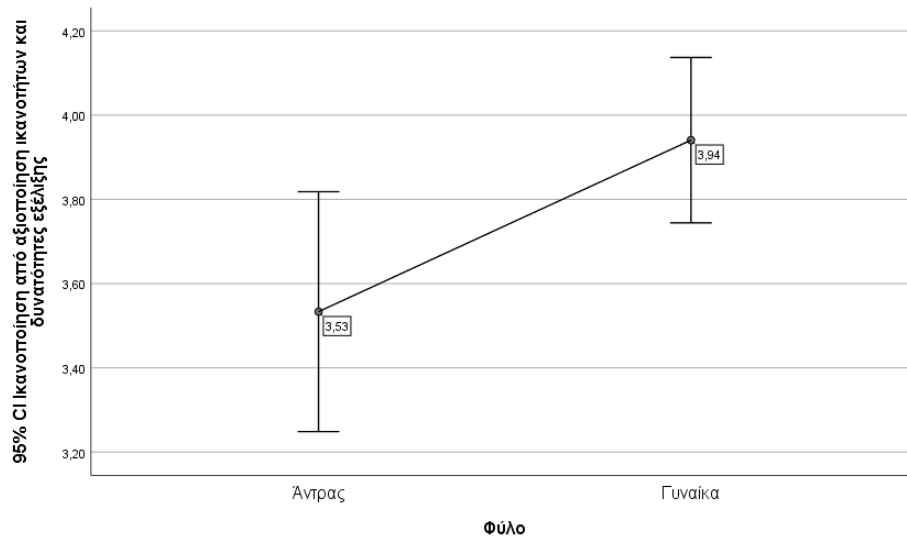
Επίδραση δημογραφικού προφίλ

Στον Πίνακα 14 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων independent samples t-test, MannWhitney και KruskalWallis του παράγοντα της ικανοποίησης από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης ως προς το δημογραφικό προφίλ. Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μέσω των όρων στο φύλο ($t(108)=-2,369$, $p=0,020$) και μέσω των βαθμίδων στην οικογενειακή κατάσταση ($H(2)= 7,900$, $p=0,019$), στις πρόσθετες σπουδές ($H(2)= 15,295$, $p<0,001$), στα συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας στο Δημόσιο ($H(2)= 16,604$, $p<0,001$), στο αν είναι διευθυντής ($U=72$, $p=0,024$), στη σχέση εργασίας ($U=388$, $p=0,010$) και στον φορέα που έχουν μετακινηθεί ($H(2)= 9,912$, $p=0,007$).

Πίνακας 15: Επίδραση δημογραφικού προφίλ στον παράγοντα «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»

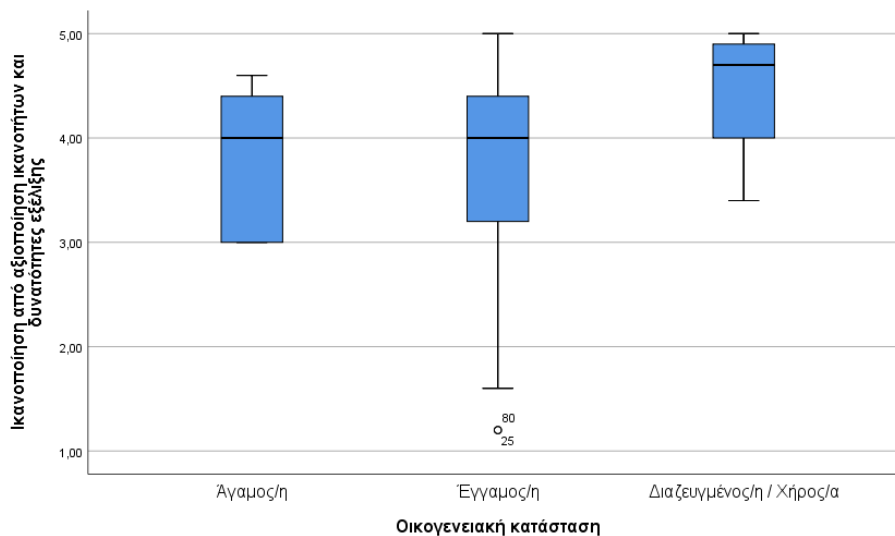
Στοιχείο	Κατηγορία	Τιμή	Στατιστικό	p
Φύλο	Άντρας	6	M.O.=3,53	t(108)= -2,369 0,020
	Γυναίκα	4	M.O.=3,94	
Ηλικία	25-34 ετών	4	M.B.=49,17	H(2)=0,511 0,775
	35-44 ετών	4	M.B.=54,63	
	45-64 ετών	0	M.B.=57,85	
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	8	M.B.=55,61	H (2) = 7,900 0,019
	Έγγαμος/η	4	M.B.=52,62	
	Διαζευγμένος/η / Χήρος/α		M.B.=85,5	
Επίπεδο εκπαίδευσης	Υποχρεωτική Εκπαίδευση (ΥΕ)	02	M.B.=85,00	H (2) = 4,415 0,110
	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (ΔΕ)		M.B.=40,50	
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (ΤΕΙ/ΑΕΙ)		M.B.=54,93	
Πέραν των βασικών σπουδών, έχετε κάνει άλλες σπουδές;	Άλλο πτυχίο Α.Ε.Ι	2	M.B.=75,00	H (2) = 15,295 <0,001
	Μεταπτυχιακές σπουδές	6	M.B.=47,63	
	Διδακτορικό	2	M.B.=72,05	
Συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας στο Δημόσιο	<10	0	M.B.=21,83	H (2) = 16,604 <0,001
	11-20	4	M.B.=50,81	
	>20	4	M.B.=71,09	
Είστε διευθυντής;	Όχι	06	M.B.=56,82	U=72 0,024
	Ναι		M.B.=20,50	
Σχέση εργασίας	Μόνιμος Υπάλληλος	6	M.B.=58,46	U=388 0,010
	Υπάλληλος ΙΔΑΧ	4	M.B.=35,21	
Συνολικά έτη προϋπηρεσίας στον φορέα που έχετε μετακινηθεί	Λιγότερα από 2 έτη	4	M.B.=50,32	H(2)=9,912 0,007
	Από 2 έως και 4 έτη	2	M.B.=65,04	
	Πάνω από 4 έτη	4	M.B.=42,17	

Συγκεκριμένα, προκύπτει πως ο μέσος όρος των ανδρών (Μ.Ο.=3,53) είναι στατιστικά μικρότερος ($p=0,020$) από το μέσο όρο των γυναικών (Μ.Ο.=3,94).



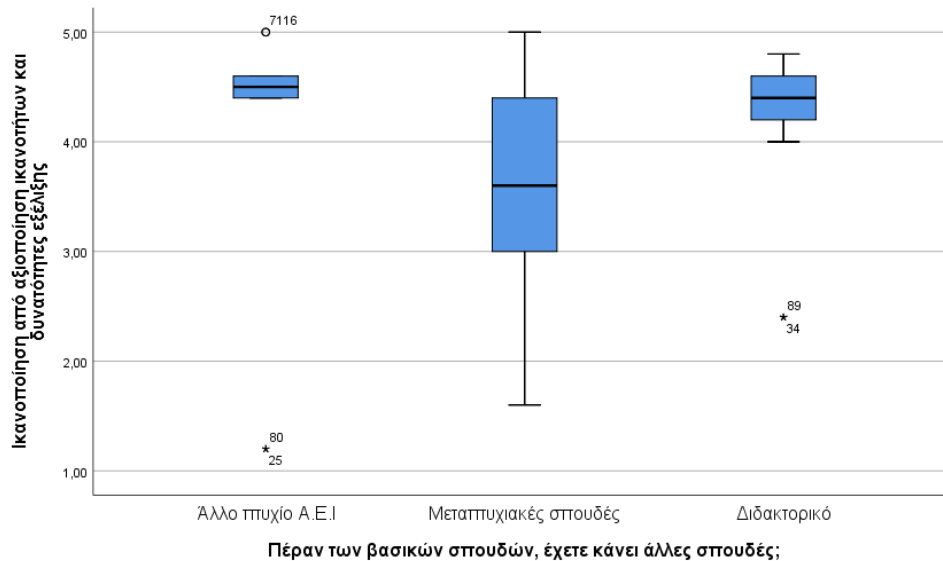
Γράφημα 39: Errorbars «Ικανοποίηση από αξιολόγηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Φύλο

Επίσης, προκύπτει πως η μέση βαθμίδα των ατόμων που είναι διαζευγμένοι ή χήροι (Μ.Β.=85,5) είναι στατιστικά μεγαλύτερη από τη μέση βαθμίδα αυτών που είναι έγγαμοι (Μ.Β.=52,62) ($p=0,005$) και άγαμοι (Μ.Β.=55,61) ($p=0,026$).



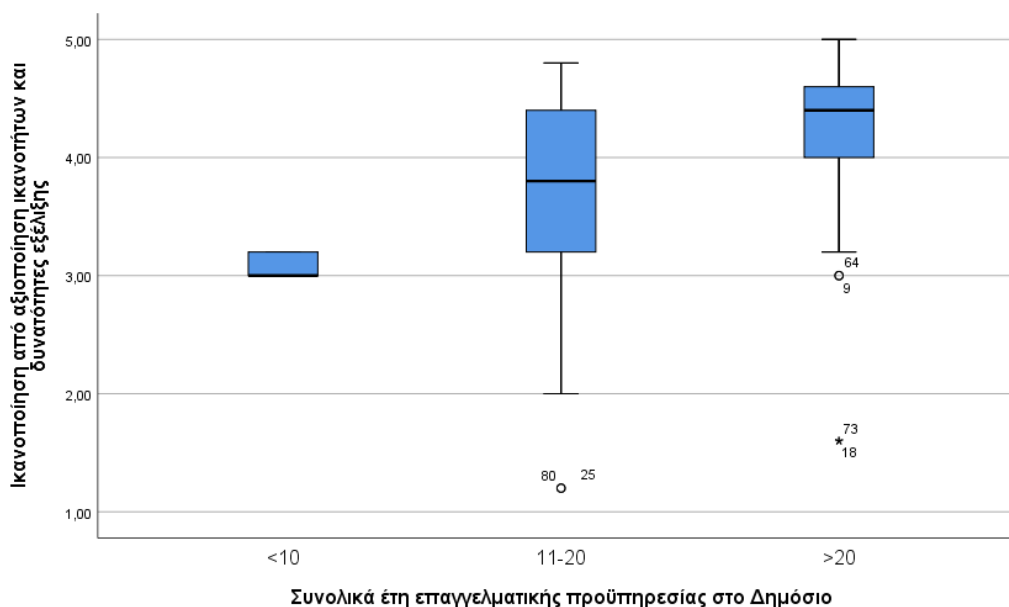
Γράφημα 40: Boxplots «Ικανοποίηση από αξιολόγηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Οικογενειακή κατάσταση

Η μέση βαθμίδα των ατόμων με μεταπτυχιακές σπουδές (Μ.Β.=47,63) είναι στατιστικά μικρότερη από τη μέση βαθμίδα αυτών με άλλο πτυχίο Α.Ε.Ι. (Μ.Β.=75) ($p=0,005$) και με διδακτορικό (Μ.Β.=72,05) ($p=0,001$).



