



Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

Η παρακίνηση των υπαλλήλων της
Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης

Στέφανος Οικονόμου

Κόρινθος, Οκτώβριος 2017



Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese
Department of Economics - Democritus University of Thrace
Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki
Department of Business Administration - University of Piraeus

Interuniversity Interdepartmental
Master Program in
«Local and Regional Government and Development»

The motivation of the employees
of Eastern Macedonia and Thrace Region

Stefanos Oikonomou

Corinth, October 2017

Στη Μούσα μου...

και...

Σε όλους εκείνους
που αγωνίζονται να έχουν τη μούσα
δίπλα τους...

*«Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του
κράτους και υπηρετούν το λαό·
οφείλουν πίστη στο
Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα».*
(Άρθρο 103 παρ. 1 Συντάγματος)

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θεωρώ απαραίτητο να ευχαριστήσω όλους εκείνους που με βοήθησαν, πίστεψαν σε μένα και αναγνώρισαν τις προσπάθειες μου, καθώς και αυτούς που με στήριξαν ηθικά και πρακτικά στην πορεία και την ολοκλήρωση των πολυετών σπουδών μου.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον επιβλέποντά μου Επίκουρο Καθηγητή κ. Γεώργιο Δρογαλά για την επίβλεψη και την πολύτιμη καθοδήγησή του αλλά και όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν.

Τέλος ευχαριστώ και τους συναδέλφους μεταπτυχιακούς φοιτητές για τη συνεργασία και την επικοινωνία που είχαμε όλο το χρονικό διάστημα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός: Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η καταγραφή του βαθμού της παρακίνησης των υπαλλήλων στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης (Π.Α.Μ.Θ.). Για αυτόν τον λόγο διερευνώνται οι παράγοντες που συνθέτουν την εργασιακή ικανοποίηση. Προτείνονται τρόποι βελτίωσης της παρακίνησης των υπαλλήλων, λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες που προσφέρουν υψηλή ικανοποίηση.

Μεθοδολογία: Η καταγραφή των απόψεων του προσωπικού έγινε με τη χρήση ενός ερευνητικού εργαλείου που ανέπτυξαν ο Λαμπίρης και οι συνεργάτες του (Lambiris et al., 2008). Συνολικά συμπληρώθηκαν 120 ερωτηματολόγια.

Αποτελέσματα: Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας, την επίτευξη των στόχων και την αναγνώριση της προσπάθειας από τα ιεραρχικά κλιμάκια του οργανισμού. Τα προβλήματα παρακίνησης εντοπίστηκαν σε ζητήματα όπως είναι οι ευκαιρίες για προαγωγή-εξέλιξη στην εργασία, η εργασιακή ασφάλεια καθώς και οι απολαβές..

Λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες στους οποίους καταγράφηκε χαμηλή ικανοποίηση ή ουδετερότητα παρουσιάστηκαν προτάσεις, όπως είναι η ενεργητική συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη των αποφάσεων, η απονομή ηθικών αμοιβών, οι πολιτικές διοίκησης, τα επιμορφωτικά σεμινάρια και τις πρόσθετες παροχές.

Λέξεις κλειδιά: Παρακίνηση, παράγοντες παρακίνησης, εργασιακή ικανοποίηση, δημόσιοι υπάλληλοι, Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.

ABSTRACT

Purpose: The purpose of the present study is to record the motivation of employees of the Region of Eastern Macedonia and Thrace. For this reason, the factors are being investigated in terms of their contribution to work satisfaction. This study recommends ways of improvement of workers' motivation, considering the factors which offer higher satisfaction.

Methodology: The survey of the job satisfaction was conducted using an instrument-questionnaire developed by Lambiris and his colleagues (Lambiris et al., 2008). Totally, 120 questionnaires were completed.

Results: The results of the survey revealed that employees are satisfied from the work itself, the target achievement, the recognition of effort by the higher echelons of the organization. Motivation problems were localized at fields of advancement, safety of work and salary.

Considering the factors in which low satisfaction was recorded suggestions were made such as energetic participation of employees in decision making, ethic awards, management policies, employees' training programs and additional payments.

Keywords: Motivation, motivation factors, job satisfaction, civil servants, Region of Eastern Macedonia and Thrace.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	i
ABSTRACT.....	ii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	iii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	x
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	xi
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	1
1.1. Προοίμιο.....	1
1.2. Σκοπός και Στόχος της Μεταπτυχιακής Εργασίας.....	3
1.3. Δομή της Μεταπτυχιακής Εργασίας.....	4
1.4. Μεθοδολογική προσέγγιση.....	5
2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ.....	7
2.1. Εισαγωγή.....	7
2.2. Ορισμοί και είδη παρακίνησης.....	7
2.3. Η διαδικασία της παρακίνησης.....	10
2.4. Η αξία της παρακίνησης.....	11
2.5. Ανακεφαλαίωση.....	12
3. ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	13
3.1. Εισαγωγή.....	13
3.2. Πρώιμες και σύγχρονες θεωρίες της παρακίνησης.....	13
3.3. Θεωρίες περιεχομένου.....	14
3.3.1. Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A.H Maslow.....	14
3.3.2. Η Θεωρία X και Y του McGregor.....	17
3.3.3. Η Θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg.....	18
3.3.4. Η Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης E.R.G. του Alderfer.....	20
3.3.5. Η Θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland.....	21
3.4. Θεωρίες της διαδικασίας.....	23
3.4.1. Η Θεωρία των προσδοκιών του V. Vroom.....	25
3.4.2. Το Υπόδειγμα της Προσδοκίας W.Porter και E. Lawler.....	28
3.4.3. Η Θεωρία της δικαιοσύνης του Adams.....	29
3.4.4. Η Θεωρία του καθορισμού του στόχου του E. Locke.....	30
3.4.5. Η Θεωρία του λειτουργικού εθισμού του Skinner.....	32
3.5. Ανακεφαλαίωση.....	33
4. Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	34

4.1. Εισαγωγή	34
4.2. Η έννοια και το περιεχόμενο της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα.....	34
4.3. Η αναγκαιότητα της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα	36
4.4. Έρευνες παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα στο εξωτερικό.....	37
4.5. Έρευνες παρακίνησης στο Δημόσιο σε σχέση με τον Ιδιωτικό τομέα.....	38
4.6. Έρευνες εργασιακής παρακίνησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	39
4.7. Ανακεφαλαίωση.....	42

5. Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ

5.1. Εισαγωγή	43
5.2. Αρχές - όργανα	43
5.2.1. Σύστημα Διακυβέρνησης.....	44
5.2.1.1. Αρμοδιότητες του Περιφερειάρχη	44
5.2.1.2. Αντιπεριφερειάρχες	45
5.2.1.3. Αρμοδιότητες	45
5.2.1.4. Μεταβίβαση άσκησης πρόσθετων αρμοδιοτήτων στις περιφέρειες	47
5.2.1.5. Εποπτεία	47
5.2.2. Προσωπικό – οργάνωση υπηρεσιών – προσωπικό περιφέρειας.....	47
5.2.2.1. Οργανισμός	47
5.2.2.2. Άρθρο 245 Προϊστάμενοι – Τοποθετήσεις – Μετακινήσεις	48
5.2.2.3. Μεταφορά προσωπικού Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων στις Περιφέρειες	50
5.2.3. Οικονομικά	51
5.3. Προεδρικό Διάταγμα υπ’ αριθμ 144 «Οργανισμός της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης»	52
5.3.1. Διάρθρωση Υπηρεσιών.....	52
5.3.2. Διάρθρωση οργανικών μονάδων – Αρμοδιότητες.....	53
5.3.2.1. Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών	53
5.3.2.2. Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας	55
5.3.2.3. Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής	59
5.3.2.4. Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης	61
5.3.2.5. Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών	64
5.3.2.6. Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας	64
5.3.3. Προσωπικό.....	66
5.3.3.1. Προσωπικό Ειδικών Θέσεων	66
5.3.3.2. Διάκριση θέσεων και κατηγορίες	67
5.4. Ανακεφαλαίωση.....	67

6. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

6.1. Εισαγωγή	68
6.2. Το ερωτηματολόγιο	69
6.3. Η διαδικασία και η δειγματοληψία	72
6.4. Ανακεφαλαίωση.....	73

7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1. Εισαγωγή	74
7.2. Κοινωνικό – δημογραφικά χαρακτηριστικά	74
7.3. Εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων	80
7.4. Αποτελέσματα της έρευνας	95
7.5. Σύγκριση με άλλες έρευνες.....	97
7.6. Ανακεφαλαίωση.....	101
8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	102
8.1. Εισαγωγή	102
8.2. Συμπεράσματα	102
8.3. Προτάσεις	103
8.4. Ανακεφαλαίωση.....	105
9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	106
9.1. Ξενόγλωσση βιβλιογραφία	106
9.2. Ελληνική βιβλιογραφία.....	110
9.3. Φύλλα Εφημερίδας της Κυβέρνησης.....	112
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	113
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β - ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	121
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ - ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	131

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3-1: Παράγοντες υγιεινής και παρακίνησης του F. Herzberg	19
Πίνακας 3-2: Σχέση μεταξύ των θεωριών περιεχομένου (Maslow, Herzberg, Alderfer, McClelland).	24
Πίνακας 7-1: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά που αφορούν στο φύλο.....	74
Πίνακας 7-2: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά που αφορούν στην ηλικιακή ομάδα. ...	75
Πίνακας 7-3: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά που αφορούν στην οικογενειακή κατάσταση.....	75
Πίνακας 7-4: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά που αφορούν στον αριθμό των παιδιών.75	
Πίνακας 7-5: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά που αφορούν στο επίπεδο σπουδών. ...	76
Πίνακας 7-6: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά που αφορούν στην υπαλληλική κατηγορία.....	76
Πίνακας 7-7: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά που αφορούν στο μηνιαίο μισθό.	77
Πίνακας 7-8: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά απαντήσεων που αφορούν στη σχέση εργασίας.	77
Πίνακας 7-9: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά απαντήσεων που αφορούν στην υπαλληλική ιδιότητα.....	77
Πίνακας 7-10: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά που αφορούν στη δομή τοποθέτησης.78	
Πίνακας 7-11: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά που αφορούν στην υπηρεσία τοποθέτησης.....	78
Πίνακας 7-12: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά που αφορούν στα χρόνια εργασίας στο δημόσιο τομέα.....	79
Πίνακας 7-13: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά όσον αφορά σε προηγούμενη εργασία πριν από το δημόσιο τομέα.....	79
Πίνακας 7-14: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά απαντήσεων που αφορούν στο νομό εργασίας.....	80
Πίνακας 7-15: Πίνακας περιγραφικής στατιστικής ερωτήσεων Τμήματος Α.....	92
Πίνακας 7-16: Πίνακας ανάλυσης αξιοπιστίας ομαδοποιημένων μεταβλητών του τμήματος Α.....	93
Πίνακας 7-17: Πίνακας περιγραφικής στατιστικής ερωτήσεων Τμήματος Β.....	93
Πίνακας 7-18: Πίνακας ανάλυσης αξιοπιστίας ομαδοποιημένων μεταβλητών του τμήματος Β.....	94
Πίνακας 7-19: Πίνακας περιγραφικής στατιστικής ερωτήσεων Τμήματος Δ.....	94
Πίνακας 7-20: Πίνακας ανάλυσης αξιοπιστίας ομαδοποιημένων μεταβλητών του τμήματος Δ.....	95
Πίνακας 7-21. Συσχετίσεις αποτελεσμάτων με παρόμοιες έρευνες.....	97

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ

Πίνακας Π.1: Στατιστικά μέτρα (συχνότητες) των απαντήσεων του Α τμήματος του ερωτηματολογίου.....	122
Πίνακας Π.2: Στατιστικά μέτρα (ποσοστά %) των απαντήσεων του Α τμήματος του ερωτηματολογίου.....	123
Πίνακας Π.3: Στατιστικά αθροιστικά μέτρα (ποσοστά %) των απαντήσεων του Α τμήματος του ερωτηματολογίου.....	124
Πίνακας Π.4: Στατιστικά μέτρα (συχνότητες - ποσοστά) στην αξιολόγηση των επιθυμητών τρόπων παρακίνησης (Β τμήμα του ερωτηματολογίου).....	125

Πίνακας Π.5: Στατιστικά αθροιστικά μέτρα (συχνότητες - ποσοστά) στην αξιολόγηση των επιθυμητών τρόπων παρακίνησης (Β τμήμα του ερωτηματολογίου).	126
Πίνακας Π.6: Ιεράρχηση των τριών σημαντικότερων επιθυμητών μεθόδων παρακίνησης (Γ τμήμα του ερωτηματολογίου).	126
Πίνακας Π.7: Αξιολόγηση των προσφερόμενων τρόπων παρακίνησης από το Φορέα.	127
Πίνακας Π.8: Αξιολόγηση των προσφερόμενων τρόπων παρακίνησης από το Φορέα (αθροιστικά).	128
Πίνακας Π.9: Αξιολόγηση του επιπέδου ατομικής παρακίνησης από το Φορέα.	128
Πίνακας Π.10: Θεωρείτε ότι, σε περίοδο οικονομικής κρίσης, ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα;	128
Πίνακας Π.11: Αξιολόγηση των εσωτερικών κινήτρων που θα μπορούσαν να παρακινήσουν, τους συμμετέχοντες, πέρα των οικονομικών κινήτρων (τμήμα Ζ του ερωτηματολογίου).	129
Πίνακας Π.12: Αθροιστικά στοιχεία στην αξιολόγηση των εσωτερικών κινήτρων που θα μπορούσαν να παρακινήσουν, τους συμμετέχοντες, πέρα των οικονομικών κινήτρων (Ζ τμήμα του ερωτηματολογίου).	129
Πίνακας Π.13: Στατιστικά μέτρα της ερώτησης: <i>“Πιστεύετε ότι η παρακίνηση είναι ανεξάρτητη από όλα τα παραπάνω, αφού εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το ίδιο το άτομο, το οποίο ανεξάρτητα από τις συνθήκες θα παρακινείται και θα αποδίδει με τον ίδιο τρόπο”</i>	130
Πίνακας Π.14: Στατιστικά μέτρα της ερώτησης <i>“Αισθάνεστε ότι η αμοιβή σας είναι ανάλογη με την εργασία που παρέχετε”</i>	130
Πίνακας Π.15: Στατιστικά μέτρα της ερώτησης <i>“Αν συγκρίνατε την αμοιβή σας, με την αμοιβή συναδέλφων σας, που κάνουν ανάλογη ή ίδια εργασία με τη δική σας στον ίδιο φορέα, θα λέγατε ότι είναι:”</i>	130
Πίνακας Π.16: Στατιστικά μέτρα της ερώτησης <i>“Θεωρείτε ότι η αμοιβή σας, συγκρίνοντάς την με την αντίστοιχη αμοιβή υπαλλήλων του Ιδιωτικού Τομέα, με τα ίδια προσόντα και την ίδια ειδικότητα, είναι:”</i>	130
Πίνακας Π. 17: Πίνακας περιγραφικής στατιστικής - Descriptive Statistics (Τμήμα Α)....	132
Πίνακας Π. 18: Πίνακας συσχετίσεων – Correlation Matrix (Τμήμα Α).	133
Πίνακας Π. 19: Πίνακας KMO and Bartlett's Test (Τμήμα Α).....	135
Πίνακας Π. 20: Πίνακας Communalities (Τμήμα Α)	135
Πίνακας Π. 21: Πίνακας Total Variance Explained (Τμήμα Α).....	136
Πίνακας Π. 22: Πίνακας Component Matrix (Τμήμα Α)	137
Πίνακας Π. 23: Πίνακας Rotated Component Matrix (Τμήμα Α).....	138
Πίνακας Π. 24: Πίνακας Component Transformation Matrix (Τμήμα Α)	139
Πίνακας Π. 25: Πίνακας ανάλυσης αξιοπιστίας ομαδοποιημένων μεταβλητών του τμήματος Α.....	139
Πίνακας Π. 26: Πίνακας περιγραφικής στατιστικής Descriptive Statistics (Τμήμα Β)	139
Πίνακας Π. 27: Πίνακας συσχετίσεων – Correlation Matrix (Τμήμα Β)	140
Πίνακας Π. 28: Πίνακας KMO and Bartlett's Test (Τμήμα Β).....	140
Πίνακας Π. 29: Πίνακας Communalities (Τμήμα Β).....	140
Πίνακας Π. 30: Πίνακας Total Variance Explained (Τμήμα Β).....	141
Πίνακας Π. 31: Πίνακας Component Matrix (Τμήμα Β).....	142
Πίνακας Π. 32: Πίνακας Rotated Component Matrix (Τμήμα Β).....	142
Πίνακας Π. 33: Πίνακας Component Transformation Matrix (Τμήμα Β).....	142

Πίνακας Π. 34: Πίνακας ανάλυσης αξιοπιστίας ομαδοποιημένων μεταβλητών του τμήματος B.....	143
Πίνακας Π. 35: Πίνακας περιγραφικής στατιστικής - Descriptive Statistics (Τμήμα Δ)	143
Πίνακας Π. 36: Πίνακας συσχετίσεων – Correlation Matrix (Τμήμα Δ).	143
Πίνακας Π. 37: Πίνακας KMO and Bartlett's Test (Τμήμα Δ).....	144
Πίνακας Π. 38: Πίνακας Communalities (Τμήμα Δ).....	144
Πίνακας Π. 39: Πίνακας Total Variance Explained (Τμήμα Δ)	144
Πίνακας Π. 40: Πίνακας Component Matrix (Τμήμα Δ).....	145
Πίνακας Π. 41: Πίνακας Rotated Component Matrix (Τμήμα Δ)	146
Πίνακας Π. 42: Πίνακας Component Transformation Matrix (Τμήμα Δ).....	146
Πίνακας Π. 43: Πίνακας ανάλυσης αξιοπιστίας ομαδοποιημένων μεταβλητών του τμήματος Δ.....	146

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2-1: Η διαδικασία της παρακίνησης.	11
Σχήμα 3-1: Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow.....	15
Σχήμα 3-2: Διαδικασία παρακίνησης σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών.....	27
Σχήμα 3-3: Εξίσωση της θεωρίας της δικαιοσύνης.....	30
Σχήμα 5-1: Οργανικές Μονάδες Γενικής Διεύθυνσης Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών.	54
Σχήμα 5-2: Οργανικές Μονάδες Γενικής Διεύθυνσης Εσωτερικής Λειτουργίας.....	56
Σχήμα 5-3: Οργανικές Μονάδες Γενικής Διεύθυνσης Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής.....	60
Σχήμα 5-4: Οργανικές Μονάδες Γενικής Διεύθυνσης Ανάπτυξης.....	63
Σχήμα 5-5: Οργανικές Μονάδες Γενικής Διεύθυνσης Μεταφορών και Επικοινωνιών.	65
Σχήμα 5-6: Οργανικές Μονάδες Γενικής Διεύθυνσης Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας.....	66

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 7-1: Στατιστικά αθροιστικά μέτρα (ποσοστά %) των απαντήσεων του Α τμήματος του ερωτηματολογίου.	81
Διάγραμμα 7-2: Αθροιστικά ποσοστά (%) στην αξιολόγηση των επιθυμητών τρόπων παρακίνησης.....	82
Διάγραμμα 7-3: Αθροιστικές συχνότητες στην αξιολόγηση των επιθυμητών τρόπων παρακίνησης.....	83
Διάγραμμα 7-4: Ιεράρχηση των τριών σημαντικότερων επιθυμητών μεθόδων παρακίνησης (%).	83
Διάγραμμα 7-5: Ιεράρχηση των τριών σημαντικότερων επιθυμητών μεθόδων παρακίνησης (συχνότητες).	84
Διάγραμμα 7-6: Αξιολόγηση των προσφερόμενων τρόπων παρακίνησης από το Φορέα (%).85	
Διάγραμμα 7-7: Αξιολόγηση των προσφερόμενων τρόπων παρακίνησης από το Φορέα (συχνότητες).	85
Διάγραμμα 7-8: Αξιολόγηση του επιπέδου ατομικής παρακίνησης από το Φορέα.	86
Διάγραμμα 7-9: Θεωρείτε ότι, σε περίοδο οικονομικής κρίσης, ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα;	86
Διάγραμμα 7-10: Αθροιστικά ποσοστιαία στοιχεία στην αξιολόγηση των εσωτερικών κινήτρων που θα μπορούσαν να παρακινήσουν τους συμμετέχοντες, πέρα των οικονομικών κινήτρων (Ζ τμήμα του ερωτηματολογίου).	87
Διάγραμμα 7-11: Αθροιστικά στοιχεία (συχνοτήτων) στην αξιολόγηση των εσωτερικών κινήτρων που θα μπορούσαν να παρακινήσουν τους συμμετέχοντες, πέρα των οικονομικών κινήτρων (Ζ τμήμα του ερωτηματολογίου).	88
Διάγραμμα 7-12: Ποσοστιαία στοιχεία της ερώτησης: “Πιστεύετε ότι η παρακίνηση είναι ανεξάρτητη από όλα τα παραπάνω, αφού εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το ίδιο το άτομο, το οποίο ανεξάρτητα από τις συνθήκες θα παρακινείται και θα αποδίδει με τον ίδιο τρόπο”.	89
Διάγραμμα 7-13: Απαντήσεις στην ερώτηση: “Αισθάνεστε ότι η αμοιβή σας είναι ανάλογη με την εργασία που παρέχετε;”.	89
Διάγραμμα 7-14: Απαντήσεις στην ερώτηση: “Αν συγκρίνατε την αμοιβή σας, με την αμοιβή συναδέλφων σας, που κάνουν ανάλογη ή ίδια εργασία με τη δική σας στον ίδιο φορέα, θα λέγατε ότι είναι;”.	90
Διάγραμμα 7-15: Απαντήσεις στην ερώτηση: “Θεωρείτε ότι η αμοιβή σας, συγκρίνοντάς την με την αντίστοιχη αμοιβή υπαλλήλων του Ιδιωτικού Τομέα, με τα ίδια προσόντα και την ίδια ειδικότητα, είναι;”.	90

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Ελληνικές

Δ.Ε.	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευσης
Ε.Ο.Τ.	Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού
Κ.Α.Π.	Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι
Ν.	Νόμος
Ο.Τ.Α.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Π.Α.Μ.Θ.	Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Π.Ε.	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
Τ.Ε	Τεχνολογική Εκπαίδευση
Υ.Ε.	Υποχρεωτική Εκπαίδευση
Φ.Ε.Φ.Ν.Π.	Φόρος Εισοδήματος Φυσικών και Νομικών Προσώπων
Φ.Π.Α	Φόρος Προστιθέμενης Αξίας

Ξένες

E.R.G	Existence – Relatedness – Growth
-------	----------------------------------

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1.1. Προοίμιο

Η μεταβολή των σύγχρονων κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών δημιούργησε νέες ανάγκες και απαιτήσεις, στις οποίες είναι απαραίτητο να προσαρμοστεί και η τοπική αυτοδιοίκηση και η διοίκηση του στενού και ευρύτερου δημόσιου τομέα. Ταυτόχρονα, η ανάγκη για συνεχή αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους δημόσιους οργανισμούς και οι ενέργειες για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας και ποιότητας είναι πιο επιτακτικές από ποτέ, καθώς η παγκοσμιοποίηση επιβάλλει συνεχή ανάπτυξη, ανταγωνιστικότητα, ευελιξία με την ταυτόχρονη επίτευξη οικονομικής αποδοτικότητας.

Η επίτευξη των προαναφερόμενων στόχων δεν είναι δυνατή εάν δεν συμμετέχει ενεργά ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος είναι ο κύριος παραγωγικός συντελεστής στον τριτογενή τομέα. Ιδιαίτερα το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στη δημόσια διοίκηση κατέχει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων των δημόσιων οργανισμών. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι οργανισμοί που παρέχουν υπηρεσίες αποτελούν *συστήματα έντασης εργασίας* καθώς οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον κύριο παραγωγικό συντελεστή στη διαδικασία παραγωγής και διανομής των υπηρεσιών, σε αντίθεση με τους οργανισμούς του βιομηχανικού τομέα που χαρακτηρίζονται ως *συστήματα έντασης κεφαλαίου*, όπου το κεφάλαιο αποτελεί το βασικό παραγωγικό πόρο (Δικαίος και συν., 1999).

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί σημαντική λειτουργία της διοίκησης ενός οργανισμού, καθώς η επιτυχής διοίκησή του συντελεί αφενός στην ικανοποίηση του προσωπικού και αφετέρου στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η αποτελεσματικότητα των οργανισμών εξαρτάται άμεσα από την εργασιακή συμπεριφορά του προσωπικού. Γι' αυτόν τον λόγο, η άσκηση της διοίκησης θα πρέπει να είναι ανθρωποκεντρική, να εντοπίζει τις ανάγκες του προσωπικού, να παρέχει κίνητρα έτσι ώστε να επιτυγχάνεται τόσο η ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού όσο και η αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών.

Παράλληλα, η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει στοιχεία όπως είναι οι ικανότητες και οι γνώσεις, οι οποίες είναι αναγκαίες για την απόδοση των εργαζομένων. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τους παράγοντες που προσδιορίζουν και καθορίζουν τη διάθεσή τους να αποδώσουν. Ένας από

τους βασικούς ρόλους των διοικητικών στελεχών είναι να ενεργούν έτσι ώστε οι υφιστάμενοι τους να αποκτούν τη διάθεση για απόδοση. Συνήθως, στις περισσότερες περιπτώσεις, στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας, η εργασία δεν αποτελεί για το άτομο μια άμεσα επιθυμητή δημιουργική δραστηριότητα. Ενώ οι οργανισμοί μισθώνουν το χρόνο και τα προσόντα του ατόμου, δεν μπορούν να το κάνουν να φθάσει στη μέγιστη απόδοση, εάν ο ίδιος ο εργαζόμενος δεν το επιθυμεί. Επομένως, οι διοικήσεις των οργανισμών εκτός από τις κατά νόμο οικονομικές αμοιβές θα πρέπει να χρησιμοποιούν και άλλες κατάλληλες μεθόδους προκειμένου οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν τη διάθεση για δράση και για απόδοση. Μια από αυτές τις μεθόδους είναι η παρακίνηση (Μπουραντάς, 2002).

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της διοίκησης, αφού σχετίζεται άμεσα με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την εργασιακή απόδοση. Καθορίζει τη στάση των εργαζομένων απέναντι στη εργασία και την οργανωσιακή τους δέσμευση. Η διαδικασία της παρακίνησης καθορίζεται από τις ανάγκες των εργαζομένων και τα κίνητρα που τους παρέχονται από τη διοίκηση του οργανισμού.

Κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες περί κινήτρων με σκοπό τη διερεύνηση των ανθρώπινων αναγκών και τη συσχέτισή τους με την εργασιακή συμπεριφορά. Κίνητρα όπως οι οικονομικές ανταμοιβές και οι καλές συνθήκες εργασίας, ή κοινωνικά κίνητρα όπως είναι η αναγνώριση της προσπάθειας, η εμπιστοσύνη κ.α. αποτελούν παράγοντες για αύξηση της ικανοποίησης και κινητοποίηση για απόδοση. Ωστόσο, όταν τα κίνητρα είναι χαμηλής ποιότητας και δεν καλύπτουν τις ιδιαίτερες ανάγκες των εργαζομένων τότε είναι δυνατό να προκληθεί, εκτός από τη χαμηλή εργασιακή απόδοση, δυσαρέσκεια, διαταραχή των ανθρώπινων σχέσεων και προβλήματα στην διάθεση και τη ψυχική υγεία των εργαζομένων.

Σύμφωνα με μελέτες οι εργαζόμενοι στην Ελλάδα παρουσιάζουν συστηματικά χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση από τους υπόλοιπους Ευρωπαίους, ενώ υπάρχουν διαφορές στο επίπεδο ικανοποίησης ανάμεσα στους εργαζόμενους μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα έχει διαπιστωθεί ότι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι σε ζητήματα όπως είναι η ασφάλεια, το ωράριο εργασίας και οι οικονομικές απολαβές (Demoussis και Giannakopoulos, 2007). Παρ' όλα αυτά, ο δημόσιος τομέας υποβάλλεται σε συνεχείς μεταρρυθμίσεις προκειμένου να επιτευχθούν οικονομική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ωστόσο, οι

συνεχόμενες αλλαγές στο δημόσιο δύναται να επηρεάσουν την ικανοποίηση, την απόδοση και την υγεία των εργαζομένων.

1.2. Σκοπός και Στόχος της Μεταπτυχιακής Εργασίας

Στη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ένα από τα σημαντικότερα θέματα έρευνας είναι η παρακίνηση. Αδιαμφισβήτητα, σε κάθε οργανισμό διαπιστώνεται ότι ορισμένοι εργαζόμενοι είναι πιο αποδοτικοί από κάποιους άλλους. Μάλιστα, πολλές φορές, διαπιστώνεται να μην υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της απόδοσης ενός εργαζομένου και των ικανοτήτων και προσόντων που κατέχει. Η σπουδαιότητα της παρακίνησης έγκειται στο γεγονός ότι συμβάλλει στην αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων με στόχο την βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητάς τους έτσι ώστε να δημιουργούνται ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για τον οργανισμό.

Με βάση τα παραπάνω, ο κύριος σκοπός της μελέτης αυτής είναι να εντοπίσει και να ερμηνεύσει τις δυνάμεις εκείνες που παρακινούν τους εργαζομένους του δημόσιου τομέα, που χαρακτηρίζεται από σημαντικές ιδιαιτερότητες, εστιάζοντας στους υπαλλήλους της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης (Π.Α.Μ.Θ.) σε μία πιο αποδοτική συμπεριφορά.

Η συγκεκριμένη εργασία ευελπιστεί να δώσει το έναυσμα προκειμένου μελλοντικές μελέτες να διερευνήσουν τη μεταβολή της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων της Π.Α.Μ.Θ. στην πάροδο του χρόνου, να μελετήσουν το βαθμό που οι υποβαλλόμενες προτάσεις τέθηκαν σε εφαρμογή και κατά πόσο εντοπίστηκαν αλλαγές στην παρακίνηση των εργαζομένων. Παράλληλα, προσπαθεί να συμβάλει στον εμπλουτισμό της έρευνας στον τομέα της παρακίνησης του διοικητικού προσωπικού στην Ελλάδα, μιας και είναι περιορισμένη σε δημόσιους και κυρίως Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.).

Ο βασικός σκοπός της συγκεκριμένης ερευνητικής εργασίας είναι να καταγράψει το βαθμό παρακίνησης των υπαλλήλων στην Π.Α.Μ.Θ.. Ο παραπάνω σκοπός δύναται να επιτευχθεί εφόσον: διερευνηθούν οι παράγοντες που καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση, εξεταστούν τα κίνητρα του προσωπικού και εντοπιστούν αυτά που δεν το παρακινούν.

Από τα παραπάνω προκύπτουν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιοι παράγοντες υποκινούν και ποιοι δεν υποκινούν επαρκώς τους υπαλλήλους της Π.Α.Μ.Θ.;
- Με ποιες παρεμβάσεις δύναται να βελτιωθεί η παρακίνηση των υπαλλήλων;

1.3. Δομή της Μεταπτυχιακής Εργασίας

Στο πρώτο κεφάλαιο “Εισαγωγή – Δομή της εργασίας”, γίνεται η εισαγωγή στην ανάγκη παρακίνησης των υπαλλήλων και ιδιαίτερα των υπαλλήλων των δημόσιων οργανισμών, παρουσιάζονται ο σκοπός και ο στόχος της εργασίας, η δομή της διατριβής και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε.

Στο δεύτερο κεφάλαιο με τίτλο “*Η έννοια της παρακίνησης και η αξία της*” προσδιορίζεται η έννοια και τα είδη της παρακίνησης, παρουσιάζεται η διαδικασία παρακίνησης, καθώς και η αξία της σε ατομικό και σε οργανωσιακό επίπεδο. Παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι ορισμοί της παρακίνησης, γίνεται η πρώτη αναφορά γιατί η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του, διαφοροποιείται από την παρακίνηση στον ιδιωτικό τομέα, παρουσιάζονται τα τρία βασικά χαρακτηριστικά στάδια της παρακίνησης: η ανάγκη, τα κίνητρα και οι στόχοι. Τέλος, αναδεικνύεται η αξία της παρακίνησης στην επιβίωση των οργανισμών και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς τους σε ένα έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Στο τρίτο κεφάλαιο με τίτλο “*Θεωρίες της παρακίνησης*” παρουσιάζονται οι σύγχρονες θεωρίες της παρακίνησης, οι οποίες διαχωρίζονται στις *θεωρίες περιεχομένου* ή των αναγκών και στις *θεωρίες της διαδικασίας*. Πιο συγκεκριμένα, οι *θεωρίες περιεχομένου* εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στις ανθρώπινες ανάγκες και στην ιεράρχησή τους. Δίνουν κυρίως έμφαση σε αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες των Maslow, Herzberg, Alderfer, McClelland κ.α. Οι *θεωρίες διαδικασίας* δίνουν έμφαση στη διαδικασία παρακίνησης του ατόμου, εξετάζουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση, καθώς και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες των Vroom, Porter και Lawler, Adams, Locke κ.α.

Στο τέταρτο κεφάλαιο με τίτλο “*Η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα*” γίνεται συσχέτιση της παρακίνησης και του δημόσιου τομέα. Παρουσιάζεται η έννοια της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα και η αναγκαιότητά της. Γίνεται ανασκόπηση σε προηγούμενες έρευνες

εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης στο δημόσιο τομέα και στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς. Μέσα από ερευνητικές προσεγγίσεις παρουσιάζονται οι διαφοροποιήσεις εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ του ελληνικού δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο με τίτλο “*Ο οργανισμός της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης*” παρουσιάζονται η δομή, η οργάνωση της Π.Α.Μ.Θ.

Στο έκτο κεφάλαιο με τίτλο “*Ερευνητική μεθοδολογία*” γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για το σχεδιασμό, τη δειγματοληψία, το ερευνητικό εργαλείο και τη στατιστική ανάλυση της έρευνας.

Στο έβδομο κεφάλαιο “*Αποτελέσματα της έρευνας*” παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και οι προτάσεις για τη βελτίωση της παρακίνησης του προσωπικού.

Στο όγδοο κεφάλαιο “*Συμπεράσματα και προτάσεις*” γίνεται συνοπτική παρουσίαση και ανακεφαλαίωση των ευρημάτων και οι προτάσεις που προέκυψαν από την έρευνα.

1.4. Μεθοδολογική προσέγγιση

Προκειμένου να απαντηθούν τα προαναφερόμενα ερωτήματα της παραγράφου 1.3, θα χρησιμοποιηθούν οι θεωρίες της παρακίνησης, καθώς και ένα κατάλληλο ερευνητικό εργαλείο, το οποίο θα εντοπίσει την υφιστάμενη εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων και τους παράγοντες που προσφέρουν χαμηλή ικανοποίηση. Με αυτόν τον τρόπο θα δημιουργηθούν οι συνθήκες έτσι ώστε να γίνουν προτάσεις βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης και κατ’ επέκταση της παρακίνησης των υπαλλήλων.

Το ερευνητικό εργαλείο που επιλέχθηκε στη συγκεκριμένη εργασία είναι τροποποιημένο το ερωτηματολόγιο που ανέπτυξαν σε έρευνα τους ο Λαμπίρης και οι συνεργάτες του (2008). Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο βασίστηκε στη θεωρία του Herzberg προκειμένου να διερευνήσει τους παράγοντες παρακίνησης και υγιεινής των εργαζομένων. Οι κυριότεροι λόγοι που συντέλεσαν στην επιλογή του συγκεκριμένου εργαλείου είναι οι ακόλουθοι:

1. Έχει αναπτυχθεί στη Ελλάδα και είναι προσαρμοσμένο στην ελληνική κουλτούρα.

2. Έχει αναπτυχθεί προκειμένου να καταμετρήσει τις απόψεις εργαζομένων σχετικά με τον βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης.
3. Έχει αναπτυχθεί πρόσφατα καθώς δημοσιεύθηκε το 2008.
4. Έχει ελεγχθεί από ειδικούς επιστήμονες και έχει περάσει πιλοτική εφαρμογή.
5. Έχει χρησιμοποιηθεί σε έρευνα παρουσιάζοντας ικανοποιητικά ψυχομετρικά χαρακτηριστικά (Lambiris et al., 2008).

Ως δείγμα της έρευνας επιλέχθηκε να αποτελέσουν όλοι οι υπάλληλοι των διοικητικών οργανικών μονάδων του οργανισμού και που είναι μέλη των συλλόγων και έχουν email (προσωπικό ή υπηρεσιακό).

2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ

2.1. Εισαγωγή

Η παρακίνηση των υπαλλήλων δεν είναι πρόσφατο αντικείμενο της επιστήμης, αλλά έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης από τα αρχαία χρόνια. Η πρώτη προσέγγιση στην κατανόηση της ανθρώπινης παρακίνησης προέρχεται από τους αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους οι οποίοι εστίασαν στην έννοια της ηδονής ως βασικής κινητήριας δύναμης της συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τις πρώτες θεωρίες που αναπτύχθηκαν σχετικά με την παρακίνηση, τα άτομα κατευθύνουν τις προσπάθειες τους έτσι ώστε να αυξήσουν την ευχαρίστηση τους και να μειώσουν τον πόνο (Steers, Mowday και Shapiho, 2004). Από τότε μέχρι σήμερα η έννοια της παρακίνησης αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης για πολλούς ερευνητές και αναπτύχθηκαν αρκετά εμπειρικά μοντέλα προκειμένου να αποσαφηνίσουν και να αναλύσουν το περιεχόμενο και τη διαδικασία αυτής.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι ορισμοί της παρακίνησης, γίνεται μια σύντομη αναφορά γιατί η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του, διαφοροποιείται από την παρακίνηση στον ιδιωτικό τομέα και παρουσιάζονται τα τρία βασικά χαρακτηριστικά στάδια της παρακίνησης: η ανάγκη, τα κίνητρα και οι στόχοι. Τέλος αναδεικνύεται η αξία της παρακίνησης στην επιβίωση των οργανισμών και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας τους σε ένα έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

2.2. Ορισμοί και είδη παρακίνησης

Πρωτοπόρος για την ανάλυση της σημαντικότητας της παρακίνησης για την εργασία υπήρξε ο Maier (1955), μέντορας του Victor Vroom, ο οποίος όρισε τη σχεσιακή ισότητα:

$$\begin{array}{ccccc} \text{εκτέλεση της} & & \text{ικανότητες του} & & \text{παρακίνηση του} \\ \text{εργασίας} & = & \text{εργαζομένου} & \times & \text{εργαζόμενου} \end{array} \quad (2.1)$$

Αυτή η ισότητα εξηγεί περιεκτικά το λόγο που η μελέτη της παρακίνησης αποτελεί βασικό αντικείμενο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, της βιομηχανικής και οργανωσιακής ψυχολογίας και φυσικά της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Latham, 2007). Επίσης, εξηγεί γιατί η κατανόηση του περιεχομένου της παρακίνησης είναι απαραίτητη για την μελέτη και άλλων πεδίων της διοίκησης, όπως η ηγεσία, η λήψη αποφάσεων και η διοίκηση αλλαγών.

Στη σημερινή ανταγωνιστική και ευμετάβλητη επιχειρηματικά εποχή, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί διανύουν μια πολύ απαιτητική περίοδο εξαιτίας της οικονομικής αστάθειας αλλά και των συνεχών και αξιοσημείωτων αλλαγών που προκαλούνται από την πρόοδο της τεχνολογίας, την παγκοσμιοποίηση, και γενικότερα τις ταχύτατες εξελίξεις σε διάφορους τομείς. Στο πλαίσιο των ιδιαίτερα απαιτητικών συνθηκών, οι επιχειρήσεις / οργανισμοί πρέπει όχι απλά να επιβιώσουν, αλλά και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, την αποτελεσματικότητά και την αποδοτικότητά τους.

Ο σημαντικότερος από τους συντελεστές παραγωγής που έχει στη διάθεση του κάθε οργανισμός προκειμένου να αντιμετωπίσει τις ανωτέρω προκλήσεις είναι ο ανθρώπινος (Ξυροτύρη - Κουφίδου, 2001). Το ζήτημα που τίθεται στους σύγχρονους οργανισμούς είναι να αξιολογήσουν και να επηρεάσουν τους παράγοντες που επιδρούν στην παρακίνηση των εργαζομένων και κατά συνέπεια στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας τους. Είναι αποδεκτό ότι η παρακίνηση αποτελεί το κλειδί στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας και γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να αποτελεί βασικό θέμα στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Berman, Bowman, West και Wart, 2010).

Όσον αφορά στο δημόσιο τομέα, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του που τον διαφοροποιούν από τον ιδιωτικό, καθιστούν την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων περισσότερο πολύπλοκη και δύσκολη υπόθεση. Πιο συγκεκριμένα, χαρακτηριστικά όπως η περιορισμένη κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων λόγω της μονιμότητας και η ανέφικτη τις περισσότερες φορές συσχέτιση των αποδοχών με την απόδοση οδηγούν στην αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων παρακίνησης των εργαζομένων.

Με βάση τα παραπάνω, κύριος σκοπός της μεταπτυχιακής εργασίας είναι να εντοπίσει και να ερμηνεύσει τις δυνάμεις εκείνες που παρακινούν τους εργαζομένους του δημόσιου τομέα και πιο συγκεκριμένα της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης σε μία πιο αποδοτική εργασία. Με αφετηρία τις βασικές θεωρίες παρακίνησης και με επιμέρους στόχους την κατανόηση της έννοιας και της διαδικασίας της παρακίνησης γίνεται μία προσέγγιση των δυνάμεων εκείνων που οδηγούν στην ενίσχυση της «δέσμευσης» του δημοσίου υπάλληλου με τους στόχους του οργανισμού, έτσι ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής, της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και της αναζήτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Η έννοια της *υποκίνησης - παρακίνησης* έχει προσεγγιστεί από διάφορες πλευρές και κατά συνέπεια έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί. Οι Kleinginna και Kleinginna (1981) από την εξέταση 102 ορισμών για την παρακίνηση κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι δύο κύριες λειτουργίες της παρακίνησης είναι η ενεργοποίηση και η κατεύθυνση της συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), η παρακίνηση αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία, η οποία ωθεί τη συμπεριφορά του ανθρώπου προς τους στόχους, η υλοποίηση των οποίων έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών του. Οι Furnham et. al. (2009) όρισαν την παρακίνηση ως μια εσωτερική κατάσταση η οποία αυξάνει τη διάθεση ή την πίεση για δράση. Κατά τον Kreitner (1995) η παρακίνηση είναι μια ψυχολογική διαδικασία, η οποία δίνει κατεύθυνση και στόχο στην ανθρώπινη συμπεριφορά.

Εκτός των παραπάνω, η παρακίνηση αποτελεί και μια διαδικασία συναλλαγής καθώς η εργασιακή παρακίνηση είναι αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης μεταξύ του ίδιου του ατόμου και του εργασιακού του περιβάλλοντος, καθώς και του αντίκτυπου που μπορεί να έχει αυτή η συναλλαγή στην κοινωνία (Franco et.al, 2002). Σύμφωνα με τους Δικαίος και συν. (1999) από τη σκοπιά της διοίκησης η υποκίνηση - παρακίνηση ορίζεται ως *«η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με στόχο την επίτευξη των στόχων του οργανισμού»*. Η παρακίνηση αποτελεί μια εσωτερική δύναμη η οποία κατευθύνει τα άτομα προκειμένου να επιτύχουν τόσο τους προσωπικούς τους στόχους όσο και τους στόχους του οργανισμού (Linder, 1998).

Πολλές φορές χρησιμοποιείται ο όρος της *εργασιακής ικανοποίησης* αντί του όρου της *εργασιακής παρακίνησης*, ωστόσο υπάρχει μια διαχωριστική γραμμή. Κατά τον Locke (1976) η *εργασιακή ικανοποίηση* ορίζεται ως η θετική συναισθηματική κατάσταση που προέρχεται από την αξιολόγηση της εργασίας ή από τις εργασιακές εμπειρίες. Η *εργασιακή ικανοποίηση* αναφέρεται στην συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου, η οποία σχετίζεται με την εργασιακή του κατάσταση, ενώ η *παρακίνηση* είναι η δύναμη που ωθεί το άτομο να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Ωστόσο, τόσο η παρακίνηση όσο και η ικανοποίηση ενεργούν από κοινού προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση (Paleologou et.al., 2006). Η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση συχνά συσχετίζεται με υψηλό επίπεδο εργασιακής αφοσίωσης και έντονη επιθυμία για χρήση ατομικών ικανοτήτων προς επίτευξη επιτευγμάτων, ωστόσο δεν είναι απαραίτητα για την εξασφάλιση της παρακίνησης (Franco et al., 2002).

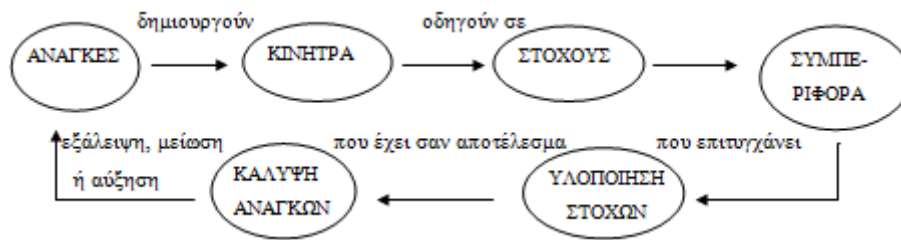
Η παρακίνηση χωρίζεται στην εσωτερική και στην εξωτερική (Ryan και Deci, 2000). Η *εσωτερική παρακίνηση* αναφέρεται σε δράσεις, οι οποίες προέρχονται από το έμφυτο ενδιαφέρον του ατόμου και έχουν ως σκοπό τη δημιουργία ευχάριστων συναισθημάτων, όπως είναι η χαρά, η ικανοποίηση και η υπερηφάνεια. Δηλαδή, το κύριο κίνητρο είναι η ικανοποίηση κυρίως ψυχολογικών αναγκών παρά η απόκτηση οικονομικών ή υλικών ανταμοιβών. Η *εξωτερική παρακίνηση*, ωστόσο, είναι αποτέλεσμα πιέσεων από το εξωτερικό περιβάλλον. Σε αυτήν την περίπτωση η αυτονομία του ατόμου είναι περιορισμένη. Τα κύρια κίνητρα παρακίνησης των ατόμων είναι η αποφυγή τιμωρίας, η αποδοχή από τους άλλους και οι εξωτερικές ανταμοιβές, όπως είναι η αύξηση του μισθού και η καλύτερευση των συνθηκών εργασίας.

Σε κάθε οργανισμό οι εργαζόμενοι δύναται να υποκινηθούν είτε από εξωτερικά είτε από εσωτερικά κίνητρα, σύμφωνα με τις αντιλήψεις τους, σχετικά με την επιτυχία, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση (Manolopoulos, 2008).

2.3. Η διαδικασία της παρακίνησης

Η διαδικασία της παρακίνησης περιλαμβάνει τρία βασικά χαρακτηριστικά στάδια: την ανάγκη, τα κίνητρα και τους στόχους. Η αλληλεπίδραση των σχέσεων μεταξύ των προαναφερόμενων στοιχείων εκφράζει απλοποιημένα τη διαδικασία της παρακίνησης μέσα από μια συγκεκριμένη σειρά, η οποία εμφανίζεται στο επόμενο σχήμα:

Η ανάγκη, η οποία δύναται να είναι συνειδητή ή υποσυνείδητη, παράγει το κίνητρο, το οποίο προσδιορίζει τις ενέργειες, τη συμπεριφορά και τους στόχους, η πραγματοποίηση των οποίων επιφέρει την ικανοποίηση των αναγκών και κατ' επέκταση εξάλειψη, μείωση ή αύξηση του κινήτρου. Η κάλυψη των αναγκών επιφέρει κάποιου είδους ανταμοιβή, η οποία μπορεί να είναι εσωτερική ή εξωτερική (Lambrou et al., 2010). Η πρώτη συνδέεται με την προσωπικότητα του ατόμου και περιλαμβάνει αισθήματα περηφάνιας, αναγνώριση, ενώ η δεύτερη προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον και αφορά οικονομικά μεγέθη και υλικά αγαθά. Όσο περισσότερο το άτομο επιτυγχάνει οικονομική εξασφάλιση τόσο μειώνεται η αξία των εξωτερικών ανταμοιβών και αρχίζει η επιδίωξη της απόλαυσης των εσωτερικών ανταμοιβών (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).



Σχήμα 2-1: Η διαδικασία της παρακίνησης.

Πηγή: Μπουραντάς, 2002.

Στην πραγματικότητα, η διαδικασία της παρακίνησης είναι ένα πολύπλοκο φαινόμενο καθώς οι ανάγκες των ατόμων προσδιορίζονται από ποικίλους παράγοντες, οι οποίοι τροποποιούνται και η ιεραρχική τους δομή μεταβάλλεται σημαντικά μέσα στο χρόνο και το περιβάλλον. Οι σχέσεις μεταξύ των συστατικών στοιχείων είναι δύσκολο να προσδιοριστούν ποσοτικά και ποιοτικά και διαφοροποιούνται αισθητά μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ των οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών συνθηκών. Επιπλέον, αρκετά συχνά υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών του ατόμου, που μεταφέρονται σε επίπεδο κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς (Μπουραντάς, 2002).

Οι καθοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή παρακίνηση προέρχονται από το ίδιο το άτομο, από το γενικό πλαίσιο του οργανισμού και από την κοινωνία. Πιο αναλυτικά, κάθε άτομο έχει διαφορετικούς στόχους, προσδοκίες, εμπειρίες και φυσικές ικανότητες για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου επιπέδου απόδοσης. Οι αξίες, τα κίνητρα, ατομικά στοιχεία, όπως η αυτοεκτίμηση και η αυτό-αποτελεσματικότητα, κατέχουν σημαντική θέση στην παρακίνηση του εργαζομένου. Επιπρόσθετα, η παρακίνηση των εργαζομένων επηρεάζεται από το γενικό πλαίσιο της οργάνωσης στην οποία δρουν. Οι δομές, οι πόροι, οι διαδικασίες, η οργανωσιακή κουλτούρα, η πολιτική διοίκησης, η παροχή υποστήριξης και προστασίας, η αυτονομία και η εξουσιοδότηση ευθύνης, η επικοινωνία και η ανατροφοδότηση επηρεάζουν τη διαδικασία της παρακίνησης, τις ικανότητες του ατόμου και τις πιθανότητες ταύτισης με τους στόχους του οργανισμού. Παράλληλα, οι προσδοκίες της κοινωνίας, οι οποίες σχετίζονται με τον τρόπο που πρέπει να παρέχονται οι υπηρεσίες και τον τρόπο αλληλεπίδρασης μεταξύ του εργαζομένου και πελάτη/συναλλασσόμενου πολίτη, καθορίζουν την παρακίνηση (Franco et al., 2002).

