

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΓΙΑ



ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

**Παρακίνηση εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.
Συγκριτική μελέτη σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Α΄ Βαθμού.**

Κωνσταντίνος Πύρζας

Επιβλέποντες: Γρηγόριος Ζαρωτιάδης , Ελευθέριος Τοπάλογλου

Κόρινθος, Φεβρουάριος 2017



Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese

Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

Interuniversity Interdepartmental

Master Program in

«Local and Regional Government and Development»

**Motivation and Local Government employees. Comparative
study in first degree Local Government Organisations.**

Konstantinos Pyrzas

Supervisors: Grigorios Zarotiadis , Eleftherios Topaloglou

Corinth, February 2017

*Στη σύζυγό μου Κατερίνα,
την κινητήρια δύναμη της ζωής μου.*

Παρακίνηση εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Συγκριτική μελέτη σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού.

Σημαντικοί όροι: [παρακίνηση, στυλ ηγεσίας, Τοπική Αυτοδιοίκηση, έρευνα]

Περίληψη

Η παρακίνηση των εργαζομένων στο Δημόσιο τομέα έχει αναδειχθεί σε ένα από τα σημαντικότερα θέματα ενδιαφέροντος στη Δημόσια Διοίκηση. Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι να εντοπίσει και να ερμηνεύσει τις δυνάμεις εκείνες που παρακινούν τους εργαζόμενους στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, και να αναδείξει το ρόλο τόσο των δημογραφικών παραγόντων και τη σχέση τους με τους παράγοντες παρακίνησης όσο και του στυλ ηγεσίας στη διαμόρφωση αυτών των δυνάμεων. Το κεντρικό ερώτημα που τίθεται είναι ποιες είναι εκείνες οι τεχνικές που θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ένας ηγέτης για να παρακινήσει τους εργαζόμενους σε έναν Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ώστε να βελτιωθεί η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα μέσα στον οργανισμό. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε είναι η θεωρητική επισκόπηση των εννοιών της παρακίνησης και της ηγεσίας, προκειμένου να γίνει κατανοητό το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας, και στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε ποσοτική και ποιοτική πρωτογενής έρευνα με δομημένο ερωτηματολόγιο σε εργαζόμενους δύο Δήμων, ώστε να ερευνηθεί η διαφορά των μοντέλων ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων. Η έρευνα απέδειξε ότι η παρακίνηση εξαρτάται από εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα αφενός από μισθολογικά και μη μισθολογικά κίνητρα αφετέρου. Τα στελέχη δεν περιορίζονται σε ένα στυλ ηγεσίας, ενώ δεν βρέθηκε συσχέτιση μεταξύ στυλ ηγεσίας και παρακίνησης. Επιπρόσθετα, το στυλ ηγεσίας ως παράγοντας παρακίνησης δεν παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του βαθμού παρακίνησης των εργαζομένων.

Motivation and Local Government employees. Comparative study in first degree Local Government Organisations.

Keywords: [motivation, leadership style, Local Government, research]

Abstract

The motivation of employees in the public sector arises as major issue in the Public Administration. The purpose of this study is to identify and interpret those forces that motivate employees in Local Government, and to highlight the role of both demographic factors and leadership styles in shaping these forces. The central question is what methods a leader should use to motivate employees in a Local Government Organisation, to improve productivity and efficiency within the organisation. The method to be followed is the theoretical overview of the concepts of motivation and leadership, in order to understand the theoretical background of the work, and then held quantitative and qualitative primary research with structured questionnaire to employees of two comparable Municipalities to investigate the difference of leadership models in employee motivation. The research showed that motivation depends on internal and external motives the former on financial and non- financial motivators the latter. The public administrators adopt among a wide range of leadership styles, while no correlation has been found between leadership style and motivation. Moreover, leadership style is not a determinant factor of employee motivation.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	i
Abstract.....	ii
Περιεχόμενα.....	iii
Κατάλογος Πινάκων.....	vi
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	vii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	1
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ.....	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Εισαγωγή στην έννοια της παρακίνησης.....	1
1.3 Οι βασικότεροι ορισμοί της παρακίνησης.....	2
1.4 Παράγοντες που ενθαρρύνουν την παρακίνηση.....	4
1.4.1 Μισθολογικοί παράγοντες.....	4
1.4.2 Μη μισθολογικοί παράγοντες.....	5
1.4.3 Περιοριστικοί παράγοντες.....	8
1.5 Σημασία της παρακίνησης.....	9
1.6 Οι σημαντικότερες θεωρίες παρακίνησης.....	10
1.6.1 Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow.....	10
1.6.2 Η θεωρία υγιεινής του Herzberg.....	10
1.6.3 Θεωρία των προσδοκιών.....	11
1.6.4 Θεωρία ισότητας.....	12
1.6.5 Θεωρία θέσπισης στόχων.....	12
1.6.6 Η Θεωρία του James L. Perry για την Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα (Public Service Motivation)	12
1.7 Ανακεφαλαίωση.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	15
ΗΓΕΣΙΑ.....	15
2.1 Εισαγωγή.....	15
2.2 Η Έννοια της Ηγεσίας.....	15
2.3 Θεωρίες ηγεσίας.....	16
2.3.1 Θεωρίες Χαρακτηριστικών (Trait theories): Likert, Blake – Mouton.....	16
2.3.2 Συμπεριφορικές Θεωρίες (Behavioral theories).....	17
2.3.3 Θεωρίες Χαρακτηριστικών της κατάστασης (Contingency theories).....	18
2.4 Συναισθηματική ηγεσία.....	19
2.5 Κατηγορίες Ηγεσίας.....	19

2.5.1 Ηγεσία Κατευθύνσεων (Directive leadership).....	19
2.5.2 Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional Leadership).....	19
2.5.3 Ηγεσία που Μεταμορφώνει (Transformational Leadership).....	20
2.5.4 Χαρισματική Ηγεσία (Charismatic leadership).....	20
2.5.5 Ηγεσία Ενδυνάμωσης (Empowering leadership).....	20
2.6 Στυλ ηγεσίας κατά Goleman.....	20
2.6.1 Οραματιστικό στυλ ηγεσίας (Visionary).....	21
2.6.2 Καταπιεστικό στυλ ηγεσίας (Coercive).....	21
2.6.3 Συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας (Coaching style).....	21
2.6.4 Ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας(Affiliative style).....	22
2.6.5 Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας (Democratic).....	23
2.6.6 Καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας (Pacesetting).....	23
2.7 Παρακίνηση και ηγεσία στην τοπική αυτοδιοίκηση.....	23
2.8 Ανακεφαλαίωση.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	26
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	26
3.1 Εισαγωγή.....	26
3.2 Σκοπός της έρευνας.....	26
3.3 Μεθοδολογία της έρευνας.....	26
3.4 Μέθοδος και τεχνικές έρευνας.....	27
3.5 Το δείγμα.....	28
3.6 ΕΝΟΤΗΤΑ 1 «Δημογραφικά στοιχεία».....	29
3.7 ΕΝΟΤΗΤΑ 2 «Τι με παρακινεί στην εργασία μου».....	33
3.7.1 Περιγραφικά για το σύνολο των παραγόντων.....	33
3.7.2 Ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών.....	35
3.7.3 Ανάλυση παραγόντων.....	35
3.7.4 Ανάλυση διακύμανσης.....	36
3.8 ΕΝΟΤΗΤΑ 3 «Στυλ ηγεσίας και βαθμός παρακίνησης – προτάσεις».....	51
3.8.1 Περιγραφικά.....	51
3.8.2 Πίνακες συνάφειας – Ανεξαρτησία.....	55
3.8.3 Επιρροή στυλ ηγεσίας στην παρακίνηση.....	56
.....	56
3.8.4 Μέθοδοι ανάπτυξης της παρακίνησης.....	58
3.9 Ανακεφαλαίωση.....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	60

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ.....	60
4.1 Εισαγωγή.....	60
4.2 Συμπεράσματα.....	60
4.3 Προτάσεις βελτίωσης.....	62
4.4 Περιορισμοί της παρούσας Έρευνας.....	63
4.5 Ανακεφαλαίωση.....	63
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	83

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1: Θεωρίες McGregor- Lewin.....	18
Πίνακας 3.2 Μέσος Όρος Παραγόντων Παρακίνησης.....	33
Πίνακας 3.3: Μέσος Όρος Παραγόντων ανά φύλο.....	34

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 3.1: Φύλο ανά Δήμο.....	30
Διάγραμμα 3.2: Οικογενειακή κατάσταση ανά Δήμο.....	31
Διάγραμμα 3.3: Ηλικία ανά Δήμο.....	31
Διάγραμμα 3.4: Επίπεδο Εκπαίδευσης ανά Δήμο.....	32
Διάγραμμα 3.5: Θέση ανά Δήμο.....	32
Διάγραμμα 3.6: Προσωπική ανάπτυξη και Φύλο.....	37
Διάγραμμα 3.7: Αποδοχή και Αίσθημα ασφάλειας και Φύλο.....	38
Διάγραμμα 3.8: Οικονομικές Αποδοχές και Φύλο.....	39
Διάγραμμα 3.9: Προσωπική Ανάπτυξη και Ηλικία.....	40
Διάγραμμα 3.10: Αποδοχή και Αίσθημα Ασφάλειας και Ηλικία.....	41
Διάγραμμα 3.11: Οικονομικές Αποδοχές και Ηλικία.....	42
Διάγραμμα 3.12: Προσωπική Ανάπτυξη και Οικογενειακή Κατάσταση.....	43
Διάγραμμα 3.13: Αποδοχή και Αίσθημα Ασφάλειας και Οικογενειακή κατάσταση.....	44
Διάγραμμα 3.14: Οικονομικές Αποδοχές και Οικογενειακή κατάσταση.....	45
Διάγραμμα 3.15: Προσωπική ανάπτυξη και Εκπαίδευση.....	46
Διάγραμμα 3.16: Αποδοχή και Αίσθημα ασφάλειας και Εκπαίδευση.....	47
Διάγραμμα 3.17: Οικονομικές Αποδοχές και Εκπαίδευση.....	48
Διάγραμμα 3.18: Προσωπική Ανάπτυξη και Δήμος εργασίας.....	49
Διάγραμμα 3.19: Αποδοχή και Ασφάλεια και Δήμος εργασίας.....	50
Διάγραμμα 3.20: Οικονομικές αποδοχές και Δήμος εργασίας.....	51
Διάγραμμα 3.21: Ραβδόγραμμα συχνότητων για το στυλ ηγεσίας.....	52

Διάγραμμα 3.22: Στύλ Ηγεσίας ανά Δήμο.....	53
Διάγραμμα 3.23: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων για το βαθμό παρακίνησης.....	54
Διάγραμμα 3.24: Βαθμός Παρακίνησης ανά Δήμο.....	55
Διάγραμμα 3.25: Επιρροή του στυλ ηγεσίας στον βαθμό παρακίνησης.....	57
Διάγραμμα 3.26: Βαθμός Επηρεασμού ανά Δήμο.....	58
Διάγραμμα 3.27: Μέθοδοι Παρακίνησης.....	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

1.1 Εισαγωγή

Η σπουδαιότητα της παρακίνησης έχει αναδειχτεί σε ένα από τα σημαντικότερα αντικείμενα έρευνας, τόσο για την επιστήμη της Ψυχολογίας όσο και για την επιστήμη της Διοίκησης. Η σπουδαιότητά της αναδεικνύεται στον χώρο της εργασίας, από τον σημαντικό βαθμό που επηρεάζει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Το ενδιαφέρον των μελετητών εστιάζεται γύρω από την καταγραφή και κατανόηση των δυνάμεων και των παραγόντων εκείνων που παρακινούν τους εργαζόμενους, καθώς και γύρω από την ανάπτυξη μεθόδων παρακίνησης για την αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

Αποτέλεσμα της ερευνητικής αυτής δραστηριότητας υπήρξε η ανάπτυξη ποικίλων θεωριών τόσο γύρω από τα κίνητρα συμπεριφοράς του ατόμου όσο και για αυτή καθαυτή την έννοια της παρακίνησης. Οι θεωρίες αυτές παρουσιάζονται σε αυτό το κεφάλαιο και αποτελούν το θεωρητικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο στηρίχθηκε η έρευνα που πραγματοποιήθηκε για την παρακίνηση των εργαζομένων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ). Αρχικά, γίνεται αναφορά στα κίνητρα συμπεριφοράς, καθώς και μία εισαγωγή στην έννοια της παρακίνησης. Στην συνέχεια, παρουσιάζονται οι κυριότερες τεχνικές παρακίνησης που εφαρμόζονται σήμερα στον σύγχρονο εργασιακό χώρο και ακολουθούν οι κυριότερες θεωρίες παρακίνησης, οι οποίες παρουσιάζονται συνοπτικά. Το κεφάλαιο κλείνει με τα συμπεράσματα των όσων αναφέρθηκαν και με την επισήμανση εκείνων των στοιχείων που θα αξιοποιηθούν στην έρευνα.

1.2 Εισαγωγή στην έννοια της παρακίνησης

Στις περισσότερες περιπτώσεις η παρακίνηση προέρχεται από μια ανάγκη που πρέπει να εκπληρωθεί, και αυτό οδηγεί με τη σειρά του σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η εκπλήρωση των αναγκών οδηγεί σε κάποιο τύπο ανταμοιβής, ο οποίος μπορεί να είναι είτε ενδογενής είτε εξωγενής. Ο πρώτος παράγεται μέσα από το άτομο, π.χ. να νιώθει καλά για μια εργασία που

επιτεύχθηκε, ενώ ο τελευταίος αναφέρεται στις ανταμοιβές που δίνονται από ένα άλλο πρόσωπο (Buchbinder & Shanks, 2007). Η ικανοποίηση εργασίας, αφ' ετέρου, ορίζεται ως μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου.

Οι ψυχολόγοι έχουν μελετήσει την ανθρώπινη παρακίνηση εκτενώς και έχουν διατυπώσει ποικίλες θεωρίες για αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους. Οι βασισμένες στην ανάγκη θεωρίες περιλαμβάνουν την ιεραρχία των αναγκών του Maslow, τη θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg και τη θεωρία επίκτητων αναγκών του McClelland. Μια άλλη προσέγγιση εστιάζει στους εξωτερικούς παράγοντες και το ρόλο τους στην κατανόηση της παρακίνησης των υπαλλήλων. Οι θεωρίες βασισμένες στους εγγενείς παράγοντες εστιάζουν στις εσωτερικές σκεπτόμενες διαδικασίες και τις αντιλήψεις για την παρακίνηση (π.χ. θεωρία της δικαιοσύνης του Adam, θεωρία των προσδοκιών του Vroom) (Buchbinder & Shanks, 2007).

Η παρακίνηση περιγράφει τις ανάγκες, τις επιθυμίες ή τα κίνητρα μέσα στα άτομα. Είναι η διαδικασία του να κάνεις τα άτομα να δράσουν με τέτοιο τρόπο προκειμένου να εκπληρωθούν οι στόχοι τους. Στους ψυχολογικούς παράγοντες μιας οργάνωσης που παρακινούν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων μπορεί να συμπεριλαμβάνονται η ικανοποίηση, το επίτευγμα, οι συνθήκες εργασίας, η ανάγκη για χρήματα και ο σεβασμός.

Το κίνητρο χρησιμοποιείται για να αλλάξει τις συμπεριφορές. Είναι μια δύναμη που μπορεί να κάνει ένα άτομο να δουλέψει προς έναν συγκεκριμένο στόχο. Σύμφωνα με τον Grant (2008) το κίνητρο μπορεί να οδηγήσει στην παραγωγικότητα, την ολοκλήρωση και τη σταθερότητα.

1.3 Οι βασικότεροι ορισμοί της παρακίνησης

- Ο Golembiewski (1973) καθόρισε την παρακίνηση ως την έκταση της ετοιμότητας μιας επιχείρησης να στοχεύσει σε κάποιο οριζόμενο στόχο και υπονοεί τον προσδιορισμό της φύσης και της θέσης των δυνάμεων που προκαλούν το βαθμό ετοιμότητας.
- Ο Kelly (1974) πρότεινε ότι η παρακίνηση έχει να κάνει με τις δυνάμεις που κρατάνε και αλλάζουν την κατεύθυνση, την ποιότητα και την ένταση της συμπεριφοράς.
- Ο Baron (1983), καθορίζει την παρακίνηση λέγοντας ότι «το κίνητρο είναι ένα σύνολο διαδικασιών που αφορά ένα είδος δύναμης που ενεργοποιεί τη συμπεριφορά και την κατευθύνει προς την επίτευξη μερικών συγκεκριμένων στόχων».

- Σύμφωνα με τον Heckhausen (1991), η παρακίνηση είναι ένας γενικός όρος που καλύπτει όλες τις διαδικασίες, των οποίων αποτελεί το βασικό στοιχείο η πραγματοποίηση της στοχοθετημένης συμπεριφοράς.
- Ο Perry (1996) ορίζει την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα (Public Service Motivation) ως την προδιάθεση (τάση) των ατόμων να αντιδρούν σε κίνητρα που βασίζονται κατά κύριο λόγο ή αποκλειστικά στους δημόσιους θεσμούς.
- Οι Brewer & Seiden (1998) περιγράφουν την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα ως την παρακινητική δύναμη, η οποία ωθεί τα άτομα να εκτελέσουν σωστά τα δημόσια καθήκοντά τους.
- Οι Rainey & Steinbauer (1999) την ορίζουν ως τη γενική αλτρουιστική ώθηση κάποιου να υπηρετεί τα δημόσια ενδιαφέροντα των ανθρώπων μιας κοινωνίας, ενός κράτους, ενός έθνους ή της ανθρωπότητας.
- Οι Butkus & Green (1999) υποστηρίζουν ότι η παρακίνηση προέρχεται από τη λέξη «παρακινώ», το οποίο σημαίνει να ωθήσεις ή να πείσεις κάποιον να ενεργήσει προς μια ικανοποίηση ανάγκης.
- Ο Χατζηπαντελής (1999) όρισε την παρακίνηση ως την «προθυμία ενός μέλους μίας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της. »
- Ο Dessler (2001) καθορίζει την παρακίνηση ως την ένταση της επιθυμίας ενός ατόμου να αναμιχθεί σε κάποια δραστηριότητα. Σύμφωνα με τον Ifinedo (2003), ένας παρακινημένος υπάλληλος είναι εύκολο να χαρακτηριστεί από τη μεταβλητότητα, την αφοσίωση, τον ενθουσιασμό, την εστίαση και τη γενική απόδοση και τη συμβολή του/της στους επιχειρησιακούς στόχους και τους σκοπούς.
- Η παρακίνηση μπορεί να οριστεί ως οι διαδικασίες που προσμετρώνται στην ένταση, την κατεύθυνση και την εμμονή της προσπάθειας ενός ατόμου προς την επίτευξη ενός στόχου (Robbins, 2001).
- Πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι η παρακίνηση έχει μια κατευθυνόμενη από το στόχο συμπεριφορά. Συγκεκριμένα, οι Kreitner και Kinicki (2001) είπαν ότι το κίνητρο αντιπροσωπεύει «εκείνες τις ψυχολογικές διαδικασίες που προκαλούν την υποκίνηση, την εμμονή εθελοντικών ενεργειών που είναι κατευθυνόμενες από το στόχο».

1.4 Παράγοντες που ενθαρρύνουν την παρακίνηση

Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα παραγόντων που επηρεάζουν την παρακίνηση των ατόμων στην εργασία στο δημόσιο τομέα. Αυτοί μπορούν να διαιρεθούν σε μισθολογικούς παράγοντες (επίσης αποκαλούμενους νομισματικούς ή χρηματικούς παράγοντες), σε μη μισθολογικούς παράγοντες (επίσης καλούμενους μη νομισματικούς ή μη χρηματικούς) και περιοριστικούς παράγοντες (Chand, 2014).

1.4.1 Μισθολογικοί παράγοντες

Μια σημαντική επιρροή στο πόσο παρακινείται ένα άτομο, είναι η αμοιβή του για την παροχή των υπηρεσιών του. Η συνολική αμοιβή που λαμβάνει ένα πρόσωπο είναι γνωστές ως αποδοχές. Εκτός από τη βασική αμοιβή, οι αποδοχές μπορούν επίσης να περιλάβουν τις υπερωρίες, τα επιδόματα, οι προμήθειες κ.ά.

1.4.1.1 Μισθοί

Γενικά, όσο υψηλότερα είναι τα ποσοστά αμοιβών στην προσφορά, τόσο ελκυστικότερη θεωρείται η εργασία. Για παράδειγμα, ένα πρόσωπο αναμένει να πληρωθεί περισσότερο ως γιατρός απ' ό τι ως καθαριστής. Μερικοί οικονομολόγοι διαχωρίζουν το μισθό από το ημερομίσθιο. Καθορίζουν τον μισθό ως πληρωμή που γίνεται σε μηνιαία βάση, που υπολογίζεται βάσει ενός σταθερού ετήσιου ποσοστού, ανεξάρτητα από τον αριθμό ώρας που εργάζεται πραγματικά. Αντίθετα, θεωρούν το ημερομίσθιο ως μια πληρωμή που γίνεται εβδομαδιαία, βασισμένη στον αριθμό ωρών που εργάζονται σε μια εβδομάδα. Σήμερα, εντούτοις, η διάκριση έχει γίνει κάπως ασαφής και μερικές φορές και οι δύο όροι χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν την βασική πληρωμή για την εργασία ενός υπαλλήλου.

Η αμοιβή στις περισσότερες περιπτώσεις είναι βασισμένη σε έναν σταθερό αριθμό ωρών. Μερικοί εργαζόμενοι πληρώνονται, εντούτοις, σύμφωνα με τον αριθμό ωρών για τον οποίο δουλεύουν (ένα σύστημα χρονικού ποσοστού) ή του ποσού που παράγουν (ένα σύστημα ποσοστού κομματιού).

Το πρώτο ωφελεί τους εργοδότες δεδομένου ότι μπορούν εύκολα να υπολογίσουν τις δαπάνες εργασίας τους και, επίσης, τους εργαζομένους δεδομένου ότι μπορούν να διαπραγματευτούν συλλογικά για το ποσοστό που πληρώνονται. Εντούτοις, ένα σύστημα χρονικού ποσοστού δεν ανταμείβει τη σκληρή δουλειά, καθώς οι οκνηροί υπάλληλοι λαμβάνουν τις ίδιες αποδοχές με τους εργατικούς. Αυτό το πρόβλημα προσπερνιέται από ένα άλλο σύστημα το οποίο πληρώνει τους εργαζομένους σύμφωνα με την παραγωγή τους. Αυτό το σύστημα μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο, εάν η παραγωγή ενός εργαζομένου μπορεί να μετρηθεί εύκολα και το προϊόν είναι τυποποιημένο.

1.4.1.2 Υπερωρίες

Οι υπερωρίες μπορούν να πληρωθούν στους εργαζομένους που εργάζονται παραπάνω από την σταθερή εβδομάδα εργασίας. Πληρώνεται συνήθως με ένα υψηλότερο ποσό. Οι υπερωρίες μπορούν να ωφελήσουν και τους εργαζομένους και τους εργοδότες.

1.4.1.3 Επιδόματα

Ένα επίδομα είναι μια πρόσθετη πληρωμή. Μπορεί να πληρωθεί στους εργαζομένους που παράγουν επάνω από ένα σταθερό ποσό, τελειώνουν ένα πρόγραμμα νωρίτερα, εξασφαλίζουν μια κερδοφόρα σύμβαση ή συμβάλλουν σε υψηλότερα κέρδη με κάποιο άλλο τρόπο. Τα επιδόματα μπορούν να παρέχουν ένα κίνητρο για τους εργαζομένους για να παραγάγουν αφενός μια παραγωγή υψηλότερης και καλύτερης ποιότητας και για να μείνουν σε μία εταιρία αφετέρου.

1.4.1.4 Προμήθεια

Η προμήθεια πληρώνεται συνήθως στους πωλητές. Περιλαμβάνει αυτούς που λαμβάνουν ένα ποσοστό της αξίας των πωλήσεων που πραγματοποιούν. Μερικές φορές, αυτό είναι εκτός από της βασικής αμοιβής και μερικές φορές αποτελεί τη συνολική πληρωμή τους.

1.4.2 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 διακοπές, οι συντάξεις, η ασφάλεια της απασχόλησης, οι προοπτικές σταδιοδρομίας, το μέγεθος της εταιρίας και η θέση.

1.4.2.1 Εργασιακή ικανοποίηση

Η νοσηλευτική και η εκπαίδευση δεν είναι ιδιαίτερα καλοπληρωμένα επαγγέλματα και πολλοί από αυτούς που τα αναλαμβάνουν μπορούν να κερδίσουν περισσότερα σε άλλα επαγγέλματα. Αυτές οι εργασίες, εντούτοις, μπορούν να παρέχουν έναν υψηλό βαθμό ικανοποίησης από την εργασία. Οι νοσοκόμες και οι δάσκαλοι μπορούν να αντλήσουν ιδιαίτερη ικανοποίηση από τη βελτίωση της υγείας των ανθρώπων και από την εκπαίδευση των σπουδαστών αντίστοιχα.

1.4.2.2 Τύπος εργασίας

Οι περισσότεροι άνθρωποι θα προτιμούσαν να κάνουν μία μη χειρωνακτική παρά μια χειρωνακτική εργασία. Αυτό συμβαίνει επειδή είναι φυσικά λιγότερο κουραστικό και προσφέρει γενικά περισσότερη διανοητική εγρήγορση. Η μη χειρωνακτική εργασία τείνει, επίσης, να πληρώνεται καλύτερα. Οι άνθρωποι επιθυμούν επιπρόσθετα να κάνουν εργασίες, στις οποίες μπορούν να αναλάβουν μια υψηλή θέση και οι περισσότερες από αυτές τείνουν να είναι μη χειρωνακτικές.

1.4.2.3 Συνθήκες εργασίας

Οι συνθήκες εργασίας είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας. Οι άνθρωποι επιθυμούν να εργαστούν σε ευχάριστα περιβάλλοντα, με φιλικούς συναδέλφους και συχνά διαλείμματα.

1.4.2.4 Ώρες εργασίας

Τα επαγγέλματα ποικίλλουν και από την άποψη του αριθμού ωρών που απασχολούνται οι εργαζόμενοι και του ωραρίου. Οι διευθυντές και οι ανώτεροι υπάλληλοι τείνουν να εργάζονται για πιο πολλές ώρες από τους καταστηματάρχες. Μερικά επαγγέλματα προσφέρουν στους εργαζομένους την ευκαιρία να εργαστούν μειωμένο ωράριο, δηλαδή 16 ώρες εβδομαδιαίως.

Ένας αριθμός επαγγελμάτων προσφέρει, επίσης, εύκαμπτες ώρες απασχόλησης, όπου οι εργαζόμενοι αλλάζουν τις ώρες που εργάζονται από εβδομάδα σε εβδομάδα. Αυτό μερικές φορές μπορεί να βολεύει στον εργοδότη, με τους εργαζομένους που απασχολούνται πιο πολλές ώρες όταν η ζήτηση για προϊόν είναι υψηλή, ενώ άλλες φορές ενδεχομένως να βολεύει τον εργαζόμενο. Ένα παράδειγμα της τελευταίας περίπτωσης είναι υπάλληλοι που συμμετέχουν σε ορισμένου χρόνου εργασία.

1.4.2.5 Διακοπές

Σε διάφορες χώρες ο νόμος καθορίζει ένα ελάχιστο διάστημα διακοπών για τους πλήρους απασχόλησης εργαζομένους. Ακόμη και σε αυτές τις χώρες, εντούτοις, οι μέρες των διακοπών ποικίλλουν. Γενικά, η διδασκαλία είναι ένα επάγγελμα, γνωστό για τη μεγάλη διάρκεια των διακοπών.

1.4.2.6 Συντάξεις

Με τους ανθρώπους να ζουν περισσότερο στις περισσότερες χώρες, οι επαγγελματικές συντάξεις γίνονται ένα σημαντικό κίνητρο. Υπάρχει ιδιαίτερη παραλλαγή στην παροχή επαγγελματικών συντάξεων. Μερικές εργασίες παρέχουν στους εργαζομένους τους γενναιόδωρες συντάξεις ενώ άλλες δεν παρέχουν οποιαδήποτε οικονομική βοήθεια μετά την αποχώρηση.

