



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**“Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων
Οργανισμών και Επιχειρήσεων”**

Η παρακίνηση των υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα:

Η μελέτη περίπτωσης του Δήμου Κορινθίων.

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Μαρία Μπαρμπαρούση

Γεώργιος Φωτόπουλος, Επιβλέπων Καθηγητής

Φεβρουάριος 2022

Copyright © Μαρία Μπαρμπαρούση , 2022.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

Ευχαριστίες

Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γεώργιο Φωτόπουλο για τη συμβολή του στην εκπόνηση της διπλωματικής αυτής εργασίας.

Επίσης, να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου στον δήμο Κορινθίων που έδειξαν μεγάλη ανταπόκριση στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα και φυσικά την οικογένειά μου για την κατανόηση και την υπομονή που έδειξε κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1: Παρακίνηση (motivation)	4
1.1 Εισαγωγή.....	4
1.2 Κίνητρα και στόχοι της παρακίνησης	5
1.3 Η διαδικασία της παρακίνησης	7
1.4 Θεωρίες παρακίνησης (motivational theories).....	8
1.4.1. Συντελεστική θεωρία (Instrumental theory).....	9
1.4.2. Θεωρίες περιεχομένου	10
1.4.3. Θεωρίες διαδικασίας.....	15
1.4.4. Θεωρία των X και Ψ – D. McGregor	20
Κεφάλαιο 2: Εργασιακή ικανοποίηση (ορισμός, παράγοντες, εργαλεία μέτρησης) ...	22
Κεφάλαιο 3 : Παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση στη δημόσια διοίκηση.....	27
3.1. Η έννοια του δημόσιου τομέα	27
3.2. Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα σήμερα.....	28
3.3. Παρακίνηση στον δημόσιο τομέα: εννοιολογικός προσδιορισμός - παράγοντες.....	29
3.4. Η ανάγκη παρακίνησης στη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα	31
3.5. Τεχνικές παρακίνησης στον δημόσιο τομέα	33
Κεφάλαιο 4: Στόχοι και Μεθοδολογία της Έρευνας	36
4.1 Εισαγωγή.....	36
4.2 Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	36
4.3 Υλικά και μέθοδος	37
4.4 Ερευνητικό εργαλείο	38
4.5 Ηθική και Δεοντολογία	39
Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα της Έρευνας	40
5.1 Χαρακτηριστικά του δείγματος.....	40
5.1.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά	40
5.1.2 Εργασιακά χαρακτηριστικά.....	42
5.2 Παράγοντες εργασιακής παρακίνησης.....	45
5.3 Έλεγχοι συσχετίσεων	51
5.3.1 Η αναγνώριση της προσπάθειας.....	51
5.3.2 Το αντικείμενο της εργασίας	52
5.3.3 Η ευθύνη - υπευθυνότητα.....	52
5.3.4 Η επίτευξη στόχων	53

5.3.5 Ο έλεγχος και η επίβλεψη.....	54
5.3.6 Η πολιτική διοίκησης του οργανισμού	54
5.3.7 Οι διαπροσωπικές σχέσεις.....	56
5.3.8 Η ασφάλεια και οι συνθήκες εργασίας.....	57
5.3.9 Ο μισθός - αμοιβή.....	58
5.3.10 Η προαγωγή - εξέλιξη.....	60
5.3.11 Συνολική ικανοποίηση από την εργασία.....	60
5.3.12 Συσχέτιση παραγόντων παρακίνησης με συνολική ικανοποίηση	61
5.4 Σύνοψη των αποτελεσμάτων.....	63
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα.....	65
6.1 Συζήτηση.....	65
6.2 Προτάσεις.....	71
6.3 Περιορισμοί της έρευνας.....	73
Βιβλιογραφία	75
Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο έρευνας	82

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1: Η διαδικασία της παρακίνησης σύμφωνα με τον Μπουραντά.....	7
Σχήμα 2: Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow	10
Σχήμα 3: Σχέση μεταξύ των θεωριών Maslow - Herzberg – Alderfer.....	14
Σχήμα 4: Το μοντέλο της θεωρίας των προσδοκιών.....	16
Σχήμα 5: Υπόδειγμα των Porter και Lawler	18
Σχήμα 6 : Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams	18
Σχήμα 7 : Δομή δημόσιου τομέα	27

Κατάλογος γραφημάτων

Γράφημα 1: Ιστόγραμμα συχνοτήτων Ηλικίας	42
Γράφημα 2: Ιστόγραμμα συχνοτήτων έτη προϋπηρεσίας στον δήμο Κορινθίων	44
Γράφημα 3: Ιστόγραμμα συχνοτήτων έτη προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα.....	44
Γράφημα 4: Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο εργασιακής παρακίνησης	48
Γράφημα 5: Παράγοντες παρακίνησης με βάση τον μέσο όρο του δείγματος..	50

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	41
Πίνακας 2: Εργασιακά χαρακτηριστικά.....	43
Πίνακας 3: Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων & διάμεσος τιμή του ερωτηματολογίου εργασιακής παρακίνησης	45
Πίνακας 4: Παράγοντες εργασιακής παρακίνησης & υγιεινής.....	49
Πίνακας 5: Συσχέτιση μεταβλητών με τον παράγοντα αναγνώριση της προσπάθειας.....	51
Πίνακας 6: Συσχέτιση μεταβλητών με τον παράγοντα αντικείμενο της εργασίας.....	52
Πίνακας 7: Συσχέτιση μεταβλητών με τον παράγοντα ευθύνη - υπευθυνότητα	52
Πίνακας 8: Συσχέτιση μεταβλητών με τον παράγοντα επίτευξη στόχων.....	53
Πίνακας 9: Συσχέτιση μεταβλητών με τον παράγοντα έλεγχος και επίβλεψη	54
Πίνακας 10: Συσχέτιση μεταβλητών με τον παράγοντα πολιτική διοίκησης του οργανισμού.....	54
Πίνακας 11: Συσχέτιση μεταβλητών με τον παράγοντα διαπροσωπικές σχέσεις.....	56
Πίνακας 12: Συσχέτιση μεταβλητών με τον παράγοντα ασφάλεια & συνθήκες εργασίας.....	57
Πίνακας 13: Συσχέτιση μεταβλητών με τον παράγοντα μισθός – αμοιβή.....	58
Πίνακας 14: Συσχέτιση μεταβλητών με τον παράγοντα προαγωγή – εξέλιξη	60
Πίνακας 15: Συσχέτιση μεταβλητών με την συνολική ικανοποίηση από την εργασία.....	60
Πίνακας 16: Συσχέτιση συνολικής ικανοποίησης με παράγοντες παρακίνησης	61

Περίληψη

Εισαγωγή: Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει τα τελευταία χρόνια η παγκοσμιοποιημένη οικονομία και η οικονομική αστάθεια που δοκιμάζει τα κράτη και τις επιχειρήσεις, επέτειναν τον ανταγωνισμό και την ανάγκη για επωφελείς προτάσεις, που θα προσφέρουν καλύτερη παραγωγή και απόδοση. Δόθηκε έτσι μεγαλύτερη έμφαση στο εργατικό δυναμικό, καθώς, για κάθε επιχείρηση ή δημόσιο οργανισμό, οι εργαζόμενοι, με την απόδοσή τους, μπορούν αναμφισβήτητα να αποτελέσουν καθοριστικό παράγοντα επίτευξης των στόχων. Οι έννοιες της «παρακίνησης» και της «εργασιακής ικανοποίησης», καθώς και τα ζητήματα που αφορούν σε αυτές απασχολούν διαχρονικά την ιδιωτική επιχειρηματικότητα. Όσον αφορά στη δημόσια διοίκηση όμως, τελευταία αποτελούν αντικείμενο έντονου προβληματισμού και ανταλλαγής απόψεων, εξετάζοντας αφενός την ύπαρξή τους ή όχι, αφετέρου τις προϋποθέσεις που δύνανται να τις προωθήσουν.

Σκοπός και στόχοι: Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση των παραγόντων παρακίνησης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα και συγκεκριμένα των εργαζομένων στον δήμο Κορινθίων. Επιμέρους στόχοι είναι η ανάδειξη των χαρακτηριστικών που σχετίζονται τόσο με την παρακίνηση όσο και με την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Υλικό και μέθοδος: Η παρούσα αποτελεί μια περιγραφική μελέτη και για την υλοποίηση της έγινε χρήση ερωτηματολογίου. Συλλέχθηκαν συνολικά 130 ερωτηματολόγια από εργαζόμενους των 8 διευθύνσεων του δήμου Κορινθίων.

Αποτελέσματα: Σχεδόν όλοι οι παράγοντες που μελετήθηκαν είναι σημαντικοί για την παρακίνηση των εργαζομένων. Ξεχωρίζουν η αναγνώριση της προσπάθειας, το αντικείμενο της εργασίας, η ευθύνη – υπευθυνότητα και η επίτευξη των στόχων. Οι παράγοντες αυτοί φαίνεται να σχετίζονται με δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά. Η ικανοποίηση επίσης καταγράφηκε σε υψηλά επίπεδα.

Συμπεράσματα: Η έρευνα επιβεβαιώνει ότι οι παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα είναι τόσο ενδογενείς όσο και εξωγενείς, με ζητήματα που στο παρελθόν θεωρούνταν σημαντικά όπως ο μισθός ή η προαγωγή να βρίσκονται πλέον χαμηλά στην αντίληψη των εργαζομένων για την παρακίνηση τους.

Λέξεις κλειδιά: Παρακίνηση, Εργασιακή ικανοποίηση, Δημόσια Διοίκηση, Δήμος Κορινθίων

Abstract

Background: The challenges that the globalized economy is experiencing in recent years, as well as the economic instability that states and businesses are facing, have exacerbated competition and the need for profitable proposals that will provide better production and efficiency. As a result, this placed greater emphasis on the workforce, since, for any enterprise or public body, employees' performance, can undoubtedly be a determining factor in achieving the goals. The concepts of "motivation" "job satisfaction" and the related issues have always been of great concern to private entrepreneurship. As far as the public administration is concerned, they have recently been the subject of intense reflection and exchange of views, examining their existence or not, as well as the conditions which may promote them.

Purpose: The purpose of this study is to investigate the motivating factors of public sector employees and specifically employees in the municipality of Corinth. Individual goals are to highlight the characteristics that are related to both motivation and satisfaction of employees.

Material and Methods: This is a descriptive study and a questionnaire was used for its implementation. A total population sampling of 130 individuals was collected from eight different directorates of the municipality of Corinth.

Results: Almost all of the factors studied are important for employee motivation. The recognition of the effort, the object of the work, the responsibility and the achievement of the goals stand out. These factors appear to be related to demographic and occupational characteristics. Satisfaction was also recorded at high levels.

Conclusions: The research confirms that public sector employee satisfaction factors are both endogenous and exogenous, with issues that were previously considered important such as pay or promotion being lower in employees' perceptions of their motivation.

Keywords: Motivation, Job satisfaction, Public Administration, Municipality of Corinth

Εισαγωγή

Το κίνητρο είναι η επιθυμία μέσα σε ένα άτομο που προκαλεί αυτό το άτομο να δράσει. Το εργασιακό κίνητρο ωστόσο, αναφέρεται στην επιθυμία ενός ατόμου να εργαστεί σκληρά και να εργαστεί καλά (Pynes, 2009). Ένα βασικό στοιχείο που διακρίνει τους επιτυχημένους οργανισμούς από τους λιγότερο επιτυχημένους είναι ακριβώς αυτό: το κίνητρο των εργαζομένων τους (Badubi, 2017). Οι άνθρωποι εντός του οργανισμού έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με διάφορους εσωτερικούς παράγοντες το σύνολο των οποίων συνθέτει ολόκληρη την εικόνα του οργανισμού. Αυτό ασφαλώς περιλαμβάνει μια σειρά παραγόντων όπως είναι οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι στρατηγικές επικοινωνίας και διαχείρισης του οργανισμού, το επίπεδο πληροφόρησης, το σύστημα ανταμοιβής, η δυνατότητα συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων είναι ίσως οι σημαντικότεροι μεταξύ άλλων. Όλοι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τόσο την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων όσο και τις συμπεριφορές τους στην εργασία (WHO, 2010).

Εκτός αυτού, οι εργαζόμενοι δημιουργούν σχέσεις εντός των οργανισμών τους. Αυτές οι αμοιβαίες κοινωνικές σχέσεις και οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό βοηθούν στην ανάπτυξη μιας θετικής οργανωτικής ατμόσφαιρας που θεωρείται ότι παρακινεί τους εργαζόμενους στην εργασία (Alshaabani et al., 2022). Ως παρακίνηση λοιπόν, πρέπει να εκλαμβάνεται το αποτέλεσμα μιας πολύπλοκης διαδικασίας που περιλαμβάνει ατομικά χαρακτηριστικά, ορισμένες βασικές διαστάσεις εργασίας, τις γενικότερες συνθήκες στην αγορά εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον. Οι θετικές διαστάσεις της εργασίας είναι πολύ σημαντικές για έναν οργανισμό, επειδή αντιπροσωπεύουν το κύριο μέσο παρακίνησης των εργαζομένων, το οποίο οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας (Roussel, 2001).

Τα κίνητρα των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα αποτελούν ένα βασικό ζήτημα για τη δημόσια διοίκηση, το οποίο ωστόσο είχε αγνοηθεί σε μεγάλο βαθμό από τους αρμόδιους μέχρι το τέλος του προηγούμενου αιώνα (O'Leary, 2019). Μόλις τα τελευταία χρόνια, δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση σε έννοιες όπως αυτή της «παρακίνησης» και της «εργασιακής ικανοποίησης» -έννοιες που απασχολούν διαχρονικά την ιδιωτική επιχειρηματικότητα- ως παράγοντες βελτίωσης της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Η σχέση ανάμεσα

στους παράγοντες παρακίνησης και την ικανοποίηση από την εργασία εξάλλου, αποδεικνύεται ισχυρή στην πιο πρόσφατη βιβλιογραφία (Nurung & Asang, 2019).

Στην Ελλάδα, η δομή του δημόσιου τομέα μπορεί να χαρακτηριστεί ως γραφειοκρατική καθώς η οργάνωση του σε όλα τα επίπεδα επικεντρώνεται στα τυπικά προσόντα και τις δεξιότητες του ατόμου ενώ αδιαφορεί σχεδόν εξ ολοκλήρου για την σημασία βασικών στρατηγικών κινήτρων όπως είναι η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, η αναγνώριση της προσπάθειας, η επίτευξη των στόχων και άλλα. Επιπλέον, όσον αφορά το κίνητρο της αμοιβής, οι δυνατότητες προβάλλουν ιδιαίτερα συμπιεσμένες έπειτα από την παρατεταμένη οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα η οποία απλώνεται σε ολόκληρη την δεκαετία που πέρασε, οξυμένη σήμερα από την παρουσία της πανδημίας του Covid-19. Μάλιστα, η γενική αίσθηση που διακατέχει την ελληνική κοινωνία είναι ότι οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα βρίσκονται μάλλον σε πλεονεκτική θέση σε σχέση με τους εκείνους του ιδιωτικού τομέα ενώ ταυτόχρονα έχουν σχεδόν εξασφαλισμένο τον παράγοντα της μονιμότητας. Τα παραπάνω, έχουν οδηγήσει αρκετούς ερευνητές να μελετήσουν το ζήτημα της εργασιακής παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, κυρίως κατά τα τελευταία 10-15 έτη.

Η παρούσα μελέτη έχει ως σκοπό την διερεύνηση των παραγόντων που είναι καθοριστικοί για την παρακίνηση των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα και πιο συγκεκριμένα των υπαλλήλων που εργάζονται στον δήμο Κορινθίων. Τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα στα οποία θα κληθεί να απαντήσει η παρούσα έρευνα είναι σε ποιόν βαθμό η παρακίνηση των εργαζομένων σχετίζεται με τα δημογραφικά και τα εργασιακά χαρακτηριστικά καθώς και την σχέση ανάμεσα στην παρακίνηση και την ικανοποίηση από την εργασία που εμφανίζεται στο δείγμα.

Για την επίτευξη των παραπάνω, χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο ερωτηματολόγιο το οποίο μετράει τους παράγοντες παρακίνησης στην εργασία και την συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων. Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει σχεδιαστεί από τους Lambiris et al. (2008) στην Ελλάδα και έχει εφαρμοστεί σε αρκετές έρευνες στον δημόσιο τομέα μέχρι σήμερα. Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω της διανομής των ερωτηματολογίων από την ερευνήτρια στον πληθυσμό - στόχο και τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, καταχωρήθηκαν και επεξεργάστηκαν με την χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS.

Η διάρθρωση της εργασίας αποτελείται από δύο κύρια μέρη: το θεωρητικό (κεφάλαια 1-3) και το ερευνητικό (κεφάλαια 4-6). Το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζει ζητήματα που αφορούν την εργασιακή παρακίνηση και πιο συγκεκριμένα τα κίνητρα

και τους στόχους της παρακίνησης, την διαδικασία της παρακίνησης καθώς και τις βασικές θεωρίες παρακίνησης που συναντώνται στην βιβλιογραφία (Συντελεστική θεωρία, Θεωρίες περιεχομένου, Θεωρίες διαδικασίας, Θεωρία των X και Ψ). Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη μα περιεκτική αναφορά στην εργασιακή ικανοποίηση η οποία αποτελεί επιμέρους ερευνητικό στόχο της παρούσας εργασίας. Στο τρίτο κεφάλαιο, επιχειρείται η καταγραφή της εργασιακής παρακίνησης και της ικανοποίησης στην δημόσια διοίκηση και ειδικότερα την κατάσταση που έχει διαμορφωθεί στην Ελλάδα μέχρι σήμερα, την ανάγκη για παρακίνηση καθώς και τις προτεινόμενες τεχνικές παρακίνησης όπως έχουν διατυπωθεί από τους ερευνητές του πεδίου. Όσον αφορά το ερευνητικό μέρος, το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει την μεθοδολογία πάνω στην οποία σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε η παρούσα έρευνα. Στο πέμπτο κεφάλαιο, αποτυπώνεται η ανάλυση των δεδομένων όπως αυτά συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια και αναλύθηκαν με την χρήση μεθόδων περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής (μη παραμετρικοί έλεγχοι συσχετίσεων) και παρουσιάζονται μέσω πινάκων και γραφημάτων. Τέλος, το έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την συζήτηση που λαμβάνει χώρα σχετικά με τα βασικά συμπεράσματα που εξάγονται από την παρούσα έρευνα και άλλες αντίστοιχες έρευνες που έχουν διενεργηθεί. Στο ίδιο κεφάλαιο επίσης, κατατίθενται ορισμένες προτάσεις που βασίζονται στην ανάλυση που προηγήθηκε και έχουν ως στόχο την αύξηση της παρακίνησης και της ικανοποίησης των εργαζομένων στον δήμο Κορινθίων. Τέλος καταγράφονται οι περιορισμοί που συντρέχουν στην παρούσα έρευνα.

Κεφάλαιο 1: Παρακίνηση (motivation)

1.1 Εισαγωγή

Λίγοι όροι στη διεθνή βιβλιογραφία συναντούν τόσο μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον και συνοδεύονται από τόσο μεγάλο αριθμό ερμηνειών και προσεγγίσεων όσο αυτός της *παρακίνησης*. Πλήθος ερευνητών, προερχόμενοι από διαφορετικά πεδία της επιστήμης, κυρίως όμως από τους τομείς της ψυχολογίας, της ανθρωπολογίας, της διοίκησης και του κλάδου των επιχειρήσεων, μελέτησαν εννοιολογικά την παρακίνηση, επιχειρώντας ταυτόχρονα να την ορίσουν λεπτομερώς και να ανιχνεύσουν τους παράγοντες που ωθούν τον άνθρωπο να υιοθετήσει μία συμπεριφορά μέσα στα διάφορα πλαίσια (οικογένεια, κοινωνία, εργασία κ.ά) στα οποία κινείται.

Ως «παρακίνηση» ορίζεται *«η ενθάρρυνση, η παρότρυνση κάποιου (με κατάλληλα λόγια, συμπεριφορές ή ως αποτέλεσμα συνθηκών και καταστάσεων) σε συγκεκριμένες ενέργειες, πράξεις, δραστηριότητες. Πρόκειται για εκείνη τη συναισθηματική κατάσταση που κινεί ή παρακινεί το άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο»* (Κουσίδου, 2001). Συχνά αυτός ο όρος θεωρείται ταυτόσημος ή στενά συγγενικός των λέξεων θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), ο όρος παρακίνηση ή υποκίνηση χρησιμοποιείται για να μεταφράσει τον αγγλοσαξονικό όρο *motivation*, ο οποίος προέρχεται από το λατινικό απαρέμφατο *movere*, που σημαίνει *να κινήσω*. Ο Μάρκοβιτς (2002) υποστηρίζει ότι είναι προτιμότερος ο όρος «παρακίνηση» αντί της υποκίνησης, καθώς η πρόθεση *υπό* έχει αρνητικό πρόσημο, ενέχει τη σημασία της ενίσχυσης και καθοδήγησης κάποιου σε αρνητικές ενέργειες.

Ο Atkinson (1964), Αμερικανός ψυχολόγος, που μελέτησε ιδιαίτερα την ανθρώπινη συμπεριφορά τα ανθρώπινα κίνητρα, πρωτοστατώντας στην καθιέρωσή τους ως ξεχωριστό πεδίο σπουδών στην ψυχολογία, όρισε την παρακίνηση ως *τη σύγχρονη ή άμεση επιρροή στην κατεύθυνση, στο σθένος και στην επιμονή προς μία πράξη*. Οι ψυχολόγοι την ορίζουν κυρίως ως μια εσωτερική διεργασία, η οποία κινητοποιεί και ωθεί το άτομο σε συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Στη θεωρία της αποτελεσματικής Διοίκησης, ο όρος αναφέρεται για να ορίσει τις *διεργασίες – διαδικασίες, εντός του ατόμου, που εξηγούν την ένταση, δηλαδή το επίπεδο προσπάθειας που καταβάλλει το άτομο, την κατεύθυνση προς την οποία διοχετεύεται η προσπάθεια και την επιμονή αυτής της προσπάθειας για την επίτευξη του στόχου* (Robbins & Judge, 2011). Στην περίπτωση αυτή, η διαδικασία της παρακίνησης είναι

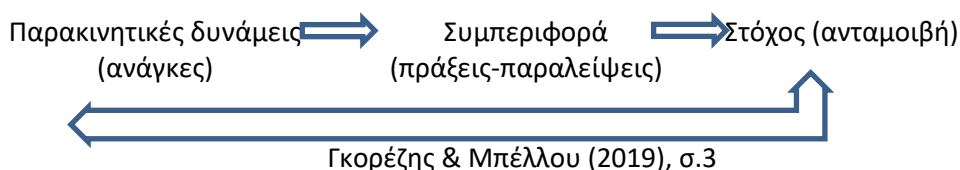
εσωτερική, ενδογενής και αναφέρεται στον μηχανισμό που απορρέει από την ανάγκη του ατόμου για δημιουργία, έκφραση, αυτοπραγμάτωση, συνδέεται δηλαδή με το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας του. Η διαδικασία αντίθετα της εξωτερικής παρακίνησης αφορά στα οφέλη -υλικά πρωτίστως- που επιθυμεί να αποκομίσει κανείς από την εκτέλεση της εργασίας του. Η παρακίνηση αυτή δεν εξαρτάται άμεσα από τον ίδιο τον εργαζόμενο, αλλά από την πολιτική του οργανισμού και συνίσταται σε υλικές ανταμοιβές και παροχές, τη θέση εργασίας, την προαγωγή, την ποιότητα των εργασιακών συνθηκών κ.ά. (Stumpf et al. 2013).

Είναι φανερό πως η εξωτερική παρακίνηση συνδέεται με τον κλάδο της διοίκησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών, τον σχεδιασμό και την επεξεργασία των θέσεων εργασίας, τα κίνητρα και τις παροχές που δίνονται στους εργαζομένους, με την αξιολόγηση της απόδοσής τους, καθώς και την οργάνωση που επικρατεί γενικά σε μια επιχείρηση (Χατζηπαντελή, 1999). Στον εργασιακό χώρο λοιπόν, η παρακίνηση μπορεί να οριστεί ως *«το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της διοίκησης, να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί με ορισμένο τρόπο»* (Χυτήρης, 2001) ή ως μια *«εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί και δραστηριοποιεί το σύνολο των ικανοτήτων των εργαζομένων ενός οργανισμού και κατευθύνει τη συμπεριφορά τους προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων»* (Berelson & Steiner, 1964). Σύμφωνα με άλλον ορισμό, πρόκειται για την *«προσπάθεια δημιουργίας κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, κοινή προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων της εργασιακής μονάδας»* (Θεοδωράτος, 2004).

1.2 Κίνητρα και στόχοι της παρακίνησης

Το γεγονός ότι δεν υπάρχει ένας καθολικός ορισμός για την έννοια της παρακίνησης φανερώνει και τη δυσκολία των ερευνητών να δώσουν σαφείς απαντήσεις σε ερωτήσεις που αφορούν στην πολυπλοκότητα του ανθρώπου. Η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται από πολλούς παράγοντες· η μελέτη και κατανόησή της - πόσο μάλλον η πρόβλεψή της και ο έλεγχός της- αποτελεί πάντα φιλόδοξο σχέδιο. Τα προσωπικά βιώματα, οι φιλοδοξίες, οι προσωπικές ανάγκες, το περιβάλλον -κοινωνικό και εργασιακό-, η εργασιακή πείρα, μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά την ανθρώπινη συμπεριφορά. *Όλοι οι άνθρωποι, είτε συμπεριφέρονται λογικά είτε όχι,*

συνειδητά ή ασυνειδήτα, συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν ορισμένες παρακινητικές δυνάμεις (Γκορέζης & Μπέλλου, 2019).



Όπως απεικονίζεται και στο παραπάνω σχήμα, η ανθρώπινη συμπεριφορά υποκινείται από την επιθυμία να επιτευχθεί ένας στόχος, ο οποίος δεν είναι πάντοτε συνειδητός από το ίδιο το άτομο. Το κίνητρο δηλαδή είναι οτιδήποτε παρακινεί σε μια ενέργεια και σε μεγάλο βαθμό είναι υποσυνείδητο, γι' αυτό δεν είναι εύκολα αξιολογήσιμο (Κανελλόπουλος, 1983). Ο Σίγκμουντ Φρόυντ (Sigmund Freud), διακεκριμένος νευρολόγος και ψυχίατρος του 20ού αιώνα, αναγνώρισε τη σπουδαιότητα της υποσυνείδητης υποκίνησης. Θεωρούσε ότι σημαντικό μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς εκκινεί από υποσυνείδητα κίνητρα ή ανάγκες. Θέλοντας να καταδείξει αυτή τη σχέση, χρησιμοποίησε τη μεταφορά του παγόβουνου: το συνειδητό τμήμα του ανθρώπινου όντος είναι ισοδύναμο με την κορυφή του παγόβουνου, που αντιστοιχεί στο 10% του όγκου του. Ωστόσο, το μεγαλύτερο μέρος της ανθρώπινης παρακίνησης βρίσκεται κάτω από την επιφάνεια της θάλασσας, με αποτέλεσμα να είναι υποσυνείδητο και να μη γίνεται αντιληπτό από το άτομο.