2.4. Η αξία της παρακίνησης

Σύμφωνα με τον Linder (1998), η παρακίνηση κατέχει σημαντική θέση στην επιβίωση των

οργανισμών, καθώς έχει διαπιστωθεί ότι οι υποκινημένοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αποδοτικοί. Παράλληλα, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει θετικά τη δημιουργικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Paleologou et al., 2006). Σημαντικό πλεονέκτημα της παρακίνησης είναι ότι βελτιώνει τις ιδιαίτερες ικανότητες των εργαζομένων, ενισχύει την πίστη και την αφοσίωσή τους προς τους στόχους του οργανισμού και εξασφαλίζει την επιθυμία για κατάκτησή τους. Με αυτόν τον τρόπο οι οργανισμοί αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ενισχύουν την αποτελεσματικότητά τους στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Rfou και Trawneh, 2009).

Έρευνες έχουν δείξει ότι εργαζόμενοι που αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους είναι περισσότερο αφοσιωμένοι, παραγωγικοί και παρέχουν καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες σε σχέση με τους εργαζόμενους που είναι δυσαρεστημένοι (Jessen, 2010).

Το κοινό σημείο όλων των επιτυχημένων οργανισμών είναι το ανεβασμένο ηθικό του ανθρώπινου δυναμικού τους, εκεί που ο όρος *ηθικό* περιλαμβάνει τα αισθήματα, καθώς και τις τάσεις των εργαζομένων για το αντικείμενο, το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας τους (Θεοδωράτος, 1999). Η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση μειώνει το ηθικό των εργαζομένων, αυξάνει τις απουσίες και τις καθυστερήσεις τους, δυσκολεύει τις συνεργασίες και κατ' επέκταση επιδρά αρνητικά στην εισαγωγή καινοτομιών (Κυριαζόπουλος και Κιουλάφας, 1994).

2.5. Ανακεφαλαίωση

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν οι σημαντικότεροι ορισμοί της παρακίνησης και έγινε μια πρώτη αναφορά γιατί η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του, διαφοροποιείται από την παρακίνηση στον ιδιωτικό τομέα. Παρουσιάστηκαν τα τρία βασικά χαρακτηριστικά στάδια της παρακίνησης: η ανάγκη, τα κίνητρα και οι στόχοι. Τέλος αναδείχθηκε η αξία της παρακίνησης στην επιβίωση των οργανισμών και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς τους σε ένα έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

3. ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

3.1. Εισαγωγή

Η επιστημονική προσέγγιση της παρακίνησης έγινε με διαφορετικό τρόπο με το πέρασμα των χρόνων. Παραδοσιακά, η παρακίνηση αντιμετωπίστηκε με απλοϊκό τρόπο καθώς σύμφωνα με τον Taylor η αμοιβή αποτελούσε το βασικό κίνητρο των εργαζομένων. Η παροχή οικονομικών κινήτρων, όπως ο μισθός, αποτελούσε το βασικό κριτήριο διαμόρφωσης της εργασιακής συμπεριφοράς (Taylor, 1911). Με την πάροδο των χρόνων, η παροχή οικονομικών ανταμοιβών αμφισβητήθηκε, οπότε έγινε προσπάθεια ανάδειξης και άλλων παραγόντων που καθορίζουν την εργασιακή συμπεριφορά. Προς αυτήν την κατεύθυνση κινήθηκαν οι έρευνες που προσπάθησαν να αναδείξουν ότι η παροχή κοινωνικών κινήτρων, όπως είναι οι ευχάριστες συνθήκες εργασίας, αποτελούν παράγοντα καθορισμού της εργασιακής συμπεριφοράς.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι σύγχρονες θεωρίες της παρακίνησης, οι οποίες διαχωρίζονται στις *θεωρίες περιεχομένου* ή των αναγκών και στις *θεωρίες της διαδικασίας* (Paleologou et. al., 2006). Πιο συγκεκριμένα, οι *θεωρίες περιεχομένου* εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στις ανθρώπινες ανάγκες και στην ιεράρχηση τους. Δίνουν κυρίως έμφαση σε αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες των Maslow, Herzberg, Alderfer, McClelland κ.α. Οι *θεωρίες διαδικασίας* δίνουν έμφαση στη διαδικασία παρακίνησης του ατόμου, εξετάζουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση, καθώς και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες των Vroom, Porter και Lawler, Adams, Locke κ.α. Στη συνέχεια γίνεται μια σύντομη παρουσίαση των σημαντικότερων θεωριών των προαναφερόμενων κατηγοριών.

3.2. Πρώιμες και σύγχρονες θεωρίες της παρακίνησης

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι έρευνες, γνωστές ως “*Hawthorne Studies*”, που διεξήχθησαν από τον Mayo και την ομάδα του την δεκαετία του 1920. Ο βασικός σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης ήταν η διερεύνηση της επίδρασης των εξωτερικών παραγόντων όπως είναι ο φωτισμός, η θερμοκρασία και τα διαλείμματα στην απόδοση των εργαζομένων. Τα ερευνητικά αποτελέσματα έδειξαν ότι η απόδοση των εργαζομένων αυξανόταν ανεξάρτητα από τη μεταβολή των συνθηκών. Οι κύριες αιτίες αύξησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων ήταν το έντονο ενδιαφέρον που έδειξαν οι εργοδότες τους προς αυτούς, καθώς

επίσης και η γνώση των εργαζομένων ότι αποτελούν αντικείμενο παρατήρησης στα πλαίσια επιστημονικής έρευνας (Macefield, 2007).

Η συνειδητοποίηση ότι οι παραδοσιακές απόψεις για την παρακίνηση έχουν περιορισμένη αποτελεσματικότητα οδήγησε στην αναζήτηση νέων και ολοκληρωμένων απόψεων, οι οποίες θα τεκμηριώνονταν από την μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς ή από αποτελέσματα ερευνών (Δικαίος και συν., 1999).

Οι θεωρίες παρακίνησης που σχετίζονται με την εργασία έχουν ιδιαίτερη σημασία στη διαμόρφωση μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων, γιατί εστιάζουν στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που τη βελτιώνουν (Παπάνης, 2007).

Οι συγκεκριμένες θεωρίες παρακίνησης διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες. Οι θεωρίες παρακίνησης της πρώτης κατηγορίας εξετάζουν τη φύση της παρακίνησης και ονομάζονται *θεωρίες περιεχομένου*. Αυτές που περιλαμβάνονται στη δεύτερη κατηγορία εξετάζουν τη διαδικασία της παρακίνησης και είναι γνωστές ως *θεωρίες διαδικασιών*.

3.3. Θεωρίες περιεχομένου

Οι θεωρίες περιεχομένου εξετάζουν ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες, πώς ιεραρχούνται και πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Προσπαθούν να ερευνήσουν τι πραγματικά παρακινεί το άτοκο, δηλαδή τους παράγοντες εκείνους που αποτελούν κίνητρα προς μία θετική ή ακόμα και αρνητική συμπεριφορά. Μερικοί από τους κυριότερους μελετητές – θεωρητικούς που έχουν αναπτύξει θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι οι: Maslow, Alderfer, Hertzberg και McClelland. Οι θεωρίες περιεχομένου αποτελούν βασικό εργαλείο στην κατανόηση του περιεχομένου της παρακίνησης. Από την άλλη πλευρά, όμως, το αδύναμο στοιχείο τους είναι ότι δεν αναλύουν επαρκώς τους παράγοντες που παρακινούν τα άτομα στο εργασιακό τους περιβάλλον και κατά συνέπεια δεν μπορούν να εφαρμοστούν αυτούσιες στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

3.3.1. Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A.H Maslow

Το 1943 ο Maslow, στο πλαίσιο της ανάπτυξης της ουμανιστικής ψυχολογίας, παρουσίασε στην ερευνητική του εργασία *A Theory of Human Motivation* την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών, θέλοντας να δείξει τις αιτίες που παρακινούν τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται με ορισμένο τρόπο. Σύμφωνα με την θεωρία του, οι ανθρώπινες ανάγκες

ιεραρχούνται σε πέντε επίπεδα σπουδαιότητας Σύμφωνα με τον Maslow υπάρχουν πέντε κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών, οι οποίες είναι ιεραρχικά δομημένες. Η ιεράρχηση των αναγκών, γνωστή και ως *πυραμίδα των αναγκών*, παρουσιάζεται στο παρακάτω Σχήμα 3-1.



Σχήμα 3-1: Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow.

Πηγή: http://billy-the-kid-as-btk.blogspot.com/2012/10/blog-post_30.html

Οι ανάγκες που περιλαμβάνονται σε κάθε κατηγορία είναι οι εξής (Δικαίος και συν., 1999):

1. **Φυσιολογικές ανάγκες:** Βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας, στο χαμηλότερο επίπεδο, και έχουν άμεση σχέση με την επιβίωση του ανθρώπου. Περιλαμβάνουν κυρίως βιολογικές ανάγκες (τροφή, νερό, ενδυμασία).
2. **Ανάγκες ασφάλειας:** Σχετίζονται με την προστασία των ατόμων από φυσικούς και ψυχολογικούς κινδύνους. Τέτοιες είναι η ανάγκη για κατοικία, μόνιμη εργασία, ασφάλιση κ.α.
3. **Κοινωνικές ανάγκες:** Συνδέονται με ανάγκες για κοινωνικές επαφές, όπως είναι η φιλία, η αγάπη και η αίσθηση ότι ανήκει σε κάποια ομάδα κ.α.
4. **Ανάγκες (αυτό)εκτίμησης:** Αναφέρονται σε ανάγκες του ατόμου να νιώθει σημαντικός, να αναγνωρίζεται η προσπάθεια και η προσωπικότητα του από τα υπόλοιπα μέλη της κοινωνίας.
5. **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης:** Αναφέρονται σε ανάγκες ενεργοποίησης των ικανοτήτων του ανθρώπου, δηλ. της αξιοποίησης της δυναμικότητας προκειμένου να ικανοποιηθούν

οι φιλοδοξίες του. Οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας είναι περισσότερο αφηρημένες και αντιπροσωπεύουν τις εσωτερικευμένες αξίες του κάθε ανθρώπου (Παπάνης, 2007). Επιπλέον, η αυτοπραγμάτωση, εκτός από την ενεργοποίηση των ικανοτήτων, συνίσταται στην κατανόηση και αποδοχή του εαυτού του, καθώς και στην εναρμόνιση των στοιχείων της συμπεριφοράς του (Οικονόμου και συν., 2001).

Ο άνθρωπος, ξεκινώντας από τις βασικές - βιολογικές, προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του με μία συγκεκριμένη σειρά. Μια κατηγορία αναγκών λειτουργεί ως κίνητρο μόνο όταν έχει ικανοποιηθεί η προηγούμενη κατηγορία αναγκών, αυτό σημαίνει ότι κάθε ανάγκη στο κατώτερο επίπεδο λειτουργεί ως προτεραιότητα σε σχέση με αυτές που βρίσκονται στο ανώτερο επίπεδο ιεραρχίας.

Αργότερα, το 1970 ο ίδιος ο Maslow βελτίωσε τη θεωρία του και τόνισε ότι η ικανοποίηση της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση οδηγεί το άτομο να επιδιώκει την μεγαλύτερη ικανοποίηση της.

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, αν και δεν αναπτύχθηκε για να εφαρμοστεί στον εργασιακό χώρο, αποτέλεσε τη βάση για την εφαρμογή διαφόρων συστημάτων παρακίνησης των εργαζομένων. Βασικό χαρακτηριστικό στοιχείο αποτελεί η διαπίστωση ότι η ικανοποίηση των βασικών αναγκών είναι η πρωταρχική επιδίωξη του ατόμου, αλλά δεν αποτελεί και τον μοναδικό υποκινητικό παράγοντα.

Μετέπειτα έρευνες (Χυτήρης, 2001) φανέρωσαν ότι αν το άτομο έχει ικανοποιήσει τις ανάγκες ενός επιπέδου δεν θα επιδιώξει πάντοτε την ικανοποίηση αναγκών ενός ανώτερου επιπέδου και ότι είναι αδύνατο μια ανάγκη να ικανοποιηθεί πλήρως. Αυτό οφείλεται στο ότι η ιεράρχηση των αναγκών και ο βαθμός σπουδαιότητάς τους εξαρτάται από διάφορες μεταβλητές (που ο Maslow είχε αγνοήσει στην μελέτη του) όπως η ηλικία, ο χαρακτήρας, το μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο ή ακόμα και το περιβάλλον του κάθε ατόμου.

Ωστόσο, η διατύπωση της θεωρίας του Maslow προκάλεσε διάφορες κριτικές, οι οποίες εστιάστηκαν στους εξής δύο κύριους άξονες:

- Πρώτον, η κάλυψη των αναγκών στηρίζεται σε υποκειμενικά κριτήρια, καθώς το πότε μια ανάγκη θεωρείται καλυμμένη διαφέρει σε κάθε άτομο (Poston, 2009).

- Δεύτερον, ο διαχωρισμός των αναγκών σε κατηγορίες δεν προβλέπει την περίπτωση όπου μία ανάγκη δύναται να ενταχθεί σε περισσότερες από μια κατηγορίες, όπως συμβαίνει με τα χρήματα. Πιο συγκεκριμένα, τα χρήματα μπορεί να χρησιμοποιηθούν, από ορισμένα άτομα, ως μέσο για την κάλυψη βασικών αναγκών, ενώ για άλλα άτομα μπορεί να λειτουργήσουν ως μέσο για την κάλυψη κοινωνικών αναγκών ή ακόμη αναγκών εκτίμησης (Δικαίος και συν, 1999).

3.3.2. Η Θεωρία X και Y του McGregor

Ο Αμερικανός κοινωνικός ψυχολόγος McGregor διατύπωσε τη θεωρία του στο βιβλίο του *The Human Side of Enterprise* (1960), η οποία είναι επηρεασμένη από τη θεωρία των αναγκών του Maslow. Σύμφωνα με αυτήν, οι παραδοχές που κάνουν οι μάνατζερ σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά και φύση επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο διοικούν. Ο McGregor κατέταξε σε δύο κατηγορίες τις παραδοχές για την ανθρώπινη φύση, με βάση τις οποίες διαμόρφωσε τις θεωρίες X και Y. Σύμφωνα με τη θεωρία X, οι μάνατζερ πιστεύουν πως:

- Το μέσο άτομο έχει έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία και αν μπορεί θα την αποφύγει.
- Εξαιτίας αυτής της αντιπάθειας, τα περισσότερα άτομα, προκειμένου να καταβάλλουν ικανοποιητική προσπάθεια για να εκπληρωθούν οι σκοποί του οργανισμού, πρέπει να πεισθούν, ελεγχθούν, κατευθυνθούν και απειληθούν με τιμωρία.
- Το μέσο άτομο προτιμά να κατευθύνεται και να αποφεύγει τις ευθύνες, δεν έχει ιδιαίτερες φιλοδοξίες και θέλει πάνω από όλα ασφάλεια.

Αντίθετα, η θεωρία Y δέχεται ότι οι μάνατζερ πιστεύουν πως:

- Η καταβολή φυσικής και πνευματικής προσπάθειας στην εργασία είναι τόσο φυσική όσο το παιχνίδι και η ξεκούραση.
- Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι τα μοναδικά μέσα, προκειμένου να καταβληθεί προσπάθεια για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού. Οι άνθρωποι θα αυτο-κατευθυνθούν και θα αυτο-ελεγχθούν κατά την εκπλήρωση των σκοπών, για τους οποίους έχουν δεσμευτεί.
- Η δέσμευση στους αντικειμενικούς σκοπούς είναι λειτουργία των αμοιβών που σχετίζεται με την εκπλήρωσή τους.
- Το μέσο άτομο μαθαίνει, κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες, να δέχεται, αλλά και να

επιζητά την ευθύνη.

- Η ικανότητα χρησιμοποίησης υψηλού βαθμού φαντασίας, ευφυίας και δημιουργικότητας για την επίλυση προβλημάτων του οργανισμού, είναι ευρέως κατανεμημένη στο σύνολο των ανθρώπων.
- Υπό τις συνθήκες της μοντέρνας βιομηχανικής ζωής, οι διανοητικές δυνατότητες του μέσου ατόμου χρησιμοποιούνται μόνο κατά το ένα μέρος τους (Adair, 2006).

Σύμφωνα με τον McGregor (1960), οι παραδοχές της θεωρίας Y είναι δυναμικές, ενώ της θεωρίας X στατικές. Η θεωρία X προσφέρει την εύκολη εκλογίκευση ότι η μη ικανοποιητική απόδοση του οργανισμού οφείλεται στη φύση των ανθρώπων. Αντίθετα, η θεωρία Y αποδίδει το πρόβλημα της κακής απόδοσης στις μεθόδους της διοίκησης. Είναι σημαντικό, όπως συμπεραίνει, η διοίκηση να αναθεωρήσει τις παραδοχές της θεωρίας X, ώστε να υπάρξουν στο μέλλον σημαντικές αλλαγές πάνω στο θέμα του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών.

3.3.3. *Η Θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg*

Η πρώτη σημαντική προσπάθεια αντίκρουσης της φιλοσοφίας που εισήγαγε ο Maslow έγινε από τον F. Herzberg, ο οποίος υπήρξε ο θεμελιωτής της θεωρίας της παρακίνησης (Πολύζος, 2004). Η θεωρία του Herzberg βασίστηκε σε αποτελέσματα που προέκυψαν από εμπειρική έρευνα στο χώρο της εργασίας, την οποία διεξήγαγε σε μηχανικούς και λογιστές που εργάζονταν σε επιχειρήσεις της βαριάς βιομηχανίας, και είχε ως κύριο στόχο τη διερεύνηση των παραγόντων που οδηγούσαν σε ιδιαίτερη ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στο χώρο της εργασίας. Τα αποτελέσματα της έρευνάς του έδειξαν ότι οι παράγοντες που προκαλούσαν ευχάριστα συναισθήματα ήταν διαφορετικοί από αυτούς που προκαλούσαν δυσαρέσκεια. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργήθηκαν δύο ξεχωριστές κατηγορίες παραγόντων (Μπουραντάς, 2002).

- Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τους *παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης*, οι οποίοι κυρίως σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας και την πολιτική διοίκησης. Η παρουσία των συγκεκριμένων παραγόντων, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, δεν προκαλούσε την παρακίνηση των εργαζομένων για αύξηση της απόδοσης ούτε προκαλούσε σημαντικά αισθήματα ικανοποίησης, η απουσία τους όμως δημιουργούσε αισθήματα δυσαρέσκειας.
- Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τους *παράγοντες παρακίνησης*, οι οποίοι σχετίζονται

με το περιεχόμενο της εργασίας ή τον ίδιο τον εργαζόμενο. Η παρουσία των παραγόντων, οι οποίοι δρουν ως ατομικά κίνητρα, έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν παρακίνηση για αύξηση της απόδοσης και αισθήματα ικανοποίησης. Ωστόσο, η απουσία τους οδηγεί σε μία κατάσταση ουδετερότητας χωρίς να σημαίνει ότι δημιουργούνται αισθήματα δυσαρέσκειας. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι απαραίτητη προϋπόθεση για τη λειτουργία των παραγόντων παρακίνησης είναι η ύπαρξη των παραγόντων υγιεινής.

Οι παράγοντες και των δύο κατηγοριών παρουσιάζονται στον Πίνακα 3-1.

Πίνακας 3-1: Παράγοντες υγιεινής και παρακίνησης του F. Herzberg.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ή ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ
1. Πολιτική διοίκησης	1. Επιτεύγματα
2. Τρόπος εποπτείας	2. Αναγνώριση προσπάθειας
3. Διαπροσωπικές σχέσεις	3. Δυνατότητες ανάπτυξης
4. Αίσθημα ασφάλειας - σιγουριά	4. Δυνατότητες προαγωγών
5. Συνθήκες εργασίας	5. Ενδιαφέρον της δουλειάς
6. Μισθός	6. Ευθύνη - ελευθερία πρωτοβουλιών
7. Θέση	

Πηγή: Tietjen και Mayers, 1998

Ο διαχωρισμός των παραπάνω παραγόντων στις δύο κατηγορίες δεν είναι στατικός, αλλά δύναται να μεταβάλλεται με το χρόνο ή τον τόπο. Δηλαδή, ένας παράγοντας που στο παρόν αποτελεί κίνητρο, μπορεί με την πάροδο του χρόνου να γίνει παράγοντας υγιεινής, λόγω του ότι έχει μετατραπεί σε κεκτημένο δικαίωμα, και αντίθετα, ένα κεκτημένο δικαίωμα αν αφαιρεθεί, μπορεί να μετατραπεί σε ισχυρό κίνητρο ανθρώπινης συμπεριφοράς (Πολύζος, 2004).

Ο Herzberg, όπως και ο Maslow, είδε το ζήτημα της παρακίνησης υπό το πρίσμα των ουμανιστικών αξιών, οι οποίες έθεταν την αυτο-πραγμάτωση ως το ύψιστο αγαθό του ανθρώπου και θεώρησε πως ο εμπλουτισμός και η αναδιάρθρωση της εργασίας μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους (Adair, 2006). Ωστόσο, η αυστηρή διχοτόμηση των επιπέδων των ανθρώπινων αναγκών, η οποία περιλαμβάνει, αφενός τις βιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφάλειας και τις κοινωνικές ανάγκες στους παράγοντες υγιεινής και, αφετέρου, τις ανάγκες αυτο-εκτίμησης και αυτο-πραγμάτωσης στους παράγοντες παρακίνησης, δέχθηκε έντονη κριτική.

Η βασική κριτική της θεωρίας του Herzberg εστιάστηκε κυρίως στο ότι οι παράγοντες υγιεινής, όπως είναι τα χρήματα, το κύρος και οι διαπροσωπικές σχέσεις, λειτουργούν στη σημερινή εποχή περισσότερο ως παράγοντες παρακίνησης (Δικαίος και συν., 1999).

Πέρα από το ζήτημα της ύπαρξης των δύο ανεξάρτητων κατηγοριών παραγόντων που η έρευνα δεν κατάφερε να επαληθεύσει, το μοντέλο του Herzberg δέχθηκε επίσης κριτική, διότι συμπεριλάμβανε πέντε διαφορετικές ερμηνείες που δεν ανταποκρίνονταν στις μαρτυρίες της έρευνας και διότι αδιαφορούσε για τις ατομικές διαφορές των εργαζομένων (Steers, Porter και Bigley, 1996). Κυρίως επικρίθηκε η μεθοδολογία του ως προς την αξιοπιστία της (Robbins και Judge, 2011), ωστόσο η συνεισφορά της θεωρίας του στην ανάπτυξη της έρευνας πάνω στο πεδίο της παρακίνησης των εργαζομένων ήταν μεγάλη, καθώς η μέχρι τότε έρευνα για την παρακίνηση στην εργασία ήταν αποσπασματική ή βασιζόταν σε εργαστηριακά ευρήματα (Steers, Porter και Bigley, 1996).

3.3.4. Η Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης E.R.G. του Alderfer

Με αφετηρία την πυραμίδα της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow, ο Alderfer (1969) ανέπτυξε τη θεωρία των αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης (E.R.G - Existence – Relatedness – Growth). Η θεωρία E.R.G. (*Existence, Relatedness, Growth*) του Alderfer αποτελεί αναθεώρηση της θεωρίας του Maslow, καθώς μείωσε την ιεραρχία των αναγκών από πέντε σε τρία επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα, οι ανθρώπινες ανάγκες ομαδοποιούνται ως εξής (Alderfer, 1969):

1. **Ανάγκες ύπαρξης (Existence needs):** Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow. Η ικανοποίηση των συγκεκριμένων αναγκών εξασφαλίζει τη διατήρηση της υλικής υπάρξεως του ατόμου.
2. **Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων (Relatedness needs):** Η συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνει τις ανάγκες για ανάπτυξη ανθρώπινων δεσμών, οι οποίες σχετίζονται με τις κοινωνικές ανάγκες και τις ανάγκες εκτίμησης του Maslow.
3. **Ανάγκες ανάπτυξης (Growth):** Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τις ανάγκες των ατόμων για προσωπική εξέλιξη και ανάπτυξη και αντιστοιχούν στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης του Maslow.

Οι βασικές αρχές της θεωρίας του Alderfer εστιάζεται στα εξής σημεία:

- Υποστηρίζει ότι υπάρχει μια συνεχής σειρά αναγκών χωρίς να αποδίδει σημαντική σημασία στην ιεράρχηση τους.
- Θεωρεί ότι δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί μια κατηγορία αναγκών που βρίσκεται σε κατώτερο επίπεδο προκειμένου να συμβάλει στην παρακίνηση της επόμενης κατηγορίας.
- Υποστηρίζει, επίσης, σε αντίθεση με τον Maslow, ότι οι ανάγκες που έχουν ήδη ικανοποιηθεί δεν χάνουν την υποκινητική τους ισχύ. Αυτό συμβαίνει με τις *ανάγκες ανάπτυξης*, οι οποίες όσο περισσότερο ικανοποιούνται τόσο περισσότερο αυξάνεται η έντασή τους.
- Επιπρόσθετα, ισχυρίζεται ότι όταν το άτομο διαπιστώσει την αδυναμία ικανοποίησης μιας ανάγκης, τότε είναι δυνατό να στραφεί προς την ικανοποίηση άλλων αναγκών. Αντίθετα, ο Maslow πιστεύει ότι το άτομο επιδιώκει με συνεχείς προσπάθειες την ικανοποίηση μιας ανάγκης (Μπουραντάς, 2002).

Όπως είναι φανερό, η θεωρία *E.R.G.* έρχεται να συμπληρώσει τη θεωρία του Maslow. Δεν εστιάζει στην ιεραρχική κατάταξη των ανθρώπινων αναγκών, αλλά υποστηρίζει ότι δεν είναι απαραίτητο ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει πλήρως ένα επίπεδο αναγκών, προκειμένου να επιδιώξει την ικανοποίηση αναγκών ενός ανώτερου επιπέδου. Αντιθέτως, υπάρχει η πιθανότητα η αδυναμία ικανοποίησης μίας κατηγορίας αναγκών (π.χ. αναγκών ανάπτυξης) να οδηγήσει στην επιδίωξη ικανοποίησης αναγκών κατώτερου επιπέδου (π.χ. κοινωνικών αναγκών). Επιπρόσθετα, η ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να καθορίζεται από πολλές και διαφορετικές ανάγκες ταυτόχρονα.

Η θεωρία του Alderfer, όπως και η θεωρία του Maslow, έχει περιορισμένο χαρακτήρα και αδυνατεί να δια φωτίσει την ανομοιογένεια των μεταβαλλόμενων ανθρώπινων αναγκών στο εργασιακό περιβάλλον.

3.3.5. Η Θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland

Ο D. McClelland μελέτησε την ανθρώπινη συμπεριφορά των εργαζομένων διαφόρων επιχειρήσεων και κατέληξε στην ανάπτυξη της θεωρίας των επίκτητων αναγκών. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, τα άτομα έχουν συγκεκριμένες ανάγκες που υποκινούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και οι οποίες διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής τους (επίκτητες ανάγκες).

Η συνεισφορά του McClelland στην κατανόηση των παραγόντων παρακίνησης στην εργασία είναι μεγάλη. Σύμφωνα με τον McClelland η παρακίνηση ενός ατόμου επηρεάζεται άμεσα από ορισμένες βασικές ανάγκες, ανάλογες με αυτές του Maslow. Ωστόσο, αντίθετα με τον Maslow, ο οποίος υποστηρίζει ότι οι ανάγκες είναι έμφυτες και ίδιες σε κάθε άτομο, ο McClelland υποστηρίζει ότι οι ανάγκες δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της ζωής του ατόμου, λόγω της αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό περιβάλλον (Μουζά - Λαζαρίδη, 2006).

Σύμφωνα με τον McClelland, κάθε εργαζόμενος έχει την ανάγκη να καλύψει τρεις κατηγορίες αναγκών, οι οποίες είναι η ανάγκη για δύναμη, η ανάγκη για συνεργασία και η ανάγκη για επιτεύγματα. Η βασική διαφορά, ωστόσο, έγκειται στον βαθμό που η κάθε ανάγκη υποκινεί τον καθέναν (Δικαίος και συν., 1999). Αναλυτικότερη παρουσίαση των επίκτητων αναγκών του McClelland γίνεται ακολούθως (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010):

- Η *ανάγκη για δύναμη* περιγράφει την επιθυμία για άσκηση επιρροής και ελέγχου προς τους άλλους ανθρώπους. Τα άτομα που έχουν την ανάγκη αυτή αναζητούν διευθυντικές θέσεις, είναι αποφασιστικοί και πρακτικοί. Η ανάγκη για δύναμη μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά, όταν τα άτομα την χρησιμοποιούν προκειμένου να επικρατήσουν σε προσωπικό επίπεδο, χωρίς να επιδιώκουν την επίτευξη κάποιου στόχου, δηλ. προς όφελος του οργανισμού (Δικαίος και συν., 1999).
- Η *ανάγκη για συνεργασία* αναφέρεται στην επιθυμία να αναπτύσσει το άτομο στενές κοινωνικές σχέσεις, να αποφεύγει τις συγκρούσεις και να διατηρεί ισχυρούς φιλικούς δεσμούς για δημιουργία κοινωνικών δεσμών. Οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από αυτήν την ανάγκη, επιδιώκουν την αποδοχή, τον σεβασμό και την οικειότητα.
- Η *ανάγκη για επιτεύγματα* αναφέρεται στην επιθυμία για επίτευξη δύσκολων στόχων. Συνήθως, οι εργαζόμενοι που έχουν αυτήν την ανάγκη αναλαμβάνουν αρμοδιότητες μέσης δυσκολίας, καθώς δεν επιθυμούν το ρίσκο της αποτυχίας. Τα άτομα που κατορθώνουν δύσκολα επιτεύγματα έχουν έντονο το αίσθημα της ικανοποίησης, ανεξάρτητα από το αν θα υπάρξει αναγνώριση της προσπάθειάς τους. Επιθυμούν την κριτική των έργων τους, έχουν έντονο το αίσθημα της ευθύνης και λειτουργούν συγκεντρωτικά. Πρόκειται για άτομα με ανταγωνιστική συμπεριφορά που επιδιώκουν πάντοτε να πετυχαίνουν τους στόχους τους (Steers, Mowday, και Shapiho, 2004). Ο McClelland πιστεύει ότι η ανάγκη για επιτεύγματα είναι δυνατό να καλλιεργηθεί στα πλαίσια του οργανισμού με την χρήση εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

Ο McClelland στην προσπάθεια του να εντοπίσει τον άριστο μάνατζερ χρησιμοποίησε τα τρία προαναφερόμενα είδη αναγκών. Με αυτόν τον τρόπο διαχώρισε τους μάνατζερ στις εξής τρεις κατηγορίες (McClelland και Burnham, 1976):

- α) σε αυτούς που προτεραιότητα τους είναι η δημιουργία δεσμών και λειτουργούν με σκοπό την αύξηση της δημοτικότητάς τους παρά την επίτευξη των στόχων του οργανισμού,
- β) σε αυτούς που υποκινούνται από την ανάγκη τους να πετύχουν στόχους, ανεξάρτητα από τι πιστεύουν οι άλλοι για αυτούς. Εστιάζουν το ενδιαφέρον τους σε στόχους, αλλά η προτεραιότητά τους είναι τα προσωπικά επιτεύγματα και η αναγνώριση και
- γ) σε αυτούς που ενδιαφέρονται για τη δύναμη - εξουσία. Το πεδίο ενδιαφέροντός τους είναι κυρίως η απόκτηση εξουσίας διαμέσου της άσκησης επιρροής και όχι μέσω των κατορθωμάτων. Θεωρούνται αποτελεσματικοί, υπεύθυνοι και επιδιώκουν τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος.

Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland είχε καλύτερη ερευνητική επαλήθευση, σε σύγκριση με τις υπόλοιπες πρώιμες θεωρίες παρακίνησης, δεν είχε ωστόσο μεγάλη πρακτική εφαρμογή. Ο McClelland υποστήριξε πως οι ανάγκες είναι υποσυνείδητες και η μέτρησή τους είναι δύσκολη και γίνεται μόνο από εξειδικευμένο προσωπικό. Το αποτέλεσμα ήταν ότι ελάχιστες επιχειρήσεις ασχολήθηκαν με τη μέτρηση των θεωρητικών εννοιών του McClelland, εξαιτίας της χρονοβόρας και δαπανηρής διαδικασίας (Robbins και Judge, 2010).

Η κριτική της θεωρίας του McClelland έγκειται στο ότι η επιστήμη της ψυχολογίας αμφισβητεί το ότι οι ανάγκες είναι επίκτητες και τροποποιούνται κατά τη διάρκεια ζωής ενός ατόμου (Δικαίος και συν., 1999). Η συσχέτιση των προαναφερόμενων θεωριών μπορεί να απεικονιστεί στον Πίνακα 3-2.

3.4. Θεωρίες της διαδικασίας

Οι θεωρίες της παρακίνησης, ως προς το περιεχόμενο, ασχολούνται με τους εσωτερικούς και έμφυτους παράγοντες της ανθρώπινης φύσης, που επηρεάζουν και κατευθύνουν τη συμπεριφορά. Αντίθετα, οι θεωρίες των διαδικασιών ασχολούνται με τις ψυχολογικές διεργασίες που διαδραματίζονται στο περιθώριο της ανθρώπινης δράσης και περιγράφουν τον τρόπο που, αφενός, ενεργοποιείται και κατευθύνεται η συμπεριφορά και, αφετέρου, λειτουργεί το σύστημα των αποφάσεων του ατόμου, που σχετίζεται με τη συμπεριφορά (Steers, Porter και Bigley, 1996). Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στις θεωρίες παρακίνησης

που ανέπτυξαν Αμερικανοί, ως επί το πλείστον, ψυχολόγοι, όπως είναι η θεωρία της προσδοκίας του Vroom, η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams, το μοντέλο των Porter και Lawler, η θεωρία του λειτουργικού εθισμού του Skinner, η θεωρία του καθορισμού του στόχου του E. Locke και η θεωρία Ελέγχου του Klein

Πίνακας 3-2: Σχέση μεταξύ των θεωριών περιεχομένου (Maslow, Herzberg, Alderfer, McClelland).

Θεωρίες Παρακίνησης			
Maslow	Herzberg	Alderfer	McClelland
	Παράγοντες Παρακίνησης	Ανάγκες Ανάπτυξης	Ανάγκες Επίτευξης Στόχων και
		Ανάγκες Σχέσεων	Ανάγκες Δημιουργίας Δεσμών
	Παράγοντες Υγιεινής	Ανάγκες Ύπαρξης	

Πηγή: Moorhead and Griffin, 2004 (τροποποιημένος)

Από τα μέσα του 1960, αναδείχθηκε μία νέα προσέγγιση στη μελέτη της παρακίνησης των εργαζομένων, η οποία εστίασε στις διαδικασίες που καθορίζουν την παρακίνηση στην εργασία. Ειδικά, οι Steers, Mowday και Shapiro (2004) χαρακτηρίζουν τη χρονική περίοδο από το 1960 έως τα τέλη του 1970 ως «χρυσή» εποχή στην έρευνα της έννοιας της παρακίνησης, διότι σημειώθηκε μμεγάλη πρόοδος στην ανάπτυξη θεωριών αναφορικά με τις αιτίες των κινήτρων εργασίας.

Οι θεωρίες περιεχομένου, σε αντίθεση με τις θεωρίες διαδικασιών, επικεντρώνονται στην αναγνώριση των παραγόντων (αναγκών) που συνδέονται με την παρακίνηση σε ένα σχετικά στατικό περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, οι θεωρίες διαδικασιών εξετάζουν την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον με μία δυναμική. Αναζητούν τις αιτιώδες σχέσεις στο πέρασμα του χρόνου και τα γεγονότα που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας.

Κοινό στοιχείο στις θεωρίες διαδικασιών είναι η προσπάθεια να κατανοήσουν τη διαδικασία της σκέψης που καθορίζει τον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων. Σε αυτή την

κατηγορία των θεωριών παρακίνησης περιλαμβάνονται η *θεωρία της προσδοκίας* (V. Vroom), το μοντέλο των Porter και Lawler, η *θεωρία της ισότητας* (J. Adams) και η *θεωρία του καθορισμού στόχων* (E. Locke).

3.4.1. Η Θεωρία των προσδοκιών του V. Vroom

Μία από τις πιο σημαντικές θεωρίες διαδικασιών παρακίνησης είναι η *θεωρία της προσδοκίας*. Η θεωρία προέρχεται από έρευνες του Lewin (1938) και Tolman (1959), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά βασίζεται σε συνειδητές προθέσεις και κατευθύνεται από τους στόχους που θέτει κάθε άτομο. Ο Vroom (1964) ανέπτυξε την πρώτη συστηματική διατύπωση της θεωρίας της προσδοκίας αναφορικά με τον εργασιακό χώρο. Υποστήριξε, λοιπόν, ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να αξιολογούν ορθολογικά τις διάφορες ενέργειες στο χώρο εργασίας (π.χ. να εργαστούν περισσότερο) και τελικά επιλέγουν εκείνες τις συμπεριφορές που πιστεύουν ότι θα οδηγήσουν σε πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα (π.χ. προαγωγή) (Steers et. al., 2004).

Η θεωρία των προσδοκιών δεν προσπαθεί να περιγράψει τα κίνητρα που υποκινούν τους εργαζόμενους, αλλά τη διαδικασία, δηλαδή τον τρόπο που αυτοί παρακινούνται. Η παρακίνηση ενός ατόμου, σύμφωνα με τον Vroom, προσδιορίζεται από την επιθυμία του για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, αλλά και από την πεποίθησή του ότι το επιθυμητό αποτέλεσμα θα επιτευχθεί. Η θεωρία του Vroom στηρίζεται στις τρεις ακόλουθες υποθέσεις (Μουζά - Λαζαρίδη, 2006):

1. Οι εργαζόμενοι κατανοούν κατά πόσο το επίπεδο της απόδοσής τους συνδέεται με εξωτερικές (χρήματα, παροχές) και εσωτερικές (κύρος, επιτυχία) ανταμοιβές.
2. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται εάν έχουν τη δυνατότητα επίτευξης του επιδιωκόμενου επιπέδου απόδοσης.
3. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν οι προσφερόμενες ανταμοιβές από τον οργανισμό έχουν αξία για αυτούς.

Στην αρχική διατύπωση της θεωρίας των προσδοκιών ο Vroom χρησιμοποίησε μαθηματικό μοντέλο προκειμένου να δείξει ότι η υποκίνηση ή παρακίνηση εξαρτάται από τους εξής δύο παράγοντες (Δικαίος και συν.,1999):

$$\text{Παρακίνηση} = \text{Προσδοκία} \times \text{Προτίμηση} \quad (3.1)$$

όπου *προσδοκία* είναι ο υποκειμενικός βαθμός (πιθανότητα) ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια ή συμπεριφορά θα οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Οι τιμές που μπορεί να λάβει ως πιθανότητα είναι από 0 έως 1. Όταν πάρει την τιμή 0 σημαίνει ότι το άτομο δεν προσδοκά ότι η συγκεκριμένη ενέργεια θα έχει οδηγήσει σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Στην άλλη περίπτωση, αν λάβει δηλαδή την τιμή 1, τότε το άτομο θεωρεί ότι η συγκεκριμένη συμπεριφορά θα οδηγήσει σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Σύμφωνα με την παραπάνω σχέση όταν μία από τις δύο μεταβλητές είναι μηδενική τότε και η παρακίνηση θα είναι μηδενική. Πιο αναλυτικά, οι προσδοκίες ορίζονται ως οι πεποιθήσεις του ατόμου για τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από μια δεδομένη εργασιακή συμπεριφορά ή απόδοση. Το σθένος για προτίμηση αναφέρεται στο επίπεδο ικανοποίησης ή μη που το άτομο προσδοκά να λάβει ως αμοιβή από συγκεκριμένες δράσεις.

Τα κύρια στοιχεία που απαρτίζουν το μοντέλο που ανέπτυξε ο Vroom, είναι:

1. η *προσδοκία* (*expectancy*), ο υποκειμενικός βαθμός πιθανότητας ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα (που λαμβάνει τιμή από 0 μέχρι 1),
2. η *προτίμηση* (*valence*), ο υποκειμενικός βαθμός επιθυμίας για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα και
3. η *οργανικότητα* (*instrumentality*), η υποκειμενική αντίληψη του ατόμου πως υπάρχει σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων που επιθυμεί ο οργανισμός (αποτελέσματα α' επιπέδου, π.χ. παραγωγικότητα) με τα αποτελέσματα που επιθυμεί ο εργαζόμενος (αποτελέσματα β' επιπέδου, π.χ. προαγωγή) (Χυτήρης, 2013).

Η εξίσωση που προκύπτει από την έρευνα του Vroom είναι:

$$\text{Προτίμηση} \times \text{Οργανικότητα} \times \text{Προσδοκία} = \text{Παρακίνηση} \quad (3.2)$$

Αυτό σημαίνει πως, εάν κάποιος από τους όρους του γινομένου είναι μηδέν, τότε η παρακίνηση είναι μηδενική, επομένως, για να παρακινηθεί ο εργαζόμενος, θα πρέπει να ικανοποιούνται σε κάποιο βαθμό και οι τρεις συνθήκες (Arnold, Cooper και Robertson, 1998).

Όσο αφορά την μεταβλητή *βαθμός προτίμησης*, ο Vroom (1964) εννοεί το βαθμό επιθυμίας ενός ατόμου για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Για να πετύχουμε βαθμό προτίμησης θετικό, θα πρέπει το άτομο να επιθυμεί πολύ το συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Στην περίπτωση αρνητικού βαθμού, το άτομο δεν επιθυμεί το συγκεκριμένο αποτέλεσμα, ενώ η τιμή μηδέν συνεπάγεται ότι το άτομο είναι αδιάφορο για το συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Θα πρέπει εδώ να σημειώσουμε ότι στο παραπάνω υπόδειγμά υπάρχει η διάκριση μεταξύ των στόχων που είναι επιθυμητοί από την επιχείρηση (αποτελέσματα α' επιπέδου) και των στόχων που θέτει το άτομο (αποτελέσματα β' επιπέδου). Η *οργανικότητα (instrumentality)* σύμφωνα με τον Vroom (1964) είναι η σχέση που αντιλαμβάνεται υποκειμενικά το άτομο μεταξύ αποτελεσμάτων α' επιπέδου και β' επιπέδου ή διαφορετικά η οργανικότητα αναφέρεται στο βαθμό που ένα αποτέλεσμα α' επιπέδου μπορεί να οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα β' επιπέδου. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να υποκινείται προς μία πιο αποδοτική εκτέλεση της εργασίας του, γιατί πιστεύει ότι αυτή του η ενέργεια θα οδηγήσει στην προαγωγή του. Η αποδοτική εκτέλεση της εργασίας (στόχος της επιχείρησης) φαίνεται να είναι καθοριστική για να πετύχει την προαγωγή του (στόχος του εργαζόμενου).

Ο Vroom υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος υποκινείται, όταν πιστεύει ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα έχει ως συνέπεια την αύξηση της απόδοσης του, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει σε ανταμοιβές π.χ. αύξηση μισθού, προαγωγή, παροχές, οι οποίες θα ικανοποιήσουν τους προσωπικούς του στόχους. Η διαδικασία αυτή παρουσιάζεται στο Σχήμα 3-2.

Προσπάθεια → Απόδοση → Ανταμοιβές → Ικανοποίηση

Σχήμα 3-2: Διαδικασία παρακίνησης σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών.

Πηγή: Elding et al., 2006

Ο F. Luthans (1992) υποστηρίζει ότι το μοντέλο του Vroom είναι έτσι σχεδιασμένο, ώστε να βοηθήσει τα στελέχη διοίκησης να εκτιμήσουν την πολυπλοκότητα της διαδικασίας της παρακίνησης των εργαζομένων. Από την άλλη όμως πλευρά, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί λόγω των πολύπλοκων εννοιών που περιέχει και για αυτό, δεν προσφέρει πρακτικές λύσεις στα προβλήματα που σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων. Πέρα όμως από αυτό, το μοντέλο του Vroom υποθέτει ότι τα άτομα ενεργούν ορθολογικά και έχουν την ικανότητα να υπολογίζουν τα αποτελέσματα των ενεργειών τους. Σύμφωνα με τους Landy

και Becker (1987) και Mitchell (1982), η θεωρία αυτή έχει περιορισμένη ερμηνεία και εκλογικεύει υπέρμετρα τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία πολύ συχνά επηρεάζεται από ενορμήσεις συναισθηματικής φύσεως (Παπάνης, 2007).

Η θεωρία των προσδοκιών αποτελεί μια απλοποιημένη διατύπωση της διαδικασίας της παρακίνησης, καθώς οι Porter και Lawler εισήγαγαν στην αρχική διατύπωση και άλλες μεταβλητές όπως είναι οι ικανότητες, οι γνώσεις, οι αντιλήψεις του ατόμου και τα εσωτερικά κίνητρα.

Η θεωρία του Vroom επικεντρώνεται σε τρεις συσχετισμούς. Πρώτον, στη σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο και την επίδοση που θα έχει, δεύτερον, στη σχέση της επίδοσης με την ανταμοιβή που θα λάβει και τέλος, στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην ανταμοιβή και τους προσωπικούς στόχους του ατόμου. Οι εργαζόμενοι, δηλαδή, είναι παρακινημένοι, όταν πιστεύουν πως η καταβολή ισχυρής προσπάθειας στην εργασία θα οδηγήσει σε θετική αξιολόγηση της επίδοσής τους, ότι η θετική αυτή αξιολόγηση θα οδηγήσει σε ανταμοιβές και ότι αυτές οι ανταμοιβές θα έχουν την ποιότητα που ικανοποιεί τους προσωπικούς τους στόχους (Robbins και Judge, 2011).

Η θεωρία της προσδοκίας τροφοδότησε πολλές έρευνες που ανέδειξαν ορισμένα προβλήματα κατά τη δοκιμή του μοντέλου.

- Αρχικά, η ίδια η έννοια της παρακίνησης και η μέτρηση του βαθμού της προσπάθειας που καταβάλλει το άτομο σε μια εργασία παρουσιάζουν ασάφεια.
- Η θεωρία δε διευκρινίζει ποια από τα αποτελέσματα είναι σχετικά με ένα συγκεκριμένο άτομο σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, επομένως δεν υπήρξε συστηματική προσέγγιση στην έρευνα.
- Τέλος, η θεωρία της προσδοκίας δέχεται πως η παρακίνηση είναι έλλογη διαδικασία και πως το άτομο επιλέγει συνειδητά τις ενέργειές του, προκειμένου να ανταμειφθεί ή να αποφύγει δυσάρεστες καταστάσεις. Ωστόσο, είναι παραδεκτό πως πολλές φορές τις αποφάσεις των ανθρώπων επηρεάζουν υποσυνείδητα κίνητρα και συνήθειες (Steers, Porter και Bigley, 1996).

3.4.2. Το Υπόδειγμα της Προσδοκίας W.Porter και E. Lawler

Οι W. Porter και E. Lawler (1968) εμπλούτισαν το μοντέλο του Vroom, αναγνωρίζοντας τον

ρόλο που διαδραματίζουν οι ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας του κάθε ατόμου (π.χ. οι ικανότητες και δεξιότητες του εργαζομένου) και διευκρινίζοντας τη σχέση μεταξύ της προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος και της πραγματοποιούμενης επίδοσης.

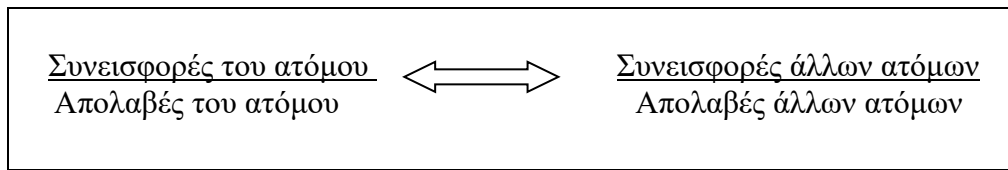
Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το πρότυπο αυτό, η προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο για την εκτέλεση μίας εργασίας είναι συνάρτηση δύο παραγόντων (Ξυροτύρη - Κουφίδου, 2001). Ο πρώτος παράγοντας είναι η αντίληψη του εργαζομένου αν η προσπάθεια θα οδηγήσει σε κάποια ανταμοιβή ή αποτέλεσμα. Ο δεύτερος παράγοντας αναφέρεται στην υποκειμενική αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στην ανταμοιβή αυτή.

Επίσης, για να αποδώσει η προσπάθεια του εργαζομένου, θα πρέπει το άτομο να διαθέτει την ικανότητα, αλλά και να αντιλαμβάνεται με σαφήνεια τις απαιτήσεις της εργασίας του. Η επιθυμητή επίδοση θα οδηγήσει σε ανταμοιβές που μπορεί να είναι εσωτερικές (π.χ. αναγνώριση, εκτίμηση, αυτό-εκπλήρωση), αλλά και εξωτερικές (όπως αύξηση μισθού, μπόνους). Τελικά ο εργαζόμενος θα αισθανθεί ικανοποίηση μόνο εάν οι ανταμοιβές που θα λάβει είναι οι προσδοκώμενες .

Το υπόδειγμα των W. Porter και E. Lawler προσδίδει στη διαδικασία της παρακίνησης την έννοια του συνεχούς κυκλώματος, διότι εάν θέλει ο εργαζόμενος να διατηρήσει τις ανταμοιβές που απολαμβάνει, πρέπει να προσπαθεί για την επιθυμητή επίδοση. Από την άλλη πλευρά, εάν στο παρελθόν η ανωτέρω επίδοση απέτυχε να οδηγήσει σε επιθυμητή ανταμοιβή, είναι πιθανόν ο εργαζόμενος να χάσει την αξιοπιστία του προς το σύστημα των ανταμοιβών και να διακόψει την προσπάθεια του (Steers, Mowday και Shapiro, 2004).