1.4.2.7 Ασφάλεια στην εργασία

Πολλοί εργαζόμενοι προσελκύονται από τα επαγγέλματα που προσφέρουν έναν σχετικά υψηλό βαθμό ασφαλείας της απασχόλησης. Ένας υψηλός βαθμός ασφαλείας της απασχόλησης σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι είναι απίθανο να απολυθούν. Μια τέτοια κατάσταση είναι πιθανότερο να εμφανιστεί στα επαγγέλματα, όπου υπάρχει υψηλή ζήτηση για το προϊόν και στους εργαζομένους δίνονται μακροπρόθεσμες συμβάσεις. Η υψηλή ζήτηση για το προϊόν θα σήμαινε ότι οι εργοδότες δεν θα ήθελαν να ξεφορτωθούν τους εργαζομένους και μια σύμβαση θα περιόριζε τη δυνατότητά τους να το κάνουν. Οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν συχνά έναν υψηλό βαθμό ασφαλείας απασχόλησης, αλλά οι περιστασιακοί εργαζόμενοι έχουν λίγη ασφάλεια και μπορούν να απολυθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα.

1.4.2.8 Προοπτικές καριέρας

Οι άνθρωποι είναι συχνά έτοιμοι να δεχτούν χαμηλούς μισθούς στην έναρξη των σταδιοδρομιών τους, εάν σκεφτούν ότι υπάρχει μια καλή δυνατότητα να κερδίσουν την προώθηση σε μια καλοπληρωμένη και ενδιαφέρουσα θέση. Οι εκπαιδευόμενοι λογιστές, οι δικηγόροι και οι γιατροί συνήθως δεν πληρώνονται καλά και συχνά εργάζονται για πολλές ώρες στην αρχή των σταδιοδρομιών τους. Θα αναμείνουν, εντούτοις, ότι καθώς περνούν τις εξετάσεις και αποκτούν εμπειρία, η αμοιβή τους θα ανέλθει σχετικά σε ένα υψηλό επίπεδο και η εργασία τους θα γίνει πιο προκλητική.

1.4.2.9 Μέγεθος επιχείρησης

Οι άνθρωποι προσελκύονται συχνά από επαγγέλματα σε μεγάλες εταιρίες και οργανώσεις. Αυτό συμβαίνει, επειδή τέτοιες εταιρίες και οργανώσεις πληρώνουν συχνά περισσότερα και προσφέρουν καλύτερες προοπτικές σταδιοδρομίας και ασφάλεια της απασχόλησης σε σχέση με τις μικρότερες. Για παράδειγμα, διάφοροι άνθρωποι προσελκύονται από την εργασία σε δημόσιες υπηρεσίες για τους παραπάνω λόγους. Αφ' ετέρου, μερικοί άνθρωποι προτιμούν να εργαστούν για μικρότερες εταιρίες, διότι θεωρούν ότι η ατμόσφαιρα θα είναι περισσότερο φιλική από αυτή σε μια μεγάλη εταιρία. Οι μελετητές έχουν διαπιστώσει ότι οι σχέσεις εργασίας είναι πράγματι καλύτερες στα μικρά εργοστάσια και τα γραφεία.

1.4.2.10 Τοποθεσία

Οι άνθρωποι μπορεί να επιλέξουν ένα επάγγελμα, το οποίο μπορούν να αναλάβουν κοντά στο σπίτι τους. Αυτό θα σημαίνει ότι δεν είναι απαραίτητο να ξοδέψουν πολλά χρήματα ή χρόνο για το ταξίδι από και προς την εργασία.

1.4.3 Περιοριστικοί παράγοντες

Οι περισσότεροι άνθρωποι θα ήθελαν προφανώς μια καλοπληρωμένη, ικανοποιητική εργασία με καλές συνθήκες εργασίας, μακροχρόνιες διακοπές, καλές προοπτικές σταδιοδρομίας και μια κατάλληλη τοποθεσία. Στην πράξη, εντούτοις, η επιλογή των ανθρώπων για το επάγγελμα

περιορίζεται από διάφορους παράγοντες συμπεριλαμβανομένων των προσόντων που έχουν, τις δεξιότητες που κατέχουν, την εμπειρία που έχουν και το μέρος όπου ζουν.

1.5 Σημασία της παρακίνησης

Σύμφωνα με διάφορες έρευνες (Ryan & Deci, 2000, Thomas, 2002, όπως αναφέρεται στο Grant, 2008), οι παρακινημένοι εργαζόμενοι είναι πιο αυτόνομοι, ελεύθεροι και αυτό-ελεγχόμενοι έναντι των λιγότερο ή μη παρακινημένων εργαζομένων και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αποτελεσματικότερες αναπτυξιακές ευκαιρίες. Επιπλέον, οι υπάλληλοι είναι πιο δεσμευμένοι στην εργασία τους, εάν παρακινούνται (Guay et al., 2000, Vansteenkiste et al., 2007).

Σύμφωνα με πολυάριθμους ερευνητές, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γίνεται με βάση τους παράγοντες παρακίνησης που ασκούν τη μεγαλύτερη επιρροή, προκειμένου να αξιοποιούνται στο μέγιστο βαθμό οι δυνατότητες των υπαλλήλων. Διαπιστώνεται ότι υπάρχει μια σχέση μεταξύ του κινήτρου και της ικανοποίησης που παίρνουν από τις εργασίες τους και, επίσης, με την οργανωτική πίστη τους (Basset-Jones & Lloyd, 2005, Chen et al., 2002). Το κίνητρο των εργαζομένων είναι ο περισσότερο σοβαρός παράγοντας για όλους τους οργανισμούς, ώστε να επωφεληθούν με την πραγματοποίηση των στόχων τους (Chintallo & Mahadeo, 2013). Σύμφωνα με μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους Sirota et al. (2005), οι οργανισμοί που εφαρμόζουν διάφορα προγράμματα παρακίνησης βρέθηκαν να είναι αποτελεσματικότεροι από εκείνους που δεν είχαν κανέναν «ενθουσιώδη» υπάλληλο. Επίσης, μια άλλη μελέτη που πραγματοποιήθηκε για να εξετάσει τον αντίκτυπο που έχει η παρακίνηση των εργαζομένων στην παραγωγικότητά τους απέδειξε ότι, εάν οι εργαζόμενοι είναι παρακινημένοι, η παραγωγικότητά τους θα είναι υψηλότερη (Asim, 2013). Η απόδοση είναι μη ικανοποιητική ή ακόμα και κακή αν οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι και ευτυχισμένοι. Επομένως, η δυσαρέσκεια στον εργασιακό χώρο οδηγεί σε χαμηλή παραγωγικότητα (Owusu, 2012).

Η παρακίνηση είναι εκ των πιο ουσιαστικών παραγόντων που έχει επιπτώσεις στην παραγωγικότητα ενός οργανισμού. Όλες οι οργανωτικές εγκαταστάσεις δεν θα σημαίνουν τίποτα, εάν δεν υπάρχει κανένας παρακινημένος εργαζόμενος να τις χρησιμοποιήσει με το σωστό τρόπο. Κάθε διευθυντής στον οργανισμό πρέπει να παρακινήσει τους υπαλλήλους του, δεδομένου ότι η απόδοσή τους εξαρτάται από το πόσο αποδοτικό είναι το κίνητρο. Επομένως η παρακίνηση είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που οι διευθυντές-ηγέτες πρέπει να χρησιμοποιήσουν προκειμένου να

διεγερθούν οι υπάλληλοι. Η παρακίνηση μπορεί να αυξήσει την προθυμία των υπαλλήλων στην εργασία, και αυτό μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Άρα, ο διευθυντής πρέπει να κρατήσει τους υπαλλήλους ικανοποιημένους με τις εργασίες τους.

1.6 Οι σημαντικότερες θεωρίες παρακίνησης

1.6.1 Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow

Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow είναι μια από τις διασημότερες θεωρίες παρακίνησης. Η θεωρία του είναι βασισμένη στο γεγονός ότι οι άνθρωποι συνηθίζουν να θέλουν κάτι που εξαρτάται από αυτό που ήδη έχουν. Ο Maslow πρότεινε ότι οι ανάγκες των ανθρώπων διαιρούνται σε πέντε επίπεδα (φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, ανάγκη για αγάπη και αποδοχή, ανάγκη εκτίμησης, ανάγκη αυτοπραγμάτωσης) και κάθε επίπεδο πρέπει να ικανοποιηθεί πριν πάνε στο επόμενο (Mullins 2007).

1.6.2 Η θεωρία υγιεινής του Herzberg

Η θεωρία υγιεινής του Herzberg λέγεται επίσης θεωρία δύο παραγόντων και είναι βασισμένη στην ιεραρχία των αναγκών του Maslow. Θεωρεί ότι αυτό που φέρνει την ικανοποίηση από την εργασία στους εργαζομένους είναι το αντίθετο από αυτό που προκαλεί τη δυσαρέσκεια από την εργασία. Σύμφωνα με τη θεωρία υγιεινής οι παράγοντες που ικανοποιούν και οι παράγοντες που δυσαρεστούν μπορούν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους, αλλά λειτουργούν για διαφορετικούς λόγους. Οι παράγοντες υγιεινής φέρνουν συνήθως ικανοποίηση μόνο για μια μικρή χρονική περίοδο, ενώ τα κίνητρα είναι πιο ικανά να φέρουν ικανοποίηση στην εργασία για μια μακρά περίοδο (Bogardus, 2007. Ellis 2005).

Πιο συγκεκριμένα, τα κίνητρα είναι οι παράγοντες που φέρνουν ικανοποίηση στην εργασία και παρακινούν τους υπαλλήλους με την αλλαγή του τρόπου που σκέφτονται για την εργασία τους. Για παράδειγμα, η ανάθεση περισσότερων ευθυνών στην εργασία και η αύξηση των ευκαιριών να εκπαιδευτεί ένα άτομο μπορούν να οδηγήσουν σε ένα καλύτερο αποτέλεσμα. Τα κίνητρα είναι οι παράγοντες που προέρχονται από τα εγγενή συναισθήματα. Επιπλέον, εκτός από τις ευκαιρίες

ευθύνης και εκπαίδευσης, η αναγνώριση, το επίτευγμα, η προώθηση και η ανάπτυξη είναι παράγοντες παρακίνησης. Η απουσία κινήτρων δεν σημαίνει ότι οι υπάλληλοι είναι δυσαρεστημένοι, αλλά εάν υπάρχουν, το επίπεδο στο οποίο η ικανοποίηση των εργαζομένων φθάνει είναι πιο πιθανό να αυξηθεί (Bogardus, 2007).

Οι παράγοντες υγιεινής είναι οι παράγοντες που ο εργαζόμενος αναμένει να βρίσκονται σε καλή κατάσταση στην εργασία. Η ύπαρξη τους δεν προκαλεί την ικανοποίηση, αλλά η απουσία τους φέρνει τη δυσαρέσκεια στην εργασία. Τα ποσά των πληρωμών πρέπει να είναι παρόμοια με τις πληρωμές άλλων ανθρώπων στον ίδιο οργανισμό ή στην ίδια περιοχή. Οι παροχές, όπως η υγεία, η σύνταξη και η οικογενειακή περίθαλψη πρέπει να παρασχεθούν. Επιπρόσθετα, πρακτικές, όπως οι εύκαμπτες ώρες εργασίας, οι ημέρες αδείας, τα προγράμματα διακοπών κ.λπ., οι οποίες ασκούν επίδραση στους υπαλλήλους, πρέπει να οργανωθούν κατάλληλα. Εάν αυτοί οι όροι τηρούνται κατάλληλα, τείνουν να μειώσουν τη δυσαρέσκεια εργασίας. (Ellis, 2005). Τελικά, αυτό που ο Herzberg βρήκε είναι ότι το αντίθετο της ικανοποίησης δεν είναι η απογοήτευση, αλλά η μη ικανοποίηση.

1.6.3 Θεωρία των προσδοκιών

Η έννοια των προσδοκιών αρχικά περιγράφηκε από τον Vroom και αναφέρεται στη δυνατότητα μια δράση να οδηγήσει σε ένα αποτέλεσμα. Ο Vroom περιέγραψε τη θεωρία του ως εξής: *«Όπου ένα άτομο επιλέγει μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων που περιλαμβάνουν αβέβαιες εκβάσεις, φαίνεται σαφές ότι η συμπεριφορά του επηρεάζεται όχι μόνο από τις προτιμήσεις του μεταξύ αυτών των εκβάσεων αλλά και από το βαθμό στον οποίο θεωρεί αυτές τις εκβάσεις δυνατές. Η προσδοκία ορίζεται ως η στιγμιαία πεποίθηση σχετικά με την πιθανότητα μια συγκεκριμένη πράξη να ακολουθηθεί από μια συγκεκριμένη έκβαση. Οι προσδοκίες μπορούν να περιγραφούν από την άποψη της δύναμής τους. Η μέγιστη δύναμη υποδεικνύεται από την υποκειμενική βεβαιότητα ότι η πράξη θα ακολουθηθεί από την έκβαση, ενώ η ελάχιστη δύναμη υποδεικνύεται από την υποκειμενική βεβαιότητα ότι η πράξη δεν θα ακολουθηθεί από την έκβαση.»* (Vroom, 1964).

Η παρακίνηση είναι δυνατή όταν υπάρχει μια σαφώς καθορισμένη και χρησιμοποιήσιμη σχέση μεταξύ της απόδοσης και του αποτελέσματος, και το αποτέλεσμα θεωρείται ως τρόπος να ικανοποιηθούν οι ανάγκες. Προτείνει ότι υπάρχουν δύο παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στην προσπάθεια που οι άνθρωποι βάζουν στις εργασίες τους. Ο πρώτος είναι η αξία των ανταμοιβών στα άτομα, και το ποσό ικανοποίησης που οι άνθρωποι λαμβάνουν για τις ανάγκες τους και ο δεύτερος είναι οι ανταμοιβές να στηρίζονται στις προσδοκίες των υπαλλήλων (Armstrong, 2006).

1.6.4 Θεωρία ισότητας

Οι Robbins (2003) και Adams (1963, 1965, στο Harder, 1991) περιέγραψαν τη θεωρία ισότητας ως θεωρία που εστιάζει στην αντιληπτή δικαιοσύνη ενός ατόμου. Η απόδοση ενός υπαλλήλου είναι σύμφωνη με την προσπάθεια που έχει καταβάλει, το αποτέλεσμα της οποίας το συγκρίνει με την προηγούμενη απόδοσή του καθώς και των συναδέλφων του και ειδικά με τα άτομα του κύκλου του. Εάν ο υπάλληλος θεωρήσει ότι η απόδοσή του είναι ίση με τις αναλογίες άλλων σχετικών υπαλλήλων, μια κατάσταση δικαιοσύνης υπάρχει και έπειτα το πρόσωπο είναι φαινομενικά ικανοποιημένο και δεν θα ενεργήσει σε αναντιστοιχία με τις συνθήκες (Cosier & Dalton, 1983). Φυσικά, όταν θεωρεί ένας υπάλληλος ότι η απόδοσή του είναι άνιση σε σχέση με αντίστοιχα άτομα, θα υπάρξει μια κατάσταση αδικίας. Η θεωρία ισότητας δείχνει ότι οι πεποιθήσεις, οι αντιλήψεις, και οι συμπεριφορές έχουν επιπτώσεις στην παρακίνηση.

1.6.5 Θεωρία θέσπισης στόχων

Στη θεωρία θέσπισης στόχων, οι Locke, et al. (1981) περιέγραψαν έναν στόχο ως αυτό που ένα άτομο προσπαθεί να ολοκληρώσει. Η βασική υπόθεση αυτής της θεωρίας είναι ότι οι στόχοι μπορούν άμεσα να έχουν επιπτώσεις στις ανθρώπινες ενέργειες. Τα στοιχεία από την έρευνα αποδεικνύουν ότι οι συγκεκριμένοι στόχοι οδηγούν στην αυξανόμενη απόδοση και ότι οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση από τους εύκολους στόχους. Όσον αφορά την επίδραση της θέσπισης στόχων στο εγγενές κίνητρο, οι Elliot και Harackiewicz (1994) απέδειξαν ότι η επίδραση της απόδοσης ή των στόχων στο εγγενές κίνητρο εξαρτάται από το βαθμό προσανατολισμού του επιτεύγματος ενός ατόμου (Mento et al., 1992).

1.6.6 Η Θεωρία του James L. Perry για την Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα (Public Service Motivation)

Οι Wise και Perry (1990) ήταν οι πρώτοι που έκαναν μια απόπειρα να ορίσουν την παρακίνηση στο δημόσιο. Από τότε έχει υπάρξει κάποια πρόοδος, αλλά υπάρχουν ακόμα πολλά τα οποία πρέπει να μελετηθούν. Η παρακίνηση του δημόσιου τομέα αφορά στα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν, ώστε να παρακινηθούν οι υπάλληλοι και να καταβάλουν προσπάθεια σε μια δημόσια υπηρεσία.

Σύμφωνα με τον Gassier (1998), όταν οι υπάλληλοι παρακινούνται, αντιμετωπίζονται σαν να παρέχουν εθελοντική εργασία και συνεχίζοντας λέει πως «η λογική της υπηρεσίας και η λογική του κέρδους βρίσκονται σε πλήρη αντιδιαστολή. Γιατί να παρέχει κάποιος εθελοντικά το χρόνο του σε έναν οργανισμό, του οποίου ο σκοπός είναι η παραγωγή ενός δολαρίου;». Για την παρακίνηση, ο υπάλληλος πρέπει να αφοσιωθεί στην εργασία του. Η παρακίνηση δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αποδυναμώσει τη συμμετοχή των υπαλλήλων.

Τα κίνητρα και η παρακίνηση είναι διαφορετικά στον ιδιωτικό από το δημόσιο τομέα (Crewson, 1997). Η χρήση οικονομικών συστημάτων παρακίνησης είναι βασικό εργαλείο στις δημόσιες οργανώσεις, και έχουν συνήθως μορφή επιδομάτων και χρηματικών βραβείων. Η υπόθεση που οδηγεί σε τέτοιου είδους πρακτικές είναι ότι το εργατικό δυναμικό είναι ουσιαστικά το ίδιο για το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Δεύτερο στοιχείο της θεωρίας είναι, ότι το περιεχόμενο των θεωριών και εννοιών της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα δεν είναι ίδια σε όλες τις περιοχές και τις χώρες. Συγκεκριμένα, ο Norris (2003) βρήκε ότι η περιοχή ασκεί επιρροή στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Μπορούμε λοιπόν να συμπεράνουμε, ότι η παρακίνηση είναι ένα σύνθετο φαινόμενο, το οποίο διαφέρει ανά περίπτωση. Ο ρόλος της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα εμπεριέχει και την έννοια της πολιτικής, καθώς η σχέση των ανθρώπων που ανήκουν σε μια δημόσια υπηρεσία, τοποθετείται μέσα σε ένα πολιτικό σύστημα, αποκλείοντας ρομαντικές, θρησκευτικές ή φιλικές σχέσεις.

Ο Perry (1996) ξεχωρίζει έξι κίνητρα που παρακινούν τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα:

1. Η έλξη στη χάραξη δημόσιας πολιτικής.
2. Η αφοσίωση στο δημόσιο συμφέρον.
3. Η αίσθηση του δημόσιου ενδιαφέροντος.
4. Η αίσθηση της κοινωνικής δικαιοσύνης.
5. Η ευσπλαχνία.
6. Η αυτοθυσία.

Ο Perry (1997) αναθεώρησε αργότερα την κλίμακα αυτή, συνδυάζοντας την αφοσίωση στο δημόσιο συμφέρον με το πολιτικό καθήκον. Στην ανάλυση του Perry φαίνεται η παρακίνηση να είναι μια πηγή δράσης, η οποία μπορεί να παραχθεί και να διατηρηθεί χωρίς επιβεβαίωση των ενεργειών στις οποίες συμβάλλει. Ωστόσο, είναι δύσκολο να γίνει κατανοητό ότι αυτές τις δυνάμεις

παρακίνησης μπορούν να παραμείνουν ενεργές χωρίς οποιαδήποτε ενεργή συμμετοχή στις ευρύτερες δραστηριότητες.

1.7 Ανακεφαλαίωση

Η προσέγγιση της έννοιας της παρακίνησης ανέδειξε το περίπλοκο πλαίσιο μέσα στο οποίο εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα κατευθύνουν το άτομο προς ένα στόχο. Η σύνδεση της παρακίνησης με την παραγωγικότητα, την οργανωσιακή πίστη, την αποτελεσματικότητα στην επίτευξη στόχων, ανέδειξε την ανάγκη για παρακίνηση μέσα από μισθολογικούς και μη μισθολογικούς παράγοντες. Η επίδραση αυτή των παραγόντων διαφέρει από άτομο σε άτομο, ενώ διαφορές στην επίδραση καταγράφηκαν και ανάμεσα σε δημόσιους και ιδιωτικούς υπαλλήλους, ακόμα και από περιοχή σε περιοχή. Οι θεωρίες παρακίνησης έχουν ως βάση τον «εργαζόμενο» και εστιάζουν σε διαφορετικούς παράγοντες, όπως οι ανάγκες, οι προσδοκίες, το αίσθημα δικαιοσύνης, το πολιτικό καθήκον. Σε κάθε περίπτωση όμως, είναι υποχρέωση του ηγέτη-διευθυντή κάθε οργανισμού να δημιουργήσει παρακινημένους εργαζόμενους, που θα είναι ικανοποιημένοι και ευτυχισμένοι με την δουλειά τους, για να διασφαλίσει την καλύτερη δυνατή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού στον οποίο προΐσταται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο ορίζεται η έννοια της ηγεσίας, αναφέρονται οι κυριότερες θεωρίες ηγεσίας, οι κατηγορίες ηγεσίας, τα στυλ ηγεσίας, η συναισθηματική ηγεσία και η σχέση ηγεσίας και παρακίνησης όπως έχει αναδειχθεί μέσα από έρευνες.

Παρουσιάζονται οι ορισμοί της ηγεσίας και του στυλ ηγεσίας, οι βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις, οι κατηγορίες ηγεσίας, με ιδιαίτερη έμφαση στην συναισθηματική ηγεσία και τα στυλ ηγεσίας του Goleman. Τέλος, παρουσιάζονται βασικές έρευνες για την παρακίνηση και την ηγεσία στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

2.2 Η Έννοια της Ηγεσίας

Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί *η διαδικασία επηρεασμού στάσεων και συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν τους στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.* (Μπουραντάς, 2002). Ως στυλ ηγεσίας ορίζεται η συμπεριφορά του ηγέτη προκειμένου να κατευθύνει και να παρακινήσει τους ανθρώπους, ώστε να πετύχουν τους στόχους (Newstrom, Davis, 1993).

Ηγέτης θεωρείται ένα άτομο, το οποίο έχει οριστεί από κάποια αρχή για να διοικεί και να οργανώνει ιδρύματα ή οργανισμούς που έχουν κάποιο συγκεκριμένο σκοπό, προωθώντας τα συμφέροντά τους. Ηγέτης είναι οποιοσδήποτε κατέχει θέση προϊσταμένου σε κάποιο τομέα (διεύθυνση, υπηρεσία, σχολείο, γραφεία κ.ά.), ή κάποια άλλη κορυφαία διοικητική θέση. Τοποθετείται για να ασκεί την πιο σημαντική επίδραση στα μέλη μιας ομάδα ή μιας οργάνωσης της οποίας είναι μέλος. Τα μέλη αυτής της ομάδας ή της οργάνωσης τον εκλέγουν ηγέτη, και

επιβάλλεται λόγω προσωπικότητας, προσόντων και ικανότητας ως χαρισματική ηγετική προσωπικότητα μέσα στο περιβάλλον στο οποίο κινείται και εργάζεται (Μπουραντάς, 2002).

Ένας ηγέτης-διευθυντής που εκτελεί σωστά τα καθήκοντά του εμπνέει στους συναδέλφους του εμπιστοσύνη και σεβασμό για το άτομό του. Με το συντονισμό και την βοήθειά του πείθει τους υφιστάμενους του να πετύχουν τους στόχους που τίθενται κάθε φορά χρησιμοποιώντας όλες τις δυνάμεις του. Για να πετύχει, όμως, όλον αυτόν τον συντονισμό θα πρέπει και ο ίδιος να έχει κάποιες ικανότητες όπως (Σαΐτης, 2008):

- Να μπορεί να αντιλαμβάνεται ότι ο κάθε άνθρωπος επηρεάζεται σε διαφορετικό χρόνο από διαφορετικές δυνάμεις που τον υποκινούν. Θα πρέπει ο ηγέτης να γνωρίζει καλά τις ανάγκες και τον χαρακτήρα κάθε μέλους της ομάδας του, αφού καθημερινά έρχεται σε άμεση επαφή μαζί τους, και η συμπεριφορά του να είναι τέτοια ώστε να προκαλεί τις αντιδράσεις που αυτός επιθυμεί.
- Να μπορεί να εμπνέει αφοσίωση, σεβασμό και εμπιστοσύνη ώστε και οι ίδιοι να προσπαθούν να καταβάλουν όλες τους τις δυνάμεις για την επίτευξη κάποιου στόχου, πρόκειται για ένα χάρισμα που μπορεί να συναντήσει κανείς στους πραγματικούς ηγέτες.
- Να ενεργεί με τον κατάλληλο τρόπο ώστε να υποκινεί τους υφισταμένους του.

2.3 Θεωρίες ηγεσίας

2.3.1 Θεωρίες Χαρακτηριστικών (Trait theories): Likert, Blake – Mouton

Οι θεωρίες αυτές εστιάζουν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ηγέτη, όπως είναι η προσωπικότητα, οι κοινωνικές του δεξιότητες, οι πνευματικές του ικανότητες κ.ά.

2.3.1.1 Θεωρία Likert

Η θεωρία του Likert (1961) βασίζεται στο βαθμό συμμετοχής του εργαζόμενου στη λήψη αποφάσεων και με βάση το βαθμό αυτό όρισε τέσσερα στυλ ηγεσίας:

- Αυταρχικό στυλ

- Καλοπροαίρετα αυταρχικό στυλ
- Συμβουλευτικό στυλ
- Συμμετοχικό στυλ

2.3.1.2 Θεωρία Διοικητικής σχάρας Blake – Mouton

Η θεωρία των Blake & Mouton βασίζεται σε δύο διαστάσεις, η μια στοχεύει στις ανθρώπινες σχέσεις, ενώ η άλλη στα αποτελέσματα (Blake *et al.*, 1962)

2.3.2 Συμπεριφορικές Θεωρίες (Behavioral theories)

Αυτές οι θεωρίες χαρακτηρίζονται έτσι, διότι εστιάζουν στη συμπεριφορά του ηγέτη. Θεωρούν ότι μελετώντας τη συμπεριφορά του ηγέτη είναι ο καλύτερος τρόπος για να προβλέψει κανείς τα αποτελέσματα της ηγεσίας, και η συμπεριφορά είναι το κλειδί της επιτυχημένης ηγεσίας (Conger, 1987).

2.3.2.1 Θεωρίες McGREGOR - KURT LEWIN

Οι θεωρίες των McGregor – Lewin παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 2.1 (Miner, 2005).