Τα κίνητρα λοιπόν, συνειδητά ή ασυνειδήτα, αποτελούν το καθοριστικό στοιχείο στη διαδικασία της παρακίνησης, το «γιατί» της ανθρώπινης συμπεριφοράς, που κατευθύνει στον στόχο (Μπουραντάς, 2015). Στη βάση των κινήτρων βρίσκονται οι ανάγκες, οι οποίες, σύμφωνα με τον Murray, Αμερικανό ψυχολόγο, αναφέρονται ως «δυνατότητα ή ετοιμότητα να απαντήσει με κάποιο τρόπο υπό συγκεκριμένες συνθήκες» (Murray, 1938). Ο Murray ανέπτυξε μια θεωρία προσωπικότητας, η οποία σε μεγάλο βαθμό βασίστηκε στις ανάγκες και στην ταξινόμηση αναγκών, καθώς και στη σχέση τους με την πίεση. Χωρίζει λοιπόν τις ανάγκες σε δύο κατηγορίες, τις :

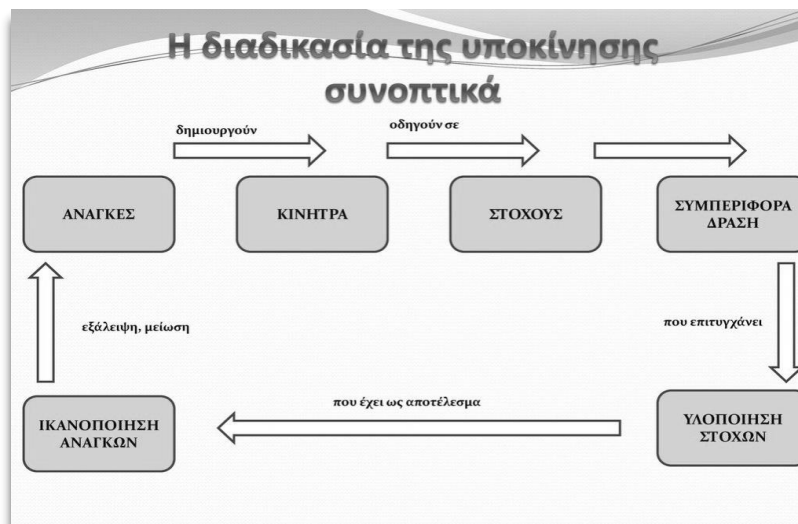
- *πρωτογενείς*: πρόκειται για τις βασικές ανάγκες που βασίζονται σε βιολογικές απαιτήσεις, όπως η ανάγκη οξυγόνου, τροφής και νερού, και
- *επίκτητες* : πρόκειται για ανάγκες που μπορεί να μην είναι θεμελιώδεις για τη βασική επιβίωση, είναι απαραίτητες όμως για την ψυχολογική ευημερία, όπως η ανάγκη για φροντίδα, ανεξαρτησία και επιτεύγματα.

Τα κίνητρα, με τη σειρά τους, χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες :

- Τα *πρωτογενή κίνητρα*, στα οποία εντάσσονται τα βιολογικά κίνητρα (έμφυτα) ή κίνητρα επιβίωσης όπως τροφή, νερό κ.λπ.
- Τα *γενικά κίνητρα*, τα οποία συνίστανται σε μη βιολογικά αλλά έμφυτα, όπως είναι της περιέργειας, της απόκτησης γνώσεων, της δημιουργίας, της στοργής και κοινωνικής αλληλεπίδρασης.
- Τα *δευτερογενή κίνητρα*, τα οποία περιλαμβάνουν τα κίνητρα της ένταξης σε μία ή περισσότερες ομάδες, της ασφάλειας, της επιτυχίας και της κοινωνικής αναγνώρισης, της εξουσίας (Μπουραντάς, 1992. Γκορέζης & Μπέλλου, 2018).

1.3 Η διαδικασία της παρακίνησης

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι σύνθετη και αποτελείται από τρεις συνισταμένες: τις ανάγκες, τα κίνητρα και τους στόχους. Αυτές λειτουργούν σε μια σχέση αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης. Η αφετηρία αυτής της δυναμικής σχέσης είναι πάντα οι ανάγκες (συνειδητές ή υποσυνειδητές). Η ανικανοποίητη ανάγκη παράγει το κίνητρο, το οποίο με τη σειρά του ωθεί το άτομο στον καθορισμό του στόχου και σε συγκεκριμένη συμπεριφορά – δράση.



Σχήμα 1: Η διαδικασία της παρακίνησης σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002)

Αν μία συμπεριφορά είναι πετυχημένη και το άτομο υλοποιήσει τον στόχο του, τότε απολαμβάνει την ανταμοιβή του, αφού καλύπτεται πια η ανάγκη του. Η ανταμοιβή λοιπόν επικυρώνει πως η συμπεριφορά αυτή είναι λυσιτελής και έτσι υιοθετείται από το άτομο στο εξής ως κατάλληλη (Daft, Lane, 2009, p.442). Όσον αφορά στις

ανταμοιβές, αυτές μπορεί να είναι είτε *εσωτερικές*, όπως λ.χ. το αίσθημα ικανοποίησης και επιβράβευσης για την επιτυχία ενός έργου, είτε *εξωτερικές*, όπως λ.χ. οι υλικές απολαβές ή η καλύτερη θέση εργασίας. Συνεπώς, ανάλογα με τις ανταμοιβές, η παρακίνηση διακρίνεται σε εσωτερική ή εξωτερική.

Καταλήγοντας, θα λέγαμε πως, παρόλο που η διαδικασία της παρακίνησης φαίνεται οριοθετημένη με σαφήνεια, πρόκειται για μία περίπλοκη διεργασία, δύσκολη στην ανάλυσή της. Οι σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ των αναγκών, των κινήτρων, των στόχων και της τελικής συμπεριφοράς δεν είναι δυνατό να προσδιοριστούν πάντα ποσοτικά και ποιοτικά, καθώς οι ανάγκες των ανθρώπων μεταβάλλονται μέσα στον χρόνο, αξιολογούνται εκ νέου και αναπροσαρμόζονται, ανάλογα τις συνθήκες – εσωτερικές και εξωτερικές (Μπουραντάς, 2002, σ.250-251).

1.4 Θεωρίες παρακίνησης (motivational theories)

Η παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον είναι ένα ζήτημα που αποτελεί ζητούμενο έρευνας για πολλές δεκαετίες. Στο διάστημα αυτό, έχουν διατυπωθεί θεωρητικά μοντέλα, που εστιάζουν στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που μπορούν να την επηρεάσουν θετικά. Ανάλογα με το περιεχόμενό τους, διαίρονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- Ως πρώτη εμφανίζεται η *Συντελεστική Θεωρία (Instrumentality Theory)*, η οποία είναι η πρώτη που διατυπώθηκε στα τέλη του 19^{ου} αιώνα και βασίζεται στην άποψη ότι μοναδικό κίνητρο για τον εργαζόμενο είναι η χρηματική ανταμοιβή. Η θεωρία αυτή δηλώνει ότι *ανταμοιβές ή τιμωρίες (καρότα ή μπαστούνια) χρησιμεύουν ως μέσα για να διασφαλιστεί ότι οι άνθρωποι συμπεριφέρονται ή ενεργούν με τους επιθυμητούς τρόπους* (Armstrong, 2003).
- Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τα θεωρητικά υποδείγματα που επιχειρούν να απαντήσουν στο «τι»: προσπαθούν να εξετάσουν τι παρακινεί τα άτομα να εργαστούν πιο αποδοτικά και γι' αυτό ονομάζονται *θεωρίες περιεχομένου ή οντολογικές (content models)*, με κυριότερες την ιεράρχηση των αναγκών του A. Maslow (1943), την ERG θεωρία του Alderfer (1969), τη θεωρία των δύο παραγόντων (υγιεινής-παρακίνησης) του F. Herzberg (1959) και τη θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland (1953).
- Στην τρίτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι θεωρίες που επιχειρούν να απαντήσουν στο «πώς»: επιχειρούν δηλαδή να προσδιορίσουν τη διαδικασία

της παρακίνησης, εστιάζοντας στους παράγοντες που την επηρεάζουν και στις σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ τους. Ονομάζονται *θεωρίες διαδικασιών* και οι σημαντικότερες είναι η θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964), η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams (1965), η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1968), η θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας του Bandura (1977) και η θεωρία της αυτοδιάθεσης των Deci και Ryan (1985).

1.4.1. Συντελεστική θεωρία (Instrumental theory)

Η θεωρία εμφανίστηκε στο δεύτερο μισό του δέκατου ένατου αιώνα, ως συνέπεια της ανάγκης εξορθολογισμού της εργασίας και των οικονομικών αποτελεσμάτων. Η θεωρία αυτή βασίζεται στην πεποίθηση ότι, αν τα άτομα κάνουν ένα πράγμα, αυτό θα οδηγήσει σε ένα άλλο και θέτει ως προϋπόθεση πως το άτομο θα έχει κίνητρο να εργαστεί, εφόσον οι ανταμοιβές και οι ποινές έχουν άμεση σχέση με την απόδοση του εργαζομένου· οι ανταμοιβές δηλαδή εξαρτώνται από την αποτελεσματική απόδοση. Στην πιο «σκληρή» της έκφραση, δηλώνει ότι οι άνθρωποι δουλεύουν μόνο για χρήματα. Η θεωρία αυτή εκφράστηκε κυρίως μέσα από τη θεωρία της *Επιστημονικής Διοίκησης (Scientific Management)* του Frederick W. Taylor, ο οποίος δημοσίευσε το 1911 την εργασία του με τίτλο «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ», με την οποία καθιερώθηκε ως πατέρας της επιστημονικής διοίκησης. Ο Τέιλορ έγραψε πως «είναι απίθανο, για οποιαδήποτε μακρά περίοδο του χρόνου, να πειστούν οι εργάτες να δουλέψουν πολύ πιο σκληρά από τον μέσο όρο γύρω τους, εκτός εάν τους διασφαλιστεί μια μεγάλη και μόνιμη αύξηση των αποδοχών τους» (Armstrong, 2003). Διατύπωσε σαφείς οδηγίες για τη βελτίωση της παραγωγικής επάρκειας, εισάγοντας και την έννοια του «επιμερισμού της εργασίας» (task), αναλύοντας τα τρία στάδιά της (μελέτη και διαίρεση της παραγωγικής διεργασίας - συστηματική παρατήρηση και χρονομέτρηση ολοκλήρωσης – ανασχεδιασμός) και τόνισε τη σημασία των κινήτρων στους εργαζόμενους, προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητά τους (Taylor, 1947). Η θεωρία του λειτούργησε ευεργετικά όχι μόνο για την αύξηση της παραγωγικότητας και των κερδών των επιχειρήσεων, αλλά και για τη βελτίωση των αποδοχών των εργαζομένων.

Η συντελεστική θεωρία συνάδει με τις αρχές του συμπεριφορισμού και, βασιζόμενη κυρίως στην τακτική της ενίσχυσης, πρεσβεύει ότι οι άνθρωποι μπορούν να «ρυθμιστούν» να λειτουργούν με ορισμένους τρόπους, εάν ενισχύεται η αναμενόμενη συμπεριφορά με τις κατάλληλες ανταμοιβές. Η παρακίνηση αυτού του είδους έχει

υιοθετηθεί ευρέως και αποδείχθηκε επιτυχής σε ορισμένες περιπτώσεις. Ωστόσο, έχει δεχτεί έντονη κριτική, κυρίως γιατί βασίζεται αποκλειστικά σε ένα σύστημα εξωτερικού ελέγχου και υποτιμά ορισμένες άλλες ανθρώπινες ανάγκες, όπως είναι η ανάγκη δημιουργίας και αυτοπραγμάτωσης. Ακόμη, το γεγονός πως δε λαμβάνει υπόψη ότι το επίσημο σύστημα ελέγχου μπορεί να επηρεαστεί σοβαρά από την άτυπη σχέση μεταξύ των εργαζομένων εγείρει πολλά ερωτηματικά σε σχέση με την αποτελεσματικότητά της (Armstrong, 2003).

1.4.2. Θεωρίες περιεχομένου

Η θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του Maslow (1943)

Ο Abraham Maslow, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Brandeis των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, είναι ο βασικός εκπρόσωπος των θεωριών περιεχομένου. Εισηγήθηκε πρώτος την έννοια της ιεράρχησης των αναγκών, που ισχύουν γενικά για όλους τους ανθρώπους, τις οποίες διαίρεσε σε πέντε βασικές κατηγορίες και τις κατέταξε σε μορφή πυραμίδας, ξεκινώντας από συγκεκριμένες ανάγκες σε πιο αφηρημένες, από κοινωνικές σε προσωπικές (Παπάνης & Ρόντος, 2005).



Σχήμα 2 : Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow

Στη βάση της ιεραρχικής πυραμίδας βρίσκονται οι βιολογικές ανάγκες, οι πλέον βασικές που είναι απαραίτητες για την επιβίωση, όπως η ανάγκη για τροφή, νερό, αέρα και ύπνο. Ο Maslow θεωρούσε πως όλες οι υπόλοιπες ανάγκες καθίστανται δευτερευούσης σημασίας, αν δεν καλυφθούν πρώτα οι φυσιολογικές/βιολογικές

ανάγκες. Στη συνέχεια, ακολουθούν οι ανάγκες για ασφάλεια, που αναφέρονται στην ύπαρξη ενός σταθερού και ασφαλούς περιβάλλοντος, με σαφή όρια, απαλλαγμένο από κινδύνους και φόβο. Σε αυτήν την κατηγορία εντάσσεται η ανάγκη για κατοικία, εργασία, περίθαλψη.

Στην τρίτη βαθμίδα ανήκουν οι κοινωνικές ανάγκες, που αφορούν στην ικανοποίηση της ανάγκης για κοινωνική επαφή και αλληλεπίδραση, τρυφερότητα, στοργή, γενικότερα στη δημιουργία κοινωνικών δεσμών και αποδοχής από την ευρύτερη κοινότητα. Με την τρίτη κατηγορία αναγκών συνδέεται η επόμενη, καθώς αναφέρεται στην ανάγκη να έχει κανείς μια σταθερά βασισμένη υψηλή αξιολόγηση του εαυτού του, αλλά και να απολαμβάνει τον σεβασμό των άλλων ανθρώπων. Η κοινωνική αναγνώριση, το κύρος, η φήμη, η αυτοεκτίμηση αποτελούν βασικά στοιχεία αυτής της κατηγορίας.

Τέλος, στην κορυφή της πυραμίδας των αναγκών βρίσκεται η ανάγκη για αυτοεκπλήρωση -αυτοπραγμάτωση. Πρόκειται δηλαδή για *«την ανάγκη ανάπτυξης δυνατοτήτων και δεξιοτήτων, να γίνει κανείς αυτό που πιστεύει ότι είναι ικανός να γίνει»* (Armstrong,2003). Οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας δεν ορίζονται σαφώς και κινούνται σε ένα αφηρημένο επίπεδο, ωστόσο αφορούν στην πραγματοποίηση ενδόμυχων στόχων που συνδέονται με εσωτερικευμένες αξίες και συμβάλλουν στην ψυχική και πνευματική πληρότητα (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

Η θεωρία του Maslow προσβέυει ότι η κυρίαρχη ανάγκη είναι το κύριο κίνητρο της συμπεριφοράς. Όταν ικανοποιηθεί μια χαμηλότερη ανάγκη, η αμέσως επόμενη γίνεται κυρίαρχη και η προσοχή του ατόμου στρέφεται στην ικανοποίηση της υψηλότερης ανάγκης. Γι' αυτήν ακριβώς την άποψη έχει επικριθεί η θεωρία του Maslow ως άκαμπτη, γιατί στην πράξη, οι χαμηλότερες σε ιεραρχία ανάγκες εξακολουθούν πάντα να υπάρχουν, έστω και προσωρινά αδρανείς ως κίνητρα, και τα άτομα συνεχώς επιστρέφουν σε ανάγκες που είναι ήδη καλυμμένες. Ακόμη, στη θεωρία αυτή δεν προβλέπεται η ένταξη μίας ανάγκης σε περισσότερες από μία κατηγορίες, όπως επίσης δεν αναγνωρίζεται ο ρόλος της προσωπικότητας, της οργάνωσης και των κοινωνικών συνθηκών στην ιεράρχηση των αναγκών (Amstrong 2003, Παπάνης & Ρόντος, 2005). Τις αδυναμίες της θεωρίας του Maslow προσπάθησαν να καλύψουν στη συνέχεια ερευνητές που επηρεάστηκαν από τη δική του μελέτη.

Η θεωρία των αναγκών Ύπαρξης (existence) – Κοινωνικών σχέσεων (Relatedness) και Ανάπτυξης (Growth) (E.R.G) – C.D. Alderfer

Η θεωρία αυτή διατυπώθηκε από τον Clayton Alderfer, Αμερικανό ψυχολόγο, το 1969 και στην ουσία πρόκειται για την εξέλιξη της θεωρίας του Maslow, καθιστώντας την πιο ευέλικτη. Ο Alderfer ανέπτυξε τη δική του θεωρία, περιορίζοντας τις πέντε κατηγορίες αναγκών του Maslow σε τρεις:

- *Ανάγκες Υπαρξης*, στις οποίες περιλαμβάνονται οι βιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας του Maslow,
- *Ανάγκες Κοινωνικών Σχέσεων*, που συνίστανται στις βασικές κοινωνικές ανάγκες, του «ανήκειν» και της κοινωνικής εκτίμησης, κατά τον Maslow, και στις
- *Ανάγκες Ανάπτυξης*, οι οποίες *σχετίζονται με τη φύση των ατόμων, ως πνευματικές και ψυχολογικές υπάρξεις* (Χυτήρης, 2001) και συγκεκριμένα στις ανάγκες των ανθρώπων για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.

Η θεωρία ERG πρόκειται σαφώς για προέκταση της θεωρίας του Maslow, διαφοροποιούμενη κυρίως στα σημεία που είχε επικριθεί η θεωρία των αναγκών. Συγκεκριμένα, ο Alderfer δε δίνει έμφαση στην ιεράρχηση των αναγκών, αλλά διατείνεται πως υπάρχει συνεχής σειρά αναγκών. Έτσι, η ομαδοποίηση του προσέφερε μεγαλύτερη ευελιξία στην ιεράρχηση, υποστηρίζοντας πως είναι δυνατή η ταυτόχρονη ενεργοποίηση διαφορετικών κατηγοριών αναγκών (Παπάνης & Ράντος, 2005), άρα πρόκειται για δυναμική -όχι στατική- σχέση. Ακόμη, θεωρεί πως, ανάλογα με την καλλιέργεια και την προσωπικότητα του ατόμου, μπορεί κάποιες ανώτερες ανάγκες να αποτελούν βασικό κίνητρο συμπεριφοράς, παρόλο που δεν έχουν καλυφθεί οι βιολογικές ανάγκες ή αντίθετα, ενδέχεται να έχουν ικανοποιηθεί οι κατώτερες ανάγκες, αλλά το άτομο να μην παρακινηθεί ποτέ από ανώτερες ανάγκες. Έπειτα, σε αντίθεση με τον Maslow, ο Alderfer θεωρεί πως ορισμένες ανάγκες γίνονται πιο έντονες όσο περισσότερο ικανοποιούνται, ενώ στην περίπτωση που δε δύναται να ικανοποιήσει μία ανάγκη του, τότε το άτομο ενδέχεται να ματαιωθεί και να παλινδρομήσει σε άλλες (Κάντας, 1993. Γκορέζης & Μπέλλου, 2018). Συνοψίζοντας, θα λέγαμε πως η θεωρία του Alderfer, ως εξέλιξη της θεωρίας του Maslow, με τις αναγκαίες διαφοροποιήσεις, είναι, χωρίς αμφιβολία, πιο ρεαλιστική (Μπουραντάς, 2002), ωστόσο και αυτή παρουσιάζει ελλείψεις στην περιγραφή όλων των συνισταμένων που επηρεάζουν τις ανάγκες και συνακόλουθα, τα κίνητρα των ανθρώπων στο εργασιακό περιβάλλον.

Η θεωρία των δύο παραγόντων – F. Herzberg

Το 1959, ο Frederick Herzberg, καθηγητής ψυχολογίας στο Πανεπιστήμιο του Κλήβελαντ, διατύπωσε τη θεωρία των *δύο παραγόντων Υγιεινής – παρακίνησης (Motivation – Hygiene theory)*, η οποία αναπτύχθηκε εμπειρικά. Ο Herzberg πραγματοποίησε μία έρευνα σε επιχειρήσεις βαριάς βιομηχανίας, μοιράζοντας ένα ερωτηματολόγιο σε 200 μηχανικούς και λογιστές. Σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνηθούν οι παράγοντες που προσφέρουν στους εργαζόμενους ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στο εργασιακό περιβάλλον (Χυτήρης, 2001). Από τις απαντήσεις των εργαζομένων, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δυο είδη παραγόντων που έχουν σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία:

- το πρώτο είδος παραγόντων συνδέεται άμεσα με το περιεχόμενο της εργασίας και ονομάζονται *κίνητρα* ή *εσωτερικοί παράγοντες*. Αφορούν στην προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη του ίδιου του ατόμου, όπως λόγου χάρη η υπευθυνότητα, η δημιουργία, η αναγνώριση, η επιτυχία. Οι παράγοντες αυτοί βελτιστοποιούν την απόδοση των εργαζομένων, η απουσία τους όμως συντελεί σε αρνητικά συναισθήματα και ματαίωση (Κουφίδου, 1998).
- το δεύτερο είδος παραγόντων συνδέεται με την ανάγκη του ανθρώπου να εργάζεται σε ένα υγιές, ασφαλές και σίγουρο εργασιακό περιβάλλον και γι' αυτό ονομάστηκαν *παράγοντες υγιεινής (hygiene factors)* ή αλλιώς *υγειονομικοί παράγοντες*. Πρόκειται για εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι η γενικότερη πολιτική της επιχείρησης, ο τρόπος εποπτείας, οι συνθήκες της εργασίας, οι υλικές απολαβές, η ποιότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων, το κλίμα σταθερότητας κ.ά. Οι παράγοντες αυτοί δε συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας, ωστόσο η απουσία τους μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια στους εργαζομένους και μείωση της απόδοσής τους.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Herzberg, αυτό σημαίνει ότι οι παράγοντες υγιεινής είναι αποτελεσματικοί ώστε να μην προκαλείται δυσαρέσκεια από την εργασία. Τα κίνητρα από την άλλη, προκαλούν ικανοποίηση. Αυτό όμως που συνδέει τα δύο είδη είναι ότι δεν είναι δυνατό να υπάρχει δυσαρέσκεια και συγχρόνως παρακίνηση. Αυτό σημαίνει πως η ύπαρξη των παραγόντων παρακίνησης δεν εγγυάται αυτόματα την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, εάν πρώτα δεν έχει διασφαλιστεί η ικανοποίηση των παραγόντων υγιεινής. Συνεπώς, καταλήγει ο Herzberg, πρώτο μέλημα των επιχειρήσεων και οργανισμών οφείλει να είναι η εξασφάλιση ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος, ειδάλως η απουσία του θα λειτουργήσει ζημιογόνα, ως αντί-κίνητρο.

Η θεωρία του εμφανίζει κι αυτή ελλείψεις, κυρίως ως προς την ερευνητική μέθοδο, αφού το δείγμα ήταν μικρό, καθώς επίσης και στην αδυναμία σύνδεσης με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ατόμων και ομάδων (Γκορέζης & Μπέλλου, 2018).

Οι αντιστοιχίες μεταξύ των τριών θεωριών περιεχομένου που έχουν παρουσιαστεί ως τώρα, συνοψίζονται στο ακόλουθο σχήμα :



Σχήμα 3. Σχέση μεταξύ των θεωριών Maslow - Herzberg – Alderfer

Θεωρία επίκτητων αναγκών -D. McClelland

Δύο δεκαετίες μετά την θεωρία του Maslow, ο D. McClelland, Αμερικανός ψυχολόγος, ύστερα από μελέτες της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε εργαζομένους διάφορων επιχειρήσεων, εξέδωσε το βιβλίο του «The realizing society», στο οποίο διατύπωσε τη δική του θεωρία, γνωστή ως *θεωρία των επίκτητων αναγκών*. Σε αυτό, ορίζει τρεις τύπους κινήτρων, καθολικά για όλους τους ανθρώπους, ανεξάρτητα από τον πολιτισμό τους, το φύλο τους, την ηλικία και οποιαδήποτε άλλη μεταβλητή. Το κίνητρο που υπερτερεί καθορίζει και την προσωπικότητα του ατόμου. Ο McClelland θεωρεί τα κίνητρα ως ασυνείδητες διαδικασίες, που διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής, δεν είναι εγγενή, αλλά επίκτητα, ανάλογα με τις ανάγκες τους. Οι τρεις βασικές ανάγκες τους είναι:

- *η ανάγκη για επίτευγμα* : πρόκειται για την ανάγκη του ατόμου να επιτυγχάνει τους στόχους με υψηλό επίπεδο πρόκλησης. Αναζητεί καταστάσεις με

προσωπική ευθύνη και άμεση ανατροφοδότηση και προτιμά να εργάζεται μόνος. Συνήθως είναι κατάλληλο για θέσεις εργασίας που σχετίζονται με πωλήσεις και διοίκηση.

- *η ανάγκη για σύνδεση* : πρόκειται για την ανάγκη του ατόμου να συνδέεται με άλλους ανθρώπους, να συνάπτει φιλικές και διαπροσωπικές σχέσεις. Ο άνθρωπος που διαθέτει αυτό το κίνητρο, προτιμά τη συνεργασία από τον ανταγωνισμό, θέλει να ανήκει σε μια ομάδα, επιθυμεί τις εργασιακές σχέσεις που χαρακτηρίζονται από αμοιβαία κατανόηση και δεν αγαπά τις καταστάσεις που ενέχουν κινδύνους και προκλήσεις. Συνήθως πρόκειται για άτομο που είναι πετυχημένο σε θέσεις εργασιακές που απαιτούν συντονισμό και συνεργασία πολλών ανθρώπων.
- *η ανάγκη για εξουσία* : η ανάγκη αυτή αποτελεί το βασικό κίνητρο στο άτομο που θέλει να επηρεάζει ή να ελέγχει άλλους ανθρώπους, αγαπά τον ανταγωνισμό και την αναγνώριση. Συνήθως το άτομο που επιθυμεί την εξουσία είναι κατάλληλο για διευθυντικές θέσεις και κατορθώνουν να ανελιχθούν γρήγορα.

Ο McClelland θεωρεί τα δύο πρώτα κίνητρα ως θετικούς παράγοντες υποκίνησης, σε αντίθεση με τον τελευταίο, που λειτουργεί με αρνητικό τρόπο, καθώς τα άτομα με έντονη ανάγκη για εξουσία ενεργούν κυρίως προς όφελός τους. Παρατηρεί τέλος, πως τα άτομα με επιθυμία για επιτεύγματα είναι ιδιαίτερα παραγωγικά και πετυχημένα σε θέσεις ευθύνης, καθώς οι προσπάθειές τους εμφορούνται από την έντονη εσωτερική τους ανάγκη.

1.4.3. Θεωρίες διαδικασίας

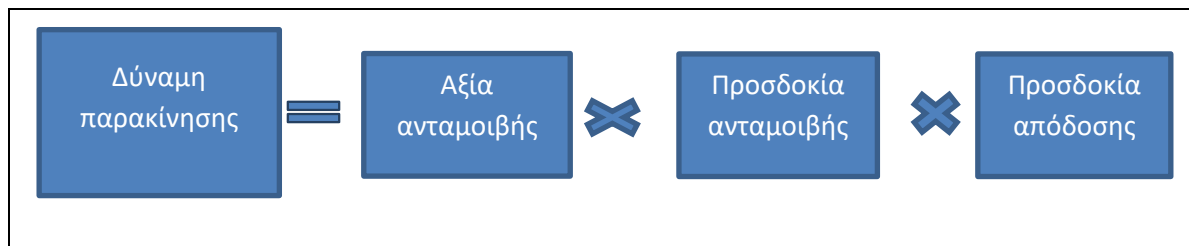
Η θεωρία της προσδοκίας – V. Vroom

Η θεωρία της προσδοκίας διατυπώθηκε το 1964 από τον V. Vroom, καθηγητή ψυχολογίας στο Yale, ο οποίος ανέπτυξε για πρώτη φορά τη θεωρία της προσδοκίας στον εργασιακό χώρο. Ο Vroom υποστήριξε πως οι προσδοκίες αποτελούν συνειδητές διαδικασίες, οι οποίες ερείδονται στο πρότυπο *δράση → αποτέλεσμα*. Αυτό σημαίνει πως οι άνθρωποι επιλέγουν να προβούν σε ορισμένες πράξεις γιατί προσδοκούν ότι οι πράξεις αυτές θα οδηγήσουν στα αποτελέσματα που φαίνονται σημαντικά και ελκυστικά.