3.4.3. Η Θεωρία της δικαιοσύνης του Adams

Η θεωρία της δικαιοσύνης, που ανέπτυξε ο Adams, στηρίζεται στην αρχή της δίκαιης και ίσης μεταχείρισης των εργαζομένων από την διοίκηση ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τη θεωρία της δικαιοσύνης, επειδή κάθε εργαζόμενος επιθυμεί την ίση και δίκαιη μεταχείριση, συγκρίνει την συνεισφορά και αυτά που λαμβάνει από τον οργανισμό με την συνεισφορά και τις απολαβές των άλλων εργαζομένων εντός ή εκτός του οργανισμού. Αυτή η σύγκριση είναι δυνατό να παρουσιαστεί στο Σχήμα 3-3:



Σχήμα 3-3: Εξίσωση της θεωρίας της δικαιοσύνης.

Πηγή: Μπουραντάς, 2002.

Όταν οι τιμές των δύο παραπάνω λόγων είναι άνισες, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται αδικία και ανισότητα. Δηλαδή, όταν ο λόγος των συνεισφορών προς τις απολαβές ενός εργαζόμενου και ο λόγος των συνεισφορών των άλλων εργαζομένων προς τις απολαβές τους είναι άνισοι, τότε υπάρχει αδικία.

Οι συνεισφορές του εργαζομένου περιλαμβάνουν τις γνώσεις, τις ικανότητες, το χρόνο, την αφοσίωση, την εμπειρία, την ποιότητα - ποσότητα της εργασίας κ.λπ. Οι απολαβές αναφέρονται στην προσφορά του οργανισμού προς τον εργαζόμενο για την συνεισφορά του και περιλαμβάνουν το μισθό, την προαγωγή, την ασφάλεια, τις συνθήκες εργασίας κ.λπ. Η έννοια των απολαβών δεν αναφέρεται μόνο στις μισθολογικές απολαβές, αλλά έχει ευρύτερο νόημα. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι, όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται αδικία σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους, τότε μειώνει την ποσότητα ή ποιότητα του παραγόμενου έργου. Όταν δε το αίσθημα της αδικίας είναι πολύ έντονο, τότε αυξάνει τις απουσίες του ή εγκαταλείπει την εργασία του (Goodman και Friedman, 1971).

Από τη θεωρία της ισότητας προκύπτουν δύο σημαντικά συμπεράσματα (Χυτήρης, 2001):

- α. ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν δίκαιες ανταμοιβές για να συνεχίζουν την προσπάθειά τους
- β. ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις ανταμοιβές τους σε μία συγκριτική και σχετική βάση. Αυτό που εκτιμούν είναι το τι λαμβάνουν σε σχέση με τους υπόλοιπους που εκτελούν παρόμοια εργασία. Δηλαδή, παίζει ρόλο η σύγκριση και όχι το απόλυτο ύψος των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών.

3.4.4. Η Θεωρία του καθορισμού του στόχου του E. Locke

Η θεωρία του καθορισμού του στόχου διαφέρει από τη θεωρία της προσδοκίας και τη θεωρία της ισότητας, διότι θεωρεί ότι ο στόχος είναι βασικό στοιχείο της διαδικασίας παρακίνησης και όχι η ανταμοιβή. Η θεωρία του καθορισμού του στόχου, η οποία αρχικά αναπτύχθηκε από

τον E. Locke (1968), υποστηρίζει ότι προκειμένου ο εργαζόμενος να υποκινηθεί προς μία αποδοτική συμπεριφορά, θα πρέπει να του θέτονται ελκυστικοί στόχοι.

Ο Daft (2009) υποστηρίζει ότι ο καθορισμός στόχων αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων, διότι βοηθάει τα άτομα να εστιάσουν την προσπάθειά τους προς την σωστή κατεύθυνση. Τα άτομα γνωρίζουν τους στόχους τους και έτσι κατευθύνουν τις ενέργειές τους, για να πετύχουν τους στόχους τους. Ειδικότερα, συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι δίνουν την ευκαιρία και την ώθηση στους εργαζόμενους να προσπαθήσουν σε υψηλότερο επίπεδο. Συμπληρωματικά, όταν οι εργαζόμενοι πετύχουν τους στόχους, τους αισθάνονται περηφάνια και ικανοποίηση με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παρακίνηση και το ηθικό τους.

Η *θεωρία καθορισμού στόχων* εφαρμόζεται σε πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις ως εργαλείο παρακίνησης μέσω της διοίκησης μέσω στόχων *management by objectives* (Ambrose και Kulik, 1999).

Η *θεωρία καθορισμού του στόχου* στηρίζεται στην επιστημονική πρόταση του Ryan, ο οποίος υποστηρίζει ότι οι συνειδητοί στόχοι επηρεάζουν τη δράση. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία του Locke έχει ως πεδίο αναφοράς τη σχέση μεταξύ των στόχων και της απόδοσης σε μια εργασία και αναλύει τους παράγοντες που δύναται να επηρεάσουν την απόδοση (Locke και Latham, 2002). Σύμφωνα με τη θεωρία του Locke, οι δύο μεταβλητές του στόχου που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση είναι:

1. Η *δυσκολία του στόχου*: Κατά τον Locke υπάρχει θετική γραμμική σχέση μεταξύ της δυσκολίας του στόχου και την απόδοσης. Δηλαδή, όσο αυξάνεται η δυσκολία του στόχου αυξάνεται και η απόδοση. Ωστόσο, αυτό συμβαίνει μέχρι το σημείο όπου η δυσκολία δεν ξεπερνάει τα όρια της ικανότητας ή της αφοσίωσης. Όταν η δυσκολία ξεπερνά το οριακό σημείο, τότε η απόδοση μειώνεται.
2. Η *σαφήνεια του στόχου*: Σύμφωνα με διαπιστώσεις του Locke, όταν οι στόχοι είναι σαφείς και συγκεκριμένοι, τότε η απόδοση είναι μεγαλύτερη, ενώ όταν είναι γενικοί (π.χ. με την έννοια το άτομο να κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί) τότε η απόδοση μειώνεται.

Επιπρόσθετα, οι στόχοι για να αποτελέσουν παράγοντα παρακίνησης, θα πρέπει να υπάρχουν τα εξής πέντε χαρακτηριστικά: (Locke και Latham, 2002):

1. Η *αφοσίωση* στο στόχο, η οποία αυξάνει την απόδοση του εργαζομένου.

2. Η *σημασία* του στόχου. Τρόποι ενίσχυσης της σημασίας του στόχου και κατά συνέπεια της απόδοσης των εργαζομένων είναι η δυνατότητα ενεργητικής συμμετοχής των τελευταίων στον καθορισμό του στόχου. Επιπρόσθετα, η παροχή διευκρινήσεων για τη σημασία του ανατιθέμενου στόχου επηρεάζει θετικά την απόδοση.
3. Η *αυτό-αποτελεσματικότητα*, η οποία μπορεί να ενισχυθεί μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μέσω προτύπων με τα οποία θα ταυτιστεί ο εργαζόμενος και μέσω της καλλιέργειας της επικοινωνίας.
4. Η *ανατροφοδότηση*, η οποία παρέχει πληροφορίες σχετικά με τον βαθμό που έχει επιτευχθεί ο στόχος. Κύριος ρόλος της ανατροφοδότησης είναι η διατήρηση του προσανατολισμού του προς την σωστή κατεύθυνση.
5. Η *πολυπλοκότητα της εργασίας*. Ενισχύεται η απόδοση, όταν ο καθορισμός του στόχου αφορά απλές εργασίες.

3.4.5. Η Θεωρία του λειτουργικού εθισμού του Skinner

Ο Skinner (1953) συνέβαλε αποφασιστικά στην ανάλυση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, με βασικούς άξονες τις έννοιες της ενίσχυσης και του καθορισμού του περιβάλλοντος. Αποδίδονται δύο κατηγορίες συμπεριφοράς, η *ανταποκρισιακή*, όπου η συμπεριφορά αποτελεί ανταπόκριση σε ένα άμεσο ερέθισμα, και η *λειτουργική*, κατά την οποία φαίνεται πως η συμπεριφορά δεν προκαλείται από κάποιο φανερό εξωτερικό ερέθισμα.

Όταν η *λειτουργική* παρουσιάζει συνέπεια σε σχέση με την πιθανότητα επανεμφάνισής της, αυτή η συνέπεια ονομάζεται *ενισχυτική* (reinforcer) και πρόκειται αφενός για θετική ενισχυτική, όταν αυξάνει την πιθανότητα επανεμφάνισης μιας συμπεριφοράς και αφετέρου αρνητική, όταν μειώνει την πιθανότητα επανεμφάνισης της συμπεριφοράς. Αναφορικά λοιπόν, με τη διαδικασία της παρακίνησης των εργαζομένων, μια συγκεκριμένη συμπεριφορά μπορεί να προκληθεί, όταν ξέρουμε ποιες συνέπειες λειτουργούν ως θετικές και ποιες ως αρνητικές ενισχυτικές. Η ενίσχυση αλλάζει απλά τη συχνότητα εμφάνισης μιας συμπεριφοράς (Χυτήρης, 1994).

Επομένως, όταν το άτομο ενισχύεται με μια αμοιβή για τη συμπεριφορά που επέδειξε, τείνει να την επαναλάβει «Ο βιομήχανος που θέλει τους εργαζόμενους να εργάζονται με συνέπεια και

χωρίς απουσίες πρέπει να κάνει βέβαιο ότι η συμπεριφορά τους είναι κατάλληλα ενισχυμένη, όχι μόνο με μισθούς αλλά και με κατάλληλες συνθήκες εργασίας» (Skinner, 1953).

3.5. Ανακεφαλαίωση

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν οι σύγχρονες θεωρίες της παρακίνησης, οι οποίες διαχωρίζονται στις θεωρίες περιεχομένου ή των αναγκών και στις θεωρίες της διαδικασίας. Τέλος έγινε μια σύντομη παρουσίαση των σημαντικότερων θεωριών των προαναφερόμενων κατηγοριών.

4. Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

4.1. Εισαγωγή

Για ένα μεγάλο τμήμα του πληθυσμού, ο δημόσιος τομέας ταυτίζεται με το σύνολο των υπηρεσιών και των οργανισμών που λειτουργούν υπό την εποπτεία του κράτους, η λειτουργία των οποίων αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος (Φαναριώτης, 1999). Με άλλα λόγια, ο ρόλος του είναι να εφαρμόζει και να υλοποιεί τα σχέδια και τα προγράμματα της κυβέρνησης. Σε γενικές γραμμές ο διαχωρισμός της διοίκησης σε δημόσια και ιδιωτική γίνεται με κριτήριο το κίνητρο της δραστηριότητας και το χαρακτήρα των νομικών πράξεων με τις οποίες ασκείται. Ουσιαδής σκοπός των δραστηριοτήτων μιας δημόσιας υπηρεσίας είναι η προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος, δηλαδή του κοινωνικού συνόλου. Μάλιστα το σύνταγμα (άρθρο 103 παρ.1) ορίζει ότι ο δημόσιος υπάλληλος πρέπει να είναι ο «*υπηρέτης του λαού*». Αυτή είναι η κυριότερη διάκριση των δημοσίων υπαλλήλων από τους ιδιωτικούς, γιατί ο πρώτοι εκτελούν τη βούληση του κράτους και υπηρετούν το κοινωνικό σύνολο, ενώ οι δεύτεροι εκτελούν τη βούληση του ιδιώτη και υπηρετούν αυτόν (Αστικός Κώδικας, άρθρο 648) (Τάχος, 1996).

Στο τέταρτο κεφάλαιο “*Η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα*” γίνεται συσχέτιση μεταξύ της παρακίνησης και του δημόσιου τομέα. Παρουσιάζεται η έννοια της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα και η αναγκαιότητά της. Γίνεται ανασκόπηση σε προηγούμενες έρευνες εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης στο δημόσιο τομέα και στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς. Μέσα από ερευνητικές προσεγγίσεις παρουσιάζονται οι διαφοροποιήσεις εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ του ελληνικού δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.

4.2. Η έννοια και το περιεχόμενο της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι μία από τις σημαντικότερες ιδιαιτερότητες του δημοσίου τομέα είναι η γραφειοκρατική οργάνωσή του, που χαρακτηρίζεται από ένα σύστημα κανόνων και κανονισμών με σκοπό την εξασφάλιση της ομοιομορφίας των ενεργειών και την συνεργασία των επιμέρους δραστηριοτήτων. Από την τυπική πλευρά, οι κανόνες που διέπουν μία δημόσια υπηρεσία είναι οι εξής (Σπηλιωτόπουλος, 2001):

- Ιδρύεται με νόμο, διότι συνεπάγεται άσκηση δημόσιας εξουσίας.

- Προσαρμόζεται, ανάλογα με τις αναδυόμενες ανάγκες, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται διαρκώς και αποτελεσματικά στο δημόσιο συμφέρον
- Λειτουργεί συνεχώς στο πλαίσιο της βασικής, συνταγματικά αναγνωρισμένης αρχής που διέπει την κρατική εξουσία και συνίσταται στη διαρκή και αδιάλειπτη λειτουργία του κράτους.
- Λειτουργεί με βάση την αρχή της ισότητας απέναντι στους πελάτες – πολίτες.
- Λειτουργεί με ιεραρχική δομή.
- Λειτουργεί με αυστηρή κατανομή αρμοδιοτήτων.

Βέβαια, η προσήλωση στις διαδικασίες συνδυασμένη με την ασάφεια της νομοθεσίας, που πολλές φορές παρατηρείται, έχει ως αποτέλεσμα την παραμέληση του τελικού επιδιωκόμενου αποτελέσματος. Επίσης θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι, στα πλαίσια των διοικητικών μεταρρυθμίσεων που προωθούνται, γίνεται προσπάθεια να απλουστευτούν οι γραφειοκρατικές διαδικασίες και να μεγιστοποιηθεί η ικανότητά τους.

Αναφορικά με το παραπάνω, η δυσκολία του δημοσίου τομέα να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, ιδιαίτερα σήμερα στα πλαίσια των γενικότερων παγκόσμιων αλλαγών που πραγματοποιούνται, δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στην ύπαρξή του.

Ο πιο αποδεκτός ορισμός της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα στη σύγχρονη βιβλιογραφία έχει δοθεί από τους Perry και Wise (1990), οι οποίοι ορίζουν την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα ως *«η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες ή οργανισμούς»*. Αυτός ο ορισμός, λοιπόν, δηλώνει ότι υπάρχουν συγκεκριμένα κίνητρα που συνδέονται με τη φύση της εργασίας σε μια δημόσια υπηρεσία ή έναν οργανισμό. Διαφορετικά, η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα αναφέρεται στη δύναμη που υποκινεί και ωθεί τους εργαζομένους να παρουσιάσουν ουσιαστική δημόσια υπηρεσία (Brewer και Selden, 1998). Επιπλέον, η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνει την πίστη, τις αξίες και τις στάσεις που ξεπερνούν το προσωπικό ενδιαφέρον ή το ενδιαφέρον για τον οργανισμό, και εστιάζονται στο ενδιαφέρον για το γενικότερο πολιτικό σύστημα, το οποίο διοχετεύεται μέσω της δημόσιας παρακίνησης, η οποία δρα προκειμένου να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος (Vandenabeele et al, 2004).

Η συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων επηρεάζεται από τις εξής τρεις κατηγορίες κινήτρων (Perry και Wise, 1990):

1. Τα *ορθολογικά κίνητρα* (*rational public service motives*), τα οποία συνδέονται με την τάση του εργαζομένου να μεγιστοποιήσει το προσωπικό του όφελος. Αυτό αποτελεί κίνητρο για τους εργαζομένους εκείνους που πιστεύουν ότι το προσωπικό τους όφελος ταυτίζεται με το όφελος της κοινωνίας.
2. Τα *κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα* (*norm based motives*), τα οποία περιγράφουν την επιθυμία του εργαζομένου να εξυπηρετήσει το κοινό όφελος δηλ. το δημόσιο συμφέρον. Αυτά τα κίνητρα περιλαμβάνουν το καθήκον και την πίστη προς τη δημόσια διοίκηση για εξασφάλιση της κοινωνικής ισότητας.
3. Τα *συναισθηματικά κίνητρα* (*affective motives*), τα οποία χαρακτηρίζονται από την επιθυμία και τη θέληση του εργαζομένου να βοηθήσει τους συνανθρώπους. Συχνά αναφέρεται ο όρος *πατριωτισμός της φιλανθρωπίας*, ο οποίος συνδυάζει την αφοσίωση στις αξίες του καθεστώτος και την αγάπη προς τον συνάνθρωπο, προκειμένου να τα αναδείξουν ως ένα από τα σημαντικά συναισθηματικά κίνητρα του δημόσιου τομέα (Denhardt et al., 2002). Παράλληλα, ο Wright, (2007) υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στο δημόσιο τομέα υποκινούνται από την επιθυμία να ικανοποιήσουν ανάγκες, οι οποίες βρίσκονται ιεραρχικά σε ανώτερο επίπεδο, καθώς τα κίνητρα τους είναι περισσότερο αλτρουιστικά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.

Με βάση τα προαναφερόμενα, οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα, οι οποίοι έχουν υψηλό βαθμό παρακίνησης, επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον για διαφορετικούς λόγους, όπως είναι το προσωπικό ενδιαφέρον, η συναισθηματική δέσμευση και η ηθική υποχρέωση. Ταυτόχρονα γίνεται αντιληπτό ότι η μελέτη της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα συσχετίζεται άμεσα με τις θεωρίες περιεχομένου, δηλαδή με την αναζήτηση των παραγόντων που αποτελούν κίνητρα για τους εργαζομένους (Camillery, 2007).

4.3. Η αναγκαιότητα της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα

Από διάφορες μελέτες προκύπτει ότι η παρακίνηση είναι αναγκαία προκειμένου να εξασφαλιστούν η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών. Η αναγκαιότητα κυρίως προκύπτει από τα χαμηλά επίπεδα παρακίνησης των δημοσίων

υπαλλήλων. Η παρακίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα είναι χαμηλή λόγω (Καλλιγά, 2011):

- Της χαμηλής αυτό-παρακίνησης των υπαλλήλων.
- Του χαμηλού βαθμού ενθάρρυνσής τους από το οργανωσιακό τους περιβάλλον.
- Της αδυναμίας των προϊσταμένων να χρησιμοποιούν τεχνικές παρακίνησης.
- Της αδυναμίας της ανώτατης διοίκησης να αναγνωρίσει τις προσπάθειες των εργαζομένων.
- Της νοοτροπίας που κυριαρχεί στο δημόσιο.
- Της έλλειψης κατάλληλων κινήτρων ανά εργαζόμενο.
- Της υψηλής γραφειοκρατίας κ.α.

Όλα τα παραπάνω συμβάλλουν ώστε οι εργαζόμενοι να μην αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, το χρονικό διάστημα της υψηλής απόδοσης να μην είναι σταθερό και η κατεύθυνση της προσπάθειας τους να μην ταυτίζεται πάντα με το όραμα και την αποστολή του οργανισμού (Καλλιγά, 2011).

Κατά καιρούς έχουν πραγματοποιηθεί διάφορες έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση και την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα. Στην συνέχεια θα γίνει συνοπτική αναφορά ορισμένων από αυτές.

4.4. Έρευνες παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα στο εξωτερικό

Ξεκινώντας από την πολυπλοκότητα της παραπάνω έννοιας και από το στερεότυπο ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν καταβάλλουν ιδιαίτερη προσπάθεια κατά την εργασία τους, έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες προκειμένου να εντοπιστούν οι παράγοντες παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Ο Naff και Crum (1999) στην έρευνα τους που πραγματοποιήθηκε σε 10.000 δημοσίους υπαλλήλους αμερικάνικων δημόσιων οργανισμών εντόπισαν ότι οι γυναίκες παρακινούνται λίγο περισσότερο σε σχέση με τους άντρες δημόσιους υπαλλήλους. Παρατηρήθηκε ότι οι γυναίκες εργαζόμενες στο δημόσιο τομέα έχουν μμεγαλύτερη ανάγκη για ευγενική συμπεριφορά και κατανόηση. Επίσης, διαφορές εντοπίστηκαν αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης. Δημόσιοι υπάλληλοι με ανώτερη εκπαίδευση φαίνεται να έχουν υψηλότερο βαθμό παρακίνησης σε σχέση με τους απόφοιτους λυκείου.

Επίσης, σύμφωνα με τα πορίσματα έρευνας του Camilleri (2007) σε 3.400 δημοσίους υπαλλήλους στην Μάλτα, η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό τους, οι σχέσεις που έχουν με τον προϊστάμενό τους και τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους βρίσκονται σε θετική συσχέτιση με την παρακίνησή τους. Αντιθέτως, οι συγκρούσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον και η ασάφεια των στόχων που θέτονται λειτουργούν αρνητικά στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Επιπρόσθετα, νεότερη έρευνα των Moynihan και Pandey (2005) στο άρθρο τους «*The role of organizations in fostering public service motivation*» υποστηρίζει ότι η γραφειοκρατία μειώνει την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα. Επίσης, τα χρόνια προϋπηρεσίας βρέθηκε να σχετίζονται αρνητικά με την παρακίνηση, ενώ η ηλικία και το εισόδημα δείχνουν να μην έχουν καμία σχέση, με τις γυναίκες να προσελκύνονται από κίνητρα που σχετίζονται με την συμμετοχή τους στη διαμόρφωση πολιτικών.

Σε γενικές γραμμές, η βιβλιογραφία φανερώνει ότι τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου όπως η μόρφωση, η επαγγελματική εκπαίδευση, η θρησκεία κ.τ.λ., καθώς και οι ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες του, παρέχουν ένα μίγμα των αποτελεσμάτων που δεν είναι πάντα προβλέψιμο.

4.5. Έρευνες παρακίνησης στο Δημόσιο σε σχέση με τον Ιδιωτικό τομέα

Είναι αδιαμφισβήτητο ότι ο δημόσιος τομέας σε σχέση με τον ιδιωτικό αντιμετωπίζει περισσότερα εμπόδια στη χρήση ανταμοιβών προκειμένου να παρακινήσει τους εργαζομένους προς μία πιο αποδοτική συμπεριφορά. Μελέτες της σύγχρονης βιβλιογραφίας αποκαλύπτουν ότι η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων διαφέρει από αυτή των ιδιωτικών.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της έρευνας των Buelens και Van de Broeck (2007), οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν μικρότερη έμφαση στις οικονομικές ανταμοιβές από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Διαπιστώθηκε ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές παίζουν σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των ιδιωτικών υπαλλήλων, ειδικότερα των υψηλόβαθμων, σε αντίθεση με τους δημοσίους υπαλλήλους που δεν προσδοκούν υψηλές αμοιβές προκειμένου να εργαστούν. Από την άλλη πλευρά, η δυνατότητα για προσωπική εξέλιξη και οι ευθύνες

που εμπεριέχονται σε μία εργασία δεν αποτελούν ισχυρά κίνητρα για τους δημοσίους υπαλλήλους.

Αξιοσημείωτο εύρημα της παραπάνω έρευνας είναι το γεγονός ότι ιδιαίτερη σημασία για τους δημοσίους υπαλλήλους έχουν οι εσωτερικές ανταμοιβές όπως η αίσθηση του καθήκοντος και της αυτοεκπλήρωσης. Παράλληλα, όμως, ένα εργασιακό περιβάλλον που να είναι υποστηρικτικό, σταθερό και ασφαλές βελτιώνει την παρακίνηση τους.

Μία ακόμη σημαντική έρευνα του Houston (2000) υποστηρίζει ότι το ενδιαφέρον αντικείμενο της εργασίας αποτελεί τον πρώτο ιεραρχικά παράγοντα παρακίνησης για τους ιδιωτικούς, αλλά και δημοσίους υπαλλήλους. Στη συνέχεια, όμως το δεύτερο στη σειρά κίνητρο για τους ιδιωτικούς υπαλλήλους είναι η αμοιβή που λαμβάνουν, ενώ για τους δημοσίους υπαλλήλους η ευκαιρία για προαγωγή. Επιπλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην ασφάλεια που τους προσφέρει η εργασία τους, ενώ οι εξωτερικές ανταμοιβές λαμβάνουν την τέταρτη θέση .

Σε γενικές γραμμές, οι περισσότερες έρευνες, αναφορικά με το θέμα, φανερώνουν την προτίμηση των δημοσίων υπαλλήλων προς την εσωτερική παρακίνηση, με κυρίαρχο κίνητρο την ικανοποίηση που προκύπτει από την εκτέλεση μιας εργασίας, η οποία είναι ενδιαφέρουσα και σημαντική για το κοινωνικό σύνολο. Θα πρέπει όμως να σημειώσουμε, όπως και ο Houston (2000) υποστηρίζει στην έρευνα του, ότι πιθανόν οι δημόσιοι και ιδιωτικοί υπάλληλοι δεν παρακινούνται από διαφορετικούς παράγοντες, αλλά απλώς προσαρμόζουν τις επιθυμίες τους στην πραγματικότητα που βιώνουν μέσα από την εργασία τους (Mann, 2006.).

4.6. Έρευνες εργασιακής παρακίνησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, οι έρευνες αναφορικά με την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων, είναι περιορισμένες. Μια έρευνα με αξιοσημείωτα πορίσματα διενεργήθηκε από τον καθηγητή Μπουράντα (1990) σε 1150 περίπου εργαζομένους Υπουργείων, Δημόσιων Οργανισμών, Δημοσίων Επιχειρήσεων και Ιδιωτικών Επιχειρήσεων. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρής, 1991, 1992) έδειξε ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενδιαφέρονται για αυτήν και παρουσιάζουν υψηλό βαθμό εργασιακής παρακίνησης σε σχέση με τους δημοσίους

υπαλλήλους. Διαπίστωσαν ότι υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες που συμβάλλουν αρνητικά στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Οι κυριότεροι παράγοντες από αυτούς είναι:

- Το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Ειδικότερα, η έλλειψη της ποικιλίας και σπουδαιότητας των καθηκόντων, η έλλειψη της αυτονομίας και της ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων της προσπάθειας τους συμβάλλουν αρνητικά στην παρακίνηση των εργαζομένων.
- Η σύγκρουση και η σύγκρουση μεταξύ ρόλων, πολιτικών και διαδικασιών.
- Η έλλειψη σύνδεσης μεταξύ προσπάθειας – αποτελέσματος – ανταμοιβής.
- Το οργανωσιακό κλίμα της δημόσιας διοίκησης που δεν αναγνωρίζει την προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι και τους δίνει λίγες ευκαιρίες να βελτιώσουν την απόδοσή τους.
- Η κακή ποιότητα της ηγεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Άλλη έρευνα του Maniopoulos (2008), στην οποία συμμετείχαν 454 υπάλληλοι δημοσίων υπηρεσιών, καταδεικνύει ότι ένας συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών παίζει σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση τους. Με άλλα λόγια, αν και η οικονομική ανταμοιβή αποτελεί ισχυρή κινητήριο δύναμη, εσωτερικά κίνητρα όπως η δημιουργική εργασία, η αναγνώριση και η αυτονομία στην εργασία φαίνεται να συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης. Αν και η οικονομική ανταμοιβή αποτελεί σημαντική παράμετρο στην παρακίνηση, τα εσωτερικά κίνητρα, όπως είναι η αναγνώριση και η αυτονομία στην εργασία συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης. Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι εργαζόμενοι με ανώτατες σπουδές και με προηγούμενη εργασιακή εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα παρακινούνταν περισσότερο από τις οικονομικές ανταμοιβές. Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το δημόσιο μάλιστα στην Ελλάδα δεν προσφέρει επαρκή επίπεδα εσωτερικής ικανοποίησης στους εργαζομένους, καθώς μειώνει τη σημαντικότητα των εσωτερικών κινήτρων όπως είναι η αναγνώριση και η παροχή ευκαιριών για εξέλιξη. Παράλληλα, η έρευνα έδειξε ότι ο ελληνικός ευρύτερος δημόσιος τομέας προσπαθεί να υποκινήσει και να αυξήσει την απόδοση των εργαζομένων παρέχοντας εξωτερικές ανταμοιβές όπως είναι ο μισθός και η αυξημένη εργασιακή ασφάλεια.

Επίσης, οι ατομικές ικανότητες, αλλά και δημογραφικά χαρακτηριστικά, καθορίζουν την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Αξιοσημείωτο εύρημα της παραπάνω έρευνας είναι το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι με πανεπιστημιακές σπουδές και με προηγούμενη εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα τείνουν να παρακινούνται περισσότερο από τις οικονομικές ανταμοιβές.

Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα αυτής της μεθόδου αμφισβητήθηκε καθώς μελλοντικά: α) η τάση για αναδιάρθρωση με σκοπό τη μείωση του δημόσιου τομέα θα οδηγήσει σε μείωση της ασφάλειας – μονιμότητας, και β) η οικονομική πολιτική που υιοθετείται από την εκάστοτε κυβέρνηση, τα υψηλά ποσοστά ανεργίας και η αποδυνάμωση των συνδικαλιστικών οργάνων δεν θα παρέχουν προοπτικές για αυξήσεις μισθών, οι οποίες θα είναι ικανές να επιφέρουν εργασιακή ικανοποίηση.

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας ενίσχυσαν προηγούμενες έρευνες οι οποίες έδειξαν ότι όταν οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από ισχυρό έλεγχο, συγκεντρωτικές και παγιωμένες δομές, τότε χρησιμοποιούν λιγότερο την εσωτερική παρακίνηση (Sherman και Smith, 1984). Ωστόσο, έρχεται σε αντίθεση με τα ευρήματα άλλων ερευνών που υποστηρίζουν ότι ο δημόσιος τομέας ελκύει υπαλλήλους που αναζητούν εσωτερική παρακίνηση (Wright, 2007).

Επίσης, όπως προκύπτει από τα συμπεράσματα μιας ακόμη έρευνας που διεξήχθη στο Δήμο Αθηναίων (Akrivos και Koutras, 2009), το στυλ ηγεσίας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο βαθμό παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας, ο σύγχρονος ηγέτης, προκειμένου να ενισχύσει την παρακίνηση των υφισταμένων του, θα πρέπει να απαλλαχθεί από τον αυστηρό, γραφειοκρατικό τρόπο διοίκησης και να υποστηρίξει την ομαδική εργασία, τη δέσμευση στο όραμά, την εισαγωγή αλλαγών, την εμπιστοσύνη και την δικαιοσύνη.

Μια ακόμη έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση σε ελληνικούς οργανισμούς διεξήχθη από την Τόγια και τους συνεργάτες της το 2004. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα είχε ως σκοπό τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων σε 30 βιβλιοθήκες ανώτατων και ανώτερων ελληνικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (Togia et.al, 2004). Για την επεξεργασία των 135 ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε το *Employee Satisfaction Inventory (ESI)* που αναπτύχθηκε από τον Κουστέλιο και Μπαγιάτη, και το οποίο είναι προσαρμοσμένο στα

ελληνικά πολιτιστικά πρότυπα. Επιπλέον, το συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης παρουσιάζει ικανοποιητικά χαρακτηριστικά θεωρητικής εγκυρότητας και εσωτερικής αξιοπιστίας (Koustelios και Bagiatis, 1997). Πιο αναλυτικά, το ESI αποτελείται από 24 τμήματα, τα οποία μετρούν έξι πλευρές της εργασίας: την *ίδια την εργασία*, την *αμοιβή*, την *προαγωγή*, την *επίβλεψη*, τις *συνθήκες εργασίας* και τον *οργανισμό ως ολότητα*.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι παρουσίασαν μέτρια επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Η υψηλότερη ικανοποίηση προήλθε από το αντικείμενο της εργασίας, την επιτήρηση και τις συνθήκες εργασίας. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι παρουσίασαν χαμηλή ικανοποίηση από τους παράγοντες *αμοιβή* και *προαγωγή*. Επιπρόσθετα, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι με το πέρασμα των χρόνων η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στις βιβλιοθήκες μειωνόταν, καθώς η ρουτίνα και η συνεχής ενασχόληση με το ίδιο αντικείμενο εργασίας μείωνε το ενδιαφέρον των εργαζομένων.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας ήταν σύμφωνα με τα αποτελέσματα παρόμοιων ερευνών σε άλλες χώρες, γεγονός που δείχνει ότι οι κοινωνικοοικονομικές και πολιτιστικές διαφορές δεν επηρεάζουν πάντα τους παράγοντες της παρακίνησης.

4.7. Ανακεφαλαίωση

Στο τέταρτο κεφάλαιο “*Η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα*” παρουσιάστηκε η σχέση μεταξύ της παρακίνησης και του δημόσιου τομέα. Παρουσιάστηκε η έννοια της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα και η αναγκαιότητά της. Έγινε ανασκόπηση σε προηγούμενες έρευνες εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης στο δημόσιο τομέα και στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς και παρουσιάστηκαν οι διαφοροποιήσεις εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ του ελληνικού δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.

5. Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ

5.1. Εισαγωγή

Η περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης δημιουργήθηκε με το Ν. υπ' αρ. 3852 / 2010 *Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης*. Σύμφωνα με το Κεφάλαιο Β' *Σύσταση Περιφερειών Άρθρο 3 Σύσταση και συγκρότηση περιφερειών* ορίζεται ότι:

- 1. Οι περιφέρειες είναι αυτοδιοικούμενα κατά τόπο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και αποτελούν το δεύτερο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης.*
- 2. Οι περιφέρειες σχεδιάζουν, προγραμματίζουν και υλοποιούν πολιτικές σε περιφερειακό επίπεδο στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, σύμφωνα με τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής της χώρας, λαμβάνοντας υπόψη και τις εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές.*
- 3. Συνιστώνται οι εξής περιφέρειες: α. Η περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης η οποία περιλαμβάνει τους Νομούς Δράμας, Έβρου, Καβάλας, Ξάνθης και Ροδόπης. Έδρα της περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης είναι η Κομοτηνή. Κάθε νομός αποτελεί και περιφερειακή ενότητα και κάθε πρωτεύουσα νομού είναι έδρα της αντίστοιχης περιφερειακής ενότητας. Στο πέμπτο κεφάλαιο "Ο οργανισμός της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης" παρουσιάζονται η δομή, η οργάνωση της Π.Α.Μ.Θ.*

5.2. Αρχές - όργανα

Στο άρθρο 113 του Ν. 3852/2010, ορίζονται οι Περιφερειακές αρχές, όπου:

- 1. Όργανα της περιφέρειας είναι ο περιφερειάρχης, οι αντιπεριφερειάρχες, το περιφερειακό συμβούλιο, η οικονομική επιτροπή και η εκτελεστική επιτροπή.*
- 2. Σε κάθε περιφέρεια τον περιφερειάρχη επικουρούν αντιπεριφερειάρχες που εκλέγονται άμεσα κατ' αντιστοιχία προς τον αριθμό των περιφερειακών ενοτήτων και οι οποίοι δεν καταλαμβάνουν θέση περιφερειακού συμβούλου. Ο αριθμός των αντιπεριφερειάρχων προσαυξάνεται κατά τρεις (3), κατά την ειδικότερη ρύθμιση της παραγράφου 1 του άρθρου 160 του παρόντος.*
- 3. Το περιφερειακό συμβούλιο αποτελείται από σαράντα ένα (41) μέλη σε περιφέρειες με πληθυσμό έως 300.000 κατοίκους, πενήντα ένα (51) μέλη σε περιφέρειες με πληθυσμό*

από 300.001 έως 800.000 κατοίκους, εβδομήντα ένα (71) μέλη σε περιφέρειες άνω των 800.000 κατοίκων.

5.2.1. Σύστημα Διακυβέρνησης

5.2.1.1. Αρμοδιότητες του Περιφερειάρχη

Σύμφωνα με το Άρθρο 159 του Ν. 3852/2010 καθορίζονται οι αρμοδιότητες του Περιφερειάρχη:

1. Ο περιφερειάρχης προασπίζει το δημόσιο συμφέρον, κατευθύνει την υλοποίηση του σχεδίου περιφερειακής ανάπτυξης και ασκεί τα καθήκοντά του με γνώμονα τις αρχές της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας. Ο περιφερειάρχης έχει επίσης τις κατωτέρω αρμοδιότητες:
 - α) εκδίδει όλες τις πράξεις μη κανονιστικού χαρακτήρα, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία,
 - β) εκτελεί τις αποφάσεις του περιφερειακού συμβουλίου, της εκτελεστικής επιτροπής και της οικονομικής επιτροπής,
 - γ) συγκαλεί και προεδρεύει της εκτελεστικής επιτροπής και συντονίζει την υλοποίηση των αποφάσεών της,
 - δ) εκπροσωπεί την περιφέρεια δικαστικώς και εξωδίκως,
 - ε) είναι προϊστάμενος των υπηρεσιών της περιφέρειας. Ως προϊστάμενος όλου του προσωπικού της περιφέρειας εκδίδει τις πράξεις που προβλέπουν οι σχετικές διατάξεις για το διορισμό, τις κάθε είδους υπηρεσιακές μεταβολές και την άσκηση του πειθαρχικού ελέγχου,
 - στ) διατάσσει την είσπραξη των εσόδων της περιφέρειας και αποφασίζει για τη διάθεση των πιστώσεων του προϋπολογισμού,
 - ι) υπογράφει τις συμβάσεις που συνάπτει η περιφέρεια,
 - ια) συνιστά ομάδες εργασίας και ομάδες διοίκησης έργου από μέλη του περιφερειακού συμβουλίου, υπαλλήλους της περιφέρειας, υπάλληλους του δημόσιου τομέα ή ιδιώτες για τη μελέτη και επεξεργασία θεμάτων της περιφέρειας, καθορίζοντας τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους.
 - ιβ) συγκροτεί συλλογικά όργανα, εφόσον η συγκρότησή τους δεν ανατίθεται από το νόμο σε άλλα όργανα και
 - ιγ) μπορεί να μεταβιβάζει την άσκηση αρμοδιοτήτων του σε μέλη του περιφερειακού

συμβουλίου, καθώς και να παρέχει εξουσιοδότηση υπογραφής με εντολή του σε προϊσταμένους υπηρεσιών της περιφέρειας, με εξαίρεση χρηματικά εντάλματα πληρωμών.

2. Ο περιφερειάρχης μπορεί, κατ' εξαίρεση, να αποφασίσει για θέματα που ανήκουν στην αρμοδιότητα της οικονομικής επιτροπής όταν δημιουργείται άμεσος κίνδυνος βλάβης των συμφερόντων της περιφέρειας από την αναβολή λήψης απόφασης. Στην περίπτωση αυτή ο περιφερειάρχης οφείλει να υποβάλει προς έγκριση τη σχετική απόφασή του κατά την επόμενη συνεδρίαση της οικονομικής επιτροπής.
3. Ο περιφερειάρχης προσέρχεται μια φορά κατ' έτος στην Επιτροπή Θεσμών και Διαφάνειας της Βουλής σύμφωνα με τον Κανονισμό αυτής, όπου παρουσιάζει τον ετήσιο απολογισμό πεπραγμένων του περιφερειάρχη και της εκτελεστικής επιτροπής σύμφωνα με το άρθρο 185, συνοδευόμενο με τα πρακτικά της συνεδρίασης του περιφερειακού συμβουλίου, την ετήσια έκθεση του περιφερειακού συμπαραστάτη, καθώς και την ετήσια έκθεση του οικείου ελεγκτή νομιμότητας για την περιφέρειά του. Ο ανωτέρω ετήσιος απολογισμός κοινοποιείται και στον Υπουργό Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
4. Ο περιφερειάρχης παρουσιάζει τον προϋπολογισμό της περιφέρειας στην αρμόδια επιτροπή της Βουλής σύμφωνα με τα οριζόμενα σε σχετικές διατάξεις του Κανονισμού της.

5.2.1.2. Αντιπεριφερειάρχες

Τον περιφερειάρχη επικουρούν οι αντιπεριφερειάρχες που εκλέγονται άμεσα καθώς και τρεις (3) επιπλέον αντιπεριφερειάρχες, οι οποίοι ορίζονται με απόφαση του περιφερειάρχη που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Με όμοια απόφαση ο περιφερειάρχης αναθέτει σε όλους τους αντιπεριφερειάρχες την άσκηση τομέων αρμοδιοτήτων της περιφέρειας και μπορεί, επίσης, να τους μεταβιβάζει την άσκηση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων του.

5.2.1.3. Αρμοδιότητες

Στο άρθρο 186 του Ν. 3852/2010 καθορίζονται οι αρμοδιότητες των Περιφερειών. Τα όργανα των περιφερειών ασκούν τις αρμοδιότητές τους σύμφωνα με τις αρχές της διαφάνειας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Η άσκηση των αρμοδιοτήτων

τους οροθετείται από τις σχετικές διατάξεις των νόμων και των κανονιστικών διατάξεων της διοίκησης.

Κατά την άσκησή τους θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη:

1. Οι εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές που σχετίζονται με τις αρμοδιότητές τους.
2. Η ανάγκη συνεργασίας και συντονισμού με άλλες τοπικές ή δημόσιες αρχές και οργανισμούς.
3. Οι διαθέσιμοι πόροι για την κάλυψη των αρμοδιοτήτων και η ανάγκη να διασφαλισθεί η επωφελής και αποτελεσματική χρήση τους, καθώς και η ισόρροπη κατανομή τους.
4. Η ανάγκη οργάνωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, κατά τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η επάρκεια και η ποιότητά τους, η διαφάνεια και η ισονομία, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και
5. Η ανάγκη αειφόρου ανάπτυξης και προστασίας της πολιτιστικής κληρονομιάς.

Οι αρμοδιότητες των περιφερειών, αφορούν τους παρακάτω τομείς:

A. Προγραμματισμού – Ανάπτυξης.

B. Γεωργίας – Κτηνοτροφίας – Αλιείας, στους οποίους περιλαμβάνονται, ιδίως:

- α. Υποτομέας Προγραμματισμού
- β. Υποτομέας Γεωργίας
- γ. Υποτομέας Κτηνοτροφίας
- δ. Υποτομέας Αλιείας

Γ. Φυσικών Πόρων – Ενέργειας – Βιομηχανίας, στους οποίους περιλαμβάνονται, ιδίως:

- α. Υποτομέας Διαχείρισης Υδάτων
- β. Υποτομέας ορυκτού πλούτου
- γ. Υποτομέας Ενέργειας
- δ. Υποτομέας Βιομηχανίας και Βιοτεχνίας

Δ. Απασχόλησης – Εμπορίου – Τουρισμού

E. Μεταφορών–Επικοινωνιών

ΣΤ. Έργων - Χωροταξίας - Περιβάλλοντος

Z. Υγείας

H. Παιδείας – Πολιτισμού – Αθλητισμού

5.2.1.4. Μεταβίβαση άσκησης πρόσθετων αρμοδιοτήτων στις περιφέρειες

Σύμφωνα με το άρθρο 187 του Ν. 3852/2010 καθορίζεται η μεταβίβαση άσκησης πρόσθετων αρμοδιοτήτων στις περιφέρειες. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Οικονομικών και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού, κατόπιν γνώμης της Ένωσης Περιφερειών, μπορεί να μεταβιβάζονται στις περιφέρειες αρμοδιότητες της Κεντρικής Διοίκησης, που συνάπτονται με εκείνες που απονέμονται, κατά τομείς, με το προηγούμενο άρθρο, εφόσον υπηρετούν αναπτυξιακού και λειτουργικού χαρακτήρα περιφερειακές ανάγκες και δεν αφορούν θέματα άσκησης ενιαίας κρατικής πολιτικής. Με το ίδιο διάταγμα ρυθμίζεται και η απόδοση των αντίστοιχων οικονομικών πόρων για την άσκησή τους. Με όμοια διατάγματα, με τις ίδιες προϋποθέσεις και με την ίδια διαδικασία αρμοδιότητες που ανήκουν σε νομικά πρόσωπα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου ή δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς κοινής ωφέλειας, που συνάπτονται με τους ανωτέρω τομείς, μπορεί να μεταβιβάζονται στις περιφέρειες μετά από γνώμη του διοικητικού συμβουλίου τους.

5.2.1.5. Εποπτεία

Στο άρθρο 214 του Ν. 3852/2010, καθορίζεται η εποπτεία του κράτους. Στους δήμους και τις περιφέρειες, καθώς και στα νομικά πρόσωπα αυτών ασκείται εποπτεία από το Κράτος, η οποία συνίσταται αποκλειστικά σε έλεγχο νομιμότητας των πράξεών τους και σε πειθαρχικό έλεγχο των αιρετών. Η εποπτεία δεν επιτρέπεται να εμποδίζει την πρωτοβουλία και την ελεύθερη δράση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης ούτε να θίγει τη διοικητική και την οικονομική αυτοτέλειά τους.

5.2.2. Προσωπικό – οργάνωση υπηρεσιών – προσωπικό περιφέρειας

5.2.2.1. Οργανισμός

Στο άρθρο 241 του Ν. 3852/2010 καθορίζεται η διαδικασία κατάρτισης του οργανισμού. Τα οικεία περιφερειακά συμβούλια καταρτίζουν τον εσωτερικό οργανισμό οργάνωσης και λειτουργίας των περιφερειών. Στον Οργανισμό καθορίζονται:

- α) οι υπηρεσιακές τους μονάδες,
- β) η διάρθρωση των υπηρεσιακών μονάδων (Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις, αυτοτελή Τμήματα, Τμήματα, αυτοτελή Γραφεία και Γραφεία),
- γ) ο τίτλος, οι αρμοδιότητες και η έδρα κάθε μονάδας,

- δ) οι οργανικές θέσεις ανά Διεύθυνση, κατά κατηγορίες, κλάδους, ειδικότητες και βαθμούς, του μόνιμου προσωπικού,
- ε) οι θέσεις του ειδικού επιστημονικού και του τεχνικού ή βοηθητικού προσωπικού, που μπορεί να προσλαμβάνεται με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου,
- στ) οι κατηγορίες και οι κλάδοι του προσωπικού, των οποίων οι υπάλληλοι κρίνονται για την κατάληψη θέσεων προϊσταμένων, ανάλογα με την ειδικότητα του κλάδου και το αντικείμενο των συγκεκριμένων οργανικών μονάδων και
- ζ) η λειτουργία τους.

Ο Οργανισμός ψηφίζεται από το περιφερειακό συμβούλιο, ύστερα από γνώμη της πιο αντιπροσωπευτικής συνδικαλιστικής οργάνωσης των εργαζομένων και η σχετική απόφαση αφού εγκριθεί από τον Υπουργό Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Το περιφερειακό συμβούλιο ψηφίζει τον Οργανισμό με βάση πλήρη μελέτη οργάνωσης των υπηρεσιών, για την κατάρτιση της οποίας λαμβάνονται υπόψη, ιδίως, οι ασκούμενες αρμοδιότητες, οι διαθέσιμοι πόροι, η έκταση, ο πληθυσμός και οι οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες της περιφέρειας. Για την τροποποίηση του Οργανισμού ακολουθείται η διαδικασία της προηγούμενης παραγράφου και παρέχεται η ίδια έγκριση. Δεν επιτρέπεται τροποποίηση του Οργανισμού κατά το τελευταίο εξάμηνο της θητείας των αιρετών οργάνων της περιφέρειας.

Κατά την πρώτη εφαρμογή του Ν. 3852/2010 με προεδρικό διάταγμα το οποίο εκδίδεται με πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Οικονομικών καταρτίζεται πρότυπος εσωτερικός οργανισμός Οργάνωσης και Λειτουργίας των περιφερειών. Ο ανωτέρω οργανισμός δεν επιτρέπεται να τροποποιηθεί πριν παρέλθει έτος από την εγκατάσταση των αιρετών οργάνων των περιφερειών. Κατ' εξαίρεση επιτρέπεται τροποποίησή του, εντός του ανωτέρω έτους, εφόσον τούτο κριθεί αναγκαίο από το περιφερειακό συμβούλιο, με πλειοψηφία των δύο τρίτων (2/3) του συνόλου των μελών του

5.2.2.2. Άρθρο 245 Προϊστάμενοι – Τοποθετήσεις – Μετακινήσεις

Στο άρθρο 245 του Ν. 3852/2010 ορίζεται ότι ως προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης επιλέγονται υπάλληλοι της κατηγορίας Π.Ε. με βαθμό Α', εφόσον:

- έχουν διατελέσει προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ή
- έχουν διατελέσει προϊστάμενοι Διεύθυνσης για τρία (3) τουλάχιστον έτη ή
- Έχουν δέκα οκτώ (18) τουλάχιστον έτη υπηρεσίας και είναι ή έχουν διατελέσει προϊστάμενοι Διεύθυνσης για ένα (1) τουλάχιστον έτος. Δεν επιτρέπεται να είναι υποψήφιος για επιλογή σε θέση προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης υπάλληλος του οποίου το διάστημα που υπολείπεται για την αυτοδίκαιη αποχώρηση από την υπηρεσία είναι μικρότερο από δύο (2) έτη κατά την πρώτη ημέρα συνεδρίασης του Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.), με εξαίρεση τους ήδη υπηρετούντες προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης, κατά τον χρόνο της πρώτης συνεδρίασης του ΕΙ.Σ.Ε.Π.

Ως προϊστάμενοι Διεύθυνσης ή αντίστοιχου ή ενδιάμεσου (μεταξύ Διευθύνσεως και Τμήματος) επιπέδου οργανικών μονάδων επιλέγονται υπάλληλοι κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ με βαθμό Α΄, οι οποίοι έχουν ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου Διεύθυνσης ή Υποδιεύθυνσης ή Προϊσταμένου Τμήματος. Αν δεν υπάρχουν υποψήφιοι με τις προϋποθέσεις αυτές, επιλέγονται υπάλληλοι με βαθμό Α΄.

Ως προϊστάμενοι Τμήματος και αυτοτελούς γραφείου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας επιλέγονται υπάλληλοι με βαθμό Α΄ που έχουν ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου τμήματος ή υπάλληλοι με βαθμό Α΄. Αν δεν υπάρχουν ή δεν επαρκούν, επιλέγονται υπάλληλοι με βαθμό Β΄, οι οποίοι έχουν συμπληρώσει ελάχιστο χρόνο υπηρεσίας στο βαθμό Β΄ τέσσερα (4) έτη. Αν δεν υπάρχουν υποψήφιοι με τις ως άνω προϋποθέσεις για την κάλυψη των θέσεων, επιλέγονται υπάλληλοι με λιγότερο χρόνο στο βαθμό Β΄.

Τον προϊστάμενο μη αυτοτελούς γραφείου ή αντίστοιχου επιπέδου μη αυτοτελούς οργανικής μονάδας ορίζει, με αιτιολογία, ο προϊστάμενος της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας από τους υπαλλήλους που υπάγονται σε αυτόν και έχουν τις προϋποθέσεις που προβλέπονται στο εδάφιο γ΄ της παραγράφου αυτής, χωρίς επιλογή από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο.

