



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΜΣ: ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΕ ΘΕΜΑ:

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Αλεξάνδρα Αναστασίου Δουλκιαρίδη
Επιβλέπουσα: Λέκτορας Βικτωρία Μπέλλου

Βόλος, 2012

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Βόλος, Ιανουάριος 2012.

Δουλκιαρίδη Αλεξάνδρα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ABSTRACT	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	10
ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	10
1.1 Ορισμοί.....	10
1.2 Διαδικασία υποκίνησης.....	11
1.3 Βασικές θεωρίες υποκίνησης	13
1.3.1 Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow	14
1.3.2 Θεωρία παρακίνησης (E.R.G.) του Alderfer.....	17
1.3.3 Θεωρία δύο παραγόντων: υγιεινής-παρακίνησης, του F. Herzberg.....	18
1.3.4 Θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland	21
1.3.5 Θεωρία της προσδοκίας του Vroom.....	23
1.3.6 Θεωρία της ισότητας του Adams	24
1.3.7 Υπόδειγμα της προσδοκίας, Porter και Lawler	26
1.3.8 Θεωρία καθορισμού του στόχου, Locke	28
1.3.9 Θεωρία του λειτουργικού εθισμού του Skinner	29
1.4 Παράγοντες υποκίνησης.....	30
1.4.1 Ενδογενείς παράγοντες	31
1.4.2 Εξωγενείς παράγοντες.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	37
ΑΤΟΜΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ	37
2.1 Έννοια της ατομικής ικανότητας διαχείρισης αλλαγών.....	37
2.2 Αίτια μείωσης της ατομικής ικανότητας διαχείρισης αλλαγών	38
2.3 Εμπειρικές έρευνες.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	41
ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	41
3.1 Έρευνες στον ευρύτερο δημόσιο τομέα	41
3.2 Υποκίνηση σε σχέση με δημογραφικά χαρακτηριστικά	48
3.3 Υποκίνηση σε σχέση με επαγγελματικό προφίλ εργαζομένων.....	51
3.4 Ελληνικός Δημόσιος Τομέας	51
3.4.1 Χαρακτηριστικά	52

3.4.2 Έρευνες για την υποκίνηση των εργαζομένων στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα	55
3.5 Η περίπτωση του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.....	57
3.5.1 Διοικητική και ακαδημαϊκή εξέλιξη	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	59
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	59
4.1 Μέθοδος	59
4.2 Συμμετέχοντες.....	60
4.3 Εργαλεία μέτρησης	60
4.4 Διαδικασία διανομής και συλλογής δεδομένων	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	62
ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	62
5.1 Περιγραφική ανάλυση.....	62
5.1.1 Δημογραφικό προφίλ ερωτηθέντων	62
5.1.2 Επαγγελματικό προφίλ ερωτηθέντων	65
5.1.3 Απαντήσεις σχετικά με τους παράγοντες υποκίνησης	70
5.1.4 Απαντήσεις σχετικά με την ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών	73
5.1.5 Απαντήσεις σχετικά με το βαθμό σημαντικότητας της παρακίνησης	74
5.1.6 Απαντήσεις σχετικά με το βαθμό που ο προϊστάμενος παρακινεί τους εργαζομένους	75
5.1.7 Απαντήσεις σχετικά με την ικανοποίηση από τα κίνητρα	76
5.2 Συγκρίσεις μεταβλητών.....	76
5.2.1 Σύγκριση παραγόντων υποκίνησης με δημογραφικά χαρακτηριστικά	77
5.2.2 Σύγκριση παραγόντων υποκίνησης με επαγγελματικό προφίλ	79
5.2.3 Σύγκριση παραγόντων υποκίνησης με ικανότητα διαχείρισης αλλαγών.....	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	83
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	83
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	90
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	102

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1: Απλοποιημένη διαδικασία της παρακίνησης.....	12
Σχήμα 1.2: Ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών κατά τον Maslow.....	16
Σχήμα 1.3: Ιεραρχίες ανθρωπίνων αναγκών.....	17
Σχήμα 1.4: Η σχέση μεταξύ της θεωρίας του Maslow και της θεωρίας του Herzberg.....	20
Σχήμα 1.5: Υπόδειγμα της θεωρίας της ισότητας.....	25
Σχήμα 1.6: Υπόδειγμα Porter – Lawler.....	27
Σχήμα 1.7: Υπόδειγμα θεωρίας καθορισμού του στόχου.....	29

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 5.1: Φύλο.....	62
Διάγραμμα 5.2: Ηλικιακή κατανομή.....	63
Διάγραμμα 5.3: Οικογενειακή κατάσταση.....	64
Διάγραμμα 5.4: Επίπεδο εκπαίδευσης.....	65
Διάγραμμα 5.5: Σχέση εργασίας.....	66
Διάγραμμα 5.6: Θέση εργασίας.....	66
Διάγραμμα 5.7: Κατηγορία προσωπικού.....	67
Διάγραμμα 5.8: Χρόνια εργασίας στο Π.Θ.....	68
Διάγραμμα 5.9: Συνολικά χρόνια εργασίας.....	69
Διάγραμμα 5.10: Προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα.....	69
Διάγραμμα 5.11: Ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών.....	73
Διάγραμμα 5.12: Σημαντικότητα παρακίνησης.....	74
Διάγραμμα 5.13: Βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων από τον προϊστάμενο.....	75
Διάγραμμα 5.14: Ικανοποίηση από τα κίνητρα.....	76

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 5.1: Συχνότητες απαντήσεων σχετικά με βαθμό σημαντικότητας των κινήτρων (%).....	70
Πίνακας 5.2: Σειρά κατάταξης παραγόντων υποκίνησης.....	72
Πίνακας 5.3: Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών.....	77
Πίνακας 5.4: Σύγκριση κινήτρων με βάση το φύλο.....	78
Πίνακας 5.5: Σύγκριση κινήτρων με βάση την ηλικία.....	78
Πίνακας 5.6: Σύγκριση κινήτρων με βάση την οικογενειακή κατάσταση.....	79
Πίνακας 5.7: Σύγκριση κινήτρων με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης.....	79
Πίνακας 5.8: Σύγκριση κινήτρων με βάση τη σχέση εργασίας.....	80
Πίνακας 5.9: Σύγκριση κινήτρων με βάση τη θέση εργασίας.....	80
Πίνακας 5.10: Σύγκριση κινήτρων με βάση τα χρόνια εργασίας στο ΠΘ.....	80
Πίνακας 5.11: Σύγκριση κινήτρων με βάση τα συνολικά χρόνια εργασίας.....	81
Πίνακας 5.12: Σύγκριση κινήτρων με βάση την προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα.....	81
Πίνακας 5.13: Σύγκριση κινήτρων με βάση την ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών.....	82

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η υποκίνηση είναι μία πολυσύνθετη έννοια η οποία έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης εδώ και πολλές δεκαετίες. Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η υποκίνηση των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα και σκοπός της έρευνας είναι να καταγράψει και να αναλύσει τα σημαντικότερα κίνητρα που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσής τους, καθώς επίσης να εξετάσει την ικανότητα των εργαζομένων να διαχειρίζονται τις αλλαγές.

Η μέθοδος της έρευνας που ακολουθήσαμε είναι πρωτογενής με τη χρήση ερωτηματολογίου και το δείγμα μας αποτέλεσε όλο το Διοικητικό Προσωπικό καθώς επίσης το Ειδικό Τεχνικό Εργαστηριακό Προσωπικό (ΕΤΕΠ) που εργάζεται στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, το οποίο και εξετάσαμε ως μελέτη περίπτωσης. Ο αριθμός των ερωτηματολογίων που τελικά συγκεντρώθηκε ανέρχεται στα 213. Επίσης, για την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ανάγκη για αναγνώριση της συνεισφοράς αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα υποκίνησης, ενώ ακολουθούν και άλλοι παράγοντες που θεωρούνται πολύ σημαντικοί. Επιπλέον, εντοπίζονται διαφορές στις απόψεις τους ανάλογα με το δημογραφικό και επαγγελματικό τους προφίλ.

Λέξεις κλειδιά: Υποκίνηση, Δημόσιος Τομέας, ικανότητα διαχείρισης αλλαγών, Παν/μιο Θεσσαλίας.

Κωδικοί JEL: C14, J11, M12, M54.

ABSTRACT

The meaning of motivation is very complex and has been the subject of study over the last decades. The subject of present thesis is work motivation in the public sector and the purpose of the research is to record and analyse the most important motives that could contribute in the improvement of workers' performance, as well as to examine workers' ability to cope with changes.

The method of research that we followed is primary with the use of questionnaire and our sample constituted of all the Administrative and Technical Personnel that works in University of Thessaly, which we examined as a case study. The number of questionnaires finally collected was 213. For data processing and analysis we used the statistical program SPSS. According to the results of the research, workers consider that the need for recognition of contribution constitutes the most important motivational factor, while other factors are also considered very important. Moreover, differences in their preferences are found depending on their demographic and professional profile.

Keywords: Motivation, Public sector, coping with changes, University of Thessaly.

JEL Classification Codes: C14, J11, M12, M54.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η υποκίνηση ορίζεται ως ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή το περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία (Pinter, 1984). Η έννοια της υποκίνησης έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης για πάρα πολλούς επιστήμονες. Στη προσπάθεια τους να εξηγήσουν την έννοια αυτή, οι επιστήμονες ανέπτυξαν διάφορες θεωρίες οι οποίες προσπαθούν να προσδιορίσουν τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζομένους, δηλαδή τι τους κάνει να έχουν διάθεση για υψηλότερη απόδοση.

Η απόδοση έργου και η επίτευξη των στόχων από τους εργαζομένους εξαρτάται, εκτός από τις γνώσεις και τις ικανότητές τους που είναι απαραίτητες, κυρίως από τη διάθεσή τους να καταβάλλουν προσπάθεια για να αποδώσουν. Η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί μία από τις πιο βασικές αρμοδιότητες των προϊσταμένων, οι οποίοι θα πρέπει να δημιουργούν τα κατάλληλα κίνητρα, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν διάθεση για υψηλότερη απόδοση, να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους και γενικότερα να πετυχαίνουν τους στόχους τους. Επομένως, είναι ιδιαίτερα σημαντική, δεδομένου ότι συνδέεται άμεσα με τη συμπεριφορά και τις στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία, καθώς επίσης την απόδοσή τους (Μπουραντάς, 2002).

Ένα από τα πιο σημαντικά συστατικά της επιτυχίας σε οποιαδήποτε εργασία, είναι ο μεγάλος βαθμός υποκίνησης των εργαζομένων. Οι υπάλληλοι που υποκινούνται τείνουν να εργάζονται με ενισχυμένη προσπάθεια και αυτοπεποίθηση, με αποτέλεσμα την υψηλή παραγωγικότητα. Επιπλέον, οι υπάλληλοι αυτοί είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και το περιβάλλον τους. Αντίθετα, άτομα που δεν υποκινούνται, αξιοποιούν σε μικρότερο βαθμό τις δυνατότητές τους, εμφανίζουν χαμηλή απόδοση και δεν πετυχαίνουν τους στόχους. Παράλληλα, πολλές φορές οι υπάλληλοι αυτοί είναι μη συνεργάσιμοι και αντιστέκονται στις αλλαγές (Brooks, 2006).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη της υποκίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, προκειμένου να διαπιστώσουμε ποια είναι τα σημαντικότερα κίνητρα που μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσής τους. Κατόπιν ανασκόπησης της βιβλιογραφίας διαπιστώσαμε ότι οι έρευνες στο ελληνικό δημόσιο τομέα είναι ιδιαίτερα περιορισμένες. Επιπλέον, δεδομένου ότι η περίοδος την οποία διανύουμε χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές σε όλα τα επίπεδα και ιδιαίτερα στο πολιτικό, οικονομικό και εργασιακό, θεωρήσαμε ιδιαίτερα ενδιαφέρον να εξετάσουμε το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι

ικανοί να διαχειριστούν αυτές τις αλλαγές. Συγκεκριμένα, η έρευνά μας απευθύνεται στο διοικητικό και τεχνικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, ως μελέτη περίπτωσης. Με το ερωτηματολόγιο το οποίο δημιουργήθηκε προσπαθήσαμε να συλλέξουμε πληροφορίες και να καταγράψουμε τα σημαντικότερα κίνητρα που σύμφωνα με του εργαζομένους στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, μπορούν να συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσης.

Στο πρώτο κεφάλαιο της έρευνας αναλύεται η έννοια της υποκίνησης και γίνεται εκτενής αναφορά στις βασικότερες θεωρίες της υποκίνησης, οι οποίες διακρίνονται σε δύο ξεχωριστές κατηγορίες: τις θεωρίες που αφορούν τη φύση της υποκίνησης και τις θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία αυτής. Επιπρόσθετα, παρουσιάζονται, μέσα από ανασκόπηση προηγούμενων ερευνών, οι ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους στο χώρο της εργασίας τους. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύεται η έννοια της διαχείρισης των αλλαγών, οι στάσεις των ανθρώπων ως προς τις αλλαγές και γίνεται αναφορά σε σχετικές έρευνες.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύεται η υποκίνηση των εργαζομένων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, μέσω ανασκόπησης της βιβλιογραφίας και παρουσιάζονται περιπτώσεις που οι παράγοντες παρακίνησης επηρεάζονται τόσο από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όσο και από άλλα χαρακτηριστικά που περιγράφουν την εργασία τους. Στη συνέχεια, αναλύεται ο ελληνικός δημόσιος τομέας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, ενώ έπειτα εξετάζεται η περίπτωση του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Στο τέταρτο και πέμπτο κεφάλαιο παρατίθεται το εμπειρικό κομμάτι της έρευνάς μας. Αρχικά γίνεται αναφορά στη μέθοδο που χρησιμοποιήσαμε, παρουσιάζονται οι συμμετέχοντες και περιγράφεται η διαδικασία σύνταξης του ερωτηματολογίου, τα εργαλεία μέτρησης και η διαδικασία διανομής και συλλογής των δεδομένων. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας κάνοντας περιγραφική ανάλυση και συγκρίσεις μεταβλητών. Συγκεκριμένα, εξετάζουμε κατά πόσο οι απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με τους παράγοντες υποκίνησης διαφοροποιούνται σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και το επαγγελματικό προφίλ των ερωτηθέντων. Επίσης, συγκρίνουμε τις προτιμήσεις των εργαζομένων με υψηλή ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών με εκείνους που έχουν χαμηλή ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών.

Τέλος, στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο διατυπώνονται τα συμπεράσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, γίνεται αναφορά στους περιορισμούς της έρευνας και παρέχονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

1.1 Ορισμοί

Η υποκίνηση ή αλλιώς παρακίνηση είναι μία πολυσύνθετη έννοια που έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και έρευνας εδώ και πολλές δεκαετίες. Επιστήμονες από διάφορους τομείς, όπως της οικονομίας, της ψυχολογίας, της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της κοινωνιολογίας, αφιέρωσαν ουσιαστική προσπάθεια στην ανάπτυξη μιας βασικής θεωρίας για την υποκίνηση, προσπαθώντας να ενσωματώσουν διάφορα χαρακτηριστικά στην έννοια (Selden & Brewer, 2000). Ο καθένας από αυτούς έχει δώσει το δικό του ορισμό για την υποκίνηση, συμπεριλαμβάνοντας όμως στην ουσία παρόμοιες έννοιες. Παρακάτω αναφέρουμε διάφορους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς για την έννοια της υποκίνησης:

Η υποκίνηση είναι ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή το περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία (Pinter, 1984).

Ο όρος υποκίνηση, στα αγγλικά «motivation», προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει κινώ, κινούμαι, καθώς πραγματικά η υποκίνηση μας ωθεί ή αλλιώς μας κινεί να συμπεριφερθούμε κατά κάποιο τρόπο, θετικά ή αρνητικά. Στον εργασιακό χώρο, η υποκίνηση ορίζεται ως το σύνολο των ενεργειών της Διοίκησης, να προκαλέσει τους εργαζομένους να συμπεριφερθούν κατά συγκεκριμένο τρόπο, καθώς επίσης να διατηρήσουν τη διάθεση αυτή. Το άτομο συμπεριφέρεται θετικά ή αρνητικά, επειδή ανταποκρίνεται σε διάφορες ανάγκες που το παρακινούν και οι οποίες διαφέρουν σημαντικά, όχι μόνο από άτομο σε άτομο, αλλά και διαχρονικά στο ίδιο το άτομο (Χυτήρης, 2001).

Σε γενικές γραμμές, η υποκίνηση μπορεί να θεωρηθεί ότι περιλαμβάνει την προσπάθεια ενός ατόμου, την εμμονή και την κατεύθυνση αυτής προσπάθειας. Σε απλούστερους όρους, η υποκίνηση είναι η θέληση κάποιου να εκτελέσει (Brooks, 2006).

Με άλλα λόγια, η υποκίνηση αναφέρεται στη δύναμη που προκαλεί τους ανθρώπους να δράσουν, καταβάλλοντας μεγαλύτερη προσπάθεια έτσι ώστε να εκπληρώσουν τις ατομικές τους ανάγκες ή να πετύχουν επιθυμητούς στόχους, καθώς οι στόχοι ταυτίζονται με τα κίνητρα που αποβλέπουν στην ικανοποίηση των ατομικών τους αναγκών (Σαρμανιώτης, 2000).

Κεντρική έννοια του όρου παρακίνηση είναι το κίνητρο το οποίο ορίζεται σαν μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί και που κατευθύνει τη συμπεριφορά προς τους στόχους. Το κίνητρο με άλλα λόγια είναι μια εσωτερική δύναμη που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης (Μπουραντάς, 2002).

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι οι ανάγκες (και κατά συνέπεια τα κίνητρα) ταξινομούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: τις πρωτογενείς (π.χ. νερό, τροφή, ένδυση) και τις δευτερογενείς (π.χ. αγάπη, φιλία, σεβασμός). Σύμφωνα με τον Luthans (2005), ο όρος «πρωτογενείς ανάγκες» χρησιμοποιείται κυρίως επειδή είναι πιο περιεκτικός από άλλους, όπως ψυχογενετικές ή βιολογικές ανάγκες. Δεν υπονοεί ότι αυτές οι ανάγκες προηγούνται πάντα από τις δευτερογενείς.

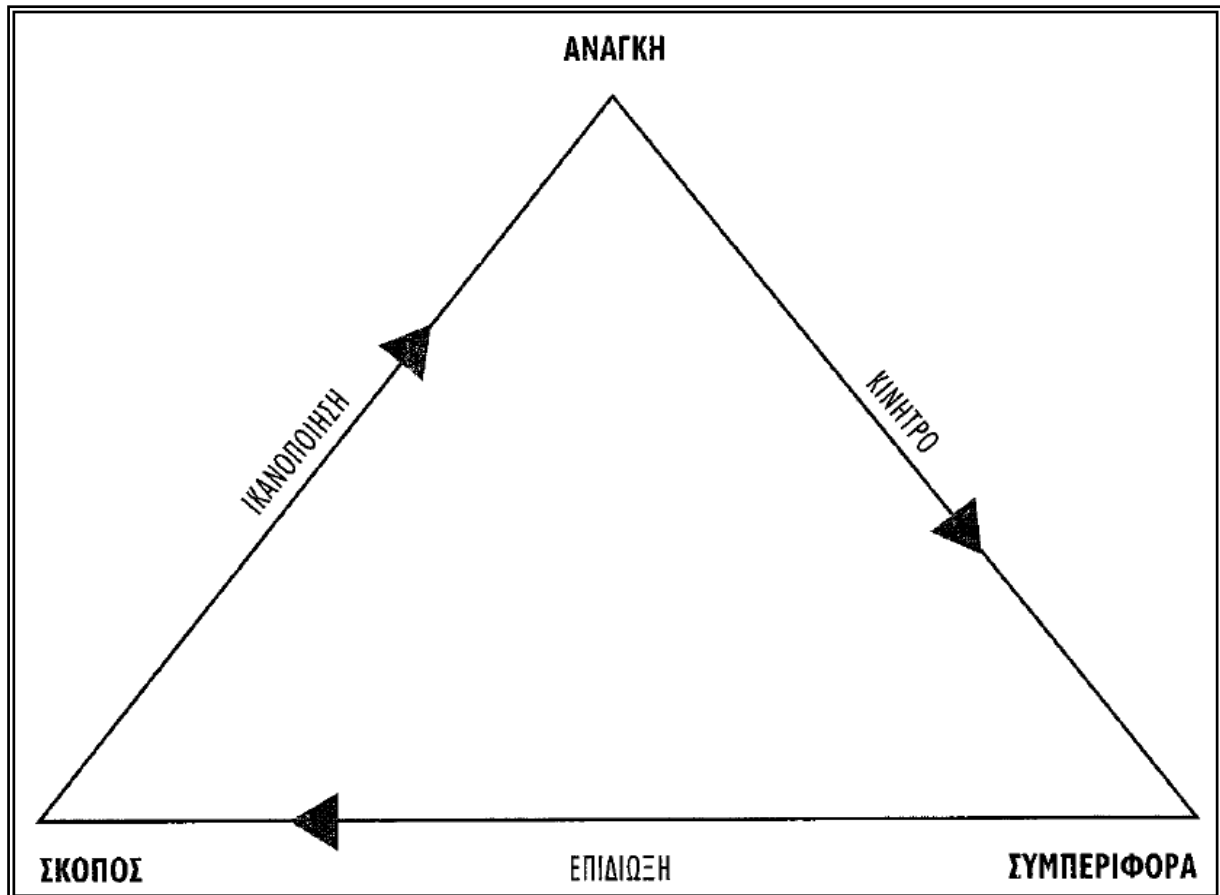
1.2 Διαδικασία υποκίνησης

Στην προσπάθεια να κατανοήσουμε τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τη σημασία και τη σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ των αναγκών, των κινήτρων, της συμπεριφοράς και των στόχων (Luthans, 2005). Σύμφωνα με το σχήμα 1.1, στο οποίο παρουσιάζεται η διαδικασία της υποκίνησης, οι ανεκπλήρωτες ανάγκες απαιτούν μια εξωτερική επιρροή, κίνητρο, το οποίο θα προκαλέσει και θα κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά, η οποία στη συνέχεια θα οδηγήσει στην επιτυχία των ατομικών στόχων που έχουν τεθεί και θα προσφέρει ικανοποίηση (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί βασική προϋπόθεση έτσι ώστε οι υπάλληλοι να κάνουν με θέληση αυτό που τους ανατίθεται και να καταβάλλουν την υψηλότερη δυνατή προσπάθεια προκειμένου να εκπληρώνουν τους στόχους τους και γενικότερα να αποδίδουν. Ο κάθε προϊστάμενος έχει κατά βάση την ευθύνη για την απόδοση των υφισταμένων του και επομένως θα πρέπει να τους κατευθύνει με συγκεκριμένες ενέργειες και χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα κίνητρα (Μπουραντάς, 2002). Ένα από τα πιο σημαντικά συστατικά της επιτυχίας σε οποιαδήποτε εργασία, είναι ο μεγάλος βαθμός υποκίνησης των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που υποκινούνται, παρουσιάζουν ενισχυμένη προσπάθεια και αυτοπεποίθηση, νιώθουν περισσότερο αφοσιωμένοι στην εργασία τους και ως εκ τούτου μπορεί να επιτύχουν μεγάλη αύξηση της παραγωγικότητας. Επιπλέον, οι υπάλληλοι αυτοί είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και το περιβάλλον τους. Αντίθετα, η απουσία της παρακίνησης συχνά οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα. Οι εργαζόμενοι τείνουν να αξιοποιούν τις δυνατότητές τους σε μικρότερο βαθμό, έχουν χαμηλή απόδοση και δεν

πετυχαίνουν τους στόχους τους. Παράλληλα, πολλές φορές οι εργαζόμενοι αυτοί είναι μη συνεργάσιμοι και αντιστέκονται στις αλλαγές (Brooks, 2006).

Σχήμα 1.1: Απλοποιημένη διαδικασία της παρακίνησης



Πηγή: Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη (2002). Μάνατζμεντ, σελ. 242

Η ένταση της υποκίνησης εξαρτάται από την ικανότητα του διοικητικού στελέχους να προσδιορίσει τις ανάγκες των υφισταμένων του και να τις ικανοποιήσει. Παρόλα αυτά, δεν είναι καθόλου εύκολο για κάποιο διοικητικό στέλεχος να εντοπίσει τα κίνητρα αυτά που θα δώσει στους υφισταμένους του, έτσι ώστε να είναι αποδοτικοί. Όπως οι ανάγκες έτσι και τα κίνητρα, προσδιορίζονται από πολυάριθμους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, διαφοροποιούνται σημαντικά από άτομο σε άτομο, όπως και διαχρονικά στο ίδιο το άτομο, καθώς επίσης τείνουν να χάνουν την υποκινητική τους δράση, όσο οι ανάγκες ικανοποιούνται ή εμφανίζεται κάποιο εμπόδιο στην ικανοποίησή τους (Πετρίδου, 2001). Επίσης, συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών ενός ατόμου, που μεταφέρονται σε επίπεδο κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς. Τα άτομα οργανώνουν το περιβάλλον τους

υποκειμενικά, έχοντας αναφορές σε εμπειρίες του παρελθόντος, παροντικές ανάγκες και μελλοντικές προσδοκίες (Armstrong, 1997).

1.3 Βασικές θεωρίες υποκίνησης

Πράγματι, η παρακίνηση είναι πάρα πολύ περίπλοκη αντίληψη-ιδέα και ένα εξαιρετικά πολυσύνθετο φαινόμενο. Όπως ήδη αναφέραμε, είναι πολύ δύσκολο για τα διάφορα στελέχη να εντοπίσουν τα κατάλληλα κίνητρα που θα συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσης των υφισταμένων τους. Αν και δεν υπάρχει κάποια ενοποιημένη θεωρία για την υποκίνηση της εργασίας, που να εξηγεί το ευρύ φάσμα της συμπεριφοράς που συναντά κανείς στον εργασιακό χώρο, έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες που έχουν συνεισφέρει σημαντικά στην κατανόηση της υποκίνησης των εργαζομένων (Frank & Lewis, 2004).

Κάποιες θεωρίες εστιάζουν στα ατομικά χαρακτηριστικά, όπως οι ανθρώπινες ανάγκες, οι αξίες και οι στάσεις (Pinder, 1998), ενώ άλλες δίνουν έμφαση σε παράγοντες που έχουν να κάνουν με τα χαρακτηριστικά της εργασίας και το περιβάλλον της εργασίας (Wright, 2001).

Οι θεωρίες αυτές προσπαθούν να προσδιορίσουν τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζομένους, δηλαδή τι τους κάνει να έχουν διάθεση για υψηλή απόδοση έργου και με ποιους τρόπους οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους για υψηλότερη απόδοση. Διακρίνονται επομένως σε δύο ξεχωριστές κατηγορίες: τις θεωρίες που αφορούν τη φύση της παρακίνησης και τις θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία αυτής (Μπουραντάς, 2002).

Στην πρώτη κατηγορία θεωριών περιλαμβάνονται οι θεωρίες αναγκών (need theories): θεωρία ανθρώπινων αναγκών του Maslow, θεωρία παρακίνησης του Alderfer, θεωρία παραγόντων παρακίνησης-υγιεινής του Herzberg, θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland και άλλες (Πετρίδου, 2001). Οι θεωρίες αυτές εξετάζουν ποιες ανάγκες έχουν οι άνθρωποι, πώς αυτές ιεραρχούνται και με ποιο τρόπο οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Παρουσιάζουν δηλαδή το περιεχόμενο της παρακίνησης γι' αυτό και αποκαλούνται από τους συγγραφείς και θεωρίες περιεχομένου (content theories). Στη δεύτερη κατηγορία θεωριών (process theories) κατατάσσονται: η θεωρία της προσδοκίας του Vroom, η θεωρία της ισότητας του Adams, το υπόδειγμα προσδοκίας των Porter και Lawler και η θεωρία του λειτουργικού εθισμού του Skinner. Οι θεωρίες αυτές αφορούν τη διαδικασία παρακίνησης και εξετάζουν τις μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη παρακίνηση και την παρακίνηση για εργασία και την μεταξύ τους συσχέτιση (Χυτήρης, 2001). Στη συνέχεια γίνεται εκτενής ανάλυση των παραπάνω αυτών θεωριών.

1.3.1 Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow

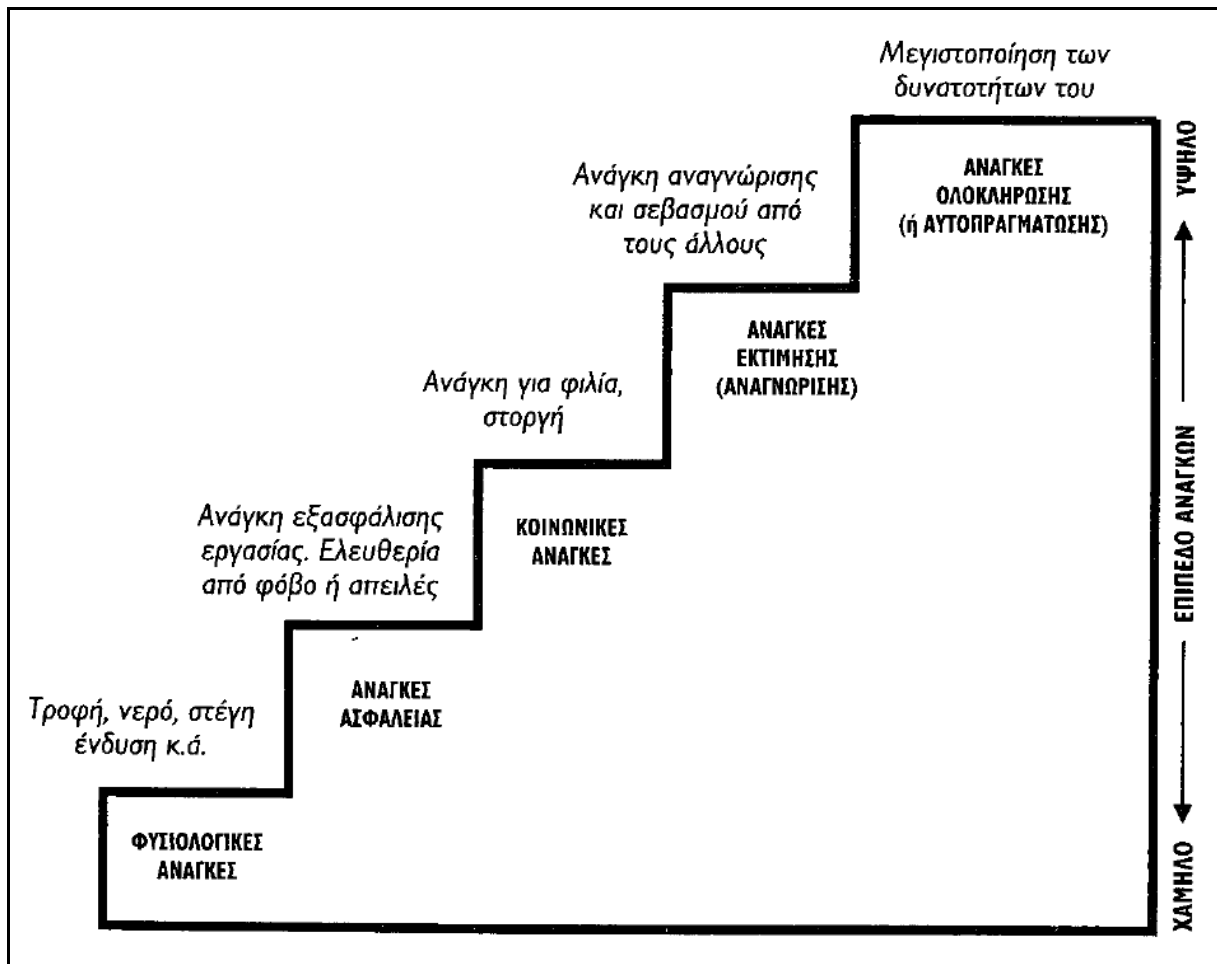
Η θεωρία του Abraham Maslow αναπτύχθηκε το 1954 και αποτελεί μια από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες εξέτασης της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ο Maslow ήταν ψυχολόγος και ανέπτυξε τη θεωρία του βασιζόμενος στα αποτελέσματα κλινική έρευνας. Βασική παραδοχή πάνω στην οποία στηρίχθηκε η θεωρία του, είναι αυτή της ικανοποίησης των αναγκών. Σύμφωνα με αυτή, οι άνθρωποι εργάζονται ή αναπτύσσουν οποιαδήποτε δραστηριότητα, έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, οι οποίες ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες (Μπουραντάς, 2002; Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002):

- 1. Φυσιολογικές ή βιολογικές ανάγκες:** Βρίσκονται στη βάση της ιεραρχίας του Maslow και περιλαμβάνουν όλες τις ανάγκες που συνδέονται με τη φυσική ύπαρξη του ανθρώπου, δηλαδή τις ανάγκες για τροφή, νερό, στέγη, ένδυση, ύπνο, ξεκούραση κλπ. Είναι επομένως οι πρώτες ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει ο άνθρωπος, καθώς είναι απαραίτητες για την επιβίωσή του. Είναι λογικό ότι όσο οι ανάγκες αυτές μένουν ανικανοποίητες, το άτομο δεν θα προχωρήσει στην ικανοποίηση αναγκών υψηλότερου επιπέδου.
- 2. Ανάγκες ασφάλειας:** Περιλαμβάνουν τις ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με την ύπαρξη ενός ελεύθερου από κάθε απειλή περιβάλλοντος (ανεργία, ατυχήματα κλπ.). Ο άνθρωπος θέλει να αισθάνεται σίγουρος για την ύπαρξή του στο μέλλον και επομένως, αμέσως μετά τη στοιχειώδη ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών, αισθάνεται την ανάγκη για εξασφάλιση εργασίας, καταβολή μισθού, παροχή περίθαλψης και γενικότερα προστασία από οποιοδήποτε κίνδυνο ή απειλή. Η ανάγκη αυτή για σιγουριά είναι πολύ σημαντική και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τους ανθρώπους, ακόμα και στην επιλογή της εργασίας τους.
- 3. Κοινωνικές ανάγκες:** Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι ανάγκες του ανθρώπου για κοινωνικές επαφές, ένταξη σε μία ή περισσότερες ομάδες, αποδοχή από αυτές, φιλικές σχέσεις, αγάπη, στοργή κλπ. Ο άνθρωπος θα επιδιώξει να ικανοποιήσει τις κοινωνικές του ανάγκες με την προϋπόθεση ότι έχει ικανοποιήσει προηγουμένως τις φυσιολογικές του ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας.
- 4. Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης:** Συχνά οι ανάγκες αυτές αποκαλούνται και εγωιστικές και περιλαμβάνουν την ανάγκη για αναγνώριση και σεβασμό από τους άλλους, φήμη, κύρος, επιτυχία, εκτίμηση από τρίτους, ικανότητα, σπουδαιότητα, ανεξαρτησία, καθώς επίσης προσωπικά αισθήματα εκπλήρωσης και αυτοεκτίμησης. Όταν οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται, κάτι που είναι σίγουρα πιο δύσκολο από τις

προηγούμενες, τότε το άτομο αισθάνεται περισσότερο ικανό και χρήσιμο και ως εκ τούτου η ψυχολογία του επηρεάζεται θετικά. Σε αντίθετη περίπτωση, μπορεί να απογοητευτεί και να οδηγηθεί σε μείωση της απόδοσης και απάθεια.

- 5. Ανάγκες ολοκλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης:** Οι ανάγκες αυτές ανήκουν στην ανώτερη κατηγορία αναγκών και είναι καθαρά ψυχολογικής φύσεως. Πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος, εφόσον έχει εκπληρώσει όλες τις άλλες ανάγκες, να γίνει αυτό που πραγματικά θέλει, να πραγματοποιήσει όλα του τα όνειρα και τις προσδοκίες του. Με άλλα λόγια, να μεγιστοποιήσει τη δυναμικότητά του, έτσι ώστε να φτάσει στο ιδανικό για αυτόν επίπεδο.

Σχήμα 1.2: Ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών κατά τον Maslow



Πηγή: Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη (2002). Μάνατζμεντ, σελ. 245

Ο Abraham Maslow υποστήριξε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες είναι δομημένες με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να σχηματίζουν μια ιεραρχία αυξανόμενης σημασίας από κάτω προς τα πάνω (Σχήμα 1.2). Ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει πρώτα τις φυσιολογικές του ανάγκες

και στη συνέχεια τις υπόλοιπες με τη σειρά που εμφανίζονται. Να σημειώσουμε ότι μόνο όταν οι ανάγκες ενός επιπέδου ικανοποιηθούν σε κάποιο σημαντικό βαθμό, οι άνθρωποι προχωρούν στην ικανοποίηση αναγκών επόμενου επιπέδου. Όταν μια ανάγκη έχει ικανοποιηθεί πλήρως τότε χάνει την παρακινητική της δύναμη και επομένως οι άνθρωποι οδηγούνται στην ικανοποίηση αναγκών ανωτέρου επιπέδου. Αν και ο Maslow υποστήριξε την άποψη αυτή, όταν το 1968 βελτίωσε τη θεωρία του, τόνισε ότι αυτό δεν ισχύει για τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (Χυτήρης, 2001). Αντίθετα, όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται τότε μπορεί να αποτελέσει και πάλι κίνητρο συμπεριφοράς (Ivancevich et al, 2005). Επομένως καμιά ανάγκη δε σταματά να υπάρχει, απλά χάνει την παρακινητική της δύναμη για όσο διάστημα ικανοποιείται.

Ανάγκες που δεν ικανοποιούνται μπορεί να οδηγήσουν σε απογοήτευση, σύγκρουση και άγχος. Από την πλευρά της διοίκησης, επίσης, οι ανικανοποίητες ανάγκες είναι επικίνδυνες επειδή μπορούν να οδηγήσουν σε ανεπιθύμητες εκβάσεις απόδοσης. Ο Maslow υποστήριξε ότι δεν υπάρχει πλήρης ικανοποίηση των αναγκών και ότι ένας μέσος άνθρωπος στην κοινωνία ικανοποιεί συνήθως το 85% των φυσιολογικών αναγκών, το 70% των αναγκών ασφάλειας, το 50% των κοινωνικών αναγκών, το 40% των αναγκών εκτίμησης και το 10% των αναγκών αυτοπραγμάτωσης (Ivancevich et al, 2005).

Εφαρμόζοντας τη θεωρία αυτή στο χώρο της εργασίας εμφανίστηκαν κάποιες δυσκολίες, αν και αναφέρεται ότι ο Maslow δεν την είχε σχεδιάσει έτσι ώστε να χρησιμοποιηθεί σαν εργαλείο για τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, δεν χρησιμοποίησε εμπειρικά αποτελέσματα με αποτέλεσμα μετέπειτα έρευνες (Hall & Nougain, 1968; Lawler & Suttle, 1972) να αναδείξουν κάποια ελαττώματα. Στις έρευνες αυτές αναφέρεται ότι οι άνθρωποι επιτυγχάνουν συχνά ανάγκες υψηλότερου επιπέδου μέσω δραστηριοτήτων που δεν σχετίζονται με την εργασία. Τα άτομα διαφέρουν μεταξύ τους και κατά συνέπεια, κάποια άτομα μπορεί να δίνουν περισσότερη αξία σε ορισμένες ανάγκες από άλλα άτομα. Επίσης, η έρευνα των Lawler και Suttle (1972), έδειξε ότι καθώς τα διοικητικά στελέχη εξελίσσονται μέσα σ' έναν οργανισμό, οι ανάγκες τους για ασφάλεια και προστασία τείνουν να μειωθούν, ενώ οι κοινωνικές τους ανάγκες και οι ανάγκες εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης αυξάνονται.

Παρά την κριτική που δέχθηκε, η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow δεν παύει να θεωρείται μια πολύ σημαντική θεωρία η οποία μας έχει βοηθήσει κατά ένα μεγάλο βαθμό να ερμηνεύσουμε την ανθρώπινη συμπεριφορά (Nohria et al, 2008) και έχει επηρεάσει κατά πολύ τα διοικητικά στελέχη στην εφαρμογή συστημάτων παρακίνησης.