Πίνακας 2..1:Θεωρίες McGregor- Lewin

Θεωρία McGREGOR	Στυλ Ηγεσίας LEWIN
Ο Τύπος X είναι ο άνθρωπος που δεν τον νοιάζουν οι υποχρεώσεις του απέναντι στην εργασία, ωθείται από τα βαθύτερα ένστικτά του και τον χαρακτηρίζει είναι ο συναγωνισμός	Αυταρχικό στυλ διαθέτει ο ηγέτης που αποφασίζει μόνος του και χρησιμοποιεί φόβητρα για να επιβληθεί, δεν δέχεται συμβουλές
Ο Τύπος Y είναι ο άνθρωπος που εργάζεται καλύτερα χωρίς να υπόκειται σε συνεχείς ελέγχους, χαρακτηρίζεται από ανθρωπιά και συνεργασία.	Δημοκρατικό στυλ διαθέτει ο ηγέτης που είναι αποκεντρωτικός, εστιάζει στη συνεργασία και δίνει ελευθερία κινήσεων στους υφιστάμενούς του.
Ο Τύπος Z είναι ο άνθρωπος που βασίζεται στη λογική. Δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ούτε καλός, ούτε κακός, και αναπτύσσει σχέσεις αλληλεξάρτησης.	Στο «Let them alone» στυλ αναπτύσσεται ένα περιβάλλον αυτοδιοίκησης με τον ηγέτη να βρίσκεται στη διάθεση της ομάδας, όταν εκείνη τον χρειάζεται

2.3.2.2 Θεωρία Ανωριμότητας – Ωριμότητας ARGYRIS - HERSEY - BLANCHARD

Σύμφωνα με τη θεωρία του Chris Argyris η ωριμότητα είναι το βασικό χαρακτηριστικό των εργαζομένων. Από αυτό το στοιχείο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα του ηγέτη, ενώ αυτός με τη σειρά του είναι αυτός που θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να μετακινηθούν από ένα στάδιο ανωριμότητας ή σύνδεσης σε κάποιο επίπεδο ωριμότητας. (Hersey *et al.*, 1969)

2.3.3 Θεωρίες Χαρακτηριστικών της κατάστασης (Contingency theories)

Αυτές οι θεωρίες εστιάζουν στα χαρακτηριστικά του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της ηγεσίας (Hughes, 1998).

2.3.3.1 Ενδεχομενική Θεώρηση της Ηγεσίας από τον Fiedler

Κατά τον Fiedler (1967) η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από τις σχέσεις που αναπτύσσει η ηγεσία με τους εργαζόμενους, από το είδος της εργασίας και, τέλος, από το πόσο ισχυρή είναι η θέση της εξουσίας.

2.4 Συναισθηματική ηγεσία

Ο ικανός ηγέτης κινητοποιεί, εμπνέει, συντονίζεται με τα συναισθήματα των ατόμων που αποτελούν την ομάδα του και έχει την ικανότητα να διακρίνει την επίδραση των αποφάσεών του στα συναισθήματα αυτά. Σύμφωνα με την συναισθηματική νοημοσύνη ο ικανός ηγέτης για να εδραιώσει την αξιοπιστία του θα πρέπει να διαισθάνεται τα μη εκφραζόμενα συναισθήματα των εργαζομένων και να τα εκφράζει ο ίδιος εκ μέρους της ομάδας του, ή οι ενέργειές του να είναι τέτοιες, που να δείχνει ότι έχει καταλάβει τα συναισθήματα των άλλων (Goleman, 2005). Με βάση τη συναισθηματική ηγεσία, χαρισματικός είναι ο ηγέτης έχει προσωπικότητα με στυλ και αυτοπεποίθηση, οράματα εκφρασμένα ως ιδεατούς στόχους, ενώ μπορεί ακόμα να εμπνεύσει τους οπαδούς (Goleman, 2000).

2.5 Κατηγορίες Ηγεσίας

2.5.1 Ηγεσία Κατευθύνσεων (Directive leadership)

Η κατηγορία ηγεσίας κατευθύνσεων έχει ως κύρια χαρακτηριστικά τη χρήση της κατεύθυνσης, των εντολών, των προκαθορισμένων στόχων, την υποβάθμιση και τις ποινές σαν κύριο και βασικό μηχανισμό με σκοπό να επηρεαστεί η συμπεριφορά άλλων προσώπων (Μπουραντάς, 2002).

2.5.2 Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional Leadership)

Βάση της συναλλακτικής ηγεσίας ο ηγέτης εστιάζει στην εκτέλεση των καθηκόντων και στη διατήρηση θετικών σχέσεων στο περιβάλλον της εργασίας, με αντάλλαγμα ανταμοιβές βάση της απόδοσης. (Bass, 1985).

2.5.3 Ηγεσία που Μεταμορφώνει (Transformational Leadership)

Οι δράσεις του ηγέτη μπορούν να μεταμορφώσουν τις στάσεις και τις παραδοχές των εργαζομένων και να τους δεσμεύσουν στην αποστολή, τους στόχους και τις στρατηγικές του οργανισμού (Bass, 1985).

2.5.4 Χαρισματική Ηγεσία (Charismatic leadership)

Ένας χαρισματικός ηγέτης εμπνέει τους οπαδούς του να συμμετέχουν με θέρμη στη διαδικασία επίτευξης των στόχων. (Shamir, House&Arthur, 1993).

2.5.5 Ηγεσία Ενδυνάμωσης (Empowering leadership)

Η Ηγεσίας Ενδυνάμωσης εστιάζει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και στην παραχώρηση του ελέγχου. (Bolin, 1989).

2.6 Στυλ ηγεσίας κατά Goleman

2.6.1 Οραματιστικό στυλ ηγεσίας (Visionary)

Η πρώτη κατηγορία ηγέτη είναι αυτή του οραματιστή, ο οποίος κρίνεται χρήσιμος ιδιαιτέρως σε περιπτώσεις που χρειάζεται νέα κατεύθυνση, ενώ κύριος σκοπός του είναι να εμπνεύσει το όραμα στους εργαζόμενους. Παράλληλα, οι οραματιστές ηγέτες διατυπώνουν τον σκοπό, αλλά όχι όμως το πώς ακριβώς αυτός θα επιτευχθεί. Όσον αφορά στους οπαδούς, στην παρούσα περίπτωση αυτοί είναι ελεύθεροι να καινοτομούν, να πειραματίζονται, και να αναλαμβάνουν κίνδυνο. Το στυλ αποδίδεται με τη φράση: « Ακολουθήστε με» (Goleman, 2000).

2.6.2 Καταπιεστικό στυλ ηγεσίας (Coercive)

Θεωρείται ουσιαστικά ένας στρατιωτικός τρόπος ηγεσίας, ο οποίος χρησιμοποιείται περισσότερο, με χαμηλή πάντως αποτελεσματικότητα. Το στυλ αποδίδεται με την φράση: « Κάνετε ό,τι σας λέω». Αποτελεσματικός είναι μόνο σε συνθήκες κρίσης ενώ αξίζει να σημειωθεί πως σπανίως χρησιμοποιεί τον έπαινο και τα βραβεία. Συνήθως ο εν λόγω τύπος ηγεσίας παίρνει πολύ σκληρές αποφάσεις. Παραδείγματα τέτοιων αποφάσεων είναι η μείωση θέσεων εργασίας, η πώληση μερών της επιχείρησης, κλπ. Ο τύπος αυτός ηγεσίας πρέπει να εφαρμόζεται με μεγάλη προσοχή και μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις. Η ηγεσία αυτή μπορεί να φέρει μόνο βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και γι' αυτό χρησιμοποιείται σε έκτακτες καταστάσεις μόνο. Η παρούσα καταναγκαστική και αυταρχική συμπεριφορά επιτυγχάνει αναμφίβολα χαμηλό ηθικό στους εργαζομένους, αυξάνοντας τον αριθμό αποχωρήσεων των στελεχών. Επικρατεί λοιπόν ένα κλίμα εκφοβισμού και τρομοκρατίας, το οποίο συνεπάγεται αδυναμία λήψης αποφάσεων από τους υφισταμένους (Goleman,2000).

2.6.3 Συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας (Coaching style)

Ο ηγέτης σύμβουλος δίνει έμφαση στο «Ένας προς έναν» και στην ατομική ανάπτυξη, ενώ παράλληλα συνδέει τους ατομικούς με τους οργανωτικούς στόχους. Ενδείκνυται σε περιπτώσεις

που οι άνθρωποι παίρνουν πρωτοβουλίες και θέλουν να αναπτυχθούν. Το στυλ ηγεσίας αποδίδεται με τη φράση «Δοκιμάστε το».

Το φαινομενικό παράδοξο της θετικής επίδρασης της μεθόδου αυτής, η οποία εστιάζει στην προσωπική ανάπτυξη του ατόμου κι όχι στα άμεσα εργασιακά καθήκοντα, εξηγείται από την απαραίτητη χρήση του διαλόγου, ο οποίος ενδυναμώνει το κλίμα στο χώρο εργασίας, με χαρακτηριστικά παραδείγματα. Το πρώτο οικείο χαρακτηριστικό παράδειγμα αναφέρεται στην ευελιξία. Ειδικότερα, όταν ο εργαζόμενος γνωρίζει ότι ο διευθυντής του τον παρακολουθεί και νοιάζεται γι' αυτόν, τότε νιώθει πως έχει τη δυνατότητα να πειραματιστεί. Το επόμενο παράδειγμα σχετίζεται με την ευθύνη και τη σαφήνεια που ενισχύεται μέσα από το διάλογο (Goleman, 2000).

2.6.4 Ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας(Affiliative style)

Στην παρούσα κατηγορία δίνεται αρχικά έμφαση στην ομαδικότητα. Ο εν λόγω ηγέτης επιφέρει αρμονία στην ομάδα, βελτιώνει το ηθικό και την επικοινωνία, ενώ μπορεί και να αγνοήσει το άτομο. Χαρακτηρίζεται ακόμη από αποδοτικότητα χωρίς διορθώσεις. Το στυλ αποδίδεται με τη φράση « Πάνω από όλα οι άνθρωποι».

Αυτός ο τύπος προσφέρει θετική αναγνώριση, η οποία έχει θετικά αποτελέσματα στους εργαζομένους και τους δίνει κίνητρα. Ο συναδελφικός ηγέτης είναι ο πιο ικανός στο να δημιουργήσει μια ομάδα και να στηρίξει τα θετικά αποτελέσματα της ηγεσίας του στις αρμονικές σχέσεις του με τους υφισταμένους του.

Εκτός από τα παραπάνω πλεονεκτήματα, ο τύπος αυτός ηγεσίας έχει και αδυναμίες. Είναι κατάλληλος κυρίως όταν πρέπει οι εργαζόμενοι να δουλέψουν ομαδικά και να εμπιστευτούν ο ένας τον άλλον, αλλά δεν μπορεί να αυξήσει την απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι πρέπει από μόνοι τους να βρουν πώς θα ολοκληρώσουν το έργο τους. Αυτού του τύπου ηγεσία είναι προτιμότερο να συνδυάζεται με κάποια χαρακτηριστικά της εξουσιαστικής ηγεσίας (Goleman, 2000).

2.6.5 Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας (Democratic)

Ο Δημοκρατικός ηγέτης στηρίζεται στις γνώσεις και στις δεξιότητες, ενώ παράλληλα αυξάνει τη δέσμευση στην ομάδα. Δουλεύει καλύτερα όταν οι στόχοι είναι ασαφείς και επιπροσθέτως χρησιμοποιεί τη σοφία της ομάδας. Βέβαια, αρκετές φορές είναι ιδιαίτερος καταστροφικός στις κρίσεις. Χαρακτηρίζεται από την φράση « Εσείς τι πιστεύετε;».

Ο τύπος αυτός ηγεσίας ενδείκνυται όταν ο ηγέτης δεν είναι σίγουρος για το πώς πρέπει να κινηθεί και θέλει τη βοήθεια των εργαζομένων. Αντιθέτως, είναι τελείως ακατάλληλος όταν τα μέλη της ομάδας δεν είναι δημιουργικά, ενώ δεν ενδείκνυται σε περιόδους κρίσης όπου απαιτείται να ληφθούν αποφάσεις πολύ γρήγορα (Goleman, 2000).

2.6.6 Καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας (Pacesetting)

Ο ηγέτης-καθοδηγητής χαρακτηρίζεται από τη φράση « Κάνετε ότι κάνω, τώρα» και στοχεύει στην υψηλή απόδοση. Παρόλα αυτά η απόδοση των εργαζομένων δεν βελτιώνεται σημαντικά. Οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν ελεύθεροι να εκφραστούν και να πάρουν αποφάσεις. Έτσι, η εργασία τους καταλήγει βαρετή και η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων απουσιάζει. Τα αρνητικά στοιχεία που περιγράφονται παραπάνω δεν πρέπει να οδηγήσουν στο συμπέρασμα ότι ο τύπος αυτός ηγεσίας δεν είναι αποτελεσματικός. Αντιθέτως, έχει καλύτερα αποτελέσματα σε ομάδες ικανές που δε χρειάζονται υποβοήθηση (Goleman, 2000).

2.7 Παρακίνηση και ηγεσία στην τοπική αυτοδιοίκηση

Η απόδοση οποιασδήποτε τοπικής κυβερνητικής οργάνωσης, ανεξάρτητα από το ποιος τη διευθύνει, εξαρτάται από τους ηγέτες και τους υπαλλήλους, και διαδραματίζουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο στην πραγματοποίηση των λειτουργιών της, προκειμένου να προχωρήσει η οργάνωση. Η δυνατότητα κάθε ατόμου στην τοπική αυτοδιοίκηση πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιηθεί έτσι, ώστε να παρασχεθούν τα μέγιστα αποτελέσματα. Όπου η επιτυχία μιας

τοπικής κυβερνητικής οργάνωσης εξαρτάται ιδιαίτερα από το ρόλο ηγετών και των υπαλλήλων καθώς ο άνθρωπος είναι ένας πιθανός πόρος και πηγή δύναμης για να οδηγηθούν οι ρόδες της δραστηριότητας της τοπικής κυβερνητικής οργάνωσης (Mangnga, 2012).

Οι εμπειρικές μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι η ηγεσία συσχετίζεται θετικά με ποικίλες συμπεριφορές στην εργασία και συμπεριφορές σε ιδιωτικούς οργανισμούς (Fernandez & Moldogaziev, 2013. Kirkman & Rosen, 1999). Ενώ η έρευνα σε οργανώσεις ιδιωτικού τομέα εξέθεσε κάποια ασυμβίβαστα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ο Perry (2004) διαπιστώνει ότι το ύφος ηγεσίας δεν αφορά άμεσα την απόδοση και οι Nurwati et al. (2012) λένε ότι η ηγεσία δεν έχει καμία σχέση με τη συμπεριφορά στην εργασία. Οι Mehta et al. (2003) και ο Sudarto (2004) παρουσιάζουν την ηγεσία να έχει άμεση επιρροή στην παρακίνηση και επηρεάζει την απόδοση υπαλλήλων. Οι Husin και et al. (2012) ανακάλυψαν ότι η καλύτερη ηγεσία μπορεί να βελτιώσει την απόδοση υπαλλήλων με την εξέταση της συμπεριφοράς εργασίας. Ο Manzoor (2011) ανακάλυψε θετική σχέση μεταξύ της ηγεσίας, του κινήτρου υπαλλήλων και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Οι Ali & Mughal (2012) ανέφεραν ότι η συμπεριφορά της ηγεσίας συσχετίζεται θετικά με την απόδοση του υπαλλήλου.

Η ηγεσία θεωρείται παράγοντας που έχει σημαντική επιρροή στην απόδοση των οργανώσεων, των διευθυντών και των υπαλλήλων (Wang et al., 2005). Ο Bass (1985) και ο Burns (1978) προτείνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία, περισσότερο από τη συναλλακτική ηγεσία, έχει μια ισχυρότερη θετική επίδραση στη στάση των υπαλλήλων απέναντι στην εργασία τους, το περιβάλλον εργασίας τους, και έχει επιπτώσεις τελικά στην απόδοση εργασίας τους. Ο Gadot (2007) επισημαίνει ότι η σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της απόδοσης είναι έμμεση καθώς, επίσης, και άμεση που αποδεικνύει τη σημασία που έχει η εξέλιξη των ηγετών μέσω των προγραμμάτων ανάπτυξης ηγεσίας. Ο Parry (2003) συγκεκριμένα εξέτασε τις μορφές ηγεσίας σε οργανώσεις του δημόσιου τομέα και διαπίστωσε ότι ένα μετασχηματιστικό ύφος ηγεσίας έχει μια θετική επίδραση στην καινοτομία και την αποτελεσματικότητα αυτών των οργανώσεων.

Πρόσφατα, οι Abbas και Yaqoob (2009) εξέτασαν την επίδραση της ανάπτυξης της ηγεσίας στην απόδοση υπαλλήλων στο Πακιστάν, και διαπίστωσαν ότι πέντε παράγοντες ανάπτυξης, δηλ. η προπόνηση, η κατάρτιση και η ανάπτυξη, η ενδυνάμωση, η συμμετοχή και η αντιπροσώπευση, αν συνδυαστούν, επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων κατά 50%. Εντούτοις, το υπόλοιπο 50% προς την απόδοση υπαλλήλων εκτός από τους παράγοντες ανάπτυξης ηγεσίας μπορεί να είναι το αποτέλεσμα άλλων παραγόντων, όπως της συμπεριφοράς, της δέσμευσης, των κινήτρων και της εμπιστοσύνης στην οργάνωση, καθώς και της αποζημίωσης, της ανταμοιβής και των επιδόματων κ.λπ. που μπορούν επίσης να αυξήσουν την απόδοση των υπαλλήλων.

Στην Ελλάδα έχει πραγματοποιηθεί ένας σχετικά μικρός αριθμός ερευνών για την παρακίνηση των εργαζομένων στην Δημόσια Διοίκηση. Ο Μπουραντάς (1991) σύγκρινε δημόσιους και ιδιωτικούς υπαλλήλους για να διαπιστώσει ότι ο παράγοντας που επιδρά αρνητικά στην παρακίνηση των εργαζομένων στο Δημόσιο είναι το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας τους, το οποίο θεωρείται μονότονο και ασήμαντο, στερείται πρωτοβουλιών, ενώ δεν γίνονται αντιληπτά τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους. Επίσης, γίνεται αναφορά και στο κακό επίπεδο της ηγεσίας και στο γενικότερο οργανωσιακό κλίμα, το οποίο στερεί από τον εργαζόμενο την αναγνώριση και την δυνατότητα βελτίωσης της απόδοσής του. Ο Μανωλόπουλος (2008) από την άλλη τονίζει την σημασία τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών κινήτρων για την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Ο Ακρίβος και ο Κούτρας (2009) σε έρευνα στο Δήμο Αθηναίων διαπίστωσαν τη σχέση της παρακίνησης με το στυλ ηγεσίας και την ανάγκη αλλαγής του τρόπου διοίκησης, προκειμένου να δοθεί ώθηση στην ομαδικότητα, στην εμπέδωση του αισθήματος της δικαιοσύνης και στην προώθηση των αναγκαίων αλλαγών. Τέλος, σε μία πρόσφατη έρευνα στον Δήμο Ζωγράφου (Μασσάρας et al., 2014), βρέθηκε χαμηλός βαθμός παρακίνησης, ο οποίος συνδέθηκε με το ιεραρχικό (γραφειοκρατικό) μοντέλο διοίκησης που ακολουθείται με αρνητική συσχέτιση, ενώ θετική συσχέτιση βρέθηκε μεταξύ της παρακίνησης και του επιθυμητού μοντέλου του συμμετοχικού μάνατζμεντ.

2.8 Ανακεφαλαίωση

Η βιβλιογραφία είναι εκτενής σε θεωρητικές προσεγγίσεις στην έννοια της ηγεσίας, οι οποίες εστιάζουν είτε στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, είτε στη συμπεριφορά του είτε στις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον. Οι ηγέτες επιδεικνύουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας ανάλογα με τις ανάγκες είτε των οργανισμών είτε των ανθρώπων που διοικούν με βάση τις προτεραιότητες που έχουν θέσει. Άλλωστε, οι έρευνες που έχουν γίνει γύρω από την παρακίνηση των εργαζομένων στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση έχουν αναδείξει την κακή ποιότητα ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα, ως ένα σημαντικό παράγοντα που δρα αρνητικά στην παρακίνηση, στα πλαίσια πάντα και του ιεραρχικού/γραφειοκρατικού μοντέλου, που επίσης αποτελεί έναν αρνητικό παράγοντα παρακίνησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

3.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε τη μεθοδολογία και τις τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα της σημασίας του στυλ ηγεσίας στην παρακίνηση, των παραγόντων παρακίνησης αλλά και των παραγόντων ενδυνάμωσης της παρακίνησης. Η έρευνα βασίστηκε στη θεωρία των Jonker and Pennink (2010).

Αρχικά παρουσιάζεται ο σκοπός της έρευνας, ακολουθεί η μεθοδολογία και των τεχνικών έρευνας, το δείγμα και, τέλος, η ανάλυση των δεδομένων.

3.2 Σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός της έρευνάς μας είναι να αναδειχθούν οι παράγοντες παρακίνησης (μισθολογικοί και μη μισθολογικοί) που έχουν μεγαλύτερη αξία για τους υπαλλήλους των ΟΤΑ εξετάζοντας τη σημασία τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών κινήτρων. Επιπρόσθετα, εξετάζεται ως παράγοντας παρακίνησης και το στυλ ηγεσίας και το πόσο σημαντικό παίζει στη διαμόρφωση του βαθμού παρακίνησης. Τέλος, διερευνώνται οι παράγοντες εκείνοι που θα ενθαρρύνουν την παρακίνηση.

3.3 Μεθοδολογία της έρευνας

Πριν την διεξαγωγή της έρευνας εξετάστηκε ποια είναι η πιο κατάλληλη μεθοδολογία, η οποία εξυπηρετεί καλύτερα τους σκοπούς της έρευνας. Η μελέτη βασίζεται στην επιστημολογία βάσει της οποίας ο ερευνητής προσεγγίζει την πραγματικότητα (Carson et al., 2001), και πιο συγκεκριμένα στον θετικισμό της επιστημολογίας. Η προσέγγιση αυτή εξασφαλίζει ότι τα αποτελέσματα της μελέτης είναι αντικειμενικά και δεν επηρεάζονται από τις πεποιθήσεις του ερευνητή (Hudson και Ozanne, 1988).

Το επόμενο βήμα είναι να προσδιοριστεί η ερευνητική προσέγγιση που θα ακολουθηθεί. Για τους σκοπούς της μελέτης μας θα ακολουθήσουμε την επαγωγική μέθοδο, η οποία βασίζεται τόσο στο θεωρητικό πλαίσιο όσο και ερευνητικά δεδομένα (Saks, 2006). Στη συνέχεια, θα αναλυθούν τα

δεδομένα και τα εμπειρικά ευρήματα θα πρέπει να συγκριθούν με τη βιβλιογραφία και παλαιότερες έρευνες. Για να προσδιοριστούν οι παράγοντες παρακίνησης και κατά πόσο είναι σημαντικό το στυλ ηγεσίας ως παράγοντας παρακίνησης για τους εργαζόμενους στους ΟΤΑ χρησιμοποιήθηκαν ποσοτικές και ποιοτικές μέθοδοι, περιγραφική και επαγωγική στατιστική προσέγγιση.

3.4 Μέθοδος και τεχνικές έρευνας

Οι Collis & Hussey (2013) θεωρούν ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων μπορεί να μετρηθεί αντικειμενικά και με βάση αυτό τον ισχυρισμό και χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο, στόχος μας είναι να εξεταστεί η σχέση μεταξύ ενός καθορισμένου συνόλου μεταβλητών που αφορούν την παρακίνηση των εργαζομένων. Ένα ερωτηματολόγιο θεωρήθηκε η πιο κατάλληλη μέθοδος έρευνας, δεδομένου ότι μπορεί να διανεμηθεί ακόμη και σε υπαλλήλους που δεν είναι εξοικειωμένοι με τις τεχνολογίες διαδικτύου. Ως εκ τούτου, για αυτή τη μελέτη μας η κύρια πηγή πληροφοριών είναι πρωτογενή δεδομένα, που συλλέγονται μέσω μιας έρευνας με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου με κλειστού τύπου και ανοιχτού τύπου ερωτήσεις, καθώς και ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρεις ενότητες:

Στην πρώτη ενότητα οι ερωτώμενοι καλούνται να συμπληρώσουν δημογραφικά στοιχεία σημειώνοντας ένα Χ στην ερώτηση που τους αντιπροσωπεύει.

Στην δεύτερη ενότητα ερευνώνται οι παράγοντες παρακίνησης, με βάση ερωτηματολόγιο του R. Daft («What motivates me?»), όπως προσεγγίστηκε και διαμορφώθηκε από την Κωντανά (2011) σε έρευνα στο Υπουργείο Μακεδονίας -Θράκης, όπου καλούνται να επιλέξουν πόσο σημαντικός είναι ο κάθε παράγοντας σε την κλίμακα Likert 1-5, όπου 1= Ασήμαντο και 5= Εξαιρετικά Σημαντικό.

Στην τρίτη ενότητα ερευνώνται το στυλ ηγεσίας, μέσα από τις φράσεις-κλειδιά, όπως ορίστηκαν από τον Goleman (2000), ο βαθμός παρακίνησης, με βάση κλίμακα 1-5 από 1=Καθόλου μέχρι 5=Απόλυτα, και ο ρόλος που έπαιξε η ηγεσία στην διαμόρφωση του βαθμού παρακίνησης, επίσης με την ίδια κλίμακα. Επιλέχθηκε η προσέγγιση του Goleman για τα στυλ ηγεσίας, διότι σύμφωνα με τους Van Slyke & Alexander (2006) η επιχειρηματολογία του Goleman επικεντρώνεται στην προσαρμοστική ηγεσία, ή στην ικανότητα του ηγέτη να αναπτύξει διάφορα στυλ ηγεσίας και στη συνέχεια να τα χρησιμοποιήσει εναλλακτικά με βάση τις ιδιαίτερες συνθήκες και απαιτήσεις της κατάστασης. Η ανάγκη, λοιπόν, για την αντιμετώπιση καταστάσεων έντονων αλλαγών κάτω από το πρίσμα ενός ασταθούς περιβάλλοντος, συνθήκες, που επικρατούν στην ελληνική πραγματικότητα

της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης και της πολιτικής αστάθειας αλλά και γενικότερα των έντονων αλλαγών, βρίσκει στον Goleman μία προσέγγιση που δύναται να δώσει ικανοποιητικές λύσεις στον ρόλο της ηγεσίας. Για την ανίχνευση των στυλ ηγεσίας χρησιμοποιήθηκαν οι φράσεις-κλειδιά που χρησιμοποίησε ο Goleman για να περιγράψει τα στυλ ηγεσίας. Το ερωτηματολόγιο κλείνει με μία ερώτηση για το πώς μπορεί να αυξηθεί ο βαθμός παρακίνησης, όπου οι ερωτώμενοι καλούνται να επιλέξουν μέχρι τρεις από τις επιλογές που τους δίνονται, οι οποίες επιλογές προέκυψαν από την επιλογή παραγόντων από προηγούμενες έρευνες (Μπουραντάς, 1991, Μανωλόπουλος, 2008, Ακρίβος & Κούτρας, 2009), καθώς όπως αναφέρει ο Chand (2014), δίνοντας παράλληλα την δυνατότητα στους ερωτώμενους να προσθέσουν και όποιον άλλο παράγοντα εκείνοι κρίνουν ως σημαντικό μέσα από μία επιλογή ελεύθερης ανάπτυξης.

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με την χρήση του λογισμικού SPSS. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας χρησιμοποιήθηκε $\alpha=0,05$., ενώ σαν μέτρα κεντρικής τάσης χρησιμοποιήθηκαν η μέση τιμή, η διάμεσος και η επικρατούσα τιμή, ενώ ως μέτρο διασποράς χρησιμοποιήθηκε η τυπική απόκλιση.

3.5 Το δείγμα

Ως φορείς της έρευνας επιλέχθηκαν ο Δήμος Εορδαίας, ως ένας τυπικός Καλλικρατικός Δήμος και ο Δήμος Κοζάνης, ως ένας τυπικός μητροπολιτικός Καλλικρατικός Δήμος, οι οποίοι ανήκουν στην Περιφερειακής Ενότητας Κοζάνης. Με την επιλογή των δύο αυτών φορέων εξασφαλίστηκε σε πρώτη φάση ικανό αριθμητικά δείγμα για την πραγματοποίηση των αναγκαίων στατιστικών αναλύσεων για την εξαγωγή συμπερασμάτων, και σε δεύτερη φάση μέσα από την συγκριτική προσέγγιση των δύο φορέων, η καταγραφή ομοιοτήτων και διαφορών, μέσα από την οποία καταγραφή δίνεται η δυνατότητα εξαγωγής σημαντικών συμπερασμάτων και η δυνατότητα γενίκευσης αυτών για τους ΟΤΑ πρώτου βαθμού, με την επιφύλαξη των περιορισμών της έρευνας. Οι περιορισμοί της έρευνας προήλθαν από το περιορισμένο χρονικό διάστημα που δίνεται από το πρόγραμμα μεταπτυχιακό σπουδών, στα πλαίσια του οποίου έγινε η συγκεκριμένη εργασία, με αποτέλεσμα τον περιορισμό της έρευνας στους εργαζόμενους των δύο παραπάνω Δήμων.

Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε στους παραπάνω εργαζόμενους γιατί ήταν διαθέσιμοι κατά την δεδομένη χρονική περίοδο. Η απάντηση των ερωτηματολογίων έγινε σε καθεστώς ανωνυμίας προκειμένου να διασφαλιστεί η αντιπροσωπευτικότητα και η ειλικρίνεια του κάθε ερωτώμενου. Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε έντυπη μορφή κατά την ώρα εργασίας των ερωτώμενων, δόθηκε ο αναγκαίος χρόνος για την συμπλήρωσή του.

Για την διεξαγωγή της έρευνας το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε σε 150 υπαλλήλους των δύο Δήμων, εκ των οποίων τελικώς απάντησαν οι 114 (76%). Χρησιμοποιήθηκε η «Απλή Τυχαία Δειγματοληψία» (κάθε άτομο έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί), με το συνολικό αριθμό των υπαλλήλων των δύο Δήμων, τακτικοί υπάλληλοι και υπάλληλοι με σχέση εργασίας αορίστου χρόνου, να ανέρχεται σε 672 άτομα, με το τελικό δείγμα που συγκεντρώθηκε να αποτελεί το 16,96% του πληθυσμού. Από τους 114 υπαλλήλους που απάντησαν οι 68 είναι γυναίκες και οι 46 είναι άνδρες. Η ηλικία της συντριπτικής πλειοψηφίας των ερωτηθέντων είναι από 25 έως και 55 ετών. Το επίπεδο σπουδών, η προϋπηρεσία και η οικογενειακή τους κατάσταση ποικίλλει, ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανήκει ιεραρχικά στην κατηγορία των «Υπαλλήλων».

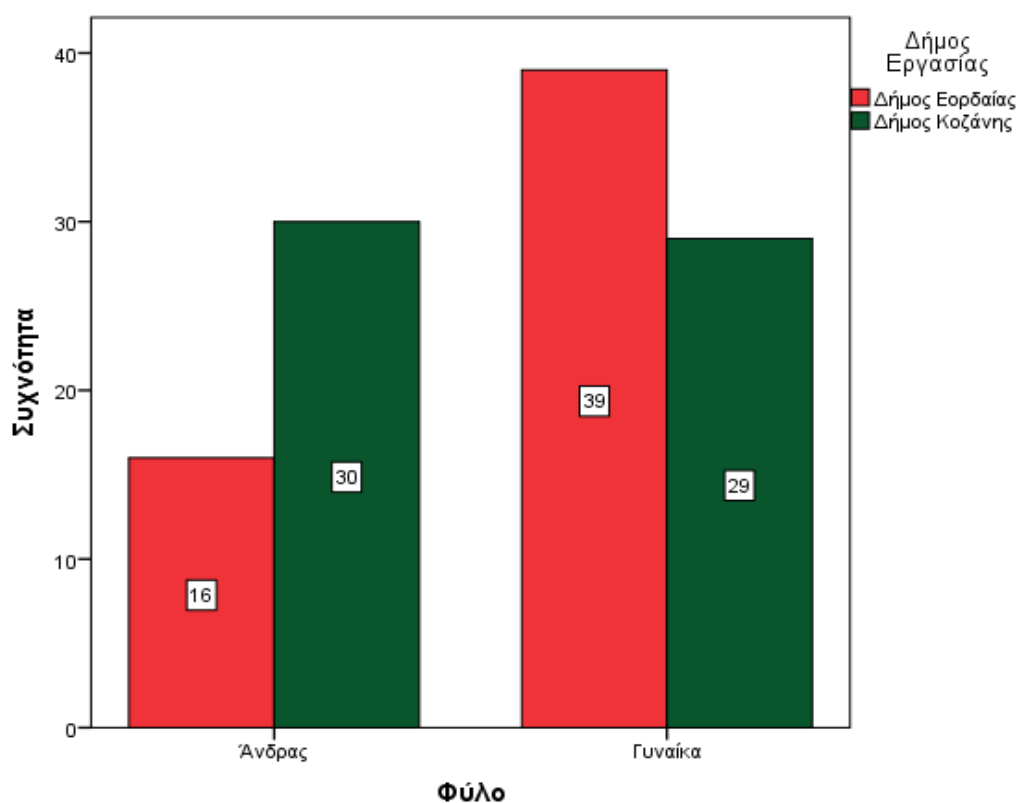
3.6 ΕΝΟΤΗΤΑ 1 «Δημογραφικά στοιχεία»

Από 114 συνολικά άτομα τα 55 (Πίνακας Π1) ανήκουν στον Δήμο Εορδαίας εκ των οποίων οι 39 είναι γυναίκες και οι 16 άνδρες. Όσον αφορά την οικογενειακή τους κατάσταση το 80% είναι έγγαμοι ενώ το 20% είναι άγαμοι (Πίνακας Π2). Οι ηλικίες των ερωτηθέντων κυμαίνονται από 35-45 ετών με ποσοστό 41,8% (Πίνακας Π3), ενώ με ποσοστό 38,2% είναι ηλικίας μεταξύ 45 με 55. Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες έχουν λάβει τουλάχιστον λυκειακή μόρφωση και το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών, της τάξης του 38,2%, επέλεξε κάποιο τομέα τεχνολογικής εκπαίδευσης. Το ποσοστό αυτών που ακολούθησαν πανεπιστημιακή εκπαίδευση ανέρχεται σε 18,2% ποσοστό σχετικά μικρό. Ενώ μόλις το 1,8% συνέχισε σε μεταπτυχιακό επίπεδο (Πίνακας Π4). Επίσης, η συντριπτική πλειοψηφία σε ποσοστό 96,4% (Πίνακας Π5) εργάζονται ως υπάλληλοι στο Δήμο Εορδαίας ενώ θέση προϊσταμένου καθώς και διευθυντική θέση καταλαμβάνουν μόνο το 1,8%. Ο μέσος όρος για τα χρόνια προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα είναι 3 χρόνια, ενώ οι περισσότεροι απάντησαν πως δεν έχουν καθόλου προϋπηρεσία σε αυτόν τον τομέα (Πίνακας Π6). Αντίστοιχα, ο μέσος όρος για το δημόσιο τομέα είναι 15 χρόνια (Πίνακες Π7 και Π8). Όσον αφορά το Δήμο Κοζάνης από τα 59 άτομα (Πίνακας Π9) οι 29 είναι γυναίκες και οι 30 άνδρες. Η οικογενειακή τους κατάσταση δεν διαφέρει από αυτή στο Δήμο Εορδαίας, (Πίνακας Π10), καθώς περίπου το 80% είναι έγγαμοι, ενώ το 20% είναι άγαμοι. 19 άτομα (Πίνακας Π11) είναι ηλικίας 35-45 ετών, 12 άτομα είναι ηλικίας 45-55 ενώ μόνο 2 άτομα είναι ηλικίας πάνω από 55 ετών. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν για την εκπαίδευση που έχουν λάβει οι ερωτηθέντες στον Δήμο Κοζάνης (Πίνακας Π12) είναι ότι οι περισσότεροι έχουν λάβει τουλάχιστον λυκειακή μόρφωση και το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών, 33,9% έχουν επιλέξει κάποιο τομέα τεχνολογικής εκπαίδευσης.

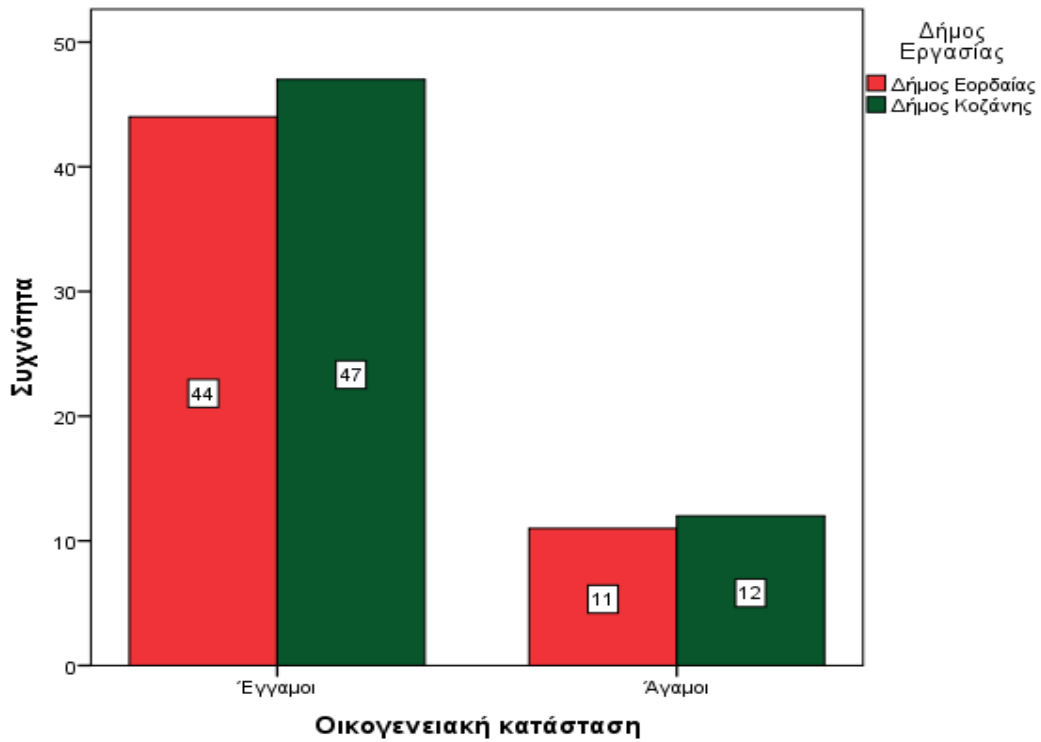
Σημαντικό είναι το ποσοστό αυτών που ακολούθησαν πανεπιστημιακή εκπαίδευση το οποίο και ανέρχεται σε 22% καθώς και εκείνων που συνέχισαν σε μεταπτυχιακό επίπεδο, ποσοστό 20,3%. Ένα μικρό ποσοστό, της τάξης του 3,4% είναι εκείνο που ολοκλήρωσε μόνο την υποχρεωτική εκπαίδευση. Στη συνέχεια όπως παρουσιάζεται και στον Πίνακα 13 η θέση που καταλαμβάνουν οι ερωτηθέντες στο δήμο Κοζάνης δεν διαφέρει από το Δήμο Εορδαίας, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό, 94,9% εργάζονται ως υπάλληλοι. Θέση προϊσταμένου καταλαμβάνει το 3,4% ενώ μόλις το 1,7% καταλαμβάνει κάποια διευθυντική θέση. Ο μέσος όρος (Πίνακας 14) για τα χρόνια προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα είναι 3 χρόνια ενώ οι περισσότεροι δεν έχουν καθόλου προϋπηρεσία. Αντίστοιχα ο μέσος όρος για το δημόσιο τομέα είναι 14 χρόνια. Και εδώ βλέπουμε ότι οι 2 δήμοι δεν διαφοροποιούνται ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας.

Στα παρακάτω διαγράμματα (3.1- 3.5) παρουσιάζονται, συγκριτικά, τα δημογραφικά στοιχεία των δύο Δήμων.

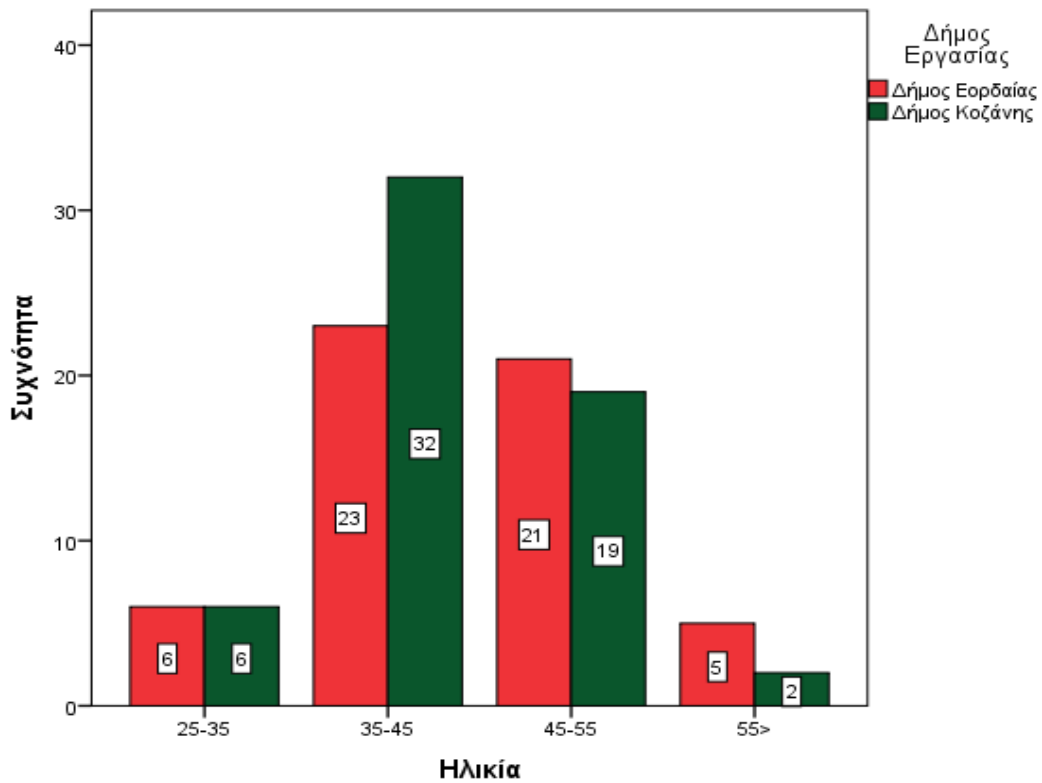
Διάγραμμα 3.1: Φύλο ανά Δήμο



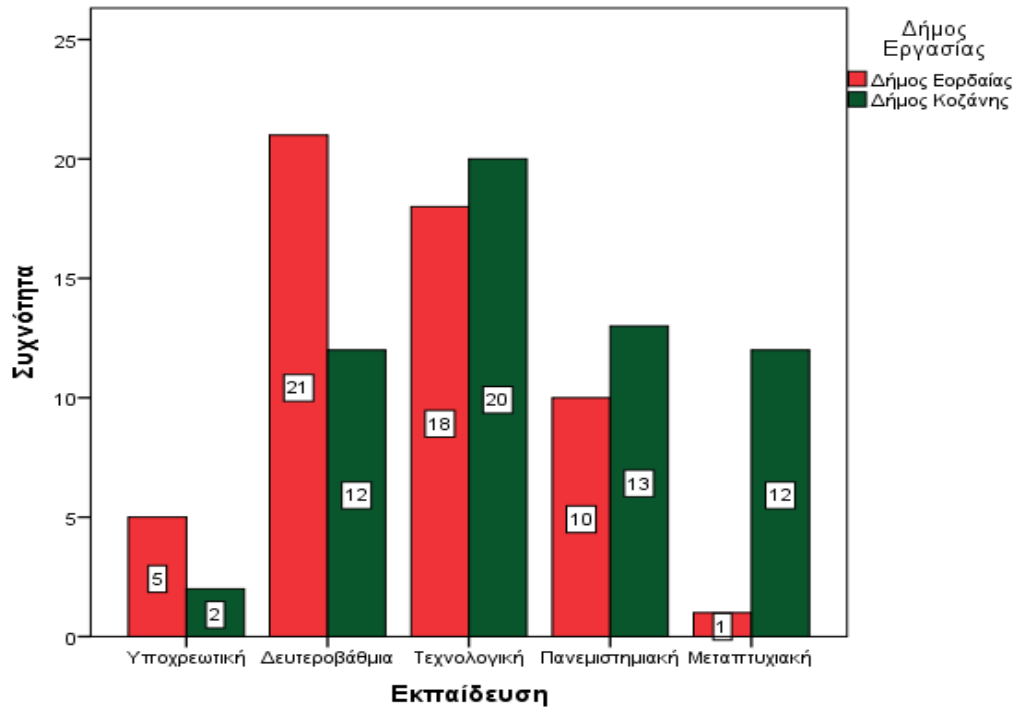
Διάγραμμα 3.2: Οικογενειακή κατάσταση ανά Δήμο



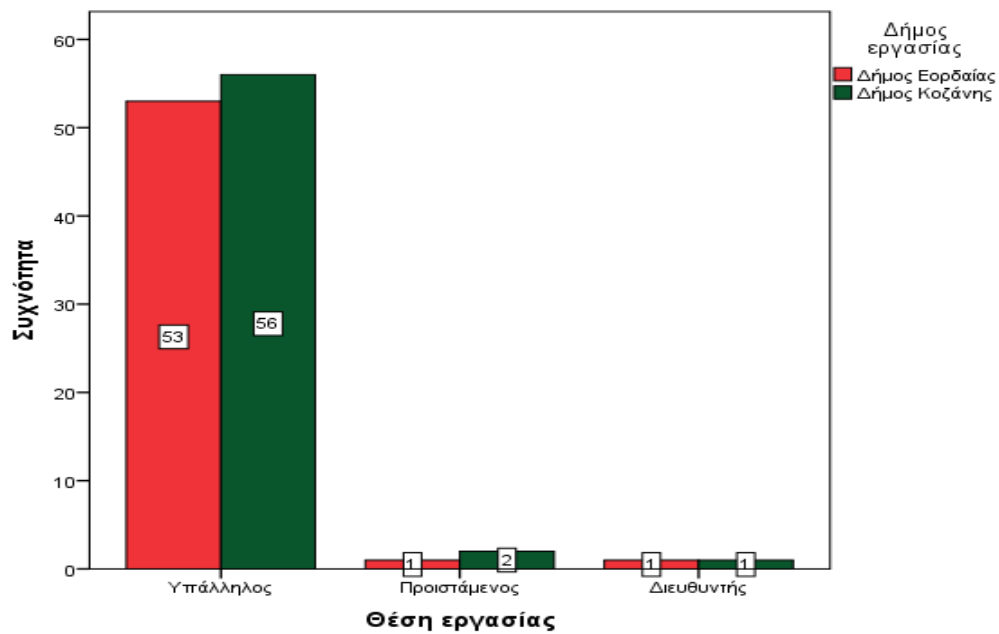
Διάγραμμα 3.3: Ηλικία ανά Δήμο



Διάγραμμα 3.4: Επίπεδο Εκπαίδευσης ανά Δήμο



Διάγραμμα 3.5: Θέση ανά Δήμο



3.7 ΕΝΟΤΗΤΑ 2 «Τι με παρακινεί στην εργασία μου»

3.7.1 Περιγραφικά για το σύνολο των παραγόντων

Πίνακας 3.2 Μέσος Όρος Παραγόντων Παρακίνησης

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤΑ ΜΕΣΟ ΟΡΟ
Σχέσεις συνεργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου	4,30
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας	4,24
Καλή πληρωμή για την εργασία που εκτελώ	4,23
Ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συνανθρώπους μου	4,19
Αίσθηση αυτοεκτίμησης	4,15
Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία	4,13
Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητη σκέψης, έκφρασης και πράξης.	3,98
Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη	3,97
Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους	3,93
Συχνές αυξήσεις στον μισθό και στα επιδόματα	3,91
Ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών - κοινωνικών σχέσεων	3,71
Εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μίας θέσης	2,50

Παρατηρούμε στον Πίνακα 3.1 ότι στις πρώτες θέσεις προτίμησης είναι οι σχέσεις συνεργασίας με άλλους συναδέλφους, η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας, καλή πληρωμή για την εργασία και η ευκαιρία που προσφέρει η εργασία για βοήθεια στους συνανθρώπους. Στην 7^η θέση με βαθμολογία 3,98 είναι η ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης. Τις τελευταίες θέσεις κατέχουν η ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών-κοινωνικών σχέσεων με μέσο όρο 3,71 και μόλις 2,50 η εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μιας θέσης.

Πίνακας 3.3: Μέσος Όρος Παραγόντων ανά φύλο

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤΑ ΜΕΣΟ ΟΡΟ ΑΝΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ-ΑΝΔΡΕΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤΑ ΜΕΣΟ ΟΡΟ ΑΝΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ-ΓΥΝΑΙΚΕΣ
Σχέσεις συνεργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου	4,20	4,38
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας	4,22	4,26
Καλή πληρωμή για την εργασία που εκτελώ	3,93	4,43
Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία	3,91	4,28
Ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συνανθρώπους μου	4,13	4,23
Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη	3,80	4,09
Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητη σκέψης, έκφρασης και πράξης.	3,76	4,13
Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους	3,73	4,06
Συχνές αυξήσεις στον μισθό και στα επιδόματα	3,70	4,06
Αίσθηση αυτοεκτίμησης	3,90	4,32
Ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών - κοινωνικών σχέσεων	3,63	3,76
Εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μίας θέσης	2,15	2,72

Σύμφωνα με τον Πίνακα 3.2, για τους άνδρες ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης είναι η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας, οι σχέσεις συνεργασίας με συναδέλφους και η ευκαιρία που δίνεται από την εργασία για την βοήθεια των συνανθρώπων. Σημαντικό, ωστόσο, παράγοντα για τους άνδρες είναι η καλή πληρωμή για την εργασία. Επίσης, σημαντικό ρόλο έχει η αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία. Και στην τελευταία θέση στην προτίμηση των ανδρών είναι η εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μιας θέσης.

Από την άλλη πλευρά για τις γυναίκες ο σημαντικότερος παράγοντας γυναίκες είναι η καλή πληρωμή για την εργασία με μέσο όρο 4,43. Ενώ και εδώ βλέπουμε ότι ένας από τους κυριότερους παράγοντες παρακίνησης είναι η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας. Επίσης σημαντικός παράγοντας για τις γυναίκες είναι η αίσθηση αυτοεκτίμησης. Ενώ και

εδώ όπως και στους άνδρες την τελευταία θέση κατέχει η εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μιας θέσης.

3.7.2 Ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών

Από τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών βλέπουμε ότι υπάρχουν ικανοποιητικές συσχετίσεις μεταξύ του συνόλου των μεταβλητών. Πιο συγκεκριμένα ο παράγοντας που αφορά την καλή πληρωμή έχει αρκετά καλή σχέση με την αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία ($r=,540$). Ο παράγοντας αίσθηση αυτοεκτίμησης παρουσιάζει καλή σχέση ($r=,437$) με τον παράγοντα ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη όπως επίσης και με τον παράγοντα ευκαιρία ανάπτυξης για ανεξάρτητη σκέψη και έκφραση ($r=,413$). Από την άλλη πλευρά ο παράγοντας σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με τον παράγοντα ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών σχέσεων ($r = -,078$) και με τον παράγοντα ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης ($r = -,007$) (Πίνακα Π15).

3.7.3 Ανάλυση παραγόντων

Έγινε ανάλυση παραγόντων στην κλίμακα τι με παρακινεί στην εργασία μου. Η ανάλυση που πραγματοποιήθηκε ανέδειξε 3 παράγοντες (Πίνακες Π16,Π17) δίνοντας μια εξήγηση κατά 53,3% των διαφορών μεταξύ των δεδομένων. Ο πρώτος παράγοντας ερμηνεύτηκε κατά 21,6% των διαφορών και αποτελούνταν από 5 ερωτήσεις όπου το κύριο βάρος δινόταν στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσεων, στην ανάπτυξη ανεξάρτητης σκέψης και έκφρασης, και ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη. Ο πρώτος παράγοντας ονομάστηκε “Προσωπική ανάπτυξη στο εργασιακό περιβάλλον”

Ο δεύτερος παράγοντας ερμηνεύτηκε κατά 17,4% (Πίνακας Π16) και αποτελούνταν από 5 ερωτήσεις που αφορούν την αποδοχή από άλλους, την αίσθηση αυτοεκτίμησης και την αίσθηση ασφάλειας που προσφέρει η εργασία. Ο δεύτερος παράγοντας ονομάστηκε “Αποδοχή και αίσθημα ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον”

Ο τρίτος παράγοντας ερμηνεύτηκε κατά 14,3% και αποτελούνταν από 2 κατηγορίες που αφορούν την καλή πληρωμή και τις αυξήσεις στον μισθό και τα επιδόματα. Ο τρίτος παράγοντας ονομάστηκε “Οικονομικές αποδοχές”

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας έδειξαν ότι η τιμή του Cronbach’s Alpha για το σύνολο των παραγόντων είναι ,777 (Πίνακας Π18) που υποδεικνύουν ένα καλό αποτέλεσμα.

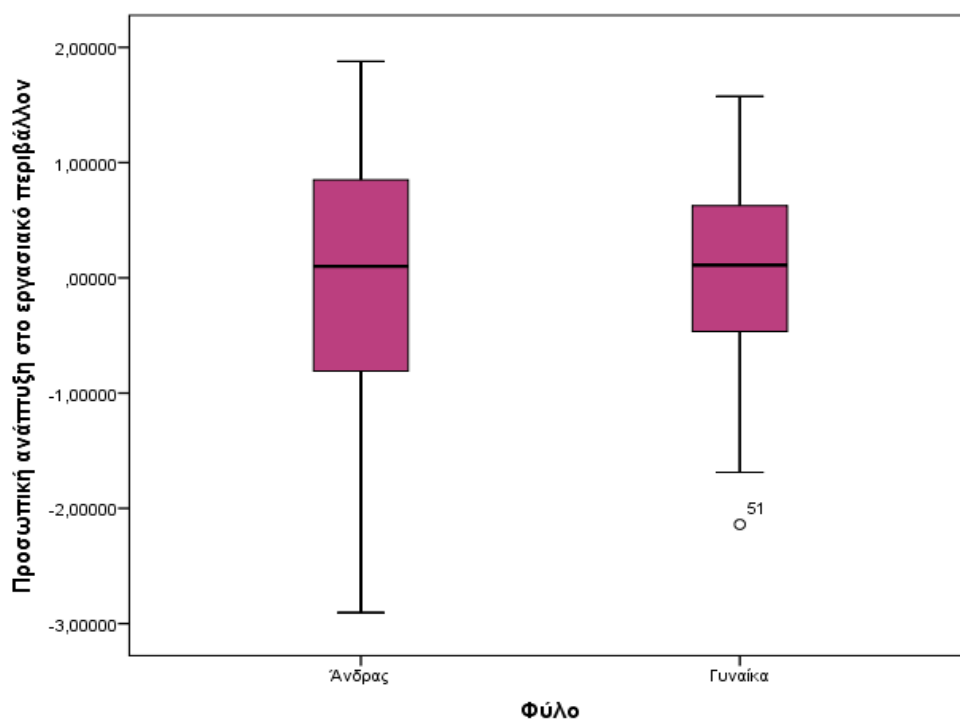
3.7.4 Ανάλυση διακύμανσης

Σε αυτό το σημείο θα γίνει ανάλυση των τριών παραγόντων που προέκυψαν σε συνάρτηση με τα δημογραφικά στοιχεία. Το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την εκπαίδευση και το Δήμο εργασίας. Τα αποτελέσματα των αναλύσεων της διακύμανσης παρουσιάζονται στους Πίνακες Π19-Π23.