Δεν επιτρέπεται να είναι υποψήφιος για την επιλογή προϊσταμένου οποιουδήποτε επιπέδου οργανικής μονάδας υπάλληλος στον οποίο έχει επιβληθεί τελεσίδικα οποιαδήποτε πειθαρχική ποινή για παράπτωμα από αυτά που ορίζονται στην παράγραφο 2 του άρθρου 109 του Ν. 3528/2007.

Οι προϋποθέσεις και τα κριτήρια επιλογής πρέπει να συντρέχουν κατά τη λήξη της προθεσμίας υποβολής αιτήσεων. Η ημερομηνία αυτή λαμβάνεται υπόψη και για τη μοριοδότηση των υποψηφίων, όπου απαιτείται. Το κώλυμα επιλογής της προηγούμενης περίπτωσης δεν πρέπει να συντρέχει, τόσο κατά το χρόνο λήξης της προθεσμίας υποβολής της αίτησης υποψηφιότητας, όσο και κατά την ημερομηνία τοποθέτησης από το αρμόδιο όργανο.

Η τοποθέτηση των προϊσταμένων γίνεται με πράξη του περιφερειάρχη ή του οικείου αντιπεριφερειάρχη. Η τοποθέτηση των υπαλλήλων σε οργανικές μονάδες και θέσεις γίνεται με απόφαση του περιφερειάρχη ή του αντιπεριφερειάρχη. Μετακίνηση προϊσταμένου οργανικής μονάδας γίνεται μόνο σε θέση προϊσταμένου οργανικής μονάδας αντίστοιχου επιπέδου, με πράξη του αρμόδιου για την τοποθέτηση οργάνου. Μετακίνηση υπαλλήλου σε θέση της ίδιας Διεύθυνσης γίνεται με απόφαση του προϊσταμένου της Διεύθυνσης, σε θέση άλλης διεύθυνσης της ίδιας Γενικής Διεύθυνσης, με απόφαση του προϊσταμένου της Γενικής Διεύθυνσης, και σε θέση άλλης Γενικής Διεύθυνσης με απόφαση του περιφερειάρχη ή του οικείου αντιπεριφερειάρχη. Η μετακίνηση γίνεται πάντοτε σε θέση της ίδιας κατηγορίας και κλάδου και εφόσον για την κατάληψή της απαιτούνται τα ίδια τυπικά προσόντα που απαιτούνται για τη θέση από την οποία γίνεται. Μετακίνηση προϊσταμένων γίνεται σε αντίστοιχης βαθμίδας οργανική μονάδα.

Ειδικώς για τη μετακίνηση υπαλλήλων σε οργανικές μονάδες ή θέσεις νησιωτικών περιοχών απαιτείται γνώμη του οικείου υπηρεσιακού συμβουλίου.

5.2.2.3. Μεταφορά προσωπικού Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων στις Περιφέρειες

Με το Άρθρο 255 του Ν. 3852/2010 καθορίζεται η μεταφορά προσωπικού Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων στις Περιφέρειες. Το μόνιμο και ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου προσωπικό των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων καθίσταται αυτοδίκαια από 1.1.2011 προσωπικό των περιφερειών της αντίστοιχης χωρικής αρμοδιότητας. Με διαπιστωτική πράξη που εκδίδεται από τον οικείο περιφερειάρχη μέσα σε αποκλειστική προθεσμία ενός (1) μηνός από την ημερομηνία ανάληψης των καθηκόντων του, το προσωπικό κατατάσσεται σε αντίστοιχες συνιστώμενες προσωποπαγείς θέσεις της αντίστοιχης κατηγορίας, κλάδου ή ειδικότητας των υπηρεσιών της έδρας και των νομών της περιφέρειας. Η πράξη αυτή δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Οι θέσεις του κατατασσόμενου προσωπικού προβλέπονται στον Πρότυπο Ενιαίο Εσωτερικό Οργανισμό Οργάνωσης και Λειτουργίας των περιφερειών, ο οποίος καταρτίζεται σύμφωνα με το άρθρο 241 παράγραφος 7. Στις θέσεις αυτές κατατάσσεται το ανωτέρω προσωπικό, με διαπιστωτική πράξη του περιφερειάρχη, η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Οι διατάξεις των προηγούμενων παραγράφων εφαρμόζονται αναλόγως και στις περιπτώσεις κατάταξης προσωπικού προερχόμενου από Ενιαία Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση ή Νομαρχιακό Διαμέρισμα. Το ως άνω προσωπικό λογίζεται εφεξής προσωπικό των περιφερειών και διέπεται ως προς το υπηρεσιακό του καθεστώς, το μεν μόνιμο από τις διατάξεις του Ν. 3852/2010, καθώς και εκείνες του Υπαλληλικού Κώδικα (ν. 3528/2007), όπως ισχύουν, το δε ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου από τις σχετικές διατάξεις του ν. 3801/2009 (ΦΕΚ 163 Α΄) και του π.δ.410/1988 (ΦΕΚ 191 Α΄), όπως ισχύει.

5.2.3. Οικονομικά

Άρθρο 260 Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι Περιφερειών

1.Οι Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι (Κ.Α.Π.) των Περιφερειών προέρχονται από τις παρακάτω πηγές εσόδων του Κρατικού Προϋπολογισμού:

- α) το Φόρο Εισοδήματος Φυσικών και Νομικών Προσώπων (Φ.Ε.Φ.Ν.Π.) σε ποσοστό 2,40% επί των συνολικών ετήσιων εισπράξεων του φόρου αυτού,
- β) το Φόρο Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.) σε ποσοστό 4% επί των συνολικών ετήσιων εισπράξεων του φόρου αυτού.

Με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Οικονομικών, ύστερα από γνώμη της Ένωσης Περιφερειών, καθορίζεται επί του συνόλου των Κ.Α.Π. το ποσοστό που προορίζεται για την κάλυψη λειτουργικών και λοιπών γενικών δαπανών των περιφερειών, το ποσοστό που προορίζεται για την κάλυψη επενδυτικών δαπανών αυτών, ποσοστό που αποτελεί έσοδο της Ένωσης Περιφερειών, καθώς και ο τρόπος και η διαδικασία κατανομής των ποσών που αναλογούν στα ανωτέρω ποσοστά. Για την κατανομή των Κ.Α.Π. στις περιφέρειες λαμβάνονται υπόψη τα κριτήρια του άρθρου 259 παράγραφος 4, καθώς και η άμβλυνση των περιφερειακών ανισοτήτων.

Το ποσό των Κ.Α.Π. των περιφερειών που σύμφωνα με τα οριζόμενα στην κοινή απόφαση της προηγούμενης παραγράφου προορίζεται για την κάλυψη λειτουργικών και λοιπών

γενικών δαπανών αυτών, κατατίθεται στο Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων σε λογαριασμό με τίτλο «Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι των Περιφερειών για κάλυψη λειτουργικών και λοιπών γενικών δαπανών». Το ποσό των Κ.Α.Π. των περιφερειών που σύμφωνα με τα οριζόμενα στην ίδια απόφαση προορίζεται για την κάλυψη επενδυτικών δαπανών αυτών κατατίθεται στο Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων σε λογαριασμό με τίτλο «Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι των Περιφερειών για κάλυψη επενδυτικών δαπανών». Το ποσό των Κ.Α.Π. των περιφερειών που σύμφωνα με τα οριζόμενα στην ίδια απόφαση αποτελεί έσοδα της Ένωσης Περιφερειών, κατατίθεται στο Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων σε λογαριασμό με τίτλο «Έσοδα Ένωσης Περιφερειών».

Η απόδοση των ανωτέρω εσόδων από τον Κρατικό Προϋπολογισμό γίνεται με ισόποσες μηνιαίες προκαταβολές, βάσει των προεκτιμώμενων εσόδων του και η τελική εκκαθάριση γίνεται με βάση τα απολογιστικά στοιχεία εσόδων του αντίστοιχου οικονομικού έτους. Η κατανομή των εσόδων στους δικαιούχους γίνεται με αποφάσεις του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Με απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Οικονομικών, η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, ύστερα από γνώμη της Ένωσης Περιφερειών, καθορίζονται τα κριτήρια για κάθε μορφής έκτακτη επιχορήγηση των περιφερειών.

5.3. Προεδρικό Διάταγμα υπ' αριθμ 144 «Οργανισμός της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης»

5.3.1. Διάρθρωση Υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης διαρθρώνονται σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο. Οι περιφερειακές υπηρεσίες οργανώνονται στο πλαίσιο της οικείας περιφερειακής ενότητας και υπάγονται σε οργανική μονάδα της Κεντρικής Υπηρεσίας.

Η Κεντρική Υπηρεσία της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης διαρθρώνεται ως κατωτέρω:

- α. Γραφείο Περιφερειάρχη.
- β. Γραφεία Αντιπεριφερειάρχων.

- γ. Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών.
- δ. Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας.
- ε. Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής.
- στ. Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης.
- ζ. Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών.
- η. Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας.

Στην Κεντρική Υπηρεσία της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης λειτουργούν επίσης και οι παρακάτω Υπηρεσίες:

- α. Νομική Υπηρεσία.
- β. Αυτοτελής Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας.
- γ. Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.
- δ. Αυτοτελές Τμήμα Παλλαϊκής Άμυνας και Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτων Αναγκών (ΠΑΜ-ΠΣΕΑ).
- ε. Αυτοτελές Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων.

5.3.2. Διάρθρωση οργανικών μονάδων – Αρμοδιότητες

5.3.2.1. Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών

Η Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σε αυτή, την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους. Οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με τα καθ' ύλην αρμόδια Υπουργεία για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους.

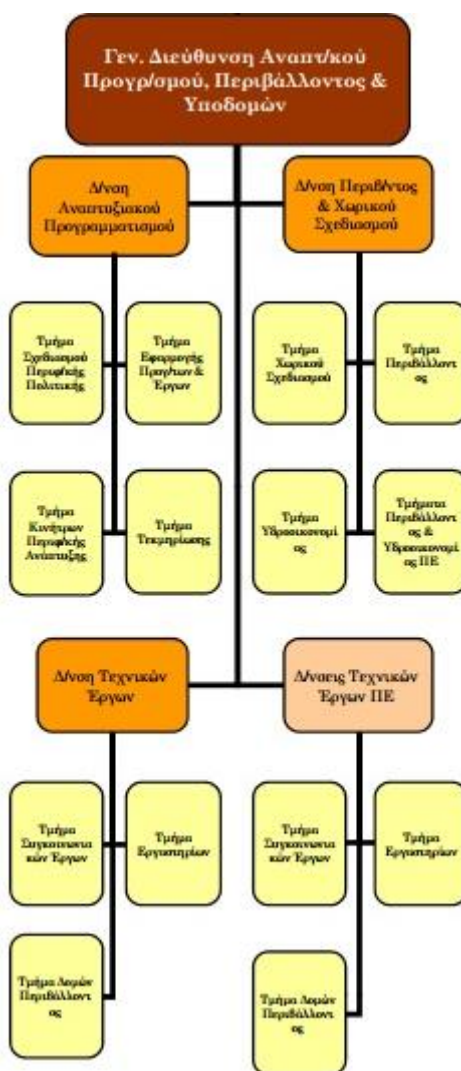
Η Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών συγκροτείται από τις εξής οργανικές μονάδες:

- α. Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, με έδρα την Κομοτηνή και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.
- β. Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού, με έδρα την Κομοτηνή και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.
- γ. Διεύθυνση Τεχνικών Έργων, με έδρα την Κομοτηνή και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την

Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.

δ. Τις πέντε Διευθύνσεις Τεχνικών Έργων των αντίστοιχων Περιφερειακών Ενοτήτων.

Οι προαναφερόμενες Διευθύνσεις απαρτίζονται από τμήματα, όπως αυτά παρουσιάζονται αναλυτικά στο Σχήμα 5-1 που ακολουθεί.



Σχήμα 5-1: Οργανικές Μονάδες Γενικής Διεύθυνσης Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών.

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Αναπτυξιακού Προγραμματισμού ανάγονται ιδίως στον περιφερειακό αναπτυξιακό σχεδιασμό, την προώθηση των εθνικών στρατηγικών στόχων, τον επιχειρησιακό προγραμματισμό, την παρακολούθηση και αξιολόγηση των δράσεων της Περιφέρειας και την παρακολούθηση της αναπτυξιακής πορείας της Περιφέρειας.

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού ανάγονται ιδίως στον έλεγχο τήρησης των περιβαλλοντικών όρων για δραστηριότητες και έργα σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, τη λήψη μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος, την κατάρτιση και έγκριση του περιφερειακού σχεδιασμού διαχείρισης των στερεών αποβλήτων στο πλαίσιο του αντίστοιχου εθνικού σχεδιασμού σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία και στην εφαρμογή μέτρων, προγραμμάτων και δράσεων της περιφέρειας, καθώς και στη μέριμνα για τη μελέτη και ανάπτυξη της χωροταξικής κατανομής των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της περιφέρειας.

Η Διεύθυνση Τεχνικών Έργων έχει ως αποστολή το σχεδιασμό, προγραμματισμό, συντονισμό των τεχνικών έργων όλης της Περιφέρειας, τη μελέτη, εκτέλεση, επίβλεψη, παραλαβή και συντήρηση των τεχνικών έργων που εκτελούνται σε περισσότερες της μίας περιφερειακές ενότητες. Συνεργάζεται με τα καθ' ύλην αρμόδια Υπουργεία για την εφαρμογή της υφιστάμενης νομοθεσίας κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων της, παρέχει οδηγίες και κατευθύνσεις στις αντίστοιχες Διευθύνσεις των περιφερειακών ενοτήτων για την εκτέλεση της αποστολής τους.

Οι Διευθύνσεις Τεχνικών Έργων των Περιφερειακών Ενοτήτων έχουν ως αποστολή τη μελέτη, εκτέλεση, επίβλεψη, παραλαβή και συντήρηση των πάσης φύσεως τεχνικών έργων που εκτελούνται στην περιοχή ευθύνης της περιφερειακής ενότητας.

5.3.2.2.Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας

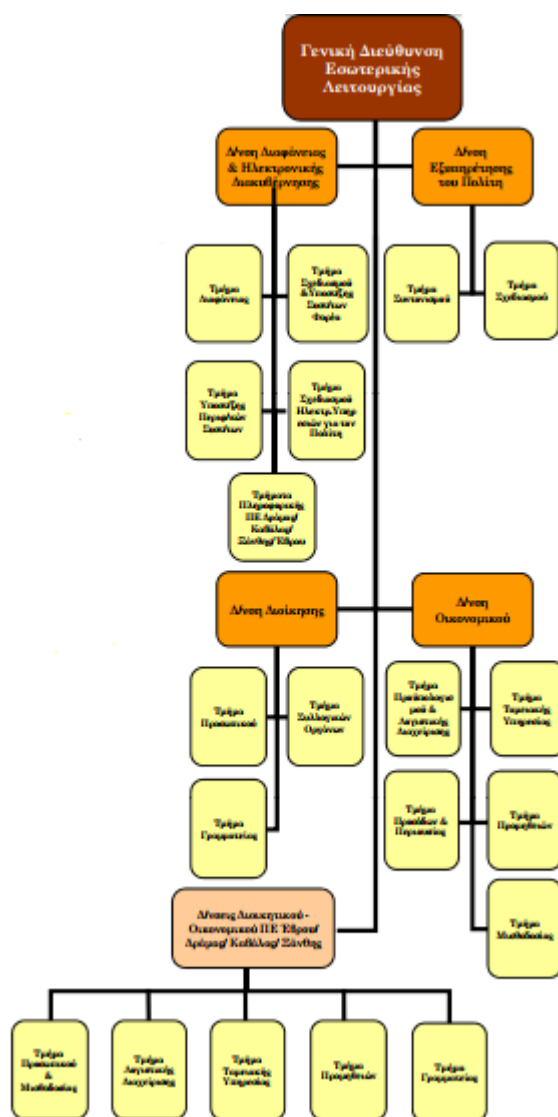
Η Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σε αυτή, την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους και την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητας τους. Η Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας συγκροτείται από τις εξής οργανικές μονάδες:

- α. Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, με έδρα την Κομοτηνή και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.
- β. Διεύθυνση Εξυπηρέτησης του Πολίτη, με έδρα την Κομοτηνή και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.
- γ. Διεύθυνση Διοίκησης, με έδρα την Κομοτηνή και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.

δ. Διεύθυνση Οικονομικού, με έδρα την Κομοτηνή και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.

ε. Τις 4 Διευθύνσεις Διοικητικού-Οικονομικού των υπολοίπων Περιφερειακών Ενοτήτων.

Οι προαναφερόμενες Διευθύνσεις απαρτίζονται από τμήματα, όπως αυτά παρουσιάζονται αναλυτικά στο Σχήμα 5-2 που ακολουθεί.



Σχήμα 5-2: Οργανικές Μονάδες Γενικής Διεύθυνσης Εσωτερικής Λειτουργίας.

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ανάγονται ιδίως στην εξασφάλιση της διαφάνειας των πράξεων των περιφερειακών οργάνων, στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και υποστήριξη της εύρυθμης και αποδοτικής λειτουργίας των

συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνιών του φορέα και των περιφερειακών υπηρεσιών του, τη διασφάλιση της τεχνικής και οργανωτικής διαλειτουργικότητας των συστημάτων της Περιφέρειας με αντίστοιχα συστήματα εθνικής εμβέλειας κεντρικών φορέων της Διοίκησης και τη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη και βελτίωση των υποδομών πληροφορικής και επικοινωνιών της Περιφέρειας, καθώς και των περιφερειακών υπηρεσιών της.

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Εξυπηρέτησης του Πολίτη ανάγονται ιδίως στο σχεδιασμό και το συντονισμό δράσεων για το σύνολο των υπηρεσιών της περιφέρειας με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, καθώς και στην εισήγηση οργανωτικών μέτρων που είναι αναγκαία για τη βελτίωση της απόδοσης των υπηρεσιών της Περιφέρειας. Στα καθήκοντα της διεύθυνσης είναι η επιτόπια παρακολούθηση όλων των υπηρεσιών της Περιφέρειας και η κατάθεση αναλυτικής έκθεσης ανά τρεις μήνες στον Περιφερειάρχη, για κάθε μία υπηρεσία της Περιφέρειας με αντίστοιχες προτάσεις βελτίωσης.

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Διοίκησης ανάγονται ιδίως στη διοικητική υποστήριξη των υπηρεσιών της Περιφέρειας, στη συνδρομή των οργάνων των υπηρεσιών αυτών για την εκπλήρωση των στόχων τους και της αποστολής τους, στην επεξεργασία στοιχείων για την εκτίμηση των αναγκών των υπηρεσιών σε προσωπικό, στη διαχείριση όλων των θεμάτων διοίκησης προσωπικού, καθώς και στα θέματα σχετικά με τη διενέργεια των εκλογών και τέλος στην εύρυθμη λειτουργία των συλλογικών οργάνων της Περιφέρειας.

Στις αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Οικονομικού ανάγονται ιδίως η συγκέντρωση και επεξεργασία των αναγκαίων στοιχείων για την κατάρτιση, τροποποίηση και παρακολούθηση εκτέλεσης του προϋπολογισμού της Περιφέρειας, του απολογισμού και κάθε οικονομικής κατάστασης. Η Διεύθυνση Οικονομικού έχει επίσης αρμοδιότητα την καταγραφή, αξιοποίηση και προστασία της περιουσίας της περιφερειακής ενότητας, στην οποία βρίσκεται η έδρα της Περιφέρειας, την αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων δημιουργίας και απόκτησης εσόδων, την πληρωμή κάθε είδους δαπάνης και τη λογιστική και ταμειακή διαχείριση, την εκκαθάριση της μισθοδοσίας και των πάσης φύσεως αποδοχών του προσωπικού και της αντιμισθίας των αιρετών εκπροσώπων, την κατάρτιση και εκτέλεση του 11 προγράμματος προμηθειών και την τήρηση των απαιτούμενων αρχείων, βιβλίων και στοιχείων.

Οι αρμοδιότητες των Διευθύνσεων Διοικητικού-Οικονομικού των Περιφερειακών Ενοτήτων

Δράμας, Καβάλας, Ξάνθης και Έβρου, ανάγονται ιδίως στη συνδρομή των οργάνων των υπηρεσιών των περιφερειακών ενοτήτων για την εκπλήρωση των στόχων τους και της αποστολής τους, στην τήρηση του προσωπικού μητρώου των υπαλλήλων των υπηρεσιών κάθε περιφερειακής ενότητας, στην έκδοση πιστοποιητικών υπηρεσιακών μεταβολών του προσωπικού αυτού, στην έκδοση οποιασδήποτε ατομικής πράξης για το προσωπικό αυτό εκτός εκείνων για τις οποίες απαιτείται γνώμη συλλογικού οργάνου και οι οποίες εκδίδονται από τη Διεύθυνση Διοίκησης στην έδρα της Περιφέρειας, στην άσκηση αρμοδιοτήτων σχετικά με τη διενέργεια των εκλογών, στην καταγραφή, αξιοποίηση και προστασία της περιουσίας της περιφερειακής ενότητας, στην αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων δημιουργίας και απόκτησης εσόδων, στην πληρωμή κάθε είδους δαπάνης και στη λογιστική και ταμειακή διαχείριση, στην εκκαθάριση της μισθοδοσίας και των πάσης φύσεως αποδοχών του προσωπικού, στην εκτέλεση του προγράμματος προμηθειών, εργασιών και υπηρεσιών που αφορούν στην περιφερειακή ενότητα και εντός των ορίων που θέτει ο προϋπολογισμός της Περιφέρειας, καθώς και στην τήρηση των απαιτούμενων αρχείων, βιβλίων και στοιχείων.

Τις Διευθύνσεις Διοικητικού-Οικονομικού των ως άνω περιφερειακών ενοτήτων απαρτίζουν τα ακόλουθα τμήματα:

- α. Τμήμα Προσωπικού και Μισθοδοσίας
- β. Τμήμα Λογιστικής Διαχείρισης
- γ. Τμήμα Ταμειακής Υπηρεσίας
- δ. Τμήμα Προμηθειών
- ε. Τμήμα Γραμματείας.

Το Τμήμα Προσωπικού και Μισθοδοσίας είναι αρμόδιο ιδίως για όλα τα θέματα που άπτονται της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού της περιφερειακής ενότητας. Εκδίδει τις σχετικές ατομικές πράξεις για το προσωπικό αυτό, για τις οποίες δεν απαιτείται γνώμη συλλογικού οργάνου. Διενεργεί την εκκαθάριση της μισθοδοσίας και των πάσης φύσεως αποδοχών του προσωπικού της περιφερειακής ενότητας, ανεξαρτήτως σχέσης εργασίας. Μεριμνά για την απόδοση των ασφαλιστικών κρατήσεων, τηρεί σχετικά αρχεία και εκδίδει κάθε μορφής βεβαίωση μισθοδοσίας και μισθοδοτικών καταστάσεων και συντάσσει τα δικαιολογητικά συνταξιοδότησης.

5.3.2.3. Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής

Η Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σ' αυτή και την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους. Οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με το καθ' ύλην αρμόδιο Υπουργείο για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους.

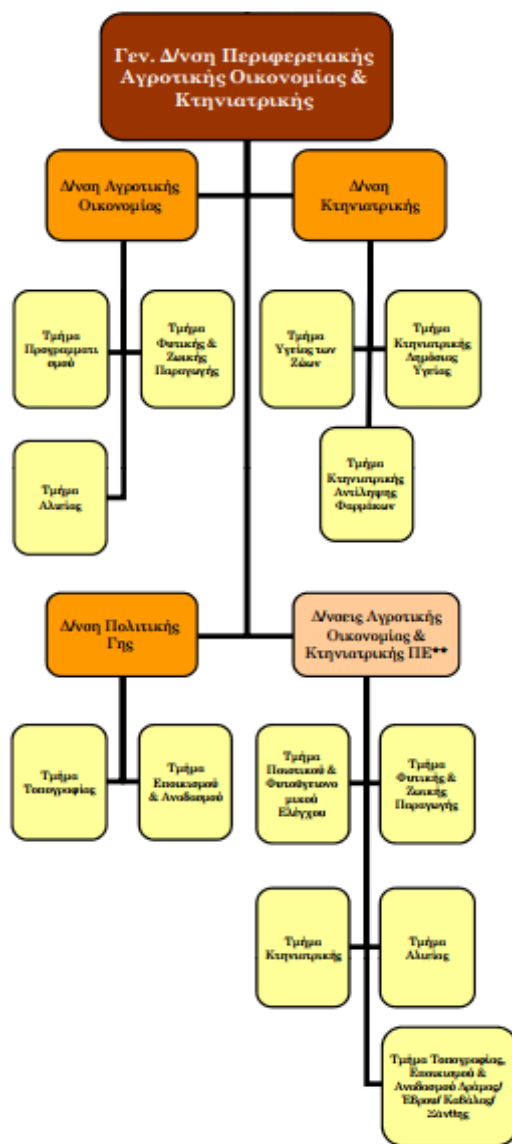
Η Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής συγκροτείται από τις εξής οργανικές μονάδες:

- α. Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας, με έδρα την Κομοτηνή και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.
- β. Διεύθυνση Κτηνιατρικής, με έδρα την Κομοτηνή και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.
- γ. Διεύθυνση Πολιτικής Γης, με έδρα την Κομοτηνή και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.
- δ. και οι έξι Διευθύνσεις Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής των πέντε περιφερειακών ενοτήτων και της Ορεστιάδας με αρμοδιότητα το επαρχείο του Βορείου Έβρου.

Οι προαναφερόμενες Διευθύνσεις απαρτίζονται από τμήματα, όπως αυτά παρουσιάζονται αναλυτικά στο Σχήμα 5-3 που ακολουθεί.

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Αγροτικής Οικονομίας ανάγονται ιδίως στην κατάρτιση ετήσιων και πολυετών περιφερειακών αναπτυξιακών προγραμμάτων για τη γεωργία, την κτηνοτροφία και την αλιεία, στην εκπόνηση και αξιολόγηση σχετικών μελετών και μέτρων πολιτικής, καθώς και στη μέριμνα για την ανάπτυξη και την ποιοτική βελτίωση της γεωργίας και της κτηνοτροφίας στον τομέα της φυτικής παραγωγής και της ζωικής παραγωγής αντίστοιχα, σε συνδυασμό με τη λήψη των αναγκαίων μέτρων για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό των αγροτικών εκμεταλλεύσεων. Επικοινωνεί με τις αρμόδιες υπηρεσίες των καθ' ύλην αρμόδιων Υπουργείων και εφαρμόζει τις εθνικές πολιτικές στα θέματα της αρμοδιότητάς της σύμφωνα με τις οδηγίες τους, συνεργάζεται, επικοινωνεί και παρέχει πληροφορίες στους Δήμους της περιοχής της περιφέρειας για τα θέματα της αρμοδιότητάς της και παρέχει τις κατευθυντήριες οδηγίες στις περιφερειακές υπηρεσίες, που ασκούν αρμοδιότητες γεωργίας, κτηνοτροφίας και αλιείας σε επίπεδο περιφερειακής ενότητας. Στο

πλαίσιο της συνεργασίας του προηγούμενου εδαφίου είναι δυνατή η πραγματοποίηση κοινών εκδηλώσεων με τους πρωτοβάθμιους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) ή και άλλους φορείς για την καλύτερη ενημέρωση των αγροτών και την εν γένει εξυπηρέτησή τους.



Σχήμα 5-3: Οργανικές Μονάδες Γενικής Διεύθυνσης Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής.

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Κτηνιατρικής ανάγονται ιδίως στη μέριμνα για την προστασία του ζωικού κεφαλαίου σε όλη την Περιφέρεια, την εξασφάλιση της υγείας των ζώων, τη λήψη αποφάσεων για ασθένειες ζώων που μπορεί να έχουν επιδημικό χαρακτήρα καθώς και τη λήψη μέτρων για την προστασία της δημόσιας υγείας. Η Διεύθυνση

Κτηνιατρικής επικοινωνεί με τις αρμόδιες υπηρεσίες των καθ' ύλην αρμόδιων Υπουργείων, εφαρμόζει τις εθνικές και κοινοτικές πολιτικές στα θέματα της αρμοδιότητάς της, σύμφωνα με τις οδηγίες τους. Η Διεύθυνση Κτηνιατρικής συνεργάζεται, επικοινωνεί και παρέχει πληροφορίες στους ΟΤΑ α' βαθμού της περιφέρειας για τα θέματα της αρμοδιότητάς της και παρέχει τις κατευθυντήριες οδηγίες στις περιφερειακές υπηρεσίες, που ασχολούνται με θέματα Κτηνιατρικής σε επίπεδο περιφερειακής ενότητας.

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Πολιτικής Γης ανάγονται ιδίως στην παραχώρηση εκτάσεων σε νομικά ή φυσικά πρόσωπα και ΟΤΑ, την εκποίηση, ανταλλαγή και προστασία εποικιστικών εκτάσεων και την έκδοση, διόρθωση και ακύρωση τίτλων κυριότητας, τη σύνταξη τοπογραφικών προγραμμάτων, τη συγκρότηση τοπογραφικών συνεργείων από τεχνικούς υπαλλήλους, τη σύνταξη, τήρηση, συμπλήρωση και ολοκλήρωση θεματικών χαρτών με στοιχεία που συλλέγονται επιτόπου, καθώς και την περιοδική ενημέρωση των τοπικών θεματικών χαρτών με τις μεταβολές που έχουν σημειωθεί, τη χορήγηση βεβαιώσεων και διαγραμμάτων για την εξυπηρέτηση πολιτών καθώς και την έρευνα των φακέλων των εργασιών για τον έλεγχο αιτημάτων.

Οι αρμοδιότητες των Διευθύνσεων Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής που συνιστώνται στις περιφερειακές ενότητες, καθώς και στην Ορεστιάδα, ανάγονται ιδίως στη μέριμνα για την ανάπτυξη και την ποιοτική βελτίωση των τομέων της φυτικής και της ζωικής παραγωγής στην περιοχή των περιφερειακών ενοτήτων, τη λήψη των αναγκαίων μέτρων για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό των αγροτικών εκμεταλλεύσεων, τη διενέργεια ελέγχων σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία για την προστασία του ζωικού κεφαλαίου στην περιφέρεια, την εξασφάλιση της υγείας των ζώων και τη λήψη μέτρων για την προστασία της δημόσιας υγείας σε κάθε περιφερειακή ενότητα. Οι Διευθύνσεις αυτές οφείλουν να απευθύνονται στην αντίστοιχη οργανική μονάδα της έδρας της Περιφέρειας, για την αντιμετώπιση θεμάτων της αρμοδιότητάς τους.

5.3.2.4.Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης

Η Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σ' αυτή, την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους και την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους. Οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με τα καθ' ύλην αρμόδια

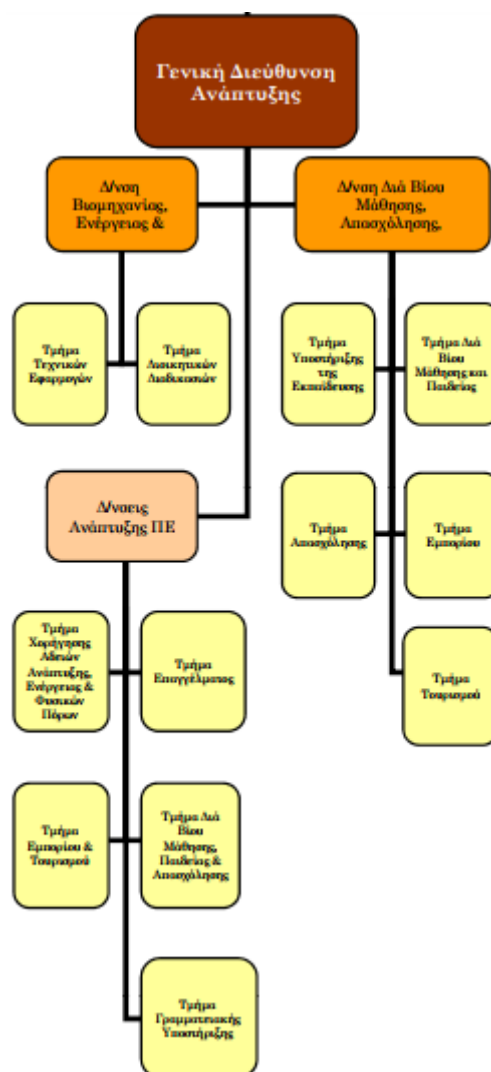
Υπουργεία για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους.

Η Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης συγκροτείται από τις εξής οργανικές μονάδες:

- α. Διεύθυνση Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων, με έδρα την Κομοτηνή και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.
- β. Διεύθυνση Διά Βίου Μάθησης, Απασχόλησης, Εμπορίου και Τουρισμού, με έδρα την Κομοτηνή και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.
- γ. οι πέντε Διευθύνσεις Ανάπτυξης των αντίστοιχων Περιφερειακών Ενοτήτων

Οι προαναφερόμενες Διευθύνσεις απαρτίζονται από τμήματα, όπως αυτά παρουσιάζονται αναλυτικά στο Σχήμα 5-4 που ακολουθεί.

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων ανάγονται ιδίως στη χορήγηση αδειών ίδρυσης και λειτουργίας βιομηχανιών και βιοτεχνιών, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, στον καθορισμό και τον αποχαρακτηρισμό λατομικών περιοχών, καθώς και στην άσκηση αρμοδιοτήτων που μεταφέρονται στην Περιφέρεια από την Κεντρική Διοίκηση. Προκειμένου να επιτυγχάνεται η αποτελεσματική εφαρμογή της βιομηχανικής νομοθεσίας στο σύνολό της και να υλοποιούνται οι γενικές κατευθύνσεις του αρμόδιου Υπουργείου σε θέματα βιομηχανικής πολιτικής, η Διεύθυνση Βιομηχανίας Ενέργειας και Φυσικών Πόρων ενημερώνει το καθ' ύλην αρμόδιο για τα θέματα αυτά Υπουργείο, για κάθε ζήτημα της αρμοδιότητά της που ανακύπτει κατά την εφαρμογή της βιομηχανικής νομοθεσίας από τις συναρμόδιες Υπηρεσίες, με σκοπό την επίλυση των προβλημάτων και την παροχή διευκρινίσεων ή οδηγιών σε θέματα ερμηνείας της κείμενης νομοθεσίας. Η Διεύθυνση Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων παρέχει τις κατευθυντήριες οδηγίες στις περιφερειακές υπηρεσίες που ασκούν αρμοδιότητες βιομηχανίας, ενέργειας και φυσικών πόρων σε επίπεδο περιφερειακής ενότητας.



Σχήμα 5-4: Οργανικές Μονάδες Γενικής Διεύθυνσης Ανάπτυξης.

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Διά Βίου Μάθησης και Απασχόλησης, Εμπορίου και Τουρισμού ανάγονται ιδίως σε θέματα υποστήριξης του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος, σε θέματα της πέραν του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος διά βίου μάθησης και της σύνδεσης αυτών με την απασχόληση, σε θέματα εμπορίου και Ανωνύμων Εταιρειών, στην κατάρτιση προγραμμάτων για τον τουριστικό σχεδιασμό, καθώς και για την τουριστική ανάπτυξη και προβολή της περιφέρειας, σε συνεργασία με τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.) και τους Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού της περιφέρειας.

Οι Διευθύνσεις Ανάπτυξης των περιφερειακών ενοτήτων Ροδόπης, Δράμας, Καβάλας, Ξάνθης και Έβρου ασκούν σε επίπεδο περιφερειακών ενοτήτων αρμοδιότητες του τομέα φυσικών πόρων, ενέργειας και βιομηχανίας, του τομέα απασχόλησης, εμπορίου και

τουρισμού, καθώς και αρμοδιότητες παιδείας και διά βίου μάθησης οι οποίες έχουν ανατεθεί στις Περιφέρειες σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία. Οι Διευθύνσεις αυτές οφείλουν να απευθύνονται στις αντίστοιχες οργανικές μονάδες της έδρας της Περιφέρειας, για την αντιμετώπιση θεμάτων της αρμοδιότητάς τους.

5.3.2.5.Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών

Η Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σ' αυτή, την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους και την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους. Οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με το καθ' ύλην αρμόδιο υπουργείο για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους. Η Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών συγκροτείται από τις έξι οργανικές μονάδες των Διευθύνσεων Μεταφορών και Επικοινωνιών των 5 Περιφερειακών Ενοτήτων και της Ορεστιάδας, με έδρα την Ορεστιάδα και τοπική αρμοδιότητα στο πρώην Επαρχείο Βορείου Έβρου.

Οι προαναφερόμενες Διευθύνσεις απαρτίζονται από τμήματα, όπως αυτά παρουσιάζονται αναλυτικά στο Σχήμα 5-5 που ακολουθεί.

Οι Διευθύνσεις Μεταφορών και Επικοινωνιών που συνιστώνται στις Περιφερειακές Ενότητες Ροδόπης, Καβάλας, Δράμας, Ξάνθης και Έβρου, καθώς επίσης και στην Ορεστιάδα ασκούν όλες τις αρμοδιότητες του τομέα Μεταφορών και Επικοινωνιών, οι οποίες έχουν ανατεθεί στις Περιφέρειες σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

5.3.2.6.Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας

Η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σ' αυτή, την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους και την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους. Οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με τα καθ' ύλην αρμόδια Υπουργεία για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους.



Σχήμα 5-5: Οργανικές Μονάδες Γενικής Διεύθυνσης Μεταφορών και Επικοινωνιών.

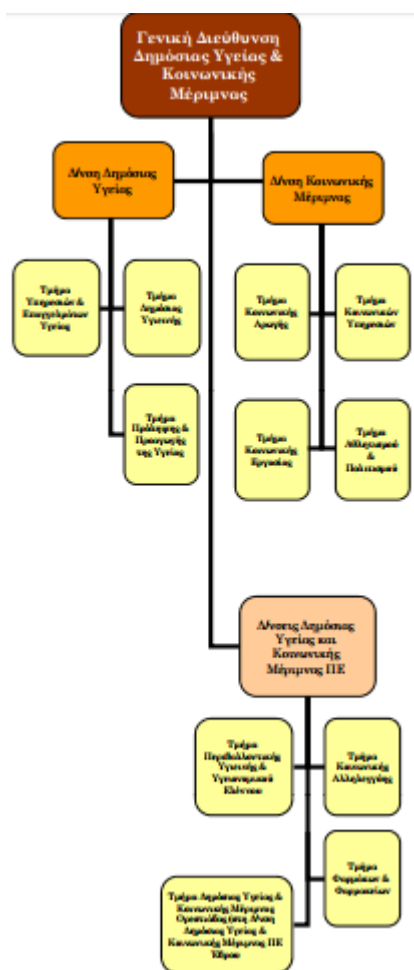
Η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας συγκροτείται από τις εξής οργανικές μονάδες:

- α. Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας με έδρα την Κομοτηνή και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.
- β. Διεύθυνση Κοινωνικής Μέριμνας με έδρα την Κομοτηνή και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.
- γ. και τις πέντε Διευθύνσεις Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας των αντίστοιχων Περιφερειακών Ενοτήτων

Οι προαναφερόμενες Διευθύνσεις απαρτίζονται από τμήματα, όπως αυτά παρουσιάζονται αναλυτικά στο Σχήμα 5-6 που ακολουθεί.

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Δημόσιας Υγείας ανάγονται ιδίως στη διαφύλαξη και βελτίωση της υγείας και της ευεξίας του πληθυσμού, τοπικού, παγκόσμιου, μετακινούμενου και μη, μέσω πολυτομεακών συνεργασιών και πρακτικών που αποσκοπούν στην προάσπιση και προαγωγή της υγείας και της ευεξίας του ατόμου ώστε να είναι ικανό να αναπτύξει τον

έλεγχου πάνω στην υγεία του και να τη βελτιώσει, στον εκσυγχρονισμό, τον έλεγχο και την προστασία των επαγγελματιών και των υπηρεσιών υγείας, με σαφή προσανατολισμό την ποιότητα ζωής ασθενών και μη, και με βάση τις ανάγκες ευάλωτων ομάδων του πληθυσμού, καθώς και στην προστασία και προαγωγή της υγείας με την ανάπτυξη προγραμμάτων αγωγής υγείας, πρόληψης και προαγωγής της υγείας.



Σχήμα 5-6: Οργανικές Μονάδες Γενικής Διεύθυνσης Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας.

5.3.3. Προσωπικό

5.3.3.1. Προσωπικό Ειδικών Θέσεων

Σύμφωνα με το Άρθρο 34 του Οργανισμού Προσωπικό Ειδικών Θέσεων στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης προβλέπονται οι κατωτέρω θέσεις προσωπικού Ειδικών Θέσεων:

α. μία θέση μετακλητού Εκτελεστικού Γραμματέα.

- β. δώδεκα (12) θέσεις ειδικών συμβούλων ή επιστημονικών ή ειδικών συνεργατών, εκ των οποίων τέσσερις (4) αφορούν την κάλυψη των αναγκών του περιφερειάρχη και μία (1) αφορά την κάλυψη των αναγκών καθενός αντιπεριφερειάρχη.
- γ. επτά (7) θέσεις δικηγόρων με πάγια έμμισθη εντολή.
- δ. δύο (2) θέσεις δημοσιογράφων, με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου διάρκειας ίσης με τη θητεία του περιφερειάρχη.

5.3.3.2. Διάκριση θέσεων και κατηγορίες

Σύμφωνα με το Άρθρο 35 του Οργανισμού *Διάκριση θέσεων και κατηγορίες* οι θέσεις των μονίμων υπαλλήλων της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- α. Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (Π.Ε.).
- β. Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Τ.Ε.).
- γ. Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.).
- δ. Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (Υ.Ε.).

5.4. Ανακεφαλαίωση

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν οι αρχές και τα όργανα λειτουργίας των περιφερειών, ο οργανισμός της Π.Α.Μ.Θ., σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία. Παρουσιάστηκε το σύστημα διακυβέρνησης, η οργάνωση του προσωπικού και η οικονομική διαχείριση των Περιφερειών. Παρουσιάστηκε η διάρθρωση των οργανικών μονάδων της Π.Α.Μ.Θ. και οι αρμοδιότητες σύμφωνα με το Π.Δ. 144/2010.

6. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

6.1. Εισαγωγή

Η αξιολόγηση της παρακίνησης των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα ακολουθεί συγκεκριμένες διαδικασίες, όπως αυτές αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Μετά την επισκόπηση της ελληνικής και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας, πραγματοποιήθηκε η πρωτογενής έρευνα σε δημόσιο οργανισμό. Ο λόγος που επιλέχθηκε ο συγκεκριμένος φορέας της Π.Α.Μ.Θ. είναι επειδή ο ερευνητής – συγγραφέας είναι και υπάλληλος της Περιφέρειας Α.Μ.Θ. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκοπό να καταγράψει πώς αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι της Π.Α.Μ.Θ. την παρακίνηση από το φορέα που εργάζονται, σε ποιον βαθμό τα κίνητρα πέρα από τα οικονομικά συμβάλλουν στην παρακίνηση, σε ποιον βαθμό θεωρούν ότι παρακινούνται από τον συγκεκριμένο φορέα και με ποιους τρόπους θεωρούν ότι θα μπορούσαν να παρακινηθούν σε μεγαλύτερο βαθμό. Για την συλλογή των απόψεων των υπαλλήλων των υπηρεσιών χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ηλεκτρονικού ανώνυμου ερωτηματολογίου, το οποίο προωθήθηκε στην υπηρεσιακή ή προσωπική ηλεκτρονική διεύθυνση του κάθε υπαλλήλου. Ως δείγμα της έρευνας ορίστηκαν οι υπάλληλοι που υπηρετούν στις διοικητικές οργανικές μονάδες της Π.Α.Μ.Θ. και έχουν λογαριασμό email.

Προκειμένου να απαντηθεί το ερευνητικό ερώτημα ποιοι παράγοντες παρακινούν επαρκώς τους υπαλλήλους της Π.Α.Μ.Θ. είναι αναγκαία η αποτίμηση των συστατικών στοιχείων της εργασιακής παρακίνησης των υπαλλήλων του φορέα της Π.Α.Μ.Θ. Η καταλληλότερη μέθοδος κοινωνικής έρευνας για την απάντηση του προαναφερόμενου ερωτήματος είναι η καταμέτρηση η οποία ενδείκνυται για την καταγραφή της υποκειμενικής αντίληψης μεγάλου αριθμού εργαζομένων.

Η καταμέτρηση είναι μια ευρέως διαδεδομένη και έγκυρη μέθοδος συλλογής δεδομένων, η οποία βασίζεται στη συστηματική και δομημένη ερώτηση, είτε με τη μορφή συνέντευξης είτε με τη μορφή απάντησης ερωτηματολογίων από μεγάλο αριθμό ατόμων (Αγραφιώτης και Λοπατατζίδης, 2000). Το δομημένο ερωτηματολόγιο με κλειστές απαντήσεις, όπως είναι η μορφή πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert, θεωρείται πρόσφορο για τέτοιου είδους μετρήσεις καθώς επιτρέπει τη δημιουργία μιας ομοιόμορφης δομής, η οποία είναι εύκολο να ακολουθηθεί από τον ερευνητή, αλλά ταυτόχρονα να είναι κατανοητή από τον ερωτώμενο, αφού έχει όμοιες ενδεχόμενες απαντήσεις (Αλετράς και συν., 2007). Επιπρόσθετα, οι

κλειστού τύπου ερωτήσεις απαντώνται εύκολα, παρέχουν εντονότερη συγκέντρωση στο αντικείμενο της ερώτησης, αυξάνουν την επιθυμία της συμμετοχής, ενισχύουν την αντικειμενικότητα, παρουσιάζουν ευκολία κωδικοποίησης και ποσοτικοποιημένης ανάλυσης (Paleologou et al., 2006). Με αυτόν τον τρόπο θα δοθεί η δυνατότητα να εντοπιστούν τα κίνητρα που υποκινούν ή δεν υποκινούν επαρκώς τους υπαλλήλους και να καταγραφεί η υφιστάμενη κατάσταση. Απαντώντας στο προαναφερόμενο ερώτημα θα δημιουργηθούν οι συνθήκες προκειμένου να απαντηθεί το αμέσως επόμενο ερώτημα (με ποιες παρεμβάσεις δύναται να βελτιωθεί η παρακίνηση των υπαλλήλων). Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.23.

6.2. Το ερωτηματολόγιο

Το ερευνητικό εργαλείο που επιλέχθηκε στη συγκεκριμένη εργασία είναι τροποποιημένο το ερωτηματολόγιο που ανέπτυξαν σε έρευνα τους ο Λαμπίρης και οι συνεργάτες του (2008). Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο βασίστηκε στη θεωρία του Herzberg προκειμένου να διερευνήσει τους παράγοντες παρακίνησης και υγιεινής των εργαζομένων. Οι κυριότεροι λόγοι που συντέλεσαν στην επιλογή του συγκεκριμένου εργαλείου είναι οι ακόλουθοι:

1. Έχει αναπτυχθεί στη Ελλάδα και είναι προσαρμοσμένο στην ελληνική κουλτούρα.
2. Έχει αναπτυχθεί προκειμένου να καταμετρήσει τις απόψεις εργαζομένων σχετικά με τον βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης.
3. Έχει αναπτυχθεί πρόσφατα καθώς δημοσιεύθηκε το 2008.
4. Έχει ελεγχθεί από ειδικούς επιστήμονες και έχει περάσει πιλοτική εφαρμογή.
5. Έχει χρησιμοποιηθεί σε έρευνα παρουσιάζοντας ικανοποιητικά ψυχομετρικά χαρακτηριστικά (Lambiris et al., 2008).

Με πρότυπο το ερωτηματολόγιο των προαναφερόμενων ερευνητών κατασκευάστηκε το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας, το οποίο αποτελείται από τα παρακάτω μέρη. Το Α μέρος περιλαμβάνει 30 ερωτήσεις κλειστού τύπου (Likert), οι απαντήσεις των οποίων λαμβάνουν τιμές κλίμακας πέντε βαθμών, με 1^η στην κλίμακα την απάντηση “*Σίγουρα Διαφωνώ*”, την 2^η “*Μάλλον Διαφωνώ*”, την 3^η “*Ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ*”, την 4^η “*Μάλλον συμφωνώ*” και την 5^η “*Σίγουρα Συμφωνώ*”.

Με το Β μέρος, το οποίο περιλαμβάνει 15 ερωτήσεις, προσπαθούμε να καταγράψουμε τους επιθυμητούς τρόπους παρακίνησης. Οι απαντήσεις είναι τύπου Likert λαμβάνουν τιμές κλίμακας 5 βαθμών, όπως και στο τμήμα Α που περιγράφηκε.

Το Γ μέρος περιλαμβάνει τους 15 προαναφερόμενους τρόπους παρακίνησης, από τους οποίους ιεράρχησαν τους 3 σημαντικότερους.

Στο Δ μέρος οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν τους 15 προαναφερόμενους τρόπους παρακίνησης και σε ποιο βαθμό ο Φορέας τους προσφέρει για την παρακίνησή τους. Οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν τα επίπεδα της ατομικής τους παρακίνησης και αν σε περίοδο οικονομικής κρίσης, ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα.

Στο τμήμα Ζ οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν τα εσωτερικά κίνητρα που θα μπορούσαν να τους παρακινήσουν, πέρα των οικονομικών κινήτρων.

Στο τελευταίο τμήμα υπάρχει ερώτηση αξιολόγησης αν η παρακίνηση προέρχεται κυρίως από εσωτερικά αίτια και ανεξάρτητα από τα κίνητρα που θα δοθούν από το φορέα. Τέλος υπάρχουν τρεις ερωτήσεις αξιολόγησης για την αίσθηση που έχει ο ερωτώμενος για την αμοιβή του.

Στο τέλος υπάρχουν οι ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται στα κοινωνικό-δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων, όπως είναι το φύλο, η ηλικιακή ομάδα, η οικογενειακή κατάσταση, ο αριθμός των παιδιών, το επίπεδο εκπαίδευσης, ο υπηρεσιακός κλάδος, το καθαρό μηνιαίο εισόδημα, η σχέση εργασίας, η υπαλληλική θέση που κατέχουμε, η δομή εργασίας, η Υπηρεσία τοποθέτησης, τα χρόνια προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα, η προηγούμενη προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα και τέλος ο νομός που βρίσκεται η Υπηρεσία τοποθέτησης.

Πριν από τη διανομή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε η πιλοτική εφαρμογή του σε δέκα τυχαίους υπαλλήλους, προκειμένου να διαπιστωθούν πιθανές ασάφειες και να αξιολογηθεί ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωσή του. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η πιλοτική εφαρμογή και δοκιμή του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, ώστε να αξιολογηθούν τυχόν ασυμβατότητες στα διάφορα πληροφοριακά συστήματα (λογισμικά) που χρησιμοποιούνται. Η συγκεκριμένη διαδικασία συντέλεσε έτσι ώστε να

γίνουν οι απαιτούμενες διορθώσεις στις ερωτήσεις και να βελτιωθεί ο βαθμός κατανόησης τους από τους ερωτηθέντες. Ο πιλοτικός έλεγχος έδειξε ότι το ερωτηματολόγιο ήταν απλό, κατανοητό και αποδεκτό από τους ερωτηθέντες. Ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου κυμαινόταν περίπου στα 5-10 λεπτά.