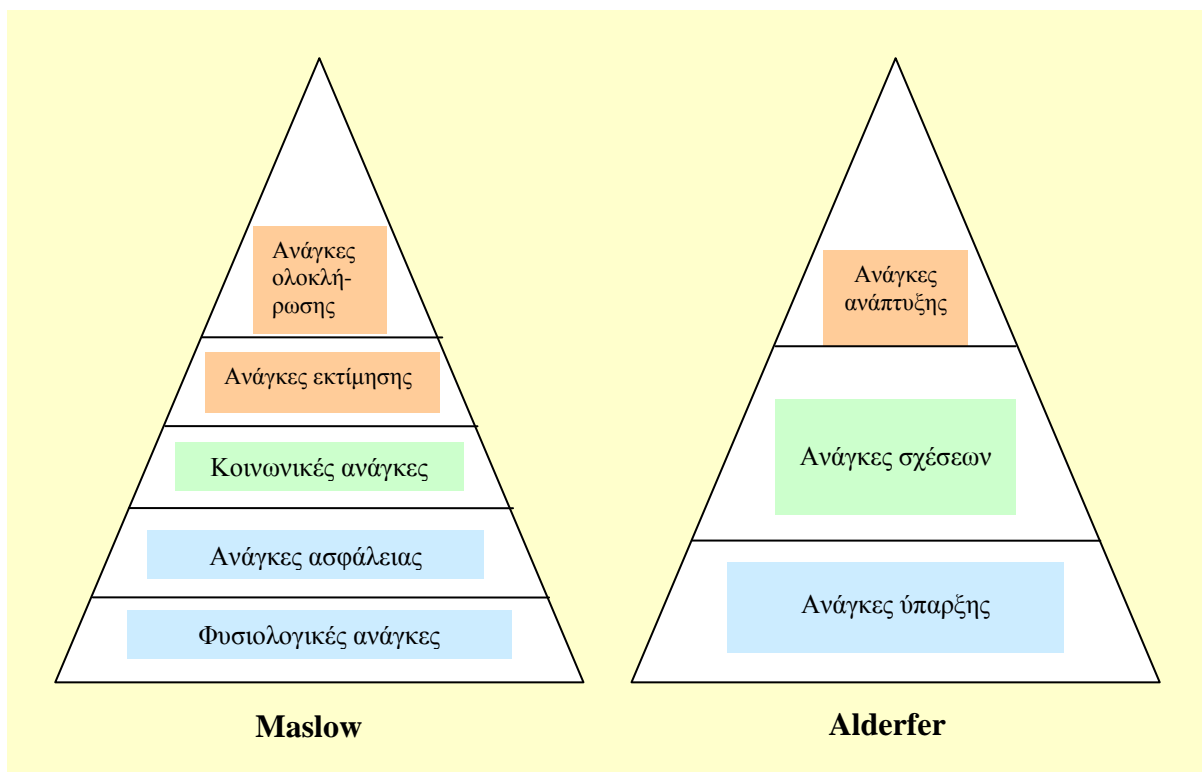
1.3.2 Θεωρία παρακίνησης (E.R.G.) του Alderfer

Ο Alderfer (1972), ο οποίος προσάρμοσε τη θεωρία του Maslow στο χώρο της εργασίας, συμφώνησε με την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών, αλλά πρότεινε τρία επίπεδα αναγκών και όχι πέντε (σχήμα 1.3):

- 1. Ανάγκες ύπαρξης (Existence needs):** Πρόκειται για τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς δηλαδή νερό, τροφή, αέρας, μισθός, συνθήκες εργασίας κλπ. όπως αυτές αναφέρονται στις δύο πρώτες κατηγορίες του Maslow.
- 2. Ανάγκες σχέσεων (Relatedness needs):** Αυτές αντιστοιχούν στην ουσία στις κοινωνικές ανάγκες κατά τον Maslow και αναφέρονται στις ανάγκες του ανθρώπου για κοινωνικές και διαπροσωπικές σχέσεις και επαφές.
- 3. Ανάγκες ανάπτυξης (Growth needs):** Αναφέρονται στις ανάγκες του ανθρώπου για ολοκλήρωση, αυτονομία και επιτυχία και περιλαμβάνουν τις δύο τελευταίες κατηγορίες του Maslow δηλαδή τις ανάγκες εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης.

Η θεωρία του Alderfer είναι γνωστή και ως θεωρία E.R.G. παίρνοντας το όνομα αυτό από τα αρχικά των λέξεων **Existence-Relatedness-Growth**, που αντιπροσωπεύουν τα τρία επίπεδα των ανθρώπινων αναγκών (Χυτήρης, 2001).

Σχήμα 1.3: Ιεραρχίες ανθρώπινων αναγκών



Ο Alderfer προτείνει ότι διαφορετικές ανάγκες είναι δυνατόν να λειτουργούν και να καθορίζουν τη συμπεριφορά του ατόμου ταυτόχρονα, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με την αυστηρή, ιεραρχική δομή του Maslow. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να υποκινείται από την ανάγκη για χρήματα (ανάγκη ύπαρξης), φιλία (ανάγκη σχέσεων) και την ευκαιρία για νέες δεξιότητες (ανάγκη ανάπτυξης) παράλληλα. Επομένως, δεν είναι αναγκαίο για ένα άτομο να ικανοποιήσει τις ανάγκες ενός επιπέδου, έτσι ώστε να επιδιώξει την ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου. Ο Alderfer σημειώνει επίσης, πως όταν οι ανώτερες ανάγκες δεν ικανοποιούνται, το άτομο περιορίζεται στην ικανοποίηση αναγκών κατώτερου επιπέδου, κάτι που αναφέρεται ως αποτέλεσμα της απογοήτευσης που του δημιουργείται (Brooks, 2006).

Οι θεωρίες του Alderfer και του Maslow είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς, παρά τη μικρή εμπειρική επαλήθευση, κυρίως επειδή αποδίδουν ελευθερία στα άτομα και βοηθούν στην εύκολη αντίληψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η ιδέα ότι τα άτομα διαμορφώνουν τις ενέργειές τους έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τις ανεκπλήρωτες ανάγκες τους, δίνει σκοπό και κατεύθυνση στη δραστηριότητά τους (Ivancevich et al, 2005). Δεν βοηθούν όμως στο να γίνει κατανοητή η ανομοιότητα των ανθρώπινων αναγκών, οι οποίες μεταβάλλονται συνεχώς και διαμορφώνονται σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Επίσης, δεν προσδιορίζουν τι είναι σημαντικό για την ικανοποίηση των αναγκών και τον τρόπο υποκίνησης στο χώρο της εργασίας (Χυτήρης, 2001).

1.3.3 Θεωρία δύο παραγόντων: υγιεινής-παρακίνησης, του F. Herzberg

Ο Frederick Herzberg το 1959 ανέπτυξε τη δική του θεωρία παρακίνησης, διεξάγοντας εμπειρική έρευνα για τις εργασιακές στάσεις σε 200 μηχανικούς και λογιστές της περιοχής του Pittsburg. Στόχος της έρευνας ήταν να καταγράψει τους παράγοντες που οδηγούν τους εργαζόμενους σε ευχαρίστηση, υψηλό ηθικό και εκείνους που τους δημιουργούν δυσαρέσκεια.

Από την ανάλυση των δεδομένων, ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων οι οποίοι προσδιορίζουν τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση, αφού οι παράγοντες που ήταν συνδεδεμένοι με ευχάριστα γεγονότα ή αισθήματα ήταν διαφορετικοί από αυτούς που ήταν συνδεδεμένοι με δυσάρεστα. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες «υγιεινής» (hygiene factors) οι οποίοι σχετίζονται έντονα με το περιβάλλον της εργασίας. Όταν οι παράγοντες αυτοί δεν υπάρχουν σε ικανοποιητικό επίπεδο στο χώρο εργασίας οδηγούν σε δυσαρέσκεια. Όταν αντίθετα υπάρχουν σε ικανοποιητικό

επίπεδο, τότε απλά δεν οδηγούν σε δυσαρέσκεια, χωρίς όμως να δημιουργούν καμιά ευχαρίστηση και παρακίνηση για υψηλή απόδοση, γι' αυτό ονομάζονται και παράγοντες «διατήρησης» (maintenance). Κάποιοι βασικοί παράγοντες αυτής της κατηγορίας είναι οι εξής (Χυτήρης, 2001):

- Μισθός
- Πολιτική επιχείρησης
- Σχέσεις με προϊστάμενο
- Σχέσεις με συναδέλφους
- Συνθήκες εργασίας
- Προσωπική ζωή
- Κοινωνική θέση
- Ασφάλεια – σιγουριά

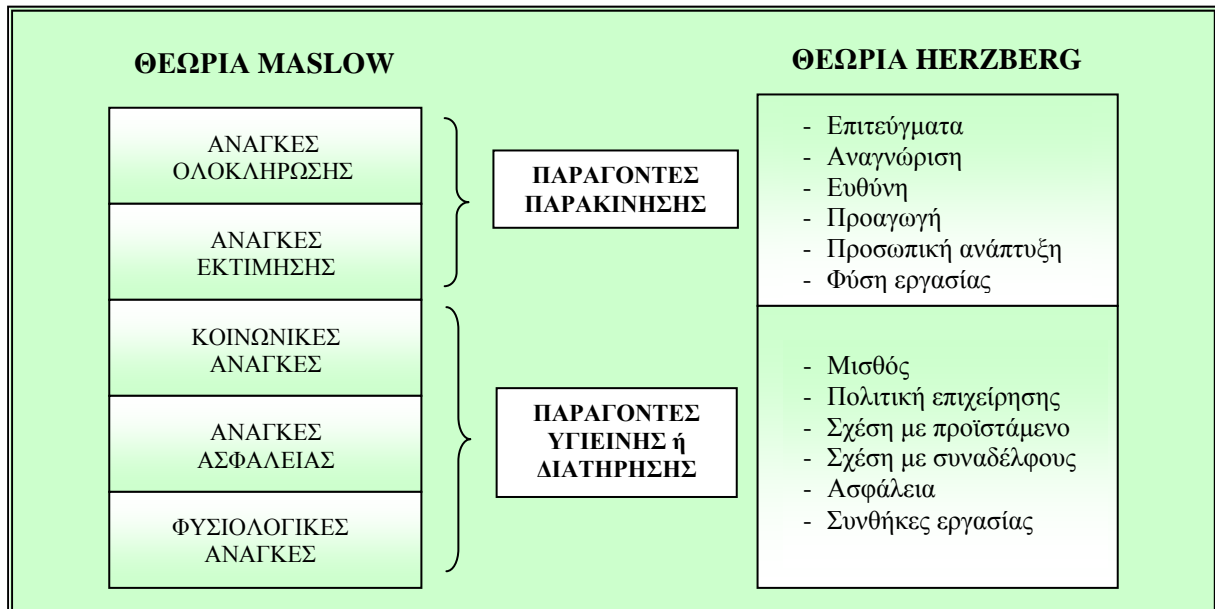
Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες που δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση στους εργαζομένους για όσο το δυνατόν υψηλότερη απόδοση και είναι γνωστοί ως παράγοντες «παρακίνησης» ή αλλιώς «κίνητρα». Η ύπαρξή τους δηλαδή κάνει τους εργαζόμενους να έχουν τη διάθεση να αποδώσουν όλο και περισσότερο. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η παρακινητική δύναμη αυτών των παραγόντων δε μπορεί να υπάρξει στην περίπτωση που δεν υφίστανται οι παράγοντες υγιεινής, δεδομένου ότι δεν είναι ποτέ δυνατόν να υπάρξει δυσαρέσκεια και ταυτόχρονα παρακίνηση (Μπουραντάς, 2002). Όταν οι παράγοντες αυτοί δεν υπάρχουν η απουσία τους απλά δημιουργεί στα άτομα κάποιο αίσθημα δυσαρέσκειας. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι εξής (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002):

- Επίτευξη
- Αναγνώριση προσπαθειών
- Ευθύνη
- Προαγωγή
- Προσωπική ανάπτυξη – εξέλιξη
- Φύση εργασίας

Η θεωρία του Herzberg μπορούμε να πούμε ότι σχετίζεται στενά με τη θεωρία του Maslow καθώς οι παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης» σχετίζονται με τα τρία κατώτερα επίπεδα του Maslow, ενώ οι παράγοντες «παρακίνησης» περιλαμβάνονται στην ουσία στις ανάγκες

εκτίμησης και ολοκλήρωσης των δύο ανώτερων επιπέδων του Maslow. Η σχέση των δύο αυτών θεωριών παρουσιάζεται στο σχήμα 1.4.

Σχήμα 1.4: Η σχέση μεταξύ της θεωρίας του Maslow και της θεωρίας του Herzberg



Πηγή: Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη (2002). Μάνατζμεντ, σελ. 250

Η θεωρία του Herzberg υπέστη πολλές κριτικές και προκάλεσε μεγάλο αριθμό ενστάσεων, οι οποίες επικεντρώνονται κυρίως στη μεθοδολογία, καθώς άλλες έρευνες έδειξαν διαφορετικά αποτελέσματα. Το δείγμα της έρευνάς του ήταν κυρίως μηχανικοί και λογιστές δηλαδή βασικά διοικητικά στελέχη και επομένως αμφισβητήθηκε από κάποιους η εφαρμοσιμότητά του σε άλλες ομάδες εργαζομένων (Brooks, 2006).

Ο Herzberg χρησιμοποίησε μια μέθοδο σύμφωνα με την οποία οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σχετικά με τις εμπειρίες τους αναδρομικά. Μια τέτοια μέθοδος θεωρήθηκε ότι μπορεί να διαστρεβλώσει την πραγματικότητα όταν κάποιος σκέφτεται παράγοντες που οδηγούν σε ευχαρίστηση ή δυσαρέσκεια (Brooks, 2006). Οι House και Wigdor (1967) αναφέρουν σε έρευνά τους ότι η θεωρία των δύο παραγόντων είναι μια υπεραπλούστευση των πιθανών πηγών ικανοποίησης και δυσαρέσκειας.

Όσον αφορά το μισθό των εργαζομένων, ο Herzberg υποστήριξε ότι πρέπει να θεωρηθεί σαν πηγή δυσαρέσκειας και όχι ικανοποίησης, δεδομένου ότι ο μισθός συνδέεται πολύ συχνά στην πράξη με την «αδικία» του συστήματος αμοιβών και όχι με την επίτευξη στην εργασία. Οι Orsahl και Dunnette (1966) χαρακτήρισαν τον ισχυρισμό αυτό του Herzberg ανεξήγητο και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι δεν υπήρχε καμιά ουσιαστική υποστήριξη για έναν τόσο, αποκαλούμενο, διαφορετικό ρόλο του χρήματος που οδηγεί σε ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια από

την εργασία. Προσπαθώντας να δώσουν μια νέα εξήγηση, υποστήριξαν ότι τα στοιχεία που χρησιμοποιήσε ήταν αντιφατικά σε σχέση με την ερμηνεία του.

Απαντώντας στις διάφορες κριτικές, ο Herzberg (1968) επαναδιατύπωσε τη χρησιμότητα της θεωρίας των δύο παραγόντων, κάνοντας διαχωρισμό ανάμεσα στην έννοια της υποκίνησης και της κίνησης. Όπως αναφέρει στο άρθρο του, τα διοικητικά στελέχη συχνά συγχέουν τις δύο έννοιες και επεξηγεί λέγοντας ότι όταν οι υπάλληλοι καλούνται να κάνουν κάτι σε αντάλλαγμα για ένα κίνητρο, τότε οι διευθυντές τείνουν να υποστηρίζουν ότι οι υπάλληλοι παρακινούνται, ενώ στην πραγματικότητα είναι οι ίδιοι που παρακινούνται έτσι ώστε να προκαλέσουν την κίνηση του υπαλλήλου. Ο Herzberg, επομένως, επιμένει στην άποψή του ότι η δύναμη που οδηγεί κάποιον στην ικανοποίηση, προέρχεται από μέσα του, έχει να κάνει με ενδογενείς παράγοντες και όχι εξωγενείς. Μια επίσης σημαντική έννοια που προέκυψε από τη συγκεκριμένη έρευνα (1968), είναι αυτή του εμπλουτισμού της εργασίας. Ο εμπλουτισμός της εργασίας (job enrichment) ορίζεται ως η διαδικασία της δημιουργίας προσωπικού επιτεύγματος, αναγνώρισης, πρόκλησης, ευθύνης και δυνατότητας εξέλιξης στην εργασία ενός ατόμου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της υποκίνησης του ατόμου, αφού όταν μια εργασία εμπλουτίζεται, γίνεται πιο ενδιαφέρουσα και επομένως η εκτέλεση αυτής γίνεται με περισσότερη υπευθυνότητα, διακριτικότητα και ευχαρίστηση (Ivancevich et al, 2005).

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειώσουμε ότι παρότι ο κατάλογος των κριτικών που δέχθηκε η θεωρία του Herzberg είναι μακρύς, είχε αρκετούς υποστηρικτές και ο αντίκτυπος της θεωρίας του στα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων δεν πρέπει να υποτιμηθεί. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι σχεδόν πενήντα χρόνια μετά τη διατύπωση της θεωρίας από τον Herzberg, οι Basset-Jones και Lloyd (2005) διεξήγαγαν έρευνα με σκοπό να εξετάσουν αν η θεωρία των δύο παραγόντων είχε ακόμα ισχύ. Τα αποτελέσματά τους, τα οποία προέρχονται από 3.200 ερωτώμενους, έδειξαν ότι οι παράγοντες που συνδέονται με τη φύση της εργασίας ή αλλιώς ενδογενείς παράγοντες, ξεπερνούν εκείνους που συνδέονται με εξωγενείς, όπως για παράδειγμα οι οικονομικές ανταμοιβές.

1.3.4 Θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland

Ο David McClelland (1961) ανέπτυξε τη δική του θεωρία, σύμφωνα με την οποία οι ανάγκες που καθορίζουν το επίπεδο παρακίνησης στο χώρο της εργασίας είναι τρεις και είναι επίκτητες, δηλαδή οι άνθρωποι τις αναπτύσσουν και τις αποκτούν από τις εμπειρίες που έχουν σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους. Οι ανάγκες αυτές οι οποίες υποκινούν τα άτομα είναι οι εξής:

- **Ανάγκη για επίτευγμα (achievement):** Είναι η επιθυμία που έχουν κάποια άτομα να θέτουν δύσκολους στόχους και να προσπαθούν να τους επιτύχουν, να αναλαμβάνουν ακέραια την ευθύνη των έργων τους και να εργάζονται σκληρά έτσι ώστε να ξεπεράσουν τους άλλους. Τα άτομα που έχουν έντονα αυτή την ανάγκη, συνήθως επιζητούν καταστάσεις στις οποίες θα έχουν προσωπική ευθύνη για την εύρεση λύσεων, έτσι ώστε να μπορούν να προσδιορίζουν άμεσα την πορεία της βελτίωσής τους και να θέτουν διαλλακτικά προκλητικούς στόχους. Προτιμούν την πρόκληση του να κάνουν μια δύσκολη εργασία και να αναλάβουν την ευθύνη για την επιτυχία ή την αποτυχία της, παρά να αφήσουν το αποτέλεσμα στην τύχη (Robbins, 2005).
- **Ανάγκη για σχέσεις (affiliation):** Είναι η επιθυμία που έχουν τα άτομα να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες, να διατηρούν κοινωνικές σχέσεις, να δημιουργούν φιλίες, επαφές και συνεργασίες με άλλα άτομα και να αποφεύγουν συγκρούσεις. Τα άτομα που έχουν την τάση για την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης δεν έχουν ιδιαίτερα ενδιαφέροντα για τα καθήκοντα και την απόδοσή τους.
- **Ανάγκη για δύναμη (power):** Είναι η επιθυμία που έχουν κάποια άτομα να ασκούν επιρροή και έλεγχο σε άλλα άτομα. Το άτομα που αισθάνονται την ανάγκη αυτή επιδιώκουν συνήθως διευθυντικές θέσεις, έτσι ώστε να μπορούν να ασκήσουν εξουσία σε άλλα άτομα. Σύμφωνα με τον McClelland, η τάση για την ικανοποίηση της ανάγκης αυτής σε συνδυασμό με την ανάγκη για επίτευξη στόχων, οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Σύμφωνα με τους McClelland και Burnham (1976) όταν κάποιος έχει έντονα την ανάγκη για επίτευξη στόχων δε σημαίνει απαραίτητα ότι είναι και καλός διευθυντής, ιδιαίτερα σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Άτομα με έντονη την ανάγκη για επίτευξη, ενδιαφέρονται κυρίως να έχουν προσωπική επιτυχία και τα καταφέρνουν καλύτερα κυρίως σε κατώτερα διοικητικά επίπεδα. Οι επιχειρηματίες και τα διευθυντικά στελέχη, έχουν έντονη την ανάγκη για δύναμη και επίτευγμα αλλά η ανάγκη για συνεργασία είναι σ' αυτούς πολύ χαμηλή. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη των μεγάλων επιχειρήσεων εμφανίζουν σε μέτριο βαθμό την ανάγκη για επίτευγμα αλλά συχνά οι ανάγκες για δύναμη και συνεργασία είναι έντονες. Επίσης, τα διευθυντικά στελέχη των μεσαίων επιπέδων εμφανίζουν έντονη την ανάγκη για επίτευγμα (Miron & McClelland, 1979). Ο McClelland υποστηρίζει ότι η ανάγκη για επίτευγμα ή γενικότερα η ανάγκη της επιτυχίας, μπορεί να καλλιεργηθεί στα άτομα με κατάλληλη εκπαίδευση. Πάντως, τα άτομα τα οποία υποκινούνται από την ανάγκη για

επιτυχία, είναι τελείως ακατάλληλα για εργασίες ρουτίνας και εργασίες που εποπτεύονται στενά, αλλά είναι απαραίτητα σε εργασίες που χρειάζονται δημιουργικότητα και φαντασία. Συμπερασματικά, τα ικανά στελέχη των επιχειρήσεων είναι απαραίτητο να συγκεντρώνουν και να αισθάνονται έντονα και τα τρία αυτά είδη αναγκών που διερεύνησε ο McClelland.

Όλες οι παραπάνω θεωρίες, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, εστιάζουν κυρίως στο περιεχόμενο της παρακίνησης και προσπαθούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο και το είδος των αναγκών που ικανοποιούν τα άτομα. Δε μπορούμε να πούμε ότι περιγράφουν αρκετά τη διαδικασία την υποκίνησης των ατόμων στον εργασιακό χώρο. Οι θεωρίες που θα αναφέρουμε στη συνέχεια, εστιάζουν κυρίως σε μια τέτοια διαδικασία.

1.3.5 Θεωρία της προσδοκίας του Vroom

Ο Victor Vroom ανέπτυξε τη θεωρία του το 1964, υποστηρίζοντας ότι η υποκίνηση ενός ατόμου να συμπεριφερθεί με έναν ιδιαίτερο τρόπο, καθορίζεται από την προσδοκία του ατόμου ότι η συμπεριφορά του θα οδηγήσει σε κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα και το βαθμό προτίμησης ή αλλιώς το σθένος που το άτομο έχει για αυτό το αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, εάν ένας υπάλληλος αναμένει ότι με το να εργάζεται επιμελώς και για πολλές ώρες, θα έχει κάποια εξέλιξη στο μέλλον και εάν εκτιμά το βαθμό προτίμησης για αυτή την εξέλιξη ιδιαίτερα ψηλά, λογικά, περιμένουμε ότι ο υπάλληλος θα επιδείξει αυτή τη συγκεκριμένη συμπεριφορά (Brooks, 2006). Ο Vroom υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά κατευθύνεται από την υποκειμενική πιθανότητα, δηλαδή την προσδοκία του ατόμου ότι η συμπεριφορά του αυτή θα οδηγήσει σε κάποιο ιδιαίτερο αποτέλεσμα.

Το υπόδειγμα της θεωρίας προσδοκιών εκφράζεται από την παρακάτω σχέση:

Παρακίνηση = (Προσδοκία) x (Βαθμός προτίμησης)

Η θεωρία του Vroom βασίζεται επομένως σε τρία βασικά στοιχεία (Luthans, 2005):

- 1. Προσδοκία:** Αναφέρεται στο βαθμό πιθανότητας ότι μια ενέργεια θα οδηγήσει σε συγκεκριμένο στόχο, ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα καθώς επίσης στην πιθανότητα ότι το άτομο θα ανταμειφθεί για το επίτευγμά του.
- 2. Προτίμηση:** Αναφέρεται στο βαθμό επιθυμίας του ατόμου για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα ή αλλιώς το συναισθηματικό προσανατολισμό προς κάποιο αποτέλεσμα.
- 3. Λειτουργικότητα:** Σχετίζεται στην ουσία με την αντίληψη του ατόμου ότι υπάρχει κάποια σχέση ανάμεσα στα αποτελέσματα του πρώτου επιπέδου που είναι επιθυμητά

από την επιχείρηση και του δευτέρου επιπέδου που είναι επιθυμητά από τον εργαζόμενο.

Σύμφωνα με τον Vroom, η απόδοση του εργαζομένου εξαρτάται από την προσπάθεια που καταβάλλει, από την ικανότητά του να αποδίδει ανάλογα με τα μέσα που έχει στη διάθεσή του και από την υποστήριξη που έχει από το περιβάλλον της εργασίας του (προϊστάμενο, συνεργάτες κλπ.). Ο εργαζόμενος για να έχει διάθεση να αποδώσει, πρέπει να πιστεύει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε κάποια επιθυμητά αποτελέσματα για τα οποία θα ανταμειφτεί και οι αμοιβές αυτές θα μπορέσουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του. Επίσης, πρέπει να πιστεύει ότι οι ανταμοιβές του θα είναι δίκαιες, τόσο σε σχέση με αυτά που προσφέρει όσο και σε σχέση με αυτές που παίρνουν οι άλλοι εργαζόμενοι (Luthans, 2005).

Η κριτική που έχει ασκηθεί στη θεωρία του Vroom έχει να κάνει κυρίως με το γεγονός ότι περιορίζεται σε συνθήκες όπου τα άτομα έχουν την απαιτούμενη δεξιότητα και την ικανότητα να υπολογίσουν με ακρίβεια τις ανταμοιβές. Τείνει, επομένως, να έχει μεγαλύτερη ισχύ στο να προβλέπει καταστάσεις στις οποίες οι σχέσεις προσπάθειας-απόδοσης και απόδοσης-ανταμοιβής γίνονται καθαρά αντιληπτές από το άτομο (House et al., 1974). Επίσης, δε συνεισφέρει άμεσα, δε δίνει δηλαδή συγκεκριμένες λύσεις, όσον αφορά τις τεχνικές υποκίνησης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση (Χυτήρης, 2001). Παρόλα αυτά αναγνωρίζει την πολυπλοκότητα της διαδικασίας της παρακίνησης και βοηθά στο να κατανοήσει κάποιος την οργανωσιακή συμπεριφορά (Luthans, 2005).

1.3.6 Θεωρία της ισότητας του Adams

Σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας του Stacy Adams (1963, 1965) η υποκίνηση σχετίζεται με το πώς οι εργαζόμενοι αξιολογούν το αποτέλεσμα της εργασίας τους συγκρινόμενο με εκείνο άλλων εργαζομένων. Συγκεκριμένα, όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι οι ανταμοιβές που λαμβάνει είναι άνισες σε σύγκριση με τις ανταμοιβές που λαμβάνουν άλλοι εργαζόμενοι για παρόμοια εργασία, αισθάνεται απογοητευμένος. Η βασική υπόθεση πάνω στην οποία στηρίζεται είναι ότι το άτομο υποκινείται από την επιθυμία να έχει ίση μεταχείριση με άλλα άτομα στην εργασία του (Brooks, 2006).

Η θεωρία του Adams περιλαμβάνει κάποια βασικά στοιχεία:

- Εισροές: Έχουν να κάνουν με την προσπάθεια που καταβάλει το άτομο να πετύχει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Θεωρείται οτιδήποτε προσφέρει στην εργασία του, όπως γνώσεις, ικανότητες, χρόνος, προσπάθεια, αποτελέσματα, εμπειρία, αφοσίωση, ποιότητα - ποσότητα εργασίας κλπ.

- Εκροές: Οι ανταμοιβές, εσωτερικές ή εξωτερικές, που λαμβάνει το άτομο από την εργασία του. Για παράδειγμα, οικονομικές ανταμοιβές, αναγνώριση, προαγωγή, κύρος, ασφάλεια, ικανοποιητική διοίκηση, συνθήκες εργασίας κλπ.
- Σύγκριση με άλλους: Σύγκριση αποτελεσμάτων και επιλογή εκείνου του αποτελέσματος που επιφέρει δίκαιη ανταλλαγή.

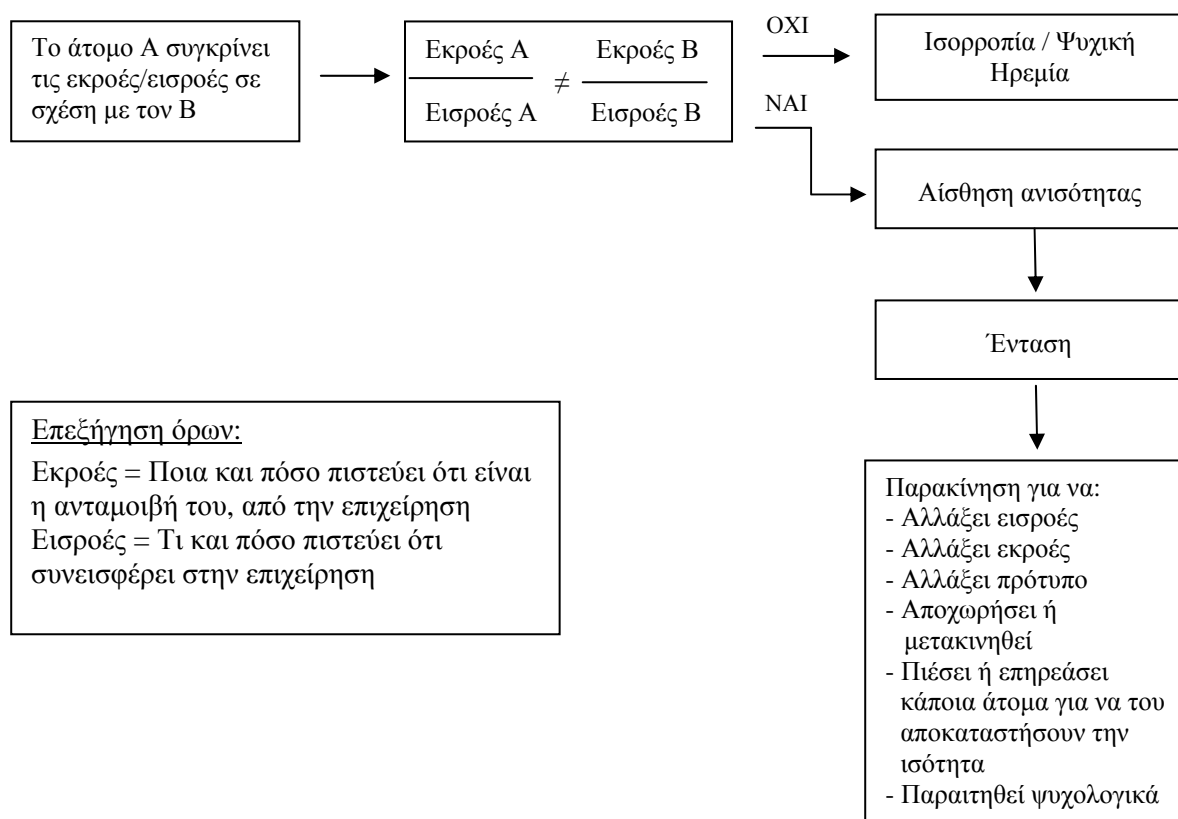
Η σχέση που περιγράφει αυτή τη θεωρία είναι η παρακάτω:

$$\frac{\text{Εκροές ενός ατόμου}}{\text{Εισροές ενός ατόμου}} = \frac{\text{Εκροές άλλων}}{\text{Εισροές άλλων}}$$

Η ισορροπία επιτυγχάνεται όταν ο λόγος των εκροών ενός ατόμου προς τις εισροές του, είναι ισοδύναμος με τον αντίστοιχο λόγο άλλων ατόμων.

Αντίθετα, ανισορροπία ανακύπτει όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι οι ανταμοιβές που λαμβάνει για την εργασία του είναι άνισες προς τις ανταμοιβές που λαμβάνουν άλλοι εργαζόμενοι για παρόμοια εργασία. Αρνητική ανισορροπία δημιουργείται όταν οι εισροές θεωρούνται υπερβολικά μεγάλες σε σύγκριση με τις ανταμοιβές, ενώ αντίστοιχα θετική ανισορροπία δημιουργείται όταν οι ανταμοιβές θεωρούνται υπερβολικά μεγάλες σε σύγκριση με τις εισροές (Χυτήρης, 2001).

Σχήμα 1.5: Υπόδειγμα της θεωρίας της ισότητας



Επεξήγηση όρων:
 Εκροές = Ποια και πόσο πιστεύει ότι είναι η ανταμοιβή του, από την επιχείρηση
 Εισροές = Τι και πόσο πιστεύει ότι συνεισφέρει στην επιχείρηση

Όταν ο εργαζόμενος αισθανθεί την ανισορροπία, τη μη δίκαιη μεταχείριση στο χώρο της εργασίας είναι πιθανόν να συμπεριφερθεί με διάφορους τρόπους (Σχήμα 1.5). Για παράδειγμα, έστω ότι ένας εργαζόμενος ανακαλύπτει ότι κάποιος συνάδελφός του παίρνει κάποια χρήματα παραπάνω το μήνα από τον ίδιο. Τότε ο εργαζόμενος αυτός μπορεί να αντιδράσει ως εξής (Ivancevich et al, 2005):

- **Να αλλάξει τις εισροές του.** Να αποφασίσει, για παράδειγμα, να αφιερώσει λιγότερο χρόνο και προσπάθεια στην εργασία του.
- **Να αλλάξει τις εκροές του.** Να αποφασίσει να διαπραγματευτεί έναν υψηλότερο μισθό, τουλάχιστον στα ίδια επίπεδα με τον άλλον υπάλληλο .
- **Να αλλάξει στάση.** Δηλαδή, αντί να αλλάξει κάποιος εισροές ή εκροές, μπορεί να πείσει τον εαυτό του ότι τα χρήματα είναι λιγότερο σημαντικά από άλλες ανταμοιβές (π.χ. εργασιακή ασφάλεια, ευχάριστο περιβάλλον εργασίας κλπ.).
- **Να αλλάξει τις εισροές ή εκροές του άλλου ατόμου.** Μπορεί να προσπαθήσει να πείσει το άλλο άτομο να δουλέψει παραπάνω ώρες και πιο σκληρά έτσι ώστε να δικαιολογήσει αυτή την αύξηση του μισθού.
- **Να παραιτηθεί από την εργασία του.** Λόγω της απογοήτευσης και της αδικίας που αισθάνεται ο υπάλληλος, μπορεί να αποφασίσει απλά να εγκαταλείψει τη δουλειά του.

Η θεωρία της ισότητας δίνει έμφαση στο γεγονός ότι τα άτομα κάνουν σύγκριση ανάμεσα στον εαυτό τους και άλλα άτομα, όταν αποτιμούν την αξία των ανταμοιβών που λαμβάνουν. Αυτή είναι και η διαφορά της θεωρίας αυτής με την θεωρία του Vroom (Brooks, 2006).

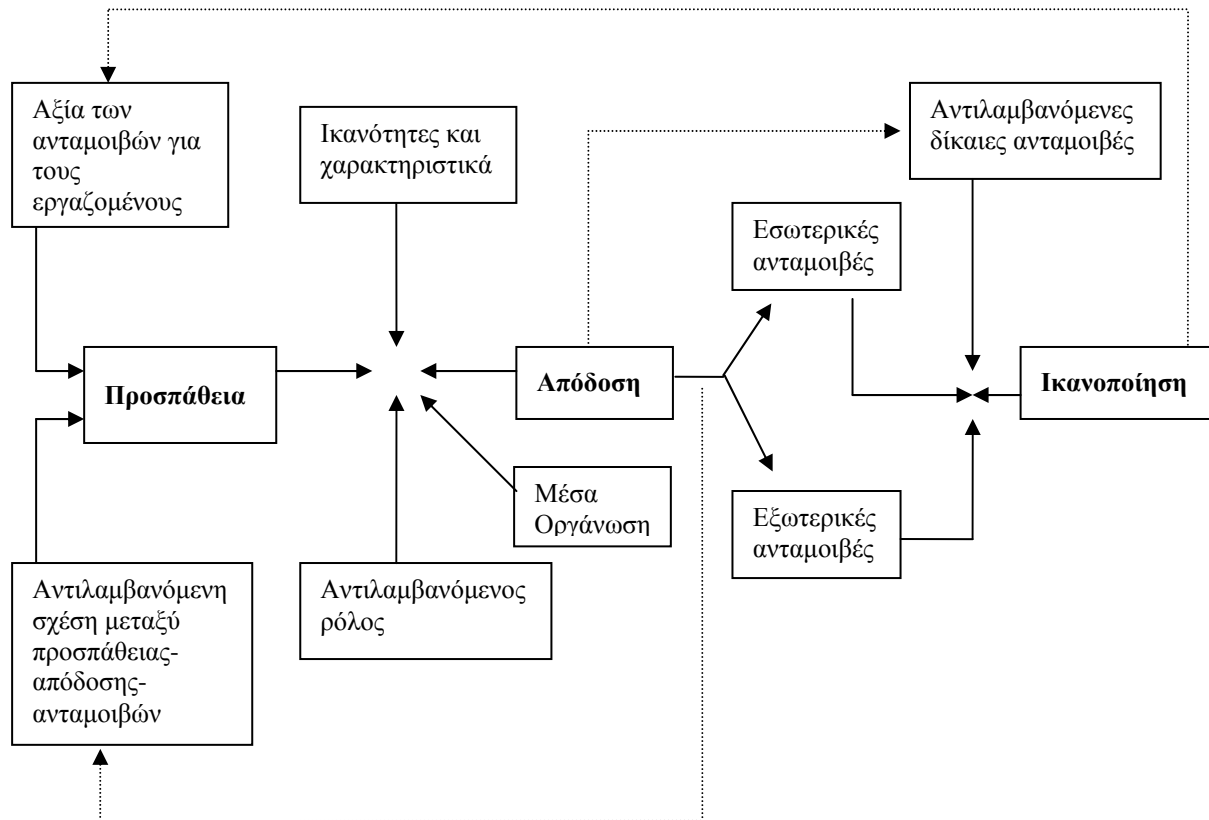
1.3.7 Υπόδειγμα της προσδοκίας, Porter και Lawler

Η θεωρία του Herzberg έχει ως πυρήνα την ικανοποίηση του εργαζομένου. Ωστόσο δεν περιγράφει επαρκώς τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης. Η θεωρία του Vroom αποφεύγει, επίσης, κατά ένα μεγάλο βαθμό να εξηγήσει τη σχέση αυτή. Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης αναλύεται άμεσα στο υπόδειγμα παρακίνησης των Porter και Lawler, το οποίο αποτελεί στη ουσία μια περαιτέρω εξέλιξη της θεωρίας του Vroom. Οι Porter και Lawler υπέθεσαν στο μοντέλο τους ότι η παρακίνηση (προσπάθεια ή δύναμη) δεν σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση ή την απόδοση, αλλά ότι μάλλον υπάρχουν κάποιες υπολογιστικές διαδικασίες που κάνουν τα άτομα, όταν πρόκειται να αποφασίσουν εάν θα βελτιώσουν την απόδοσή τους. Η υποκίνηση, η ικανοποίηση και η απόδοση είναι όλες ξεχωριστές μεταβλητές και σχετίζονται μεταξύ τους με διαφορετικό τρόπο απ' ότι

ισχυριζόταν παραδοσιακά. Το πιο σημαντικό στη θεωρία των Porter και Lawler είναι τι συμβαίνει μετά την απόδοση, δηλαδή οι ανταμοιβές που ακολουθούν και πώς αυτές θα καθορίσουν την ικανοποίηση (Luthans, 2005).

Όπως παρουσιάζεται στο σχήμα 1.6, το θεωρητικό υπόδειγμα των Porter και Lawler στηρίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές: την προσπάθεια, την απόδοση, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση.

Σχήμα 1.6: Υπόδειγμα Porter - Lawler



Πηγή: Μπουραντάς (2002). Μάνατζμεντ, σελ. 277

Η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος στην εργασία του, είναι στην ουσία το αποτέλεσμα της παρακίνησης και εξαρτάται από δύο βασικούς παράγοντες: 1) την υποκειμενική πιθανότητα προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβής και 2) την αξία της ανταμοιβής για τον εργαζόμενο. Πρόκειται για την έννοια της δύναμης κατά τον Vroom.