Αναλυτικότερα, η θεωρία αυτή στηρίζεται σε τρεις σημαντικές σχέσεις:

- *Σχέση προσπάθειας-απόδοσης (προσδοκία-expectancy)*: αφορά δηλαδή στο κατά πόσο πιστεύει ένα άτομο ότι η αυξημένη προσπάθεια που θα καταβάλει, θα έχει ως αποτέλεσμα και την αυξημένη απόδοση.
- *Σχέση απόδοσης-ανταμοιβής (συντελεστικότητα - instrumentality)*: αφορά στο κατά πόσο ο εργαζόμενος πιστεύει πως η αυξημένη απόδοση θα οδηγήσει σε αυξημένες ανταμοιβές.
- *Σχέση ανταμοιβών-ελκυστικότητας των ανταμοιβών (αξία-valence)*: αναφέρεται στο κατά πόσο οι αυξημένες ανταμοιβές είναι οι επιθυμητές από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Η παρακίνηση του εργαζόμενου εξαρτάται από το γινόμενο των τριών παραγόντων (Γκορέζης & Μπέλλου, 2018), όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα. Αυτό σημαίνει πως, αν μία μεταβλητή είναι μηδέν, τότε, η συνολική παρακίνηση είναι μηδέν:



Σχήμα 4: Το μοντέλο της θεωρίας των προσδοκιών (Χατζηπαντελή, σ. 69).

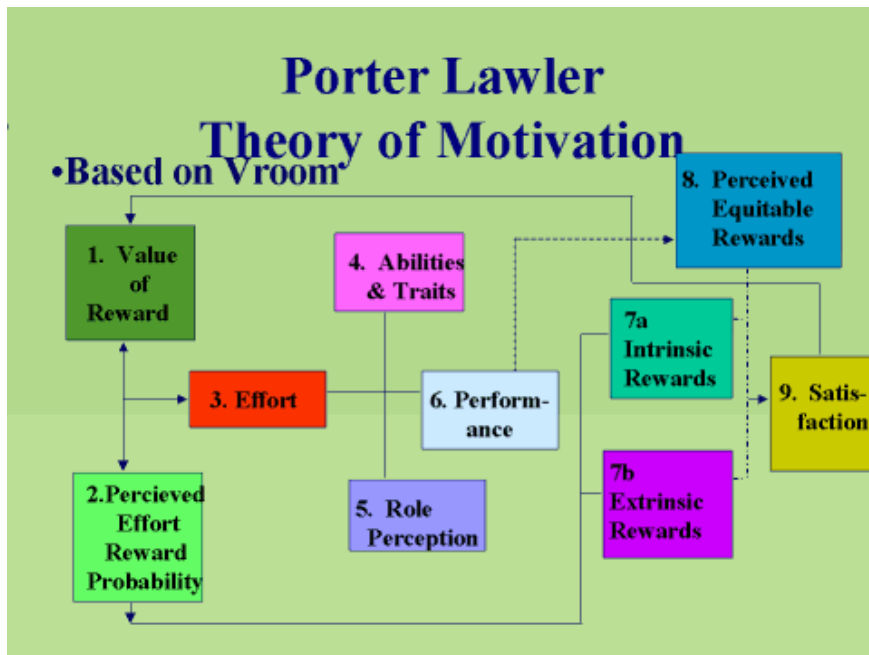
Βασική αδυναμία της θεωρίας των προσδοκιών είναι η υπόθεση που διατυπώνει πως οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται με τρόπους που αναμένουν ότι θα παράγουν θετικά αποτελέσματα. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι δε γνωρίζουν απαραίτητα τι να περιμένουν ως ανταμοιβή (Μπουραντάς 2002, Armstrong, 2006), αφού δεν είναι ξεκάθαρη η σχέση προσπάθειας- απόδοσης και απόδοσης – ανταμοιβής. Λαμβάνοντας αυτά υπόψη, η θεωρία φαίνεται μη ρεαλιστική, γιατί στην πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αμείβουν τους εργαζόμενους κυρίως με κριτήρια όπως τα ακαδημαϊκά προσόντα, ο χρόνος προϋπηρεσίας, η θέση εργασίας κι όχι η προσπάθεια και η επίδοσή τους (Robbins & Judge, 2011).

Το υπόδειγμα της προσδοκίας – W. Porter και E. Lawler

Οι W. Porter και E. Lawler επεξεργάστηκαν και ανέπτυξαν την θεωρία της προσδοκίας του V. Vroom, εμπλουτίζοντάς την στην ουσία με νέα δεδομένα, με στόχο να περιγραφεί καλύτερα η πολύπλοκη σχέση μεταξύ της παρακίνησης, της απόδοσης και

της ικανοποίησης. Επεσήμαναν πως η προσπάθεια (δύναμη ή κίνητρο) δεν οδηγεί άμεσα σε απόδοση, αλλά μετριάζεται από ικανότητες και χαρακτηριστικά και από αντιλήψεις ρόλων. «Το πιο σημαντικό στο μοντέλο Porter και Lawler είναι αυτό που συμβαίνει μετά την απόδοση: οι ανταμοιβές που ακολουθούν και ο τρόπος με τον οποίο γίνονται αντιληπτές θα καθορίσουν την ικανοποίηση. Δι' ολίγων, η απόδοση οδηγεί στην ικανοποίηση» (Luthans, 2010). Όσον αφορά στις ανταμοιβές, αυτές μπορεί να είναι εσωτερικές (αναγνώριση, κύρος, αυτοπραγμάτωση) και εξωτερικές (αύξηση μισθού, προαγωγή). Ο εργαζόμενος όμως θα αισθανθεί ικανοποίηση μόνο αν οι ανταμοιβές θα είναι αυτές που επιθυμεί (Κουφίδου, 2001). Η απόδοση δηλαδή και η ικανοποίηση συνδέονται στενά, όταν οι ανταμοιβές εξαρτώνται από τις επιδόσεις από ό,τι όταν δεν έχουν στενή σχέση (Luthans, 2010). Στην περίπτωση αυτή, που η επίδοση δεν επιφέρει την αναμενόμενη ανταμοιβή, τότε είναι πολύ πιθανό ο εργαζόμενος να σταματήσει την προσπάθειά του, αφού δεν θα έχει πια εμπιστοσύνη στο σύστημα ανταμοιβών (Steers et al, 2004).

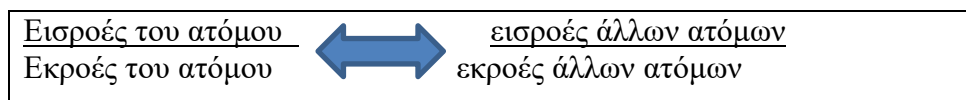
Αξίζει να σημειώσουμε πως, σε αντίθεση με το πρότυπο του Vroom που οι σχέσεις των μεταβλητών εκφράζονταν με μαθηματικούς όρους, στο υπόδειγμα των Porter και Lawler, εμφανίζονται περισσότερες μεταβλητές και οι σχέσεις μεταξύ τους εκφράζονται διαγραμματικά. Η έννοια της παρακίνησης περιγράφεται με την έννοια του διαρκούς κυκλώματος, δηλώνοντας έτσι πως ο εργαζόμενος καλείται συνεχώς να διατηρεί καλή επίδοση, προκειμένου να συνεχίσει να απολαμβάνει τις ανταμοιβές (Steers et al, 2004).



Σχήμα 5: Υπόδειγμα των Porter και Lawler (Managerial Attitudes and Performance, 1968, Richard D. Irwin Inc.)

Η θεωρία της ισότητας ή δικαιοσύνης- J.S.Adams (1965)

Ο John Stacey Adams, Αμερικανός ψυχολόγος, ανέπτυξε την θεωρία της ισότητας ή δικαιοσύνης, η οποία εστιάζει στην αντίληψη ότι τα άτομα αναζητούν την κοινωνική δικαιοσύνη στις ανταμοιβές που λαμβάνουν για την απόδοσή τους. Η θεωρία υποστηρίζει λοιπόν ότι μια σημαντική παράμετρος στην απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση είναι ο βαθμός ισότητας (ή ανισότητας) που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στην εργασιακή τους κατάσταση (Luthans, 2010).



Σχήμα 6 : Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams (Μπουραντάς 2002, σ.272)

Αυτό σημαίνει πως δεν αξιολογούν μόνο την προσπάθεια που καταβάλλουν σε σχέση με την ανταμοιβή, αλλά ταυτόχρονα σε σχέση με αυτή που λαμβάνουν οι υπόλοιποι υπάλληλοι που κατέχουν την ίδια θέση εργασίας ή με την ανταμοιβή που μπορεί να απολάμβανε στο παρελθόν. Αν δηλαδή ο εργαζόμενος συγκρίνει τις εισροές (προσπάθεια, γνώσεις, δεξιότητες, διάθεση για δουλειά, συνέπεια κ.ά.) και τις εκροές (αμοιβές, προοπτικές εξέλιξης, καλές συνθήκες εργασίας, επιπλέον παροχές κ.ά.) από

την εργασία του με τις αντίστοιχες των συναδέλφων ή των φίλων του, και αισθανθεί ανισότητα, τότε θα νιώσει ψυχολογική πίεση και η επίδοσή του θα μειωθεί.

Ανισότητα λόγω χαμηλότερων αμοιβών		
<u>Εισροές του ατόμου</u>	<	<u>εισροές άλλων ατόμων</u>
Εκροές του ατόμου		εκροές άλλων ατόμων
Ανισότητα λόγω υψηλότερων αμοιβών		
<u>Εισροές του ατόμου</u>	>	<u>εισροές άλλων ατόμων</u>
Εκροές του ατόμου		εκροές άλλων ατόμων

Στην περίπτωση αυτή, θα νιώσει απογοήτευση και ματαιώση. Ανάλογα με την ένταση του συναισθήματος, ενδέχεται να μειωθεί η επίδοσή του, να διεκδικήσει μεγαλύτερη ανταμοιβή ή να αναζητήσει εργασία σε άλλο χώρο (Χυτήρης, 2001).

Η θεωρία της στοχοθέτησης – E. Locke (1968)

Ο Edwin Locke, γνωστός ψυχολόγος και καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Maryland, μελετά από τα μέσα της δεκαετίας του 1960 τους στόχους ως κίνητρο παρακίνησης στον εργασιακό τομέα. Η θεωρία της στοχοθέτησης αποτελεί μια από τις πιο αναγνωρισμένες θεωρίες στην επιστήμη της διοίκησης, με μεγάλη επιρροή στις σύγχρονες θεωρίες και εφαρμογή σε πολλές επιχειρήσεις, θέτοντας τους στόχους ως μοχλό παρακίνησης (MBO : «*management by objectives*» (Ambrose & Kulik, 1999). Αντίθετα με τη θεωρία των προσδοκιών και της ισότητας, η αρχή στην οποία βασίζεται είναι πως ο στόχος είναι το πιο ισχυρό κίνητρο παρακίνησης και όχι η ανταμοιβή. Όταν λοιπόν ένα άτομο εργάζεται προς ένα ορισμένο στόχο, τότε έχει μεγαλύτερη παρακίνηση και, συνακόλουθα, καλύτερη απόδοση. Ο Locke όμως θέτει σαφείς προϋποθέσεις, προκειμένου ένας στόχος να είναι «ελκυστικός» για τον εργαζόμενο· πρέπει να είναι «έξυπνος» (SMART), όπερ σημαίνει να είναι:

- Συγκεκριμένος (Specific)
- Μετρήσιμος (Measurable)
- Επιτεύξιμος και Ρεαλιστικός (Achievable – Realistic)
- Χρονικά καθορισμένος (Time specific) (Γκορέζης & Μπέλλου, 2018)

Ο Locke, μαζί με τον Latham, πρόσθεσε νέα δεδομένα το 1979, σημειώνοντας πως, η απόδοση είναι υψηλότερη, όχι μόνο όταν τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι, αλλά και όταν

αυτοί οι στόχοι είναι δύσκολοι αλλά αποδεκτοί από όλους (διοίκηση και εργαζομένους) και όταν υπάρχει ανατροφοδότηση για την απόδοση. Η γραμμική σχέση μεταξύ δυσκολίας στόχου και απόδοσης προϋποθέτει ότι το άτομο είναι αφοσιωμένο στο στόχο και διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες· οι συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι λοιπόν, προσφέρουν την κατάλληλη παρακίνηση για εντονότερη προσπάθεια (Ambrose & Kulik, 1999). Η συμμετοχή των εργαζομένων στη στοχοθεσία είναι απαραίτητη ως μέσο επίτευξης συμφωνίας για τον καθορισμό υψηλότερων στόχων. Οι δύσκολοι στόχοι πρέπει να συμφωνηθούν και να ενισχυθεί η επίτευξή τους με καθοδήγηση και συμβουλή. Τέλος, η ανατροφοδότηση είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση των κινήτρων, ώστε να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για την επίτευξη ακόμη υψηλότερων στόχων (Ambrose & Kulik, 1999 · Armstrong, 2006 · Γκορέζης & Μπέλλου, 2018).

1.4.4. Θεωρία των X και Ψ – D. McGregor

Ο Douglas McGregor, Αμερικανός ψυχολόγος, διατύπωσε για πρώτη φορά τις ιδέες του για την εργασιακή διαχείριση το 1960 στο σημαντικό του έργο, «*The Human Side of Enterprise*». Είναι γνωστός κυρίως για το γεγονός ότι διατύπωσε δύο υποθέσεις για τη φύση του ανθρώπου - τη *Θεωρία X* και τη *Θεωρία Y*. Αναλυτικότερα, η Θεωρία X, ενστερνίζεται την άποψη του Taylor και της παραδοσιακής θεώρησης των εργαζομένων, η οποία, ως επί το πλείστον, ήταν αρνητική. Σύμφωνα με αυτή, οι εργαζόμενοι αντιπαθούν την εργασία, τείνουν να την αποφεύγουν, δεν έχουν φιλοδοξίες και ενδιαφέρονται κυρίως για την κάλυψη των κατώτερων αναγκών τους. Γι' αυτό κρίνεται αναγκαίο να υπάρχει αυστηρή επίβλεψη και εξαναγκασμός ή απειλή τιμωρίας, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. Αντίθετα, η θεωρία Y είναι θετική και υποστηρίζει πως οι εργαζόμενοι αγαπούν την εργασία, είναι υπεύθυνοι, χαρακτηρίζονται από αυτονομία και δημιουργικότητα, μπορούν να ελέγχουν τον εαυτό τους και την απόδοσή τους, αν είναι προσηλωμένοι στους στόχους (Robbins 2002, Παπάνης & Ρόντος, 2005) και ενδιαφέρονται για την κάλυψη όχι μόνο των κατώτερων αλλά και των υψηλών αναγκών τους, όπως είναι η αναγνώριση, η αυτοπραγμάτωση (Γκορέζης & Μπέλλου, 2018). Αν υπάρξει κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας στο εργασιακό περιβάλλον, τότε μπορούν να αναδείξουν τις ικανότητές τους και να βελτιστοποιήσουν την απόδοσή τους προς όφελος της επιχείρησης. Ο McGregor συστήνει στους διοικούντες την υιοθέτηση της θεωρίας Y, με τον φιλελεύθερο τρόπο διοίκησης που συνεπάγεται, γιατί κατορθώνει ισχυρή παρακίνηση, μεγαλύτερη

ικανοποίηση των εργαζομένων και τελικά, καλύτερη απόδοση, σε συνάρτηση με τους στόχους της επιχείρησης (Παπάνης & Ράντος, 2005).

Καμία ωστόσο από τις δύο θεωρίες δεν μπορεί να εφαρμοστεί αποκλειστικά σε μία εταιρεία, καθώς υπάρχουν πλήθος ιδιαιτεροτήτων ανάμεσα στους εργαζόμενους, οι οποίες δεν είναι σταθερές μέσα στον χρόνο (Παπάνης & Ράντος, 2018). Το κίνητρο είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης του ατόμου και του εργασιακού περιβάλλοντος. Κι όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Robbins «ο ίδιος υπάλληλος που βαριέται γρήγορα όταν τραβάει το μοχλό σε ένα τρυπάνι, ο ίδιος μπορεί να τραβήξει με ενθουσιασμό έναν μοχλό κουλοχέρη στο Casino Windsor για ώρες... Το επίπεδο των κινήτρων ποικίλλει τόσο μεταξύ των ατόμων όσο και εντός των ατόμων σε διαφορετικές χρονικές στιγμές» (Robbins, 2002).

Κεφάλαιο 2: Εργασιακή ικανοποίηση (ορισμός, παράγοντες, εργαλεία μέτρησης)

Ο όρος «εργασιακή ικανοποίηση» έχει μελετηθεί εκτενώς από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα από διάφορους επιστημονικούς κλάδους, καθώς θεωρείται ότι επηρεάζει άμεσα την εργασιακή απόδοση. Έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως στον τομέα της Βιομηχανικής Ψυχολογίας και της Οργανωτικής Ψυχολογίας (Judge & Church, 2000), αποτελώντας –όχι άδικα– ένα από τα πιο βασικά θέματα της οργανωτικής ψυχολογίας. Πρώτον, γιατί θεωρείται πως έχει άμεση σχέση με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού, με συνέπειες στην προσωπική και κοινωνική του ευημερία (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Δεύτερον, γιατί συνδέεται άμεσα με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για υψηλή αποδοτικότητα και σταθερό και ικανοποιημένο προσωπικό (Κάντας, 1998).

Σε αδρές γραμμές, ο όρος αυτός αναφέρεται στη στάση και τα συναισθήματα που έχουν οι άνθρωποι για τη δική τους δουλειά. Η θετική και ευνοϊκή στάση απέναντι στην εργασία υποδεικνύει ικανοποίηση, ενώ αντίθετα, η αρνητική και δυσμενή στάση υποδηλώνει εργασιακή δυσαρέσκεια (Armstrong, 2006). Όπως είναι φυσικό, ένα πλήθος ορισμών έχουν διατυπωθεί, προκειμένου να περιγράψουν με αναλυτικό τρόπο τον όρο αυτό. Η δυσκολία όμως επικράτησης ενός καθολικού ορισμού έγκειται στο γεγονός ότι πρόκειται για ένα αφηρημένο όρο, καθώς επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από υποκειμενικούς παράγοντες. Σύμφωνα με τον Τσουνή και τον Σαράφη, *συνδέεται και με το σύστημα αξιών του ατόμου. Οι αξίες αυτές έχουν υποκειμενικό χαρακτήρα, αποκτούνται σταδιακά και καθορίζουν τις πράξεις και τις συναισθηματικές αντιδράσεις του* (Σαράφης & Τσουνής, 2016).

Ο επικρατέστερος και πιο περιεκτικός όρος είναι αυτός που διατύπωσε ο Locke, ο οποίος περιλαμβάνει γνωστικές, συναισθηματικές και αξιολογικές αντιδράσεις ή στάσεις και δηλώνει ότι είναι *«μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή της εργασιακής εμπειρίας κάποιου, με την προϋπόθεση ότι εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες.»* Η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της αντίληψης του εργαζομένου για το πόσο παρέχει η δουλειά του αυτά που θεωρεί σημαντικά (Luthans, 2011, Σαράφης & Τσουνής, 2016). Ο Locke υποστήριξε πως υπάρχουν προϋποθέσεις που λειτουργούν αποφασιστικά στο επίπεδο της ικανοποίησης που θα βιώσει ο εργαζόμενος, όπως, για παράδειγμα, οι προκλήσεις της εργασιακής θέσης, οι υλικές απολαβές, η επιβράβευση, οι εργασιακές συνθήκες, οι

εμπειρίες, το αίσθημα ασφάλειας και σταθερότητας, το κλίμα επικοινωνίας κ.ά. (Παπάνης & Ρόντος, 2005 · Κάντας, 1998). Ο Vroom από την άλλη, πρόσθεσε πως σημαντική παράμετρος της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί η αντίληψη του ίδιου του ατόμου για το κατά πόσο ελκυστική είναι η εργασία του σε σχέση με τα επιθυμητά οφέλη που μπορεί να αποκομίσει από αυτή (Vroom, 1964). Ο Gilmer B.V.H., Αμερικανός ψυχολόγος (1961), πρότεινε ότι «είναι το αίσθημα της αποδοχής και του ανήκειν σε μία ομάδα εργαζομένων μέσω της τήρησης κοινών στόχων» (Armstrong, 2006). Μία ενδιαφέρουσα προσέγγιση είναι αυτή των ερευνητών Graham Young, David M. Tokar και Linda Mezydlo Soubich (1998), οι οποίοι, εκμεταλλευόμενοι τη θεωρία του John Holland, που είχε ορίσει έξι τύπους προσωπικότητας (ρεαλιστικός, ερευνητικός, καλλιτεχνικός, κοινωνικός, επιχειρησιακός και συμβατικός) και τους είχε συνδέσει με την εργασιακή ικανοποίηση, υποστήριξαν πως εφόσον υπάρξει αντιστοιχία χαρακτήρων και εργασιακού περιβάλλοντος, τότε σαφώς υπάρχει ικανοποίηση και απόδοση. (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία πολύπλοκη έννοια, για την οποία δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός. Αξίζει ωστόσο να σημειώσουμε πως υπάρχουν δύο κατηγορίες ορισμών : αυτοί που αντιλαμβάνονται την εργασιακή ικανοποίηση ως συναίσθημα κι αυτοί που την αντιλαμβάνονται ως συμπεριφορά. Οι δύο κατηγορίες δεν είναι ασύμβατες και αντικρουόμενες· τουναντίον, θα λέγαμε πως λειτουργούν συμπληρωματικά (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

Συνοψίζοντας, υπάρχουν τρεις γενικά αποδεκτές διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Πρώτον, πρόκειται για μια συναισθηματική απάντηση σε μια εργασιακή κατάσταση. Ως εκ τούτου, δεν είναι κάτι που φαίνεται, αλλά μπορούμε μόνο να το συμπεράνουμε. Δεύτερον, η ικανοποίηση από την εργασία συχνά καθορίζεται από το αν τα οφέλη της ικανοποιούν ή ξεπερνούν τις προσωπικές προσδοκίες. Τρίτον, η ικανοποίηση από την εργασία αντιπροσωπεύει διάφορες σχετικές συμπεριφορές (Luthans, 2010).

Μέσα στον χρόνο, πέντε παράγοντες δουλειάς έχουν προσδιοριστεί ως σημαντικοί, καθώς επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων:

- *Η ίδια η εργασία:* ο βαθμός στον οποίο η εργασία παρέχει στο άτομο ενδιαφέροντα καθήκοντα, ευκαιρίες μάθησης και την ευκαιρία να αναλάβουν ευθύνες και πρωτοβουλίες.

- *Ο μισθός:* οι χρηματοοικονομικές αποδοχές που απολαμβάνει ο εργαζόμενος και κατά πόσο είναι δίκαιες σε σχέση με των άλλων εργαζομένων. Πρόκειται δηλαδή για τη «δικαιοσύνη νομής», που βασίζεται στη θεωρία ισότητας του Adams και επηρεάζει καθοριστικά την ικανοποίηση του εργαζομένου (Παπάνης & Ρόντος).
- *Οι ευκαιρίες εξέλιξης:* οι πιθανότητες για πρόοδο και προαγωγή στο μέλλον.
- *Η επίβλεψη :* Οι ικανότητες δηλαδή του προϊσταμένου να παρέχει τεχνική βοήθεια και ηθική υποστήριξη.
- *Οι συνάδελφοι:* Ο βαθμός στον οποίο οι συνάδελφοι είναι τεχνικά ικανοί και επικρατεί κλίμα συναδελφικότητας και αλληλεγγύης (Luthans,2010).

Μια νέα έρευνα που διεξήχθη το 2008 (Labiris et al, 2008) προσέθεσε στους παραπάνω και κάποιους ακόμη σημαντικούς παράγοντες, όπως είναι οι συνθήκες υγιεινής, η ηγεσία και ο σχεδιασμός, οι εργασιακοί ρόλοι, η εταιρική κουλτούρα, η εκπαίδευση, η επικοινωνία και τα προνόμια. Αυτό που αποδεικνύεται για άλλη μία φορά είναι πως η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης είναι πολύπλοκη και σίγουρα δεν είναι εύκολο να εκτιμηθεί.

Παρόλα αυτά, έχουν αναπτυχθεί και διάφοροι τρόποι μέτρησης της ικανοποίησης, τα εργαλεία μέτρησης, κυρίως για να συλλέξουν στοιχεία χρήσιμα για τις επιχειρήσεις. Τα εργαλεία αυτά ποικίλλουν, καθώς χρησιμοποιούν διαφορετικούς παράγοντες για να εκτιμήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια είναι τα κατεξοχήν μέσα συλλογής των δεδομένων. Ο Spector σε έρευνά του, αναγνωρίζει ως εγκυρότερα εργαλεία μέτρησης τα εξής :

1. Job Satisfaction Measure (JSM) από τον Hoppock (1935)
2. Job Satisfaction Scale (JSC) από τους Brayfield/Rotbe (1951)
3. Minnesota Satisfaction QuestionNaire (MSQ) τον Weiss και την ομάδα του (1967)
4. Job Descriptive Index (JDJ) από τους Smith/Kendal/Hulin (1969)
5. Job Diagnostic Survey (JdJ) από τους Hackman/Oldman (1975)
6. Job Satisfaction Survey (JSS) από τον Spector) (1985)
7. Job In General Scale (JIG) του Ironson (1989) (Spector,1997).

Η χρήση των παραπάνω εργαλείων δύναται να συλλέξει αξιόλογα στοιχεία και η επεξεργασία τους να εξάγει αξιόπιστα συμπεράσματα, για τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών. Εντούτοις, η εργασιακή ικανοποίηση παραμένει μια εξαρτημένη μεταβλητή, που δεν επηρεάζεται μόνο από εξωγενείς παράγοντες, αλλά και από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου. Επομένως, είναι απίθανο τα όποια συμπεράσματα των μετρήσεων να μην παρουσιάζουν αποκλίσεις.

Τελειώνοντας, αξίζει να σημειώσουμε πως το τεράστιο ενδιαφέρον για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης και των παραμέτρων που τη ρυθμίζουν συνδέεται με το γεγονός πως η ύπαρξή της ή μη καθορίζει μία σειρά από συμπεριφορές μέσα στον εργασιακό χώρο, όπως για παράδειγμα την παραμονή ή όχι στην εργασία, την αφοσίωση στη δουλειά, την καθυστέρηση προσέλευσης, τις συχνές απουσίες, τη νωθρότητα, τη συνεργατικότητα κ.ά. (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Συμβαίνει όμως το εξής παράδοξο: τα δεδομένα των ερευνών δεν επιβεβαιώνουν την άποψη ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με την υψηλή παραγωγικότητα. Τα στοιχεία δείχνουν πως η συσχέτιση ικανοποίησης-παραγωγικότητας ισχύει κυρίως για υψηλόβαθμους υπαλλήλους, που κατέχουν διευθυντικές θέσεις, γιατί αντιμετωπίζουν περισσότερες προκλήσεις και έχουν περισσότερες ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δράση (Robbins, 2002 · Τσουνής & Σαράφης, 2016). Μάλιστα, έρευνες έχουν αποδείξει πως, αντίθετα από αυτό που φαίνεται λογικό, η παραγωγικότητα είναι αυτή που οδηγεί στην ικανοποίηση και όχι το αντίστροφο. Αυτό σημαίνει πως ο εργαζόμενος που κάνει καλή δουλειά αισθάνεται καλά γι' αυτό. Επιπλέον, αν υποθέσουμε πως μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός επιβραβεύει την παραγωγικότητα, τότε η υψηλότερη παραγωγικότητα έχει ως συνέπεια την επιβράβευση, όχι μόνο λεκτικά, αλλά και σε μορφή οικονομικών απολαβών και ευκαιριών εξέλιξης. Με τη σειρά τους, αυτά τα οφέλη αναπόφευκτα αυξάνουν το επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου (Robbins, 2002). Δημιουργείται έτσι μία αλυσίδα, που συντηρεί την ποιοτική σχέση του ατόμου με την εργασία του.

Η ποιοτική αυτή σχέση δεν εξαντλείται στον χρόνο παραμονής στον εργασιακό χώρο. Γνωρίζουμε πολύ καλά σήμερα πως η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άρρηκτα με τη σωματική και ψυχική υγεία του ατόμου. Η εργασία συμβάλλει σημαντικά στη θετική αυτοεικόνα, την αυτοπεποίθησή του ανθρώπου (Τσουνής & Σαράφης, 2016), προσφέροντάς του την ευκαιρία για ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών του, όπως

είναι η κοινωνική αναγνώριση, η δημιουργία, η αυτοπραγμάτωση, η ψυχοσυναισθηματική πληρότητα.