Επιλέχθηκε η ανάπτυξη του on-line ερωτηματολογίου (διανομή, συμπλήρωση και συλλογή των στοιχείων διαμέσου του ιστοχώρου) για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας. Γι' αυτόν τον λόγο δημιουργήθηκε ο υπερσύνδεσμος:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd7u8UZ0tUKtit-ZxOMnyo5hjJXIBSVK9BqZBZFygyzzV-IKA/viewform?usp=sf_link

στον οποίο ήταν αναρτημένο το συγκεκριμένο ερευνητικό εργαλείο.

Οι κύριοι λόγοι της επιλογής του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου ήταν ότι:

- Είχε μηδαμινό οικονομικό και εργασιακό κόστος τόσο για τον ερευνητή όσο και για τους υπαλλήλους της κάθε μονάδας (κόστος, αναλώσιμα, εμπλεκόμενο στη διαδικασία ανθρώπινο δυναμικό)
- Προσέφερε εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου για τον ερευνητή, καθώς υπήρχε η δυνατότητα άμεσης προσέγγισης μεγάλου αριθμού ατόμων σε όλη την περιφέρεια. Η γεωγραφική τοποθεσία που βρισκόταν οι συμμετέχοντες δεν θα επηρέαζε καθόλου την αποδοτικότητα και την ποιότητα των δεδομένων (Βικτωράτος, 2011). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο εξασφάλιζε την ποιότητα των αποτελεσμάτων, καθώς η άμεση καταχώρηση των απαντήσεων στη βάση δεδομένων δεν θα επέτρεπε λάθη.
- Οι συμμετέχοντες μπορούσαν να επανελέγξουν τις ερωτήσεις και να αλλάξουν κάποια απάντηση αν πίστευαν ότι δεν τους αντιπροσώπευε.
- Εξασφαλιζόταν η αποτελεσματικότητα καθώς η συλλογή των δεδομένων γινόταν άμεσα (Λιναρδής και συν., 2011).
- Παρέχονταν αυτόματος έλεγχος εγκυρότητας των δεδομένων (ερωτήσεις χωρίς να έχει επιλεγεί απάντηση).
- Αποτελεί σύγχρονη και φιλική μέθοδο συλλογής δεδομένων, η οποία προκαλεί το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων και εξασφαλίζει τη διαφύλαξη των προσωπικών δεδομένων, καθώς δεν υπάρχει εμπλοκή τρίτων προσώπων στη διαδικασία.

- Αποτελεί ευέλικτη μέθοδο συλλογής δεδομένων καθώς οι συμμετέχοντες μπορούν να επιλέξουν τον τόπο και τον χρόνο συμπλήρωσης του (Καραμανώλης, 2008).
- Οι πλειοψηφία των υπαλλήλων της Π.Α.Μ.Θ. χρησιμοποιούν ηλεκτρονικό υπολογιστή κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, οπότε είναι εξοικειωμένοι με τις εφαρμογές του.
- Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της βιώσιμης διαχείρισης.

6.3. Η διαδικασία και η δειγματοληψία

Τη χρονική περίοδο (πρώτο εξάμηνο του 2017) που έγινε ο σχεδιασμός της έρευνας ο συνολικός αριθμός των υπαλλήλων της Π.Α.Μ.Θ. υπολογίστηκε περίπου στα 1100 άτομα. Ως δείγμα της έρευνας επιλέχθηκε να αποτελέσουν όλοι οι υπάλληλοι των διοικητικών οργανικών μονάδων του οργανισμού, που είναι και μέλη των συλλόγων και έχουν email (προσωπικό ή υπηρεσιακό). Οι υπάλληλοι που την συγκεκριμένη χρονική περίοδο βρισκόταν σε μακροχρόνιες άδειες (αναρρωτική, λοχείας, μητρότητας, άνευ αποδοχών) δεν γνωρίζουμε αν έλαβαν μέρος στην έρευνα, αφού δεν έγινε διαχωρισμός.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας ενημερώθηκε ο Περιφερειάρχης Α.Μ.Θ. κ. Μέτιος. Ένα σύντομο κείμενο, το οποίο περιλάμβανε πληροφορίες σχετικά με τον σκοπό της έρευνας, τη διατήρηση της ανωνυμίας, τη διαβεβαίωση ότι η χρήση των στοιχείων θα γινόταν αποκλειστικά για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας, τον συνεργαζόμενο φορέα υλοποίησης της έρευνας και τα στοιχεία του συναδέλφου ερευνητή, συνόδευε το ερευνητικό εργαλείο. Ως τελική προθεσμία συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων ορίστηκε το τέλος του Αυγούστου του 2017.

Προκειμένου να ενισχυθεί η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος η αποστολή του υπερσυνδέσμου έγινε σε όλες τις διοικητικές υπηρεσίες του οργανισμού με την παράκληση να προωθηθεί στους υπαλλήλους στην ελληνική επικράτεια.

Είναι απαραίτητο να τονιστεί ότι διασφαλιζόταν η ανωνυμία και η προστασία των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων καθώς δεν καταγραφόταν προσωπικά στοιχεία (π.χ. ονοματεπώνυμο, οι IP των υπολογιστών κ.λπ.).

Οι δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν κατά τη συλλογή στοιχείων ήταν πολλές και αξίζει να επισημανθεί ότι κατά τη διαδικασία διανομής του ερωτηματολογίου υπήρχε απροθυμία

συμμετοχής στην έρευνα από ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων, η οποία εκφράστηκε και προφορικά, αλλά και επαληθεύτηκε από την μειωμένη συμμετοχή. Οι κύριοι λόγοι απροθυμίας ήταν:

- Ο μεγάλος φόρτος εργασίας.
- Η έλλειψη διαθέσιμου χρόνου.
- Ο φόβος μήπως οι απαντήσεις αποκάλυπταν την ταυτότητα των ερωτώμενων.
- Η έντονη ανασφάλεια, ο φόβος και η επιφυλακτικότητα όσον αφορά στην έκθεση των απόψεων των εργαζομένων.

Επίσης διαπιστώθηκε ότι:

- Πολλές Διευθύνσεις δεν προώθησαν το email στους υπαλλήλους τους.
- Πολλοί υπάλληλοι δεν άδειαζαν τα mailbox τους με αποτέλεσμα να μην είναι εφικτή η παράδοση.
- Αρκετοί από τους υπαλλήλους δεν ελέγχουν την αλληλογραφία τους.
- Κατά το χρονικό διάστημα πολλοί συνάδελφοι απουσίαζαν για τις καλοκαιρινές τους διακοπές.

Για να ενισχυθεί η ανταπόκριση των ερωτώμενων έγιναν επαναλαμβανόμενες υπενθυμίσεις συμμετοχής στην έρευνα, μέσω αποστολής e-mail υπενθύμισης. Συνολικά καταγράφηκαν πλήρως συμπληρωμένα 120 ερωτηματολόγια, ποσοστό όχι ιδιαίτερα ικανοποιητικό, αλλά απόλυτα κατανοητό λόγω των προαναφερόμενων λόγων.

6.4. Ανακεφαλαίωση

Στις προηγούμενες ενότητες παρουσιάστηκαν το ερωτηματολόγιο, η δομή του και τα τμήματα που περιλαμβάνει και αιτιολογήθηκε γιατί επιλέχθηκε η συγκεκριμένη μορφή του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Αναλύθηκε η διαδικασία και οι δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν.

7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1. Εισαγωγή

Στο έβδομο κεφάλαιο αρχικά γίνεται μια επισκόπηση των κοινωνικό - δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων στην έρευνα. Στη συνέχεια ακολουθεί η αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της στατιστικής ανάλυσης των παραγόντων παρακίνησης σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων της Π.Α.Μ.Θ., όπως αυτές καταγράφηκαν από το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο.

7.2. Κοινωνικό – δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 120 υπάλληλοι, από τους οποίους, οι 55 ήταν γυναίκες (ποσοστό 45,8%) και οι υπόλοιποι 65 ήταν άντρες (ποσοστό 54,2%) (πίνακας 7-1).

Πίνακας 7-1: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά που αφορούν στο φύλο.

Φύλο		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Άντρας	65	54,2
Γυναίκα	55	45,8
Άθροισμα	120	100,0

Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 7-2, η ηλικιακή ομάδα που υπερίσχυσε στην έρευνα ήταν εκείνη μεταξύ 41-50 ετών, σε ποσοστό 55,8%, ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 51-60 ετών σε ποσοστό 20,8% και έπεται η ομάδα των 31-40 ετών σε ποσοστό 18,3%. Από τους συμμετέχοντες μόνο 6 άτομα είναι άνω των 61 ετών. Οι συμμετέχοντες ηλικίας μέχρι 50 ετών αγγίζουν το 74,2% και συνεπώς μπορούμε να μιλήσουμε για νέους ανθρώπους, που πιθανόν φέρουν διαφορετική εργασιακή κουλτούρα από τις προηγούμενες γενιές,

Από το σύνολο των 120 υπαλλήλων που συμμετείχαν οι 94 υπάλληλοι ήταν έγγαμοι (78,3%), ενώ μόνο 16 υπάλληλοι ήταν άγαμοι (13,3%) (πίνακας 7-3). Ποσοστό 70,8% των υπαλλήλων έχει ένα ή δύο παιδιά (πίνακας 7-4). Αξιοσημείωτο είναι ότι 2 υπάλληλοι δεν επιθυμούσαν τα δηλώσουν την οικογενειακή τους κατάσταση και 3 υπάλληλοι τον αριθμό των παιδιών τους. Αυτό αποδεικνύει, όπως προαναφέρθηκε, την επιφυλακτικότητα (φόβο) κάποιων να συμμετέχουν στην έρευνα.

Πίνακας 7-2: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά που αφορούν στην ηλικιακή ομάδα.

Ηλικιακή ομάδα			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική Συχνότητα
31-40 ετών	22	18,3	18,3
41-50 ετών	67	55,8	74,2
51-60 ετών	25	20,8	95,0
61 και άνω	6	5,0	100,0
Άθροισμα	120	100,0	

Πίνακας 7-3: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά που αφορούν στην οικογενειακή κατάσταση.

Οικογενειακή κατάσταση		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Άγαμος-η	16	13,3
Έγγαμος-η	94	78,3
Διαζευγμένος-η	6	5,0
Χήρος-α	2	1,7
Δεν επιθυμώ να απαντήσω	2	1,7
Άθροισμα	120	100,0

Πίνακας 7-4: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά που αφορούν στον αριθμό των παιδιών.

Αριθμός παιδιών			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική Συχνότητα
Κανένα παιδί	19	15,8	15,8
1 παιδί	27	22,5	38,3
2 παιδιά	58	48,3	86,7
3 παιδιά	11	9,2	95,8
4 παιδιά	2	1,7	97,5
Δεν επιθυμώ να απαντήσω	3	2,5	100,0
Άθροισμα	120	100,0	

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι με βάση τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής (Πίνακας 7-5) το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα, αφού από τους 120 υπαλλήλους, μόνο 2 άτομα έχουν τελειώσει τη βασική εκπαίδευση, ενώ όλοι οι υπόλοιποι είναι πτυχιούχοι, από τους οποίους

οι 46 είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού (38,3%) και οι 6 (5,0%) κάτοχοι διδακτορικού. Γνωρίζοντας ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών αποτελούν μικρότερο ποσοστό, τόσο στον πληθυσμό της χώρας όσο και ανάμεσα στους δημοσίους υπαλλήλους, αποδεικνύεται ότι οι άνθρωποι με μεταπτυχιακές σπουδές είναι περισσότερο θετικοί να συμμετέχουν στην έρευνα.

Πίνακας 7-5: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά που αφορούν στο επίπεδο σπουδών.

Επίπεδο Σπουδών		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Δημοτικό	1	0,8
Λύκειο	1	0,8
Τεχνική Σχολή	2	1,7
T.E.I.	28	23,3
A.E.I.	36	30,0
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	46	38,3
Κάτοχος Διδακτορικού	6	5,0
Άθροισμα	120	100,0

Ως απόρροια του ανωτέρω, στην υπηρεσιακή τους κατάσταση το 64,2% των υπαλλήλων που πήραν μέρος στην έρευνα ανήκουν στην υπαλληλική κατηγορία Π.Ε., ενώ στη δεύτερη θέση έρχονται οι υπάλληλοι που απασχολούνται σε θέσεις T.E., σε ποσοστό 31,7% (Πίνακας 7-6).

Πίνακας 7-6: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά που αφορούν στην υπαλληλική κατηγορία.

Υπαλληλική Κατηγορία		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Υ.Ε.	1	0,8
Δ.Ε.	4	3,3
T.E.	38	31,7
Π.Ε.	77	64,2
Άθροισμα	120	100,0

Η πλειοψηφία των υπαλλήλων (ποσοστό 44,2%) έχει καθαρό μηνιαίο εισόδημα (μισθό) από 1.001 μέχρι 1.300€ και ακολουθεί σε ποσοστό 29,2% η ομάδα με αμοιβή από 701 έως 1.000 €. Ένας υπάλληλος δεν ήθελε να απαντήσει σε ποιο εύρος κυμαίνεται η αμοιβή του (Πίνακας 7-7).

Πίνακας 7-7: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά που αφορούν στο μηνιαίο μισθό.

Μηνιαίος μισθός			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική Συχνότητα
701 - 1.000 €	35	29,2	29,2
1.001 - 1.300 €	53	44,2	73,3
1.301 - 1.600 €	24	20,0	93,3
1.601 - 2.000 €	5	4,2	97,5
Πάνω από 2.000 €	2	1,7	99,2
Δεν επιθυμώ να απαντήσω	1	0,8	100,0
Άθροισμα	120	100,0	

Οι 106 από τους 120 υπαλλήλους που συμμετείχαν είναι μόνιμοι σε ποσοστό 88,3% και μόνο ένας είναι ορισμένου χρόνου (Πίνακας 7-8). Όσον αφορά την υπηρεσιακή κατάσταση (Πίνακας 7-9), η πλειοψηφία των συμμετεχόντων αποτελείται από υπαλλήλους (82 άτομα) σε ποσοστό 68,3%, 32 προϊσταμένους τμήματος (ποσοστό 26,7%), 4 προϊσταμένους Διεύθυνσης και 2 προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης.

Πίνακας 7-8: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά απαντήσεων που αφορούν στη σχέση εργασίας.

Σχέση εργασίας		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Ι.Δ. Ορισμένου Χρόνου	1	0,8
Ι.Δ. Αορίστου Χρόνου	13	10,8
Μόνιμος/η	106	88,3
Άθροισμα	120	100,0

Πίνακας 7-9: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά απαντήσεων που αφορούν στην υπαλληλική ιδιότητα.

Υπαλληλική ιδιότητα		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Υπάλληλος	82	68,3
Προϊστάμενος/η Τμήματος	32	26,7
Προϊστάμενος/η Δ/νσης	4	3,3
Προϊστάμενος/η Γεν. Διεύθυνσης	2	1,7
Άθροισμα	120	100,0

Από τους συμμετέχοντες μόνο οι 23 (ποσοστό 19,2%) εργάζονται στην Κεντρική Υπηρεσία της Π.Α.Μ.Θ. και οι υπόλοιποι 97 (ποσοστό 80,8%) εργάζονται σε μια από τις τέσσερις Περιφερειακές Ενότητες (πίνακας 7-10).

Πίνακας 7-10: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά που αφορούν στη δομή τοποθέτησης.

Δομή τοποθέτησης		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Κεντρική Υπηρεσία Π.Α.Μ.Θ.	23	19,2
Περιφερειακή Ενότητα Π.Α.Μ.Θ.	97	80,8
Άθροισμα	120	100,0

Στον Πίνακα 7-11 παρουσιάζονται οι Διευθύνσεις στις οποίες εργάζονται οι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα. Η Γεν. Δ/ση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής είναι από τις πολυπληθέστερες και για αυτό παρουσιάζει τη μεγαλύτερη συμμετοχή (23,3%) και ακολουθεί σε ποσοστό 16,7% η Γεν. Δ/ση Ανάπτυξης, αποτέλεσμα το οποίο μπορεί να προκύπτει από το γεγονός ότι ο ερευνητής είναι υπάλληλος της συγκεκριμένης Δ/σης. Τα μικρότερα ποσοστά παρουσιάζουν οι υπηρεσίες και τα τμήματα που έχουν λίγο προσωπικό, όπως τα αυτοτελή τμήματα και το Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξης.

Πίνακας 7-11: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά που αφορούν στην υπηρεσία τοποθέτησης.

Υπηρεσία τοποθέτησης		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Αυτοτελή Τμήματα	6	5,0
Γεν. Δ/ση Αναπτ/κού Προγρ/σμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών	18	15,0
Γεν. Δ/ση Εσωτερικής Λειτουργίας	17	14,2
Γεν. Δ/ση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής	28	23,3
Γεν. Δ/ση Ανάπτυξης	20	16,7
Γεν. Δ/ση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας	11	9,2
Γεν. Δ/ση Μεταφορών και Επικοινωνιών	8	6,7
Ενδιάμεση Διαχειριστική Αρχή	8	6,7
Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξης	4	3,3
Άθροισμα	120	100,0

Στον Πίνακα 7-12 παρουσιάζονται τα χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα. Από τους 120 συμμετέχοντες οι 67 (ποσοστό 55,8%) έχουν από 10 μέχρι 20 χρόνια προϋπηρεσίας και μόνο 2 υπάλληλοι (ποσοστό 1,7%) λιγότερα από 2 χρόνια, γεγονός που εξηγείται από τον περιορισμό στις προσλήψεις λόγω μνημονίου.

Πίνακας 7-12: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά που αφορούν στα χρόνια εργασίας στο δημόσιο τομέα.

Χρόνια εργασίας στο δημόσιο τομέα			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική Συχνότητα
Μέχρι 2 χρόνια	2	1,7	1,7
Από 2+ έως 5	1	0,8	2,5
Από 5+ έως 10	27	22,5	25,0
Από 10+ έως 20	67	55,8	80,8
Από 20+ έως 30	10	8,3	89,2
Περισσότερα από 30	13	10,8	100,0
Άθροισμα	120	100,0	

Από τους 120 συμμετέχοντες οι 105 (ποσοστό 87,5%) είχαν προϋπηρεσία πριν από το διορισμό τους και μόνο οι εναπομένοντες 15 (ποσοστό 12,5%) δεν είχαν εργαστεί πριν το διορισμό τους (Πίνακας 7-13).

Πίνακας 7-13: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά όσον αφορά σε προηγούμενη εργασία πριν από το δημόσιο τομέα.

Προϋπηρεσία πριν το διορισμό		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	105	87,5
Όχι	15	12,5
Άθροισμα	120	100,0

Στον Πίνακα 7-14 παρουσιάζεται η γεωγραφική κατανομή των συμμετεχόντων συναδέλφων. Από το νομό Ροδόπης αναμενόταν οι συμμετέχοντες να είναι περισσότεροι γιατί στο νομό έχει έδρα και η Κεντρική Υπηρεσία της Π.Α.Μ.Θ., αλλά και η Περιφερειακή Ενότητα Ροδόπης. Από τους 30 συμμετέχοντες οι 24 προέρχονται από την Κεντρική Υπηρεσία και μόνο 6 άτομα από την Π.Ε. Ροδόπης.

Πίνακας 7-14: Κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά απαντήσεων που αφορούν στο νομό εργασίας.

Νομός εργασίας		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Δράμας	20	16,7
Έβρου	27	22,5
Καβάλας	9	7,5
Ξάνθης	34	28,3
Ροδόπης	30	25,0
Άθροισμα	120	100,0

7.3. Εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων

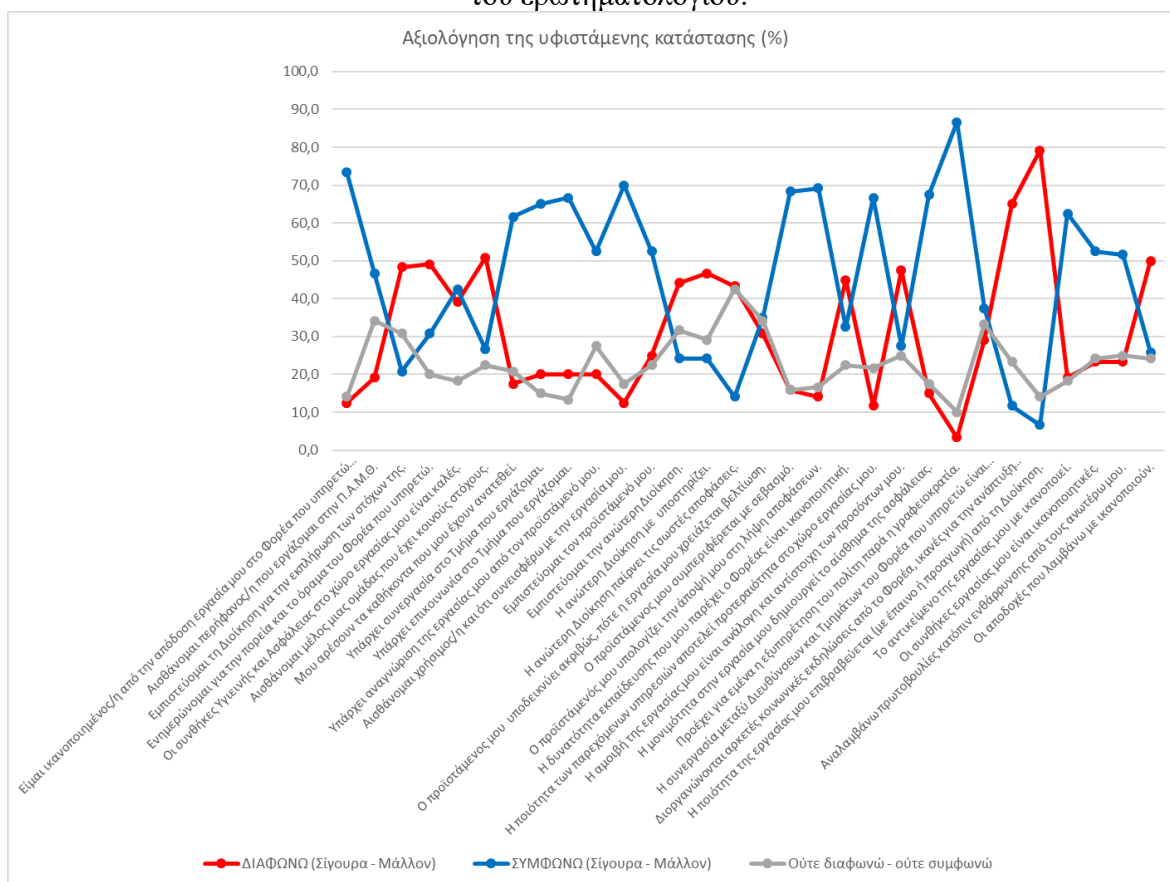
Στην ενότητα αυτή γίνεται παρουσίαση όλων των στοιχείων που συνθέτουν την παρακίνηση των συμμετεχόντων στην έρευνα, υπαλλήλων της Π.Α.Μ.Θ. Στο παράρτημα Β παρουσιάζονται οι κατανομές συχνοτήτων και τα γραφήματα για όλες τις ερωτήσεις που αφορούν στην εργασιακή παρακίνηση και τα στοιχεία που τη διαμορφώνουν.

Στο Διάγραμμα 7-1 παρουσιάζονται οι αθροιστικές απαντήσεις (Συμφωνώ ή Διαφωνώ) και είμαι ουδέτερος (ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ) όπως αυτές καταγράφονται στον Πίνακα Π.3 του Παραρτήματος, στην ερώτηση του Πεδίου Α: *Περιγράψτε εάν και πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω εκφράσεις, επιλέγοντας ένα από τα πεδία “Σίγουρα Διαφωνώ”, “Μάλλον Διαφωνώ”, “Ούτε διαφωνώ – ούτε συμφωνώ”, “Μάλλον Συμφωνώ”, “Σίγουρα Συμφωνώ”*.

Το 73,3% των ερωτώμενων δήλωσε ότι είναι ικανοποιημένος/η από την απόδοση εργασίας του στο Φορέα (Π.Α.Μ.Θ.) που υπηρετεί, το 65% ότι υπάρχει συνεργασία στο Τμήμα που εργάζεται και το 66,7% ότι υπάρχει επικοινωνία στο Τμήμα που εργάζεται. Με την έκφραση *“Αισθάνομαι χρήσιμος/η και ότι συνεισφέρω με την εργασία μου”*, συμφωνεί το 70,0%. Όσον αφορά στις σχέσεις με τον προϊστάμενο, το 68,3% δήλωσε ότι ο προϊστάμενος του συμπεριφέρεται με σεβασμό και το 69,2% ότι ο προϊστάμενός του υπολογίζει την άποψή του στη λήψη αποφάσεων. Το 66,7% θεωρεί ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί προτεραιότητα στο χώρο εργασίας του, το 67,5% ότι η μονιμότητα στην εργασία του δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας και για το 86,7% προέχει η εξυπηρέτηση του πολίτη παρά η γραφειοκρατία.

Σε αντίθεση, το 50,8% δεν αισθάνεται μέλος μιας ομάδας με κοινούς στόχους, το 65,0% θεωρεί ότι δεν διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις από το φορέα ικανές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων. Ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων (79,2%) θεωρεί ότι η ποιότητα της εργασίας του δεν επιβραβεύεται (με έπαινο ή προαγωγή) από τη διοίκηση. Τέλος το 50,0% θεωρεί ότι οι αποδοχές που λαμβάνει δεν τον ικανοποιούν.

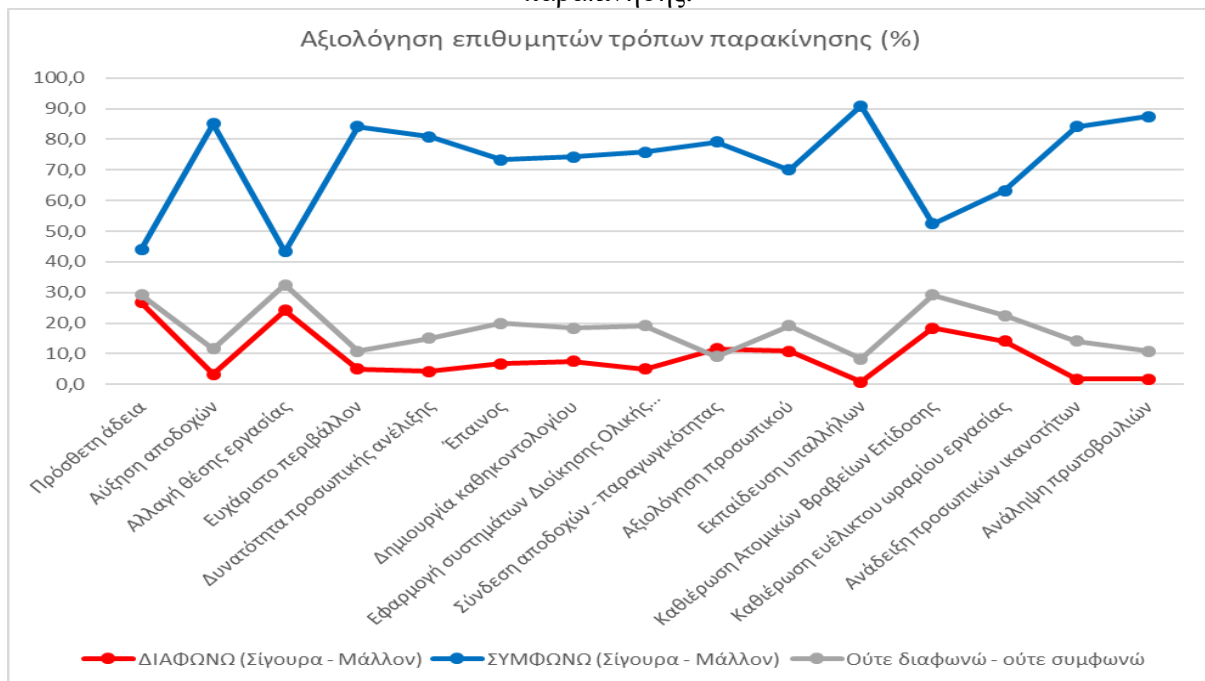
Διάγραμμα 7-1: Στατιστικά αθροιστικά μέτρα (ποσοστά %) των απαντήσεων του Α τμήματος του ερωτηματολογίου.



Στο Διάγραμμα 7-2 παρουσιάζονται οι αθροιστικές απαντήσεις (Συμφωνώ ή Διαφωνώ) και είμαι ουδέτερος (ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ) όπως αυτές καταγράφονται στον Πίνακα Π.5 του Παραρτήματος, στην ερώτηση του Πεδίου Β: *Αξιολογείστε τους παρακάτω τρόπους, που θα σας παρακινούσαν να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο, επιλέγοντας ένα από τα πεδία “Σίγουρα Διαφωνώ”, “Μάλλον Διαφωνώ”, “Ούτε διαφωνώ – ούτε συμφωνώ”, “Μάλλον Συμφωνώ”, “Σίγουρα Συμφωνώ”.*

Οι συμμετέχοντες επέλεξαν σε ποσοστό 90,8% την *Εκπαίδευση* ως σημαντικότερη μέθοδο παρακίνησης, την *Ανάληψη πρωτοβουλιών* σε ποσοστό 87,5%, την *Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων* και το *Ευχάριστο περιβάλλον* σε ποσοστό 84,2%, τη *Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης* σε ποσοστό 80,8%. Με μικρότερα ποσοστά ακολουθούν η *Σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας* με 79,2%, η *Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας* με 75,8%, η *Δημιουργία καθηκοντολογίου* με 74,2%, ο *Έπαινος* με 73,3% και με 70,0% η *Αξιολόγηση του προσωπικού*. Λιγότερο σημαντική θεωρείται η *Αλλαγή θέσης* με 24,2% και η *Πρόσθετη άδεια* με 26,7%

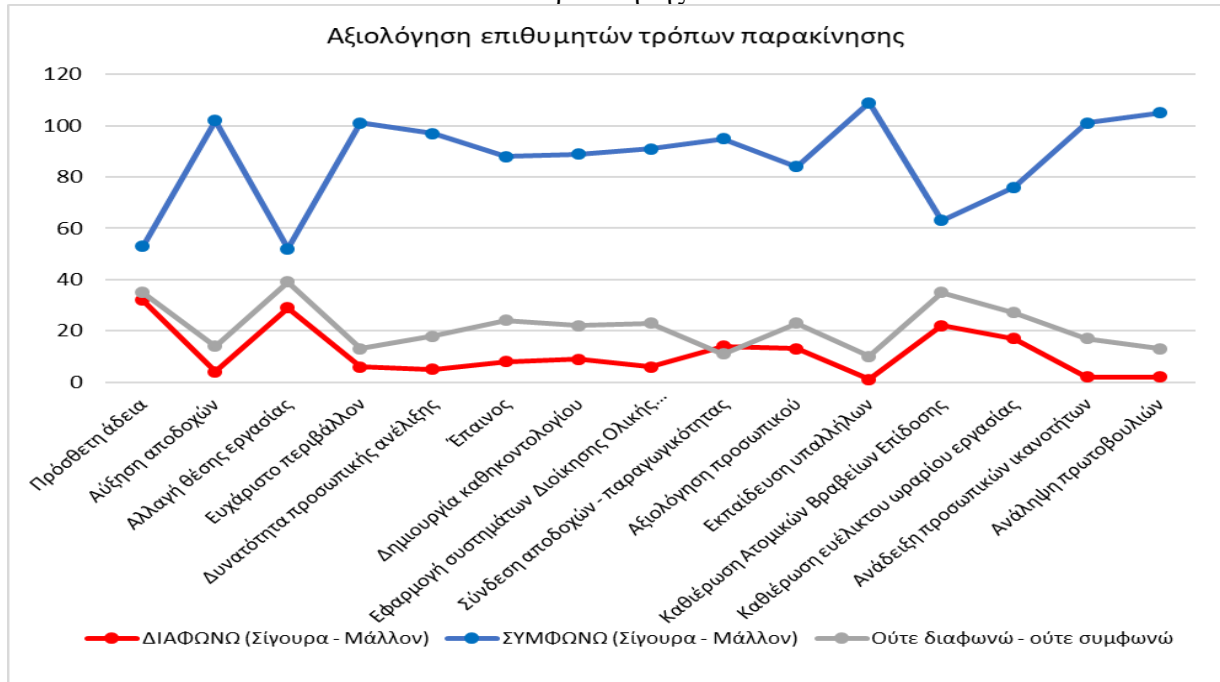
Διάγραμμα 7-2: Αθροιστικά ποσοστά (%) στην αξιολόγηση των επιθυμητών τρόπων παρακίνησης.



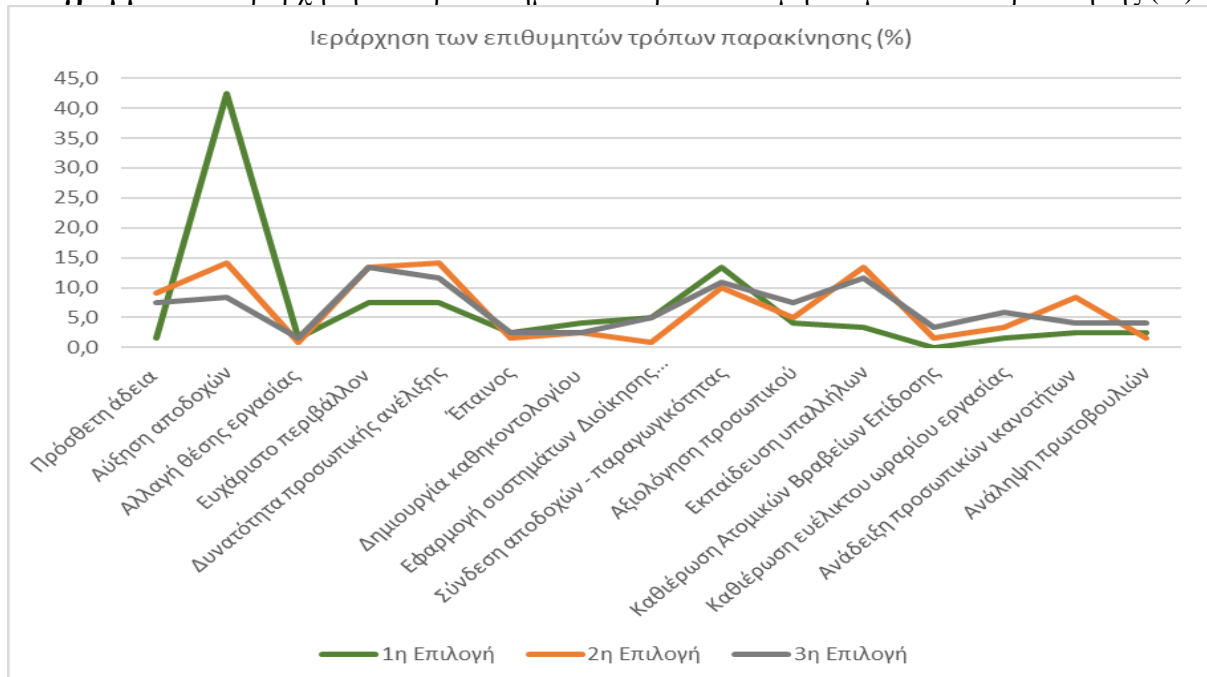
Στο Διάγραμμα 7-4 παρουσιάζεται η σειρά επιλογής των τριών σημαντικότερων μεθόδων παρακίνησης όπως αυτές έχουν καταγραφεί στον Πίνακα Π.6. του παραρτήματος Β. Πρώτη επιλογή στον τρόπο παρακίνησης με 42,5% αποτελεί η *αύξηση αποδοχών* και ακολουθεί με 13,3% η *σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας*, που και οι δύο μέθοδοι βασίζονται στο οικονομικό κίνητρο. Ως δεύτερη επιλογή συνεχίζει να προηγείται η *αύξηση αποδοχών* και η *δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης* με το ίδιο ποσοστό 14,2%, ακολουθούν το *ευχάριστο περιβάλλον* και η *εκπαίδευση των υπαλλήλων* με ποσοστό 13,3%. Ως τρίτη επιλογή έχει επιλεγεί το *ευχάριστο περιβάλλον* με 13,3%, η *δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης* και η

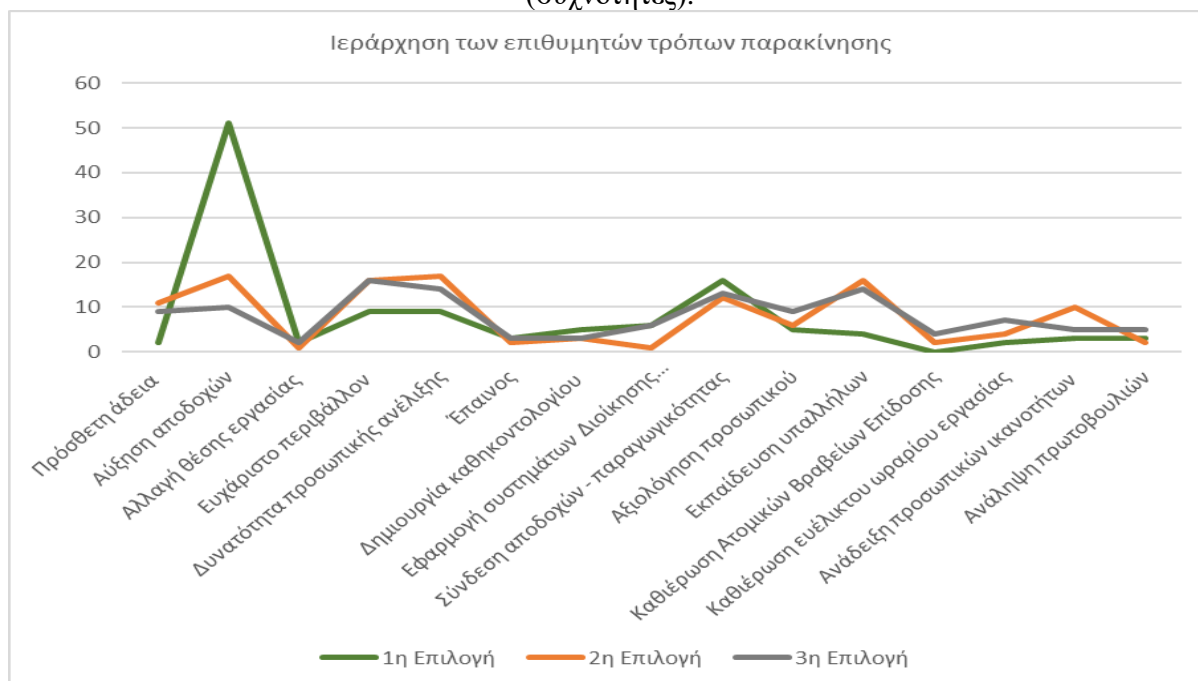
εκπαίδευση των υπαλλήλων με ποσοστό 11,7%, και ακολουθεί η σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας με ποσοστό 10,8%.

Διάγραμμα 7-3: Αθροιστικές συχνότητες στην αξιολόγηση των επιθυμητών τρόπων παρακίνησης.



Διάγραμμα 7-4: Ιεράρχηση των τριών σημαντικότερων επιθυμητών μεθόδων παρακίνησης (%).

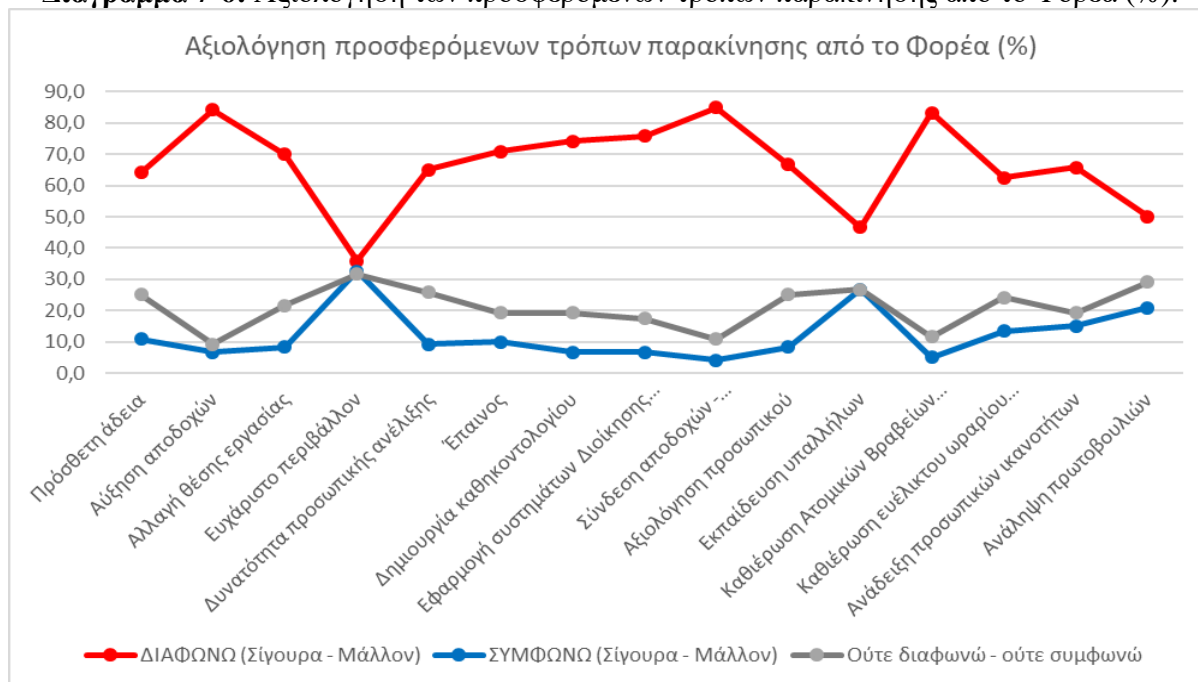


Διάγραμμα 7-5: Ιεράρχηση των τριών σημαντικότερων επιθυμητών μεθόδων παρακίνησης (συχνότητες).

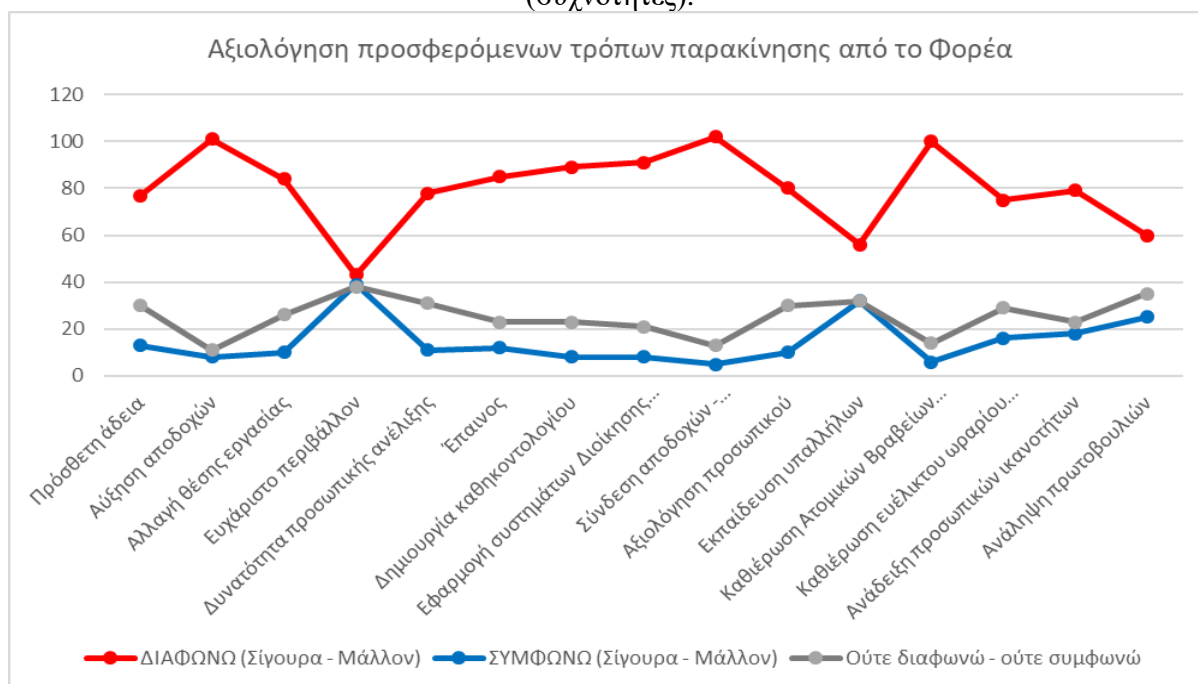
Στο Διάγραμμα 7-6 παρουσιάζονται οι αθροιστικές απαντήσεις (Συμφωνώ ή Διαφωνώ) και είμαι ουδέτερος (ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ) όπως αυτές καταγράφονται στον Πίνακα Π.8 του Παραρτήματος Β, στην ερώτηση του Πεδίου Δ: *Αξιολογείστε αν αισθάνεστε ότι ο Φορέας σας προσφέρει τους παρακάτω τρόπους παρακίνησης, επιλέγοντας ένα από τα πεδία “Σίγουρα Διαφωνώ”, “Μάλλον Διαφωνώ”, “Ούτε διαφωνώ – ούτε συμφωνώ”, “Μάλλον Συμφωνώ”, “Σίγουρα Συμφωνώ”.*

Από την μακροσκοπική ανάλυση του Διαγράμματος 7-6 μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι οι συμμετέχοντες γενικά θεωρούν ότι ο Φορέας δεν τους παρέχει ικανοποιητικές μεθόδους παρακίνησης. Πιο συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες σε ποσοστό 85,0% δήλωσαν ότι δεν υπάρχει *σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας*, σε ποσοστό 84,2% *αύξηση των αποδοχών* ως μέθοδος παρακίνησης και η *καθιέρωση ατομικών βραβείων επίδοσης* σε ποσοστό 83,3%. Με μικρότερα ποσοστά ακολουθούν η *Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας* με 75,8% και η *Δημιουργία καθηκοντολογίου* με 74,2%,

Διάγραμμα 7-6: Αξιολόγηση των προσφερόμενων τρόπων παρακίνησης από το Φορέα (%).



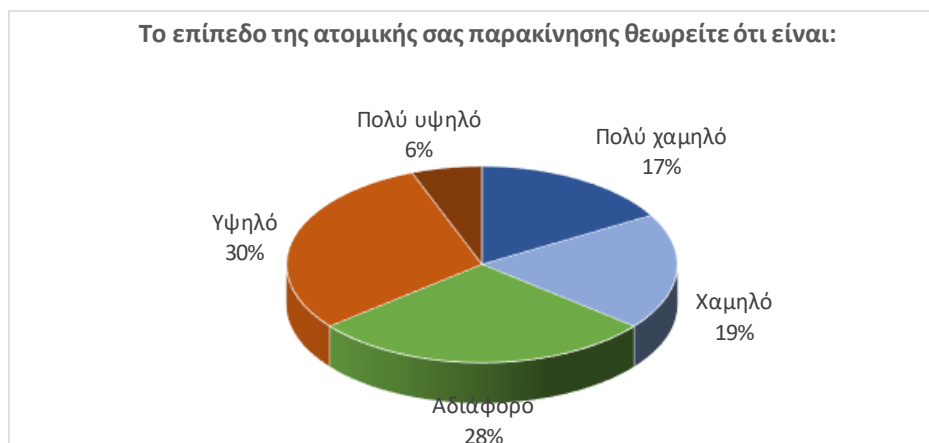
Διάγραμμα 7-7: Αξιολόγηση των προσφερόμενων τρόπων παρακίνησης από το Φορέα (συχνότητες).



Σε συνέχεια των παραπάνω ερωτήσεων οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν το επίπεδο παρακίνησής τους από το Φορέα. Στο Διάγραμμα 7-8 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα δεδομένα του Πίνακα Π.9 του Παραρτήματος Β. Παρατηρούμε ότι οι

γνώμες είναι διχασμένες, αφού 36% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι το επίπεδο παρακίνησης είναι υψηλό και επίσης στο ίδιο ποσοστό του 36% θεωρεί ότι η παρακίνηση είναι χαμηλή. Το 28,3% θεωρεί ότι η παρακίνηση είναι αδιάφορη, δηλαδή δεν υπάρχει παρακίνηση από το Φορέα.

Διάγραμμα 7-8: Αξιολόγηση του επιπέδου ατομικής παρακίνησης από το Φορέα.



Στην ερώτηση “*Θεωρείτε ότι, σε περίοδο οικονομικής κρίσης, ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα;*” με ελάχιστη διαφορά οι ερωτώμενοι διαφωνούν σε ποσοστό 45%, έναντι 43% που συμφωνούν. Σε ποσοστό 12% οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι σε περίοδο οικονομικής κρίσης, η παρακίνηση με οικονομικά κίνητρα τους αφήνει αδιάφορους.

