



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ - ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ:  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
- ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Η παρακίνηση των εργαζομένων  
της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού.  
Ανάλυση περίπτωσης του Δήμου Φλώρινας»**

**«Employee's motivation  
in Primary Local Government (municipality).  
Case study: Municipality of Florina»**

ΤΟΥ

**Ιωάννη Θεμ. Αναγνωστόπουλου**

**Επιβλέπον Καθηγητής:**

**Δρ. Θεμιστοκλής Λαζαρίδης, Αναπληρωτής Καθηγητής  
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας**

**Μέλη Τριμελούς Επιτροπής:**

**Δρ. Σωτηρία Τριαντάρη, Καθηγήτρια  
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας, Π.Δ.Μ.**

**Δρ. Ευδοξία Κωτσαλίδου, μέλος Ε.Δι.Π.-Π.Τ.Ν., Π.Δ.Μ.**

**Φλώρινα, Μάιος 2020**



Δηλώνω υπεύθυνα, ότι το περιεχόμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής. Είναι προϊόν προσωπικής εργασίας και έχει γίνει η κατάλληλη αναφορά στις εργασίες τρίτων, όπου κάτι τέτοιο ήταν απαραίτητο, σύμφωνα με τους κανόνες της ακαδημαϊκής δεοντολογίας.

Ο συγγραφέας,  
Ιωάννης Θ. Αναγνωστόπουλος,

Φλώρινας, 10 Μαΐου, 2020.

**Copyright © Ιωάννης Θεμ. Αναγνωστόπουλος, 2020.**

 <https://orcid.org/0000-0003-4116-8910>

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό, πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

**Αναφορά στην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται ως εξής:**

Αναγνωστόπουλος Ι. Θ. 2020. *Η παρακίνηση των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού. Ανάλυση περίπτωσης του Δήμου Φλώρινας* (Α δημοσίευτη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Φλώρινα.

**«Employee's motivation  
in Primary Local Government (municipality).  
Case study: Municipality of Florina»**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπον καθηγητή της διπλωματικής μου, Δρ. Θεμιστοκλή Λαζαρίδη, για τη συνεχή καθοδήγηση και υποστήριξη που μου προσέφερε καθ' όλη την διάρκεια της εκπόνησης της μελέτης αυτής.*

*Ένα μεγάλο ευχαριστώ ανήκει σε όλους τους συναδέλφους του Δήμου Φλώρινας, που συμμετείχαν στην έρευνα. Η ανταπόκριση τους έκανε αυτή την εργασία πραγματοποιήσιμη.*

*Για την υπομονή, κατανόηση και ανεκτίμητη συμπαράσταση θέλω να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένεια μου.*

## **Η παρακίνηση των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού. Ανάλυση περίπτωσης του Δήμου Φλώρινας.**

Ιωάννης Θεμ. Αναγνωστόπουλος

### **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Για την υλοποίηση των στόχων των σύγχρονων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθοριστικό παράγοντα αποτελεί ο βαθμός απόδοσης των υπαλλήλων τους. Εάν, οι δημοτικοί υπάλληλοι δεν παρακινηθούν κατάλληλα, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι δήμοι να μην μπορούν να ανταπεξέλθουν στο έργο τους. Οπότε, η παρακίνηση των δημοτικών υπαλλήλων είναι ένα σημαντικό θέμα με ιδιαίτερο ενδιαφέρον, ιδίως στο πλαίσιο που αφορά την κατανόηση των παραγόντων παρακίνησης. Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την εργασιακή παρακίνηση των μόνιμων υπαλλήλων του Δήμου Φλώρινας. Επιχειρεί να εντοπίσει και να ερμηνεύσει τους παράγοντες που έχουν μεγαλύτερη αξία, καθώς και να διερευνήσει το ρόλο των δημογραφικών παραγόντων και την σχέση τους με τους παράγοντες παρακίνησης. Για το σκοπό αυτό, προηγήθηκε θεωρητική επισκόπηση των εννοιών της παρακίνησης και ακολούθησε εμπειρική μελέτη στο Δήμο Φλώρινας. Στην έρευνα συμμετείχαν 79 μόνιμοι υπάλληλοι (68% του συνόλου) μέσω της συμπλήρωσης ανώνυμου δομημένου ερωτηματολογίου. Από την επεξεργασία των δεδομένων εντοπίστηκαν παράγοντες που διαχωρίζονται σε κατηγορίες, ανάλογα με την παρακινητική τους δύναμη. Με αυξημένη δύναμη στο να παρακινούν διακρίθηκαν έντεκα παράγοντες και με χαμηλή παρακινητική δύναμη τρεις. Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι συμμετέχοντες παρακινούνται τόσο από ενδογενή, όσο και από εξωγενή κίνητρα στα οποία αποδίδουν παρόμοια βαρύτητα. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα, πως όλα τα κίνητρα με χαμηλή παρακινητική δύναμη είναι εξωγενή. Στην παρούσα μελέτη καταγράφηκαν διαφορές στην παρακινητική ισχύ που ασκούν τα κίνητρα στις εξεταζόμενες δημογραφικές ομάδες. Δηλαδή, οι παράγοντες παρακίνησης των υπαλλήλων του Δήμου Φλώρινας σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά φύλο, ηλικία, εκπαίδευση και προϋπηρεσία.

**Λέξεις - Κλειδιά:** παρακίνηση, παρακίνηση του δημόσιου τομέα, παράγοντες παρακίνησης, Δημόσιος Τομέας, Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, δημοτικοί υπάλληλοι, Δήμος Φλώρινας.

**Employee's motivation in Primary Local Government (municipality).  
Case study: Municipality of Florina.**

Ioannis Th. Anagnostopoulos

**ABSTRACT**

In Greece, goal achievement for modern Primary Local Government is highly dependent on employee performance. If municipal employees are not properly motivated, the possibility of achieving organizational goals is low. Thus, the subject of employee motivation is of specific interest, especially in the terms of understanding how motivating parameters function. The current thesis explores public service motivation and was designed using the Municipality of Florina's employees as a study case. The thesis approached the topic, theoretically with a literature review, followed by an empirical study. The sample size of the study was consisted of 79 employees (68% of overall population), who participated in anonymity by completing a structured questionnaire. From analysis of the collected data, motivation factor impact levels were revealed. From the sum of factors studied, eleven were highly motivating and three were low motivators. The study concludes that the Municipality of Florina's employees consider extrinsic and intrinsic motivation factors as being of equal importance. Low motivating factors were extrinsic. The current study also revealed that depending on employee demographic characteristics, factors were found to differentiate in motivational impact. Thus, the impact level factors have on Municipality of Florina's employees is associated with demographic characteristics such as sex, age, level of education and work experience.

**Keywords:** motivation, public service motivation, motivation factors, public sector, local government, municipal employees, Municipality of Florina.

## Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ABSTRACT.....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ, ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ.....	13
1.1. Η Έννοια της Παρακίνησης .....	13
1.2. Ο Ορισμός της Παρακίνησης .....	14
1.2.1. Εργασιακή Παρακίνηση .....	15
1.3. Η Διαδικασία της Παρακίνησης.....	16
1.4. Η Διατήρηση της Παρακίνησης.....	17
1.5. Η Σημασία της Παρακίνησης για τους Οργανισμούς.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ .....	19
2.1. Ανταμοιβές .....	19
2.1.1. Εξωτερικές Ανταμοιβές.....	19
2.1.2. Εσωτερικές Ανταμοιβές .....	20
2.2. Ορισμός και Σημασία των Κινήτρων .....	20
2.2.1. Κατηγορίες των Κινήτρων .....	21
2.3. Συστήματα Κινήτρων.....	23
2.4. Παράγοντες που Ενθαρρύνουν την Παρακίνηση.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	27
3.1. Θεωρίες Περιεχομένου.....	27
3.1.1. Η Θεωρία της Ιεράρχησης των Ανθρώπινων Αναγκών (A. Maslow - 1943) .....	28
3.1.2. Η Θεωρία Υγιεινής – Παρακίνησης ή Δύο Παραγόντων (F. Herzberg - 1959).....	31
3.1.3. Η Θεωρία των Αναγκών Ύπαρξης - Κοινωνικών Σχέσεων και .....	32
Ανάπτυξης ή E.R.G. (C. Alderfer - 1969).....	32
3.1.4. Η Θεωρία των Επιτευγμάτων ή των Επίκτητων Αναγκών (D. McClelland - 1961) ...	34
3.2. Θεωρίες Διαδικασιών .....	35
3.2.1. Η Θεωρία της Προσδοκίας (V. Vroom - 1964) .....	35
3.2.2. Η Θεωρία της Δικαιοσύνης ή της Ισότητας (J.S. Adams - 1963) .....	37
3.2.3. Το Υπόδειγμα της Προσδοκίας (L. Porter και E. Lawler - 1968) .....	38
3.2.4. Η Θεωρία του Καθορισμού του Στόχου (E. Locke - 1968).....	39
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ. ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ.....	40



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΤΟΜΕΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ – ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	40
4.1. Η Έννοια του Δημοσίου Τομέα	40
4.1.1. Η Ιδιότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου	40
4.2. Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.)	41
4.2.1. Ιστορική εξέλιξη των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης	41
4.2.2. Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού	42
4.2.2.1. Δήμος Φλώρινας	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	44
5.1. Ο Ορισμός για την Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα	44
5.2. Η Θεωρία για την Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα	44
5.3. Η Αναγκαιότητα της Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα	46
5.4. Μελέτες για την Παρακίνηση στο Ελληνικό Δημόσιο Τομέα	47
5.4.1. Μελέτες για την Παρακίνηση στους Ελληνικούς Ο.Τ.Α.	47
ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΦΛΩΡΙΝΑΣ	49
6.1. Αντικείμενο Μελέτης της Έρευνας	49
6.2. Μεθοδολογία της Έρευνας	49
6.2.1. Το Δείγμα της Έρευνας	49
6.2.2. Ερευνητικό Εργαλείο	50
6.3. Διεξαγωγή της Έρευνας	51
6.4. Επεξεργασία Δεδομένων και Αποτελέσματα	52
6.4.1. Δημογραφικά Δεδομένα	52
6.4.2. Ανάλυση Παραγόντων Παρακίνησης	53
6.4.2.1. Ανάλυση Παραγόντων Παρακίνησης ανά Φύλο	54
6.4.2.2. Ανάλυση Παραγόντων Παρακίνησης ανά Ηλικία	54
6.4.2.3. Ανάλυση Παραγόντων Παρακίνησης ανά Επίπεδο Εκπαίδευσης	55
6.4.2.4. Ανάλυση Παραγόντων Παρακίνησης Σύμφωνα με τα Έτη Προϋπηρεσίας	56
6.5. Συμπεράσματα	56
6.5.1. Προτάσεις για βελτίωση της παρακίνησης στους Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού	60
6.6. Ερευνητικοί Περιορισμοί	60
6.7. Προτάσεις μελλοντικής έρευνας	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	63
I. Ξενόγλωσση	63
II. Ελληνόγλωσση	68

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	72
I. Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	73
II. Πίνακες.....	76
Πίνακας 1. Οι παράγοντες παρακίνησης της έρευνας .....	76
Πίνακας 2. Τα δημογραφικά δεδομένα της έρευνας.....	77
Πίνακας 3. Κατάταξη ανά παράγοντα παρακίνησης κατά μέσο όρο στο σύνολο του δείγματος.....	78
Πίνακας 4. Κατάταξη ανά παράγοντα παρακίνησης κατά μέσο όρο για κάθε φύλο του δείγματος.....	79
Πίνακας 5. Κατάταξη ανά παράγοντα παρακίνησης κατά μέσο όρο για κάθε ηλικιακή ομάδα του δείγματος.....	80
Πίνακας 6. Κατάταξη ανά παράγοντα παρακίνησης κατά μέσο όρο για κάθε επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος.....	81
Πίνακας 7. Κατάταξη ανά παράγοντα παρακίνησης κατά μέσο όρο για κάθε ομάδα προϋπηρεσίας του δείγματος .....	83
III. Συνομογραφίες.....	84

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην Ελλάδα ο δημόσιος τομέας θεωρείται δυσκίνητος, με κυρίαρχα χαρακτηριστικά την αναποτελεσματικότητα, τα υψηλά επίπεδα γραφειοκρατίας και την κακοδιοίκηση (Ρωσσίδης, Ασπρίδης, Κατσίμαρδος, & Μπούας, 2015). Η βελτίωση της λειτουργίας του, αποτελεί επί σειρά ετών κεντρικό διοικητικό ζήτημα, με την διοίκηση να δείχνει ως επίκεντρο του προβλήματος την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ οι υπάλληλοι, απλά δεν αποδίδουν όσο θα έπρεπε. Στην σύγχρονη διοίκηση, πολύτιμο εργαλείο για την βελτίωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων, είναι η εργασιακή παρακίνηση μέσω διαφόρων κινήτρων. Από την ερευνητική δραστηριότητα με αντικείμενο την παρακίνηση έχουν παραχθεί αρκετές θεωρίες, που προσπαθούν να την ερμηνεύσουν και να υποδείξουν τρόπους εφαρμογής στην διοίκηση των οργανισμών. Γενικά, παραδεκτό είναι πως η όλη ανθρώπινη συμπεριφορά επηρεάζεται από ορισμένα κίνητρα, τα όποια έλκουν την καταγωγή τους από τις ανθρώπινες ανάγκες, που ανά πάσα στιγμή δημιουργούνται. Ως μια συγκεκριμένη έννοια, η παρακίνηση του δημόσιου τομέα (public service motivation - PSM) αφορά στα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν, ώστε να παρακινηθούν οι υπάλληλοι και να καταβάλουν προσπάθεια σε μια δημόσια υπηρεσία. Οπότε, η βαθύτερη κατανόηση των παρακινητικών παραγόντων είναι σημαντική για την εφαρμογή διαδικασιών, με σκοπό τη βελτίωση της λειτουργίας του δημοσίου τομέα στην χώρα μας.

Για την υλοποίηση των στόχων των σύγχρονων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, επίσης καθοριστικό παράγοντα αποτελεί ο βαθμός απόδοσης των υπαλλήλων τους. Οι δήμοι της χώρας, στα πλαίσια του «Πρόγραμμα Καλλικράτης» (Νόμος 3852/2010) έχουν επιφορτιστεί με ενισχυμένες αρμοδιότητες της τοπικής κοινωνίας. Το γεγονός αυτό έχει ως συνέπεια, πολλές από τις δράσεις τους να έχουν άμεσα επαφή με τον πολίτη και να καθίστανται αναγκαίες. Εάν, οι δημοτικοί υπάλληλοι δεν παρακινηθούν κατάλληλα, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι δήμοι να μην μπορούν να ανταπεξέλθουν στο έργο τους. Η γνώση και εφαρμογή από την διοίκηση των παραγόντων που παρακινούν τους δημοτικούς υπαλλήλους, είναι λογικό πως θα συμβάλει στη διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος, θετικό προς την επίτευξη των στόχων του δήμου. Ως συμπέρασμα, προκύπτει πως για την εργασιακή συμπεριφορά και απόδοση των υπαλλήλων, καθοριστικός είναι ο τρόπος με τον οποίο παρακινούνται. Οι ορθές πρακτικές παρακίνησης είναι σχεδόν σίγουρο, ότι θα οδηγήσουν σε αύξηση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών στους δήμους.

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να εντοπίσει και να ερμηνεύσει τους παράγοντες που παρακινούν τους υπαλλήλους ενός δήμου. Η προσέγγιση στο θέμα είναι τόσο θεωρητική όσο και εμπειρική, στην εμπειρική μελέτη χρησιμοποιείται ως μελέτη περίπτωσης ο Δήμος Φλώρινας. Πιο συγκεκριμένα, η δομή της διπλωματικής εργασίας ακολουθεί την εξής σειρά:

- Πρώτο Μέρος, με τη θεωρητική προσέγγιση του φαινομένου της παρακίνησης. Αναλύεται η έννοια και η διαδικασία της παρακίνησης καθώς και οι ανταμοιβές και τα συστήματα κινήτρων. Επίσης, παρουσιάζονται οι κυριότερες θεωρίες της παρακίνησης.
- Δεύτερο Μέρος, σχετικά με το Δημόσιο Τομέα, τους Ο.Τ.Α. και τη παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων.
- Τρίτο Μέρος, με την παρουσίαση της ερευνητικής προσέγγισης της διπλωματικής εργασίας. Διατυπώνεται το αντικείμενο μελέτης και η μεθοδολογία της έρευνας. Στη συνέχεια, αναλύονται τα αποτελέσματα και παρατίθενται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα.
- Η διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται, με την παράθεση της βιβλιογραφίας, του ερωτηματολογίου της έρευνας και τους αναλυτικούς πίνακες των αποτελεσμάτων.

## ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ, ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ

#### 1.1. Η Έννοια της Παρακίνησης

Αποτελεί κοινή παραδοχή το γεγονός, ότι η παρακίνηση είναι μεταξύ των πλέον γνωστών διαδικασιών που αναπτύχθηκαν για τη μελέτη και κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, τόσο σε επίπεδο ατόμων όσο και σε επίπεδο ομάδων. Ως έννοια, είναι πολυσύνθετη και έχει αποτελέσει αντικείμενο συστηματικής μελέτης και έρευνας για επιστήμονες από διάφορους τομείς. Καθώς, προσπαθώντας να ενσωματώσουν διάφορα χαρακτηριστικά στην έννοια, συνέβαλαν στην ουσιαστική προσπάθεια για την ανάπτυξη μιας βασικής θεωρίας για την παρακίνηση, (Selden & Brewer, 2000). Στα Ελληνικά, δεν υπάρχει κοινή ορολογία και χρησιμοποιείται τόσο ο όρος «παρακίνηση», όσο και ο όρος «υποκίνηση» ως μετάφραση του αγγλικού όρου «motivation», ο οποίος προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει «κινώ». Στην Ελληνική γλώσσα, ως παρακίνηση ορίζεται η ενέργεια του ρήματος παρακινώ. Παρακινώ σημαίνει ενθαρρύνω, παροτρύνω κάποιον να κάνει κάτι. Επιπλέον ως υποκίνηση, ορίζεται η ενέργεια του ρήματος υποκινώ, αφού υποκινώ μεταξύ άλλων σημαίνει προκαλώ κάτι αρνητικό με κρυφό ή ύπουλο τρόπο, υποδαυλίζω (Ζαφείρη & συν., 2014). Επειδή, η λέξη «υποκίνηση» μπορεί να εμπεριέχει και μία αρνητική σημασία και να συσχετισθεί με την αρνητική πλευρά της καθοδήγησης ατόμων προς ιδιοτελείς και επικίνδυνους στόχους, δεν θα χρησιμοποιηθεί στην παρούσα εργασία. Για την απόδοση του όρου «motivation» θα χρησιμοποιηθεί μόνο η λέξη «παρακίνηση».

Η παρακίνηση των ατόμων, δεν αποτελεί αντικείμενο μελέτης μόνο της σύγχρονης εποχής. Οι απαρχές της μπορούν να αναζητηθούν στα αρχαία χρόνια, που οι Έλληνες φιλόσοφοι εστίασαν στην έννοια της «ηδονής» ως μία βασική κινητήρια δύναμη της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Οι πρώτες σύγχρονες θεωρίες που αναπτύχθηκαν σχετικά με την παρακίνηση, υποστηρίζουν πως τα άτομα συμπεριφέρονται και γενικά κατευθύνουν τις ενέργειές τους έτσι, ώστε να αυξήσουν την ευχαρίστηση και να μειώσουν τον πόνο τους (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004). Είναι φυσικό να ακολουθήσουν μελέτες με αντικείμενο την έννοια της παρακίνησης, μέχρι και σήμερα έχουν αναπτυχθεί αρκετά εμπειρικά μοντέλα, προκειμένου να αποσαφηνίσουν και να αναλύσουν το περιεχόμενο και τη διαδικασία αυτής. Μέσα από τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν, συχνά ο όρος παρακίνηση θεωρείται ταυτόσημος ή στενά συγγενικός των λέξεων θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος. Στην

πραγματική της διάσταση όμως, η παρακίνηση αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία, που ως αποτέλεσμα έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου (Μπουραντάς, 2002).

## 1.2. Ο Ορισμός της Παρακίνησης

Εάν επιχειρούσαμε να ορίσουμε την έννοια της παρακίνησης, η έρευνά μας θα βρισκόταν σε μεγάλη σύγχυση, καθώς είναι σχετικά δύσκολο να δοθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός για την υπό μελέτη έννοια. Ενδεικτικά, το 1964, ο Atkinson ορίζει την παρακίνηση ως μία «επιρροή» και συγκεκριμένα ως την σύγχρονη ή άμεση επιρροή στην κατεύθυνση, στο σθένος και στην επιμονή προς μία πράξη. Από μεταγενέστερους ερευνητές η παρακίνηση θα οριστεί ως «διαδικασία». Για παράδειγμα οι Maehr και Braskamp (1986) θα θεωρήσουν την παρακίνηση ως μία διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι διαθέτουν τους πόρους που κατέχουν, όπως χρόνο, ταλέντο και ενέργεια όπως αυτοί επιθυμούν, ενώ ο Kreitner (2012) ως μία εσωτερική διαδικασία η οποία προσδίδει στη συμπεριφορά ένα σκοπό. Κατά την Ξηροτύρη-Κουφίδου (2001) η παρακίνηση είναι «η συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ορισμένο τρόπο». Η πλειοψηφία των ορισμών που έχουν δοθεί έχουν κοινό, ότι συσχετίζουν την παρακίνηση με γεγονότα ή παράγοντες που ενεργοποιούν, κατευθύνουν και διατηρούν την ανθρώπινη συμπεριφορά στην διάρκεια του χρόνου (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004).

Επιπροσθέτως, η παρακίνηση περιγράφει τις ανάγκες, τις επιθυμίες ή τα κίνητρα μέσα στα άτομα. Είναι η διαδικασία που ωθεί τα άτομα να δράσουν με τέτοιο τρόπο που πιστεύουν ότι θα οδηγήσει στην εκπλήρωση των στόχων τους. Δηλαδή, το κίνητρο χρησιμοποιείται για να αλλάξει τις συμπεριφορές, είναι μια δύναμη που μπορεί να κάνει ένα άτομο να δουλέψει προς έναν συγκεκριμένο στόχο. Οι Robbins και Judge (2017) θεωρούν τη παρακίνηση ως το σύνολο των διεργασιών και διαδικασιών που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την κατάκτηση ενός συγκεκριμένου στόχου. Γενικά, η παρακίνηση αναφέρεται στη δύναμη που προκαλεί τους ανθρώπους να δράσουν και να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια έτσι, ώστε να εκπληρώσουν τις ατομικές τους ανάγκες ή να πετύχουν επιθυμητούς στόχους, που αποβλέπουν στην ικανοποίηση των ατομικών τους αναγκών (Σαρμανιώτης, 2000).

### 1.2.1. Εργασιακή Παρακίνηση

Η παρακίνηση των υπαλλήλων, αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της διοίκησης ενός οργανισμού, επειδή είναι στενά συνδεδεμένη με την συμπεριφορά και την απόδοση των υπαλλήλων τους. Ως έννοια η εργασιακή παρακίνηση αναφέρεται σε όλες τις ενέργειες από την πλευρά της διοίκησης, ώστε να δημιουργήσει την απαραίτητη διάθεση στους υπαλλήλους να εργαστούν δυναμικά ή να διατηρήσει τη διάθεση και προθυμία τους για εργασία σε υψηλά επίπεδα (Newstrom, 2015; Χυτήρης, 2017). Οι υπάλληλοι συμπεριφέρονται θετικά ή αρνητικά, επειδή ανταποκρίνονται σε διάφορες ανάγκες που τους παρακινούν και οι οποίες διαφέρουν σημαντικά, όχι μόνο από άτομο σε άτομο, αλλά διαχρονικά και στο ίδιο το άτομο (Χυτήρης, 2017). Δηλαδή, η παρακίνηση των υπαλλήλων είναι εκείνη η δύναμη, που ορίζεται από την προσπάθεια των ατόμων να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και τους ωθεί να ενεργήσουν με ενθουσιασμό και επιμονή έτσι ώστε να πετύχουν τους στόχους που θέτει ο οργανισμός. Επομένως, τα τρία στοιχεία που ορίζουν την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον είναι η προσπάθεια, οι οργανωσιακοί στόχοι και οι ατομικές ανάγκες (Robbins & Judge, 2017).

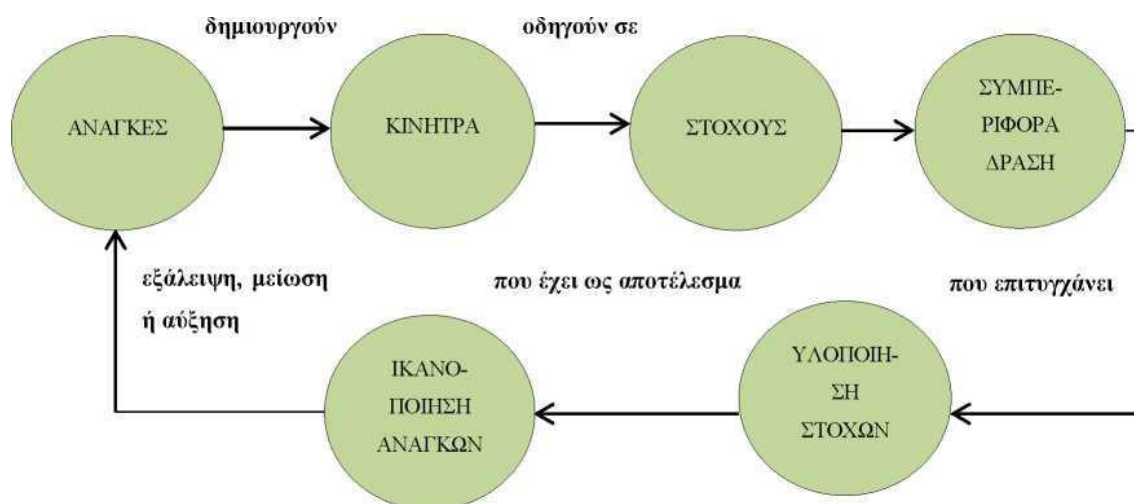
Οι καθοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή παρακίνηση, προέρχονται από τα ίδια τα άτομα και από το γενικό πλαίσιο του οργανισμού. Κάθε άτομο έχει διαφορετικούς στόχους, προσδοκίες, εμπειρίες και φυσικές ικανότητες για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου επιπέδου απόδοσης. Οι αξίες, τα κίνητρα, ατομικά στοιχεία, όπως η αυτοεκτίμηση και η αυτό-αποτελεσματικότητα, κατέχουν σημαντική θέση στην παρακίνηση του υπαλλήλου. Επιπρόσθετα, η παρακίνηση των υπαλλήλων επηρεάζεται από το γενικό πλαίσιο της οργάνωσης στην οποία εργάζονται. Οι δομές, οι πόροι, οι διαδικασίες, η οργανωσιακή κουλτούρα, η πολιτική διοίκησης, η παροχή υποστήριξης και προστασίας, η αυτονομία και η εξουσιοδότηση ευθύνης, η επικοινωνία και η ανατροφοδότηση, όλα τα παραπάνω επηρεάζουν τη διαδικασία της παρακίνησης, τις ικανότητες των υπαλλήλων και τις πιθανότητες ταύτισης με τους στόχους του οργανισμού (Franco, Bennett, & Kanfer, 2002).