Η απόδοση του εργαζομένου εξαρτάται συγχρόνως από τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του ατόμου, τον αντιλαμβανόμενο από αυτόν ρόλο και τα μέσα που η οργάνωση του παρέχει. Ο εργαζόμενος για να αποδώσει χρειάζεται εκτός από την προσπάθεια και τις απαραίτητες ικανότητες, ενώ ταυτόχρονα η απόδοσή του επηρεάζεται από το πώς αντιλαμβάνεται το ρόλο του στην επιχείρηση. Εάν ο εργαζόμενος δεν έχει αντιληφθεί σωστά αυτό που απαιτείται να

κάνει στην εργασία του, τότε η απόδοσή του δε μπορεί να είναι ανάλογη της προσπάθειας που καταβάλλει και των ικανοτήτων του. Τέλος, αν ο εργαζόμενος έχει τις ικανότητες και τη διάθεση αλλά δεν του παρέχονται τα κατάλληλα μέσα, τότε εκ των πραγμάτων δε μπορεί να αποδώσει (Μπουραντάς, 2002).

Η απόδοση οδηγεί στις ανταμοιβές των εργαζομένων, οι οποίες μπορεί να είναι είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές. Οι εσωτερικές ανταμοιβές ταυτίζονται στην ουσία με τους παράγοντες «υγιεινής», ενώ οι εξωτερικές με τους παράγοντες παρακίνησης του Herzberg.

Η ικανοποίηση του εργαζομένου καθορίζεται τόσο από τις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές όσο και από το πόσο δίκαιες είναι αυτές οι ανταμοιβές που απολαμβάνει σε σύγκριση με αυτές που η επιχείρηση προσφέρει στους εργαζομένους για αντίστοιχες καταβαλλόμενες προσπάθειες και αποδόσεις (Μπουραντάς, 2002).

1.3.8 Θεωρία καθορισμού του στόχου, Locke

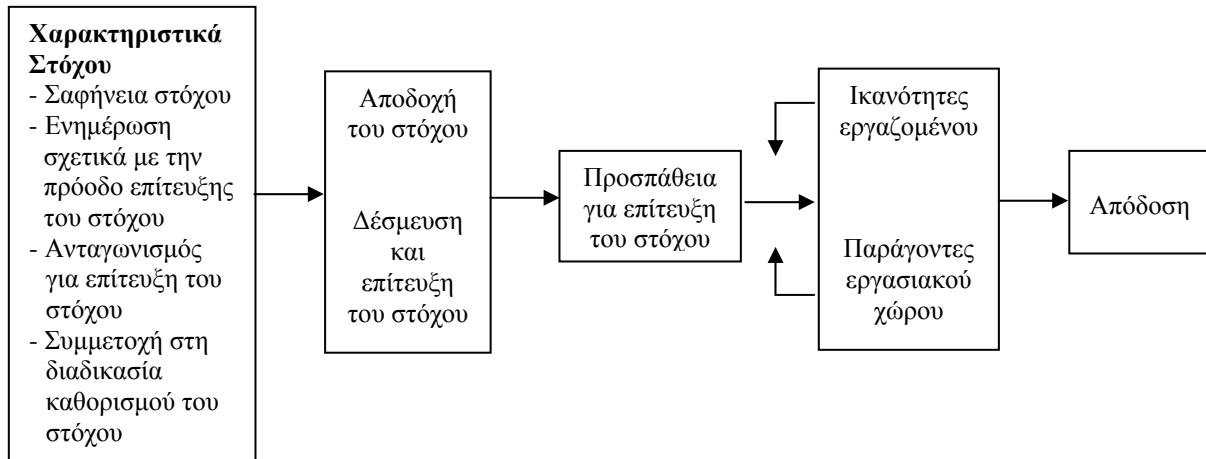
Μια ακόμη θεωρία που συμβάλλει αρκετά στην κατανόηση της διαδικασίας παρακίνησης των εργαζομένων, είναι αυτή που αναπτύχθηκε από τον Edwin Locke το 1968 και ολοκληρώθηκε από τους Locke και Latham το 1979. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένους στόχους τους οποίους προσπαθούν να επιτύχουν, επιδεικνύοντας κάθε φορά την κατάλληλη συμπεριφορά. Η τάση των ανθρώπων για καθορισμό και επιδίωξη επίτευξης στόχων είναι χρήσιμη μόνον όταν τα άτομα κατανοούν και αποδέχονται πλήρως αυτούς τους στόχους. Τα χαρακτηριστικά που ο Locke τονίζει στη θεωρία του είναι τα εξής (Ivancevich et al, 2005):

- Σαφήνεια του στόχου: Είναι ο βαθμός της ποσοτικής ακρίβειας του στόχου. Ο στόχος πρέπει να είναι σαφής και συγκεκριμένος έτσι ώστε ο εργαζόμενος να μπορέσει να κατανοήσει τι ακριβώς πρέπει να κάνει για να τον επιτύχει.
- Δυσκολία του στόχου: Αναφέρεται στο βαθμό της προόδου επίτευξης του στόχου ή στο επίπεδο προσπάθειας που απαιτείται.
- Συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού του στόχου: Πολλές φορές είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στη διαδικασία καθορισμού των στόχων, κυρίως όταν αναμένονται δυσκολίες στην αποδοχή τους. Η συμμετοχή τους δημιουργεί επίσης την επιθυμία να εργαστούν πιο σκληρά και με μεγαλύτερη επιμονή, έτσι ώστε να ξεπεράσουν τυχόν δυσκολίες και να πετύχουν το στόχο.

Επομένως, όπως φαίνεται και στο σχήμα 1.7, ο εργαζόμενος θα αποδεχθεί έναν στόχο και θα δεσμευθεί για την επίτευξή του, αν κατανοεί πλήρως το στόχο, αν ενημερώνεται σχετικά με

την πρόοδό του και βέβαια αν ο ίδιος έχει συμμετάσχει στο να καθοριστεί ο συγκεκριμένος στόχος .

Σχήμα 1.7: Υπόδειγμα θεωρίας καθορισμού του στόχου



Πηγή: R.J. Aldag & T.M. Stearns, Management, 1991, σελ. 428

Η θεωρία του Locke δίνει έμφασή στο γεγονός ότι ο στόχος είναι εκείνος που προκαλεί την παρακίνηση και όχι οι ανταμοιβές. Οι στόχοι επηρεάζουν την συμπεριφορά με τέσσερις τρόπους: 1) κατευθύνουν την προσοχή, 2) κινητοποιούν την προσπάθεια, 3) ενθαρρύνουν την επιμονή και 4) διευκολύνουν την ανάπτυξη στρατηγικής (Locke et al, 1981). Είναι σημαντικό για κάθε στόχο να είναι σαφής, σημαντικός και προκλητικός. Όσο πιο δύσκολος αλλά εφικτός είναι ο στόχος, τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδοση, εφόσον ο στόχος έχει γίνει αποδεκτός από το άτομο. Επιπλέον, οι δύσκολοι στόχοι συνδέουν την ικανοποίηση που αισθάνεται το άτομο με μεγαλύτερα επίπεδα επίδοσης, απ' ότι οι εύκολοι στόχοι. Όταν οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται τότε ο εργαζόμενος μπορεί να οδηγηθεί σε απογοήτευση. Επιπλέον, τα άτομα πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες, γνώσεις και πληροφορίες, για τη σωστή και ολοκληρωμένη επίτευξη του στόχου (Ivancevich et al, 2005).

1.3.9 Θεωρία του λειτουργικού εθισμού του Skinner

Οι δύο πιο σημαντικές έννοιες πάνω στις οποίες βασίζεται η θεωρία του Skinner, είναι αυτές της ενίσχυσης και του καθορισμού του περιβάλλοντος. Σύμφωνα με αυτές, όταν η εκδήλωση μιας συμπεριφοράς ενισχύεται ή εξασθενεί ανάλογα με τη συνέπεια, τότε η συνέπεια αυτή καλείται ενισχυτική. Αν η συνέπεια αυξάνει τη συχνότητα της συμπεριφοράς καλείται θετική ενίσχυση, ενώ αν μειώνει τη συχνότητα της συμπεριφοράς καλείται αρνητική ενίσχυση (Χυτήρης, 2001). Ειδικότερα, θετικές ενισχύσεις της συμπεριφοράς αποτελούν τα επιδόματα,

η επιλογή υπερωριών, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων κλπ. Αρνητική ενίσχυση αποτελεί κάθε πράξη η οποία προκαλεί τη λήξη ενός αρνητικού ερεθίσματος όπως, για παράδειγμα, απαλλαγή από διοικητική γραφική δουλειά.

Σύμφωνα με τον Skinner, για να κατανοήσουμε τη διαδικασία της παρακίνησης, είναι σημαντικό να ανακαλύψουμε αρχικά ποιες συνέπειες λειτουργούν σαν θετικές ή αρνητικές ενισχύσεις της συμπεριφοράς, έτσι ώστε να χειριστούμε τη συχνότητα της συμπεριφοράς με κατάλληλο χειρισμό των ενισχύσεων. Επίσης, η έννοια του περιβαλλοντικού προσδιορισμού, αναφέρεται στο γεγονός ότι η λειτουργική συμπεριφορά καθορίζεται από περιβαλλοντικά γεγονότα. Με άλλα λόγια, αναφορικά με τις ενισχυτικές συνέπειες, η τωρινή συμπεριφορά των ανθρώπων καθορίζεται από το παρελθόν τους (Χυτήρης, 2001).

Για την επιτυχημένη εφαρμογή της θεωρίας του Skinner στο κομμάτι της παρακίνησης των εργαζομένων, θα έπρεπε να αναπτυχθούν προγράμματα ενίσχυσης της συμπεριφοράς. Ως προς τη συχνότητα της ενίσχυσης, η συνεχής ενίσχυση (δηλαδή, εκείνη που δίνεται κάθε φορά μετά από την εμφάνιση της επιθυμητής συμπεριφοράς) είναι απαραίτητη στα πρώτα βήματα εκμάθησης μιας συμπεριφοράς. Η διακεκομμένη ενίσχυση (η ενίσχυση που δίνεται σε τακτά ή τυχαία διαστήματα) είναι γενικά πιο αποτελεσματική γιατί διατηρεί τον οργανισμό σε εγρήγορση. Διατηρεί την προσπάθεια και μάλιστα την αυξάνει σε ορισμένες φάσεις.

1.4 Παράγοντες υποκίνησης

Σύμφωνα με πληθώρα ερευνών που έχουν γίνει τις τελευταίες δεκαετίες, οι παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση των εργαζομένων κατατάσσονται σε διάφορες κατηγορίες, όπως εσωτερικοί και εξωτερικοί, οικονομικοί και μη οικονομικοί, ενδογενείς και εξωγενείς κλπ.

Οι εσωτερικοί παράγοντες παράγονται από τον ίδιο τον άνθρωπο, όπως για παράδειγμα η ανάγκη για αναγνώριση της συνεισφοράς ενώ οι εξωτερικοί προσφέρονται από το περιβάλλον της εργασίας του, όπως η σταθερή εργασία και η καλή συνεργασία με τους συναδέλφους. Ο διαχωρισμός των παραγόντων σε οικονομικούς και μη οικονομικούς έχει να κάνει με το συσχετισμό τους ή όχι με χρηματικές ανταμοιβές, όπως ο μισθός, τα επιδόματα, το πριμ παραγωγικότητας κλπ.

Στην παρούσα μελέτη, βασιζόμενοι στην θεωρία του αυτοκαθορισμού των Ryan και Deci (2000), διακρίνουμε τους παράγοντες σε ενδογενείς και εξωγενείς, οι οποίοι στην ουσία ταυτίζονται με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες.

Οι ενδογενείς παράγοντες υποκίνησης είναι προφανείς όταν η συμπεριφορά των ατόμων προσανατολίζεται προς την ικανοποίηση των έμφυτων ψυχολογικών αναγκών παρά των υλικών ανταμοιβών. Το άτομο ασχολείται με δραστηριότητες για την ευχαρίστηση που ενυπάρχει σε αυτές, χωρίς εξωτερικές υλικές ανταμοιβές ή περιορισμούς (Ryan και Deci, 2000).

Αντίθετα, οι εξωγενείς παράγοντες ή εξωγενή κίνητρα είναι αυτά που προσφέρονται στον εργαζόμενο από κάποιον άλλον και σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας. Εμφανίζονται όταν οι υπάλληλοι είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους έμμεσα και κυρίως μέσω χρηματικής αποζημίωσης (Osterloh et al, 2002).

Στη συνέχεια, αναφέρουμε διάφορες μελέτες που έχουν εξετάσει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι υποκινούνται από ενδογενείς ή εξωγενείς παράγοντες τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

1.4.1 Ενδογενείς παράγοντες

Οι ενδογενείς παράγοντες υποκίνησης ή αλλιώς τα ενδογενή κίνητρα παράγονται εσωτερικά, καθορίζονται και συντηρούνται από το ίδιο τον άνθρωπο (Calder & Staw, 1975). Με άλλα λόγια, είναι κίνητρα που ο εργαζόμενος συνδέει με την ίδια του την εργασία και περιλαμβάνουν: την ανάγκη για δημιουργική εργασία και παραγωγή σημαντικού έργου, την ανάγκη για εκτίμηση και αναγνώριση της δουλειάς, ανάληψη ευθυνών, επίτευξη στόχων, συναισθήματα της επιτυχίας, του ανταγωνισμού ή της ευκαιρίας να αναδείξει κανείς τις ικανότητές του κλπ.

Διάφορες μελέτες υποστηρίζουν ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργική απόδοση στην εργασία, κυρίως στο δημόσιο τομέα, είναι οι ενδογενείς (Amabile, 1993; Buelens & Broeck, 2007; Crewson, 1997; Perry & Wise, 1990; Perry et al., 2006). Σύμφωνα με τον Crewson (1997), η υποκίνηση στο δημόσιο τομέα μπορεί να χαρακτηριστεί, ευρέως, ότι εξαρτάται από ενδογενείς παρά από εξωγενείς ανταμοιβές. Οι ενδογενείς ανταμοιβές προέρχονται από την ικανοποίηση που λαμβάνει ένα άτομο από την εκτέλεση ενός στόχου. Για παράδειγμα, το αίσθημα της ολοκλήρωσης και της αξίας που λαμβάνει. Συγκρίνοντας το δημόσιο με τον ιδιωτικό τομέα, ο Houston (2000), συμφωνεί με την προηγούμενη έρευνα και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα δίνουν μεγαλύτερη σημασία σε παράγοντες που οδηγούν στην επίτευξη και την εσωτερική ολοκλήρωση. Γενικά, οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι πιθανότερο να δώσουν μεγαλύτερη σημασία σε παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση από την ίδια την

εργασία, παρά σε εξωγενείς παράγοντες, όπως το υψηλό εισόδημα ή οι λιγότερες ώρες εργασίας. Μόνο ένας πολύ μικρός αριθμός ερευνών υποστηρίζει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται σε μικρότερο βαθμό από ενδογενείς παράγοντες σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους (Argyee, 1992; Maidani, 1991).

Η άποψη ότι τα ενδογενή κίνητρα είναι αυτά που υποκινούν σε μεγαλύτερο βαθμό τους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα επιβεβαιώνεται και από έρευνα που διεξήχθη σε γιατρούς, νοσοκόμες και διοικητικό προσωπικό διαφόρων νοσοκομείων της Ελλάδας. Στην έρευνα αυτή χρησιμοποιούνται τέσσερις βασικές κατηγορίες κινήτρων κάθε μία από τις οποίες περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία: χαρακτηριστικά της εργασίας (κύρος, στόχοι, ευκαιρίες δημιουργικότητας, ξεκάθαρα καθήκοντα, έλεγχος εργασίας, εκμετάλλευση ικανοτήτων και λήψη αποφάσεων), αμοιβές (μισθός, σύνταξη, συστηματική απουσία), συνάδελφοι (ομαδική εργασία, φιλότιμο, εκτίμηση, προϊστάμενοι και αμεροληψία) και κατορθώματα (σημαντικότητα της εργασίας, σεβασμός και διαπροσωπικές σχέσεις). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι πιο σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης είναι ενδογενείς, όπως η ανάγκη για εκτίμηση, σεβασμό και κοινωνική αποδοχή (Kontodimopoulos et al., 2009).

Η εκτέλεση μιας σημαντικής και ενδιαφέρουσας εργασίας και το αίσθημα της προσφοράς στην κοινωνία, έχουν συνδεθεί μακράν με τα ενδογενή κίνητρα. Ακόμα κι αν μια εργασία μας κάνει να αισθανόμαστε περισσότερο ικανοί, μπορεί να αντιμετωπίσουμε δυσκολία στο να την απολαύσουμε πραγματικά, εάν δεν πιστεύουμε στην αξία της. Οι περισσότεροι από μας αναζητούν το σκοπό και τη σημασία (Luthans, 2005). Όπως αναφέρει σε μελέτη του και ο Kohn (1993), αν θέλεις να υποκινήσεις τα άτομα να κάνουν καλά μια δουλειά, τότε πρέπει να τους δώσεις μια καλή δουλειά να κάνουν.

Σε έρευνά του στο δημόσιο τομέα ο Grant (2008), αναλύσει τη θετική σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην εσωτερική υποκίνηση και την επιθυμία των ανθρώπων να προσφέρουν βοήθεια σε άλλους ανθρώπους. Όταν η εσωτερική υποκίνηση είναι υψηλή, οι υπάλληλοι θεωρούν ότι η ολοκλήρωση των υποχρεώσεών τους είναι ευεργετική ως προς την επίτευξη των στόχων τους, δεδομένου ότι απολαμβάνουν τη διαδικασία της εργασίας και εκτιμούν το γεγονός ότι βοηθάνε άλλους ανθρώπους. Τα συμπεράσματα της έρευνας τονίζουν πως όταν η εσωτερική υποκίνηση είναι υψηλή, τότε η επιθυμία των ανθρώπων να προσφέρουν βοήθεια στους άλλους συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας.

Επίσης, στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν και πολλές άλλες έρευνες που έκαναν σύγκριση ανάμεσα στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα με τους Frank και Lewis (2004), οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα παρακινούνται περισσότερο από παράγοντες όπως η

ενδιαφέρουσα εργασία και το αίσθημα ότι κάποιος είναι χρήσιμος στην κοινωνία και βοηθά άλλους ανθρώπους. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Perry και Wise (1990), οι δημόσιοι υπάλληλοι εκτιμούν υψηλότερα παράγοντες όπως η προσφορά στην κοινωνία, το δημόσιο ενδιαφέρον και η σημασία της ίδιας της εργασίας, ενώ την ίδια άποψη υποστηρίζουν και οι Moynihan και Pandey (2007α).

Ο Kuvaas (2009), εξετάζοντας επίσης το δημόσιο τομέα, πρότεινε ότι η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την υποστήριξη των διευθυντών τους για ανάπτυξη, επάρκεια και αυτονομία, θα αυξήσει την εσωτερική υποκίνηση μέσω της μεγαλύτερης ικανοποίησης από τις ανάγκες για αυτονομία και ολοκλήρωση. Η σχετικά ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της εσωτερικής υποκίνησης και της απόδοσης της εργασίας, μπορεί να υποδηλώνει ότι τα ενδογενή κίνητρα είναι ισχυρά κίνητρα ανάμεσα στους στόχους και τις λειτουργίες.

Ένας άλλος πολύ σημαντικός ενδογενής παράγοντας υποκίνησης θεωρείται η ανάγκη ανάληψης ευθυνών. Σε έρευνα που διεξήχθη από τον Manolopoulos (2008α), αναφορικά με τους ενδογενείς παράγοντες παρακίνησης, η ανάγκη για ευκαιρία ανάληψης ευθυνών θεωρείται ο πιο σημαντικός παράγοντας. Κυρίως οι γυναίκες, οι άγαμοι και άτομα με προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα, θεωρούν ότι ο συγκεκριμένος παράγοντας είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τη βελτίωση της απόδοσης στην εργασία.

Εκτός από το δημόσιο τομέα, διάφορες μελέτες που καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι ενδογενείς παράγοντες υποκίνησης είναι ιδιαίτερα σημαντικοί έχουν διεξαχθεί και στον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα με τους Wong και Ladkin (2008), ενδογενή κίνητρα όπως η ανάγκη για εξέλιξη και ανάπτυξη, η εκτίμηση και αναγνώριση του έργου, το αίσθημα της συμμετοχής και η ενδιαφέρουσα εργασία, είναι παράγοντες που ενθαρρύνουν τους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα να αναλάβουν ευθύνες και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Εκτός από την ανάγκη για ανάπτυξη και ενδιαφέρουσα εργασία, οι Lundberg et al. (2009), αναφέρουν ως επιπλέον πολύ σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης την ανάγκη για ευθύνη και εκπαίδευση και κατάρτιση, αποδεικνύοντας ότι η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg έχει ακόμα ισχύ. Τέλος, διάφορες έρευνες, που υποστηρίζουν ότι οι ενδογενείς παράγοντες είναι ιδιαίτερα σημαντικοί, έχουν γίνει στον τομέα της υγείας. Η επαγγελματική ανάπτυξη μέσω της ανταλλαγής γνώσεων μεταξύ νοσηλευτών και ιατρών αλλά και προϊσταμένων (Hertting et al., 2004), καθώς και η επαγγελματική ανάπτυξη μέσω της εκπαίδευσης, η αναγνώριση και η υπευθυνότητα (Dieleman et al., 2006), αποτελούν σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης.

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειώσουμε ότι παρά τη μεγάλη σημασία που έχουν οι ενδογενείς παράγοντες παρακίνησης, σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση, λόγω της στάσης των εργαζομένων έναντι της εργασίας. Οι

Husted et al. (2005) έδειξαν ότι τα άτομα που παρακινούνται από ενδογενείς παράγοντες, είναι πιθανόν να ακολουθήσουν τους προσωπικούς τους στόχους αντί των επιχειρησιακών στόχων.

Επίσης, οι διευθυντές που υποστηρίζουν ότι τα εξωγενή κίνητρα είναι πάντα απαραίτητα και έχουν θετικά αποτελέσματα, μπορούν πολύ εύκολα να οδηγηθούν σε άσχημες καταστάσεις. Είναι εξαιρετικά δύσκολο να καθιερωθούν εξωγενή συστήματα ανταμοιβής που να αποσπών από τα άτομα ακριβώς τις συμπεριφορές που επιδιώκονται. Τα συστήματα αυτά συνήθως καταρρέουν (Amabile, 1993).

1.4.2 Εξωγενείς παράγοντες

Στον εργασιακό χώρο, τα εξωγενή κίνητρα περιλαμβάνουν το μισθό, τα διάφορα επιδόματα και τις προαγωγές, τη σταθερή εργασία, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους, τις συνθήκες στο χώρο της εργασίας, την ασφάλεια, την κοινωνική θέση κλπ., καθώς επίσης το κίνητρο να αποφύγει κάποιος την τιμωρία, την απόλυση ή τη μετάθεση (Luthans, 2005).

Περαιτέρω, τα εξωγενή κίνητρα εξαρτώνται από τη βελτιωμένη απόδοση ή την απόδοση που είναι ανώτερη από άλλους στον ίδιο εργασιακό χώρο. Είναι απαραίτητα για να προσελκύσουν ανθρώπους σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό και για να τους κρατήσουν στην εργασία. Επίσης, συχνά χρησιμοποιούνται για να εμπνεύσουν τους εργαζομένους έτσι ώστε να επιτύχουν σε πιο υψηλά επίπεδα ή να επιτύχουν νέους στόχους, δεδομένου ότι οι πρόσθετες αμοιβές εξαρτώνται από τη βελτιωμένη απόδοση (Luthans, 2005).

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει, συγκριτικές μελέτες που έγιναν ανάμεσα στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα παρακινούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από εξωγενείς παράγοντες. Τα χρηματικά κίνητρα και η δυνατότητα εξέλιξης είναι κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Taylor (2005), οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα παρακινούνται σε μεγαλύτερο βαθμό, σε σχέση με τους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα, από παράγοντες όπως ο υψηλός μισθός και η δυνατότητα εξέλιξης. Σε αντίθεση με τις μελέτες αυτές, ο Maidani (1991), υποστηρίζει ότι οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα εκτιμούν εξωγενείς παράγοντες, όπως το μισθό, ως περισσότερο σημαντικούς, σε σχέση με τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα.

Για τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα, ο μισθός θεωρείται ένα από τα πιο σημαντικά κίνητρα (Curtis et al., 2009; Manolopoulos, 2006; Takahashi, 2006; Wiley, 1997). Σύμφωνα με την έρευνα του Wiley (1997), που διεξήχθη σε διάφορες κατηγορίες εργαζομένων το 1992,

ο καλός μισθός θεωρείται ο πιο βασικός παράγοντας παρακίνησης και ακολουθούν η εκτίμηση για το εκτελούμενο έργο, η σταθερότητα της εργασίας, η εξέλιξη και ανάπτυξη και η ενδιαφέρουσα εργασία. Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα αυτά με προηγούμενες έρευνες που είχαν γίνει το 1946, 1980 και 1986 παρατηρείται ότι ο μισθός είχε λιγότερη σημασία, ενώ κυρίαρχοι παράγοντες ήταν η εκτίμηση το 1946 και η ενδιαφέρουσα εργασία το 1980 και 1986. Παρόλα αυτά, σε όλες τις έρευνες ο μισθός κατατάσσεται μέσα στους πρώτους πέντε παράγοντες κάτι που μπορεί να γίνει κατανοητό, αν τον εκλάβουμε ως μέσο για την ικανοποίηση διαφορετικών αναγκών που έχουν οι εργαζόμενοι.

Επιπλέον, έρευνα που διεξήχθη σε 1800 περίπου υπαλλήλους της «Toyota Motors» στην Ιαπωνία, έδειξε ότι ο μισθός και η δυνατότητα προαγωγής είναι δύο πολύ σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης. Συγκεκριμένα ο Takahashi (2006), εξέτασε την άποψη των υπαλλήλων σχετικά με την αύξηση του μισθού, το επίπεδο μισθών σε σχέση με τους άλλους υπαλλήλους, τη δίκαιη προαγωγή και τη δυσκολία προαγωγής. Η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η δίκαιη προαγωγή αποτελεί ισχυρότερο κίνητρο σε σχέση με το επίπεδο των μισθών ή την αύξηση του μισθού. Επίσης, η δυσκολία που αντιμετωπίζει κάποιος έτσι ώστε να πάρει κάποια προαγωγή, δεν μειώνει το επίπεδο της παρακίνησης.

Ένας άλλος πολύ σημαντικός παράγοντας είναι οι καλές σχέσεις και η καλή συνεργασία με τους συναδέλφους. Σύμφωνα με μελέτη που απευθύνεται σε υπαλλήλους τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα, αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης (Rantz et al., 1996). Επίσης, σε διάφορες έρευνες που απευθύνονται σε υπαλλήλους του δημοσίου τομέα παρατηρείται ότι είναι ένας αρκετά σημαντικός παράγοντας (Anderfuhren-Biget et al., 2010; Vrangbaek, 2009), ενώ σύμφωνα με έρευνα του ιδιωτικού τομέα, αποτελεί τον δεύτερο πολυτιμότερο παράγοντα υποκίνησης (Giannikis & Mihail, 2010).

Η σταθερή εργασία κατατάσσεται επίσης στους εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης και αποτελεί ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες τόσο για τους εργαζομένους του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα θεωρούν ότι η σταθερή εργασία είναι πολύ σημαντικός παράγοντας υποκίνησης σε σχέση με τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα που εκτιμούν τον παράγοντα αυτό ως λιγότερο σημαντικό (Baldwin, 1991; Lewis & Frank, 2002). Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη σε τρεις διαφορετικές χώρες (Αμερική, Ρωσία, Κίνα), παρατηρείται ότι η σταθερότητα της εργασίας είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης των εργαζομένων τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα στην Κίνα. Στις υπόλοιπες χώρες οι παράγοντες διαφέρουν λόγω διαφορετικού επιπέδου μόρφωσης και κουλτούρας (Silverthorne, 1992). Τέλος, σύμφωνα με

τους Giannikis και Mihail (2010), σε έρευνα που διεξήχθη στον ιδιωτικό τομέα, η σταθερή εργασία θεωρείται ο τρίτος σημαντικότερος παράγοντας για τις εργαζόμενες γυναίκες.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι πολλές φορές, προσφέροντας οικονομικές ανταμοιβές για εξαιρετική απόδοση, όταν η απόδοση είναι αποτέλεσμα ενδογενών κινήτρων, μπορεί να μειώσουμε τη δυνατότητα τα ενδογενή αυτά κίνητρα να επηρεάσουν μελλοντική συμπεριφορά. Σαν αποτέλεσμα, το αίσθημα της ολοκλήρωσης δεν αποτελεί πλέον κίνητρο (Crewson, 1997). Αυτές οι οικονομικές ανταμοιβές μπορεί να μειώσουν την ενδογενή υποκίνηση των εργαζομένων και να δημιουργήσουν μια αποστροφή για την απαιτούμενη προσπάθεια (Kreps, 1997). Γενικότερα, έχει σημειωθεί ότι οι εξωτερικοί περιορισμοί μπορεί να έχουν αρνητική επιρροή στην ενδογενή υποκίνηση (Fisher, 1978; Mossholder, 1980; Sherman & Smith, 1984). Τα εξωγενή κίνητρα μπορούν μόνο προσωρινά να ωφελήσουν έναν οργανισμό, δεδομένου ότι μακροπρόθεσμα αποδεικνύεται ότι έχουν αρνητική επίπτωση (Kohn, 1993; Lee & Lawrence, 1985).

Διάφοροι ερευνητές (Kafka, 1986; Wu et al., 2007) θεωρούν ότι ο συνδυασμός εξωγενών και ενδογενών κινήτρων μπορεί να συμβάλλει στην αποτελεσματική παραγωγικότητα της επιχείρησης. Η σχετικά ισχυρή θετική σχέση μεταξύ των ενδογενών παραγόντων και της απόδοσης της εργασίας υποδηλώνει ότι το ενδογενές κίνητρο μπορεί να είναι ισχυρό κίνητρο, πέρα από τους στόχους και τις λειτουργίες (Kuvaas, 2009). Εντούτοις, είναι πιθανόν ο συνδυασμός ενδογενούς κινήτρου και εσωτερικευμένου εξωγενούς κινήτρου να είναι ανώτερος στις εργασίες που περιλαμβάνουν τόσο σύνθετους στόχους που είναι ενδιαφέροντες όσο και λιγότερο σύνθετους στόχους που απαιτούν πειθαρχία, όπως προτείνεται από τους Gagné και Deci (2005).

Σε οποιοδήποτε τομέα εργασίας (δημόσιο ή ιδιωτικό), οι υπάλληλοι μπορούν να παρακινηθούν και από εξωγενείς και από ενδογενείς παράγοντες που θα εκπληρώσουν τις αντιλήψεις τους σχετικά με την επιτυχία, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση (Manolopoulos, 2008a).

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι εφόσον η υποκίνηση βασίζεται στα κίνητρα, έχει δύο διαστάσεις: την εσωτερική, η οποία πηγάζει από εσωτερικούς παράγοντες του κάθε ατόμου που ωθούν τη δράση και την εξωτερική, η οποία πηγάζει από εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να ενεργήσουν ως κίνητρα για δράση (Locke & Latham, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΤΟΜΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ

Η εποχή στην οποία ζούμε χαρακτηρίζεται ως εποχή των αλλαγών και των ανακατατάξεων σε όλους του τομείς. Οι αλλαγές που συμβαίνουν καθημερινά κυρίως στο οικονομικό, πολιτικό και τεχνολογικό περιβάλλον είναι ταχύτερες και επομένως οι διάφορες δημόσιες επιχειρήσεις, οργανισμοί, υπηρεσίες κλπ. θα πρέπει να μπορούν να προσαρμόζονται σε αυτές έτσι ώστε να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους.

Βασική προϋπόθεση για την υλοποίηση μιας αλλαγής, καθώς επίσης βασικός συντελεστής προκειμένου να υπάρχει ομαλή λειτουργία σε οποιαδήποτε υπηρεσία, είναι η αποδοχή των αλλαγών από τους άλλους και η προσαρμογή σε αυτές. Επίσης, μια ιδιαίτερα σημαντική έννοια που εξετάζουμε στη συνέχεια, είναι η ατομική ικανότητα των εργαζομένων να διαχειριστούν αυτές τις αλλαγές.

2.1 Έννοια της ατομικής ικανότητας διαχείρισης αλλαγών

Γενικότερα με τον όρο αλλαγή, αναφερόμαστε σε οποιαδήποτε μεταβολή ή μετατροπή μια υφιστάμενης κατάστασης, για παράδειγμα μία καινούρια διαδικασία ή τεχνολογία, μία νέα νομοθεσία, πολιτική κλπ., η οποία μπορεί να επηρεάσει κάποιο μέρος ή και το σύνολο ενός οργανισμού, επιχείρησης, υπηρεσίας κλπ. (Μπουραντάς, 2002). Η επιτυχής αλλαγή, ωστόσο, απαιτεί κάτι παραπάνω από μια νέα διαδικασία, τεχνολογία ή πολιτική. Η επιτυχής αλλαγή απαιτεί την εμπλοκή και συμμετοχή των ατόμων που επηρεάζονται από αυτή. Η διαχείριση της αλλαγής, λοιπόν, παρέχει το πλαίσιο για τη διαχείριση της ανθρώπινης πλευράς αυτών των αλλαγών.

Η ατομική ικανότητα διαχείρισης αλλαγών αναφέρεται στο σύνολο των προσπαθειών των υπαλλήλων να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις οργανωσιακές αλλαγές που επηρεάζουν τη σχέση ανάμεσα στην εργασία τους και την απασχόληση. Άτομα που μπορούν να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές, μπορούν να αποδώσουν καλύτερα και να κατορθώσουν υψηλά επίπεδα επιτυχίας (Judge et al., 1999). Οι ερευνητές αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο τη σπουδαιότητα των στρατηγικών διαχείρισης των υπαλλήλων, στο να κατανοήσουν πώς αυτοί ανταποκρίνονται στις αλλαγές και πώς διαχειρίζονται αποτελεσματικά τη στάση τους και τη συμπεριφοράς τους.

Διάφορες μελέτες υποστηρίζουν ότι προκειμένου να εφαρμοστεί επιτυχώς μια αλλαγή, οι υπάλληλοι πρέπει να είναι ανοικτοί και πρόθυμοι να επενδύσουν προσπάθεια στην

προτεινόμενη αυτή αλλαγή (Armenakis et al., 1993; Holt et al., 2007). Οι άνθρωποι που είναι ικανοί να δώσουν νόημα στις αλλαγές που συμβαίνουν στην εργασία τους, είναι περισσότερο ικανοί να καταλάβουν γιατί οι αλλαγές αυτές είναι απαραίτητες και είναι περισσότερο πρόθυμοι να εκτελέσουν και να επενδύσουν προσπάθεια στην εργασία τους (Heuvel et al., 2009). Επιπλέον, οι άνθρωποι αυτοί είναι πιθανόν να παρακινηθούν εσωτερικά και να δεσμευτούν (Thomas & Velthouse, 1990).

2.2 Αίτια μείωσης της ατομικής ικανότητας διαχείρισης αλλαγών

Παρότι η αλλαγή αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό της φύσης του ανθρώπου, πολλές φορές τα άτομα αντιστέκονται σε αυτή, με αποτέλεσμα τη μείωση της ικανότητάς τους να διαχειριστούν την αλλαγή. Επομένως, η υψηλή ικανότητα διαχείρισης και υλοποίησης των αλλαγών απαιτεί την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιστάσεων σε αυτές, κάτι το οποίο προϋποθέτει την κατανόηση των αιτιών που τις δημιουργούν.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα κυριότερα αίτια μείωσης της ατομικής ικανότητας διαχείρισης των αλλαγών μέσα από διάφορες έρευνες.

Οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν συχνά δυσκολία στο να αποδεχθούν και να προσαρμοστούν σε καινούριες καταστάσεις, λόγω πίεσης, άγχους, αβεβαιότητας, ανασφάλειας ή ακόμα και φόβου γι' αυτό που πρόκειται να αντιμετωπίσουν (Panchal & Cartwright, 2001). Σε αρκετές περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι δεν κατανοούν τη χρησιμότητα των αλλαγών για τους ίδιους και ευρύτερα, κάτι που είναι απαραίτητο για την υλοποίηση της αλλαγής (Weber & Manning, 2001). Σύμφωνα με τους Robinson και Griffiths (2005), μια αλλαγή μπορεί να δημιουργήσει ένα αίσθημα αβεβαιότητας, αμφιβολίας ή και αδικίας, να οδηγήσει σε απώλεια πολύτιμων ικανοποιήσεων που απολαμβάνουν τα άτομα και να δημιουργήσει ακόμα και συγκρούσεις μεταξύ τους. Η απογοήτευση και ο θυμός είναι μερικά ακόμα παραδείγματα αρνητικών συναισθημάτων που μπορεί να έχουν τα άτομα όταν έρθουν αντιμέτωπα με αλλαγές (Liu & Perrewé, 2005).

Αρκετές έρευνες έχουν ασχοληθεί με την αιτία για την οποία η αντίσταση στην αλλαγή εμφανίζεται, καθώς επίσης τον τρόπο με τον οποίο η αντίσταση αυτή μπορεί να αντιμετωπισθεί. Η επικοινωνία και η σωστή πληροφόρηση σχετικά με το περιεχόμενο, τη λογική και τα οφέλη της αλλαγής, βοηθούν τους υπαλλήλους να μειώσουν την ανησυχία, την ανασφάλεια και την αβεβαιότητα (Miller & Monge, 1985) και να ενισχύσουν τα επίπεδα αποτελεσματικότητας ως προς τη διαδικασία ατομικής διαχείρισης της αλλαγής (Terry & Jimmieson, 2003).

Διάφοροι ερευνητές έχουν επικεντρωθεί στη σημασία της αναζήτησης πληροφοριών ως στρατηγική για την αντιμετώπιση των αλλαγών, ιδιαίτερα την περίοδο πριν από την πραγματοποίηση αλλαγών. Οι Olson και Tetrick (1988) θεωρούν τη διαδικασία αναζήτησης πληροφοριών ως προσαρμοστική αντίδραση στην αβεβαιότητα και την ασάφεια. Παρομοίως, οι Robinson και Griffiths (2005), προτείνουν ότι η απόκτηση γνώσης για τη διαδικασία αλλαγής είναι ένας τρόπος μείωσης της απειλής για το άγνωστο. Επιπλέον, οι Schweiger και Denisi (1991), ισχυρίζονται ότι η άμεση και αξιόπιστη πληροφόρηση για την αλλαγή μπορεί να μειώσουν ενδεχόμενες δυσλειτουργίες που μπορεί να ανακύψουν.

Ο βαθμός στον οποίο τα άτομα μπορούν να αντιμετωπίσουν μια έντονη κατάσταση ή ένα γεγονός, μπορεί να διαμορφώσει τον αντίκτυπο που το γεγονός αυτό θα έχει στο συγκεκριμένο άτομο (Endler & Parker, 1990). Επιπλέον, σύμφωνα με τους Folkman et al. (1986), η γενική κρίση μιας κατάστασης βασίζεται στις αξίες και τους στόχους των ατόμων.

Τέλος, σύμφωνα με τους Wanberg και Banas (2000), η γενικότερη στάση των ατόμων απέναντι στις αλλαγές, η αποδοχή των αλλαγών, καθώς επίσης η θετική άποψη για τις οργανωσιακές αλλαγές, σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία.

2.3 Εμπειρικές έρευνες

Η ικανότητα διαχείρισης αλλαγής σχετίζεται άμεσα με την προσπάθεια που καταβάλει κάποιος έτσι ώστε να ανταπεξέλθει στην αλλαγή και την αποτελεσματικότητα αυτής της προσπάθειας. Κάποιοι άνθρωποι μπορεί να ασκούν ιδιαίτερη προσπάθεια έτσι ώστε να έχουν τη συμπεριφορά που απαιτείται στην περίπτωση αλλαγής κάποια κατάσταση (Noe, 1986). Αντίθετα, εργαζόμενοι με υψηλή ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης της αλλαγής, παρουσιάζουν μια υψηλότερη ετοιμότητα στην εμφάνιση κάποιας αλλαγής (Cunningham et al., 2002).

Σύμφωνα με τους Wanberg και Banas (2000), γενικότερα η ατομική ικανότητα διαχείρισης αλλαγών και οι πληροφορίες που οι υπάλληλοι λαμβάνουν σχετικά με τις αλλαγές, σχετίζονται θετικά με το βαθμό στον οποίο είναι ανοιχτοί να αντιμετωπίσουν αυτές τις αλλαγές, κάτι το οποίο οδηγεί στην αυξανόμενη ικανοποίηση από την εργασία και τη μείωση της ενόχλησης και της πρόθεσης παραίτησης. Επίσης, έχει διαπιστωθεί ότι υπάλληλοι οι οποίοι αντιλαμβάνονται τα γεγονότα που συμβάλλουν στην αλλαγή μιας κατάστασης και τα οφέλη από αυτή την αλλαγή, πέρα από την εργασιακή ικανοποίηση, έχουν και αυξημένη ψυχολογική ικανοποίηση (Terry & Jimmieson, 2003).