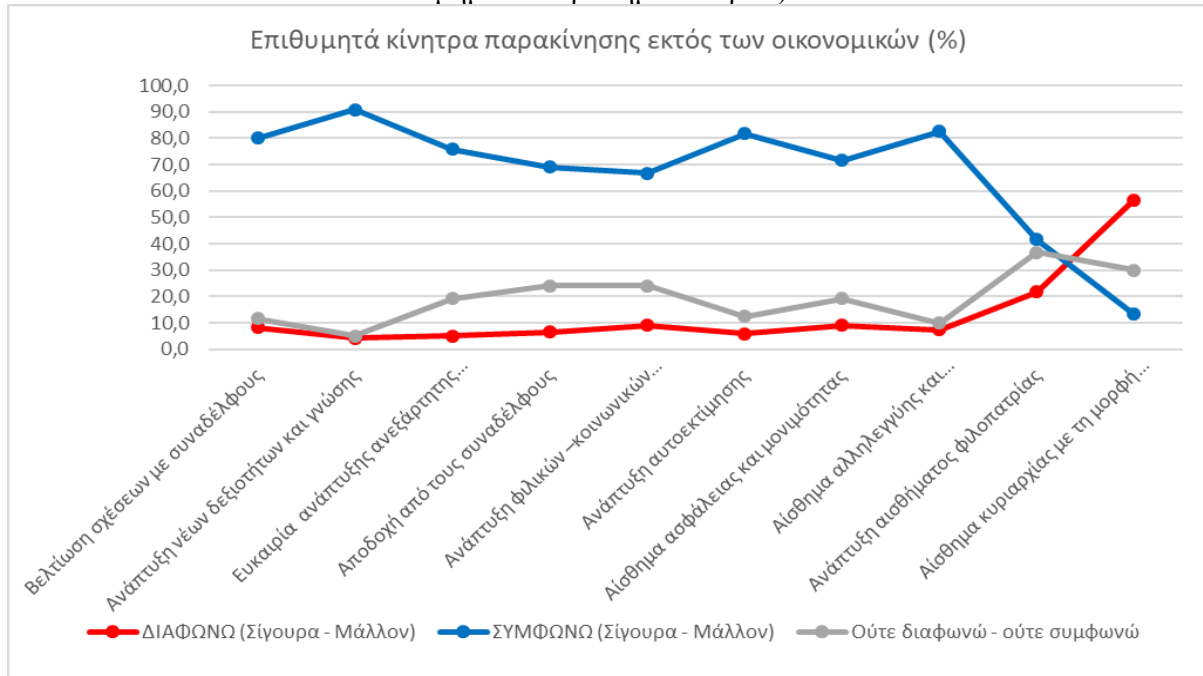
Διάγραμμα 7-9: Θεωρείτε ότι, σε περίοδο οικονομικής κρίσης, ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα;



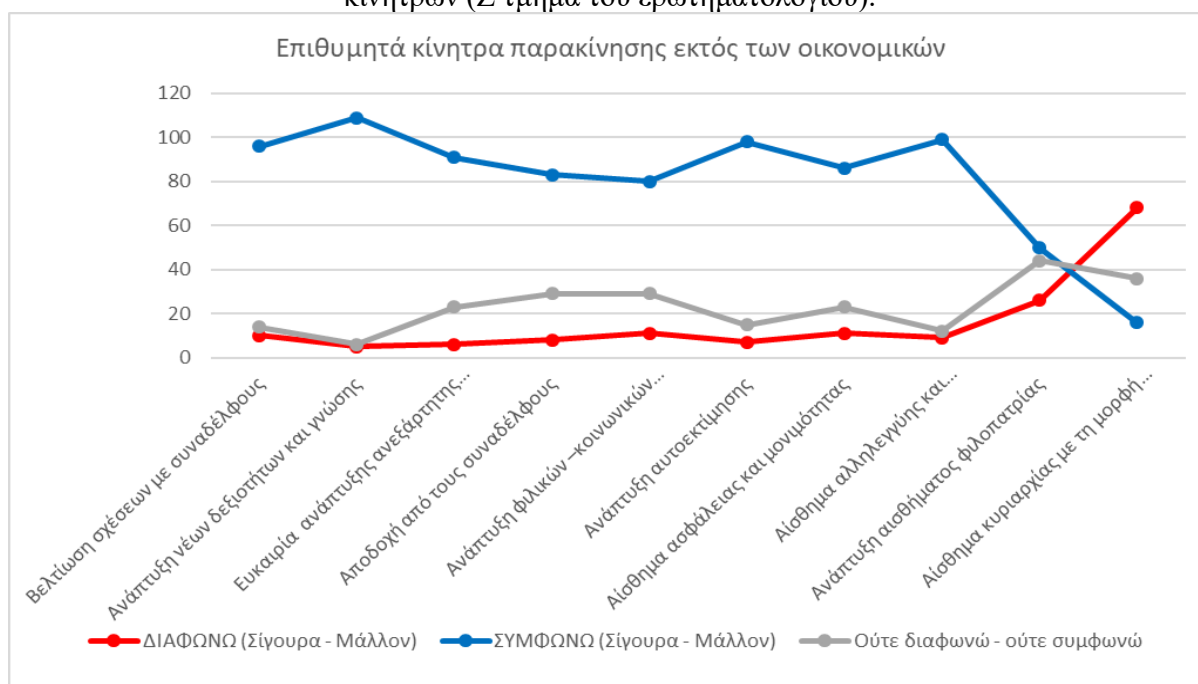
Στο Διάγραμμα 7-10 παρουσιάζονται οι αθροιστικές απαντήσεις (Συμφωνώ ή Διαφωνώ) και είμαι ουδέτερος (ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ) όπως αυτές καταγράφονται στον Πίνακα Π.12 του Παραρτήματος Β, για την αξιολόγηση των εσωτερικών κινήτρων που θα μπορούσαν να παρακινήσουν τους συμμετέχοντες, πέρα των οικονομικών κινήτρων (ερώτηση του Πεδίου Ζ), επιλέγοντας ένα από τα πεδία “Σίγουρα Διαφωνώ”, “Μάλλον Διαφωνώ”, “Ούτε διαφωνώ – ούτε συμφωνώ”, “Μάλλον Συμφωνώ”, “Σίγουρα Συμφωνώ”.

Από την ανάλυση του Διαγράμματος 7-10, παρατηρούμε ότι πρώτη επιλογή αποτελεί η *Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσης* σε ποσοστό 90,8%, ακολουθεί το *Αίσθημα αλληλεγγύης και αλληλοβοήθειας* με ποσοστό 82,5%, η *Ανάπτυξη αυτοεκτίμησης* με ποσοστό 81,7% και η *Βελτίωση σχέσεων με συναδέλφους* με 80,0%. Σε αντίθεση το 56,7% των συμμετεχόντων δήλωσε πως διαφωνεί ότι κίνητρο αποτελεί το *αίσθημα κυριαρχίας με τη μορφή εξουσίας*.

Διάγραμμα 7-10: Αθροιστικά ποσοστιαία στοιχεία στην αξιολόγηση των εσωτερικών κινήτρων που θα μπορούσαν να παρακινήσουν τους συμμετέχοντες, πέρα των οικονομικών κινήτρων (Ζ τμήμα του ερωτηματολογίου).



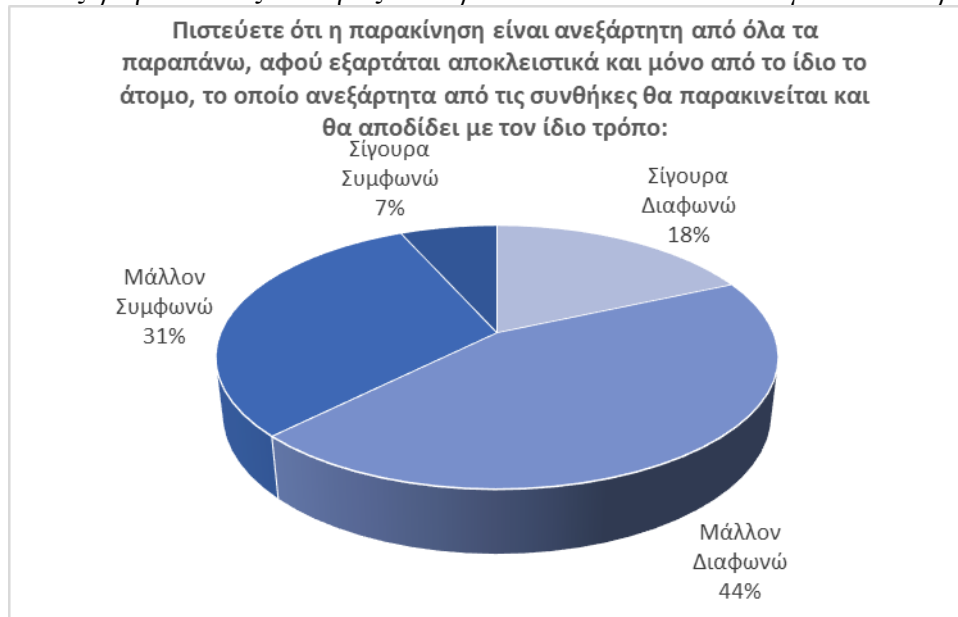
Διάγραμμα 7-11: Αθροιστικά στοιχεία (συχνοτήτων) στην αξιολόγηση των εσωτερικών κινήτρων που θα μπορούσαν να παρακινήσουν τους συμμετέχοντες, πέρα των οικονομικών κινήτρων (Ζ τμήμα του ερωτηματολογίου).



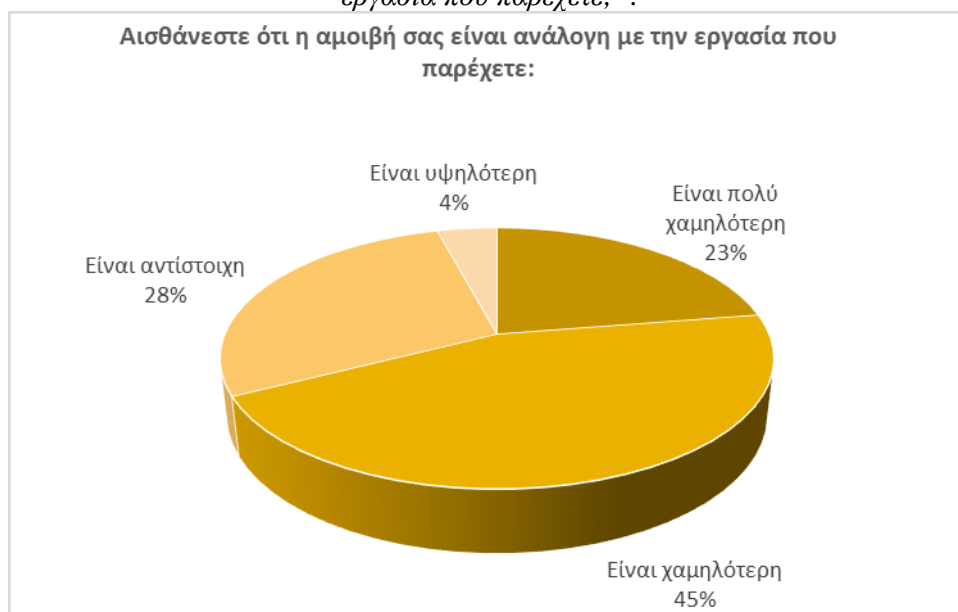
Στο Διάγραμμα 7-12 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα ποσοστιαία στοιχεία των απαντήσεων στην ερώτηση “Πιστεύετε ότι η παρακίνηση είναι ανεξάρτητη από όλα τα παραπάνω, αφού εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το ίδιο το άτομο, το οποίο ανεξάρτητα από τις συνθήκες θα παρακινείται και θα αποδίδει με τον ίδιο τρόπο”, όπως αυτά παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα Π.13 του Παραρτήματος Β. Το 62,5% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η παρακίνηση δεν εξαρτάται αποκλειστικά μόνο από το ίδιο το άτομο, αλλά εξαρτάται από τις προαναφερόμενες μεθόδους παρακίνησης. Μόνο το 37,5% δήλωσε ότι εξαρτάται αποκλειστικά από το ίδιο το άτομο και είναι ανεξάρτητη από τις συνθήκες παρακίνησης.

Στην ερώτηση “Αισθάνεστε ότι η αμοιβή σας είναι ανάλογη με την εργασία που παρέχετε;”, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 7-13, το 67,5% των υπαλλήλων δήλωσαν ότι η αμοιβή τους είναι χαμηλότερη της εργασίας που παρέχουν. Αξίζει να σημειώσουμε όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα Π.14 του Παραρτήματος Β, ότι μόνο 5 υπάλληλοι (ποσοστό 4,2%) δήλωσαν ότι η αμοιβή τους είναι υψηλότερη της εργασίας που παρέχουν και κανένας υπάλληλος δεν δήλωσε ότι η αμοιβή του είναι πολύ υψηλότερη της εργασίας που παρέχει.

Διάγραμμα 7-12: Ποσοστιαία στοιχεία της ερώτησης: “Πιστεύετε ότι η παρακίνηση είναι ανεξάρτητη από όλα τα παραπάνω, αφού εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το ίδιο το άτομο, το οποίο ανεξάρτητα από τις συνθήκες θα παρακινείται και θα αποδίδει με τον ίδιο τρόπο”.

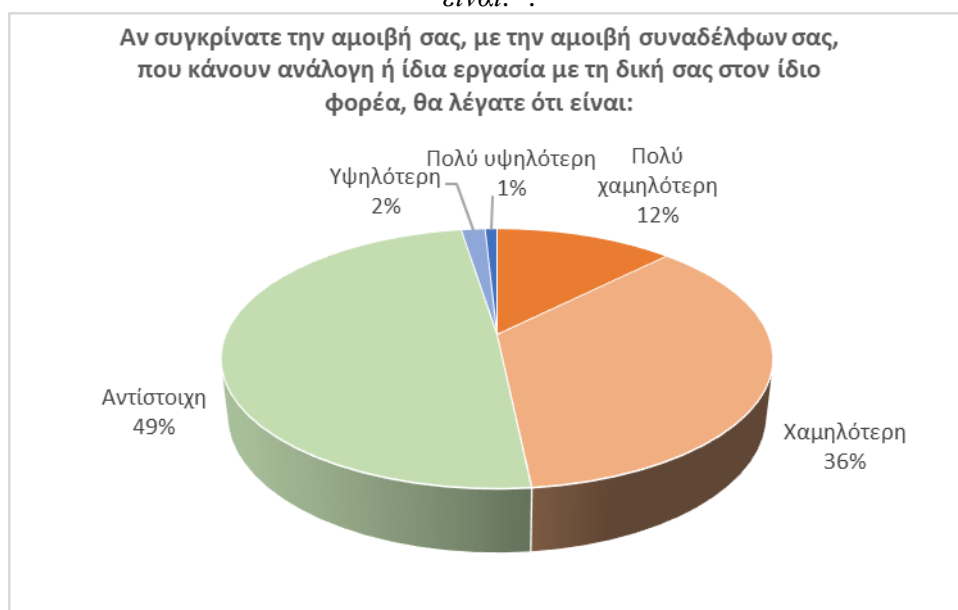


Διάγραμμα 7-13: Απαντήσεις στην ερώτηση: “Αισθάνεστε ότι η αμοιβή σας είναι ανάλογη με την εργασία που παρέχετε;”.



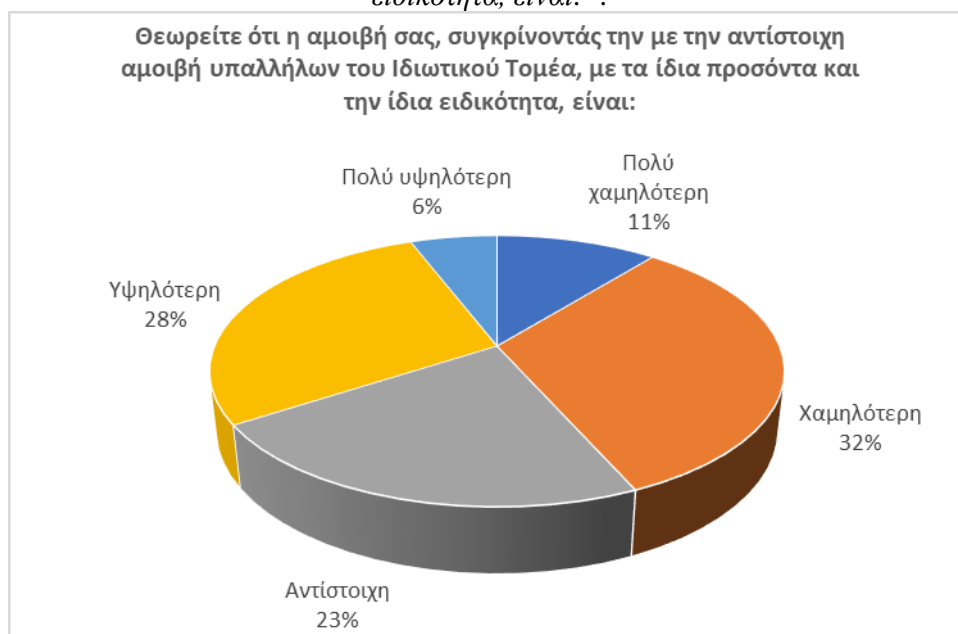
Σε συνέχεια των παραπάνω στοιχείων, περίπου οι μισοί υπάλληλοι, δηλαδή 59 υπάλληλοι (ποσοστό 49,2), απάντησαν ότι η αμοιβή της εργασίας τους είναι αντίστοιχη με την αμοιβή των συναδέλφων τους που κάνουν την ίδια ή ανάλογη εργασία. Από τους συμμετέχοντες δύο υπάλληλοι δήλωσαν ότι η αμοιβή τους είναι υψηλότερη και ένας υπάλληλος δήλωσε ότι η αμοιβή του είναι πολύ υψηλότερη.

Διάγραμμα 7-14: Απαντήσεις στην ερώτηση: “Αν συγκρίνατε την αμοιβή σας, με την αμοιβή συναδέλφων σας, που κάνουν ανάλογη ή ίδια εργασία με τη δική σας στον ίδιο φορέα, θα λέγατε ότι είναι:”.



Σε αντίθεση με τις προηγούμενες απαντήσεις, στην ερώτηση για τη σύγκριση του επιπέδου αμοιβής με την αμοιβή υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα με τα ίδια προσόντα και την ίδια ειδικότητα, το 43,3% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι θεωρεί ότι αμείβεται με μικρότερη αμοιβή. Το 22,5% δήλωσε ότι θεωρεί ότι είναι αντίστοιχη, και το 34,1% θεωρεί ότι αμείβεται καλύτερα.

Διάγραμμα 7-15: Απαντήσεις στην ερώτηση: “Θεωρείτε ότι η αμοιβή σας, συγκρίνοντάς την με την αντίστοιχη αμοιβή υπαλλήλων του Ιδιωτικού Τομέα, με τα ίδια προσόντα και την ίδια ειδικότητα, είναι:”.



Στον Πίνακα 7-15 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του Α τμήματος του ερωτηματολογίου σχετικά με την καταγραφή της υφιστάμενης επαγγελματικής κατάστασης, σε φθίνουσα σειρά αριθμητικού μέσου. Πολύ υψηλά βρίσκεται το αίσθημα της εξυπηρέτησης του πολίτη, παρά η γραφειοκρατία, και το αίσθημα της απόδοσης της εργασίας και της συνεισφοράς με την εργασία. Πολύ χαμηλά βρίσκεται το αίσθημα της παρακίνησης με επιβράβευση της εργασίας με έπαινο ή προαγωγή, καθώς και η δημιουργία κοινωνικών εκδηλώσεων από το φορέα.

Στον Πίνακα Π. 21 του Παραρτήματος Δ παρουσιάζεται η παραγοντική ανάλυση των 30 παραπάνω εκφράσεων σε 7 ομάδες, οι οποίες εξηγούν το 69,573% των απαντήσεων των συμμετεχόντων. Οι ομάδες που έχουν δημιουργηθεί είναι αυτές που παρουσιάζονται στον Πίνακα 7-16 που ακολουθεί με τον συντελεστή Cronbach's Alpha σε όλες τις περιπτώσεις να είναι μεγαλύτερο από 0,776 και άρα ικανοποιητικός. Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα Π. 23 του Παραρτήματος Δ η 7^η ομάδα περιελάμβανε μόνο μια δήλωση *“Προέχει για εμένα η εξυπηρέτηση του πολίτη παρά η γραφειοκρατία”*, οπότε δεν μπορεί να περιληφθεί και να δημιουργήσει μόνη της ομάδα.

Στον Πίνακα 7-17 παρουσιάζονται οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του Β τμήματος του ερωτηματολογίου σχετικά με τις επιθυμητές μεθόδους παρακίνησης, ώστε οι ερωτώμενοι να εργάζονται με περισσότερο ζήλο, σε φθίνουσα σειρά αριθμητικού μέσου. Πολύ υψηλά βρίσκεται η παροχή της δυνατότητας εκπαίδευσης, καθώς και η ανάληψη πρωτοβουλιών και η ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων. Πολύ χαμηλά βρίσκεται η πρόσθετη άδεια και η αλλαγή θέσης εργασίας.

Στον Πίνακα Π. 30 του Παραρτήματος Δ παρουσιάζεται η παραγοντική ανάλυση των 15 παραπάνω εκφράσεων σε 4 ομάδες, οι οποίες εξηγούν το 63,654% των απαντήσεων των συμμετεχόντων. Οι ομάδες που έχουν δημιουργηθεί είναι αυτές που παρουσιάζονται στον Πίνακα 7-18 που ακολουθεί, με τον συντελεστή Cronbach's Alpha σε όλες τις περιπτώσεις να είναι μεγαλύτερο από 0,624 και άρα ικανοποιητικός.

Πίνακας 7-15: Πίνακας περιγραφικής στατιστικής ερωτήσεων Τμήματος Α.

	Αριθμητικός Μέσος	Τυπ. Απόκλιση
Προέχει για εμένα η εξυπηρέτηση του πολίτη παρά η γραφειοκρατία.	4,3583	0,85794
Είμαι ικανοποιημένος/η από την απόδοση εργασία μου στο Φορέα που υπηρετώ (Π.Α.Μ.Θ.)	3,925	1,07814
Αισθάνομαι χρήσιμος/η και ότι συνεισφέρω με την εργασία μου.	3,8833	1,08607
Η μονιμότητα στην εργασία μου δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας.	3,8667	1,16629
Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί προτεραιότητα στο χώρο εργασίας μου.	3,8083	1,0314
Ο προϊστάμενος μου συμπεριφέρεται με σεβασμό.	3,8	1,19944
Υπάρχει επικοινωνία στο Τμήμα που εργάζομαι.	3,7333	1,22119
Υπάρχει συνεργασία στο Τμήμα που εργάζομαι.	3,725	1,30907
Ο προϊστάμενός μου υπολογίζει την άποψή μου στη λήψη αποφάσεων.	3,7167	1,15361
Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	3,6833	1,16665
Το αντικείμενο της εργασίας μου με ικανοποιεί.	3,6583	1,17033
Αισθάνομαι περήφανος/η που εργάζομαι στην Π.Α.Μ.Θ.	3,4417	1,17248
Υπάρχει αναγνώριση της εργασίας μου από τον προϊστάμενό μου.	3,4333	1,21429
Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατόπιν ενθάρρυνσης από τους ανωτέρω μου.	3,375	1,22346
Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενό μου.	3,3333	1,30502
Οι συνθήκες εργασίας μου είναι ικανοποιητικές.	3,3	1,24752
Η συνεργασία μεταξύ Διευθύνσεων και Τμημάτων του Φορέα που υπηρετώ είναι ικανοποιητική.	3,125	1,13436
Ο προϊστάμενος μου υποδεικνύει ακριβώς, πότε η εργασία μου χρειάζεται βελτίωση.	3,025	1,19144
Οι συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας στο χώρο εργασίας μου είναι καλές.	2,9833	1,2963
Η δυνατότητα εκπαίδευσης που μου παρέχει ο Φορέας είναι ικανοποιητική.	2,725	1,24996
Ενημερώνομαι για την πορεία και το όραμα του Φορέα που υπηρετώ.	2,6833	1,2701
Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.	2,6667	1,24572
Εμπιστεύομαι την ανώτερη Διοίκηση.	2,6417	1,15806
Η αμοιβή της εργασίας μου είναι ανάλογη και αντίστοιχη των προσόντων μου.	2,625	1,22346
Οι αποδοχές που λαμβάνω με ικανοποιούν.	2,6167	1,28458
Εμπιστεύομαι τη Διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων της.	2,5667	1,13562
Η ανώτερη Διοίκηση με υποστηρίζει.	2,5667	1,24842
Η ανώτερη Διοίκηση παίρνει τις σωστές αποφάσεις.	2,525	0,97844
Διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις από το Φορέα, ικανές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.	2,175	1,00972
Η ποιότητα της εργασίας μου επιβραβεύεται (με έπαινο ή προαγωγή) από τη Διοίκηση.	1,8167	0,94365

Πίνακας 7-16: Πίνακας ανάλυσης αξιοπιστίας ομαδοποιημένων μεταβλητών του τμήματος Α.

	Ομάδα GA1: «Αναγνώριση από τον προϊστάμενο»	Ομάδα GA2: «Αισθάνομαι υπερήφανος για την εργασία που προσφέρω»	Ομάδα GA3: «Εμπιστεύομαι την ανώτερη Διοίκηση»	Ομάδα GA4: «Αισθάνομαι μέλος της ομάδας»	Ομάδα GA5: «Νιώθω ασφάλεια στην εργασία μου»	Ομάδα GA6: «Υπάρχει επικοινωνία στην εργασία μου»
Αρ. ερωτήσεων	7	7	4	5	3	3

Πίνακας 7-17: Πίνακας περιγραφικής στατιστικής ερωτήσεων Τμήματος Β.

	Αριθμητικός Μέσος	Τυπ. Απόκλιση
Εκπαίδευση υπαλλήλων	4,5583	0,68349
Ανάληψη πρωτοβουλιών	4,4083	0,7503
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	4,3667	0,78786
Αύξηση αποδοχών	4,3167	0,84
Ευχάριστο περιβάλλον	4,225	0,92093
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	4,225	0,88368
Δημιουργία καθηκοντολογίου	4,1333	1,02024
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	4,1	0,91118
Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	4,0833	1,12708
Έπαινος	4,0333	0,94321
Αξιολόγηση προσωπικού	3,9583	1,09541
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	3,7333	1,10563
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης	3,4917	1,21611
Αλλαγή θέσης εργασίας	3,2917	1,09541
Πρόσθετη άδεια	3,175	1,24119

Στον Πίνακα 7-19 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του Δ τμήματος του ερωτηματολογίου σχετικά με τις διαθέσιμες από τον Φορέα μεθόδους παρακίνησης, ώστε οι ερωτώμενοι να εργάζονται με περισσότερο ζήλο, σε φθίνουσα σειρά αριθμητικού μέσου. Πολύ υψηλά βρίσκεται το ευχάριστο περιβάλλον, η εκπαίδευση υπαλλήλων και η ανάληψη των πρωτοβουλιών. Πολύ χαμηλά βρίσκεται η αύξηση των αποδοχών και η σύνδεση αποδοχών και παραγωγικότητας.

Πίνακας 7-18: Πίνακας ανάλυσης αξιοπιστίας ομαδοποιημένων μεταβλητών του τμήματος Β.

	Ομάδα GB1: «Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων»	Ομάδα GB2: «Δυνατότητα ανέλιξης»	Ομάδα GB3: «Αξιολόγηση προσωπικού»	Ομάδα GB4: «Παραγωγή πρόσθετης άδειας ή αποδοχών»
Αρ. ερωτήσεων	5	4	3	3

Πίνακας 7-19: Πίνακας περιγραφικής στατιστικής ερωτήσεων Τμήματος Δ

	Αριθμητικός Μέσος	Τυπ. Απόκλιση
Ευχάριστο περιβάλλον	2,8667	1,25647
Εκπαίδευση υπαλλήλων	2,625	1,27722
Ανάληψη πρωτοβουλιών	2,5167	1,22977
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	2,1333	1,20177
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	2,1083	1,12119
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	2,1	1,19804
Πρόσθετη άδεια	2,0583	1,07137
Αξιολόγηση προσωπικού	2	1,07688
Αλλαγή θέσης εργασίας	1,9583	1,01581
Δημιουργία καθηκοντολογίου	1,95	1,01956
Έπαινος	1,9417	1,11744
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	1,875	1,00889
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης	1,6417	0,95966
Αύξηση αποδοχών	1,5667	0,99354
Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	1,55	0,9335

Στον Πίνακα Π. 39 του Παραρτήματος Δ παρουσιάζεται η παραγοντική ανάλυση των 15 παραπάνω εκφράσεων σε 3 ομάδες, οι οποίες εξηγούν το 68,144% των απαντήσεων των συμμετεχόντων. Οι ομάδες που έχουν δημιουργηθεί είναι αυτές που παρουσιάζονται στον Πίνακα 7-20 που ακολουθεί, με το συντελεστή Cronbach's Alpha στις δύο πρώτες ομάδες να είναι μεγαλύτερο από 0,845 και άρα ικανοποιητικός. Στην τρίτη ομάδα ο συντελεστής είναι 0,437 και άρα δεν είναι αποδεκτή η ομάδα (Πίνακας Π.43 του Παραρτήματος Δ).

Πίνακας 7-20: Πίνακας ανάλυσης αξιοπιστίας ομαδοποιημένων μεταβλητών του τμήματος Δ.

	Ομάδα GD1: «Υπαρξη κανόνων και παροχή ευκαιριών»	Ομάδα GD2: «Ανάδειξη ικανοτήτων»	Ομάδα GD3: «εφέλιμο ωράριο»
Αρ. ερωτήσεων	9	4	

7.4. Αποτελέσματα της έρευνας

Όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα 7.3 το 73,3% των ερωτώμενων δήλωσε ότι είναι ικανοποιημένος/η από την απόδοση εργασίας του στο Φορέα (Π.Α.Μ.Θ.) που υπηρετεί, το 65% ότι υπάρχει συνεργασία στο Τμήμα που εργάζεται και το 66,7% ότι υπάρχει επικοινωνία στο Τμήμα που εργάζεται. Με την έκφραση “Αισθάνομαι χρήσιμος/η και ότι συνεισφέρω με την εργασία μου”, συμφωνεί το 70,0%. Όσον αφορά στις σχέσεις με τον προϊστάμενο, το 68,3% δήλωσε ότι ο προϊστάμενός του συμπεριφέρεται με σεβασμό και το 69,2% ότι ο προϊστάμενός του υπολογίζει την άποψή του στη λήψη αποφάσεων. Το 66,7% θεωρεί ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί προτεραιότητα στο χώρο εργασίας του, το 67,5% ότι η μονιμότητα στην εργασία του δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας και για το 86,7% προέχει η εξυπηρέτηση του πολίτη παρά η γραφειοκρατία.

Σε αντίθεση, το 50,8% δεν αισθάνεται μέλος μιας ομάδας με κοινούς στόχους, το 65,0% θεωρεί ότι δεν διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις από το φορέα ικανές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων. Ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων (79,2%) θεωρεί ότι η ποιότητα της εργασίας του δεν επιβραβεύεται (με έπαινο ή προαγωγή) από τη διοίκηση. Τέλος το 50,0% θεωρεί ότι οι αποδοχές που λαμβάνει δεν τον ικανοποιούν.

Όπως παρουσιάστηκε και στον Πίνακα 7-15, για τους συμμετέχοντες στην έρευνα προέχει η εξυπηρέτηση του πολίτη παρά η γραφειοκρατία. Σε γενικές γραμμές νιώθουν ικανοποιημένοι και χρήσιμοι στην εργασία τους στο Φορέα και νιώθουν ασφάλεια για την εργασία τους. Παρόλα αυτά δεν νιώθουν σε μεγάλο βαθμό μέλη και συμμετοχοί στη λήψη των αποφάσεων, θεωρούν ότι η Διοίκηση δεν τους στηρίζει, ότι δεν διοργανώνονται κοινωνικές εκδηλώσεις από το Φορέα και η ποιότητα της εργασίας τους δεν επιβραβεύεται (με έπαινο ή προαγωγή) από τη Διοίκηση.

Από την παραγοντική ανάλυση των 30 δηλώσεων του Α μέρους, δημιουργήθηκαν οι παρακάτω έξι ομάδες δηλώσεων “*Αναγνώριση από τον προϊστάμενο*”, “*Αισθάνομαι υπερήφανος για την εργασία που προσφέρω*”, “*Εμπιστεύομαι την ανώτερη Διοίκηση*”, “*Αισθάνομαι μέλος της ομάδας*”, “*Νιώθω ασφάλεια στην εργασία μου*”, “*Υπάρχει επικοινωνία στην εργασία μου*”, που εξηγούν περίπου το 70% των δηλώσεων των συμμετεχόντων.

Από τις απαντήσεις του Β Τμήματος του ερωτηματολογίου πρώτη επιλογή στον τρόπο παρακίνησης με 42,5% αποτελεί η αύξηση αποδοχών και ακολουθεί με 13,3% η σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας, που και οι δύο μέθοδοι βασίζονται στο οικονομικό κίνητρο. Ως δεύτερη επιλογή συνεχίζει να προηγείται η αύξηση αποδοχών και η δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης με το ίδιο ποσοστό 14,2%, ακολουθούν το ευχάριστο περιβάλλον και η εκπαίδευση των υπαλλήλων με ποσοστό 13,3%. Ως τρίτη επιλογή έχει επιλεγεί το ευχάριστο περιβάλλον με 13,3%, η δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης και η εκπαίδευση των υπαλλήλων με ποσοστό 11,7%, και ακολουθεί η σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας με ποσοστό 10,8%.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα όπως παρουσιάστηκε και στον Πίνακα 7-13, στο Τμήμα Β του ερωτηματολογίου δήλωσαν ότι η *εκπαίδευση*, ως μέθοδος παρακίνησης, θα τους επηρέαζε να εργαστούν με ζήλο σε μεγάλο βαθμό, η *ανάληψη πρωτοβουλιών* και η *ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων*, καθώς και η *αύξηση των αποδοχών*. Ως μικρότερο επιθυμητό κίνητρο παρακίνησης αποτελεί η *πρόσθετη άδεια*, αλλά σε ικανοποιητικό βαθμό.

Από την παραγοντική ανάλυση των 15 δηλώσεων του Β μέρους, δημιουργήθηκαν οι παρακάτω τέσσερις ομάδες δηλώσεων (Πίνακας 7-18) «*Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων*», «*Δυνατότητα ανέλιξης*», «*Αξιολόγηση προσωπικού*» και «*Παροχή πρόσθετης άδειας ή αποδοχών*» που εξηγούν περίπου το 64% των δηλώσεων των συμμετεχόντων.

Από την ανάλυση του Γ τμήματος συμμετέχοντες γενικά θεωρούν ότι ο Φορέας δεν τους παρέχει ικανοποιητικούς μεθόδους παρακίνησης. Πιο συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες σε ποσοστό 85,0% δήλωσαν ότι δεν υπάρχει σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας, σε ποσοστό 84,2% αύξηση των αποδοχών ως μέθοδος παρακίνησης και η καθιέρωση ατομικών βραβείων επίδοσης σε ποσοστό 83,3%. Με μικρότερα ποσοστά ακολουθούν η Εφαρμογή

συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με 75,8% και η Δημιουργία καθηκοντολογίου με 74,2%,

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα όπως παρουσιάστηκε και στον Πίνακα 7-19, στο Τμήμα Δ του ερωτηματολογίου στις μεθόδους παρακίνησης που προσφέρει ο Φορέας, δήλωσαν ότι το *ευχάριστο περιβάλλον*, ως μέθοδος παρακίνησης προσφέρεται από το Φορέα, όπως και η *εκπαίδευση υπαλλήλων* και η *ανάληψη πρωτοβουλιών*. Ως μικρότερο κίνητρο παρακίνησης που προσφέρει ο φορέας, αποτελεί η *αύξηση των αποδοχών* και η *σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας*.

Από την παραγοντική ανάλυση των 15 δηλώσεων του Δ μέρους, δημιουργήθηκαν δύο ομάδες δηλώσεων (Πίνακας 7-20) «Υπαρξη κανόνων και παροχή ευκαιριών» και «Ανάδειξη ικανοτήτων» που εξηγούν περίπου το 61% των δηλώσεων των συμμετεχόντων.

7.5. Σύγκριση με άλλες έρευνες

Τα αποτελέσματα της παρούσας ερευνητικής εργασίας συγκλίνουν σε γενικές γραμμές με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών. Συνοπτική παρουσίαση των προαναφερόμενων συσχετίσεων παρουσιάζεται στον Πίνακα 7-21 που παρατίθεται στη συνέχεια.

Πίνακας 7-21. Συσχετίσεις αποτελεσμάτων με παρόμοιες έρευνες.

Συγγραφέας	Σκοπός	Συμ/ντες	Ερευνητικό Εργαλείο	Αποτελέσματα	Συσχέτιση με τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας
Μανωλόπουλος (2008)	Εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές στο δημόσιο και παρακίνηση	- ΔΕΗ, - ΕΥΔΑΠ - ΕΑΒ		Το δημόσιο προσφέρει περισσότερο εξωτερικές ανταμοιβές (ασφάλεια, μισθό)	Ναι
Τόγια (2004)	Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων	30 Βιβλιοθήκες ΑΕΙ και ΤΕΙ Υπάλ/λοι	ESI	Μέτρια εργασιακή ικανοποίηση Υψηλή ικανοποίηση -Αντικείμενο εργασίας -Επιτήρηση -Συνθήκες εργασίας	Ναι Ουδετερότητα -Επιτήρηση -Διαπροσωπικές σχέσεις Δυσαρέσκεια -Ασφάλεια,

Συγγραφέας	Σκοπός	Συμ/ντες	Ερευνητικό Εργαλείο	Αποτελέσματα	Συσχέτιση με τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας
				Χαμηλή ικανοποίηση -Αμοιβή -Προαγωγή	συνθήκες εργασίας -Προαγωγή -Μισθός, Αμοιβή
Παπαδάκη και Παπαδάκη (2006)	Συσχέτιση ικανοποίησης με: -εξωτερικά (προαγωγή, αμοιβή) -εσωτερικά -οργανωτικά (αυτονομία, συμμετοχή στο σχεδιασμό) χαρακ/κά της εργασίας	39 Κοινωνικές Υπηρεσίες του δημοσίου - Κοινωνικοί Λειτουργοί		Υψηλή ικανοποίηση -εσωτερικές πλευρές εργασίας Μέτρια ικανοποίηση -Εξωτερικές -Οργανωτικές πλευρές εργασίας (έλλειψη προγραμμάτων εκπαίδευσης, χαμηλές αμοιβές, αδυναμία εξέλιξης)	Ναι Λυσαρέσκεια -Εξωτερικές -Οργανωτικές πλευρές εργασίας
Μπαρμπαρούσης (2009)	Προτάσεις βελτίωσης της παρακίνησης των εργαζομένων	Ο.Π.Α.Δ και Τ.Υ.Δ.Κ.Υ -Δημόσιοι υπάλληλοι	Λαμπίρης και συν. (2008)	Υψηλότερη ικανοποίηση στο Τ.Υ.Δ.Κ.Υ παρά στον Ο.Π.Α.Δ Χαμηλή ικανοποίηση -Καθορισμός στόχου -Αναγνώριση (ανώτερη διοίκηση) -Εργασιακή εξέλιξη -Πολιτικές διοίκησης -Επίβλεψη -Εκπαίδευση -αποδοχές	Ναι, όσον αφορά: -εκπαίδευση -αποδοχές -εργασιακή εξέλιξη Ουδετερότητα -Πολιτικές διοίκησης -Επίβλεψη Υψηλή ικανοποίηση Αναγνώριση προσπάθειας (προϊστάμενο)
Καράβα (2011)	Εργασιακή ικανοποίηση διοικητικών υπαλλήλων	Πανεπ/κό Νοσοκομείο Λάρισας - Διοικητικοί	Λαμπίρης και συν. (2008)	Ικανοποίηση -Συμπεριφορά προϊσταμένου -Επίτευξη στόχου -Αντικείμενο	Ναι Αντίθεση όσον αφορά: -αναγνώριση προσπάθειας.

Συγγραφέας	Σκοπός	Συμ/ντες	Ερευνητικό Εργαλείο	Αποτελέσματα	Συσχέτιση με τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας
		υπάλληλοι		εργασίας -Επίβλεψη -Πολιτική οργανισμού <u>Δυσαρέσκεια</u> -Ευκαιρίες για εξέλιξη - Μισθός -Αναγνώριση προσπάθειας	Στην παρούσα εργασία μελετήθηκε η αναγνώριση της προσπάθειας από τα χαμηλά διοικητικά κλιμάκια (προϊστάμενο) και όχι από την ανώτερη διοίκηση. <u>Ουδετερότητα</u> -Επίβλεψη -Πολιτική διοίκησης
Γραμ/τικόπουλος και συν. (2013)	Διερεύνηση παραγόντων παρακίνησης	2 Ψυχιατρικά Νοσοκομεία Επαγγελματίες ψυχικής υγείας -Ιατροί -Νοσηλεύτες -Διοικητικοί	Βασισμένο σε Maslow και Herzberg <u>Παράγοντες</u> -Εργασιακές ιδιότητες -Ανταμοιβή -Σχέσεις με συναδέλφους -επιτεύγματα	<u>Παρακίνηση</u> Ενδογενείς παράγοντες <u>Κατάταξη κινήτρων βάσει σημαντικότητας</u> -επιτεύγματα -ανταμοιβή - συναδελφικότητα -εργασιακές ιδιοτ.	Ναι όσον αφορά την επίτευξη στόχων <u>Ουδετερότητα</u> -Διαπροσωπικές σχέσεις <u>Δυσαρέσκεια</u> -Ανταμοιβή
Παλαιολόγου και συν. (2006)	Ανάπτυξη εργαλείου για τη μέτρηση των κινήτρων	5 Γ.Ν. -Ιατροί -Νοσηλεύτες -Διοικητικοί	Βασισμένο σε Maslow and Herzberg	<u>Προσδιορισμός Παραγόντων</u> -χαρακτηριστικά εργασίας -αποζημιώσεις -συνεργάτες -επιτεύγματα	
Τσουνής και συν. (2013)	Παρακίνηση ιατρών στο ΕΣΥ Συσχέτιση θεωριών παρακίνησης και ερευνών	-Ιατροί		<u>Παράγοντες παρακίνησης</u> -επιτεύγματα -αναγνώριση -εξέλιξη Ενδυνάμωση παρακίνησης με διοικητικά μοντέλα κύκλους ποιότητας	Ναι Υψηλή συσχέτιση όσον αφορά τα μέσα ενδυνάμωσης της παρακίνησης

Συγγραφέας	Σκοπός	Συμ/ντες	Ερευνητικό Εργαλείο	Αποτελέσματα	Συσχέτιση με τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας
Κοντοδημόπουλος και συν. (2009)	Συσχέτιση παραγόντων παρακίνησης με: -κοινωνικά και δημογραφικά χαρακτηρ/κά -χαρακτηρ/κά της εργασίας	13 Δημόσια 4 Ιδιωτικά νοσοκομεία -Ιατροί -Νοσηλεύτες -Διοικητικοί	Βασισμένο σε Maslow and Herzberg	κατάρτιση <u>Κατάταξη παραγόντων βάση σημαντικότητα</u> Σ -επιτεύγματα (σε όλες τις κατηγορίες προσωπικού) -αμοιβή (όσον αφορά ιατρούς και διοικητικούς) -συνάδελφοι (όσον αφορά ιατρούς και διοικητικούς) -χαρακτηριστικά της εργασίας (σε όλες τις κατηγορίες προσωπικού)	Ναι όσον αφορά την επίτευξη στόχων

Όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα, τα αποτελέσματα της παρούσας ερευνητικής εργασίας έρχονται σε συμφωνία με τα αποτελέσματα της έρευνας του Μανωλόπουλου (2008) καθώς ο δημόσιος τομέας εξακολουθεί να προσφέρει εργασιακή ασφάλεια και καλές αμοιβές καθώς η οικονομική κρίση, η οποία επιβάλλει εξοικονόμηση πόρων, επέφερε ριζικές αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς και στις αποδοχές των δημοσίων υπαλλήλων.

Η συμφωνία με τις υπόλοιπες έρευνες εντοπίζεται κυρίως στους παράγοντες «αμοιβή», «εργασιακή εξέλιξη» και «το αντικείμενο της εργασίας», με εμφάνιση δυσαρέσκειας στους δύο πρώτους ενώ ικανοποίηση στον τελευταίο. Οι προτάσεις που παρουσιάστηκαν από τον Μπαρμπαρούση (2009) και τον Τσουνή και τους συνεργάτες του (2013) σχετικά με τη βελτίωση της παρακίνησης των υπαλλήλων, έρχονται σε πλήρη συμφωνία και δύναται να εφαρμοστούν και στην Π.Α.Μ.Θ. αφού η εφαρμογή νέων διοικητικών μοντέλων, η ενίσχυση

της εκπαίδευσης και η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων θα ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση και την παρακίνηση των υπαλλήλων.

Κρίνεται αναγκαίο να επισημανθεί ότι η παρούσα εργασία μελέτησε τον παράγοντα «αναγνώριση προσπάθειας» από την πλευρά των χαμηλότερων διοικητικών κλιμακίων και όχι από την πλευρά της ανώτερης διοίκησης, γι' αυτό και παρουσιάζει διαφοροποίηση ως προς την ικανοποίηση σε σχέση με την έρευνα του Μπαρμπαρούσης (2009) και της Καράβα (2011).

7.6. Ανακεφαλαίωση

Στο έβδομο κεφάλαιο έγινε μια επισκόπηση των κοινωνικό - δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων στην έρευνα. Στη συνέχεια ακολούθησε η αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της στατιστικής ανάλυσης των παραγόντων παρακίνησης σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων της Π.Α.Μ.Θ., όπως αυτές καταγράφηκαν από το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο.

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

8.1. Εισαγωγή

Ο κύριος σκοπός της εργασίας ήταν η καταγραφή της παρακίνησης και των επιθυμητών μεθόδων παρακίνησης, οικονομικών και όχι μόνο, των υπαλλήλων της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης μέσω της μελέτης των στοιχείων που συνθέτουν την εργασιακή παρακίνηση. Για την επίτευξη του προαναφερόμενου σκοπού καταγράφηκαν οι παράγοντες που παρακινούν και σε ποιο βαθμό τους εργαζομένους. Λαμβάνοντας ως πεδίο αναφοράς τους παράγοντες που προσφέρουν ικανοποίηση παρατίθενται προτάσεις βελτίωσης της παρακίνησης.

8.2. Συμπεράσματα

Λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες στους οποίους καταγράφηκε μειωμένη ικανοποίηση, παρουσιάστηκαν προτάσεις, οι οποίες δύναται να είναι πραγματοποιήσιμες στον ελληνικό δημόσιο τομέα και μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της παρακίνησης των υπαλλήλων στην Π.Α.Μ.Θ. Οι προτάσεις αυτές αναφέρονται:

- στην ενεργοποίηση των διαδικασιών απονομής ηθικών αμοιβών στους υπαλλήλους που διακρίνονται για το έργο τους,
- στη σύσταση αρμόδιου γραφείου που θα καθορίζει και θα παρουσιάζει τα πρότυπα λειτουργίας του οργανισμού,
- στην ενεργητική συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη των αποφάσεων,
- στην ενίσχυση των κύκλων ποιότητας,
- στην προώθηση της επαγγελματικής κατάρτισης διαμέσου της υλοποίησης υποχρεωτικών ετησίων επιμορφωτικών σεμιναρίων,
- στην ενίσχυση των κοινωνικών εκδηλώσεων, και
- στην ενεργοποίηση των διατάξεων του Ν. 4024/2011 που αναφέρονται στην παροχή κινήτρου επίτευξης στόχων στους υπαλλήλους που τους επιτυγχάνουν.

Στους περιορισμούς της έρευνας περιλαμβάνονται το σχετικά μικρό μέγεθος του δείγματος καθώς πολλοί εργαζόμενοι αρνήθηκαν τη συμμετοχή τους στην έρευνα. Οι λόγοι άρνησης ή αδιαφορίας εντοπίστηκαν κυρίως στον φόρτο εργασίας, στην έλλειψη διαθέσιμου χρόνου, την επιφυλακτικότητα και το αίσθημα ανασφάλειας. Είναι πολύ πιθανό να θεωρήθηκε από

πολλούς υπαλλήλους ότι το ερωτηματολόγιο έθιγε καίρια ζητήματα όπως είναι οι σχέσεις με τον προϊστάμενο, η αξιολόγηση της διοίκησης και με αυτόν τον τρόπο απέφυγαν τη συμπλήρωση του. Επιπλέον, οι απαντήσεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση ενδεχομένως να ήταν διαφορετικές εάν δεν υπήρχε η υφιστάμενη οικονομική ύφεση στην Ελλάδα και η αναστάτωση για την αξιολόγηση των υπαλλήλων.

Κρίνεται αναγκαίο με τα στοιχεία που συλλέχθηκαν να γίνουν πιο αναλυτικές προσεγγίσεις και εφόσον κάποιες από τις προτάσεις υλοποιηθούν, να διερευνηθεί ο βαθμός μεταβολής της εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης του προσωπικού στο πέρασμα του χρόνου. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε εάν οι έρευνες αυτές γινόταν από την πλευρά της διοίκησης του οργανισμού ή του συλλόγου των υπαλλήλων.

8.3. Προτάσεις

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν τα ευρήματα των προηγούμενων αναφερθέντων ερευνών, αναφορικά με το πολύπλοκο πλαίσιο των αναγκών των εργαζομένων και των καθοριστικών εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων ικανοποίησης τους. Διαπιστώνεται, όπως είδαμε και παραπάνω, η ανάγκη ύπαρξης μίας σύνθεσης εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών. Προκειμένου οι ανταμοιβές (εσωτερικές και εξωτερικές) να είναι αποτελεσματικές και να ωθούν τους εργαζόμενους σε μία αποδοτική συμπεριφορά θα πρέπει να έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Έτσι λοιπόν, οι ανταμοιβές θα πρέπει:

- να είναι *ξεκάθαρες* και όχι ασαφείς. Οι εργαζόμενοι τείνουν να παρακινούνται πιο έντονα όταν οι ανταμοιβές που λαμβάνουν για το έργο που προσφέρουν είναι συγκεκριμένες και με σαφήνεια διατυπωμένες.
- να αποδίδονται *άμεσα*, δηλαδή η ανταμοιβή θα πρέπει να λαμβάνεται σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η καθυστέρηση της χορήγησης της ανταμοιβής μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την παρακίνηση του εργαζομένου.
- να είναι ομαδικές, αλλά και ατομικές. Αδιαμφισβήτητα, ο εργαζόμενος παρακινείται πιο έντονα όταν η ανταμοιβή ωφελεί αυτόν προσωπικά. Από την άλλη πλευρά, η ανταμοιβή που απευθύνεται στην επιτυχημένη ομαδική εργασία και παρέχεται προς άλλα τα μέλη της ομάδας βελτιώνει τη συνεργασία και κατά επέκταση την απόδοση των εργαζομένων.