Η παρακίνηση των υπαλλήλων αποτελεί βασική προϋπόθεση, ώστε οι υπάλληλοι να κάνουν με θέληση αυτό που τους ανατίθεται. Όσοι παρακινούνται, παρουσιάζουν ενισχυμένη προσπάθεια και αυτοπεποίθηση, νιώθουν περισσότερο αφοσιωμένοι στην εργασία τους και ως εκ τούτου μπορεί να επιτύχουν αύξηση της παραγωγικότητας. Επιπλέον, οι υπάλληλοι αυτοί είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και από το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται. Αντίθετα, οι μη

παρακινούμενοι τείνουν να αξιοποιούν τις δυνατότητές τους σε μικρότερο βαθμό, έχουν χαμηλή απόδοση και συνήθως δεν πετυχαίνουν τους στόχους τους. Παράλληλα, πολλές φορές οι υπάλληλοι αυτοί είναι μη συνεργάσιμοι και αντιστέκονται στις αλλαγές (Brooks, 2009).

### 1.3. Η Διαδικασία της Παρακίνησης

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι ένα πολύπλοκο φαινόμενο, κατά το οποίο είναι σημαντική η σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ των αναγκών, των κινήτρων, της συμπεριφοράς και των στόχων (Luthans, 2012). Η αλληλεπίδραση των σχέσεων μεταξύ τους εκφράζεται απλοποιημένα στο επόμενο σχήμα:



Σχήμα 1: Η διαδικασία της παρακίνησης (πηγή: Μπουραντάς, 2002).

Με βάση το παραπάνω σχήμα, συμπεραίνουμε ότι οι ανάγκες, τα κίνητρα και οι στόχοι, αποτελούν τα βασικά στοιχεία στη διαδικασία της παρακίνησης. Στην αρχή, το άτομο αποκτά ανάγκες, οι οποίες παράγουν τα κίνητρα και αυτά, με τη σειρά τους, οδηγούν στον προσδιορισμό των στόχων και στην αναζήτηση τρόπων επίτευξής τους.

Η συμπεριφορά και γενικότερα η δράση ενός ατόμου έχει ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του. Η ανάγκη, η οποία μπορεί να είναι συνειδητή ή υποσυνειδητή, παράγει το κίνητρο, το οποίο προσδιορίζει τις ενέργειες, τη συμπεριφορά και τους στόχους. Η πραγματοποίηση των στόχων επιφέρει την ικανοποίηση των αναγκών και κατά επέκταση εξάλειψη, μείωση ή αύξηση του κινήτρου. Από την στιγμή που μια συμπεριφορά θεωρείται επιτυχημένη, τότε το



άτομο λαμβάνει ανταμοιβή όπου ικανοποιείται η ανάγκη του, και επιβεβαιώνει στο άτομο ότι η συμπεριφορά του είναι η κατάλληλη και ότι για να πετύχει ανάλογα αποτελέσματα στο μέλλον πρέπει να συνεχίσει να δρα με αυτό τον τρόπο (Daft, 2014). Στην πραγματικότητα, οι ανάγκες των ατόμων προσδιορίζονται από ποικίλους παράγοντες, οι οποίοι τροποποιούνται και η ιεραρχική τους δομή μεταβάλλεται σημαντικά μέσα στο χρόνο και το περιβάλλον (Μπουραντάς, 2002).

#### 1.4. Η Διατήρηση της Παρακίνησης

Μια οργάνωση που θα καταφέρει με την παρακίνηση να πετύχει μια αρχικά επιθυμητή συμπεριφορά των υπαλλήλων της, στην συνέχεια θα πρέπει να εστιάσει τουλάχιστον στο να διατηρήσει τη συμπεριφορά αυτή. Ως γνωστό ο υπάλληλος ικανοποιείται από τα θετικά του αποτελέσματα, αλλά συγχρόνως αυξάνετε και το επίπεδο των φιλοδοξιών του και σκέπτεται ότι, εφόσον πέτυχε ένα στόχο, γιατί να μη επιδιώξει και έναν άλλο ανώτερο. Οι περισσότεροι άνθρωποι, όταν έχουν την ευκαιρία τείνουν να ικανοποιήσουν όλη την κλίμακα των αναγκών τους, η οποία είναι θεωρητικά απεριόριστη, γιατί σχεδόν ποτέ δεν ικανοποιείται πλήρως. Με άλλα λόγια, τα άτομα μετατοπίζουν όλο και ψηλότερα το επίπεδο των φιλοδοξιών τους και έτσι εξηγείται, γιατί ορισμένα άτομα παραμένουν παρακινούμενα κατά όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας (Ζαβλανός, 1999). Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων ασκεί θετική επίδραση, τόσο στο επίπεδο ικανοποίησης των ατόμων όσο και στο επίπεδο των φιλοδοξιών τους. Όσο όμως η ικανοποίηση αυξάνει, τόσο μειώνεται η παρακίνηση, ενώ όσο αυξάνουν οι φιλοδοξίες, τόσο αυξάνει και η παρακίνηση. Παρόλα αυτά, οι υπάλληλοι που ενδεχόμενος έχουν ικανοποιήσει τις φιλοδοξίες τους δεν παύουν να παρακινούνται και να αποδίδουν, γιατί για να παραμείνουν στο επίπεδο όπου έφτασαν, πρέπει να εξακολουθήσουν να συμπεριφέρονται το ίδιο αποδοτικά όπως και πριν όταν επεδίωκαν το στόχο (Ζαβλανός, 1999). Οπότε, η διαδικασία της παρακίνησης των υπαλλήλων θα πρέπει να είναι συνεχής, ιδίως στους υπαλλήλους της οργάνωσης που έχουν πετύχει τους στόχους τους, γιατί είναι πιθανό να παύσουν να παρακινούνται.

#### 1.5. Η Σημασία της Παρακίνησης για τους Οργανισμούς

Σύμφωνα με τον Linder (1998), η παρακίνηση κατέχει σημαντική θέση στην επιβίωση των οργανισμών, καθώς έχει διαπιστωθεί ότι οι παρακινημένοι υπάλληλοι είναι περισσότερο αποδοτικοί. Πρωτοπόρος για την ανάλυση της σημαντικότητας της

παρακίνησης για την εργασία υπήρξε ο Maier (1946), ο οποίος όρισε τη σχεσιακή ισότητα:

**Απόδοση στην Εργασία = Ικανότητες Εργαζομένου X Παρακίνηση Εργαζόμενου**

Αυτή η ισότητα, εξηγεί περιεκτικά το λόγο που η μελέτη της παρακίνησης αποτελεί βασικό αντικείμενο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, της βιομηχανικής και οργανωσιακής ψυχολογίας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Latham, 2012). Επίσης, εξηγεί γιατί η κατανόηση του περιεχομένου της παρακίνησης είναι απαραίτητη για την μελέτη και άλλων πεδίων της διοίκησης, όπως η ηγεσία, η λήψη αποφάσεων και η διοίκηση αλλαγών. Σημαντικό πλεονέκτημα της παρακίνησης είναι ότι βελτιώνει τις ιδιαίτερες ικανότητες των υπάλληλων, ενισχύει την πίστη και την αφοσίωσή τους και ωθεί στο να εκτελούν τα καθήκοντά τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Franco, Bennett, & Kanfer, 2002). Επίσης, οι παρακινημένοι υπάλληλοι είναι πιο αυτόνομοι, ελεύθεροι και αυτό-ελεγχόμενοι έναντι των λιγότερο ή μη παρακινημένων (Ryan & Deci, 2000, Thomas, 2009). Γενικά, η απόδοση είναι μη ικανοποιητική ή ακόμα και κακή αν οι υπάλληλοι δεν είναι ικανοποιημένοι και ευτυχημένοι. Επομένως, η δυσαρέσκεια στον εργασιακό χώρο οδηγεί σε χαμηλή παραγωγικότητα. Το ζήτημα που τίθεται στους σύγχρονους οργανισμούς, είναι να αξιολογήσουν και να επηρεάσουν τους παράγοντες που επιδρούν στην παρακίνηση των υπαλλήλων και κατά συνέπεια στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

### 2.1. Ανταμοιβές

Κατά καιρούς δεν είναι λίγες οι προσπάθειες που έχουν γίνει από τους ερευνητές, για να δοθεί ένας ορισμός για την έννοια της ανταμοιβής. Πιο συγκεκριμένα, ανταμοιβή θεωρείται μια ανάγκη που πρέπει να εκπληρωθεί, ενώ παράλληλα βασικό χαρακτηριστικό της είναι ότι παρακινεί και οδηγεί σε συγκεκριμένη συμπεριφορά με προσδοκία κάποια επιθυμητή ανταμοιβή. Ο τύπος της ανταμοιβής μπορεί να είναι είτε ενδογενής, είτε εξωγενής. Η εσωτερική ανταμοιβή παράγεται μέσα από το άτομο, όπως το να νιώθει καλά για μια επίτευξη, δηλαδή πρόκειται για την εσωτερική ικανοποίηση που βιώνει από μόνος του. Η εξωτερική ανταμοιβή συνήθως παρέχεται από τρίτα άτομα, όπως για παράδειγμα τον εργοδότη. Με βάση την κατηγορία των ανταμοιβών χαρακτηρίζεται και η παρακίνηση σε εσωτερική και εξωτερική (Thomas, 2009). Η επιθυμητή ανταμοιβή που θα λάβει το άτομο ως αποτέλεσμα της συμπεριφοράς του, επιβεβαιώνει ότι η αντίστοιχη συμπεριφορά θα οδηγήσει σε ανάλογα αποτελέσματα και στο μέλλον (Daft, 2014).

Από την άλλη πλευρά, στο χώρο της εργασίας, οι ανταμοιβές είναι οτιδήποτε προσφέρεται στα μέλη ενός οργανισμού σε αντάλλαγμα για την εργασία τους ή γενικότερα για τη συνεισφορά τους (Χατζηπαντελή, 1999). Οι ανταμοιβές που προσδοκούν οι υπάλληλοι όταν προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε ένα οργανισμό, αποτελούν κινητήριο δύναμη της αποδοτικής συμπεριφοράς τους και επηρεάζουν άμεσα την ικανοποίησή τους, καθορίζοντας ταυτόχρονα τις περαιτέρω προσπάθειές τους (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Είναι κοινώς αποδεκτό πως για να εξασφαλίσει ένας οργανισμός τη θέληση των υπαλλήλων να προσφέρουν με όλες τις ικανότητες τους στην επίτευξη του στόχου του, πρέπει να παρέχει σε αυτούς τα κατάλληλα κίνητρα αξιοποιώντας κάθε φορά τις κατάλληλες τεχνικές παρακίνησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

#### 2.1.1. Εξωτερικές Ανταμοιβές

Οι εξωτερικές ανταμοιβές παρέχονται από τη διοίκηση, για να εξασφαλίσουν ότι η εργασία γίνεται σωστά και ότι ακολουθούνται όλοι οι κατάλληλοι κανόνες (Thomas, 2009). Αυτές αφορούν στις οικονομικές ανταμοιβές, στο περιβάλλον εργασίας και στην εξασφάλιση της απασχόλησης. Αναλυτικότερα, οι οικονομικές ανταμοιβές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, σε άμεσες και έμμεσες. Στις άμεσες, όπου η ανταμοιβή είναι το χρήμα, συμπεριλαμβάνονται για παράδειγμα ο μισθός, η

συμμετοχή στα κέρδη και άλλα αντίστοιχα. Στις έμμεσες, ανήκουν άλλου είδους οικονομικές ανταμοιβές, όπως διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, η υγειονομική ασφάλιση, ο χρόνος σύμβασης εργασίας, ο χρόνος κανονικής άδειας, η δυνατότητα για εκπαίδευση και άλλα (Ζευγαρίδης & Σταματιάδης, 1997). Το περιβάλλον εργασίας είναι ο χώρος όπου εργάζεται κάθε άτομο. Ο χώρος αυτός, επηρεάζει άμεσα την ψυχολογική διάθεση και επιδρά καθοριστικά στην φυσική επίδοση του υπαλλήλου (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Υπάρχουν άτομα που προκειμένου να εξασφαλίσουν μια ευχάριστη εργασιακή ατμόσφαιρα, διατίθενται να εργαστούν με χαμηλότερες οικονομικές απολαβές. Η εξασφάλιση της απασχόλησης, θεωρείται εξίσου σημαντική για τους υπαλλήλους. Η δυναμική της ανταμοιβής αυτής εξαρτάται από την πεποίθηση του ατόμου ότι η απόδοσή του δημιουργεί εργασιακή ασφάλεια (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

### **2.1.2. Εσωτερικές Ανταμοιβές**

Οι εσωτερικές ανταμοιβές είναι αυτές που έχουν οι ίδιες αξία και προσδιορίζονται από το άτομο αυτό καθαυτό. Κατά την Κωσταρίδου-Ευκλείδη (2012) οι εσωτερικές ανταμοιβές, σχετίζονται με τις γνώσεις, τις αξίες τους στόχους και τις ιδέες που διαθέτει ένα άτομο. Οι εσωτερικές ανταμοιβές δραστηριοποιούν κάθε άνθρωπο μέσα από την απόλαυση, το ενδιαφέρον, την ικανοποίηση και την αίσθηση υπερηφάνειας όταν εκτελεί άριστα το έργο που έχει αναλάβει (Thomas, 2009). Γενικά, όσο περισσότερο το άτομο εξασφαλίζεται από οικονομική άποψη, τόσο μειώνεται η αξία των εξωτερικών ανταμοιβών και αρχίζει η επιδίωξη των εσωτερικών ανταμοιβών. Όπως είναι για παράδειγμα, η αποδοχή, η κοινωνική συναναστροφή, η αυτοεκτίμηση, η προσωπική επιτυχία και η εξέλιξη. Ουσιαστικά, ανάλογα με τον υπάλληλο και το χρόνο, κάθε ανταμοιβή αποκτά διαφορετική διάσταση και όσο πιο σωστά εκτιμήσει ο οργανισμός τη διάσταση της, τόσο πιο κατάλληλη πολιτική θα εφαρμόσει ανά περίπτωση (Ζευγαρίδης & Σταματιάδης, 1997; Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

## **2.2. Ορισμός και Σημασία των Κινήτρων**

Το κίνητρο είναι μια εσωτερική κατάσταση δραστηριοποίησης του κάθε ατόμου. Τα κίνητρα αφορούν τους δυναμικούς παράγοντες της συμπεριφοράς, οι οποίοι προσφέρουν ενέργεια απαραίτητη για να κινητοποιήσουν ή να ωθήσουν κάποιο άτομο στην έναρξη ή τον τερματισμό μιας συμπεριφοράς (Μπουραντάς,

2002; Κωσταρίδου – Ευκλείδη, 2012). Ουσιαστικά είναι η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών, ώστε ένα άτομο να επιθυμεί να πράξει κάτι από μόνος του, χωρίς να του το επιβάλλουν. Ειδικότερα, τα κίνητρα αποτελούν μια εσωτερική δύναμη, που κατευθύνει το άτομο στη δράση για την ικανοποίηση μιας συγκεκριμένης ανάγκης. Ως κίνητρο, στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, θεωρούνται όλα όσα παρακινούν τους υπαλλήλους και καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται στον εργασιακό χώρο, για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Τα κίνητρα θεωρούνται και ανταμοιβές, οι οποίες παρέχονται για να αναγνωριστεί μια εργασία που έγινε από τον υπάλληλο στο παρελθόν ή που θα γίνει στο μέλλον. Η σπουδαιότητα της παροχής κινήτρων σε ένα οργανισμό, είναι ότι οδηγεί σε επιπτώσεις στη συμπεριφορά των εργαζομένων και κατά συνέπεια στην απόδοση. Στην κατηγορία των κινήτρων υπάρχουν και τα αντικίνητρα ή αρνητικά κίνητρα, όπως είναι οι πειθαρχικές ποινές και η μείωση μισθού. Όταν τα κίνητρα είναι θετικά αποδίδουν περισσότερο από όταν είναι αρνητικά και λογικά αυξάνουν την απόδοση. Όταν όμως τα κίνητρα είναι αρνητικά, όπως για παράδειγμα η ποινή, η επίπληξη και ο φόβος τότε μπορεί να διαπιστωθεί και μείωση της απόδοσης. Για αυτό το λόγο, τα αρνητικά κίνητρα χρησιμοποιούνται μόνο σε περιπτώσεις συμμόρφωσης των υπαλλήλων με τους κανονισμούς του οργανισμού. Επομένως, η διοίκηση κατανοώντας τον μηχανισμό παρακίνησης των υπαλλήλων, αποκτά την δυνατότητα να εξωτερικεύσει με την παροχή κατάλληλων κινήτρων, τη μέγιστη απόδοσή τους, προς όφελος των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού (Χυτήρης, 2017).

### **2.2.1. Κατηγορίες των Κινήτρων**

Το κίνητρο αποτελεί ίσως το σημαντικότερο στοιχείο στη διαδικασία της παρακίνησης. Ουσιαστικά, μέσω των αναγκών, τα κίνητρα καθοδηγούν το άτομο για την επίτευξη ενός στόχου. Τα κίνητρα μπορούν γενικά να διακριθούν σε θετικά και αρνητικά, ανάλογα με τις προσωπικές προδιαθέσεις για πράγματα που έχουν αξία για το ίδιο το άτομο. Δηλαδή, όταν η αξία είναι θετική για το άτομο αυτό, θα οδηγηθεί σε πράξεις ώστε να την επιτύχει. Αντίθετα όταν η αξία είναι αρνητική, το άτομο θα κάνει ότι μπορεί για να την αποφύγει (Κωσταρίδου – Ευκλείδη, 2012).

Ένας σημαντικός διαχωρισμός των κινήτρων είναι αυτός σε εξωγενή ή ενδογενή. Τα εξωγενή κίνητρα περιλαμβάνουν το μισθό, τα διάφορα επιδόματα, τις προαγωγές, τη σταθερή εργασία, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τους

προϊσταμένους, τις συνθήκες στο χώρο της εργασίας, την ασφάλεια, την κοινωνική θέση και άλλα σχετικά, επίσης το κίνητρο να αποφύγει κάποιος την τιμωρία, την απόλυση ή τη μετάθεση (Luthans, 2012). Τα εξωγενή κίνητρα, θεωρούνται απαραίτητα για να προσελκύσουν άτομα σε έναν οργανισμό και για να τους κρατήσουν στην εργασία. Επίσης, συχνά χρησιμοποιούνται για να εμπνεύσουν τους ήδη υπάρχον υπαλλήλους (Luthans, 2012). Τα ενδογενή κίνητρα παράγονται εσωτερικά, καθορίζονται και συντηρούνται από τους ίδιους τους ανθρώπους (Calder & Staw, 1975). Είναι κίνητρα που οι υπάλληλοι συνδέουν με την ίδια τους την εργασία και περιλαμβάνουν ανάγκες όπως για δημιουργική εργασία και παραγωγή σημαντικού έργου, για εκτίμηση και αναγνώριση της δουλειάς, για επίτευξη στόχων, για συναισθήματα επιτυχίας, ανταγωνισμού και άλλα σχετικά. Διάφορες μελέτες υποστηρίζουν, ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες που συμβάλλουν δημιουργική απόδοση στην εργασία, κυρίως στο δημόσιο τομέα, είναι οι ενδογενείς (Buelens & Van den Broeck, 2007; Crewson, 1997; Perry & Wise, 1990; Perry, Mesch, & Paarlberg, 2006).

Ειδικότερα, τα κίνητρα κατατάσσονται και διακρίνονται σε πρωτογενή, σε γενικά, σε δευτερογενή, σε χρηματικά και μη χρηματικά κίνητρα, σε ηθικά και του περιβάλλοντος:

- Τα πρωτογενή κίνητρα βρίσκονται στο υποσυνείδητο του ανθρώπου και σχετίζονται με τις βασικές ανάγκες τις οποίες δεν ελέγχει, όπως είναι ο φόβος, η πείνα, η δίψα και άλλα (Luthans, 2012).
- Τα γενικά κίνητρα είναι έμφυτα. Συνδέονται με την φύση του ανθρώπου, χωρίς να αφορούν τις βιολογικές του ανάγκες. Τέτοια κίνητρα, είναι για παράδειγμα το κίνητρο της περιέργειας, της δραστηριότητας, της αγάπης και άλλα (Luthans, 2012).
- Τα δευτερογενή κίνητρα, τα αποκτάει ο άνθρωπος κατά τη διάρκεια της ζωής του και σχετίζονται με το περιβάλλον του. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα κίνητρα της κοινωνικής ένταξης, της επιτυχίας, του κύρους και της εξουσίας. Τα δευτερογενή κίνητρα είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τη μελέτη του τρόπου, με τον οποίο συμπεριφέρεται το άτομο στον εργασιακό του χώρο. Η διάκριση ως δευτερογενή κίνητρα δεν υπονοεί, ότι έρχονται πάντα μετά από τα πρωτογενή (Luthans, 2012).
- Τα χρηματικά και μη χρηματικά κίνητρα είναι μια γενικότερη διάκριση κινήτρων, που ο οργανισμός αναγνωρίζει τη συμβολή του υπαλλήλου και τον

επιβραβεύει ανάλογα. Στα χρηματικά κίνητρα, ανήκει για παράδειγμα η σύνδεση της απόδοσης του υπαλλήλου με τις ανταμοιβές του ή και τα κέρδη του οργανισμού (Μπουραντάς, 2002). Στα μη χρηματικά κίνητρα, θα μπορούσε να καταταχθεί ο σεβασμός που να επιδεικνύεται από τη διοίκηση και τους συναδέλφους, ως προς έναν συγκεκριμένο υπάλληλο (Latham & Ernst, 2006).

- Με τα ηθικά κίνητρα, ο κάθε υπάλληλος αξιολογεί την εργασία του με αντικειμενικό τρόπο, αποφασίζει για διάφορα θέματα, έτσι δημιουργείται ένα υγιές εργασιακό κλίμα.
- Τα κίνητρα του περιβάλλοντος αφορούν την ύπαρξη των κατάλληλων συνθηκών εργασίας, όπως για παράδειγμα ο κατάλληλος φωτισμός και θέρμανση, δηλαδή συνθήκες του περιβάλλοντος που δεν αποσπούν την προσοχή των υπαλλήλων και δεν επηρεάζουν τη συγκέντρωση και την απόδοσή τους (Χολέβας, 1995).

### 2.3. Συστήματα Κινήτρων

Ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων παρέχει μια θετική εικόνα προς τον υπάλληλο. Τα παραδοσιακά συστήματα κινήτρων βασίζονταν αποκλειστικά στην ικανοποίηση των υλικών αναγκών, όπως την κλιμάκωση της χρηματικής αμοιβής, παραβλέποντας τις ψυχικές και πνευματικές ανάγκες του υπαλλήλου. Ένα εξελιγμένο σύστημα κινήτρων, είναι ένα συντονισμένο σύνολο από θετικά στοιχεία, που προσελκύει τον υπάλληλο για παραγωγική εργασία. Βασίζεται σε κοινωνικές αρχές, σε αρχές που διέπουν την πρακτική των οργανισμών και σε ηθικές αρχές σε ό,τι αφορά τις θεμιτές επιδιώξεις του ατόμου (Ζευγαρίδης & Σταματιάδης, 1997). Τα βασικά πλεονεκτήματα ενός συστήματος κινήτρων είναι ότι:

- Καθορίζει μια άμεση και σαφή σχέση μεταξύ απόδοσης και πληρωμής.
- Δημιουργεί μια κουλτούρα υπαλλήλων προσανατολισμένη προς τη δράση και τα αποτελέσματα.
- Ενθαρρύνει την επιχειρηματική νοοτροπία και συμπεριφορά.
- Προσελκύει άτομα ικανά και με διάθεση να επιτύχουν και να διακριθούν.
- Βοηθάει στην παραμονή άξιων και ικανών υπαλλήλων, που αισθάνονται ότι ανταμείβονται για όσα πραγματικά επιτυγχάνουν.
- Βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα του όλου συστήματος ανταμοιβής.

Τα συστήματα κινήτρων δεν οδηγούν πάντοτε στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Αυτό μπορεί να συμβεί, αν τα κίνητρα δεν ικανοποιούν τις ανάγκες των υπαλλήλων και αν η διοίκηση δεν έχει δώσει την απαραίτητη προσοχή στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των συστημάτων. Για να επιτύχει ένα σύστημα κινήτρων, ισχύουν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

- Να είναι απλό. Οι κανόνες θα πρέπει να είναι σαφείς, λιτοί και κατανοητοί.
- Το ύψος των κινήτρων να μη λειτουργεί ως υποκατάστατο ή συμπληρωματικό μιας χαμηλής βασικής αμοιβής.
- Οι επιδιωκόμενοι στόχοι να είναι σαφείς και επιτεύξιμοι. Κάθε υπάλληλος βάσιμα να προσδοκεί, ότι μπορεί να ωφεληθεί από την εφαρμογή του συστήματος.
- Το ύψος της πληρωμής να είναι σχετικά υψηλό, ώστε να μην θεωρείται από τους υπαλλήλους ότι δεν ανταμείβει την προσπάθεια και τα επιτεύγματά τους.
- Τα κίνητρα να χορηγούνται σε τακτή βάση.
- Τα προσδοκώμενα οφέλη και το αναμενόμενο κόστος από την εφαρμογή του συστήματος, πρέπει να είναι μετρήσιμα, τόσο για τον οργανισμό όσο και για τον κάθε υπάλληλο.
- Να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι ανάγκες των υπαλλήλων, ανάλογα με την ηλικία, τη βαθμίδα, τα χρόνια προϋπηρεσίας και το φύλο (Χυτήρης, 2018).