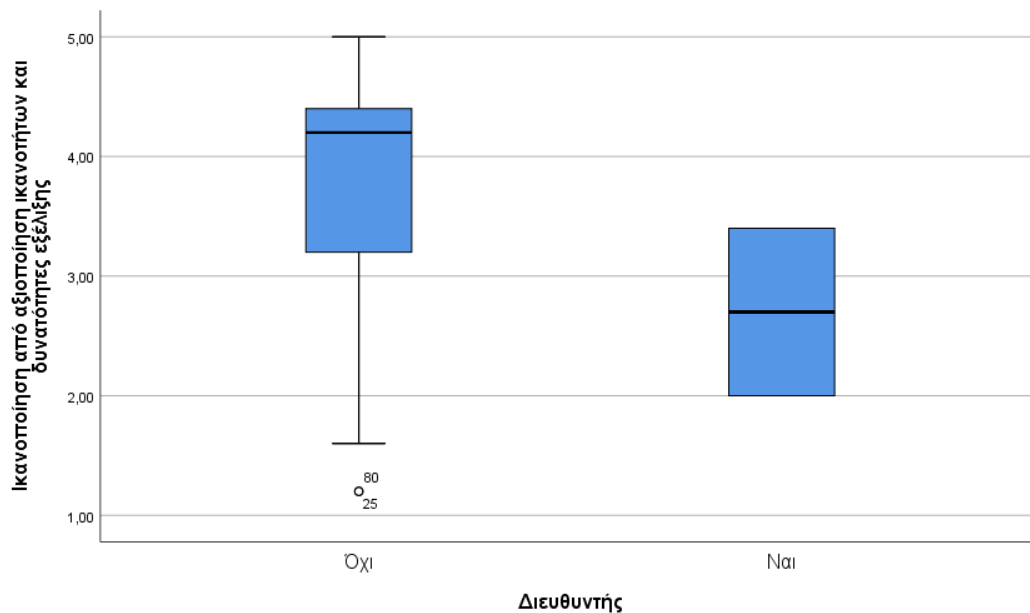
Γράφημα 41: Boxplots «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Πέραν των βασικών σπουδών, έχετε κάνει άλλες σπουδές;

Η μέση βαθμίδα των ατόμων με λιγότερα από 10 συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας στο Δημόσιο (Μ.Β.=21,83) είναι στατιστικά μικρότερη από τη μέση βαθμίδα αυτών που έχουν 11 με 20 (Μ.Β.=50,81) ($p=0,031$) και αυτών που έχουν περισσότερα από 20 (Μ.Β.=71,09) ($p<0,001$). Ακόμη, η μέση βαθμίδα των ατόμων με περισσότερα από 20 συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας στο Δημόσιο (Μ.Β.= 71,09) είναι στατιστικά μεγαλύτερη από τη μέση βαθμίδα αυτών που έχουν 11 με 20 (Μ.Β.= 50,81) ($p=0,002$).



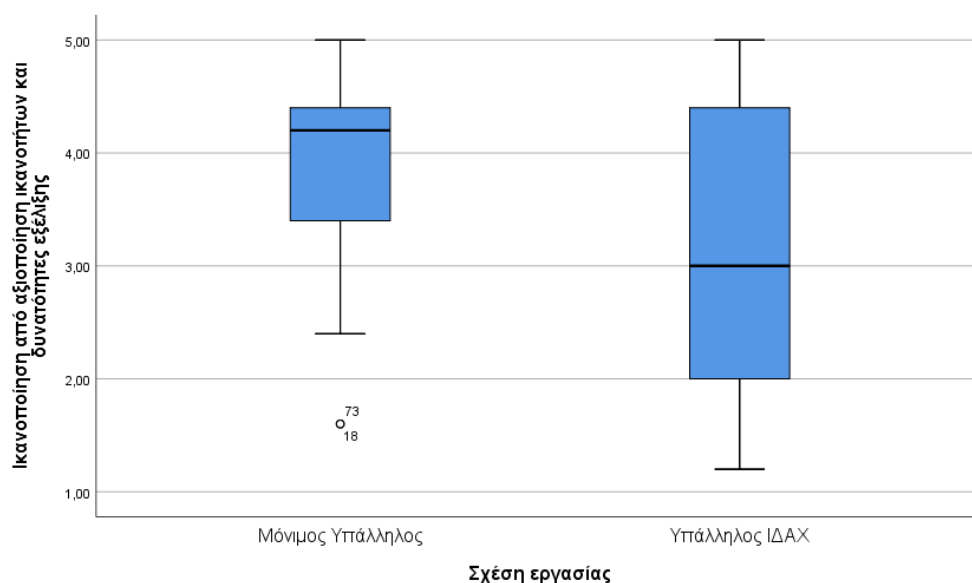
Γράφημα 42: Boxplots «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας στο Δημόσιο

Η μέση βαθμίδα των ατόμων που είναι διευθυντές (M.B.=20,50) είναι στατιστικά μικρότερη ($p=0,024$) από τη μέση βαθμίδα αυτών που δεν είναι (M.B.=56,82).



Γράφημα 43: Boxplots «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Είστε διευθυντής;

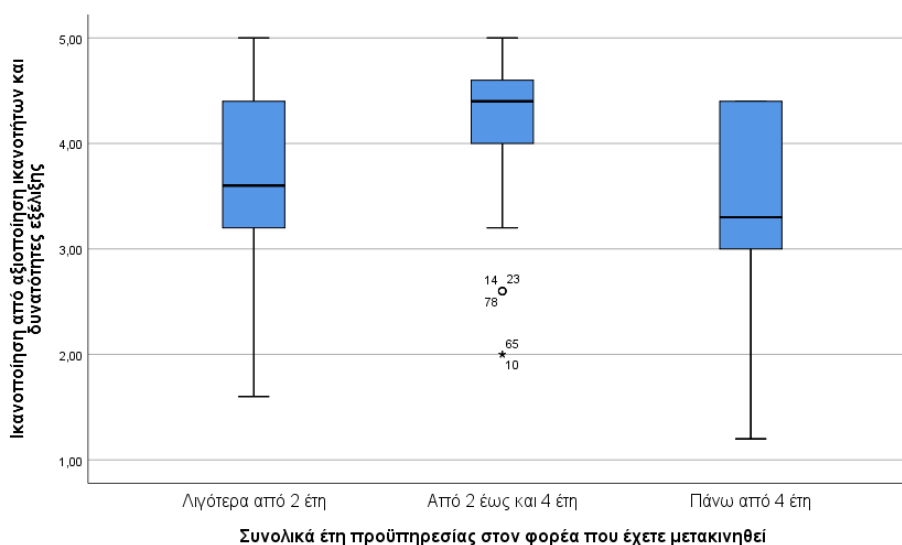
Η μέση βαθμίδα των ατόμων με είναι υπάλληλοι ΙΔΑΧ (M.B.=35,21) είναι στατιστικά μικρότερη ($p=0,010$) από τη μέση βαθμίδα αυτών που είναι μόνιμοι υπάλληλοι (M.B.=56,82).



Γράφημα 44: Boxplots «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Σχέση εργασίας

Η μέση βαθμίδα των ατόμων με από 2 έως και 4 έτη προϋπηρεσίας στον φορέα που έχουν μετακινηθεί (M.B.=65,04) είναι στατιστικά μεγαλύτερη από τη

μέση βαθμίδα αυτών που έχουν λιγότερα από 2 (M.B.=50,32) ($p=0,035$) και αυτών που έχουν πάνω από 4 (M.B.=42,17) ($p=0,003$).