Όσον αφορά στις εξωτερικές ανταμοιβές που μπορούν να λάβουν οι δημόσιοι υπάλληλοι, αυτοί κυρίως είναι ο μισθός και η μονιμότητα (η αίσθηση ασφάλειας που προσφέρει η εργασία). Η ενίσχυση των εξωτερικών κινήτρων είναι αμφίβολο αν μπορεί να πραγματοποιηθεί την δεδομένη χρονική στιγμή για δύο σημαντικούς λόγους. Πρώτον, με την οικονομική πολιτική που ακολουθείται είναι δύσκολο να υποστηρίξουμε το αισιόδοξο σενάριο της αύξησης του επιπέδου των μισθών, έτσι ώστε να αποτελούν ικανοποιητικό κίνητρο για τους εργαζομένους του δημοσίου τομέα. Δεύτερον, το μέλλον της μονιμότητας και της ασφάλειας που προσφέρει η εργασία στο δημόσιο τομέα είναι αμφίβολη μέσα στα πλαίσια της επικείμενης αναδιάρθρωσης και της συρρίκνωσης του δημοσίου τομέα. Τα παραπάνω σε συνδυασμό με τα ευρήματα των αναφερόμενων ερευνών που αμφισβητούν τα οφέλη της χρήσης των εξωτερικών ανταμοιβών ως του μοναδικού τρόπου αύξησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, οδηγούν στην αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων τόνωσης της εσωτερικής παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Με βάση τα παραπάνω θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν σύγχρονα εργαλεία διοίκησης ανθρώπινων πόρων που θα τονώσουν την δυνατότητα της ελεύθερης έκφρασης των εργαζομένων, καθώς και την ανάπτυξη των σχέσεων συνεργασίας μεταξύ τους. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια είναι σημαντικό να εφαρμοστεί η πολιτική της «ανοικτής πόρτας» από την κορυφή της οργανωσιακής ιεραρχίας έως τη βάση, η οποία ευνοεί τις ευκαιρίες προσωπικής επαφής και συνεργασίας όλων των εργαζομένων ακόμη και με τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης. Με άλλα λόγια είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου θα υπάρχει δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των υπαλλήλων.

Ορισμένα από τα εργαλεία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων που μπορούν να εφαρμοστούν στα πλαίσια της ενίσχυσης της παραπάνω προσπάθειας είναι:

- *Δημιουργία ομάδων εργασίας με τη συμμετοχή προσωπικού από όλες τις εκπαιδευτικές κατηγορίες και ιεραρχικές βαθμίδες.* Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να επιτευχθεί η ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και η ανάπτυξη και αξιοποίηση των προσόντων και των γνώσεων τους.
- *Καθιέρωση διαδικασίας ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών* με βασικό στόχο να προσδιοριστούν τα κενά των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού. Με αφετηρία τον εντοπισμό των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών θα μπορέσει να σχεδιαστεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο θα ανταποκρίνεται στους στόχους που

θέτονται από τον οργανισμό αλλά και στην ανάγκη των εργαζομένων να αναπτυχθούν και να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες.

- *Εμπλουτισμός της εργασίας* μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας ικανοποίησης της ανάγκης των εργαζομένων για συνεχή ανάπτυξη. Η ανάθεση καθηκόντων ανάλογα με τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντα του κάθε εργαζομένου αλλά και καθηκόντων που είναι διαφορετικά από το τετριμμένο και σύνηθες αντικείμενο εργασίας τους είναι δυνατόν να ενισχύσει την προσπάθεια ανάπτυξης των εργαζομένων.
- Φυσικά, σημαντικό ρόλο σε αυτή την προσπάθεια για ενίσχυση της εσωτερικής παρακίνησης διαδραματίζουν τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης, οι οποίοι θα πρέπει να υποστηρίξουν την *επικοινωνία, τη δημιουργία κλίματος ελεύθερης διακίνησης ιδεών και την ενθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών*. Παράλληλα, η συνεχής συνεργασία με τα συνδικαλιστικά σωματεία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης και της αποφυγής συγκρούσεων.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η αποτελεσματική παρακίνηση προϋποθέτει σχεδιασμό και εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών ανθρώπινων πόρων. Η παροχή μέσων διαρκούς πληροφόρησης, η διαφάνεια, η κατάκτηση της απαιτούμενης εμπιστοσύνης και αποδοχής των σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών δηλαδή εργαζομένων, προϊστάμενων, διοίκησης και συνδικαλιστικών σωματείων είναι οι παράγοντες που θα πρέπει να ενισχυθούν προκειμένου να βελτιωθεί η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού προς μία αποδοτική συμπεριφορά με κατεύθυνση την υλοποίηση των στόχων του κάθε δημόσιου οργανισμού και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

8.4. Ανακεφαλαίωση

Για την επίτευξη του σκοπού της Μεταπτυχιακής Εργασίας, καταγράφηκαν οι παράγοντες που παρακινούν και σε ποιο βαθμό τους εργαζομένους. Λαμβάνοντας ως πεδίο αναφοράς τους παράγοντες που προσφέρουν ικανοποίηση, παρατέθηκαν προτάσεις βελτίωσης της παρακίνησης.

9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

9.1. Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Adair, (2006), *Leadership and Motivation: The Fifty-fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others*, Kogan Page Publishers.
- Akrivos C., Koutras G., (2009), Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality, 2nd International conference: *Quantitative and Qualitative Methodologies in Economic and Administrative Science*, 25 – 26/5/2009.
- Alderfer C., (1969), An empirical test of a new theory of human needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, **4** (2), 142-175.
- Ambrose and Kulik, (1999), Old friends, new faces: Motivations research in the 1990s, *Journal of management*, Vol.**25**, 231-292.
- Arnold, J., Cooper C.L., Robertson, I.T., (1998), *Work Psychology: Understanding Human Behaviour In the Workplace* (3rd ed.) London: Financial Times.
- Berman E.M., Bowman J.S, West J.P, Wart M.V., (2010), *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems*, Sage Publications.
- Brewer G., Selden C., (1998), Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic, *Journal of Public Administration Research and Theory*, **8** (3), 413-439.
- Buelens M., Van de Broeck H., (2007), An analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*, Vol.**67**, No.1, 65-74.
- Camillery E., (2007), Antecedents affecting public service motivation, *Personnel Review*, **36** (3), 356-377.
- Daft R.L., (2009), *Management*, 9th edition, U.S.A: Thomson South-Western.
- Demoussis M., Giannakopoulos N., (2007), Exploring job satisfaction in private and public employment: Empirical evidence from Greece, *Labour: Review of Labour Economics and Industrial Relations*, **21** (2), 333-359.

- Denhardt R.B., Denhardt J.V., Aristigueta M.P., (2002), "Managing human behavior in
Georgopoulos, B., Mahoney, G., Jones, N. (1957), A Path-Goal Approach to
Productivity", *Journal of Applied Psychology*, 41, 353.
- Franco L.M., Bennett S., Kanfer R., (2002), Health sector reform and public-sector health
worker motivation: A Conceptual Framework, *Social Science and Medicine*, **54**, 1255-
1266.
- Furnham A., Eracleous A., Chamorro-Premuzic T., (2009), Personality, motivation and job
satisfaction: Herzberg meets the Big Five, *Journal of Managerial Psychology*, **24** (8), 765-
779.
- Goodman P., Friedman A., (1971), An examination of Adam's theory of inequity, Tepper
School of Business, *Administrative Science Quarterly*, Paper **871**, 271- 288.
- Houston, D.J., (2000), Public-service motivation: a multivariate test, *Journal of Public
Administration Research and Theory*, Vol. **10** No. 4, 713-727.
- Jessen T., (2010), Job satisfaction and social rewards in the social services, *Journal of
Comparative Social Work*, **1**, 1-18.
- Kleinginna P., Kleinginna A., (1981), A categorized list of motivation definitions, with
suggestions for a consensual definition, *Motivation and Emotion*, **15** (1), 78-90.
- Kontodimopoulos N., Paleologou V., Niakas D., (2009), Identifying important motivational
factors for professionals in Greek hospitals, *BMC Health Services Research*, **9**, 164 -174.
- Koustelios A., Bagiatis K., (1997), The employee satisfaction inventory: Development of a
scale to measure satisfaction of Greek employees, *Educational and Psychological
Measurement*, **57** (3), 469-476.
- Kreitner R., (1995), *Management*, (6th edition), Boston: Houghton Mifflin Company.
- Lambiris 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**, 333-341.
- Lambrou P., Kontodimopoulos N., Niakas D., (2010), Motivation and job satisfaction among
medical and nursing staff in Cyprus public general hospital, *Human Resources for Health*,
8 (26), 1-9.

- Latham P. Gary, (2007), *Work motivation: history, theory, research and practice*, Sage Publications, 3-7.
- Lewin K., (1938), *The conceptual representation and measurement of psychological forces*, Durham, NC: Duke University Press.
- Linder J., (1998), Understanding employee motivation, *Journal of Extension*, **36** (3), site: <https://joe.org/joe/1998june/rb3.php> (προσπέλαση 15/09/2017).
- Locke E., (1976), *The nature and causes of job satisfaction*, in *Dunnette M.(Ed) Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1297-1350.
- Locke E., Latham G., (2002), Building a practical useful theory of goal setting and task motivation: A35- year Odyssey, *American Psychologist*, **57** (9), 705-717.
- Macefield R., (2007), Usability studies and the Hawthorne effect, *Journal of Usability Studies*, **2** (3), 145-154.
- Maier N.R.F., (1955), *Psychology in industry* (2nd Ed.), Boston: Houghton Mifflin.
- Mann G.A., (2006), A motive to serve: Public Service motivation in human Resource Management and the role of PSM in the Nonprofit Sector, *Public Personnel Management*, Vol.**35**, No.1, .33-48
- Manolopoulos D., (2008), An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece, *Employee Relations*, **30** (1), 63-85.
- Maslow A., (1943), A Theory of human motivation, *Psychological Review*, **50** (4), 370-396.
- Maslow A., (1970), *Motivation and Personality*, N.Y.: Harper and Row.
- McClelland D., Burnham D., (1976), Power is the great motivator, *Harvard Business Review*, **54** (2), 100-110.
- McGregor D., (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill.
- Moorhead G., Griffin R., (2004), *Organizational behavior: Managing people and organizations*, New York: Houghton Mifflin Company, 131.
- Moynihan D.P. and Pandey S.K., (2005), The role of organizations in fostering public service motivation, *Public administration review*, **67** (1), 40-53, 2007.

- Naff, K.C. and Crum, J., (1999), Working for America: does public service motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration*, Vol.19, No. 4, 5-16.
- 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 (118), 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.
- Papalexandris N., Bourantas D., (1991), Attitudes towards Women as Managers: The Case of Greece, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.2, No.2.
- Papalexandris N., Bourantas D., (1992), Variables Affecting Organizational Commitment: Private - versus Publicly - Owned Organizations in Greece, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.7, No.1.
- Perry J., Wise L., (1990), The motivation bases of public service, *Public Administration Review*, 50 (3), 367-373.
- Porter W. and Lawler E., (1968), *Managerial Attitudes and Performance*, Richard D. Irwin.
- Poston B., (2009), An exercise in personal exploration: Maslow's hierarchy of needs, *The Surgical Technologist*, 347-353.
- Rfou A., Trawneh K., (2009), Achieve competitive advantage through job motivation, *Journal of Social Science*, 20 (2), 195-109.
- Robbins and Judge, (2010), *Organizational Behavior*, Prentice Hall.
- Ryan R., Deci E., (2000), Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Sherman D., Smith H., (1984), The influence of organizational structure on intrinsic versus extrinsic motivation, *Academy of Management Journal*, 27 (4), 885-892.
- Skinner*, B. F., (1953), *Science and human behavior*. New York: The Macmillan Company.
- Steers R.M, Mowday R.T., Shapiho D.L., (2004), *The future of work motivation theory*, *Academy of Management Review*, Vol.29, No.3, 379-387
- Steers, Porter and Bigley, (1996), *Motivation and Leadership at Work*, McGraw-Hill, 1996.

- Taylor F., (1911), The principles of scientific management, *Harper and Brothers*, New York, 9-63.
- Tietjen M., Mayers R., (1998), Motivation and job motivation, *Management Decision*, **36** (4), 226-231.
- Togia A., Koustelios A., Tsigilis N., (2004), Job satisfaction among Greek academic librarians, *Library and Information Science Research*, **26** (3), 373-383.
- Tsounis A., Sarafis P., Bamidis P., (2014), Motivation among physicians in Greek public health-care sector, *British Journal of Medicine and Medical Research*, **4** (5), 1094-1105.
- Vandenabeele W., Hondeghem, A., Massachalck, J., Depre R., (2004), Values and motivation in public administration: Public service motivation in an international comparative perspective, *EGPA 2004 Annual Conference* (1-4 September 2004), Ljubljana, Slovenia.
- Vroom V.H., (1964), *Work and Motivation*, N.Y.: John Wiley and Sons Inc.
- Wright B., (2007), Public sector work motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*, **67** (1), 54-64.

9.2. Ελληνική βιβλιογραφία

- Αγραφιώτης Δ. και Λοπατατζίδης Α., (2000) *Κοινωνιολογική και ψυχολογική προσέγγιση των νοσοκομείων-υπηρεσιών υγείας*: Τόμος Γ, Κοινωνικοοικονομική Έρευνα για τις Υπηρεσίες Υγείας και το Νοσοκομείο, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Αλετράς Β., Ζαχαράκη Φ., Νιάκας Δ., (2007), Ερωτηματολόγιο μέτρησης της ικανοποίησης των επισκεπτών των εξωτερικών ιατρείων οφθαλμολογικής κλινικής Ελληνικού δημόσιου νοσοκομείου, *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, **24**, (1), 89-96.
- Βικτωράτος Ι., (2011), *Ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια. Η περίπτωση της αξιολόγησης των Ελληνικών πανεπιστημίων*, Διπλωματική Εργασία, ΔΜΠΣ, Τμήμα Πληροφορικής και Οικονομικών Επιστημών, ΑΠΘ.
- Γραμματικόπουλος Η.Α., Κουπίδης Σ.Α., Μόραλης Δ., Σαδραζάμης Α., Αθηναίου Α., Γκιουζέπας Ι., (2013), Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων και κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης-μελέτη σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας", *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, **30** (1), 46-58.

- Δικαίος Κ., Κουτούζης Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ., (1999), *Βασικές αρχές διοίκησης μανάτζμεντ υπηρεσιών υγείας*, Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Θεοδωράτος Ε., (2004), *Διοίκηση και οργανωτική συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλης.
- Θεοδωράτος Ε., (1999), *Εργασιακές σχέσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- 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, 4^η Εκπαιδευτική Σειρά, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.
- Καράβα Ε., (2011), *Η ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού των μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας και οι εργασιακές προκλήσεις. Η περίπτωση μελέτης του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης του διοικητικού προσωπικού στο Π.Γ.Ν. Λάρισας*, Διπλωματική Εργασία, ΜΠΣ, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, ΕΑΠ.
- Καραμανώλης Κ., (2008), *Σχεδιασμός, εφαρμογή και διαχείριση των ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων της μελέτης μητέρας - παιδιού 'Ρέα'. Μεθοδολογική προσέγγιση*, Διπλωματική Εργασία, ΜΠΣ, Τμήμα Ιατρικής, Πανεπιστήμιο Κρήτης.
- Κυριαζόπουλος Π.Γ., Κιουλάφας Κ.Κ., (1994), *Management 1^{ης} γραμμής*, Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική ΕΠΕ.
- Λιναρδής Α., Παπαγιαννόπουλος Κ., Καλησπεράτη Ε., (2011), *Η διαδικτυακή έρευνα. Πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και εργαλεία διεξαγωγής διαδικτυακών ερευνών*, *Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, Κείμενα Εργασίας* (23), Αθήνα.
- Μουζά-Λαζαρίδη Α-Μ., (2006), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπαρμπαρούσης Ν., (2009), *Η υποκίνηση στον Οργανισμό Περίθαλψης Ασφαλισμένων του Δημοσίου*, Διπλωματική Εργασία, ΜΠΣ, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, ΕΑΠ.
- Μπουραντάς Δ., (2002), *Μανάτζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες πρακτικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ., (2001), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Η πρόκληση του 21^{ου} Αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανίκουλα.

- Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ., (2010), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανίκουλα.
- Οικονόμου Μ., Κοκκώση Μ., Τριανταφύλλου Ε., Χριστοδούλου Γ., (2001), Ποιότητα ζωής και ψυχική υγεία. Εννοιολογικές προσεγγίσεις κλινικές εφαρμογές και αξιολόγηση, *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, **18** (3), 239-253.
- Παπάνης Ε., (2007), *Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας*, Ελληνική Κοινωνική Έρευνα.
- Πολύζος Σ., (2004), *Διοίκηση και διαχείριση των έργων, μέθοδοι και τεχνικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Σπηλιωτόπουλος Ε, (2001), *Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου*, 11^η έκδ., Σάκκουλα, 28-29.
- Τάχος Ι.Α., (1996), *Δημόσιο Υπαλληλικό Δίκαιο*, Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Φαναριώτης Π., (1999), *Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21^ο αιώνα*, Αθήνα, 25-30.
- Χυτήρης Λ., (1994), *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης Λ., (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης Λ., (2013), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδότης Φαιδιμος.

9.3. Φύλλα Εφημερίδας της Κυβέρνησης

- ΦΕΚ 87/Α/07-06-2010, Ν. 3852 / 2010 *Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης*.
- ΦΕΚ 237/Α/27-12-2010, Προεδρικό διάταγμα 144/2010, *Οργανισμός της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης*.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
- ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ Α.Μ.Θ.**

Η συγκεκριμένη έρευνα διενεργείται στο πλαίσιο εκπόνησης της Μεταπτυχιακής Εργασίας μου με θέμα: **Διερεύνηση των παραγόντων ικανοποίησης και παρακίνησης των υπαλλήλων στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης**, Το Διαπανεπιστημιακό και Διατμηματικό Πρόγραμμα Σπουδών που παρακολουθώ, συνδιοργανώνουν τα Τμήματα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων (ΠΕΔιΣ) του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, Οικονομικών Επιστημών του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης, Οικονομικών Επιστημών του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης και Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά, σε συνεργασία με την Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ).

Σκοπός της εργασίας είναι η καταγραφή του βαθμού ικανοποίησης των υπαλλήλων στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης και η διερεύνηση των παραγόντων που συνθέτουν την εργασιακή παρακίνηση.

Θα σας παρακαλούσα, εάν είναι δυνατόν, να μου αφιερώσετε λίγο από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω Ερωτηματολογίου, συμβάλλοντας ενεργά και εσείς στην έρευνά μου.

Για την καταγραφή των απαντήσεων έχει συνταχθεί και ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο που είναι διαθέσιμο στον σύνδεσμο:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd7u8UZ0tUKtit-ZxOMnyo5hjJXIBSVK9BqZBZFygyzzV-lKA/viewform?usp=sf_link

Απαντήστε **ειλικρινά**. Όλες οι απαντήσεις είναι **ανώνυμες** και οι απαντήσεις που θα δώσετε θα χρησιμοποιηθούν **αποκλειστικά και μόνο** για τους σκοπούς της έρευνας.

Δεν υπάρχουν λάθος ή σωστές απαντήσεις.

Πρέπει να απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις.

Η συμμετοχή σας είναι πολύτιμη.

Παρακαλώ εάν σας είναι εφικτό, απαντήστε πριν από τις **31 Αυγούστου**.

Για οποιαδήποτε απορία, διευκρίνηση ή πληροφορία μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου.

Στέφανος Οικονόμου

Υπάλληλος Δ/σης Ανάπτυξης Π.Ε. Ξάνθης

E-mail: οικονομου@xanthi.gr

Τηλ. Εργασίας: 2541350174

Α. Περιγράψτε εάν και πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω εκφράσεις, επιλέγοντας ένα από τα παρακάτω πεδία:

	Σίγουρα Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Σίγουρα Συμφωνώ
1. Είμαι ικανοποιημένος/η από την απόδοση εργασίας μου στο Φορέα που υπηρετώ (Π.Α.Μ.Θ.).	1	2	3	4	5
2. Αισθάνομαι περήφανος/η που εργάζομαι στην Π.Α.Μ.Θ.	1	2	3	4	5
3. Εμπιστεύομαι τη Διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων της.	1	2	3	4	5
4. Ενημερώνομαι για την πορεία και το όραμα του Φορέα που υπηρετώ.	1	2	3	4	5
5. Οι συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας στο χώρο εργασίας μου 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. Υπάρχει συνεργασία στο Τμήμα που εργάζομαι.	1	2	3	4	5
9. Υπάρχει επικοινωνία στο Τμήμα που εργάζομαι.	1	2	3	4	5
10. Υπάρχει αναγνώριση της εργασίας μου από τον προϊστάμενό μου.	1	2	3	4	5
11. Αισθάνομαι χρήσιμος/η και ότι συνεισφέρω με την εργασία μου.	1	2	3	4	5
12. Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενό μου.	1	2	3	4	5
13. Εμπιστεύομαι την ανώτερη Διοίκηση.	1	2	3	4	5
14. Η ανώτερη Διοίκηση με υποστηρίζει.	1	2	3	4	5
15. Η ανώτερη Διοίκηση παίρνει τις σωστές αποφάσεις.	1	2	3	4	5
16. Ο προϊστάμενος μου υποδεικνύει ακριβώς, πότε η εργασία μου χρειάζεται βελτίωση.	1	2	3	4	5
17. Ο προϊστάμενος μου συμπεριφέρεται με σεβασμό.	1	2	3	4	5
18. Ο προϊστάμενός μου υπολογίζει την άποψή μου στη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5
19. Η δυνατότητα εκπαίδευσης που μου παρέχει ο Φορέας είναι ικανοποιητική.	1	2	3	4	5
20. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί προτεραιότητα στο χώρο εργασίας μου.	1	2	3	4	5

21.	Η αμοιβή της εργασίας μου είναι ανάλογη και αντίστοιχη των προσόντων μου.	1	2	3	4	5
22.	Η μονιμότητα στην εργασία μου δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας.	1	2	3	4	5
23.	Προέχει για εμένα η εξυπηρέτηση του πολίτη παρά η γραφειοκρατία.	1	2	3	4	5
24.	Η συνεργασία μεταξύ Διευθύνσεων και Τμημάτων του Φορέα που υπηρετώ είναι ικανοποιητική.	1	2	3	4	5
25.	Διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις από το Φορέα, ικανές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.	1	2	3	4	5
26.	Η ποιότητα της εργασίας μου επιβραβεύεται (με έπαινο ή προαγωγή) από τη Διοίκηση.	1	2	3	4	5
27.	Το αντικείμενο της εργασίας μου με ικανοποιεί.	1	2	3	4	5
28.	Οι συνθήκες εργασίας μου είναι ικανοποιητικές.	1	2	3	4	5
29.	Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατόπιν ενθάρρυνσης από τους ανωτέρω μου.	1	2	3	4	5
30.	Οι αποδοχές που λαμβάνω με ικανοποιούν.	1	2	3	4	5

Β. Αξιολογείστε τους παρακάτω τρόπους, που θα σας παρακινούσαν να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο:

		Σίγουρα Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Σίγουρα Συμφωνώ
1.	Πρόσθετη άδεια	1	2	3	4	5
2.	Αύξηση αποδοχών	1	2	3	4	5
3.	Αλλαγή θέσης εργασίας	1	2	3	4	5
4.	Ευχάριστο περιβάλλον	1	2	3	4	5
5.	Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	1	2	3	4	5
6.	Έπαινος	1	2	3	4	5
7.	Δημιουργία καθηκοντολογίου	1	2	3	4	5
8.	Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	1	2	3	4	5
9.	Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	1	2	3	4	5
10.	Αξιολόγηση προσωπικού	1	2	3	4	5
11.	Εκπαίδευση υπαλλήλων	1	2	3	4	5
12.	Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης	1	2	3	4	5
13.	Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	1	2	3	4	5
14.	Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	1	2	3	4	5
15.	Ανάληψη πρωτοβουλιών	1	2	3	4	5

Γ. Ιεραρχήστε αριθμώντας τους 3 σημαντικότερους τρόπους παρακίνησης, από τον πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό:

1.	Πρόσθετη άδεια	9.	Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας
2.	Αύξηση αποδοχών	10.	Αξιολόγηση προσωπικού
3.	Αλλαγή θέσης εργασίας	11.	Εκπαίδευση υπαλλήλων
4.	Ευχάριστο περιβάλλον	12.	Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης
5.	Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	13.	Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας
6.	Έπαινος	14.	Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων
7.	Δημιουργία καθηκοντολογίου	15.	Ανάληψη πρωτοβουλιών
8.	Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας		

Δ. Αξιολογήστε αν αισθάνεστε ότι ο Φορέας σας προσφέρει τους παρακάτω τρόπους παρακίνησης:

	Σίγουρα Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Σίγουρα Συμφωνώ
1.	1	2	3	4	5
2.	1	2	3	4	5
3.	1	2	3	4	5
4.	1	2	3	4	5
5.	1	2	3	4	5
6.	1	2	3	4	5
7.	1	2	3	4	5
8.	1	2	3	4	5
9.	1	2	3	4	5
10.	1	2	3	4	5
11.	1	2	3	4	5
12.	1	2	3	4	5
13.	1	2	3	4	5
14.	1	2	3	4	5
15.	1	2	3	4	5

Ε. Το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης θεωρείτε ότι είναι:

Πολύ χαμηλό	Χαμηλό	Αδιάφορο	Υψηλό	Πολύ υψηλό
1	2	3	4	5

ΣΤ. Θεωρείτε ότι, σε περίοδο οικονομικής κρίσης, ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα;

Σίγουρα όχι	Μάλλον όχι	Δεν επηρεάζει	Μάλλον ναι	Σίγουρα ναι
1	2	3	4	5

Z. Αξιολογείστε τα παρακάτω εσωτερικά κίνητρά που θεωρείτε ότι θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν, πέρα των οικονομικών κινήτρων:

		Σίγουρα Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Σίγουρα Συμφωνώ
1.	Βελτίωση σχέσεων με συναδέλφους	1	2	3	4	5
2.	Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσης	1	2	3	4	5
3.	Ευκαιρία ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης	1	2	3	4	5
4.	Αποδοχή από τους συναδέλφους	1	2	3	4	5
5.	Ανάπτυξη φιλικών – κοινωνικών σχέσεων	1	2	3	4	5
6.	Ανάπτυξη αυτοεκτίμησης	1	2	3	4	5
7.	Αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας	1	2	3	4	5
8.	Αίσθημα αλληλεγγύης και Αλληλοβοήθειας	1	2	3	4	5
9.	Ανάπτυξη αισθήματος φιλοπατρίας	1	2	3	4	5
10.	Αίσθημα κυριαρχίας με τη μορφή εξουσίας	1	2	3	4	5

H. Πιστεύετε ότι η παρακίνηση είναι ανεξάρτητη από όλα τα παραπάνω, αφού εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το ίδιο το άτομο, το οποίο ανεξάρτητα από τις συνθήκες θα παρακινείται και θα αποδίδει με τον ίδιο τρόπο:

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4

Θ. Αισθάνεστε ότι η αμοιβή σας είναι ανάλογη με την εργασία που παρέχετε:

Είναι πολύ χαμηλότερη	Είναι χαμηλότερη	Είναι αντίστοιχη	Είναι υψηλότερη	Είναι πολύ υψηλότερη
1	2	3	4	5

I. Αν συγκρίνατε την αμοιβή σας, με την αμοιβή συναδέλφων σας, που κάνουν ανάλογη ή ίδια εργασία με τη δική σας στον ίδιο φορέα, θα λέγατε ότι είναι:

Πολύ χαμηλότερη	Χαμηλότερη	Αντίστοιχη	Υψηλότερη	Πολύ υψηλότερη
1	2	3	4	5

K. Θεωρείτε ότι η αμοιβή σας, συγκρίνοντάς την με την αντίστοιχη αμοιβή υπαλλήλων του Ιδιωτικού Τομέα, με τα ίδια προσόντα και την ίδια ειδικότητα, είναι:

Πολύ χαμηλότερη	Χαμηλότερη	Αντίστοιχη	Υψηλότερη	Πολύ υψηλότερη
1	2	3	4	5

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

i. Ποιο είναι το φύλο σας:

Αντρας	Γυναίκα
1	2

ii. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε:

Έως 30 ετών	31-40 ετών	41-50 ετών	51-60 ετών	61 και άνω
1	2	3	4	5

iii. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση:

Άγαμος-η	Έγγαμος-η	Χήρος-α	Διαζευγμένος-η	Δεν επιθυμώ να απαντήσω
1	2	3	4	5

iv. Αριθμός παιδιών:

Κανένα παιδί	1 παιδί	2 παιδιά	3 παιδιά	4 παιδιά	5 και πάνω	Δεν επιθυμώ να απαντήσω
1	2	3	4	5	6	7

v. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας:

Δημοτικό	Γυμνάσιο	Λύκειο	Τεχνική Σχολή	Τ.Ε.Ι.	Α.Ε.Ι.	Κάτ. Μετ/κού	Κάτ. Διδ/κού
1	2	3	4	5	6	7	8

vi. Σε ποιόν κλάδο ανήκετε:

ΥΕ	ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ
1	2	3	4

vii. Καθαρό μηνιαίο εισόδημα από την υπηρεσία:

Έως 700€	701 - 1.000 €	1.001 -1.300 €	1.301 - 1.600 €	1.601 - 2.000 €	Πάνω από 2.000 €	Δεν επιθυμώ να απαντήσω
1	2	3	4	5	6	7

viii. Ποια σχέση εργασίας έχετε:

Μόνιμος/η	Ι.Α. Αορίστου Χρόνου	Ι.Α. Ορισμένου Χρόνου
1	2	3

ix. Θέση που κατέχετε:

Υπάλληλος	Προϊστάμενος/η Τμήματος	Προϊστάμενος/η Δ/νσης	Προϊστάμενος/η Γεν. Δ/νσης
1	2	3	4

x. Σε ποιά δομή εργάζεστε:

Κεντρική Υπηρεσία Π.Α.Μ.Θ.	Περιφερειακή Ενότητα Π.Α.Μ.Θ.
1	2

xi. Από ποια Υπηρεσία προέρχετε:

Γεν. Δ/ση Αναπτ/κού Προγρ/σμού, Περιβ/τος και Υποδομών	Γεν. Δ/ση Εσωτερικής Λειτουργίας	Γεν. Δ/ση Περι/κής Αγρ/κής Οικ/μίας και Κτην/κής	Γεν. Δ/ση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας
1	2	3	4
Γεν. Δ/ση Μετ/ρών και Επικ/νίων	Γεν. Δ/ση Ανάπτυξης	Αυτοτελή Τμήματα	Ενδ/ση Διαγ/κή Αρχή
5	6	7	8

xii. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά στο δημόσιο τομέα;

Μέχρι 2 χρόνια	Από 2+ έως 5	Από 5+ έως 10	Από 10+ έως 20	Από 20+ έως 30	Από 30+
1	2	3	4	5	6

xiii. Έχετε εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα πριν το διορισμό σας στο δημόσιο;

ΝΑΙ	ΟΧΙ
1	2

xiv. Σε ποιο νομό βρίσκεται η Υπηρεσία που εργάζεστε:

1. Δράμας	2. Καβάλας	3. Ξάνθης	4. Ροδόπης	5. Έβρου
-----------	------------	-----------	------------	----------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β - ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ποσοστιαία Ανάλυση των Απαντήσεων

Πίνακας Π.1: Στατιστικά μέτρα (συχνότητες) των απαντήσεων του Α τμήματος του ερωτηματολογίου.

	Σίγουρα Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Σίγουρα Συμφωνώ
Είμαι ικανοποιημένος/η από την απόδοση εργασία μου στο Φορέα που υπηρετώ (Π.Α.Μ.Θ.).	4	11	17	46	42
Αισθάνομαι περήφανος/η που εργάζομαι στην Π.Α.Μ.Θ.	8	15	41	28	28
Εμπιστεύομαι τη Διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων της.	25	33	37	19	6
Ενημερόνομαι για την πορεία και το όραμα του Φορέα που υπηρετώ.	26	33	24	27	10
Οι συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας στο χώρο εργασίας μου είναι καλές.	20	27	22	37	14
Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.	23	38	27	20	12
Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	6	15	25	39	35
Υπάρχει συνεργασία στο Τμήμα που εργάζομαι.	11	13	18	34	44
Υπάρχει επικοινωνία στο Τμήμα που εργάζομαι.	7	17	16	41	39
Υπάρχει αναγνώριση της εργασίας μου από τον προϊστάμενό μου.	12	12	33	38	25
Αισθάνομαι χρήσιμος/η και ότι συνεισφέρω με την εργασία μου.	4	11	21	43	41
Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενό μου.	17	13	27	39	24
Εμπιστεύομαι την ανώτερη Διοίκηση.	25	28	38	23	6
Η ανώτερη Διοίκηση με υποστηρίζει.	33	23	35	21	8
Η ανώτερη Διοίκηση παίρνει τις σωστές αποφάσεις.	23	29	51	16	1
Ο προϊστάμενος μου υποδεικνύει ακριβώς, τότε η εργασία μου χρειάζεται βελτίωση.	16	21	41	28	14
Ο προϊστάμενος μου συμπεριφέρεται με σεβασμό.	8	11	19	41	41
Ο προϊστάμενός μου υπολογίζει την άποψή μου στη λήψη αποφάσεων.	10	7	20	53	30
Η δυνατότητα εκπαίδευσης που μου παρέχει ο Φορέας είναι ικανοποιητική.	26	28	27	31	8
Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί προτεραιότητα στο χώρο εργασίας μου.	3	11	26	46	34
Η αμοιβή της εργασίας μου είναι ανάλογη και αντίστοιχη των προσόντων μου.	28	29	30	26	7
Η μονιμότητα στην εργασία μου δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας.	5	13	21	35	46
Προέχει για εμένα η εξυπηρέτηση του πολίτη παρά η γραφειοκρατία.	2	2	12	39	65
Η συνεργασία μεταξύ Διευθύνσεων και Τμημάτων του Φορέα που υπηρετώ είναι ικανοποιητική.	10	25	40	30	15
Διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις από το Φορέα, ικανές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.	36	42	28	13	1
Η ποιότητα της εργασίας μου επιβραβεύεται (με έπαινο ή προαγωγή) από τη Διοίκηση.	56	39	17	7	1
Το αντικείμενο της εργασίας μου με ικανοποιεί.	6	17	22	42	33
Οι συνθήκες εργασίας μου είναι ικανοποιητικές.	17	11	29	45	18
Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατόπιν ενθάρρυνσης από τους ανωτέρω μου.	12	16	30	39	23
Οι αποδοχές που λαμβάνω με ικανοποιούν.	29	31	29	19	12

Πίνακας Π.2: Στατιστικά μέτρα (ποσοστά %) των απαντήσεων του Α τμήματος του ερωτηματολογίου.

	Σίγουρα Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Σίγουρα Συμφωνώ
Είμαι ικανοποιημένος/η από την απόδοση εργασία μου στο Φορέα που υπηρετώ (Π.Α.Μ.Θ.)	3,3	9,2	14,2	38,3	35,0
Αισθάνομαι περήφανος/η που εργάζομαι στην Π.Α.Μ.Θ.	6,7	12,5	34,2	23,3	23,3
Εμπιστεύομαι τη Διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων της.	20,8	27,5	30,8	15,8	5,0
Ενημερώνομαι για την πορεία και το όραμα του Φορέα που υπηρετώ.	21,7	27,5	20,0	22,5	8,3
Οι συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας στο χώρο εργασίας μου είναι καλές.	16,7	22,5	18,3	30,8	11,7
Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.	19,2	31,7	22,5	16,7	10,0
Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	5,0	12,5	20,8	32,5	29,2
Υπάρχει συνεργασία στο Τμήμα που εργάζομαι.	9,2	10,8	15,0	28,3	36,7
Υπάρχει επικοινωνία στο Τμήμα που εργάζομαι.	5,8	14,2	13,3	34,2	32,5
Υπάρχει αναγνώριση της εργασίας μου από τον προϊστάμενό μου.	10,0	10,0	27,5	31,7	20,8
Αισθάνομαι χρήσιμος/η και ότι συνεισφέρω με την εργασία μου.	3,3	9,2	17,5	35,8	34,2
Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενό μου.	14,2	10,8	22,5	32,5	20,0
Εμπιστεύομαι την ανώτερη Διοίκηση.	20,8	23,3	31,7	19,2	5,0
Η ανώτερη Διοίκηση με υποστηρίζει.	27,5	19,2	29,2	17,5	6,7
Η ανώτερη Διοίκηση παίρνει τις σωστές αποφάσεις.	19,2	24,2	42,5	13,3	0,8
Ο προϊστάμενος μου υποδεικνύει ακριβώς, πότε η εργασία μου χρειάζεται βελτίωση.	13,3	17,5	34,2	23,3	11,7
Ο προϊστάμενος μου συμπεριφέρεται με σεβασμό.	6,7	9,2	15,8	34,2	34,2
Ο προϊστάμενός μου υπολογίζει την άποψή μου στη λήψη αποφάσεων.	8,3	5,8	16,7	44,2	25,0
Η δυνατότητα εκπαίδευσης που μου παρέχει ο Φορέας είναι ικανοποιητική.	21,7	23,3	22,5	25,8	6,7
Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί προτεραιότητα στο χώρο εργασίας μου.	2,5	9,2	21,7	38,3	28,3
Η αμοιβή της εργασίας μου είναι ανάλογη και αντίστοιχη των προσόντων μου.	23,3	24,2	25,0	21,7	5,8
Η μονιμότητα στην εργασία μου δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας.	4,2	10,8	17,5	29,2	38,3
Προέχει για εμένα η εξυπηρέτηση του πολίτη παρά η γραφειοκρατία.	1,7	1,7	10,0	32,5	54,2
Η συνεργασία μεταξύ Διευθύνσεων και Τμημάτων του Φορέα που υπηρετώ είναι ικανοποιητική.	8,3	20,8	33,3	25,0	12,5
Διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις από το Φορέα, ικανές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.	30,0	35,0	23,3	10,8	0,8
Η ποιότητα της εργασίας μου επιβραβεύεται (με έπαινο ή προαγωγή) από τη Διοίκηση.	46,7	32,5	14,2	5,8	0,8
Το αντικείμενο της εργασίας μου με ικανοποιεί.	5,0	14,2	18,3	35,0	27,5
Οι συνθήκες εργασίας μου είναι ικανοποιητικές.	14,2	9,2	24,2	37,5	15,0
Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατόπιν ενθάρρυνσης από τους ανωτέρω μου.	10,0	13,3	25,0	32,5	19,2
Οι αποδοχές που λαμβάνω με ικανοποιούν.	24,2	25,8	24,2	15,8	10,0

Πίνακας Π.3: Στατιστικά αθροιστικά μέτρα (ποσοστά %) των απαντήσεων του Α τμήματος του ερωτηματολογίου.

	Σίγουρα ή Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ	Σίγουρα ή Μάλλον Συμφωνώ
Είμαι ικανοποιημένος/η από την απόδοση εργασία μου στο Φορέα που υπηρετώ (Π.Α.Μ.Θ.)	12,5	14,2	73,3
Αισθάνομαι περήφανος/η που εργάζομαι στην Π.Α.Μ.Θ.	19,2	34,2	46,7
Εμπιστεύομαι τη Διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων της.	48,3	30,8	20,8
Ενημερώνομαι για την πορεία και το όραμα του Φορέα που υπηρετώ.	49,2	20,0	30,8
Οι συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας στο χώρο εργασίας μου είναι καλές.	39,2	18,3	42,5
Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.	50,8	22,5	26,7
Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	17,5	20,8	61,7
Υπάρχει συνεργασία στο Τμήμα που εργάζομαι.	20,0	15,0	65,0
Υπάρχει επικοινωνία στο Τμήμα που εργάζομαι.	20,0	13,3	66,7
Υπάρχει αναγνώριση της εργασίας μου από τον προϊστάμενό μου.	20,0	27,5	52,5
Αισθάνομαι χρήσιμος/η και ότι συνεισφέρω με την εργασία μου.	12,5	17,5	70,0
Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενό μου.	25,0	22,5	52,5
Εμπιστεύομαι την ανώτερη Διοίκηση.	44,2	31,7	24,2
Η ανώτερη Διοίκηση με υποστηρίζει.	46,7	29,2	24,2
Η ανώτερη Διοίκηση παίρνει τις σωστές αποφάσεις.	43,3	42,5	14,2
Ο προϊστάμενός μου υποδεικνύει ακριβώς, πότε η εργασία μου χρειάζεται βελτίωση.	30,8	34,2	35,0
Ο προϊστάμενός μου συμπεριφέρεται με σεβασμό.	15,8	15,8	68,3
Ο προϊστάμενός μου υπολογίζει την άποψή μου στη λήψη αποφάσεων.	14,2	16,7	69,2
Η δυνατότητα εκπαίδευσης που μου παρέχει ο Φορέας είναι ικανοποιητική.	45,0	22,5	32,5
Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί προτεραιότητα στο χώρο εργασίας μου.	11,7	21,7	66,7
Η αμοιβή της εργασίας μου είναι ανάλογη και αντίστοιχη των προσόντων μου.	47,5	25,0	27,5
Η μονιμότητα στην εργασία μου δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας.	15,0	17,5	67,5
Προέχει για εμένα η εξυπηρέτηση του πολίτη παρά η γραφειοκρατία.	3,3	10,0	86,7
Η συνεργασία μεταξύ Διευθύνσεων και Τμημάτων του Φορέα που υπηρετώ είναι ικανοποιητική.	29,2	33,3	37,5
Διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις από το Φορέα, ικανές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.	65,0	23,3	11,7
Η ποιότητα της εργασίας μου επιβραβεύεται (με έπαινο ή προαγωγή) από τη Διοίκηση.	79,2	14,2	6,7
Το αντικείμενο της εργασίας μου με ικανοποιεί.	19,2	18,3	62,5
Οι συνθήκες εργασίας μου είναι ικανοποιητικές.	23,3	24,2	52,5
Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατόπιν ενθάρρυνσης από τους ανωτέρω μου.	23,3	25,0	51,7
Οι αποδοχές που λαμβάνω με ικανοποιούν.	50,0	24,2	25,8

Πίνακας Π.4: Στατιστικά μέτρα (συχνότητες - ποσοστά) στην αξιολόγηση των επιθυμητών τρόπων παρακίνησης (Β τμήμα του ερωτηματολογίου).

	Συχνότητες					Ποσοστό %				
	Σίγουρα Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ - ούτε	Μάλλον Συμφωνώ	Σίγουρα Συμφωνώ	Σίγουρα Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ - ούτε	Μάλλον Συμφωνώ	Σίγουρα Συμφωνώ
Πρόσθετη άδεια	17	15	35	36	17	14,2	12,5	29,2	30,0	14,2
Αύξηση αποδοχών	1	3	14	41	61	0,8	2,5	11,7	34,2	50,8
Αλλαγή θέσης εργασίας	6	23	39	34	18	5,0	19,2	32,5	28,3	15,0
Ευχάριστο περιβάλλον	3	3	13	46	55	2,5	2,5	10,8	38,3	45,8
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	1	4	18	41	56	0,8	3,3	15,0	34,2	46,7
Έπαινος	1	7	24	43	45	0,8	5,8	20,0	35,8	37,5
Δημιουργία καθηκοντολογίου	2	7	22	31	58	1,7	5,8	18,3	25,8	48,3
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	1	5	23	43	48	0,8	4,2	19,2	35,8	40,0
Σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας	6	8	11	40	55	5,0	6,7	9,2	33,3	45,8
Αξιολόγηση προσωπικού	4	9	23	36	48	3,3	7,5	19,2	30,0	40,0
Εκπαίδευση υπαλλήλων	0	1	10	30	79	0,0	0,8	8,3	25,0	65,8
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης	11	11	35	34	29	9,2	9,2	29,2	28,3	24,2
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	5	12	27	42	34	4,2	10,0	22,5	35,0	28,3
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	0	2	17	36	65	0	1,7	14,2	30,0	54,2
Ανάληψη πρωτοβουλιών	0	2	13	39	66	0	1,7	10,8	32,5	55,0

Πίνακας Π.5: Στατιστικά αθροιστικά μέτρα (συχνότητες - ποσοστά) στην αξιολόγηση των επιθυμητών τρόπων παρακίνησης (Β τμήμα του ερωτηματολογίου).

	Συχνότητες			Ποσοστό %		
	Σίγουρα ή Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ	Σίγουρα ή Μάλλον Συμφωνώ	Σίγουρα ή Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ	Σίγουρα ή Μάλλον Συμφωνώ
Πρόσθετη άδεια	32	35	53	26,7	29,2	44,2
Αύξηση αποδοχών	4	14	102	3,3	11,7	85,0
Αλλαγή θέσης εργασίας	29	39	52	24,2	32,5	43,3
Ευχάριστο περιβάλλον	6	13	101	5,0	10,8	84,2
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	5	18	97	4,2	15,0	80,8
Έπαινος	8	24	88	6,7	20,0	73,3
Δημιουργία καθηκοντολογίου	9	22	89	7,5	18,3	74,2
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	6	23	91	5,0	19,2	75,8
Σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας	14	11	95	11,7	9,2	79,2
Αξιολόγηση προσωπικού	13	23	84	10,8	19,2	70,0
Εκπαίδευση υπαλλήλων	1	10	109	0,8	8,3	90,8
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης	22	35	63	18,3	29,2	52,5
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	17	27	76	14,2	22,5	63,3
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	2	17	101	1,7	14,2	84,2
Ανάληψη πρωτοβουλιών	2	13	105	1,7	10,8	87,5

Πίνακας Π.6: Ιεράρχηση των τριών σημαντικότερων επιθυμητών μεθόδων παρακίνησης (Γ τμήμα του ερωτηματολογίου).

	Συχνότητα			Ποσοστό		
	1η Επιλογή	2η Επιλογή	3η Επιλογή	1η Επιλογή	2η Επιλογή	3η Επιλογή
Πρόσθετη άδεια	2	11	9	1,7	9,2	7,5
Αύξηση αποδοχών	51	17	10	42,5	14,2	8,3
Αλλαγή θέσης εργασίας	2	1	2	1,7	0,8	1,7
Ευχάριστο περιβάλλον	9	16	16	7,5	13,3	13,3
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	9	17	14	7,5	14,2	11,7
Έπαινος	3	2	3	2,5	1,7	2,5
Δημιουργία καθηκοντολογίου	5	3	3	4,2	2,5	2,5
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής	6	1	6	5,0	0,8	5,0
Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	16	12	13	13,3	10,0	10,8
Αξιολόγηση προσωπικού	5	6	9	4,2	5,0	7,5
Εκπαίδευση υπαλλήλων	4	16	14	3,3	13,3	11,7
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης	0	2	4	0,0	1,7	3,3
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	2	4	7	1,7	3,3	5,8
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	3	10	5	2,5	8,3	4,2
Ανάληψη πρωτοβουλιών	3	2	5	2,5	1,7	4,2

Πίνακας Π.7: Αξιολόγηση των προσφερόμενων τρόπων παρακίνησης από το Φορέα.

	Συχνότητα					Ποσοστό %				
	Σίγουρα Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Σίγουρα Συμφωνώ	Σίγουρα Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Σίγουρα Συμφωνώ
Πρόσθετη άδεια	50	27	30	12	1	41,7	22,5	25,0	10,0	0,8
Αύξηση αποδοχών	82	19	11	5	3	68,3	15,8	9,2	4,2	2,5
Αλλαγή θέσης εργασίας	52	32	26	9	1	43,3	26,7	21,7	7,5	0,8
Ευχάριστο περιβάλλον	24	19	38	27	12	20,0	15,8	31,7	22,5	10,0
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	46	32	31	5	6	38,3	26,7	25,8	4,2	5,0
Έπαινος	58	27	23	8	4	48,3	22,5	19,2	6,7	3,3
Δημιουργία καθηκοντολογίου	49	40	23	4	4	40,8	33,3	19,2	3,3	3,3
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	55	36	21	5	3	45,8	30,0	17,5	4,2	2,5
Σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας	80	22	13	2	3	66,7	18,3	10,8	1,7	2,5
Αξιολόγηση προσωπικού	53	27	30	7	3	44,2	22,5	25,0	5,8	2,5
Εκπαίδευση υπαλλήλων	31	25	32	22	10	25,8	20,8	26,7	18,3	8,3
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης	72	28	14	3	3	60,0	23,3	11,7	2,5	2,5
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	51	24	29	10	6	42,5	20,0	24,2	8,3	5,0
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	52	27	23	13	5	43,3	22,5	19,2	10,8	4,2
Ανάληψη πρωτοβουλιών	32	28	35	16	9	26,7	23,3	29,2	13,3	7,5

Πίνακας Π.8: Αξιολόγηση των προσφερόμενων τρόπων παρακίνησης από το Φορέα (αθροιστικά).

	Συχνότητα			Ποσοστό %		
	Σίγουρα - Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ	Σίγουρα - Μάλλον Συμφωνώ	Σίγουρα - Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ	Σίγουρα - Μάλλον Συμφωνώ
Πρόσθετη άδεια	77	30	13	64,2	25,0	10,8
Αύξηση αποδοχών	101	11	8	84,2	9,2	6,7
Αλλαγή θέσης εργασίας	84	26	10	70,0	21,7	8,3
Ευχάριστο περιβάλλον	43	38	39	35,8	31,7	32,5
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	78	31	11	65,0	25,8	9,2
Έπαινος	85	23	12	70,8	19,2	10,0
Δημιουργία καθηκοντολογίου	89	23	8	74,2	19,2	6,7
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	91	21	8	75,8	17,5	6,7
Σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας	102	13	5	85,0	10,8	4,2
Αξιολόγηση προσωπικού	80	30	10	66,7	25,0	8,3
Εκπαίδευση υπαλλήλων	56	32	32	46,7	26,7	26,7
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης	100	14	6	83,3	11,7	5,0
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	75	29	16	62,5	24,2	13,3
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	79	23	18	65,8	19,2	15,0
Ανάληψη πρωτοβουλιών	60	35	25	50,0	29,2	20,8

Πίνακας Π.9: Αξιολόγηση του επιπέδου ατομικής παρακίνησης από το Φορέα.

Το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης θεωρείτε ότι είναι:		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ χαμηλό	20	16,7
Χαμηλό	23	19,2
Αδιάφορο	34	28,3
Υψηλό	36	30,0
Πολύ υψηλό	7	5,8
Άθροισμα	120	100,0

Πίνακας Π.10: Θεωρείτε ότι, σε περίοδο οικονομικής κρίσης, ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα;

Θεωρείτε ότι, σε περίοδο οικονομικής κρίσης, ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα:		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Σίγουρα όχι	28	23,3
Μάλλον όχι	26	21,7
Δεν επηρεάζει	15	12,5
Μάλλον ναι	38	31,7
Σίγουρα ναι	13	10,8
Άθροισμα	120	100,0

Πίνακας Π.11: Αξιολόγηση των εσωτερικών κινήτρων που θα μπορούσαν να παρακινήσουν, τους συμμετέχοντες, πέρα των οικονομικών κινήτρων (τμήμα Ζ του ερωτηματολογίου).