Οι Olson και Tetrick (1988) θεωρούν επίσης, ότι η ατομική ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών διαφέρει ανάλογα με τη θέση εργασίας. Οι υπάλληλοι χαμηλότερης θέσης έχουν χαμηλή ικανότητα και μικρή ή καμία δυνατότητα ελέγχου της κατάστασης και επομένως είναι πιθανότερο να απομακρυνθούν ψυχολογικά από τη διαδικασία αλλαγής, αποφεύγοντας σκέψεις πιθανής απειλής. Αντίθετα, τα διευθυντικά στελέχη του προσωπικού εμφανίζουν υψηλότερη ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών, έχουν μεγαλύτερο έλεγχο της κατάστασης και ανταποκρίνονται στις αλλαγές μέσω αναζήτησης πληροφοριών και ανατροφοδότησης.

Επιπλέον, η ικανότητα διαχείρισης αλλαγών εξαρτάται από διάφορα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Διάφορες μελέτες δείχνουν ότι άτομα με αυτοέλεγχο, αντιμετωπίζουν περισσότερο θετικά τις ενδεχόμενες αλλαγές στην εργασία τους (Callan et al., 1994; Lau & Woodman, 1995). Επίσης, άτομα που αισθάνονται ότι είναι ικανά να ανταπεξέλθουν σε οποιαδήποτε εργασία τους ανατεθεί, έχουν θετική στάση ως προς τις αλλαγές και μπορούν να τις διαχειριστούν με μεγαλύτερη ευκολία, ενώ αντίθετα άτομα που δεν έχουν αυτή την ικανότητα συνήθως αντιστέκονται στις αλλαγές ή μπορούν ακόμα και να αποχωρήσουν από την εργασία τους (Ashford, 1988).

Ένα άλλο ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό που σχετίζεται άμεσα με την ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών είναι η αυτοεκτίμηση. Σύμφωνα με τους Judge et al. (1999), οι περισσότερες μελέτες αποδεικνύουν ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην αυτοεκτίμηση και την ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών. Άτομα δηλαδή με ιδιαίτερη υψηλή αυτοεκτίμηση, είναι περισσότερο ικανά να διαχειριστούν τις αλλαγές.

Επίσης, σύμφωνα με τον Whitbourne (1986), οι εργαζόμενοι που έχουν την τάση να είναι πρόθυμοι και ανεκτικοί όταν έρχονται αντιμέτωποι με νέες καταστάσεις, ενδεχομένως να έχουν λιγότερο άγχος και να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές περισσότερο αποτελεσματικά.

Είναι φυσικό ότι τα άτομα ανταποκρίνονται διαφορετικά στις αλλαγές. Κάποια άτομα μπορεί να προσπαθήσουν να αντιμετωπίσουν ενεργά την αλλαγή, για παράδειγμα, μέσω εκπαίδευσης ή συλλογής πληροφοριών. Εναλλακτικά, μπορεί να προσπαθήσουν να προσαρμοστούν στην αλλαγή μέσω ρύθμισης των αρχικών τους προσδοκιών, παρά αλλαγής του περιβάλλοντος (Liu & Perrewé, 2005). Δεδομένου ότι οι αλλαγές πολλές φορές ενέχουν και κινδύνους, άτομα τα οποία αποστρέφονται τον κίνδυνο συνήθως αντιμετωπίζουν αρνητικά τις αλλαγές ή τις αποφεύγουν (Cable & Judge, 1994).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

3.1 Έρευνες στον ευρύτερο δημόσιο τομέα

Η υποκίνηση στον Δημόσιο Τομέα ορίζεται ως η προδιάθεση του ατόμου να ανταποκριθεί σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς (Perry & Wise, 1990). Έπειτα από εκτενή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, παρατηρήσαμε ότι η υποκίνηση των εργαζομένων έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης για πολλούς επιστήμονες σε όλο τον κόσμο και σε διάφορους τομείς του δημοσίου. Στη συνέχεια παρουσιάζονται διάφορες από αυτές μελέτες που έχουν διεξαχθεί στον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Αρκετές ερευνητικές μελέτες υποδεικνύουν ότι οι δημόσιες υπηρεσίες είναι πιο πιθανό να προσλάβουν άτομα των οποίων οι αξίες και οι ανάγκες είναι περισσότερο συμβατές με την αποστολή της δημόσιας υπηρεσίας (Baldwin, 1984; Crewson, 1997; Perry & Wise, 1990). Εξετάζοντας την άποψη αυτή, οι Alonso και Lewis (2001), προσπάθησαν επιπλέον να μετρήσουν κατά πόσο οι αμοιβές με βάση την απόδοση επηρεάζουν αυτούς που υποκινούνται περισσότερο από την επιθυμία να υπηρετήσουν το δημόσιο. Οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι προαγωγές και οι αυξήσεις μισθού που βασίζονται στις ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες και στην αυξημένη απόδοση, επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων που δίνουν έμφαση στο δημόσιο συμφέρον στον ίδιο βαθμό με αυτούς που δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις προσωπικές ανταμοιβές. Επομένως, αν οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούσαν να πείσουν τους εργαζομένους ότι η εξέλιξη και οι ανταμοιβές βασίζονται στην απόδοση, ενδεχομένως να μπορούσαν να αυξήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων που έχουν είτε έντονη είτε χαμηλή προδιάθεση να υπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον.

Σύμφωνα με τον Wright (2001), η συγκρότηση του εργατικού δυναμικού θεωρείται ότι επηρεάζει τη φύση της εργασίας στο δημόσιο τομέα, μέσω της προσέλκυσης εργαζομένων που αναζητούν ευκαιρίες ώστε να εκπληρώσουν ανάγκες ανωτέρου επιπέδου και αλτρουιστικά κίνητρα προσφέροντας δημόσια υπηρεσία. Στη συγκεκριμένη έρευνα αναφέρεται ότι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ατόμου είναι συχνά το κλειδί για την υποκίνηση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα, καθώς, όπως αναφέρει ο Wittmer (1991), η κατανόηση των προτιμήσεων των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τις ανταμοιβές, είναι απαραίτητη έτσι ώστε τα συστήματα υποκίνησης να ικανοποιήσουν αυτές τις προτιμήσεις.

Σε μετέπειτα έρευνά του ο Wright (2007), αναλύει τη σημαντικότητα της θεωρίας καθορισμού του στόχου, η οποία, όπως αναφέρει, αποτελεί τη βάση για την κατανόηση της συνεισφοράς των χαρακτηριστικών της αποστολής στην υποκίνηση της εργασίας και την απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι σύμφωνα με τις βασικές αρχές της θεωρίας καθορισμού του στόχου. Οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται να εκτελέσουν την εργασία τους, όταν έχουν σαφής και προκλητικούς στόχους που αισθάνονται ότι είναι σημαντικοί και επιτεύξιμοι. Η ενδογενής αξία της αποστολής της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται, επηρεάζει την υποκίνηση αυξάνοντας τη σημασία που δίνουν στη δική τους εργασία, σε αντίθεση με τις εξωγενείς ανταμοιβές που την επηρεάζουν σε μικρότερο βαθμό.

Εξετάζοντας από τη δική του πλευρά την υποκίνηση στο δημόσιο τομέα, ο Perry (1996), αναφέρει ότι τα κίνητρα σχετίζονται με τις ψυχολογικές ανάγκες του ανθρώπου. Στην πραγματικότητα, προσδιορίζει αυτά τα κίνητρα αναλύοντας τέσσερις διαστάσεις: το κατά πόσο κάποιος ελκύεται από τη δημιουργία κυβερνητικής πολιτικής, την υποχρέωση στο δημόσιο συμφέρον, τη συμπόνια και την αυτοθυσία.

Ο Shamir (1991) καταγράφει κάποιες ελλείψεις στις παραπάνω μελέτες που έχουν γίνει γύρω από την υποκίνηση. Όπως αναφέρει στην έρευνά του, οι θεωρητικοί δεν εξηγούν την κοινωνικοποίηση που παρατηρείται μέσα στους διάφορους οργανισμούς για στρατολόγηση και συνοχή, διατήρηση κάποιων προτύπων απόδοσης, προώθηση των συμφερόντων μέσω της συνεργασίας ανάμεσα στους συναδέλφους, της οργανωσιακής προστασίας και της προετοιμασίας για πιο υψηλά επίπεδα ευθύνης μέσα στον οργανισμό. Βασίζόμενος στην έρευνα αυτή και έχοντας δεχτεί κριτική, ο Perry (2000), προσπαθεί να εξηγήσει την υποκίνηση θεωρητικά, χρησιμοποιώντας διαφορετικούς τύπους κοινωνικοποίησης. Υποστηρίζει ότι οι μεταβλητές που σχετίζονται με την υποκίνηση χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες: 1) τις κοινωνικο-ιστορικές, όπως η εκπαίδευση, η επαγγελματική εκπαίδευση, η πίστη, οι σχέσεις με τους γονείς και άλλες, οι οποίες σχηματίζουν τις ατομικές προτιμήσεις και τα κίνητρα, 2) τις παρακινητικές, οι οποίες περιλαμβάνουν παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά μέσα στην εργασία, όπως τα χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας και το περιβάλλον της εργασίας, 3) τα προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία, η θέση και ο βαθμός εργασίας, οι ικανότητες και δεξιότητες, οι προσωπικές αξίες και κανόνες, 4) τη συμπεριφορά του ατόμου, η οποία μπορεί να απορρέει από την αρχή της συνέπειας ή την αρχή της καταλληλότητας. Η αρχή της συνέπειας είναι σύμφωνη με τη λογική επιλογή και επιτρέπει στο άτομο να σταθμίσει τις δαπάνες και τα κέρδη τα οποία αναζητά για να μεγιστοποιήσει τη χρησιμότητα. Σύμφωνα με την αρχή της καταλληλότητας, το άτομο

καθορίζει την ελκυστικότητα των διαφορετικών ενεργειών ανάλογα με το πόσο συνεπείς είναι με τα εσωτερικά τους πρότυπα. Κατά συνέπεια, τα πιο σημαντικά κίνητρα για τους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα είναι τα ενδιαφέροντα που τους προσελκύουν στις δημόσιες υπηρεσίες. Παρόλα αυτά, ο Perry (2000) δεν υποβάλλει εμπειρικά στοιχεία για να υποστηρίξει τη θεωρία του, αλλά βασίζεται σε διάφορες άλλες μελέτες.

Προσπαθώντας να ελέγξουν τη θεωρία που δημιουργήθηκε από τον Perry, οι Moynihan και Pandey (2007β), εξέτασαν το ρόλο των οργανωσιακών παραγόντων στη διαμόρφωση των κινήτρων στο δημόσιο τομέα. Τα αποτελέσματα της έρευνας υποστηρίζουν το ρόλο του κοινωνικο-ιστορικού πλαισίου που δείχνει ότι η υποκίνηση στις δημόσιες υπηρεσίες συσχετίζεται έντονα και θετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης και την υποχρέωση στο δημόσιο συμφέρον. Αντίθετα, η ύπαρξη γραφειοκρατίας τείνει να μειώνει την προδιάθεση των ατόμων να ανταποκριθούν στα κίνητρα, όπως και η διάρκεια εργασίας. Επίσης, οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν και την ευκαιρία και την ευθύνη να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που θα επιτρέπει στους εργαζομένους να αισθάνονται ότι συνεισφέρουν στο δημόσιο καλό.

Διάφορες έρευνες αποδεικνύουν ότι η σημαντικότητα και το ενδιαφέρον της εργασίας είναι ένας από τους παράγοντες που εκτιμούν υψηλότερα οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα (Houston, 2000; Rainey, 1982; Wittmer, 1991). Η σημαντικότητα της εργασίας ως πρωτεύον παράγοντας παρακίνησης, επιβεβαιώνεται και από τους Thacher et al. (2002), οι οποίοι σημειώνουν ότι η σημαντικότητα αναφέρεται στο αν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η εργασία τους εκτιμάται από τις ομάδες εργασίας και την ίδια την υπηρεσία στην οποία εργάζονται. Είναι μία σύνθεση τριών διαστάσεων: της ποικιλίας ικανοτήτων, της «ταυτότητας» των καθηκόντων και της σπουδαιότητας των καθηκόντων. Όταν η εργασία προσφέρει στους εργαζομένους ευκαιρίες να χρησιμοποιήσουν τις ιδιαίτερες ικανότητές τους και να αναλάβουν ποικίλα καθήκοντα, θεωρείται περισσότερο σημαντική και ενδιαφέρουσα και επομένως οδηγεί στην υποκίνηση.

Ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας που αξίζει να σημειώσουμε είναι η σταθερότητα της εργασίας. Σύμφωνα με αρκετές έρευνες του δημοσίου τομέα, η γενική εικόνα είναι ότι δημόσιοι υπάλληλοι υποκινούνται σε μεγάλο βαθμό από την ασφάλεια και τη σταθερότητα της εργασίας (Brewer & Selden, 1998; Frank & Lewis, 2004; Jurkiewicz et al., 1998). Με την έννοια εργασιακή ασφάλεια εννοούμε την ικανότητα των ατόμων να διατηρήσουν ή αλλιώς να εξασφαλίσουν την επιθυμητή σε αυτούς εργασία. Αρκετά σημαντικός παράγοντας παρακίνησης θεωρείται επίσης σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του Houston (2000), όπου ταξινομείται τρίτος σε σειρά, και λιγότερο σημαντικός όπως αποδεικνύεται σε έρευνα των Gould-Williams και Davies (2005).

Αρκετά σημαντικοί παράγοντες θεωρούνται οι καλές σχέσεις και η καλή συνεργασία με τους συναδέλφους (Anderfuhren-Biget et al., 2010; Vrangbaek, 2009). Σύμφωνα με τη μελέτη των Anderfuhren-Biget et al. (2010), αυτή η ανάγκη για αλληλεπίδραση στο περιβάλλον της εργασίας, μπορεί να μην είναι ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό γνώρισμα της εργασίας στο δημόσιο, αλλά έχει τις ρίζες της στη βαθύτερη ανθρώπινη ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις και αναγνώριση. Σε έρευνά τους οι Rantz et al. (1996), συμπεριλαμβάνοντας στο δείγμα τους υπαλλήλους και διευθυντές δημοσίων υπηρεσιών υγείας, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις ταξινομούνται ως ο πρώτος πιο σημαντικός παράγοντας υποκίνησης. Όπως αναφέρουν, η υποστήριξη των καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των υφισταμένων και των διευθυντών μπορεί να θεωρηθεί ως αποτελεσματική διοικητική στρατηγική και να διευκολύνει την υποκίνηση των υπαλλήλων. Επίσης, οι υπάλληλοι που αναπτύσσουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, μπορούν να ενισχύσουν το κίνητρο για εργασία και να βελτιώσουν την ικανοποίηση από την εργασία τους. Σημειώνουν, επίσης, ότι το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε αντίθεση με τη θεωρία του Herzberg, σύμφωνα με την οποία οι σχέσεις με τους συναδέλφους κατατάσσονται στους παράγοντες «υγιεινής».

Επιπλέον, οι Mbindyo et al. (2009), διεξάγοντας έρευνα σε περιφερειακά νοσοκομεία της Κένυας, υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματική διαχείριση και η υποστήριξη από την ηγεσία μπορεί να ενθαρρύνει τις καλές εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στους συναδέλφους (π.χ. γιατρούς και νοσοκόμες) και να βελτιώσει την υποκίνηση μέσω κατάλληλου χειρισμού των προσδοκιών των εργαζομένων όσον αφορά τις δυνατότητες εξέλιξης, τις διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης και την καλή επικοινωνία.

Αρκετά διαφορετικές εμφανίζονται οι απόψεις σχετικά με τα οικονομικά κίνητρα. Όπως αναφέρουν σε έρευνά τους οι Anderfuhren-Biget et al. (2010), τα οικονομικά κίνητρα δε συμβάλλουν στην υποκίνηση. Επίσης, σύμφωνα με τις περισσότερες έρευνες ο υψηλός μισθός θεωρείται περιορισμένης σημαντικότητας ως παράγοντας υποκίνησης για τους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα (Houston, 2000; Rainey, 1982; Vrangbaek, 2009; Wittmer, 1991). Αντίθετα, σε έρευνα των Franco et al. (2004), οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι οι οικονομικές ανταμοιβές είναι σημαντικές για την εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με την τελευταία έρευνα, η υποκίνηση δεν είναι η λειτουργία ενός μεμονωμένου παράγοντα αλλά το αποτέλεσμα ενός συνόλου παραγόντων που λειτουργούν μέσα σ' ένα πολιτιστικό πλαίσιο. Κατά συνέπεια, οι αποτελεσματικές επεμβάσεις θα πρέπει να λειτουργήσουν στο σύνολο των βασικών παραγόντων και να εξετάσουν τόσο τους τοπικούς παράγοντες όσο και τους ευρύτερους παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση σε τοπικό επίπεδο. Για παράδειγμα,

οι οικονομικές ανταμοιβές μπορεί να είναι βασικά συστατικά αλλά από μόνες τους μπορεί να έχουν περιορισμένο αντίκτυπο στην οργανωσιακή απόδοση.

Την ίδια άποψη υποστηρίζουν και σε προηγούμενη έρευνά τους οι Franco et al. (2002), αναφέροντας ότι ενώ τα οικονομικά κίνητρα μπορεί να είναι καθοριστικοί παράγοντες για την υποκίνηση των εργαζομένων, είναι εμφανές ότι από μόνοι τους δε μπορούν να επιλύσουν όλα τα προβλήματα υποκίνησης. Η υπερβολική εστίαση σε οικονομικά κίνητρα στο δημόσιο τομέα θα μπορούσε να επιφέρει αρνητικές συνέπειες. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αρχίσουν να βλέπουν τις οικονομικές ανταμοιβές ως σημαντικότερες άλλων, όπως η επιβράβευση και ο έπαινος από τους προϊσταμένους ή η εκτίμηση, με αποτέλεσμα να διχάζονται ανάμεσα στην προσωπική τους αντίληψη για τις αξίες του δημοσίου τομέα και τα μηνύματα για εργασία με σκοπό το οικονομικό κέρδος. Επίσης, οι Kellough και Lu (1993), έδειξαν ότι τα συστήματα αμοιβής με βάση την απόδοση στο δημόσιο τομέα, γενικότερα, αποδεικνύονται ανεπιτυχή.

Σύμφωνα με τον Rainey (1982), οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα δεν δίνουν κυρίαρχη σημασία σε οικονομικές ανταμοιβές αλλά σε εναλλακτικές μορφές υποκίνησης, με πιο σημαντική την εκπλήρωση της ανάγκης να προσφέρουν υπηρεσίες στην κοινωνία. Οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα υποκινούνται από το αίσθημα ότι εμπλέκονται σε μια δημόσια υπηρεσία και από την έντονη επιθυμία τους να υπηρετήσουν και να προάγουν το δημόσιο συμφέρον (Box, 1999; Perry & Wise, 1990). Οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να εργαστούν όχι μόνο για να επιδιώξουν προσωπικά τους συμφέροντα, αλλά για να αναπτύξουν διαπροσωπικές σχέσεις εμπιστοσύνης και επικοινωνίας, να εκπληρώσουν την επιθυμία τους να υπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον και την κοινωνική δικαιοσύνη και να επιτύχουν ομαδικούς στόχους σε μια κοινωνική σχέση ανταλλαγής (Park & Rainey, 2008). Άλλοι πάλι δίνουν μεγάλη σημασία στην οργανωσιακή δέσμευση, η οποία περιλαμβάνει την αποδοχή εκ μέρους του εργαζομένου των στόχων της υπηρεσίας στην οποία εργάζεται, την προθυμία να εργαστεί σκληρά γι' αυτήν και την ισχυρή επιθυμία του να παραμείνει σ' αυτή (Meyer & Allen, 1991). Σε αντίθεση με την άποψη αυτή έρχεται ο Moon (2000), ο οποίος υποστηρίζει ότι οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα έχουν χαμηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, κυρίως όσον αφορά την επιθυμία τους να καταναλώσουν επιπρόσθετη προσπάθεια. Την ίδια άποψη είχε υποστηρίξει προγενέστερα και η Zannefe (1994).

Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας παρακίνησης θεωρείται η ανάγκη για αναγνώριση της συνεισφοράς και του έργου τόσο από τους συναδέλφους όσο και από τους προϊσταμένους (Mathauer & Imhoff, 2006; Rantz et al., 1996). Σε πρόσφατη έρευνα που έγινε σε 3.754 δημοσίους υπαλλήλους της Σουηδίας, αποδεικνύεται ότι η αναγνώριση από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους είναι ο δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας που

συμβάλει στην υποκίνηση, μετά την ανάγκη του ατόμου να υπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον (Anderfuhren-Biget et al., 2010). Επίσης, στη Δανία οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα τη θεωρούν ένα από τα πιο σημαντικά κίνητρα (Vrangbaek, 2009).

Όσον αφορά τη δυνατότητα εξέλιξης, κάποιες έρευνες υποστηρίζουν ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης (Houston, 2000) ενώ άλλες λιγότερο σημαντικός (Vrangbaek, 2009). Οι Moynihan και Pandey (2007a) προσπάθησαν να εξετάσουν τους τρόπους με τους οποίους οι διευθυντές του δημοσίου τομέα μπορούν να επηρεάσουν τις διάφορες πτυχές της υποκίνησης της εργασίας. Τα αποτελέσματα προσφέρουν κάποια στοιχεία για τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές μπορούν να ενθαρρύνουν την υποκίνηση της εργασίας μεταξύ των υπαλλήλων τους. Όπως αποδεικνύεται στην έρευνα, κάποιοι παράγοντες τείνουν να εξασθενούν με την πάροδο του χρόνου και επομένως οι διευθυντές πρέπει να βρίσκουν τρόπους έτσι ώστε να τους κρατάνε ζωντανούς. Επίσης, υπάλληλοι που απασχολούνται σε εργασίες ρουτίνας είναι πιθανόν να υποκινούνται λιγότερο. Σύμφωνα με παραπάνω ερευνητές, αυτό που βοηθάει είναι οι ευκαιρίες για εξέλιξη. Επίσης, είναι σημαντικό να γίνεται σαφής ο ρόλος κάθε υπαλλήλου στην εργασία και να δημιουργείται το αίσθημα ενός κοινού σκοπού που θα κρατά τους υπαλλήλους απασχολημένους.

Η επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού μπορεί επίσης να συμβάλει σημαντικά στην υποκίνηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα της Δανίας, η εκμάθηση και ανάπτυξη στην εργασία θεωρείται από τους πιο βασικούς παράγοντες παρακίνησης (Vrangbaek, 2009). Η περαιτέρω επιμόρφωση και εκπαίδευση θεωρείται αρκετά σημαντικός παράγοντας και σε έρευνα που αφορά τον τομέα της υγείας (Mathauer & Imhoff, 2006). Επιπρόσθετα, οι δημόσιοι υπάλληλοι θεωρούν εξίσου σημαντικό παράγοντα με τη δυνατότητα εκμάθησης νέων πραγμάτων, τη δυνατότητα αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων (Jurkiewicz et al., 1998).

Παράγοντες όπως το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας, η ανάπτυξη και εξέλιξη, η αναγνώριση, η ενδιαφέρουσα εργασία και η δυνατότητα εκμάθησης νέων πραγμάτων, αποδεικνύεται ότι παρακινούν τους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα και από πολλές άλλες έρευνες (Jurkiewicz et al., 1998; Karl & Sutton, 1998; Khojasteh, 1993).

Σύμφωνα με έρευνα του Nowlin (1983), το 80% των ερωτηθέντων υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, θεωρούν ότι η ευθύνη είναι ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης, ενώ ακολουθούν ή ίδια η φύση της εργασίας (π.χ. προκλητική και ενδιαφέρουσα εργασία) με ποσοστό 70% και η δυνατότητα για ανάπτυξη. Στη συνέχεια, ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά οι υπόλοιποι παράγοντες, όπως ο μισθός, οι σχέσεις με τους προϊσταμένους ή τους υφισταμένους, η πολιτική και διοίκηση, οι συνθήκες εργασίας, η προσωπική ζωή και η

ασφάλεια. Ο Nowlin σημειώνει ότι τα αποτελέσματα της θεωρίας του συμφωνούν με εκείνα της θεωρία του Herzberg με μοναδική εξαίρεση τον μισθό, ο οποίος σύμφωνα με τον Herzberg θεωρείται πηγή δυσαρέσκειας και όχι ικανοποίησης, καθώς συνδέεται κυρίως με την «αδικία» του συστήματος αμοιβών. Σύμφωνα με έρευνα των Rantz et al. (1996), η ευθύνη δεν αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα, αλλά έναν λιγότερο σημαντικό αλλά επίσης κρίσιμο παράγοντα υποκίνησης.

Σε έρευνά του ο Camilleri (2007), εξετάζει τους παράγοντες που οδηγούν στην υποκίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ανθρώπων, το ρόλο του κράτους, τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τις σχέσεις των υπαλλήλων με τους διευθυντές και την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την εργασία στην οποία βρίσκονται. Σχετικά με τους υπό διερεύνηση παράγοντες, διαπιστώθηκε ότι ενώ η επιθυμία των εργαζομένων να υπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον αυξάνεται ανάλογα με την ηλικία τους, η ανάγκη για συμπόνια, αυτοθυσία και δημιουργία κυβερνητικής πολιτικής μειώνεται με την αύξηση της ηλικίας. Αυτό σημαίνει ότι καθώς οι υπάλληλοι των δημόσιων υπηρεσιών μεγαλώνουν γίνονται περισσότερο ιδιοτελείς, ενώ οι νεότεροι τείνουν να είναι πιο αλτρουιστές. Παρατηρήθηκε ακόμη ότι ανάμεσα στους δημοσίους υπαλλήλους, οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για συμπόνια και ως εκ τούτου τείνουν να ικανοποιούνται περισσότερο από εργασίες που προσφέρουν το αίσθημα της κατανόησης, της ευγενικής συμπεριφοράς και της εκτίμησης.

Σε άλλη έρευνα, σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης αποδείχθηκαν ότι είναι η εργασία στο πλαίσιο κάποιας ομάδας, η ενδυνάμωση, η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, οι δίκαιες ανταμοιβές και η εμπιστοσύνη στους διευθυντές. Αναφέρεται ότι αυτές οι πρακτικές παρακίνησης μπορούν να υποστηριχθούν μέσω της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της δημιουργίας εμπιστοσύνης μεταξύ αυτών και των διευθυντών. Στην πραγματικότητα, δίνοντας στους εργαζομένους ευκαιρίες να χρησιμοποιήσουν τη δική τους κρίση και παρέχοντάς τους ελευθερία να αποφασίσουν τι θέλουν να κάνουν στη δουλειά τους και να αναλάβουν πρωτοβουλίες, θα οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα υποκίνησης από τη λήψη για παράδειγμα, δίκαιων ανταμοιβών (Gould-Williams & Davies, 2005).

Επιπλέον παράγοντες που αποδεικνύονται πολύ σημαντικοί είναι η ομαδική εργασία και η ασφάλεια (Brewer και Selden, 2000), η δυνατότητα άσκησης επιρροής (Zeffane, 1994) και οι φιλικοί και ευχάριστοι συνεργάτες (Posner & Schmidt, 1996).

Τέλος, αξίζει να σημειώσουμε ότι πολλές φορές, οι παράγοντες που υποκινούν τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα, συμπίπτουν με εκείνους που τους ωθούν έτσι ώστε να επιλέξουν το δημόσιο τομέα. Σε έρευνα που διεξήχθη από τους Gabris και Simo (1995), οι

πιο βασικοί παράγοντες που οδήγησαν τους ερωτηθέντες να επιλέξουν την εργασία στο δημόσιο τομέα, ήταν το περιεχόμενο της εργασίας και πόσο προκλητική είναι αυτή η εργασία, καθώς επίσης η σταθερότητα της εργασίας. Την ίδια άποψη υποστήριξαν οι Groeneveld et al. (2009), οι οποίοι διερεύνησαν ποιοι παράγοντες προσέλκυσαν τους υπαλλήλους στο δημόσιο τομέα της Ολλανδίας το χρονικό διάστημα 2000-2006. Επιπλέον, εξέτασαν κατά πόσο οι οικονομικές αλλαγές και το επίπεδο της ανεργίας το διάστημα αυτό επηρέασαν τους παράγοντες αυτούς. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το περιεχόμενο της εργασίας παραμένει ο κύριος παράγοντας παρακίνησης. Παρόλα αυτά, οι εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης αυξήθηκαν με τα χρόνια κάτι το οποίο αποδίδεται στην περίοδο υψηλής ανεργίας. Γενικότερα, αναφέρεται ότι σε περίοδο οικονομικής ύφεσης, ο δημόσιος τομέας προσελκύει κυρίως εργαζομένους που δίνουν μεγαλύτερη σημασία σε εξωγενή κίνητρα, όπως ο μισθός, ενώ αντίθετα σε περίοδο οικονομικής ανάπτυξης, τα ενδογενή κίνητρα είναι αυτά που έχουν κυρίαρχο ρόλο.

3.2 Υποκίνηση σε σχέση με δημογραφικά χαρακτηριστικά

Οι περισσότερες από τις εμπειρικές έρευνες στο δημόσιο τομέα, εξετάζουν την υποκίνηση σε σχέση με τα διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Ο Perry (2000) προσπαθώντας να εξηγήσει την υποκίνηση, βασιζόμενος σε διάφορες άλλες μελέτες, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η υποκίνηση σχετίζεται άμεσα με μεταβλητές όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο εκπαίδευσης.

Ο Jurgensen (1978), παρουσιάζει τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα και εξετάζει πώς αυτοί διαφοροποιούνται μέσα σε διάστημα τριάντα ετών (1945-1975) ανάλογα με το φύλο. Για τους άνδρες ως σημαντικότεροι παράγοντες θεωρούνται, με σειρά ταξινόμησης, η σταθερότητα της εργασίας, η δυνατότητα εξέλιξης, ο τύπος της εργασίας και κατά πόσο τους ταιριάζει, η εργασία για την οποία αισθάνονται υπερήφανοι να δουλεύουν, ο μισθός, οι ευχάριστοι συνάδελφοι, ο δίκαιος προϊστάμενος που υπολογίζει τους άλλους, τα οφέλη (π.χ. ιατρική ασφάλεια, σύνταξη κλπ.), οι ώρες εργασίας και οι συνθήκες εργασίας. Οι γυναίκες αντίστοιχα ενδιαφέρονται περισσότερο για τον τύπο της εργασίας, ενώ ακολουθούν η εργασία για την οποία αισθάνονται υπερήφανες να δουλεύουν, η σταθερότητα της εργασίας, οι ευχάριστοι συνάδελφοι, η δυνατότητα εξέλιξης, ο δίκαιος προϊστάμενος, ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, οι ώρες εργασίας και τα οφέλη.

Επιπρόσθετα όσον αφορά το φύλο, παρατηρείται ότι ανάμεσα στους δημοσίους υπαλλήλους, οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για συμπόνια και ως εκ τούτου τείνουν να

ικανοποιούνται περισσότερο από εργασίες που προσφέρουν το αίσθημα της κατανόησης, της ευγενικής συμπεριφοράς και της εκτίμησης (Camilleri, 2007). Επιπλέον, σύμφωνα με έρευνα του Manolopoulou (2008a), η ανάγκη για ασφάλεια στο χώρο της εργασίας είναι συχνότερη για τις γυναίκες σε σχέση με τους άνδρες, όπως επίσης οι ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών. Επίσης, οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης σχετίζονται με τα οικονομικά κίνητρα, δεδομένου ότι μια ενδεχόμενη προαγωγή έχει και οικονομικά ανταλλάγματα και είναι περισσότερο σημαντική για τους άνδρες. Πιο σημαντικό παράγοντα για τους άνδρες αποτελεί και η ανάγκη για δημιουργική εργασία. Τέλος, την άποψη ότι η σταθερή εργασία είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης για τις γυναίκες, υποστηρίζουν και οι Giannikis και Mihail (2010).

Οι Jurkiewicz και Brown (1998), εξετάζουν τους παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων σε συνδυασμό με την ηλικία τους, καθώς υποστηρίζουν ότι με το πέρασμα του χρόνου οι προτιμήσεις των εργαζομένων γενικότερα αλλάζουν. Στην έρευνα ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να ταξινομήσουν δεκαπέντε παράγοντες από τον πιο σημαντικό ως το λιγότερο σημαντικό. Στη συνέχεια, οι 278 συμμετέχοντες κατηγοριοποιήθηκαν ανάλογα με την ηλικία τους σε τρεις ομάδες: τους νέους εργαζομένους, τη μεσαία ηλικία και τους περισσότερο ηλικιωμένους. Συγκρίνοντας τις ομάδες αυτές μεταξύ τους, οι Jurkiewicz και Brown (1998), καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι νέοι εργαζόμενοι σε σχέση με τη μεσαία ηλικία, ενδιαφέρονται περισσότερο για την επιμόρφωση, τη δυνατότητα να μάθουν καινούρια πράγματα, ενώ η μεσαία ηλικία για την ελευθερία από επίβλεψη. Επίσης, οι αρκετά ηλικιωμένοι θεωρούν ότι οι ιδιαίτερες ικανότητές τους αξιοποιούνται λιγότερο και οι δυνατότητες εξέλιξής τους είναι ελάχιστες σε σχέση με τους νέους εργαζομένους.

Ο Houston (2000) επιβεβαιώνει τη διαφοροποίηση στους παράγοντες υποκίνησης ανάλογα με την ηλικία, αναφέροντας ότι η ηλικία μειώνει την επιθυμία για υψηλό μισθό, ενώ αντίθετα αυξάνει την ανάγκη για ενδιαφέρουσα εργασία και λιγότερες ώρες απασχόλησης. Επίσης, οι Buelens και Broeck (2007) συμφωνούν αναφέροντας ότι οι πιο ηλικιωμένοι εργαζόμενοι επιθυμούν περισσότερο να εργάζονται σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον και υποκινούνται σε μικρότερο βαθμό από το μισθό. Επίσης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθη στον τομέα της υγείας, παράγοντες όπως η ανάγκη για εκτίμηση, σεβασμό και κοινωνική αποδοχή, διαφοροποιούνται ανάλογα με την ηλικία (Kontodimopoulos et al., 2009).

Σε έρευνά του ο Camilleri (2007), αναφέρει ότι ενώ η επιθυμία των εργαζομένων να υπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον αυξάνεται ανάλογα με την ηλικία τους, η ανάγκη για συμπόνια, αυτοθυσία και δημιουργία κυβερνητικής πολιτικής μειώνεται με την αύξηση της

ηλικίας. Αυτό σημαίνει ότι καθώς οι υπάλληλοι των δημόσιων υπηρεσιών μεγαλώνουν γίνονται περισσότερο ιδιοτελείς, ενώ οι νεότεροι τείνουν να είναι πιο αλτρουιστές.

Σε αντίθεση με όλες τις προηγούμενες έρευνες που εξετάζουν την ηλικία, οι Naff και Crum (1999), οι οποίοι εξέτασαν το βαθμό στον οποίο οι υπάλληλοι ανταποκρίνονται στα κίνητρα που τους προσφέρονται από το δημόσιο τομέα, διεξάγοντας εμπειρική έρευνα σε δέκα χιλιάδες υπαλλήλους του δημοσίου τομέα των Ηνωμένων Πολιτειών, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι διαφορές στις απαντήσεις ανάλογα με την ηλικία, δεν ήταν ιδιαίτερα σημαντικές.

Συνδυάζοντας ηλικία και φύλο, ο Jurgensen (1978), αναφέρει ότι σε κάποιες περιπτώσεις, η αύξηση της ηλικίας συνεπάγεται αύξηση στο ενδιαφέρον ανδρών και γυναικών (π.χ. για απασχόληση σε κάποια εργασία για την οποία είναι υπερήφανοι) ή και μείωση του ενδιαφέροντος για εξέλιξη ή παραπάνω μισθό. Αντίθετα, οι νεότερες ηλικίες φαίνεται ότι ενδιαφέρονται περισσότερο για παράγοντες όπως οι φιλικοί συνεργάτες, οι ώρες απασχόλησης, ο μισθός, ο προϊστάμενος και οι συνθήκες εργασίας, ενώ ενδιαφέρονται λιγότερο για εξέλιξη, αίσθημα υπερηφάνειας και σταθερότητα. Αυτό αποδίδεται κυρίως στο γεγονός ότι οι νέοι δε δείχνουν την ίδια σοβαρότητα στην εργασία τους απ' ότι οι πιο ηλικιωμένοι και επομένως δίνουν έμφαση σε παράγοντες που κάνουν απλά την εργασία τους πιο ευχάριστη τη δεδομένη στιγμή και όχι σε παράγοντες που είναι σημαντικοί μακροπρόθεσμα.

Σε αρκετές περιπτώσεις επίσης, οι παράγοντες υποκίνησης διαφοροποιούνται ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση ή το επίπεδο εκπαίδευσης κάθε ατόμου. Για παράδειγμα, σύμφωνα με έρευνα του Manolopoulou (2008a), οι ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών είναι πιο σημαντικός παράγοντας για τους άγαμους, ενώ η ανάγκη για ασφάλεια στο χώρο της εργασίας είναι συχνότερη στα παντρεμένα άτομα σε σχέση με τα ανύπαντρα. Επιπλέον, η ανάγκη για δημιουργική εργασία θεωρείται περισσότερο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης για τους εργαζόμενους με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης.

Η υποκίνηση στο δημόσιο τομέα σχετίζεται έντονα με το επίπεδο εκπαίδευσης (Kontodimopoulos et al., 2009; Moynihan & Pandey, 2007β). Σύμφωνα με έρευνα του Houston (2000), το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, μειώνει την ανάγκη για σταθερή εργασία και αυξάνει την επιθυμία για ενδιαφέρουσα εργασία. Την ίδια άποψη είχε υποστηρίξει σε έρευνά του αρκετά χρόνια πριν και ο Jurgensen (1978). Αντίθετα, ο Takahashi (2006), εξετάζοντας την άποψη των υπαλλήλων σχετικά με την αύξηση του μισθού, το επίπεδο μισθών σε σχέση με τους άλλους υπαλλήλους, τη δίκαιη προαγωγή και τη δυσκολία προαγωγής, αναφέρει ότι δεν σημειώνονται διαφορές στις απόψεις τους σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης.

3.3 Υποκίνηση σε σχέση με επαγγελματικό προφίλ εργαζομένων

Σύμφωνα με τον Perry (2000), η υποκίνηση εκτός από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, σχετίζεται άμεσα και με τα χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως η θέση ή ο βαθμός της εργασίας.

Την ίδια άποψη υποστηρίζουν σε έρευνά τους και οι Kontodimopoulos et al. (2009), οι οποίοι αναφέρουν επιπλέον ότι οι παράγοντες υποκίνησης διαφέρουν, εκτός από τη θέση εργασίας, ανάλογα με τα χρόνια εργασίας στην ίδια θέση και τα συνολικά χρόνια εργασίας. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η ανάγκη για εκτίμηση, σεβασμό και κοινωνική αποδοχή, διαφοροποιείται όσο αυξάνονται τα χρόνια υπηρεσίας στο ίδιο νοσοκομείο και στην ίδια θέση για ολόκληρο το δείγμα.

Όσον αφορά το βαθμό της εργασίας, σε έρευνα που εξετάζει τη συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών, αποδεικνύεται ότι επιθυμία για επαγγελματική πρόοδο είναι αυτή που οδηγεί τα διοικητικά στελέχη να έχουν μια πιο θετική αντίληψη για το δημόσιο τομέα (Feeney, 2007). Η έρευνα αυτή επεκτείνει επίσης τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών (Crewson, 1997; Houston, 2000), οι οποίες υποστηρίζουν ότι οι υψηλόβαθμοι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα παρακινούνται κυρίως από την εργασία που προκαλεί ενδιαφέρον, σε αντίθεση με εκείνους με κατέχουν θέσεις χαμηλότερης βαθμίδας.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που σχετίζεται άμεσα με τους παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων, είναι αν έχουν προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του Manolopoulou (2008a), τα χρηματικά κίνητρα σχετίζονται άμεσα και θετικά με την εργασιακή εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα. Συνολικά, οι υπάλληλοι με προγενέστερη εργασιακή εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα, φαίνεται ότι υποκινούνται περισσότερο από εξωγενείς ανταμοιβές προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Αυτό ενδεχομένως, αποδίδεται στο γεγονός ότι άτομα που έχουν εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα, έχουν αναπτύξει περισσότερες ικανότητες σχετικές με την εργασία και έχουν συνηθίσει να εργάζονται κάτω από συστήματα αμοιβής με βάση την απόδοση.