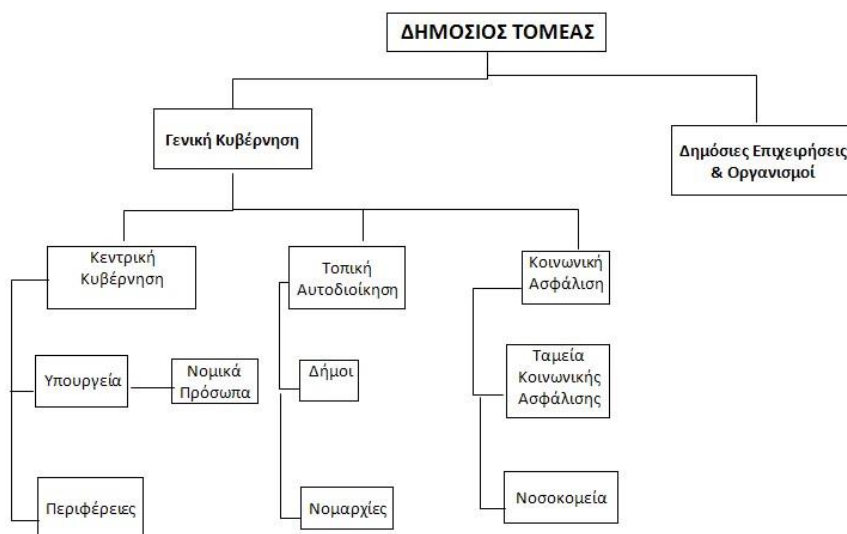
Κεφάλαιο 3 : Παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση στη δημόσια διοίκηση

3.1. Η έννοια του δημόσιου τομέα

Όταν αναφερόμαστε στον δημόσιο τομέα, εννοούμε πρωτίστως το σύνολο των υπηρεσιών και οργανισμών που βρίσκονται υπό την εποπτεία του κράτους και η λειτουργία τους αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος (Φαναριώτης, 1999). Η έννοια της δημόσιας διοίκησης συνδέεται με τη φροντίδα και τη διαχείριση δημοσίων υποθέσεων, δηλαδή υποθέσεων του λαού (Ακριβοπούλου, 2015). Ως Δημόσια Διοίκηση θεωρείται το σύνολο των νομικών προσώπων, στα οποία είναι οργανωμένα τα διοικητικά όργανα που προβλέπουν οι κανόνες δικαίου. Τα όργανα αυτά έχουν κατά κανόνα αρμοδιότητα να ασκούν εκτελεστική εξουσία. Είναι σαφές λοιπόν ότι διακρίνεται από τις άλλες δύο κρατικές λειτουργίες, τη νομοθετική και τη δικαστική (Ακριβοπούλου, 2015).

Σύμφωνα με το Ελληνικό Σύνταγμα, ο Δημόσιος Τομέας περιλαμβάνει:

- Όλα τα Υπουργεία και τις αυτοτελείς υπηρεσίες
- Όλα τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.)
- Όλους τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.)
- Τις Κρατικές ή Δημόσιες Επιχειρήσεις Κοινής Ωφέλειας
- Τους Δημόσιους Οργανισμούς και τις Τράπεζες, που έχουν χαρακτηριστεί ως Κρατικά Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (Κ.Ν.Π.Ι.Δ.).



Σχήμα 7 : Δομή δημόσιου τομέα

3.2. Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα σήμερα

Ο δημόσιος τομέας διαχωρίζεται σαφώς από τον ιδιωτικό τομέα, κυρίως με το κριτήριο της δραστηριότητας και το πλαίσιο των νομικών πράξεων μέσα στο οποίο κινείται. Βασικός και σαφής στόχος του, είναι η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Το Σύνταγμα (άρθρο 103 παράγραφος 1) ορίζει πως ο δημόσιος υπάλληλος πρέπει να είναι «υπηρετής του λαού», σε αντίθεση φυσικά με τον ιδιωτικό υπάλληλο, ο οποίος εργάζεται για το συμφέρον του ιδιώτη. Όσον αφορά στους κανόνες που διέπουν τον δημόσιο τομέα, αυτοί είναι πολύ συγκεκριμένοι και καθορίζουν αυστηρά τη λειτουργία οποιασδήποτε δημόσιας υπηρεσίας (Σπηλιωτόπουλος, 2001), με στόχο την ευρυθμία και τη συνεργασία των επιμέρους δραστηριοτήτων. Αυτό ωστόσο σε ορισμένες περιπτώσεις έχει ως συνέπεια την υπερβολική προσήλωση στις διαδικασίες, την πολυδιάσπαση αρμοδιοτήτων, που σε συνδυασμό με την πολυπλοκότητα, την ασάφεια και τις αλληλοεπικαλύψεις που εντοπίζονται πολλές φορές σε νόμους, έχουν συντελέσει στη δημιουργία γραφειοκρατικής οργάνωσης, που τελικά λειτουργεί εις βάρος της αποτελεσματικότητας και της επίτευξης του αρχικού στόχου. Η διάρθρωση του δημόσιου τομέα, με αυτή τη δομή, δεν προάγει στον μέγιστο δυνατό βαθμό την ποιότητα των υπηρεσιών του, ενώ ταυτόχρονα δε συμβάλλει στην ανάπτυξη της οικονομικής δραστηριότητας και της ευημερίας των πολιτών.

Η διαπίστωση της αναχρονιστικής και αναποτελεσματικής οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης, σε συνδυασμό με τις αλλαγές που έχουν συντελεστεί παγκοσμίως στην οικονομία και στην έρευνα σχετικά με την διοίκηση στον ιδιωτικό τομέα, οδήγησαν στην εμφάνιση της θεωρίας του δημόσιου management στη δεκαετία του '70, που έθεσε τις βάσεις για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Η *Νέα Δημόσια Διοίκηση*, υιοθετώντας βασικές αρχές της ιδιωτικής δράσης, εξέφρασε την αλλαγή προς μία «*επιχειρηματικού τύπου διαχείριση του κόστους, στη βάση πιο οικονομικού και αποδοτικού συστήματος παροχής δημόσιων υπηρεσιών*» (Lane, 2006). Αυτό σημαίνει πως προτείνεται μία διαφορετική προσέγγιση διοίκησης του δημοσίου, η οποία εστιάζει στη διοίκηση της απόδοσης, δηλαδή στην ανάπτυξη μέσω συγκεκριμένης στοχοθεσίας. Αντιμετωπίζει τους πολίτες και ως χρήστες – πελάτες των δημόσιων υπηρεσιών, μεταχειρίζεται εναλλακτικές μορφές εξυπηρέτησης και μηχανισμούς της αγοράς, καταργώντας τα εμπόδια προς όφελος της ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας (Lane, 2006).

Στη χώρα μας, η προσπάθεια για αλλαγή του δημοσίου τομέα, σύμφωνη με τις αρχές της “Νέας Δημόσιας Διοίκησης”, ξεκίνησε στις αρχές του 2000, όταν εφαρμόστηκαν για πρώτη φορά διαδικασίες *Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)*. Η ΔΟΠ στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού, αναγνωρίζοντας την ποιότητα σε κάθε τμήμα της και επιτυγχάνοντας καλή συνεργασία μεταξύ τους (Gower, 1994). Πρόκειται λοιπόν για ένα σύστημα διαρθρωμένο από ένα πλαίσιο στρατηγικών και πολιτικών, μεθόδων και εργαλείων που εξυπηρετούν συγκεκριμένους στόχους. Είναι ένα σύστημα δομημένο σύμφωνα με αρχές και αξίες μίας οργανωσιακής κουλτούρας, που εστιάζει στην εξασφάλιση της ποιότητας (Μπουραντάς 2002).

Ως αποτέλεσμα αυτής της στροφής προς έναν πιο ανταγωνιστικό και εκσυγχρονισμένο δημόσιο τομέα, προέκυψε η ανάγκη της αλλαγής της κουλτούρας του δημοσίου υπαλλήλου, προκειμένου να λειτουργήσει με νέους όρους, μη συμβατούς με ό,τι συνεπάγεται η μονιμότητα, οι σταθερές αποδοχές – σε σχέση με τον ιδιωτικό υπάλληλο- και οι περιορισμοί στην επαγγελματική εξέλιξη. Παρόλο που καθυστέρησε δύο δεκαετίες σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρώπης, η εργασιακή παρακίνηση στη δημόσια διοίκηση αποτελεί πια πεδίο έρευνας και στη χώρα μας· πιο σημαντικό βέβαια, είναι το γεγονός ότι αποτελεί ζητούμενο, προκειμένου ο δημόσιος τομέας να αποκτήσει την ποιότητα που επιτάσσει η σημερινή οικονομική πραγματικότητα.

3.3. Παρακίνηση στον δημόσιο τομέα: εννοιολογικός προσδιορισμός - παράγοντες

Η έννοια της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα άρχισε να απασχολεί τους ερευνητές στο τελευταίο τέταρτο του εικοστού αιώνα και συνδέεται κυρίως με τη δημοσίευση δύο άρθρων. Το πρώτο άρθρο, με τίτλο «*Προτιμήσεις ανταμοιβής μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών διευθυντών*» (“Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic”) δημοσιεύτηκε το 1982 από τον H.G.Rainey, καθηγητή δημόσιας διοίκησης και πολιτικής, ο οποίος υπέδειξε την ανάγκη για παρακίνηση, υποστηρίζοντας ότι πρόκειται για «*μία γενική ή πολύπλευρη έννοια*» (Rainey, 1982). Το δεύτερο άρθρο των J. L. Perry και L.R.Wise, με τίτλο «*οι βάσεις της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα*» («The motivational bases of public service»), όρισε σαφώς την έννοια της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα ως «*προδιάθεση ενός ατόμου να ανταποκριθεί σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή μοναδικά σε δημόσιους φορείς*

και οργανισμούς». Αυτό σημαίνει πως υπάρχουν συγκεκριμένα κίνητρα που αφορούν μόνο στη φύση της εργασίας σε μία δημόσια υπηρεσία κι όχι σε μία ιδιωτική επιχείρηση (Perry, 1990).

Σύμφωνα με τον Perry, οι δημόσιοι υπάλληλοι, με χαρακτηριστικά ισχυρής παρακίνησης, επιδιώκουν να υπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον είτε από προσωπικό ενδιαφέρον είτε από ηθικό χρέος είτε από συναισθηματική ανάγκη. Αναγνωρίζει λοιπόν ότι υπάρχουν τρία είδη κινήτρων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων:

- **Τα ορθολογικά κίνητρα** (*rational*) : αυτά αφορούν στους υπαλλήλους που πιστεύουν ότι, μέσω της δέσμευσης με τους στόχους της υπηρεσίας τους, το προσωπικό τους όφελος ταυτίζεται με το κοινωνικό όφελος.
- **Τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα** (*normative*) : αναφέρονται σε υπαλλήλους που επιθυμούν να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον, κινούμενοι από την έννοια του καθήκοντος, της πίστης στο δημόσιο έργο και την κοινωνική ισότητα.
- **Τα συναισθηματικά κίνητρα** (*affective*) : πρόκειται για τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων, που πηγάζουν από συναισθήματα όπως είναι ο αλτρουισμός, η αλληλεγγύη, η αφοσίωση στις αξίες και στην επιθυμία προσφοράς στον άνθρωπο (Perry, 1990).

Φαίνεται λοιπόν ότι η παρακίνηση στον δημόσιο τομέα συνδέεται κυρίως με την κάλυψη υψηλότερων σε ιεραρχία αναγκών, που αφορούν τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Όπως υποστηρίζει και ο Wright (2001), τα άτομα με υψηλό βαθμό παρακίνησης από ανώτερες ανάγκες είναι πιο πιθανό να έχουν υψηλό βαθμό παρακίνησης να εργαστούν στον δημόσιο τομέα (*Public Service Motivation*) και να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Anderfuhren-Biget, 2010).

Ωστόσο, ο υψηλός βαθμός παρακίνησης εργασίας στον δημόσιο τομέα, δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας που εξηγεί τα εργασιακά κίνητρα στον δημόσιο τομέα: τόσο τα υλικά κίνητρα όσο και οι ομαδικές σχέσεις μπορούν επίσης να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία κινήτρων των δημοσίων υπαλλήλων (Anderfuhren-Biget, 2010). Οι ικανοποιητικές απολαβές, όπως επίσης και το κλίμα συνεργασίας και αλληλεγγύης μεταξύ των συναδέλφων, με αμοιβαία δέσμευση στους στόχους, αυξάνει το βαθμό παρακίνησης. Σύμφωνα με τον Χαλά (2002), η παρακίνηση εξαρτάται

σημαντικά και από τη φύση της εργασίας, καθώς και τον τρόπο διοίκησης. Οι ικανότητες διαχείρισης των προϊσταμένων καθώς και η προσωπικότητά τους, μπορούν να εμπνεύσουν τους εργαζόμενους και να προσφέρουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά μίας ομάδας που λειτουργεί με μέθοδο και αφοσίωση. Τέλος, ως ισχυροί παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης αποτελούν φυσικά η εργασιακή ασφάλεια ως συνέπεια της αρχής της μονιμότητας, η ποιοτική ιατρική περίθαλψη καθώς και οι προϋποθέσεις συνταξιοδότησης (Perry & Hondeghem, 2008) .

3.4. Η ανάγκη παρακίνησης στη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα

Όπως αναφέρεται στο κεφάλαιο 3.2. (Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα σήμερα), ο δημόσιος τομέας, ακολουθώντας τις επιταγές της «Νέας Δημόσιας Διοίκησης», από τις αρχές του 2000 μπήκε στη διαδικασία του εκσυγχρονισμού και των μεταρρυθμίσεων. Ωστόσο, ακόμη και σήμερα, παρά τις προσπάθειες επιβολής περιοριστικών μεθόδων, παραμένει υπερφορτωμένος και δυσκίνητος, εμφανίζοντας συμπτώματα σύμφυτων παθογενειών, όπως:

- Υπέρογκη γραφειοκρατία
- Κακοδιαχείριση - κακοδιοίκηση
- Εσωστρέφεια
- Διαφθορά
- Εξαιρετικά χαμηλή παραγωγικότητα

Το πρόβλημα της χαμηλής παραγωγικότητας των εργαζομένων παραμένει και το πιο σημαντικό. Μετά τις περικοπές μισθών και τη στασιμότητα στην κλίμακα προαγωγών, που επήλθαν ως συνέπεια της οικονομικής κρίσης και των «μνημονίων», οι δημόσιοι υπάλληλοι βιώνουν μια διαρκή εργασιακή δυσαρέσκεια, που αποτυπώνεται σαφώς και στην απόδοσή τους. Είναι αυτονόητο ότι όσο πιο χαμηλή είναι η εργασιακή ικανοποίηση, τόσο θα παραμένει σε χαμηλά επίπεδα και η παροχή των παρεχομένων υπηρεσιών. Η ανάγκη για παρακίνηση των εργαζομένων είναι πιο έντονη από ποτέ, ωστόσο δε φαίνεται να υπάρχει οργανωμένος σχεδιασμός αντιμετώπισης αυτής της κατάστασης. Το πρόβλημα παραμένει άλυτο, ενώ ενδεχομένως να διογκώνεται και με την πάροδο του χρόνου.

Αξίζει να σημειωθεί η έρευνα που διενεργήθηκε με επικεφαλής τον καθηγητή Δ. Μπουραντά το 1990, στην οποία διαπιστώθηκε πως οι υπάλληλοι των ιδιωτικών

επιχειρήσεων παρουσιάζουν μεγαλύτερο βαθμό παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης από αυτούς του δημοσίου τομέα (Bourantas et al., 1990). Παράλληλα, καταγράφηκαν οι παράγοντες που λειτουργούν αρνητικά στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων, ήτοι:

- Το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας (μονοτονία αντικειμένου, μέτρια σπουδαιότητα καθήκοντα, έλλειψη αυτονομίας και πρωτοβουλίας, απουσία ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων της προσπάθειάς τους).
- Η ασάφεια των ρόλων και των διαδικασιών, που προκαλεί συγκρούσεις και αδιέξοδα.
- Η έλλειψη σύνδεσης μεταξύ προσπάθειας – αποτελέσματος – ανταμοιβής.
- Το οργανωσιακό κλίμα της δημόσιας διοίκησης, το οποίο δεν προσφέρει δυνατότητες για βελτίωση της απόδοσης, και δεν προβλέπει τη σύνδεση μεταξύ προσπάθειας-απόδοσης- ανταμοιβής.
- Κακή ποιότητα ηγεσίας.

Μία νεότερη έρευνα (Ρωσσίδης & συν., 2015) υπέδειξε πως η χαμηλή παρακίνηση στον δημόσιο τομέα οφείλεται στα εξής:

- Έλλειψη σύνδεσης απόδοσης – οικονομικών ανταμοιβών.
- Σύγχυση και σύγκρουση ρόλων, έλλειψη αυτενέργειας, σπουδαιότητα των καθηκόντων.
- Στο γεγονός της μη αναγνώρισης των προσπαθειών των υπαλλήλων και στη συνεχή πολιτική κυβερνητική παρέμβαση στη δημόσια διοίκηση.
- Χαμηλή ποιότητα της κατάρτισης και της ηγετικής ικανότητας των άμεσων προϊσταμένων όλων των βαθμίδων.

Όπως είναι φανερό, παρόλο που οι δύο έρευνες απέχουν χρονικά τρεις δεκαετίες, συμφωνούν απόλυτα τα ευρήματά τους. Αυτό σημαίνει πως, ανεξάρτητα από τις εξωτερικές συγκυρίες, τα προβλήματα απορρέουν κυρίως από την εσωτερική δομή και λειτουργία του ίδιου του δημόσιου τομέα.

Σε άλλη έρευνα του 2012, ο Παπαμιχαλάκης (2012), μελετώντας την παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα, παρατήρησε πως η σχέση μεταξύ των συναδέλφων, καθώς και η σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο προσφέρει σημαντική ώθηση στην εργασία τους. Το 2016, ο Δερμιτζάκης, ερευνώντας την εργασιακή

ικανοποίηση των διοικητικών εργαζομένων, κατέληξε στο ίδιο συμπέρασμα, ήτοι πως επηρεάζεται κυρίως από τη συμπεριφορά των προϊσταμένων τους, οι οποίοι πολύ συχνά τους προκαλούν έντονη δυσαρέσκεια. Μία ακόμη ενδιαφέρουσα έρευνα, αυτή της Καλλιγά το 2011, διατυπώνει την άποψη πως η παρακίνηση αποτελεί μία συναισθηματική κατάσταση, η οποία προκαλεί την ώθηση προς την παραγωγικότητα και επηρεάζεται ισόποσα από ενδογενή και εξωγενή κίνητρα.

Οι περισσότερες έρευνες που διεξήχθησαν στη χώρα μας, οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα πως οι δημόσιοι υπάλληλοι υποκινούνται τόσο από εσωτερικά όσο και από εξωτερικά κίνητρα όπως οι έρευνες των Παπαμιχαλάκη (2012), Chatzopoulou (2014) και Στασινού (2017). Αντίθετα, στις έρευνες των Γραμματικόπουλου (2013), Οικονόμου (2014) και Δερμιτζάκη (2016) φαίνεται πως ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται κυρίως από ενδογενείς παράγοντες: η επίτευξη των στόχων, το αντικείμενο της εργασίας, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο, αποδεικνύονται σε αυτές τις έρευνες πολύ ισχυρά κίνητρα, ενώ χαρακτηριστικό είναι πως η προαγωγή και η βαθμολογική εξέλιξη δεν έχει την ίδια δυναμική.

Συνοψίζοντας, μπορεί να ειπωθεί ότι η δημόσια διοίκηση στη Ελλάδα χρήζει άμεσων και διαρθρωτικών αλλαγών, με την παρακίνηση των εργαζομένων να πρέπει να αποτελέσει την «αιχμή του δόρατος». Αυτό διότι θα μπορούσε να επιφέρει αξιόλογη μεταβολή στην παραγωγικότητά του εργατικού δυναμικού και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στον πολίτη. Αναγκαία προϋπόθεση για να μπορούν να εφαρμοστούν τεχνικές παρακίνησης στον δημόσιο τομέα είναι να καταγραφούν οι υφιστάμενες διαδικασίες και να αξιολογηθούν με αντικειμενικό τρόπο και με συμμετοχή των ίδιων των εργαζομένων σε αυτές.

3.5. Τεχνικές παρακίνησης στον δημόσιο τομέα

Κατά καιρούς έχουν προταθεί από έρευνες διάφορες τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η παραγωγικότητα και απόδοσή τους. Αναλυτικότερα, αυτές που έχουν οριστεί ως πιο σημαντικές στην μέχρι σήμερα βιβλιογραφία είναι:

- Η πρακτική των ανταμοιβών: αναφέρονται σε *εξωτερικές* ανταμοιβές και σε *εσωτερικές*. Οι εξωτερικές χωρίζονται περαιτέρω σε άμεσες, όπως είναι ο υψηλότερος μισθός, τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη ή στην απόκτηση μετοχών, ενώ έμμεσες είναι το ωράριο εργασίας, η χρονική διάρκεια της άδειας,

η υγειονομική ασφάλιση, οι ευκαιρίες για επιμόρφωση κ.ά. Οι *εσωτερικές* ανταμοιβές ωστόσο, δεν είναι μία έννοια εύκολα αντιληπτή, καθώς περιλαμβάνει την ικανοποίηση ανώτερων -σε ιεραρχία- αναγκών. Σε αυτό το πλαίσιο ανήκουν η αναγνώριση της αξίας και της προσφοράς μέσα στον εργασιακό χώρο, ο σεβασμός, η επιβράβευση από τους συναδέλφους ή τον προϊστάμενο. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνεται η ικανοποίηση από την κοινωνική συναναστροφή – τόσο με συναδέλφους όσο και με πολίτες- αλλά και το αίσθημα πληρότητας από την παροχή βοήθειας στους πολίτες. Ακόμη, είναι πολύ πιθανό να συνυπάρχει και το αίσθημα της αυτοπραγμάτωσης, μέσα από την επίτευξη των στόχων και της υπηρετήσης του χρέους (Καλλιγά, 2011).

- Η διεύρυνση και εμπλουτισμός της εργασίας: Οι δύο αυτές τεχνικές είναι πολύ σημαντικές για την παρακίνηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, στον οποίο συχνά οι εργασίες είναι αυστηρά δομημένες και δεν επιτρέπουν την αυτοβουλία. Η διεύρυνση αναφέρεται στην επέκταση των καθηκόντων, προκειμένου να αποφεύγεται η ανία από τη διαρκή επανάληψη. Ο εμπλουτισμός από την άλλη αφορά στη δυνατότητα παραχώρησης επιπλέον αρμοδιοτήτων στον εργαζόμενο, γεγονός που προσφέρει μεγαλύτερο αυτοέλεγχο και αυτονομία εργασίας.
- Η επαγγελματική ενημέρωση του προσωπικού: Η ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τις αρμοδιότητές τους, καθώς και τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων τους, τις αλλαγές που μπορεί να συμβαίνουν μέσα στους διάφορους τομείς μίας υπηρεσίας κτλ. Είναι απαραίτητο κάθε οργανισμός να παρέχει κάθε δυνατή επιμόρφωση και καθοδήγηση μέσω πχ. φυλλαδίων, σεμιναρίων κ.ά, ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν πλαισιωμένοι ανά πάσα στιγμή και σίγουροι για την άσκηση των καθηκόντων τους (Καλλιγά, 2011).
- Ο καθορισμός στόχων: Αναντίρρητα, η στοχοθεσία αποτελεί σπουδαίο κομμάτι της παρακίνησης. Οι σαφείς, ρεαλιστικοί και υλοποιήσιμοι στόχοι εμπνέουν πάντα τους εργαζόμενους, ενώ ταυτόχρονα συντελούν στην ενεργοποίηση των ικανοτήτων τους, προκειμένου να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Η αξιολόγηση του προσωπικού : Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία παρακίνησης. Οι περιοδικές αξιολογήσεις παρέχουν στα υψηλόβαθμα στελέχη μια σαφή εικόνα σχετικά με την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Από την άλλη, οι εργαζόμενοι έχουν

κίνητρο προκειμένου να είναι πιο αποδοτικοί και να υλοποιούν τους στόχους, εφόσον γνωρίζουν πως υπάρχει έλεγχος και αναγνώριση της δουλειάς τους. Εκ των ουκ άνευ βέβαια κρίνεται απαραίτητο να υπάρχει αντικειμενικότητα και διαφάνεια στις διαδικασίες αξιολόγησης (Καλλιγά, 2011).

- Η θετική ενίσχυση και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων: Η θετική ενίσχυση συνδέεται στενά με τη διαδικασία της αξιολόγησης, Ο εργαζόμενος όσο πιο συχνά δέχεται ανατροφοδότηση για την εργασία του και επιδοκιμάζεται για αυτήν, τόσο πιο παραγωγικός είναι. Επίσης, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων προσφέρει στον εργαζόμενο την ευκαιρία δράσης και αυτενέργειας και τον κινητοποιεί διπλά, αφού συμμετέχει και ο ίδιος στη στοχοθεσία (Ανδρικοπούλου, 2019).
- Οι κύκλοι ποιότητας: Πρόκειται για μία πρακτική, η οποία μπορεί να βελτιώσει την επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, να συμβάλει στην καλλιέργεια κλίματος ομαδικότητας και συνεργασίας μεταξύ τους, προκειμένου να λειτουργούν αποτελεσματικά ως σύνολο, με κοινούς στόχους.(Duncan & Peterson, 2010).

Κεφάλαιο 4: Στόχοι και Μεθοδολογία της Έρευνας

4.1 Εισαγωγή

Η παρούσα έρευνα σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Οργάνωση & Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών, Δημόσιων Οργανισμών & Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Ο τίτλος της έρευνας είναι «Η παρακίνηση των υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα. Η μελέτη περίπτωσης του Δήμου Κορινθίων» και αποπερατώθηκε από την μεταπτυχιακή φοιτήτρια Μαρία Μπαρμπαρούση με εισηγητή τον Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου Γεώργιο Φωτόπουλο.

4.2 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των παραγόντων που είναι καθοριστικοί για την παρακίνηση των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα και πιο συγκεκριμένα των υπαλλήλων που εργάζονται στον δήμο Κορινθίων. Ως επιμέρους στόχος της έρευνας, έχει τεθεί και η διερεύνηση των παραγόντων ικανοποίησης των εργαζομένων και ποιοι από αυτούς τους παράγοντες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο ως προς την παρακίνηση και αντιστρόφως. Επιπλέον, η συσχέτιση των παραγόντων παρακίνησης και ικανοποίησης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος αποτελεί έναν ακόμα στόχο.

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα στα οποία θα κληθεί να απαντήσει η παρούσα έρευνα είναι τα εξής:

- Ποιοι είναι ο βασικοί παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων.
- Εάν και σε ποιόν βαθμό η παρακίνηση των εργαζομένων σχετίζεται με τα δημογραφικά και άλλα μη εργασιακά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, οικογενειακή κατάσταση, εισόδημα κ.λπ.).
- Αν και σε ποιο βαθμό οι παράγοντες παρακίνησης σχετίζονται με εργασιακά χαρακτηριστικά (διεύθυνση εργασίας, έτη προϋπηρεσίας, θέση ευθύνης).
- Την σχέση ανάμεσα στην παρακίνηση και την ικανοποίηση από την εργασία τους.

4.3 Υλικά και μέθοδος

Η παρούσα μελέτη αποτελεί μια περιγραφική έρευνα και η συλλογή των δεδομένων έλαβε χώρα με την χρήση ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν εγγράφως από την ερευνήτρια και συμπληρώθηκαν από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Η δειγματοληψία έγινε με την μέθοδο του δείγματος ευκολίας καθώς η συμμετοχή στην έρευνα ήταν προαιρετική και η συλλογή έγινε μεταξύ 11/01/2022 και 10/02/2022, δηλαδή συνολικό διάστημα 31 ημερών. Ο τελικός αριθμός των ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν ήταν 130 ερωτηματολόγια σε σύνολο 270 υπαλλήλων και το ποσοστό απόκρισης έφθασε το 77,4%. Στην έρευνα συμπεριλήφθησαν εκείνοι οι υπάλληλοι που εργάζονται στον δήμο Κορινθίων με σχέση εργασίας δημοσίου δικαίου (214 άτομα) και όσοι εργάζονται με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (56 άτομα). Η κατανομή των ερωτηματολογίων ανά διεύθυνση, όπως αυτά διανεμήθηκαν και απαντήθηκαν παρουσιάζονται παρακάτω:

Διεύθυνση	Διανεμήθηκαν	Απαντήθηκαν	Απόκριση %
Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών	30	30	100
Διεύθυνση ΚΕΠ	12	10	83,3
Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού	12	9	75
Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών	24	20	83,3
Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Πολεοδομίας	39	28	71,8
Διεύθυνση Τοπικής Ανάπτυξης	5	4	80
Διεύθυνση Καθαριότητας και Ανακύκλωσης	34	21	61,8
Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Ποιότητας Ζωής	12	8	66,6
Σύνολο	168	130	77,4

4.4 Ερευνητικό εργαλείο

Για την αποπεράτωση της έρευνας και την επίτευξη του σκοπού, επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί ως κύριο ερευνητικό εργαλείο το “Ερωτηματολόγιο για την μέτρηση των παραγόντων υποκίνησης – ικανοποίησης των εργαζομένων” όπως αυτό σχεδιάστηκε και σταθμίστηκε από τους Lambiris et al. (2008). Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο βασίστηκε στη θεωρία του Herzberg (“κίνητρα και παράγοντες υγιεινής” του οργανισμού) προκειμένου να διερευνήσει τους παράγοντες “παρακίνησης” και “υγιεινής” των εργαζομένων όπως αυτοί παρουσιάζονται στην θεωρία του μοντέλου.