	Συχνότητα					Ποσοστό %				
	Σίγουρα Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Σίγουρα Συμφωνώ	Σίγουρα Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Σίγουρα Συμφωνώ
Βελτίωση σχέσεων με συναδέλφους	7	3	14	58	38	5,8	2,5	11,7	48,3	31,7
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσης	4	1	6	55	54	3,3	0,8	5,0	45,8	45,0
Ευκαιρία ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης.	4	2	23	50	41	3,3	1,7	19,2	41,7	34,2
Αποδοχή από τους συναδέλφους	4	4	29	42	41	3,3	3,3	24,2	35,0	34,2
Ανάπτυξη φιλικών – κοινωνικών σχέσεων	5	6	29	46	34	4,2	5,0	24,2	38,3	28,3
Ανάπτυξη αυτοεκτίμησης	4	3	15	45	53	3,3	2,5	12,5	37,5	44,2
Αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας	7	4	23	46	40	5,8	3,3	19,2	38,3	33,3
Αίσθημα αλληλεγγύης και αλληλοβοήθειας	4	5	12	42	57	3,3	4,2	10,0	35,0	47,5
Ανάπτυξη αισθήματος φιλοπατρίας	13	13	44	23	27	10,8	10,8	36,7	19,2	22,5
Αίσθημα κυριαρχίας με τη μορφή εξουσίας	36	32	36	13	3	30,0	26,7	30,0	10,8	2,5

Πίνακας Π.12: Αθροιστικά στοιχεία στην αξιολόγηση των εσωτερικών κινήτρων που θα μπορούσαν να παρακινήσουν, τους συμμετέχοντες, πέρα των οικονομικών κινήτρων (Ζ τμήμα του ερωτηματολογίου).

	Σίγουρα - Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ	Σίγουρα - Μάλλον Συμφωνώ	Σίγουρα - Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ	Σίγουρα - Μάλλον Συμφωνώ
Βελτίωση σχέσεων με συναδέλφους	10	14	96	8,3	11,7	80,0
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσης	5	6	109	4,2	5,0	90,8
Ευκαιρία ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης.	6	23	91	5,0	19,2	75,8
Αποδοχή από τους συναδέλφους	8	29	83	6,7	24,2	69,2
Ανάπτυξη φιλικών – κοινωνικών σχέσεων	11	29	80	9,2	24,2	66,7
Ανάπτυξη αυτοεκτίμησης	7	15	98	5,8	12,5	81,7
Αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας	11	23	86	9,2	19,2	71,7
Αίσθημα αλληλεγγύης και αλληλοβοήθειας	9	12	99	7,5	10,0	82,5
Ανάπτυξη αισθήματος φιλοπατρίας	26	44	50	21,7	36,7	41,7
Αίσθημα κυριαρχίας με τη μορφή εξουσίας	68	36	16	56,7	30,0	13,3

Πίνακας Π.13: Στατιστικά μέτρα της ερώτησης: “Πιστεύετε ότι η παρακίνηση είναι ανεξάρτητη από όλα τα παραπάνω, αφού εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το ίδιο το άτομο, το οποίο ανεξάρτητα από τις συνθήκες θα παρακινείται και θα αποδίδει με τον ίδιο τρόπο”.

Πιστεύετε ότι η παρακίνηση είναι ανεξάρτητη από όλα τα παραπάνω, αφού εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το ίδιο το άτομο, το οποίο ανεξάρτητα από τις συνθήκες θα παρακινείται και θα αποδίδει με τον ίδιο τρόπο:		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Σίγουρα Διαφωνώ	22	18,3
Μάλλον Διαφωνώ	53	44,2
Μάλλον Συμφωνώ	37	30,8
Σίγουρα Συμφωνώ	8	6,7
Άθροισμα	120	100,0

Πίνακας Π.14: Στατιστικά μέτρα της ερώτησης “Αισθάνεστε ότι η αμοιβή σας είναι ανάλογη με την εργασία που παρέχετε”.

Αισθάνεστε ότι η αμοιβή σας είναι ανάλογη με την εργασία που παρέχετε:		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Είναι πολύ χαμηλότερη	27	22,5
Είναι χαμηλότερη	54	45,0
Είναι αντίστοιχη	34	28,3
Είναι υψηλότερη	5	4,2
Είναι πολύ υψηλότερη	0	0
Άθροισμα	120	100,0

Πίνακας Π.15: Στατιστικά μέτρα της ερώτησης “Αν συγκρίνατε την αμοιβή σας, με την αμοιβή συναδέλφων σας, που κάνουν ανάλογη ή ίδια εργασία με τη δική σας στον ίδιο φορέα, θα λέγατε ότι είναι:”.

Αν συγκρίνατε την αμοιβή σας, με την αμοιβή συναδέλφων σας, που κάνουν ανάλογη ή ίδια εργασία με τη δική σας στον ίδιο φορέα, θα λέγατε ότι είναι:		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ χαμηλότερη	15	12,5
Χαμηλότερη	43	35,8
Αντίστοιχη	59	49,2
Υψηλότερη	2	1,7
Πολύ υψηλότερη	1	0,8
Άθροισμα	120	100,0

Πίνακας Π.16: Στατιστικά μέτρα της ερώτησης “Θεωρείτε ότι η αμοιβή σας, συγκρίνοντάς την με την αντίστοιχη αμοιβή υπαλλήλων του Ιδιωτικού Τομέα, με τα ίδια προσόντα και την ίδια ειδικότητα, είναι:”.

Θεωρείτε ότι η αμοιβή σας, συγκρίνοντάς την με την αντίστοιχη αμοιβή υπαλλήλων του Ιδιωτικού Τομέα, με τα ίδια προσόντα και την ίδια ειδικότητα, είναι:		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ χαμηλότερη	13	10,8
Χαμηλότερη	39	32,5
Αντίστοιχη	27	22,5
Υψηλότερη	34	28,3
Πολύ υψηλότερη	7	5,8
Άθροισμα	120	100,0

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ - ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Πίνακας Π. 17: Πίνακας περιγραφικής στατιστικής - Descriptive Statistics (Τμήμα Α)

	Αριθμητικός Μέσος	Τυπ. Απόκλιση
Είμαι ικανοποιημένος/η από την απόδοση εργασία μου στο Φορέα που υπηρετώ (Π.Α.Μ.Θ.)	3,925	1,07814
Αισθάνομαι περήφανος/η που εργάζομαι στην Π.Α.Μ.Θ.	3,4417	1,17248
Εμπιστεύομαι τη Διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων της.	2,5667	1,13562
Ενημερώνομαι για την πορεία και το όραμα του Φορέα που υπηρετώ.	2,6833	1,2701
Οι συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας στο χώρο εργασίας μου είναι καλές.	2,9833	1,2963
Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.	2,6667	1,24572
Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	3,6833	1,16665
Υπάρχει συνεργασία στο Τμήμα που εργάζομαι.	3,725	1,30907
Υπάρχει επικοινωνία στο Τμήμα που εργάζομαι.	3,7333	1,22119
Υπάρχει αναγνώριση της εργασίας μου από τον προϊστάμενό μου.	3,4333	1,21429
Αισθάνομαι χρήσιμος/η και ότι συνεισφέρω με την εργασία μου.	3,8833	1,08607
Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενό μου.	3,3333	1,30502
Εμπιστεύομαι την ανώτερη Διοίκηση.	2,6417	1,15806
Η ανώτερη Διοίκηση με υποστηρίζει.	2,5667	1,24842
Η ανώτερη Διοίκηση παίρνει τις σωστές αποφάσεις.	2,525	0,97844
Ο προϊστάμενος μου υποδεικνύει ακριβώς, πότε η εργασία μου χρειάζεται βελτίωση.	3,025	1,19144
Ο προϊστάμενος μου συμπεριφέρεται με σεβασμό.	3,8	1,19944
Ο προϊστάμενός μου υπολογίζει την άποψή μου στη λήψη αποφάσεων.	3,7167	1,15361
Η δυνατότητα εκπαίδευσης που μου παρέχει ο Φορέας είναι ικανοποιητική.	2,725	1,24996
Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί προτεραιότητα στο χώρο εργασίας μου.	3,8083	1,0314
Η αμοιβή της εργασίας μου είναι ανάλογη και αντίστοιχη των προσόντων μου.	2,625	1,22346
Η μονιμότητα στην εργασία μου δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας.	3,8667	1,16629
Προέχει για εμένα η εξυπηρέτηση του πολίτη παρά η γραφειοκρατία.	4,3583	0,85794
Η συνεργασία μεταξύ Διευθύνσεων και Τμημάτων του Φορέα που υπηρετώ είναι ικανοποιητική.	3,125	1,13436
Διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις από το Φορέα, ικανές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.	2,175	1,00972
Η ποιότητα της εργασίας μου επιβραβεύεται (με έπαινο ή προαγωγή) από τη Διοίκηση.	1,8167	0,94365
Το αντικείμενο της εργασίας μου με ικανοποιεί.	3,6583	1,17033
Οι συνθήκες εργασίας μου είναι ικανοποιητικές.	3,3	1,24752
Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατόπιν ενθάρρυνσης από τους ανωτέρω μου.	3,375	1,22346
Οι αποδοχές που λαμβάνω με ικανοποιούν.	2,6167	1,28458

Πίνακας Π. 18: Πίνακας συσχετίσεων – Correlation Matrix (Τμήμα Α).

	VAR_A1	VAR_A2	VAR_A3	VAR_A4	VAR_A5	VAR_A6	VAR_A7	VAR_A8	VAR_A9	VAR_A10	VAR_A11	VAR_A12	VAR_A13	VAR_A14	VAR_A15
VAR_A1	1,000	,552	,351	,271	,125	,294	,395	,259	,246	,211	,466	,263	,274	,319	,221
VAR_A2	,552	1,000	,587	,478	,044	,372	,521	,233	,218	,260	,589	,375	,452	,505	,433
VAR_A3	,351	,587	1,000	,463	,286	,503	,295	,202	,177	,314	,347	,421	,660	,566	,630
VAR_A4	,271	,478	,463	1,000	,145	,480	,391	,149	,135	,275	,290	,216	,374	,358	,426
VAR_A5	,125	,044	,286	,145	1,000	,434	,230	,438	,448	,474	,190	,401	,198	,125	,179
VAR_A6	,294	,372	,503	,480	,434	1,000	,395	,557	,543	,580	,393	,498	,505	,425	,448
VAR_A7	,395	,521	,295	,391	,230	,395	1,000	,416	,430	,299	,660	,296	,307	,407	,265
VAR_A8	,259	,233	,202	,149	,438	,557	,416	1,000	,926	,409	,403	,438	,234	,173	,199
VAR_A9	,246	,218	,177	,135	,448	,543	,430	,926	1,000	,419	,439	,457	,247	,199	,181
VAR_A10	,211	,260	,314	,275	,474	,580	,299	,409	,419	1,000	,383	,725	,398	,397	,274
VAR_A11	,466	,589	,347	,290	,190	,393	,660	,403	,439	,383	1,000	,437	,421	,483	,272
VAR_A12	,263	,375	,421	,216	,401	,498	,296	,438	,457	,725	,437	1,000	,541	,420	,349
VAR_A13	,274	,452	,660	,374	,198	,505	,307	,234	,247	,398	,421	,541	1,000	,810	,790
VAR_A14	,319	,505	,566	,358	,125	,425	,407	,173	,199	,397	,483	,420	,810	1,000	,752
VAR_A15	,221	,433	,630	,426	,179	,448	,265	,199	,181	,274	,272	,349	,790	,752	1,000
VAR_A16	,263	,443	,418	,322	,278	,436	,254	,322	,299	,608	,327	,735	,402	,375	,291
VAR_A17	,157	,249	,213	,035	,387	,354	,279	,430	,434	,666	,330	,671	,311	,290	,212
VAR_A18	,219	,255	,162	,070	,323	,326	,326	,388	,405	,664	,416	,616	,288	,322	,207
VAR_A19	,147	,141	,330	,162	,355	,275	,188	,241	,199	,229	,106	,247	,309	,295	,346
VAR_A20	,493	,446	,273	,280	,054	,290	,459	,141	,186	,201	,317	,235	,259	,300	,175
VAR_A21	-,092	,017	,070	,134	,330	,165	,110	,187	,118	,161	,081	,121	,076	,096	,166
VAR_A22	-,041	,111	,064	,073	,238	,114	,166	,223	,152	,201	,240	,140	,089	,099	,143
VAR_A23	,202	,117	,083	,059	,066	,144	,232	,133	,204	,172	,280	,088	,122	,115	,054
VAR_A24	,221	,268	,408	,226	,299	,458	,278	,323	,346	,357	,278	,443	,361	,276	,168
VAR_A25	,136	,239	,411	,371	,124	,361	,283	,126	,134	,287	,195	,300	,464	,394	,408
VAR_A26	,085	,271	,364	,365	,162	,369	,206	,177	,125	,356	,118	,309	,362	,396	,351
VAR_A27	,419	,533	,311	,345	,173	,330	,837	,328	,324	,294	,682	,295	,287	,444	,239
VAR_A28	,236	,219	,389	,225	,689	,454	,378	,437	,395	,468	,324	,480	,372	,338	,338
VAR_A29	,359	,358	,396	,299	,317	,524	,319	,369	,332	,591	,438	,532	,398	,426	,304
VAR_A30	-,063	,052	,046	,162	,248	,151	,159	,267	,191	,118	,118	,107	,093	,095	,175

	VAR_A16	VAR_A17	VAR_A18	VAR_A19	VAR_A20	VAR_A21	VAR_A22	VAR_A23	VAR_A24	VAR_A25	VAR_A26	VAR_A27	VAR_A28	VAR_A29	VAR_A30
VAR_A1	,263	,157	,219	,147	,493	-,092	-,041	,202	,221	,136	,085	,419	,236	,359	-,063
VAR_A2	,443	,249	,255	,141	,446	,017	,111	,117	,268	,239	,271	,533	,219	,358	,052
VAR_A3	,418	,213	,162	,330	,273	,070	,064	,083	,408	,411	,364	,311	,389	,396	,046
VAR_A4	,322	,035	,070	,162	,280	,134	,073	,059	,226	,371	,365	,345	,225	,299	,162
VAR_A5	,278	,387	,323	,355	,054	,330	,238	,066	,299	,124	,162	,173	,689	,317	,248
VAR_A6	,436	,354	,326	,275	,290	,165	,114	,144	,458	,361	,369	,330	,454	,524	,151
VAR_A7	,254	,279	,326	,188	,459	,110	,166	,232	,278	,283	,206	,837	,378	,319	,159
VAR_A8	,322	,430	,388	,241	,141	,187	,223	,133	,323	,126	,177	,328	,437	,369	,267
VAR_A9	,299	,434	,405	,199	,186	,118	,152	,204	,346	,134	,125	,324	,395	,332	,191
VAR_A10	,608	,666	,664	,229	,201	,161	,201	,172	,357	,287	,356	,294	,468	,591	,118
VAR_A11	,327	,330	,416	,106	,317	,081	,240	,280	,278	,195	,118	,682	,324	,438	,118
VAR_A12	,735	,671	,616	,247	,235	,121	,140	,088	,443	,300	,309	,295	,480	,532	,107
VAR_A13	,402	,311	,288	,309	,259	,076	,089	,122	,361	,464	,362	,287	,372	,398	,093
VAR_A14	,375	,290	,322	,295	,300	,096	,099	,115	,276	,394	,396	,444	,338	,426	,095
VAR_A15	,291	,212	,207	,346	,175	,166	,143	,054	,168	,408	,351	,239	,338	,304	,175
VAR_A16	1,000	,527	,519	,197	,339	,208	,117	-,017	,427	,283	,393	,265	,430	,512	,155
VAR_A17	,527	1,000	,779	,232	,098	,023	,101	,103	,303	,175	,197	,274	,372	,492	-,007
VAR_A18	,519	,779	1,000	,214	,123	,121	,159	,095	,355	,151	,176	,320	,334	,534	,102
VAR_A19	,197	,232	,214	1,000	,161	,207	,084	,093	,303	,331	,377	,182	,350	,343	,185
VAR_A20	,339	,098	,123	,161	1,000	,049	-,007	,221	,171	,331	,179	,377	,169	,257	,020
VAR_A21	,208	,023	,121	,207	,049	1,000	,359	,153	,131	,128	,311	,080	,438	,252	,806
VAR_A22	,117	,101	,159	,084	-,007	,359	1,000	,350	,133	-,001	,023	,083	,189	,171	,426
VAR_A23	-,017	,103	,095	,093	,221	,153	,350	1,000	,092	,199	,051	,190	,095	,207	,133
VAR_A24	,427	,303	,355	,303	,171	,131	,133	,092	1,000	,252	,289	,241	,353	,353	,154
VAR_A25	,283	,175	,151	,331	,331	,128	-,001	,199	,252	1,000	,431	,243	,318	,253	,046
VAR_A26	,393	,197	,176	,377	,179	,311	,023	,051	,289	,431	1,000	,255	,347	,344	,260
VAR_A27	,265	,274	,320	,182	,377	,080	,083	,190	,241	,243	,255	1,000	,422	,413	,119
VAR_A28	,430	,372	,334	,350	,169	,438	,189	,095	,353	,318	,347	,422	1,000	,421	,397
VAR_A29	,512	,492	,534	,343	,257	,252	,171	,207	,353	,253	,344	,413	,421	1,000	,151
VAR_A30	,155	-,007	,102	,185	,020	,806	,426	,133	,154	,046	,260	,119	,397	,151	1,000

Πίνακας Π. 19: Πίνακας KMO and Bartlett's Test (Τμήμα Α)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,846
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2396,274
	df	435
	Sig.	,000

Πίνακας Π. 20: Πίνακας Communalities (Τμήμα Α)

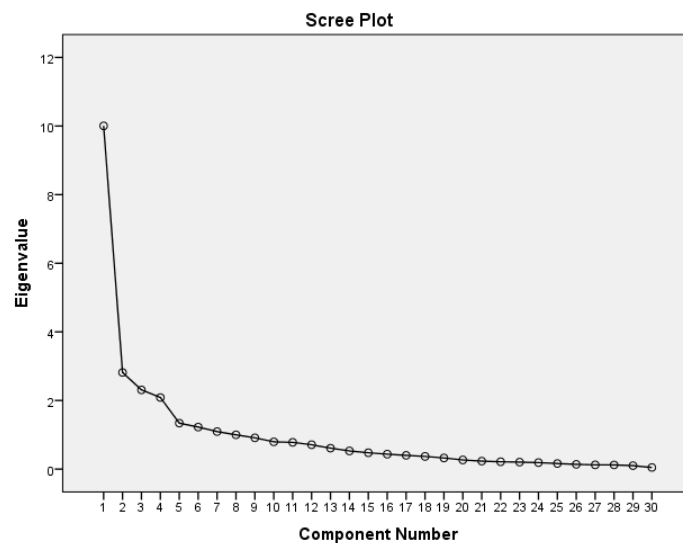
	Initial	Extraction
Είμαι ικανοποιημένος/η από την απόδοση εργασία μου στο Φορέα που υπηρετώ (Π.Α.Μ.Θ.)	1,000	,535
Αισθάνομαι περήφανος/η που εργάζομαι στην Π.Α.Μ.Θ.	1,000	,723
Εμπιστεύομαι τη Διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων της.	1,000	,682
Ενημερώνομαι για την πορεία και το όραμα του Φορέα που υπηρετώ.	1,000	,514
Οι συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας στο χώρο εργασίας μου είναι καλές.	1,000	,611
Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.	1,000	,651
Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	1,000	,749
Υπάρχει συνεργασία στο Τμήμα που εργάζομαι.	1,000	,830
Υπάρχει επικοινωνία στο Τμήμα που εργάζομαι.	1,000	,846
Υπάρχει αναγνώριση της εργασίας μου από τον προϊστάμενό μου.	1,000	,749
Αισθάνομαι χρήσιμος/η και ότι συνεισφέρω με την εργασία μου.	1,000	,761
Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενό μου.	1,000	,773
Εμπιστεύομαι την ανώτερη Διοίκηση.	1,000	,857
Η ανώτερη Διοίκηση με υποστηρίζει.	1,000	,787
Η ανώτερη Διοίκηση παίρνει τις σωστές αποφάσεις.	1,000	,847
Ο προϊστάμενος μου υποδεικνύει ακριβώς, πότε η εργασία μου χρειάζεται βελτίωση.	1,000	,734
Ο προϊστάμενος μου συμπεριφέρεται με σεβασμό.	1,000	,782
Ο προϊστάμενός μου υπολογίζει την άποψή μου στη λήψη αποφάσεων.	1,000	,765
Η δυνατότητα εκπαίδευσης που μου παρέχει ο Φορέας είναι ικανοποιητική.	1,000	,477
Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί προτεραιότητα στο χώρο εργασίας μου.	1,000	,599
Η αμοιβή της εργασίας μου είναι ανάλογη και αντίστοιχη των προσόντων μου.	1,000	,837
Η μονιμότητα στην εργασία μου δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας.	1,000	,642
Πρόχει για εμένα η εξυπηρέτηση του πολίτη παρά η γραφειοκρατία.	1,000	,814
Η συνεργασία μεταξύ Διευθύνσεων και Τμημάτων του Φορέα που υπηρετώ είναι ικανοποιητική.	1,000	,368
Διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις από το Φορέα, ικανές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.	1,000	,608
Η ποιότητα της εργασίας μου επιβραβεύεται (με έπαινο ή προαγωγή) από τη Διοίκηση.	1,000	,575
Το αντικείμενο της εργασίας μου με ικανοποιεί.	1,000	,717
Οι συνθήκες εργασίας μου είναι ικανοποιητικές.	1,000	,637
Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατόπιν ενθάρρυνσης από τους ανωτέρω μου.	1,000	,572
Οι αποδοχές που λαμβάνω με ικανοποιούν.	1,000	,831

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας Π. 21: Πίνακας Total Variance Explained (Τμήμα Α)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,005	33,349	33,349	10,005	33,349	33,349	4,394	14,648	14,648
2	2,815	9,385	42,734	2,815	9,385	42,734	3,928	13,092	27,739
3	2,308	7,693	50,427	2,308	7,693	50,427	3,585	11,950	39,690
4	2,087	6,956	57,383	2,087	6,956	57,383	2,952	9,841	49,531
5	1,340	4,465	61,848	1,340	4,465	61,848	2,424	8,082	57,613
6	1,225	4,082	65,930	1,225	4,082	65,930	2,263	7,543	65,155
7	1,093	3,643	69,573	1,093	3,643	69,573	1,325	4,418	69,573
8	,999	3,330	72,902						
9	,911	3,035	75,938						
10	,795	2,650	78,587						
11	,779	2,597	81,185						
12	,709	2,363	83,548						
13	,610	2,034	85,582						
14	,529	1,765	87,347						
15	,476	1,587	88,934						
16	,435	1,450	90,384						
17	,399	1,330	91,715						
18	,369	1,231	92,946						
19	,324	1,081	94,026						
20	,266	,887	94,913						
21	,231	,769	95,682						
22	,213	,711	96,393						
23	,202	,675	97,068						
24	,189	,630	97,698						
25	,163	,542	98,240						
26	,137	,458	98,698						
27	,123	,411	99,109						
28	,122	,405	99,514						
29	,100	,333	99,847						
30	,046	,153	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Πίνακας Π. 22: Πίνακας Component Matrix (Τμήμα Α)

Component Matrix ^a	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Είμαι ικανοποιημένος/η από την απόδοση εργασία μου στο Φορέα που υπηρετώ (Π.Α.Μ.Θ.)	,480	-,345	-,331	,219	-,076	,136	,056
Αισθάνομαι περήφανος/η που εργάζομαι στην Π.Α.Μ.Θ.	,625	-,464	-,137	,170	,126	,046	-,228
Εμπιστεύομαι τη Διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων της.	,652	-,378	,228	-,173	-,128	-,113	-,052
Ενημερώνομαι για την πορεία και το όραμα του Φορέα που υπηρετώ.	,504	-,357	,233	,105	-,114	,173	-,156
Οι συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας στο χώρο εργασίας μου είναι καλές.	,507	,495	,109	-,016	-,312	-,009	,001
Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.	,736	,035	,035	-,061	-,316	-,050	,027
Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	,635	-,179	-,238	,493	-,048	,073	-,077
Υπάρχει συνεργασία στο Τμήμα που εργάζομαι.	,598	,409	-,219	,196	-,419	-,202	-,050
Υπάρχει επικοινωνία στο Τμήμα που εργάζομαι.	,590	,378	-,296	,182	-,425	-,231	,020
Υπάρχει αναγνώριση της εργασίας μου από τον προϊστάμενό μου.	,718	,293	-,148	-,286	,182	,068	,074
Αισθάνομαι χρήσιμος/η και ότι συνεισφέρω με την εργασία μου.	,661	-,148	-,325	,361	,164	-,157	-,120
Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενό μου.	,749	,196	-,170	-,345	,151	,020	-,047
Εμπιστεύομαι την ανώτερη Διοίκηση.	,697	-,342	,228	-,257	,033	-,367	-,007
Η ανώτερη Διοίκηση με υποστηρίζει.	,682	-,401	,171	-,129	,156	-,294	-,068
Η ανώτερη Διοίκηση παίρνει τις σωστές αποφάσεις.	,599	-,349	,392	-,176	-,005	-,414	-,098
Ο προϊστάμενος μου υποδεικνύει ακριβώς, πότε η εργασία μου χρειάζεται βελτίωση.	,680	,097	-,056	-,299	,215	,309	-,168
Ο προϊστάμενος μου συμπεριφέρεται με σεβασμό.	,602	,344	-,361	-,356	,203	-,032	,044
Ο προϊστάμενός μου υπολογίζει την άποψή μου στη λήψη αποφάσεων.	,610	,335	-,341	-,240	,325	,009	-,019
Η δυνατότητα εκπαίδευσης που μου παρέχει ο Φορέας είναι ικανοποιητική.	,443	,062	,308	-,106	-,222	,083	,339
Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί προτεραιότητα στο χώρο εργασίας μου.	,440	-,355	-,142	,248	,004	,373	,242
Η αμοιβή της εργασίας μου είναι ανάλογη και αντίστοιχη των προσόντων μου.	,289	,429	,610	,334	,199	,176	-,122
Η μονιμότητα στην εργασία μου δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας.	,249	,333	,221	,379	,391	-,343	,081
Προέχει για εμένα η εξυπηρέτηση του πολίτη παρά η γραφειοκρατία.	,247	,035	-,025	,413	,262	-,202	,687
Η συνεργασία μεταξύ Διευθύνσεων και Τμημάτων του Φορέα που υπηρετώ είναι ικανοποιητική.	,551	,107	,012	-,114	-,140	,124	,069
Διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις από το Φορέα, ικανές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.	,489	-,263	,282	-,124	-,089	,146	,419
Η ποιότητα της εργασίας μου επιβραβεύεται (με έπαινο ή προαγωγή) από τη Διοίκηση.	,501	-,070	,417	-,148	-,011	,344	,067
Το αντικείμενο της εργασίας μου με ικανοποιεί.	,616	-,224	-,249	,432	,032	,137	-,137
Οι συνθήκες εργασίας μου είναι ικανοποιητικές.	,663	,304	,221	,068	-,174	,112	-,092
Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατόπιν ενθάρρυνσης από τους ανωτέρω μου.	,700	,106	-,067	-,088	,187	,125	,091
Οι αποδοχές που λαμβάνω με ικανοποιούν.	,279	,413	,566	,429	,162	,060	-,218

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 7 components extracted.

Πίνακας Π. 23: Πίνακας Rotated Component Matrix (Τμήμα Α)

Rotated Component Matrix ^a	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Είμαι ικανοποιημένος/η από την απόδοση εργασία μου στο Φορέα που υπηρετώ (Π.Α.Μ.Θ.)	,122	,659	,109	,120	-,193	,137	,049
Αισθάνομαι περήφανος/η που εργάζομαι στην Π.Α.Μ.Θ.	,199	,703	,424	-,033	,017	,027	-,084
Εμπιστεύομαι τη Διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων της.	,147	,263	,675	,134	-,005	,327	-,106
Ενημερώνομαι για την πορεία και το όραμα του Φορέα που υπηρετώ.	-,010	,438	,381	,039	,170	,320	-,211
Οι συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας στο χώρο εργασίας μου είναι καλές.	,292	-,052	,036	,630	,275	,219	-,037
Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.	,281	,250	,360	,521	,041	,323	-,043
Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	,114	,782	,125	,283	,126	,034	,105
Υπάρχει συνεργασία στο Τμήμα που εργάζομαι.	,242	,222	,056	,839	,101	-,021	,062
Υπάρχει επικοινωνία στο Τμήμα που εργάζομαι.	,250	,234	,046	,844	,005	-,024	,121
Υπάρχει αναγνώριση της εργασίας μου από τον προϊστάμενό μου.	,777	,112	,157	,241	,081	,195	,072
Αισθάνομαι χρήσιμος/η και ότι συνεισφέρω με την εργασία μου.	,294	,687	,270	,217	,079	-,181	,209
Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενό μου.	,775	,147	,272	,238	,027	,135	-,035
Εμπιστεύομαι την ανώτερη Διοίκηση.	,260	,148	,843	,114	-,015	,196	,070
Η ανώτερη Διοίκηση με υποστηρίζει.	,255	,298	,782	,001	,040	,121	,078
Η ανώτερη Διοίκηση παίρνει τις σωστές αποφάσεις.	,089	,088	,885	,102	,113	,157	,021
Ο προϊστάμενός μου υποδεικνύει ακριβώς, τότε η εργασία μου χρειάζεται βελτίωση.	,714	,245	,175	,027	,153	,236	-,232
Ο προϊστάμενός μου συμπεριφέρεται με σεβασμό.	,833	,051	,082	,256	-,080	-,001	,085
Ο προϊστάμενός μου υπολογίζει την άποψή μου στη λήψη αποφάσεων.	,834	,143	,059	,171	,040	-,058	,102
Η δυνατότητα εκπαίδευσης που μου παρέχει ο Φορέας είναι ικανοποιητική.	,117	-,029	,201	,266	,103	,572	,117
Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί προτεραιότητα στο χώρο εργασίας μου.	,087	,636	-,007	-,052	-,076	,408	,110
Η αμοιβή της εργασίας μου είναι ανάλογη και αντίστοιχη των προσόντων μου.	,073	-,017	-,003	,077	,886	,194	,043
Η μονιμότητα στην εργασία μου δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας.	,129	,011	,137	,095	,545	-,196	,512
Προέχει για εμένα η εξυπηρέτηση του πολίτη παρά η γραφειοκρατία.	,031	,206	-,014	,043	,076	,183	,854
Η συνεργασία μεταξύ Διευθύνσεων και Τμημάτων του Φορέα που υπηρετώ είναι ικανοποιητική.	,344	,159	,145	,304	,060	,324	-,047
Διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις από το Φορέα, ικανές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.	,105	,151	,325	,018	-,029	,664	,162
Η ποιότητα της εργασίας μου επιβραβεύεται (με έπαινο ή προαγωγή) από τη Διοίκηση.	,222	,114	,245	-,020	,282	,591	-,154
Το αντικείμενο της εργασίας μου με ικανοποιεί.	,166	,793	,125	,173	,118	,020	,034
Οι συνθήκες εργασίας μου είναι ικανοποιητικές.	,310	,168	,167	,464	,413	,299	-,096
Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατόπιν ενθάρρυνσης από τους ανωτέρω μου.	,586	,286	,182	,143	,140	,251	,106
Οι αποδοχές που λαμβάνω με ικανοποιούν.	,000	,035	,040	,148	,895	,052	,043

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Πίνακας Π. 24: Πίνακας Component Transformation Matrix (Τμήμα Α)

Component	1	2	3	4	5	6	7
1	,545	,470	,452	,381	,189	,304	,062
2	,375	-,453	-,474	,468	,427	-,139	,098
3	-,334	-,373	,377	-,152	,633	,424	-,060
4	-,478	,577	-,258	,152	,437	-,187	,351
5	,449	,045	,031	-,711	,296	-,283	,350
6	,146	,283	-,577	-,288	,120	,533	-,430
7	-,023	-,140	-,172	-,010	-,297	,556	,743

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Πίνακας Π. 25: Πίνακας ανάλυσης αξιοπιστίας ομαδοποιημένων μεταβλητών του τμήματος Α

	Ομάδα GA1: «Αναγνώριση από τον πρωστάμενο»	Ομάδα GA2: «Αισθάνομαι υπερήφανος για την εργασία που προσφέρω»	Ομάδα GA3: «εμπιστεύομαι την ανώτερη Διοίκηση»	Ομάδα GA4: «αισθάνομαι μέλος της ομάδας»	Ομάδα GA5: «Νιώθω ασφάλεια στην εργασία μου»	Ομάδα GA6: «Υπάρχει επικοινωνία στην εργασία μου»
Συντελεστής Cronbach's Alpha	,894	,858	,901	,850	,776	,776
Συντελεστής Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	,893	,860	,904	,850	,772	,772
Αριθμ. ερωτήσεων	7	7	4	5	3	3

Πίνακας Π. 26: Πίνακας περιγραφικής στατιστικής Descriptive Statistics (Τμήμα Β)

	Αριθμητικός Μέσος	Τυπ. Απόκλιση
Πρόσθετη άδεια	3,1750	1,24119
Αύξηση αποδοχών	4,3167	,84000
Αλλαγή θέσης εργασίας	3,2917	1,09541
Ευχάριστο περιβάλλον	4,2250	,92093
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	4,2250	,88368
Επαινος	4,0333	,94321
Δημιουργία καθηκοντολογίου	4,1333	1,02024
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	4,1000	,91118
Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	4,0833	1,12708
Αξιολόγηση προσωπικού	3,9583	1,09541
Εκπαίδευση υπαλλήλων	4,5583	,68349
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης	3,4917	1,21611
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	3,7333	1,10563
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	4,3667	,78786
Ανάληψη πρωτοβουλιών	4,4083	,75030

Πίνακας Π. 27: Πίνακας συσχετίσεων – Correlation Matrix (Τμήμα Β)

	VAR_B1	VAR_B2	VAR_B3	VAR_B4	VAR_B5	VAR_B6	VAR_B7	VAR_B8	VAR_B9	VAR_B10	VAR_B11	VAR_B12	VAR_A13	VAR_B14	VAR_B15	
Correlation	VAR_B1	1,000	,325	,228	,186	,125	,146	,200	,118	-,077	-,069	,131	,026	,414	,028	,112
	VAR_B2	,325	1,000	,218	,200	,232	,262	,215	,134	,087	,005	,304	,258	,354	,141	,180
	VAR_B3	,228	,218	1,000	,376	,296	,210	,183	,088	-,129	-,137	,005	-,027	,266	-,008	,007
	VAR_B4	,186	,200	,376	1,000	,588	,465	,406	,343	,071	,051	,293	,208	,464	,256	,377
	VAR_B5	,125	,232	,296	,588	1,000	,515	,423	,327	,124	,227	,277	,287	,354	,520	,481
	VAR_B6	,146	,262	,210	,465	,515	1,000	,423	,299	,140	,237	,310	,315	,395	,289	,349
	VAR_B7	,200	,215	,183	,406	,423	,423	1,000	,682	,341	,388	,459	,252	,345	,493	,499
	VAR_B8	,118	,134	,088	,343	,327	,299	,682	1,000	,385	,434	,490	,350	,202	,428	,456
	VAR_B9	-,077	,087	-,129	,071	,124	,140	,341	,385	1,000	,663	,223	,442	,072	,297	,277
	VAR_B10	-,069	,005	-,137	,051	,227	,237	,388	,434	,663	1,000	,278	,375	,171	,446	,420
	VAR_B11	,131	,304	,005	,293	,277	,310	,459	,490	,223	,278	1,000	,253	,188	,444	,518
	VAR_B12	,026	,258	-,027	,208	,287	,315	,252	,350	,442	,375	,253	1,000	,217	,301	,202
	VAR_A13	,414	,354	,266	,464	,354	,395	,345	,202	,072	,171	,188	,217	1,000	,200	,315
	VAR_B14	,028	,141	-,008	,256	,520	,289	,493	,428	,297	,446	,444	,301	,200	1,000	,711
	VAR_B15	,112	,180	,007	,377	,481	,349	,499	,456	,277	,420	,518	,202	,315	,711	1,000

Πίνακας Π. 28: Πίνακας KMO and Bartlett's Test (Τμήμα Β)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,815
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	699,405
	df
	105
	Sig.
	,000

Πίνακας Π. 29: Πίνακας Communalities (Τμήμα Β)

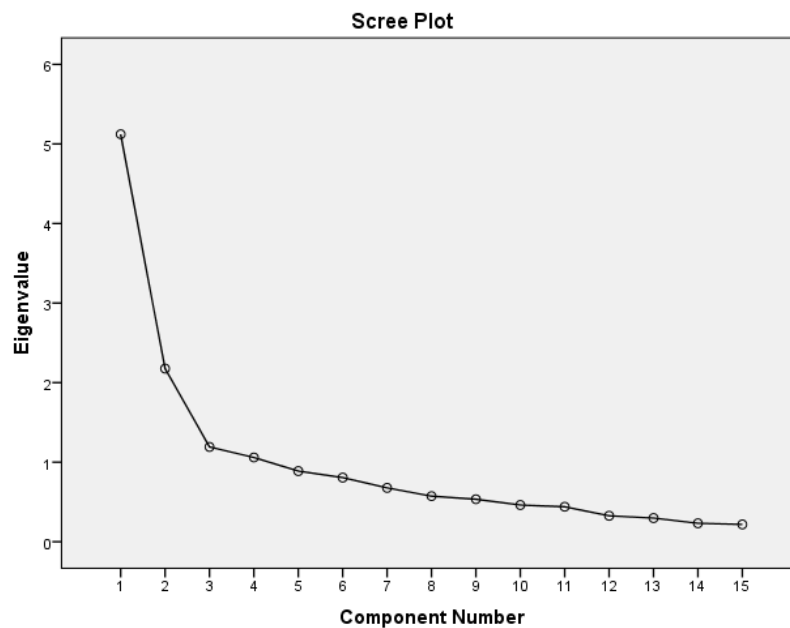
	Initial	Extraction
Πρόσθετη άδεια	1,000	,659
Αύξηση αποδοχών	1,000	,587
Αλλαγή θέσης εργασίας	1,000	,511
Ευχάριστο περιβάλλον	1,000	,688
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	1,000	,712
Επαινος	1,000	,544
Δημιουργία καθηκοντολογίου	1,000	,612
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	1,000	,560
Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	1,000	,741
Αξιολόγηση προσωπικού	1,000	,701
Εκπαίδευση υπαλλήλων	1,000	,608
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης	1,000	,641
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	1,000	,562
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	1,000	,685
Ανάληψη πρωτοβουλιών	1,000	,737

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας Π. 30: Πίνακας Total Variance Explained (Τμήμα Β)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,122	34,144	34,144	5,122	34,144	34,144	3,210	21,399	21,399
2	2,176	14,506	48,650	2,176	14,506	48,650	2,461	16,407	37,806
3	1,192	7,945	56,595	1,192	7,945	56,595	2,165	14,433	52,239
4	1,059	7,059	63,654	1,059	7,059	63,654	1,712	11,415	63,654
5	,888	5,919	69,573						
6	,806	5,374	74,947						
7	,677	4,513	79,460						
8	,573	3,818	83,278						
9	,534	3,562	86,839						
10	,462	3,077	89,917						
11	,439	2,930	92,846						
12	,326	2,173	95,020						
13	,297	1,983	97,003						
14	,232	1,547	98,549						
15	,218	1,451	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Πίνακας Π. 31: Πίνακας Component Matrix (Τμήμα Β)

Component Matrix ^a	Component			
	1	2	3	4
Πρόσθετη άδεια	,256	,513	,398	-,414
Αύξηση αποδοχών	,395	,364	,504	-,212
Αλλαγή θέσης εργασίας	,221	,628	-,068	,251
Ευχάριστο περιβάλλον	,612	,436	-,233	,263
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	,691	,244	-,315	,277
Επαινος	,629	,240	-,031	,300
Δημιουργία καθηκοντολογίου	,766	-,035	-,068	-,135
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	,705	-,213	-,019	-,131
Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	,467	-,581	,365	,229
Αξιολόγηση προσωπικού	,555	-,585	,168	,147
Εκπαίδευση υπαλλήλων	,631	-,105	-,043	-,443
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης	,514	-,228	,440	,362
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	,539	,450	,261	,036
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	,702	-,256	-,311	-,174
Ανάληψη πρωτοβουλιών	,740	-,144	-,306	-,275

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Πίνακας Π. 32: Πίνακας Rotated Component Matrix (Τμήμα Β)

	Component			
	1	2	3	4
Πρόσθετη άδεια	,097	,080	-,148	,788
Αύξηση αποδοχών	,092	,150	,145	,732
Αλλαγή θέσης εργασίας	-,120	,642	-,178	,231
Ευχάριστο περιβάλλον	,269	,776	,009	,116
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	,403	,733	,109	-,025
Επαινος	,237	,636	,252	,140
Δημιουργία καθηκοντολογίου	,650	,302	,243	,197
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	,634	,156	,345	,120
Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	,231	-,075	,826	-,028
Αξιολόγηση προσωπικού	,414	-,027	,719	-,106
Εκπαίδευση υπαλλήλων	,722	,009	,097	,276
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης	,068	,212	,752	,162
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	,136	,482	,138	,541
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	,781	,184	,187	-,084
Ανάληψη πρωτοβουλιών	,827	,209	,097	,032

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Πίνακας Π. 33: Πίνακας Component Transformation Matrix (Τμήμα Β)

Component	1	2	3	4
1	,709	,498	,421	,266
2	-,277	,585	-,555	,522
3	-,392	-,273	,551	,684
4	-,516	,578	,459	-,435

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Πίνακας Π. 34: Πίνακας ανάλυσης αξιοπιστίας ομαδοποιημένων μεταβλητών του τμήματος Β

	Ομάδα GB1: «Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων»	Ομάδα GB2: «Δυνατότητα ανέλιξης»	Ομάδα GB3: «Αξιολόγηση προσωπικού»	Ομάδα GB4: «Παροχή πρόσθετης άδειας ή αποδοχών»
Συντελεστής Cronbach's Alpha	,838	,722	,740	,624
Συντελεστής Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	,843	,734	,745	,632
Αριθμ. ερωτήσεων	5	4	3	3

Πίνακας Π. 35: Πίνακας περιγραφικής στατιστικής - Descriptive Statistics (Τμήμα Δ)

	Αριθμητικός Μέσος	Τυπ. Απόκλιση
Πρόσθετη άδεια	2,0583	1,07137
Αύξηση αποδοχών	1,5667	,99354
Αλλαγή θέσης εργασίας	1,9583	1,01581
Ευχάριστο περιβάλλον	2,8667	1,25647
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	2,1083	1,12119
Επαινος	1,9417	1,11744
Δημιουργία καθηκοντολογίου	1,9500	1,01956
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	1,8750	1,00889
Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	1,5500	,93350
Αξιολόγηση προσωπικού	2,0000	1,07688
Εκπαίδευση υπαλλήλων	2,6250	1,27722
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης	1,6417	,95966
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	2,1333	1,20177
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	2,1000	1,19804
Ανάληψη πρωτοβουλιών	2,5167	1,22977

Πίνακας Π. 36: Πίνακας συσχετίσεων – Correlation Matrix (Τμήμα Δ).

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15
D1	1,000	,292	,218	,068	,254	,277	,180	,310	,245	,204	,133	,298	,281	,270	,238
D2	,292	1,000	,532	,297	,661	,545	,518	,625	,667	,487	,434	,700	,387	,566	,419
D3	,218	,532	1,000	,345	,565	,420	,460	,536	,459	,376	,357	,416	,418	,404	,320
D4	,068	,297	,345	1,000	,505	,473	,474	,371	,350	,348	,555	,343	,268	,495	,491
D5	,254	,661	,565	,505	1,000	,602	,593	,606	,625	,522	,533	,638	,420	,749	,569
D6	,277	,545	,420	,473	,602	1,000	,632	,687	,627	,475	,514	,725	,363	,601	,517
D7	,180	,518	,460	,474	,593	,632	1,000	,762	,718	,566	,489	,669	,383	,616	,503
D8	,310	,625	,536	,371	,606	,687	,762	1,000	,752	,572	,446	,804	,347	,594	,547
D9	,245	,667	,459	,350	,625	,627	,718	,752	1,000	,685	,463	,841	,346	,619	,490
D10	,204	,487	,376	,348	,522	,475	,566	,572	,685	1,000	,452	,585	,377	,534	,527
D11	,133	,434	,357	,555	,533	,514	,489	,446	,463	,452	1,000	,438	,334	,585	,585
D12	,298	,700	,416	,343	,638	,725	,669	,804	,841	,585	,438	1,000	,319	,594	,436
D13	,281	,387	,418	,268	,420	,363	,383	,347	,346	,377	,334	,319	1,000	,440	,459
D14	,270	,566	,404	,495	,749	,601	,616	,594	,619	,534	,585	,594	,440	1,000	,763
D15	,238	,419	,320	,491	,569	,517	,503	,547	,490	,527	,585	,436	,459	,763	1,000

Πίνακας Π. 37: Πίνακας KMO and Bartlett's Test (Τμήμα Δ)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,912
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1219,261
	df	105
	Sig.	,000

Πίνακας Π. 38: Πίνακας Communalities (Τμήμα Δ)

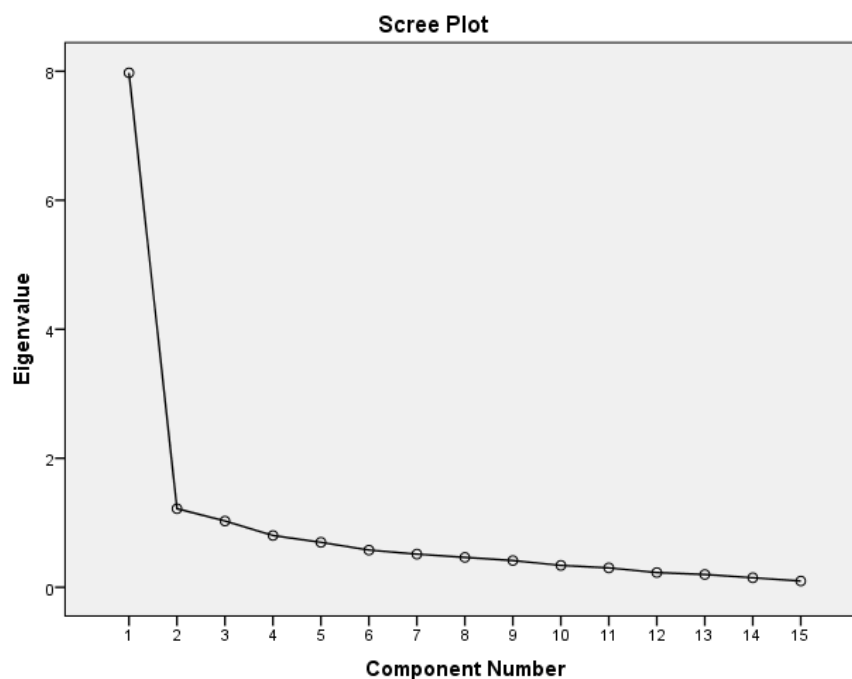
	Initial	Extraction
Πρόσθετη άδεια	1,000	,691
Αύξηση αποδοχών	1,000	,650
Αλλαγή θέσης εργασίας	1,000	,436
Ευχάριστο περιβάλλον	1,000	,662
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	1,000	,690
Επαινος	1,000	,640
Δημιουργία καθηκοντολογίου	1,000	,702
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	1,000	,799
Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	1,000	,834
Αξιολόγηση προσωπικού	1,000	,530
Εκπαίδευση υπαλλήλων	1,000	,659
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης	1,000	,863
Καθιέρωση εφέλικτου ωραρίου εργασίας	1,000	,617
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	1,000	,740
Ανάληψη πρωτοβουλιών	1,000	,708

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας Π. 39: Πίνακας Total Variance Explained (Τμήμα Δ)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,976	53,172	53,172	7,976	53,172	53,172	5,138	34,253	34,253
2	1,218	8,123	61,295	1,218	8,123	61,295	3,348	22,320	56,573
3	1,027	6,850	68,144	1,027	6,850	68,144	1,736	11,571	68,144
4	,803	5,355	73,500						
5	,697	4,647	78,147						
6	,576	3,843	81,990						
7	,514	3,426	85,415						
8	,463	3,086	88,501						
9	,414	2,763	91,264						
10	,339	2,259	93,523						
11	,301	2,004	95,526						
12	,228	1,521	97,047						
13	,199	1,324	98,371						
14	,147	,982	99,354						
15	,097	,646	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Πίνακας Π. 40: Πίνακας Component Matrix (Τμήμα Δ)

Component Matrix ^a	Component		
	1	2	3
Πρόσθετη άδεια	,354	-,338	,672
Αύξηση αποδοχών	,759	-,268	,042
Αλλαγή θέσης εργασίας	,622	-,094	,200
Ευχάριστο περιβάλλον	,583	,556	-,115
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	,825	,081	,050
Επαινος	,792	-,045	-,106
Δημιουργία καθηκοντολογίου	,807	-,051	-,219
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	,843	-,262	-,138
Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	,841	-,278	-,221
Αξιολόγηση προσωπικού	,720	-,051	-,097
Εκπαίδευση υπαλλήλων	,675	,449	-,051
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης	,834	-,352	-,211
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	,544	,123	,553
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	,824	,236	,077
Ανάληψη πρωτοβουλιών	,725	,397	,153

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 3 components extracted.

Πίνακας Π. 41: Πίνακας Rotated Component Matrix (Τμήμα Δ)

	Component		
	1	2	3
Πρόσθετη άδεια	,185	-,076	,807
Αύξηση αποδοχών	,702	,204	,339
Αλλαγή θέσης εργασίας	,447	,273	,402
Ευχάριστο περιβάλλον	,204	,787	-,046
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	,569	,531	,289
Επαινος	,669	,406	,163
Δημιουργία καθηκοντολογίου	,728	,410	,065
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	,833	,256	,199
Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	,872	,240	,125
Αξιολόγηση προσωπικού	,614	,361	,150
Εκπαίδευση υπαλλήλων	,304	,750	,067
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης	,900	,176	,149
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	,137	,411	,655
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	,478	,659	,279
Ανάληψη πρωτοβουλιών	,290	,737	,283

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Πίνακας Π. 42: Πίνακας Component Transformation Matrix (Τμήμα Δ)

Component	1	2	3
1	,764	,561	,317
2	-,515	,828	-,223
3	-,388	,007	,922

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Πίνακας Π. 43: Πίνακας ανάλυσης αξιοπιστίας ομαδοποιημένων μεταβλητών του τμήματος Δ

	Ομάδα GD1: «ύπαρξη κανόνων και παροχή ευκαιριών»	Ομάδα GD2: «ανάδειξη ικανοτήτων»	Ομάδα GD3: «ευέλικτο ωράριο»
Συντελεστής Cronbach's Alpha	,930	,845	,437
Συντελεστής Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	,931	,846	,439
Αριθμ. ερωτήσεων	9	4	2