#### 2.4. Παράγοντες που Ενθαρρύνουν την Παρακίνηση

Είναι γνωστό ότι σε οποιονδήποτε τομέα εργασίας, οι υπάλληλοι μπορούν να παρακινηθούν τόσο από ενδογενείς, όσο και από εξωγενείς παράγοντες. Οποίοι θα εκπληρώσουν τις αντιλήψεις τους σχετικά με την επιτυχία, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση (Locke & Latham, 2004; Manolopoulos, 2008a). Οι ενδογενείς παράγοντες παρακίνησης είναι προφανείς, όταν η συμπεριφορά των ατόμων προσανατολίζεται προς την ικανοποίηση των έμφυτων ψυχολογικών αναγκών τους, παρά προς των υλικών ανταμοιβών. Τα άτομα ασχολούνται ακόμη με δραστηριότητες, χωρίς εξωτερικές υλικές ανταμοιβές ή περιορισμούς, αλλά για την ευχαρίστηση που ενυπάρχει σε αυτές (Ryan & Deci, 2000). Αντίθετα, οι εξωγενείς παράγοντες εμφανίζονται, όταν οι υπάλληλοι είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους έμμεσα και κυρίως μέσω της χρηματικής αποζημίωσης (Osterloh,



Frost, & Frey, 2002). Οι σημαντικότεροι παράγοντες που ενθαρρύνουν την παρακίνηση είναι ανά κατηγορία:

- Μισθολογικοί παράγοντες.

Σημαντική επιρροή προς τα άτομα είναι οι αποδοχές τους, για την παροχή των υπηρεσιών τους. Οι αποδοχές εκτός από τον βασικό μισθό, μπορούν επίσης να περιλάβουν υπερωρίες και διάφορα τύπου επιδόματα. Επίδομα είναι κάθε επιπλέον πληρωμή που δίνεται στους υπαλλήλους, εκτός από το μισθό τους.

- Μη μισθολογικοί παράγοντες.

Οι άνθρωποι δεν επιλέγουν πάντα την υψηλότερα αμειβόμενη εργασία που τους προσφέρεται. Λαμβάνουν υπόψη και μια σειρά άλλων παραγόντων στους οποίους συμπεριλαμβάνονται η ικανοποίηση που προσφέρει η εργασία, ο τύπος της εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, οι άδειες, η ασφάλεια της απασχόλησης, η υγειονομική ασφάλιση, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, οι προοπτικές σταδιοδρομίας, το μέγεθος της εταιρίας και η θέση. Οι υπάλληλοι επιζητούν να ικανοποιήσουν και τις κοινωνικές τους ανάγκες. Επιθυμούν την επαφή με άλλους ανθρώπους, την ανταλλαγή σκέψεων και απόψεων, να δίνουν και να δέχονται βοήθεια. Νιώθουν την ανάγκη της συμμετοχής και θέλουν να αισθάνονται μέλη μιας ομάδας. Για κάποια άτομα είναι σημαντικό να τους εκτιμούν οι συνεργάτες τους και να αναγνωρίζουν την αξία τους, ενώ για κάποιους άλλους είναι εξίσου σημαντικά η δύναμη και το κύρος που αποκτούν. Οι συνθήκες εργασίας αποτελούν καθοριστικό παράγοντα παρακίνησης. Το αρνητικό εργασιακό περιβάλλον έχει άμεσο αντίκτυπο στην ψυχολογία των υπαλλήλων, με αποτέλεσμα τη μειωμένη απόδοσή τους. Οι άνθρωποι επιθυμούν να εργαστούν σε ευχάριστα περιβάλλοντα, με φιλικούς συναδέλφους και συχνά διαλείμματα. Μερικοί οργανισμοί προσφέρουν στους υπαλλήλους την ευκαιρία να εργαστούν με ευέλικτο ή και μειωμένο ωράριο. Η εγγύηση της θέσης εργασίας και η απουσία του φόβου της απόλυσης, μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό κίνητρο για τους υπαλλήλους. Επίσης, οι άνθρωποι συνήθως παρακινούνται με το ενδεχόμενο προαγωγής και σταδιοδρομίας τους στον οργανισμό σε μια ενδιαφέρουσα θέση.

Η εκτέλεση μιας σημαντικής και ενδιαφέρουσας εργασίας και το αίσθημα της προσφοράς στην κοινωνία, σε συνδυασμό με δίκαιες αποδοχές, ίσως είναι οι πιο ουσιαστικοί παράγοντες που ενθαρρύνουν την παρακίνηση. Ακόμα, αν μια εργασία οδηγεί τα άτομα στο να αισθάνονται περισσότερο ικανά, αυτά αν δεν πιστεύουν στην αξία της εργασίας, μπορεί να αντιμετωπίσουν δυσκολία στο να την απολαύσουν

πραγματικά. Είναι πλέον αποδεκτό ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι αναζητούν το σκοπό και τη σημασία στην εργασία τους (Luthans, 2012). Δηλαδή, αν ένας οργανισμός θέλεις να υποκινήσει τα άτομα να κάνουν σωστά μια δουλειά, τότε πρέπει να τους δώσει μια καλή δουλειά να κάνουν (Kohn, 1993).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Η επιστημονική προσέγγιση της παρακίνησης, εξελίχθηκε κατά τον προηγούμενο αιώνα με την διενέργεια μελετών και την διατύπωση θεωριών. Αρχικά ήταν αποδεκτό, πως το βασικό κριτήριο διαμόρφωσης της εργασιακής συμπεριφοράς ήταν η παροχή διάφορων οικονομικών κινήτρων, όπως ο μισθός (Taylor, 1911). Με την πάροδο των χρόνων, η παροχή οικονομικών κινήτρων ως το βασικό κριτήριο αμφισβητήθηκε, οπότε έγινε προσπάθεια εντοπισμού και άλλων παραγόντων παρακίνησης. Προς αυτήν την κατεύθυνση κινήθηκαν έρευνες που ανέδειξαν, ότι η παροχή κοινωνικών κινήτρων, όπως είναι για παράδειγμα οι ευχάριστες συνθήκες εργασίας, συναποτελούν παράγοντες καθορισμού της εργασιακής συμπεριφοράς. Η επιστημονική προσέγγιση της παρακίνησης συνεχίζει να ενδιαφέρει τους επιστήμονες έως τις ημέρες μας. Καθώς έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες, οι οποίες έχουν συνεισφέρει σημαντικά στην κατανόηση της παρακίνησης των υπαλλήλων. Κάποιες από τις θεωρίες εστιάζουν στα ατομικά χαρακτηριστικά, όπως είναι οι ανθρώπινες ανάγκες, οι αξίες και οι στάσεις (Pinder, 2008). Ενώ άλλες, δίνουν έμφαση σε παράγοντες σχετικά με τα χαρακτηριστικά και το περιβάλλον της εργασίας (Wright, 2001). Οι μελετητές, έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζομένους και με ποιους τρόπους οι οργανισμοί και τα διοικητικά στελέχη μπορούν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους για υψηλότερη απόδοση. Οι διατυπωμένες θεωρίες διακρίνονται σε δύο ξεχωριστές κατηγορίες: τις θεωρίες που αφορούν τη φύση της παρακίνησης, αποκαλούνται θεωρίες περιεχομένου και τις θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία της παρακίνησης (Μπουραντάς, 2002; Χυτήρης, 2017).

### 3.1. Θεωρίες Περιεχομένου

Οι θεωρίες περιεχομένου ερευνούν τι πραγματικά παρακινεί τα άτομα. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται θεωρίες, όπως των A. Maslow, F. Herzberg, C. Alderfer, D. McClelland, οι οποίες εξετάζουν ποιες ανάγκες έχουν οι άνθρωποι, πως αυτές ιεραρχούνται και με ποιο τρόπο προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Οι παραπάνω θεωρίες αποτελούν βασικό εργαλείο στην κατανόηση του περιεχομένου της παρακίνησης. Ειδικότερα, μελετούν τι παρακινεί ουσιαστικά τα άτομα, δηλαδή μελετούν τα κίνητρα που καθορίζουν μια θετική ή αρνητική συμπεριφορά σε διάφορες καταστάσεις και συνθήκες. Το αδύναμο στοιχείο των θεωριών περιεχομένου, είναι ότι δεν αναλύουν επαρκώς τους παράγοντες που παρακινούν τα άτομα στο εργασιακό

τους περιβάλλον. Κατά συνέπεια δεν μπορούν να εφαρμοστούν αυτούσιες στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

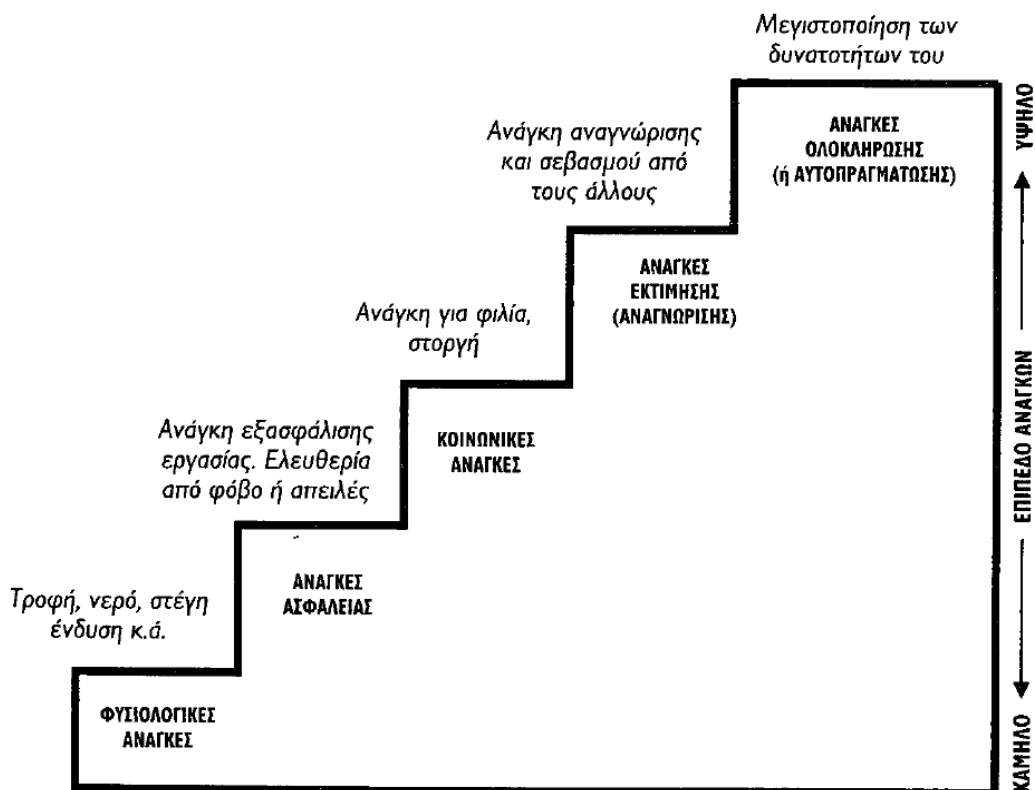
### 3.1.1. Η Θεωρία της Ιεράρχησης των Ανθρώπινων Αναγκών (A. Maslow - 1943)

Η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών, διατυπώθηκε από τον ψυχολόγο Abraham Maslow (1943) και αποτελεί μια από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες εξέτασης της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Βασική παραδοχή πάνω στην οποία στηρίχθηκε η θεωρία, είναι ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά ορίζεται με βάση τις ανάγκες που τα άτομα καλούνται να ικανοποιήσουν. Σύμφωνα με αυτή, οι άνθρωποι εργάζονται ή αναπτύσσουν οποιαδήποτε δραστηριότητα, έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Ο Maslow κατάταξε τις ανάγκες ιεραρχικά σε μία κλίμακα προτεραιότητας, ανάλογα με την σπουδαιότητα που αποδίδουν υποσυνείδητα οι άνθρωποι σε κάθε μία από αυτές. Η ιεραρχική αναπαράσταση των αναγκών αυτών παρουσιάζεται σε μια πυραμίδα, γνωστή ως «Πυραμίδα των Ανθρώπινων Αναγκών». Όπου στη βάση της βρίσκονται οι σημαντικότερες ανθρώπινες ανάγκες, όπως είναι οι βιολογικές και στην κορυφή της οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (Burton, 2012; Μπουραντάς, 2002; Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007). Τα πέντε επίπεδα αναγκών στην πυραμίδα του Maslow είναι:

- Φυσιολογικές - Βιολογικές. Περιλαμβάνουν τις ανάγκες που συνδέονται με την επιβίωση του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού. Για παράδειγμα, οξυγόνο, νερό, τροφή, υγεία, ένδυση και αποτελούν την βάση της πυραμίδας. Είναι οι πρώτες ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει ο άνθρωπος, καθώς είναι απαραίτητες για την επιβίωσή του. Αν οι βασικές ανάγκες επιβίωσης ενός ατόμου δεν έχουν εξασφαλισθεί έστω σε ένα ελάχιστο επίπεδο, τότε δύσκολα προχωρά προς την εκπλήρωση των αναγκών των άλλων επιπέδων της πυραμίδας.
- Ασφάλειας – Σιγουριάς. Αναφέρονται στις ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη ενός σταθερού και ασφαλούς περιβάλλοντος του ανθρώπου. Τέτοιες είναι η εργασιακή απασχόληση, η παροχή υγειονομικής περίθαλψης, η αίσθηση προστασίας, η ύπαρξη ελευθερίας και άλλες σχετικές. Ο άνθρωπος έχει ανάγκη να αισθάνεται ασφαλής μέσα στο περιβάλλον το οποίο ζει και ενδιαφέρεται για τους παράγοντες που το μεταβάλλουν.
- Κοινωνικές. Στο επίπεδο αυτό ο άνθρωπος παρακινείται να καλύψει τις κοινωνικές του ανάγκες, που συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως

μέλους κοινωνικής ομάδας, όπως κοινωνικές σχέσεις, φιλία, στοργή, αγάπη, αποδοχή και συνεργασία.

- Εκτίμησης - Αναγνώρισης. Συχνά αποκαλούνται εγωιστικές και αναφέρονται στις ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου, ως οντότητα σημαντική και αποδεκτή από το κοινωνικό του περιβάλλον. Αυτές περιλαμβάνουν ανάγκες, όπως είναι ο σεβασμός, η εκτίμηση από τρίτους, η αναγνώριση, η δύναμη, το κύρος, η φήμη ακόμη και προσωπικά αισθήματα εκπλήρωσης και αυτοεκτίμησης.
- Ολοκλήρωσης – Αυτοπραγμάτωσης. Αναφέρονται στις ανάγκες που συνδέονται με την επιδίωξη του ανθρώπου, ώστε να μεγιστοποιήσει τις δυνατότητές του προκειμένου να ικανοποιηθούν οι φιλοδοξίες του. Αυτές περιλαμβάνουν ανάγκες ψυχολογικής φύσεως, όπως είναι οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, η αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, η ανάληψη ευθυνών και η ανάπτυξη ηθικής. Πρόκειται για την ανώτερη κατηγορία αναγκών, δηλαδή την κορυφή της πυραμίδας (Μπουραντάς, 2002; Χυτήρης, 2017).



Σχήμα 2: Ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών κατά τον Maslow  
(πηγή: Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

Ο Maslow υποστήριξε ότι οι ανάγκες σχηματίζουν μία ιεραρχία αυξανόμενης σημασίας από τα κάτω προς τα πάνω. Οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν πρώτα τις φυσιολογικές τους ανάγκες και στη συνέχεια τις υπόλοιπες με τη σειρά που εμφανίζονται. Ένα επίπεδο αναγκών, λειτουργεί ως κίνητρο όταν έχει ικανοποιηθεί το προηγούμενο επίπεδο αναγκών. Δηλαδή, κάθε ανάγκη στο κατώτερο επίπεδο λειτουργεί ως προτεραιότητα, σε σχέση με αυτές που βρίσκονται στο ανώτερο επίπεδο ιεραρχίας. Έτσι, η δύναμη της κάθε ανάγκης καθορίζεται όχι μόνο από τη θέση της στην ιεραρχία, αλλά και από το βαθμό στον οποίο αυτή έχει ικανοποιηθεί. Ο Maslow υποστήριξε ότι ο βαθμός παρακινητικότητας των διαφόρων επιπέδων αναγκών, μεταβάλλεται μέσα στο χρόνο και ακολουθεί την ψυχολογική εξέλιξη του ανθρώπου. Θεωρεί, ότι ένα άτομο μπορεί να ανεβαίνει ή να κατεβαίνει τα διάφορα επίπεδα αναγκών και αν σε ένα μεταγενέστερο σημείο του χρόνου απειληθεί ένα χαμηλότερο επίπεδο αναγκών, τότε αυτό θα ξαναγίνει κυρίαρχο και θα αποκτήσει σημαντική θέση στο συνολικό σύστημα κινήτρων του ατόμου (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007). Ο Maslow πιστεύει πως ποτέ δεν καλύπτεται η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση. Οι άνθρωποι προσπαθούν συνεχώς να γίνονται καλύτεροι και να χρησιμοποιούν τα ταλέντα τους με διαφορετικούς τρόπους, ώστε να οδηγηθούν τελικά στο επίπεδο της αυτοπραγμάτωσης (Burton, 2012). Υποστήριξε πως όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται, τότε μπορεί να αποτελέσει και πάλι κίνητρο συμπεριφοράς (Maslow, 1998). Επομένως, καμιά ανάγκη δε σταματά να υπάρχει, απλά χάνει την παρακινητική της δύναμη για όσο διάστημα ικανοποιείται (Χυτήρης, 2017; Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2013).

Η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών υπέστη πολλές κριτικές, παρότι ο Maslow δεν την ανέπτυξε για να εφαρμοστεί στον εργασιακό χώρο. Ως θεωρία εξακολουθεί να κατέχει πολύ σημαντική θέση, ιδίως γιατί σχετίζεται με την αποτίμηση των ανθρωπίνων αναγκών. Έχει βοηθήσει κατά ένα μεγάλο βαθμό να ερμηνευτεί η ανθρωπίνη συμπεριφορά, έχει επηρεάσει κατά πολύ τα διοικητικά στελέχη στην εφαρμογή συστημάτων παρακίνησης (Μάρκοβιτς & Μοναστηρίδου, 2011; Nohria, Groysberg, & Lee, 2008) και θεωρείται ως η βασική θεωρία κινήτρων πάνω στην οποία στηρίχτηκαν μεταγενέστεροι μελετητές (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959; Alderfer, 1969).

### 3.1.2. Η Θεωρία Υγιεινής – Παρακίνησης ή Δύο Παραγόντων (F. Herzberg - 1959)

Ο Frederick Herzberg ανέπτυξε το 1959 τη θεωρία υγιεινής – παρακίνησης (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959), η οποία είναι μία επέκταση της θεωρίας του Maslow (1943). Κατά τη θεωρία του Herzberg, οι άνθρωποι έχουν δύο διαφορετικές κατηγορίες αναγκών που ουσιαστικά είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Θεωρεί ότι αυτό που φέρνει την ικανοποίηση από την εργασία στους υπαλλήλους, είναι το αντίθετο από αυτό που προκαλεί τη δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες που ικανοποιούν και οι παράγοντες που δυσαρεστούν, μπορούν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους, αλλά λειτουργούν για διαφορετικούς λόγους (Μπουραντάς, 2002). Η θεωρία του Herzberg είναι γνωστή και ως «Δύο Παραγόντων», επειδή κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι παράγοντες που παρακινούν τους υπάλληλους μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία, ανήκουν οι παράγοντες υγιεινής οι οποίοι δεν παρακινούν τους υπαλλήλους, αλλά σχετίζονται έντονα με το περιβάλλον της εργασίας. Στη δεύτερη κατηγορία, ανήκουν οι παράγοντες παρακίνησης, οι οποίοι έχουν άμεση σχέση με το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας και παρακινούν τους υπαλλήλους να βελτιώσουν την απόδοσή τους (Latham, 2012).

Οι παράγοντες υγιεινής είναι οι παράγοντες που οι υπάλληλοι αναμένουν να βρίσκονται σε καλή κατάσταση στην εργασία τους και είναι ιδιαίτερα σημαντικοί. Η ύπαρξή τους δεν προκαλεί την ικανοποίηση, αλλά έλλειψη δυσαρέσκειας από την πλευρά των υπαλλήλων. Δηλαδή, δεν αποτελούν ουσιαστικό μέρος της εργασίας, αλλά έχουν σχέση με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες αυτή εκτελείται, κάτι που προσδίδει στους παράγοντες υγιεινής την ιατρική σημασία του όρου που έχει σχέση με την πρόληψη. Ως παράγοντες υγιεινής, μπορούν να θεωρηθούν η πολιτική του οργανισμού, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αμοιβή, η κοινωνική θέση και η σιγουριά (Χυτήρης, 2017).

Οι παράγοντες παρακίνησης είναι οι παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας ή τους ίδιους τους υπαλλήλους. Η ύπαρξή τους κάνει τους υπαλλήλους να έχουν τη διάθεση να αποδώσουν όλο και περισσότερο. Δηλαδή, ενεργούν ως κίνητρα, καθώς έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν παρακίνηση για αύξηση της απόδοσης και αίσθημα ικανοποίησης. Ωστόσο, η απουσία τους οδηγεί σε μία κατάσταση ουδετερότητας, χωρίς να σημαίνει ότι δημιουργούνται αισθήματα δυσαρέσκειας. Απαραίτητη προϋπόθεση, για τη λειτουργία των παραγόντων παρακίνησης είναι η ύπαρξη των παραγόντων υγιεινής. Δεδομένου ότι δεν είναι

δυνατόν να υπάρξει δυσαρέσκεια και ταυτόχρονα παρακίνηση (Μπουραντάς, 2002). Ως παράγοντες παρακίνησης, μπορούν να θεωρηθούν εκείνοι που ικανοποιούν την αίσθηση του επιτεύγματος, της επαγγελματικής ανάπτυξης και της αναγνώρισης που μπορεί να νιώσει το άτομο σε μια δουλειά που προσφέρει πρόκληση και ευκαιρία ή προοπτική (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

Από τη σύγκριση της θεωρίας του Herzberg με τη θεωρία του Maslow, διαπιστώνετε η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ τους. Ο Maslow αναφέρεται στις ανθρώπινες ανάγκες και ο Herzberg ασχολείται με τα κίνητρα ικανοποίησης αυτών των αναγκών μέσα στο περιβάλλον του οργανισμού. Οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg μπορούν να αντιστοιχηθούν με τα κατώτερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow, ενώ οι παράγοντες παρακίνησης περιλαμβάνονται στις ανάγκες των ανώτερων επιπέδων της πυραμίδας. Όπως ασκήθηκαν κριτικές στη θεωρία του Maslow, έτσι και η θεωρία του Herzberg δέχθηκε επίσης κριτική (Brooks, 2009; Robbins & Judge, 2017; Steers, Porter, & Bigley, 1996). Ως απάντηση στις διάφορες κριτικές, ο Herzberg (1968) επαναδιατύπωσε τη χρησιμότητα της θεωρίας του, η οποία επίμενε στην άποψή του. Δηλαδή, ότι η δύναμη που οδηγεί κάποιον στην ικανοποίηση προέρχεται από μέσα του, δημιουργείται με ενδογενείς παράγοντες και όχι εξωγενείς. Επίσης, αναφέρθηκε και στην έννοια εμπλουτισμός της εργασίας. Για να είναι μία εργασία ενδιαφέρουσα, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο περιεχόμενο της, στην αναγνώριση, στην υπευθυνότητα που πηγάζει από αυτήν, αλλά και στις δυνατότητες για ανάπτυξη των ατόμων (Herzberg, 1968).

### **3.1.3. Η Θεωρία των Αναγκών Ύπαρξης - Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης ή E.R.G. (C. Alderfer - 1969)**

Ο Clayton Alderfer (1969) αναθεώρησε την θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow (1943) και ανέπτυξε τη θεωρία των αναγκών ύπαρξης – κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης. Στην θεωρία του, γνωστή και ως E.R.G. από τα αρχικά των αντίστοιχων αγγλικών λέξεων (Existence, Relatedness, Growth). Επίσης, Alderfer μείωσε τις κατηγορίες των ανθρώπινων αναγκών από πέντε σε τρεις:

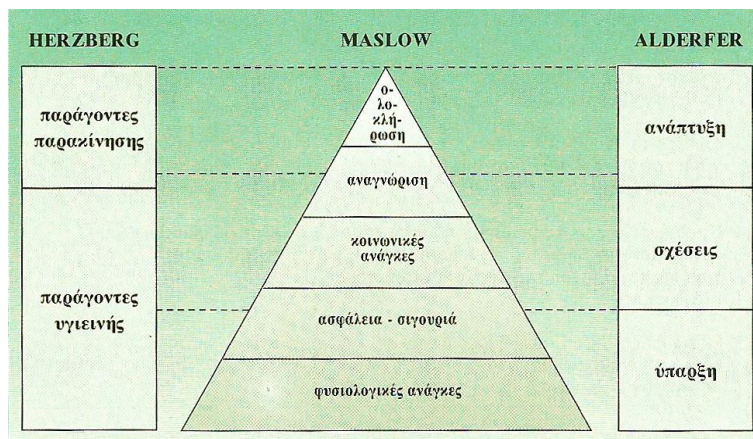
- Ύπαρξης (Existence). Περιλαμβάνει ανάγκες αντίστοιχες με τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow.



- Κοινωνικών σχέσεων (Relatedness). Περιλαμβάνει τις ανάγκες για ανάπτυξη ανθρώπινων δεσμών, οι οποίες σχετίζονται με τις κοινωνικές ανάγκες και τις ανάγκες εκτίμησης του Maslow.
- Ανάπτυξης (Growth). Περιλαμβάνει τις ανάγκες των ατόμων για προσωπική εξέλιξη και ανάπτυξη και αντιστοιχούν στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης του Maslow.