3.4 Ελληνικός Δημόσιος Τομέας

Αναφέροντας την έννοια του Δημοσίου Τομέα στην ελληνική επικράτεια, εννοούμε, τις δημόσιες υπηρεσίες, τα Διοικητικά όργανα του κράτους, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), συμπεριλαμβανομένων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των ΑΕΙ, καθώς επίσης τις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Θεμελιώδες χαρακτηριστικό γνώρισμα της έννοιας του Δημοσίου Τομέα, όπως αναφέρεται στα αρ. 1§3, αρ.103§1 Συντάγματος και αρ.9,14 Ν. 1558/85, είναι η θεραπεία του γενικού συμφέροντος. Το κράτος οφείλει να προάγει το γενικό συμφέρον, να προστατεύει και να υπηρετεί τα δικαιώματα των πολιτών του (Τάχος, 2003).

3.4.1 Χαρακτηριστικά

Ο Δημόσιος Τομέας στη χώρα μας είναι πολυδιάστατος, καθώς δεν υπάρχει συγκεκριμένος τύπος δημόσιας υπηρεσίας. Κάθε μία χαρακτηρίζεται από τη δική της δομή, λειτουργεί κάτω από διαφορετικές συνθήκες και αποβλέπει στην εκπλήρωση διαφορετικών στόχων. Ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, ενώ παράλληλα εμφανίζει και συγκεκριμένες αδυναμίες.

Γενικότερα, ο ελληνικός δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από έντονη γραφειοκρατία (Chondroleou et al. 2005; Sotirakou & Zeprou, 2005) και λειτουργεί κάτω από μονοπωλιακές συνθήκες, παρουσιάζοντας γενικά αδιαφορία για την ποιότητα των υπηρεσιών, την οργανωτική αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα (Mylonas & Joumard, 1999). Επιπλέον, ο ελληνικός δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από τις μόνιμες σχέσεις απασχόλησης, τις παρεμβάσεις από τα πολιτικά κόμματα και τις πολιτικές διακρίσεις οι οποίες δεν αφήνουν πολλά περιθώρια για προαγωγή (Spanou 1996). Εκτός από την εξωτερική πολιτική επιρροή, η δημόσια απασχόληση χαρακτηρίζεται επίσης από σημαντικές ανεπάρκειες, όπως η διαφθορά, η πρόσληψη υπερβολικού αριθμού υπαλλήλων, η κακή χρήση του ανθρώπινου δυναμικού και η έλλειψη υπευθυνότητας. Οι αμοιβές δεν συσχετίζονται με την παραγωγικότητα και η προαγωγή είναι βασισμένη στα χρόνια υπηρεσίας παρά στην προσπάθεια και την απόδοση ή άλλα επίσημα κριτήρια. Η απασχόληση στο δημόσιο τομέα είναι ασφαλής και η σταθερότητα της εργασίας μειώνει τα κίνητρα των δημόσιων υπαλλήλων να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους (Papapetrou, 2006a).

Η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει χαρακτηριστεί κατά καιρούς ως ένα γραφειοκρατικό, ιδιαίτερα συγκεντρωμένο, άκαμπτο και ανεπαρκές σύστημα που χρειάζεται επείγουσες και ριζικές αλλαγές προκειμένου να επιζήσει στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της Ευρώπης. Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι δομημένοι ως πυραμίδες, όπου οι πολιτικές και οι αποφάσεις διατυπώνονται στην κορυφή και αναθέτονται στα χαμηλότερα επίπεδα μέσω μιας ιεραρχίας. Η αύξηση στην ιεραρχία δίνει δύναμη και κύρος στο προσωπικό και αποτελεί το κύριο κίνητρο για προσπάθειες προαγωγής (Μακρυδημήτρης, 1991).

Η μονιμότητα των υπαλλήλων συνεπάγεται σχέσεις απασχόλησης που διαρκούν για ολόκληρη τη ζωή τους, ανεξάρτητα από την ικανότητα ή την απόδοση. Θεωρητικά, οι υπάλληλοι μπορούν να τιμωρηθούν ή ακόμα και να απολυθούν όταν αποτυγχάνουν να τηρήσουν τους κανόνες, τις πολιτικές και τις πρακτικές της οργάνωσης. Στην πραγματικότητα, εντούτοις, τα λάθη που γίνονται από τους υπαλλήλους δεν ακολουθούνται από την πειθαρχική δράση εκ μέρους της οργάνωσης. Ο λόγος για αυτήν την ανοχή αποδίδεται συνήθως: α) στην έλλειψη ουσιαστικής αξιολόγησης της απόδοσης και συνεπώς, στην ανικανότητα να προσδιοριστούν οι αποκλίσεις (ακόμη κι αν αυτές είναι σοβαρές) από την αποδεκτή πρακτική και β) στην επιρροή των πολιτικών κομμάτων, η οποία παρέχει την «προστασία» ενάντια στις δυσμενείς συνέπειες (Bellou, 2007a; 2009).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον στον ελληνικό δημόσιο τομέα παρουσιάζουν και οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που υιοθετούνται, δεδομένου ότι οι διευθυντές των δημόσιων οργανώσεων δεν μπορούν να ελέγξουν τις διαδικασίες στρατολόγησης και επιλογής των υπαλλήλων. Αρμόδιο όργανο για την επιλογή των δημοσίων υπαλλήλων είναι το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), το οποίο συστάθηκε με το Ν. 2190/1994 ως ανεξάρτητη αρχή επιφορτισμένη με τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής των διατάξεων που διέπουν τις προσλήψεις στο δημόσιο τομέα. Στις κύριες αρμοδιότητες του ΑΣΕΠ περιλαμβάνονται: η επιλογή του τακτικού προσωπικού στον ευρύτερο χώρο του δημόσιου τομέα, ο έλεγχος της νομιμότητας των διαδικασιών πρόσληψης προσωπικού που διεξάγουν φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα και ο έλεγχος παράνομων προσλήψεων, από Συμβούλους-Επιθεωρητές του ΑΣΕΠ με ιδιότητα ανακριτικού υπαλλήλου.

Οι αμοιβές των εργαζομένων είναι σταθερές, δεν συνδέονται με την απόδοση και βασίζονται κυρίως στα περιγραφικά χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα η θέση εργασίας, η διάρκεια αξιώματος, η οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο εκπαίδευσης. Επίσης, ο μηνιαίος μισθός όλων των δημοσίων υπαλλήλων περιλαμβάνει ένα επίδομα για την αυξανόμενη απόδοση, ανεξάρτητα από την πραγματική απόδοση (Ν. 3205/2003). Σύμφωνα με διάφορες μελέτες σημειώνεται ότι οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα έχουν κατά μέσο όρο υψηλότερο μισθό σε σύγκριση με τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα (Kanellopoulos, 1997; Papapetrou, 2006b). Την ίδια άποψη υποστηρίζουν και οι Kioulafas et al. (1991), οι οποίοι αναφέρουν ότι αυτή η διαφορά στο μισθούς των δημοσίων υπαλλήλων δεν μπορεί να εξηγηθεί από διαφορές στην εκπαίδευση ή στην εμπειρία. Επιπλέον, οι Demekas και Kontolemis (2000), βεβαιώνουν ότι οι αμοιβές στο δημόσιο τομέα ενισχύονται και από διάφορες πρόσθετες αμοιβές, όπως επιδόματα παραγωγικότητας, αποζημίωση για συμμετοχή σε διάφορες επιτροπές και ομάδες εργασίας, επιδόματα δυσκολίας που απονέμονται στην

πλειοψηφία των κυβερνητικών υπαλλήλων κλπ. Επίσης, σημειώνουν ότι η απασχόληση στο δημόσιο τομέα φρουρείται από ένα πολύ γενναιόδωρο σύστημα κοινωνικής προστασίας, οι συνθήκες είναι νωθρές και υπάρχει αφθονία ευκαιριών διαφθοράς.

Όσον αφορά τον τρόπο προαγωγής, αυτός καθορίζεται συνήθως από τα χρόνια υπηρεσίας στην εργασία, το επίπεδο εκπαίδευσης και τις πολιτικές πεποιθήσεις (Ν. 2683/99), χωρίς να υπάρχει ουσιαστική αξιολόγηση της απόδοσης. Εντούτοις, σύμφωνα με τον πρόσφατο νόμο (4024/2011), για την προαγωγή των δημοσίων υπαλλήλων θα λαμβάνεται υπόψη η αξιολόγηση του υπαλλήλου στο πλαίσιο του συστήματος αξιολόγησης και συγκεκριμένα η απόδοσή του με βάση το βαθμό επιτυχούς ή μη υλοποίησης της στοχοθεσίας, οι διοικητικές ικανότητές του και η συμπεριφορά του στην υπηρεσία, το ανώτατο ποσοστό, επί τις εκατό, προαγωγής στον επόμενο βαθμό, των κρινόμενων υπαλλήλων, καθώς επίσης ο προβλεπόμενος ελάχιστος χρόνος παραμονής στο βαθμό.

Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, η σταθερότητα της εργασίας και ο περιορισμένος φόρτος εργασίας είναι οι πιο συνηθισμένοι λόγοι για να προτιμήσει κάποιος το δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό. Για παράδειγμα, για τους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα υπάρχουν μόνο περιορισμένες υπερωρίες πέρα από τις βασικές ώρες απασχόλησής τους την εβδομάδα (μέχρι πρόσφατα 37,5 ώρες), σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους οι οποίοι εργάζονται τυπικά 40 ώρες εβδομαδιαίως, ενώ οι υπερωρίες φαίνεται ότι είναι μέρος της καθημερινής τους πραγματικότητας. Επίσης, ο τύπος της απασχόλησης για τους δημοσίους υπαλλήλους είναι πλήρης απασχόληση σε αντίθεση με τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα οι οποίοι μπορεί να εργάζονται κάτω από καθεστώς μερικής απασχόλησης ή ακόμα και εκ περιτροπής απασχόλησης (Markovits et al., 2010).

Η περιορισμένη προσπάθεια και η χαμηλή απόδοση ενισχύεται επιπλέον από το γεγονός ότι ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων είναι ιδιαίτερα αυξημένος, το οποίο σημαίνει λιγότερη εργασία ανά υπάλληλο. Κατά συνέπεια, ο δημόσιος τομέας είναι πιθανό να προσελκύσει άτομα με λιγότερο θετική στάση απέναντι σε μια απαιτητική ή δύσκολη εργασία (Bourantas & Papalexandris, 1999).

Αυτό που φαίνεται ότι είναι δύσκολο για τον ελληνικό δημόσιο τομέα είναι να βρεθεί ένας τρόπος για τις δημόσιες υπηρεσίες και τις θεσμικές ρυθμίσεις, έτσι ώστε να μην επηρεάζονται από τις κυβερνητικές αλλαγές. Ειδικότερα κάθε φορά που η κυβέρνηση ή κάποιο υπουργείο υφίσταται μια αλλαγή, αυτό συνεπάγεται όχι μόνο αλλαγή στη φιλοσοφία και την πολιτική αλλά και αλλαγή ή αναδιανομή όλων των διευθυντών των δημοσίων οργανισμών. Αυτή η συνεχής διοικητική αλλαγή, ανεξάρτητα από τις ιδιότητες των διευθυντών, δημιουργεί μια αβεβαιότητα. Με άλλα λόγια, οι διευθυντές φαίνεται ότι ενδιαφέρονται περισσότερο για την

ποιότητα της σχέσης τους με τον προϊστάμενό τους και με τα εσωτερικά διαπροσωπικά τους ζητήματα, παρά με την απόδοσή τους, τους υφισταμένους τους ή τους πολίτες (Spanou 1996). Όπως έχει τονιστεί από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, η αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα, από την άποψη της κατανομής των πόρων, θα μπορούσε να βελτιωθεί (OECD, 2005). Ένας περαιτέρω σημαντικός στόχος είναι να μειωθεί η πρόσληψη υπερβολικού αριθμού υπαλλήλων και να αυξηθεί η παραγωγικότητα στο δημόσιο τομέα, έτσι ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών. Οι πρωτοβουλίες για βελτίωση της αξιολόγησης της απόδοσης και οι σφιχτότερες διαδικασίες στρατολόγησης πρέπει να εφαρμοστούν και η βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων επιχειρήσεων πρέπει να παραμείνει μια πολιτική προτεραιότητα (OECD, 2007).

Το τελευταίο διάστημα πραγματοποιούνται διάφορες αλλαγές στο δημόσιο τομέα, δεδομένου ότι δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στις μεθόδους και τις πρακτικές, με στόχο τη βελτίωση του λειτουργικού επιπέδου του δημοσίου τομέα και των υπηρεσιών. Η εστίαση είναι στην απόδοση, μέσω της μέτρησής της, της αποδοτικής χρήσης των πόρων και της εισαγωγής νέων μηχανισμών κατάρτισης του προσωπικού και ανταμοιβών. Κατά συνέπεια, ένα νέο διοικητικό πρότυπο εμφανίζεται με σκοπό τη μείωση της γραφειοκρατίας και την αύξηση της απόδοσης, όπου ο διευθυντής του δημοσίου τομέα στοχεύει στην ενθάρρυνση της βελτίωσης μέσω της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας της υπηρεσίας, ως τρόπο ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών (Kakouris & Meliou, 2011).

Τέλος, τη χρονική περίοδο συγγραφής αυτής της εργασίας, ο ελληνικός δημόσιος τομέας υπόκειται καθημερινά σε νέες αλλαγές, όπως συνεχείς μειώσεις στους μισθούς, μείωση ή ακόμα και κατάργηση κάποιων επιδομάτων ενώ αναμένονται και νέες αλλαγές όσον αφορά τη διαδικασία προαγωγής, μισθολογικής εξέλιξης και αξιολόγησης σύμφωνα με το ενιαίο μισθολόγιο.

3.4.2 Έρευνες για την υποκίνηση των εργαζομένων στον Ελληνικό Δημόσιο

Τομέα

Οι έρευνες σχετικά με την υποκίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας είναι αρκετά περιορισμένες. Σύμφωνα με έρευνα του Manolopoulou (2008a), ο οποίος εξέτασε διάφορες δημόσιες επιχειρήσεις της Ελλάδας, οι σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης που οδηγούν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, είναι η εργασιακή ασφάλεια και οι οικονομικές ανταμοιβές. Μάλιστα, η ανάγκη για ασφάλεια στο χώρο της εργασίας είναι συχνότερη για τις γυναίκες σε σχέση με τους άνδρες, στα παντρεμένα άτομα

σε σχέση με τα ανύπαντρα και στους ηλικιωμένους. Επίσης, οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης (τέταρτος σε σειρά παράγοντας παρακίνησης) σχετίζονται με τα οικονομικά κίνητρα, δεδομένου ότι μια ενδεχόμενη προαγωγή έχει και οικονομικά ανταλλάγματα και είναι περισσότερο σημαντική για τους άνδρες. Σύμφωνα με τον εν λόγω ερευνητή, παρά το γεγονός ότι ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα είναι πιθανόν να προσφέρει περισσότερα εξωγενή κίνητρα, η ύπαρξη ενδογενών κινήτρων είναι ιδιαίτερα σημαντική και πολλές φορές μπορεί να έχει καλύτερα αποτελέσματα από τα εξωγενή. Όπως αναφέρει στη συγκεκριμένη έρευνα, οι ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών και η ανάγκη για δημιουργική εργασία παίζουν ολοένα και μεγαλύτερο ρόλο στην υποκίνηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. Όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, οι ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών είναι πιο σημαντικός παράγοντας για τις γυναίκες και τους άγαμους, ενώ η ανάγκη για δημιουργική εργασία είναι πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης για τους άνδρες και τους εργαζόμενους με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης (Manolopoulos, 2008a).

Σε μία δεύτερη έρευνά του, η οποία διεξήχθη το διάστημα 2004-2007 και απευθυνόταν σε διάφορες δημόσιες επιχειρήσεις (ΔΕΗ, ΔΕΠΑ, ΕΤΕ, ΑΤΕ, ΟΣΕ, ΗΣΑΠ και ΕΛΤΑ), καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Όπως ο ίδιος αναφέρει, τα υψηλά επίπεδα συγκεντρωτισμού και τυποποίησης που χαρακτηρίζουν το δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, μειώνουν την επίδραση των ενδογενών παραγόντων παρακίνησης στην απόδοση. Επιπλέον, αξιοσημείωτο είναι το αποτέλεσμα της έρευνας το οποίο υποδεικνύει ότι το ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων με ανώτατο επίπεδο σπουδών και προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα το οποίο τείνει να παρακινείται με εξωτερικά κίνητρα και χρηματικές ανταμοιβές, είναι ολοένα και αυξανόμενο. Με άλλα λόγια, οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα τείνουν να υποκινούνται με τον ίδιο τρόπο με τους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα (Manolopoulos, 2008b).

Σε αντίθεση με το αποτέλεσμα αυτό έρχεται έρευνα που έχουμε ήδη αναφέρει και διεξήχθη στον τομέα της υγείας στην Ελλάδα. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης για όλες τις κατηγορίες που αναλύονται στη συγκεκριμένη έρευνα είναι ενδογενείς, όπως η ανάγκη για εκτίμηση, σεβασμό και κοινωνική αποδοχή (Kontodimopoulos et al., 2009).

3.5 Η περίπτωση του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

3.5.1 Διοικητική και ακαδημαϊκή εξέλιξη

Το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας ιδρύθηκε το 1984 με το Π.Δ. 83/1984, το οποίο στη συνέχεια τροποποιήθηκε με το Π.Δ. 302/1985 και με το Π.Δ. 107/1986. Έδρα του Πανεπιστημίου ορίστηκε ο Βόλος.

Ανταποκρινόμενα στις ανάγκες της περιοχής της Θεσσαλίας τα πρώτα Τμήματα του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας αφορούσαν στις γεωπονικές, τις τεχνολογικές και τις επιστήμες της εκπαίδευσης και της υγείας. Μοναδικά Τμήματα, που δεν συναντώνται σε άλλα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, είναι το Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης, το Τμήμα Βιοχημείας και Βιοτεχνολογίας και το Παιδαγωγικό Τμήμα Ειδικής Αγωγής. Από το 1984 έως σήμερα διάφορα Τμήματα και Σχολές ιδρύθηκαν, καταργήθηκαν ή μετονομάστηκαν με Προεδρικά Διατάγματα, Νόμους και Υπουργικές Αποφάσεις. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση» (ΕΠΕΑΕΚ) διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην ακαδημαϊκή ταυτότητα του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Η σημερινή ακαδημαϊκή οργάνωση του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας αποτελείται από 16 Τμήματα, εκ των οποίων τα δύο είναι ανεξάρτητα.

Αναφορικά με τα Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ), κατά το ακαδημαϊκό έτος 1998-99 ιδρύθηκαν στο πλαίσιο του ΕΠΕΑΕΚ του ΥΠΕΠΘ, στη Σχολή Τεχνολογικών Επιστημών, τα τρία (3) πρώτα ΠΜΣ του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Οργανώθηκαν από το Τμήμα Γεωπονίας Φυτικής και Ζωικής Παραγωγής, το Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης και το Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών Βιομηχανίας. Σήμερα στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας λειτουργούν 30 ΠΜΣ.

Όλα τα Τμήματα και οι Σχολές του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας εδρεύουν στο Βόλο, με εξαίρεση το Τμήμα Ιατρικής και το Τμήμα Βιοχημείας και Βιοτεχνολογίας που εδρεύουν στη Λάρισα, το Τμήμα Κτηνιατρικής στην Καρδίτσα και το Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού στα Τρίκαλα. Παρόλο που τα Τμήματα είναι διασπαρμένα και στις τέσσερις θεσσαλικές πόλεις, συνεργάζονται στενά μέσω της συμμετοχής των μελών ΔΕΠ στα Συλλογικά Όργανα και τις διάφορες Επιτροπές του Ιδρύματος, αλλά επίσης και μέσω διατμηματικών μαθημάτων, ερευνητικών προγραμμάτων και επιστημονικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων που διοργανώνονται από το Πανεπιστήμιο.

Σήμερα στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας φοιτούν περίπου 8.000 προπτυχιακοί φοιτητές, 2.000 μεταπτυχιακοί φοιτητές και υποψήφιοι διδάκτορες, ενώ το στελεχώνουν 403 μέλη ΔΕΠ, 290

συμβασιούχοι διδάσκοντες, 309 μέλη διοικητικού προσωπικού, 33 μέλη ΕΕΔΠ και 57 μέλη ΕΤΕΠ. Πρόκειται για ένα Πανεπιστήμιο με δική του ταυτότητα και εξέχουσα θέση στο εθνικό εκπαιδευτικό μας σύστημα, ονομαστό για την ποιότητα στην εκπαίδευση, τους ανθρώπινους πόρους, το πνεύμα συνεργασίας σε όλα τα επίπεδα, με ιδιαίτερα δυναμική θέση στην κοινωνία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Μέθοδος

Προκειμένου να καταγράψουμε τα σημαντικότερα κίνητρα που συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων αποφασίσαμε να διενεργήσουμε έρευνα με θέμα: «Υποκίνηση των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα». Συγκεκριμένα, εξετάσαμε το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, ως μελέτη περίπτωσης.

Για την έρευνά μας επιλέξαμε το ερωτηματολόγιο ως τρόπο συλλογής δεδομένων, καθώς θα μας επέτρεπε σε μικρότερο χρονικό διάστημα τη συλλογή δεδομένων από έναν ικανοποιητικό αριθμό εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Το ερωτηματολόγιο επιτρέπει τη διασφάλιση της ανωνυμίας και της αντικειμενικότητας, καθώς όλοι οι συμμετέχοντες απαντούν στα ίδια ερωτήματα. Επίσης, με τη χρήση ερωτηματολογίων απαιτείται λιγότερος χρόνος, είναι λιγότερο δαπανηρή η διαδικασία και επιτρέπει την συλλογή στοιχείων από μεγαλύτερο δείγμα. Σημαντικός λόγος είναι επιπλέον ότι οι συμμετέχοντες δε χρειάζεται να αφιερώσουν χρόνο κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, αλλά μπορούν να το συμπληρώσουν οποιαδήποτε στιγμή θέλουν, χωρίς επομένως να απασχολούνται από τις εργασιακές τους υποχρεώσεις. Τέλος, οι απαντήσεις από ένα ερωτηματολόγιο μπορούν πολύ εύκολα να ποσοτικοποιηθούν και να αναλυθούν.

Ενδεχόμενες δυσκολίες που μπορεί να ανακύψουν από τη χρήση ερωτηματολογίων είναι ότι κάποια ερωτηματολόγια μπορεί να μην είναι ικανά επεξεργασίας, δεδομένου ότι οι συμμετέχοντες μπορεί να παραλείψουν ή να αγνοήσουν την απάντηση σε κάποιες από τις ερωτήσεις ή ακόμα και να απαντήσουν λάθος. Το πρόβλημα που ανακύπτει για παράδειγμα σε περίπτωση που κάποιος παραλείψει μια ερώτηση είναι ότι δεν υπάρχει δυνατότητα επικοινωνίας με τον συμμετέχοντα, δεδομένου ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο.

Οι περισσότερες από τις έρευνες που έχουμε αναφέρει και εξετάζουν την υποκίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, έχουν διενεργηθεί με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων. (Anderfuhren-Biget et al., 2010; Jurkiewicz & Brown, 1998; Kontodimopoulos et al., 2009; Manolopoulos, 2008; Nowlin, 1983; Vrangbaek, 2009; Wright, 2007).

4.2 Συμμετέχοντες

Στην έρευνα κλήθηκαν να συμμετάσχουν όλοι οι υπάλληλοι του Διοικητικού Προσωπικού καθώς επίσης του Ειδικού Τεχνικού Εργαστηριακού Προσωπικού (ΕΤΕΠ) που εργάζεται στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας και στις τέσσερις πόλεις: Βόλο, Λάρισα, Τρίκαλα και Καρδίτσα. Από την έρευνά μας εξαιρέσαμε μόνο τους υπαλλήλους της Επιτροπής Ερευνών, έτσι ώστε να υπάρχει ομοιογένεια, δεδομένου ότι οι αμοιβές τους διαφοροποιούνται σε σχέση με τους υπολοίπους εργαζομένους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας που συμμετείχαν στην έρευνά μας. Ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, κατηγορίας διοικητικού και τεχνικού προσωπικού (συμπεριλαμβανομένων των συμβασιούχων) ανέρχεται στους 412.

4.3 Εργαλεία μέτρησης

Για το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, κατόπιν εκτενούς μελέτης άρθρων σχετικά με την υποκίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, χρησιμοποιήσαμε εργαλεία από έγκυρες επιστημονικές μελέτες. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν είναι κυρίως ερωτήσεις κλειστού τύπου, κλίμακας Likert, πολλαπλής επιλογής και ερωτήσεις διαζευκτικού τύπου.

Συγκεκριμένα, σχετικά με τα κίνητρα που οδηγούν στη βελτίωση την απόδοσης των εργαζομένων βασιστήκαμε στη μελέτη των Jurkiewicz και Brown (1998), οι οποίοι χρησιμοποίησαν δεκαπέντε παράγοντες και εξέτασαν το επίπεδο σημαντικότητας. Στην έρευνά μας χρησιμοποιήσαμε τους δεκαπέντε αυτούς παράγοντες, προσθέτοντας τρεις επιπλέον που θεωρήσαμε σημαντικούς με βάση τη βιβλιογραφία, καταλήγοντας επομένως σε δεκαοχτώ. Για τη μέτρηση του βαθμού σημαντικότητας κάθε παράγοντα, χρησιμοποιήθηκε επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert από το 1 (Καθόλου) έως το 7 (Πάρα πολύ), όπου οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να επιλέξουν μια από τις τιμές που εξέφραζε την άποψή τους.

Στη συνέχεια, για τη μέτρηση της ικανότητας διαχείρισης των αλλαγών, χρησιμοποιήθηκε εργαλείο που σχηματίστηκε αρχικά από τους Judge et al. (1999) και χρησιμοποιήθηκε και σε μετέπειτα έρευνες (Bellou, 2007b). Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να διατυπώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας, επιλέγοντας μία τιμή από μια επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert, με διαβάθμιση από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (συμφωνώ απόλυτα).

Όσον αφορά τη μέτρηση της σημαντικότητας της υποκίνησης στο χώρο της εργασίας, καθώς επίσης το βαθμό στον οποίο ο προϊστάμενος προσπαθεί να παρακινήσει τους εργαζομένους να εργαστούν πιο αποδοτικά, χρησιμοποιήσαμε πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert, όπου οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να επιλέξουν μία τιμή από το 1 (Καθόλου) έως το 5 (Πάρα πολύ).

Επιπρόσθετα, χρησιμοποιώντας μία ερώτηση διαζευκτικού τύπου (Ναι/Όχι), οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν αν είναι ικανοποιημένοι από τα κίνητρα που τους παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας τους στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Επιπλέον, στο ερωτηματολόγιο συμπεριλάβαμε ερωτήματα σχετικά με το δημογραφικό και επαγγελματικό προφίλ των ερωτηθέντων, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, η σχέση εργασίας, η θέση εργασίας στο Πανεπιστήμιο και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τα χαρακτηριστικά της εργασίας είναι στοιχεία που χρησιμοποιούνται πολύ συχνά στις διάφορες μελέτες, εξετάζοντας τη σχέση τους με τους παράγοντες υποκίνησης. Τέλος, συμπεριλάβαμε ένα ερώτημα διαζευκτικού τύπου (Ναι/Όχι), όπου οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να σημειώσουν αν έχουν εργαστεί ποτέ στον ιδιωτικό τομέα, έτσι ώστε να εξετάσουμε αν οι απόψεις ανάμεσα στα άτομα αυτά διαφοροποιούνται ως προς τους παράγοντες υποκίνησης.

Αφού ολοκληρώθηκε η σύνταξη του ερωτηματολογίου, το οποίο ήταν ανώνυμο, προχωρήσαμε σε πιλοτική εφαρμογή του σε ένα μικρό αριθμό ερωτηθέντων, συγκεκριμένα οχτώ άτομα, έτσι ώστε να εντοπίσουμε τυχόν λάθη και να διαπιστώσουμε αν οι ερωτήσεις γίνονται κατανοητές από τους ερωτώμενους, αν προκαλούν τις επιθυμητές απαντήσεις και αν υπάρχουν τυχόν σχόλια. Αφού ολοκληρώθηκε η δοκιμαστική εφαρμογή καταλήξαμε στην οριστική μορφή του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα Α) χωρίς να κάνουμε ουσιαστικές αλλαγές. Στη συνέχεια, προχωρήσαμε στο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονική μορφή προς διευκόλυνση των ερωτηθέντων, δεδομένου ότι η διανομή θα γινόταν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

4.4 Διαδικασία διανομής και συλλογής δεδομένων

Αφού ολοκληρώθηκε η δοκιμαστική εφαρμογή και ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονική μορφή, προχωρήσαμε στη διανομή του στους 412 υπαλλήλους του Διοικητικού και Ειδικού Τεχνικού Εργαστηριακού Προσωπικού (ΕΤΕΠ) του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο on-line, σε διεύθυνση η οποία τους εστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Έπειτα από δύο περίπου εβδομάδες ακολούθησε μήνυμα υπενθύμισης για όσους δεν είχαν συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο. Τελικά, από τους 412 υπαλλήλους που κλήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, συγκεντρώθηκαν συνολικά 213 ερωτηματολόγια και επομένως το ποσοστό απόκρισης ανήλθε στο 51,7%.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

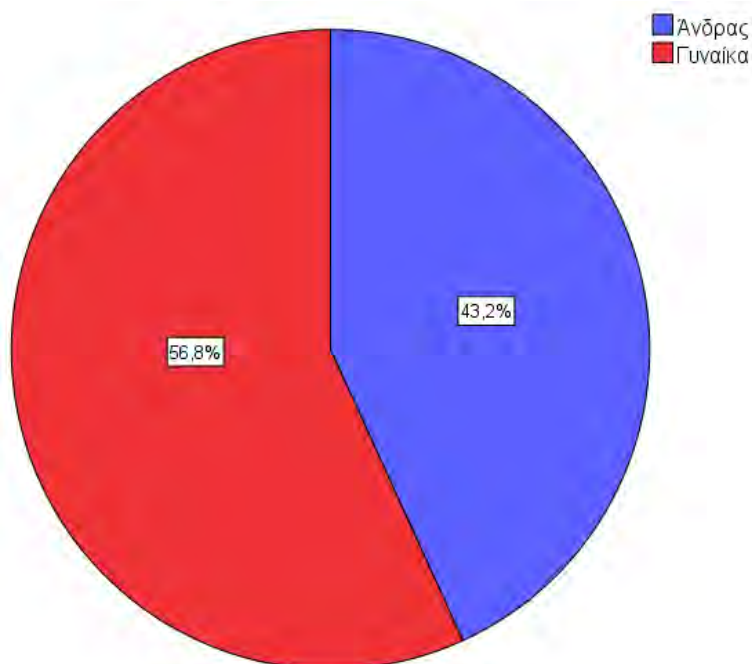
Τα δεδομένα που συγκεντρώσαμε κωδικοποιήθηκαν και αναλύθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Αρχικά πραγματοποιείται περιγραφική ανάλυση των απαντήσεων που αφορούν το δημογραφικό και επαγγελματικό προφίλ των ερωτηθέντων καθώς επίσης των απαντήσεων που αφορούν τους παράγοντες υποκίνησης, την ικανότητα διαχείρισης αλλαγών και το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από τα κίνητρα που τους παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας τους. Στη συνέχεια, εξετάζουμε κατά πόσο οι απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με τους παράγοντες υποκίνησης διαφοροποιούνται σε σχέση με τα διάφορα προσωπικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Επίσης, συγκρίνουμε τις προτιμήσεις των εργαζομένων με υψηλή ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών με εκείνους που έχουν χαμηλή ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών.

5.1 Περιγραφική ανάλυση

5.1.1 Δημογραφικό προφίλ ερωτηθέντων

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας που συμμετείχαν στην έρευνά μας ήταν 213. Από αυτούς, όπως παρουσιάζεται στον Διάγραμμα 5.1, το 43,2% ήταν άνδρες και το 56,8% γυναίκες.

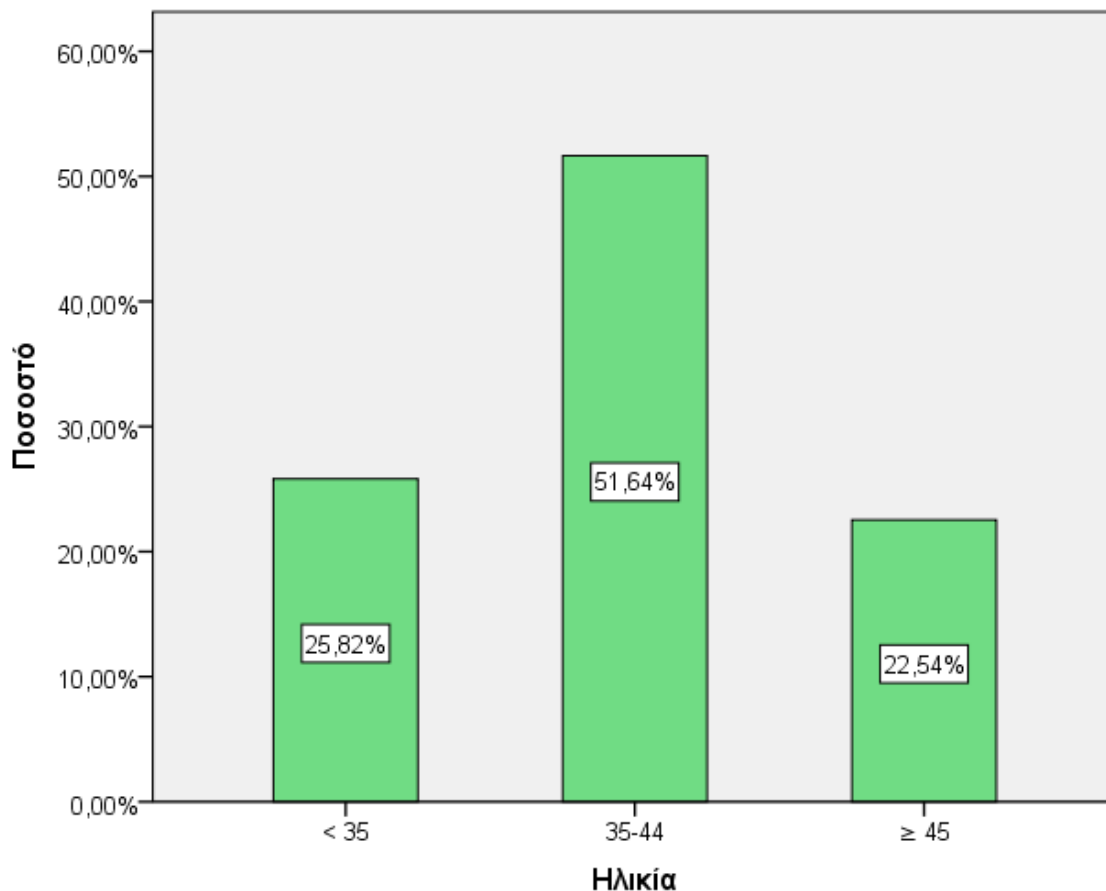
Διάγραμμα 5.1: Φύλο



Το ποσοστό αυτό ήταν απολύτως αναμενόμενο, δεδομένου ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων που εργάζονται στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας και κυρίως σε θέσεις διοικητικές είναι γυναίκες. Στη συνέχεια περιγράφουμε τα στοιχεία που αφορούν την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων, έτσι ώστε να έχουμε μια συνολική εικόνα για το δημογραφικό τους προφίλ.

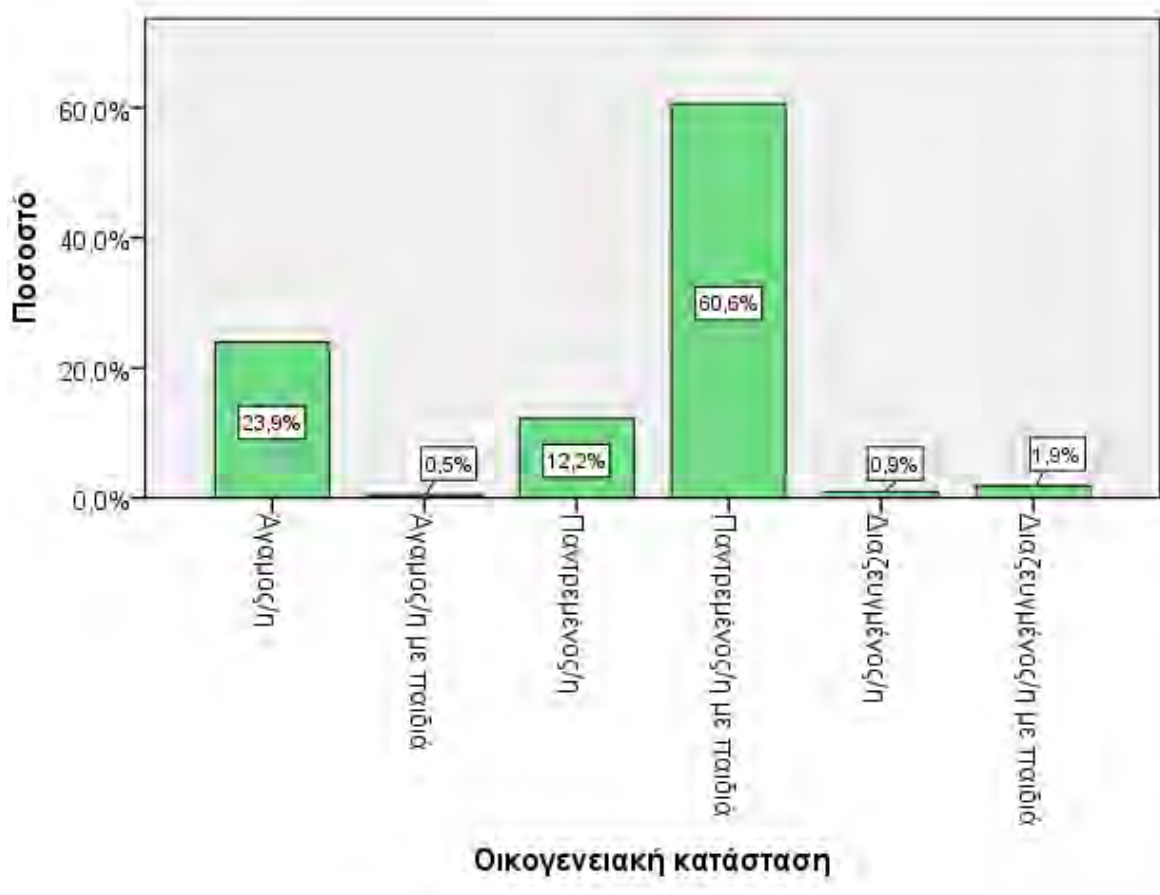
Όσον αφορά την ηλικία, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν ανοιχτά την ηλικία τους σε έτη. Στη συνέχεια, προς διευκόλυνση της ανάλυσής μας, δημιουργήσαμε τρεις ομάδες και τις κωδικοποιήσαμε ως εξής: για απαντήσεις που η ηλικία κυμαίνεται έως και 34 χρόνια δόθηκε η τιμή «1», από 35-44 η τιμή «2» και για απαντήσεις από 45 χρόνια και πάνω δόθηκε η τιμή «3». Όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα, το 25,82% των ατόμων είναι κάτω των 35 ετών, το 51,64% ανήκει στην ομάδα των 35-44 ετών και το υπόλοιπο 22,54% είναι μεγαλύτεροι ή ίσοι με 45 ετών. Επομένως, παρατηρούμε ότι ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων κυμαίνεται μεταξύ 35-44 ετών (Διάγραμμα 5.2).