Γράφημα 45: Boxplots «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Συνολικά έτη προϋπηρεσίας στον φορέα που έχετε μετακινηθεί

Επίδραση ενιαίου συστήματος κινητικότητας

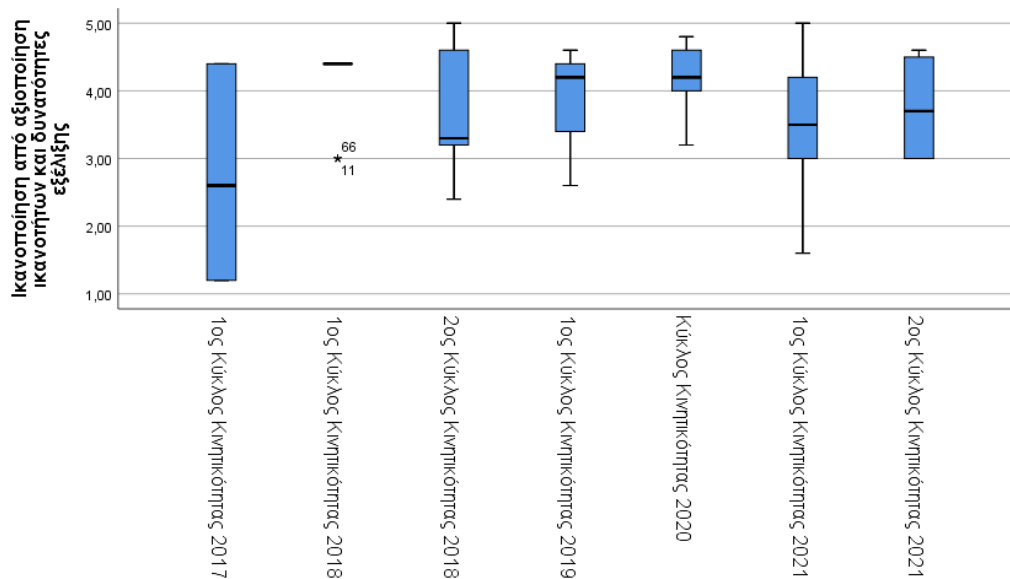
Στον Πίνακα 15 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων independent samples t-test, Mann Whitney και Kruskal Wallis του παράγοντα της ικανοποίησης από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης ως προς το ενιαίο σύστημα κινητικότητας. Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μέσων όρων στο αν υπήρξε μετακίνηση σε άλλη θέση από τον φορέα υποδοχής, στο χρονικό διάστημα κατά το οποίο συνέβη ($t(94)=2,311$, $p=0,023$) και μέσων βαθμίδων στον κύκλο κινητικότητας με τον οποίο μετατάχθηκαν στη νέα τους θέση ($H(6)=13,796$, $p=0,032$), στο αν ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξης τους ($U=628$, $p=0,010$), στο χρονικό διάστημα κατά το οποίο τους ανατέθηκε θέση ευθύνης, αν τους ανατέθηκε ($H(2)=9,160$, $p=0,010$) και στην θέση ευθύνης που ανέλαβαν ($H(2)=8,236$, $p=0,016$).

Πίνακας 16: Επίδραση ενιαίου συστήματος κινητικότητας στον παράγοντα «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»

Στοιχείο	Κατηγορία	Τιμή	Στατιστικό	p
Με ποιο κύκλο κινητικότητας μεταταχθήκατε στη νέα σας θέση;	1ος Κύκλος Κινητικότητας 2017	M.B.=29,17	H(6)=13,796	0,032
	1ος Κύκλος Κινητικότητας 2018	M.B.=67,36		
	2ος Κύκλος Κινητικότητας 2018	M.B.=50,5		
	1ος Κύκλος Κινητικότητας 2019	M.B.=56,6		
	Κύκλος Κινητικότητας 2020	M.B.=68,19		
	1ος Κύκλος Κινητικότητας 2021	M.B.=44,25		
	2ος Κύκλος Κινητικότητας 2021	M.B.=51,75		

Εντοπίσατε στο ψηφιακό οργανόγραμμα του φορέα υποδοχής την οργανική θέση που σας ενδιέφερε καθώς και το επαγγελματικό της περίγραμμα;	Ναι	6	M.B.=55,73	U=1012	0,884
	Όχι	4	M.B.=54,67		
Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, ο φορέας προέλευσης χορήγησε εμπρόθεσμα τα απαιτούμενα δικαιολογητικά στον φορέα υποδοχής;	Ναι	2	M.B.=53,55	U=988	0,268
	Όχι	8	M.B.=61,21		
Ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξής σας;	Ναι	8	M.B.=51,64	U=628	0,010
	Όχι	2	M.B.=70,95		
Η μετάταξή σας πραγματοποιήθηκε σε κλάδο	Της ίδιας κατηγορίας	4	M.O.=3,78	t(107,185)=-0,397	0,692
	Ανώτερης κατηγορίας	6	M.O.=3,84		
Μετά τη μετάταξή σας στο πλαίσιο του ΕΣΚ έχετε τοποθετηθεί στη θέση που επιλέξατε και παραμένετε σε αυτήν;	Ναι	0	M.O.=3,88	t(108)=1,450	0,150
	Όχι	0	M.O.=3,61		
Αν υπήρξε μετακίνηση σε άλλη θέση από τον φορέα υποδοχής σημειώστε το χρονικό διάστημα κατά το οποίο συνέβη	Δεν μετακινήθηκα	6	M.O.=3,96	t(94)=2,311	0,023
	Έως 2 χρόνια	0	M.O.=3,56		
Στη νέα θέση που μεταταχθήκατε αναλάβετε μετά από κάποιο χρονικό διάστημα θέσης ευθύνης;	Ναι	6	M.O.=3,62	t(49,501)=-1,364	0,179
	Όχι	4	M.O.=3,90		
Αν αναλάβετε θέση ευθύνης παρακαλώ σημειώστε χρονικά πότε σας ανατέθηκε;	0 έως 6 μήνες	0	M.B.=25,30	H(2)=9,160	0,010
	6 μήνες έως 1 χρόνο	4	M.B.=19,36		
	1 χρόνο και άνω	2	M.B.=11,83		
Αν απαντήσατε Ναι στην προηγούμενη ερώτηση, παρακαλώ επιλέξτε τη θέση ευθύνης που αναλάβατε	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	4	M.B.=7,50	H(2)=8,236	0,016
	Προϊστάμενος Τμήματος		M.B.=16,07		
Στη νέα θέση ο προϊστάμενος σας σε σύγκριση με εσάς, ως προς τα ακαδημαϊκά προσόντα, είναι υπάλληλος:	Προϊστάμενος Αυτοτελούς γραφείου	8	M.B.=22,83	H(2)=0,224	0,894
	Ανώτερης κατηγορίας	2	M.B.=58,50		
	Ίδιας κατηγορίας	0	M.B.=53,90		
Κατώτερης κατηγορίας	8	M.B.=55,98			
Αν σας δοθεί η δυνατότητα θα συμμετείχατε εκ νέου στο ΕΣΚ;	Ναι	2	M.B.=53,80	H(2)=672	0,204
	Όχι	8	M.B.=64,17		

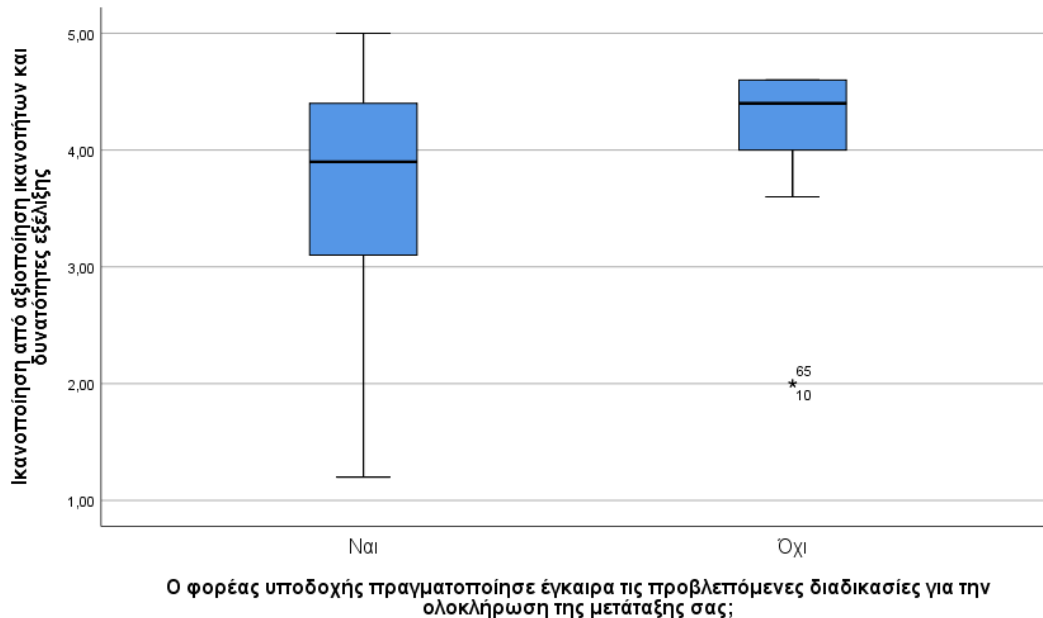
Προκύπτει πως η μέση βαθμίδα των ατόμων που μεταταχθήκαν στη νέα τους θέση με τον 1^ο κύκλο Κινητικότητας 2017 (M.B.=29,17) είναι στατιστικά μικρότερη από τη μέση βαθμίδα αυτών με τον 1^ο κύκλο Κινητικότητας 2018 (M.B.=67,36) (p=0,013) και αυτών με τον κύκλο Κινητικότητας 2020 (M.B.=68,19) (p=0,006). Ακόμη, η μέση βαθμίδα των ατόμων που μεταταχθήκαν στη νέα τους θέση με τον 1^ο κύκλο Κινητικότητας 2021 (M.B.=44,25) είναι στατιστικά μικρότερη από τη μέση βαθμίδα αυτών με τον 1^ο κύκλο Κινητικότητας 2018 (M.B.= 67,36) (p=0,030) και αυτών με τον κύκλο Κινητικότητας 2020 (M.B.=68,19) (p=0,007).



Με ποιο κύκλο κινητικότητας μεταταχθήκατε στη νέα σας θέση;

Γράφημα 46: Boxplots «Iκανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Με ποιο κύκλο κινητικότητας μεταταχθήκατε στη νέα σας θέση;

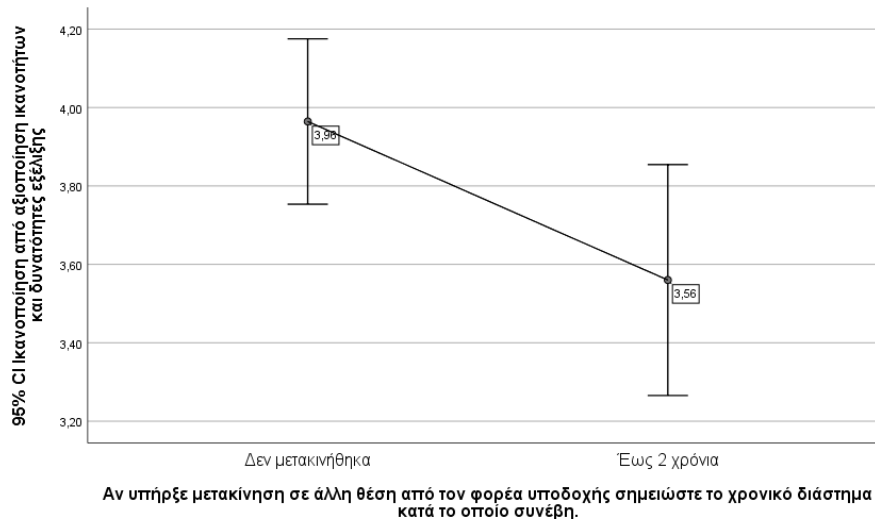
Η μέση βαθμίδα των ατόμων που ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξης τους (M.B.=51,64) είναι στατιστικά μικρότερη ($p=0,010$) από τη μέση βαθμίδα αυτών που δεν τις πραγματοποίησε έγκαιρα (M.B.=70,95).



Ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξης σας;

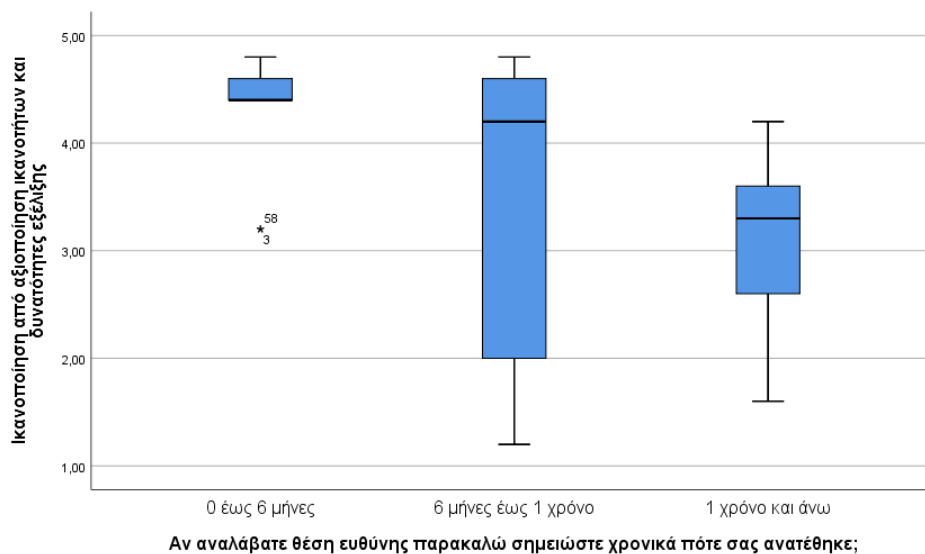
Γράφημα 47: Boxplots «Iκανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξης σας;

Αναφορικά με το χρονικό διάστημα κατά το οποίο συνέβη, αν υπήρξε μετακίνηση σε άλλη θέση από τον φορέα υποδοχής, ο μέσος όρος των ατόμων που δεν μετακινήθηκαν (M.O.=3,96) χρόνια είναι στατιστικά μεγαλύτερος από το μέσο όρο αυτών που μετακινήθηκαν σε έως 2 χρόνια (M.O.=3,56).



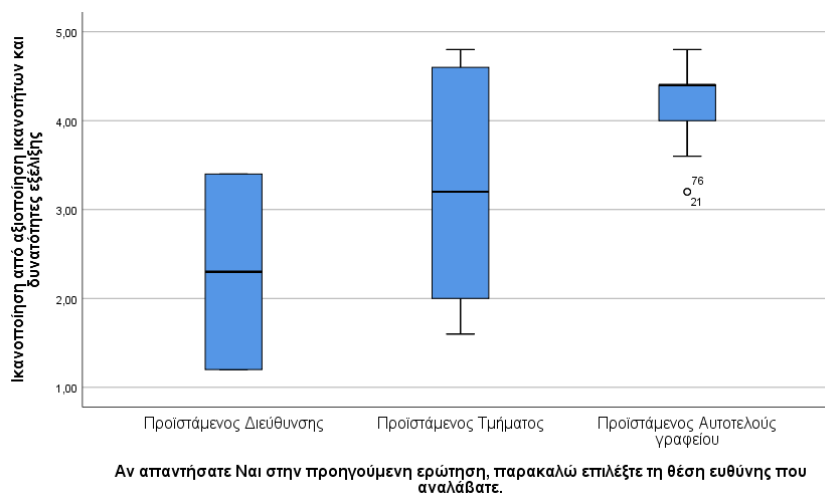
Γράφημα 48: Errorbars «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Αν υπήρξε μετακίνηση σε άλλη θέση από τον φορέα υποδοχής σημειώστε το χρονικό διάστημα κατά το οποίο συνέβη

Η μέση βαθμίδα των ατόμων αν ανέλαβαν θέση ευθύνης, τους ανατέθηκε σε 1 χρόνο και άνω (M.B.=11,83) είναι στατιστικά μικρότερη από τη μέση βαθμίδα αυτών που τους ανατέθηκε σε 0 με 6 μήνες (M.B.=25,3) ($p=0,003$).



Γράφημα 49: Boxplots «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Αν αναλάβετε θέση ευθύνης παρακαλώ σημειώστε χρονικά πότε σας ανατέθηκε;

Η μέση βαθμίδα των ατόμων αν ανέλαβαν θέση ευθύνης, έγιναν προϊστάμενοι διεύθυνσης (M.B.=7,50) είναι στατιστικά μικρότερη από τη μέση βαθμίδα αυτών που έγιναν προϊστάμενοι αυτοτελούς γραφείου (M.B.=22,83) ($p=0,008$).



Γράφημα 50: Boxplots «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης»* Αν απαντήσατε Ναι στην προηγούμενη ερώτηση, παρακαλώ επιλέξτε τη θέση ευθύνης που αναλάβατε.

Μοντέλο Παλινδρόμησης

Στον Πίνακα 17 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης» και ανεξάρτητες τους συσχετιστικούς παράγοντες. Το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό ($F(15,80) = 17,079, p < 0,001$), με υψηλό βαθμό προσαρμογής ($AdjR^2 = 0,717$). Στατιστικά σημαντική θεωρήθηκε η επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «Ποιότητα διαδικασίας μετάταξης» ($Beta = -0,251, t = -2,456, p = 0,016$), «Λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας» ($Beta = -0,225, t = -2,490, p = 0,015$), «Φύλο» ($Beta = 0,297, t = 4,357, p < 0,001$), «Μεταπτυχιακές σπουδές» ($Beta = -0,154, t = -2,313, p = 0,012$), «Σχέση εργασίας» ($Beta = -0,588, t = -8,329, p < 0,001$), «1ος κύκλος κινητικότητας 2017» ($Beta = -0,273, t = -3,941, p < 0,001$), «1ος κύκλος κινητικότητας 2021» ($Beta = -0,281, t = -4,064, p < 0,001$) και «Ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξης σας;» ($Beta = 0,179, t = 2,654, p = 0,010$).

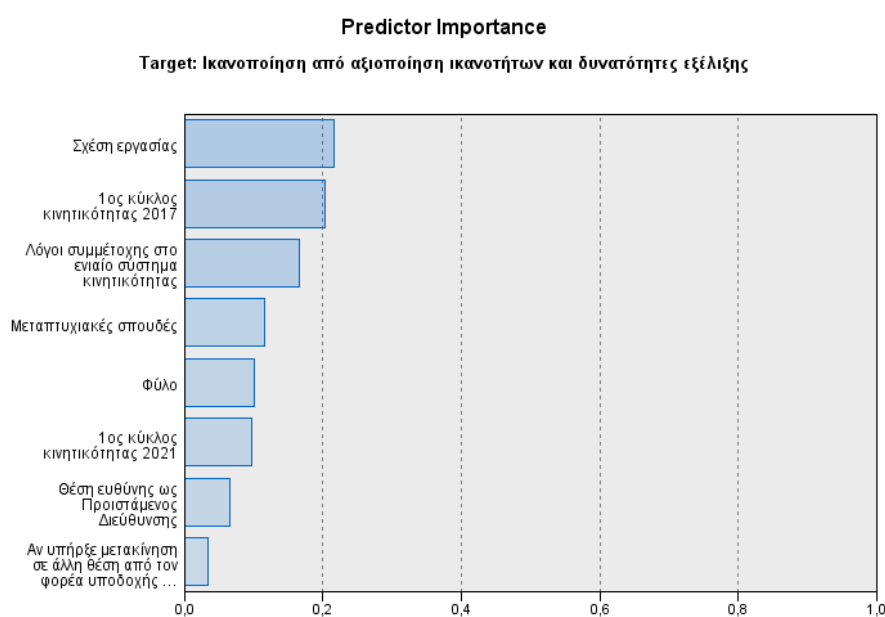
Πίνακας 17: Μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Ικανοποίηση από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης» και ανεξάρτητες τους συσχετιστικούς παράγοντες

Ανεξάρτητες μεταβλητές	B	Beta	t	p-value	VIF
Σταθερά	6,060	-	12,073	<0,001	-
Ποιότητα διαδικασίας μετάταξης	-0,247	-0,251	-2,456	0,016	3,507
Λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας	-0,203	-	-	0,015	2,737
		0,225	2,490		

Φύλο	0,541	0,297	4,357	<0,001	1,558
Διαζευγμένος/Χήρος	0,105	0,030	0,516	0,607	1,108
Μεταπτυχιακές σπουδές	-0,281	-0,154	-2,313	0,023	1,494
<10 στο Δημόσιο	0,364	0,085	1,262	0,211	1,512
Διευθυντής	0,404	0,094	1,172	0,245	2,160
Σχέση εργασίας	-1,654	-0,588	-8,329	<0,001	1,673
Από έως 2 και 4 έτη στον φορέα	-0,183	-0,107	-1,621	0,109	1,453
1 ^{ος} κύκλος κινητικότητας 2017	-0,968	-0,273	-3,941	<0,001	1,608
1 ^{ος} κύκλος κινητικότητας 2021	-0,647	-0,281	-4,064	<0,001	1,603
Ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξης σας;	0,365	0,179	2,654	0,010	1,521
Αν υπήρξε μετακίνηση σε άλλη θέση από τον φορέα υποδοχής σημειώστε το χρονικό διάστημα κατά το οποίο συνέβη.	-0,245	-0,141	-1,988	0,050	1,686
Ανάληψη θέσης ευθύνης σε 1 χρόνο και άνω	-0,039	-0,015	-0,205	0,838	1,801
Θέση ευθύνης ως Προϊστάμενος Διεύθυνσης	-0,543	-0,126	-1,510	0,135	2,348