Με τη θεωρία του ο Alderfer προσπάθησε να συμπληρώσει ορισμένες αδυναμίες της θεωρία του Maslow. Ο Maslow, αναφέρεται στις ανάγκες που έχουν οι άνθρωποι ως κοινωνικά όντα. Ενώ, ο Alderfer στην θεωρία του αναφέρεται στις ανθρώπινες ανάγκες στο εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, δεν κατατάσσει τις ανάγκες σε ιεραρχική κλίμακα, απλά τις χωρίζει σε κατηγορίες και επισημαίνει πως αυτές έχουν διαφορετική σημασία σε κάθε στιγμή, ανάλογα με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται το άτομο. Προτείνει ότι διαφορετικές ανάγκες, είναι δυνατόν να λειτουργούν και να καθορίζουν τη συμπεριφορά του ατόμου ταυτόχρονα. Παράλληλα, δεν είναι αναγκαίο για ένα άτομο να ικανοποιήσει πρώτα τις ανάγκες ενός επιπέδου, πριν επιδιώξει την ικανοποίηση των αναγκών ανώτερου επιπέδου (Brooks, 2009; Χυτήρης, 2017). Επίσης υποστηρίζει, σε αντίθεση με τον Maslow, ότι οι ανάγκες που έχουν ήδη ικανοποιηθεί δεν χάνουν την υποκινητική τους ισχύ. Ακόμη, ισχυρίζεται ότι όταν το άτομο διαπιστώσει την αδυναμία ικανοποίησης μιας ανάγκης, τότε είναι δυνατό να στραφεί προς την ικανοποίηση άλλων αναγκών (Μπουραντάς, 2002).

Από τη σύγκριση της θεωρίας του Alderfer με τη θεωρία του Maslow, μπορεί να αποτυπωθεί ότι υπάρχει συσχέτιση της και με τη θεωρία του Herzberg. Η αντιστοιχία μεταξύ της θεωρίας του Maslow, του Herzberg και του Alderfer παρουσιάζονται στο ακόλουθο σχήμα:



Σχήμα 3: Σχέση μεταξύ των θεωριών Herzberg - Maslow – Alderfer (πηγή: Μπουραντάς, 2002).

### 3.1.4. Η Θεωρία των Επιτευγμάτων ή των Επίκτητων Αναγκών (D. McClelland - 1961)

Ο David McClelland (1961) ανέπτυξε τη θεωρία των επιτευγμάτων. Η οποία στηρίζεται στην παραδοχή, ότι τα άτομα ενεργοποιούνται στην περίπτωση που έχουν έντονη την επιθυμία για επιτυχία. Σύμφωνα με τη θεωρία του McClelland η παρακίνηση των ατόμων επηρεάζεται άμεσα από ορισμένες βασικές ανάγκες, ανάλογες με αυτές του Maslow (1943). Ωστόσο, σε αντίθεση με τον Maslow, ο οποίος υποστηρίζει ότι οι ανάγκες είναι έμφυτες και ίδιες, ο McClelland υποστηρίζει ότι αυτές δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της ζωής των ατόμων, λόγω της αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή οι ανάγκες είναι επίκτητες. Κατά την θεωρία του, εκτός από το κίνητρο της επίτευξης του στόχου και γενικότερα της επιτυχίας, τα άτομα παρακινούνται παράλληλα, από κοινωνικά κίνητρα και από κίνητρα ισχύος (Daft, 2014; Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010). Σύμφωνα με τον McClelland, οι πιο σημαντικές επίκτητες ανάγκες είναι:

- Για επίτευγμα. Είναι η επιθυμία που έχουν κάποια άτομα να θέτουν δύσκολους στόχους και να προσπαθούν να τους επιτύχουν, να αναλαμβάνουν ακέραια την ευθύνη των έργων τους και να εργάζονται σκληρά, ώστε να ξεπεράσουν τους άλλους. Συνήθως, οι εργαζόμενοι που έχουν αυτήν την ανάγκη αναλαμβάνουν αρμοδιότητες μέσης δυσκολίας, καθώς δεν επιθυμούν το ρίσκο της αποτυχίας (Robbins & Judge, 2017; Steers, Mowday, & Shapiro, 2004).
- Για σχέσεις. Είναι η επιθυμία που έχουν τα άτομα να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες, να διατηρούν κοινωνικές σχέσεις, να δημιουργούν φιλίες, επαφές και συνεργασίες και να αποφεύγουν συγκρούσεις. Τα άτομα που έχουν την τάση για την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης, δεν έχουν ιδιαίτερα ενδιαφέροντα για τα καθήκοντα και την απόδοσή τους. Αφού, επιδιώκουν την αποδοχή, τον σεβασμό και την οικειότητα.
- Για κύρος και εξουσία. Η ανάγκη για δύναμη, περιγράφει την επιθυμία για άσκηση επιρροής και ελέγχου προς τους άλλους. Τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη αυτή, επιδιώκουν συνήθως διευθυντικές θέσεις, ώστε να μπορούν να ασκήσουν εξουσία σε άλλα άτομα. Η τάση για την ικανοποίηση της ανάγκης αυτής, σε συνδυασμό με την ανάγκη για επίτευξη στόχων, μπορεί να οδηγήσει σε υψηλή απόδοση και ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό (Μπουραντάς, 2002).

Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland δέχτηκε κριτική, αν και είχε καλύτερη ερευνητική επαλήθευση, σε σύγκριση με τις υπόλοιπες πρώιμες θεωρίες παρακίνησης. Η κριτική της θεωρίας, έγκειται στο ότι η επιστήμη της ψυχολογίας αμφισβητεί ότι οι ανάγκες των ανθρώπων είναι επίκτητες και ότι τροποποιούνται κατά τη διάρκεια της ζωής. Γενικά, η συνεισφορά του McClelland στην κατανόηση των παραγόντων παρακίνησης στην εργασία είναι μεγάλη, ωστόσο η θεωρία του δεν είχε μεγάλη πρακτική εφαρμογή (Robbins & Judge, 2017).

### 3.2. Θεωρίες Διαδικασιών

Οι θεωρίες των διαδικασιών δίνουν έμφαση στη διαδικασία παρακίνησης των ατόμων, εξετάζουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση, καθώς και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται οι θεωρίες των V. Vroom, J. Adams, W. Porter και E. Lawler καθώς και η θεωρία του E. Locke. Οι παραπάνω θεωρίες, ασχολούνται με τις ψυχολογικές διεργασίες της ανθρώπινης δράσης και περιγράφουν τον τρόπο που ενεργοποιείται και κατευθύνεται η συμπεριφορά (Steers, Porter, & Bigley, 1996). Με τις θεωρίες των διαδικασιών αναδείχθηκε μία νέα προσέγγιση στη μελέτη της παρακίνησης των υπαλλήλων και σημειώθηκε μεγάλη πρόοδος στην ανάπτυξη θεωριών αναφορικά με τις αιτίες των κινήτρων εργασίας (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004).

#### 3.2.1. Η Θεωρία της Προσδοκίας (V. Vroom - 1964)

Η θεωρία της προσδοκίας διατυπώθηκε από τον Victor Vroom (1964) και επιχειρεί να ερμηνεύσει τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει μία συγκεκριμένη δράση. Η θεωρία της προσδοκίας δεν προσπαθεί να περιγράψει τα κίνητρα που παρακινούν τους υπαλλήλους, αλλά τον τρόπο που οι υπάλληλοι παρακινούνται. Ειδικότερα, ο Vroom υποστηρίζει ότι η προθυμία των ατόμων να προβούν σε μία ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες:

- την αξία που έχει για τα άτομα, κάθε ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της ενέργειας
- την αντίληψή τους, για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα ορισμένο αποτέλεσμα
- την προσδοκία τους, ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελεστεί επιτυχώς η ενέργεια.

Στο χώρο της εργασίας η παρακίνηση των υπαλλήλων επέρχεται εφόσον οι ίδιοι νιώθουν ότι:

- με την προσπάθεια τους θα αυξηθεί η αποδοτικότητά τους
- αν αυξήσουν την αποδοτικότητά τους θα ανταμειφθούν
- επιθυμούν να αποκτήσουν την ανταμοιβή που προσφέρεται, για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους (Vroom, 1964).

Η θεωρία των προσδοκιών αναφέρει επίσης, πως θα πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρη και εμφανής σχέση μεταξύ της προσπάθειας, της απόδοσης και της ανταμοιβής. Διότι, υποτίθεται ότι οι υπάλληλοι ενεργούν ορθολογικά και έχουν την ικανότητα να υπολογίζουν τα αποτελέσματα των ενεργειών τους. Οπότε επιλέγουν εκείνες τις συμπεριφορές που πιστεύουν ότι θα οδηγήσουν σε πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα (Luthans, 2012; Steers, Mowday, & Shapiro, 2004).

Το υπόδειγμα της θεωρίας της προσδοκίας εκφράζεται από την σχέση:

$$\text{Παρακίνηση} = \text{Προσδοκία} \times \text{Βαθμός προτίμησης}$$

Όπου:

- η προσδοκία, αναφέρεται στη πιθανότητα που υπάρχει να επιτευχθεί ένα αποτέλεσμα, ύστερα από μια καθορισμένη ενέργεια. Οι τιμές της πιθανότητας είναι μεταξύ 0 και 1.
- ο βαθμός προτίμησης, αναφέρεται στο πόσο τα άτομα επιθυμούν να επιτύχουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Το αποτέλεσμα θεωρείται σημαντικό με θετικό βαθμό προτίμησης, αδιάφορο όταν ισούται με μηδέν και μη σημαντικό με αρνητικό βαθμό (Luthans, 2012).

Βασικό χαρακτηριστικό της θεωρίας του Vroom, είναι ότι αποδέχεται πως δεν παρακινούνται όλοι οι υπάλληλοι από τα ίδια κίνητρα και με τον ίδιο τρόπο. Κάθε υπάλληλος έχει τις προσωπικές του ανάγκες και κίνητρα, στηρίζεται στην κοινή λογική του, συνδέει την προσπάθειά του με την απόδοση και την επίδοσή του με την ανταμοιβή. Η θεωρία της προσδοκίας είναι έτσι σχεδιασμένη, ώστε να βοηθήσει τα στελέχη διοίκησης να εκτιμήσουν την πολυπλοκότητα της διαδικασίας της παρακίνησης και να κατανοήσουν τους παράγοντες που μπορούν να παρακινήσουν ή να αποθαρρύνουν τους υπαλλήλους. Έχει όμως και τις αδυναμίες της, γιατί είναι

μια περίπλοκη θεωρία, με πολλές μεταβλητές και η εφαρμογή της στην πράξη είναι δύσκολη (Μπουραντάς, 2002; Χυτήρης, 2017; Luthans, 2012).

### 3.2.2. Η Θεωρία της Δικαιοσύνης ή της Ισότητας (J.S. Adams - 1963)

Ο John Stacey Adams (1963) ανέπτυξε τη θεωρία της δικαιοσύνης, στηρίχτηκε στην αρχή της δίκαιης και ίσης μεταχείρισης των υπαλλήλων από την διοίκηση ενός οργανισμού. Στη θεωρία του Adams, ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας είναι οι ανταμοιβές. Με βάση της λογικής πως από αυτές καθορίζεται, το πόσο θα προσπαθήσουν οι υπάλληλοι να επιτύχουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Σύμφωνα με την θεωρία της δικαιοσύνης, τα άτομα συγκρίνουν αυτά που συνεισφέρουν στον οργανισμό. Δηλαδή τις εισροές τους μέσω της εργασιακής τους σχέσης, με αυτά που λαμβάνουν που είναι οι εκροές. Για παράδειγμα, ως εισροές των υπαλλήλων θεωρούνται η προσπάθεια, οι γνώσεις, οι δεξιότητες, ενώ ως εκροές οι αμοιβές, προαγωγές, επιπλέον παροχές και οι έπαινοι. Είναι αποδεκτό ότι οι υπάλληλοι επιθυμούν την ίση και δίκαιη μεταχείριση, συγκρίνουν τη δική τους σχέση προσφορών και απολαβών με τις αντίστοιχες σχέσεις άλλων εντός, αλλά και εκτός του οργανισμού. Από τη σύγκριση, τα άτομα μπορούν να αισθανθούν δικαιοσύνη, όταν όσα προσφέρουν είναι ανάλογα των όσων λαμβάνουν, ή αδικία όταν αισθάνονται ότι προσφέρουν περισσότερα από όσα λαμβάνουν. Η εργασιακή συμπεριφορά τους θα εξαρτάται από το πόσο δίκαιη ή όχι θα αισθάνονται την ανταμοιβή τους. Οπότε η θεωρία της δικαιοσύνης ή της ισότητας όπως αλλιώς αποκαλείτε, δείχνει ότι οι πεποιθήσεις, οι αντιλήψεις, και οι συμπεριφορές έχουν επιπτώσεις στην παρακίνηση. Διότι, οι άνθρωποι παρακινούνται από την επιθυμία να έχουν ίση μεταχείριση με άλλα άτομα στην εργασία τους (Brooks, 2009; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016; Χυτήρης, 2017).

Η θεωρία του Adams συνέβαλε στην επισήμανση της εργασιακής δικαιοσύνης και πως αυτή ενεργεί θετικά στην ψυχολογία των υπαλλήλων (Χυτήρης, 2017). Ως συμπέρασμα, προκύπτει ότι οι οικονομικές αμοιβές θα πρέπει να γίνονται αντιληπτές ως δίκαιες, τόσο ως προς τα όσα προσφέρουν οι υπάλληλοι, όσο και ως προς τη σχέση τους με την αμοιβή των άλλων εργαζομένων εντός και εκτός του οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003; Χυτήρης, 2017). Προβληματισμοί όμως υπάρχουν για την γενικότερη εφαρμογή της θεωρίας σε πραγματικές συνθήκες εργασιακού περιβάλλοντος και το πώς αυτή μπορεί να επιφέρει αλλαγές στη συμπεριφορά (Μπουραντάς, 2002).

### 3.2.3. Το Υπόδειγμα της Προσδοκίας (L. Porter και E. Lawler - 1968)

Οι Lyman Porter και Edward Lawler (1968) εμπλούτισαν τη θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964) και διατύπωσαν το υπόδειγμα της προσδοκίας. Στο υπόδειγμα τους αναγνώρισαν τον ρόλο που διαδραματίζουν οι ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας του κάθε άτομου και διευκρίνισαν την σχέση μεταξύ της προσπάθειας που καταβάλουν οι υπάλληλοι και της πραγματοποιούμενης επίδοσης. Επίσης, ως εξέλιξη της θεωρίας του Vroom, υπέθεσαν ότι η παρακίνηση δεν σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση ή την απόδοση, αλλά ότι μάλλον υπάρχουν κάποιες υπολογιστικές διαδικασίες που κάνουν τα άτομα, όταν πρόκειται να αποφασίσουν εάν θα βελτιώσουν ή όχι την απόδοσή τους. Στο υπόδειγμα των Porter και Lawler, η παρακίνηση, η ικανοποίηση και η απόδοση είναι όλες ξεχωριστές μεταβλητές που σχετίζονται μεταξύ τους με διαφορετικό τρόπο από ότι ισχυριζόταν προγενέστεροι μελετητές.

Το πιο σημαντικό στο υπόδειγμα της προσδοκίας είναι τι συμβαίνει μετά την απόδοση, δηλαδή οι ανταμοιβές που ακολουθούν και πώς αυτές θα καθορίσουν την συμπεριφορά (Luthans, 2012). Το υπόδειγμα ουσιαστικά στηρίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές, την προσπάθεια, την απόδοση, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση. Από την προσπάθεια των ατόμων θα επέλθει η απόδοση. Στη συνέχεια η απόδοση θα φέρει τις ανταμοιβές που μπορεί να είναι ενδογενείς ή εξωγενείς. Αν οι ανταμοιβές είναι οι αναμενόμενες για τα άτομα, τότε θα αισθανθούν ικανοποίηση από την εργασία τους και αντίστροφα. Το μέγεθος της ικανοποίησης που θα αισθανθούν τα άτομα θα επηρεάσει και τη μελλοντική αξία που θα έχουν για αυτούς οι ανταμοιβές. Με βάση το υπόδειγμα της προσδοκίας, η διαδικασία παρακίνησης παρουσιάζεται ως ένα κύκλωμα όπου ανταμοιβές και επίδοση συνδέονται άρρηκτα, καθώς η διατήρηση των ανταμοιβών προϋποθέτει ανάλογη επίδοση. Αν όμως απολεσθεί η αξιοπιστία των ατόμων στο σύστημα ανταμοιβών, τότε αυτό μπορεί να οδηγήσει σε διακοπή της προσπάθειάς τους (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004). Ουσιαστικά το κύκλωμα ολοκληρώνεται και επαναλαμβάνεται, καθώς η προσπάθεια οδηγεί πρωταρχικά σε απόδοση, μεταγενέστερα σε ικανοποίηση και στη συνέχεια σε επιπρόσθετη προσπάθεια.

### 3.2.4. Η Θεωρία του Καθορισμού του Στόχου (E. Locke - 1968)

Ο Edwin Locke (1968) ανέπτυξε τη θεωρία του καθορισμού του στόχου όπου θεωρεί ότι ο στόχος είναι βασικό στοιχείο της διαδικασίας παρακίνησης και όχι η ανταμοιβή. Σύμφωνα με τη θεωρία του Locke, προκειμένου οι υπάλληλοι να παρακινηθούν προς μία αποδοτική συμπεριφορά θα πρέπει να τους θέτονται ελκυστικοί στόχοι (Χυτήρης, 2017). Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία του Locke έχει ως πεδίο αναφοράς τη σχέση μεταξύ των στόχων και της απόδοσης σε μια εργασία και αναλύει τους παράγοντες που δύναται να επηρεάσουν την απόδοση. Ένας στόχος για να κινητοποιήσει προς μία αποδοτική συμπεριφορά θα πρέπει:

- να είναι καθορισμένος με σαφήνεια και να είναι συγκεκριμένος,
- να εμπεριέχει μία σχετική δυσκολία επίτευξης αλλά να είναι εφικτός έτσι ώστε να αποτελεί πρόκληση για τους υπαλλήλους,
- να είναι αποδεκτός από τους υπαλλήλους και
- να παρέχεται ενημέρωση προς τους υπαλλήλους για την εξέλιξη της επίτευξης των στόχων που έχουν καθοριστεί.
- να υπάρχει αφοσίωση στο στόχο (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2013; Locke, 1968; Locke & Latham, 2002 & 2004).

Η θεωρία καθορισμού στόχων εφαρμόζεται σε οργανισμούς με τη διοίκηση μέσω στόχων. Ο καθορισμός στόχων σε ένα οργανισμό αυξάνει την παρακίνηση των υπαλλήλων διότι τα βοηθάει να εστιάσουν την προσπάθειά τους προς συγκεκριμένη κατεύθυνση. Τα άτομα γνωρίζουν τους στόχους και κατευθύνουν τις ενέργειες τους για να τους πετύχουν. Όταν οι υπάλληλοι πετύχουν τους στόχους τους αισθάνονται περηφάνια και ικανοποίηση με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παρακίνηση και το ηθικό τους (Daft, 2014). Καθοριστικό ρόλο παίζει να έχει αποδοχή ο στόχος από τους υπαλλήλους, αφού αν ο στόχος δεν είναι αποδεκτός, δεν έχει σημασία πόσο κατάλληλα ή ορθά είναι τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά του (Χυτήρης, 2017). Η διοίκηση των οργανισμών, κατά τον Locke, θα πρέπει να επικεντρώνεται στη θέσπιση κατανοητών και αποδεκτών στόχων για τους υπαλλήλους, ενισχύοντας παράλληλα και τη συμμετοχή τους στη διαμόρφωσή αυτών (Locke & Latham, 2004).

## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ. ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΤΟΜΕΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ – ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

#### **4.1. Η Έννοια του Δημοσίου Τομέα**

Ο δημόσιος τομέας ταυτίζεται με το σύνολο των υπηρεσιών και των οργανισμών που λειτουργούν υπό την εποπτεία του κράτους, η λειτουργία των οποίων αποσκοπεί στην προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος (Φαναριώτης, 1999). Στην Ελλάδα, ο δημόσιος τομέας είναι πολυδιάστατος και αφορά τη Γενική Κυβέρνηση, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και τις Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς (Νόμος 4270/2014). Η Γενική Κυβέρνηση απαρτίζεται από την Κεντρική Κυβέρνηση, τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και τους Οργανισμούς Κοινωνικής Ασφάλισης. Ο υποτομέας Ο.Τ.Α. περιλαμβάνει τους Δήμους και τις Κοινότητες (Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού) και τις Περιφέρειες (Ο.Τ.Α. Β΄ Βαθμού). Έπειτα από την εφαρμογή του «Πρόγραμμα Καλλικράτης» οι Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού περιλαμβάνουν τους συνολικά 325 Δήμους της χώρας (Νόμος 3852/2010).

##### **4.1.1. Η Ιδιότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου**

Το Σύνταγμα της Ελλάδας (άρθρο 103 παρ.1) ορίζει ότι ο δημόσιος υπάλληλος είναι ο εκτελεστής της θέλησης του Κράτους και υπηρετεί το Λαό, οφείλει πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα (Σύνταγμα της Ελλάδας, 2019). Αυτή είναι η κυριότερη διάκριση του δημόσιου υπαλλήλου από τον ιδιωτικό υπάλληλο. Διότι, ενώ ο πρώτος εκτελεί την βούληση του κράτους και υπηρετεί το κοινωνικό σύνολο, ο δεύτερος εκτελεί την βούληση του ιδιώτη και υπηρετεί αυτόν (Τάχος, 1996). Για τους υπαλλήλους του δημοσίου ισχύουν ειδικές νομοθετικές διατάξεις. Στις διατάξεις του Δημοσιοϋπαλληλικού Κώδικα, νόμος 3528/2007 και οι μεταγενέστερες τροποποιήσεις του, υπάγονται οι πολιτικοί διοικητικοί υπάλληλοι του κράτους και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου. Ενώ, στις διατάξεις του Κώδικα Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων, νόμος 3585/2007 και οι μεταγενέστερες τροποποιήσεις του, υπάγονται οι υπάλληλοι των Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού. Οι υπαλληλικοί κώδικες έχουν ως σκοπό, την καθιέρωση ενιαίων και ομοιόμορφων κανόνων που διέπουν την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, σύμφωνα ιδίως με τις αρχές της ισότητας, της αξιοκρατίας και της κοινωνικής αλληλεγγύης και την ανάγκη διασφάλισης της μέγιστης δυνατής απόδοσης κατά την εργασία τους.



## 4.2. Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.)

Στην Ελλάδα, ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης έχει κατοχυρωθεί συνταγματικά (Σύνταγμα της Ελλάδας, 2019). Η Ελλάδα ακολουθεί, με την κρατική της δομή, τον «ναπολεόντειο» τύπο οργάνωσης της διοίκησης όπου η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους Ο.Τ.Α. (Χλέπας, 2014). Οι Ο.Τ.Α. είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, το καθένα εκ των οποίων έχει συσταθεί σε μια καθορισμένη εδαφική περιφέρεια και τα διοικητικά τους όργανα προκύπτουν έπειτα από ψηφοφορία από τους δημότες της συγκεκριμένης εδαφικής περιφέρειας. Δηλαδή, τα άτομα που στελεχώνουν τα διοικητικά όργανα των Ο.Τ.Α. είναι αιρετά.

### 4.2.1. Ιστορική εξέλιξη των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Με την απελευθέρωση της Ελλάδας, βασική επιδίωξη ήταν η συγκρότηση ενός κράτους που θα βασίζεται στις αρχές της λαϊκής συμμετοχής και της αποκέντρωσης. Αρχικά, η ελληνική επικράτεια χωρίστηκε σε επαρχίες και κοινότητες, όπου οι έπαρχοι και οι κοινοτάρχες διορίζονταν από την κεντρική διοίκηση της χώρας. Οι πρώτοι Ο.Τ.Α. δημιουργήθηκαν μετά την καθιέρωση της μοναρχίας. Με το βασιλικό διάταγμα της 27ης Δεκεμβρίου, 1833 (Νόμος 27.12.1833), η αρχική διοικητική διάθρωση καταργήθηκε και εφαρμόστηκε για πρώτη φορά η νομαρχιακή διοίκηση όπου η χώρα διαιρέθηκε σε 10 νομαρχίες και 42 επαρχίες. Επίσης, καταργήθηκαν οι κοινότητες και οι οικισμοί που τις απάρτιζαν συνενώθηκαν σε δήμους. Οι δήμοι είχαν αρκετές αρμοδιότητες, με κυριότερες την στοιχειώδη εκπαίδευση («δημοτικά» σχολεία), την αστυνόμευση και την στρατολόγηση. Τα δημοτικά συμβούλια εκλέγονταν από τους δημότες, αλλά ο δήμαρχος επιλεγόταν από το νομάρχη, από κατάλογο υποψηφίων που συνέτασσε το δημοτικό συμβούλιο. Ο λαός συμμετείχε μόνο στα δημοτικά συμβούλια, και σπανιότερα στα νομαρχιακά. Γενικά, η κυβέρνηση διατηρούσε διαρκή και αυστηρό έλεγχο στα τοπικά δημόσια νομικά πρόσωπα. Για τον λόγο αυτό, οι Ο.Τ.Α. της εποχής θεωρούνται σαν βαθμίδες της κεντρικής διοίκησης με μικρή συμμετοχή του λαού.

Η δεύτερη και ριζικότερη προσπάθεια αναμόρφωσης του αυτοδιοικητικού συστήματος της Ελλάδας, έγινε από τον Ελευθέριο Βενιζέλο το 1912 (Νόμος ΔΝΖ΄/1912). Με το νέο οργανωτικό σχήμα, κατακερματίστηκαν οι περισσότεροι δήμοι και δημιουργήθηκαν χιλιάδες κοινότητες σε ολόκληρη την επικράτεια. Επίσης, ο νόμος έδινε πλήρη αυτοδιοίκηση στους διατηρούμενους δήμους (αστικές περιοχές ή

πρωτεύουσες νομών) και στις κοινότητες. Ωστόσο, δεν έγινε κάτι όμοιο με τις νομαρχίες. Οι περισσότερες κοινότητες που δημιουργήθηκαν, ήταν σχετικά μικρές και χωρίς πόρους και με το πέρασμα του χρόνου κατέληξαν να λειτουργούν σαν τοπικά παραρτήματα της κρατικής γραφειοκρατίας, για έκδοση πιστοποιητικών και ληξιαρχικών πράξεων.