Σύγκριση 3 παραγόντων ανά παράγοντα φύλο

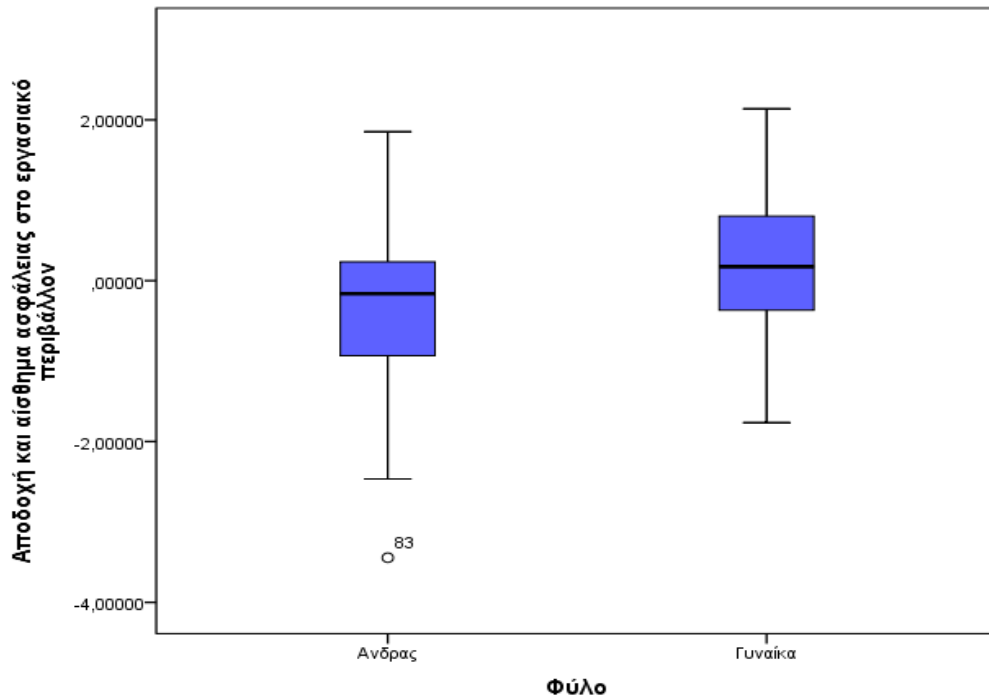
Εξετάζοντας την μέση τιμή του παράγοντα προσωπική ανάπτυξη στο εργασιακό περιβάλλον με τον παράγοντα φύλο, διαπιστώνουμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά($p\text{-value} = ,172 > 0,05$). Φαίνεται από το Διάγραμμα 3.6 ότι οι προτιμήσεις των γυναικών δεν διαφέρουν από αυτές των ανδρών. Παρατηρείται, επίσης, μια ακραία τιμή κάτω από το κατώτερο όριο στις γυναίκες. Τέλος, οι αποδόσεις των ανδρών παρουσιάζουν μεγαλύτερη μεταβλητότητα από αυτές των γυναικών.

Διάγραμμα 3.6: Προσωπική ανάπτυξη και Φύλο



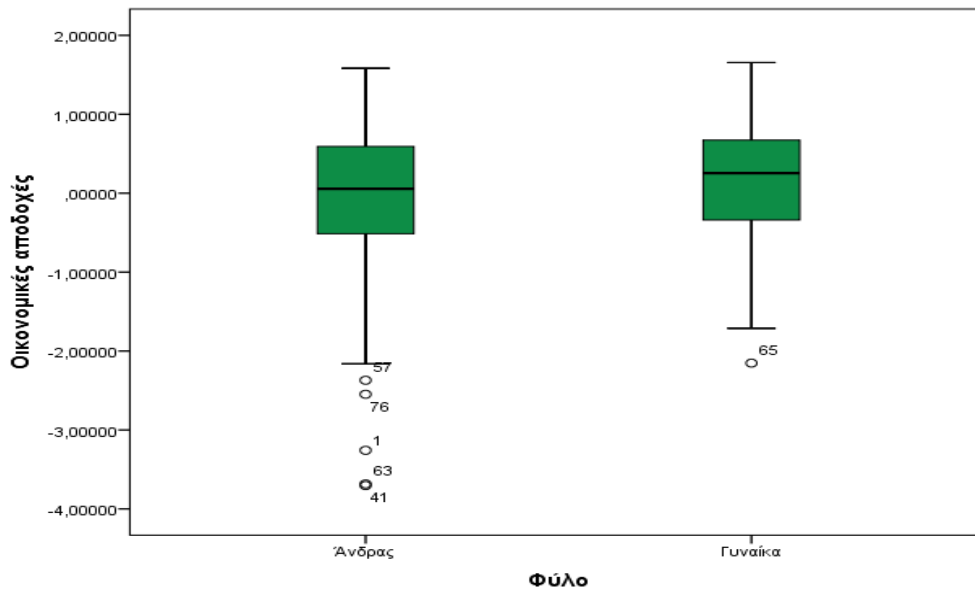
Στον δεύτερο παράγοντα «Αποδοχή και αίσθημα ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον» η μέση τιμή του, διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά ανά παράγοντα φύλο ($p\text{-value} = ,041 < 0,05$). Όπως βλέπουμε και στο Διάγραμμα 3.7 η προτίμηση των ανδρών για την αποδοχή και το αίσθημα ασφάλειας είναι αρνητική ενώ για τις γυναίκες θετική. Επίσης, στους άνδρες παρατηρείται ακραία τιμή κάτω από το κατώτερο όριο

Διάγραμμα 3.7: Αποδοχή και Αίσθημα ασφάλειας και Φύλο



Η μέση τιμή του παράγοντα «Οικονομικών αποδοχών» δεν διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά ως προς τον παράγοντα φύλο ($p\text{-value} = ,568 > 0,05$). Στο Διάγραμμα 3.8 παρατηρείται ότι και τα δύο φύλα έχουν θετική προτίμηση σε αυτόν τον παράγοντα με ελαφρώς υψηλότερη αυτή των γυναικών. Ωστόσο, παρατηρούνται 4 ακραίες τιμές στους άνδρες και μία στις γυναίκες κάτω από το κατώτερο όριο.

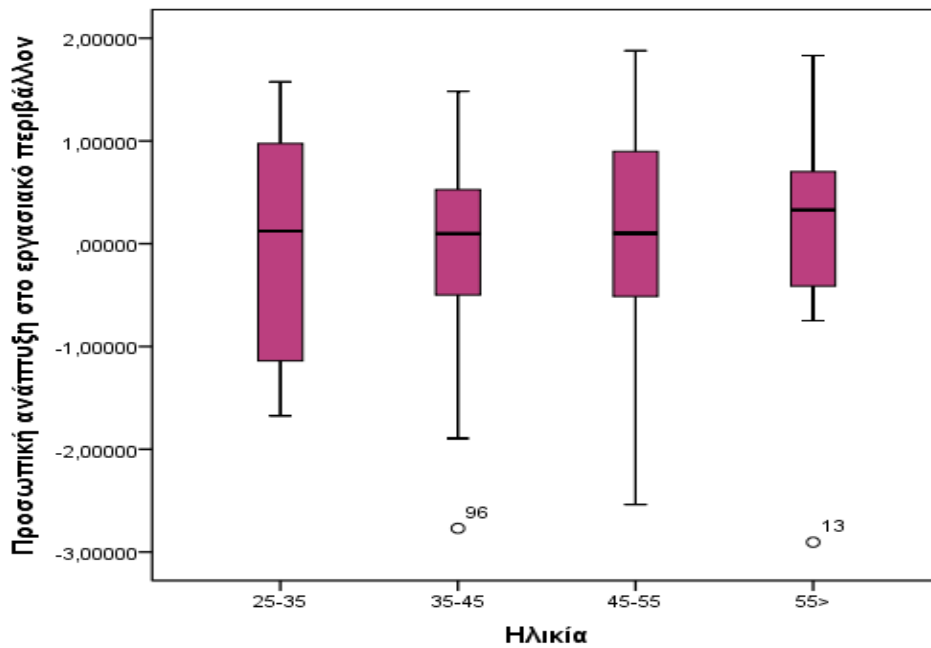
Διάγραμμα 3.8: Οικονομικές Αποδοχές και Φύλο



Σύγκριση 3 παραγόντων ανά παράγοντα ηλικία

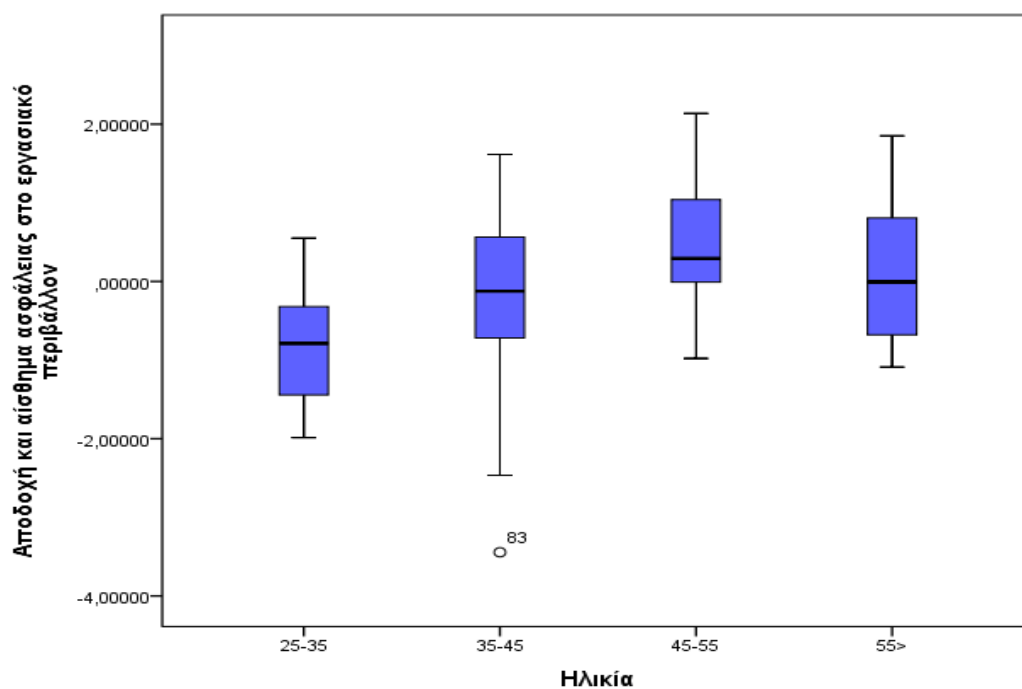
Εδώ θέλουμε να διαπιστώσουμε εάν οι 3 παράγοντες διαφέρουν ως προς τις ηλικίες. Όσον αφορά την προσωπική ανάπτυξη στο εργασιακό περιβάλλον δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τις ηλικίες ($p\text{-value}=0,999>0,05$). Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 3.9 βλέπουμε ότι οι διαφορές είναι πολύ ελάχιστες. Σε όλα τα επίπεδα ηλικιών υπάρχει θετική προτίμηση σε αυτόν τον παράγοντα. Μεγαλύτερη μεταβλητότητα παρουσιάζεται μεταξύ των ηλικιών 45 με 55. Παρατηρούνται στο διάγραμμα και ακραίες συμπεριφορές. Ηλικίες που η επίδοσή τους στην προσωπική ανάπτυξη στο εργασιακό περιβάλλον ξεπερνούν τα κατώτερα όρια. Ακραία συμπεριφορά παρατηρείται στις ηλικίες 35 με 45 και μια ακραία σε ηλικία άνω των 55 ετών.

Διάγραμμα 3.9: Προσωπική Ανάπτυξη και Ηλικία



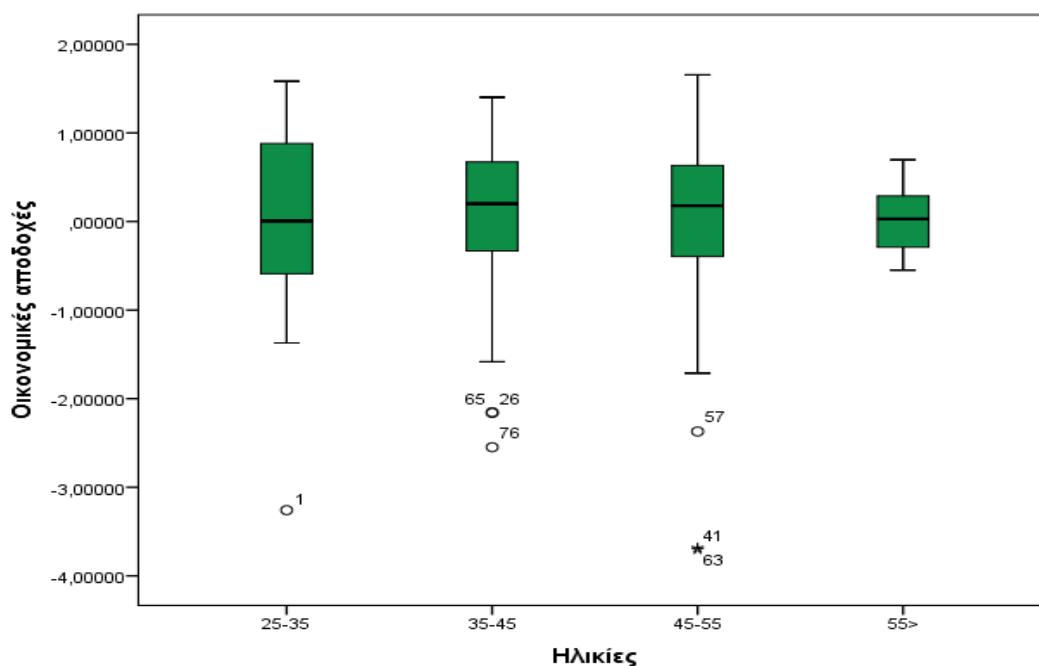
Όσον αφορά το δεύτερο παράγοντα η μέση τιμή της αποδοχής και αίσθημα ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά με τις ηλικίες ($p\text{-value}=,000<0.05$). Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 3.10, θετική προτίμηση έχουν οι ηλικίες 45-55 ετών, ενώ αρνητική προτίμηση παρουσιάζεται στις ηλικίες μεταξύ 25-35. Παρατηρείται, επίσης, και ακραία τιμή στις ηλικίες 35-45 κάτω από το κατώτερο όριο. Σε αυτό το επίπεδο παρουσιάζεται και η μεγαλύτερη μεταβλητότητα.

Διάγραμμα 3.6: Αποδοχή και Αίσθημα Ασφάλειας και Ηλικία



Η μέση τιμή του παράγοντα Οικονομικών αποδοχών δεν έχει κι αυτός στατιστικά σημαντικές διαφορές όσον αφορά τις ηλικίες ($p\text{-value} = ,867 > 0,05$). Όπως διαπιστώνεται, και στο Διάγραμμα 3.11 δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές, και εδώ, όμως, παρατηρούνται ακραίες τιμές κάτω από τα κατώτερα όρια σχεδόν σε όλες τις ηλικίες.

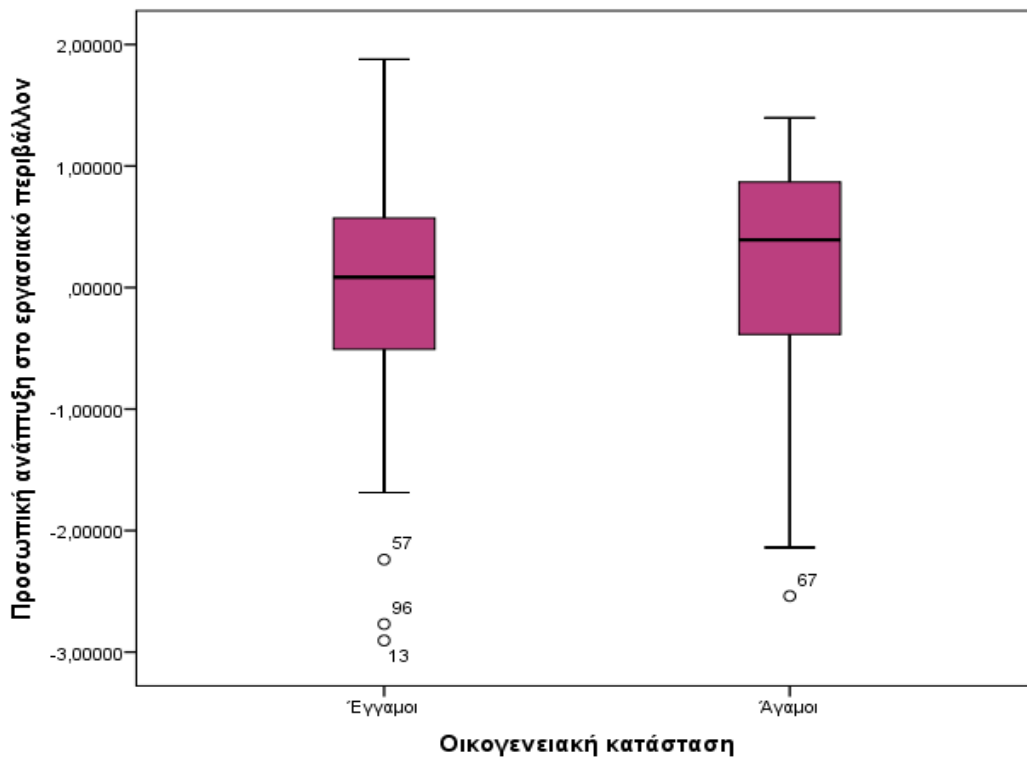
Διάγραμμα 3.11: Οικονομικές Αποδοχές και Ηλικία



Σύγκριση 3 παραγόντων ανά παράγοντα οικογενειακή κατάσταση

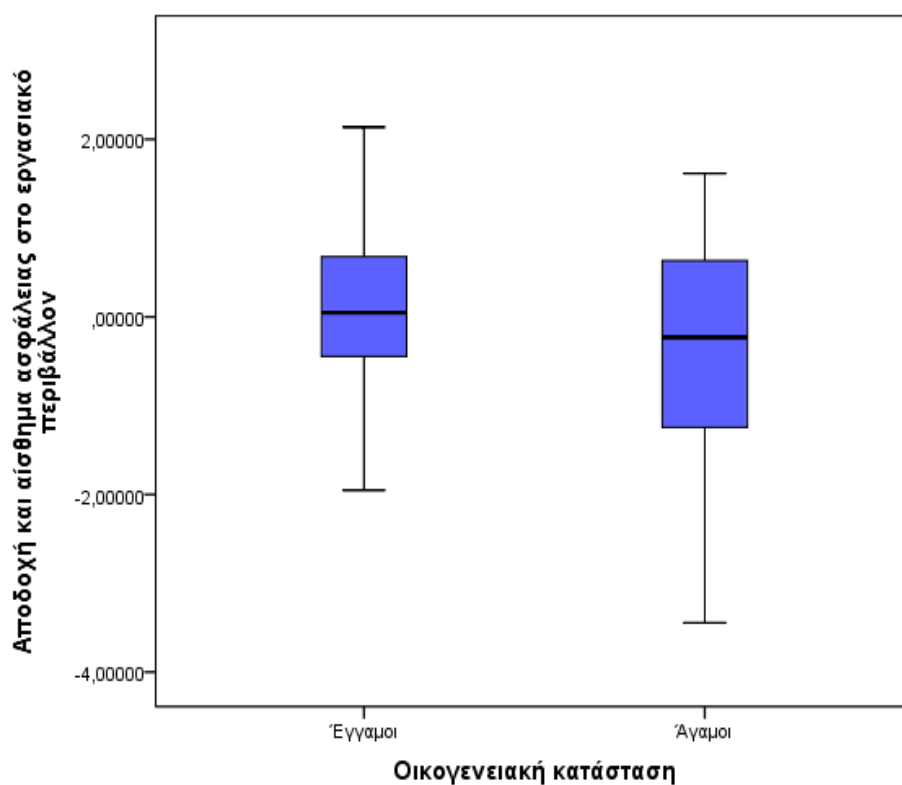
Σε αυτήν την ανάλυση προκύπτει ότι η μέση τιμή της Προσωπικής ανάπτυξης στο εργασιακό περιβάλλον δεν σημειώνει στατιστικά σημαντική διαφορά στην οικογενειακή κατάσταση ($p\text{-value} = ,826 > 0,05$). Όπως φαίνεται, όμως, στο Διάγραμμα 3.12 υπάρχει μια διαφοροποίηση ως προς την προτίμηση για προσωπική ανάπτυξη στο εργασιακό περιβάλλον. Υψηλότερες προτιμήσεις έχουν οι άγαμοι. Φαίνεται ότι σε αυτήν την κατηγορία σημαντικότερο ρόλο παίζει η ανάπτυξη νέων ιδεών και η ανάπτυξη σκέψης και έκφρασης. Και εδώ παρατηρούνται ακραίες τιμές και στις δύο κατηγορίες κάτω από τα κατώτερα όρια.

Διάγραμμα 3.12: Προσωπική Ανάπτυξη και Οικογενειακή Κατάσταση



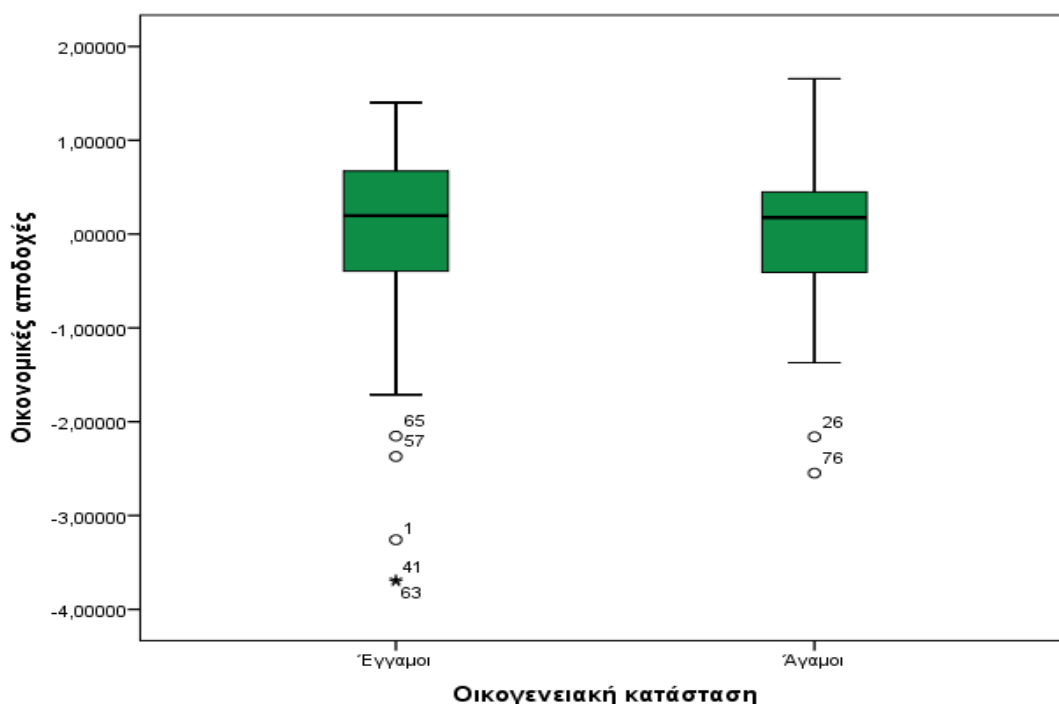
Όσο αφορά τη μέση τιμή της αποδοχής και της ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον προκύπτει ότι και εδώ δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την οικογενειακή κατάσταση ($p\text{-value} = ,063 > 0,05$). Στο Διάγραμμα 3.13, όμως, βλέπουμε κάποιες διαφοροποιήσεις. Η μέση τιμή για την κατηγορία των Έγγαμων είναι θετική, ενώ για την κατηγορία των Άγαμων είναι αρνητική. Για τους Έγγαμους φαίνεται ότι το αίσθημα ασφάλειας είναι σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης.

Διάγραμμα 3.13: Αποδοχή και Αίσθημα Ασφάλειας και Οικογενειακή κατάσταση



Η μέση τιμή των οικονομικών αποδοχών δεν έχει στατιστικά σημαντική διαφορά με την οικογενειακή κατάσταση ($p\text{-value} = ,905 > 0,05$). Όπως βλέπουμε και στο Διάγραμμα 3.14, δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις. Και στις δύο κατηγορίες οι οικονομικές αποδοχές παρουσιάζουν θετικές τιμές. Ο οικονομικός παράγοντας είναι ισχυρό κίνητρο στην εργασία. Και εδώ παρατηρούνται ακραίες τιμές και στις δύο κατηγορίες ως προς τα κατώτερα όρια.