Οι βασικότεροι λόγοι που συντέλεσαν στην επιλογή του συγκεκριμένου εργαλείου είναι:

- Έχει σχεδιαστεί, σταθμιστεί και εφαρμοστεί στην Ελλάδα κάτι που συνεπάγεται ότι έχει αφομοιώσει την ελληνική κουλτούρα.
- Η υλοποίηση του έγινε για να καταγράψει τις απόψεις ατόμων τα οποία εργάζονταν στον τομέα της υγείας σε διάφορα αντικείμενα εργασίας (κυρίως σε διοικητικό και τεχνικό προσωπικό). Συνεπώς, είναι σχεδιασμένο για να μετρήσει την παρακίνηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα και για τον λόγο αυτό έχει εφαρμοστεί σε αντίστοιχες έρευνες στην βιβλιογραφία. Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα που θα παραχθούν θα είναι συγκρίσιμα με άλλες έρευνες στον χώρο της δημόσιας διοίκησης.
- Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση του είναι πρόσφατα καθώς δημοσιεύθηκε το 2008. Αυτό συνεπάγεται όχι μόνο σύγχρονο σχεδιασμό αλλά και την διαθεσιμότητα πρόσφατων συγκρίσιμων ερευνών στην βιβλιογραφία.
- Η χρήση του στην βιβλιογραφία έχει ακολουθήσει όλα τα βήματα που προβλέπονται από την δεοντολογία των ερευνών και έχει πραγματοποιηθεί πιλοτική εφαρμογή.
- Τα αποτελέσματα του έχουν παρουσιαστεί σε αρκετές έρευνες και έχουν εμφανίσει ικανοποιητικά ψυχομετρικά χαρακτηριστικά στην αρχική τους εφαρμογή (Lambiris et al., 2008).

Το ερωτηματολόγιο, αποτελείται συνολικά από 27 στοιχεία κλειστού τύπου (Likert), και οι απαντήσεις τους λαμβάνουν τιμές κλίμακας πέντε βαθμών, με πρώτη στην κλίμακα την απάντηση “Διαφωνώ απολύτως”, δεύτερη την “Διαφωνώ”, τρίτη την

“Ούτε διαφωνώ ούτε Συμφωνώ”, τέταρτη την “Συμφωνώ” και πέμπτη την “Συμφωνώ απολύτως”. Τα 27 αυτά στοιχεία, με βάση τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου δημιουργούν 11 παράγοντες, χωρισμένους σε δύο βασικές υπό-κατηγορίες και την συνολική εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων (1η ερώτηση). Οι υπόλοιποι 10 παράγοντες χωρίζονται σε παράγοντες παρακίνησης και παράγοντες υγιεινής της θεωρίας του Herzberg. Πιο αναλυτικά, η συσχέτιση των ερωτήσεων του ερευνητικού εργαλείου με τους παράγοντες παρακίνησης και υγιεινής του Herzberg είναι:

Παράγοντες παρακίνησης	Παράγοντες υγιεινής
Η επίτευξη στόχων (ερωτήσεις 6, 18, 24)	Η πολιτική διοίκησης του οργανισμού (ερωτήσεις 2, 3, 4, 11, 12)
Η αναγνώριση της προσπάθειας (ερώτηση 9)	Ο έλεγχος και η επίβλεψη (ερωτήσεις 13, 14)
Η προαγωγή-εξέλιξη (ερώτηση 27)	Η ασφάλεια και οι συνθήκες εργασίας (ερωτήσεις 5, 17, 23)
Το αντικείμενο της εργασίας (ερωτήσεις 7, 10)	Οι διαπροσωπικές σχέσεις (ερωτήσεις 8, 15, 25, 26)
Η ευθύνη-υπευθυνότητα (ερώτηση 16)	Ο μισθός - αμοιβή (ερωτήσεις 19, 20, 21, 22)

Επιπλέον χρησιμοποιήθηκαν 10 ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Οι ερωτήσεις αυτές έχουν χρησιμοποιηθεί από την ίδια ερευνήτρια για την εργασία με τίτλο “Παράγοντες που καθορίζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων του Δήμου Κορινθίων” που διενεργήθηκε στα πλαίσια του μαθήματος “Ποσοτικές μέθοδοι στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων”.

4.5 Ηθική και Δεοντολογία

Τηρήθηκαν όλα τα προβλεπόμενα από τον νόμο μέτρα για την διασφάλιση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας σύμφωνα με την δεοντολογία των ερευνών καθώς και η αρχή της ελεύθερης και οικειοθελούς αποχώρησης από αυτήν. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν προορίζονται μόνο για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, ως μέσο ολοκλήρωσης της διπλωματικής εργασίας της ερευνήτριας καθώς και όποιας πιθανής δημοσίευσης προκύψει στα πλαίσια αυτής.

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα της Έρευνας

5.1 Χαρακτηριστικά του δείγματος

Στην παρούσα ενότητα, παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται τα δημογραφικά και τα εργασιακά χαρακτηριστικά που εξάγονται από την ανάλυση των δεδομένων από τα ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν οι 130 εργαζόμενοι του δήμου Κορινθίων, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν αργότερα στην ανάλυση για την εύρεση συσχετίσεων με τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από τους παράγοντες της εργασιακής παρακίνησης.

5.1.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος παρουσιάζονται στον πίνακα 1 που ακολουθεί. Ο πίνακας παρουσιάζει τις παρατηρούμενες συχνότητες και τα αντίστοιχα ποσοστά για κάθε κατηγορία. Στις συνεχείς μεταβλητές (ηλικία) παρουσιάζεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση. Όσον αφορά τον τόπο κατοικίας, καθώς στο δείγμα περιλαμβάνονται εργαζόμενοι από 27 διαφορετικά πόλεις και χωριά, κρίθηκε ότι θα πρέπει να επανακωδικοποιηθεί ώστε να αποκτήσει η συγκεκριμένη μεταβλητή μεγαλύτερη βαρύτητα ως προς τις αναλύσεις που θα ακολουθήσουν σχετικά με την εργασιακή παρακίνηση ή την ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία. Έτσι, καθώς η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δήλωσαν ως τόπο κατοικίας την πόλη της Κορίνθου, έγινε διάκριση μεταξύ των ατόμων που δηλώνουν ως τόπο κατοικίας την Κόρινθο και τα οποία θεωρητικά μπορούν να έχουν πρόσβαση στην εργασία τους σε λιγότερο χρόνο ακόμα και ως πεζοί ή με μη μηχανοκίνητο μέσο και σε κάθε περίπτωση χωρίς να επιβαρύνονται το κόστος μετακίνησης από και προς την κατοικία και σε όσους κατοικούν οπουδήποτε αλλού. Επίσης πραγματοποιήθηκε εκ νέου κωδικοποίηση και για την ηλικία, καθώς εκτός από τον μέσο όρο και η τυπική απόκλιση που παρουσιάζονται, έγινε και κατηγοριοποίηση των ατόμων σε 4 ηλικιακές ομάδες που κατασκευάστηκαν με βάση την κατανομή συχνοτήτων της μεταβλητής (έως 45 ετών, 46-50 ετών, 51-55 ετών, 56 ετών και άνω). Στα υπόλοιπα χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση και το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης των ατόμων.

Πίνακας 1: “Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος”

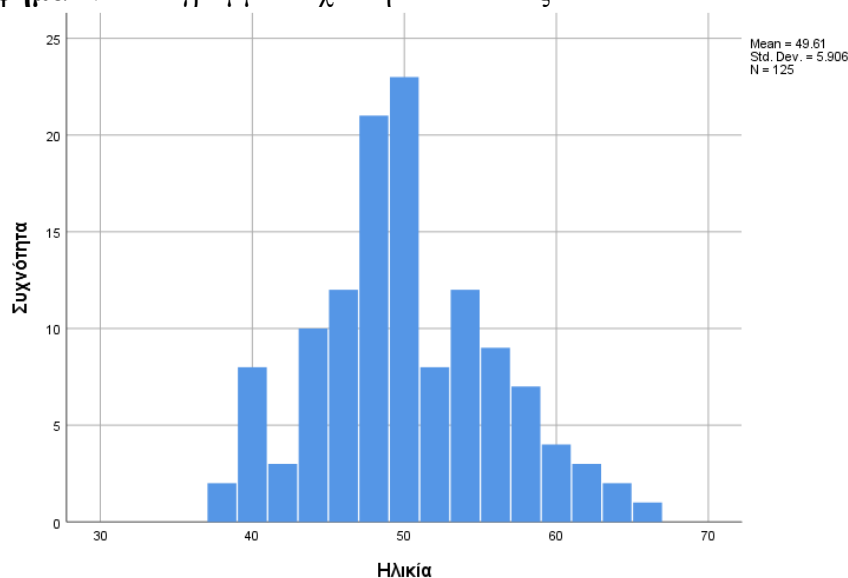
Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	N (%)
Φύλο	
• Άνδρες	46 (35,4%)
• Γυναίκες	84 (64,6%)
Ηλικία	49,6 (5,906) ^α
• Έως 45 ετών	30 (24%)
• 46 – 50 ετών	49 (39,2%)
• 51 – 55 ετών	27 (21,6%)
• Άνω των 56 ετών	19 (15,2%)
Οικογενειακή κατάσταση	
• Άγαμος	15 (11,5%)
• Έγγαμος	101 (77,7%)
• Διαζευγμένος - Σε διάσταση	10 (7,7%)
• Χήρος-α	4 (3,1%)
Τόπος κατοικίας	
• Πόλη της Κορίνθου	81 (62,3%)
• Οπουδήποτε αλλού	49 (37,7%)
Μορφωτικό επίπεδο	
• Υποχρεωτική εκπαίδευση	7 (5,4%)
• Απόφοιτος λυκείου	49 (37,7%)
• Ιδιωτική / Δημόσια σχολή ΙΕΚ	12 (9,2%)
• ΑΕΙ / ΤΕΙ	41 (31,5%)
• Μεταπτυχιακό	21 (16,2%)

^α Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)

Όπως φαίνεται και από τον πίνακα, κάτι περισσότερο από 1 στους 3 συμμετέχοντες είναι άντρες ενώ οι υπόλοιπες γυναίκες και η μέση ηλικία αγγίζει τα 50 έτη με 4 στους 10 να βρίσκονται σε ηλικία ανάμεσα στα 46 και τα 50 έτη. Η πλειοψηφία είναι έγγαμοι και ζουν είτε στην πόλη της Κορίνθου είτε σε απόσταση μικρότερη των 10 χιλιομέτρων από αυτή. Τέλος, σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Στο γράφημα 1 που ακολουθεί, παρουσιάζεται το ιστόγραμμα συχνοτήτων της συνεχούς μεταβλητής της ηλικίας. Επιπλέον από τον έλεγχο κανονικότητας που πραγματοποιήθηκε στην συγκεκριμένη μεταβλητή (Kolmogorov-Smirnov), φάνηκε ότι η κατανομή των παρατηρήσεων δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή ($Sig=0,002 < 0,05$). Αυτή η πληροφορία, θα φανεί χρήσιμη στην επόμενη ενότητα όπου κατά τον έλεγχο συσχετίσεων για την εν λόγω μεταβλητή (καθώς και όλες τις συνεχείς μεταβλητές που περιλαμβάνονται στην ανάλυση) θα πρέπει να επιλεγεί μη παραμετρικός έλεγχος (αντίστοιχα θα έπρεπε να επιλεγεί παραμετρικός έλεγχος εάν ακολουθούσε την κανονική κατανομή).

Γράφημα 1: “Ιστόγραμμα συχνοτήτων Ηλικίας”



5.1.2 Εργασιακά χαρακτηριστικά

Ακολούθως, ο πίνακας 2 παρουσιάζει τα εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται η διεύθυνση εργασίας (οι συμμετέχοντες έπρεπε να επιλέξουν μία από τις συνολικά 8 διευθύνσεις που εντοπίζονται στο οργανόγραμμα του δήμου Κορινθίων), τα έτη προϋπηρεσίας τόσο στον δήμο Κορινθίων όσο και συνολικά στον δημόσιο τομέα, η κατοχή ή μη κάποιας θέσης ευθύνης και ποια είναι αυτή (αν δηλαδή ο εργαζόμενος είναι υπάλληλος, προϊστάμενος κάποιου τμήματος ή διευθυντής σε κάποια από τις διευθύνσεις του δήμου) και τέλος το μηναίο εισόδημα από την εργασία χωρισμένο σε έξι συνολικά κλάσεις ώστε να μην χρειαστεί οι εργαζόμενοι να αναφέρουν το ακριβές πόσο που λαμβάνουν από τον μισθό τους.

Πίνακας 2: “Εργασιακά χαρακτηριστικά”

Εργασιακά Χαρακτηριστικά	N (%)
Διεύθυνση εργασίας	
• Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών	30 (23,1%)
• Διεύθυνση «Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών» (ΚΕΠ)	10 (7,7%)
• Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού	9 (6,9)
• Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών	20 (15,4%)
• Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Πολεοδομίας	28 (21,5%)
• Διεύθυνση Τοπικής Ανάπτυξης	4 (3,1%)
• Διεύθυνση Καθαριότητας και Ανακύκλωσης	21 (16,2%)
• Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Ποιότητας Ζωής	8 (6,2%)
Έτη προϋπηρεσίας στον δήμο Κορινθίων	15,9 (8,470) ^α
Έτη που εργάζεστε συνολικά στον δημόσιο τομέα	20 (6,902) ^α
Θέση	
• Υπάλληλος	108 (83,1%)
• Προϊστάμενος	16 (12,3%)
• Διευθυντής	6 (4,6%)
Μηνιαίο εισόδημα	
• 400 – 700 €	4 (3,1%)
• 701 – 1.000 €	45 (34,6%)
• 1.001 – 1.300 €	62 (47,7%)
• 1.301 - 1600 €	17 (13,1%)
• 1.601 - 1900 €	1 (0,8%)
• 1.901 και πάνω	1 (0,8%)

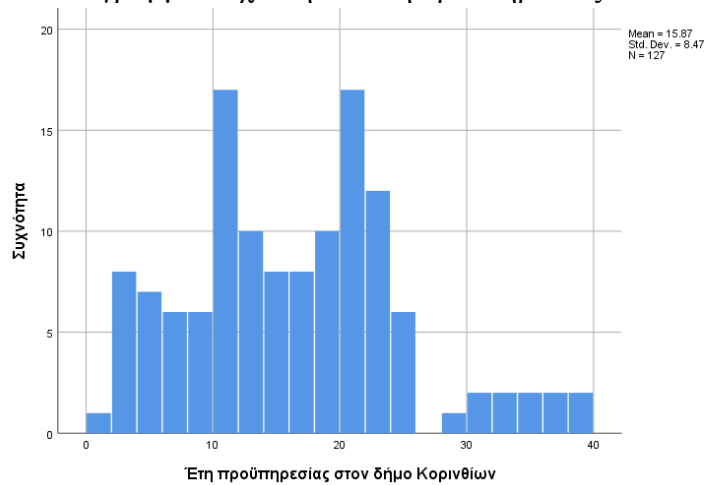
^α Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)

Όπως φαίνεται και από τον πίνακα 2, οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι εργαζόμενοι και από τις 8 διευθύνσεις του δήμου Κορινθίων, με τα άτομα που εργάζονται στις διευθύνσεις “Διοικητικών υπηρεσιών” και “Τεχνικών υπηρεσιών και πολεοδομίας” να καταγράφουν την μεγαλύτερη συμμετοχή (με 23,1% και 21,5% αντίστοιχα). Επίσης, οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στην έρευνα εργάζονται στον δήμο Κορινθίων σχεδόν 16 έτη κατά μέσο ενώ συνολικά στο δημόσιο τομέα 20 έτη. Ακόμα, όπως είναι λογικό η συντριπτική πλειοψηφία αποτελείται από υπαλλήλους ωστόσο σημαντική είναι και η

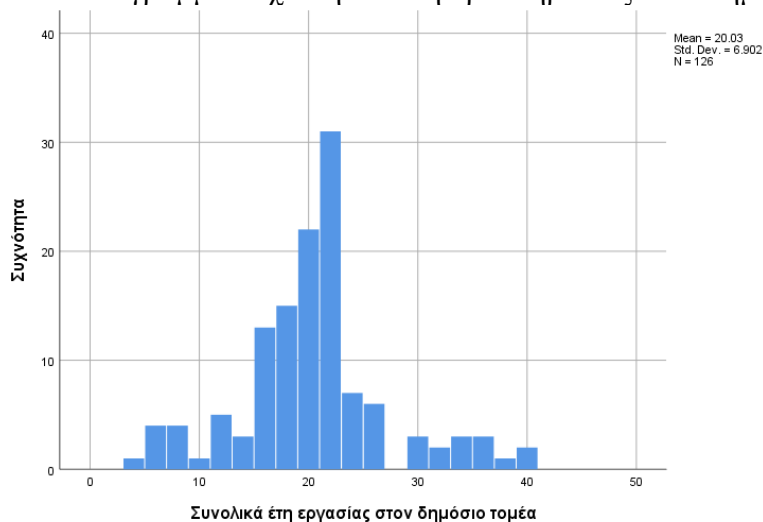
συμμετοχή προϊσταμένων (12,3%) και διευθυντών (4,6%) όπου συμμετείχαν οι 6 από τους συνολικά 8 διευθυντές. Τέλος, σχετικά με το μηνιαίο εισόδημα από την εργασία τους, σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι αμείβονται με μισθό μεταξύ 1.000 και 1.300 ευρώ, περισσότεροι από 1 στους 3 λαμβάνουν λιγότερα από 1.000 ευρώ ενώ τέλος μόλις 1 στους 7 περίπου εργαζόμενους λαμβάνουν περισσότερα από 1.300 ευρώ.

Στα γραφήματα 2 & 3 που ακολουθούν, παρουσιάζονται τα ιστογράμματα συχνοτήτων των συνεχών μεταβλητών για τα έτη προϋπηρεσίας (στον δήμο Κορινθίων και γενικά στον δημόσιο τομέα). Επιπλέον από τον έλεγχο κανονικότητας που πραγματοποιήθηκε στις μεταβλητές αυτές, φάνηκε ότι οι κατανομές των παρατηρήσεων δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή (Sig=0,011 και 0,000 για δήμο και δημόσιο αντίστοιχα <0,05).

Γράφημα 2: “Ιστόγραμμα συχνοτήτων έτη προϋπηρεσίας στον δήμο Κορινθίων”



Γράφημα 3: “Ιστόγραμμα συχνοτήτων έτη προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα”



5.2 Παράγοντες εργασιακής παρακίνησης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο της εργασίας, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να καταγραφούν οι παράγοντες εργασιακής παρακίνησης, περιλαμβάνει συνολικά 27 ερωτήσεις κλειστού τύπου (κλίμακα Likert από διαφωνώ απολύτως μέχρι συμφωνώ απολύτως). Η ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων σε αυτές, παρουσιάζεται στον πίνακα 3 και το γράφημα 4 που ακολουθούν. Ο πίνακας 3 επίσης, παρουσιάζει την διάμεσο τιμή (δηλαδή εκείνη την κατηγορία στην οποία εντοπίζεται η μεσαία τιμή των ταξινομημένων τιμών του δείγματος και χωρίζει το δείγμα σε δύο ίσα μέρη, ένα με μεγαλύτερες και ένα με μικρότερες τιμές). Επιπλέον, το ποσοστό που ανήκει στην κατηγορία που περιλαμβάνει τις περισσότερες απαντήσεις κάθε ερώτησης, έχει επισημανθεί με έντονο χρώμα. Πρέπει να αναφερθεί πως αν και στις περισσότερες περιπτώσεις η διάμεσος τιμή συμπίπτει με την απάντηση που καταγράφεται η μεγαλύτερη συχνότητα, δεν ταυτίζονται.

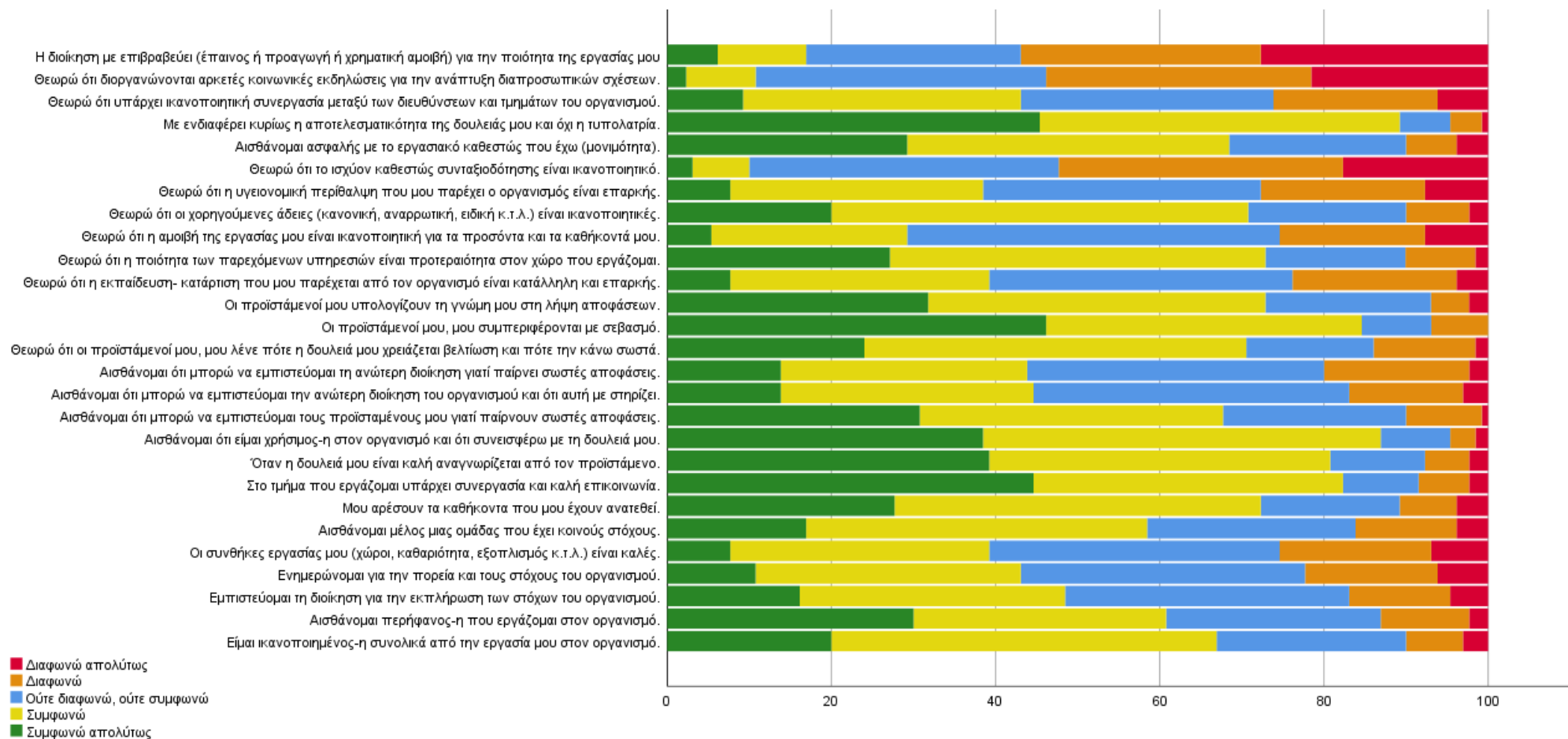
Πίνακας 3: “Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων & διάμεσος τιμή του ερωτηματολογίου εργασιακής παρακίνησης”

	Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	Διάμεσος τιμή
“Είμαι ικανοποιημένος-η συνολικά από την εργασία μου στον οργανισμό.”	3.1%	6.9%	23.1%	46.9%	20.0%	Συμφωνώ
“Αισθάνομαι περήφανος-η που εργάζομαι στον οργανισμό.”	2.3%	10.8%	26.2%	30.8%	30.0%	Συμφωνώ
“Εμπιστεύομαι τη διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.”	4.6%	12.3%	34.6%	32.3%	16.2%	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
“Ενημερώνομαι για την πορεία και τους στόχους του οργανισμού.”	6.2%	16.2%	34.6%	32.3%	10.8%	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
“Οι συνθήκες εργασίας μου (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.τ.λ.) είναι καλές.”	6.9%	18.5%	35.4%	31.5%	7.7%	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
“Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.”	3.8%	12.3%	25.4%	41.5%	16.9%	Συμφωνώ

“Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.”	3.8%	6.9%	16.9%	44.6%	27.7%	Συμφωνών
“Στο τμήμα που εργάζομαι υπάρχει συνεργασία και καλή επικοινωνία.”	2.3%	6.2%	9.2%	37.7%	44.6%	Συμφωνών
“Όταν η δουλειά μου είναι καλή αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενο.”	2.3%	5.4%	11.5%	41.5%	39.2%	Συμφωνών
“Αισθάνομαι ότι είμαι χρήσιμος-η στον οργανισμό και ότι συνεισφέρω με τη δουλειά μου.”	1.5%	3.1%	8.5%	48.5%	38.5%	Συμφωνών
“Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τους προϊσταμένους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις.”	0.8%	9.2%	22.3%	36.9%	30.8%	Συμφωνών
“Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού και ότι αυτή με στηρίζει.”	3.1%	13.8%	38.5%	30.8%	13.8%	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
“Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τη ανώτερη διοίκηση γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις.”	2.3%	17.7%	36.2%	30.0%	13.8%	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
“Θεωρώ ότι οι προϊστάμενοί μου, μου λένε πότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και πότε την κάνω σωστά.”	1.6%	12.4%	15.5%	46.5%	24.0%	Συμφωνών
“Οι προϊστάμενοί μου, μου συμπεριφέρονται με σεβασμό.”	0.0%	6.9%	8.5%	38.5%	46.2%	Συμφωνών
“Οι προϊστάμενοί μου υπολογίζουν τη γνώμη μου στη λήψη αποφάσεων.”	2.3%	4.7%	20.2%	41.1%	31.8%	Συμφωνών
“Θεωρώ ότι η εκπαίδευση-κατάρτιση που μου παρέχεται από τον οργανισμό είναι κατάλληλη και επαρκής.”	3.8%	20.0%	36.9%	31.5%	7.7%	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

“Θεωρώ ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι προτεραιότητα στον χώρο που εργάζομαι.”	1.6%	8.5%	17.1%	45.7%	27.1%	Συμφωνώ
“Θεωρώ ότι η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα και τα καθήκοντά μου.”	7.7%	17.7%	45.4%	23.8%	5.4%	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
“Θεωρώ ότι οι χορηγούμενες άδειες (κανονική, αναρρωτική, ειδική κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικές.”	2.3%	7.7%	19.2%	50.8%	20.0%	Συμφωνώ
“Θεωρώ ότι η υγειονομική περίθαλψη που μου παρέχει ο οργανισμός είναι επαρκής.”	7.7%	20.0%	33.8%	30.8%	7.7%	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
“Θεωρώ ότι το ισχύον καθεστώς συνταξιοδότησης είναι ικανοποιητικό.”	17.7%	34.6%	37.7%	6.9%	3.1%	Διαφωνώ
“Αισθάνομαι ασφαλής με το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα).”	3.8%	6.2%	21.5%	39.2%	29.2%	Συμφωνώ
“Με ενδιαφέρει κυρίως η αποτελεσματικότητα της δουλειάς μου και όχι η τυπολατρία.”	0.8%	3.8%	6.2%	43.8%	45.4%	Συμφωνώ
“Θεωρώ ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων και τμημάτων του οργανισμού.”	6.2%	20.0%	30.8%	33.8%	9.2%	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
“Θεωρώ ότι διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.”	21.5%	32.3%	35.4%	8.5%	2.3%	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
“Η διοίκηση με επιβραβεύει (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή) για την ποιότητα της εργασίας μου”	27.7%	29.2%	26.2%	10.8%	6.2%	Διαφωνώ

Γράφημα 4: “Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο εργασιακής παρακίνησης”



Έπειτα από την αναλυτική παρουσίαση των κατανομών των απαντήσεων από τους συμμετέχοντες, ακολουθώντας τις οδηγίες των κατασκευαστών του ερωτηματολογίου εργασιακής παρακίνησης και προκειμένου να καταστεί πιο σαφής και περιεκτική η ανάλυση συσχετίσεων που θα ακολουθήσει, θα παρουσιαστούν οι επί μέρους παράγοντες του ερωτηματολογίου. Οι παράγοντες αυτοί, οι οποίοι καθορίζονται και παρουσιάζονται στο προηγούμενο κεφάλαιο της εργασίας, αφορούν τις θεωρίες παρακίνησης του Herzberg και χωρίζονται σε παράγοντες παρακίνησης και παράγοντες υγιεινής. Ορισμένοι παράγοντες αποτελούνται από ένα σύνολο ερωτήσεων του ερωτηματολογίου (π.χ. ο παράγοντας “Η επίτευξη στόχων” περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 6, 18 και 24) ενώ άλλοι παράγοντες περιέχονται σε μια και μόνο ερώτηση (π.χ. “Η αναγνώριση της προσπάθειας” αφορά την ερώτηση 9). Επιπλέον, η πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου αναφέρεται στην συνολική ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία. Στον πίνακα 4 που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα βασικά στατιστικά μέτρα που αφορούν τους παράγοντες παρακίνησης όπως αυτά προέκυψαν έπειτα από την κατασκευή των νέων παραγόντων από τα στοιχεία του ερωτηματολογίου. Υπενθυμίζεται ότι τιμή 1 αντιπροσωπεύει απάντηση “διαφωνώ απολύτως” και τιμή 5 “συμφωνώ απολύτως”.