Οι αμέσως επόμενες καθοριστικής σημασίας αλλαγές στους Ο.Τ.Α. άρχισαν την δεκαετία του 1990. Το 1994, υπό την κυβέρνηση του Ανδρέα Παπανδρέου, καθιερώθηκε η αιρετή νομαρχιακή αυτοδιοίκηση (Νόμος 2218/1994) όπου τα όργανα διοίκησης των νομαρχιών άρχισαν να εκλέγονται με άμεση ψηφοφορία και τα νομικά τους πρόσωπα έγιναν δευτεροβάθμιοι Ο.Τ.Α.. Το 1997, η κυβέρνηση Σημίτη, με το σχέδιο «Καποδίστριας» (Νόμος 2539/1997) τροποποίησε τα διοικητικά όρια των πρωτοβάθμιων Ο.Τ.Α. χωρίς ωστόσο, να αλλάξει το θεσμικό τους χαρακτήρα. Η σημερινή μορφή και υπόσταση των Ο.Τ.Α. προέκυψε από το πρόγραμμα «Καλλικράτης» (Νόμος 3852/2010), υπό την κυβέρνηση του Γεώργιου Παπανδρέου, με το οποίο συνενώθηκαν εκ νέου οι πρωτοβάθμιοι Ο.Τ.Α. και καταργήθηκαν - αντικαταστήθηκαν οι νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις από τις περιφέρειες ως δευτεροβάθμιοι Ο.Τ.Α..

#### **4.2.2. Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού**

Η εφαρμογή του νόμου 3852/2010, «Πρόγραμμα Καλλικράτης», αποτελεί μια διοικητική μεταρρύθμιση που άλλαξε ριζικά την τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα όσον αφορά την κλίμακα μεγέθους, τις δομές και τις λειτουργίες της. Οι πολυάριθμοι δήμοι της χώρας συγχωνεύθηκαν σε 325 νέες μονάδες που αποτελούν τις βασικές μονάδες της δημόσιας διοίκησης και έχουν τη βασική ευθύνη για τις τοπικές υποθέσεις (Νόμος 3852/2010; Χλέπας, 2014). Η εποπτεία του κράτους περιορίστηκε αποκλειστικά σε νομική εποπτεία και θεωρείται πολύ σημαντική για τη διατήρηση της ενότητας του κράτους, την ομοιόμορφη εφαρμογή της δικαιοσύνης σε επίπεδο χώρας και για την προστασία των θεμελιωδών δικαιωμάτων. Η εσωτερική δομή της διοίκησης του δήμου καθώς και η διάρθρωση των δημοτικών υπηρεσιών καθορίζεται από τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.) που εγκρίνεται από το δημοτικό συμβούλιο (Χλέπας, 2014).

Οι υπάλληλοι των δήμων θεωρούνται δημόσιοι υπάλληλοι και υπόκεινται στις αντίστοιχες σχετικές διατάξεις. Οι κενές οργανικές υπαλληλικές θέσεις των δήμων καταργήθηκαν το 2012, ενώ το 2013 οι διοικήσεις των δήμων έπρεπε να

συρρικνωθούν κατά 30%. Αυτό οδήγησε σε περαιτέρω κατάργηση οργανικών θέσεων. Γενικά, οι δήμοι δεν μπορούν να προσλάβουν ελεύθερα προσωπικό. Μια πρόσληψη είναι εφικτή, εφόσον οι σχετικές αιτήσεις του δήμου εγκριθούν από μια επιτροπή όπου συμμετέχουν οι Υπουργοί Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Οικονομικών. Όταν πρόκειται για νέες προσλήψεις μόνιμων υπαλλήλων, προκηρύσσονται οι θέσεις μέσω του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) ανεξάρτητης αρχής. Από το 2009 δεν ενεκρίθη καμία νέα πρόσληψη μόνιμου υπαλλήλου σε δήμο. Η τεράστια μείωση προσωπικού, με την παύση των προσλήψεων και την πρόωρη συνταξιοδότηση πολλών δημοσίων υπαλλήλων καθώς και τις απολύσεις, αναμενόταν ότι θα μπορούσε σε κάποιο βαθμό να αντιμετωπιστεί μέσω του προγράμματος μετακινήσεων προσωπικού μεταξύ υπηρεσιών, με την ελπίδα ότι μέσω αυτού θα επιτευχθεί μια ορθολογικότερη κατανομή προσωπικού (Χλέπας, 2014).

#### 4.2.2.1. Δήμος Φλώρινας

Ο Δήμος Φλώρινας είναι δήμος της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας που συστάθηκε το 2011 με το «Πρόγραμμα Καλλικράτης». Προέκυψε από την συνένωση των προϋπαρχόντων δήμων Κάτω Κλεινών, Μελίτης, Περάσματος και Φλώρινας. Η έκταση του είναι 827,62 km<sup>2</sup> και ο πληθυσμός του είναι περίπου 32.000 κάτοικοι. Έδρα του δήμου είναι η πόλη της Φλώρινας. Η εσωτερική δομή της διοίκησης καθώς και η διάρθρωση των υπηρεσιών του καθορίζεται από τον εγκεκριμένο Ο.Ε.Υ. (Απόφαση 54436/3389/02.11.2012, Φ.Ε.Κ. 3140/Β/27.11.2012) και τις μεταγενέστερες τροποποιήσεις του. Ο Δήμος Φλώρινας, απασχολεί περίπου 120 μόνιμους υπαλλήλους διαφόρων ειδικοτήτων και κατηγοριών καθώς και σημαντικό αριθμό ατόμων με άλλου είδους σχέσεις εργασίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

### **5.1. Ο Ορισμός για την Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα**

Η παρακίνηση των υπαλλήλων μπορεί να ακολουθήσει διαφορετική διαδικασία, ανάλογα με το αν απευθύνεται σε υπαλλήλους του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα. Ως μια συγκεκριμένη έννοια, η παρακίνηση του δημόσιου τομέα (public service motivation - PSM) αφορά στα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν, ώστε να παρακινηθούν οι υπάλληλοι και να καταβάλουν προσπάθεια σε μια δημόσια υπηρεσία. Ο πιο αποδεκτός ορισμός της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα, είναι αυτός που την ορίζει ως τη προδιάθεση των ατόμων να ανταποκριθούν σε κίνητρα που δημιουργούνται κυρίως ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς (Perry, 1996; Perry & Wise, 1990). Αυτός ο ορισμός δηλώνει, ότι υπάρχουν συγκεκριμένα κίνητρα που συνδέονται με τη φύση της εργασίας σε μια δημόσια υπηρεσία ή έναν οργανισμό. Κατά έναν άλλο ορισμό, η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα αναφέρεται στη δύναμη που υποκινεί και ωθεί τους υπαλλήλους να παρουσιάσουν ουσιαστική δημόσια υπηρεσία, δηλαδή δύναμη που ωθεί τα άτομα να εκτελέσουν σωστά τα δημόσια καθήκοντά τους (Brewer & Selden, 1998). Η παρακίνηση στο δημόσιο έχει επίσης οριστεί και ως η γενική αλτρουιστική ώθηση κάποιου να υπηρετεί τα δημόσια ενδιαφέροντα μιας κοινωνίας, ενός κράτους, ενός έθνους ή της ανθρωπότητας (Rainey & Steinbauer, 1999).

### **5.2. Η Θεωρία για την Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα**

Η προσπάθεια παρουσίασης της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα, ως μια διαφορετική διαδικασία έδωσε σημαντική ώθηση στην ανάπτυξη της βιβλιογραφίας, με πολλές θεωρητικές και εμπειρικές εργασίες να έχουν εξετάσει διαφορετικά ζητήματα αυτού του σύνθετου φαινομένου (Bozeman & Su, 2015; Perry & Vandenabeele, 2015). Βασική διερεύνηση σχετικών ερευνών, ήταν το τι αποτελεί κίνητρο στη διαδικασία της παρακίνησης, βασιζόμενοι στη πεποίθηση ότι τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων είναι διαφορετικά από αυτά των υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα (Crewson, 1997). Πράγματι, ο δημόσιος τομέας αν και παρέχει ορισμένα ισχυρά εξωγενή κίνητρα, οι έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα, πως σε σύγκριση με του ιδιωτικού τομέα, οι υπάλληλοι του δημοσίου ενδιαφέρονται περισσότερο για τα εσωτερικά κίνητρα. Όπως, το αίσθημα αυτοεκπλήρωσης και αυτοεκτίμησης και την επιθυμία να υπηρετήσουν την κοινωνία (Houston, 2000). Δηλαδή, τα άτομα που εργάζονται στο δημόσιο το κάνουν κυρίως, λόγω της υψηλότερης ικανοποίησης που

απολαμβάνουν από την ίδια την εργασία στο δημόσιο και όχι για παράδειγμα λόγω των υψηλότερων μισθών, της εργασιακής ασφάλειας και του ωραρίου εργασίας που αυτό προσφέρει (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010). Σύμφωνα με τη θεωρία της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα, η συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων επηρεάζεται από τις εξής τρεις κατηγορίες κινήτρων (Perry & Wise, 1990):

- Τα ορθολογικά κίνητρα τα οποία συνδέονται με την τάση του υπαλλήλου να μεγιστοποιήσει το προσωπικό του όφελος. Αυτό αποτελεί κίνητρο για τους υπαλλήλους εκείνους που πιστεύουν ότι το προσωπικό τους όφελος ταυτίζεται με το όφελος της κοινωνίας.
- Τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα τα οποία περιγράφουν την επιθυμία του υπαλλήλου να εξυπηρετήσει το κοινό όφελος δηλαδή το δημόσιο συμφέρον. Αυτά τα κίνητρα περιλαμβάνουν το καθήκον και την πίστη προς τη δημόσια διοίκηση για εξασφάλιση της κοινωνικής ισότητας.
- Τα συναισθηματικά κίνητρα τα οποία χαρακτηρίζονται από την επιθυμία και τη θέληση του υπαλλήλου να βοηθήσει τους συνανθρώπους του. Συχνά αναφέρεται ο όρος «πατριωτισμός της φιλανθρωπίας», ο οποίος προσπαθεί να περιγράψει τον συνδυασμό της αφοσίωσης στις αξίες του καθεστώτος και της αγάπης προς τον συνάνθρωπο, ως ένα από τα κυριότερα συναισθηματικά κίνητρα του δημόσιου τομέα (Frederickson & Harts, 1985).

Αν και οι ανωτέρω τρεις κατηγορίες κινήτρων κυριαρχούν στον επηρεασμό της συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων, δεν μπορεί να ειπωθεί ότι αυτοί ανταποκρίνονται μόνο σε αυτά (Perry & Wise, 1990). Ο Wright (2007) υποστηρίζει ότι οι υπάλληλοι που απασχολούνται στο δημόσιο τομέα παρακινούνται παράλληλα και από την επιθυμία να ικανοποιήσουν ανάγκες οι οποίες βρίσκονται ιεραρχικά σε ανώτερο επίπεδο, καθώς τα κίνητρα τους είναι περισσότερο αλτρουιστικά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Με βάση τα προαναφερόμενα, οι δημόσιοι υπάλληλοι με υψηλό βαθμό παρακίνησης επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον για διαφορετικούς λόγους, όπως είναι το προσωπικό ενδιαφέρον, η συναισθηματική δέσμευση και η ηθική υποχρέωση.

Η μελέτη της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα συσχετίζεται άμεσα με τις θεωρίες περιεχομένου, δηλαδή με την αναζήτηση των παραγόντων που αποτελούν κίνητρα για τους υπαλλήλους (Camillery, 2007). Για την μέτρηση της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα, ο Perry (1996) κατασκεύασε και δοκίμασε μια κλίμακα μέτρησης όπου αρχικά ξεχώρισε έξι κίνητρα που παρακινούν τους υπαλλήλους.

(Perry 1997), αναθεώρησε την κλίμακα και διάκρινε τέσσερις διαστάσεις που συνιστούν την παρακίνηση της δημόσιας εξυπηρέτησης. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

- η προσέλκυση στη χάραξη πολιτικής
- η δέσμευση προς το δημόσιο συμφέρον
- η συμπόνια
- η αυτοθυσία

### 5.3. Η Αναγκαιότητα της Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν το δημόσιο τομέα από τον ιδιωτικό, καθιστούν την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων περισσότερο πολύπλοκη και δύσκολη υπόθεση. Ειδικά στο δημόσιο τομέα έχουν διαπιστωθεί χαμηλά επίπεδα παρακίνησης, η παρακίνηση των υπαλλήλων είναι αναγκαία προκειμένου να εξασφαλιστούν τόσο η αποδοτικότητα όσο και η αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών. Σύμφωνα με μελέτες (Bourantas & Papalexandris, 1992 & 1999; Καλλιγά, 2011; Ρωσσιδής, Ασπρίδης, Κατσιμαρδος, & Μπούας, 2015) η παρακίνηση των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα είναι χαμηλή κυρίως λόγω:

- υψηλής γραφειοκρατίας.
- χαμηλής αυτό-παρακίνησης.
- χαμηλού βαθμού ενθάρρυνσής από το οργανωσιακό περιβάλλον.
- αδυναμίας των προϊσταμένων να χρησιμοποιούν τεχνικές παρακίνησης.
- νοοτροπίας που κυριαρχεί στο δημόσιο.
- έλλειψης κατάλληλων κινήτρων.
- μη σύνδεση της απόδοσης με τις οικονομικές αμοιβές.
- μη αναγνώρισης των προσπαθειών των υπαλλήλων.
- συνεχή πολιτική παρέμβαση στη δημόσια διοίκηση.
- περιεχόμενου και χαρακτηριστικών της εργασίας.

Όλα τα παραπάνω συμβάλλουν, ώστε οι υπάλληλοι να μην αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους και όταν αποδίδουν, το χρονικό διάστημα να μην είναι σταθερό και η κατεύθυνση της προσπάθειας τους, να μην ταυτίζεται πάντα με το όραμα και την αποστολή του οργανισμού (Καλλιγά, 2011). Αυτή, η γενικά χαμηλή παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, αντιλαμβάνεται ως ένα από τα βασικά της προβλήματα που η παρακίνηση μπορεί να συμβάλει θετικά στην αύξηση της παραγωγικότητας.

#### 5.4. Μελέτες για την Παρακίνηση στο Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Οι έρευνες σχετικά με την παρακίνηση των υπαλλήλων στο Ελληνικό δημόσιο τομέα είναι αρκετά περιορισμένες και ενδεικτικά ως πιο αντιπροσωπευτικές αναφέρονται οι εργασίες των Bourantas και Papalexandris (1992 & 1999), Manolopoulos (2008a & 2008b), Zampetakis και Moustakis (2007 & 2010), Καλλιγά (2011), Κωντανά (2011), Μάρκοβιτς και Μοναστηρίδου (2011). Σύμφωνα με αυτές, οι σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης που οδηγούν τους δημόσιους υπαλλήλους στην αύξηση της απόδοσης, είναι η εργασιακή ασφάλεια και οι οικονομικές ανταμοιβές που προσφέρει το δημόσιο (Bourantas & Papalexandris, 1992 & 1999). Μάλιστα, η ανάγκη για ασφάλεια στο χώρο της εργασίας, είναι συχνότερη για τις γυναίκες σε σχέση με τους άνδρες (Manolopoulos, 2008a). Επίσης διαπιστώθηκε, πως παρόλο που οι εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την απόδοση των υπαλλήλων από ότι τα εσωτερικά κίνητρα. Καθώς, τα εσωτερικά κίνητρα αποδείχτηκαν ιδιαίτερα σημαντικά, με αυξητική τάση παρακινητικής επιρροής στους δημόσιους υπαλλήλους και πολλές φορές μπορεί να επιφέρουν καλύτερα αποτελέσματα (Manolopoulos, 2008a & 2008b; Zampetakis & Moustakis, 2007 & 2010).

##### 5.4.1. Μελέτες για την Παρακίνηση στους Ελληνικούς Ο.Τ.Α.

Λίγες είναι οι έρευνες που εστιάζουν στην παρακίνηση των υπαλλήλων Ελληνικών Ο.Τ.Α.. Αν και υπάρχουν δημοσιευμένες έρευνες (Akrivos & Koutras, 2009; Chatzopoulou, Vlachvei, & Monovasilis, 2015; Massaras, Sahinidis, & Polychronopoulos, 2014) οι περισσότερες είναι αδημοσίευτες μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί εντός του πλαισίου των υποχρεώσεων μεταπτυχιακών σπουδών (Ελευθερίου, 2006; Κατσούπα, 2017; Κουρεμάδη, 2017; Μπερεδήμας, 2017; Παπαμιχαλάκης, 2012; Πύρζας, 2017; Σμπιλή, 2018). Χαρακτηριστικό είναι πως οι περισσότερες μελέτες είναι σχετικά πρόσφατες και έγιναν κατά τη διάρκεια της τρέχουσας οικονομικής κρίσης. Από τις μελέτες αυτές, αν και ορισμένες ανέδειξαν μέτριο βαθμό παρακίνησης των υπαλλήλων (Massaras, Sahinidis, & Polychronopoulos, 2014; Κουρεμάδη, 2017; Παπαμιχαλάκης, 2012) οι πλειοψηφία τους καταλήγει στο συμπέρασμα, πως οι υπάλληλοι των Ο.Τ.Α. παρακινούνται τόσο από εσωτερικά, όσο και από εξωτερικά κίνητρα (Chatzopoulou, Vlachvei, & Monovasilis, 2015; Κατσούπα, 2017; Κουρεμάνη, 2017; Μπερεδήμας, 2017;

Παπαμιχαλάκης, 2012; Πύρζας, 2017). Κάποιες μελέτες διατύπωσαν συμπερασματικά πως τα εσωτερικά κίνητρα κατείχαν κυρίαρχο ρόλο, έναντι των εξωτερικών (Massaras, Sahinidis, & Polychronopoulos, 2014; Κουρεμάδη, 2017). Γενικά από τις παραπάνω μελέτες, ως σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης διαπιστώθηκαν:

- η επίτευξη στόχων.
- το αντικείμενο της εργασίας.
- οι σχέσεις με τους συναδέλφους.
- η ευθύνη-υπευθυνότητα.

Αν συγκριθούν τα συμπεράσματα των πρόσφατων ερευνών στους Ο.Τ.Α., με τα συμπεράσματα που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο εδάφιο από αντίστοιχες έρευνες για το Ελληνικό δημόσιο (Bourantas & Papalexandris, 1992 & 1999; Manolopoulos, 2008a & 2008b; Zampetakis & Moustakis, 2007 & 2010), διαπιστώνεται χρονικά μια μεταβολή της παρακινητικής σημαντικότητας από τα εξωτερικά προς τα εσωτερικά κίνητρα. Τείνουν δηλαδή, να καταλήξουν στο ίδιο συμπέρασμα με διεθνείς έρευνες, ότι οι υπάλληλοι του δημοσίου ενδιαφέρονται περισσότερο για τα εσωτερικά κίνητρα. Όπως για παράδειγμα, η επιθυμία να υπηρετήσουν την κοινωνία (Houston, 2000; Perry, Hondeghem, & Wise, 2010).



## ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΦΛΩΡΙΝΑΣ

#### 6.1. Αντικείμενο Μελέτης της Έρευνας

Το αντικείμενο της παρούσας μελέτης εμπίπτει στην γενική κατηγορία της παρακίνησης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα και ειδικότερα των υπαλλήλων Ο.Τ.Α.. Ως αντικείμενο, η μελέτη ερευνά τους παράγοντες που θα μπορούσαν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού στην εργασία τους και συγκεκριμένα αναλύει την περίπτωση του Δήμου Φλώρινας. Σκοπός της μελέτης, είναι αφενός να εντοπίσει και να ερμηνεύσει τους παρακινητικούς παράγοντες αναδεικνύοντας αυτούς που έχουν μεγαλύτερη αξία και αφετέρου να διερευνήσει το ρόλο των δημογραφικών παραγόντων και την σχέση τους με τους παράγοντες παρακίνησης.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που θέτει η μελέτη διαμορφώνονται ως εξής:

- Υπάρχουν παράγοντες παρακίνησης, στην εργασία των υπαλλήλων του φορέα που υλοποιείται η έρευνα (Δήμος Φλώρινας);
- Ποιοι είναι οι παράγοντες, που δημιουργούν αυξημένη παρακίνηση στους υπαλλήλους του Δήμου Φλώρινας;
- Σχετίζονται οι παράγοντες παρακίνησης των υπαλλήλων του Δήμου Φλώρινας, με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση και προϋπηρεσία);

#### 6.2. Μεθοδολογία της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα είναι μια μελέτη περίπτωσης και συγκεκριμένα αναλύει την περίπτωση του Δήμου Φλώρινας. Ως μεθοδολογία, επιλέχθηκε η έρευνα πεδίου με τη συλλογή ερωτηματολογίων από το δείγμα της έρευνας και την ανάλυση των δεδομένων, με την χρήση του κατάλληλου λογισμικού για την διεξαγωγή συμπερασμάτων.

##### 6.2.1. Το Δείγμα της Έρευνας

Ο οργανισμός που επιλέχθηκε, για την διεξαγωγή της έρευνας είναι ο Δήμος Φλώρινας. Βασικός λόγος για την επιλογή του, ήταν πως είναι ένας τυπικός μικρομεσαίος «Καλλικρατικός» δήμος και ως τέτοιος παρέχει το κατάλληλο περιβάλλον και τη δυνατότητα να εξεταστεί η παρακίνηση των υπαλλήλων του. Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό ενός μικρομεσαίου δήμου, είναι ότι το μέγεθος του ευνοεί

την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ υπαλλήλων, αιρετών και δημοτών. Εάν, μπορεί ως δήμος να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικός της κατηγορίας του, τότε ίσως κάποια από τα συμπεράσματα της μελέτης να τείνουν προς ισχύ, με τη σχετική επιφύλαξη, και σε άλλους αντίστοιχους δήμους της χώρας. Επίσης, στην επιλογή του Δήμου Φλώρινας συνέβαλε και το ιδιαίτερο ενδιαφέρον του μελετητή προς τον οργανισμό ως υπάλληλος του. Το δείγμα της έρευνας προέρχεται από τους μόνιμους υπαλλήλους του Δήμου Φλώρινας, περίπου 120 άτομα, κάθε υπηρεσίας και όλων των κατηγοριών εκπαίδευσης ανεξάρτητα φύλου και ηλικίας. Με αυτή τη σύνθεση το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό και εξασφαλίζει ικανό μέγεθος για την πραγματοποίηση των αναγκαίων στατιστικών αναλύσεων, για την εξαγωγή ασφαλή συμπερασμάτων. Για να αυξηθεί ο βαθμός ανταπόκρισης των ατόμων του δείγματος, η έρευνα διενεργήθηκε με βάση των αρχών του κώδικα δεοντολογίας και τηρήθηκε το απόρρητο τόσο των απαντήσεων, όσο και των προσωπικών δεδομένων.

### 6.2.2. Ερευνητικό Εργαλείο

Σύγχρονες έρευνες, που εξετάζουν την παρακίνηση των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα έχουν διενεργηθεί με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων (Anderfuhren-Biget, Varone, Giaouque, & Ritz, 2010; Kontodimopoulos, Paleologou, & Niakas, 2009; Manolopoulos, 2008a & 2008b; Vrangbaek, 2009; Wright, 2007). Οπότε, για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας ως τρόπο συλλογής δεδομένων επιλέχθηκε η χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου. Ως κριτήρια του ερωτηματολογίου ορίστηκαν να είναι:

- απλό και σύντομο,
- σχεδιασμένο κατάλληλα, τόσο για την καταγραφή των δημογραφικών στοιχείων, όσο και για την μέτρηση των παραγόντων παρακίνησης,
- να μπορεί εύκολα να συμπληρωθεί από όσο το δυνατόν περισσότερους υπαλλήλους.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω κριτήρια, συντάχθηκε ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο. Το οποίο αποτελείται από δύο επιμέρους ενότητες, με ερωτήσεις κλειστού τύπου και απαντήσεις βάσει της κλίμακας Likert. Στην αρχή του ερωτηματολογίου, παρέχονται οδηγίες συμπλήρωσης. Σύμφωνα με αυτές, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν βάζοντας ένα «X» στην απάντηση που τους αντιπροσωπεύει. Η πρώτη ενότητα, αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και προϋπηρεσία). Στη δεύτερη

ενότητα, η οποία έχει τίτλο «Τι με παρακινεί στην εργασία μου;» γίνεται χρήση 23 προτάσεων που αφορούν παράγοντες παρακίνησης της εργασίας (Παράρτημα II, Πίνακας 1). Οι συμμετέχοντες, καλούνται να επιλέξουν το βαθμό που τους αντιπροσωπεύει σε κάθε πρόταση, μέσω μιας κλίμακας Likert πέντε σημείων, που «1 = Ασήμαντο» και «5 = Εξαιρετικά Σημαντικό». Η δομή της δεύτερης ενότητας βασίστηκε στο ερωτηματολόγιο «what motivates me?» (Daft, 2014; Porter, 1964), όπως αυτό προσεγγίστηκε και διαμορφώθηκε από την Κωντανά (2011) και έγινε χρήση και από τον Πύρζα (2017). Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης το ερωτηματολόγιο της Κωντανά (2011) διαμορφώθηκε εκ νέου και εμπλουτίστηκε.

Για την διανομή του ερωτηματολογίου στο δείγμα επιλέχτηκε η χρήση έντυπου. Το έντυπο ερωτηματολόγιο θεωρήθηκε πιο κατάλληλο, δεδομένου ότι μπορεί να διανεμηθεί σε όλους τους υπαλλήλους και παρακάμπει τυχών δυσκολίες χρήσης ψηφιακού ερωτηματολογίου. Προκειμένου να διαπιστωθούν πιθανές ασάφειες του ερωτηματολογίου και να αξιολογηθεί ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωσή του, πριν από τη διανομή πραγματοποιήθηκε πιλοτική εφαρμογή του σε δύο τυχαίους υπαλλήλους. Η συγκεκριμένη διαδικασία συντέλεσε έτσι, ώστε να γίνουν οι απαιτούμενες διορθώσεις και να βελτιωθεί ο βαθμός κατανόησης του από τους ερωτηθέντες. Ο πιλοτικός έλεγχος έδειξε ότι το ερωτηματολόγιο ήταν απλό, κατανοητό και αποδεκτό από τους ερωτηθέντες και ότι ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσης του κυμαινόταν από 4 έως 8 λεπτά. Επίσης διαπιστώθηκε, ότι το ερωτηματολόγιο επιτρέπει τη διασφάλιση της ανωνυμίας και της αντικειμενικότητας. Υπόδειγμα του ερωτηματολογίου της μελέτης παρατίθεται στο Παράρτημα.