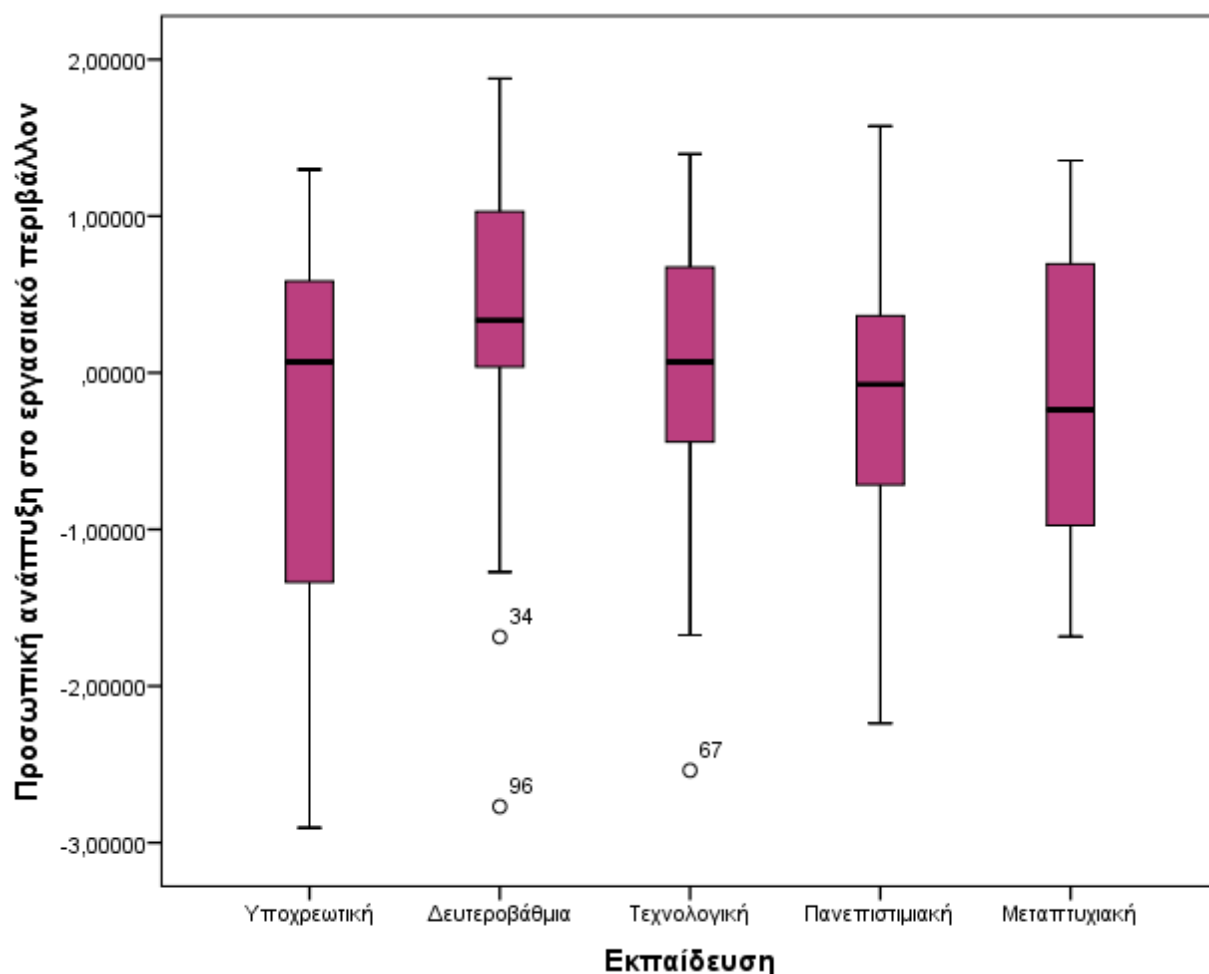
Διάγραμμα 3.14: Οικονομικές Αποδοχές και Οικογενειακή κατάσταση



Σύγκριση τριών παραγόντων ανά παράγοντα εκπαίδευση

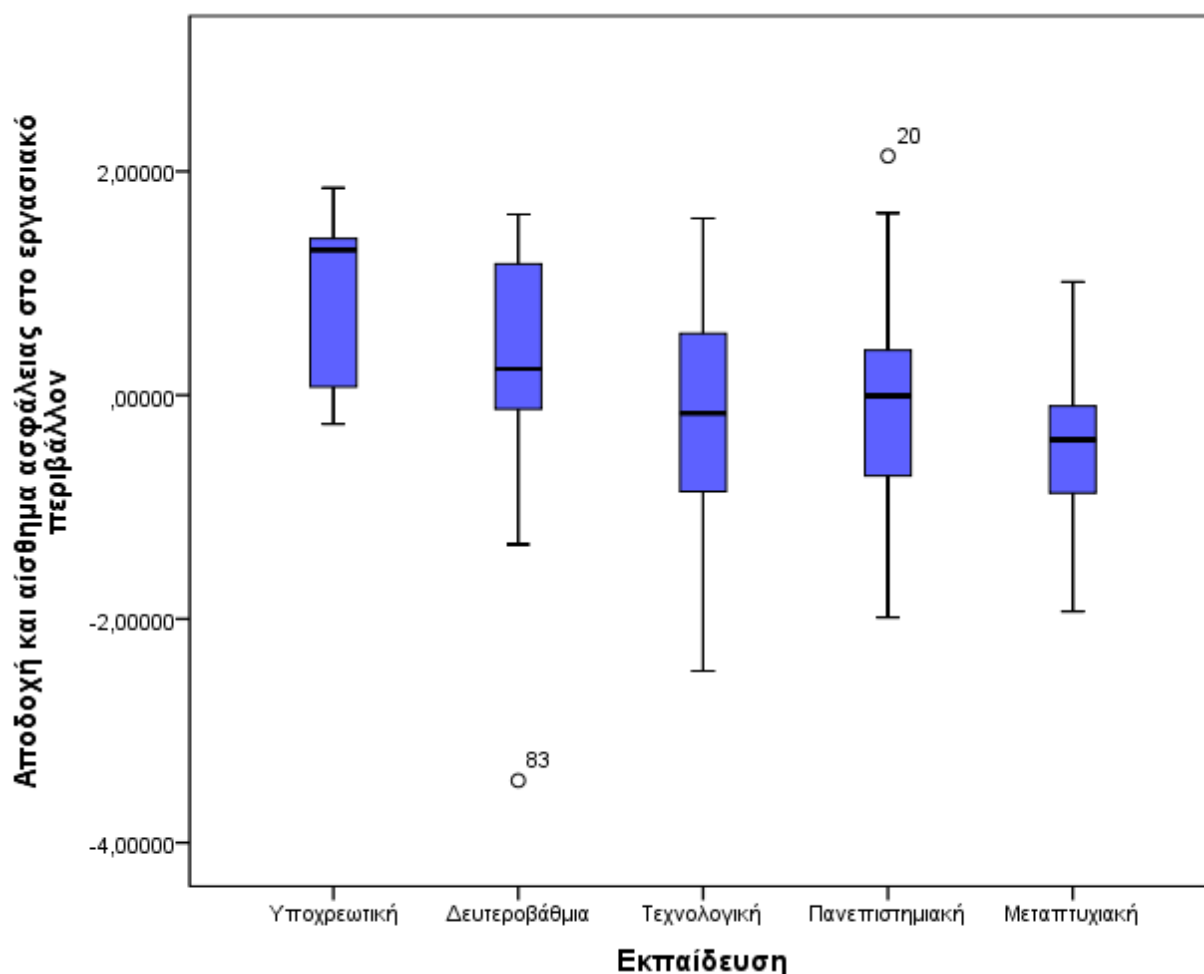
Στη συνέχεια, έγινε ανάλυση της μέσης τιμής των τριών παραγόντων όσο αφορά την εκπαίδευση. Εδώ προέκυψε ότι η μέση τιμή του πρώτου παράγοντα δεν σημειώνει στατιστικά σημαντική διαφορά με την εκπαίδευση ($p\text{-value} = ,248 > 0,05$). Στο Διάγραμμα 3.15, όμως, βλέπουμε κάποιες διαφοροποιήσεις. Τη χαμηλότερη επίδοση την έχουν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και τιμές τους είναι αρνητικές ενώ την υψηλότερη αυτή της τεχνολογικής εκπαίδευσης με θετικό μέσο όρο. Και εδώ παρατηρούνται ακραίες τιμές κάτω από τα κατώτερα όρια στις 2 κατηγορίες της τεχνολογικής εκπαίδευσης.

Διάγραμμα 3.15: Προσωπική ανάπτυξη και Εκπαίδευση



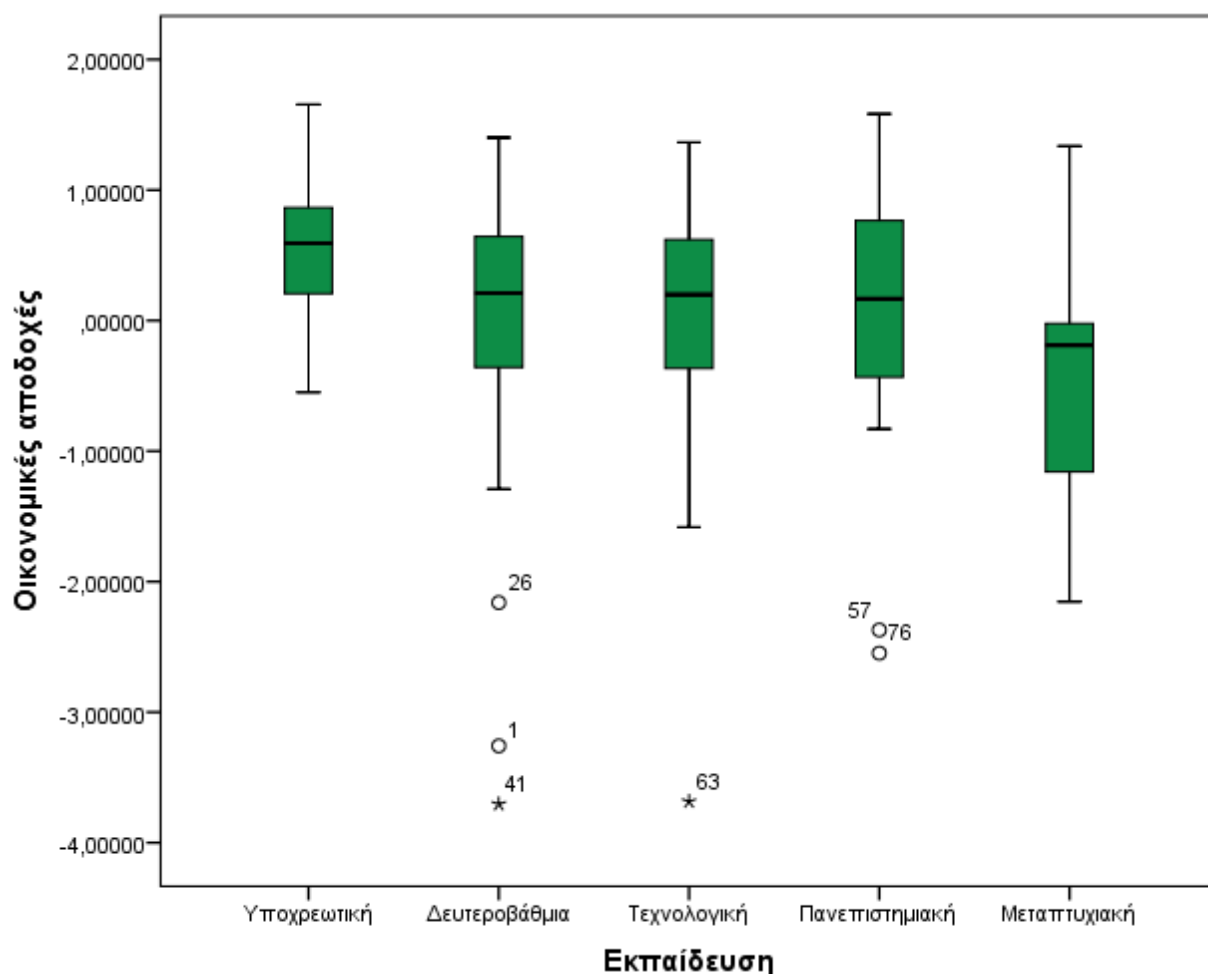
Αντίθετα η μέση τιμή του δεύτερου παράγοντα, της αποδοχής και αίσθημα ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά στην εκπαίδευση ($p\text{-value}=,015<0,05$). Στο Διάγραμμα 3.16 παρουσιάζονται καλύτερα οι διαφοροποιήσεις, με την μεγαλύτερη και θετική απόδοση αυτών που ανήκουν στην κατηγορία της υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Φαίνεται ότι η αποδοχή στο εργασιακό περιβάλλον για αυτήν την κατηγορία είναι ένα υψηλό κίνητρο δεδομένου ότι μπορεί να υπάρξει ένα αίσθημα κατωτερότητας για την μόρφωση που έχουν λάβει σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες. Ενώ βλέπουμε ότι στην τελευταία θέση είναι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος. Και εδώ παρατηρείται μια ακραία τιμή πάνω από τα ανώτερα όρια στην κατηγορία της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και μία ακραία τιμή κάτω από τα κατώτερα όρια στην κατηγορία της τεχνολογικής εκπαίδευσης.

Διάγραμμα 3.16: Αποδοχή και Αίσθημα ασφάλειας και Εκπαίδευση



Η ανάλυση που έγινε για τον τρίτο παράγοντα έδειξε ότι η μέση τιμή των οικονομικών αποδοχών δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά στην εκπαίδευση ($p\text{-value} = ,297 > 0,05$). Παρ' όλα αυτά, στο Διάγραμμα 3.17 φαίνονται κάποιες μικρές διαφοροποιήσεις. Την μεγαλύτερη προτίμηση έχει η κατηγορία της υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Βέβαια, σχεδόν σε όλες τις κατηγορίες οι οικονομικές αποδοχές αποτελούν υψηλό κίνητρο. Παρατηρούμε και ακραίες τιμές κάτω από τα κατώτερα όρια στις κατηγορίες της τεχνολογικής και πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Μεγαλύτερη μεταβλητότητα στις τιμές παρουσιάζονται στην κατηγορία του μεταπτυχιακού διπλώματος.

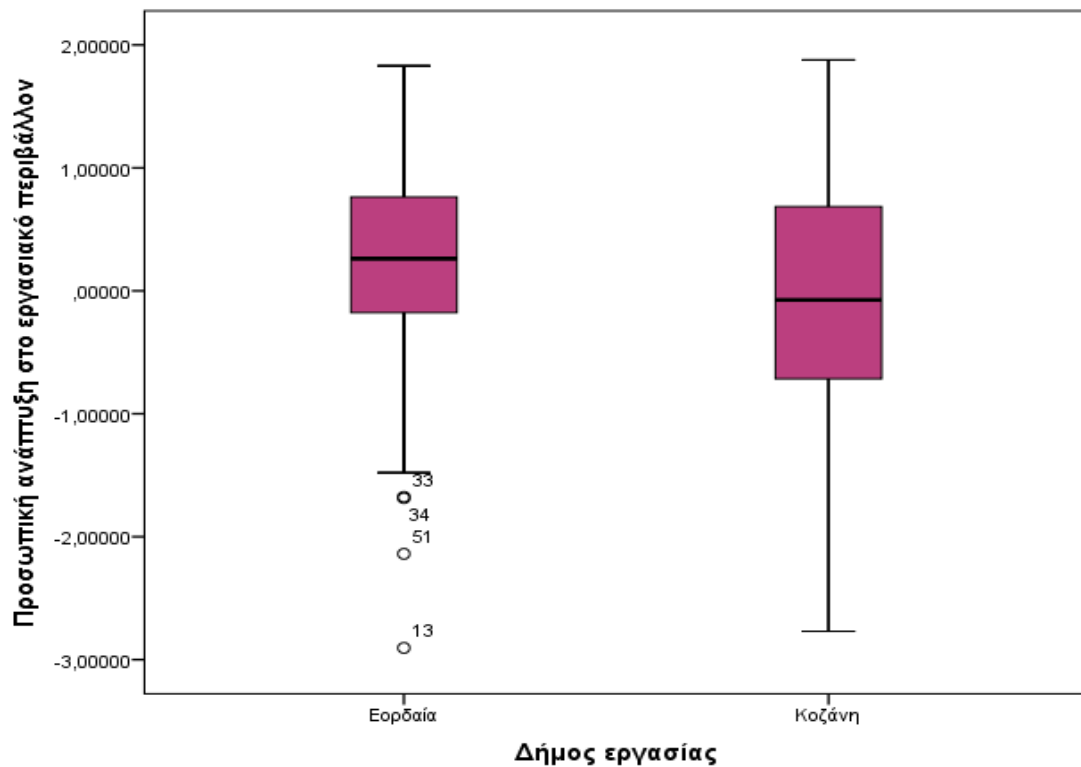
Διάγραμμα 3.17: Οικονομικές Αποδοχές και Εκπαίδευση



Σύγκριση τριών παραγόντων ανά παράγοντα Δήμος εργασίας

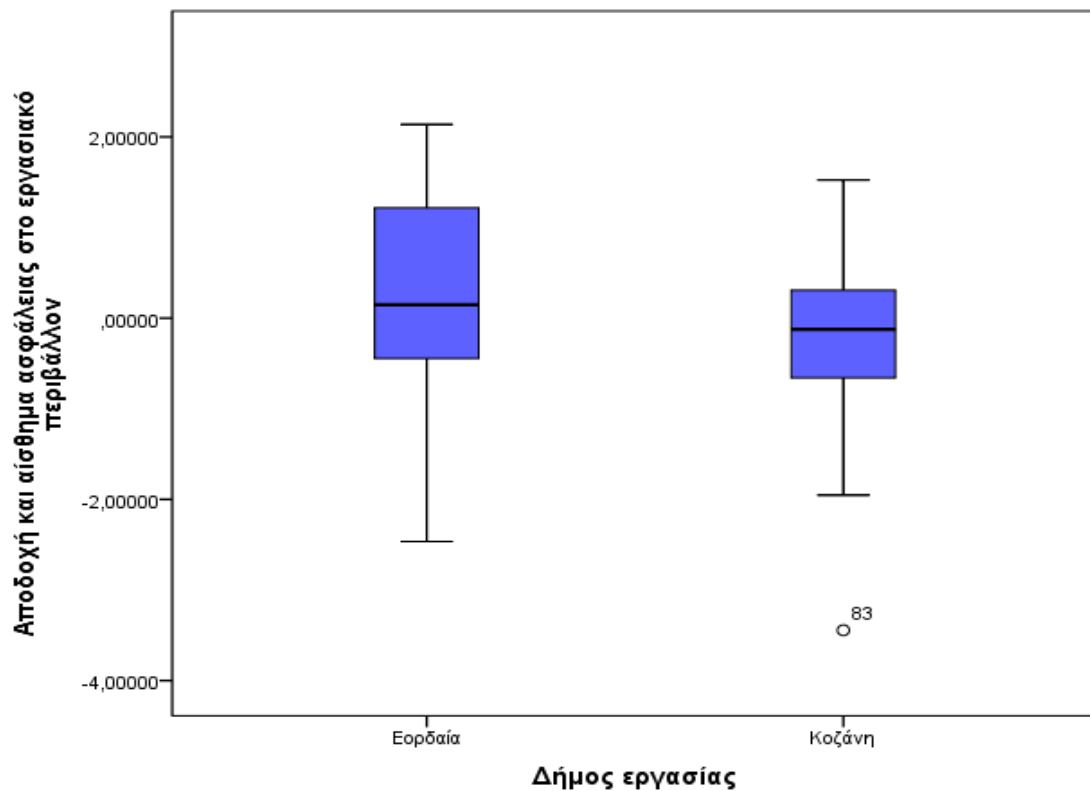
Η μέση τιμή της προσωπικής ανάπτυξης στο εργασιακό περιβάλλον δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους δύο Δήμους που πραγματοποιήθηκε η έρευνα ($p\text{-value} = ,172 > 0.05$) Στο Διάγραμμα 3.18, όμως, φαίνεται κάποια διαφοροποίηση. Ο Δήμος Εορδαίας έχει μεγαλύτερη μέση τιμή για την προσωπική ανάπτυξη στο εργασιακό περιβάλλον σε αντίθεση με το Δήμο Κοζάνης. Στο Δήμο Κοζάνης παρουσιάζονται μεγάλες αποκλίσεις δεν υπάρχει σταθερότητα στις προτιμήσεις για αυτόν τον παράγοντα. Επίσης, παρατηρούνται και ακραίες τιμές στο Δήμο Εορδαίας κάτω από τα κατώτερα όρια.

Διάγραμμα 3.18: Προσωπική Ανάπτυξη και Δήμος εργασίας



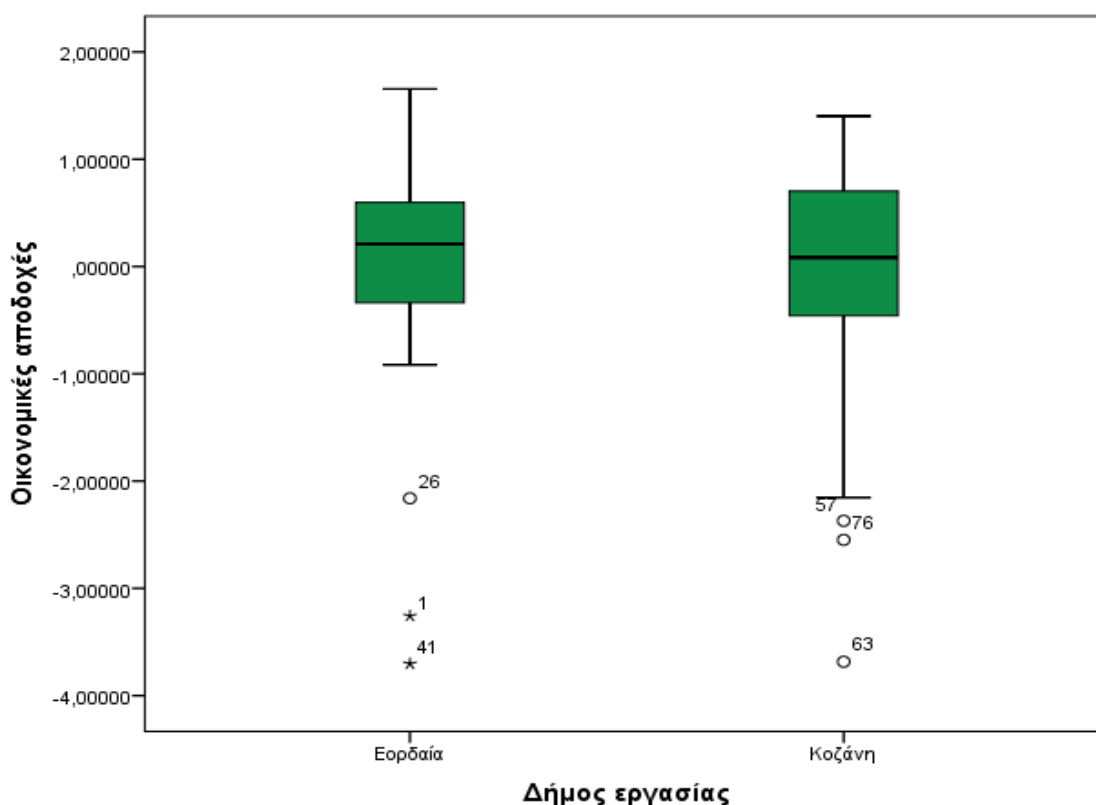
Στον δεύτερο παράγοντα από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε προέκυψε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά της μέσης τιμής για την αποδοχή και την ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον μεταξύ των δύο Δήμων ($p\text{-value} = ,041 < 0,05$). Βλέπουμε και από το Διάγραμμα 3.19 ότι οι προτιμήσεις για την αποδοχή και ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον ανήκουν στον Δήμο Εορδαίας. Ο Δήμος Κοζάνης δεν θεωρεί τόσο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης την αποδοχή και την ασφάλεια, όπως βλέπουμε υπάρχει και μία ακραία τιμή κάτω από το κατώτερο όριο.

Διάγραμμα 3.19: Αποδοχή και Ασφάλεια και Δήμος εργασίας



Τέλος, όσον αφορά τις οικονομικές αποδοχές η μέση τιμή τους δεν διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά στους δύο Δήμους που πραγματοποιήθηκε η έρευνα ($p\text{-value} = ,568 > 0,05$). Στο Διάγραμμα 3.20 βλέπουμε ότι και στους δύο Δήμους οι οικονομικές αποδοχές είναι ένα ισχυρό κίνητρο για τους εργαζόμενους. Παρατηρούνται, βέβαια, και ακραίες τιμές κάτω από τα κατώτερα όρια και για τους δύο Δήμους.

Διάγραμμα 3.20: Οικονομικές αποδοχές και Δήμος εργασίας



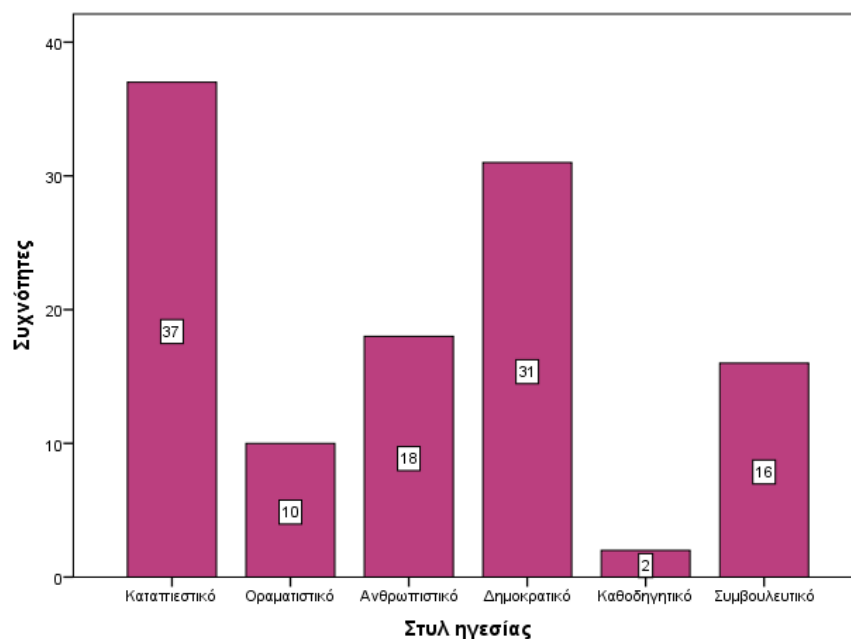
3.8 ΕΝΟΤΗΤΑ 3 «Στυλ ηγεσίας και βαθμός παρακίνησης – προτάσεις»

3.8.1 Περιγραφικά

Σε αυτή την ενότητα ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να προσδιορίσουν το στυλ ηγεσίας που επικρατεί στο Δήμο τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό αναφέρεται σε καταπιεστικό στυλ ηγεσίας 32,5% και ακολουθεί το Δημοκρατικό στυλ με ποσοστό 27,2%. Ενώ το καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας κατέχει την τελευταία θέση με ποσοστό μόλις 1,8%.

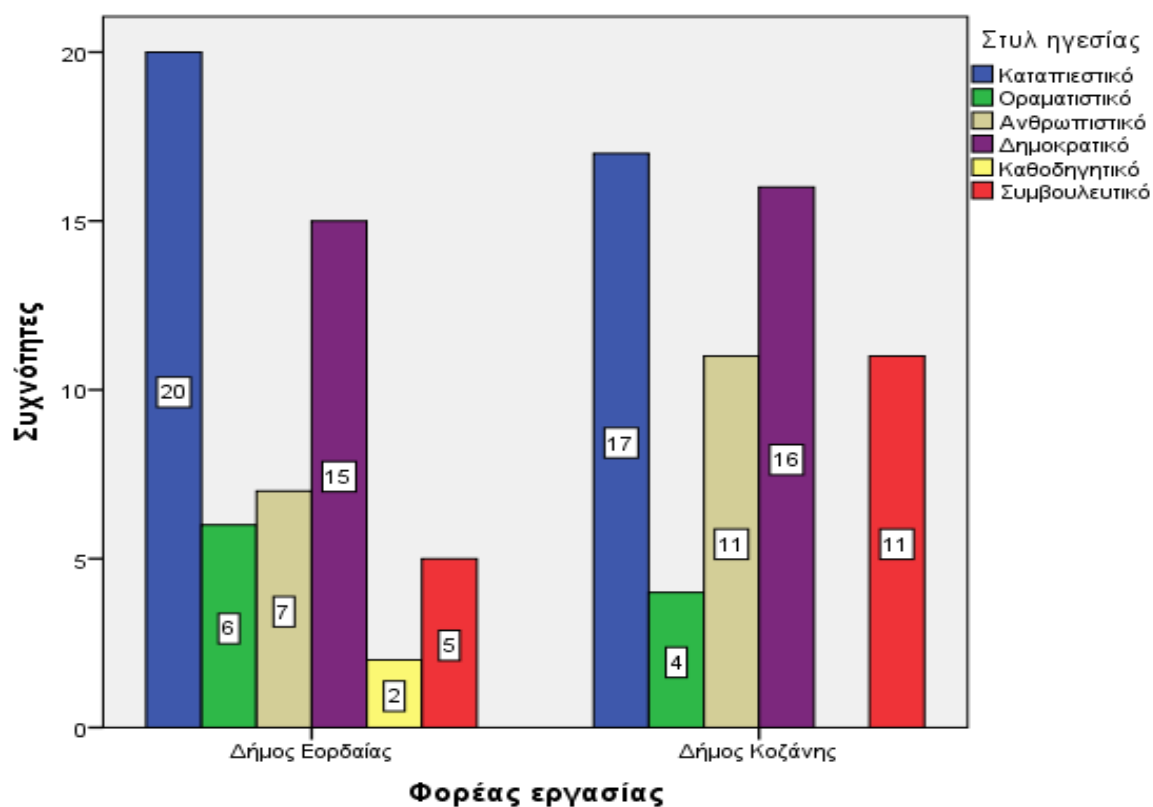
Στην συνέχεια ζητήθηκε να απαντήσουν πόσο πρόθυμοι είναι να καταβάλλουν προσπάθεια για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί στο Δήμο τους. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 59,6% απάντησε ότι είναι πολύ πρόθυμοι να καταβάλλουν προσπάθεια πολλοί ήταν επίσης εκείνοι που είναι απόλυτα πρόθυμοι με ποσοστό 20,2% ενώ ήταν λίγοι εκείνοι που είναι ελάχιστα πρόθυμοι να καταβάλλουν προσπάθεια, μόλις το 6%. (Πίνακας Π24). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 3.21.