Πίνακας 4: “Παράγοντες εργασιακής παρακίνησης & υγιεινής”

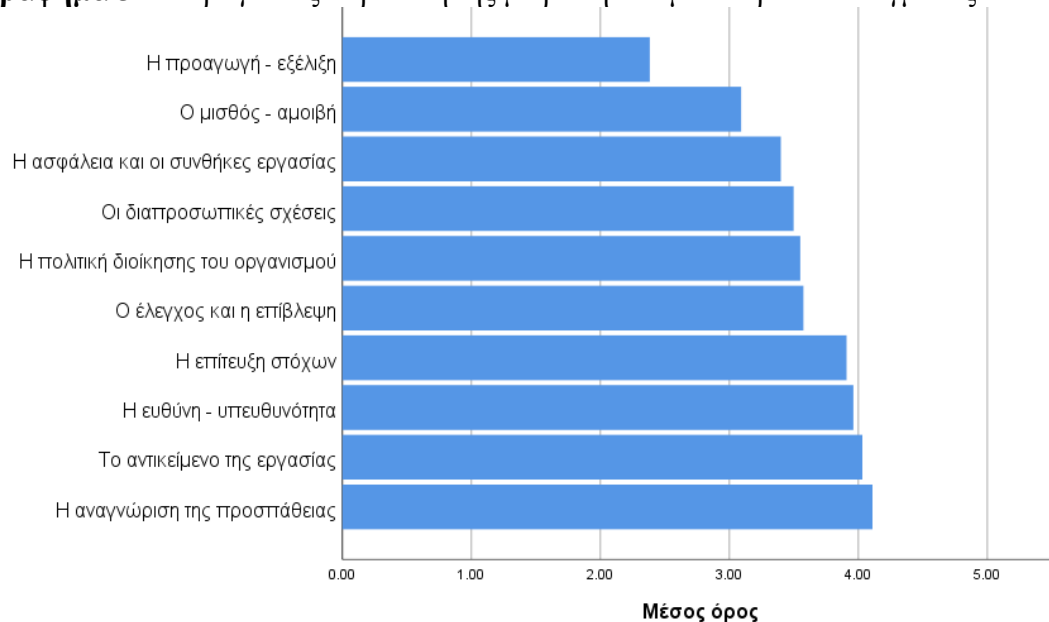
Παράγοντας	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
“Η επίτευξη στόχων”	2.00	5.00	3.91	.67895
“Η αναγνώριση της προσπάθειας”	1.00	5.00	4.10	.96328
“Η προαγωγή – εξέλιξη”	1.00	5.00	2.38	1.17720
“Το αντικείμενο της εργασίας”	1.00	5.00	4.02	.79451
“Η ευθύνη – υπευθυνότητα”	1.00	5.00	3.95	.95901
“Η πολιτική διοίκησης του οργανισμού”	1.00	5.00	3.54	.86002
“Ο έλεγχος και η επίβλεψη”	1.00	5.00	3.57	.88851
“Η ασφάλεια και οι συνθήκες εργασίας”	1.33	5.00	3.39	.75792
“Οι διαπροσωπικές σχέσεις”	1.25	5.00	3.49	.71695
“Ο μισθός – αμοιβή”	1.00	5.00	3.08	.75518
“Η συνολική ικανοποίηση από την εργασία”	1.00	5.00	3.74	.96089

Έτσι, με βάση τα αποτελέσματα που περιλαμβάνονται στον παραπάνω πίνακα, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι υποκινούνται ως έναν βαθμό τόσο από τους παράγοντες παρακίνησης όσο και από τους παράγοντες υγιεινής του Herzberg καθώς σημειώνουν μέση τιμή μεγαλύτερη του 3. Εξάιρεση αποτελεί ο παράγοντας υγιεινής “προαγωγή – εξέλιξη” ο οποίος σημειώνει μέση τιμή 2,38. Οι παράγοντες που μπορούν να θεωρηθούν ως κίνητρα παρακίνησης των εργαζομένων στον δήμο Κορινθίων, με σειρά προτεραιότητας (βάση της μέσης τιμής) είναι οι εξής:

1. “Η αναγνώριση της προσπάθειας”
2. “Το αντικείμενο της εργασίας”
3. “Η ευθύνη – υπευθυνότητα”
4. “Η επίτευξη στόχων”
5. “Ο έλεγχος και η επίβλεψη”
6. “Η πολιτική διοίκησης του οργανισμού”
7. “Οι διαπροσωπικές σχέσεις”
8. “Η ασφάλεια και οι συνθήκες εργασίας”
9. “Ο μισθός – αμοιβή”
10. “Η προαγωγή – εξέλιξη”

Το γράφημα 5, παρουσιάζει τους παράγοντες παρακίνησης ταξινομημένους με βάση τον μέσο όρο από την μεγαλύτερη στην μικρότερη τιμή.

Γράφημα 5: “Παράγοντες παρακίνησης με βάση τον μέσο όρο του δείγματος”



5.3 Έλεγχοι συσχετίσεων

Η παρούσα ενότητα παρουσιάζει τις συσχετίσεις που προκύπτουν από την ανάλυση των δεδομένων του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών και εργασιακών μεταβλητών με τους παράγοντες εργασιακής παρακίνησης όπου αυτές επιβεβαιώνονται από τους στατιστικούς ελέγχους. Προκειμένου να καταστεί πιο εύκολη η ανάγνωση των συσχετίσεων, παρουσιάζονται σε υπό-ενότητες, μια για κάθε παράγοντα εργασιακής παρακίνησης. Όλοι οι στατιστικοί έλεγχοι διενεργήθηκαν σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0.05$ ενώ για κάθε περίπτωση επιλέχθηκε ο κατάλληλος έλεγχος με βάση την θεωρία της στατιστικής επιστήμης, λαμβάνοντας υπόψη τον τύπο των μεταβλητών και το μέγεθος του δείγματος της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκαν οι μη παραμετρικοί έλεγχοι: Kruskal Wallis Test, Mann-Whitney Test, Spearman's rank-order correlation test και Pearson's Product-Moment Correlation.

5.3.1 Η αναγνώριση της προσπάθειας

Ο πρώτος παράγοντας εργασιακής παρακίνησης της λίστας που ελέγχθηκε, είναι η αναγνώριση της προσπάθειας. Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, οι εργαζόμενοι θεωρούν τον συγκεκριμένο παράγοντα ως τον πιο σημαντικό για την εργασιακή παρακίνηση. Από τον έλεγχο που πραγματοποιήθηκε μεταξύ αυτού του παράγοντα και των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών, προέκυψε στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων. Η ανάλυση των μέσων τιμών ανά ηλικιακή κατηγορία παρουσιάζεται στον πίνακα 5 που ακολουθεί.

Πίνακας 5: “Συσχέτιση μεταβλητών με τον παράγοντα αναγνώριση της προσπάθειας”

Μεταβλητή Συσχέτισης		“Η αναγνώριση της προσπάθειας” (μέσος όρος σκορ)	Sig.
“Ηλικιακή ομάδα”	45 ετών και κάτω	4.23	0,046*
	46 - 50 ετών	3.78	
	51 - 55 ετών	4.33	
	56 ετών και άνω	4.21	

*Kruskal-Wallis test

Πιο συγκεκριμένα, ο παράγοντας της αναγνώρισης της προσπάθειας φαίνεται λιγότερο σημαντικός για τα άτομα 46-50 ετών, σε αντίθεση με όλες τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες στις οποίες εμφανίζεται ιδιαίτερα σημαντικός.

5.3.2 Το αντικείμενο της εργασίας

Ο επόμενος παράγοντας που εξετάστηκε, είναι το αντικείμενο της εργασίας. Από τον έλεγχο αυτού του παράγοντα και των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών, προέκυψε στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης. Στον πίνακα 6 που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι μέσες τιμές στο σκορ του υπό εξέταση παράγοντα ανάλογα με τον επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Πίνακας 6: “Συσχέτιση μεταβλητών με τον παράγοντα αντικείμενο της εργασίας”

Μεταβλητή Συσχέτισης		“Το αντικείμενο της εργασίας” (μέσος όρος σκορ)	Sig.
“Ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης”	Υποχρεωτική εκπαίδευση	3.71	0,018*
	Απόφοιτος λυκείου	4.15	
	Ιδιωτική / Δημόσια σχολή ΙΕΚ	4.46	
	ΑΕΙ / ΤΕΙ	3.82	
	Μεταπτυχιακό	3.98	

*Kruskal-Wallis test

Όπως φαίνεται στον πίνακα.6, για τα άτομα που είναι απόφοιτοι λυκείου και ΙΕΚ είναι πιο σημαντικό το αντικείμενο της εργασίας, σε αντίθεση με τα άτομα που έχουν ως ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης την υποχρεωτική εκπαίδευση. Οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης βρίσκονται κάπου στην μέση.

5.3.3 Η ευθύνη - υπευθυνότητα

Στην συνέχεια εξετάστηκε ο παράγοντας ευθύνη – υπευθυνότητα. Από τον έλεγχο προέκυψε στατιστικά σημαντική σχέση με τον τόπο κατοικίας, εάν δηλαδή το άτομο κατοικεί στην πόλη της Κορίνθου ή οπουδήποτε αλλού. Στον πίνακα 7, παρουσιάζεται η μέση τιμή του παράγοντα για τις δύο διαφορετικές ομάδες.

Πίνακας 7: “Συσχέτιση μεταβλητών με τον παράγοντα ευθύνη – υπευθυνότητα”

Μεταβλητή Συσχέτισης		“Η ευθύνη – υπευθυνότητα” (μέσος όρος σκορ)	Sig.
“Τόπος κατοικίας”	Κόρινθος	3.83	0,037*
	Οπουδήποτε αλλού	4.17	

*Mann-Whitney test

Τα άτομα που δεν κατοικούν στην πόλη της Κορίνθου, φαίνεται ότι σημειώνουν μεγαλύτερο σκορ κατά μέσο όρο στον παράγοντα ευθύνη – υπευθυνότητα σε σύγκριση με όσους είναι κάτοικοι Κορίνθου.

5.3.4 Η επίτευξη στόχων

Ακολούθως, διερευνήθηκε ο παράγοντας επίτευξη στόχων και βρέθηκε στατιστικά σημαντική σχέση με την ηλικιακή ομάδα, τον τόπο κατοικίας, καθώς και με τα έτη προϋπηρεσίας στον δήμο και τον δημόσιο τομέα συνολικά. Ο πίνακας 8 παρουσιάζει την μέση τιμή για κάθε υποκατηγορία. Για τις δύο συνεχείς μεταβλητές που αφορούν την προϋπηρεσία, έγινε διαφορετικός έλεγχος (Pearson) ο οποίος υπολογίζει τον συντελεστή συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών

Πίνακας 8: “Συσχέτιση μεταβλητών με τον παράγοντα επίτευξη στόχων”

Μεταβλητή Συσχέτισης		“Η επίτευξη στόχων” (μέσος όρος σκορ)	Sig.
“Ηλικιακή ομάδα”	45 ετών και κάτω	3.69	0,025*
	46 - 50 ετών	3.80	
	51 - 55 ετών	4.19	
	56 ετών και άνω	4.14	
“Τόπος κατοικίας”	Κόρινθος	3.77	0,002**
	Οπουδήποτε αλλού	4.15	
		Συντελεστής συσχέτισης Pearson	
“Έτη προϋπηρεσίας στον δήμο Κορινθίων”		0.197	0,026***
“Συνολικά έτη εργασίας στον δημόσιο τομέα”		0,239	0,007***

*Kruskal-Wallis test

**Mann-Whitney test

***Pearson Correlation

Αρχικά, όσον αφορά την μεταβλητή της ηλικίας, φαίνεται ότι τα άτομα που ανήκουν στις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες θεωρούν πιο σημαντικό τον παράγοντα της επίτευξης στόχων σε σχέση με τα άτομα που βρίσκονται στις μικρότερες ηλικιακές ομάδες. Επιπλέον, τα άτομα που κατοικούν εκτός Κορίνθου φαίνεται επίσης να θεωρούν πιο σημαντικό τον εν λόγω παράγοντα καθώς σημειώνουν μεγαλύτερο σκορ κατά μέσο όρο σε σύγκριση με εκείνους που κατοικούν στην πόλη της Κορίνθου. Σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας στον δήμο Κορινθίων, ο παράγοντας επίτευξη στόχων παρουσιάζει ασθενή και θετική σχέση (Pearson correlation = 0.197), δηλαδή όσο περισσότερα τα χρόνια προϋπηρεσίας τόσο πιο πιθανό να σημειωθεί μεγαλύτερο σκορ

στον συγκεκριμένο παράγοντα. Το ίδιο φαίνεται να ισχύει και για τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα όπου μάλιστα ο συντελεστής συσχέτισης εμφανίζεται μεγαλύτερος (Pearson correlation = 0.239). Δηλαδή όσο περισσότερα είναι τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα τόσο μεγαλύτερο το σκορ που σημειώνει το άτομο στον παράγοντα επίτευξη στόχων.

5.3.5 Ο έλεγχος και η επίβλεψη

Ο επόμενος παράγοντας που εξετάστηκε είναι ο έλεγχος και η επίβλεψη. Από τον έλεγχο προέκυψε στατιστικά σημαντική σχέση με τον τόπο κατοικίας –μεταξύ δηλαδή των εργαζόμενων που κατοικούν στην πόλη της Κορίνθου και όσους κατοικούν οπουδήποτε αλλού. Ο πίνακας 9 παρουσιάζει την μέση τιμή του παράγοντα για τις δύο ομάδες.

Πίνακας 9: “Συσχέτιση μεταβλητών με τον παράγοντα έλεγχος και επίβλεψη”

Μεταβλητή Συσχέτισης		“Έλεγχος και επίβλεψη” (μέσος όρος σκορ)	Sig.
“Τόπος Κατοικίας”	Κόρινθος	3.44	0,03*
	Οπουδήποτε αλλού	4.80	

*Mann-Whitney test

Τα άτομα που δεν κατοικούν στην πόλη της Κορίνθου, φαίνεται ότι σημειώνουν μεγαλύτερο σκορ κατά μέσο όρο στον παράγοντα έλεγχος και επίβλεψη σε σύγκριση με όσους είναι κάτοικοι Κορίνθου.

5.3.6 Η πολιτική διοίκησης του οργανισμού

Στην συνέχεια εξετάστηκε ο παράγοντας πολιτική διοίκησης του οργανισμού και από τους ελέγχους προέκυψαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τον τόπο κατοικίας, το επίπεδο εκπαίδευσης και την διεύθυνση εργασίας. Στον πίνακα 10 που ακολουθεί παρουσιάζεται ο μέσος όρος του παράγοντα για κάθε ξεχωριστή υποκατηγορία των μεταβλητών που προαναφέρθηκαν.

Πίνακας 10: “Συσχέτιση μεταβλητών με τον παράγοντα πολιτική διοίκησης του οργανισμού”

Μεταβλητή Συσχέτισης		“Η πολιτική διοίκησης του οργανισμού” (μέσος όρος σκορ)	Sig.
“Τόπος κατοικίας”	Κόρινθος	3.38	0,006*

	Οπουδήποτε αλλού	3.81	
“Ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης”	Υποχρεωτική εκπαίδευση	2.80	0,029**
	Απόφοιτος λυκείου	3.80	
	Ιδιωτική / Δημόσια σχολή ΙΕΚ	3.65	
	ΑΕΙ / ΤΕΙ	3.39	
	Μεταπτυχιακό	3.42	
“Διεύθυνση εργασίας”	Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών	3.73	0,008**
	Διεύθυνση «Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών» (ΚΕΠ)	4.18	
	Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού	3.82	
	Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών	3.61	
	Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Πολεοδομίας	3.10	
	Διεύθυνση Τοπικής Ανάπτυξης	3.75	
	Διεύθυνση Καθαριότητας και Ανακύκλωσης	3.55	
	Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Ποιότητας Ζωής	2.93	

*Mann-Whitney test

**Kruskal-Wallis test

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 10, η πολιτική της διοίκησης του οργανισμού θεωρείται σημαντική για τους εργαζόμενους που κατοικούν εκτός της πόλης της Κορίνθου (μέση τιμή 3,81) ενώ λιγότερο σημαντική για εκείνους που κατοικούν στην Κόρινθο (μέση τιμή 3,38). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με το χαμηλότερο επίπεδο σπουδών την θεωρούν λιγότερο σημαντική (μέση τιμή 2,93) σε σύγκριση με τους

εργαζόμενους που είναι απόφοιτοι λυκείου (μέση τιμή 3,80) καθώς και όλα τα υπόλοιπα επίπεδα σπουδών. Τέλος η πολιτική της διοίκησης θεωρείται πιο σημαντική για τα άτομα που εργάζονται στην διεύθυνση ΚΕΠ (4,18 κατά μέσο όρο) σε αντίθεση με τους εργαζόμενους στην διεύθυνση περιβάλλοντος και ποιότητας ζωής που δεν φαίνεται να την θεωρούν ιδιαίτερα σημαντική (2,93 κατά μέσο όρο).

5.3.7 Οι διαπροσωπικές σχέσεις

Συνεχίζοντας την διερεύνηση, εξετάστηκε ο παράγοντας διαπροσωπικές σχέσεις ο οποίος σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με το φύλο, την ηλικιακή ομάδα, τον τόπο κατοικίας και την διεύθυνση εργασίας. Ο πίνακας 11, παρουσιάζει την μέση τιμή του παράγοντα για κάθε ξεχωριστή κατηγορία των σχετιζόμενων μεταβλητών. Από εκεί προκύπτει ότι οι γυναίκες θεωρούν πιο σημαντικό παράγοντα τις διαπροσωπικές σχέσεις σε σύγκριση με τους άντρες (μέση τιμή 3,34 και 3,58 αντίστοιχα). Επίσης τα άτομα που βρίσκονται στις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες (51-55 και 56 ετών και άνω) θεωρούν πιο σημαντικές τις διαπροσωπικές σχέσεις (μέσος όρος 3,77 και 3,78 αντίστοιχα) τόσο σε σχέση με τα άτομα κάτω των 45 ετών (μέσος όρος 3,44) όσο κυρίως και με τα άτομα που βρίσκονται στις ηλικίες 46-50 ετών (μέσος όρος 3,27). Επιπλέον, τα άτομα που δεν κατοικούν στην πόλη της Κορίνθου θεωρούν περισσότερο σημαντικό παράγοντα διαπροσωπικές σχέσεις (μέσος όρος 3,70) συγκριτικά με τους εργαζόμενους που δηλώνουν κάτοικοι Κορίνθου (μέσος όρος 3,37). Τέλος, ιδιαίτερα σημαντικές είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις για τα άτομα που εργάζονται στην διεύθυνση ΚΕΠ (μέση τιμή 3,93) ενώ αντίθετα για τα άτομα που εργάζονται στη διεύθυνση περιβάλλοντος και ποιότητας ζωής δεν φαίνεται ο παράγοντας αυτός να είναι τόσο σημαντικός (μέση τιμή 2,81).

Πίνακας 11: “Συσχέτιση μεταβλητών με τον παράγοντα διαπροσωπικές σχέσεις”

Μεταβλητή Συσχέτισης		“Οι διαπροσωπικές σχέσεις” (μέσος όρος σκορ)	Sig.
“Φύλο”	Άνδρας	3.34	0,032*
	Γυναίκα	3.58	
“Ηλικιακή ομάδα”	45 ετών και κάτω	3.44	0,023**
	46 - 50 ετών	3.27	
	51 - 55 ετών	3.77	
	56 ετών και άνω	3.78	
“Τόπος	Κόρινθος	3.37	0,015*

κατοικίας”	Οπουδήποτε αλλού	3.70	
“Διεύθυνση εργασίας”	Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών	3.77	0,016**
	Διεύθυνση «Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών» (ΚΕΠ)	3.93	
	Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού	3.44	
	Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών	3.66	
	Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Πολεοδομίας	3.25	
	Διεύθυνση Τοπικής Ανάπτυξης	3.31	
	Διεύθυνση Καθαριότητας και Ανακύκλωσης	3.38	
	Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Ποιότητας Ζωής	2.81	

*Mann-Whitney test

**Kruskal-Wallis test

5.3.8 Η ασφάλεια και οι συνθήκες εργασίας

Ο επόμενος παράγοντας που ελέγχθηκε είναι η ασφάλεια και οι συνθήκες εργασίας όπου και βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, τον τόπο κατοικίας και την θέση. Οι μέσοι όροι που λαμβάνει ο υπό έλεγχο παράγοντας για κάθε μια υποκατηγορία των προαναφερθέντων μεταβλητών, παρουσιάζεται στον πίνακα 12 που ακολουθεί.

Πίνακας 12: “Συσχέτιση μεταβλητών με τον παράγοντα ασφάλεια & συνθήκες εργασίας”

Μεταβλητή Συσχέτισης		“Η ασφάλεια και οι συνθήκες εργασίας” (μέσος όρος σκορ)	Sig.
“Φύλο”	Άνδρας	3.21	0,44*
	Γυναίκα	3.49	
“Οικογενειακή κατάσταση”	Άγαμος/η	2.69	0,003**
	Έγγαμος/η	3.47	
	Διαζευγμένος/η – Σε διάσταση	3.43	
	Χήρος/α	3.92	
“Τόπος κατοικίας”	Κόρινθος	3.27	0,044*

	Οπουδήποτε αλλού	3.60	
“Θέση”	Υπάλληλος	3.32	0,049**
	Προϊστάμενος	3.75	
	Διευθυντής	3.72	

*Mann-Whitney test

**Kruskal-Wallis test

Όπως φαίνεται και στον πίνακα 12, οι γυναίκες θεωρούν πιο σημαντικό παράγοντα την ασφάλεια και τις συνθήκες εργασίας σε σχέση με τους άντρες (μέσος όρος 3,49 και 3,21 αντίστοιχα). Επιπλέον, η οικογενειακή κατάσταση φαίνεται ότι καθορίζει τις απόψεις σχετικά με την ασφάλεια και τις συνθήκες εργασίας καθώς οι χήροι (μέσος όρος 3,92) τον θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα σε αντίθεση με τους άγαμους (μέσος όρος 2,69) που δεν τον θεωρούν σημαντικό. Ακόμα μια φορά φαίνεται ότι τα άτομα που κατοικούν εκτός της πόλης της Κορίνθου θεωρούν κάποιον παράγοντα πιο σημαντικό σε σχέση με εκείνους που κατοικούν στην Κόρινθο (μέσος όρος 3,60 και 3,27 αντίστοιχα). Τέλος, ο παράγοντας ασφάλεια και συνθήκες εργασίας θεωρείται πιο σημαντικός από τα άτομα που κατέχουν κάποια θέση ευθύνης (προϊστάμενοι και διευθυντές) σε σύγκριση με τους εργαζόμενους που είναι απλοί υπάλληλοι του δήμου Κορινθίων.

5.3.9 Ο μισθός - αμοιβή

Ο παράγοντας μισθός – αμοιβή, είναι ο επόμενος που ελέγχθηκε και για τον οποίο βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με την οικογενειακή κατάσταση, την διεύθυνση εργασίας και τα έτη προϋπηρεσίας στον δήμο Κορινθίων. Ο πίνακας 13 που ακολουθεί, παρουσιάζει τις μέσες τιμές για κάθε υπό-κατηγορία των σχετιζόμενων μεταβλητών καθώς και τον συντελεστή συσχέτισης με την συνεχή μεταβλητή των ετών προϋπηρεσίας.

Πίνακας 13: Συσχέτιση μεταβλητών με τον παράγοντα μισθός - αμοιβή

Μεταβλητή Συσχέτισης		“Ο μισθός – αμοιβή” (μέσος όρος σκορ)	Sig.
“Οικογενειακή κατάσταση”	Άγαμος/η	2.45	0,035*
	Έγγαμος/η	3.16	
	Διαζευγμένος/η – Σε διάσταση	3.20	
	Χήρος/α	3.19	
“Διεύθυνση	Διεύθυνση	3.48	

εργασίας”	Διοικητικών Υπηρεσιών		0,006*
	Διεύθυνση «Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών» (ΚΕΠ)	3.20	
	Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού	3.03	
	Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών	3.07	
	Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Πολεοδομίας	2.82	
	Διεύθυνση Τοπικής Ανάπτυξης	2.50	
	Διεύθυνση Καθαριότητας και Ανακύκλωσης	3.18	
	Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Ποιότητας Ζωής	2.50	
		Συντελεστής συσχέτισης Pearson	
“Έτη προϋπηρεσίας στον δήμο Κορινθίων”	0,181	0,042**	

*Kruskal-Wallis test

**Pearson Correlation

Για τους εργαζόμενους οι οποίοι είναι έγγαμοι, διαζευγμένοι ή χήροι, ο παράγοντας μισθός – αμοιβή είναι πιο σημαντικός (μέσο σκορ 3,16 , 3,20 και 3,19 αντίστοιχα) σε σύγκριση με τους άγαμους εργαζόμενους (μέσο σκορ 2,45). Επιπλέον ο μισθός – αμοιβή παρουσιάζεται ως πιο σημαντικός παράγοντας για τους εργαζόμενους στην διεύθυνση διοικητικών υπηρεσιών (μέσο σκορ 3,48) και λιγότερο σημαντικός για τους εργαζόμενους στην διεύθυνση τοπικής αυτοδιοίκησης και την διεύθυνση περιβάλλοντος και ποιότητας ζωής (μέσο σκορ 2,50). Τέλος, ο παράγοντας αμοιβή – μισθός εμφανίζει ασθενή και θετική συσχέτιση με τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων στον δήμο Κορινθίων (Συντελεστής συσχέτισης Pearson=0,181). Δηλαδή όσο περισσότερα έτη εργάζεται στον δήμο ένας εργαζόμενος, τόσο πιο σημαντικό θεωρεί τον συγκεκριμένο παράγοντα.

5.3.10 Η προαγωγή - εξέλιξη

Ο τελευταίος παράγοντας του ερωτηματολογίου εργασιακής παρακίνησης είναι αυτός που περιγράφει την προαγωγή – εξέλιξη των εργαζομένων. Από τον έλεγχο που πραγματοποιήθηκε βρέθηκε να υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση με τον τόπο κατοικίας. Στον πίνακα 14, παρουσιάζονται οι μέσες τιμές για τις δύο κατηγορίες εργαζομένων, εκείνων που κατοικούν στην πόλη της Κορίνθου και εκείνων που κατοικούν οπουδήποτε αλλού εκτός της πόλης της Κορίνθου.