F (15,80)=17,079, p<0,001, AdjR²=0,717

Σύμφωνα με το Γράφημα 51, οι σημαντικότεροι προβλεπτικοί παράγοντες της εξαρτημένης μεταβλητής «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας» είναι η σχέση εργασίας (22%), ο «1^{ος} κύκλος κινητικότητας 2017» (20%), οι «Λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας» (17%), οι «Μεταπτυχιακές σπουδές» (12%), το «Φύλο» (10%) και ο «1^{ος} κύκλος κινητικότητας 2021» (10%)



Γράφημα 51: Επίδραση ανεξάρτητων μεταβλητών στην «Ικανοποίηση από γενικές συνθήκες και αντικείμενο εργασίας»

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί η σχέση του ενιαίου συστήματος κινητικότητας με την εργασιακή ικανοποίηση των υπάλληλων στον δημόσιο τομέα. Στην έρευνα συμμετείχαν 110 εργαζόμενοι, στην πλειοψηφία τους μόνιμοι διοικητικοί υπάλληλοι με 11-20 έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας στο Δημόσιο και έως 4 στον συγκεκριμένο φορέα υποδοχής, η πλειονότητα των οποίων είναι γυναίκες, ηλικίας 35-54 ετών, έγγαμοι, απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με μεταπτυχιακές σπουδές.

Αναφορικά με το ενιαίο σύστημα κινητικότητας, οι μετακινήσεις έγιναν στην πλειοψηφία των περιπτώσεων την περίοδο 2019-2021. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι εντόπισαν στο ψηφιακό οργανόγραμμα του φορέα υποδοχής του, την οργανική θέση που τους ενδιέφερε καθώς και το επαγγελματικό της περίγραμμα, ο φορέας προέλευσης κατά τη διάρκεια της διαδικασίας χορήγησης εμπρόθεσμα τα απαιτούμενα δικαιολογητικά στον φορέα υποδοχής και πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξης. Λίγο περισσότεροι από τους μισούς δήλωσαν πως η μετάταξη πραγματοποιήθηκε σε κλάδο της ίδιας κατηγορίας, με τους περισσότερους να έχουν τοποθετηθεί σε θέση που επιλέξαν στην οποία και παρέμειναν, η οποία όμως στις περισσότερες περιπτώσεις δεν ήταν θέση ευθύνης. Σημαντικό εύρημα είναι το γεγονός πως η πλειοψηφία των εργαζομένων ανέφερε ότι στη νέα θέση ο προϊστάμενος τους σε σύγκριση με τους ίδιους, ως προς τα ακαδημαϊκά προσόντα, είναι υπάλληλος ίδιας ή κατώτερης κατηγορίας. Ωστόσο, οι περισσότεροι αν τους δοθεί η δυνατότητα θα συμμετείχαν εκ νέου στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας.

Η ποιότητα της διαδικασίας μετάταξης βαθμολογήθηκε χαμηλά. Οι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι δεν υπήρξε επικοινωνία μεταξύ των φορέων προέλευσης και υποδοχής για την ολοκλήρωση της μετάταξής τους, ότι το ΕΣΚ δεν παρέχει αυξημένες δυνατότητες στους δημοσίους υπαλλήλους να αξιοποιήσουν τα προσόντα τους, ότι ο φορέας υποδοχής τους δεν παρείχε επαρκή κατάρτιση με σκοπό να ανταποκριθούν στα νέα τους καθήκοντα, ότι το ΕΣΚ δεν διέπετε από τις αρχές της ισότητας, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας. Ως μοναδικό θετικό στοιχείο είναι το γεγονός ότι δεν αντιμετώπισαν προβλήματα σε θέματα υπηρεσιακού φακέλου, υπηρεσιακών μεταβολών ή μισθοδοσίας τους.

Οι σημαντικότεροι λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας οι οποίοι υποστηρίχτηκαν σε μέτριο βαθμό ωστόσο, ήταν η ψυχική κόπωση από το

αντικείμενο απασχόλησης και η απόκτηση εφοδίων, γνώσεων και εμπειριών. Η μεγαλύτερη επίπτωση της κινητικότητας η οποία και αυτή υφίσταται σε μέτριο βαθμό είναι ότι οι εναλλαγές του προσωπικού αυξάνουν το εργασιακό στρες στους εργαζόμενους στο τμήμα τους. Γενικότερα, οι προτεινόμενοι λόγοι συμμετοχής αλλά και οι επιπτώσεις δεν υποστηρίχτηκαν από την πλειοψηφία του δείγματος.

Οι εργαζόμενοι έδειξαν μέτρια προς υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από γενικές συνθήκες και το αντικείμενο εργασίας. Συγκεκριμένα, συμφώνησαν ότι στη νέα θέση εργασίας τους σε σχέση με αυτήν που είχαν πριν τη συμμετοχή τους στο (ΕΣΚ) υπάρχει καλό εργασιακό περιβάλλον και ομαδικότητα και ικανοποιητικός μισθός. Τάση συμφωνίας παρατηρήθηκε στην άποψη ότι η νέα θέση ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που είχαν και ότι υπάρχει ευελιξία στο ωράριο εργασίας.

Οι εργαζόμενοι έδειξαν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την αξιοποίηση ικανοτήτων και από τις δυνατότητες εξέλιξης. Συγκεκριμένα, ανέφεραν ότι υπάρχουν περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από το νέο αντικείμενο απασχόλησης, δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης και προαγωγής, δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων, ότι η νέα θέση αξιοποιεί τα προσόντα και τις δεξιότητές τους και προσφέρει κοινωνικό κύρος και αναγνώριση.

Διερευνήθηκαν οι σημαντικότεροι προβλεπτικοί παράγοντες που επιδρούν στα επίπεδα της ικανοποίησης από γενικές συνθήκες και το αντικείμενο εργασίας. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που συνδέονται με το ενιαίο σύστημα κινητικότητας και μειώνουν τα επίπεδα ικανοποίησης από γενικές συνθήκες και το αντικείμενο εργασίας είναι η συμμετοχή στον 1ο κύκλο κινητικότητας το 2017 και 2021, οι αυξημένοι λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας, η ανάληψη θέσης ευθύνης ως προϊστάμενος διεύθυνσης και η τοποθέτηση σε μη θέση μετάταξης που δεν έχουν επιλέξει. Άλλοι παράγοντες, που εμφάνισαν σχέση αλλά δεν ήταν προβλεπτικοί είναι η ποιότητα διαδικασίας μετάταξης με χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης να παρατηρούνται σε όσους βαθμολόγησαν υψηλότερα την ποιότητα της διαδικασίας. Παρόμοια, λιγότερο ικανοποιημένοι ήταν οι εργαζόμενοι που ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξης, όσοι μετακινήθηκαν και όσοι ανέλαβαν θέση ευθύνης σε διάστημα άνω του 1 έτους. Επιπλέον, οι σημαντικότεροι προβλεπτικοί δημογραφικοί παράγοντες που μειώνουν τα επίπεδα ικανοποίησης από γενικές συνθήκες και το αντικείμενο εργασίας είναι η κατοχή μεταπτυχιακών σπουδών, το φύλο και η προϋπηρεσία με χαμηλότερα επίπεδα να παρατηρούνται για τους άντρες και για

εργαζομένους με λιγότερα από 10 έτη εμπειρίας στο δημόσιο. Επιπλέον, συσχετιστικός αλλά όχι προβλεπτικός παράγοντας είναι η προϋπηρεσία στον συγκεκριμένο φορέα με μικρότερα επίπεδα ικανοποίησης να παρατηρούνται σε εργαζομένους με έως 2 έτη υπηρεσίας.

Διερευνήθηκαν οι σημαντικότεροι προβλεπτικοί παράγοντες που επιδρούν στα επίπεδα της ικανοποίησης από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης. Προέκυψε πως οι σημαντικότεροι παράγοντες που συνδέονται με το ενιαίο σύστημα κινητικότητας και μειώνουν τα επίπεδα ικανοποίησης από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης είναι η συμμετοχή στον 1ο κύκλο κινητικότητας το 2017 και 2021 και οι αυξημένοι λόγοι συμμετοχής στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας. Άλλοι προβλεπτικοί παράγοντες, μικρότερης ισχύος είναι η ποιότητα διαδικασίας μετάταξης, με χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης να παρατηρούνται σε όσους βαθμολόγησαν υψηλότερα την ποιότητα της διαδικασίας. Ακόμη, λιγότερο ικανοποιημένοι ήταν οι εργαζόμενοι που ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξης, όσοι μετακινήθηκαν και όσοι ανέλαβαν θέση ευθύνης σε διάστημα άνω του 1 έτους με τα καθήκοντα του προϊσταμένου διεύθυνσης. Επιπλέον, οι σημαντικότεροι προβλεπτικοί δημογραφικοί παράγοντες που μειώνουν τα επίπεδα ικανοποίησης από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης είναι η σχέση εργασίας, με χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης να έχουν οι υπάλληλοι ΙΔΑΧ, η κατοχή μεταπτυχιακών σπουδών και το φύλο με χαμηλότερα επίπεδα να παρατηρούνται για τους άντρες. Συσχετιστικοί αλλά όχι προβλεπτικοί παράγοντες αναδείχθηκαν η οικογενειακή κατάσταση, η προϋπηρεσία και η θέση εργασίας, με μικρότερα επίπεδα ικανοποίησης από αξιοποίηση ικανοτήτων και δυνατότητες εξέλιξης να παρατηρούνται σε έγγαμους, άγαμους, στους Διευθυντές και σε εργαζομένους με λιγότερο από 10 έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο και με λιγότερο από 2 έτη υπηρεσίας στον συγκεκριμένο φορέα.