Διάγραμμα 3.21: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων για το στυλ ηγεσίας



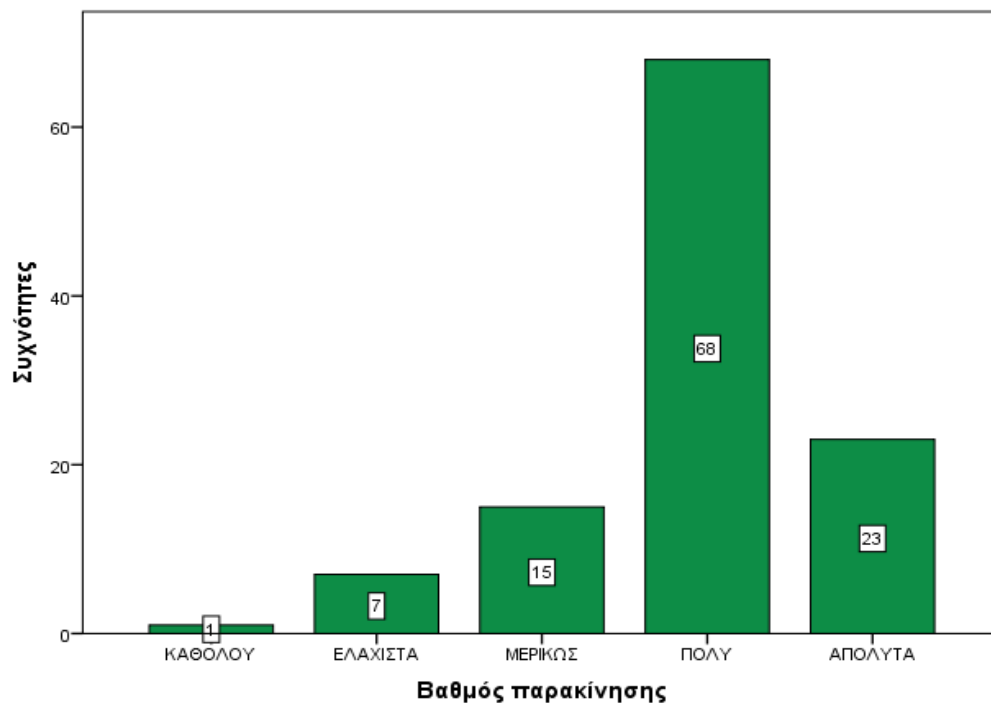
Στο Διάγραμμα 3.22 παρουσιάζονται συγκριτικά τα στυλ ηγεσίας ανά Δήμο εργασίας. Παρατηρείται ότι τα δύο επικρατέστερα στυλ ηγεσίας είναι τα ίδια και στους δύο Δήμους, με το στυλ καταπιεστικής ηγεσίας να έρχεται πρώτο και το δημοκρατικό να ακολουθεί.

Διάγραμμα 3.22: Στυλ Ηγεσίας ανά Δήμο



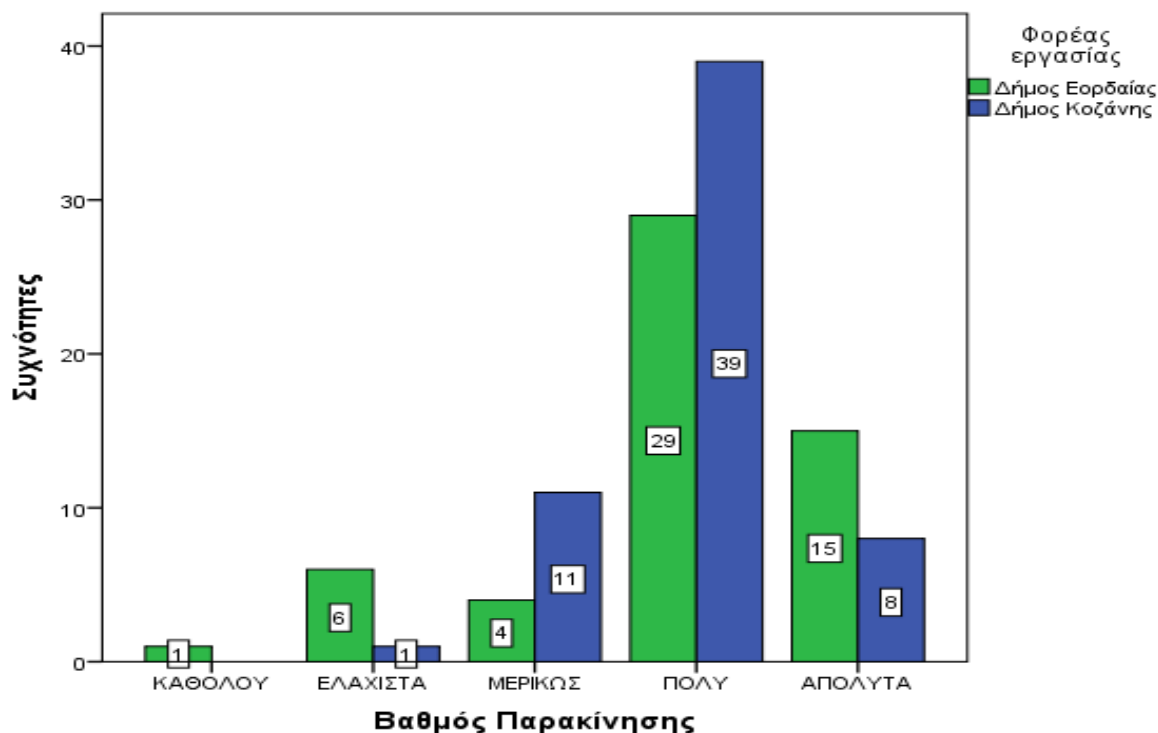
Σε ότι αφορά το βαθμό παρακίνησης παρατηρείται στο Διάγραμμα 3.23 ότι στο συνολικό δείγμα επικρατούσα τιμή είναι το «Πολύ» με ποσοστό 59,6%, ενώ το «Καθόλου» αποτελεί μόλις το 0,9% των απαντήσεων (Πίνακας Π25).

Διάγραμμα 3.23: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων για το βαθμό παρακίνησης



Στο Διάγραμμα 3.24 απεικονίζεται ο βαθμός παρακίνησης ανα Δήμο εργασίας, όπου παρατηρείται παρόμοια εικόνα για τους δύο Δήμους, με μόνη διαφορά την εμφάνιση κάποιων ακραίων τιμών στον Δήμο Εορδαίας. Ουσιαστική διαφορά δεν παρατηρείται και στις μέσες τιμές των δύο Δήμων

Διάγραμμα 3.24: Βαθμός Παρακίνησης ανά Δήμο



3.8.2 Πίνακες συνάφειας – Ανεξαρτησία

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν πίνακες συνάφειας και στατιστικοί έλεγχοι για να εξεταστεί εάν υπάρχει σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και του βαθμού παρακίνησης.

Αρχικά θέλαμε να εξετάσουμε εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας και στο βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα που πήραμε (chi-square test, $p=0.055$, Πίνακας Π26) δείχνουν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση του στυλ ηγεσίας και του βαθμού παρακίνησης. Αναλύοντας τους πίνακες συνάφειας (Πίνακας Π27) συμπεραίνουμε ότι από αυτούς που εργάζονται υπό καταπιεστικό στυλ ηγεσίας, το 10,8% είναι ελάχιστα πρόθυμοι να καταβάλλουν προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στο δήμο. Από αυτούς που είναι ελάχιστα πρόθυμοι να καταβάλλουν προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στο δήμο το 57,1% εργάζεται υπό καταπιεστικό στυλ. Από το σύνολο των ερωτηθέντων το

3,5% εργάζεται υπό καταπιεστικό στυλ και είναι ελάχιστα πρόθυμοι να καταβάλλουν προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στο δήμο.

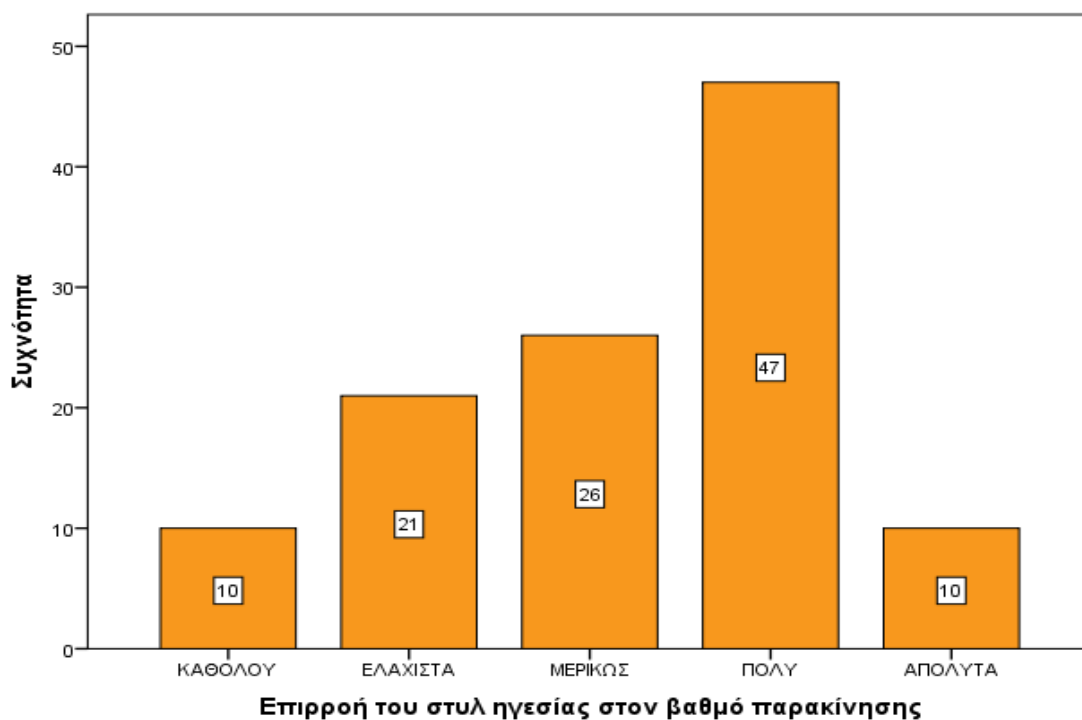
Από αυτούς που εργάζονται υπό καταπιεστικό στυλ ηγεσίας, το 54,1% είναι πολύ πρόθυμοι να καταβάλλουν προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στο δήμο. Από αυτούς που είναι πολύ πρόθυμοι να καταβάλλουν προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων το 29,4% εργάζεται υπό καταπιεστικό στυλ. Ενώ από το σύνολο των ερωτηθέντων το 17,5% εργάζονται υπό καταπιεστικό στυλ και είναι πολύ πρόθυμοι να καταβάλλουν προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων.

Από αυτούς που εργάζονται υπό δημοκρατικό στυλ ηγεσίας το 51,6% είναι πολύ πρόθυμοι να καταβάλλουν προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων. Από αυτούς που είναι πολύ πρόθυμοι να καταβάλλουν προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων το 23,5% εργάζονται υπό δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Ενώ από το σύνολο των ερωτηθέντων το 14% εργάζονται υπό δημοκρατικό στυλ ηγεσίας και είναι πολύ πρόθυμοι να καταβάλλουν προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων.

3.8.3 Επιρροή στυλ ηγεσίας στην παρακίνηση

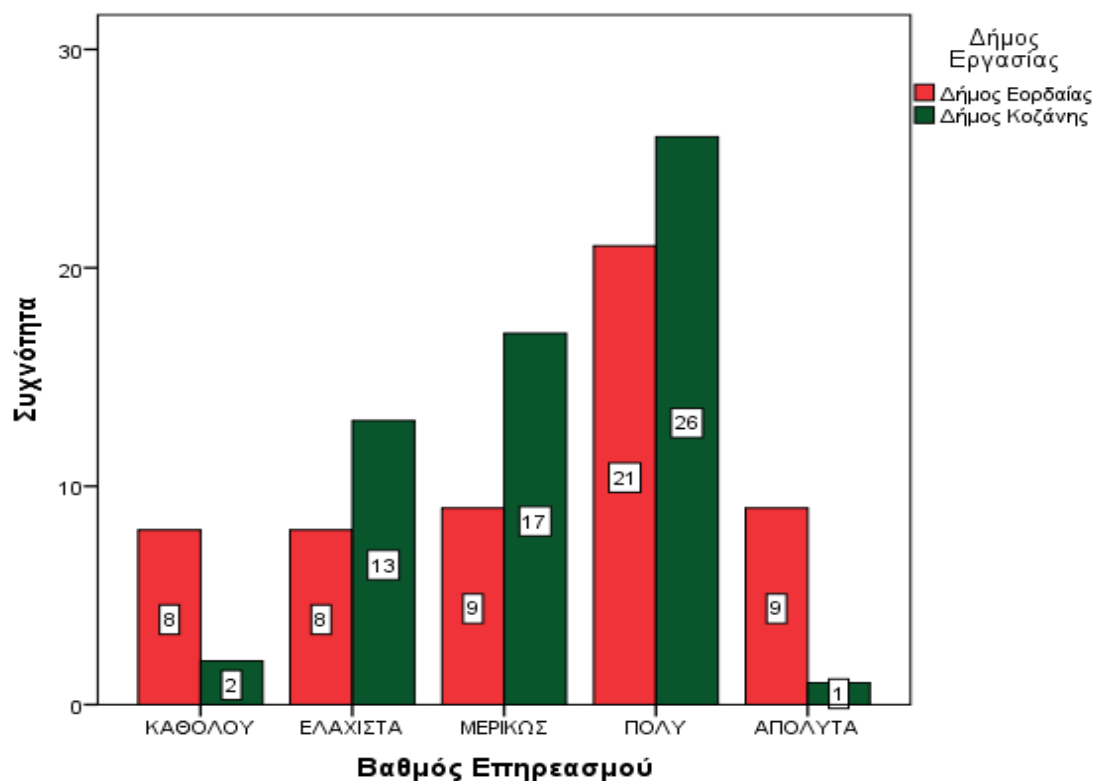
Γενικά, παρατηρείται ότι η μέση τιμή της επιρροής του στυλ ηγεσίας στον βαθμό παρακίνησης είναι 3,23 (Πίνακας Π28). Η εικόνα που προκύπτει είναι ότι το στυλ ηγεσίας είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει την παρακίνηση, όχι όμως καθοριστικός και απόλυτος, μια και το 50% των παρατηρήσεων δεν θεωρούν ότι επηρεάζει ιδιαίτερα τον βαθμό παρακίνησης τους (Διάγραμμα 3.25).

Διάγραμμα 3.25: Επιρροή του στυλ ηγεσίας στον βαθμό παρακίνησης



Προσεγγίζοντας το θέμα από πλευράς Δήμου εργασίας παρουσιάζεται μία διαφορετική εικόνα για τους δύο Δήμους. Στον Δήμο Εορδαίας εκείνοι που θεωρούν ότι το στυλ ηγεσίας ασκεί επιρροή «Πολύ» και «Απόλυτα» αντιπροσωπεύουν το 54,5%, ενώ στον Δήμο Κοζάνης το αντίστοιχο ποσοστό είναι το 45,8% (Διάγραμμα 3.26).

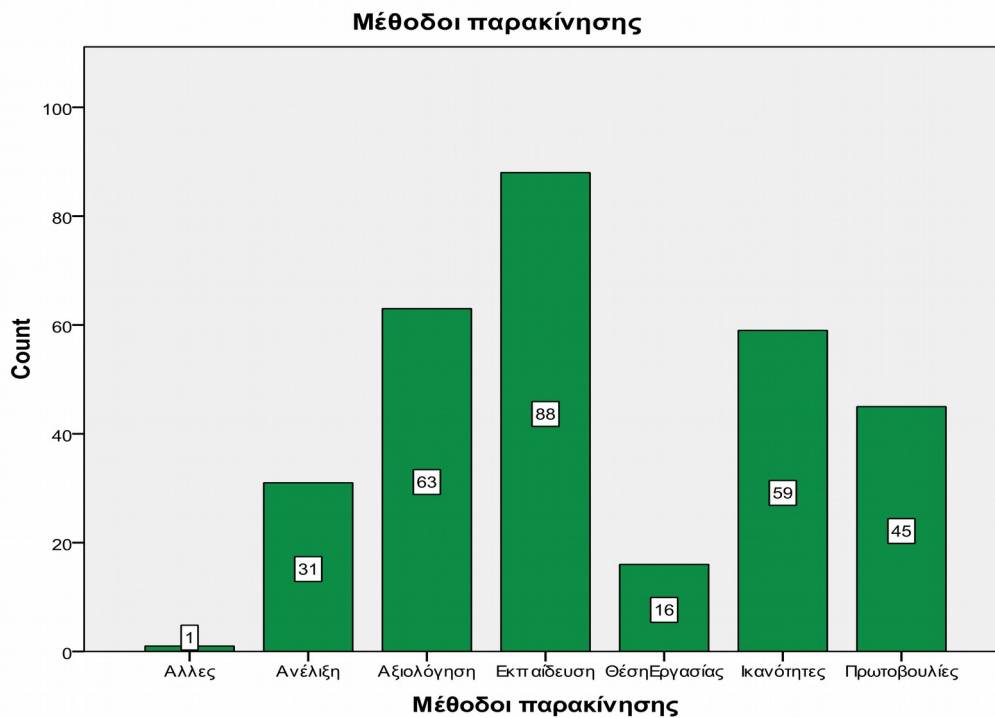
Διάγραμμα 3.26: Βαθμός Επηρεασμού ανά Δήμο



3.8.4 Μέθοδοι ανάπτυξης της παρακίνησης

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 3.27 οι τρεις πιο αποτελεσματικές μέθοδοι παρακίνησης είναι κατά σειρά η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, και η ανάδειξη των προσωπικών ικανοτήτων. Στην τελευταία θέση βρίσκεται η αλλαγή της θέσης εργασίας.

Διάγραμμα 3.27: Μέθοδοι Παρακίνησης



3.9 Ανακεφαλαίωση

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση οι εργαζόμενοι στους εξεταζόμενους Δήμους παρακινούνται τόσο από εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα, όσο και από μισθολογικούς και μη μισθολογικούς παράγοντες. Βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ του παράγοντα «Αποδοχή και αίσθημα ασφάλειας», ο οποίος προέκυψε από την ανάλυση παραγόντων, με το φύλο, με την ηλικία, με την εκπαίδευση και το φορέα εργασίας. Όσον αφορά τα στυλ ηγεσίας παρατηρείται ότι χρησιμοποιούνται και τα έξι στυλ ηγεσίας του Goleman, με επικρατέστερα το καταπιεστικό και το δημοκρατικό. Κατά την εξέταση της συσχέτισης των στυλ ηγεσίας με την παρακίνηση δεν βρέθηκε ισχυρή συσχέτιση, παρατηρείται όμως ότι η πλειοψηφία των ελάχιστα πρόθυμων υπαλλήλων εργάζεται κάτω από το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας. Ο βαθμός παρακίνησης βρέθηκε σχετικά υψηλός και στους δύο Δήμους, ενώ ο βαθμός επιρροής του στυλ ηγεσίας στην διαμόρφωση του βαθμού παρακίνησης δεν θεωρείται καθοριστικός και δεν επηρεάζει εξίσου όλους τους εργαζόμενους. Τέλος, οι μέθοδοι παρακίνησης που προτιμούνται είναι η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και η ανάδειξη των προσωπικών ικανοτήτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

4.1 Εισαγωγή

Έχοντας ολοκληρώσει την θεωρητική επισκόπηση και την στατιστική ανάλυση της έρευνας, θα αναπτυχθούν τα συμπεράσματα και θα κατατεθούν οι προτάσεις βελτίωσης σε αυτό το κεφάλαιο. Αρχικά, θα αναλυθούν τα συμπεράσματα της έρευνας και θα συγκριθούν με όσα έχουν αναφερθεί στην θεωρία, και στην συνέχεια θα κατατεθούν οι προτάσεις βελτίωσης, με βάση τα όσα δήλωσαν οι ερωτώμενοι, αλλά και όσα η διεθνής εμπειρία έχει να μας δείξει.

4.2 Συμπεράσματα

Η έρευνα για την παρακίνηση απέδειξε πόσο περίπλοκες είναι οι σχέσεις των εσωτερικών και των εξωτερικών κινήτρων που κατευθύνουν το άτομο προς ένα στόχο. Τόσο σε θεωρητικό επίπεδο, όσο και σε εμπειρικό έχουν διατυπωθεί διαφορετικές θεωρίες και έχουν δοκιμαστεί διαφορετικές προσεγγίσεις, προκειμένου να διαλευκανθεί το πώς επηρεάζει η παρακίνηση τον άνθρωπο. Έχει συνδεθεί με την παραγωγικότητα, την οργανωσιακή πίστη, και την αποτελεσματικότητα. Οι παράγοντες που μπορούν να παρακινήσουν είναι μισθολογικοί και μη μισθολογικοί, αλλά δεν έχουν την ίδια επίδραση σε όλα τα άτομα· διαφορές καταγράφονται από άτομο σε άτομο, από φύλο σε φύλο, από ηλικία σε ηλικία και ακόμη βάσει μορφωτικού επιπέδου.

Όσον αφορά την ηγεσία, η βιβλιογραφία είναι πλούσια σε θεωρίες είτε εστιάζουν στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, είτε στον τρόπο που συμπεριφέρεται του είτε στις συνθήκες (πολιτικές, οικονομικές, κλπ.). Το στυλ ηγεσίας που επιλέγει ο ηγέτης εξυπηρετεί τις ανάγκες είτε των οργανισμών που προΐσταται είτε των υφισταμένων του. Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας δεν επιβεβαιώνουν ακριβώς τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών που έχουν γίνει γύρω από την παρακίνηση των εργαζομένων στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, που απέδειξαν την κακή ποιότητα ηγεσίας ως ένα σημαντικό παράγοντα που δρα αρνητικά στην παρακίνηση, καθώς στην παρούσα

μελέτη ο ρόλος της ηγεσίας δεν φαίνεται να παίζει καθοριστικό ρόλο στο βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων, ενώ δεν βρέθηκε συσχέτιση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της παρακίνησης.

Πιο αναλυτικά, παρατηρείται ότι οι μισθολογικοί παράγοντες παρακίνησης θεωρούνται εξίσου σημαντικοί για τους εργαζόμενους με τους μη μισθολογικούς παράγοντες, ένα συμπέρασμα αισιόδοξο για την δυνατότητα παρακίνησης των εργαζομένων με βάση τη δυσχερή οικονομική θέση στην οποία βρίσκεται η Ελλάδα. Οι σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους και η δυνατότητα ανάπτυξης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων καταλαμβάνουν μαζί με την καλή πληρωμή τις τρεις πρώτες θέσεις, τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες. Κοινός παρανομαστής και για τα δύο φύλα αποτελεί η αποστροφή απέναντι στην εξουσία ως παράγοντας παρακίνησης, την οποία και κατατάσσουν στην τελευταία θέση και με σημαντική διαφορά από τον προηγούμενο παράγοντα.

Από την ανάλυση παραγόντων και την ανάλυση διακύμανσης με τα δημογραφικά στοιχεία προέκυψαν σημαντικά συμπεράσματα για τον παράγοντα, ο οποίος περιλαμβάνει τους παράγοντες που αφορούν στην αποδοχή από άλλους, στην αίσθηση αυτοεκτίμησης και στην αίσθηση ασφάλειας που προσφέρει η εργασία, και ονομάστηκε “Αποδοχή και αίσθημα ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον”. Τα συμπεράσματα αυτά συνοψίζονται ως εξής:

- Η μέση τιμή αυτού του παράγοντα διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά ανά φύλο, με την προτίμηση των ανδρών για την αποδοχή και το αίσθημα ασφάλειας να είναι αρνητική ενώ για τις γυναίκες θετική, υποδηλώνοντας ότι οι γυναίκες θεωρούν σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης την αποδοχή, την αυτοεκτίμηση και την εργασιακή ασφάλεια.
- Στατιστικά σημαντική διαφορά παρουσιάζεται και με τις ηλικίες, όπου θετική προτίμηση έχουν οι ηλικίες 45-55 ετών, ενώ αρνητική προτίμηση παρουσιάζεται στις ηλικίες μεταξύ 25-35 ετών, με το επίπεδο 35-45 ετών να παρουσιάζει τη μεγαλύτερη μεταβλητότητα. Παρατηρείται λοιπόν μία τάση όπου θεωρείται σημαντικότερη η ανάγκη για αποδοχή, αυτοεκτίμηση και εργασιακή ασφάλεια ως παράγοντες παρακίνησης όσο αυξάνονται οι ηλικίες των εργαζομένων, τουλάχιστον μέχρι την ηλικία των 55 ετών, όπου παρατηρείται μία μικρή καμπή, παραμένοντας ωστόσο σημαντική.
- Στατιστικά σημαντική διαφορά εμφανίζεται και σε σχέση με την εκπαίδευση, όπου η σημασία για την παρακίνηση της αποδοχής, της αυτοεκτίμησης και της εργασιακής ασφάλειας είναι μεγάλη για τις κατώτερες εκπαιδευτικά βαθμίδες και μειώνεται όσο ανεβαίνει το επίπεδο εκπαίδευσης. Αποτυπώνεται λοιπόν μία τάση που θέλει το επίπεδο εκπαίδευσης να αποτελεί σημείο αναφοράς για την θέση των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό και να συνδέε-

ται άμεσα με την εργασιακή ασφάλεια και την αποδοχή, με τους εργαζόμενους με τα χαμηλότερα τυπικά προσόντα να αισθάνονται λιγότερο ασφαλείς, και το αίσθημα ασφάλειας να ανεβαίνει όσο ανεβαίνουν οι εκπαιδευτικές βαθμίδες, κάτι που ισχύει και για την ανάγκη αποδοχής και αυτοεκτίμησης.

- Η ερευνά μας επιβεβαιώνει τα ευρήματα του Goleman (2000) ότι το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείται περισσότερο από τα υπόλοιπα. Παρόλα αυτά τα στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι αρκετά ευέλικτα και υιοθετούν μια ευρεία γκάμα στυλ ηγεσίας, παρά το γεγονός ότι το ιεραρχικό/ γραφειοκρατικό μοντέλο που ακολουθείται στην Δημόσια Διοίκηση είναι από τη φύση του περιοριστικό απέναντι σε εναλλακτικές προσεγγίσεις του στυλ ηγεσίας (Van Slyke, D. M., & Alexander, R. W. 2006) .

4.3 Προτάσεις βελτίωσης

Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν τους παράγοντες εκείνους που λειτουργούν θετικά για την παρακίνηση, μέσα από την ανάλυση των προτάσεων για την βελτίωσή της. Η εκπαίδευση του προσωπικού, η αξιολόγηση των εργαζομένων και η δυνατότητα ανάδειξης των προσωπικών ικανοτήτων, προβάλλουν ως οι κυρίαρχες μέθοδοι για την αύξηση του βαθμού παρακίνησης. Η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων μέσα από την λογική της δια βίου μάθησης και της συνεχούς επιμόρφωσης πάνω στο αντικείμενο εργασίας τους είναι επιτακτική, όχι μόνο για την αύξηση της παρακίνησης αλλά και για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εργασία των δημοτικών υπαλλήλων. Η ουσιαστική αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί το δεύτερο σημαντικό εργαλείο που θα πρέπει να αξιοποιηθεί για να επιτευχθεί αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων, μια και η απουσία ουσιαστικής αξιολόγησης αποτελεί αντικίνητρο προς την κατεύθυνση αυτή. Τέλος, η δημιουργία ομάδων εργασίας και η συμμετοχή των εργαζόμενων σε επιτροπές λήψης αποφάσεων δίνουν την δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναδείξουν τις προσωπικές τους ικανότητες.

Από την προσέγγιση της έννοιας της ηγεσίας προέκυψε ότι ο ηγέτης-διευθυντής θα πρέπει να αντιλαμβάνεται ότι διαφορετικές δυνάμεις υποκινούν τον άνθρωπο σε κάθε δεδομένη στιγμή, να μπορεί να εμπνέει και να ενεργεί με τον κατάλληλο τρόπο. Για να μπορέσει να επιτύχει τους στόχους του, είναι σημαντικό να μπορεί να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των υφισταμένων του, να επιλέγει το κατάλληλο στυλ ηγεσίας με το οποίο θα τους προσεγγίσει και να δημιουργεί ένα

παραγωγικό εργασιακό κλίμα. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο ηγέτης-διευθυντής να έχει ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη και να διαισθάνεται τα μη εκφραζόμενα συναισθήματα των εργαζομένων, και να δημιουργεί κλίμα συναίνεσης μέσα από την ανταλλαγή συναισθημάτων μέσα στην ομάδα. Προϋπόθεση για να μπορέσει να επιτύχει σε αυτή την αποστολή του, πέρα από τα έμφυτα ταλέντα, είναι και η γνώση μέσα από την εκπαίδευση των εννοιών και διαδικασιών εκείνων που καθορίζουν την επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας κάθε δεδομένη στιγμή και η δυνατότητα εναλλαγής μεταξύ των στυλ ηγεσίας όταν αυτό απαιτείται.