Διάγραμμα 5.2: Ηλικιακή κατανομή



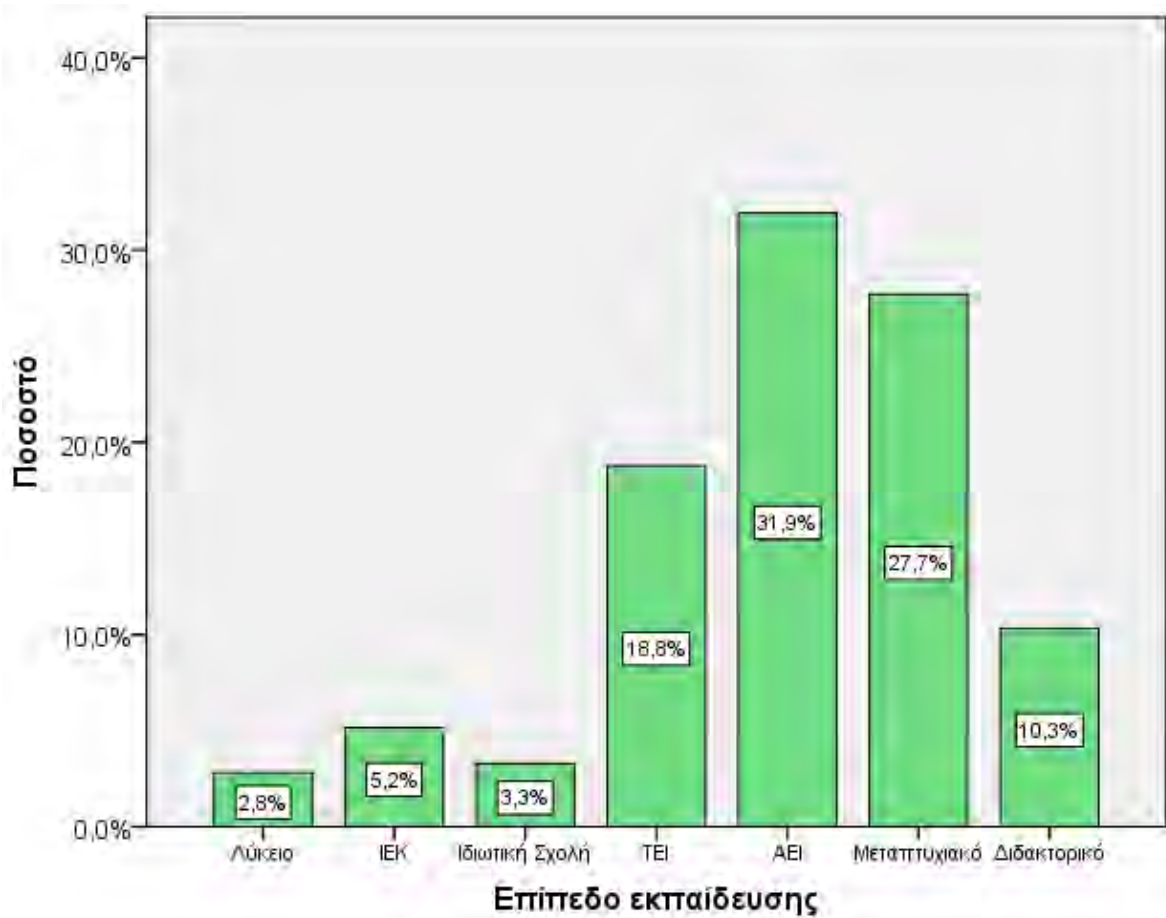
Στο Διάγραμμα 5.3 παρουσιάζεται η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων. Παρατηρούμε ότι μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα το 60,6% είναι παντρεμένοι με παιδιά. Το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό (23,9%) είναι άγαμοι, ενώ ακολουθούν με ποσοστό 12,2% οι παντρεμένοι και με πολύ μικρά ποσοστά οι διαζευγμένοι με παιδιά (1,9%), οι διαζευγμένοι (0,9%) και οι άγαμοι με παιδιά (0,5%).

Διάγραμμα 5.3: Οικογενειακή κατάσταση



Το επίπεδο εκπαίδευσης των ατόμων που έλαβαν μέρος στην έρευνά μας παρατηρούμε ότι είναι ιδιαίτερα υψηλό (Διάγραμμα 5.4), δεδομένου ότι για τις περισσότερες θέσεις διοικητικού ή τεχνικού προσωπικού στο Πανεπιστήμιο η κατοχή τίτλου σπουδών είναι απαραίτητη προϋπόθεση. Συγκεκριμένα, το 31,9% των ατόμων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, το 27,7% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, το 18,8% είναι απόφοιτοι ΤΕΙ και το 10,3% κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος. Με μικρότερα ποσοστά παρουσιάζονται άτομα που έχουν τελειώσει κάποιο ΙΕΚ (5,2%), απόφοιτοι κάποιας ιδιωτικής σχολής (3,3%) ή απόφοιτοι Λυκείου (2,8%).

Διάγραμμα 5.4: Επίπεδο εκπαίδευσης

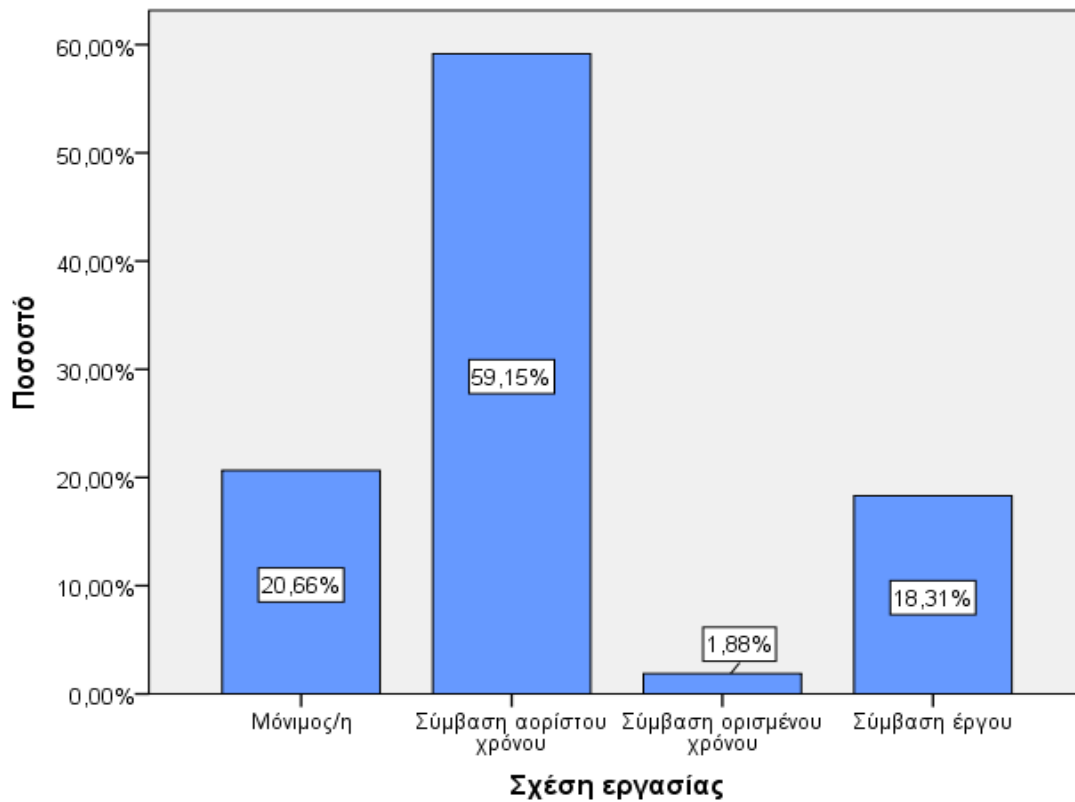


5.1.2 Επαγγελματικό προφίλ ερωτηθέντων

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων σχετικά με τη σχέση εργασίας των ερωτηθέντων, τη θέση τους στο Πανεπιστήμιο, την κατηγορία προσωπικού στην οποία ανήκουν, τα χρόνια εργασίας τους στο Π.Θ. και συνολικά, καθώς επίσης οι συχνότητες των απαντήσεων σχετικά με τον αν έχουν ποτέ εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα.

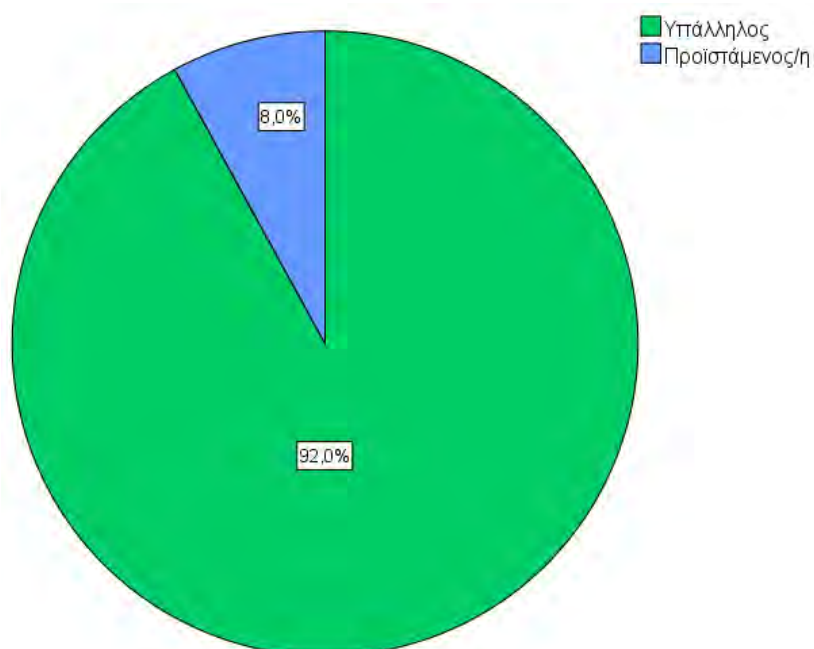
Όσον αφορά τη σχέση εργασίας των συμμετεχόντων, το μεγαλύτερο ποσοστό (59,15%) ανήκει στην κατηγορία των συμβασιούχων αορίστου χρόνου, το 20,66% είναι μόνιμοι υπάλληλοι, το 18,31% είναι υπάλληλοι που ανήκουν στην κατηγορία των συμβασιούχων έργου, ενώ μόλις το 1,88% είναι υπάλληλοι που απασχολούνται με σύμβαση ορισμένου χρόνου. (Διάγραμμα 5.5). Παρατηρούμε ότι ο αριθμός των συμβασιούχων έργου του Πανεπιστημίου είναι αξιοσημείωτος και οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια οι προσλήψεις μόνιμου προσωπικού έχουν γενικότερα μειωθεί.

Διάγραμμα 5.5: Σχέση εργασίας



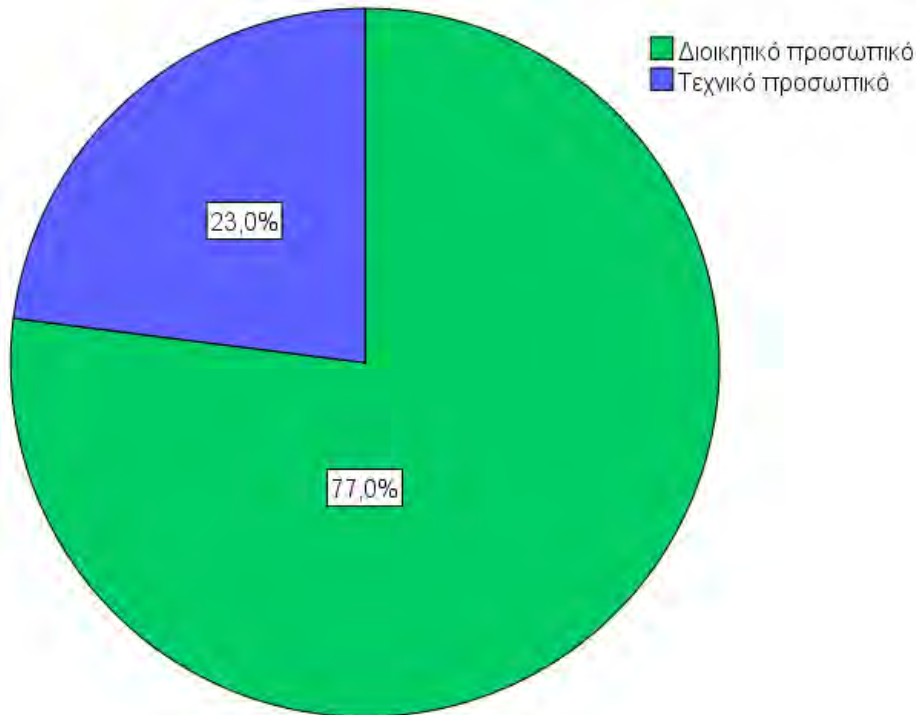
Από τους 213 συμμετέχοντες, σημειώνεται επίσης ότι οι 196 ήταν υπάλληλοι, ενώ οι 17 προϊστάμενοι. Σε ποσοστά, το 92% και το 8% αντίστοιχα (Διάγραμμα 5.6).

Διάγραμμα 5.6: Θέση εργασίας



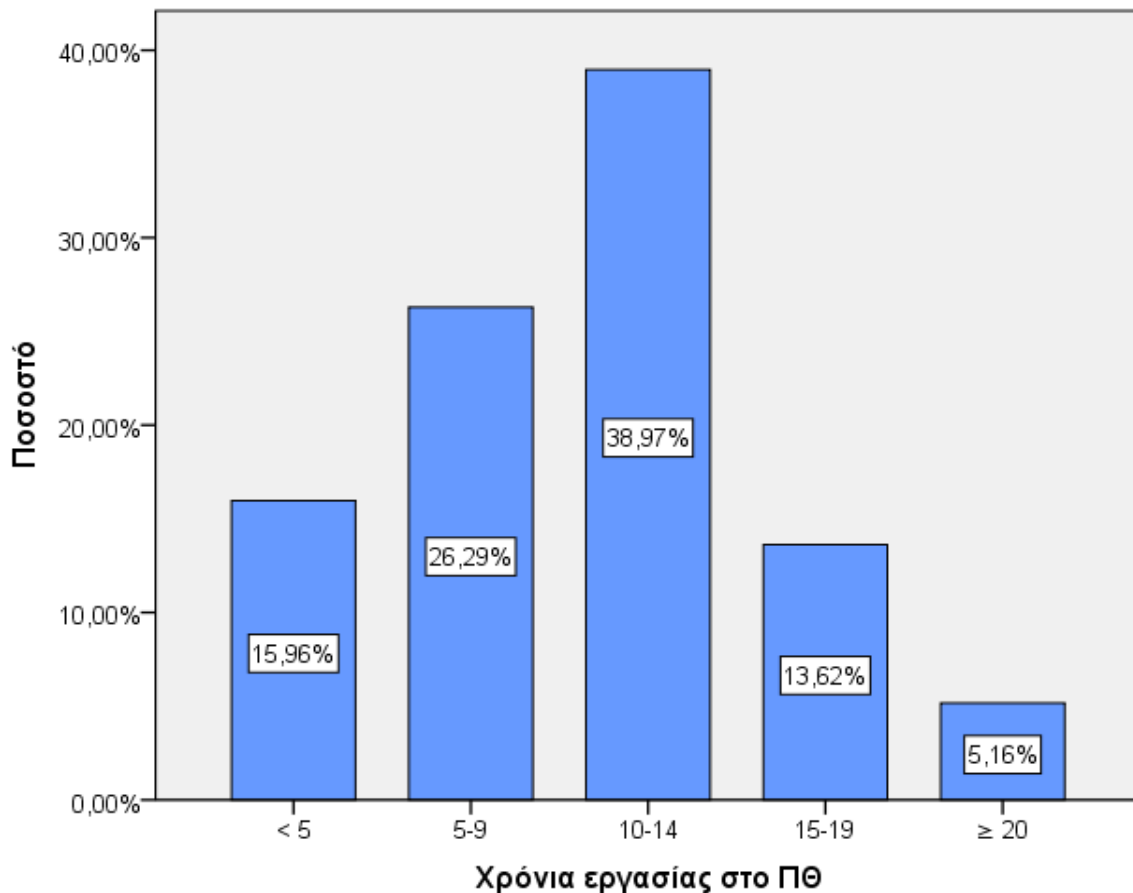
Όσον αφορά την κατηγορία του προσωπικού, το 77% των ατόμων ανήκουν στο διοικητικό προσωπικό, ενώ το 23% στο τεχνικό προσωπικό, κάτι το οποίο είναι απόλυτα κατανοητό για το λόγο ότι ο αριθμός των διοικητικών υπαλλήλων συνολικά στο Π.Θ. είναι 309, ενώ ο αριθμός των υπαλλήλων τεχνικού προσωπικού ανέρχεται μόλις στους 57 (Διάγραμμα 5.7).

Διάγραμμα 5.7: Κατηγορία προσωπικού



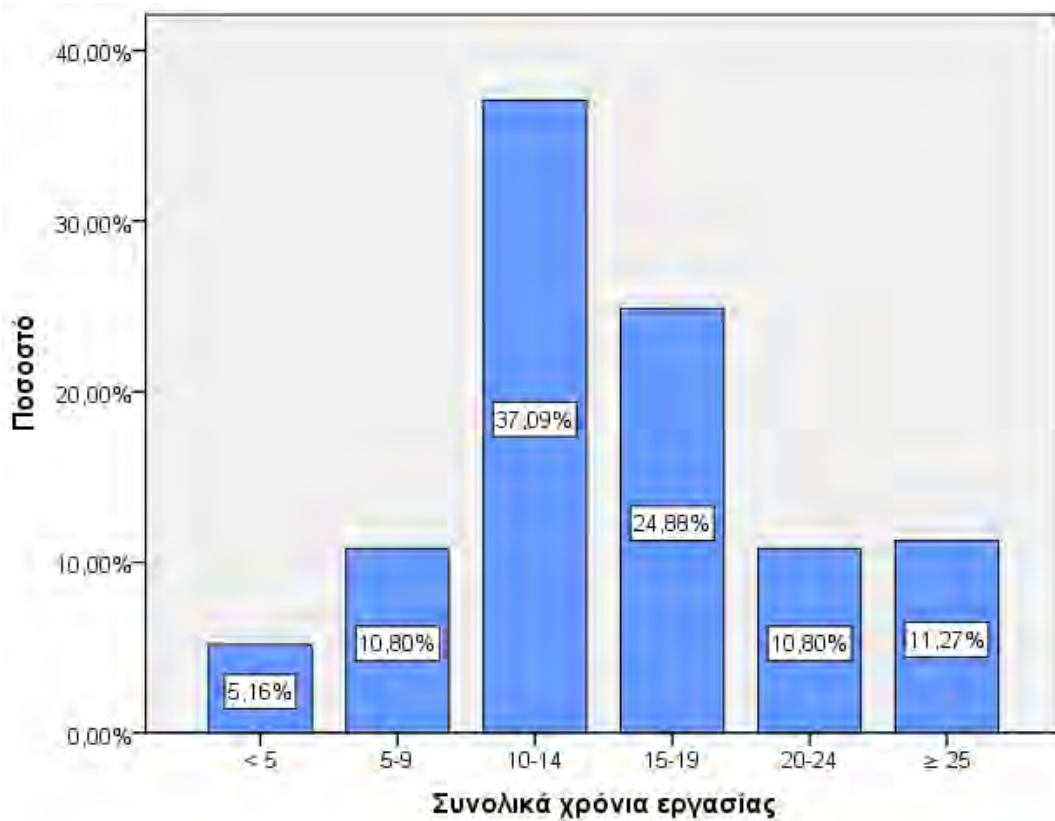
Στη συνέχεια περιγράφεται η κατανομή των υπαλλήλων ανάλογα με τα χρόνια εργασίας τους στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας (Διάγραμμα 5.8). Παρατηρούμε ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά εμφανίζονται στα άτομα με προϋπηρεσία από 10 έως 14 χρόνια (38,97%) και από 5 έως 9 χρόνια (26,29%), ενώ ακολουθούν με ποσοστό 15,96% τα άτομα που εργάζονται στο Π.Θ. λιγότερο από 5 χρόνια και με ποσοστό 13,62% εκείνα που εργάζονται από 15 έως 19 χρόνια. Στη συνέχεια, με το μικρότερο ποσοστό εμφανίζονται τα άτομα που εργάζονται από 20 χρόνια και πάνω (5,16%). Τα άτομα με προϋπηρεσία από 10 έως και 14 χρόνια παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ποσοστό, δεδομένου ότι εκείνο το χρονικό διάστημα σημειώθηκε και ο μεγαλύτερος αριθμός προσλήψεων προσωπικού, αφού σημειώθηκαν πολλές μετατροπές συμβάσεων έργου σε συμβάσεις αορίστου χρόνου.

Διάγραμμα 5.8: Χρόνια εργασίας στο Π.Θ.



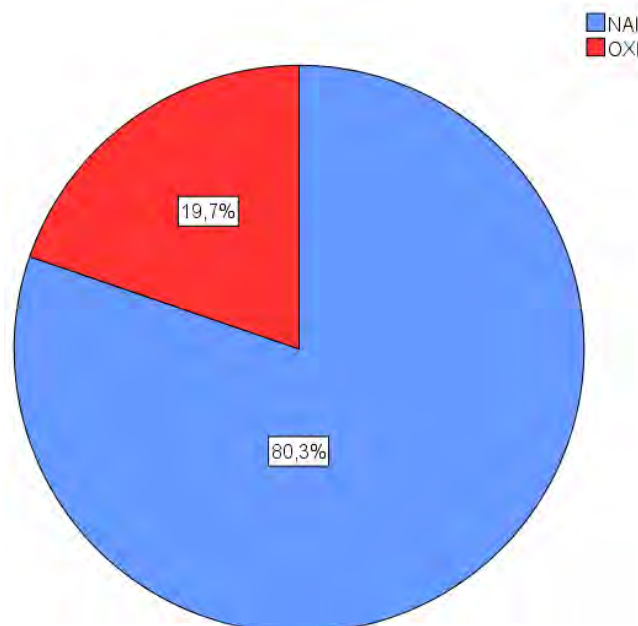
Οι εργαζόμενοι εκτός από τα χρόνια εργασίας τους στο Π.Θ. κλήθηκαν να συμπληρώσουν τα συνολικά χρόνια εργασίας τους, συμπεριλαμβανομένου του χρόνου εργασίας στο Π.Θ. Με βάση το Διάγραμμα 5.9, παρατηρούμε ότι πάνω από το 70% των ατόμων έχουν συνολική προϋπηρεσία από 10 έως 24 χρόνια, κάτι απολύτως λογικό αν κρίνουμε από την ηλικιακή τους κατανομή. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων κυμαίνεται μεταξύ 35-45 ετών. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων (37,09%) έχει συνολικά από 10 έως 14 χρόνια εργασίας ενώ με ποσοστό 24,88% ακολουθούν τα άτομα που εργάζονται συνολικά από 15 έως 19 χρόνια και με ποσοστό 11,27% εκείνα που εργάζονται από 25 χρόνια και πάνω. Στη συνέχεια, με το ίδιο ποσοστό (10,8%) ακολουθούν τα άτομα που εργάζονται συνολικά από 5 έως 9 χρόνια και από 20 έως 24 χρόνια, ενώ τέλος με το μικρότερο ποσοστό (5,16%) εμφανίζονται τα άτομα που έχουν συνολικά λιγότερο από 5 χρόνια εργασίας.

Διάγραμμα 5.9: Συνολικά χρόνια εργασίας



Στην ερώτηση στην οποία οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν αν έχουν εργαστεί ποτέ στον ιδιωτικό τομέα, το 80,3% των συμμετεχόντων απάντησε ότι έχει εργαστεί, ενώ το 19,7% ότι δεν έχει εργαστεί ποτέ στον ιδιωτικό τομέα (Διάγραμμα 5.10).

Διάγραμμα 5.10: Προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα



5.1.3 Απαντήσεις σχετικά με τους παράγοντες υποκίνησης

Σχετικά με το βαθμό σημαντικότητας κάθε κινήτρου για τη βελτίωση της απόδοσης, στον πίνακα 5.1 παρουσιάζονται τα ποσοστά επί τις εκατό για κάθε απάντηση από το 1 (Καθόλου) έως το 7 (Πάρα πολύ), καθώς επίσης οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις.

Πίνακας 5.1: Συχνότητες απαντήσεων σχετικά με βαθμό σημαντικότητας των κινήτρων (%)

ΚΙΝΗΤΡΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ							Μ.Ο.	Τ.Α.
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ		
Υψηλός μισθός	2,3%	0%	1,9%	3,3%	31,9%	39,9%	20,7%	5,65	1,138
Πριμ παραγωγικότητας/bonus	2,3%	1,4%	1,9%	3,3%	20,7%	36,2%	34,3%	5,84	1,282
Καλή συνεργασία με συναδέλφους, εργασία στα πλαίσια κάποιας ομάδας	0%	0,5%	0,5%	1,4%	13,6%	45,5%	38,5%	6,19	0,814
Καλή συνεργασία με προϊσταμένους	0%	0,9%	0,5%	0%	13,1%	46,5%	39%	6,21	0,821
Δυνατότητα εξέλιξης/προαγωγής	3,3%	0,9%	1,4%	9,9%	21,6%	36,6%	26,3	5,61	1,351
Σταθερή εργασία	0,9%	0,5%	1,9%	3,8%	16,9%	23%	53,1%	6,16	1,144
Αναγνώριση συνεισφοράς	0%	0%	0,5%	2,3%	9,4%	29,6%	58,2	6,43	0,795
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων	1,4%	2,3%	4,7%	13,6%	30,5%	35,2%	12,2%	5,24	1,245
Ποικιλία καθηκόντων	2,8%	5,6%	9,9%	30%	31,9%	12,7%	7%	4,49	1,344
Επιμόρφωση προσωπικού/ σεμινάρια και εκπαίδευση σε νέα συστήματα, τεχνολογίες	1,4%	0,5%	2,3%	5,6%	25,8	33,8%	30,5%	5,77	1,176
Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	1,9%	0,9%	3,3%	8,5%	38%	34,3%	13,1%	5,35	1,163
Ευέλικτο ωράριο εργασίας	4,2%	2,3%	13,6%	21,1%	26,3%	21,6%	10,8%	4,71	1,489
Δυνατότητα άσκησης επιρροής	11,3%	15%	15,5%	27,2%	23%	5,6%	2,3%	3,62	1,518
Δυνατότητα αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων	1,4%	0%	3,3%	7,5%	25,8%	38,5%	23,5%	5,66	1,153

Υψηλή κοινωνική θέση(γότητρο)	23%	17,8%	14,1%	21,1%	16,4%	5,2%	2,3%	3,15	1,673
Ελευθερία από επίβλεψη	2,3%	3,3%	9,9%	23,9%	27,2%	20,7%	12,7%	4,83	1,414
Χωρίς πιέσεις για συμβιβασμούς στην εργασία	1,9%	2,3%	4,7%	11,7%	29,1%	32,9%	17,4%	5,32	1,322
Φιλικό και ευχάριστο συνεργάτες	0%	0,9%	0,9%	2,8%	15,5%	41,8%	38%	6,10	0,936

Συνολικά, παρατηρούμε ότι οι δύο παράγοντες που σύμφωνα με τους εργαζομένους αξιολογούνται ως «πάρα πολύ» σημαντικοί για τη βελτίωση της απόδοσής τους και συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά είναι η αναγνώριση της συνεισφοράς (58,2%) και η σταθερότητα της εργασίας (53,1%). Παρόλα αυτά η σταθερότητα της εργασίας είναι τέταρτη σε σειρά, αν παρατηρήσουμε τους μέσους όρους.

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.1, ο παράγοντας που σύμφωνα με τους εργαζομένους μπορεί να συμβάλει περισσότερο στη βελτίωση της απόδοσής τους, είναι η ανάγκη για αναγνώριση της συνεισφοράς με μέσο όρο 6,43. Οι εργαζόμενοι αξιολόγησαν το βαθμό σημαντικότητας του συγκεκριμένου παράγοντας ως εξής: «πάρα πολύ» με ποσοστό 58,2%, «πολύ» με ποσοστό 29,6%, «αρκετά» με ποσοστό 9,4%, μέτρια με ποσοστό 2,3% και «λίγο» με ποσοστό 0,5%. Περίπου το 88% δηλαδή των ερωτηθέντων, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, θεωρεί ότι η αναγνώριση της συνεισφοράς μπορεί να συμβάλλει «πάρα πολύ» ή «πολύ» στη βελτίωσή της απόδοσής τους. Ως δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας θεωρείται η καλή συνεργασία με τους προϊσταμένους («πάρα πολύ» 39%, «πολύ» 46,5%, αρκετά 13,1%) ενώ στη συνέχεια ακολουθεί η καλή συνεργασία με τους συναδέλφους, εργασία στα πλαίσια κάποιας ομάδας («πάρα πολύ» 38,5%, «πολύ» 45,5%, αρκετά 13,6%) με πολύ μικρές διαφορές στις συχνότητες των απαντήσεων. Ο τέταρτος πιο σημαντικός παράγοντας είναι η σταθερή εργασία όπου περισσότεροι από τους μισούς εργαζομένους (53,1%), όπως ήδη έχουμε αναφέρει, την αξιολογούν ως «πάρα πολύ» σημαντική. Το υπόλοιπο ποσοστό κατανέμεται ως εξής: «πολύ» 23%, αρκετά 16,9%, «μέτρια» 3,8% και πολύ μικρά ποσοστά στις άλλες επιλογές.

Ως «πολύ σημαντικοί» σημαντικοί παράγοντες για τη βελτίωση της απόδοσης θεωρούνται, οι φιλικό και ευχάριστο συνεργάτες (41,8%), ο υψηλός μισθός (39,9%), η δυνατότητα αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων (38,5%), η δυνατότητα εξέλιξης/προαγωγής (36,6%), το πριν παραγωγικότητας/bonus (36,2%), η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών

αποφάσεων (35,2%), η ανάγκη για επιμόρφωση του προσωπικού και συμμετοχή σε σεμινάρια/εκπαίδευση σε νέα συστήματα και τεχνολογίες (33,8%) και η απαλλαγή από τις πιέσεις για συμβιβασμούς στην εργασία (32,9%).

Στη συνέχεια, ακολουθούν οι παράγοντες που το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων τους θεωρεί «αρκετά σημαντικούς» και είναι η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών (38%), η ποικιλία καθηκόντων (31,9%), η ελευθερία από επίβλεψη (27,2%) και το ευέλικτο ωράριο της εργασίας (26,3%).

Ως «μέτρια» σημαντικός παράγοντας θεωρείται η δυνατότητα άσκησης επιρροής, με ποσοστό 27,2%, ενώ ως «καθόλου» σημαντικός παράγοντας αξιολογείται η υψηλή κοινωνική θέση από το 23% των εργαζομένων.

Οι μέσοι όροι όλων των παραγόντων κυμαίνονται από 3,15 έως 6,43, κάτι το οποίο υποδηλώνει ότι οι περισσότεροι παράγοντες θεωρούνται συνολικά από «λίγο» έως «πάρα πολύ» σημαντικοί. Στον πίνακα 5.2 παρουσιάζεται η σειρά κατάταξης των παραγόντων από τον πιο σημαντικό έως τον λιγότερο σημαντικό, με βάση τους μέσους όρους.

Πίνακας 5.2: Σειρά κατάταξης παραγόντων υποκίνησης

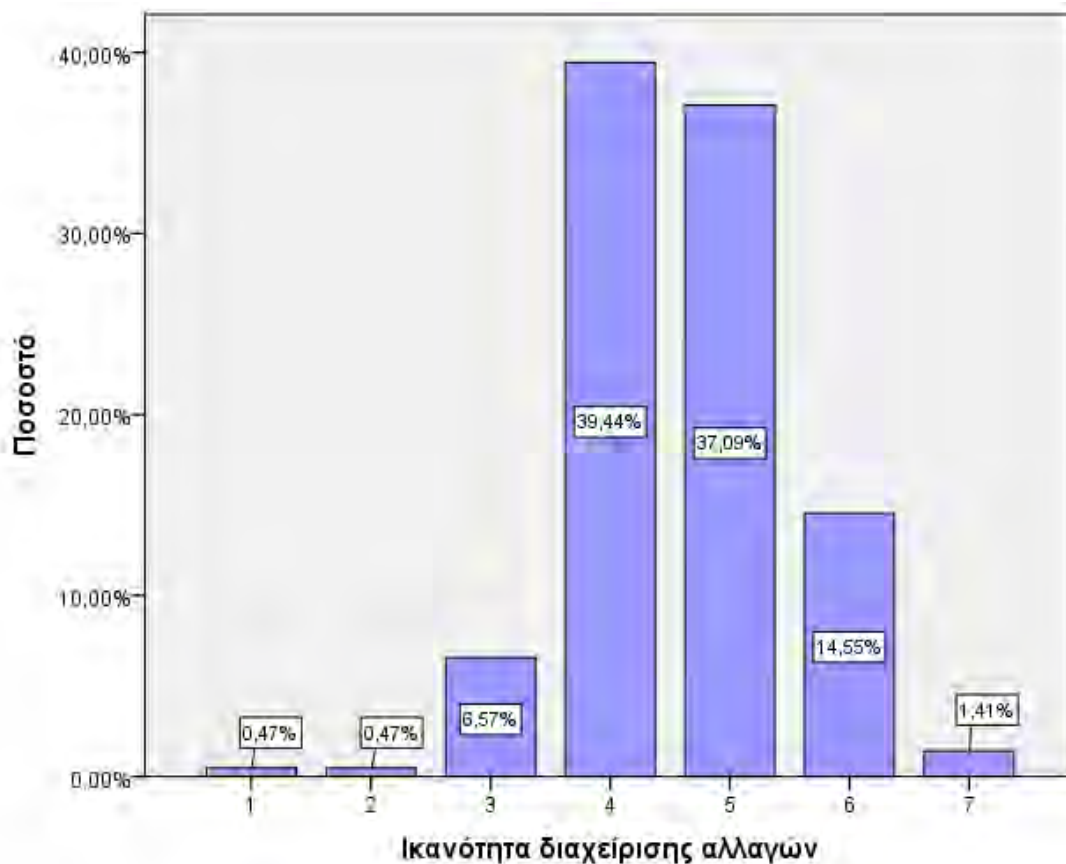
A/A	ΚΙΝΗΤΡΑ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ
1	Αναγνώριση συνεισφοράς	6,43
2	Καλή συνεργασία με προϊσταμένους	6,21
3	Καλή συνεργασία με συναδέλφους, εργασία στα πλαίσια κάποιας ομάδας	6,19
4	Σταθερή εργασία	6,16
5	Φιλικό και ευχάριστο συνεργάτες	6,10
6	Πριμ παραγωγικότητας/bonus	5,84
7	Επιμόρφωση προσωπικού/ σεμινάρια και εκπαίδευση σε νέα συστήματα, τεχνολογίες	5,77
8	Δυνατότητα αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων	5,66
9	Υψηλός μισθός	5,65
10	Δυνατότητα εξέλιξης/ προαγωγής	5,61
11	Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	5,35
12	Χωρίς πιέσεις για συμβιβασμούς στην εργασία	5,32
13	Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων	5,24
14	Ελευθερία από επίβλεψη	4,83
15	Ευέλικτο ωράριο εργασίας	4,71
16	Ποικιλία καθηκόντων	4,49
17	Δυνατότητα άσκησης επιρροής	3,62
18	Υψηλή κοινωνική θέση (γόητρο)	3,15

5.1.4 Απαντήσεις σχετικά με την ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών

Κάνοντας έλεγχο αξιοπιστίας του εργαλείου που χρησιμοποιήσαμε για τη μέτρηση της ικανότητας διαχείρισης των αλλαγών, διαπιστώσαμε ότι ένα από τα στοιχεία δεν συσχετιζόταν με τα υπόλοιπα. Παραλείποντας το στοιχείο αυτό, το εργαλείο μας αποτελείται από 10 ερωτήσεις και ο συντελεστής Cronbach α είναι 0,749. Συμπεραίνουμε, επομένως, ότι το εργαλείο μας είναι αρκετά αξιόπιστο.

Στις 10 αυτές ερωτήσεις οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να σημειώσουν την άποψή τους, επιλέγοντας μία τιμή από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (Συμφωνώ απόλυτα). Στη συνέχεια, δημιουργήσαμε μία νέα μεταβλητή έτσι ώστε να εντοπίσουμε το μέσο όρο των 10 ερωτήσεων που χρησιμοποιήσαμε για τη μέτρηση της ατομικής ικανότητας διαχείρισης αλλαγών. Σύμφωνα με το διάγραμμα 5.11, στο οποίο παρουσιάζονται οι συχνότητες της ικανότητας διαχείρισης των αλλαγών, παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι από τους εργαζομένους παρουσιάζονται ουδέτερα ικανοί (39,44%) έως λίγο ικανοί (37,09%) να διαχειρίζονται τις αλλαγές. Επίσης, το 14,55% των εργαζομένων παρουσιάζουν αρκετά υψηλή ικανότητα, ενώ το 6,57% χαμηλή ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών.

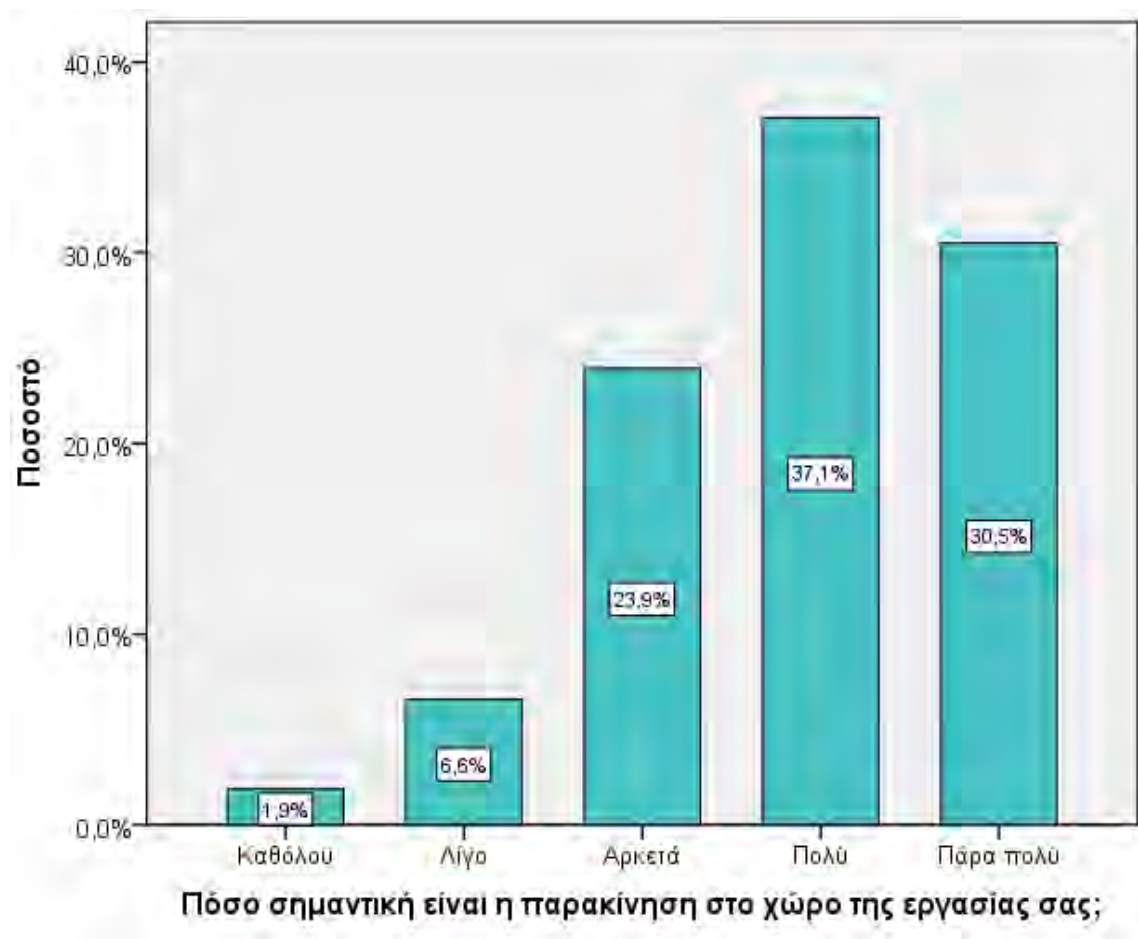
Διάγραμμα 5.11: Ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών



5.1.5 Απαντήσεις σχετικά με το βαθμό σημαντικότητας της παρακίνησης

Σχετικά με το βαθμό σημαντικότητας της παρακίνησης, οι ερωτώμενοι έπρεπε να επιλέξουν από μια κλίμακα μέτρησης τύπου Likert, με διαβάθμιση από το 1 (Καθόλου) έως το 5 (Πάρα πολύ), το βαθμό εκείνο που κατά την άποψή τους η παρακίνηση είναι σημαντική στο χώρο της εργασίας τους. Όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 5.12, το μεγαλύτερο ποσοστό (37,1%) δήλωσε ότι η παρακίνηση είναι «πολύ» σημαντική και το 30,5% «πάρα πολύ». Έπειτα ακολουθούν τα άτομα που θεωρούν ότι η παρακίνηση είναι «αρκετά» σημαντική με ποσοστό 23,9%, «λίγο» σημαντική με ποσοστό 6,6% και τέλος ένα πολύ μικρό ποσοστό (1,9%) που θεωρεί ότι η παρακίνηση δεν είναι «καθόλου» σημαντική. Γενικότερα, επομένως, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η παρακίνηση είναι από «αρκετά» έως «πάρα πολύ» σημαντική.