Κεφάλαιο 7: Συζήτηση

Η κινητικότητα του εργατικού δυναμικού αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο, το οποίο αξιοποιώντας το κατάλληλα η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων των δημόσιων οργανισμών και φορέων, μπορεί να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, ενισχύοντας έτσι την απόδοση και παραγωγικότητά του και συνεπακόλουθα, την ανάπτυξη της οικονομίας.

Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε, φαίνεται πως η ικανοποίηση των εργαζομένων δεν καθορίζεται μόνο από εξωτερικά χαρακτηριστικά στο χώρο εργασίας, αλλά επηρεάζεται επίσης από την δυνατότητά τους να ενεργούν αυτόνομα στην εργασία τους, από μια καλή εργασιακή σχέση με τους διευθυντές τους και συναδέλφους τους, από την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής κ.α. Η διάθεση του εργατικού δυναμικού μπορεί να συμβάλει θετικά στα επίπεδα ικανοποίησής του και αφοσίωσης στην εργασία του. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα θα παρέχουν πιο ποιοτικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες προς το κοινό.

Από την εξέταση των ρυθμίσεων και των προγραμμάτων που εφαρμόζονται σε άλλες χώρες, φαίνεται πως το ζήτημα της κινητικότητας του ανθρώπινου δυναμικού συμπεριλαμβάνεται στις προτεραιότητες της δημόσιας διοίκησης και λαμβάνονται διάφορα μέτρα για την ενίσχυσή της¹³⁶. Στην Ελλάδα, η σημαντικότερη μέχρι στιγμής διάταξη περί κινητικότητας του προσωπικού είναι ο Νόμος 4440/2016, με τον οποίο αποπειράται να συγκεντρωθούν οι μέχρι πρότινος διάσπαρτες ρυθμίσεις και να διαμορφωθεί ένα ενιαίο πλαίσιο με κοινές ρυθμίσεις και οδηγίες σχετικά με τις μετακινήσεις των εργαζομένων.¹³⁷

Ένα γενικό συμπέρασμα που συνάγεται από την παρούσα μελέτη, είναι ότι η εθελοντική κινητικότητα αποτελεί έναν σημαντικό και καθοριστικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό το συμπέρασμα είναι σύμφωνο με τη γενική συζήτηση σχετικά με την ανάγκη να δοθεί η δυνατότητα στους ανθρώπους να διαχειρίζονται ενεργά τόσο την προσωπική τους ζωή όσο και την επαγγελματική τους σταδιοδρομία σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους. Στο πλαίσιο αυτό, η διευκόλυνση της ομαλότερης μετάβασης μεταξύ διαφορετικών καθεστώτων εργασίας, συμπεριλαμβανομένων νέων συνδυασμών αυτών, θα χρησιμεύσει επίσης όχι μόνο

¹³⁶OECD, όπ. π. (υποσημείωση 66)

¹³⁷Νόμος 4440/2016, όπ. π. (υποσημείωση 5)

στην αύξηση της ευελιξίας του εργατικού δυναμικού και στην κάλυψη των αναγκών των επιχειρήσεων, αλλά θα αύξανε επίσης την ικανοποίηση των εργαζομένων.¹³⁸

Τόσο στην Ελλάδα όσο και σε άλλα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι μεταβατικές ρυθμίσεις της αγοράς εργασίας που γεφυρώνουν τη γεωγραφική κινητικότητα και άλλες μεταβάσεις στην αγορά εργασίας θα μπορούσαν να ενισχύσουν τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Ομοίως, η αντιληπτή ισορροπία μεταξύ της εργασιακής ασφάλειας και της ευελιξίας της αγοράς εργασίας είναι σημαντικό στοιχείο για τους εργαζομένους όσον αφορά την εργασιακή τους ικανοποίηση.¹³⁹

Εν κατακλείδι, κρίνεται απαραίτητη η θέσπιση και η εφαρμογή μιας πολιτικής και ενός θεσμικού πλαισίου που να επιτρέπει την ατομική ευελιξία και κινητικότητα, ώστε να έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Χρειάζεται επίσης, να ληφθούν υπόψη τα στοιχεία εκείνα που έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων και των οργανισμών (π.χ. κακές συνθήκες εργασίας, πολλές ώρες δουλειάς, έλλειψη ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης κ.α.).

Ειδικότερα, στην Ελλάδα, προκειμένου να μπορέσουν να εφαρμοστούν αποτελεσματικές μεταρρυθμίσεις στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, χρειάζεται να γίνουν σημαντικές τροποποιήσεις, σε επίπεδο οργάνωσης και λειτουργίας. Συνοπτικά, τα στοιχεία που θα πρέπει να τροποποιηθούν, είναι:

- αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου, με στόχο να αυξηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων (π.χ. να ενθαρρύνονται οι πρωτοβουλίες, να δίνεται έμφαση στο τελικό αποτέλεσμα κ.α.),
- να αναθεωρηθεί και να εκτιμηθεί εκ νέου ο οργανωτικός σχεδιασμός (π.χ. να καθοριστούν με σαφήνεια οι αρμοδιότητες κάθε θέσης εργασίας, να ενισχυθούν οι συντονιστικές διαδικασίες, να περιοριστεί η τυπικότητα κ.α.),
- να διαμορφωθούν αποτελεσματικά μετρικά συστήματα και συστήματα διοίκησης της απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων (π.χ. να καταγράφεται η απόδοση κάθε υπαλλήλου, να υπάρχουν συστήματα που να αξιολογούν αντικειμενικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων κ.α.),
- να δοθεί βαρύτητα στην εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να ενισχυθούν οι γνώσεις και δεξιότητές του και να

¹³⁸Fasang, A., Geerdes, S., Schömann, K., & Siarov, L., όπ. π. (υποσημείωση 126)

¹³⁹Coppin, L. & Vandenbrande T., όπ. π. (υποσημείωση 134)

βελτιωθεί έτσι η παραγωγικότητά του (π.χ. να οργανωθούν προγράμματα κατάρτισης πάνω σε διοικητικά και τεχνικά θέματα, να υποστηριχθεί η διαβίου μάθηση κ.α.),

- να εφαρμοστούν σύγχρονες πρακτικές και καλές πρακτικές διεθνών οργανισμών (π.χ. να ενσωματωθούν νέα διοικητικά εργαλεία κ.α.).¹⁴⁰

Τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν, τα οποία χρήζουν αλλαγής ή βελτίωσης, υπογραμμίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην προσπάθεια να βελτιωθεί η δημόσια διοίκηση και ο δημόσιος τομέας εν γένει, καθώς και την ανάγκη να μεταρρυθμιστεί αποτελεσματικά.

Έχει πλέον γίνει κατανοητό πως η έννοια του «ικανοποιημένου εργαζόμενου» αποτελεί βασικό στοιχείο για την απόκτηση ενός ευέλικτου και υψηλής ειδίκευσης εργατικού δυναμικού. Η γεωγραφική κινητικότητα και η κινητικότητα στην αγορά εργασίας μπορούν – υπό συγκεκριμένες συνθήκες – να προάγουν την εργασιακή ικανοποίηση και, ως εκ τούτου, είναι πιθανό να ενισχύσουν τη βιώσιμη ανάπτυξη. Από αυτή την άποψη, η κινητικότητα αναδεικνύεται ως σημαντικό πρόσθετο στοιχείο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και της γενικότερης στρατηγικής για την απασχόληση, για τη δημιουργία περισσότερων και καλύτερων θέσεων εργασίας και την παροχή πιο αποτελεσματικών και ποιοτικών υπηρεσιών.

¹⁴⁰Rossidis, I., Ασπρίδης, Γ., Κατσιμάρδος, Π. & Μπούας, Κ. Το ατέρμονο εγχείρημα της βελτίωσης της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. 2016, Διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/319623086_To_atermono_enceirema_tes_beltioses_tes_par_agogikotetas_ton_demosion_ypallelon_sten_Ellada

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Δημητρίου, Ε. (2021). *Η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων*. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Αττικής, Αθήνα.

Dessler, G. (2015). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού-Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις*. Αθήνα: Κριτική.

Κουτούζης Μ. (1999). Η Υποκίνηση. Στο Δικαίος Κ., Κουτούζης Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ., *Βασικές Αρχές Διοίκησης - Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας, τόμος Α΄*, ΕΑΠ, Πάτρα. σελ: 309-338.

Κρεμαλής, Κ. Δ., Χρυσανθάκης, Χ., Αγγελοπούλου, Ό., Τσαντίλας, Π., & Τσιλιώτης, Χ. (2004). *Η Διακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης*. Αθήνα: Σακκουλας.

Μακρυδημήτρης, Α., & Μιχαλόπουλος, Ν. (2000). *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Maslow A.H. (1995). Ψυχολογία της Ύπαρξης, εκδ. Diodos, Αθήνα, σελ. 47-106.

Rossidis, I., Ασπρίδης, Γ., Κατσιμάρδος, Π. & Μπούας, Κ. (2016). Το ατέρμονο εγχείρημα της βελτίωσης της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. Διαθέσιμο στο

https://www.researchgate.net/publication/319623086_To_atermono_enceirema_tes_beltioses_tes_paragogikotetas_ton_demosion_ypallelon_sten_Ellada

Στεφανόπουλος, Π. (2018). *Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις περιφερειακές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας. Διερεύνηση του πλαισίου και των επιπτώσεων της κινητικότητας προσωπικού*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Τσουνής, Α., & Σαράφης, Π. (2016). Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 8(2), 36-47.

Ξενογλώσση

Achor, S. (2011). *The happiness advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work*. Random House.

Akerlof, G. A., Rose, A. K., Yellen, J. L., Ball, L., & Hall, R. E. (1988). Job switching and job satisfaction in the US labor market. *Brookings papers on economic activity*, 1988(2), 495-594.

Alford, J., & Hughes, O. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American review of public administration*, 38(2), 130-148.

Appelbaum, E., Berg, P., Frost, A., Preuss, G., & Appelbaum, E. (2003). The effects of work restructuring on low-wage, low-skilled workers in US hospitals. *Low-wage America: How employers are reshaping opportunity in the workplace*, 77-117.

Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719.