4.4 Περιορισμοί της παρούσας Έρευνας

Αν και έγινε προσπάθεια να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία, η εγκυρότητα και η χρησιμότητα αυτής της εργασίας, ο πιο βασικός περιορισμός είναι το ευρύ φάσμα που καλύπτει. Η έρευνα περιορίστηκε να εμβαθύνει σε ένα συγκεκριμένο βαθμό την ανάλυση του δείγματος. Επίσης, εξαιτίας του χρονικού περιορισμού που επιβάλλει το συγκεκριμένο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακό Σπουδών, επέβαλε την αποκλειστική χρήση της άποψης των υπαλλήλων των δύο συγκεκριμένων Δήμων. Για την ενίσχυση των συμπερασμάτων της συγκεκριμένης έρευνας, μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να καλύψει κάθε ένα από τα θέματα που αναπτύχθηκαν σε βάθος και να επεκταθεί σε περισσότερους Δήμους.

4.5 Ανακεφαλαίωση

Τα συμπεράσματα και οι προτάσεις της εργασίας αυτής συμβάλλουν στην δημιουργία ενός αποτελεσματικού πλαισίου παρακίνησης των εργαζομένων, προς την επίτευξη ενός πιο παραγωγικού και αποδοτικού δημόσιου τομέα, ικανού να εκπληρώσει τις προσδοκίες αλλά και τις απαιτήσεις των πολιτών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πίνακας Π1 : Φύλο στο Δήμο Εορδαίας

		Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα %
Valid	Έγγαμος	44	80,0	80,0
	Άγαμος	11	20,0	100,0
	Total	55	100,0	

**Οικογενειακή
Εορδαίας**

**Πίνακας Π2 :
κατάσταση στο Δήμο**

		Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα %
Valid	Άνδρας	16	29,1	29,1
	Γυναίκα	39	70,9	100,0
	Total	55	100,0	

Ηλικίες στο Δήμο

**Πίνακας Π3:
Εορδαίας**

		Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα %
Valid	25-35	6	10,9	10,9
	35-45	23	41,8	52,7
	45-55	21	38,2	90,9

	55>	5	9,1	100,0
	Total	55	100,0	

Πίνακας Π4: Εκπαίδευση στο Δήμο Εορδαίας

		Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα %
Valid	YE	5	9,1	9,1
	DE	21	38,2	47,3
	TE	18	32,7	80,0
	PE	10	18,2	98,2
	ME	1	1,8	100,0
	Total	55	100,0	

Πίνακας Π5: Θέση εργασίας στο Δήμο Εορδαίας

		Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα %
Valid	Υπάλληλος	53	96,4	96,4
	Προϊστάμενος	1	1,8	98,2

	Διευθυντής	1	1,8	100,0
	Total	55	100,0	

Πίνακας Π6: Χρόνια προϋπηρεσίας στον Δήμο Εορδαίας

	Ιδιωτικός		Δημόσιος	
	N	55		55
Ελλειπούσες τιμές		0		0
Μέση τιμή		2,6000		14,6182
Διάμεσος		,0000		15,0000
Τυπική απόκλιση		4,22339		7,18922

Πίνακας Π7: Χρόνια προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα

		Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα %
Valid	,00	32	58,2	58,2
	1,00	1	1,8	60,0
	2,00	3	5,5	65,5

	3,00	4	7,3	72,7
	4,00	1	1,8	74,5
	5,00	3	5,5	80,0
	6,00	5	9,1	89,1
	8,00	1	1,8	90,9
	9,00	1	1,8	92,7
	10,00	1	1,8	94,5
	15,00	1	1,8	96,4
	16,00	1	1,8	98,2
	17,00	1	1,8	100,0
	Total	55	100,0	

Πίνακας Π8 : Χρόνια προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα

		Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα %
Valid	1,00	1	1,8	1,8
	2,00	1	1,8	3,6

	4,00	1	1,8	5,5
	6,00	5	9,1	14,5
	7,00	1	1,8	16,4
	8,00	3	5,5	21,8
	9,00	1	1,8	23,6
	10,00	1	1,8	25,5
	11,00	5	9,1	34,5
	12,00	6	10,9	45,5
	14,00	1	1,8	47,3
	15,00	2	3,6	50,9
	16,00	4	7,3	58,2
	17,00	11	20,0	78,2
	18,00	1	1,8	80,0
	19,00	2	3,6	83,6
	20,00	1	1,8	85,5
	21,00	1	1,8	87,3
	22,00	2	3,6	90,9

	30,00	3	5,5	96,4
	32,00	2	3,6	100,0
	Total	55	100,0	

Πίνακας Π9: Φύλλο στο Δήμο Κοζάνης

		Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα %
Valid	Ανδρας	30	50,8	50,8
	Γυναίκα	29	49,2	100,0
	Total	59	100,0	

Πίνακας Π10: Οικογενειακή κατάσταση στο Δήμο Κοζάνης

		Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα %
Valid	Έγγαμοι	47	79,7	79,7

	Άγαμοι	12	20,3	100,0
	Total	59	100,0	

Πίνακας Π11: Ηλικίες στο Δήμο Κοζάνης

		Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα %
Valid	25-35	6	10,2	10,2
	35-45	32	54,2	64,4
	45-55	19	32,2	96,6
	55>	2	3,4	100,0
	Total	59	100,0	

Πίνακας Π12: Εκπαίδευση στο Δήμο Κοζάνης

		Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα %
--	--	-----------	---------	---------------------------

Valid	YE	2	3,4	3,4
	DE	12	20,3	23,7
	TE	20	33,9	57,6
	PE	13	22,0	79,7
	ME	12	20,3	100,0
	Total	59	100,0	

Πίνακας Π13: Θέση που καταλαμβάνουν στον Δήμο Κοζάνης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα %	
Valid	Υπάλληλος	56	94,9	94,9
	Προιστάμενος	2	3,4	98,3
	Διευθυντής	1	1,7	100,0
	Total	59	100,0	

Πίνακας Π14: Χρόνια προϋπηρεσίας στον Δήμο Κοζάνης

	Ιδιωτικός	Δημόσιος
	59	59
Ελλειπούσες τιμές	0	0
Μέση τιμή	3,0339	13,6102
Διάμεσος	2,0000	13,0000
Τυπική απόκλιση	3,37315	6,51528

	Πίνακας Π15 Συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων											
ΜΕΤΑΒΑΗΤΕΣ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους	1											
2.Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης	-,007	1										
3.Καλή πληρωμή	,152	,179	1									
4.Ευκαιρία για προσφορά στους συνανθρώπους	,098	,363	,226	1								
5.Αίσθηση αυτοεκτίμησης	,282	,219	,319	,207	1							
6.Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας	,177	,093	,540	,166	,230	1						
7.Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητη σκέψης	,077	,330	,214	,301	,413	,183	1					
8.Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη	,105	,172	,220	,333	,437	,234	,313	1				
9.Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους	,203	,372	,190	,429	,286	,286	,333	,404	1			
10.Συχνές αυξήσεις στον μισθό και στα επιδόματα	,239	,103	,223	0,28	,313	,314	,114	,367	,258	1		
11.Ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών - κοινωνικών σχέσεων	-,078	,392	,026	,408	,218	,024	,364	,467	,227	,200	1	
12.Εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μίας θέσης	,080	,037	,085	,119	,194	,163	,253	,223	,236	,230	,162	1

Πίνακας Π16 Ανάλυση Παραγόντων

Ανάλυση παραγόντων		
	% των διαφορών	Αθροιστικό %
1	21,596	21,596
2	17,379	38,975
3	14,338	53,312

Πίνακας Π17 Ανάλυση Παραγόντων συσχετίσεις

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
B2	,767	-,140	,130
B4	,765	,013	,246
B11	,688	,228	-,236
B7	,594	,311	,028
B9	,588	,287	,116
B5	,224	,674	,157
B10	,032	,634	,092
B8	,336	,587	,235
B12	,230	,541	-,051
B1	-,107	,521	,138
B3	,098	,150	,865
B6	,098	,217	,845

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Πίνακας Π18: Δείκτης αξιοπιστίας των συντελεστών

	Cronbach's Alpha (Βαθμός αξιοπιστίας)
Σχέσεις συνεργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου	,778
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας	,767

Καλή πληρωμή για την εργασία που εκτελώ	,764
Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητη σκέψης, έκφρασης και πράξης.	,753
Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους	,752
Συχνές αυξήσεις στον μισθό και στα επιδόματα	,761
Ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών - κοινωνικών σχέσεων	,755
Αίσθηση αυτοεκτίμησης	,746
Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη	,753
Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία	,769
Ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συναθρώπους μου	,765
Εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μίας θέσης	,772
M.O.	,777

Πίνακας Π19: Ανάλυση T-test για τους 3 παράγοντες ανά φύλο

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	T- test
Πρώτος παράγοντας	,172
Δεύτερος παράγοντας	,041
Τρίτος παράγοντας	,056

Πίνακας Π20: Ανάλυση διακύμανσης ANOVA για τους 3 παράγοντες ανά ηλικία

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ANOVA
Πρώτος παράγοντας	,999
Δεύτερος παράγοντας	,000
Τρίτος παράγοντας	,867

Πίνακας Π21: Ανάλυση T-test για τους 3 παράγοντες ανά οικογενειακή κατάσταση

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	T-test
Πρώτος παράγοντας	,826
Δεύτερος παράγοντας	,063
Τρίτος παράγοντας	,905

Πίνακας Π22: Ανάλυση Διακύμανσης για τους 3 παράγοντες ανά εκπαίδευση

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ANOVA
Πρώτος παράγοντας	,248
Δεύτερος παράγοντας	,015
Τρίτος παράγοντας	,297

Πίνακας Π23: Ανάλυση T-test για τους 3 παράγοντες ανά Δήμο

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	T-test
Πρώτος παράγοντας	,172
Δεύτερος παράγοντας	,041
Τρίτος παράγοντας	,568

Πίνακας Π24: Στυλ ηγεσίας στον Δήμο

Στυλ ηγεσίας	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καταπιεστικό	37	32,5	32,5
Οραματιστικό	10	8,8	41,2
Ανθρωπιστικό	18	15,8	57,0
Δημοκρατικό	31	27,2	84,2
Καθοδηγητικό	2	1,8	86,0
Συμβουλευτικό	16	14,0	100,0
Total	114	100,0	

Πίνακας Π25 : Βαθμός παρακίνησης

Βαθμός παρακίνησης	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
ΚΑΘΟΛΟΥ	1	,9	,9
ΕΛΑΧΙΣΤΑ	7	6,1	7,0
ΜΕΡΙΚΩΣ	15	13,2	20,2
ΠΟΛΥ	68	59,6	79,8
ΑΠΟΛΥΤΑ	23	20,2	100,0
Total	114	100,0	

Πίνακας Π26 Chi-square test

	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
		Pearson Chi-Square	,062 ^b

Likelihood Ratio	,027 ^b	,024	,030
Fisher's Exact Test	,055 ^b	,050	,059
Linear-by-Linear Association	,523 ^b	,513	,533

Πίνακας Π27: Στυλ ηγεσίας και παρακίνηση

Στυλ ηγεσίας		Παρακίνηση					Total
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΡΙΚΩΣ	ΠΟΛΥ	ΑΠΟΛΥΤΑ	
Καταπιεστικό	Count	0	4	8	20	5	37
	Expected Count	,3	2,3	4,9	22,1	7,5	37,0
	% within Style	0,0%	10,8%	21,6%	54,1%	13,5%	100,0%
	% within Motivation	0,0%	57,1%	53,3%	29,4%	21,7%	32,5%
	% of Total	0,0%	3,5%	7,0%	17,5%	4,4%	32,5%
Οραματιστικό	Count	0	1	0	7	2	10
	Expected Count	,1	,6	1,3	6,0	2,0	10,0
	% within Style	0,0%	10,0%	0,0%	70,0%	20,0%	100,0%
	% within Motivation	0,0%	14,3%	0,0%	10,3%	8,7%	8,8%
	% of Total	0,0%	0,9%	0,0%	6,1%	1,8%	8,8%
Ανθρωπιστικό	Count	0	0	0	13	5	18
	Expected Count	,2	1,1	2,4	10,7	3,6	18,0
	% within Style	0,0%	0,0%	0,0%	72,2%	27,8%	100,0%
	% within Motivation	0,0%	0,0%	0,0%	19,1%	21,7%	15,8%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	11,4%	4,4%	15,8%
Δημοκρατικό	Count	0	1	5	16	9	31
	Expected Count	,3	1,9	4,1	18,5	6,3	31,0
	% within Style	0,0%	3,2%	16,1%	51,6%	29,0%	100,0%
	% within Motivation	0,0%	14,3%	33,3%	23,5%	39,1%	27,2%
	% of Total	0,0%	0,9%	4,4%	14,0%	7,9%	27,2%
Καθοδηγητικό	Count	0	1	0	0	1	2
	Expected Count	,0	,1	,3	1,2	,4	2,0

	Count						
	% within Style	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	100,0%
	% within Motivation	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%	4,3%	1,8%
	% of Total	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	0,9%	1,8%
Συμβουλευτικό	Count	1	0	2	12	1	16
	Expected Count	,1	1,0	2,1	9,5	3,2	16,0
	% within Style	6,2%	0,0%	12,5%	75,0%	6,2%	100,0%
	% within Motivation	100,0%	0,0%	13,3%	17,6%	4,3%	14,0%
	% of Total	0,9%	0,0%	1,8%	10,5%	0,9%	14,0%
Total	Count	1	7	15	68	23	114
	Expected Count	1,0	7,0	15,0	68,0	23,0	114,0
	% within Style	0,9%	6,1%	13,2%	59,6%	20,2%	100,0%
	% within Motivation	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	0,9%	6,1%	13,2%	59,6%	20,2%	100,0%

Πίνακας Π28: Βαθμός επηρεασμού της παρακίνησης από το στυλ ηγεσίας

	Σύνολο	114
	Ελλείπουσες τιμές	0
Μέση τιμή		3,2281
Επικρατούσα τιμή		4,00



ΔΔΠΜΣ «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση-
Τμήμα Θεσσαλονίκης»



*Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης Τμήμα
Οικονομικών Επιστημών*

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Παρακίνηση εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Ημερομηνία.....

Σκοπός Έρευνας:

Ο εντοπισμός και η καταγραφή των παραγόντων που επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων στους Δήμους, η σχέση της παρακίνησης με το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται και η συγκέντρωση προτάσεων για την βελτίωση του βαθμού παρακίνησης των εργαζομένων. Τα δεδομένα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν για στατιστικούς και μόνο λόγους. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα είναι διαθέσιμα σε όλους τους συμμετέχοντες.

ΣΥΝΤΑΞΗ: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΠΥΡΖΑΣ

Επικοινωνία: @econ.auth.gr

A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Συμπληρώστε ένα X στην απάντηση που σας αντιπροσωπεύει.

1. ΦΥΛΟ: ΑΝΔΡΑΣ ΓΥΝΑΙΚΑ

2. ΗΛΙΚΙΑ: <25 25-35 35-45 45-55 55>

3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

ΕΓΓΑΜΟΣ

ΑΓΑΜΟΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ

4. ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΥΕ ΔΕ ΤΕ ΠΕ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

[

5.ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ:

ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

6. ΘΕΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ:

ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ

ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Παρακίνηση είναι η προθυμία ενός μέλους μίας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της.

B. ΤΙ ΜΕ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΟΥ;

Σημειώστε ένα X δίπλα στον αριθμό που σας εκπροσωπεί για κάθε πρόταση ως εξής :

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 στα πλαίσια της εργασίας

1 2 3 4 5

3) Καλή πληρωμή για την εργασία που εκτελώ

1 2 3 4 5

4) Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητη σκέψης, έκφρασης και πράξης.

1 2 3 4 5

5) Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους

1 2 3 4 5

6) Συχνές αυξήσεις στον μισθό και στα επιδόματα

1 2 3 4 5

7) Ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών - κοινωνικών σχέσεων

1 2 3 4 5

8) Αίσθηση αυτοεκτίμησης

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 συναθρώπους μου

1 2 3 4 5

12) Εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μίας θέσης

1 2 3 4 5

Στυλ ηγεσίας είναι ο τρόπος συμπεριφοράς που χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας ώστε να πετύχουν τους στόχους που τους έχουν θέσει.

Γ. ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

1. Προσδιορίστε το στυλ ηγεσίας που ασκείται στον Δήμο σας , χρησιμοποιώντας **μία (1)** από τις παρακάτω φράσεις, όποια εσείς κρίνετε ότι ανταποκρίνεται καλύτερα στην πραγματικότητα. Σημειώστε με ένα **X**.

« Κάνετε ό,τι σας λέω. »

« Ακολουθήστε με. »

« Πάνω από όλα οι άνθρωποι. »

« Εσείς τι πιστεύετε; »

« Κάνετε ό,τι κάνω, τώρα. »

« Δοκιμάστε το. »

2. Πόσο πρόθυμοι είστε να καταβάλλετε προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στον Δήμο σας; (βαθμός παρακίνησης) Σημειώστε με ένα **X**.

Καθόλου Ελάχιστα Μερικώς Πολύ Απόλυτα

3. Πόσο σημαντικό ρόλο θεωρείτε ότι έπαιξε το στυλ ηγεσίας στον Δήμο σας στην διαμόρφωση του βαθμού παρακίνησης σας; Σημειώστε με ένα **X**.

Καθόλου Ελάχιστα Μερικώς Πολύ Απόλυτα

4. Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους παρακίνησης θα προτεινάτε στην ηγεσία του Δήμου σας να εφαρμόσει, προκειμένου να αυξηθεί ο βαθμός παρακίνησή σας:

Σημειώστε **μέχρι τρεις (3)** επιλογές με ένα **X**.

Εκπαίδευση του προσωπικού (π.χ. σεμινάρια)

Ανάληψη πρωτοβουλιών και δράσεων

Δυνατότητα αλλαγής θέσης εργασίας (job rotation)

Εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού

Προοπτικές καριέρας και ιεραρχικής εξέλιξης

Δυνατότητα αξιοποίησης των προσόντων και των ικανοτήτων

Κάποια/ες άλλη/ες;

Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας στην έρευνα!

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abbas, Q., & Yaqoob, S. (2009). Effect of leadership development on employee performance in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 269-292.
- Adams, G. (1965). *Understanding Research Methods* (2nd ed). New York: Kogan Page Publisher.
- Akrivos, C., & Koutras, G. (2009). Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality. In *Proceedings of the 2nd International Conference: Quantitative and Qualitative Methodologies in the Economic and Administrative Sciences* (p. 14). Christos Frangos.
- Ali, M. Akram Liaqat and Mughal. M. Muazzam, (2012). The Impact of Leadership Behavior on Employees' Innovation: A Comparative Study of Public and Private Sector Organizations, *Elixir Human Res. Mgmt.* 48 (2012) 9520-9525
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* 10th edition, Cambridge, UK, University Press
- Asim, M., (2013). Impact of motivation on employee performance with the effect of training: specific to education sector of Pakistan. *International journal of scientific and research publications*, Volume 3, pp. 1-9.
- Baron, R.A. (1983). *Behaviour in organizations*. New York: Allyn & Bacon, Inc.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Basset-Jones, N. & Lloyd, G.C. (2005), "Does Herzberg's Motivational Theory have staying power"? *Journal of Management Development*, Vol.24, No.10, pp. 57-56
- Blake, R. R., Mouton, J. S., & Bidwell, A. C. (1962). Managerial grid. *Advanced Management-Of-fice Executive*.
- Bogardus, A. M. (2007). *PHR/SPHR: Professional in Human Resources certification study guide*. Indianapolis. Wiley Publishing, Inc.
- Bolin, F. S. (1989). Empowering Leadership, *Teachers College Record*, Vol.19 No.1, pp.81-96
- Bourantas, D., & Papalexandris, N. (1992). Variables affecting organizational commitment: Private-versus publicly-owned organizations in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 7(1), 3-10.
- Brewer A. G. & Seiden S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: new evidence of the public service ethic, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 8, n. 3, pp. 413-439.
- Buchbinder S, Shanks N. (2007). *Introduction to Health Care Management*. Sudbury, MA: Jones and Bartlett.
- Burns, J. M., (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row

- Butkus, R.T. & Green, T.B. (1999). *Motivation, Beliefs and organizational Transformation*.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., and Gronhaug, K. (2001). *Qualitative Marketing Research*. London: Sage
- Chand, V. S. (2014). Socio-educational Entrepreneurship within the Public Sector: Leveraging Teacher-driven Innovations for Improvement. *International Educational Innovation and Public Sector Entrepreneurship. International Perspectives on Education and Society*, Vol. 23, ed. Alexander W. Wiseman. Bingley: Emerald Publishing, pp.59-82.
- Chen, Y., Lou, H., (2002). Toward an understanding of the behavioral intention to use a groupware application. *Journal of End User Computing* 14, 1–16.
- Chintaloo, S & Mahadeo, J. (2013). Effect of Motivation on Employees' Work Performance at Ireland Blyth Limited: *Proceedings of 8th Annual London Business Research Conference Imperial College, London, UK*, 8 ISBN: 978-1-922069-28-3.
- Collis, J. and Hussey, R. (2013). *Business research A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. 4th ed. Palgrave Macmillan.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 12(4), 637-647.
- Cosier, R. A., & Dalton, D. R. (1983). Equity theory and time: A reformulation. *Academy of Management Review*, 8, 311-319.
- Crewson E. P. (1997) Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 7, n. 4, pp. 499-518.
- Dessler, G. (2001). *Management: Leading People and Organization in the 21st Century*. Harlow: Prentice Hall. "Employee Motivation and Team Performance of the Banks in Ghana and China" Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management.
- Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M. (1994). Goal setting, achievement orientation, and intrinsic motivation: *A mediational analysis Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 968-980.
- Ellis, C. W. (2005). *Management skills for new managers*. USA. AMACOM.
- Fernandez, S. and Moldogaziev, T., (2013). Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol 23, No. 1, pp. 155-187.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1967). *A theory of leadership effectiveness*.
- Gadot, E. V., (2007). Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models. *Personnel Review*, Vol. 36, No. 5, pp. 661-683.
- Gassier R. S. (1998) Altruism and the economics of non-profit organizations, *Financial Accountability and Management*, vol. 14, n. 3, pp. 173-182.

- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March-April.
- Goleman, D. (2005). *Emotional intelligence* (10th anniversary ed.). New York, NY: Bantam
- Golembiewski, R.T. (1973). Motivation. In Carl Heyel (Ed.), *The Encyclopedia of Management* 2nd. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Graham, M.W & Messner, P.E (1998), Principals and job satisfaction, *International Journal of Education Management*, Vol. 12, No. 5, pp. 196-204.
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93, 108 –124.
- Guay, F., Vallerand, R.J., & Blanchard, C.M. (2000). On the assessment of state intrinsic and extrinsic motivation: The situational motivation scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, 24, pp. 175–213.
- Harder, J.W. (1991). Equity theory versus expectancy theory: The case of major league baseball free agents. *Journal of Applied Psychology*, 76, 458-464.
- Heckhausen H. (1991) *Motivation and Action*, Berlin, Springer- Verlag.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior* . Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., and Blanchard, K. H.,(1977). *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources*, 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- Hidayat. (2005). *Employee Productivity: Linkages Between Ability, Work Motivation, Leadership, and Employee Creativity on Furniture Company in East Java*. Unpublished dissertation. Doctoral Program in Economics and Management Science Brawijaya, Malang..
- Hudson, L., and Ozanne, J. (1988). Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 508–521
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1998). Contingency theories of leadership. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 141-157.
- Husin, N., Nimran, U., Setiawan, M and Surachman, (2012). Effect of Leadership on Organizational Culture, Work commitment, Work Behavior and Employee Performance (Studies in Regional working Units Southeast Sulawesi), *Journal Management Applications*, Vol.10 No.1, pp. 1-11
- Ifinedo, P. (2003). *Employee Motivation and Job Satisfaction in Finnish Organizations: A Study of Employees in the Oulu Region*, Finland. Master of Business Administration Thesis, University of London.
- Jonker, J. and Pennink, B. (2010). *The essence of research methodology*. Berlin: Springer
- Kelly, J. (1974). *Organizational Behaviour*. Homewood: Richard D. Irwin.

- Kirkman, B.L. and Rosen, B., (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No.1, pp. 58-74
- Kreitner, R. and Kinicki, A., (2003). *Organizational Behavior*. Richard D. Irwin. Inc, New York.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*.
- Locke, E. A., Shaw, K. R, Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1968-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
- Mangnga, D.A. R., (2012). *Employee Performance in the Department of Marine and Fisheries of South Sulawesi province*, Sarjana Skription, Department of Administration Public, Faculty of Social and Political Science, Hasanuddin University.
- Manolopoulos, D. (2008). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1738-1762.
- Manzoor, Q.A., (2011). Impact of employees motivation on organizational effectiveness, *European Journal of Business and Management Vol 3*, No.3, pp. 36-44.
- Massaras, P, Sahinidis A, and Polychronopoulos G.(2014) Organizational culture and motivation in the public sector. The case of the city of Zografou. *Procedia Economics and Finance 14* : 415-424.
- Mehta, R., Dubinsky, A.J. and Anderson, R.E., (2003). *Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channels*. Institute of Technology, New Jersey, USA.
- Mento, A., Locke, E., & Klein, H. (1992). Relationship of goal level to valence and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 77, 395– 405.
- Miner, J. B. (2005). *Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk: M.E. Sharpe.
- Mullins, L. J. (2006). *Essentials of Organizational Behaviour*, Prentice Hall, pp 183-190.
- Newstrom, J.W., Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Norris P. (2003) *Is there still a public service ethos? Work values, experience and job satisfaction among government workers*, *For the people - can we public service*, Donahue, ed. John D. Nye, Joseph S. Jr., Washington DC, Brookings Institution Press.
- Nurwati, N., Setiawan, Y and Surachman, M., (2012). Effect of Leadership on Organizational Culture, Work Commitment, Work Behavior and Employee Performance (Studies in Personnel Work Unit Area Southeast Sulawesi). *Application Management Journal Vol.10*, No.. 1: March 2012.
- Owusu, T. (2012). *Effects of motivation on employee performance*. Master Thesis
- Parry, K.W., (2003). Leadership, culture and performance: the case of the New Zealand public sector, *Journal of Change Management*, Vol. 4, pp. 376-99.

- Perry L. J. (1996) Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 6, n. 1, pp. 5-23.
- Perry L. J. (1997) Antecedents of Public Service Motivation, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 7, n. 2, pp. 181- 197.
- Perry, J. L., and Wise, L. R.. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review* 50, pp. 367-73.
- Perry, M. D., (2004). *Los Raperos, Rap, Race, and Social Transformation In Contemporary Cuba*, Doctor of Philosophy, The University of Texas at Austin.
- Rainey H. G. & Steinbauer P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, n. 9.
- Robbins, S. P., (2001). *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Applications*, Prentice Hall Inc. New Jersey.
- Robbins, S. P., (2003). *Organizational Behavior*. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, S.P., Odendaal, A., and Roodt, G. (2003). *Organizational Behavior. Global and Southern African Perspectives* (9 th ed.). Cape Town: Pearson Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Ryback, D. (1998). *Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More Than IQ*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Sirota, D., Mischkind, L., and Meltzer, M.I. (2005). *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, NJ.
- Sudarto, T., (2004). *Influence of Motivation, Ability, Leadership, and Organizational Culture on Work Achievement*. Unpublished dissertation. Doctoral Program in Economics and Management Science
- Van Slyke, D. M., & Alexander, R. W. (2006). Public service leadership: Opportunities for clarity and coherence. *The American Review of Public Administration*, 36(4), 362-374.
- Vansteenkiste, M., Lens, W. and Deci, E.L. (2006), Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: another look at the quality of academic motivation, *Educational Psychologist*, Vol. 41 No. 1, pp. 19-31.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*, New York, Wiley

Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D. and Chen, Z.X., (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, pp. 420-32.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κωντανά, Θ. (2011). *Διερεύνηση δεδομένων παρα(υπο)κίνησης στον δημόσιο τομέα – Βιβλιογραφική και εμπειρική έρευνα*, Διπλωματική Εργασία

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα*, Μεταίχιμο, Αθήνα