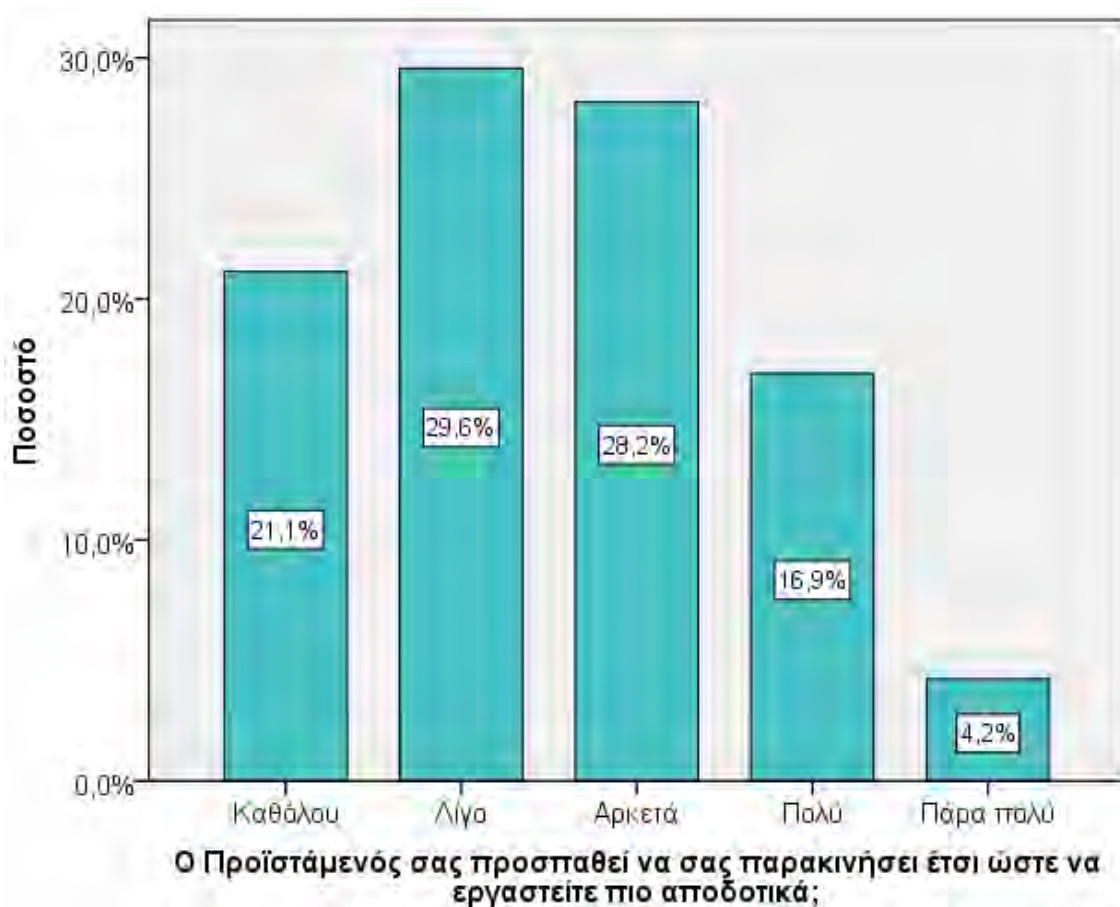
Διάγραμμα 5.12: Σημαντικότητα παρακίνησης



5.1.6 Απαντήσεις σχετικά με το βαθμό που ο προϊστάμενος παρακινεί τους εργαζομένους

Χρησιμοποιώντας την ίδια πενταβάθμια κλίμακα μέτρησης τύπου Likert, όπως και στην προηγούμενη ερώτηση, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με το βαθμό που θεωρούν ότι ο προϊστάμενός τους προσπαθεί να τους παρακινήσει έτσι ώστε να εργαστούν πιο αποδοτικά. Συνολικά, μπορούμε να πούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δεν προσπαθεί σε μεγάλο βαθμό να τους παρακινήσει έτσι ώστε να εργαστούν περισσότερο αποδοτικά. Συγκεκριμένα, παρατηρούμε ότι το 29,6% των ατόμων θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους, τους παρακινεί «λίγο», το 28,2% ότι τους παρακινεί «αρκετά» και 21,1% ότι δεν τους παρακινεί «καθόλου». Το υπόλοιπο 16,9% σημειώνει ότι ο προϊστάμενός τους προσπαθεί «πολύ» και μόλις το 4,2% ότι προσπαθεί «πάρα πολύ» (Διάγραμμα 5.13).

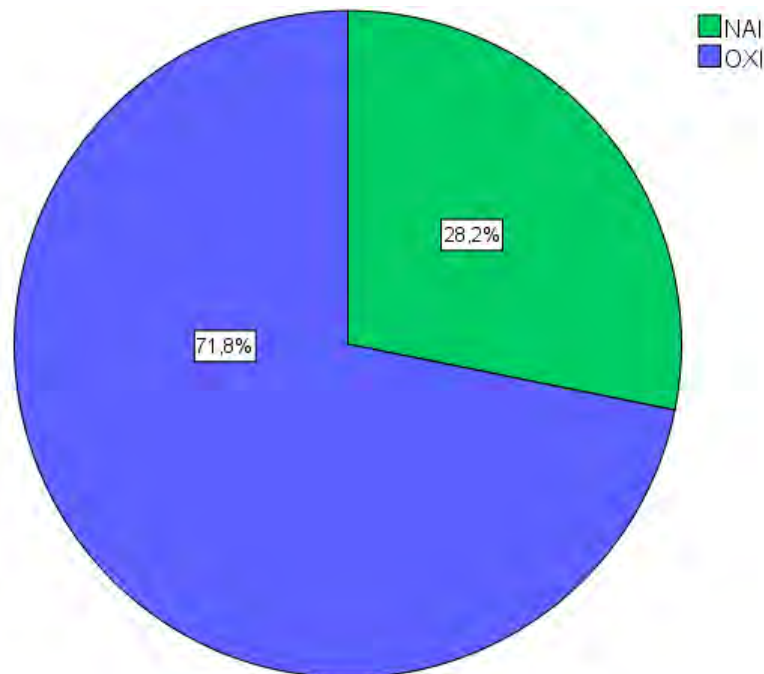
Διάγραμμα 5.13: Βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων από τον προϊστάμενο



5.1.7 Απαντήσεις σχετικά με την ικανοποίηση από τα κίνητρα

Σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από τα κίνητρα που τους παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας τους, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (71,8%) δηλώνει μη ικανοποιημένο, ενώ το υπόλοιπο 28,2% δηλώνει ικανοποιημένο (Διάγραμμα 5.14). Αυτό είναι ιδιαίτερα αρνητικό, όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων, δεδομένου ότι η ικανοποίηση από τα κίνητρα σχετίζεται άμεσα με τη βελτίωση της απόδοσης. Είναι λογικό όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από τα κίνητρα που τους παρέχονται, να μην καταβάλλουν και την ανάλογη προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσής τους.

Διάγραμμα 5.14: Ικανοποίηση από τα κίνητρα



5.2 Συγκρίσεις μεταβλητών

Στην ενότητα αυτή εξετάζουμε πως οι εκτιμήσεις των εργαζομένων για τους παράγοντες υποκίνησης διαφοροποιούνται με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση και επίπεδο εκπαίδευσης) ή με βάση διάφορα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το επαγγελματικό τους προφίλ (σχέση εργασίας, θέσης εργασίας, χρόνια εργασίας στο ΠΘ και συνολικά, προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα).

Για να ελέγξουμε την κανονικότητα των μεταβλητών χρησιμοποιήσαμε το Kolmogorov-Smirnov test, τα αποτελέσματα του οποίου αποτυπώνονται στον παραπάνω πίνακα.

Πίνακας 5.3: Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών

	Kolmogorov-Smirnov	Asymp. Sig. (2-tailed)
Φύλο	,376	,000
Ηλικία	,261	,000
Οικογενειακή Κατάσταση	,362	,000
Επίπεδο Εκπαίδευσης	,210	,000
Σχέση εργασίας	,371	,000
Θέση εργασίας	,536	,000
Κατηγορία προσωπικού	,477	,000
Χρόνια εργασίας στο ΠΘ	,204	,000
Συνολικά χρόνια εργασίας	,207	,000
Προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα	,492	,000

Παρατηρείται ότι η τιμή του p για το Kolmogorov-Smirnov test είναι μηδέν για όλες τις μεταβλητές και επομένως συμπεραίνουμε ότι δεν τηρείται το κριτήριο κανονικότητας ($P < \alpha = 0,05$ και επομένως απορρίπτεται η H_0). Για το λόγο αυτό προχωρήσαμε σε μη παραμετρικές μεθόδους (Mann-Whitney U test, Kruskal-Wallis test), που είναι κατάλληλες σε τέτοιες περιπτώσεις και μας βοήθησαν να ερμηνεύσουμε τα αποτελέσματα της έρευνάς μας. Τα αποτελέσματα για όλους τους ελέγχους περιλαμβάνονται στο Παράρτημα Β.

5.2.1 Σύγκριση παραγόντων υποκίνησης με δημογραφικά χαρακτηριστικά

Εφαρμόζοντας το Mann-Whitney test για να ελέγξουμε κατά πόσο οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαφοροποιούνται ανάλογα με το φύλο, παρατηρούμε ότι η διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι σημαντική ως προς τις τοποθετήσεις τους για την ποικιλία των καθηκόντων και τη δυνατότητα άσκησης επιρροής. Σύμφωνα με τον πίνακα 5.4, παρατηρούμε ότι το $p = 0,027$ και $0,042$ ($p < 0,05$). Άρα, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$ η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται (H_0 : δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών) και επομένως η διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι σημαντική ως προς την ποικιλία καθηκόντων και τη δυνατότητα άσκησης επιρροής. Για τους υπόλοιπους παράγοντες δεν σημειώνονται διαφορές (Βλ. Παράρτημα Β, Πίνακα Β1).

Πίνακας 5.4: Σύγκριση κινήτρων με βάση το φύλο

KINHΤΡΑ	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Ποικιλία καθηκόντων	4610,500	,027
Δυνατότητα άσκησης επιρροής	4678,500	,042

Για να ελέγξουμε τις διαφορές στους παράγοντες υποκίνησης ανάλογα με την ηλικία χρησιμοποιήσαμε το Kruskal-Wallis test (ή H test), το οποίο ελέγχει τη μηδενική υπόθεση ότι k ανεξάρτητα μεταξύ τους δείγματα δε διαφέρουν ως προς τη σειρά κατάταξης του μέσου για τη μεταβλητή που εξετάζεται. Με άλλα λόγια, ελέγχεται η μηδενική υπόθεση ότι k ανεξάρτητα δείγματα προέρχονται από ίδιους πληθυσμούς.

Ο Πίνακας 5.5 δείχνει το H (Kruskal-Wallis) το οποίο εμφανίζεται ως χ^2 εφόσον έχουν σχεδόν την ίδια κατανομή, τους βαθμούς ελευθερίας καθώς και τη στατιστική σημαντικότητα του Kruskal-Wallis test.

Πίνακας 5.5: Σύγκριση κινήτρων με βάση την ηλικία

KINHΤΡΑ	Chi-Square	Asymp. Sig.
Δυνατότητα εξέλιξης/ προαγωγής	7,704	,021
Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	6,492	,039
Ευέλικτο ωράριο εργασίας	13,566	,001
Ελευθερία από επίβλεψη	9,285	,010

Σύμφωνα, επομένως, με τον πίνακα 5.6 και αφού το H κατανέμεται όπως το χ^2 (Chi-Square): $H = 7,704$ ($df = 2$, $p = 0,021 < 0,05$), όσον αφορά τη δυνατότητα εξέλιξης.

Συνεπώς, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται και επομένως υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα στις τρεις διαφορετικές ηλικιακές ομάδες και τον παράγοντα δυνατότητα εξέλιξης.

Επίσης, από το Kruskal-Wallis test, παρατηρούμε ότι οι τρεις ηλικιακές ομάδες διαφέρουν ως προς τη σειρά κατάταξης του μέσου για τους εξής παράγοντες:

- α) Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών ($p = 0,039 < \alpha$)
- β) Ευέλικτο ωράριο εργασίας ($p = 0,001 < \alpha$) και
- γ) Ελευθερία από επίβλεψη ($p = 0,010 < \alpha$)

Η διαφορετική οικογενειακή κατάσταση δεν επηρεάζει ιδιαίτερα τις τοποθετήσεις των εργαζομένων ως προς τους παράγοντες υποκίνησης (Βλ. Παράρτημα Β, Πίνακας Β3) παρά μόνο όσον αφορά το ευέλικτο ωράριο εργασίας.

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.6, $p = 0,016 < \alpha$ και επομένως σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$, υπάρχει διαφορά ως προς το βαθμό που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το ευέλικτο ωράριο εργασίας συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης, ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση.

Πίνακας 5.6: Σύγκριση κινήτρων με βάση την οικογενειακή κατάσταση

KINHTPA	Chi-Square	Asymp. Sig.
Ευέλικτο ωράριο εργασίας	13,869	,016

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, το Kruskal-Wallis test εντοπίζει σημαντικές διαφορές στις τοποθετήσεις των ερωτηθέντων (H_0 απορρίπτεται).

Συγκεκριμένα, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$, παρατηρούνται διαφορές ως προς το *πριμ παραγωγικότητας/bonus* ($p = 0,044 < \alpha$), τη σταθερότητα της εργασίας ($p = 0,013 < \alpha$), την επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού ($p = 0,048 < \alpha$), καθώς επίσης τη δυνατότητα αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων ($p = 0,026 < \alpha$) (Πίνακας 5.7).

Πίνακας 5.7: Σύγκριση κινήτρων με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης

KINHTPA	Chi-Square	Asymp. Sig.
Πριμ παραγωγικότητας/bonus	12,617	,044
Σταθερή εργασία	16,222	,013
Επιμόρφωση προσωπικού/ σεμινάρια και εκπαίδευση σε νέα συστήματα, τεχνολογίες	12,380	,048
Δυνατότητα αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων	14,369	,026

5.2.2 Σύγκριση παραγόντων υποκίνησης με επαγγελματικό προφίλ

Εφαρμόζοντας το Kruskal-Wallis test για να ελέγξουμε κατά πόσο οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαφοροποιούνται ανάλογα με τη σχέση εργασίας, παρατηρούμε ότι η διαφορά είναι σημαντική ως προς το ευέλικτο ωράριο εργασίας και τις πιέσεις για συμβιβασμούς. Σύμφωνα με τον πίνακα 5.8, παρατηρούμε ότι $p = 0,020$ και $0,007$ αντίστοιχα ($p < 0,05$). Άρα, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$ η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται (H_0 : δεν

υπάρχει διαφορά μεταξύ των εργαζομένων με διαφορετική σχέση εργασίας) και επομένως υπάρχει σημαντική διαφορά ως προς τους συγκεκριμένους παράγοντες. Για τους υπόλοιπους παράγοντες δεν σημειώνονται διαφορές (Βλ. Παράρτημα Β, Πίνακα Β5).

Πίνακας 5.8: Σύγκριση κινήτρων με βάση τη σχέση εργασίας

KINHTPA	Chi-Square	Asymp. Sig.
Ευέλικτο ωράριο εργασίας	9,825	,020
Χωρίς πιέσεις για συμβιβασμούς στην εργασία	12,260	,007

Ο Πίνακας 5.9 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του Mann-Whitney test που χρησιμοποιήσαμε για να εντοπίσουμε τυχόν διαφορές στους παράγοντες υποκίνησης ανάλογα με τη θέση εργασίας. Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε ότι σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$ η διαφορά μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων είναι σημαντική μόνο ως προς τη γνώμη τους σχετικά με τη δυνατότητα άσκησης επιρροής ($p = 0,008 < \alpha$).

Πίνακας 5.9: Σύγκριση κινήτρων με βάση τη θέση εργασίας

KINHTPA	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Δυνατότητα άσκησης επιρροής	1028,000	,008

Όσον αφορά την κατηγορία του προσωπικού (διοικητικό ή τεχνικό προσωπικό), σημειώνουμε ότι δεν παρουσιάζονται διαφορές στις απόψεις των συμμετεχόντων για τους παράγοντες υποκίνησης, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$ (Βλ. Παράρτημα Β, Πίνακας Β7).

Στη συνέχεια εφαρμόσαμε το Kruskal-Wallis test για εξετάσουμε κατά πόσο υπάρχουν διαφορές στα κίνητρα ανάμεσα σε άτομα με διαφορετικά χρόνια εργασίας στο ΠΘ και στη συνέχεια συνολικά. Σύμφωνα με τον πίνακα 5.10, άτομα που ανήκουν σε ανεξάρτητες ομάδες ως προς τα χρόνια εργασίας τους στο ΠΘ, διαφέρουν σημαντικά ως προς τις τοποθετήσεις τους σχετικά με τη δυνατότητα εξέλιξης/ προαγωγής ($p=0,044 < \alpha$) και την υψηλή κοινωνική θέση ($p=0,023 < \alpha$).

Πίνακας 5.10: Σύγκριση κινήτρων με βάση τα χρόνια εργασίας στο ΠΘ

KINHTPA	Chi-Square	Asymp. Sig.
Δυνατότητα εξέλιξης/ προαγωγής	9,807	,044
Υψηλή κοινωνική θέση (γόητρο)	11,379	,023

Επίσης, σύμφωνα με τον πίνακα 5.11, άτομα που ανήκουν σε ανεξάρτητες ομάδες όσον αφορά τα συνολικά χρόνια εργασίας τους, παρατηρούμε ότι σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$ διαφέρουν σημαντικά ως προς τις τοποθετήσεις τους σχετικά με τη δυνατότητα εξέλιξης/προαγωγής ($p = 0,005 < \alpha$), τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων ($p = 0,048 < \alpha$), τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών ($p = 0,038 < \alpha$) και τη δυνατότητα άσκησης επιρροής ($p = 0,045 < \alpha$). Επίσης, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,1$ παρατηρούμε ότι υπάρχει διαφορά και ως προς τις πιέσεις για συμβιβασμούς στην εργασία ($p = 0,094 < \alpha$).

Πίνακας 5.11: Σύγκριση κινήτρων με βάση τα συνολικά χρόνια εργασίας

KINHTPA	Chi-Square	Asymp. Sig.
Δυνατότητα εξέλιξης/ προαγωγής	16,854	,005
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων	11,664	,048
Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	12,817	,038
Δυνατότητα άσκησης επιρροής	11,443	,045
Χωρίς πιέσεις για συμβιβασμούς στην εργασία	9,416	,094

Τέλος, εφαρμόζοντας το Mann-Whitney test, παρατηρούμε ότι σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$, η διαφορά μεταξύ ατόμων που έχουν ή δεν έχουν εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα, ως προς τη δυνατότητα εξέλιξης ($p = 0,020 < \alpha$), το ευέλικτο ωράριο εργασίας ($p = 0,042 < \alpha$) και τις πιέσεις για συμβιβασμούς στην εργασία ($p = 0,012 < \alpha$) είναι σημαντική (Πίνακας 5.12).

Πίνακας 5.12: Σύγκριση κινήτρων με βάση την προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα

KINHTPA	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Δυνατότητα εξέλιξης/ προαγωγής	2790,000	,020
Ευέλικτο ωράριο εργασίας	2877,500	,042
Χωρίς πιέσεις για συμβιβασμούς στην εργασία	2724,500	,012

5.2.3 Σύγκριση παραγόντων υποκίνησης με ικανότητα διαχείρισης αλλαγών

Στο σημείο αυτό εξετάζουμε κατά πόσο οι εργαζόμενοι με διαφορετική ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών διαφέρουν ως προς τους παράγοντες υποκίνησης. Χωρίσαμε τους ερωτηθέντες σε δύο κατηγορίες, αυτούς που έχουν υψηλή ικανότητα και αυτούς που έχουν χαμηλή ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών, με το μέσο όρο να διαμορφώνεται στο 4,58.

Όπως παρατηρούμε από τον πίνακα 5.13, εφαρμόζοντας το Mann-Whitney test, υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα άτομα με υψηλή και χαμηλή ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών ως προς τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων ($p = 0,002 < \alpha$), την ποικιλία καθηκόντων ($p = 0,014 < \alpha$), την επιμόρφωση προσωπικού ($p = 0,048 < \alpha$), τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών ($p = 0,001 < \alpha$), τη δυνατότητα άσκησης επιρροής ($p = 0,001 < \alpha$), τη δυνατότητα αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων ($p = 0,008 < \alpha$) και την υψηλή κοινωνική θέση ($p = 0,001 < \alpha$).

Πίνακας 5.13: Σύγκριση κινήτρων με βάση την ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών

KINHTPA	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων	4323,000	,002
Ποικιλία καθηκόντων	4604,500	,014
Επιμόρφωση προσωπικού/ σεμινάρια και εκπαίδευση σε νέα συστήματα, τεχνολογίες	4818,500	,048
Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	4229,500	,001
Δυνατότητα άσκησης επιρροής	4206,500	,001
Δυνατότητα αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων	4522,000	,008
Υψηλή κοινωνική θέση(γότητρο)	4141,500	,001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ

ΕΡΕΥΝΑ

Στην παρούσα μελέτη καταγράψαμε, με τη χρήση ερωτηματολογίου, τους παράγοντες υποκίνησης που σύμφωνα με τους εργαζομένους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσή τους, ενώ στη συνέχεια εξετάσαμε πώς αυτοί οι παράγοντες διαφέρουν ανάλογα με διάφορα χαρακτηριστικά που περιγράφουν το δημογραφικό και επαγγελματικό τους προφίλ. Επίσης, προσπαθήσαμε να καταγράψουμε το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι ικανοί να διαχειριστούν τις αλλαγές τις οποίες αντιμετωπίζουν καθημερινά στην εργασία τους, πώς αυτή η ικανότητα επηρεάζει τις απόψεις των ερωτηθέντων αναφορικά με τους παράγοντες υποκίνησης και πώς διαμορφώνεται σε σύγκριση με το βαθμό της εργασίας.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η ανάγκη για αναγνώριση της συνεισφοράς θεωρείται ο πιο σημαντικός παράγοντας υποκίνησης. Η ανάγκη για αναγνώριση της συνεισφοράς είναι ενδογενής παράγοντας υποκίνησης και επομένως το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε συμφωνία με πολλές έρευνες που έχουμε αναφέρει, οι οποίες υποστηρίζουν ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργική απόδοση στην εργασία είναι οι ενδογενείς (Crewson, 1997; Dieleman et al., 2006; Houston, 2000). Οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να εκτιμάται το έργο τους και ο προϊστάμενος που το κατανοεί αυτό πιθανότατα τους υποκινεί αποτελεσματικά. Η αναγνώριση της συνεισφοράς θεωρείται από τους πιο σημαντικούς παράγοντες υποκίνησης σύμφωνα με τα ευρήματα αρκετών εμπειρικών ερευνών (Anderfuhren-Biget et al., 2010; Rantz et al., 1996; Vrangbaek, 2009). Οποσδήποτε, όμως ο βαθμός υποκίνησης εξαρτάται και από το είδος της αναγνώρισης.

Στη συνέχεια, πολύ σημαντικοί παράγοντες, με ιδιαίτερα μικρές διαφορές, θεωρούνται η καλή συνεργασία με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, η σταθερή εργασία και οι φιλικοί και ευχάριστοι συνεργάτες. Οι παράγοντες αυτοί σύμφωνα με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg δεν θεωρούνται παράγοντες παρακίνησης αλλά παράγοντες «υγιεινής». Εντούτοις, σύμφωνα με αρκετές έρευνες είναι παράγοντες που πολλές φορές υποκινούν τους ανθρώπους. Η καλή συνεργασία με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους θεωρείται από τα πιο σημαντικά κίνητρα σύμφωνα με έρευνα των Anderfuhren-Biget et al. (2010) και σύμφωνα με έρευνα του Vrangbaek (2009), όσον αφορά τους εργαζομένους του δημοσίου τομέα στην Δανία. Επιπλέον, σύμφωνα με μελέτη των Rantz et

al.(1996), οι υπάλληλοι που αναπτύσσουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, μπορούν να ενισχύσουν το κίνητρο για εργασία καθώς επίσης να βελτιώσουν την ικανοποίηση από την εργασία τους.

Η σταθερότητα της εργασίας αποτελεί ένας από τους βασικότερους παράγοντες υποκίνησης σύμφωνα με πολλές έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο δημόσιο τομέα (Baldwin, 1991; Gould-Williams & Davies, 2005; Houston, 2000; Jurgensen, 1978; Lewis & Frank, 2002). Σύμφωνα με τους Jurkiewicz et al.(1998), η γενική εικόνα είναι ότι δημόσιοι υπάλληλοι υποκινούνται σε μεγάλο βαθμό από την ασφάλεια και τη σταθερότητα της εργασίας, ενώ την ίδια άποψη υποστήριξαν και οι Brewer και Selden (1998). Επιπλέον, οι Giannikis και Mihail (2010), αναφέρουν ότι η σταθερή εργασία είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης κυρίως για τις γυναίκες.

Πέρα από τη σημαντικότητα που επιβεβαιώνεται από όλες τις παραπάνω έρευνες, η σταθερότητα της εργασίας, όπως έχουμε αναφέρει, αποτελεί ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του ελληνικού δημοσίου τομέα, η οποία το τελευταίο διάστημα φαίνεται να πλήττεται λόγω της εργασιακής εφεδρείας που τέθηκε σε εφαρμογή κατά τη διάρκεια συλλογής δεδομένων της συγκεκριμένης έρευνας. Είναι λογικό επομένως, να θεωρείται από τους εργαζομένους ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας υποκίνησης σε μια χρονική περίοδο που κανένας δεν γνωρίζει αν η εργασία στο δημόσιο τομέα θα εξακολουθήσει να χαρακτηρίζεται ως μόνιμη.

Χαμηλότερα στη σειρά κατατάσσονται τα χρηματικά κίνητρα, όπως ο υψηλός μισθός, γεγονός που έρχεται σε αντιστοιχία με αρκετές έρευνες που θεωρούν ότι τα χρηματικά κίνητρα δεν αποτελούν τα πιο βασικά κίνητρα για τη βελτίωση της απόδοσης (Jurgensen, 1978; Rainey, 1982; Nowlin, 1983; Wittmer, 1991; Vrangbaek, 2009). Παρόλ' αυτά, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, οι παράγοντες αυτοί θεωρούνται αρκετά έως πολύ σημαντικοί για τη βελτίωση της απόδοσης από ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων. Επομένως, η σπουδαιότητα των χρημάτων δεν θα πρέπει να υποτιμάται καθώς δεν είναι μόνο η χρηματική αξία που είναι σημαντική για πολλούς ανθρώπους αλλά και το γεγονός ότι τα χρήματα συμβολίζουν επιπρόσθετα το κύρος του ατόμου ή ότι έχει δύναμη. Ο Wiley (1997), συγκρίνοντας τα αποτελέσματα διαφόρων ερευνών, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο μισθός κατατάσσεται μέσα στους πρώτους πέντε παράγοντες υποκίνησης σε όλες τις έρευνες, κάτι που μπορεί να γίνει κατανοητό αν τον εκλάβουμε ως μέσο για την ικανοποίηση διαφορετικών αναγκών που έχουν οι εργαζόμενοι.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειώσουμε ότι η ιδιαίτερη σημασία που δίνεται από ένα μεγάλο ποσοστό στα οικονομικά κίνητρα αποδίδεται και στην υπάρχουσα κατάσταση, η οποία

σίγουρα έχει επηρεάσει τις απόψεις καθώς και τη διάθεση των υπαλλήλων για απόδοση τη δεδομένη χρονική περίοδο. Εξαιτίας της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας που επικρατεί στην Ελλάδα, ο μισθός όλων των δημοσίων υπαλλήλων υφίσταται συνεχείς περικοπές λόγω μείωσης ή ακόμα και κατάργησης επιδομάτων ενώ αναμένονται και νέες αλλαγές σύμφωνα με το ενιαίο μισθολόγιο. Οι ερωτηθέντες παρατηρήσαμε ότι θεωρούν πολύ σημαντικό το πριμ παραγωγικότητας/bonus ως κίνητρο, κάτι απολύτως λογικό εφόσον η αμοιβή τους είναι σταθερή και δεν βασίζεται στην απόδοση. Η αμοιβή με βάση την απόδοση θα μπορούσε να αποτελέσει ένα ισχυρό κίνητρο, δεδομένου ότι θεωρείται σημαντική από πολλούς εργαζομένους, κάτι όμως το οποίο απαιτεί την ύπαρξη ενός συστήματος ουσιαστικής αξιολόγησης.

Επίσης, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, αν εξαιρέσουμε την ανάγκη για αναγνώριση συνεισφοράς, τα περισσότερα από τα κίνητρα που σημειώνουν στη συνέχεια τα μεγαλύτερα ποσοστά είναι εξωγενή. Το αποτέλεσμα αυτό συμπίπτει με το αποτέλεσμα της έρευνας του Manolopoulou (2008b), το οποίο υποδεικνύει ότι ολοένα και αυξανόμενο ποσοστό δημοσίων υπαλλήλων τείνει να παρακινείται από εξωγενή κίνητρα και χρηματικές ανταμοιβές. Με άλλα λόγια, οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα τείνουν να υποκινούνται με τον ίδιο τρόπο με τους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα. Όπως ο ίδιος αναφέρει, τα υψηλά επίπεδα συγκεντρωτισμού και τυποποίησης που χαρακτηρίζουν το δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, μειώνουν την επίδραση των ενδογενών παραγόντων παρακίνησης στην απόδοση.

Αρκετά σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι είναι ενδογενείς και αποδεικνύεται ότι μπορούν να συμβάλλουν επίσης αρκετά στη βελτίωση της απόδοσης, είναι η επιμόρφωση προσωπικού και η δυνατότητα αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνεται από έρευνα των Jurkiewicz et al.(1998), τα αποτελέσματα της οποίας έδειξαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι θεωρούν ιδιαίτερα σημαντική τη δυνατότητα εκμάθησης νέων πραγμάτων και αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων. Όσον αφορά την επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού, αυτό επιβεβαιώνεται και σε έρευνα των Mathauer και Imhoff (2006).

Η δυνατότητα εξέλιξης θεωρείται αρκετά σημαντική και κατατάσσεται περίπου στο ίδιο επίπεδο με τον υψηλό μισθό. Όπως έχουμε αναφέρει η προαγωγή στον ελληνικό δημόσιο τομέα βασίζεται κυρίως στην αρχαιότητα, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η απόδοση. Σύμφωνα με τους Alonso και Lewis (2001), αν οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούσαν να πείσουν τους εργαζομένους ότι η εξέλιξη και οι ανταμοιβές βασίζονται στην απόδοση, ενδεχομένως να μπορούσαν να αυξήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Αν και σε μικρότερο βαθμό, αρκετά σημαντικοί παράγοντες θεωρούνται επίσης, η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, η εργασία χωρίς πιέσεις και η δυνατότητα συμμετοχής

στη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Αυτό είναι λογικό αν αναλογιστούμε το γεγονός ότι γενικότερα η συμμετοχή ικανοποιεί την ανάγκη των ανθρώπων για κοινωνικότητα και αποδοχή. Επιπλέον, δίνει στα άτομα μια αίσθηση επιτυχίας. Η συμμετοχή στη λήψη σημαντικών αποφάσεων μπορεί φυσικά να λάβει διάφορες μορφές, όπως συμμετοχή σε επιτροπές, συνελεύσεις κλπ.

Εξετάζοντας τη διαφοροποίηση των κινήτρων ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι η διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι σημαντική ως προς την ποικιλία καθηκόντων και τη δυνατότητα άσκησης επιρροής. Οι άνδρες είναι πιο ισχυροί και περισσότερο κατάλληλοι για θέσεις εργασίας που σχετίζονται με περισσότερα καθήκοντα, εξειδίκευση, άσκηση κριτικής και συμπεριφορές που σχετίζονται με το σκοπό κάποιας ομάδας. Επίσης, καταλαμβάνουν πιο συχνά υψηλές θέσεις εργασίας και γίνονται περισσότερο αντιληπτοί σε σχέση με τις γυναίκες, οι οποίες είναι περισσότερο ευαίσθητες και καταλαμβάνουν συνήθως χαμηλότερες θέσεις εργασίας (Eagly & Karau, 2002).

Όσον αφορά τις διαφορετικές ηλικιακές ομάδες, συμπεραίνουμε ότι άτομα που ανήκουν στη μικρότερη ηλικιακή ομάδα, ενδιαφέρονται περισσότερο να έχουν κάποια δυνατότητα εξέλιξης σε αντίθεση με τους μεγαλύτερους σε ηλικία, οι οποίοι δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ελευθερία από επίβλεψη και τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών. Χρησιμοποιώντας την ίδια μέθοδο και συγκρίνοντας τις ομάδες αυτές μεταξύ τους, οι Jurkiewicz και Brown (1998), κατέληξαν στο ίδιο συμπέρασμα όσον αφορά την ελευθερία από επίβλεψη που είναι περισσότερο σημαντική για τη μεσαία ηλικία και τη δυνατότητα εξέλιξης που είναι πιο σημαντική για τους νέους εργαζομένους σε σχέση με τους μεγαλύτερους σε ηλικία. Όσο αυξάνεται η ηλικία, τα άτομα αισθάνονται γενικότερα την ανάγκη για περισσότερη αυτονομία ως προς τον τρόπο που εργάζονται και για το λόγο αυτό επιθυμούν την ανάληψη πρωτοβουλιών και την ελευθερία από επίβλεψη. Επίσης, όπως αναφέρει σε έρευνά του και ο Jurgensen (1978), σε αρκετές περιπτώσεις, το ενδιαφέρον του ανθρώπου για εξέλιξη διαφοροποιείται ανάλογα με την ηλικία.

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση, η μόνη διαφορά που εντοπίζεται έχει να κάνει με το ευέλικτο ωράριο εργασίας το οποίο εμφανίζεται να έχει μεγαλύτερη σημασία κυρίως για άτομα παντρεμένα με παιδιά, κάτι απόλυτα λογικό, δεδομένου ότι τα άτομα αυτά έχουν αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις και η ευελιξία ωραρίου είναι κάτι που τους διευκολύνει έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν σε κάποιο βαθμό σε αυτές τις υποχρεώσεις. Επίσης, όσον αφορά τα άτομα με διαφορετικό επίπεδο εκπαίδευσης, αυτά διαφέρουν σημαντικά ως προς τη σταθερότητα της εργασίας και τη δυνατότητα αξιοποίησης

ιδιαίτερων ικανοτήτων. Όπως αναφέρει σε έρευνά του και ο Houston (2000), άτομα με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, ενδιαφέρονται λιγότερο για μια σταθερή εργασία και περισσότερο για μια ενδιαφέρουσα εργασία, ενώ την ίδια άποψη υποστηρίζει και ο Jurgensen (1978). Το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει επιπλέον τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την επιμόρφωση και το πριμ παραγωγικότητας.

Σημαντικές διαφορές εντοπίζονται επίσης σε κάποιους παράγοντες υποκίνησης, ανάμεσα σε άτομα με διαφορετικό επαγγελματικό προφίλ. Συγκεκριμένα, άτομα με διαφορετική σχέση εργασίας διαφέρουν ως προς το ευέλικτο ωράριο και την επιθυμία τους για ελευθερία από πιέσεις για συμβιβασμούς στην εργασία. Επίσης, η διαφορά μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων είναι σημαντική μόνο ως προς τη γνώμη τους σχετικά με τη δυνατότητα άσκησης επιρροής, ενώ όσον αφορά την κατηγορία του προσωπικού (διοικητικό ή τεχνικό προσωπικό) δεν παρουσιάζονται διαφορές. Μικρές διαφορές τέλος εντοπίζονται στα άτομα με διαφορετικά χρόνια υπηρεσίας στο ΠΘ, ενώ αντίθετα έντονες διαφορές ανάλογα με τα συνολικά χρόνια εργασίας τους.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι τα άτομα με διαφορετική ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών, σημειώνουν σημαντικές διαφορές ως προς τους παράγοντες υποκίνησης. Πιο αναλυτικά, άτομα με υψηλή ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών διαφέρουν ως προς τις προτιμήσεις τους, όσον αφορά τους εξής παράγοντες: δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων, ποικιλία καθηκόντων, επιμόρφωση προσωπικού, δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, δυνατότητα άσκησης επιρροής, δυνατότητα αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων, υψηλή κοινωνική θέση. Όπως αναφέρουν σε έρευνά τους οι Heuvel et al. (2009), οι άνθρωποι που έχουν υψηλή ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών που συμβαίνουν στην εργασία τους είναι περισσότερο πρόθυμοι να εκτελέσουν και να επενδύσουν προσπάθεια στην εργασία τους. Για το λόγο αυτό, επομένως, μπορούμε να πούμε ότι ενδιαφέρονται περισσότερο για παράγοντες όπως η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η ποικιλία καθηκόντων, η ανάληψη πρωτοβουλιών κλπ.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι στην κρίσιμη περίοδο την οποία διανύουμε και λαμβάνοντας υπόψη την αυξανόμενη προσοχή που δίνεται στην αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην υποκίνηση των εργαζομένων, δεδομένου ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων θεωρεί ότι είναι ιδιαίτερα σημαντική στο χώρο της εργασίας. Παράλληλα, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι προϊστάμενοί τους δεν τους παρακινούν σε μεγάλο βαθμό έτσι ώστε να εργαστούν, ενώ παράλληλα δηλώνουν ιδιαίτερα δυσαρεστημένοι από τα κίνητρα που τους παρέχονται. Επομένως, θα

πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη χρησιμοποίηση των κατάλληλων κίνητρων που θα μπορέσουν να συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσής τους στο χώρο της εργασίας.

Τα αποτελέσματά μας καταγράφουν την ύπαρξη ενός πολύπλευρου πλαισίου αναγκών των υπαλλήλων, τα οποία διαφοροποιούνται έντονα σε σχέση με τα δημογραφικά και επαγγελματικά τους προφίλ. Αν και αρκετοί υπάλληλοι παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για εξωγενείς παράγοντες και οικονομικές ανταμοιβές, ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί σε ενδογενείς παράγοντες, οι οποίοι αποδεικνύεται ότι μπορούν να συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στη βελτίωση της απόδοσης, όπως η ανάγκη για αναγνώριση της συνεισφοράς, η ανάγκη για επιμόρφωση, αξιοποίηση ιδιαίτερων ικανοτήτων, εξέλιξη, ανάληψη πρωτοβουλιών και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Γενικότερα, λόγω της γραφειοκρατίας που υπάρχει στον ελληνικό δημόσιο τομέα, η ύπαρξη καλής συνεργασίας ανάμεσα στους υπαλλήλους μπορούμε να πούμε ότι είναι απαραίτητη και θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη. Συγκεκριμένα, η Διοίκηση θα πρέπει να ενισχύει τις καλές σχέσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους μέσω δημιουργίας καναλιών σωστής επικοινωνίας και να παρεμβαίνει έμμεσα αποδοκιμάζοντας συμπεριφορές που δυσχεραίνουν τη λειτουργία οποιουδήποτε τμήματος.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα έρευνα θα ήταν σκόπιμο να αναφερθούμε σε ορισμένους περιορισμούς που υπάρχουν. Πρώτον, η έρευνά μας περιορίστηκε στην εξέταση του δημοσίου τομέα ενώ εξίσου σημαντική είναι η εξέταση της υποκίνησης στον ιδιωτικό τομέα, όπου οι παράγοντες διαφέρουν σύμφωνα με πολλές έρευνες. Δεύτερον, ένας πολύ βασικός περιορισμός είναι ότι στο εμπειρικό κομμάτι της συγκεκριμένης έρευνας αναλύσαμε την υποκίνηση των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Ασχοληθήκαμε στην ουσία με μελέτη περίπτωσης, δεδομένου ότι ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα είναι πάρα πολύ μεγάλος και είναι πολύ δύσκολο να μπορέσει κανείς να συγκεντρώσει ένα ικανοποιητικό δείγμα και να συλλέξει δεδομένα ή να αντλήσει στοιχεία για το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων καθώς δεν υπάρχει κάποια βάση δεδομένων. Μέχρι τη δεδομένη στιγμή δεν έχει καν ολοκληρωθεί η διαδικασία απογραφής των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα έτσι ώστε να έχουμε μία πλήρη εικόνα για τον αριθμό τους και τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Επιπλέον, ο περιορισμός του δείγματος μόνο στους υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, δεν μας επιτρέπει να γενικεύσουμε με ασφάλεια τα αποτελέσματα της έρευνας στο σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα.