Πίνακας 14: “Συσχέτιση μεταβλητών με τον παράγοντα προαγωγή – εξέλιξη”

Μεταβλητή Συσχέτισης		Η προαγωγή - εξέλιξη	Sig.
“Τόπος κατοικίας”	Κόρινθος	2.17	0,001*
	Οπουδήποτε αλλού	2.73	

*Mann-Whitney test

Οι εργαζόμενοι που κατοικούν εκτός της πόλης της Κορίνθου, θεωρούν τον παράγοντα προαγωγή – εξέλιξη περισσότερο σημαντικό καθώς σημειώνουν μέσο σκορ παράγοντα 2,73 ενώ αντίθετα όσοι κατοικούν στην Κόρινθο σημειώνουν μέσο σκορ 2,17.

5.3.11 Συνολική ικανοποίηση από την εργασία

Ακόμα ελέγχθηκε το διακριτό στοιχείο του ερωτηματολογίου που αφορά την συνολική ικανοποίηση από την εργασία. Έπειτα από τους ελέγχους με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά, διαπιστώνεται ότι το συγκεκριμένο στοιχείο συσχετίζεται με την διεύθυνση εργασίας. Ο πίνακας 15 που ακολουθεί, παρουσιάζει το μέσο σκορ που σημείωσαν οι εργαζόμενοι στην συνολική ικανοποίηση από την εργασία ανά διεύθυνση εργασίας. Το υψηλότερο σκορ ικανοποίησης εμφανίζεται στις διευθύνσεις διοικητικών υπηρεσιών και κέντρου εξυπηρέτησης πολιτών (μέσο σκορ 4,10) ενώ το χαμηλότερο σκορ στις διευθύνσεις τοπικής ανάπτυξης και περιβάλλοντος και ποιότητας ζωής (μέσο σκορ 3,25).

Πίνακας 15: “Συσχέτιση μεταβλητών με την συνολική ικανοποίηση από την εργασία”

Μεταβλητή Συσχέτισης		“Η συνολική ικανοποίηση από την εργασία” (μέσος όρος σκορ)	Sig.
“Διεύθυνση εργασίας”	Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών	4.10	
	Διεύθυνση «Κέντρου	4.10	

	Εξυπηρέτησης Πολιτών» (ΚΕΠ)		
	Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού	3.56	0,041*
	Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών	4.05	
	Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Πολεοδομίας	3.39	
	Διεύθυνση Τοπικής Ανάπτυξης	3.25	
	Διεύθυνση Καθαριότητας και Ανακύκλωσης	3.57	
	Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Ποιότητας Ζωής	3.25	

*Kruskal-Wallis test

5.3.12 Συσχέτιση παραγόντων παρακίνησης με συνολική ικανοποίηση

Στην τελευταία υπό-ενότητα των ελέγχων συσχετίσεων, παρουσιάζεται η σχέση ανάμεσα στην συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων και τους παράγοντες εργασιακής παρακίνησης (Πίνακας 16).

Πίνακας 16: “Συσχέτιση συνολικής ικανοποίησης με παράγοντες παρακίνησης”

Παράγοντας παρακίνησης	“Συσχέτιση με συνολική ικανοποίηση”	
“Η επίτευξη στόχων”	Συντελεστής συσχέτισης	0,539
	Sig.	0,000*
“Η αναγνώριση της προσπάθειας”	Συντελεστής συσχέτισης	0,503
	Sig.	0,000*
“Η προαγωγή – εξέλιξη”	Συντελεστής συσχέτισης	0,244
	Sig.	0,005*
“Το αντικείμενο της εργασίας”	Συντελεστής συσχέτισης	0,722
	Sig.	0,000*
“Η ευθύνη – υπευθυνότητα”	Συντελεστής συσχέτισης	0,401
	Sig.	0,000*

“Η πολιτική διοίκησης του οργανισμού”	Συντελεστής συσχέτισης	0,612
	Sig.	0,000*
“Ο έλεγχος και η επίβλεψη”	Συντελεστής συσχέτισης	0,461
	Sig.	0,000*
“Η ασφάλεια και οι συνθήκες εργασίας”	Συντελεστής συσχέτισης	0,503
	Sig.	0,000*
“Οι διαπροσωπικές σχέσεις”	Συντελεστής συσχέτισης	0,487
	Sig.	0,000*
“Ο μισθός – αμοιβή”	Συντελεστής συσχέτισης	0,295
	Sig.	0,001*

*Spearman Correlation

Όπως φαίνεται και από τον πίνακα 16, η συνολική ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται θετικά με όλους τους παράγοντες εργασιακής παρακίνησης. Μάλιστα, το αντικείμενο της εργασίας, φαίνεται να παρουσιάζει ισχυρή θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία (συντελεστής συσχέτισης 0,722). Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος από το αντικείμενο της εργασίας του τόσο αυξάνεται η συνολική ικανοποίηση του από την εργασία. Μέτρια προς ισχυρή θετική συσχέτιση εμφανίζεται ακόμα μεταξύ της συνολικής ικανοποίησης και των παραγόντων πολιτική διοίκησης του οργανισμού (συντελεστής συσχέτισης 0,612), επίτευξη στόχων (συντελεστής συσχέτισης 0,539), αναγνώριση της προσπάθειας (συντελεστής συσχέτισης 0,503), ασφάλεια και συνθήκες εργασίας (συντελεστής συσχέτισης 0,503). Μέτρια προς ασθενής θετική συσχέτιση παρουσιάζεται μεταξύ συνολικής ικανοποίησης και των παραγόντων διαπροσωπικές σχέσεις (συντελεστής συσχέτισης 0,487), έλεγχος και επίβλεψη (συντελεστής συσχέτισης 0,461), ευθύνη και υπευθυνότητα (συντελεστής συσχέτισης 0,401). Τέλος, ασθενής θετική συσχέτιση εμφανίζεται μεταξύ συνολικής ικανοποίησης και των παραγόντων μισθός – αμοιβή (συντελεστής συσχέτισης 0,295) και προαγωγή – εξέλιξη (συντελεστής συσχέτισης 0,244), που σημαίνει ότι οι δύο αυτοί παράγοντες παρουσιάζονται να είναι οι λιγότερο σημαντικοί ως προς την συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων.

5.4 Σύνοψη των αποτελεσμάτων

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από άτομα τα οποία εργάζονται στις 8 διαφορετικές διευθύνσεις του δήμου Κορινθίων. Η ικανοποίηση των εργαζόμενων κινείται σε υψηλά επίπεδα καθώς 2 στους 3 είναι ικανοποιημένοι συνολικά από την εργασία τους στον οργανισμό. Επίσης 6 στους 10 είναι περήφανοι που εργάζονται στον δήμο Κορινθίων και αισθάνονται πως είναι μέλη μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους. Οι 7 στους 10 δηλώνουν ότι τους αρέσουν τα καθήκοντα που έχουν. Οι 8 στους 10 δηλώνουν ότι στο τμήμα τους υπάρχει πνεύμα συνεργασίας και καλή επικοινωνία ενώ όταν η δουλειά τους είναι καλή αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενο. Οι 9 στους 10 αισθάνεται χρήσιμο στον οργανισμό και πως συνεισφέρει με την δουλειά του. Σχεδόν 7 στους 10 μπορεί να εμπιστευτεί τους προϊσταμένους καθώς θεωρούν ότι λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις ενώ εκτιμούν ότι τους λένε πότε η δουλειά τους χρειάζεται βελτίωση και πότε την κάνουν σωστά. Επιπλέον θεωρούν ότι οι προϊστάμενοι υπολογίζουν την γνώμη τους για την λήψη αποφάσεων. Σχεδόν 8 στους 10 εκτιμούν ότι οι προϊστάμενοι συμπεριφέρονται με σεβασμό. Περισσότεροι από 7 στους 10 θεωρεί ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι προτεραιότητα για τον οργανισμό ενώ πιστεύουν ότι οι χορηγούμενες άδειες είναι ικανοποιητικές. Σχεδόν 7 στους 10 αισθάνεται ασφαλής με το εργασιακό καθεστώς που έχει ενώ σχεδόν 9 στους 10 δηλώνουν ότι τους ενδιαφέρει κυρίως η αποτελεσματικότητα της δουλειάς τους και όχι η τυπολατρία.

Ουδέτερη παραμένει η πλειοψηφία σε μια σειρά ερωτημάτων όπως η εμπιστοσύνη στην διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού, η ενημέρωση των εργαζομένων για την πορεία και τους στόχους του οργανισμού, τις συνθήκες εργασίας, την εμπιστοσύνη στην ανώτερη διοίκηση, την αίσθηση ότι η ανώτερη διοίκηση λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις, την εκπαίδευση – κατάρτιση που παρέχεται από τον οργανισμό, την αμοιβή της εργασίας τους, τις παροχές υγειονομικής περίθαλψης, την συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων του οργανισμού και την διοργάνωση εκδηλώσεων για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων. Τέλος, οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από το καθεστώς συνταξιοδότησης και την επιβράβευση τους από την διοίκηση του οργανισμού για την ποιότητα της εργασίας τους.

Με βάση τις απαντήσεις του δείγματος, η σειρά ιεράρχησης των παραγόντων παρακίνησης καθώς και οι δημογραφικές και εργασιακές μεταβλητές που σχετίζονται με αυτές είναι η αναγνώριση της προσπάθειας (ηλικία), το αντικείμενο της εργασίας (επίπεδο εκπαίδευσης), η ευθύνη – υπευθυνότητα (τόπος κατοικίας), η επίτευξη

στόχων (ηλικία, τόπος κατοικίας, έτη προϋπηρεσίας στον δήμο Κορινθίων και συνολικά έτη προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα), ο έλεγχος και η επίβλεψη (τόπος κατοικίας), η πολιτική διοίκησης του οργανισμού (τόπος κατοικίας, επίπεδο εκπαίδευσης, διεύθυνση εργασίας), οι διαπροσωπικές σχέσεις (φύλο, ηλικία, τόπος κατοικία, διεύθυνση εργασίας), η ασφάλεια και οι συνθήκες εργασίας (φύλο, οικογενειακή κατάσταση, τόπος κατοικίας, θέση), ο μισθός – αμοιβή (οικογενειακή κατάσταση, διεύθυνση εργασίας, έτη προϋπηρεσίας στον δήμο Κορινθίων) και τέλος η προαγωγή – εξέλιξη (τόπος κατοικίας). Η συνολική ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με την διεύθυνση εργασίας, ενώ αξίζει να αναφερθεί ότι κανένας από τους παράγοντες παρακίνησης ή την συνολική ικανοποίηση δεν φαίνεται να συσχετίζεται με το μηνιαίο εισόδημα των εργαζομένων.

Τέλος, η συνολική ικανοποίηση συσχετίζεται με όλους του παράγοντες παρακίνησης με το αντικείμενο εργασίας να ξεχωρίζει ως ο πιο σημαντικός ενώ η αμοιβή και η προαγωγή εμφανίζονται ως λιγότερο σημαντικοί για την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

6.1 Συζήτηση

Βασικός σκοπός της έρευνας ήταν η διερεύνηση των παραγόντων που είναι καθοριστικοί για την παρακίνηση των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα και πιο συγκεκριμένα των υπαλλήλων που εργάζονται στον δήμο Κορινθίων. Το πρώτο από τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία είχαν τεθεί κατά τον σχεδιασμό της έρευνας, αφορούσε τους βασικούς παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων. Από την παραγοντοποίηση των στοιχείων του ερωτηματολογίου με βάση το μοντέλο του Herzberg, που χρησιμοποιήθηκε για την υλοποίηση της έρευνας, παρατηρήθηκε ότι όλοι οι παράγοντες –εκτός από έναν- υποκίνησης και υγιεινής αποτελούν παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων. Από αυτό εξάγεται το συμπέρασμα ότι συνυπάρχουν τόσο εσωτερικοί όσο και εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης.

Εξαιρέση ο παράγοντας που αφορά την προαγωγή – εξέλιξη (2,38) που σημείωσε μέσο σκορ χαμηλότερο του 3 και δεν φαίνεται να αποτελεί ιδιαίτερο κίνητρο για τους εργαζομένους του δήμου Κορινθίων. Πρέπει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο, ότι η ιεραρχική δομή του δημόσιου τομέα και κατ' επέκταση του υπό μελέτη δήμου είναι τέτοια που επί της ουσίας προκαθορίζει την δυνατότητα εξέλιξης του εργαζομένου βάση μιας σειράς τυπικών κριτηρίων και των ετών προϋπηρεσίας. Συνεπώς δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζουν τον παράγοντα προαγωγή – εξέλιξη ως παράγοντα παρακίνησης καθώς επί της ουσίας η όποια εξέλιξη είναι κατά κάποιον τρόπο ανελαστική και προδιαγεγραμμένη. Επίσης, ο μισθός – αμοιβή κατατάσσεται τελευταίος από τους παράγοντες που σημειώνουν σκορ μεγαλύτερο του 3 (μέσο σκορ 3,08 για τον συγκεκριμένο) για τους ίδιους λόγους που αναφέρθηκαν στην εξέλιξη καθώς επίσης και ως απότοκο της οικονομικής κρίσης και της καταβάρθρωσης των μισθών στον ιδιωτικό τομέα. Όσον αφορά τους πιο σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης, θεωρούνται αυτοί στους οποίους σημειώθηκε μέσο σκορ μεγαλύτερο ή πολύ κοντά στο 4 και πρόκειται για την αναγνώριση της προσπάθειας (4,10), το αντικείμενο της εργασίας (4,02), την ευθύνη – υπευθυνότητα (3,95) και την επίτευξη στόχων (3,91).

Τα συμπεράσματα αυτά, έρχονται σε μεγάλο βαθμό σε συμφωνία με άλλες παρόμοιες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα κατά τα τελευταία έτη και αφορούν την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Για παράδειγμα στην έρευνα της Ζορκάδη (2018) σε εργαζόμενους του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού της

βορειοδυτικής και δυτικής Ελλάδας, οι πιο σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης φαίνεται να είναι οι ίδιοι, με διαφορετική σειρά και ελαφρώς χαμηλότερο σκορ: επίτευξη στόχων (3,76), το αντικείμενο της εργασίας (3,75), η ευθύνη - υπευθυνότητα (3,46) και η αναγνώριση της προσπάθειας (3,45). Στην ίδια έρευνα η προαγωγή – εξέλιξη σημειώνει εξίσου χαμηλό σκορ (2,05) όπως επίσης και ο παράγοντας μισθός – αμοιβή (3,02). Παρόμοια αποτελέσματα προκύπτουν και από την έρευνα της Ανδρικοπούλου (2019) στο προσωπικό του γενικού νοσοκομείου Ηλείας, καθώς το αντικείμενο της εργασίας, η αναγνώριση της προσπάθειας και η επίτευξη στόχων είναι οι βασικοί παράγοντες παρακίνησης με την προαγωγή – εξέλιξη και τον μισθό – αμοιβή να σημειώνουν τα πιο χαμηλά σκορ. Ακόμα, στην μελέτη της Κουλουμβάκη (2017) που έλαβε χώρα σε υπαλλήλους που εργάζονται στο Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης, οι πιο σημαντικοί παράγοντες που σημειώθηκαν κατά σειρά είναι το αντικείμενο της εργασίας, η επίτευξη στόχων και η αναγνώριση της προσπάθειας. Η επίτευξη των στόχων εμφανίζεται ως ο πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης σε έρευνα που διεξήχθη ανάμεσα σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας από τους Γραμματικόπουλος & συν. (2013). Σε αντίθεση με τα παραπάνω ευρήματα, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε υπαλλήλους της περιφερειακής ενότητας Γρεβενών, ο μισθός φαίνεται να αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα παρακίνησης μαζί με την πολιτική της διοίκησης και το αντικείμενο της εργασίας (Chatzopoulou et al., 2015). Αξίζει να αναφερθεί εδώ, ότι σε έρευνες που είχαν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν και πιο συγκεκριμένα πριν την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης, οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα εμφάνιζαν ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα σημαντικότητας για τους ενδογενείς παράγοντες παρακίνησης και αρκετά υψηλά τους εξωγενείς παράγοντες και κυρίως για τις αμοιβές, την ασφάλεια και τις συνθήκες εργασίας (Manolopoulos, 2008). Τα έτη που μεσολάβησαν και η οικονομική κρίση που βίωσε η Ελληνική κοινωνία, αντέστρεψαν πλήρως την κατάσταση στον εργασιακό τομέα και όλα όσα στο παρελθόν θεωρούνταν δεδομένα, τέθηκαν υπό αμφισβήτηση. Αυτό φαίνεται να έχει σημαντική επίπτωση στην αντίληψη των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, οι οποίοι δεν θεωρούν πλέον την αμοιβή μεταξύ των βασικών παραγόντων εργασιακής παρακίνησης. Τέλος, ορισμένες έρευνες εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα σημαντικότητας σε διαφορετικούς παράγοντες: στις διαπροσωπικές σχέσεις (Κουράκος και συν., 2016), στην ασφάλεια και τις συνθήκες εργασίας (Manolopoulos, 2008), τον έλεγχο και την επίβλεψη (Togia et al., 2004), την πολιτική διοίκησης του οργανισμού (Papadaki & Papadaki, 2006).

Τα επόμενα ερευνητικά ερώτημα που κλήθηκε να απαντήσει η παρούσα έρευνα είναι εάν και σε ποιόν βαθμό η παρακίνηση των εργαζομένων σχετίζεται με δημογραφικά (φύλο, ηλικία, τόπος κατοικίας, επίπεδο εκπαίδευσης, οικογενειακή κατάσταση) και εργασιακά χαρακτηριστικά (διεύθυνση εργασίας, έτη προϋπηρεσίας στον δήμο και συνολικά στο δημόσιο, θέση ευθύνης και εισόδημα από την εργασία). Από την ανάλυση συσχετίσεων φάνηκε ότι κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά αυτά, επηρεάζουν τουλάχιστον έναν ή περισσότερους παράγοντες παρακίνησης.

Αρχικά, το φύλο σχετίζεται με τις διαπροσωπικές σχέσεις όπου φαίνεται να είναι πιο σημαντικός παράγοντας για τις γυναίκες. Επιπλέον σχετίζεται με την ασφάλεια και τις συνθήκες εργασίας όπου και αυτός ο παράγοντας εμφανίζεται πιο σημαντικός για τις γυναίκες. Με το εύρημα αυτό συμφωνεί και η έρευνα του Δερμιτζάκη (2016) στην έρευνα που πραγματοποίησε σε υπαλλήλους του Οργανισμού Γεωργικών Ασφαλίσεων. Ακόμα, στην έρευνα της Ράλλη (2019) σε υπαλλήλους του υπουργείου Ανάπτυξης και επενδύσεων, η οποία χρησιμοποίησε διαφορετικό ερευνητικό εργαλείο και κατά συνέπεια έχει προβεί σε διαφορετική κατηγοριοποίηση παραγόντων, το φύλο φαίνεται να επηρεάζει τους παράγοντες συνθήκες εργασίας, αναγνώριση της προσπάθειας και το κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας.

Ακολούθως, η ηλικία συσχετίζεται με τους παράγοντες αναγνώριση της προσπάθειας, (λιγότερο σημαντικό για τα άτομα 46-50 ετών), την επίτευξη των στόχων σε ένα ανησυχητικό εύρημα καθώς εμφανίζεται να είναι πιο σημαντικό για τα άτομα που ανήκουν σε ηλικίες από 51 ετών και πάνω σε σύγκριση με τους εργαζόμενους μικρότερης ηλικίας και τις διαπροσωπικές σχέσεις (και πάλι πιο σημαντικό για άτομα μεγαλύτερης ηλικίας που προφανώς βρίσκονται περισσότερα χρόνια στην εργασία και έχουν αναπτύξει περισσότερες διαπροσωπικές σχέσεις). Παρόμοια αποτελέσματα σημειώνονται στην έρευνα της Ζορκάδη (2018), όπου η ηλικία σχετίζεται με την επίτευξη των στόχων και είναι πιο σημαντικός παράγοντας για τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας όπως επίσης και οι παράγοντες αναγνώριση της προσπάθειας, πολιτική διοίκησης του οργανισμού, ασφάλεια και συνθήκες εργασίας και έλεγχος και επίβλεψη. Επίσης στην έρευνα του Δερμιτζάκη (2016) οι παράγοντες που συσχετίζονται με την ηλικία είναι το αντικείμενο της εργασίας, η πολιτική διοίκησης του Οργανισμού και οι διαπροσωπικές σχέσεις, όπου τα άτομα ηλικίας άνω των 50 ετών σημειώνουν υψηλότερα σκορ. Τέλος, στην έρευνα της Ράλλη (2019), η ηλικία συσχετίζεται με την αναγνώριση της προσπάθειας, την ύπαρξη κλίματος ομαδικότητας και συνεργασίας,

τις συνθήκες που επικρατούν στην εργασία, το ενδιαφέρον που δείχνουν τα ανώτερα στελέχη προς τους υφισταμένους τους και τέλος με τις προοπτικές εξέλιξης.

Εν συνεχεία, η οικογενειακή κατάσταση, η οποία συνδέεται με την ασφάλεια και τις συνθήκες εργασίας όπου οι άγαμοι φαίνεται να μην θεωρούν σημαντικό παράγοντα. Αυτό το εύρημα είναι λογικό, καθώς άτομα με αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις θεωρούν περισσότερο σημαντικό το κομμάτι της ασφάλειας από την εργασία. Επιπλέον συσχετίζεται με τον μισθό – αμοιβή όπου και πάλι ο παράγοντας εμφανίζει χαμηλότερα επίπεδα σημαντικότητας για τους άγαμους σε σχέση με τα άτομα που είναι έγγαμα, διαζευγμένα ή χήροι. Εκ νέου μπορεί να θεωρηθεί φυσιολογικό πως τα άγαμα άτομα δεν έχουν τόσο αυξημένες εισοδηματικές ανάγκες καθώς θεωρητικά πρέπει να φροντίσουν μόνο για την προσωπική τους επιβίωση. Αυτό το εύρημα φαίνεται να είναι μοναδικό, καθώς δεν βρέθηκε στην μέχρι τώρα βιβλιογραφία που μελετήθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης και κάποιου παράγοντα παρακίνησης.

Ο τόπος κατοικίας, συσχετίζεται με μια σειρά παραγόντων παρακίνησης: την ευθύνη – υπευθυνότητα, την επίτευξη στόχων, τον έλεγχο και την επίβλεψη, την πολιτική διοίκησης του οργανισμού, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την ασφάλεια και τις συνθήκες εργασίας και την προαγωγή – εξέλιξη. Για όλους τους παράγοντες, τα άτομα που κατοικούν οπουδήποτε αλλού εκτός από την πόλη της Κορίνθου, σημειώνουν υψηλότερα σκορ. Το συγκεκριμένο εύρημα, προκειμένου να ερμηνευθεί, χρήζει περαιτέρω έρευνας. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι ο υφιστάμενος δήμος Κορινθίων προέρχεται από την ένωση 5 διαφορετικών δήμων κατ' εφαρμογή του προγράμματος “Καλλικράτης” κατά το 2011 και πιο συγκεκριμένα των πρώην δήμων Κορινθίων, Άσσου – Λεχαιού, Σαρωνικού, Σολυγείας και Τενέας. Η ένωση αυτή σε έναν νέο δήμο, συνοδεύτηκε από την επακόλουθη απορρόφηση των επί μέρους δημοτικών υπαλλήλων στον καινούριο δήμο Κορινθίων. Η πλειοψηφία λοιπόν των εργαζομένων του δήμου Κορινθίων δεν αποτελείται από ένα ομοιογενές σώμα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και αυτό ίσως δίνει μια πρώτη κατεύθυνση για τις διαφορές που παρατηρούνται.

Το επίπεδο εκπαίδευσης συσχετίζεται με το αντικείμενο της εργασίας (πιο σημαντικό για τους απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και ΙΕΚ και λιγότερο σημαντικό για τα άτομα χαμηλότερου εκπαιδευτικού επιπέδου όπως και τους απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης) και την πολιτική διοίκησης του οργανισμού (πολύ χαμηλό σκορ για τα άτομα υποχρεωτικής εκπαίδευσης). Η έρευνα της Ράλλη (2019), έδειξε ότι

το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζει τις συνθήκες εργασίας και τις σχέσεις με τον προϊστάμενο.

Στα εργασιακά χαρακτηριστικά, η θέση εργασίας σχετίζεται με την ασφάλεια και τις συνθήκες εργασίας, παράγοντα τον οποίο θεωρούν περισσότερο σημαντικό οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές. Το εύρημα αυτό μπορεί να ερμηνευθεί εύκολα, καθώς τα άτομα που κατέχουν κάποια θέση ευθύνης είναι φυσιολογικό να αισθάνονται μεγαλύτερη ευθύνη και συνεπώς να θεωρούν πιο σημαντικό το κομμάτι της ασφάλειας στην εργασία και τις εν γένει συνθήκες εργασίας σε σχέση με έναν απλό υπάλληλο. Στην έρευνα της Ζορκάδη (2018), οι εργαζόμενοι με θέση ευθύνης σημειώνουν υψηλότερα σκορ στους παράγοντες προαγωγή - εξέλιξη, ευθύνη - υπευθυνότητα και πολιτική της διοίκησης του οργανισμού, ενώ αντίστοιχα είναι τα αποτελέσματα και από την έρευνα του Δερμιτζάκη (2016).

Τα έτη προϋπηρεσίας στον δήμο Κορινθίων όπως και τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα, τα οποία ουσιαστικά ταυτίζονται για την πλειοψηφία των εργαζομένων, παρουσιάζουν θετικές συσχετίσεις με τη επίτευξη των στόχων (τα άτομα με περισσότερα έτη προϋπηρεσίας σημειώνουν υψηλότερα σκορ) καθώς και με τον παράγοντα μισθό – αμοιβή. Η επίτευξη των στόχων σχετίζεται με τα έτη προϋπηρεσίας τόσο στην έρευνα της Ζορκάδη (2018) όσο και στην έρευνα της Ράλλη (2019). Στην τελευταία μάλιστα παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική σχέση και με τον παράγοντα μισθό- αμοιβή ενώ επιπλέον παρουσιάζει συσχετίσεις και με τις συνθήκες εργασίας, τις προοπτικές εξέλιξης και την αναγνώριση της προσπάθειας.

Η διεύθυνση εργασίας στην παρούσα έρευνα σχετίζεται με την πολιτική διοίκησης του οργανισμού, με πολύ υψηλά σκορ για τους υπαλλήλους των ΚΕΠ και χαμηλά για τους υπαλλήλους της διεύθυνσης περιβάλλοντος και ποιότητας ζωής. Όπως είναι αναμενόμενο, οι εργαζόμενοι των ΚΕΠ λόγω της φύσης της εργασίας τους, έρχονται καθημερινά σε επαφή με την διοικητική γραφειοκρατία και επηρεάζονται άμεσα από τις πολιτικές της διοίκησης, σε αντίθεση με τους εργαζόμενους εκείνους οι οποίοι εργάζονται κατά βάση εκτός δομών του δήμου και οι αποφάσεις της διοίκησης δεν αποτελούν μέρος της καθημερινής τους ρουτίνας. Επιπρόσθετα σχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις και πάλι με υψηλά σκορ για τους υπαλλήλους των ΚΕΠ (η συνεχής τριβή τόσο με συναδέλφους όσο και πολίτες φαίνεται να αυξάνει τα επίπεδα σημαντικότητας του παράγοντα) και της διεύθυνσης διοικητικών υπηρεσιών και χαμηλά για εκείνους στην διεύθυνση περιβάλλοντος και ποιότητας ζωής. Ακόμα, η διεύθυνση σχετίζεται με τον παράγοντα μισθό – αμοιβή όπου οι εργαζόμενοι στην

διεύθυνση τοπικής ανάπτυξης και τεχνικών υπηρεσιών και πολεοδομίας σημειώνουν ιδιαίτερα χαμηλά σκορ. Τέλος, από τους ελέγχους προέκυψε ότι η διεύθυνση εργασίας αποτελεί τον μοναδικό εργασιακό παράγοντα που συσχετίζεται με την συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι από τις διευθύνσεις Διοικητικών Υπηρεσιών, ΚΕΠ και Οικονομικών Υπηρεσιών, σημειώνουν ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα συνολικής ικανοποίησης. Τα ευρήματα αυτά χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης, καθώς οι λόγοι που δημιουργούν αυτές τις διαφορές μεταξύ των διευθύνσεων είναι μέχρι τώρα άγνωστοι. Ωστόσο, καθώς το οργανόγραμμα του δήμου είναι μοναδικό, δεν δύναται να επεκταθούν οι συγκρίσεις σε άλλες έρευνες.