### 6.3. Διεξαγωγή της Έρευνας

Η διεξαγωγή της έρευνας ξεκίνησε τον Δεκέμβριο του 2019 και ολοκληρώθηκε τον Ιανουάριο του 2020, όπου κατά αυτή την περίοδο το μόνιμο υπαλληλικό δυναμικό του δήμου ήταν 116 άτομα. Όλη η έρευνα έγινε εντός των δομών του Δήμου Φλώρινας και κατά την ώρα εργασίας των υπαλλήλων. Από τους 116 υπαλλήλους, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε προς συμπλήρωση δια ζώσης από τον ίδιο τον μελετητή σε 94 άτομα. Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε στο συγκεκριμένο πλήθος ατόμων, γιατί τόσοι ήταν διαθέσιμοι στην εργασία τους την δεδομένη χρονική περίοδο. Για την διασφάλιση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας, η σειρά διανομής και συλλογής των ερωτηματολογίων ήταν τυχαία. Από τα συνολικά 94 ερωτηματολόγια επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 93, που ως πλήθος το δείγμα

αυτό δίνει τη δυνατότητα παροχής αξιόπιστων αποτελεσμάτων. Στην παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε μεγάλη προθυμία από τους υπαλλήλους να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, χωρίς να υφίσταται οποιαδήποτε ηθική δέσμευση.

#### **6.4. Επεξεργασία Δεδομένων και Αποτελέσματα**

Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια συγκεντρώθηκαν όλα μαζί για την επεξεργασία τους. Αρχικά, τοποθετήθηκαν σε τυχαία σειρά το ένα μετά το άλλο και αριθμήθηκαν κατά αύξων αριθμό. Συνολικά αριθμήθηκαν 93 ερωτηματολόγια. Κατά την πρώτη ανάγνωση των ερωτηματολογίων διαπιστώθηκε ότι σε 14 από αυτά οι απαντήσεις ήταν πρόχειρες και αμερόληπτες με συνέπεια να μην ανταποκρίνονται στην αλήθεια, οπότε και αγνοήθηκαν στην περαιτέρω επεξεργασία των δεδομένων. Συνολικά κρίθηκαν έγκυρα, για ανάλυση 79 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια και η ανάλυση των δεδομένων τους πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό πρόγραμμα Microsoft Excel 2007. Όλα τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε πίνακες που παρατίθενται στο Παράρτημα.

##### **6.4.1. Δημογραφικά Δεδομένα**

Τα δημογραφικά δεδομένα της έρευνας προέρχονται από τη πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου που αφορά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και προϋπηρεσία). Από τα 79 έγκυρα ερωτηματολόγια διαπιστώθηκε ότι για τους συμμετέχοντες (Πίνακας 2):

- Οι 51 είναι άνδρες και οι 28 γυναίκες.
- Δεν υπάρχουν άτομα στις ηλικιακές ομάδες «έως 25» και «25-35» ετών. Η ηλικία όλων είναι άνω των 35 ετών.
- Αντιπροσωπεύονται όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης με την πλειοψηφία των ατόμων (40,51%) να ανήκει στην «κατηγορία ΔΕ».
- Περισσότεροι από τους μισούς (54,43%) έχουν προϋπηρεσία «11-20» έτη.

Όσο αφορά τα δημογραφικά δεδομένα, γενικά διαπιστώνετε ότι υπάρχει ποικιλομορφία στο δείγμα και κατανομή του σε όλα τα πεδία με εξαίρεση στην ηλικιακή κατανομή. Η έλλειψη συμμετεχόντων στις ηλικιακές ομάδες «έως 25» και «25-35» μπορεί να ερμηνευτεί με την πολιτική περιορισμών των προσλήψεων που άρχισε να εφαρμόζετε το 2010 (Νόμος 3833/2010). Στην κατάταξη ανά επίπεδο εκπαίδευσης, διαπιστώθηκε πολύ μικρό πλήθος κάτοχων διδακτορικών (τρία άτομα) με αποτέλεσμα να μην υπάρχει η δυνατότητα παροχής αξιόπιστων αποτελεσμάτων

για την ομάδα αυτή. Για να αντιμετωπιστεί αυτό το πρόβλημα, συγχωνεύθηκαν σε μία κοινή ομάδα οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού η οποία αναφέρετε στο εξής ως «κάτοχοι μεταπτυχιακού».

#### 6.4.2. Ανάλυση Παραγόντων Παρακίνησης

Από την ανάλυση των απαντήσεων στις 23 προτάσεις της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου προκύπτουν τα αποτελέσματα της έρευνας, που αφορά τους παράγοντες παρακίνησης. Από αυτά και ανεξάρτητα των δημογραφικών δεδομένων του δείγματος, οι σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης με φθίνουσα κατάταξη είναι οι εξής (Πίνακας 3):

- Ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συνανθρώπους μου.
- Αίσθηση αυτοεκτίμησης / υπερηφάνειας για την δουλειά που κάνω.
- Ευχάριστο περιβάλλον και συνθήκες στο χώρο εργασίας.
- Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους (συναδέλφους, προϊσταμένους).
- Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία.
- Σχέσεις συνεργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου.
- Καλό εργασιακό κλίμα, η έλλειψη άγχους και συνθηκών συγκρούσεων (διαπληκτισμοί, εντάσεις, διαμάχες) στο χώρο εργασίας.
- Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητη σκέψης, έκφρασης και πράξης (αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών).
- Δίκαιη και ίση μεταχείριση των υπαλλήλων από την Διοίκηση.

Οι παραπάνω εννέα παράγοντες διακρίθηκαν ως οι σημαντικότεροι, γιατί είχαν μέσο όρο άνω του 4 με καλή συνοχή. Ιδιαίτερα, ξεχώρισε η ομοφωνία του δείγματος ως προς τι θεωρεί τον πιο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, δηλαδή την ευκαιρία που τους προσφέρει η εργασία τους να βοηθήσουν τους συνανθρώπους τους. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι τα κίνητρα είναι τόσο ενδογενή όσο και εξωγενή.

Ως παράγοντες με την λιγότερη παρακινητική δύναμη θεωρήθηκαν όσοι είχαν μέσο όρο 3 και κάτω. Διαπιστώθηκε ότι είναι εξωγενή και είναι οι εξής τρεις:

- Κοινωνική θέση / γόητρο που συνδέονται με την κατοχή της θέσης μου.
- Ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη, προαγωγή.
- Ισχύον σύστημα αξιολόγησης για την απόδοση των υπαλλήλων.

Οι υπόλοιποι έντεκα παράγοντες παρακίνησης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα, μπορούν να χαρακτηριστούν ως μέτριοι. Ορισμένοι όμως από αυτούς δείχνουν

δυναμική και τείνουν να θεωρηθούν ως αρκετά σημαντικοί όπως για παράδειγμα αυτός για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στο πλαίσιο της εργασίας. Διαπιστώθηκε πως οι παράγοντες με την λιγότερη παρακίνητική δύναμη είναι αυτοί με εξωγενή κίνητρα.

#### **6.4.2.1. Ανάλυση Παραγόντων Παρακίνησης ανά Φύλο**

Από την ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν ανά φύλο παρατηρήθηκε διαφοροποίηση στην κατάταξη των παραγόντων παρακίνησης (Πίνακας 4). Ως οι σημαντικότεροι παράγοντες, με μέσο όρο πάνω από 4, διακρίθηκαν έξι στους άνδρες, ενώ αντίστοιχα στις γυναίκες διακρίθηκαν δέκα. Επίσης διαπιστώθηκε, ότι τα κίνητρα και για τα δύο φύλα είναι τόσο ενδογενή, όσο και εξωγενή. Με φθίνουσα κατάταξη οι τρεις σημαντικότεροι παράγοντες ανά φύλο είναι:

Για τους άνδρες:

- Ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συνανθρώπους μου.
- Αίσθηση αυτοεκτίμησης / υπερηφάνειας για την δουλειά που κάνω.
- Ευχάριστο περιβάλλον και συνθήκες στο χώρο εργασίας.

Για τις γυναίκες:

- Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητη σκέψης, έκφρασης και πράξης (αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών).
- Καλό εργασιακό κλίμα, η έλλειψη άγχους και συνθηκών συγκρούσεων (διαπληκτισμοί, εντάσεις, διαμάχες) στο χώρο εργασίας.
- Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία.

Οι παράγοντες με την λιγότερη παρακίνητική δύναμη διαπιστώθηκαν κοινοί τόσο μεταξύ τα δύο φύλα όσο και με το σύνολο του δείγματος (Πίνακας 3).

#### **6.4.2.2. Ανάλυση Παραγόντων Παρακίνησης ανά Ηλικία**

Από την ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν ανά ηλικιακή ομάδα, παρατηρήθηκαν τόσο ομοιότητες όσο και διαφορές στην σημαντικότητα των παραγόντων παρακίνησης (Πίνακας 5). Οι περισσότεροι από τους σημαντικότερους παράγοντες, είναι οι ίδιοι με αυτούς του συνόλου του δείγματος (Πίνακας 3) με ποιο σημαντικό την ευκαιρία που τους προσφέρει η εργασία τους να βοηθήσουν τους συνανθρώπους τους. Στις ηλικιακές ομάδες «45 - 54 ετών» και «55 ετών και άνω» , διαπιστώθηκε η σημαντική σημασία, που έχει η ευχαρίστηση και ικανοποίηση που

αποκομίζουν από το αντικείμενο της εργασίας τους. Επίσης, η καλή πληρωμή για την εργασία που εκτελούν, ξεχώρισε ως ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα για την ομάδα «55 ετών και άνω». Ενώ στις άλλες ομάδες, χαρακτηρίστηκε ως μέτριας σημασίας κίνητρο. Οι παράγοντες με την λιγότερη παρακινητική δύναμη, διαπιστώθηκαν κοινοί, τόσο μεταξύ των ηλικιακών ομάδων, όσο και με το σύνολο του δείγματος (Πίνακας 3).

#### **6.4.2.3. Ανάλυση Παραγόντων Παρακίνησης ανά Επίπεδο Εκπαίδευσης**

Από την ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν ανά επίπεδο εκπαίδευσης παρατηρήθηκε διαφοροποίηση στην κατάταξη των παραγόντων παρακίνησης (Πίνακας 6). Αν και οι περισσότεροι από τους σημαντικότερους παράγοντες είναι οι ίδιοι με αυτούς του συνόλου του δείγματος (Πίνακας 3) διαπιστώθηκαν διαφοροποιήσεις τόσο στο πλήθος όσο και στην κατάταξη τους ανά ομάδα (Πίνακας 6). Συγκεκριμένα ανά κατηγορία εκπαίδευσης το πλήθος των σημαντικότερων παραγόντων παρακίνησης είναι:

- έξι για την κατηγορία ΥΕ,
- έντεκα για την κατηγορία ΔΕ,
- πέντε για την κατηγορία ΤΕ,
- επτά για την κατηγορία ΠΕ και
- οχτώ για τους κάτοχους μεταπτυχιακού.

Στην κατηγορία ΥΕ ως ο πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης, διακρίθηκε η αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που τους προσφέρει η εργασία τους. Το κίνητρο αυτό κατατάχτηκε δεύτερο πιο σημαντικό στην κατηγορία ΔΕ ενώ στις υπόλοιπες κατηγορίες εκπαίδευσης εμφανίστηκε ως μέτριας σημασίας. Σημαντικό σύμφωνα με την κατάταξη του, ιδιαίτερα στις κατηγορίες ΠΕ και κατόχων μεταπτυχιακού, χαρακτηρίστηκε ο παράγοντας που σχετίζεται με την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και επιμόρφωσης στο πλαίσιο της εργασίας.

Στους παράγοντες με την λιγότερη παρακινητική δύναμη, διαπιστώθηκε διαφοροποίηση μεταξύ των κατηγοριών εκπαίδευσης (Πίνακας 6). Αν και εμφανίζονται σε όλες τις κατηγορίες οι κοινοί με το σύνολο του δείγματος (Πίνακας 3) χαμηλής παρακινητικής δύναμης παράγοντες υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις. Στην κατηγορία ΥΕ η επάρκεια προσωπικού για την εκπλήρωση του φόρτου εργασίας δείχνει να έχει χαμηλή παρακινητική δύναμη, αλλά υπάρχει

σημαντική διακύμανση της τιμής μέσα στην ομάδα με επικρατούσα τιμή 4. Στην ίδια κατηγορία καθώς και μεταξύ των κατόχων μεταπτυχιακών, η ανησυχία μήπως υποπέσουν σε παράπτωμα μπορεί να χαρακτηριστεί ως αρνητικό κίνητρο. Επίσης στην κατηγορία ΤΕ την χαμηλότερη παρακινητική δύναμη έχουν οι πρόσθετες αμοιβές και παροχές που συνδέονται με την εργασία που εκτελούν.

#### **6.4.2.4. Ανάλυση Παραγόντων Παρακίνησης Σύμφωνα με τα Έτη Προϋπηρεσίας**

Από την ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν ανά έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων παρατηρήθηκε διαφοροποίηση στην κατάταξη των παραγόντων παρακίνησης (Πίνακας 7). Αν και οι περισσότεροι από τους σημαντικότερους παράγοντες είναι οι ίδιοι με αυτούς του συνόλου του δείγματος (Πίνακας 3) διαπιστώθηκαν διαφοροποιήσεις τόσο στο πλήθος όσο και στην κατάταξη τους ανά ομάδα (Πίνακας 7). Συγκεκριμένα ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας το πλήθος των σημαντικότερων παραγόντων παρακίνησης είναι:

- δέκα για την ομάδα με προϋπηρεσία έως 10 έτη,
- επτά για την ομάδα με προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη,
- τέσσερα για την ομάδα με προϋπηρεσία από 21 έως 30 έτη και
- έντεκα για την ομάδα με προϋπηρεσία 31 έτη και άνω.

Στις πρώτες τρεις ομάδες, ως ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης χαρακτηρίστηκε η ευκαιρία που τους προσφέρει η εργασία να βοηθήσουν τους συνανθρώπους τους. Αν και το ίδιο κίνητρο συγκαταλέγεται ανάμεσα στα σημαντικότερα για όσους έχουν προϋπηρεσία άνω από 30 έτη, πιο σημαντικά για την ομάδα αυτή είναι το ευχάριστο περιβάλλον και οι συνθήκες στο χώρο εργασίας τους καθώς και η ευχαρίστηση και ικανοποίηση που αποκομίζουν από το αντικείμενο της εργασίας τους. Οι παράγοντες με την λιγότερη παρακινητική δύναμη διαπιστώθηκαν κοινοί τόσο μεταξύ των ομάδων όσο και με το σύνολο του δείγματος (Πίνακας 3).

#### **6.5. Συμπεράσματα**

Από την μελέτη των αποτελεσμάτων της έρευνας προκύπτουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα, ως προς την εργασιακή παρακίνηση των υπαλλήλων Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού και συγκεκριμένα των μόνιμων υπαλλήλων του Δήμου Φλώρινας. Εντοπίστηκαν σημαντικοί παράγοντες που διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες ανάλογα



με την παρακινητική τους δύναμη. Στην πρώτη κατηγορία παραγόντων κατατάσσονται όσοι έχουν αυξημένη δύναμη να παρακινούν και χαρακτηρίζονται ως οι σημαντικότεροι. Οι παράγοντες αυτοί με φθίνουσα κατάταξη είναι οι εξής έντεκα:

- Ευκαιρία που προσφέρει η εργασία τους να βοηθήσουν συνανθρώπους τους.
- Αίσθηση αυτοεκτίμησης / υπερηφάνειας για την δουλειά που κάνουν.
- Ευχάριστο περιβάλλον και συνθήκες στο χώρο εργασίας.
- Αποδεκτικότητα από τους άλλους (συναδέλφους, προϊσταμένους).
- Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας της εργασίας.
- Σχέσεις συνεργασίας που μπορούν να αναπτυχθούν μεταξύ συναδέλφων.
- Καλό εργασιακό κλίμα, η έλλειψη άγχους και συνθηκών συγκρούσεων (διαπληκτισμοί, εντάσεις, διαμάχες) στο χώρο εργασίας.
- Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητη σκέψης, έκφρασης και πράξης (αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών).
- Δίκαιη και ίση μεταχείριση των υπαλλήλων από την Διοίκηση.
- Ευχαρίστηση / ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας.
- Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης (επιμόρφωση) στο πλαίσιο της εργασίας.

Στην παραπάνω κατάσταση προστέθηκαν οι τελευταίοι δύο παράγοντες γιατί, αν και δεν χαρακτηρίστηκαν ως τέτοιοι από το σύνολο του δείγματος (Πίνακας 3), είχαν τακτική παρουσία ως σημαντικοί σε πολλές δημογραφικές ομάδες (Πίνακες 4, 5, 6 και 7).

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν έδειξαν να παρακινούνται θετικά περισσότερο από κάποια κατηγορία κινήτρων. Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι μόνιμοι υπάλληλοι του Δήμου Φλώρινας παρακινούνται τόσο από ενδογενή όσο και από εξωγενή κίνητρα στα οποία αποδίδουν παρόμοια βαρύτητα. Το συμπέρασμα αυτό συμπίπτει με τα ευρήματα άλλων πρόσφατων ερευνών σχετικά με την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα, όπου έδειξαν ότι οι υπάλληλοι παρακινούνται από μία σύνθεση εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων (Chatzopoulou, Vlachvei, & Monovasilis, 2015; Κωντανά, 2011; Μπερεδήμας, 2017; Παπαμιχαλάκης, 2012; Πύρζας, 2017). Χωρίς να έχει αποδειχτεί στατιστικά, ίσως κάποια δημογραφική ομάδα συγκριτικά με άλλη, να επηρεάζονται περισσότερο από μία κατηγορία κινήτρων. Για παράδειγμα η ομάδα με προϋπηρεσία 21 – 30 έτη έδειξε

τάση να παρακινείται περισσότερο από ενδογενή κίνητρα (Πίνακας 7) ενώ οι υπάλληλοι των κατηγοριών εκπαίδευσης ΥΕ και ΠΕ από εξωγενή (Πίνακας 6).

Στην δεύτερη κατηγορία παραγόντων κατατάσσονται όσοι έχουν την λιγότερη παρακινήτική δύναμη. Τα κίνητρα αυτά είναι τα εξής τρία:

- Κοινωνική θέση / γόητρο που συνδέονται με την κατοχή της θέσης εργασίας τους.
- Ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη, προαγωγή.
- Ισχύον σύστημα αξιολόγησης για την απόδοση των υπαλλήλων.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι όλα τα κίνητρα με χαμηλή παρακινήτική δύναμη είναι εξωγενή. Είναι ίσως ιδιαίτερης σημασίας το εύρημα ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων (Νόμος 4369/2016) από άποψη ισχύς κατατάσσεται ως τελευταίο από τις περισσότερες δημογραφικές ομάδες (Πίνακες 4, 5, 6 και 7). Είναι πιθανόν οι υπάλληλοι να αντιλαμβάνονται το ισχύον σύστημα αξιολόγησης τους ως αρνητικό κίνητρο ή αντικίνητρο με αντίστοιχη επίδραση στην παραγωγικότητα του οργανισμού. Σε αντίστοιχη μελέτη στο Δημόσιο Τομέα η πλειονότητα των ερωτώμενων πίστευε ότι το σύστημα αξιολόγησης δεν ήταν αξιοκρατικό (Παπαμιχαλάκης, 2012).

Οι παράγοντες που μπορούν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους δεν έχουν την ίδια επίδραση σε όλα τα άτομα. Στην παρούσα μελέτη καταγράφηκαν διαφορές στην παρακινήτική ισχύ που ασκούν τα κίνητρα στις εξεταζόμενες ομάδες. Δηλαδή οι παράγοντες παρακίνησης των υπαλλήλων του Δήμου Φλώρινας σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση και προϋπηρεσία). Αυτό που μπορεί ίσως να υποστηριχτεί είναι ότι σε κάποιους παράγοντες αλλάζει η ισχύς τους με το χρόνο. Για παράδειγμα καθώς μεγαλώνουν τα άτομα σε ηλικία, και παράλληλα αυξάνονται και τα χρόνια προϋπηρεσίας τους στον οργανισμό, διαφοροποιούνται με τα έτη και τα κίνητρα τους (Πίνακες 5 και 7). Στον Δήμο Φλώρινας, στην ηλικιακή ομάδα των υπαλλήλων άνω των 55 ετών, αίσθηση δημιουργεί η αυξημένη σημαντικότητα εξωγενή κινήτρων, όπως η δίκαιη και ίση μεταχείριση από την Διοίκηση, η καλή αμοιβή και η μη επέμβαση άλλων στην δουλειά τους (Πίνακας 5). Στην δημογραφική κατηγορία που εξετάζει τους παράγοντες παρακίνησης ανά χρόνια προϋπηρεσίας, το εξωγενή κίνητρο που σχετίζεται με το περιβάλλον και τις συνθήκες στο χώρο εργασίας παρουσιάζει μια αυξητική τάση σπουδαιότητας αντίστοιχη με την αύξηση των ετών προϋπηρεσίας (Πίνακας 7). Στην ομάδα των υπαλλήλων με

προϋπηρεσία 31 έτη και άνω καταλήγει να κατατάσσετε ως το σημαντικότερο κίνητρο.

Είναι αναμενόμενο να υπάρχει διαφοροποίηση των παραγόντων παρακίνησης και σε δημογραφικά χαρακτηριστικά που δεν αλλάζουν με το χρόνο, όπως το φύλο και κατά μία έννοια το επίπεδο εκπαίδευσης. Μελέτη που πραγματοποιήθηκε στα Γρεβενά έδειξε ότι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων επηρεάζει τους παράγοντες παρακίνησης (Chatzopoulou, Vlachvei, & Monovasilis, 2015). Στη παρούσα μελέτη διαπιστώθηκε ότι και στον Δήμο Φλώρινας τα παρακινητικά κίνητρα διαφέρουν ανάμεσα στα άτομα με διαφορετικό επίπεδο εκπαίδευσης. Στις κατηγορίες ΥΕ και ΔΕ η αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει το δημόσιο είναι πολύ ισχυρό κίνητρο σε αντίθεση με τις υπόλοιπες κατηγορίες που διαθέτουν τριτοβάθμια εκπαίδευση, όπου το ίδιο κίνητρο χαρακτηρίζετε ως μετρίας σημασίας (Πίνακας 6). Αρκετοί δημόσιοι υπάλληλοι κατά την υπαλληλική τους σταδιοδρομία, δοθείσας την ευκαιρία, προσπαθούν να αναβαθμίσουν την κατηγορία εκπαίδευσης τους στον οργανισμό. Αυτό είναι δυνατόν με διάφορες διαδικασίες όπως για παράδειγμα με συνέχιση των σπουδών τους ή με την προσκόμιση επιπλέον τίτλων. Οπότε, η αλλαγή της κατηγορίας εκπαίδευσης ενός υπαλλήλου, ιδίως όταν αναβαθμίζετε σε τριτοβάθμια εκπαίδευση, θα επιφέρει αλλαγές και στην ισχύ των παρακινητικών κινήτρων του ατόμου. Διαφοροποιήσεις παρατηρήθηκαν και στην κατάταξη των παραγόντων παρακίνησης ανά φύλο (Πίνακας 4). Διαφοροποίηση κατέγραψαν και οι μελέτες που χρησιμοποίησαν το ερωτηματολόγιο στο οποίο βασίστηκε η παρούσα μελέτη (Κωντανά, 2011; Πύρζας, 2017). Έχοντας υπόψη την δομή της ελληνικής κοινωνίας και το ρόλο που καλείτε να εκπληρώσει κάθε φύλο μέσα σε αυτή, οι διαφοροποιήσεις ανά φύλο μπορεί να θεωρηθούν ως κάτι φυσιολογικό. Για τις γυναίκες είναι μέγιστης σημασίας να μπορούν να αναπτύξουν ανεξάρτητη σκέψη, έκφραση και πράξη, να διαθέτουν αυτονομία και την δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών. Τα ενδογενή αυτά κίνητρα έχουν μέτρια σημασία όμως για τους άνδρες, όπου η αίσθηση αυτοεκτίμησης και υπερηφάνειας για την εργασία τους καθώς και η αποδεκτικότητα από τους άλλους είναι αυτά που έχουν πολύ μεγάλη σημασία για αυτούς. Οι παραπάνω παράγοντες, αν και σημαντικοί και για τις γυναίκες, δεν χαίρουν την ίδια υψηλή κατάταξη. Είναι ενδιαφέρον που καταγράφηκαν διαφορές στην σπουδαιότητα των κινήτρων σε επίπεδο τέτοιο που να μπορεί να αποδώσει το πως αντιλαμβάνεται το κάθε φύλο το γεγονός ότι εργάζονται στο Δήμο Φλώρινας.

### 6.5.1. Προτάσεις για βελτίωση της παρακίνησης στους Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού

Σε κάθε Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην χρησιμοποίηση των κατάλληλων κινήτρων, που θα μπορέσουν να συμβάλουν θετικά στην απόδοση των υπαλλήλων τους. Στο πλαίσιο αυτό τα ευρήματα της παρούσας μελέτης μπορούν να αξιοποιηθούν στο Δήμο Φλώρινας για σχεδιασμό διοικητικών δράσεων, με στόχο την βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων μέσω της εργασιακής παρακίνησης. Από τα συμπεράσματα προκύπτει, πως μια ισορροπημένη προσέγγιση που θα συνδυάζει εξωγενή και ενδογενή κίνητρα, θα επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα από ότι δράσεις που θα επικεντρώνονται μόνο σε μία κατηγορία κινήτρων. Η χρήση σύγχρονων εργαλείων διοίκησης ανθρώπινων πόρων, η ορθή εκτίμηση των διαπροσωπικών σχέσεων και η ενίσχυση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος είναι ορισμένα μόνο από τα βασικά βήματα προς εφαρμογή. Το ίδιο σημαντικό είναι να υπάρχουν δράσεις που να ενισχύουν την εκπαίδευση και μετεκπαίδευση των υπαλλήλων, τη δυνατότητα ανάδειξης προσωπικών ικανοτήτων, την ενδυνάμωση των σχέσεων και την αίσθηση δικαίου. Για παράδειγμα η βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης σε ουσιαστική αξιολόγηση των υπαλλήλων θα αποτελέσει σημαντικό εργαλείο αύξησης της παρακίνησης. Διαπιστώνεται, προκειμένου οι δράσεις του οργανισμού να ωθήσουν τους υπαλλήλους σε μια πιο αποδοτική συμπεριφορά, ότι πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη κατάλληλη σύνθεση εξωγενή και ενδογενή κινήτρων στο μέλλον.