Banakou, S. (2015). *Job satisfaction and creativity at work among Greek employees: The role of time perspective and financial crisis*. Linnaeus University

Batiou, V. & Valkanos, E. (2013). Job satisfaction of public administrative personnel in Greece. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11), 239.

Belfanti, C. (2017). Emotional capacity in the public sector—an Australian review. *International Journal of Public Sector Management*, (30)-5, 429-446.

Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *Ilr Review*, 65(2), 244-262.

Bonin, H., Eichhorst, W., Florman, C., Hansen, M. O., Skiold, L., Stuhler, J., ... & Zimmermann, K. (2008). *Geographic mobility in the European Union: Optimising its economic and social benefits*. (IZA Research Report; Numéro 19). IZA – Institute of Labor Economics.

Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public management review*, 6(3), 303-309.

Bukodi, E., Paskov, M., & Nolan, B. (2020). Intergenerational class mobility in Europe: a new account. *Social Forces*, 98(3), 941-972.

Carson C.M. (2005) A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*, 43(3): 450-460.

Cherrington, D. (2006). Job satisfaction as an economic variable. *Economics letters, USA*, 30(6), 206-210.

Civil Service Management Code.

<https://www.gov.uk/government/publications/civil-servants-terms-and-conditions>

Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. *Journal of occupational and organizational psychology*, 69(1), 57-81.

Congdon, W., Katz, B. & Shakesprere, J., (2021). *Job Quality and Economic Mobility: Potential Mechanisms, an Empirical Approach, and Directions for Research*, Urban Institute. United States of America.

Coppin, L. & Vandenbrande T. (2007). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Voluntary and forced job mobility in Europe*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Daly, J. (2015). *Human resource management in the public sector: Policies and practices*. Routledge.

Dizgah, M. R., Chegini, M. G., & Bisokhan, R. (2012). Relationship between job satisfaction and employee job performance in Guilan public sector. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(2), 1735-1741.

Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358.

Fairbrother, K., & Warn, J. (2003). Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of managerial psychology*. 18(1):8-21

Fasang, A., Geerdes, S., Schömann, K., & Siarov, L. (2007). Job satisfaction and labour market mobility.

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2007/labour-market-quality-of-life/job-satisfaction-and-labour-market-mobility>

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412.

Gajduschek, G., & Linder, V. (2011). Report on the Survey on 'Mobility between the Public and Private Sectors with Special Regards to the Impact of the Financial Crisis. In *56th Meeting of the Directors-General of the Public Services of Member States of the European Union*.

González, P. E., Alaminos, J., & Villar-Rubio, E. (2016). Job satisfaction amongst public employees working within tax administrations: Analyzing the case of Spain. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 16(1), 17-32.

Green, F. (2010). Well-being, job satisfaction and labour mobility. *Labour Economics*, 17(6), 897-903.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.

Haque, M. S. (2006). Modernising government: The way forward—An analysis. *International Review of Administrative Sciences*, 72(3), 319-325.

Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*. Vol. 35 No. 2, pp. 134-156.

Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel psychology*, 54(1), 101-114.

Kristensen, N., & Westergård-Nielsen, N. (2004). *Does low job satisfaction lead to job mobility?* Available <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.511722>

Lee, O. F., Tan, J. A., & Javalgi, R. (2010). Goal orientation and organizational commitment: Individual difference predictors of job performance. *International Journal of Organizational Analysis*. 18(1):129-150

Lévy-Garboua, L., Montmarquette, C., & Simonnet, V. (2001). *Job satisfaction and quits: Theory and evidence from the German Socioeconomic Panel*. CIRANO.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology. *Chicago: RandMcNally*, 2(5), 360-580.

Locke E.A. & Latham, G.P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4): 240-246.

Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human resource management review*, 23(1), 18-36.

Matei, A. I., & Fataciune, M. (2016). Exploring the job satisfaction of public and private employees in Romania. In *Proceedings of the 10th International Conference on Business Administration (ICBA16)*, pp. 138-145.

McCormick, E. J., DeNisi, A. S., & Shaw, J. B. (1979). Use of the position analysis questionnaire for establishing the job component validity of tests. *Journal of Applied Psychology*, 64(1), 51.

Montana P. &Charnov B.H. (2008). *Management*. 4nd Ed. Barons Educational Series, New York. pp: 235-252.

Mortensen, D. T. (1988). Wages, separations, and job tenure: On-the-job specific training or matching? *Journal of Labor Economics*, 6(4), 445-471.

Ng, T. W., Sorensen, K. L., Eby, L. T., & Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 363-386.

Noblet, A. J., & Rodwell, J. J. (2009). Identifying the predictors of employee health and satisfaction in an NPM environment: Testing a comprehensive and non-linear demand-control-support model. *PublicManagementtReview*, 11(5), 663-683.

OECD. (2012). Developing Human Resource Management Strategies to SupportStrategicAgility inthe Public Sector, 33, 1–26.

OECD. (2015). *Achieving public sector agility at times of fiscal consolidation*. OECD Publishing.

Pandey, S. K., &Stazyk, E. C. (2008). Antecedents and correlates of public service motivation. *Motivation in public management: The call of public service*, 101-117.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *What job attitudes tell about motivation* (pp. 118-126). Boston, MA, USA: Harvard Business Review Reprint Service.

Saibou, H. (2006). Employee job satisfaction in public sector: a study based on the case of Niger. In *Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management*, pp. 777-80.

Shannon, E. A. (2017). Beyond public sector reform—the persistence of change. *Australian Journal of Public Administration*, 76(4), 470-479.

Shields, M. A., & Price, S. W. (2002). Racial harassment, job satisfaction and intentions to quit: evidence from the British nursing profession. *Economica*, 69(274), 295-326.

Shim, D. S. (2001). Recent human resources developments in OECD member countries. *Public Personnel Management*, 30(3), 323-348.

Shniper, L. (2005). Occupational mobility, January 2004. *Monthly Lab. Rev.*, 128, 30.

Simon, H. A. (1982). *Models of Bounded Rationality. Volume 1: Economic Analysis and Public Policy. Volume 2: Behavioural Economics and Business Organization: 1982 (reprinted 1983).* Cambridge, MA: MIT Press, 478, 505.

Stavrou, E. T., Charalambous, C., & Spiliotis, S. (2007). Human resource management and performance: A neural network analysis. *European journal of operational research, 181(1)*, 453-467.

Steijn, B. (2004). Human resource management and job satisfaction in the Dutch public sector. *Review of public personnel administration, 24(4)*, 291-303.

Swaen, G. M., Kant, I., van Amelsvoort, L. G., & Beurskens, A. J. (2002). Job mobility, its determinants, and its effects: longitudinal data from the Maastricht Cohort Study. *Journal of Occupational Health Psychology, 7(2)*, 121.

Traut, C. A., Larsen, R., & Feimer, S. H. (2000). Hanging on or fading out? Job satisfaction and the long-term worker. *Public Personnel Management, 29(3)*, 343-351.

Tsounis A., Sarafis P., Bamidis P. (2014). Motivation among Physicians in Greek Public Health Sector. *British Journal of Medicine and Medical Research, 4(5):1094-1105.*

Yang, X., & Wang, W. (2013). Exploring the determinants of job satisfaction of civil servants in Beijing, China. *Public Personnel Management, 42(4)*, 566-587.

Vaughn, K. I. (1978). John Locke and the labor theory of value. *Journal of Libertarian Studies, 2(4)*, 311-326.

Vincent, C. (2009). New law promotes job mobility of civil servants, Eurofound. Ireland. Retrieved from <https://policycommons.net/artifacts/1826896/new-law-promotes-job-mobility-of-civil-servants/2567111/>

Ward, M. E., & Sloane, P. J. (2000). Non-pecuniary advantages versus pecuniary disadvantages; Job satisfaction among male and female academics in Scottish universities. *Scottish Journal of Political Economy, 47(3)*, 273-303.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review, 12(2)*, 173-194.

Wright, B. E., & Kim, S. (2004). Participation's influence on job satisfaction: The importance of job characteristics. *Review of Public Personnel Administration, 24(1)*, 18-40.

Zimmerman, R. D., & Darnold, T. C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model. *Personnelreview, Volume 38* Issue 2.

Νομοθεσία

Νόμος 2009-972 της 3ης Αυγούστου 2009, σχετικά με την κινητικότητα και την επαγγελματική σταδιοδρομία στη δημόσια υπηρεσία <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000020954520/>

Νόμος 4109/2013. Κατάργηση και συγχώνευση νομικών προσώπων του Δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα - Σύσταση Γενικής Γραμματείας για το συντονισμό του κυβερνητικού έργου και άλλες διατάξεις. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-4109-2013.html>

Νόμος 4172/2013. Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του ν. 4046/2012, του ν. 4093/2012 και του ν. 4127/2013 και άλλες διατάξεις. <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/250460/nomos-4172-2013>

Νόμος 4440/2016. Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, <https://www.taxheaven.gr/law/4440/2016>

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στο πλαίσιο εκπόνησης μεταπτυχιακής έρευνας με θέμα "Η διερεύνηση της συσχέτισης του ενιαίου συστήματος κινητικότητας με την εργασιακή ικανοποίηση των υπάλληλων στο δημόσιο τομέα", του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ», του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνηθεί ο συσχετισμός μεταξύ της κινητικότητας του προσωπικού και της εργασιακής ικανοποίησης, εμπλουτίζοντας την υπάρχουσα γνώση για την πιο αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων του δημόσιου τομέα. Δεδομένου ότι οι μετακινήσεις και εναλλαγές των εργαζομένων έχουν άμεσες επιπτώσεις τόσο στην εργασιακή τους ικανοποίηση και δέσμευση όσο και στην απόδοσή τους, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα όπου οι παρεχόμενες υπηρεσίες αφορούν το κοινωνικό σύνολο, είναι σημαντικός ο προσεκτικός σχεδιασμός και εφαρμογή των σχετικών ρυθμίσεων.

Θα σας παρακαλούσαμε, να διαθέσετε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο απαντάται ανώνυμα. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας θα σας κοινοποιηθούν εφόσον το επιθυμείτε.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη και ειλικρινή συνεργασία σας.

Καλελή Κατερίνα, μεταπτυχιακή φοιτήτρια

Στοιχεία επικοινωνίας: τηλ, [e-mail](#)

A. ΕΝΙΑΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

1) Με ποιο κύκλο κινητικότητας μεταταχθήκατε στη νέα σας θέση;

1ος Κύκλος Κινητικότητας 2017

1ος Κύκλος Κινητικότητας 2018

2ος Κύκλος Κινητικότητας 2018

1ος Κύκλος Κινητικότητας 2019

Κύκλος Κινητικότητας 2020

1ος Κύκλος Κινητικότητας 2021

2ος Κύκλος Κινητικότητας 2021

2) Εντοπίσατε στο ψηφιακό οργανόγραμμα του φορέα υποδοχής την οργανική θέση που σας ενδιέφερε καθώς και το επαγγελματικό της περίγραμμα;

Ναι

Όχι

3) Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, ο φορέας προέλευσης χορήγησε εμπρόθεσμα τα απαιτούμενα δικαιολογητικά στον φορέα υποδοχής;

Ναι

Όχι

4) Ο φορέας υποδοχής πραγματοποίησε έγκαιρα τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την ολοκλήρωση της μετάταξής σας;

Ναι

Όχι

5) Η μετάταξή σας πραγματοποιήθηκε σε κλάδο:

Της ίδιας κατηγορίας

Ανώτερης κατηγορίας.

6) Μετά τη μετάταξη σας στο πλαίσιο του ΕΣΚ έχετε τοποθετηθεί στη θέση που επιλέξατε και παραμένετε σε αυτήν;

Ναι

Όχι

7) Αν υπήρξε μετακίνηση σε άλλη θέση από τον φορέα υποδοχής σημειώστε το χρονικό διάστημα κατά το οποίο συνέβη.

Δεν μετακινήθηκα

0 έως 6 μήνες

6 μήνες έως 1 χρόνο

1 χρόνο έως 2 χρόνια

2 χρόνια και άνω

8) ΔΙΑΔΙΑΚΣΙΑ ΜΕΤΑΤΑΞΗΣ/ΜΕΤΑΘΕΣΗΣ: Σε τι βαθμό συμφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις που αφορούν τη διαδικασία της μετάταξής σας μέσα στα πλαίσια του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (ΕΣΚ);

(1= Καθόλου, 2= Ελάχιστα, 3= Αρκετά, 4=Πολύ, 5= Πάρα Πολύ)

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
1)Το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας παρέχει αυξημένες δυνατότητες στους δημοσίους υπαλλήλους να αξιοποιήσουν τα τυπικά και ουσιαστικά τους προσόντα;	1	2	3	4	5
2)Το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας διέπεται από τις αρχές της ισότητας, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας;	1	2	3	4	5
3)Υπήρξε επικοινωνία μεταξύ των φορέων προέλευσης και υποδοχής για την ολοκλήρωση της μετάταξής σας;	1	2	3	4	5
4)Αντιμετωπίσατε τυχόν προβλήματα σε θέματα που αφορούν στοιχεία του υπηρεσιακού σας φακέλου (π.χ. άδειες), σε θέματα υπηρεσιακών μεταβολών (π.χ. βαθμός και πλεονάζων χρόνος) ή σε θέματα που αφορούν τη μισθοδοσία σας (πχ. μισθολογικά κλιμάκια);	1	2	3	4	5
5) Ο φορέας υποδοχής σας παρείχε επαρκή κατάρτιση με σκοπό να ανταποκριθείτε στα νέα σας καθήκοντα;	1	2	3	4	5

9) ΛΟΓΟΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΟ ΕΝΙΑΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ: Βαθμολογήστε κατά την άποψη σας τους παρακάτω λόγους, σύμφωνα με τους οποίους αιτηθήκατε μετάθεση μέσω του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας(ΕΣΚ)

(1= Καθόλου, 2= Ελάχιστα, 3= Αρκετά, 4=Πολύ, 5= Πάρα Πολύ)

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
1)Η χιλιομετρική απόσταση από την οργανική μου θέση	1	2	3	4	5
2)Οι χαμηλές προσδοκίες μετάθεσης στον τόπο συμφερόντων μου	1	2	3	4	5
3)Προβληματικές εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους	1	2	3	4	5
4) Μη ικανοποίηση από την εργασία μου	1	2	3	4	5
5) Ψυχική κόπωση από το αντικείμενο απασχόλησης	1	2	3	4	5
6) Απόκτηση εφοδίων, γνώσεων και εμπειριών	1	2	3	4	5
7) Οικογενειακοί λόγοι	1	2	3	4	5
8) Οικονομικοί λόγοι	1	2	3	4	5
9)Δυσκολία στην ανταπόκριση των εργασιακών μου καθηκόντων	1	2	3	4	5
10)Περιορισμένες δυνατότητες εξέλιξης / προαγωγής	1	2	3	4	5

10) ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ: Σε τι βαθμό συμφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις που αφορούν την εργασιακή κινητικότητα;

(1= Καθόλου, 2= Ελάχιστα, 3= Αρκετά, 4=Πολύ, 5= Πάρα Πολύ)

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤ Α	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
1)Οι εναλλαγές του προσωπικού αυξάνουν το εργασιακό στρες στους εργαζόμενους στο τμήμα μου	1	2	3	4	5
2)Η μετακίνηση σας διατάραξε την ομαδική εργασία σε αυτήν την υπηρεσία.	1	2	3	4	5
3) Οι συχνές εναλλαγές του προσωπικού οδηγούν σε χαμηλή ικανοποίηση όσων συναλλάσσονται με την υπηρεσία μου λόγω της χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών	1	2	3	4	5
4)Σκέφτομαι συχνά να αποχωρήσω εξαιτίας της φύσης των εργασιών αυτής της υπηρεσίας.	1	2	3	4	5

11. Στη νέα θέση που μεταταχθήκατε αναλάβατε μετά από κάποιο χρονικό διάστημα θέση ευθύνης;

Ναι

Όχι

12. Αν αναλάβατε θέση ευθύνης παρακαλώ σημειώστε χρονικά πότε σας ανατέθηκε;

0 έως 6 μήνες

6 μήνες έως 1 χρόνο

1 χρόνο έως 2 χρόνια

2 χρόνια και άνω

13. Αν απαντήσατε 'Ναι' στην προηγούμενη ερώτηση, παρακαλώ επιλέξτε τη θέση ευθύνης που αναλάβατε.

Προϊστάμενος Διεύθυνσης.

Προϊστάμενος Τμήματος

Προϊστάμενος Αυτοτελούς γραφείου

14. Στη νέα θέση ο προϊστάμενος σας σε σύγκριση με εσάς, ως προς τα ακαδημαϊκά προσόντα, είναι υπάλληλος:

Ανώτερης κατηγορίας

Ίδιας κατηγορίας

Κατώτερης κατηγορίας

15. Αν σας δοθεί η δυνατότητα θα συμμετείχατε εκ νέου στο ΕΣΚ;

Ναι

Όχι

B. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Σε τι βαθμό συμφωνείτε με τα παρακάτω χαρακτηριστικά που αφορούν τη νέα θέση εργασία σας σε σχέση με αυτήν που είχατε πριν τη συμμετοχή σας στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας(ΕΣΚ);

(1= Διαφωνώ Απόλυτα , 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ Απόλυτα)

1.ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝ Ο ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤ Α	ΔΙΑΦΩΝ Ω	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΟ/Ο ΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝ Ω ΑΠΟΛΥΤΑ
1)Η νέα θέση ανταποκρίνεται	1	2	3	4	5

ιστις προσδοκίες που είχα					
2)Καλό εργασιακό περιβάλλον και ομαδικότητα	1	2	3	4	5
3)Ικανοποιητι κός Μισθός	1	2	3	4	5
4)Ευελιξία στο ωράριο εργασίας	1	2	3	4	5

2.ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ	ΚΑΙ	ΔΙΑΦΩΝ Ω ΑΠΟΛΥ ΤΑ	ΔΙΑΦΩ ΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝ Ο/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝ Ω ΑΠΟΛΥΤ Α
1)Δυνατότητα ανάπτυξης δεξιοτήτων	νέων	1	2	3	4	5
2)Δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης / προαγωγής		1	2	3	4	5
3)Περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από το νέο αντικείμενο απασχόλησης		1	2	3	4	5

4) Κοινωνικό κύρος- αναγνώριση	1	2	3	4	5
5.Η νέα θέση αξιολογεί τα προσόντα και τις δεξιότητές μου	1	2	3	4	5

Γ. ΓΕΝΙΚΑ (ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ) ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1.Φύλο

- Άντρας
 Γυναίκα

2.Ηλικία

- 18 - 24 ετών
 25-34 ετών
 35-44 ετών
 45-54 ετών
 55-64 ετών
 Πάνω από 64

3. Οικογενειακή κατάσταση

- Άγαμος/η
 Έγγαμος/η
 Διαζευγμένος/η / Χήρος/α

4. Επίπεδο εκπαίδευσης

- Υποχρεωτική Εκπαίδευση (ΥΕ)
 Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (ΔΕ)
 Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (ΤΕΙ/ΑΕΙ)

5. Πέραν των βασικών σπουδών, έχετε κάνει άλλες σπουδές;(Εάν έχετε περισσότερες σπουδές, σημειώστε από τις παρακάτω αυτές που θεωρείτε ότι σας βοήθησαν περισσότερο στην τωρινή σας εργασία).

- Άλλο πτυχίο Α.Ε.Ι
 Μεταπτυχιακές σπουδές
 Διδακτορικό

6. Συνολικά έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας στο Δημόσιο

- <10
 11-20
 21-30
 >31

7. Θέση εργασίας

- Διοικητικός Υπάλληλος
- Προϊστάμενος /η
- Διευθυντής /τρια

8. Σχέση εργασίας

- Μόνιμος Υπάλληλος
- Υπάλληλος ΙΔΑΧ

9. Συνολικά έτη προϋπηρεσίας στον φορέα που έχετε μετακινηθεί

- Λιγότερα από 2 έτη
- Από 2 έως και 4 έτη
- Πάνω από 4 έτη