Τέλος, δεν προέκυψαν συσχετίσεις παραγόντων παρακίνησης με το εισόδημα από την εργασία. Αντίθετα, στις έρευνες Kontodimopoulos et al. (2009), Manolopoulos (2008) και Palaiologou et al. (2006), το εισόδημα φαίνεται να καθορίζει τους παράγοντες εργασιακής παρακίνησης. Το γεγονός αυτό, ερμηνεύθηκε νωρίτερα στην ενότητα και εδράζεται κυρίως στις ριζικές αλλαγές που έχει υποστεί η Ελληνική κοινωνία κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης της προηγούμενης δεκαετίας.

Τελευταίο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας, αποτελεί η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή παρακίνηση και την συνολική ικανοποίηση που λαμβάνουν τα άτομα από την εργασία τους. Όπως φάνηκε από την ανάλυση, η συνολική ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με όλους τους παράγοντες εργασιακής παρακίνησης με το αντικείμενο της εργασίας να είναι αυτός ο οποίος ξεχωρίζει καθώς παρουσιάζει ισχυρή συσχέτιση. Ασφαλώς, όπως έχει αναφερθεί στο πρώτο μέρος της εργασίας, η παρακίνηση και η ικανοποίηση από την εργασία αποτελούν σύνθετα και πολυδιάστατα ζητήματα στα οποία εμπλέκονται πολλοί παράγοντες, ενώ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το εργασιακό περιβάλλον (Chirdan et al., 2009). Στην έρευνα της η Καλλιγά (2011) αναφέρει ότι η παρακίνηση με τα κατάλληλα κίνητρα θα αυξήσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων με άμεσο θετικό αντίκτυπο στην αποδοτικότητα τους και την βελτίωση του οργανισμού στο σύνολο του. Επίσης, στην ίδια έρευνα αναφέρεται ο κανόνας του 50:50, η παρακίνηση δηλαδή πηγάζει ισομερώς από εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα, κάτι που αποδεικνύεται και στην παρούσα έρευνα. Συνεπώς, όπως γίνεται αντιληπτό από όλα τα παραπάνω, κάθε πτυχή της εργασίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα παρακίνησης και ικανοποίησης. Το γεγονός αυτό, θα πρέπει να ληφθεί πολύ σοβαρά υπόψη από τους υπεύθυνους για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και του περιβάλλοντος εργασίας σε όλες τις δημόσιες δομές και εν προκειμένω στον

δήμο Κορινθίων. Ένας ευχαριστημένος εργαζόμενος από όλες τις απόψεις είναι συνολικά ένας καλύτερος εργαζόμενος που θα προσφέρει περισσότερα και πιο ποιοτικά τις υπηρεσίες του. Είναι καιρός να δοθεί και στον δημόσιο τομέα η απαραίτητη προσοχή στα ζητήματα παρακίνησης και ικανοποίησης του εργαζόμενου καθώς μόνο έτσι θα καταστεί δυνατή η διοχέτευση του συνόλου του δυναμικού του εργαζομένου προς όφελος του οργανισμού και ασφαλώς κατ' επέκταση προς όφελος της ίδιας της κοινωνίας και των πολιτών που ζουν μέσα σε αυτήν.

6.2 Προτάσεις

Είναι γεγονός ότι το άκαμπτο γραφειοκρατικό σύστημα που βασίζεται η λειτουργία του συνόλου του δημοσίου τομέα, δεν αφήνει πολλά περιθώρια για παρεμβάσεις σε μια σειρά ζητημάτων: οι αμοιβές είναι σταθερές, αλλάζουν δύσκολα και αργά με την ανάβαση του εργαζόμενου στην κλίμακα με τα ονομαζόμενα μισθολογικά κλιμάκια και μόνο με την βελτίωση τυπικών προσόντων (π.χ. απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου), με την αλλαγή κοινωνικών κριτηρίων (π.χ. απόκτηση τέκνου) ή με την αύξηση των ετών προϋπηρεσίας (αύξηση ενός μισθολογικού κλιμακίου για κάθε δύο έτη εργασιακού βίου στο δημόσιο τομέα). Άλλου είδους ανταμοιβές, όπως τα μπόνους ή οι άδειες είναι επίσης αδύνατες στα πλαίσια του ίδιου άκαμπτου συστήματος. Παρόλα αυτά, η ασφάλεια και η βεβαιότητα “ότι θα εργάζομαι και αύριο” που προσφέρει η μονιμότητα στον δημόσιο τομέα εξισορροπεί ως έναν βαθμό τις αρνητικές πτυχές. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να βρεθούν άλλες εναλλακτικές λύσεις όσον αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων σε αυτόν και την συνολική αύξηση της ικανοποίησής τους.

Αρχικά, θα πρέπει να υιοθετηθούν και από τους δημόσιους οργανισμούς τα σύγχρονα εργαλεία διοίκησης και κυρίως το μοντέλο της διοίκησης ολικής ποιότητας. Η ποιότητα της λειτουργίας του οργανισμού δεν μπορεί να αποτελεί υπόθεση μερικών ατόμων στην κορυφή της ιεραρχίας. Η ποιότητα πρέπει να γίνει ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών μέσα στον οργανισμό, από τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης (διευθυντές ή ακόμα και τον ίδιο τον δήμαρχο), μέχρι τον πιο απομακρυσμένο υπάλληλο σε κάποιο απομακρυσμένο ΚΕΠ ή στην καθαριότητα. Αυτό ασφαλώς δεν θα επιτευχθεί αν απλά γίνει σύνθημα αλλά απαιτούνται συγκεκριμένες πρωτοβουλίες. Η υλοποίηση μιας SWOT ανάλυσης για κάθε διεύθυνση του δήμου είναι εκ των ων ουκ άνευ. Μια απλή καταγραφή των δυνατών και αδύναμων σημείων, όπως επίσης των ευκαιριών και των απειλών, μπορεί να οδηγήσει σε άμεση επίλυση σειράς προβλημάτων. Πολλά από τα

προβλήματα που παρουσιάζονται σε δημόσιους οργανισμούς, προκαλούνται από την έλλειψη καταγραφής βασικών στοιχείων.

Σε συνέχεια του προηγούμενου, η θέσπιση ομαδικών κινήτρων μπορούν να δώσουν ώθηση σε τμήματα ή ακόμα και ολόκληρες διευθύνσεις αυξάνοντας την προσωπική παρακίνηση και την συνολική αποδοτικότητα. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να βγει από το “εγώ” που έχει φορτωμένο στις πλάτες του εξαιτίας των αυξημένων υποχρεώσεων που του έχουν συνήθως ανατεθεί και να περάσει στο “εμείς”, έχοντας κάποιο απτό στόχο.

Κατά την ανάθεση των καθηκόντων, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα προσόντα, οι αδυναμίες και τα ενδιαφέροντα του κάθε εργαζόμενου. Είναι δεδομένο ότι με καλύτερη κατανομή των αρμοδιοτήτων, μπορεί να επιτευχθεί αυτόματα αύξηση της ικανοποίησης του εργαζόμενου και ταυτόχρονη αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού.

Παρακίνηση των εργαζομένων για διαρκή εκπαίδευση και απόκτηση νέων δεξιοτήτων. Τα προγράμματα επιμόρφωσης που παρέχονται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης αποτελούν έναν δωρεάν θησαυρό για τους εργαζόμενους και τον οργανισμό. Προκειμένου να παρακινήσει τους εργαζόμενους να εμπλακούν σε τέτοιου είδους επιμορφωτικά σεμινάρια θα πρέπει να γίνεται μια συστηματική παρουσίαση των δυνατοτήτων που προσφέρουν καθώς και να επαινούνται με ότι τρόπο κρίνει η διοίκηση τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτά. Ιδιαίτερα ο ρόλος των διευθυντών και των προϊσταμένων είναι κρίσιμος, συνεπώς ο οργανισμός οφείλει να ωθήσει πρώτα τους υπαλλήλους που κατέχουν θέση ευθύνης. Ο έπαινος, η επιβράβευση και γενικά κάθε θετική παρακίνηση και ηθική ανταμοιβή από την πλευρά της διοίκησης είναι απαραίτητα για την αναβάθμιση της σχέσης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Η τακτική διοργάνωση εκδηλώσεων για τους εργαζόμενους του οργανισμού, μπορεί επίσης να επιφέρει θετικά αποτελέσματα καθώς θα βοηθήσει στην βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και στην αντίληψη ότι όλοι αποτελούν μέρος της μεγάλης εικόνας που σχηματίζει ο οργανισμός.

Ενεργητική συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων. Η καθιέρωση για κάθε διεύθυνση μιας εβδομαδιαίας συνάντησης όλων των εργαζομένων αποτελεί μια καλή αρχή προς αυτή την κατεύθυνση. Εκεί θα τίθενται οι στόχοι της εβδομάδας που ακολουθεί, θα συζητείται οποιοδήποτε θέμα έχει προκύψει κατά την εβδομάδα που προηγήθηκε και θα ανταλλάσσονται απόψεις. Έτσι όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εμπλέκονται στην διαδικασία σχεδιασμού και στοχοθεσίας κάτι το οποίο θα τους

“δεσμεύει” ηθικά και σαν μέρος ενός ευρύτερου συνόλου. Ο διευθυντής θα έχει την ευθύνη του συντονισμού και όχι της επιβολής των δικών του θέσεων σε αυτή την συνάντηση.

Τέλος, το αίσθημα ισότητας και δικαιοσύνης είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την παρακίνηση των εργαζομένων. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να αισθάνεται ότι αντιμετωπίζεται ως ένα ίσο μέρος του οργανισμού και να κρίνεται αποκλειστικά από την προσφορά του σε αυτόν. Το παραπάνω είναι εύκολο να ειπωθεί αλλά δύσκολο να εδραιωθεί, χρειάζεται χρόνο και θυσίες από πλευράς της διοίκησης. Μια καλή αρχή είναι η πρόσβαση όλων των εργαζόμενων στον διευθυντή τους και η αντίληψη ότι θα βρουν “ευήκοα ώτα”. Είναι σημαντικό για τον εργαζόμενο να ξέρει ότι η γνώμη ή η άποψη του θα ακουστεί στους ανωτέρους του. Μόνο έτσι μπορεί να διαμορφωθεί τελικά ένα κλίμα ελεύθερης διακίνησης ιδεών που θα οδηγήσει στην ενθάρρυνση και τελικά στην αύξηση της παρακίνησης και της ικανοποίησης. Για όλες τις πρωτοβουλίες που θα ληφθούν, είναι σημαντικό οι στόχοι να είναι όσο πιο ξεκάθαροι γίνεται και οι όποιες ανταμοιβές να είναι άμεσες.

6.3 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς. Ο πρώτος αφορά το εργαλείο της έρευνας, το οποίο επιλέχθηκε να είναι σύντομο, εύκολο στην συμπλήρωση και ήδη σταθμισμένο σε προηγούμενες μελέτες. Αυτό έδωσε το πλεονέκτημα της ευκολίας στην συμπλήρωση και την συγκρισιμότητα με αντίστοιχες έρευνες με κόστος ωστόσο οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν να είναι συγκεκριμένες και ως έναν βαθμό περιορισμένες με βάση το πολύ μεγάλο εύρος που καλύπτει το πεδίο της εργασιακής παρακίνησης και ικανοποίησης. Η χρήση πιο αναλυτικού και εκτεταμένου εργαλείου θα έδινε την δυνατότητα συλλογής περισσότερης πληροφορίας, είναι ωστόσο βέβαιο ότι θα μείωνε τα ποσοστά συμμετοχής και ανταπόκρισης των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Επιπλέον το δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα μπορεί να θεωρηθεί ικανοποιητικό (συμπληρώθηκαν 130 ερωτηματολόγια συνολικά), ωστόσο ο πολύ μεγάλος βαθμός ανταπόκρισης (πάνω από 77%) δείχνει ότι το δείγμα θα μπορούσε ασφαλώς να είναι μεγαλύτερο. Ωστόσο, αφενός ο χρονικός περιορισμός για την συλλογή των δεδομένων σε περίπου έναν μήνα και κυρίως οι περιορισμοί που έχουν τεθεί εξαιτίας της πανδημίας (π.χ. τηλεργασία για μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων, ορισμένες

υπηρεσίες λειτουργούν με ραντεβού κ.λπ.), δεν επέτρεψαν την καθολική κάλυψη των εργαζομένων του δήμου Κορινθίων με την διανομή ερωτηματολογίων σε όλους. Ίσως μια μεικτή μέθοδος με έγγραφο και ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο θα μπορούσε να αποδώσει ελαφρώς μεγαλύτερη κάλυψη του πληθυσμού – στόχου, θα εμπεριείχε ωστόσο τον κίνδυνο πολλαπλών συμπληρώσεων από ορισμένους εργαζόμενους, κάτι που θα αλλοίωνε τα πραγματικά αποτελέσματα.

Βιβλιογραφία

- Alshaabani, A., Hamza, K. A., & Rudnák, I. (2022). Impact of Diversity Management on Employees' Engagement: The Role of Organizational Trust and Job Insecurity. *Sustainability*, 14(1), 420.
- Ambrose M.L, Kulik C.T. (1999), «*Old friends, new faces: Motivations research in the 1990s*», *Journal of Management*, 25, 231-292
- Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giauque, D., & Ritz, A. (2010). Motivating employees of the public sector: does public service motivation matter?. *International public management journal*, 13(3), 213-246.
- Armstrong M., *A handbook of human resource management practice*, 2006 p. 226, 221,264
- Badubi, R. M. (2017). Theories of motivation and their application in organizations: A risk analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 44-51.
- Berelson, B., & Steiner, G. A. (1964). *Human behavior: An inventory of scientific findings*. Harcourt, Brace & World.
- Bourantas, D., Anagnostelis, J., Mantes, Y., & Kefalas, A. G. (1990). Culture gap in Greek management. *Organization Studies*, 11(2), 261-283.
- Chatzopoulou M., Vlachvei A., Monovasilis Th., (2015). Employee's Motivation and Satisfaction in light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece. Elsevier. *Procedia Economics and Finance* 24 136 – 145.
- Chirdan, O. O., Akosu, J. T., Ejembi, C. L., Bassi, A. P., & Zoakah, A. I. (2009). Perceptions of working conditions amongst health workers in state-owned facilities in northeastern Nigeria. *Annals of African Medicine*, 8(4).
- Duncan FL, Peterson FB (2010). *Gender and Motivation for Achievement, Affiliation Intimacy, and Power*, Springer Science –Business Media.
- Hersey P., Blanchard K. H. (1972), *Management of Organization Behavior*. PrenticeHall, N. Jersey, pp 13-38.

- Judge, T. A., and Church, A. H. (2000). *Job satisfaction: Research and practice. Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice*, 166-198
- Kontodimopoulos, N., Paleologou, V., & Niakas, D. (2009). Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals. *BMC health services research*, 9(1), 1-11.
- Labiris, G., Gitona, K., Drosou, V., Niakas, D. (2008). *A Proposed Instrument for the Assessment of Job Satisfaction in Greek Mental NHS Hospitals*. *Journal of medical systems*. 32. 333-41.
- Lane, J. E. (2006). *Public administration & public management: the principal-agent perspective*. Routledge.
- Luthans F., *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*, 2010, p. 160, 141-142
- 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.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality: a clinical and experimental study of fifty men of college age*. Oxford Univ. Press.
- Nurung, J., & Asang, S. (2019) Public service motivation and job satisfaction as driving the quality of public services in disaster emergency. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science (Vol. 235, No. 1, p. 012060). IOP Publishing.
- O'Leary, C. (2019). Public service motivation: A rationalist critique. *Public Personnel Management*, 48(1), 82-96.
- Paleologou, V., Kontodimopoulos, N., Stamouli, A., Aletras, V., & Niakas, D. (2006). Developing and testing an instrument for identifying performance incentives in the Greek health care sector. *BMC Health Services Research*, 6(1), 1-10.
- Papadaki, V., & Papadaki, E. (2006). Job satisfaction in social services in Crete, Greece: social workers' views. *European Journal of Social Work*, 9(4), 479-495.
- Perry J.L. (2014). The motivational bases of public service: foundations for a third wave of research, *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 36:1, 34-47.

- Perry J.L., Hondeghem A. (2008), *Motivation in Public Management: the Call of Public Service*, Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367–373.
- Price, F., Smith, D. J., Roche, J. K., Celinski, D., Plummer, R., Seaver, M., Newton, D. (1994), *Gower Handbook of Quality Management*, Gower Publishing LTD, England.
- Pynes, J. E. (2009). Privatization and Human Resources Management: Some Equity Challenges-The Case of the City of Tampa. *Journal of Public Management & Social Policy*, Fall.
- Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *American Review of Public Administration*, 16, 288–302.
- Robbins S.P. (2002), *Organizational Behaviour*, U.K: Prentice Hall Sage Publications. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, p.108, 85-86
- Roussel, P. (2001). *Work Motivation: Concepts and Theories*. Ed. EMS, Paris.
- Sekhar, C., Patwardhan, M. & Singh, R.K. *A literature review on motivation. Glob Bus Perspect* 1, 471–487 (2013).
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Stumpf et al, 2013. *Employees and change initiatives : intrinsic rewards and feeling valued*, *Journal of Business Strategy*
- Taylor, F. (1947), *Scientific Management*, New York: Harper & Row
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York & London: Harper Brothers.
- Togia, A., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library & Information Science Research*, 26(3), 373-383.
- Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.

- World Health Organization (2010). WHO healthy workplace framework and model: Background and supporting literature and practices. World Health Organization.
- Wright B. E. (2001). Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model University at Albany-SUNY, Journal of Public Administration Research and Theory.
- Ακριβοπούλου, Χ., Ανθόπουλος, Χ. 2015. Εισαγωγή στο διοικητικό δίκαιο. [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Αθήνα: Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/2532>
- Ανδρικοπούλου, Μ. (2019). Διερεύνηση των παραγόντων υποκίνησης ιατρικού, νοσηλευτικού και διοικητικού προσωπικού του ελληνικού δημόσιου νοσοκομείου βάσει των μεθόδων management σε περίοδο κοινωνικό-οικονομικής κρίσης. Η περίπτωση του ΓΝ Ηλείας. Διαθέσιμο online: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/43013>
- Γκορέζης Παναγιώτης, Μπέλλου Βικτώρια Επιστημονικός Συνεργάτης ΑΠΘ Επίκ. Καθηγήτρια ΠΘ, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*
- Γραμματικόπουλος, Η. Α., Κουπίδης, Σ. Α., Μόραλης, Δ., Σαδραζάμης, Α., Αθηναίου, Δ., & Γκιουζέπας, Ι. (2013). Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων και κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης. Μελέτη σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας. *ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE: ISSN 11-05, 3992*.
- Δερμιτζάκης Σ., (2016). "Διερεύνηση των παραγόντων υποκίνησης και του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ των υπαλλήλων στα ελληνικά ασφαλιστικά ταμεία. Η περίπτωση των διοικητικών υπαλλήλων στον Οργανισμό Γεωργικών Ασφαλίσεων (Ο.Γ.Α.) " Διπλωματική εργασία, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών Διοίκηση Μονάδων Υγείας, ΕΑΠ. Διαθέσιμη online: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/33462>
- Ζορκαδη, Α. (2018). Διερεύνηση των παραγόντων υποκίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού της βορειοδυτικής και δυτικής Ελλάδας. Διαθέσιμο online: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/38134>
- Θεοδωράτος Ευάγ., 2004, *Διοίκηση και Οργανωτική συμπεριφορά*, σ. 176

- Καλλιγά Α., (2011), «Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη της περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α)», Διπλωματική Εργασία, Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης, 4η Εκπαιδευτική Σειρά, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.
- Κάντας, Α. (1998), *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Κουλουμβάκη, Γ. Α. (2017). Η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης. Η περίπτωση των υπαλλήλων του Ενιαίου Ταμείου Επικουρικής Ασφάλισης (ΕΤΕΑ). Διαθέσιμο online: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/35063?mode=full>
- Κουράκος, Μ., Καυκιά, Θ., Ρεκλείτη, Μ., Ζυγά, Σ., Κοτρώτσιου, Ε., & Γκούβα, Μ. (2016). Μελέτη ικανοποίησης από την εργασία των φροντιστών υγείας-νοσηλευτών παθολογικών κλινικών του Εθνικού Συστήματος Υγείας.
- Μάρκοβιτς Γιάννης (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Παπακίνηση – Εξουσία*, Θεσσαλονίκη: University Studio Press
- Μπουραντάς, Δ. (2015), *Μάνατζμεντ, Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Προσεγγίσεις & Μέθοδοι, Διοικητικές & Ηγετικές Ικανότητες*. Αθήνα: Νέα Έκδοση, Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα 2002. , σ.270-271
- Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ., (2001): «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η Πρόκληση του 21ου αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον», 3η Έκδοση, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, σελ.201-226
- Οικονόμου Μ.,(2014). « Η υποκίνηση των διοικητικών υπαλλήλων στον Εθνικό Οργανισμό Παροχής Υπηρεσιών Υγείας» Διπλωματική εργασία, "Διπλωματική εργασία, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών Διοίκηση Μονάδων Υγείας, ΕΑΠ
- Παπαμιχαλάκης Μ.,(2012). «Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα» Διπλωματική εργασία, Εργασία υποβληθείσα στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του Πανεπιστημίου Αιγαίου για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA.

- Παπάνης Ευσ. Ρόντος Κ. (2005) *Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού-Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα*, εκδ. Σιδέρης, σ. 50, 56, 57
- Πετρίδου Ευγενία, *Διοίκηση Μάνατζμεντ – Μια εισαγωγική προσέγγιση*, 2001, Εκδόσεις Ζυγός, σελ.150-161
- Ράλλη, Α. (2019). *Εργασιακή ικανοποίηση και υποκίνηση-μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων* (Master's thesis, Πανεπιστήμιο Πειραιώς). Διαθέσιμη online: <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/12406>
- Ρωσσιδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Μπούας, Κ., & Κατισμάρδος, Π. (2015). Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητας της. In Conference: 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Δια Βίου Μάθησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Σπηλιωτόπουλος Δ,(2001), *Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου*, Αθήνα: εκδόσεις Σάκκουλα.
- Στασινός Μ., (2017). "Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδραση τους στην εργασιακή ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης Δήμος Χαϊδαρίου.
- Τάτσος, Ν. (1994). «Τα Δημόσια Οικονομικά στην Ελλάδα» Το οικονομικό Κ.& Π. σελ.9-11 Σπίλιας.
- Τσέκος, Θ. (2007). *Πρότυπα Υπηρεσιών και Δημόσιο μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα.
- Τσουνής Α., Σαράφης Π. *Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση*, Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας(2016) Τόμος 8,Τεύχος 2, 36-47
- ΦΕΚ Α 133/2019, Νόμος 4622/2019 : Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης. Διαθέσιμο online: http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFqnM3eAbJzrXdtvSoClrL8NXGWS3cU8Kt5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIuRmo9qrjUJMOq2O30kMOMg7ZNFjN86oicoBs0fePDGfg
- Χαλάς, Γ. (2002), *Ολική Ποιότητα Κατάρτισης*. Εκδόσεις Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Αθήνα.

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

Χουντουμάδη Α. – Πατεράκη Λ, *Λεξικό της Ψυχολογίας*, εκδ. Τόπος, 2008

Χυτήρης Λ. 2001, *Οργανωσιακή συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, σσ. 15,160-161

Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο έρευνας

Α) Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία (σε έτη)

.....

3. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η – Σε διάσταση

Χήρος/α

4. Τόπος κατοικίας (π.χ. Κόρινθος, Λέχαιο κ.λπ.)

.....

5. Ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης

Υποχρεωτική εκπαίδευση

Απόφοιτος λυκείου

Ιδιωτική / Δημόσια σχολή ΙΕΚ

ΑΕΙ/ΤΕΙ

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

6. Διεύθυνση εργασίας

- Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών
- Διεύθυνση «Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών» (ΚΕΠ)
- Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού
- Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
- Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Πολεοδομίας
- Διεύθυνση Τοπικής Ανάπτυξης
- Διεύθυνση Καθαριότητας και Ανακύκλωσης
- Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Ποιότητας Ζωής

7. Έτη προϋπηρεσίας στον δήμο Κορινθίων

.....

8. Έτη που εργάζεστε συνολικά στον δημόσιο τομέα

.....

9. Θέση

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος
- Διευθυντής

10. Μηνιαίο εισόδημα

- | | | | |
|-----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 400 – 700 € | <input type="checkbox"/> | 701 – 1.000 € | <input type="checkbox"/> |
| 1.001 – 1.300 € | <input type="checkbox"/> | 1.301 - 1600 € | <input type="checkbox"/> |
| 1.601 - 1900 € | <input type="checkbox"/> | 1.901 και πάνω | <input type="checkbox"/> |

Β) Παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης στην εργασία

Περιγράψτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό.

		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
1.	“Είμαι ικανοποιημένος-η συνολικά από την εργασία μου στον οργανισμό.”	1	2	3	4	5
2.	“Αισθάνομαι περήφανος-η που εργάζομαι στον οργανισμό.”	1	2	3	4	5
3.	“Εμπιστεύομαι τη διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.”	1	2	3	4	5
4.	“Ενημερώνομαι για την πορεία και τους στόχους του οργανισμού.”	1	2	3	4	5
5.	“Οι συνθήκες εργασίας μου(χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.τ.λ.) είναι καλές”	1	2	3	4	5
6.	“Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.”	1	2	3	4	5
7.	“Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.”	1	2	3	4	5
8.	“Στο τμήμα που εργάζομαι υπάρχει συνεργασία και καλή επικοινωνία.”	1	2	3	4	5
9.	“Όταν η δουλειά μου είναι καλή αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενο.”	1	2	3	4	5
10.	“Αισθάνομαι ότι είμαι χρήσιμος-η στον οργανισμό και ότι συνεισφέρω με τη δουλειά μου.”	1	2	3	4	5

11.	“Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστεύομαι τους προϊστάμενους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις.”	1	2	3	4	5
12.	“Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστεύομαι την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού καιότι αυτή με στηρίζει.”	1	2	3	4	5
13.	“Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστεύομαι τη ανώτερη διοίκηση γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις.”	1	2	3	4	5
14.	“Θεωρώ ότι οι προϊστάμενοί μου, μου λένε πότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και πότε την κάνω σωστά.”	1	2	3	4	5
15.	“Οι προϊστάμενοί μου, μουσυμπεριφέρονται με σεβασμό.”	1	2	3	4	5
16.	“Οι προϊστάμενοί μου υπολογίζουν τη γνώμη μουστη λήψη αποφάσεων.”	1	2	3	4	5
17.	“Θεωρώ ότι η εκπαίδευση-κατάρτιση που μου παρέχεται από τον οργανισμόείναι κατάλληλη και επαρκής.”	1	2	3	4	5
18.	“Θεωρώ ότι η ποιότητα τωνπαρεχόμενων υπηρεσιών είναι προτεραιότητα στον χώρο που εργάζομαι.”	1	2	3	4	5
19.	“Θεωρώ ότι η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα και τα καθήκοντά μου.”	1	2	3	4	5
20.	“Θεωρώ ότι οι χορηγούμενεςάδειες (κανονική, αναρρωτική, ειδική κ.τ.λ.) είναι	1	2	3	4	5

	ικανοποιητικές.”					
21.	“Θεωρώ ότι η υγειονομική περίθαλψη που μου παρέχει ο οργανισμός είναι επαρκής.”	1	2	3	4	5
22.	“Θεωρώ ότι το ισχύον καθεστώς συνταξιοδότησης είναι ικανοποιητικό.”	1	2	3	4	5
23.	“Αισθάνομαι ασφαλής με τοεργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα).”	1	2	3	4	5
24.	“Με ενδιαφέρει κυρίως η αποτελεσματικότητα της δουλειάς μου και όχι ητυπολατρία.”	1	2	3	4	5
25.	“Θεωρώ ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων και τμημάτων του οργανισμού.”	1	2	3	4	5
26.	“Θεωρώ ότι διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.”	1	2	3	4	5
27.	“Η διοίκηση με επιβραβεύει(έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή) για την ποιότητα της εργασίας μου.”	1	2	3	4	5

ΤΕΛΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