Μελλοντικά, επομένως, θα ήταν ενδιαφέρον να εξετασθεί δείγμα από διάφορες υπηρεσίες του δημοσίου τομέα έτσι ώστε να δούμε αν τα αποτελέσματα της έρευνάς μας μπορούν γενικευτούν στο σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. Επιπλέον, θα μπορούσε να

διεξαχθεί μελέτη για την υποκίνηση των εργαζομένων στον ελληνικό δημόσιο τομέα σε σύγκριση με τον ιδιωτικό. Εν κατακλείδι, δεδομένου ότι ο ελληνικός δημόσιος τομέας έχει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, μία πρόταση για περαιτέρω έρευνα θα αποτελούσε η εξέταση του δημοσίου τομέα και σε άλλες χώρες, έτσι ώστε να μπορέσουμε να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη

- Alonso P. and Lewis G. B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector, *The American Review of Public Administration*, Vol. 31, No. 4, pp. 363-380.
- Amabile T. M. (1993). Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace, *Human Resource Management Review*, Vol. 3, No 3, pp. 185-201.
- Anderfuhren-Biget S., Varone F., Giauque D. and Ritz A. (2010). Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?, *International Public Management Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 213-246.
- Armenakis A. A., Harris S. G. and Mossholder K. W. (1993). Creating readiness for organizational change, *Human Relations*, Vol. 46, pp. 681-703.
- Armstrong M. (1997). *Personnel Management Practice*. Kogan Page, Sixth Edition.
- Aryee S. (1992). Public and Private Sector Professionals: A Comparative Study of Their Perceived Work Experience, *Group and Organization Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 72-85.
- Ashford S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 24, pp. 19-36.
- Baldwin J. N. (1984). Are we really lazy?, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 4, No. 2, pp. 80-89.
- Baldwin J. N. (1991). Public versus private employees: Debunking stereotypes. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 11(1-2), pp. 1-27.
- Basset-Jones N. and Lloyd G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?, *Journal of Management Development*, Vol. 24 No. 10, pp. 929-943.
- Bellou V. (2007a). Shaping Psychological Contracts in the Public and Private Sectors: A Human Resources Management Perspective, *International Public Management Journal*, Vol. 10, No.3, pp. 327-349.
- Bellou V. (2007b). Psychological contract assessment after a major organizational change. The case of mergers and acquisitions, *Employee Relations*, Vol. 29, No. 1, pp. 68-88.

- Bellou V. (2009). Matching individuals and organizations: evidence from the Greek public sector, *Employee Relations*, Vol. 31, No. 5, pp. 455-470.
- Bourantas D. and Papalexandris N. (1999). Personality traits discriminating between employees in public- and in private-sector organizations, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 5, pp. 858-869.
- Box R. C. (1999). Running Government Like a Business: Implications for Public Administration Theory and Practice, *American Review of Public Administration*, Vol. 29, No. 1, pp. 19-43.
- Brewer G. A. and Selden S. C. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 8, No. 3, pp. 413-439.
- Brewer G. A. and Selden S. C. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, No. 4, pp. 685-711.
- Brooks I. (2006). *Organizational Behaviour. Individuals, Groups and Organisation*, Third Edition, Prentice Hall.
- Buelens M. and Broeck H.(2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*, January/February, pp. 65-74.
- Cable D. M. and Judge T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective, *Personnel Psychology*, Vol. 47, pp. 317-348.
- Calder B.J. and Staw B.M. (1975). The self perception of intrinsic and extrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 31, No. 4, pp. 599-605.
- Callan V. J, Terry D. J and Schweitzer R. (1994). Coping resources, coping strategies and adjustment to organizational change: Direct or buffering effects?, *Work and Stress*, Vol. 8, pp. 372-383.
- Camilleri E. (2007). Antecedents affecting public service motivation, *Personnel Review*, Vol. 36, No. 3, pp. 356-377.
- Chondroleou G., Elcock H., Liddle J. and Oikonomopoulos I. (2005). A comparison of local management of regeneration in England and Greece, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 18, No.2, pp. 114–127.

- Crewson P. E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 7, pp. 499-518.
- Cunningham C. E., Woodward, C. A., Shannon H. S., MacIntosh J., Lendrum B., Rosenbloom D. and Brown J. (2002). Readiness for organizational change: a longitudinal study of workplace psychological and behavioral correlates, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75, pp. 377-392.
- Curtis C.R., Upchurch R.S., Severt D.E. (2009). Employee Motivation and Organizational Commitment: A Comparison of Tipped and Nontipped Restaurant Employees, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 10, pp. 253–269.
- Demekas D. G. and Kontolemis Z. G. (2000). Government Employment and Wages and Labour Market Performance, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 62, No.3, pp. 391–415.
- Dieleman M., Toonen J., Toure H. and Martineau T. (2006). The match between motivation and performance management of health sector workers in Mali, *Human Resource for Health*, Vol.4, pp. 2-7.
- Eagly. A. H. and Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders, *Psychological Review*, Vol. 109, pp. 573-598.
- Endler N. S. and Parker J. D. (1990). Multidimensional assessment of coping: a critical evaluation, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 58, pp. 844-854.
- Feeney M. K. (2007). Sector Perceptions among State-Level Public Managers, *Journal of Public Administration Research and Theory*, doi:10.1093/jopart/mum025.
- Fisher C. D. (1978). The effects of personal control, competence and extrinsic reward systems on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 21, pp. 273-288.
- Folkman S., Lazarus R., Dunkel-Schetter C., DeLongis A. and Gruen R. (1986). The dynamics of a stressful encounter: cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 50, pp. 992-1003.
- Franco L. M, Bennett S. and Kanfer R. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework, *Social Science & Medicine*, Vol. 54, pp. 1255–1266.

- Franco L. M, Bennett S., Kanfer R. and Stubblebine P. (2004). Determinants and consequences of health worker motivation in hospitals in Jordan and Georgia, *Social Science & Medicine*, Vol. 58, pp. 343-355.
- Frank S. A. and Lewis G. B. (2004). Government Employees. Working Hard or Hardly Working?, *American Review of Public Administration*, Vol. 34 No. 1, pp. 36-51.
- Gabris G. T. and Simo G. (1995). Public Sector Motivation as an Independent Variable Affecting Career Decisions, *Public Personnel Management*, Vol. 24, No.1, pp. 33-51.
- Gagné M. and Deci E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, pp. 331-362.
- Giannikis S. K. and Mihail D.M. (2010). Motivation of working women in the Greek retail sector: an empirical analysis, *International Journal of Manpower*, Vol. 31, No. 1, pp. 4-20.
- Gould-Williams J. and Davies F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. An analysis of public sector workers, *Public Management Review*, Vol. 7, pp. 1-24.
- Grant A. M. (2008). Employees without a cause: The motivational effects of prosocial impact in public service, *International Public Management Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 48–66.
- Groeneveld S., Steijn B. and Parre P. (2009). Joining the Dutch Civil Service. Influencing motives in a changing economic context, *Public Management Review*, Vol. 11, Issue 2, pp. 173-189.
- Hall D.T. and Nougaim K.E. (1968). An examination of Maslow’s need hierarchy in an organizational setting, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 3, pp. 12-35.
- Herzberg F. (1968). One more time: How do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, 46(1), pp. 53-62.
- Hertting A., Nilsson K., Theorell T. and Larsson U. (2004). Downsizing and reorganization: demands, challenges and ambiguity for registered nurses, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 45, No. 2, pp. 145-154.
- Heuvel M., Demerouti E., Schreurs B.H.J., Bakker A. B. and Schaufeli W.B. (2009). Does meaning-making help during organizational change? Development and validation of a new scale, *Career Development International*, Vol. 14, No. 6, pp. 508-533.

- Holt D.T., Armenakis A.A., Field H.S. and Harris S.G. (2007). Readiness for organizational change: the systematic development of a scale, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 43, pp. 232-55.
- House R.J., Shapiro H.J. and Wahba M.A. (1974). Expectancy theory as a predictor of work behavior and attitudes: A re-evaluation of empirical evidence, *Decision Sciences*, January, pp. 481-506.
- House R.J. and Wigdor L.A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism, *Personnel Psychology*, 20, pp. 369-390
- Houston D.J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test, *Journal of Public Administration Research and Theory*, J-Part 10, Vol. 4, pp. 713-727.
- Husted K., Michailova S. and Minbaeva D. (2005). Knowledge sharing and organizational performance: the role of extrinsic and intrinsic motives, *International Human Resources Management Conference*, June 14-17, Cairns Australia.
- Ivancevich, Konopaske and Matteson (2005). *Organizational Behavior and Management*, Seventh Edition, McGraw-Hill.
- Judge T. A., Thoresen C. J., Pucik V. and Welbourne T. M. (1999). Managerial Coping With Organizational Change: A Dispositional Perspective, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 1, pp.107-22.
- Jurgensen C. E. (1978). Job Preferences (What Makes a Job Good or Bad?), *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, No. 3, pp. 267-276.
- Jurkiewicz C. L. and Brown R. G. (1998). Generational Comparisons of Public Employee Motivation, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 18, pp. 18-37.
- Jurkiewicz C. L., Massey T.K. and Brown R. G. (1998). Motivation in Public and Private Organizations. A Comparative Study, *Public Productivity & Management Review*, Vol. 21, No. 3, pp. 230-250.
- Kafka V. (1986). A new look at motivation-for productivity improvement, *Supervisory Management*, Vol. 31, No. 4, pp. 19-24.
- Kakouris A. P. and Meliou E. (2011). New Public Management: Promote the Public Sector Modernization Through Service Quality. Current Experiences and Future Challenges, *Public Organization Review*, Vol.11, pp. 351–369.

- Kanellopoulos C.N. (1997). Public–private wage differentials in Greece, *Applied Economics*, Vol. 29, pp. 1023-1032.
- Karl K. A., and Sutton C. L. (1998). Job Values in Today’s Workforce: A Comparison of Public and Private Sector Employees, *Public Personnel Management*, Vol. 27, No. 4, pp. 515-527.
- Kellough J. E. and Lu H. (1993). The Paradox of Merit Pay in the Public Sector Persistence of a Problematic Procedure, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 13, No. 2, pp. 45-64.
- Khojasteh M. (1993). Motivating the Private vs. Public Sector Managers, *Public Personnel Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 391-401.
- Kioulafas K., Donatos G. and Michailidis G. (1991). Public and Private Sector Wage Differentials in Greece, *International Journal of Manpower*, Vol. 12, No. 3, pp. 9–14.
- Kohn A. (1993). Why incentives plan cannot work, *Harvard Business Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 54-63.
- Kontodimopoulos N., Paleologou V. and Niakas D. (2009). Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals, *BMC Health Services Research* 2009, doi:10.1186/1472-6963-9-164
- Kreps D. M. (1997). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives, *American Economic Review*, Vol. 87, No. 2, pp. 359-364.
- Kuvaas B. (2009). A Test of hypothesis derived form self-determination theory among public sector employees, *Employee Relations*, Vol. 31, No. 1, pp. 39-56.
- Lau C. M. and Woodman R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 537-554.
- Lawler E.E. and Suttle J.L. (1972). A casual correlation test of the need hierarchy concept. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 7, pp. 265-287.
- Lee R. and Lawrence P. (1985). *Organization Behaviour: Politics at Work*, Hutchinson, London.
- Lewis G. B. and Frank S. A. (2002). Who wants to work for the government? *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 4, pp. 395-404.
- Liu Y. and Perrewé P.L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model, *Human Resource Management Review*, Vol. 15, pp. 263–280.

- Locke E. A. and Latham G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- Locke E. A., Shaw K.N., Saari L.M. and Latham G.P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, pp. 125-152.
- Lundberg C., Gudmundson A. and Andersson T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism, *Tourism Management*, Vol. 30, pp. 890-899.
- Luthans F. (2005). *Organizational Behavior*, Tenth Edition, McGraw Hill.
- Maidani E. A. (1991). Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction among Public and Private Sectors, *Public Personnel Management*, Vol. 20, No. 4, pp. 441-448.
- Manolopoulos D. (2006). What motivates R&D professionals? Evidence from decentralized laboratories in Greece, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No.4, pp. 616-647.
- Manolopoulos D. (2008a). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece, *Employee Relations*, Vol. 30, No. 1, pp. 63-85.
- Manolopoulos D. (2008b). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9, pp. 1738–1762.
- Markovits Y., Davis A.J., Fay D. and Dick R. V. (2010). The Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences Between Public and Private Sector Employees, *International Public Management Journal*, Vol. 13, No.2, pp. 177-196.
- Mathauer I. and Imhoff I. (2006). Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools, *Human Resources for Health*, doi:10.1186/1478-4491-4-24.
- Mbindyo P., Gilson L., Blaauw D. and English M. (2009). Contextual influences on health worker motivation in district hospitals in Kenya, *Implementation Science*, doi: 10.1186/1748-5908-4-43.
- McClelland D.C. and Burnham D.H. (1976). Power is the great motivator, *Harvard Business Review*, March-April, pp.100-110.

- Meyer J. and Allen N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No.1, pp. 61-89.
- Miller K. and Monge P. (1985). Social information and employee anxiety about organizational change, *Human Communication Research*, Vol. 11, pp. 365-385.
- Miron D. and McClelland D.C. (1979). The impact of achievement motivation training on small business, *California Management Review*, Summer, pp. 13-28.
- Moon M. J. (2000). Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture and Managerial Level, *Public Performance and Management Review*, Vol. 24, No 2, pp. 177-194.
- Mossholder K. W. (1980). Effects of externally mediated goal setting on intrinsic motivation: A laboratory experiment, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, pp. 202-210.
- Moynihan D. P. and Pandey S.K. (2007 α). Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment, *Administration & Society*, Vol. 39, No.7, pp. 803-832.
- Moynihan D. P. and Pandey S.K. (2007 β). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation, *Public Administration Review*, January/February, pp. 40-53.
- Mylonas P. and Joumard I. (1999). Greek Public Enterprises: Challenges for Reform, *OECD Economics Department Working Papers*, No. 214, OECD Publishing.
- 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, pp. 5-16.
- Noe R. A. (1986). Trainees' Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 736-749.
- Nohria N., Groysberg B. and Lee L. (2008). Employee motivation. A Powerful New Model. *Harvard Business Review*. <http://www.hbr.org>.
- Nowlin W. A. (1983). Factors that Motivate public and private sector managers: A comparison, *Public Personnel Management Journal*, pp. 224-227.
- OECD (2005). Economic survey of Greece, July 2005, OECD Observer.
- OECD (2007). Economic survey of Greece, May 2007, OECD Observer.
- Olson D. A. and Tetrick L. E. (1988). Organizational restructuring: The impact on role perceptions, work relationships and satisfaction, *Group Organization Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 374-388.

- Opsahl R. and Dunnette M. (1966). The role of financial compensation in industrial motivation, *Psychological Bulletin*, Vol. 66 No. 2, pp. 94-118.
- Osterloh M., Frost J. and Frey B. S. (2002). The Dynamics of Motivation in New Organizational Forms. *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 9 No. 1, pp. 61-77.
- Panchal S. and Cartwright S. (2001). Group differences in post-merger stress, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, No. 6, pp. 424-33.
- Papapetrou E. (2006a). The Public-Private Sector Pay Differential in Greece, *Public Finance Review*, Vol. 34, No. 4, pp. 450-473.
- Papapetrou E. (2006b). The unequal distribution of the public-private sector wage gap in Greece: Evidence from quantile regression, *Applied Economics Letters*, Vol. 13, pp. 205-10.
- Park S. M. and Rainey H. G. (2008). Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies. *International Public Management Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 109-142.
- Perry J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An assessment of construct reliability and validity, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 6, No. 1, pp. 5-22.
- Perry J. L. (2000). Bringing society in: toward a theory of public service motivation, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, No.2, pp. 471-488.
- Perry J. L. and Wise L. R. (1990). The Motivational Basis of Public Service, *Public Administration Review*, Vol. 50, pp. 367-373.
- Perry J. L., Mesch D. and Paarlberg L. (2006). Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited, *Public Administration Review*, Vol. 66, pp. 505-514.
- Pinder C. C. (1984). *Work Motivation: Theory, Issues and Applications*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Pinder C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Posner B. Z. and Schmidt W.H. (1996). The Values of Business and Federal Government Executives: More Different Than Alike, *Public Personnel Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 277-289.

- Rainey H. G. (1982). Reward Preferences Among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic, *American Review of Public Administration*, Vol. 16, No. 4, pp. 288-302.
- Rantz M. J., Scott J. and Porter R. (1996). Employee Motivation: New Perspectives of the Age-Old Challenge of Work Motivation, *Nursing Forum*, Vol. 31, No. 3, July-September, pp. 29-36.
- Robbins S. P. (2005). *Organizational Behavior*, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Robinson O. and Griffiths A. (2005). Coping With the Stress of Transformational Change in a Government Department, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 41, No. 2, pp. 204-221.
- Ryan R. M. and Deci E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25 No. 1, pp. 54-67.
- Schweiger D. M. and Denisi A. S. (1991). Communications with employees following a merger: A longitudinal field experiment, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 110–135.
- Selden S. C. and Brewer G. A. (2000). Work Motivation in the Senior Executive Service: Testing the High Performance Cycle Theory, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10 No. 3, pp. 531-50.
- Shamir B. (1991). Meaning, Self and Motivation in Organizations, *Organization Studies*, Vol. 12, No. 3, pp. 405-424.
- Sherman D. J. and Smith H. L. (1984). The Influence of Organizational Structure on Intrinsic versus Extrinsic Motivation, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 4, pp. 877-885.
- Silverthorne C. P. (1992). Work Motivation in the United States, Russia, and the Republic of China (Taiwan): A Comparison, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 22, No. 20, pp. 1631-1639.
- Sotirakou T. and Zeppou M. (2005). How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies: A demanding role for HR managers in the contemporary public administration context, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 18, No.1, pp. 54–82.

- Spanou C. (1996). Penelope's suitors: administrative modernisation and party competition in Greece, *West European Politics*, Vol. 19, No.1, pp. 97–124.
- Takahashi K. (2006). Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees, *Career Development International*, Vol. 11, No. 3, pp. 193-203.
- Taylor J. (2005). The next generation of workers in Australia: their views on organizations, work and rewards, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, pp. 1919-1933.
- Terry D. J. and Jimmieson N. L. (2003). A stress and coping approach to organizational change: Evidence from three field studies. *Australian Psychologist*, Vol. 38, pp. 92-101.
- Thacher J. B., Liu Y. and Stepina L.P. (2002). The Role of the Work Itself: An empirical Examination of Intrinsic Motivation's Influence on IT Workers Attitudes and Intentions, *SIGCPR*, May 14-16, Norway.
- Thomas K. and Velthouse B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 666-681.
- Vrangbaek K. (2009). Public Sector Values in Denmark: A Survey Analysis, *International Journal of Public Administration*, Vol. 32, pp. 508-535.
- Wanberg C. R. and Banas J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, pp.132-142.
- Weber P. S. and Manning M. R. (2001). Cause maps, sensemaking, and planned organizational change, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 37, pp. 227-251.
- Whitbourne S. K. (1986). Openness to experience, identity flexibility and life change in adults, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 50, pp. 163-168.
- Wiley C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys, *International Journal of Manpower*, Vol. 18, No. 3, pp. 263-280.
- Wittmer D. (1991). Serving the people or serving for pay: reward preferences among government, hybrid sector, and business managers, *Public Productivity and Management Review*, Vol. 14, pp. 369-383.
- Wong S.C. and Ladkin A. (2008). Exploring the relationship between employee creativity and job-related motivators in the Hong Kong hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, pp. 426–437.

- Wright B. E. (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Public Administration Review*, 11(4), 559-586.
- Wright B. E. (2007). Public Service and Motivation: Does Mission Matter?, *Public Administration Review*, January/February, pp. 54-64.
- Wu C. G., Gerlach J. H. and Young C. E. (2007). An empirical analysis of open source software developers' motivations and continuance intentions, *Information & Management*, Vol. 44, pp. 253-262.
- Zeffane R. (1994). Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees, *Human Relations*, Vol.47, No. 8, pp. 977-1010.

Ελληνική

- Μακρυνδημήτρης Α. (1991). *Διοικητικές Μελέτες*, Εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε.
- Μπουραντάς Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Πετρίδου Ε. (2001). *Διοίκηση Μάνατζμεντ*, Β' έκδοση, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη.
- Σαρμανιώτης Χ. (2000). *Μάνατζμεντ - Η Διοικητική Διαδικασία στην Επιχείρηση*, Όμηρος Εκδοτική, Θεσσαλονίκη.
- Σιώμκος Γ.Ι. και Βασιλικοπούλου Α.Ι. (2005). *Εφαρμογή Μεθόδων Ανάλυσης στην έρευνα αγοράς*, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα.
- Τάχος Ι. Α. (2003). *Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο*, Εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε.
- Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ)*, Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21^ο αιώνα, Εκδόσεις Rosili.
- Χυτήρης Λ. Σ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις*, Interbooks.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα «Υποκίνηση των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα» και απευθύνεται στο Διοικητικό και Τεχνικό Προσωπικό του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Σκοπός της έρευνας είναι να συλλέξει πληροφορίες και να καταγράψει τα σημαντικότερα κίνητρα που σύμφωνα με τους εργαζόμενους στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης.

Δεδομένου ότι η ολοκλήρωση της έρευνας χωρίς τη συμμετοχή σας δεν είναι εφικτή, παρακαλώ για τη συμμετοχή σας. Θα ήθελα φυσικά να τονίσω ότι η έρευνα είναι ανώνυμη και εμπιστευτική και θα χρησιμοποιηθεί μόνο για ακαδημαϊκούς λόγους.

Στοιχεία επικοινωνίας:

Δουλκιαρίδη Αλεξάνδρα

Τηλ: 6970472173

E-mail: doulkiar@uth.gr

1. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα παρακάτω κίνητρα μπορούν να συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσής σας ως εργαζόμενου/ης;

Παρακαλώ σημειώστε «X» στον ανάλογο αριθμό που εκφράζει κατά την άποψή σας το βαθμό σημαντικότητας, σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

Κίνητρα \ Βαθμός σημαντικότητας	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
	1	2	3	4	5	6	7
Υψηλός μισθός							
Πριμ παραγωγικότητας/bonus							
Καλή συνεργασία με συναδέλφους, εργασία στα πλαίσια κάποιας ομάδας							
Καλή συνεργασία με προϊσταμένους							
Δυνατότητα εξέλιξης/ προαγωγής							
Σταθερή εργασία							
Αναγνώριση συνεισφοράς							
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων							
Ποικιλία καθηκόντων							
Επιμόρφωση προσωπικού/ σεμινάρια και εκπαίδευση σε νέα συστήματα, τεχνολογίες							
Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών							
Ευέλικτο ωράριο εργασίας							
Δυνατότητα άσκησης επιρροής							
Δυνατότητα αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων							
Υψηλή κοινωνική θέση(γόητρο)							
Ελευθερία από επίβλεψη							
Χωρίς πιέσεις για συμβιβασμούς στην εργασία							
Φιλικό και ευχάριστο συνεργάτες							

2. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις, σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Όταν συμβαίνουν δραματικές αλλαγές στην εργασία μου, αισθάνομαι ότι μπορώ να τις διαχειριστώ με ευκολία							
Έχω ηγηθεί προσπαθειών αλλαγής στο χώρο της εργασίας μου							
Οι ραγδαίες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο Πανεπιστήμιο, μερικές φορές είναι πέρα από τις ικανότητες των ατόμων που το στελεχώνουν (για να τις διαχειριστούν)							
Οι ραγδαίες αλλαγές είναι κάτι στο οποίο καλείσαι να προσαρμοστείς, αλλά όχι να υιοθετήσεις							
Όταν συμβαίνουν αλλαγές, αντιδρώ προσπαθώντας να διαχειριστώ την αλλαγή και όχι να παραπονεθώ για αυτή							
Οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στην εργασία μου με αγχώνουν							
Αντιμετωπίζω τις αλλαγές ως μέσο δημιουργίας νέων ευκαιριών εξέλιξης για εμένα							
Οι βαθιές αλλαγές τελικά βελτιώνουν την εργασία μου							
Όταν ανακοινώνονται αλλαγές, προσπαθώ να τις αντιμετωπίσω ως πρόκληση επίλυσης προβλήματος και όχι με συναισθηματική διάθεση							
Συχνά συνειδητοποιώ ότι ηγούμαι προσπαθειών αλλαγής							
Θεωρώ ότι διαχειρίζομαι την αλλαγή καλύτερα από τους περισσότερους με τους οποίους εργάζομαι							

3. Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση στο χώρο της εργασίας σας;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

4. Θεωρείτε ότι ο προϊστάμενός σας προσπαθεί να σας παρακινήσει έτσι ώστε να εργαστείτε πιο αποδοτικά;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

5. Συνολικά, είστε ικανοποιημένος/η από τα κίνητρα που σας παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Βάλτε ✓ στα στοιχεία που περιγράφουν καλύτερα το δημογραφικό και επαγγελματικό σας προφίλ:

6. Φύλο

Ανδρας Γυναίκα

7. Ηλικία (σε έτη): _____

8. Οικογενειακή κατάσταση:

Άγαμος/η <input type="checkbox"/>	Άγαμος/η με παιδιά <input type="checkbox"/>
Παντρεμένος/η <input type="checkbox"/>	Παντρεμένος/η με παιδιά <input type="checkbox"/>
Διαζευγμένος/η <input type="checkbox"/>	Διαζευγμένος/η με παιδιά <input type="checkbox"/>
Χήρος/α <input type="checkbox"/>	Χήρος/α με παιδιά <input type="checkbox"/>

9. Επίπεδο εκπαίδευσης:

Γυμνάσιο <input type="checkbox"/>	ΤΕΙ <input type="checkbox"/>
Λύκειο <input type="checkbox"/>	ΑΕΙ <input type="checkbox"/>
ΙΕΚ <input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό <input type="checkbox"/>
Ιδιωτική σχολή <input type="checkbox"/>	Διδακτορικό <input type="checkbox"/>

10. Σχέση εργασίας:

Μόνιμος/η

Σύμβαση αορίστου χρόνου

Σύμβαση ορισμένου χρόνου

Σύμβαση έργου

11. Θέση εργασίας στο Πανεπιστήμιο:

Υπάλληλος

Προϊστάμενος/η

Διευθυντής/ντρια

12. Κατηγορία προσωπικού:

Διοικητικό προσωπικό

Τεχνικό προσωπικό

13. Χρόνια εργασίας στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας: _____

14. Συνολικά χρόνια εργασίας (συμπεριλαμβανομένου του χρόνου εργασίας στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας): _____

15. Έχετε εργαστεί ποτέ στον ιδιωτικό τομέα;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας!

Παράρτημα Β

Έλεγχοι Mann-Whitney και Kruskal-Wallis

Πίνακας Β1: Φύλο

KINHTPA	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Υψηλός μισθός	5549,000	,968
Πριμ παραγωγικότητας/bonus	5220,000	,414
Καλή συνεργασία με συναδέλφους, εργασία στα πλαίσια κάποιας ομάδας	5369,000	,631
Καλή συνεργασία με προϊσταμένους	4857,500	,082
Δυνατότητα εξέλιξης/ προαγωγής	4986,000	,175
Σταθερή εργασία	5059,000	,213
Αναγνώριση συνεισφοράς	5283,000	,471
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων	4988,500	,177
Ποικιλία καθηκόντων	4610,500	,027
Επιμόρφωση προσωπικού/ σεμινάρια και εκπαίδευση σε νέα συστήματα, τεχνολογίες	5213,000	,408
Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	5367,500	,639
Ευέλικτο ωράριο εργασίας	4774,500	,070
Δυνατότητα άσκησης επιρροής	4678,500	,042
Δυνατότητα αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων	5193,500	,381
Υψηλή κοινωνική θέση(γόνιτρο)	4767,000	,068
Ελευθερία από επίβλεψη	5479,500	,842
Χωρίς πιέσεις για συμβιβασμούς στην εργασία	5353,000	,621
Φιλικό και ευχάριστο συνεργάτες	5388,500	,669

Πίνακας Β2: Ηλικία

KINHTPA	Chi-Square	Asymp. Sig.
Υψηλός μισθός	,485	,785
Πριμ παραγωγικότητας/bonus	,904	,636
Καλή συνεργασία με συναδέλφους, εργασία στα πλαίσια κάποιας ομάδας	,223	,895
Καλή συνεργασία με προϊσταμένους	,425	,809
Δυνατότητα εξέλιξης/ προαγωγής	7,704	,021
Σταθερή εργασία	1,763	,414
Αναγνώριση συνεισφοράς	1,210	,546
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων	1,606	,448
Ποικιλία καθηκόντων	,691	,708
Επιμόρφωση προσωπικού/ σεμινάρια και εκπαίδευση σε νέα συστήματα, τεχνολογίες	,053	,974

Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	6,492	,039
Ευέλικτο ωράριο εργασίας	13,566	,001
Δυνατότητα άσκησης επιρροής	1,454	,483
Δυνατότητα αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων	1,686	,430
Υψηλή κοινωνική θέση(γόνιτρο)	,619	,734
Ελευθερία από επίβλεψη	9,285	,010
Χωρίς πιέσεις για συμβιβασμούς στην εργασία	5,440	,066
Φιλικοί και ευχάριστοι συνεργάτες	,153	,926

Πίνακας Β3: Οικογενειακή κατάσταση

KINHTPA	Chi-Square	Asymp. Sig.
Υψηλός μισθός	6,722	,242
Πριμ παραγωγικότητας/bonus	4,708	,452
Καλή συνεργασία με συναδέλφους, εργασία στα πλαίσια κάποιας ομάδας	2,325	,803
Καλή συνεργασία με προϊσταμένους	1,299	,935
Δυνατότητα εξέλιξης/ προαγωγής	10,687	,058
Σταθερή εργασία	2,593	,762
Αναγνώριση συνεισφοράς	6,390	,270
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων	7,438	,190
Ποικιλία καθηκόντων	8,347	,138
Επιμόρφωση προσωπικού/ σεμινάρια και εκπαίδευση σε νέα συστήματα, τεχνολογίες	5,853	,321
Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	9,736	,083
Ευέλικτο ωράριο εργασίας	13,869	,016
Δυνατότητα άσκησης επιρροής	5,863	,320
Δυνατότητα αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων	5,606	,347
Υψηλή κοινωνική θέση(γόνιτρο)	4,106	,534
Ελευθερία από επίβλεψη	1,519	,911
Χωρίς πιέσεις για συμβιβασμούς στην εργασία	3,069	,689
Φιλικοί και ευχάριστοι συνεργάτες	4,320	,504

Πίνακας Β4: Επίπεδο εκπαίδευσης

KINHTPA	Chi-Square	Asymp. Sig.
Υψηλός μισθός	6,858	,334
Πριμ παραγωγικότητας/bonus	12,617	,044
Καλή συνεργασία με συναδέλφους, εργασία στα πλαίσια κάποιας ομάδας	9,722	,137
Καλή συνεργασία με προϊσταμένους	12,180	,058
Δυνατότητα εξέλιξης/ προαγωγής	5,553	,475

Σταθερή εργασία	16,222	,013
Αναγνώριση συνεισφοράς	2,072	,913
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων	5,060	,536
Ποικιλία καθηκόντων	4,429	,619
Επιμόρφωση προσωπικού/ σεμινάρια και εκπαίδευση σε νέα συστήματα, τεχνολογίες	12,380	,048
Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	1,969	,923
Ευέλικτο ωράριο εργασίας	10,230	,115
Δυνατότητα άσκησης επιρροής	10,586	,102
Δυνατότητα αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων	14,369	,026
Υψηλή κοινωνική θέση(γόνιτρο)	9,786	,134
Ελευθερία από επίβλεψη	2,491	,869
Χωρίς πιέσεις για συμβιβασμούς στην εργασία	9,444	,150
Φιλικόι και ευχάριστοι συνεργάτες	10,570	,103

Πίνακας B5: Σχέση εργασίας

KINHTPA	Chi-Square	Asymp. Sig.
Υψηλός μισθός	4,469	,215
Πριμ παραγωγικότητας/bonus	2,432	,488
Καλή συνεργασία με συναδέλφους, εργασία στα πλαίσια κάποιας ομάδας	,634	,889
Καλή συνεργασία με προϊσταμένους	1,395	,707
Δυνατότητα εξέλιξης/ προαγωγής	6,681	,083
Σταθερή εργασία	,182	,912
Αναγνώριση συνεισφοράς	1,781	,619
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων	1,765	,623
Ποικιλία καθηκόντων	2,274	,518
Επιμόρφωση προσωπικού/ σεμινάρια και εκπαίδευση σε νέα συστήματα, τεχνολογίες	2,322	,508
Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	2,120	,548
Ευέλικτο ωράριο εργασίας	9,825	,020
Δυνατότητα άσκησης επιρροής	,275	,965
Δυνατότητα αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων	3,713	,294
Υψηλή κοινωνική θέση(γόνιτρο)	6,213	,102
Ελευθερία από επίβλεψη	4,941	,176
Χωρίς πιέσεις για συμβιβασμούς στην εργασία	12,260	,007
Φιλικόι και ευχάριστοι συνεργάτες	,136	,987

Πίνακας Β6: Θέση εργασίας

KINHTPA	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Υψηλός μισθός	1433,500	,313
Πριμ παραγωγικότητας/bonus	1427,500	,303
Καλή συνεργασία με συναδέλφους, εργασία στα πλαίσια κάποιων ομάδας	1358,000	,170
Καλή συνεργασία με προϊσταμένους	1380,000	,200
Δυνατότητα εξέλιξης/ προαγωγής	1509,500	,504
Σταθερή εργασία	1656,000	,964
Αναγνώριση συνεισφοράς	1550,000	,589
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων	1398,500	,253
Ποικιλία καθηκόντων	1404,500	,268
Επιμόρφωση προσωπικού/ σεμινάρια και εκπαίδευση σε νέα συστήματα, τεχνολογίες	1425,500	,302
Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	1440,500	,330
Ευέλικτο ωράριο εργασίας	1394,500	,255
Δυνατότητα άσκησης επιρροής	1028,000	,008
Δυνατότητα αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων	1478,500	,421
Υψηλή κοινωνική θέση(γόντρο)	1606,500	,804
Ελευθερία από επίβλεψη	1567,500	,679
Χωρίς πιέσεις για συμβιβασμούς στην εργασία	1386,000	,234
Φιλικό και ευχάριστο συνεργάτες	1601,000	,775

Πίνακας Β7: Κατηγορία προσωπικού

KINHTPA	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Υψηλός μισθός	3939,500	,827
Πριμ παραγωγικότητας/bonus	3866,000	,673
Καλή συνεργασία με συναδέλφους, εργασία στα πλαίσια κάποιων ομάδας	3926,000	,792
Καλή συνεργασία με προϊσταμένους	3907,000	,749
Δυνατότητα εξέλιξης/ προαγωγής	3793,500	,537
Σταθερή εργασία	3978,000	,908
Αναγνώριση συνεισφοράς	4013,000	,988
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων	3988,500	,935
Ποικιλία καθηκόντων	3629,000	,288
Επιμόρφωση προσωπικού/ σεμινάρια και εκπαίδευση σε νέα συστήματα, τεχνολογίες	3891,000	,726
Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	3642,500	,296
Ευέλικτο ωράριο εργασίας	3627,500	,292
Δυνατότητα άσκησης επιρροής	3651,000	,322
Δυνατότητα αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων	3595,500	,243

Υψηλή κοινωνική θέση(γότηρο)	3376,000	,084
Ελευθερία από επίβλεψη	3588,000	,245
Χωρίς πιέσεις για συμβιβασμούς στην εργασία	3541,000	,192
Φιλικόι και ευχάριστοι συνεργάτες	3643,000	,288

Πίνακας Β8: Χρόνια εργασίας στο ΠΘ

KINHTPA	Chi-Square	Asymp. Sig.
Υψηλός μισθός	2,920	,571
Πριμ παραγωγικότητας/bonus	1,192	,879
Καλή συνεργασία με συναδέλφους, εργασία στα πλαίσια κάποιας ομάδας	,892	,926
Καλή συνεργασία με προϊσταμένους	3,760	,439
Δυνατότητα εξέλιξης/ προαγωγής	9,807	,044
Σταθερή εργασία	1,450	,835
Αναγνώριση συνεισφοράς	6,398	,171
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων	4,667	,323
Ποικιλία καθηκόντων	2,284	,684
Επιμόρφωση προσωπικού/ σεμινάρια και εκπαίδευση σε νέα συστήματα, τεχνολογίες	6,203	,185
Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	4,808	,308
Ευέλικτο ωράριο εργασίας	8,365	,079
Δυνατότητα άσκησης επιρροής	,719	,949
Δυνατότητα αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων	2,764	,598
Υψηλή κοινωνική θέση(γότηρο)	11,379	,023
Ελευθερία από επίβλεψη	6,320	,177
Χωρίς πιέσεις για συμβιβασμούς στην εργασία	2,475	,649
Φιλικόι και ευχάριστοι συνεργάτες	4,326	,364

Πίνακας Β9: Συνολικά χρόνια εργασίας

KINHTPA	Chi-Square	Asymp. Sig.
Υψηλός μισθός	4,565	,471
Πριμ παραγωγικότητας/bonus	,838	,975
Καλή συνεργασία με συναδέλφους, εργασία στα πλαίσια κάποιας ομάδας	5,319	,378
Καλή συνεργασία με προϊσταμένους	3,693	,594
Δυνατότητα εξέλιξης/ προαγωγής	16,854	,005
Σταθερή εργασία	,794	,977
Αναγνώριση συνεισφοράς	3,868	,569
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων	11,664	,048
Ποικιλία καθηκόντων	4,287	,509

Επιμόρφωση προσωπικού/ σεμινάρια και εκπαίδευση σε νέα συστήματα, τεχνολογίες	6,269	,281
Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	12,817	,038
Ευέλικτο ωράριο εργασίας	7,557	,182
Δυνατότητα άσκησης επιρροής	11,443	,045
Δυνατότητα αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων	8,818	,117
Υψηλή κοινωνική θέση(γότηρο)	5,580	,349
Ελευθερία από επίβλεψη	8,704	,121
Χωρίς πιέσεις για συμβιβασμούς στην εργασία	9,416	,094
Φιλικόι και ευχάριστοι συνεργάτες	4,764	,445

Πίνακας B10: Προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα

KINHTPA	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Υψηλός μισθός	3401,000	,575
Πριμ παραγωγικότητας/bonus	3449,000	,676
Καλή συνεργασία με συναδέλφους, εργασία στα πλαίσια κάποιας ομάδας	3395,000	,552
Καλή συνεργασία με προϊσταμένους	3271,500	,329
Δυνατότητα εξέλιξης/ προαγωγής	2790,000	,020
Σταθερή εργασία	3474,000	,720
Αναγνώριση συνεισφοράς	3571,000	,949
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων	3198,500	,254
Ποικιλία καθηκόντων	3490,000	,771
Επιμόρφωση προσωπικού/ σεμινάρια και εκπαίδευση σε νέα συστήματα, τεχνολογίες	3343,500	,470
Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	3163,000	,208
Ευέλικτο ωράριο εργασίας	2877,500	,042
Δυνατότητα άσκησης επιρροής	3584,000	,984
Δυνατότητα αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων	3249,000	,317
Υψηλή κοινωνική θέση(γότηρο)	3297,000	,403
Ελευθερία από επίβλεψη	3182,500	,243
Χωρίς πιέσεις για συμβιβασμούς στην εργασία	2724,500	,012
Φιλικόι και ευχάριστοι συνεργάτες	3348,500	,467

Πίνακας B11: Ικανότητα διαχείρισης αλλαγών

KINHTPA	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Υψηλός μισθός	5542,000	,764
Πριμ παραγωγικότητας/bonus	5455,000	,615
Καλή συνεργασία με συναδέλφους, εργασία στα πλαίσια κάποιας ομάδας	5455,500	,604
Καλή συνεργασία με προϊσταμένους	5239,000	,295

Δυνατότητα εξέλιξης/ προαγωγής	4973,500	,107
Σταθερή εργασία	5517,000	,709
Αναγνώριση συνεισφοράς	5367,500	,445
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων	4323,000	,002
Ποικιλία καθηκόντων	4604,500	,014
Επιμόρφωση προσωπικού/ σεμινάρια και εκπαίδευση σε νέα συστήματα, τεχνολογίες	4818,500	,048
Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	4229,500	,001
Ευέλικτο ωράριο εργασίας	5524,500	,741
Δυνατότητα άσκησης επιρροής	4206,500	,001
Δυνατότητα αξιοποίησης ιδιαίτερων ικανοτήτων	4522,000	,008
Υψηλή κοινωνική θέση(γόνιτρο)	4141,500	,001
Ελευθερία από επίβλεψη	5442,000	,604
Χωρίς πιέσεις για συμβιβασμούς στην εργασία	5448,000	,609
Φιλικόι και ευχάριστοι συνεργάτες	5340,000	,431