### 6.6.Ερευνητικοί Περιορισμοί

Η παρούσα μελέτη υπόκειται σε ερευνητικούς περιορισμούς και ως ορθό θεωρείται υπό το πρίσμα αυτών να εξεταστούν τα ευρήματα της. Αν και δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση το ερευνητικό εργαλείο να είναι άρτιο, διαπιστώθηκε πως σε ορισμένα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια οι απαντήσεις ήταν πρόχειρες και αμερόληπτες με συνέπεια να μην ανταποκρίνονται στην αλήθεια, οπότε και αγνοήθηκαν στην περαιτέρω επεξεργασία των δεδομένων. Δεν είναι δυνατόν να γνωρίζουμε αν στα ερωτηματολόγια που επεξεργάστηκαν περιέχονται κάποιες πρόχειρες και αμερόληπτες απαντήσεις. Θεωρήθηκε πως τα ερωτηματολόγια των οποίων επεξεργάστηκαν τα δεδομένα, αντιπροσωπεύουν την αλήθεια αυτών που τα συμπλήρωσαν.

Ο βαθμός ανταπόκρισης, σε έκφραση ποσοστού των 79 επεξεργασμένων ερωτηματολογίων επί το σύνολο των 116 μονίμων υπαλλήλων του Δήμου Φλώρινας είναι 68%. Το ποσοστό κρίθηκε ικανοποιητικό και αντιπροσωπευτικό και από αυτό αναδείχθηκαν τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης. Η εκτίμηση είναι πως μεγαλύτερος βαθμός ανταπόκρισης δεν θα διαφοροποιούσε ουσιαστικά τα αποτελέσματα.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε σχετικά ιδιαίτερη χρονική περίοδο, δηλαδή κατά την διάρκεια των χειμερινών εορτών. Αυτό σε συνδυασμό με τις οικονομικές και εργασιακές συνθήκες που επικρατούν στην χώρα ίσως επηρέασε την στάση κάποιων από τους υπαλλήλους που συμμετείχαν στην έρευνα. Εξαιτίας του χρονικού περιορισμού από το πρόγραμμα σπουδών για την διενέργεια της έρευνας δεν ήταν δυνατόν αυτή να πραγματοποιηθεί κατά κάποια άλλη, σχετικά πιο ουδέτερη, χρονικά περίοδο.

Η διοικητική δομή και γενικά ο τρόπος διοίκησης κάθε δήμου διαφοροποιείται λόγω διοικητικής αυτοτέλειας των Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού. Αυτό αναπόφευκτα επηρεάζει και τον τρόπο οργάνωσης καθώς και την απόδοση των υπαλλήλων. Υπό αυτή την έννοια, όσο αφορά την παρακίνηση των υπαλλήλων, μπορεί να ειπωθεί ότι κάθε δήμος αποτελεί μοναδική περίπτωση. Δηλαδή υπάρχει μεγάλη πιθανότητα τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης να μην είναι εξίσου αντιπροσωπευτικά και για άλλους δήμους και θα ήταν λάθος η γενίκευση των συμπερασμάτων. Τα ευρήματα μπορούν να δώσουν μια αίσθηση για το ποιοι παράγοντες δημιουργούν αυξημένη παρακίνηση στους υπαλλήλους ενός δήμου και πως οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά.

## 6.7. Προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Η παρούσα μελέτη παρήγαγε το συμπέρασμα ότι υπάρχουν παράγοντες παρακίνησης στην εργασία των υπαλλήλων Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού και συγκεκριμένα του Δήμου Φλώρινας. Τα συμπεράσματα όμως της μελέτης, δεν μπορούν να γενικευτούν για τους άλλους δήμους της χώρας. Παρά μόνο, να δώσουν ενδείξεις για το ποιοι παράγοντες ίσως δημιουργούν αυξημένη παρακίνηση στους υπαλλήλους τους. Αντίστοιχες μελέτες σε άλλους δήμους της χώρας, θα μπορούσαν να αυξήσουν τις γνώσεις μας με πολλαπλά ευρήματα σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης των υπαλλήλων στους δήμους. Στη συνέχεια η συγκριτική ανάλυση των ευρημάτων των παραπάνω ερευνών, θα βοηθούσε στην διαμόρφωση άποψης για το εάν

υπάρχουν κοινά κίνητρα και αντικίνητρα και πως θα μπορούσε να σχεδιαστεί μια κοινή μεταρρυθμιστική δράση με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων.

Η παρούσα μελέτη παρήγαγε επίσης το συμπέρασμα, ότι οι παράγοντες παρακίνησης των υπαλλήλων Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση και προϋπηρεσία). Εκτενή μελέτη με αντικείμενο την διερεύνηση των συσχετισμών μεταξύ παραγόντων παρακίνησης και των δημογραφικών χαρακτηριστικών ηλικία και έτη προϋπηρεσίας θα βοηθήσει στην κατανόηση του πως αλλάζουν ισχύ τα κίνητρα με το χρόνο. Τα συμπεράσματα μιας τέτοιου είδους έρευνας, θα βοηθήσουν στο να παρέχονται τα κατάλληλα κίνητρα στους υπαλλήλους κατά την διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, ώστε να διατηρούνται αποδοτικοί.

Ενδιαφέρον θα είχε μια έρευνα που θα εξέταζε κίνητρα που δεν παρέχονται στους δημοτικούς υπαλλήλους. Η πιλοτική εφαρμογή μεθόδων παρακίνησης στους δήμους με την υιοθεσία κινήτρων, που εφαρμόζονται με επιτυχία στον ιδιωτικό τομέα, θα πρόσφερε έδαφος για την διεξαγωγή διαφόρων ερευνών σχετικών, με την εργασιακή παρακίνηση των δημοτικών υπαλλήλων.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### I. Ξενόγλωσση

- Adams, J.S. 1963. Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 67(5):422-236. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Akrivos, C. and G. Koutras. 2009. Leadership effectiveness. The case of Athens Municipality. In C. Frangos (Ed.) *Proceedings of the 2nd International Conference: Quantitative and Qualitative Methodologies in the Economic and Administrative Sciences* (pp.14-18). T.E.I. of Athens, Greece.
- Alderfer, C.P. 1969. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and Human Performance* 4(2):142-175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giauque, D. and A. Ritz. 2010. Motivating employees of the public sector: Does public service motivation matter? *International Public Management Journal* 13(3):213-246. <https://doi.org/10.1080/10967494.2010.503783>
- Atkinson J.W. 1964. *An introduction to motivation*. Princeton, NJ, USA: Van Nostrand.
- Bourantas, D. and N. Papalexandris. 1992. Variables affecting organizational commitment: Private versus publicly-owned organizations in Greece. *Journal of Managerial Psychology* 7(1):3-10. <https://doi.org/10.1108/02683949210012977>
- Bourantas, D. and N. Papalexandris. 1999. Personality traits discriminating between employees in public-and in private-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management* 10(5):858-869. <https://doi.org/10.1080/095851999340198>
- Bozeman, B. and X. Su. 2015. Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review* 75(5):700-710. <https://doi.org/10.1111/puar.12248>
- Brewer, G. and C. Selden. 1998. Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory* 8(3):413-439. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024390>
- Brooks, I. 2009. *Organisational behaviour. Individuals, groups and organisation*. 4<sup>rd</sup> edition. Harlow, United Kingdom: Prentice Hall.

- Buelens, M. and H. Van den Broeck. 2007. An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review* 67(1):65-74.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00697.x>
- Burton, K. 2012. *A Study of motivation: How to get your employees moving*. (Unpublished SPEA Honors Thesis) Indiana University, Bloomington, IN, USA.
- Calder, B.J. and B.M. Staw. 1975. The self perception of intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 31(4):599-605.  
<https://doi.org/10.1037/h0077100>
- Camillery, E. 2007. Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review* 36 (3):356-377. <https://doi.org/10.1108/00483480710731329>
- Chatzopoulou, M., Vlachvei, A. and T. Monovasilis. 2015. Employee's motivation and satisfaction in light of economic recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece. *Procedia Economics and Finance* 24:136–145.  
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00633-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00633-4)
- Crewson, P.E. 1997. Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory* 7(4):499-518. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024363>
- Daft, R.L. 2014. *Management*. 12<sup>th</sup> edition. Boston, MA, USA: Cengage Learning.
- Franco, L.M., Bennett, S. and R. Kanfer. 2002. Health sector reform and public-sector health worker motivation: A Conceptual framework. *Social Science and Medicine* 54(8):1255-1266. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(01\)00094-6](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(01)00094-6)
- Frederickson, H.G., and D.K. Hart. 1985. The public service and the patriotism of benevolence. *Public Administration Review* 45(5):547-53.  
<https://doi.org/10.2307/3109929>
- Herzberg, F., Mausner, B.S. and B. Snyderman. 1959. *The motivation to work*. New York, NY, USA: Wiley.
- Herzberg, F. 1968. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* 46(1):53-62.
- Houston D.J. 2000. Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory* 10(4):713-727.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024288>
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R. and M.T. Matteson. 2013. *Organizational behavior and management*. 10<sup>th</sup> edition. New York, NY, USA: McGraw-Hill Education.



- Kohn, A. 1993. Why incentives plan cannot work. *Harvard Business Review* 26(1):54-63.
- Kontodimopoulos, N., Paleologou, V. and D. Niakas. 2009. Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals. *BMC Health Services Research* 9:164. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-9-164>
- Kreitner, R. 2012. *Management*. 12<sup>th</sup> edition. Boston, MA, USA: Cengage Learning.
- Latham, G.P. 2012. *Work motivation: History, theory, research, and practice*. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications, Inc.
- Latham, P. and C. Ernst. 2006. Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review* 16(2):181-198. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.014>
- Linder, J. 1998. Understanding employee motivation, *Journal of Extension* 36 (3). <https://joe.org/joe/1998june/rb3.php>.
- Locke, E.A. 1968. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance* 3(2):157-189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Locke, E. and G. Latham. 2002. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation a 35-year odyssey. *American Psychologist* 57(9):705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Locke, E.A. and G.P. Latham. 2004. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review* 29(3):388-403. <https://doi.org/10.2307/20159050>
- Luthans, F. 2012. *Organizational Behavior: An evidence-based approach*. 12<sup>th</sup> edition. New York, NY, USA: McGraw-Hill/Irwin.
- Maehr, M.L., and L.A. Braskamp. 1986. *The motivation factor: A theory of personal investment*. Lexington, MA, USA: Lexington Books.
- Maier, N.R.F. 1946. *Psychology in industry*. Boston, MA, USA: Houghton Mifflin.
- Manolopoulos, D. 2008a. An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations* 30(1):63-85. <https://doi.org/10.1108/01425450810835428>
- Manolopoulos, D. 2008b. Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management* 19(9)1738-1762. <https://doi.org/10.1080/09585190802295389>

- Massaras, P, Sahinidis, A, and G. Polychronopoulos. 2014. Organizational culture and motivation in the public sector. The case of the city of Zografou. *Procedia Economics and Finance* 14:415-424.  
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00730-8)
- Maslow, A.H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological review* 50(4):370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maslow, A.H. 1998. *Toward a psychology of being*. 3<sup>rd</sup> edition. New York, NY, USA: Wiley.
- McClelland, D.C. 1961. *The achievement society*. Princenton, NJ, USA: Von Nostrand.
- Newstrom, J. 2015. *Organizational behavior: Human behavior at work*. 14<sup>th</sup> edition. New York, NY, USA: McGraw-Hill Education.
- Nohria, N., Groysberg, B. and L. Lee. 2008. Employee motivation. A powerful new model. *Harvard Business Review* 86(7-8):78-84,160.
- Osterloh, M., Frost, J. and B.S. Frey. 2002. The dynamics of motivation in new organizational forms. *International Journal of the Economics of Business* 9(1):61-77. <https://doi.org/10.1080/13571510110102976>
- Perry, J.L. 1996. Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory* 6(1):5-22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Perry, J.L. 1997. Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory* 7(2):181-197.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024345>
- Perry, J.L., Hondeghem, A. and L.R. Wise. 2010. Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review* 70(5):681-690.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>
- Perry, J.L., Mesch, D. and L. Paarlberg. 2006. Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. *Public Administration Review* 66(4):505-514. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00611.x>
- Perry, J.L. and W. Vandenabeele. 2015. Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review* 75(5):692-699. <https://doi.org/10.1111/puar.12430>

- Perry, J.L., and L.R. Wise. 1990. The motivational bases of public service. *Public Administration Review* 50(3):367-73. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Pinder C.C. 2008. *Work motivation in organizational behavior*. New York, NY, USA: Psychology Press.
- Porter, L.W. 1964. *Organizational patterns of managerial job attitudes*. New York, NY, USA: American Foundation for Management Research.
- Porter, L.W. and E.E Lawler. 1968. *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL, USA: Richard D. Irwin, Inc.
- Rainey, H.G. and P. Steinbauer. 1999. Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory* 9(1):1–32. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401>
- Robbins, S.P. and T.A. Judge. 2017. *Organizational behavior*. 17<sup>th</sup> edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education.
- Ryan, R.M. and E.L. Deci. 2000a. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55(1):68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Selden, S.C. and G.A. Brewer. 2000. Work motivation in the senior executive service: Testing the high performance cycle theory. *Journal of Public Administration Research and Theory* 10(3):531-550. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024280>
- Steers, R.M, Mowday, R.T. and D.L. Shapiro. 2004. The future of work motivation theory. *Academy of Management Review* 29(3):379-387. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670978>
- Steers, R.M., Porter, L.W. and G.A. Bigley. 1996. *Motivation and leadership at work*. 6<sup>th</sup> edition. New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- Taylor, F. 1911. *The principles of scientific management*. New York, NY, USA: Harper and Brothers.
- Thomas, K.W. 2009. *Intrinsic motivation at work: What really drives employee engagement*. 2<sup>nd</sup> edition. San Francisco, CA, USA: Berrett- Koehler Publishers, Inc.
- Vrangbaek, K. 2009. Public sector values in Denmark: A survey analysis. *International Journal of Public Administration* 32(6):508-535. <https://doi.org/10.1080/01900690902861704>

- Vroom, V.H. 1964. *Work and motivation*. New York, NY, USA: Wiley.
- Wright, B.E. 2001. Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Public Administration Review* 11(4):559-586.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003515>
- Wright, B.E. 2007. Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review* 67(1):54-64.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00696.x>
- Zampetakis, L.A. and V. Moustakis. 2007. Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 13(1):19-38. <https://doi.org/10.1108/13552550710725165>
- Zampetakis, L.A. and V.S. Moustakis. 2010. An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector. *International Journal of Manpower* 31(8):871-887.  
<https://doi.org/10.1108/01437721011088557>

## II. Ελληνόγλωσση

- Απόφαση 54436/3389/02.11.2012 (ΦΕΚ 3140/Β/27-11-2012) Γενικού Γραμματέα Αποκεντρωμένης Διοίκησης Ηπείρου - Δυτικής Μακεδονία. «Έγκριση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Φλώρινας της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας»
- Ελευθερίου, Β. 2006. *Θεωρητική θεμελίωση της παρακίνησης και των κινήτρων του ανθρώπινου δυναμικού στην τοπική αυτοδιοίκηση στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις*. (Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή). Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
- Ζαβλανός, Μ.Μ. 1999. *Οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.
- Ζαφείρη, Σ. και συν. 2014. *Χρηστικό λεξικό της νεοελληνικής γλώσσας*. Επιμ.: Χριστόφορος Χαραλαμπίδης. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Ζευγαρίδης, Σ. και Γ. Σταματιάδης. 1997. *Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού*. Αθήνα: Interbooks.
- Καλλιγιά, Α. 2011. *Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης ( Ε.Κ.Δ.Δ.Α)*. (Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία). Εθνική

Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Αθήνα.

- Κατσούπα, Γ. 2017. *Παράγοντες υποκίνησης εργαζομένων στους ΟΤΑ* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία). Διαπανεπιστημιακό (Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Πανεπιστήμιο Πειραιά), Κόρινθος.
- Κουρεμάδη, Μ. 2017. *Η παρακίνηση των εργαζομένων της τοπικής αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού και η συμβολή της στην υλοποίηση του νέου δημόσιου management. Ανάλυση περίπτωσης του Δήμου Πειραιά* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία). Τ.Ε.Ι. Πειραιά, Πειραιάς.
- Κωντανά, Θ.Σ. 2011. *Διερεύνηση δεδομένων παρα(υπο)κίνησης στον δημόσιο τομέα – Βιβλιογραφική και εμπειρική έρευνα* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. 2012. *Ψυχολογία κινήτρων*. Αθήνα: Πεδίο.
- Μάρκοβιτς, Γ, και Σ. Μοναστηρίδου. 2011. Παρακίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού και πλαίσιο ρεαλιστικών κινήτρων σε ένα δημόσιο νοσοκομείο. *Το Βήμα του Ασκληπιού* 10(4): 502-514.  
<http://ejournals.teiath.gr/index.php/tovima/article/view/258>
- Μπερεδήμας, Σ. 2017. *Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδραση τους στην εργασιακή ικανοποίηση: Μελέτη περίπτωσης Δήμος Χαϊδαρίου* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία). Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα, Πειραιά.
- Μπουραντάς, Δ. 2002. *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Νόμος 27.12.1833 (ΦΕΚ 3/10.01.1834) «Περί Συστάσεως των Δήμων»
- Νόμος ΔΝΖ΄/1912 (Φ.Ε.Κ. 58/Α/14.02.1912) «Περί Δήμων και Κοινοτήτων»
- Νόμος 2218/1994 (Φ.Ε.Κ. 90/Α/13.06.94) «Ίδρυση Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Τροποποίηση Διατάξεων για την Πρωτοβάθμια Αυτοδιοίκηση και την Περιφέρεια και Άλλες Διατάξεις»
- Νόμος 2539/1997 (Φ.Ε.Κ. 244/Α/04.12.1997) «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Καποδίστριας)»
- Νόμος 3528/2007 (Φ.Ε.Κ. 26/Α/09.02.2007) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημόσιων Πολιτικών Διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων ΝΠΔΔ»

- Νόμος 3585/2007 (Φ.Ε.Κ. 143/Α/28.06.2007) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων»
- Νόμος 3833/2010 (Φ.Ε.Κ. 40/Α/15.03.2010) «Προστασία της εθνικής οικονομίας – Επείγοντα μέτρα για την αντιμετώπιση της δημοσιονομικής κρίσης»
- Νόμος 3852/2010 (Φ.Ε.Κ. 87/Α/07.06.2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης & της Αποκέντρωσης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης»
- Νόμος 4270/2014 (Φ.Ε.Κ. 143/Α/28.06.2014). «Αρχές Δημοσιονομικής Διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της οδηγίας 2011/85/ΕΕ) & δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις»
- Νόμος 4369/2016 (Φ.Ε.Κ. 33/Α/27.02.2016). «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις»
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. 2010. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. 4<sup>η</sup> έκδοση. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Δ. Μπουραντάς. 2016. *Διοίκηση ανθρώπινων δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου.
- Παπαμιχαλάκης, Μ. 2012. *Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα* (Α δημοσίευτη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστημίου Αιγαίου, Χίος.
- Πύρζας, Κ. 2017. *Παρακίνηση εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Συγκριτική μελέτη σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού* (Α δημοσίευτη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία). Διαπανεπιστημιακό (Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Πανεπιστήμιο Πειραιά), Κόρινθος.
- Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Κατσίμαρδος, Π. και Κ. Μπούας. 2015. Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητας της. 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Δια Βίου Μάθησης, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Σαρμανιώτης, Χ. 2000. *Μάνατζμεντ - Η διοικητική διαδικασία στην επιχείρηση*. Θεσσαλονίκη: Όμηρος Εκδοτική.
- Σμπιλή, Ε. 2018. *Συναισθηματική νοημοσύνη και παρακίνηση στον δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης στο Δήμο Φλώρινας* (Α δημοσίευτη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Σύνταγμα της Ελλάδας (Φ.Ε.Κ. 211/Α/24.12.2019) «*Αναθεωρημένο Σύνταγμα της Ελλάδας*»

Τάχος Ι.Α. 1996. *Δημόσιο υπαλληλικό δίκαιο*. 3<sup>η</sup> έκδοση. Αθήνα: Σάκκουλα.

Τζωρτζάκης, Κ. και Α. Τζωρτζάκη. 2007. *Οργάνωση και διοίκηση το Management της νέας εποχής*. 4<sup>η</sup> έκδοση. Αθήνα: Rosili.

Φαναριώτης, Π. 1999. *Δημόσια διοίκηση αποκέντρωση και αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21ο αιώνα*. Αθήνα: Σταμούλης.

Χατζηπαντελή, Π.Σ. 1999. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Χολέβας Ι. 1995. *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.

Χλέπας, Ν. -Κ. 2014. *Δομή και λειτουργία των Δήμων στην Ελλάδα: Μία επισκόπηση της Ελληνογερμανικής Συνέλευσης*. Θεσσαλονίκη: Γραφείο Διασύνδεσης του Εντεταλμένου της Ελληνογερμανικής Συνέλευσης.

Χυτήρης, Λ. 2017. *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Έννοιες, θεωρία και τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση*. 4<sup>η</sup> έκδοση. Αθήνα: Μπένου.

Χυτήρης, Λ. 2018. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. 3<sup>η</sup> έκδοση. Αθήνα: Μπένου.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### I. Ερωτηματολόγιο έρευνας

### II. Πίνακες

### III. Συντομογραφίες



## I. Ερωτηματολόγιο έρευνας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**  
**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**ΑΝΩΝΥΜΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ**  
**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ Ο.Τ.Α.**

Αξιότιμε Κύριε/Κυρία,

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί, αναπτύχθηκε στο πλαίσιο διεξαγωγής έρευνας σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού και απευθύνεται στους υπαλλήλους του Δήμου Φλώρινας.

Το ερωτηματολόγιο είναι αυστηρά ανώνυμο και τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

### Οδηγίες

Η συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη.  
Ακολουθούν κάποιες ερωτήσεις στις οποίες θα θέλαμε να απαντήσετε βάζοντας ένα «X» στην απάντηση που σας αντιπροσωπεύει.

Σας παρακαλούμε να τις συμπληρώσετε ΟΛΕΣ τις ερωτήσεις χωρίς να αφήσετε κενά.  
Δεν υπάρχει σωστή ή λανθασμένη απάντηση.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνδρομή σας.

### A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο:

Άνδρας , Γυναίκα

2. Ηλικία:

έως 25 , 25-34 , 35-44 , 45-54 , 55 και άνω

3. Επίπεδο εκπαίδευσης:

- Κατηγορία ΥΕ
- Κατηγορία ΔΕ
- Κατηγορία ΤΕ
- Κατηγορία ΠΕ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Κάτοχος Διδακτορικού

4. Έτη προϋπηρεσίας στο Δήμο Φλώρινας:

έως 10 , 11-20 , 21-30 , 31 και άνω

## **B. ΤΙ ΜΕ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΟΥ;**

Σημειώστε ένα «X» δίπλα στον αριθμό που σας εκπροσωπεί για κάθε πρόταση όπου:

- 1 = Ασήμαντο
- 2 = Λίγο σημαντικό
- 3 = Μετρίως σημαντικό
- 4 = Πολύ σημαντικό
- 5 = Εξαιρετικά σημαντικό

- 1) Σχέσεις συνεργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου.  
1  2  3  4  5
- 2) Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης (επιμόρφωση) στο πλαίσιο της εργασίας.  
1  2  3  4  5
- 3) Καλή πληρωμή (μισθός) για την εργασία που εκτελώ.  
1  2  3  4  5
- 4) Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητη σκέψης, έκφρασης και πράξης (αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών).  
1  2  3  4  5
- 5) Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους (συναδέλφους, προϊσταμένους)  
1  2  3  4  5
- 6) Πρόσθετες αμοιβές και παροχές που συνδέονται με την εργασία που εκτελώ.  
1  2  3  4  5
- 7) Ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών - κοινωνικών σχέσεων.  
1  2  3  4  5
- 8) Αίσθηση αυτοεκτίμησης / υπερηφάνειας για την δουλειά που κάνω.  
1  2  3  4  5
- 9) Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη.  
1  2  3  4  5
- 10) Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία.  
1  2  3  4  5
- 11) Ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συνανθρώπους μου.  
1  2  3  4  5
- 12) Συναισθηματική επιβράβευση (αναγνώριση / φιλοφρόνηση και εκτίμηση) της συνεισφοράς μου.  
1  2  3  4  5

- 13) Ευχαρίστηση / ικανοποίηση που αποκομίζω από το αντικείμενο της εργασίας μου.  
1  2  3  4  5
- 14) Κοινωνική θέση / γόητρο που συνδέονται με την κατοχή της θέσης μου.  
1  2  3  4  5
- 15) Δίκαιη και ίση μεταχείριση των υπαλλήλων από την Διοίκηση.  
1  2  3  4  5
- 16) Ισχύον σύστημα αξιολόγησης για την απόδοση των υπαλλήλων.  
1  2  3  4  5
- 17) Ανησυχία μήπως υποπέσω σε παράπτωμα.  
1  2  3  4  5
- 18) Σχέσεις συνεργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τη Διοίκηση του Δήμου.  
1  2  3  4  5
- 19) Ευχάριστο περιβάλλον και συνθήκες στο χώρο εργασίας.  
1  2  3  4  5
- 20) Επάρκεια προσωπικού για την εκπλήρωση του φόρτου εργασίας.  
1  2  3  4  5
- 21) Ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη, προαγωγή.  
1  2  3  4  5
- 22) Η μη επέμβαση συναδέλφων ή προϊσταμένων στην δουλειά μου.  
1  2  3  4  5
- 23) Καλό εργασιακό κλίμα, η έλλειψη άγχους και συνθηκών συγκρούσεων (διαπληκτισμοί, εντάσεις, διαμάχες) στο χώρο εργασίας.  
1  2  3  4  5

## II. Πίνακες

**Πίνακας 1. Οι παράγοντες παρακίνησης της έρευνας**

ΚΩΔ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΙΝΗΤΡΟΥ
B01	Σχέσεις συνεργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου.	Εξωγενή
B02	Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης (επιμόρφωση) στο πλαίσιο της εργασίας.	Ενδογενή
B03	Καλή πληρωμή (μισθός) για την εργασία που εκτελώ.	Εξωγενή
B04	Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητη σκέψης, έκφρασης και πράξης (αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών).	Ενδογενή
B05	Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους (συναδέλφους, προϊσταμένους).	Ενδογενή
B06	Πρόσθετες αμοιβές και παροχές που συνδέονται με την εργασία που εκτελώ.	Εξωγενή
B07	Ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών - κοινωνικών σχέσεων.	Ενδογενή
B08	Αίσθηση αυτοεκτίμησης / υπερηφάνειας για την δουλειά που κάνω.	Ενδογενή
B09	Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη.	Ενδογενή
B10	Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία.	Εξωγενή
B11	Ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συνανθρώπους μου.	Ενδογενή
B12	Συναισθηματική επιβράβευση (αναγνώριση / φιλοφρόνηση και εκτίμηση) της συνεισφοράς μου.	Ενδογενή
B13	Ευχαρίστηση / ικανοποίηση που αποκομίζω από το αντικείμενο της εργασίας μου.	Ενδογενή
B14	Κοινωνική θέση / γόητρο που συνδέονται με την κατοχή της θέσης μου.	Εξωγενή
B15	Δίκαιη και ίση μεταχείριση των υπαλλήλων από την Διοίκηση.	Εξωγενή
B16	Ισχύον σύστημα αξιολόγησης για την απόδοση των υπαλλήλων.	Εξωγενή
B17	Ανησυχία μήπως υποπέσω σε παράπτωμα.	Εξωγενή
B18	Σχέσεις συνεργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τη Διοίκηση του Δήμου.	Εξωγενή
B19	Ευχάριστο περιβάλλον και συνθήκες στο χώρο εργασίας.	Εξωγενή
B20	Επάρκεια προσωπικού για την εκπλήρωση του φόρτου εργασίας.	Εξωγενή
B21	Ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη, προαγωγή.	Εξωγενή
B22	Η μη επέμβαση συναδέλφων ή προϊσταμένων στην δουλειά μου.	Εξωγενή
B23	Καλό εργασιακό κλίμα, η έλλειψη άγχους και συνθηκών συγκρούσεων (διαπληκτισμοί, εντάσεις, διαμάχες) στο χώρο εργασίας.	Εξωγενή

## Πίνακας 2. Τα δημογραφικά δεδομένα της έρευνας

ΣΤΟΙΧΕΙΟ		ΠΛΗΘΟΣ (%)
<b>ΦΥΛΟ</b>		
	Άνδρες	51 (64,56%)
	Γυναίκες	28 (35,44%)
<b>ΗΛΙΚΙΑ</b>		
	Έως 25 ετών	0
	25 – 34 ετών	0
	35 – 44 ετών	28 (35,44%)
	45 – 54 ετών	32 (40,51%)
	55 ετών και άνω	19 (24,05%)
<b>ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</b>		
	Κατηγορία ΥΕ	9 (11,39%)
	Κατηγορία ΔΕ	32 (40,51%)
	Κατηγορία ΤΕ	13 (16,46%)
	Κατηγορία ΠΕ	9 (11,39%)
	Κατηγορία Μεταπτυχιακού	13 (16,46%)
	Κατηγορία Διδακτορικού	3 (3,80%)
<b>ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟ</b>		
	Έως 10 έτη	14 (17,72%)
	11 – 20 έτη	43 (54,43%)
	21 – 30 έτη	6 (7,59%)
	31 και άνω έτη	16 (20,25%)

**Πίνακας 3. Κατάταξη ανά παράγοντα παρακίνησης κατά μέσο όρο στο σύνολο του δείγματος**

A/A	ΚΩΔ	ΜΕΣΟΣ	ΔΙΑΜΕΣΟΣ	ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΑ ΤΙΜΗ	ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΙΝΗΤΡΟΥ
1	B11	4,44	5	5	0,40	Ενδογενή
2	B08	4,22	4	5	0,89	Ενδογενή
3	B19	4,16	4	5	0,88	Εξωγενή
4	B05	4,14	4	5	0,79	Ενδογενή
5	B10	4,14	4	5	1,04	Εξωγενή
6	B01	4,13	4	5	0,86	Εξωγενή
7	B23	4,13	5	5	1,37	Εξωγενή
8	B04	4,03	4	4	0,87	Ενδογενή
9	B15	4,03	5	5	1,49	Εξωγενή
10	B13	4,00	4	4	0,79	Ενδογενή
11	B02	3,99	4	4	0,96	Ενδογενή
12	B03	3,91	4	5	1,13	Εξωγενή
13	B22	3,67	4	4	1,17	Εξωγενή
14	B09	3,61	4	4	1,57	Ενδογενή
15	B18	3,61	4	4	0,96	Εξωγενή
16	B12	3,58	4	4	1,04	Ενδογενή
17	B07	3,49	4	4	1,05	Ενδογενή
18	B20	3,39	4	4	2,04	Εξωγενή
19	B06	3,37	4	4	1,88	Εξωγενή
20	B17	3,34	4	4	1,38	Εξωγενή
21	B14	3,00	3	4	1,31	Εξωγενή
22	B21	2,92	3	4	1,71	Εξωγενή
23	B16	2,81	3	3	1,72	Εξωγενή

Παράγοντες με αυξημένη δύναμη να παρακινούν

Παράγοντες με χαμηλή δύναμη να παρακινούν

**Πίνακας 4. Κατάταξη ανά παράγοντα παρακίνησης κατά μέσο όρο για κάθε φύλο του δείγματος**

Α/Α	ΑΝΔΡΕΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ			ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ		
	ΚΩΔ	ΜΕΣΟΣ (ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗ)	ΔΙΑΜΕΣΟΣ (ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΑ ΤΙΜΗ)	ΚΩΔ	ΜΕΣΟΣ (ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗ)	ΔΙΑΜΕΣΟΣ (ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΑ ΤΙΜΗ)
1	B11	4,47 (0,37)	5 (5)	B04	4,46 (0,48)	5 (5)
2	B08	4,20 (1,04)	4 (5)	B23	4,43 (0,62)	5 (5)
3	B05	4,18 (0,75)	4 (5)	B10	4,39 (0,47)	4,5 (5)
4	B15	4,06 (1,46)	5 (5)	B11	4,39 (0,47)	4,5 (5)
5	B19	4,06 (1,02)	4 (5)	B19	4,36 (0,61)	4,5 (5)
6	B01	4,02 (0,98)	4 (4)	B01	4,32 (0,60)	4 (5)
7	B10	4,00 (1,32)	4 (5)	B02	4,29 (0,66)	4 (4)
8	B23	3,96 (1,72)	4 (5)	B08	4,25 (0,64)	4 (5)
9	B03	3,88 (1,19)	4 (5)	B13	4,25 (0,56)	4 (5)
10	B13	3,86 (0,88)	4 (4)	B05	4,07 (0,88)	4 (5)
11	B02	3,82 (1,07)	4 (5)	B03	3,96 (1,07)	4 (5)
12	B04	3,78 (0,93)	4 (4)	B15	3,96 (1,59)	4 (5)
13	B22	3,73 (1,20)	4 (4)	B20	3,93 (1,62)	4 (5)
14	B18	3,67 (0,95)	4 (3)	B09	3,89 (1,28)	4 (4)
15	B12	3,63 (1,16)	4 (4)	B17	3,68 (1,49)	4 (4)
16	B07	3,57 (1,05)	4 (3)	B22	3,57 (1,14)	4 (4)
17	B09	3,45 (1,69)	4 (4)	B06	3,54 (1,81)	4 (4)
18	B06	3,27 (1,92)	4 (4)	B12	3,50 (0,85)	3,5 (4)
19	B17	3,16 (1,25)	3 (4)	B18	3,50 (1,00)	4 (4)
20	B20	3,10 (2,05)	3 (4)	B07	3,36 (1,05)	3,5 (4)
21	B14	3,00 (1,48)	3 (4)	B21	3,32 (1,86)	4 (4)
22	B16	2,84 (1,45)	3 (2)	B14	3,00 (1,04)	3 (4)
23	B21	2,71 (1,53)	3 (4)	B16	2,75 (2,27)	3 (1)

Παράγοντες με αυξημένη δύναμη να παρακινούν

Παράγοντες με χαμηλή δύναμη να παρακινούν

**Πίνακας 5. Κατάταξη ανά παράγοντα παρακίνησης κατά μέσο όρο για κάθε ηλικιακή ομάδα του δείγματος**

Α/Α	ΗΛΙΚΙΑ 35 – 44 ΕΤΩΝ			ΗΛΙΚΙΑ 45 – 54 ΕΤΩΝ			ΗΛΙΚΙΑ 55 ΕΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΩ		
	ΚΩΔ	Μ (Δ) <sup>*1</sup>	Δ (Ε.Τ.) <sup>*2</sup>	ΚΩΔ	Μ (Δ) <sup>*1</sup>	Δ (Ε.Τ.) <sup>*2</sup>	ΚΩΔ	Μ (Δ) <sup>*1</sup>	Δ (Ε.Τ.) <sup>*2</sup>
1	B11	4,43 (0,48)	5 (5)	B11	4,31 (0,80)	4,5 (5)	B15	4,53 (0,49)	5 (5)
2	B08	4,29 (0,66)	4 (5)	B08	4,31 (0,80)	4,5 (5)	B11	4,42 (0,48)	5 (5)
3	B05	4,21 (0,62)	4 (4)	B01	4,22 (0,82)	4 (4)	B03	4,37 (0,68)	5 (5)
4	B01	4,14 (0,50)	4 (4)	B10	4,22 (0,69)	4 (5)	B23	4,37 (0,80)	5 (5)
5	B02	4,14 (0,65)	4 (4)	B13	4,22 (0,69)	4 (5)	B05	4,26 (0,87)	5 (5)
6	B10	4,07 (1,40)	4 (5)	B19	4,19 (0,67)	4 (5)	B13	4,26 (0,65)	4 (5)
7	B19	4,07 (1,03)	4 (4)	B23	4,09 (1,57)	5 (5)	B19	4,26 (1,09)	5 (5)
8	B04	4,04 (0,63)	4 (4)	B02	4,03 (0,74)	4 (4)	B04	4,16 (0,81)	4 (5)
9	B23	4,00 (1,56)	4 (5)	B05	4,00 (0,90)	4 (5)	B10	4,11 (1,21)	4 (5)
10	B15	3,96 (1,89)	4,5 (5)	B04	3,94 (1,16)	4 (5)	B01	3,95 (1,50)	4 (5)
11	B13	3,93 (0,81)	4 (4)	B15	3,78 (1,60)	4 (5)	B08	3,95 (1,39)	4 (5)
12	B03	3,86 (1,46)	4 (5)	B09	3,72 (1,11)	4 (4)	B07	3,79 (1,62)	4 (5)
13	B09	3,86 (1,61)	4 (4)	B12	3,72 (1,11)	4 (4)	B02	3,68 (1,78)	4 (5)
14	B22	3,79 (0,84)	4 (4)	B03	3,69 (1,00)	3,5 (3)	B22	3,68 (1,34)	4 (4)
15	B12	3,68 (0,67)	4 (4)	B18	3,69 (0,74)	4 (3)	B17	3,53 (1,82)	4 (4)
16	B18	3,68 (0,97)	4 (4)	B22	3,56 (1,42)	4 (4)	B06	3,37 (2,47)	4 (4)
17	B20	3,43 (1,81)	4 (4)	B06	3,50 (1,48)	4 (4)	B18	3,37 (1,36)	3 (3)
18	B07	3,39 (0,91)	3,5 (4)	B20	3,44 (1,87)	4 (4)	B12	3,32 (1,56)	3 (3)
19	B17	3,32 (1,19)	3 (4)	B07	3,41 (0,83)	3 (3)	B20	3,26 (2,87)	4 (5)
20	B06	3,21 (2,03)	3,5 (4)	B17	3,25 (1,35)	3,5 (4)	B09	3,05 (2,05)	3 (4)
21	B14	3,21 (1,21)	3 (4)	B21	3,03 (1,58)	3 (4)	B16	3,00 (2,11)	3 (2)
22	B21	3,18 (1,56)	3,5 (4)	B14	3,00 (1,10)	3 (4)	B14	2,68 (1,78)	2 (2)
23	B16	2,79 (1,66)	3 (3)	B16	2,72 (1,63)	2,5 (2)	B21	2,37 (1,91)	2 (1)

\*1 = ΜΕΣΟΣ (ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗ)

Παράγοντες με αυξημένη δύναμη να παρακινούν

\*2 = ΔΙΑΜΕΣΟΣ (ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΑ ΤΙΜΗ)

Παράγοντες με χαμηλή δύναμη να παρακινούν



**Πίνακας 6. Κατάταξη ανά παράγοντα παρακίνησης κατά μέσο όρο για κάθε επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος**

Α/Α	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΕ			ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΕ			ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΤΕ			ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΕ			ΚΑΤΟΧΟΙ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ		
	ΚΩΔ	Μ (Δ) <sup>*1</sup>	Δ (Ε.Τ.) <sup>*2</sup>	ΚΩΔ	Μ (Δ) <sup>*1</sup>	Δ (Ε.Τ.) <sup>*2</sup>	ΚΩΔ	Μ (Δ) <sup>*1</sup>	Δ (Ε.Τ.) <sup>*2</sup>	ΚΩΔ	Μ (Δ) <sup>*1</sup>	Δ (Ε.Τ.) <sup>*2</sup>	ΚΩΔ	Μ (Δ) <sup>*1</sup>	Δ (Ε.Τ.) <sup>*2</sup>
1	B10	4,89 (0,11)	5 (5)	B11	4,63 (0,31)	5 (5)	B11	4,38 (0,26)	4 (4)	B15	4,56 (0,53)	5 (5)	B08	4,50 (0,53)	5 (5)
2	B23	4,56 (0,53)	5 (5)	B10	4,34 (1,20)	5 (5)	B01	4,31 (0,73)	4 (4)	B23	4,44 (1,03)	5 (5)	B11	4,44 (0,40)	4,5 (5)
3	B05	4,44 (0,53)	5 (5)	B05	4,31 (0,61)	4 (5)	B08	4,23 (0,53)	4 (4)	B01	4,22 (0,69)	4 (5)	B02	4,25 (0,73)	4 (5)
4	B11	4,33 (0,50)	4 (5)	B08	4,31 (0,74)	5 (5)	B04	4,08 (0,58)	4 (4)	B02	4,22 (0,69)	4 (5)	B19	4,25 (0,60)	4 (5)
5	B15	4,33 (0,75)	5 (5)	B19	4,31 (0,93)	5 (5)	B19	4,08 (0,91)	4 (4)	B03	4,22 (0,69)	4 (5)	B15	4,13 (1,58)	5 (5)
6	B03	4,22 (0,94)	5 (5)	B04	4,22 (0,69)	4 (5)	B05	3,92 (1,24)	4 (5)	B04	4,22 (0,69)	4 (5)	B01	4,06 (0,46)	4 (4)
7	B07	4,00 (1,25)	4 (5)	B01	4,16 (1,10)	4 (5)	B02	3,85 (0,81)	4 (4)	B05	4,22 (0,44)	4 (4)	B13	4,06 (0,73)	4 (4)
8	B18	3,89 (1,11)	4 (4)	B13	4,16 (0,91)	4 (5)	B10	3,85 (1,31)	4 (4)	B11	4,00 (0,75)	4 (4)	B23	4,06 (2,06)	5 (5)
9	B19	3,89 (1,11)	4 (5)	B23	4,09 (1,44)	4,5 (5)	B23	3,77 (1,19)	4 (4)	B13	4,00 (0,75)	4 (5)	B03	3,81 (0,70)	4 (3)
10	B01	3,78 (1,19)	4 (5)	B15	4,06 (1,48)	4,5 (5)	B13	3,69 (0,56)	4 (4)	B09	3,89 (0,36)	4 (4)	B04	3,81 (1,10)	4 (4)
11	B08	3,78 (1,44)	4 (4)	B02	4,03 (1,06)	4 (4)	B18	3,69 (0,40)	4 (4)	B19	3,89 (1,11)	4 (5)	B05	3,75 (1,00)	3,5 (3)
12	B12	3,78 (0,94)	4 (4)	B03	3,91 (1,51)	4 (5)	B03	3,62 (1,26)	3 (3)	B22	3,89 (0,86)	4 (4)	B10	3,75 (0,87)	4 (4)

\*1 = ΜΕΣΟΣ (ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗ)

\*2 = ΔΙΑΜΕΣΟΣ (ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΑ ΤΙΜΗ) παραγόντων

Παράγοντες με αυξημένη δύναμη να παρακινούν

Πίνακας 6, συνέχεια.

Α/Α	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΕ			ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΕ			ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΤΕ			ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΕ			ΚΑΤΟΧΟΙ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ		
	ΚΩΔ	Μ (Δ) <sup>*1</sup>	Δ (Ε.Τ.) <sup>*2</sup>	ΚΩΔ	Μ (Δ) <sup>*1</sup>	Δ (Ε.Τ.) <sup>*2</sup>	ΚΩΔ	Μ (Δ) <sup>*1</sup>	Δ (Ε.Τ.) <sup>*2</sup>	ΚΩΔ	Μ (Δ) <sup>*1</sup>	Δ (Ε.Τ.) <sup>*2</sup>	ΚΩΔ	Μ (Δ) <sup>*1</sup>	Δ (Ε.Τ.) <sup>*2</sup>
13	B13	3,78 (0,94)	4 (4)	B22	3,91 (0,93)	4 (4)	B07	3,62 (0,59)	4 (4)	B08	3,78 (1,94)	4 (4)	B09	3,69 (1,70)	4 (5)
14	B06	3,56 (3,03)	4 (5)	B17	3,78 (1,14)	4 (4)	B09	3,62 (1,76)	4 (4)	B10	3,78 (0,44)	4 (4)	B06	3,56 (1,60)	4 (4)
15	B04	3,44 (1,53)	4 (2)	B12	3,69 (1,13)	4 (4)	B12	3,46 (0,94)	4 (4)	B20	3,67 (2,00)	4 (5)	B18	3,56 (0,80)	3 (3)
16	B02	3,33 (1,25)	3 (3)	B18	3,63 (1,21)	4 (4)	B20	3,38 (1,92)	3 (5)	B07	3,56 (1,53)	4 (4)	B22	3,56 (1,46)	4 (4)
17	B22	3,33 (0,75)	3 (3)	B09	3,59 (1,93)	4 (4)	B22	3,31 (1,90)	4 (4)	B12	3,44 (1,28)	3 (3)	B12	3,44 (1,06)	3 (3)
18	B09	3,22 (1,44)	3 (3)	B06	3,53 (1,81)	4 (4)	B14	3,23 (0,53)	3 (3)	B06	3,33 (1,25)	3 (3)	B20	3,31 (2,63)	4 (5)
19	B16	3,00 (1,75)	2 (2)	B20	3,50 (1,87)	4 (4)	B15	3,23 (2,03)	3 (2)	B18	3,22 (1,19)	3 (3)	B07	3,19 (0,70)	3 (3)
20	B17	3,00 (2,00)	3 (4)	B07	3,44 (1,22)	3,5 (4)	B17	3,23 (1,36)	3 (3)	B17	3,11 (1,61)	3 (4)	B21	3,19 (1,76)	3,5 (4)
21	B14	2,89 (1,61)	3 (2)	B16	3,16 (1,49)	3 (3)	B21	3,00 (1,33)	3 (2)	B21	2,67 (1,50)	3 (4)	B14	2,94 (1,93)	3 (4)
22	B20	2,89 (2,36)	3 (4)	B14	3,13 (1,40)	3 (4)	B16	2,92 (1,91)	3 (3)	B14	2,44 (0,78)	2 (2)	B17	2,88 (1,05)	3 (4)
23	B21	2,44 (2,03)	2 (1)	B21	2,97 (1,90)	3 (4)	B06	2,62 (1,92)	3 (1)	B16	2,11 (2,11)	1 (1)	B16	2,31 (1,43)	2 (2)

\*1 = ΜΕΣΟΣ (ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗ)

\*2 = ΔΙΑΜΕΣΟΣ (ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΑ ΤΙΜΗ) παραγόντων

Παράγοντες με χαμηλή δύναμη να παρακινούν

**Πίνακας 7. Κατάταξη ανά παράγοντα παρακίνησης κατά μέσο όρο για κάθε ομάδα προϋπηρεσίας του δείγματος**

Α/Α	ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΩΣ 10 ΕΤΗ			ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ 11 - 20 ΕΤΗ			ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ 21 - 30 ΕΤΗ			ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ 31 ΕΤΗ ΚΑΙ ΑΝΩ		
	ΚΩΔ	Μ (Δ) <sup>*1</sup>	Δ (Ε.Τ.) <sup>*2</sup>	ΚΩΔ	Μ (Δ) <sup>*1</sup>	Δ (Ε.Τ.) <sup>*2</sup>	ΚΩΔ	Μ (Δ) <sup>*1</sup>	Δ (Ε.Τ.) <sup>*2</sup>	ΚΩΔ	Μ (Δ) <sup>*1</sup>	Δ (Ε.Τ.) <sup>*2</sup>
1	B11	4,50 (0,42)	5 (5)	B11	4,44 (0,49)	5 (5)	B08	4,67 (0,67)	5 (5)	B19	4,56 (0,40)	5 (5)
2	B08	4,36 (0,71)	5 (5)	B05	4,14 (0,74)	4 (4)	B11	4,50 (0,30)	4,5 (5)	B13	4,50 (0,40)	5 (5)
3	B23	4,36 (0,55)	4,5 (5)	B01	4,09 (0,90)	4 (4)	B02	4,17 (0,57)	4 (4)	B23	4,44 (0,80)	5 (5)
4	B01	4,29 (0,53)	4 (4)	B10	4,09 (1,09)	4 (5)	B19	4,17 (0,97)	4,5 (5)	B08	4,38 (0,65)	5 (5)
5	B05	4,29 (0,68)	4,5 (5)	B08	4,05 (1,05)	4 (4)	B03	4,00 (1,60)	4,5 (5)	B11	4,38 (0,25)	4 (4)
6	B10	4,29 (0,84)	4,5 (5)	B19	4,02 (0,93)	4 (4)	B05	4,00 (1,60)	4,5 (5)	B04	4,31 (0,90)	5 (5)
7	B13	4,14 (0,44)	4 (4)	B23	4,02 (1,50)	4 (5)	B10	4,00 (0,80)	4 (3)	B15	4,31 (0,76)	5 (5)
8	B19	4,14 (1,21)	4,5 (5)	B15	4,00 (1,62)	5 (5)	B15	4,00 (2,40)	4,5 (5)	B01	4,19 (0,96)	4,5 (5)
9	B02	4,07 (1,46)	4 (4)	B04	3,95 (0,81)	4 (4)	B01	3,83 (1,37)	4 (4)	B10	4,19 (1,36)	5 (5)
10	B09	4,07 (1,46)	4 (4)	B02	3,93 (0,83)	4 (4)	B04	3,83 (2,17)	5 (5)	B03	4,06 (0,73)	4 (5)
11	B04	4,00 (0,62)	4 (4)	B03	3,88 (1,20)	4 (5)	B18	3,83 (0,97)	3,5 (3)	B05	4,06 (0,86)	4 (5)
12	B06	3,86 (1,82)	4 (4)	B13	3,81 (0,92)	4 (4)	B06	3,67 (1,07)	4 (4)	B02	4,00 (1,20)	4 (5)
13	B12	3,86 (0,90)	4 (4)	B22	3,81 (0,87)	4 (4)	B13	3,67 (1,07)	4 (4)	B12	3,69 (1,03)	4 (3)
14	B03	3,79 (1,41)	3,5 (5)	B18	3,58 (0,92)	4 (4)	B09	3,50 (2,30)	3,5 (3)	B22	3,63 (1,32)	4 (4)
15	B15	3,79 (1,72)	4 (5)	B09	3,53 (1,49)	4 (4)	B20	3,50 (2,30)	3,5 (5)	B07	3,56 (1,86)	4 (5)
16	B18	3,64 (1,02)	4 (4)	B12	3,49 (1,02)	4 (4)	B23	3,50 (3,90)	4,5 (5)	B17	3,56 (1,73)	4 (4)
17	B20	3,64 (1,79)	4 (5)	B07	3,47 (0,87)	3 (3)	B07	3,33 (1,07)	3 (3)	B18	3,56 (1,20)	4 (4)
18	B07	3,57 (0,88)	4 (4)	B20	3,28 (1,92)	4 (4)	B12	3,33 (1,87)	3,5 (3)	B09	3,44 (1,73)	4 (4)
19	B22	3,57 (1,34)	4 (4)	B17	3,26 (1,43)	3 (4)	B14	3,33 (1,47)	3,5 (4)	B20	3,44 (2,80)	4 (5)
20	B14	3,43 (1,96)	3,5 (3)	B06	3,19 (1,82)	3 (4)	B17	3,17 (2,17)	3,5 (4)	B06	3,31 (2,36)	4 (4)
21	B17	3,43 (0,73)	3,5 (4)	B21	3,07 (1,59)	3 (4)	B22	3,00 (2,80)	2,5 (2)	B16	3,06 (2,06)	3 (4)
22	B21	2,86 (1,67)	3 (3)	B16	2,84 (2,00)	3 (3)	B21	2,67 (1,47)	2,5 (2)	B14	3,00 (1,47)	3 (4)
23	B16	2,71 (0,99)	3 (3)	B14	2,81 (1,01)	3 (3)	B16	2,17 (0,57)	2 (2)	B21	2,69 (2,36)	2,5 (1)

\*1 = ΜΕΣΟΣ (ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗ)

\*2 = ΔΙΑΜΕΣΟΣ (ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΑ ΤΙΜΗ) παραγόντων

Παράγοντες με αυξημένη δύναμη να παρακινούν

Παράγοντες με χαμηλή δύναμη να παρακινούν

### III. Συντομογραφίες

E.R.G. = Existence, Relatedness, Growth

P.S.M. = Public Service Motivation

A.Σ.Ε.Π. = Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

ΔΕ = Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Δ (Ε.Τ.) = Διάμεσος (Επικρατούσα Τιμή)

κ.ά. = και άλλα

ΚΩΔ = Κωδικός

Μ (Δ) = Μέσος (Διακύμανση)

Ο.Ε.Υ. = Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας

Ο.Τ.Α. = Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

παρ. = παράγραφος

ΠΕ = Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης

συν.= συνεργάτες

ΤΕ = Τεχνολογικής Εκπαίδευσης

ΥΕ = Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης

Φ.Ε.Κ. = Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως