



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ: Η
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ
ΠΟΛΗΣ ΤΩΝ ΤΡΙΚΑΛΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΜΙΛΤΙΑΔΗΣ ΤΑΣΙΟΥΛΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΛΑΜΠΡΟΣ ΣΔΡΟΛΙΑΣ

ΛΑΡΙΣΑ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2019 – 2020

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Περιεχόμενα

	Σελ.
Περίληψη	5
Abstract	7
Ευχαριστίες	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
1.1 ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ	10
1.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΜΕΛΕΤΩΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ	11
1.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	11
1.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	12
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	13
2.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	13
2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	14
2.2.1 Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow	14
2.2.2 Η θεωρία υγιεινής –παρακίνησης του Herzberg	17
2.2.2.1 Οι παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα	17
2.2.2.1 Παράγοντες υγιεινής	17
2.2.3 Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom	18
2.3 Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	20
2.3.1 Οργανωτικοί παράγοντες ικανοποίησης εργασίας	21
2.3.2 Παράγοντες προσωπικής ικανοποίησης εργασίας	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	24
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	24
3.2 ΕΙΔΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	25
3.3 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	28
3.4 ΈΡΕΥΝΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ, ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ	33
4.1 ΣΗΜΑΣΙΑ, ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΕΛΕΤΩΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ	33
4.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	34
4.2.1 Επιλογή μεθόδου και ερευνητικού εργαλείου	34
4.2.2 Το δείγμα της έρευνας	34
4.2.3 Διαδικασία έρευνας	35
4.3 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	37
5.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ	37
5.2 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	73
6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	70
6.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	76
Βιβλιογραφία	77
Ελληνική Βιβλιογραφία	77
Ξένη Βιβλιογραφία	78
Παράρτημα: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	80

Περίληψη

Οι κινητοποιημένοι εργαζόμενοι είναι ο ακρογωνιαίος λίθος όλων των οργανισμών, καθώς το κίνητρο εργασίας είναι ένας καθοριστικός παράγοντας της ατομικής και οργανωτικής απόδοσης. Αυτό ισχύει για τους ιδιωτικούς, τους δημόσιους και τους μη κερδοσκοπικούς φορείς. Πολλές θεωρίες έχουν επιδιώξει να απαντήσουν στην μακρόχρονη ερώτηση: «Ποια είναι τα κίνητρα των εργαζομένων;» Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στα κίνητρα των εργαζομένων που εφαρμόζονται στον δημόσιο τομέα και προσπαθεί να διαπιστώσει ποια είδη κινήτρων παρακινούν τους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα.

Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού η εργασία αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύονται οι θεωρίες παρακίνησης και τα κίνητρα των εργαζομένων. Πιο συγκριμένα παρατίθενται τρεις πρώιμες θεωρίες παρακίνησης: η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow, η θεωρία της υγιεινής/παρακίνησης του Herzberg και η θεωρία προσδοκιών του Victor Vroom. Εν συνεχεία αναλύεται πώς τα κίνητρα συνδέονται με την ικανοποίηση από την εργασία. Στο δεύτερο κεφάλαιο και μέσα από την αναζήτηση της σχετικής βιβλιογραφίας το θέμα των κινήτρων και της παρακίνησης εξειδικεύεται στους δημοσίους οργανισμούς και σχολιάζονται τα είδη των κινήτρων που παρακινούν και κατ' επέκταση ικανοποιούν τους δημοσίους υπαλλήλους. Επιπλέον, με βάση την υπάρχουσα αρθρογραφία παραβάλλονται απόψεις ερευνητών για τα είδη των κινήτρων στο δημόσιο τομέα, πριν και μετά την οικονομική κρίση.

Το τρίτο κεφάλαιο περιέχει τη Μεθοδολογία της έρευνας. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 103 Δημόσιοι Υπάλληλοι στην πόλη των Τρικάλων, οι οποίοι μέσω του τυποποιημένου ερωτηματολογίου που συμπλήρωσαν συγκεντρώθηκαν τα στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά περαιτέρω κωδικοποιήθηκαν και χρησιμοποιώντας το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 21 αναλύθηκαν, τα αποτελέσματα των οποίων παρουσιάζονται στο τέταρτο κεφάλαιο. Τέλος το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα της έρευνας, τους περιορισμούς και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Σε ότι αφορά τα συμπεράσματα, το βασικό συμπέρασμα που διαφαίνεται από την ανάλυση είναι ότι τα εσωτερικά κίνητρα που παρείχε ο δημόσιος τομέας πριν και μετά την οικονομική κρίση διαφοροποιούνται ελαφρώς, ενώ τα εξωτερικά παραμένουν ίδια. Επιπλέον, διαπιστώνεται ότι τόσο τα εσωτερικά, όσο και τα εξωτερικά κίνητρα είναι σημαντικά για την

παρακίνηση των εργαζομένων, χωρίς οι τελευταίοι να επικεντρώνονται σε ένα μόνο είδος κινήτρου.

Ολοκληρώνοντας, σε ότι αφορά τους περιορισμούς, σημαντικός περιορισμός είναι η συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή στην οποία απευθύνεται η έρευνα. Εξαιτίας αυτού του περιορισμού δύναται σε βάθος χρόνου να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω έρευνα σε ένα μεγαλύτερο γεωγραφικό διαμέρισμα και με τη συμμετοχή περισσότερων οργανισμών του δημοσίου τομέα για μια πιο ολοκληρωμένη άποψη.

Λέξεις Κλειδιά: Κίνητρα, Παράγοντες Παρακίνησης, Ικανοποίηση της εργασίας, Δημόσιος Τομέας, Πόλη Τρικάλων.

Abstract

Mobilized workers are the cornerstone of all organizations, because work motivation is a key factor in individual and organizational performance. This applies to private, public and private organizations. Many theories have sought to answer the long-standing question: "What are the employees' motivations? The present work focuses on the motivations of public sector employees and seeks to identify what types of incentives motivate public sector workers.

In order to achieve the above purpose the work consists of four chapters. In the first chapter, theories of motivation and employee motivation are analyzed. Comparatively, there are three motivation theories: Maslow's needs hierarchy theory, Herzberg's hygiene / motivation theory, and Victor Vroom's expectations theory. It then analyzes how motivation relates to job satisfaction. In the second chapter and through the search for relevant literature the topic of motivation is specialized in public organizations and are commented the types of incentives that motivate and therefore satisfy civil servants. In addition, existing articles compare the views of researchers about the types of motives in the public sector, both before and after the financial crisis.

The third chapter contains the Research Methodology. The sample of the survey consisted of 103 public employees in the city of Trikala who collected the data through a standard questionnaire. These data were coded and analyzed using SPSS 21 statistical software, the results of which are presented in Chapter 4. Finally, the fifth chapter contains the research findings, limitations and suggestions for future research.

Concerning the conclusions, the main conclusion of the analysis is that the internal motives provided by the public sector before and after the financial crisis are slightly different, while the external ones remain the same. In addition, it is found that both internal and external motives are important to motivate employees without focusing on just one type of motivation.

Concluding, with regard to restrictions, a significant limitation is the specific geographical area to which the research is directed. Because of this limitation, it may be the form of the basis for further research in a larger geographical area and with the involvement of more public sector organizations for a more integrated view.

Keywords: Motivation, Motivating factors, Job Satisfaction, Public Sector, Trikala City.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου, κύριο Λάμπρο Σδρόλια, για την καθοδήγηση και την βοήθεια του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

Τα πραγματικά περιουσιακά στοιχεία των επιχειρήσεων είναι εργαζόμενοι. Υπάρχει μια αυξανόμενη ανάγκη να πραγματοποιεί το προσωπικό σωστά τις εργασίες του και η επιχείρηση να λαμβάνει την απαιτούμενη απόδοση από τους υπαλλήλους. Για να επιτύχουν αυτούς τους στόχους, οι επιχειρήσεις χρειάζονται εργαζόμενους που να έχουν πραγματική επιθυμία να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους, καθώς και κίνητρα για την επίτευξη του απαιτούμενου στόχου. Επομένως, οι διαχειριστές πρέπει να είναι σε θέση να παρακινήσουν, επαρκώς, τους εργαζομένους. Έτσι, οι επιχειρήσεις θα αξιοποιήσουν στο μέγιστο βαθμό το ανθρώπινο δυναμικό τους, θα παραμείνουν στον ανταγωνισμό και θα επιβιώσουν. Οι διαπιστώσεις αυτές ισχύουν τόσο για τον ιδιωτικό, όσο και για το δημόσιο τομέα.

Τα κίνητρα που παρακινούν τους εργαζόμενους, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, δεν διαφέρουν σε υπερβολικό βαθμό. Σε ότι αφορά τους δημοσίους υπαλλήλους, από διάφορους μελετητές, αναγνωρίζονται πέντε ομάδες παραγόντων που επηρεάζουν τα κίνητρα τους. Αυτοί είναι (Raudeliūniene & Meidutė-Kavaliauskienė, 2014):

- Σημαντικοί παράγοντες: μισθοί, μόνους, κατανομή ασφαλίσεων.
- Παράγοντες αναγνώρισης: ευχαριστίες, ονομαστικό δώρο, κρατικά βραβεία, περισσότερη ευθύνη και εξουσία, εμπλοκή αναποφασιστικότητας, ευκαιρίες σταδιοδρομίας.
- Παράγοντες αυτοέκφρασης: δυνατότητα ενδιαφέρουσας και υπεύθυνης εργασίας, ικανότητα συνεχούς βελτίωσης (εκπαίδευση, μαθήματα επιμόρφωσης, εναλλαγή, πρακτική εξάσκηση, αποστολή).
- Κοινωνικοί παράγοντες: καλό ψυχολογικό κλίμα, κατάλληλο στυλ ηγεσίας, ελεύθερος χρόνος ή ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, άτυπες συνομιλίες, οργάνωση ομαδικής εργασίας.
- Παράγοντες ασφαλείας: κατάλληλες συνθήκες εργασίας, εξοπλισμένος χώρος εργασίας, κοινωνική ασφάλιση, ασφάλιση.

Ωστόσο, παρά τη σπουδαιότητα του θέματος, η συντριπτική πλειοψηφία της έρευνας για τα κίνητρα εργασίας τείνει και συνεχίζει να επικεντρώνεται υπερβολικά στον ιδιωτικό τομέα (Dixit, 2002, Perry & Porter, 1982). Επιπλέον, μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με τα κίνητρα εργασίας στο δημόσιο τομέα είναι θεωρητικό (Lewin, 2003, Wright, 2001, Rainey, 1994). Τα περιορισμένα στοιχεία που παρέχονται σε συναφή ζητήματα συνίστανται σε μεγάλο βαθμό από εμπειρικές αντιθέσεις μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (Frank & Lewis, 2004, Jurkiewicz κ.ά., 1998, Maidani, 1991, Rainey, 1982). Αντίθετα, η εμπειρική

έρευνα έχει λάβει σχετικά μικρή προσοχή, με λίγες αξιοσημείωτες εξαιρέσεις, για το πώς οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται και τον αντίκτυπο των διαφόρων τύπων κινήτρων στις επιδόσεις των δημόσιων οργανισμών (Alonso και Lewis, 2001, Brewer and Selden, 2000, Selden and Brewer, 2000). Επιπλέον, με εξαίρεση τη μελέτη των Brewer & Selden (2000), όλες οι μελέτες που ερευνούν τα κίνητρα του δημόσιου τομέα έχουν γίνει από την άποψη των διευθυντών και όχι των εργαζομένων.

1.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΜΕΛΕΤΩΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Η σημασία του υπό μελέτη θέματος έγκειται στο γεγονός ότι οι δημόσιοι οργανισμοί σε κάθε χώρα έχουν μεγάλη σημασία και η παροχή σωστών υπηρεσιών τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπινους πόρους. Η παροχή, ωστόσο, ποιοτικών υπηρεσιών από τους δημοσίους υπαλλήλους, εξαρτάται μεταξύ άλλων και από τα κίνητρα που έχουν.

Λαμβάνοντας υπόψη αυτήν την κατάσταση, σκοπός του μελετώμενου θέματος είναι να διαπιστώσει ποιά είδη κινήτρων παρακινούν τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα, με την πεποίθηση ότι η κατανόηση των κινήτρων των δημοσίων υπαλλήλων θα βοηθήσει την διοίκηση του κάθε δημόσιου οργανισμού να ασκήσει εποικοδομητικό και αποτελεσματικό management.

1.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα είναι:

- αν τα κίνητρα εργασίας έχουν αλλάξει πριν και μετά την οικονομική κρίση,
- ποια κίνητρα είναι περισσότερο σημαντικά (εσωτερικά ή εξωτερικά),
- αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τα υλικά και μη υλικά κίνητρα που τους παρέχονται,
- αν τα είδη των κινήτρων (εσωτερικά και εξωτερικά) σχετίζονται με το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο και την οικογενειακή κατάσταση,
- αν η παρακίνηση σχετίζεται με το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο και την οικογενειακή κατάσταση.

1.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την πραγματοποίηση του σκοπού και των επιμέρους ερευνητικών ερωτημάτων του μελετώμενου θέματος πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα, κάνοντας χρήση ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού τύπου.

Ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας είναι οι δημοσίου υπάλληλοι της χώρας και για να επιλεγεί το δείγμα πραγματοποιήθηκε δειγματοληψία ευκολίας. Στη δειγματοληψία ευκολίας, ο ερευνητής επιλέγει ένα δείγμα που ταιριάζει στους στόχους της μελέτης του και είναι βολικό. Λαμβάνοντας υπόψη αυτού του είδους την δειγματοληψία, το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελέσαν οι υπάλληλοι στις Δημόσιες Υπηρεσίες του Νομού Τρικάλων. Πιο συγκεκριμένα, οι υπηρεσίες είναι οι εξής: Περιφερειακή Ενότητα Τρικάλων, Δήμος Τρικκαίων και Φαρκαδόνας.

Αφού ενημερωθήκαν οι αρμόδιοι οργανισμοί, ακολούθησε πιλοτική έρευνα και εν συνεχεία διανεμήθηκαν όλα τα ερωτηματολόγια.

Με την ολοκλήρωση της συλλογής των ερωτηματολογίων, οι απαντήσεις των ερωτώμενων κωδικοποιήθηκαν με σκοπό τη στατιστική τους επεξεργασία. Το στατιστικό πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση είναι το SPSS 21. Η ανάλυση που περιέχει Περιγραφική και Επαγωγική στατιστική.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Το κίνητρο είναι ένας τρόπος δημιουργίας υψηλού αισθήματος ενθουσιασμού για την επίτευξη οργανωτικών στόχων και η κατάσταση αυτή αντιμετωπίζεται ικανοποιώντας μερικές ατομικές ανάγκες. Βασικά, τα κίνητρα αναφέρονται στην επίτευξη των κύριων στόχων της κάθε οργάνωσης-επιχείρησης ικανοποιώντας τις ανάγκες ή τις απαιτήσεις του κάθε εργαζόμενου (Haque, Haque & Islam, 2014).

Σύμφωνα με τον Pinder (1998), τα κίνητρα εργασίας μπορούν να θεωρηθούν ως ένα σύνολο εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων που παρακινούν τη συμπεριφορά που σχετίζεται με την εργασία και καθορίζουν τη μορφή, την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκεια της. Η έννοια του κινήτρου σχετίζεται συγκεκριμένα με το εργασιακό πλαίσιο και περιλαμβάνει την επιρροή στη συμπεριφορά εργασίας τόσο των περιβαλλοντικών δυνάμεων όσο και εκείνων που είναι εγγενείς στο άτομο. Στο χώρο εργασίας, το κίνητρο παρουσιάζεται ως ένα άορατο, προσωπικό και υποθετικό κατασκευάσμα που εκδηλώνεται με τη μορφή παρατηρήσιμων και επομένως μετρήσιμων συμπεριφορών.

Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση που απασχολεί τους εργοδότες, είτε ιδιωτικούς είτε δημόσιους, με την κατάρτιση κατάλληλου μηχανισμού για την παρακίνηση των εργαζομένων τους. Η σοβαρότητα αυτής της πρόκλησης μπορεί να γίνει κατανοητή από την αντίληψη της διοίκησης για την ισχυρή λειτουργική συσχέτιση μεταξύ του κινήτρου των εργαζομένων και της οργανωτικής παραγωγικότητας. Εδώ και χρόνια, οι εργοδότες έχουν πειραματιστεί με διαφορετικές στρατηγικές σε μια προσπάθεια να συνδέσουν αποτελεσματικά, το κίνητρο των εργαζομένων στη συνεισφορά της εργασίας τους (Al Madi, 2017).

Ο Ouchi, (1987), έχει εξηγήσει τη σημασία του κινήτρου ως προς την παραγωγικότητα. Διερεύνησε τους λόγους για τους οποίους η εθνική παραγωγικότητα της Ιαπωνίας αυξάνεται. Υποστήριξε ότι το μυστικό της ιαπωνικής επιτυχίας είναι η μεγάλη ανησυχία του ιαπωνικού μάνατζερ για την ευημερία και την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Το γεγονός ότι τα κίνητρα είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την παραγωγικότητα και την ποιότητα δεν είναι μια νέα ανακάλυψη. Έχει επισημανθεί για πρώτη φορά από τις μελέτες που διεξήγαγε ο Elton Mayo γύρω στο 1930. Από τότε έχουν γίνει αρκετές μελέτες που επιβεβαίωσαν τα ίδια αποτελέσματα σε αρκετές βιομηχανίες (Haque, Haque & Islam, 2014).

Είναι πολύ σημαντικό, επομένως, για τους διευθυντές και τα στελέχη να γνωρίζουν και να κατανοούν γιατί οι άνθρωποι συμπεριφέρονται διαφορετικά στο χώρο εργασίας και πώς να χειραγωγούν τη συμπεριφορά τους έτσι ώστε να καταβάλλουν τις μέγιστες προσπάθειές τους για την επίτευξη οργανωτικών στόχων. Είναι ο στόχος των μάνατζερ σε κάθε βαθμίδα του εργατικού δυναμικού να παρέχουν στους εργαζόμενους κίνητρα ώστε η εργασία να μπορεί να προχωρήσει με τον επιθυμητό ρυθμό, βηματισμό και στο σωστό χρόνο (Al Madi, 2017).

Σύμφωνα με τους Ahmad, Mukaddes, Rashed & Samad, (2010), εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η ενεργεία τους όπως οι προσπάθειες, η αφοσίωση, η πίστη και η εμπιστοσύνη στον οργανισμό ανταμείβονται δίκαια και επαρκώς από οικονομικά και μη οικονομικά οφέλη ή κίνητρα, παραμένουν παρακινημένοι και συνεχίζουν να παρέχουν την εργασία τους και να αυξάνουν την παραγωγικότητά τους. Αντίθετα όταν απουσιάζουν τέτοιες ενέργειες οι εργαζόμενοι αποδυναμώνονται.

2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Στη συνέχεια αναλύονται τρεις πρώιμες θεωρίες παρακίνησης: η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow, η θεωρία της υγιεινής/παρακίνησης του Herzberg και η θεωρία προσδοκιών του Victor Vroom. Παρόλο που έχουν αναπτυχθεί πιο έγκυρες εξηγήσεις για τα κίνητρα, αυτές οι πρώιμες θεωρίες είναι σημαντικές επειδή αντιπροσωπεύουν το θεμέλιο από το οποίο αναπτύχθηκαν οι σύγχρονες θεωρίες κινήτρων και επειδή πολλοί managers εξακολουθούν να τις χρησιμοποιούν (Haque, Haque & Islam, 2014).

2.2.1 Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow

Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow είναι μία από τις πιο γνωστές θεωρίες κινήτρων στον κόσμο. Ο Maslow ξεκινάει με την ιδέα ότι οι άνθρωποι τείνουν πάντα να θέλουν κάτι και αυτό που θέλουν εξαρτάται από αυτό που ήδη έχουν. Ο Maslow πρότεινε ότι υπάρχουν πέντε διαφορετικά επίπεδα αναγκών, που οι άνθρωποι επιδιώκουν την ικανοποίησή τους. Το πρώτο ή το χαμηλότερο επίπεδο είναι οι φυσιολογικές ανάγκες. Πριν εκπληρωθούν αυτές οι ανάγκες, που περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, τρόφιμα, νερό, καταφύγιο και ρούχα, ένα άτομο δεν έχει άλλες ανάγκες. Όταν οι άνθρωποι δεν αισθάνονται πείνα, δίψα ή κρύο, οι ανάγκες τους πηγαίνουν σε ένα δεύτερο επίπεδο. Το δεύτερο χαμηλότερο επίπεδο είναι οι ανάγκες

ασφαλείας. Σε αυτό το επίπεδο ένα άτομο πρέπει να αισθάνεται ασφαλές στην οικογένειά του και σε μια κοινωνία να αισθάνεται προστατευμένο από τη βία. Η ανάγκη για ασφάλεια εκδηλώνεται με ασφάλεια εργασίας, αποταμίευση και για ασφάλειες υγείας, ψυχικής υγείας, γήρας και αναπηρίας. Οι ανάγκες της αγάπης και του «ανήκειν» είναι το τρίτο επίπεδο της ιεραρχίας του Maslow. Αφού αισθάνονται ασφαλείς, οι άνθρωποι πρέπει να αισθάνονται ότι λαμβάνουν και δίνουν αγάπη, εκτιμούν και έχουν καλές φιλίες. Το τέταρτο επίπεδο είναι οι ανάγκες της εκτίμησης. Είναι ανάγκη ο άνθρωπος να νιώθει μοναδικός με αυτοσεβασμό και να απολαμβάνει εκτίμηση από άλλα άτομα. Οι άνθρωποι θέλουν να αξιολογούν τους εαυτούς τους και με βάση το επίτευγμα τους λαμβάνουν εκτίμηση από άλλους ανθρώπους. Η έλλειψη αυτών των αναγκών μπορεί να προκαλέσει κατωτερότητα, ανικανότητα και αδυναμία. Το υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας των αναγκών της Maslow είναι η ανάγκη αυτοελέγχου. Η εξέλιξη αυτής της ανάγκης βασίζεται στην ικανοποίηση των άλλων τεσσάρων χαμηλότερων επιπέδων. Αναφέρεται στην ανάγκη αυτοπεποίθησης και στην τάση του ανθρώπου να γίνει αυτό που ονειρεύτηκε (Haque, Haque & Islam, 2014).



Εικόνα 1.1: Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow

Ο πυρήνας αυτής της θεωρίας έγκειται στο γεγονός ότι όταν εκπληρώνεται μία ανάγκη, η δύναμή της μειώνεται και η ισχύς του επόμενου επιπέδου αυξάνεται. Ο Maslow σημειώνει ότι ένα επίπεδο αναγκών δεν χρειάζεται να εκπληρωθεί πλήρως πριν ένα άτομο μετακινηθεί στο επόμενο επίπεδο. Το άτομο μπορεί να ικανοποιηθεί εν μέρει με ένα επίπεδο και να εξακολουθήσει να αναζητά ικανοποίηση στο επόμενο επίπεδο¹.

2.2.2 Η θεωρία υγιεινής –παρακίνησης του Herzberg

Η θεωρία υγιεινής-παρακίνησης του Herzberg είναι επίσης γνωστή ως η θεωρία δύο παραγόντων. Ο Herzberg ξεκίνησε τη μελέτη της ικανοποίησης από την εργασία στη δεκαετία του 1950 στο Pittsburg. Η βάση του έργου του είναι στην ιεραρχία των αναγκών του Maslow. Ξεκίνησε με την ιδέα ότι αυτό που προκαλεί ικανοποίηση στην εργασία είναι το αντίθετο από εκείνα τα πράγματα που προκαλούν δυσαρέσκεια. Ωστόσο, αφού μελέτησε χιλιάδες βιβλία, δεν μπορούσε να σχεδιάσει κατευθυντήριες γραμμές. Διεξήγαγε μια έρευνα όπου ζήτησε από τους συμμετέχοντες να εντοπίσουν εκείνα τα πράγματα που τους έκαναν να αισθάνονται θετικά με τη δουλειά τους και εκείνα που τους έκαναν να αισθάνονται αρνητικά. Ως αποτέλεσμα, ο Herzberg ανακάλυψε ότι αυτό που κάνει τους ανθρώπους ευτυχισμένους είναι αυτό που κάνουν ή ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιούνται και αυτό που τους κάνει δυσαρεστημένους είναι ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται. Με βάση τα ευρήματα αυτά, ο Herzberg δημιούργησε τη θεωρία του για τους παράγοντες παρακίνησης και υγιεινής. Και οι δύο παράγοντες μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους αλλά εργάζονται για διαφορετικούς λόγους. Οι παράγοντες υγιεινής τείνουν να προκαλούν μόνο βραχυπρόθεσμη ικανοποίηση στους εργαζόμενους, ενώ τα κίνητρα (παράγοντες παρακίνησης) πιθανότατα προκαλούν μακροπρόθεσμη ικανοποίηση από την εργασία (Uysal & Genc, 2017).

2.2.2.1 Οι παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα

¹ «Motivation theories». Διαθέσιμο https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0023_Psychology/030300.scorml

Οι παρακινητές (ή *satisfiers*) είναι αυτοί που προκαλούν αισθήματα ικανοποίησης στην εργασία. Αυτοί οι παράγοντες προκαλούν ένα άτομο να αναπτύξει τα ταλέντα του και να εκπληρώσει τις δυνατότητές του. Για παράδειγμα, η προσθήκη της ευθύνης στην εργασία και η παροχή ευκαιριών μάθησης σε ένα άτομο που εργάζεται σε ένα υψηλότερο επίπεδο μπορεί να οδηγήσει σε θετική αύξηση των επιδόσεων του. Οι παρακινητές είναι εκείνοι που προέρχονται από εγγενή συναισθήματα. Εκτός από τις ευθύνες και τις ευκαιρίες μάθησης, η αναγνώριση, η επίτευξη, η πρόοδος και η ανάπτυξη αποτελούν παράγοντες κίνητρα (Haque, Haque & Islam, 2014).

2.2.2.1 Παράγοντες υγιεινής

Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης είναι αυτοί που ο εργαζόμενος αναμένει να είναι σε καλή κατάσταση. Δεδομένου ότι τα κίνητρα είναι εκείνα που προκαλούν επί του παρόντος ικανοποίηση, οι παράγοντες υγιεινής είναι αυτοί που δεν προκαλούν ικανοποίηση, αλλά αν λείπουν, προκαλούν δυσαρέσκεια στην εργασία. Για παράδειγμα, οι μισθοί ή οι αμοιβές πρέπει να ισοδυναμούν με τους μισθούς που αποκτούν άλλοι άνθρωποι στον ίδιο κλάδο ή γεωγραφική περιοχή. Ομοίως ο χώρος εργασίας πρέπει να είναι καθαρός, επαρκώς φωτισμένος και ασφαλείς. Γενικότερα, οι πολιτικές και οι διοικητικές πρακτικές, όπως ο κώδικας ενδυμασίας, τα χρονοδιαγράμματα διακοπών και άλλοι προγραμματισμοί, επηρεάζουν τους εργαζόμενους και πρέπει να λειτουργούν αποτελεσματικά. Αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται με το περιεχόμενο του έργου και, αν έχουν την κατάλληλη μορφή, τείνουν να εξαλείψουν τη δυσαρέσκεια εργασίας (Ellis 2005). Το κύριο εύρημα του Herzberg είναι ότι το αντίθετο της ικανοποίησης δεν είναι δυσαρέσκεια αλλά καμία ικανοποίηση όταν δεν πληρούνται οι παράγοντες υγιεινής (Haque, Haque & Islam, 2014).

2.2.3 Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Στη θεωρία της οργανωτικής συμπεριφοράς, η θεωρία της προσδοκίας είναι μια θεωρία κινήτρων που προτάθηκε αρχικά από τον Victor Vroom του Yale School of Management το 1964. Η θεωρία της προσδοκίας λέει ότι τα άτομα έχουν διαφορετικά σύνολα στόχων και μπορούν να παρακινηθούν αν έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες. Αυτή η θεωρία εξηγεί τις

διαδικασίες που υφίσταται ένα άτομο για να κάνει επιλογές. Η επιλογή αυτή βασίζεται σε μια ακολουθία δυο φάσεων προσδοκιών (η προσπάθεια οδηγεί σε απόδοση και η απόδοση οδηγεί σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα / ανταμοιβή). Πρώτον, το κίνητρο επηρεάζεται από την προσδοκία ενός ατόμου ότι ένα ορισμένο επίπεδο προσπάθειας θα παράγει τον επιδιωκόμενο στόχο απόδοσης. Το κίνητρο επηρεάζεται επίσης από τις αντιλήψεις των εργαζόμενων ότι θα αποκτήσουν κάτι ως αποτέλεσμα της εκπλήρωσης του στόχου απόδοσης. Τέλος, τα άτομα παρακινούνται στο βαθμό που εκτιμούν τα αποτελέσματα (δηλαδή τις ανταμοιβές) που έλαβαν (Parijat & Bagga, 2014).

Με αλλά λόγια στη θεωρία του Vroom υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ των προσπαθειών και των επιδόσεων. Η ευνοϊκή απόδοση θα οδηγήσει σε μια επιθυμητή ανταμοιβή. Η ανταμοιβή θα ικανοποιήσει μια σημαντική ανάγκη και η επιθυμία για ικανοποίηση της ανάγκης είναι αρκετά ισχυρή ώστε να καταστήσει ότι η προσπάθεια αξίζει τον κόπο (Lunenburg, 2011).

Η θεωρία προσδοκιών του Vroom βασίζεται στις ακόλουθες τρεις πεποιθήσεις².

1. Σθένος. Αναφέρεται στους συναισθηματικούς προσανατολισμούς που έχουν οι άνθρωποι σε σχέση με τα αποτελέσματα (ανταμοιβές). Δηλαδή, το σθένος είναι η δύναμη της προτίμησης ενός εργαζομένου για μια συγκεκριμένη εξωτερική ανταμοιβή, όπως ανταμοιβές, προαγωγή, ελεύθερος χρόνος, οφέλη ή εγγενείς ανταμοιβές ικανοποίησης. Η διεύθυνση πρέπει να ανακαλύψει τι εκτιμούν περισσότερο οι εργαζόμενοι.
2. Προσδοκία. Οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικές προσδοκίες και επίπεδα εμπιστοσύνης για το τι μπορούν να κάνουν. Η διοίκηση πρέπει να ανακαλύψει ποιους πόρους, εκπαίδευση ή εποπτεία χρειάζονται.
3. Μέσο. Η αντίληψη των εργαζομένων ότι θα λάβουν πραγματικά ό, τι επιθυμούν. Η διοίκηση πρέπει να διασφαλίσει ότι οι υποσχέσεις ανταμοιβής πληρούνται και ότι οι εργαζόμενοι το γνωρίζουν.

Ο Vroom υποδεικνύει ότι οι πεποιθήσεις ενός εργαζόμενου σχετικά με την προσδοκία, το μέσο και το σθένος αλληλεπιδρούν ψυχολογικά για να δημιουργήσουν μια κινητήρια δύναμη, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να ενεργήσει κατά τρόπο που θα του φέρει ευχαρίστηση και θα αποφύγει τον πόνο (Parijat & Bagga, 2014).

Τα παραπάνω για να εφαρμοστούν στο χώρο εργασίας, θα πρέπει οι υπεύθυνοι, αρχικά, να αναγνωρίσουν ότι τα άτομα έχουν διαφορετικά σύνολα στόχων και προσδοκιών και ως εκ

² «Expectancy Theory – Victor Vroom; 1964 (Process Theory)». Διαθέσιμο <https://www.potentialunearthed.co.uk/wp-content/uploads/2017/11/Vrooms-Expectancy-of-Needs-theory.pdf>

τούτου, πρέπει να κινητοποιούνται σύμφωνα με τις προσωπικές τους προτιμήσεις και επιλογές. Το κλειδί, επομένως, για την εφαρμογή αυτής της θεωρίας στο χώρο εργασίας, είναι να αποκτήσουν οι διοικούντες μια πραγματική κατανόηση των προσδοκιών του ατόμου σε σχέση με το σθένος, την απόδοση και το μέσο (Lunenburg, 2011).

Σε ότι αφορά το σθένος, θα πρέπει οι υπεύθυνοι να κατανοήσουν τι είναι το πιο ελκυστικό για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι. Είναι, δηλαδή, ένα εγγενές κίνητρο (όπως μια απλή ευχαριστία ή προσωπική αίσθηση του επιτεύγματος) ή ένα εξωγενές κίνητρο (όπως χρήματα ή κάτι άλλο). Αν τα παραπάνω γίνουν αντιληπτά από τη διοίκηση τότε θα προσαρμόσει το σωστό είδος ανταμοιβής που θα είναι πιο επιθυμητό / πολύτιμο για τους εργαζόμενους προσωπικά³.

Αναφορικά με την απόδοση, η διοίκηση πρέπει να εντοπίσει αν είναι η προσδοκία των εργαζόμενων ότι ένα συγκεκριμένο επίπεδο προσπάθειας θα επιφέρει τον επιδιωκόμενο στόχο απόδοσης. Εάν δεν είναι αυτό, τότε πρέπει να ανιχνεύσει τι είναι αυτό που τους συγκρατεί. Ενδεχομένως, να απουσιάζουν οι σωστές δεξιότητες, οι πόροι και η τεχνική ικανότητα για να επιτύχουν το στόχο. Διαφορετικά μπορεί να είναι ικανοί (οι εργαζόμενοι) και απλά να μην προβληματίζονται; Κατανοώντας τα παραπάνω, η διοίκηση μπορεί να βοηθήσει στην κατάρτιση τους ή στην αλλαγή των απόψεων τους⁴.

Τέλος, σε ότι αφορά το μέσο, οι σκέψεις της διοίκησης αφορούν το ποιες είναι οι πιθανότητες του ατόμου για επίτευξη του στόχου ή των στόχων. Μήπως είναι η προσδοκία τους ότι μπορούν να επιτύχουν τους στόχους, παρόλο που μπορεί να είναι δύσκολοι, ή γιατί μπορεί να τους θεωρούν μη ρεαλιστικούς. Με την κατανόησή αυτών των ερωτημάτων, η διοίκηση μπορεί να εξηγήσει στο πώς μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι ή ακόμα και να τους τροποποιήσει ανάλογα με την περίπτωση⁵.

2.3 Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Η σημαντικότερη από όλες τις συμπεριφορές των υπαλλήλων είναι η στάση τους απέναντι στην εργασία. Αυτή η στάση ονομάζεται ικανοποίηση από την εργασία και μπορεί να οριστεί ως «γνωστικές, συναισθηματικές και αξιολογικές αντιδράσεις των ατόμων στην δουλειά τους» (Scholl, 2003). Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια σύνθετη

³ Οπ.π.

⁴ Οπ.π.

⁵ Οπ.π.

στάση που περιλαμβάνει ορισμένες υποθέσεις και πεποιθήσεις σχετικά με την εργασία αυτή (γνωστική συνιστώσα), τις προσδοκίες προς την εργασία (συναισθηματική συνιστώσα) και την αξιολόγηση της εργασίας (στοιχείο αξιολόγησης).

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα θέμα το οποίο έχει ερευνηθεί πάρα πολύ, στον τομέα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, των οργανισμών. Ο λόγος για αυτό είναι σίγουρα η καθιερωμένη πεποίθηση ότι ένας ικανοποιημένος υπάλληλος είναι παραγωγικός υπάλληλος και ότι η επιτυχία ενός οργανισμού δεν μπορεί να επιτευχθεί με δυσαρεστημένους εργαζόμενους. Η θεωρητική βάση της ικανοποίησης από την εργασία παρουσιάζεται στη Θεωρία της αξίας του Locke. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η ικανοποίηση από την εργασία υπάρχει στο βαθμό που οι άνθρωποι είναι ικανοποιημένοι με το αποτέλεσμα της δουλειάς τους. Όσο περισσότερο το άτομο κερδίζει από το αποτέλεσμα που εκτιμά, τόσο περισσότερο θα είναι ικανοποιημένο. Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση από την εργασία δεν εξαρτάται μόνο από το ποσό του βραβείου αλλά και από τον τύπο της ανταμοιβής, δηλαδή αν ο εργαζόμενος εκτιμά τον τύπο ανταμοιβής που λαμβάνει για το έργο που έχει κάνει. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι εργαζόμενοι, που λαμβάνουν χαμηλό μισθό, δεν πρέπει να είναι δυσαρεστημένοι με τη δουλειά τους, αν ο μισθός δεν είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για τον καθορισμό του ποσοστού ικανοποίησης από την εργασία τους. Για παράδειγμα, εάν οι εργαζόμενοι είναι δημιουργικοί, νέοι, αναπτυσσόμενοι, είναι πιθανό να ικανοποιηθούν με χαμηλό μισθό εάν έχουν την ευκαιρία να είναι δημιουργικοί, να τελειοποιήσουν τον εαυτό τους, να μάθουν και να προχωρήσουν σε αυτόν τον τομέα δεδομένου ότι είναι αυτό που έχει αξία για την εργασία τους. Έτσι, για να προβλεφτεί η ικανοποίηση από την εργασία δεν πρέπει μόνο να ληφθεί υπόψη η ικανοποίηση από τις μεμονωμένες πτυχές της εργασίας του ατόμου, αλλά και οι προσδοκίες τους από αυτή την εργασία (Karic, 2014).

Οι έρευνες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από εκείνες τις πτυχές της εργασίας στις οποίες η δυσαρμονία ανάμεσα στην προσδοκία και την ικανοποίηση ήταν η μεγαλύτερη και το αντίστροφο. Περαιτέρω, οι έρευνες επισημαίνουν ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν, επομένως, τους υπαλλήλους ώστε να είναι ικανοποιημένοι με το έργο τους, μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες. Η μια κατηγορία αφορά τον οργανισμό και η άλλη προσωπική ικανοποίηση από την εργασία (Karic, 2014).

Πρέπει, βέβαια να τονιστεί ότι τα κίνητρα δεν είναι η ίδια η ικανοποίηση από την εργασία. Μπορεί να ακούγεται ότι οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι υποκινούνται αυτόματα, αλλά αυτό δεν είναι πάντα αλήθεια. Ο δημόσιος τομέας είναι η απόδειξη ότι οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι δεν είναι πάντα παρακινημένοι. Οι περισσότεροι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα είναι πολύ ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους, λόγω της σταθερότητας της εργασίας, της

κοινωνικής ασφάλισης, των υψηλών μισθών, των επιδομάτων κ.λπ., αλλά δεν έχουν κίνητρο να εργαστούν σκληρότερα. Η παρουσία αυτών των συνθηκών εργασίας και η απουσία σοβαρών συστημάτων αμοιβών που σχετίζονται με τις επιδόσεις, καθώς και η κατάλληλη παρακολούθηση, τιμωρίες ή κυρώσεις συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό σε μη υποκινούμενους εργαζόμενους (Karic, 2014).

2.3.1 Οργανωτικοί παράγοντες ικανοποίησης εργασίας

Οι οργανωτικοί παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία σύμφωνα με τους Petković, Janićijević και Milikić (2005) ορίζεται ως εξής.

- Η ίδια η δουλειά. Οι άνθρωποι είναι πιο ικανοποιημένοι εάν κάνουν μια δουλειά που είναι πιο δύσκολη για τους ίδιους, απ' ό, τι αν είναι απλή και ρουτίνα. Μια δύσκολη δουλειά έχει τρία χαρακτηριστικά: δίνει τη δυνατότητα στον υπάλληλο να εκτελεί διάφορα είδη καθηκόντων, δίνει την ελευθερία άσκησης δραστηριότητας στον εργαζόμενο και επιτρέπει την ανάδραση στον εργαζόμενο σχετικά με την απόδοση της εργασίας του
- Σύστημα επιβράβευσης. Όσο υψηλότερος είναι ο μισθός τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι η αντιληπτή αμεροληψία του συστήματος επιβράβευσης είναι ένας πιο σημαντικός παράγοντας από το ύψος του μισθού. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι εάν αντιληφθούν ότι το σύστημα επιβράβευσης είναι δίκαιο και τους αντιμετωπίζει όλους εξίσου ίδια. Οι εργαζόμενοι έχουν υψηλότερες προσδοκίες από το σύστημα ανταμοιβής να είναι δίκαιο από το ύψος του μισθού.
- Άνετες συνθήκες εργασίας. Είναι λογικό ότι όσο καλύτερες είναι οι συνθήκες εργασίας, τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι θα είναι οι εργαζόμενοι. Αυτό δεν συμβαίνει μόνο επειδή αισθάνονται πιο άνετα σωματικά, αλλά επειδή οι καλύτερες συνθήκες εργασίας τους επιτρέπουν να δουλεύουν καλύτερα στη δουλειά τους. Οι άνθρωποι είναι συχνά δυσαρεστημένοι με τις κακές συνθήκες εργασίας επειδή τους εμποδίζουν να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα.
- Συνάδελφοι. Η κοινωνική ατμόσφαιρα είναι ένας σημαντικός παράγοντας όταν πρόκειται για ικανοποίηση από την εργασία. Οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους εάν εργάζονται με συναδέλφους με τους οποίους έχουν άριστες προσωπικές σχέσεις και αν το κοινωνικό περιβάλλον στο χώρο εργασίας είναι άνετο. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για ανθρώπους που δεν ενδιαφέρονται να αναρριχηθούν στη σταδιοδρομία. Εντός αυτού του

παράγοντα είναι η σχέση μεταξύ του υπαλλήλου και του ανώτερου υπαλλήλου (αφεντικό). Εάν ο υπάλληλος έχει στενή σχέση με τον εργαζόμενο και εάν το αφεντικό επαινεί τον εργαζόμενο πιο συχνά, τότε ο εργαζόμενος ακολουθεί το έργο του και η ικανοποίηση του είναι μεγαλύτερη.

- Οργανωτική δομή. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες (AJIBM, 2013) δείχνει ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι εάν ο οργανισμός είναι πιο αποκεντρωμένος και εάν, οι εργαζόμενοι, έχουν περισσότερες δυνατότητες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων.

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι οι σημαντικότερες πτυχές της εργασίας, εκείνες που έχουν το υψηλότερο ποσοστό προσδοκιών στους εργαζομένους, είναι όντως αυτές που συνδέονται με το κοινωνικό περιβάλλον: καλή σχέση με τους συναδέλφους, καλές σχέσεις με τους ανώτερους, μη ύπαρξη συγκρούσεων, κοινωνικοποίηση με συναδέλφους μετά την εργασία κλπ.

2.3.2 Παράγοντες προσωπικής ικανοποίησης εργασίας

Οι προσωπικοί παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία σύμφωνα με τους Petković, Janićijević και Milikić (2005) είναι οι εξής:

- Εναρμόνιση ικανοτήτων και απαιτήσεων εργασίας. Οι εργαζόμενοι θα είναι πιο ικανοποιημένοι εάν το προσωπικό τους προφίλ, δεξιότητες και γνώσεις ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις εργασίας τους. Σε αυτή την περίπτωση, ο εργαζόμενος θεωρεί ότι η δουλειά του δίνει τη δυνατότητα να εκφράσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, την προσωπικότητα και τις ικανότητές του και αυτό θα τον κάνει πιο ικανοποιημένο. Η επίδραση αυτού του παράγοντα είναι έμμεση. Η εναρμόνιση μεταξύ ικανοτήτων και απαιτήσεων εργασίας θα οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα εργασίας που θα οδηγήσουν σε μεγαλύτερη ανταμοιβή και τελικά σε υψηλότερο ποσοστό ικανοποίησης των εργαζομένων.

- Έτη υπηρεσίας και ηλικία. Οι ηλικιωμένοι και τα άτομα με περισσότερα έτη υπηρεσίας έχουν την τάση να είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία από εκείνους με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας. Αυτό δεν συμβαίνει μόνο επειδή όσο περισσότερο εργάζεται κάποιος τόσο περισσότερα κερδίζει από τη δουλειά του, αλλά και λόγω της πρωτύτερης περιγραφικής γνωστικής δυσαρμονίας. Οι έρευνες δείχνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται με τα έτη υπηρεσίας και την ηλικία αλλά όχι με γραμμικό τρόπο. Πρώτον, η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται σε μεγάλο βαθμό στις αρχές της δεκαετίας του '30, καθώς ο εργαζόμενος γίνεται πιο επιτυχημένος και προχωρεί στην καριέρα του. Στα σαράντα τους, οι

εργαζόμενοι φτάνουν στο ζενίθ της δουλειάς τους, χάνουν τις ψευδαισθήσεις που είχαν στο παρελθόν και είναι λιγότερο ικανοποιημένοι και το δεύτερο μισό της δεκαετίας των 50 και μέχρι τη συνταξιοδότησή τους, η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται ξανά.

- Θέση και κατάσταση. Όσο υψηλότερη είναι η ιεραρχική κατάταξη του εργαζομένου, τόσο πιο ικανοποιημένος είναι με την εργασία του. Μεταξύ άλλων, η αιτία είναι ότι όσο υψηλότερη είναι η θέση που κατέχει, τόσο υψηλότερο είναι το εισόδημα καθώς και η εξουσία και η κοινωνική επιρροή που έχει και αυτό οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία.
- Συνολική ικανοποίηση από τη ζωή. Η έρευνα απέδειξε ότι η ικανοποίηση από τη ζωή γενικά συνεισφέρει θετικά στην ικανοποίηση της εργασίας και το αντίστροφο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι δημόσιοι οργανισμοί σε κάθε χώρα έχουν μεγάλη σημασία και η παροχή σωστών υπηρεσιών τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπινους πόρους, οι οποίοι πρέπει να έχουν τις κατάλληλες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις για να προσφέρουν τα μέγιστα στο κοινωνικό σύνολο. Η παροχή, ωστόσο, ποιοτικών υπηρεσιών από τους δημοσίους υπαλλήλους, εξαρτάται μεταξύ άλλων και από τα κίνητρα που έχουν (Ritz, Neumann & Vandenabeele, 2016).

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους το κίνητρο των εργαζομένων αποτελεί βασική ιδέα στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης και της Δημόσιας Πολιτικής. Πρώτον, στο μέλλον, η δημογραφική αλλαγή αλλά και οι οικονομικές συνθήκες θα έχουν ως αποτέλεσμα την εξασθένηση της προσφοράς εργασίας και τον σημαντικά αυξημένο ανταγωνισμό μεταξύ των εργοδοτών. Οι αλλαγές αυτές θα επηρεάσουν δραματικά τους δημόσιους οργανισμούς, λόγω του γεγονότος ότι στην αγορά εργασίας, σε αντίθεση με τον τομέα των υπηρεσιών, η δημόσια διοίκηση αντιμετωπίζει άμεσο ανταγωνισμό από τους εργοδότες του ιδιωτικού τομέα. Ως εκ τούτου, οι πολιτικές δημόσιου προσωπικού πρέπει να ενισχύσουν τη διαχείριση των κινήτρων ως αποφασιστικό μέσο προσέλκυσης, διατήρησης και επιβράβευσης των δημοσίων υπαλλήλων. Δεύτερον, περισσότερο από ποτέ, οι δημόσιοι οργανισμοί πιέζονται να

βελτιώσουν την απόδοσή τους, όπου το κίνητρο των εργαζομένων χαρακτηρίζεται ως μία από τις βασικές μεταβλητές στην προώθηση τόσο των επιδόσεων των ατόμων όσο και των επιδόσεων του οργανισμού στο σύνολό του. Έτσι, η κύρια πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού και οι διευθυντές στο δημόσιο τομέα δημιουργούν συνθήκες εργασίας που δίνουν τη δέουσα προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα, επιτρέποντας την ενίσχυση των κινήτρων των ατόμων προκειμένου να επηρεάσουν τις οργανωτικές επιδόσεις. Τρίτον, λαμβάνοντας υπόψη ότι η κοινωνία στο σύνολό της και οι υπεύθυνοι για τη χάραξη πολιτικής επιδιώκουν, πρωτίστως, τους στόχους της αποτελεσματικότητας, οι επιδόσεις στον δημόσιο τομέα υπερβαίνουν το απλό επίπεδο αποτελεσματικότητας. Η δημιουργία κοινωνικών αποτελεσμάτων, η διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών, η διασφάλιση των δικαιωμάτων των πολιτών ή η τήρηση του κράτους δικαίου αποτελούν μερικά παραδείγματα του σύνθετου συνόλου στόχων και αρχών που καθοδηγούν την εκπλήρωση των δημόσιων καθηκόντων. Ως εκ τούτου, οι θεσμικές και κοινωνικές αξίες αποτελούν το βασικό θεμέλιο τόσο για τα κίνητρα του δημόσιου τομέα όσο και για τα συναφή αποτελέσματα επίδοσης (Ritz, Neumann & Vandenabeele, 2016).

Από τα παραπάνω καθίσταται φανερό η σημαντικότητα των κινήτρων τόσο για την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών όσο και για τη διατήρηση και επιβράβευση των δημοσίων υπαλλήλων.

Παρά τη σπουδαιότητα του θέματος, ωστόσο, η συντριπτική πλειοψηφία της έρευνας για τα κίνητρα εργασίας τείνει και συνεχίζει να επικεντρώνεται υπερβολικά στον ιδιωτικό τομέα (Dixit, 2002, Perry & Porter, 1982). Επιπλέον, μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με τα κίνητρα εργασίας στο δημόσιο τομέα είναι θεωρητικό (Lewin, 2003, Wright, 2001, Rainey, 1994). Τα περιορισμένα στοιχεία που παρέχονται σε συναφή ζητήματα συνίστανται σε μεγάλο βαθμό από εμπειρικές αντιθέσεις μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (Frank & Lewis, 2004, Jurkiewicz κ.ά., 1998, Maidani, 1991, Rainey, 1982). Αντίθετα, η εμπειρική έρευνα έχει λάβει σχετικά μικρή προσοχή, με λίγες αξιοσημείωτες εξαιρέσεις, για το πώς οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται και τον αντίκτυπο των διαφόρων τύπων κινήτρων στις επιδόσεις των δημοσίων οργανισμών (Alonso και Lewis, 2001, Brewer and Selden, 2000, Selden and Brewer, 2000). Επιπλέον, με εξαίρεση τη μελέτη των Brewer & Selden (2000), όλες οι μελέτες που ερευνούν τα κίνητρα του δημόσιου τομέα έχουν γίνει από την άποψη των διευθυντών και όχι των εργαζομένων.

3.2 ΕΙΔΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Το κίνητρο στον δημόσιο τομέα συνδέεται στενά με το θεσμικό πλαίσιο. Από θεωρητική άποψη, η θεσμική θεωρία μπορεί να παράσχει περαιτέρω πληροφορίες σχετικά με την προέλευση των κινήτρων των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Οι αξίες, οι άγραφοι κανόνες και οι κανονισμοί - ως καθοριστικά τμήματα των θεσμών - εισάγουν κοινωνικές δομές με αξίες και προάγουν τη σταθερότητα και την επιμονή με την πάροδο του χρόνου (Peters 2000, Selznick 1984), επηρεάζοντας τις αξίες και τα κίνητρά των εργαζομένων, τα οποία με τη σειρά τους καθορίζουν μια σειρά από επιτρεπτή και απαγορευμένη συμπεριφορά (Ritz & Brewer, 2013, Perry, 2000, Scott 1987). Έτσι, το κίνητρο των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός μοιράζεται τις αξίες του ατόμου ή παρέχει ευκαιρίες στον εργαζόμενο να ικανοποιήσει αυτές τις αξίες (Ritz, Neumann & Vandenabeele, 2016).

Ο Paliduskaitė (2007), ανέλυσε τα στοιχεία των κινήτρων που είναι καθοριστικά στις δημόσιες υπηρεσίες. Ο ίδιος υποστήριξε ότι τα κίνητρα που καθορίζονται από την αξία, δηλαδή την επιθυμία εξυπηρέτησης δημόσιων συμφερόντων, συμβάλλοντας τόσο στη δημιουργία όσο και στην υλοποίηση της δημόσιας πολιτικής, την πίστη και τον σεβασμό της εξουσίας, την αφοσίωση στη δικαιοσύνη και τις ιδέες κοινωνικής ισότητας, τα καθιστούν μοναδικά σε σχέση με τα κίνητρα των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα. Οι Paliduskaitė & Segaloničienė (2008) στις μελέτες τους έχουν, επίσης, εντοπίσει τους κύριους λόγους για την επιλογή εργασίας στο δημόσιο τομέα. Αυτοί αφορούν: το περιεχόμενο της εργασίας, την κοινωνική ασφάλιση, την επιθυμία για απόκτηση εργασιακής εμπειρίας στη δημόσια υπηρεσία και την επιδίωξη προσωπικού στόχου. Οι εγγενείς παράγοντες κινήτρων που έχουν αναφερθεί σχετίζονται με: το περιεχόμενο της εργασίας, τις δυνατότητες κατάρτισης, το αίσθημα της ευθύνης, την επιθυμία να συμβάλει το άτομο στη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων, τη συμφωνία με την κυβερνητική πολιτική, την επιθυμία να αποκτήσει εξουσία. Μεταξύ των εξωτερικών παραγόντων παρακίνησης, αναφέρθηκαν: η κοινωνική ασφάλεια, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, η ασφάλεια στο χώρο εργασίας, η δυνατότητα για καριέρα, κοινωνική θέση, κύρος (Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė, 2014).

Προς την ίδια κατεύθυνση οι Buelens & Van den Broeck (2007), οι Karl & Sutton (1998), οι Lewis & Frank (2002) και οι Perry & Hondeghem (2008), υποστηρίζουν ότι οι δημόσιοι οργανισμοί προσφέρουν σχετικά υψηλή εργασιακή ασφάλεια και προστασία έναντι της απόλυσης, καλές προοπτικές σταδιοδρομίας, σχετικά υψηλούς και σταθερού μισθούς, μια κλίμακα αύξησης των μισθών και ασφαλή συνταξιοδοτικά προγράμματα. Πρέπει επίσης να

σημειωθεί ότι οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά προσφέρουν πιο ευνοϊκές ώρες εργασίας και αδειάς (Ritz, Neumann & Vandenabeele, 2016).

Οι Anderfuhren-Biget, Varone, Giaouque και Ritz (2010), από την άλλη πλευρά, ανέλυσαν τους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα και διέκριναν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις που χαρακτηρίζουν το κίνητρο των δημόσιων υπαλλήλων: οι λόγοι της πρώτης προσέγγισης υποστηρίζουν ότι οι δημόσιοι λειτουργοί ενεργούν σύμφωνα με τη μεγιστοποίηση των ενδιαφερόντων τους, ενώ οι μελετητές της δεύτερης προσέγγισης υποστηρίζουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι χαρακτηρίζονται από το γεγονός ότι συμπεριφέρονται διαφορετικά από τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα και δεν σχετίζονται με τα εξωτερικά κίνητρα. Οι ίδιοι μελετητές διακρίνουν τρεις ομάδες που υποκινούν δημόσιους υπαλλήλους: κίνητρα για δημόσιες υπηρεσίες, υλικούς ερεθισμούς, ομαδικές σχέσεις και υποστήριξη (Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė, 2014).

Ομοίως, οι Andersen και Kjeldsen (2013), ανέλυσαν πώς τα κίνητρα των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία και ότι οι σχέσεις αυτές είναι διαφορετικές για τους εργαζόμενους του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Οι επιστημονικές μελέτες έχουν δείξει, επίσης, ότι το κίνητρο για την παροχή δημοσίων υπηρεσιών και ο προσανατολισμός προς τους χρήστες συνδέονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė, 2014).

Από διάφορους μελετητές αναγνωρίζονται πέντε ομάδες παραγόντων που επηρεάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Αυτοί είναι (Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė, 2014):

- Σημαντικοί παράγοντες: μισθοί, μόνους, κατανομή ασφαλιστρών.
- Παράγοντες αναγνώρισης: ευχαριστίες, ονομαστικό δώρο, κρατικά βραβεία, περισσότερη ευθύνη και εξουσία, εμπλοκή αναποφασιστικότητας, ευκαιρίες σταδιοδρομίας.
- Παράγοντες αυτοέκφρασης: δυνατότητα ενδιαφέρουσας και υπεύθυνης εργασίας, ικανότητα συνεχούς βελτίωσης (εκπαίδευση, μαθήματα επιμόρφωσης, εναλλαγή, πρακτική εξάσκηση, αποστολή).
- Κοινωνικοί παράγοντες: καλό ψυχολογικό κλίμα, κατάλληλο στυλ ηγεσίας, ελεύθερος χρόνος ή ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, άτυπες συνομιλίες, οργάνωση ομαδικής εργασίας.
- Παράγοντες ασφαλείας: κατάλληλες συνθήκες εργασίας, εξοπλισμένος χώρος εργασίας, κοινωνική ασφάλιση, ασφάλιση.

Τέλος, σύμφωνα με τους Perry & Wise, (1990) οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα που τους παρέχονται κίνητρα είναι πιθανό να επιτελούν καλύτερα τα καθήκοντα τους. Ο Crewson

(1997) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι εγγενείς ανταμοιβές είναι πιο σημαντικές για τους δημόσιους υπαλλήλους παρά για εκείνους που απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα. Ο Wright (2007) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι εγγενείς ανταμοιβές μπορεί να είναι πιο σημαντικές για τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα από τις εξωτερικές ανταμοιβές που σχετίζονται με τις επιδόσεις (Kim, 2016).

3.3 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Σε σχέση με τις ιδιωτικο-δημόσιες διαφορές κινήτρων, η εμπειρική έρευνα επιβεβαίωσε τις ομοιότητες μεταξύ των εργαζομένων όσον αφορά την εκπλήρωση των επιτευγμάτων τους και των αναγκών αυτοεκτίμησης.

Η ανάγκη για ασφάλεια της εργασίας έχει, επίσης, διαπιστωθεί ότι είναι παρόμοια στους δύο τομείς (Gabris and Simo, 1995), ενώ ο Rainey (1982), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι διευθυντές του δημόσιου τομέα δεν ενδιαφέρονται λιγότερο για τις νομισματικές ανταμοιβές σε σύγκριση με τους διαχειριστές του ιδιωτικού τομέα. Αντίθετα, η ευκαιρία εξυπηρέτησης της κοινωνίας και του δημόσιου συμφέροντος έχει μεγαλύτερη σημασία για τους δημόσιους από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους (Manolopoulos, 2005).

Όσον αφορά, ειδικότερα, τη σχέση μεταξύ απόδοσης και κινήτρων του δημόσιου τομέα, η εμπειρική έρευνα σχετικά με το θέμα είναι περιορισμένη, κυρίως λόγω των δυσκολιών που συνδέονται με τη μέτρηση των αποτελεσμάτων του δημόσιου τομέα (Stein, 1986). Οι σημασιολογικές μελέτες του Crewson (1997), του Brewer και του Selden (1998) τεκμηρίωσαν τη θετική συσχέτιση των δύο εννοιών και προετοίμασαν αρκετές έρευνες στη συνέχεια. Μετά από έρευνες που επιχείρησαν να διερευνήσουν τον αντίκτυπο των κινήτρων στην απόδοση, εξεταζόταν μόνο μερικοί παράγοντες που επηρέασαν τα αποτελέσματα της οργάνωσης (Brewer and Selden, 2000) και επικεντρώθηκαν κυρίως στην παροχή εξωγενών κινήτρων. Έτσι, οι Paarsch και Shearer (2000), έδειξαν μια θετική συσχέτιση μεταξύ των αποτελεσμάτων της εργασίας, των κινήτρων των δημοσίων υπαλλήλων και των σχετικών με τις αποδοχές αμοιβών, ενώ ο Wright (2007), υποδήλωνε τη θετική σχέση μεταξύ διαθεσιμότητας

εξωτερικών ανταμοιβών και οργανωτικής απόδοσης. Αναφορικά με το ενδογενές είδος κινήτρων, οι Rainey & Steinbauer (1999), πρότειναν ότι η αποτελεσματικότητα και η απόδοση των δημόσιων οργανισμών μπορεί να ενισχυθεί από τρία αλληλένδετα επίπεδα ανταμοιβών: το καθήκον, την αποστολή και την δημόσια υπηρεσία. Τέλος, ο Frank και ο Lewis (2004), τόνισαν τη σημασία των δημόσιων υπαλλήλων σε τέτοιου είδους εργασιακά χαρακτηριστικά όπως η ουσιαστική εξυπηρέτηση και η ασφάλεια της εργασίας (Manolopoulos, 2005).

Τα χαρακτηριστικά της εργασίας είναι ένα άλλο στοιχείο το οποίο επηρεάζει τα κίνητρα των εργαζομένων σε κάθε τομέα. Στη βιβλιογραφία (Wright, 2001, Buelens & Van den Broeck, 2007) υπάρχουν πεποιθήσεις ότι ο τύπος των εκτελεσθέντων καθηκόντων επηρεάζει περισσότερο το κίνητρο από τη φύση της εργασίας ή, καλύτερα, το κίνητρο των εργαζομένων δεν επηρεάζεται από τον κλάδο. Ορισμένα χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως η συνηθισμένη και η εργασιακή ιδιαιτερότητα, έχουν βρεθεί ότι επηρεάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων σε υψηλό βαθμό (Wright & Davis, 2003). Σύμφωνα με τους Buelens & Van den Broeck (2007), οι θέσεις εργασίας χωρίς σαφώς καθορισμένα καθήκοντα, καθώς και η εργασία με υψηλό βαθμό ρουτίνας έχουν αρνητική επίδραση στα κίνητρα. Ο δημόσιος τομέας ασχολείται με θέσεις εργασίας όπως η διοίκηση, που είναι μάλλον μια συνηθισμένη δουλειά, ενώ ο ιδιωτικός τομέας ασχολείται με πιο «ενδιαφέρουσες» και πιο απαιτητικές θέσεις εργασίας όπως το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις κλπ. που απαιτούν περισσότερη δημιουργικότητα, γεγονός που οδηγεί σε τομεακές διαφορές (Karic, 2014).

Επίσης, οι οργανωτικοί στόχοι επηρεάζουν τα κίνητρα και στους δύο τομείς, αλλά δεν είναι παρόμοια. Ενώ ο δημόσιος τομέας θέτει τις περισσότερες φορές σαφείς και συγκεκριμένους στόχους, που δεν απαιτούν υψηλό βαθμό διορατικότητας, ο ιδιωτικός τομέας συχνά θέτει στόχους που είναι δύσκολο να επιτευχθούν ταυτόχρονα και με κάποιο τρόπο αντιφατικές. Λόγω αυτών των διαφορών, τα χαρακτηριστικά της εργασίας πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία παροχής κινήτρων στους εργαζόμενους (Karic, 2014).

Αν και ο δημόσιος, σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα, έχει διαφορετικό προσανατολισμό, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να είναι παρόμοιο, εστιάζοντας στην πρόσληψη και διατήρηση των πιο κατάλληλων ανθρώπων, με τη βοήθεια του ταλέντου, της διαχείρισης της γνώσης και των συστημάτων απόδοσης και επιβράβευσης (Karic, 2014).

Όπως απέδειξαν οι Buelens & Van den Broeck (2007), η ηλικία, το φύλο και η εκπαίδευση είναι παράγοντες που είναι τουλάχιστον σημαντικοί ως τομέας απασχόλησης όταν συζητούν τις διαφορές κινήτρων. Επίσης, το ιεραρχικό επίπεδο θεωρείται ως ο σημαντικότερος παράγοντας στην εξήγηση των διαφορών κινήτρου στους δυο τομείς.

Στο τέλος, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι τα κίνητρα παραμένουν ένα ατομικό φαινόμενο και πρέπει αυτό να γίνει αποδεκτό. Ανεξάρτητα από το αν είναι υπάλληλος του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα, κάθε εργαζόμενος είναι ένα άτομο με τις συγκεκριμένες ανάγκες, προσδοκίες και στόχους του. Επομένως, όταν χρησιμοποιούνται παράγοντες κίνητρα, οι διαχειριστές πρέπει να τα εξετάζουν, προκειμένου να προσεγγίσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο κάθε εργαζόμενο (Karic, 2014).

3.4 ΈΡΕΥΝΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ, ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

Το 2005 πραγματοποιήθηκε μια έρευνα, από Μανολοπουλο, όπου το δείγμα της αποτέλεσαν τρεις μεγάλες κρατικές εταιρείες που εδρεύουν στην Ελλάδα, δηλαδή τη ΔΕΗ, την Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Αθηνών και την Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία. Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις αυτές δραστηριοποιούνται σε ποικίλες βιομηχανίες, διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος, το έτος εισόδου και ούτω καθεξής, φαίνεται ότι δεν υπάρχει κανένας λόγος να αναμένεται συστηματική μεροληψία στην εμπειρική ανάλυση (Manolopoulos, 2005).

Τα ευρήματά της έρευνας έδειξαν ότι στον εκτεταμένο δημόσιο τομέα της Ελλάδας οι δημόσιοι διοικητικοί υπάλληλοι προσπαθούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους τους και να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους, δίνοντας έμφαση στις εξωτερικές ανταμοιβές και ειδικότερα στην παροχή δίκαιων αμοιβών και αυξημένης ασφάλειας εργασίας. Ωστόσο, τα αποδεικτικά στοιχεία αμφισβητούν τα οφέλη της χρήσης εξωτερικών ανταμοιβών ως ενός τρόπου ενεργοποίησης υψηλότερων επιπέδων απόδοσης. Αν και οι αμοιβές και τα οφέλη μπορούν να εμπνεύσουν μερικούς ανθρώπους να υπερέχουν σε θέσεις εργασίας του δημόσιου τομέα, τα εμπειρικά συμπεράσματά της έρευνας τονίζουν τη σημασία των εγγενών κινήτρων για την απόδοση των υπό έρευνα οργανισμών. Επιπλέον, τα αποτελέσματά της έρευνας καταγράφουν την ύπαρξη ενός πολύπλευρου πλαισίου των αναγκών και των καθοριστικών παραγόντων ικανοποίησης των εργαζομένων, το οποίο διαφοροποιείται έντονα σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τις ικανότητές τους. Ενώ οι οικονομικές ανταμοιβές εξακολουθούν να έχουν μεγάλη απήχηση στους εργαζόμενους, τα εγγενή κίνητρα (δημιουργική εργασία, αναγνώριση των επιτευγμάτων, περισσότερη αυτονομία στο χώρο εργασίας) φαίνεται να παράγουν επίσης υψηλές επιδόσεις. Αυτό είναι ένα άλλο επιχείρημα για την υποστήριξη της συνεργατικής επίδρασης μεταξύ εξωγενών και ενδογενών κινήτρων,

υποδεικνύοντας την πολυπλοκότητα του κίνητρου και την υποκειμενική δυσκολία να καταγραφούν αποτελεσματικά όλες τις πτυχές του σε ένα πραγματικό περιβάλλον (Manolopoulos, 2005).

Σύμφωνα πάντα με τον ερευνητή, τα ευρήματά μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τους δημόσιους διευθυντές. Ίσως η πιο σημαντική επίπτωση της έρευνας είναι ότι οι δημόσιοι διευθυντές χρειάζονται μια νέα αντίληψη για το πώς λειτουργεί το εξωγενές και εγγενές κίνητρο. Σύμφωνα με τον Amabile (1993), τα εξωτερικά κίνητρα είναι πάντοτε απαραίτητα και έχουν πάντα θετικά αποτελέσματα. Στο βαθμό που οι εργαζόμενοι έχουν πιο ενδογενή κίνητρα, είναι πιθανό να παράγουν χαμηλής ποιότητας εργασία και να αποχωρήσουν από την οργάνωση, εάν τους δοθεί η ευκαιρία. Η παρατηρούμενη ασυνέπεια και η αδυναμία κατανόησης του τι κινεί τους δημόσιους υπαλλήλους μπορεί να οδηγήσει όχι μόνο σε βραχυπρόθεσμη απόδοση θέσεων εργασίας αλλά και σε μόνιμη μετατόπιση της ηθικής του δημόσιου τομέα μακροπρόθεσμα (Crewson, 1997). Μια άλλη πιθανή επίπτωση αυτών των ευρημάτων είναι ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να αναθεωρήσουν τις απόψεις τους σχετικά με την παροχή κινήτρων στον δημόσιο τομέα και να σχεδιάσουν την παραγωγικότητα με σωστά σχεδιασμένα συστήματα αμοιβών σε μια προσπάθεια να συνδέσουν τα χρηματικά οφέλη των εργαζομένων με τους στόχους της οργάνωσης. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι που έχουν τις δυνατότητες να είναι πιο παραγωγικοί (πιο έμπειροι και μορφωμένοι) θεωρούν ότι οι επιδόσεις σχετίζονται με την παροχή ενός πολύπλευρου πλαισίου κινήτρων, συμπεριλαμβανομένων τόσο των εξωτερικών ανταμοιβών όσο και των εγγενών κινήτρων. Ως αποτέλεσμα, τα δημόσια στελέχη δεν θα πρέπει να εξετάζουν μόνο την παροχή εξωτερικών ανταμοιβών που εξαρτώνται από την απόδοση, αλλά και να δίνουν έμφαση στην παροχή ουσιαστικών θέσεων εργασίας που προσφέρουν ευκαιρίες για δημιουργικότητα και προσωπική πρόοδο (Manolopoulos, 2005).

Περεταίρω, ο Στεφανίδης Δ. (2012), διεξήγαγε έρευνα για να εντοπίσει τα κίνητρα που παρακινούν τους αξιωματικούς της Πολεμικής Αεροπορίας και εξασφαλίζουν την ικανοποίηση από την εργασία τους και την οργανωτική τους δέσμευση. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι τέσσερα κίνητρα είναι αποτελεσματικά στην ικανοποίηση και δέσμευση του αξιωματικού: οι διαχειριστικές ικανότητες των εποπτικών αρχών, ο εμπλουτισμός της εργασίας, η σαφήνεια των ρόλων, οι συνθήκες εργασίας και οι ευκαιρίες προαγωγής που βασίζονται στην αξία (Chatzopoulou, Vlachvei & Monovasilis, 2015).

Πιο πρόσφατη έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2015, σε οργανισμό του δημόσιου τομέα στην κεντρική Ελλάδα, από τους Koronios & Kriemadis (2016), με σκοπό να διερευνήσει τους παρακινητικούς παράγοντες στο δημόσιο τομέα καθώς και τη διερεύνηση

των δημογραφικών χαρακτηριστικών και της ιεραρχικής θέσης ως καθοριστικών παραγόντων των κινήτρων των εργαζομένων, έδειξε ότι τα υψηλότερα κίνητρα των εργαζομένων είναι η αύξηση των μισθών τους, οι ευκαιρίες για πρόοδο στον οργανισμό, καθώς και η ανάπτυξη των προσωπικών τους δεξιοτήτων. Επιπλέον, το περιβάλλον εργασίας είναι επίσης ένα κορυφαίο κίνητρο. Τα ευρήματα αυτά ευθυγραμμίζονται με την προηγούμενη βιβλιογραφία (Manolopoulos, 2007, Islam & Zaki Hj Ismail, 2008, Wiley, 1997), που υπογράμμισαν την αύξηση των μισθών και των προωθητικών επιλογών ως σημαντικούς κινήτριους παράγοντες. Από την άλλη πλευρά, η ευκαιρία να βοηθήσουν τους άλλους, καθώς και η ευκαιρία να βοηθήσουν τη χώρα τους, σημείωσαν χαμηλά επίπεδα σε σύγκριση με άλλους παράγοντες, δίνοντας την αίσθηση ότι το δείγμα δεν είναι ιδιαίτερα υποκινούμενο από εγγενή κίνητρα που βρίσκονται συχνά σε δημόσιους οργανισμούς. Τέλος, η ιεραρχική θέση επηρεάζει τις προτιμήσεις των κινήτρων, όπως ο έπαινος, η εναλλαγή εργασίας, η ασφάλεια και η ευέλικτη διάρκεια εργασίας.

Ολοκληρώνοντας, η έρευνα των Chatzopoulou, Vlachvei and Monovasilis (2015), η οποία πραγματοποιήθηκε τον Απρίλιο του 2014, στην Περιφερειακή Ενότητα Γρεβενών (Τοπική Αρχή Δυτικής Μακεδονίας) σε (85) υπαλλήλους της τοπικής αρχής αποκάλυψε ότι τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες, οι πιο ικανοποιητικοί παράγοντες είναι η φύση της εργασίας και στη συνέχεια οι συνθήκες εργασίας, ενώ τα κέρδη φαίνεται να είναι λιγότερο ικανοποιητικά, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, εκπαιδευτικού επιπέδου και ιεραρχίας. Από την άποψη του μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων, τα αποτελέσματά αποδεικνύουν ότι οι συνθήκες εργασίας κατατάσσονται στην πρώτη θέση για τους αποφοίτους της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ στην περίπτωση των πτυχιούχων τεχνολογικών και πανεπιστημιακών, η φύση της εργασίας είναι ο πρώτος ικανοποιητικός παράγοντας στην κατάταξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

4.1 ΣΗΜΑΣΙΑ, ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΕΛΕΤΩΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Η παρακίνηση των υπαλλήλων και η παροχή κινήτρων προς αυτούς με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης τους, αλλά και την εργασιακή ικανοποίηση τους είναι ένα θέμα που απασχολεί την επιστημονική κοινότητα και τους εργοδότες. Παρά τη σπουδαιότητα του θέματος, ωστόσο, η συντριπτική πλειοψηφία της έρευνας για τα κίνητρα εργασίας τείνει και συνεχίζει να επικεντρώνεται υπερβολικά στον ιδιωτικό τομέα. Επιπλέον, μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με τα κίνητρα εργασίας στο δημόσιο τομέα είναι θεωρητικό. Τα περιορισμένα στοιχεία που παρέχονται σε συναφή ζητήματα συνίστανται σε μεγάλο βαθμό από εμπειρικές αντιθέσεις μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Αντίθετα, η εμπειρική έρευνα έχει λάβει σχετικά μικρή προσοχή, με λίγες αξιοσημείωτες εξαιρέσεις, για το πώς οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται και τον αντίκτυπο των διαφόρων τύπων κινήτρων στις επιδόσεις των δημόσιων οργανισμών. Επιπλέον, με εξαίρεση τη μελέτη των Brewer & Selden (2000), όλες οι μελέτες που ερευνούν τα κίνητρα του δημόσιου τομέα έχουν γίνει από την άποψη των διευθυντών και όχι των εργαζομένων (Manolopoulos, 2007).

Λαμβάνοντας υπόψη αυτήν την κατάσταση αλλά και την επαγγελματική ιδιότητα του παρόντα ερευνητή (υπάλληλος του Δήμου Φαρκαδόνας, κλάδος ΠΕ Διοικητικού), επιλέχθη το υπό μελέτη θέμα, με σκοπό να διαπιστώσει ποιά είδη κινήτρων παρακινούν τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα και με την πεποίθηση ότι η κατανόηση των κινήτρων των δημοσίων υπαλλήλων θα βοηθήσει την διοίκηση του κάθε δημόσιου οργανισμού να ασκήσει επικοινωνιακό και αποτελεσματικό management.

Επιμέρους ερευνητικοί στόχοι είναι:

- αν τα κίνητρα εργασίας έχουν αλλάξει πριν και μετά την οικονομική κρίση,
- ποια κίνητρα είναι περισσότερο σημαντικά (εσωτερικά ή εξωτερικά),
- αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τα υλικά και μη υλικά κίνητρα που τους παρέχονται,
- αν τα είδη των κινήτρων (εσωτερικά και εξωτερικά) σχετίζονται με το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο και την οικογενειακή κατάσταση,
- αν η παρακίνηση σχετίζεται με το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο και την οικογενειακή κατάσταση.

4.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.2.1 Επιλογή μεθόδου και ερευνητικού εργαλείου

Η ποσοτική μέθοδος θεωρείται η πιο κατάλληλη για την παρούσα έρευνα διότι η τελευταία όπως προκύπτει από το σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα θέλει να μετρήσει τα μεγέθη, θέλει δηλαδή να ποσοτικοποιήσει τα δεδομένα που αφορούν τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων.

Από τα πιο συνηθισμένα εργαλεία στην ποσοτική έρευνα για τη συλλογή πληροφοριών οι οποίες δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμες είναι τα ερωτηματολόγια με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Τα ερωτηματολόγια είναι έγγραφα τα οποία απευθύνουν τις ίδιες ερωτήσεις σε όλα τα άτομα που αποτελούν το δείγμα και δίνουν τη δυνατότητα στον ερευνητή να μετατρέψει τα δεδομένα του σε αριθμήσιμα στοιχεία. Με αυτόν το τρόπο η ανάλυση των αποτελεσμάτων γίνεται πιο εύκολη (Gall, Borg & Gall, 2014).

Το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας στηρίχτηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση και αποτελείται από δέκα οχτώ ερωτήσεις που διακρίνονται σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος αναφέρεται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων και απαρτίζεται από τέσσερις ερωτήσεις που αφορούν το φύλλο, την ηλικία, την εκπαίδευση και την οικογενειακή κατάσταση τους. Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στα εργασιακά χαρακτηριστικά και περιέχει τρεις ερωτήσεις που αφορούν το εργασιακό καθεστώς, το ωράριο εργασίας και τον μισθό των ερωτώμενων. Τέλος το τρίτο μέρος αναφέρεται στους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασία και αποτελείται από έντεκα ερωτήσεις που αφορούν τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα των εργαζομένων και την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την παροχή κινήτρων στην εργασία τους.

4.2.2 Το δείγμα της έρευνας

Οι ερευνητές που εφαρμόζουν τις ποσοτικές μεθόδους προσπαθούν να ανακαλύψουν κάτι για μια μεγάλη ομάδα ατόμων μελετώντας μία πολύ μικρότερη ομάδα. Η μεγαλύτερη ομάδα για την οποία θέλουν να ανακαλύψουν κάτι ονομάζεται πληθυσμός και η μικρότερη ομάδα την οποία τελικά μελετούν ονομάζεται δείγμα. Στην ποσοτική έρευνα, η δειγματοληψία αναφέρεται σε αυτή τη διαδικασία επιλογής δείγματος από ένα καθορισμένο πληθυσμό με σκοπό το δείγμα να αντιπροσωπεύει με ακρίβεια αυτόν τον πληθυσμό (Gall, Borg & Gall, 2014).

Ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας είναι οι δημοσίου υπάλληλοι της χώρας και για να επιλεγεί το δείγμα πραγματοποιήθηκε δειγματοληψία ευκολίας. Στη δειγματοληψία ευκολίας, ο ερευνητής επιλέγει ένα δείγμα που ταιριάζει στους στόχους της μελέτης του και είναι βολικό. Λαμβάνοντας υπόψη αυτού του είδους την δειγματοληψία, το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελέσαν οι υπάλληλοι στις Δημόσιες Υπηρεσίες του Νομού Τρικάλων. Πιο συγκεκριμένα, οι υπηρεσίες είναι οι εξής: Περιφερειακή Ενότητα Τρικάλων, Δήμος Τρικκαίων και Φαρκαδόνας (Gall, Borg & Gall, 2014).

4.2.3 Διαδικασία έρευνας

Με την ολοκλήρωση της διαλογής των Δημόσιων Οργανισμών, ο ερευνητής κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας με τον κάθε φορέα, ενημέρωσε τον αρμόδιο προϊστάμενο για την έρευνα και το σκοπό της, προκειμένου να λάβει την έγκριση του. Ακολούθησε δια ζώσης συνάντηση με τον προϊστάμενο και στη συνέχεια ενημέρωση των δημοσίων υπαλλήλων. Την ίδια μέρα και πριν διανεμηθούν όλα τα ερωτηματολόγια πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα προκειμένου να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητα του, η ευκολία κατανόησης του και πιθανόν να εντοπιστούν ενδεχόμενα λάθη του. Μετά από μία εβδομάδα ο ερευνητής, αφού είχε συγκεντρώσει τα ερωτηματολόγια της πιλοτικής έρευνας, επισκέφτηκε όλους τους φορείς και διένειμε τα ερωτηματολόγια. Όλοι οι υπάλληλοι που βρίσκονταν εκείνη τη στιγμή στον κάθε οργανισμό παρέλαβαν το ερωτηματολόγιο και ενημερωθήκαν για το χρονικό περιθώριο (μια εβδομάδα). Με το πέρας της εβδομάδας ο ερευνητής επισκέφτηκε ξανά τους φορείς και

συγκέντρωσε τα ερωτηματολόγια τα οποία είχε διανεμίσει. Η διαδικασία της έρευνας πραγματοποιήθηκε το Νοέμβριο του 2019.

4.3 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Με την ολοκλήρωση της συλλογής των ερωτηματολογίων, οι απαντήσεις των ερωτώμενων κωδικοποιήθηκαν με σκοπό τη στατιστική τους επεξεργασία. Το στατιστικό πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση είναι το SPSS 21. Η ανάλυση που ακολουθεί περιέχει Περιγραφική και Επαγωγική στατιστική.

Οι δείκτες περιγραφικής στατιστικής που μελετήθηκαν είναι η συχνότητα (frequency) και τα ποσοστά (percentage). Η συχνότητα δείχνει πόσες φορές παρατηρήθηκε ένα φαινόμενο σε μια μέτρηση και το ποσοστό μετατρέπει τη συχνότητα σε ποσοστό.

Στην επαγωγική στατιστική υπολογίστηκε, για διάφορες μεταβλητές ο συντελεστής συσχέτισης Kendall's tau-b, ο οποίος είναι ένας συντελεστής που υπολογίζει τη συσχέτιση δυο ποιοτικών μεταβλητών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

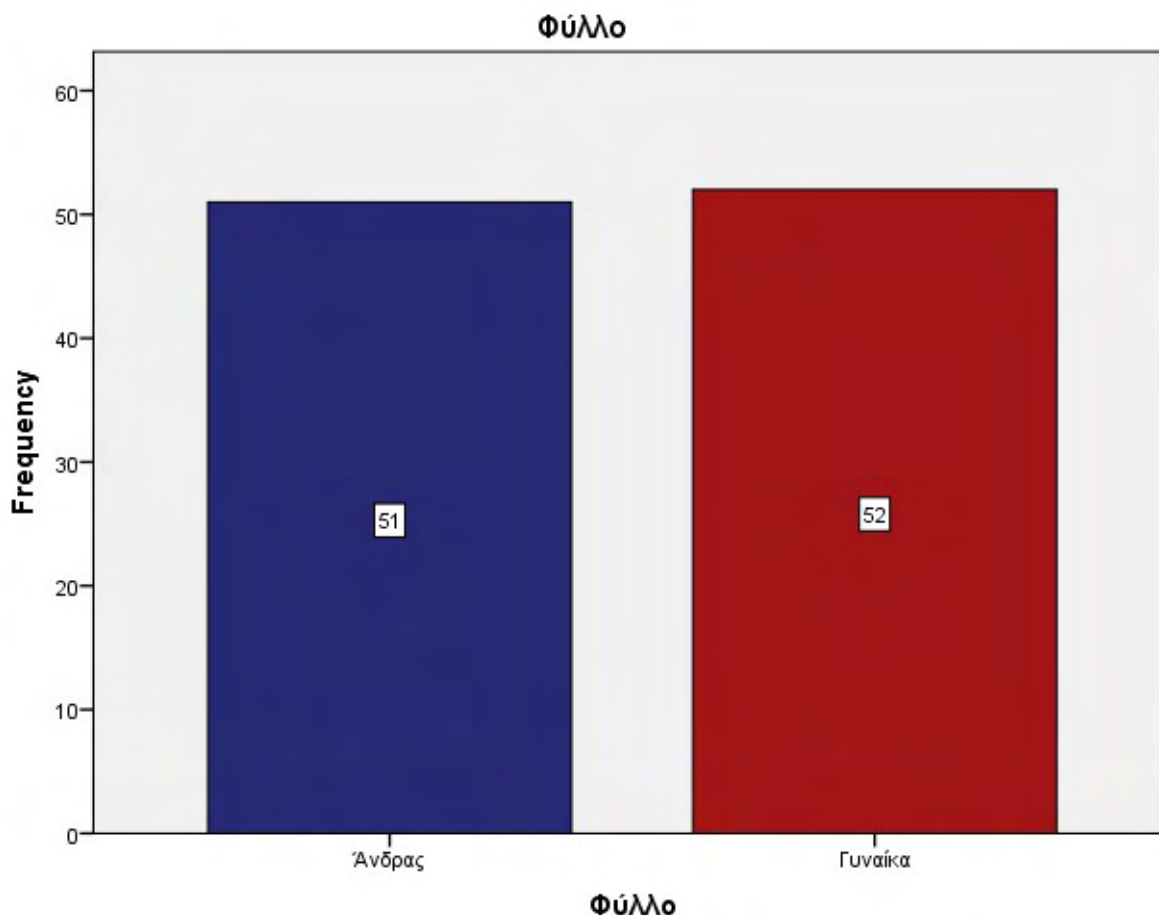
Αρχικά θα παρουσιαστούν τα ευρήματα που προέκυψαν από την καταγραφή των απαντήσεων των ερωτηματολογίων με τη βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής και των πινάκων συχνοτήτων, οι οποίοι δίνουν μια πρώτη εικόνα σχετικά με την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει την κατανομή συχνοτήτων των συμμετεχόντων ως προς το φύλο τους.

Πίνακας 4.1: Φύλλο

		Φύλλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Άνδρας	51	49,5	49,5	49,5
Valid	Γυναίκα	52	50,5	50,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν συνολικά 103 άτομα, εκ των οποίων το 49,5% των ερωτηθέντων, δηλαδή 51 άτομα, ήταν άνδρες ενώ το 50,5% όσων συμμετείχαν στην έρευνα, δηλαδή 52 άτομα, ήταν γυναίκες. Ακολουθεί το γράφημα που αφορά την κατανομή συχνοτήτων των συμμετεχόντων με βάση το φύλλο τους.



Γράφημα 4.1: Φύλλο

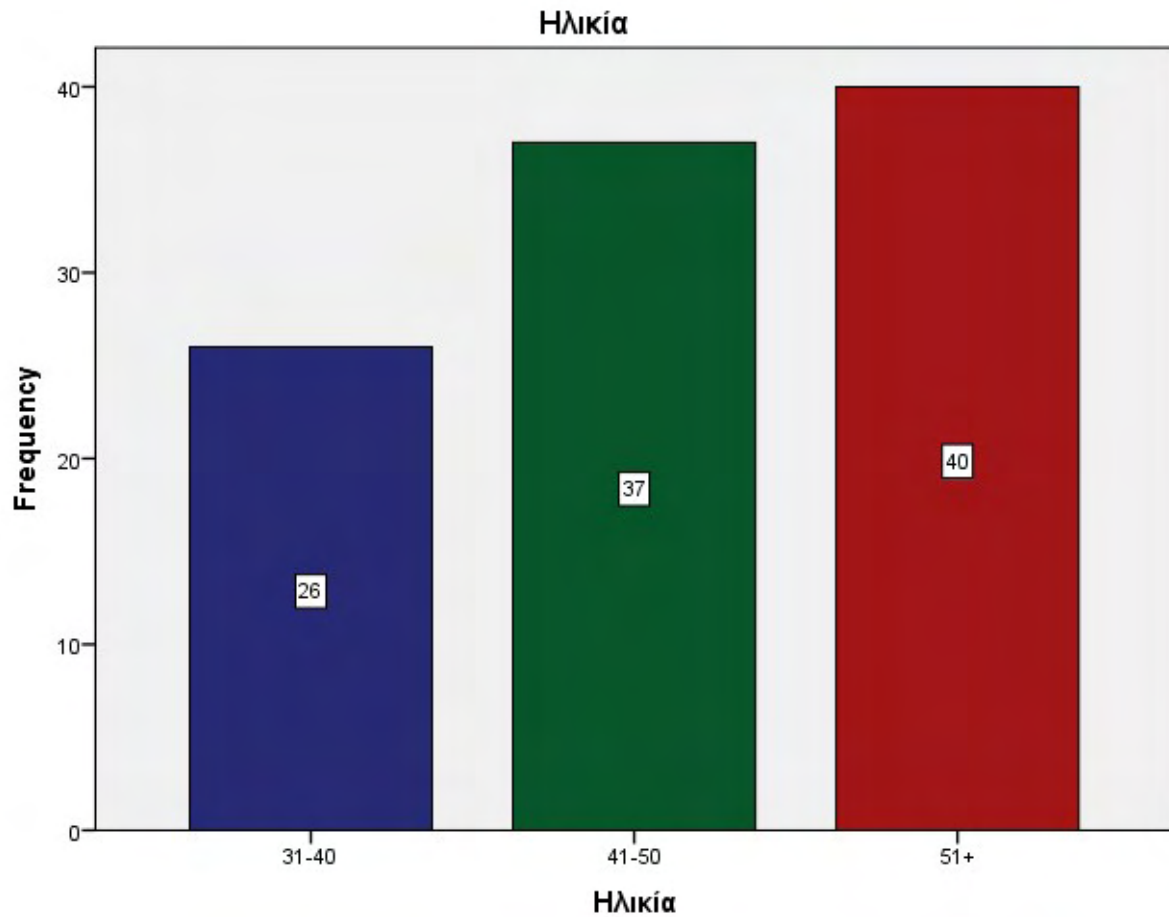
Στη συνέχεια παρατίθεται ο πίνακας κατανομής συχνοτήτων των ηλικιών όσων συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα.

Πίνακας 4.2: Ηλικία

Ηλικία				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31-40	26	25,2	25,2
	41-50	37	35,9	61,2
	51+	40	38,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, η πλειονότητα των ερωτηθέντων ήταν ηλικίας άνω των 51. Πιο συγκεκριμένα, το 25,2% των ερωτηθέντων, ήτοι 26 άτομα ήταν ηλικίας 31-40 ετών, το 25,9%, ήτοι 37 άτομα ήταν ηλικίας 41-50 ετών και το 38,8%, ήτοι 40

άτομα ήταν ηλικίας άνω των 50 ετών. Ακολουθεί το γράφημα που αφορά την κατανομή συχνοτήτων των συμμετεχόντων με βάση την ηλικίας τους.



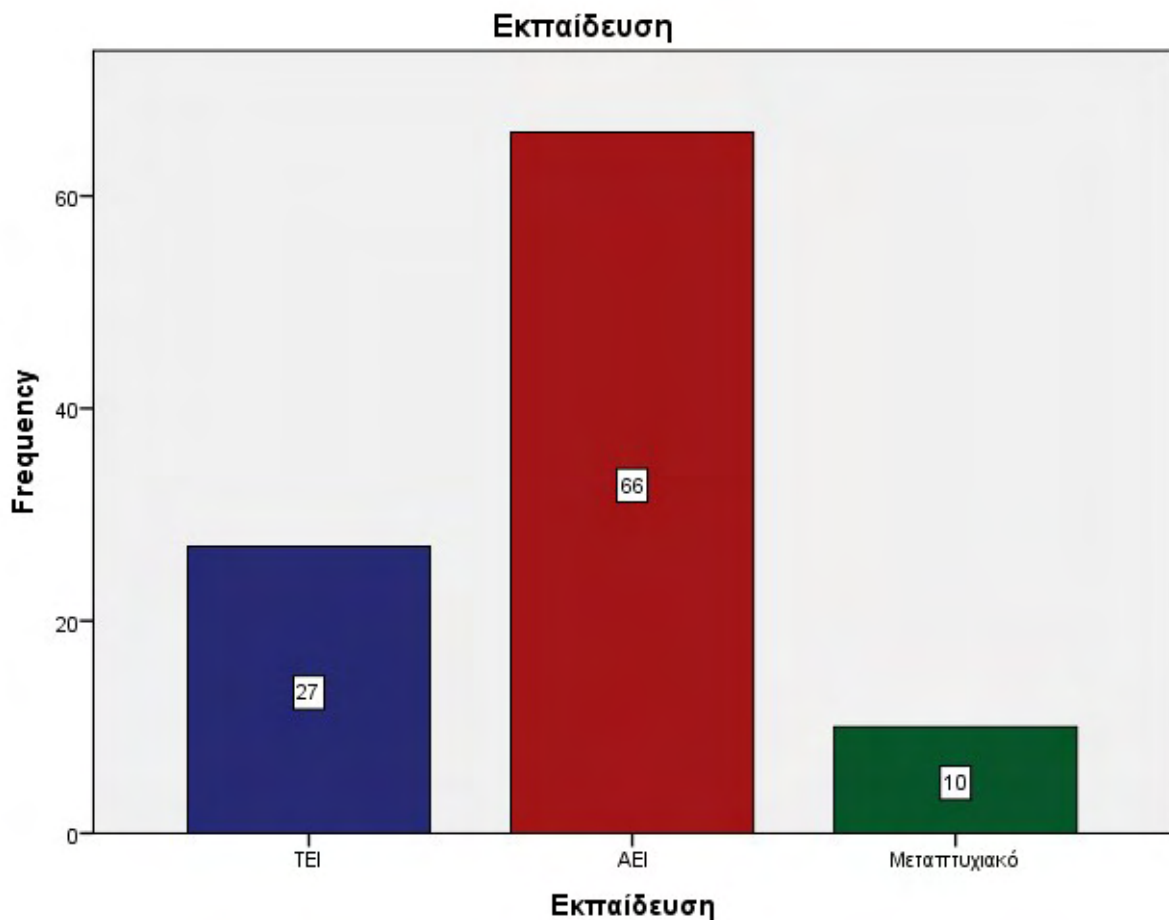
Γράφημα 4.2: Ηλικία

Ο πίνακας που ακολουθεί αφορά την εκπαίδευση των ερωτηθέντων και παρουσιάζει την κατανομή αυτών με βάση το γνωστικό τους επίπεδο.

Πίνακας 4.3: Εκπαίδευση

Εκπαίδευση					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	TEI	27	26,2	26,2	26,2
	AEI	66	64,1	64,1	90,3
	Μεταπτυχιακό	10	9,7	9,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, ποσοστό 64,1%, δηλαδή 66 άτομα είναι απόφοιτοι Α.Ε.Ι. ενώ σχεδόν 1 στους 3, ποσοστό 26,2%, δηλαδή 27 άτομα είναι απόφοιτοι ΤΕΙ. Πολύ χαμηλότερα εμφανίζονται τα ποσοστά όσων έχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, με το ποσοστό τους να φτάνει μόλις το 9,7%, δηλαδή 10 άτομα ενώ κανένας από τους συμμετέχοντες δεν ήταν κάτοχος διδακτορικού διπλώματος, για αυτό και δεν εμφανίζεται κάτι αντίστοιχο στον πίνακα. Ακολουθεί το γράφημα που αφορά την εκπαίδευση των ερωτηθέντων.



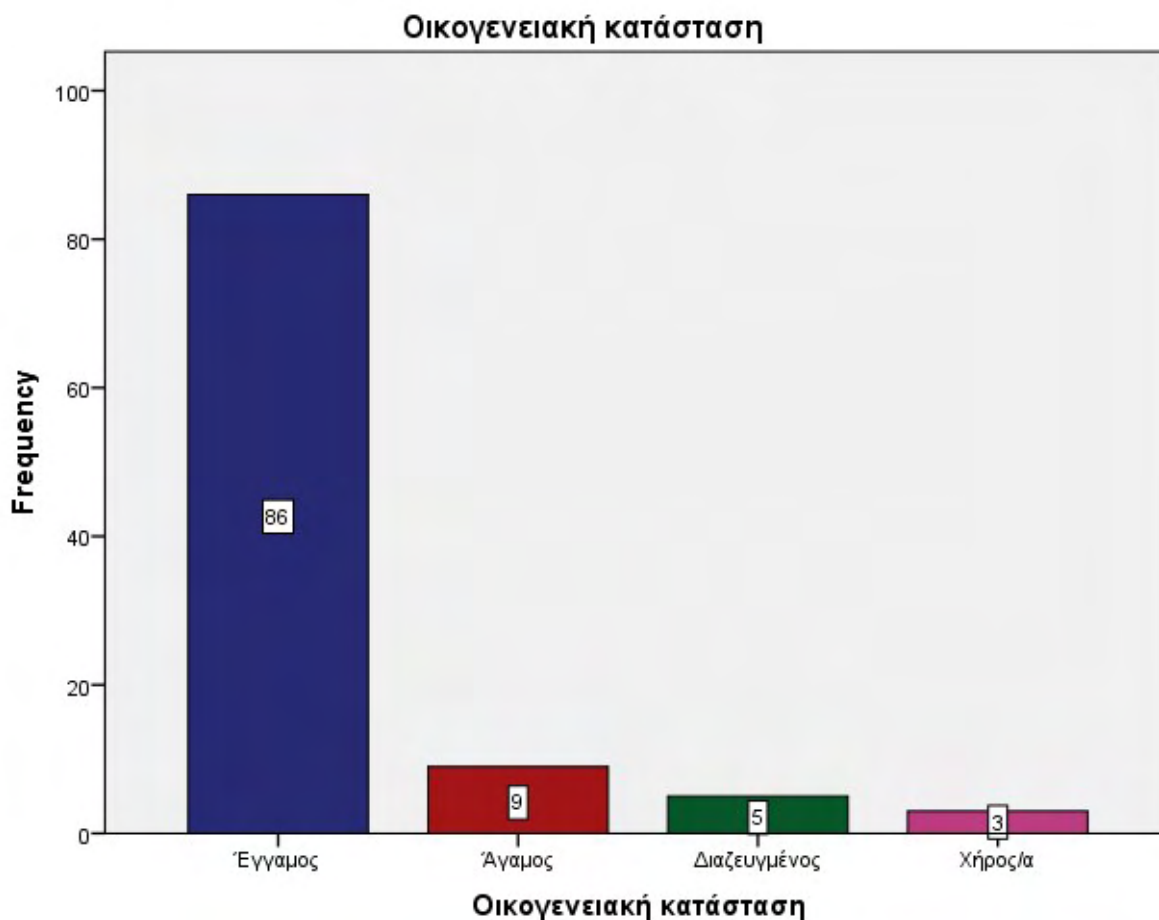
Γράφημα 4.3: Εκπαίδευση

Ο πίνακας που ακολουθεί αφορά την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων και παρουσιάζει την κατανομή αυτών.

Πίνακας 4.4: Οικογενειακή Κατάσταση

Οικογενειακή κατάσταση				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Έγγαμος	86	83,5	83,5	83,5
Άγαμος	9	8,7	8,7	92,2
Valid Διαζευγμένος	5	4,9	4,9	97,1
Χήρος/α	3	2,9	2,9	100,0
Total	103	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει οι περισσότεροι συμμετέχοντες, ποσοστό 83,5%, δηλαδή 86 άτομα, είναι έγγαμοι, ενώ το 8,7%, δηλαδή 9 άτομα, δηλώνει άγαμος. Επιπλέον υπάρχει ένα πολύ μικρό ποσοστό ατόμων της τάξης του 4,9%, δηλαδή 5 άτομα που δηλώνουν διαζευγμένοι, ενώ χήρος/α δηλώνουν μόλις το 2,9% των συμμετεχόντων, δηλαδή 3 άτομα. Ακολουθεί το γράφημα που αφορά την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων και παρουσιάζει την κατανομή αυτών.



Γράφημα 4.4: Οικογενειακή Κατάσταση

Ο πίνακας που ακολουθεί αφορά τη θέση που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος στον οργανισμό.

Πίνακας 4.5: Θέση στον Οργανισμό

Ποια η θέση που κατέχετε στον οργανισμό

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Υπάλληλος	103	100,0	100,0	100,0

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι υπάλληλοι στον οργανισμό και δεν κατέχουν κάποια διοικητική θέση.

Ο επόμενος πίνακας αφορά το ωράριο εργασίας.

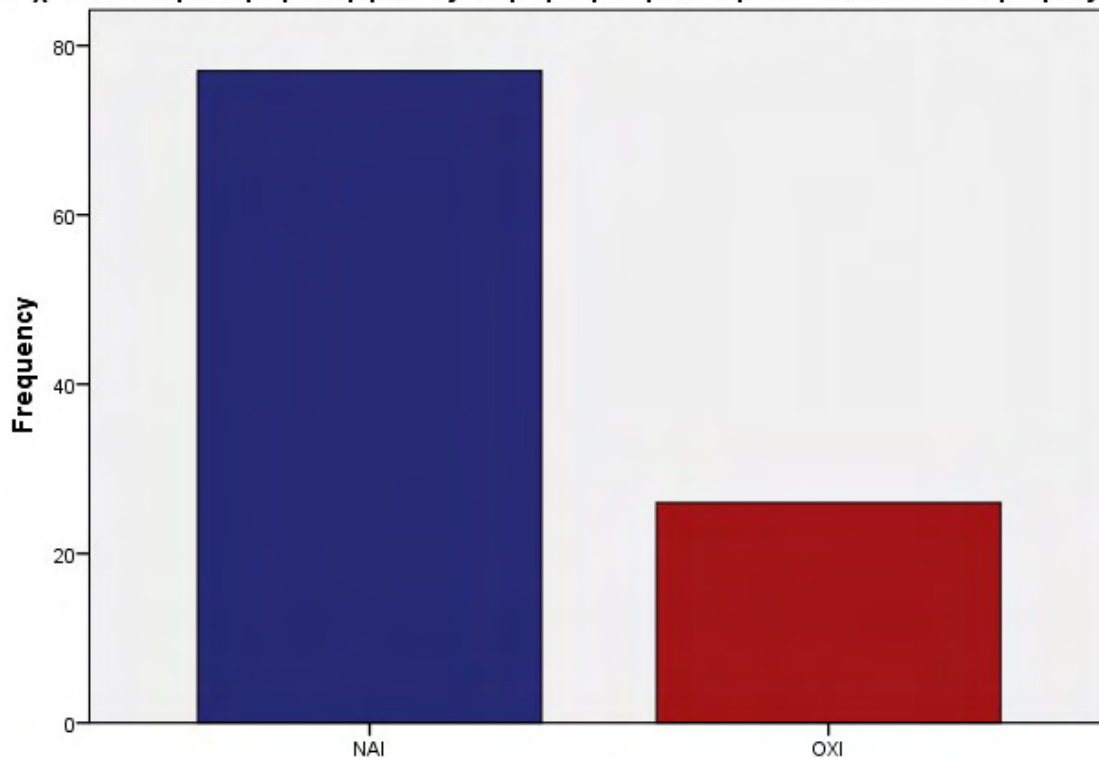
Πίνακας 4.6: Ωράριο εργασίας

Έχετε σταθερό ωράριο εργασίας όλη την εβδομάδα ή δουλεύετε και υπερωρίες

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NAI	77	74,8	74,8	74,8
OXI	26	25,2	25,2	100,0
Total	103	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει οι περισσότεροι συμμετέχοντες, ποσοστό 74,8%, δηλαδή 77 άτομα, έχουν σταθερό ωράριο εργασίας, ενώ το 25,2%, δηλαδή 26 άτομα, δηλώνουν ότι δεν έχουν σταθερό ωράριο εργασίας. Ακολουθεί το γράφημα που αφορά το ωράριο εργασίας των ερωτηθέντων και παρουσιάζει την κατανομή αυτών.

Έχετε σταθερό ωράριο εργασίας όλη την εβδομάδα ή δουλεύετε και υπερωρίες



Έχετε σταθερό ωράριο εργασίας όλη την εβδομάδα ή δουλεύετε και υπερωρίες

Γράφημα 4.5: Ωράριο εργασίας

Ο πίνακας που ακολουθεί αφορά την άποψη των εργαζομένων για το αν ο μισθός τους είναι ανάλογος των ωρών εργασίας.

Πίνακας 4.7: Θεωρείτε ότι ο μισθός σας είναι ανάλογος των ωρών που εργάζεστε

Θεωρείτε ότι ο μισθός σας είναι ανάλογος των ωρών που εργάζεστε;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μάλλον Όχι	103	100,0	100,0	100,0

Όπως διαπιστώνεται κανένας από τους εργαζόμενους δεν είναι θεωρεί ότι ο μισθός του είναι ανάλογος των ωρών εργασίας του.

Ο επόμενος πίνακας απαντάει στην ερώτηση αν οι εργαζόμενοι θα δούλευαν κάποιες στιγμές, χωρίς επιπλέον χρήματα, απλά και μόνο γιατί υπάρχει ανάγκη από πλευράς του οργανισμού. Οι απαντήσεις που δόθηκαν συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

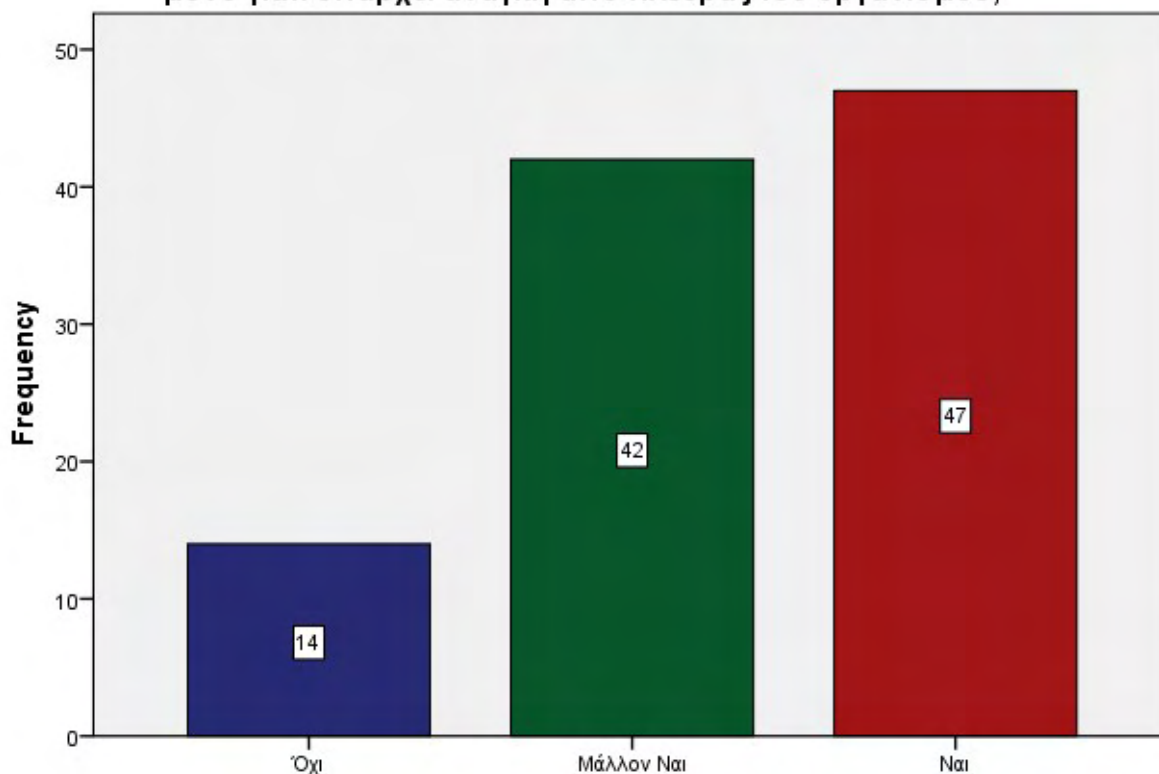
Πίνακας 4.8: Θα δουλεύατε περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς επιπλέον χρήματα, απλά και μόνο γιατί υπάρχει ανάγκη από πλευράς του οργανισμού

Θα δουλεύατε περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς επιπλέον χρήματα, απλά και μόνο γιατί υπάρχει ανάγκη από πλευράς του οργανισμού;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	14	13,6	13,6	13,6
	Μάλλον Ναι	42	40,8	40,8	54,4
	Ναι	47	45,6	45,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες, ποσοστό 45,6%, δηλαδή 47 άτομα, θα δούλευαν περισσότερο αν χρειαζόταν για τις ανάγκες του οργανισμού, το 40,8%, δηλαδή 42 άτομα, μάλλον θα δούλευε αν χρειαζόταν και τέλος το 13,6%, δηλαδή 14 άτομα, δεν θα δούλευαν περισσότερο ακόμα και αν είχε ανάγκη ο οργανισμός. Ακολουθεί το γράφημα που αφορά την παραπάνω ερώτηση.

Θα δουλεύατε περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς επιπλέον χρήματα, απλά και μόνο γιατί υπάρχει ανάγκη από πλευράς του οργανισμού;



Θα δουλεύατε περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς επιπλέον χρήματα, απλά και μόνο γιατί υπάρχει ανάγκη από πλευράς του οργανισμού;

Γράφημα 4.6: Θα δουλεύατε περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς επιπλέον χρήματα, απλά και μόνο γιατί υπάρχει ανάγκη από πλευράς του οργανισμού

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα κλήθηκαν να αναγνωρίσουν τα, τρία σημαντικότερα, εσωτερικά κίνητρα που παρείχε ο δημόσιος τομέας για να εργαστεί κάποιος σε αυτόν πριν την οικονομική κρίση. Οι απαντήσεις που δόθηκαν συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 4.9: Ποια εσωτερικά κίνητρα θεωρείται ότι παρείχε ο δημόσιος τομέας για να εργαστεί κάποιος σε αυτόν πριν την οικονομική κρίση

\$Εσωτερικά Frequencies				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$Εσωτερικά ^a	Το περιεχόμενο της εργασίας	82	34,3%	79,6%
	Τις δυνατότητες κατάρτισης	26	10,9%	25,2%
	Το αίσθημα της ευθύνης	26	10,9%	25,2%
	Την επιθυμία να συμβάλει το άτομο στη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων	89	37,2%	86,4%
	Την επιθυμία να αποκτήσει εξουσία	16	6,7%	15,5%
Total		239	100,0%	232,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει το 37,2% των εργαζομένων θεωρεί την επιθυμία να συμβάλει το άτομο στη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων, είναι ένα εσωτερικό κίνητρο που παρείχε ο δημόσιος τομέας για να εργαστεί κάποιος σε αυτόν πριν την οικονομική κρίση. Επίσης, υψηλό ποσοστό 34,3% παρουσιάζει η απάντηση που αφορά το περιεχόμενο της εργασίας. Τα υπόλοιπα κίνητρα έχουν χαμηλά ποσοστά. Πιο συγκεκριμένα, οι δυνατότητες κατάρτισης και το αίσθημα της ευθύνης εμφανίζουν 10,9%, ενώ ακόμα πιο χαμηλά είναι το κίνητρο που αφορά την επιθυμία για εξουσία με ποσοστό 6,7%.

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα κλήθηκαν να αναγνωρίσουν τα τρία σημαντικότερα, εξωτερικά κίνητρα που παρείχε ο δημόσιος τομέας για να εργαστεί κάποιος σε αυτόν πριν την οικονομική κρίση. Οι απαντήσεις που δόθηκαν συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 4.10: Ποια εξωτερικά κίνητρα θεωρείται ότι παρείχε ο δημόσιος τομέας για να εργαστεί κάποιος σε αυτόν πριν την οικονομική κρίση

\$Εξωτερικά Frequencies				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$Εξωτερικά ^a	Εργασιακή ασφάλεια και προστασία	63	22,4%	61,2%
	Υψηλούς και σταθερούς μισθούς	56	19,9%	54,4%
	Ασφαλή συνταξιοδοτικά προγράμματα	26	9,3%	25,2%
	Περισσότερο ευνοϊκές ώρες εργασίας και αδείας	47	16,7%	45,6%
	Δυνατότητα για καριέρα, κοινωνική θέση, κύρος	26	9,3%	25,2%
	Συνθήκες εργασίας	63	22,4%	61,2%
Total		281	100,0%	272,8%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει το 22,4% των εργαζομένων θεωρεί την εργασιακή ασφάλεια και τις συνθήκες εργασίας, ως τα σημαντικότερα εξωτερικά κίνητρα που παρακινούσαν έναν εργαζόμενο πριν την οικονομική κρίση. Ακολουθούν οι υψηλοί και σταθεροί μισθοί με ποσοστό 19,9% και εν συνεχεία οι περισσότερο ευνοϊκές ώρες εργασίας και αδείας με ποσοστό 16,7%. Τα κίνητρα που αφορούν τα ασφαλή συνταξιοδοτικά προγράμματα και τη δυνατότητα για καριέρα, κοινωνική θέση, κύρος σημείωσαν ποσοστά 9,3% αντίστοιχα. Τέλος, το κίνητρο που αφορά τις Καλές προοπτικές σταδιοδρομίας, δεν εμφάνισε καμία απάντηση.

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα κλήθηκαν να αναγνωρίσουν τα, τρία σημαντικότερα, εσωτερικά κίνητρα που παρέχει ο δημόσιος τομέας για να εργαστεί κάποιος σε αυτόν μετά την οικονομική κρίση. Οι απαντήσεις που δόθηκαν συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 4.11: Ποια εσωτερικά κίνητρα θεωρείται ότι παρέχει ο δημόσιος τομέας για να εργαστεί κάποιος σε αυτόν μετά την οικονομική κρίση

\$esoterika Frequencies				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$esoterika ^a	Το περιεχόμενο της εργασίας	40	16,4%	38,8%
	Τις δυνατότητες κατάρτισης	37	15,2%	35,9%
	Το αίσθημα της ευθύνης	26	10,7%	25,2%
	Την επιθυμία να συμβάλει το άτομο στη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων	73	29,9%	70,9%
	Την επιθυμία να αποκτήσει εξουσία	68	27,9%	66,0%
Total		244	100,0%	236,9%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει το 29,9% των εργαζομένων θεωρεί την επιθυμία να συμβάλει το άτομο στη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων, είναι ένα εσωτερικό κίνητρο που παρέχει ο δημόσιος τομέας για να εργαστεί κάποιος σε αυτόν μετά την οικονομική κρίση. Επίσης, υψηλό ποσοστό 27,9% παρουσιάζει και η απάντηση που αφορά την επιθυμία να αποκτήσει εξουσία. Ακολουθεί το περιεχόμενο της εργασίας με ποσοστό 16,4% και οι δυνατότητες κατάρτισης με ποσοστό 15,2%. Τέλος, το αίσθημα ευθύνης φέρει το μικρότερο ποσοστό, ήτοι 10,7%.

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα κλήθηκαν να αναγνωρίσουν τα, τρία σημαντικότερα, εξωτερικά κίνητρα που παρέχει ο δημόσιος τομέας για να εργαστεί κάποιος σε αυτόν μετά την οικονομική κρίση. Οι απαντήσεις που δόθηκαν συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 4.12: Ποια εξωτερικά κίνητρα θεωρείται ότι παρέχει ο δημόσιος τομέας για να εργαστεί κάποιος σε αυτόν μετά την οικονομική κρίση

\$eksoterika Frequencies				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$eksoterika ^a	Εργασιακή ασφάλεια και προστασία	103	36,7%	100,0%
	Σταθερούς μισθούς	89	31,7%	86,4%
	Περισσότερο ευνοϊκές ώρες εργασίας και αδειάς	47	16,7%	45,6%
	Συνθήκες εργασίας	42	14,9%	40,8%
Total		281	100,0%	272,8%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει το 36,7% των εργαζομένων θεωρεί την εργασιακή ασφάλεια και προστασία, ως το σημαντικότερο εξωτερικό κίνητρο που παρακινεί έναν εργαζόμενο για να εργαστεί στο δημόσιο τομέα μετά την οικονομική κρίση. Ακολουθούν οι σταθεροί μισθοί με ποσοστό 31,7%, οι περισσότερο ευνοϊκές ώρες εργασίας και αδειάς με ποσοστό 16,7% και οι συνθήκες εργασίας με ποσοστό 14,9%. Τα υπόλοιπα κίνητρα (καλές προοπτικές σταδιοδρομίας, υψηλοί μισθοί, ασφαλή συνταξιοδοτικά προγράμματα και δυνατότητα για καριέρα, κοινωνική θέση, κύρος) δεν σημείωσαν καμία απάντηση.

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα κλήθηκαν να αναγνωρίσουν τους, τρεις σημαντικότερους, εσωτερικούς παράγοντες που θεωρούν ότι παρακινούν έναν εργαζόμενο προκειμένου να τον ικανοποιήσουν και να βελτιώσει την απόδοση του στην εργασία. Οι απαντήσεις που δόθηκαν συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 4.13: Ποιοι εσωτερικοί παράγοντες θεωρείτε ότι παρακινούν έναν εργαζόμενο προκειμένου να τον ικανοποιήσουν και να βελτιώσει την απόδοση του στην εργασία

\$Απόδοση Frequencies				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$Απόδοση ^a	Αναγνώριση	40	12,9%	38,8%
	Δημιουργική και υπεύθυνη εργασία	89	28,8%	86,4%
	Δυνατότητα συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης	77	24,9%	74,8%
	Αυτονομία στο χώρο εργασίας	21	6,8%	20,4%
	Το αίσθημα ευθύνης	82	26,5%	79,6%
Total		309	100,0%	300,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει το 28,8% των εργαζομένων θεωρεί ότι η δημιουργική και υπεύθυνη εργασία παρακινούν τον εργαζόμενο και με αυτό το κίνητρο βελτιώνει την απόδοση του στην εργασία. Σημαντικά ποσοστά συγκεντρώνουν και οι απαντήσεις για το αίσθημα ευθύνης και τη δυνατότητα συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης με τα ποσοστά τους να συγκεντρώνουν 26,5% και 24,9% αντίστοιχα. Ακολουθούν η αναγνώριση με ποσοστό 12,9% και τέλος η αυτονομία στο χώρο εργασίας με ποσοστό 6,8%.

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα κλήθηκαν να αναγνωρίσουν τους, τρεις σημαντικότερους εξωτερικούς παράγοντες που θεωρούν ότι παρακινούν έναν εργαζόμενο προκειμένου να τον ικανοποιήσουν και να βελτιώσει την απόδοση του στην εργασία. Οι απαντήσεις που δόθηκαν συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 4.14: Ποιοι εξωτερικοί παράγοντες θεωρείτε ότι παρακινούν έναν εργαζόμενο με αποτέλεσμα να αυξάνει την απόδοση του στην εργασία

\$Apodosi Frequencies				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$Apodosi ^a	Οικονομικά κίνητρα (χρηματικές παροχές/ μισθοί)	103	33,3%	100,0%
	Περιβάλλον εργασίας	103	33,3%	100,0%
	Ομάδα εργασίας	21	6,8%	20,4%
	Φύση της εργασίας	56	18,1%	54,4%
	Συνεργάτες	26	8,4%	25,2%
Total		309	100,0%	300,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει τα οικονομικά κίνητρα και το περιβάλλον εργασίας είναι τα κυρίαρχα εξωτερικά κίνητρα που παρακινούν έναν εργαζόμενο με αποτέλεσμα να αυξάνει την απόδοση του στην εργασία. Ακολουθεί η φύση της εργασίας με ποσοστό 18,1%, οι συνεργάτες με ποσοστό 8,4% και η ομάδα εργασίας με 6.8%. Τα υπόλοιπα κίνητρα που παρουσιάστηκαν στο ερωτηματολόγιο (Εμπλουτισμός/ Ενίσχυση Εργασίας, Ευκαιρίες Προαγωγής) δεν έφεραν καμία απάντηση γι αυτό δεν αναφέρονται.

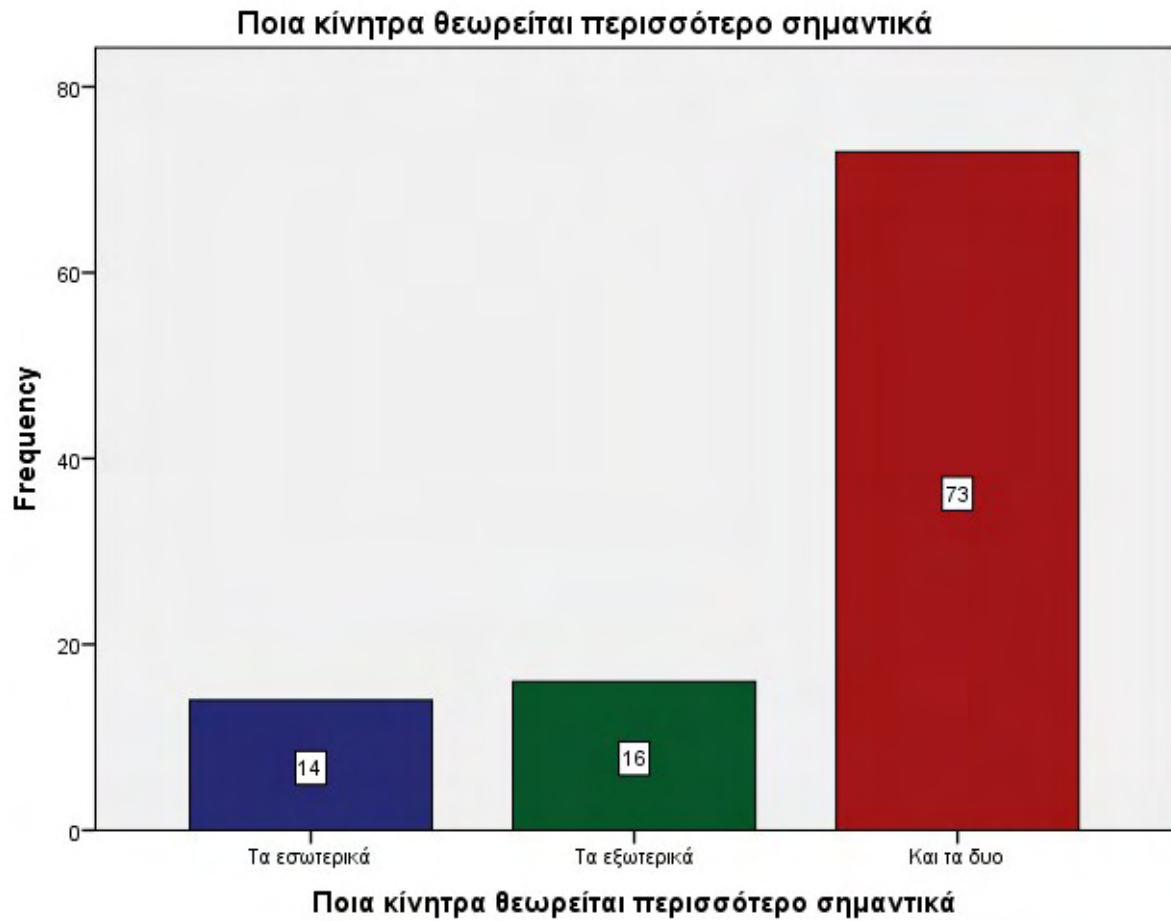
Στη συνέχεια οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν ποια κίνητρα θεωρούν περισσότερο σημαντικά. Οι απαντήσεις που δόθηκαν συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 4.15: Ποια κίνητρα θεωρείται περισσότερο σημαντικά

Ποια κίνητρα θεωρείται περισσότερο σημαντικά				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Τα εσωτερικά	14	13,6	13,6
	Τα εξωτερικά	16	15,5	29,1
	Και τα δυο	73	70,9	70,9
	Total	103	100,0	100,0

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν διαπιστώνεται ότι και τα δύο είδη κινήτρων, εσωτερικά και εξωτερικά θεωρούνται σημαντικά από τους εργαζόμενους με ποσοστό 70,9%, δηλαδή 73 άτομα από τα 103 που ερωτήθηκαν. Ακολουθούν τα εξωτερικά με ποσοστό 15,5%, δηλαδή 16

άτομα και τελευταία σημαντικά θεωρούνται τα εσωτερικά με το ποσοστό τους να είναι 15,5%, δηλαδή 16 άτομα. Ακολουθεί το γράφημα που αφορά την παραπάνω ερώτηση.



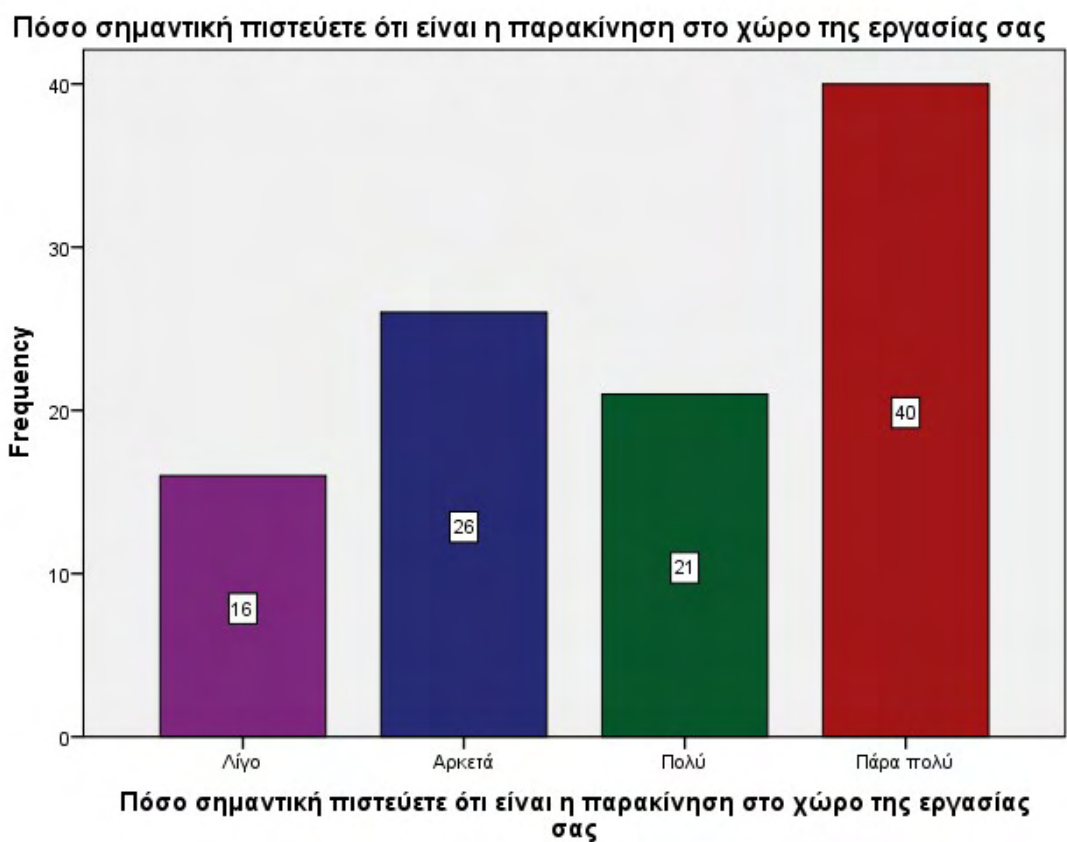
Γράφημα 4.7: Ποια κίνητρα θεωρείται περισσότερο σημαντικά

Στην επόμενη ερώτηση η ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν για το πόσο σημαντική θεωρούν την παρακίνηση στο χώρο της εργασίας τους. Οι απαντήσεις που δόθηκαν συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 4.16: Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση στο χώρο της εργασίας σας

Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση στο χώρο της εργασίας σας				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	16	15,5	15,5	15,5
Αρκετά	26	25,2	25,2	40,8
Valid Πολύ	21	20,4	20,4	61,2
Πάρα πολύ	40	38,8	38,8	100,0
Total	103	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι από τους εργαζομένους, ποσοστό 38,8%, ήτοι 40 άτομα, θεωρούν την παρακίνηση πάρα πολύ σημαντική. Το 25,2%, δηλαδή 26 άτομα, τη θεωρούν αρκετά σημαντική, ενώ το 20,4%, δηλαδή 21 άτομα, τη θεωρούν πολύ σημαντική. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι το 15,5%, δηλαδή 16 άτομα τη θεωρούν λίγο σημαντική. Ακολουθεί το γράφημα που αφορά την παραπάνω ερώτηση.



Γράφημα 4.8: Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση στο χώρο της εργασίας σας

Στην επόμενη ερώτηση, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν για το αν είναι συνολικά ικανοποιημένοι από τα υλικά κίνητρα (π.χ. επιπλέον χρήματα) που τους παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας σας. Οι απαντήσεις που δόθηκαν συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 4.17: Συνολικά, είστε ικανοποιημένος/η από τα υλικά κίνητρα (π.χ. επιπλέον χρήματα) που σας παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας σας;
Συνολικά, είστε ικανοποιημένος/η από τα υλικά κίνητρα (π.χ. επιπλέον χρήματα) που σας παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	103	100,0	100,0	100,0

Από τον πίνακα διαπιστώνεται ότι κανένας από τους ερωτώμενους δεν είναι συνολικά ικανοποιημένος από τα υλικά κίνητρα (π.χ. επιπλέον χρήματα) που του παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας τους.

Στην επόμενη και τελευταία ερώτηση, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν για το αν είναι συνολικά ικανοποιημένοι από τα μη υλικά κίνητρα (π.χ. ηθική ικανοποίηση) που σας παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας σας. Οι απαντήσεις που δόθηκαν συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 4.18: Συνολικά, είστε ικανοποιημένος/η από τα μη υλικά κίνητρα (π.χ. ηθική ικανοποίηση) που σας παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας σας;
Συνολικά, είστε ικανοποιημένος/η από τα μη υλικά κίνητρα (π.χ. ηθική ικανοποίηση) που σας παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	16	15,5	15,5	15,5
Valid Όχι	87	84,5	84,5	100,0
Total	103	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων, ποσοστό 84,5%, δηλαδή 87 άτομα, δεν είναι ικανοποιημένοι από τα μη υλικά κίνητρα (π.χ. ηθική ικανοποίηση) που τους παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας τους, ενώ μόλις το 15,5%, δηλαδή 16 άτομα δηλώνει ότι συνολικά είναι ικανοποιημένοι από τα μη υλικά κίνητρα που

τους παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας τους. Ακολουθεί το γράφημα που αφορά την παραπάνω ερώτηση.



Γράφημα 4.9: Συνολικά, είστε ικανοποιημένος/η από τα μη υλικά κίνητρα (π.χ. ηθική ικανοποίηση) που σας παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας σας

5.2 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Στη συνέχεια της ανάλυσης θα γίνει μία προσπάθεια εντοπισμού συσχετίσεων μεταξύ των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου με σκοπό την καλύτερη κατανόηση των κινήτρων, τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών που παρακινούν τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα.

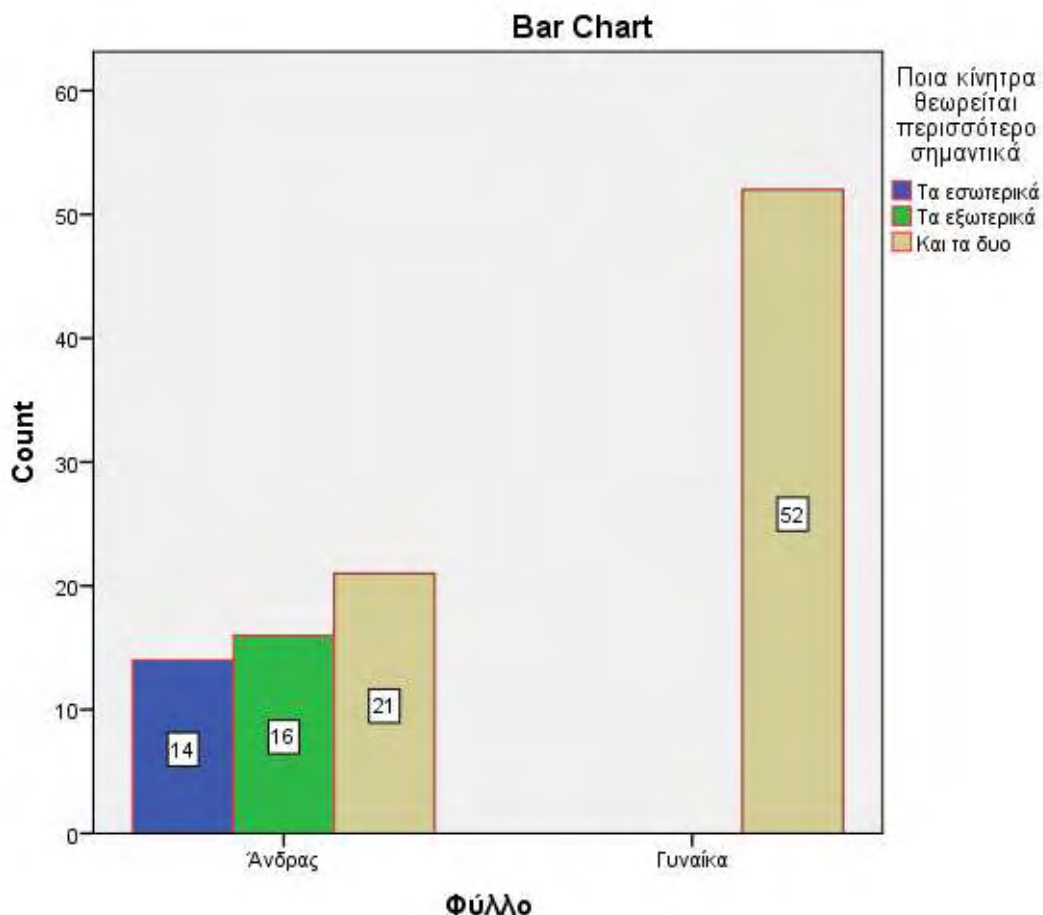
Αρχικά θα εξεταστεί το Φύλο των εργαζομένων σε σχέση με το Ποια κίνητρα θεωρούν περισσότερο σημαντικά οι εργαζόμενοι. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τα αποτελέσματα αυτής της συσχέτισης.

Πίνακας 4.19: Φύλλο * Ποια κίνητρα θεωρείται περισσότερο σημαντικά

Φύλλο * Ποια κίνητρα θεωρείται περισσότερο σημαντικά Crosstabulation

		Ποια κίνητρα θεωρείται περισσότερο σημαντικά			Total
		Τα εσωτερικά	Τα εξωτερικά	Και τα δυο	
Φύλλο	Count	14	16	21	51
	% within Φύλλο	27,5%	31,4%	41,2%	100,0%
	Άνδρας	100,0%	100,0%	28,8%	49,5%
	% within Ποια κίνητρα θεωρείται περισσότερο σημαντικά				
	Count	0	0	52	52
	% within Φύλλο	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Γυναίκα	% within Ποια κίνητρα θεωρείται περισσότερο σημαντικά	0,0%	0,0%	71,2%	50,5%
	Count	14	16	73	103
Total	% within Φύλλο	13,6%	15,5%	70,9%	100,0%
	% within Ποια κίνητρα θεωρείται περισσότερο σημαντικά	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Count	14	16	73	103

Από τον παραπάνω πίνακα φανερώνεται ότι το 13,6% των ερωτώμενων, δηλαδή 14 άτομα, θεωρούν τα εσωτερικά κίνητρα περισσότερο σημαντικά. Από αυτούς και οι 14 είναι άντρες. Περεταίρω, το 15,5%, δηλαδή 16 άτομα, θεωρούν τα εξωτερικά κίνητρα περισσότερο σημαντικά. Από αυτούς και οι 16 είναι άντρες. Τέλος, το 70,9% των ερωτώμενων, δηλαδή 52 άτομα πιστεύουν ότι και τα δυο είδη κινήτρων είναι σημαντικά. Από αυτούς οι 21 είναι άντρες και οι 52 γυναίκες. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα και το τεστ συσχέτισεων.



Γράφημα 4.10: Φύλλο * Ποια κίνητρα θεωρείται περισσότερο σημαντικά

Πίνακας 4.20: Τεστ Συσχέτισης για Φύλλο * Ποια κίνητρα θεωρείται περισσότερο σημαντικά

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,617	,051	8,535	,000
N of Valid Cases		103			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Από τον πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής συσχέτισης Kendall's tau-b είναι 0,615 που δηλώνει θετική μέση συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση ερωτήσεων. Επίσης η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,000 < 0,05$ και έτσι η μέση αυτή θετική συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική.

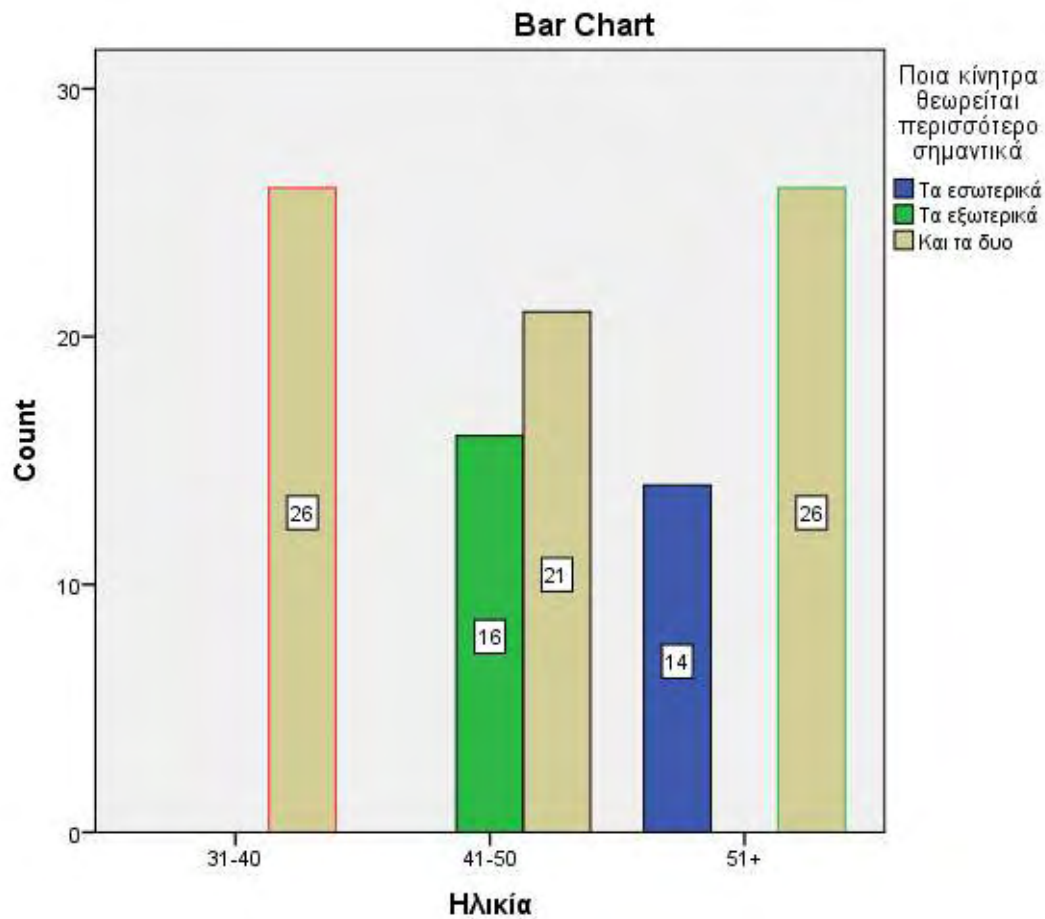
Στη συνέχεια θα εξεταστεί η Ηλικία σε σχέση με το Ποια κίνητρα θεωρούν περισσότερο σημαντικά οι εργαζόμενοι. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τα αποτελέσματα αυτής της συσχέτισης.

Πίνακας 4.21: Ηλικία * Ποια κίνητρα θεωρείται περισσότερο σημαντικά

		Ποια κίνητρα θεωρείται περισσότερο σημαντικά			Total
		Τα εσωτερικά	Τα εξωτερικά	Και τα δυο	
31-40	Count	0	0	26	26
	% within Ηλικία	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% within Ποια κίνητρα θεωρείται περισσότερο σημαντικά	0,0%	0,0%	35,6%	25,2%
41-50	Count	0	16	21	37
	% within Ηλικία	0,0%	43,2%	56,8%	100,0%
	% within Ποια κίνητρα θεωρείται περισσότερο σημαντικά	0,0%	100,0%	28,8%	35,9%
51+	Count	14	0	26	40
	% within Ηλικία	35,0%	0,0%	65,0%	100,0%
	% within Ποια κίνητρα θεωρείται περισσότερο σημαντικά	100,0%	0,0%	35,6%	38,8%
Total	Count	14	16	73	103
	% within Ηλικία	13,6%	15,5%	70,9%	100,0%
	% within Ποια κίνητρα θεωρείται περισσότερο σημαντικά	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι το 25,2%, δηλαδή 26 άτομα, που είναι ηλικίας μεταξύ 31-40, πιστεύουν ότι και τα δύο είδη κινήτρων είναι σημαντικά. Περεταίρω από το 35,9%, δηλαδή 37 άτομα, που είναι ηλικίας 41-50 ετών, τα 16 άτομα θεωρούν ότι τα εξωτερικά κίνητρα είναι περισσότερο σημαντικά, ενώ τα 21 θεωρούν ότι και τα δυο είδη κινήτρων είναι σημαντικά. Τέλος, από το 38,8%, δηλαδή 40 άτομα, που είναι ηλικίας από 51 ετών και πάνω, τα 14 άτομα πιστεύουν ότι περισσότερο σημαντικά είναι τα εσωτερικά

κίνητρα, ενώ το 26 άτομα πιστεύουν ότι και τα είδη κινήτρων είναι σημαντικά. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα και το τεστ συσχέτισεων.



Γράφημα 4.11: Ηλικία * Ποια κίνητρα θεωρείται περισσότερο σημαντικά

Πίνακας 4.22: Τεστ Συσχέτισης για Φύλλο * Ποια κίνητρα θεωρείται περισσότερο σημαντικά

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,304	,078	-3,523	,000
N of Valid Cases		103			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Από τον πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής συσχέτισης Kendall's tau-b είναι -0,304 που δηλώνει αρνητική μέτρια συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση ερωτήσεων. Επίσης η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,000 < 0,05$ και έτσι η μέτρια αυτή αρνητική συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική.

Στη συνέχεια θα εξεταστεί το Φύλο των εργαζομένων σε σχέση με το Αν οι εργαζόμενοι έχουν σταθερό ωράριο εργασίας όλη την εβδομάδα ή δουλεύουν και υπερωρίες. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τα αποτελέσματα αυτής της συσχέτισης.

Πίνακας 4.23: Φύλλο * Έχετε σταθερό ωράριο εργασίας όλη την εβδομάδα ή δουλεύετε και υπερωρίες

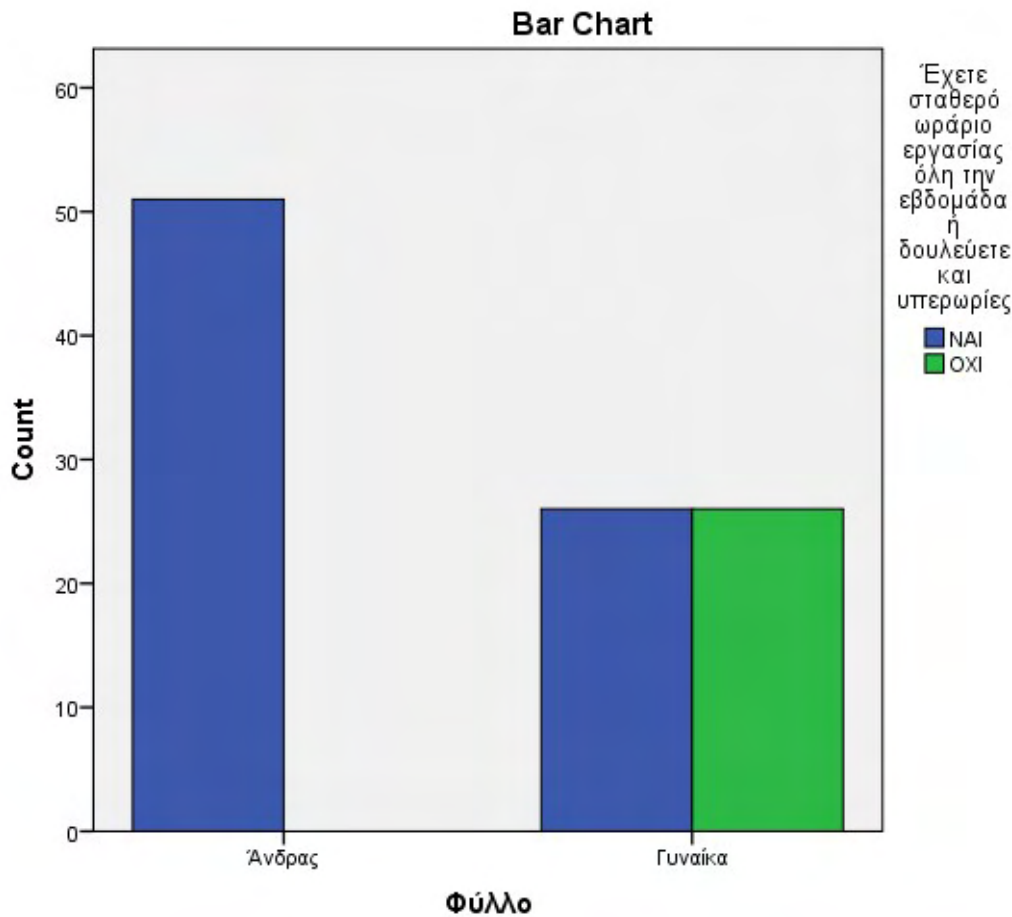
Φύλλο * Έχετε σταθερό ωράριο εργασίας όλη την εβδομάδα ή δουλεύετε και υπερωρίες

Crosstabulation

		Έχετε σταθερό ωράριο εργασίας όλη την εβδομάδα ή δουλεύετε και υπερωρίες		Total
		ΝΑΙ	ΟΧΙ	
Φύλλο	Count	51	0	51
	% within Φύλλο	100,0%	0,0%	100,0%
	Ανδρας	66,2%	0,0%	49,5%
	% within Έχετε σταθερό ωράριο εργασίας όλη την εβδομάδα ή δουλεύετε και υπερωρίες			
	Count	26	26	52
	% within Φύλλο	50,0%	50,0%	100,0%
Γυναίκα	% within Έχετε σταθερό ωράριο εργασίας όλη την εβδομάδα ή δουλεύετε και υπερωρίες	33,8%	100,0%	50,5%
	Count	77	26	103
	% within Φύλλο	74,8%	25,2%	100,0%
Total	% within Έχετε σταθερό ωράριο εργασίας όλη την εβδομάδα ή δουλεύετε και υπερωρίες	100,0%	100,0%	100,0%

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι το 74,8% του συνολικού δείγματος δηλώνει ότι έχει σταθερό ωράριο εργασίας, ενώ το 25,2% δηλώνει ότι δεν έχει σταθερό ωράριο εργασίας. Δηλαδή περίπου 1 στους 3 εργαζόμενους δεν έχει σταθερό ωράριο εργασίας.

Περεταίρω από το 74,8% του δείγματος που έχει σταθερό ωράριο εργασίας οι 51 είναι άντρες και οι 26 γυναίκες και από το 25,2% που δηλώνει ότι δεν έχει σταθερό ωράριο εργασίας, όλοι είναι γυναίκες. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα και το τεστ συσχετίσεων.



Γράφημα 4.12: Φύλλο * Έχετε σταθερό ωράριο εργασίας όλη την εβδομάδα ή δουλεύετε και υπερωρίες

Πίνακας 4.24: Τεστ Συσχέτισης για Φύλλο * Έχετε σταθερό ωράριο εργασίας όλη την εβδομάδα ή δουλεύετε και υπερωρίες

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,575	,057	7,210	,000
N of Valid Cases		103			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Από τον πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής συσχέτισης Kendall's tau-b είναι 0,575 που δηλώνει θετική μέση συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση ερωτήσεων. Επίσης η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,000 < 0,05$ και έτσι η μέση αυτή θετική συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική.

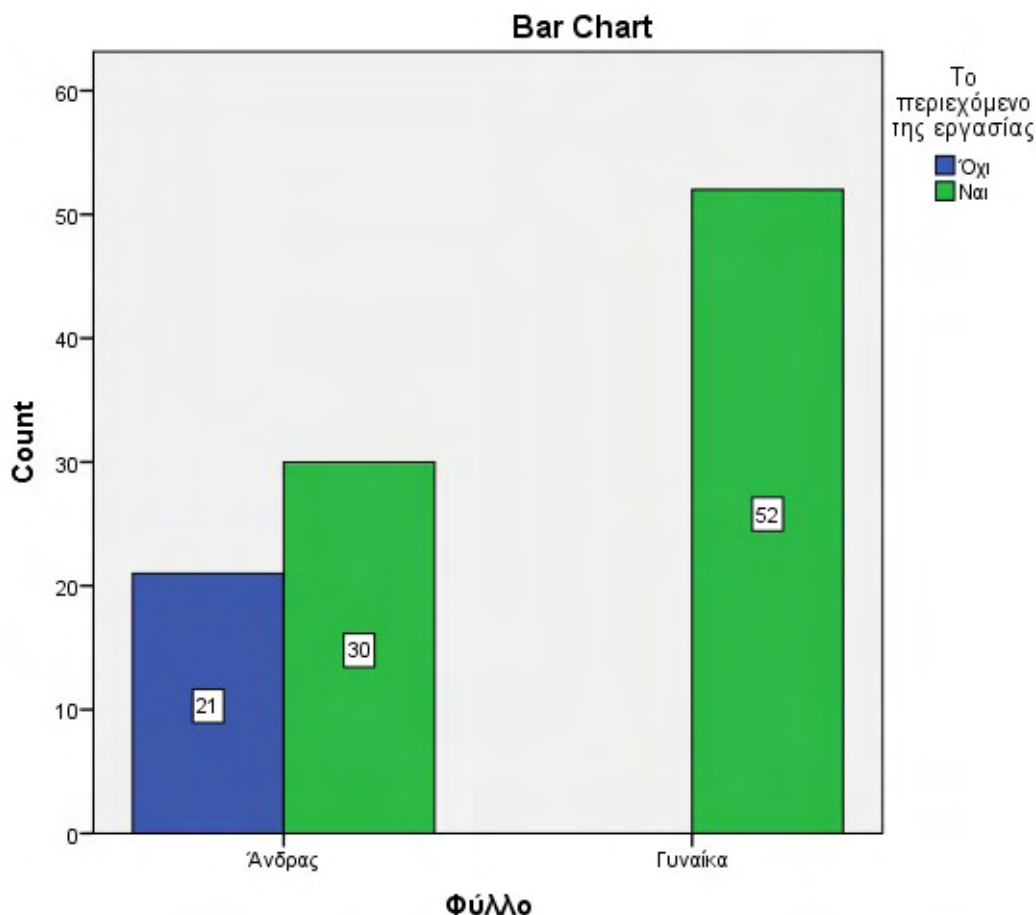
Στη συνέχεια θα εξεταστεί το Φύλο των εργαζομένων σε σχέση με το εσωτερικό κίνητρο «Περιεχόμενο της εργασίας» από την ερώτηση «Ποια εσωτερικά κίνητρα θεωρείται ότι παρείχε ο δημόσιος τομέας για να εργαστεί κάποιος σε αυτόν πριν την οικονομική κρίση». Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τα αποτελέσματα αυτής της συσχέτισης.

Πίνακας 4.25: Φύλο * Το περιεχόμενο της εργασίας

Φύλο * Το περιεχόμενο της εργασίας Crosstabulation

		Το περιεχόμενο της εργασίας		Total
		Όχι	Ναι	
Φύλλο	Count	21	30	51
	Άνδρας	41,2%	58,8%	100,0%
	% within Το περιεχόμενο της εργασίας	100,0%	36,6%	49,5%
	Count	0	52	52
	Γυναίκα	0,0%	100,0%	100,0%
	% within Το περιεχόμενο της εργασίας	0,0%	63,4%	50,5%
Total	Count	21	82	103
	% within Φύλλο	20,4%	79,6%	100,0%
	% within Το περιεχόμενο της εργασίας	100,0%	100,0%	100,0%

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνετε ότι, αρχικά, το 20,4%, δηλαδή 21 άτομα, των ερωτηθέντων δεν θεωρούν ότι το περιεχόμενο της εργασίας είναι ένα εσωτερικό κίνητρο που παρείχε ο δημόσιος τομέας πριν την οικονομική κρίση. Το ποσοστό αυτό αποτελείται εξ ολοκλήρου από άντρες. Περεταίρω το 79,6%, δηλαδή 82 άτομα, θεωρούν ότι το περιεχόμενο της εργασίας είναι ένα εσωτερικό κίνητρο που παρείχε ο δημόσιος τομέας πριν την οικονομική κρίση. Από αυτά τα άτομα, τα 30 είναι άντρες και τα 52 γυναίκες. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα και το τεστ συσχέτισεων.



Γράφημα 4.13: Φύλλο * Το περιεχόμενο της εργασίας

Πίνακας 4.26: Τεστ Συσχέτισης για Φύλλο * Το περιεχόμενο της εργασίας

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,511	,057	5,975	,000
N of Valid Cases		103			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Από τον πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής συσχέτισης Kendall's tau-b είναι 0,511 που δηλώνει θετική μέση συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση ερωτήσεων. Επίσης η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,000 < 0,05$ και έτσι η μέση αυτή θετική συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική.

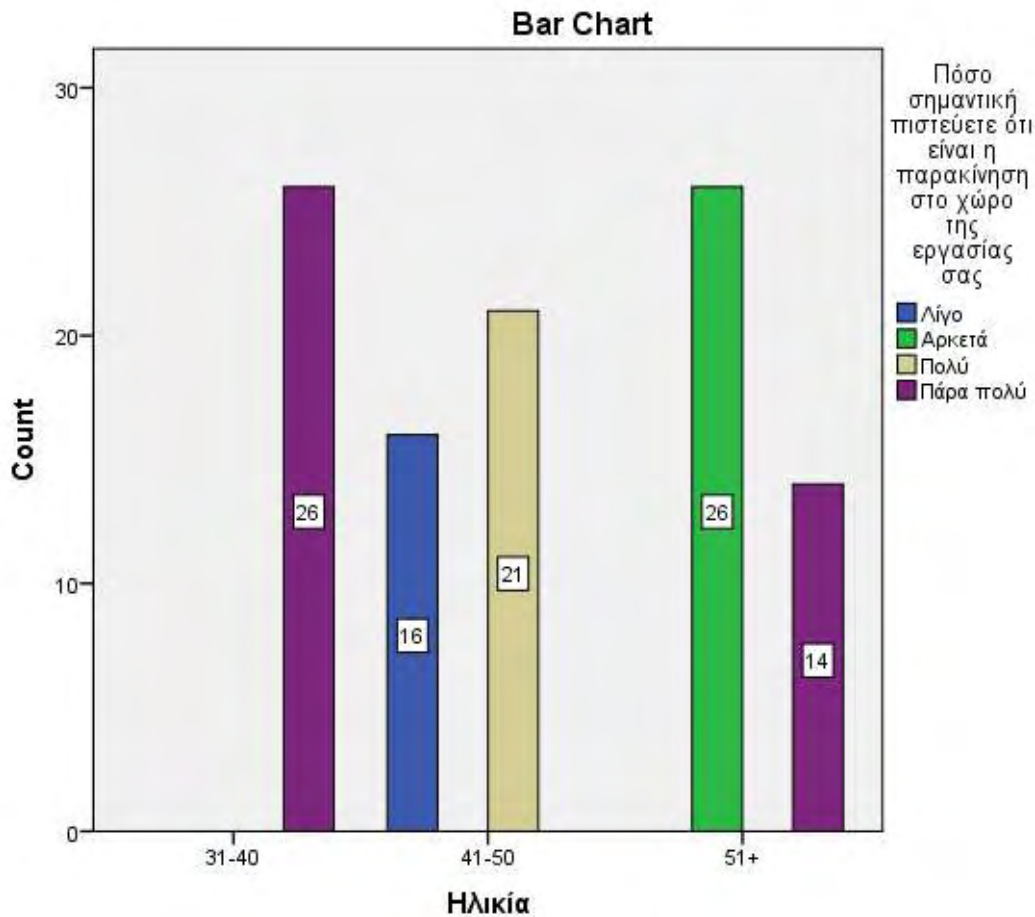
Στη συνέχεια θα εξεταστεί η Ηλικία σε σχέση με το Πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η παρακίνηση είναι σημαντική στο χώρο εργασίας τους. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τα αποτελέσματα αυτής της συσχέτισης.

Πίνακας 4.27: Ηλικία * Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση στο χώρο της εργασίας σας

		Crosstab				Total	
		Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση στο χώρο της εργασίας σας					
		Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ		
Ηλικία	31-40	Count	0	0	0	26	26
		% within Ηλικία	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% within Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση στο χώρο της εργασίας σας	0,0%	0,0%	0,0%	65,0%	25,2%
		Count	16	0	21	0	37
		% within Ηλικία	43,2%	0,0%	56,8%	0,0%	100,0%
		% within Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση στο χώρο της εργασίας σας	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	35,9%
		Count	0	26	0	14	40
		% within Ηλικία	0,0%	65,0%	0,0%	35,0%	100,0%
		% within Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση στο χώρο της εργασίας σας	0,0%	100,0%	0,0%	35,0%	38,8%
Total		Count	16	26	21	40	103
		% within Ηλικία	15,5%	25,2%	20,4%	38,8%	100,0%
		% within Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση στο χώρο της εργασίας σας	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι από το 25,2%, δηλαδή 26 άτομα που είναι 31-40 ετών πιστεύουν ότι η παρακίνηση είναι πάρα πολύ σημαντική στο χώρο εργασίας. Περαιτέρω το 35,9%, δηλαδή 37 άτομα, είναι 41-50 ετών. Από αυτούς οι 16 θεωρούν ότι η παρακίνηση είναι λίγο σημαντική, ενώ οι 21 πιστεύουν ότι η παρακίνηση είναι πολύ σημαντική

στο χώρο εργασίας. Τέλος, το 38,8%, δηλαδή 40 άτομα, είναι 51 και περισσότερο ετών. Από αυτούς οι 26 πιστεύουν ότι η παρακίνηση είναι αρκετά σημαντική και οι 14 ότι η παρακίνηση είναι πάρα πολύ σημαντική. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα και το τεστ συσχέτισεων.



Γράφημα 4.14: Ηλικία * Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση στο χώρο της εργασίας σας

Πίνακας 4.28: Τεστ Συσχέτισης για Ηλικία * Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση στο χώρο της εργασίας σας

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,343	,094	-3,607	,000
N of Valid Cases		103			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

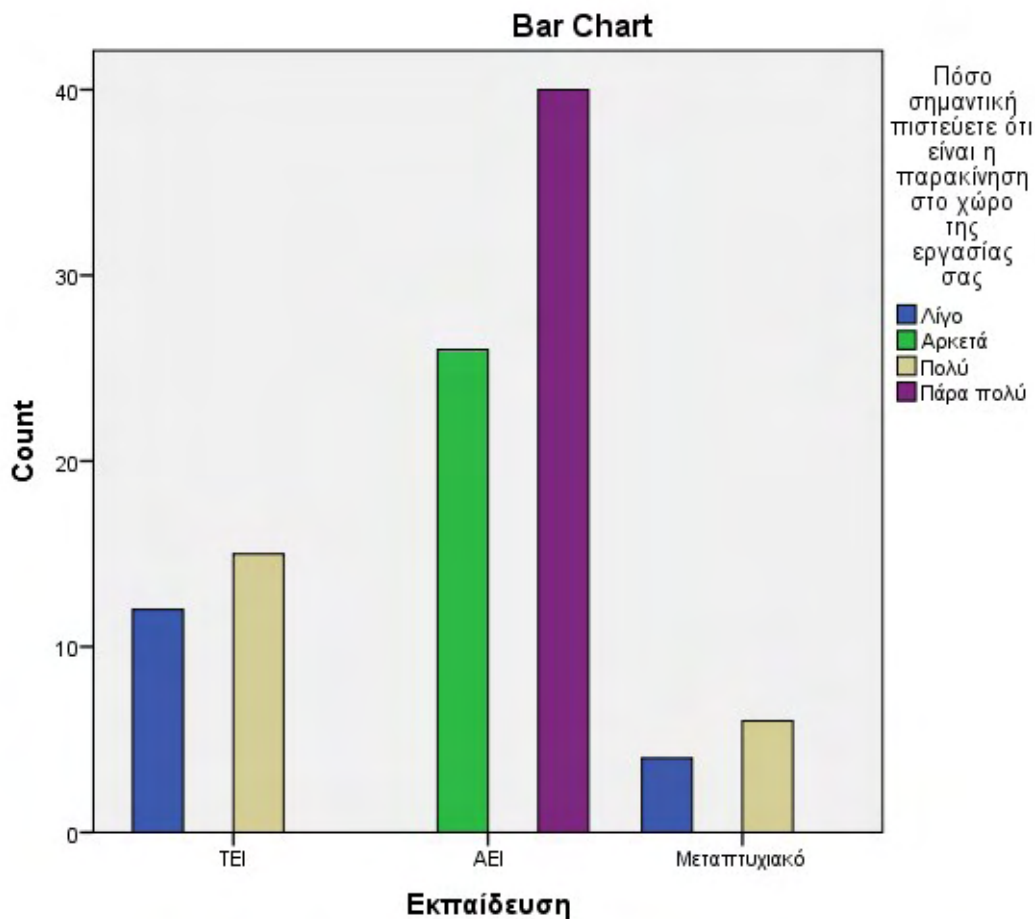
Από τον πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής συσχέτισης Kendall's tau-b είναι -0,343 που δηλώνει αρνητική μέτρια συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση ερωτήσεων. Επίσης η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,000 < 0,05$ και έτσι η μέτρια αυτή αρνητική συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική.

Στη συνέχεια θα εξεταστεί η Εκπαίδευση σε σχέση με το Πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η παρακίνηση είναι σημαντική στο χώρο εργασίας τους. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τα αποτελέσματα αυτής της συσχέτισης.

Πίνακας 4.29: Εκπαίδευση * Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση στο χώρο της εργασίας σας

		Crosstab				Total	
		Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση στο χώρο της εργασίας σας					
		Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ		
Εκπαίδευση	TEI	Count	12	0	15	0	27
		% within Εκπαίδευση	44,4%	0,0%	55,6%	0,0%	100,0%
		% within Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση στο χώρο της εργασίας σας	75,0%	0,0%	71,4%	0,0%	26,2%
	AEI	Count	0	26	0	40	66
		% within Εκπαίδευση	0,0%	39,4%	0,0%	60,6%	100,0%
		% within Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση στο χώρο της εργασίας σας	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	64,1%
	Μεταπτυχιακό	Count	4	0	6	0	10
		% within Εκπαίδευση	40,0%	0,0%	60,0%	0,0%	100,0%
		% within Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση στο χώρο της εργασίας σας	25,0%	0,0%	28,6%	0,0%	9,7%
	Total	Count	16	26	21	40	103
		% within Εκπαίδευση	15,5%	25,2%	20,4%	38,8%	100,0%
		% within Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση στο χώρο της εργασίας σας	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι το 15,5%, δηλαδή 16 άτομα, θεωρούν ότι η παρακίνηση είναι λίγο σημαντική στο χώρο εργασίας. Από αυτούς οι 12 έχουν εκπαίδευση ΤΕΙ και οι 4 είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού. Περεταίρω, το 25,2%, δηλαδή 26 άτομα, που θεωρούν ότι η παρακίνηση είναι αρκετά σημαντική στο χώρο εργασίας, έχουν Πανεπιστημιακή εκπαίδευση. Ακολούθως, το 20,4%, δηλαδή 21 άτομα, θεωρούν ότι η παρακίνηση είναι πολύ σημαντική στο χώρο εργασίας. Από αυτούς οι 15 έχουν εκπαίδευση ΤΕΙ και οι 6 είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού. Τέλος, από το 38,8%, δηλαδή 40 άτομα που θεωρούν ότι η παρακίνηση είναι πάρα πολύ σημαντική στο χώρο εργασίας, έχουν Πανεπιστημιακή εκπαίδευση. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα και το τεστ συσχέτισεων.



Γράφημα 4.15: Εκπαίδευση * Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση στο χώρο της εργασίας σας

Πίνακας 4.30: Τεστ Συσχέτισης για Εκπαίδευση * Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση στο χώρο της εργασίας σας

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,207	,091	2,293	,022
N of Valid Cases		103			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Από τον πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής συσχέτισης Kendall's tau-b είναι 0,207 που δηλώνει θετική μέτρια συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση ερωτήσεων. Επίσης η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,022 < 0,05$ και έτσι η μέτρια αυτή θετική συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική.

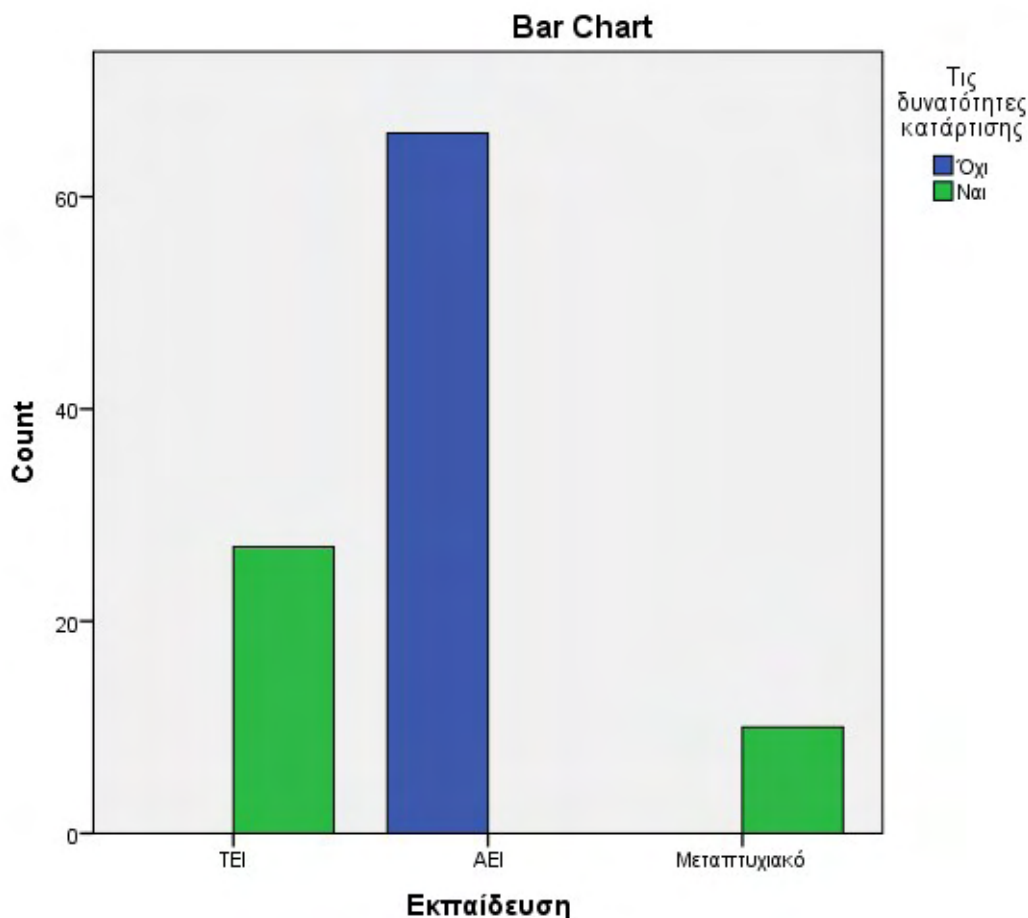
Στη συνέχεια θα εξεταστεί η Εκπαίδευση των εργαζομένων σε σχέση με το εσωτερικό κίνητρο «Δυνατότητες Κατάρτισης» από την ερώτηση «Ποια εσωτερικά κίνητρα θεωρείται ότι παρείχε ο δημόσιος τομέας για να εργαστεί κάποιος σε αυτόν μετά την οικονομική κρίση». Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τα αποτελέσματα αυτής της συσχέτισης.

Πίνακας 4.31: Εκπαίδευση * Τις δυνατότητες κατάρτισης

			Τις δυνατότητες κατάρτισης		Total
			Όχι	Ναι	
Εκπαίδευση	ΤΕΙ	Count	0	27	27
		% within Εκπαίδευση	0,0%	100,0%	100,0%
		% within Τις δυνατότητες κατάρτισης	0,0%	73,0%	26,2%
	ΑΕΙ	Count	66	0	66
		% within Εκπαίδευση	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Τις δυνατότητες κατάρτισης	100,0%	0,0%	64,1%
	Μεταπτυχιακό	Count	0	10	10
		% within Εκπαίδευση	0,0%	100,0%	100,0%
		% within Τις δυνατότητες κατάρτισης	0,0%	27,0%	9,7%
Total	Count	66	37	103	
	% within Εκπαίδευση	64,1%	35,9%	100,0%	
	% within Τις δυνατότητες κατάρτισης	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 24: Εκπαίδευση * Τις δυνατότητες κατάρτισης

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι το 64,1% των ερωτηθέντων, ήτοι 66 άτομα, δεν θεωρούν ότι οι δυνατότητες κατάρτισης είναι ένα εσωτερικό κίνητρο που παρέχει πλέον ο δημόσιος τομέας για να εργαστεί κάποιος σε αυτόν. Το ποσοστό αυτό αντιπροσωπεύει εξ ολοκλήρου πληθυσμό με Πανεπιστημιακή εκπαίδευση. Περαιτέρω, το 35,9% των ερωτηθέντων, ήτοι 37 άτομα, θεωρούν ότι οι δυνατότητες κατάρτισης είναι ένα εσωτερικό κίνητρο που παρέχει πλέον ο δημόσιος τομέας για να εργαστεί κάποιος σε αυτόν. Από τα άτομα αυτά οι 27 έχουν εκπαίδευση ΤΕΙ και οι 10 είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού διπλώματος. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι κάνεις με Πανεπιστημιακή εκπαίδευση δεν επέλεξε το είδος αυτό του κινήτρου. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα και το τεστ συσχέτισεων.



Γράφημα 4.16: Εκπαίδευση * Τις δυνατότητες κατάρτισης

Πίνακας 4.32: Τεστ Συσχέτισης για Εκπαίδευση * Τις δυνατότητες κατάρτισης

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,436	,142	-3,096	,002
N of Valid Cases		103			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής συσχέτισης Kendall's tau-b είναι -0,436 που δηλώνει αρνητική μέτρια συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση ερωτήσεων. Επίσης η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,002 < 0,05$ και έτσι η μέση αυτή θετική συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική.

Η τελευταία συσχέτιση που θα πραγματοποιηθεί αφορά το εξωτερικό κίνητρο «Συνεργάτες» από την ερώτηση «Ποιοι εξωτερικοί παράγοντες θεωρείτε ότι παρακινούν έναν

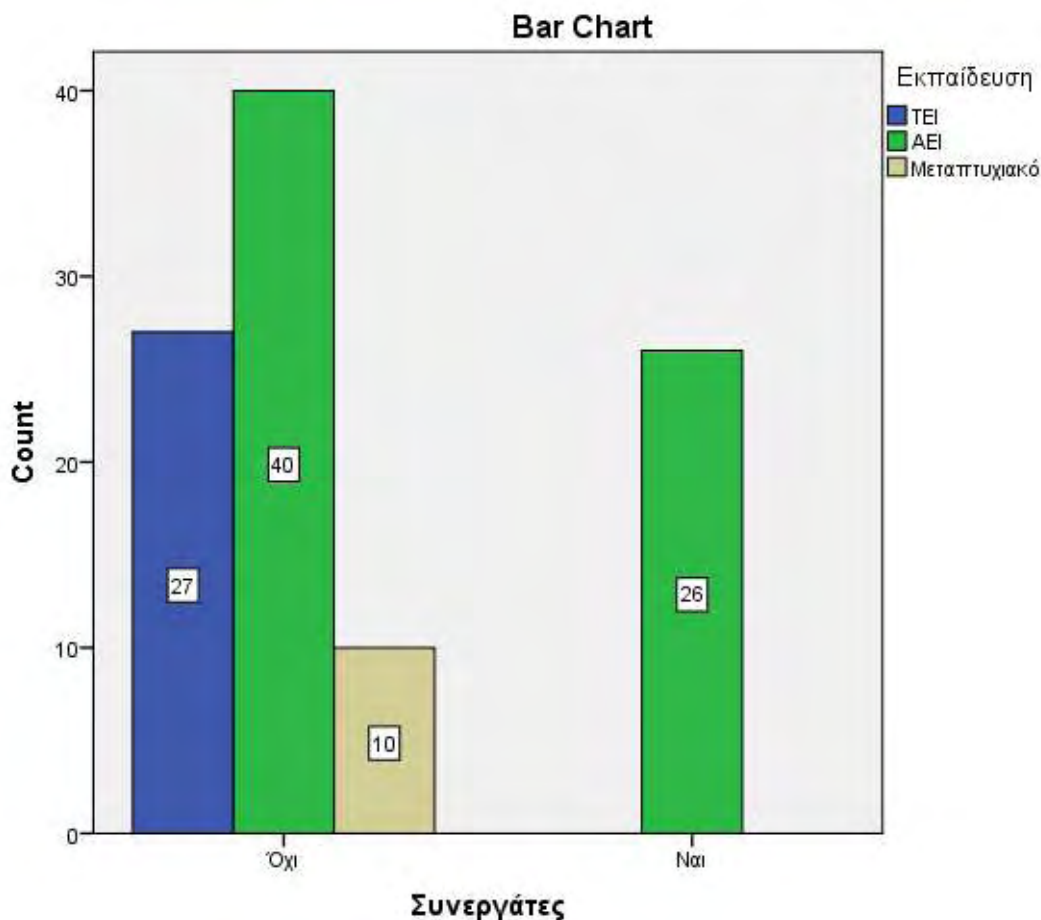
εργαζόμενο με αποτέλεσμα να αυξάνει την απόδοση του στην εργασία» σε σχέση με την «Εκπαίδευση» των ερωτώμενων. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τα αποτελέσματα αυτής της συσχέτισης.

Πίνακας 4.33: Εκπαίδευση * Συνεργάτες

Εκπαίδευση * Συνεργάτες Crosstabulation

			Συνεργάτες		Total
			Όχι	Ναι	
TEI	Count		27	0	27
	% within Εκπαίδευση		100,0%	0,0%	100,0%
	% within Συνεργάτες		35,1%	0,0%	26,2%
Εκπαίδευση AEI	Count	40	26	66	
	% within Εκπαίδευση	60,6%	39,4%	100,0%	
	% within Συνεργάτες	51,9%	100,0%	64,1%	
Μεταπτυχιακό	Count	10	0	10	
	% within Εκπαίδευση	100,0%	0,0%	100,0%	
	% within Συνεργάτες	13,0%	0,0%	9,7%	
Total	Count	77	26	103	
	% within Εκπαίδευση	74,8%	25,2%	100,0%	
	% within Συνεργάτες	100,0%	100,0%	100,0%	

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι το 74,8% των ερωτώμενων, δηλαδή 77 άτομα, δεν πιστεύουν ότι το εξωτερικό κίνητρο «Συνεργάτες» παρακινεί έναν εργαζόμενο με αποτέλεσμα να αυξάνει την απόδοση του στην εργασία. Από το ποσοστό αυτό τα 27 άτομα έχουν εκπαίδευση TEI, τα 40 έχουν Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση και τα 10 είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος. Περαιτέρω, το 25,2%, δηλαδή 26 άτομα, πιστεύουν ότι το εξωτερικό κίνητρο «Συνεργάτες» παρακινεί έναν εργαζόμενο με αποτέλεσμα να αυξάνει την απόδοση του στην εργασία. Τα άτομα αυτά είναι όλα Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα και το τεστ συσχέτισεων.



Γράφημα 4.17: Εκπαίδευση * Συνεργάτες

Πίνακας 4.34: Τεστ Συσχέτισης για Εκπαίδευση * Συνεργάτες

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,190	,065	2,799	,005
N of Valid Cases		103			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής συσχέτισης Kendall's tau-b είναι 0,190 που δηλώνει θετική μέτρια συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση ερωτήσεων. Επίσης η σημαντικότητα του τεστ είναι $0,005 < 0,05$ και έτσι η μέτρια αυτή θετική συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν συνολικά 103 άτομα, εκ των οποίων το 49,5% των ερωτηθέντων ήταν άνδρες, ήτοι 51 άτομα, ενώ το 50,5% ήταν γυναίκες, ήτοι 52 άτομα. Η περιγραφική στατιστική που πραγματοποιήθηκε κατέδειξε τα εξής συμπεράσματα:

- Όλοι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο μισθός τους δεν είναι ανάλογος των ωρών εργασίας,
- Τα τρία σημαντικότερα εσωτερικά κίνητρα που παρείχε ο δημόσιος τομέας για να εργαστεί κάποιος σε αυτόν πριν την οικονομική κρίση είναι:
 - α) η επιθυμία να συμβάλει το άτομο στη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων
 - β) το περιεχόμενο της εργασίας
 - γ) οι δυνατότητες κατάρτισης
 - δ) το αίσθημα ευθύνης (ισοβαθμία με το παραπάνω)
- Τα τρία σημαντικότερα εξωτερικά κίνητρα που παρείχε ο δημόσιος τομέας για να εργαστεί κάποιος σε αυτόν πριν την οικονομική κρίση είναι:
 - α) η εργασιακή ασφάλεια
 - β) οι συνθήκες εργασίας (ισοβαθμία με το παραπάνω)
 - γ) οι υψηλοί και σταθεροί μισθοί
 - δ) οι περισσότερο ευνοϊκές ώρες εργασίας και αδείας
- Τα τρία σημαντικότερα εσωτερικά κίνητρα που παρείχε ο δημόσιος τομέας για να εργαστεί κάποιος σε αυτόν μετά την οικονομική κρίση είναι:
 - α) η επιθυμία να συμβάλει το άτομο στη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων
 - β) η επιθυμία να αποκτήσει εξουσία
 - γ) το περιεχόμενο της εργασίας
- Τα τρία σημαντικότερα εξωτερικά κίνητρα που παρείχε ο δημόσιος τομέας για να εργαστεί κάποιος σε αυτόν μετά την οικονομική κρίση είναι:
 - α) η εργασιακή ασφάλεια και προστασία
 - β) οι σταθεροί μισθοί
 - γ) οι περισσότερο ευνοϊκές ώρες εργασίας και αδείας
- Τα τρία εσωτερικά κίνητρα που παρακινούν και ικανοποιούν έναν εργαζόμενο με αποτέλεσμα να βελτιώνει την απόδοσή του είναι

- α) η δημιουργική και υπεύθυνη εργασία
- β) το αίσθημα ευθύνης
- γ) η δυνατότητα συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης
- Τα τρία εξωτερικά κίνητρα που παρακινούν και ικανοποιούν έναν εργαζόμενο με αποτέλεσμα να βελτιώνει την απόδοση του είναι:
 - α) τα οικονομικά κίνητρα (χρηματικές παροχές/ μισθοί)
 - β) το περιβάλλον εργασίας (ισοβαθμία με το παραπάνω)
 - γ) η φύση της εργασίας
 - δ) οι συνεργάτες
- Και τα δύο είδη κινήτρων (εσωτερικά και εξωτερικά) είναι σημαντικά για τους εργαζόμενους,
- 1 στα 3 άτομα θεωρούν την παρακίνηση σημαντική στο χώρο εργασίας τους,
- Κανείς από τους εργαζόμενους δεν είναι ικανοποιημένος από τα υλικά κίνητρα που τους παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας τους,
- Σχεδόν 4 στους 5 εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι από τα μη υλικά κίνητρα που τους παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας τους.

Από τις παραπάνω πληροφορίες αφενός επιτελείται ο σκοπός της εργασίας και απαντώνται τα τρία πρώτα ερευνητικά ερωτήματα (1. Αν τα κίνητρα εργασίας έχουν αλλάξει πριν και μετά την οικονομική κρίση, 2. Ποιά κίνητρα είναι περισσότερο σημαντικά (εσωτερικά ή εξωτερικά), 3. Αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τα υλικά και μη υλικά κίνητρα που τους παρέχονται) και αφετέρου καταδεικνύεται η σημαντικότητα της παρακίνησης στο χώρο εργασίας. Όπως διαφαίνεται από την ανάλυση τα εσωτερικά κίνητρα που παρείχε ο δημόσιος τομέας πριν και μετά την οικονομική κρίση διαφοροποιούνται ελαφρώς, ενώ τα εξωτερικά παραμένουν ίδια. Τα κίνητρα αυτά έχουν εντοπιστεί και στη βιβλιογραφική επισκόπηση. Πιο συγκριμένα, οι Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė, το 2014, έχουν αναφερθεί, σε ότι αφορά τα εσωτερικά κίνητρα: στο περιεχόμενο της εργασίας, στις δυνατότητες κατάρτισης, το αίσθημα της ευθύνης, την επιθυμία να συμβάλει το άτομο στη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων, την επιθυμία να αποκτήσει εξουσία, ενώ μεταξύ των εξωτερικών παραγόντων παρακίνησης, ανέφεραν: την κοινωνική ασφάλεια, τις συνθήκες εργασίας, το μισθό, την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, τη δυνατότητα για καριέρα, κοινωνική θέση, κύρος. Παρόμοια κίνητρα όπως: υψηλή εργασιακή ασφάλεια και προστασία έναντι της απόλυσης, καλές προοπτικές σταδιοδρομίας, σχετικά υψηλούς και σταθερού μισθούς, ασφαλή συνταξιοδοτικά προγράμματα, πιο ευνοϊκές ώρες εργασίας και αδείας εντοπίστηκαν και από

άλλους ερευνητές όπως οι Buelens & Van den Broeck (2007), οι Karl & Sutton (1998), οι Lewis & Frank (2002) και οι Perry & Hondgehem (2008), σε προγενέστερα έτη, δηλαδή πριν την οικονομική κρίση. Περεταίρω, τα παραπάνω ευρήματα ταιριάζουν με την έρευνα των Koronios & Kriemadis (2016), που όπως αναφέρθηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση πραγματοποιήθηκε στο δημόσιο τομέα και υπογραμμίζουν ότι η αύξηση των μισθών, οι ευκαιρίες για πρόοδο στον οργανισμό, η ανάπτυξη των προσωπικών δεξιοτήτων και το περιβάλλον εργασίας είναι κορυφαία κίνητρα για τους δημόσιους υπαλλήλους.

Ακολούθως, σε ότι αφορά τις συσχετίσεις που πραγματοποιήθηκαν η ανάλυση έδειξε ότι:

- Το «Φύλλο» και το «Ποια κίνητρα θεωρείται περισσότερο σημαντικά» σχετίζονται θετικά με μία μέση συσχέτιση,
- Η «Ηλικία» και το «Ποια κίνητρα θεωρείται περισσότερο σημαντικά» σχετίζονται αρνητικά με μία μέτρια συσχέτιση,
- Το «Φύλλο» και το «Αν υπάρχει σταθερό ωράριο εργασίας ή οι εργαζόμενοι δουλεύουν και υπερωρίες» σχετίζονται θετικά με μία μέση συσχέτιση,
- Το «Φύλλο» και το εσωτερικό κίνητρο που αφορά «Το περιεχόμενο της εργασίας πριν την οικονομική κρίση» σχετίζονται θετικά με μία μέση συσχέτιση,
- Η «Ηλικία» και το «Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση στο χώρο εργασίας σας» σχετίζονται με μία αρνητική με μία μέση συσχέτιση,
- Η «Εκπαίδευση» και το «Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η παρακίνηση στο χώρο εργασίας σας» σχετίζονται με μία θετική μέτρια συσχέτιση,
- Η «Εκπαίδευση» και το εσωτερικό κίνητρο «Δυνατότητες κατάρτισης» που παρέχει ο δημόσιος τομέας μετά την οικονομική κρίση σχετίζονται αρνητικά με μια μέτρια συσχέτιση,
- Η «Εκπαίδευση» το εξωτερικό κίνητρο «Συνεργάτες» που αφορά τους εξωτερικούς παράγοντες που παρακινούν έναν εργαζόμενο με αποτέλεσμα να αυξάνει την απόδοση του στην εργασία δηλώνει θετική μέτρια συσχέτιση μεταξύ,

Με τις συσχετίσεις που μελετήθηκαν απαντώνται τα υπόλοιπα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία ήταν: 1. Αν τα είδη των κινήτρων (εσωτερικά και εξωτερικά) σχετίζονται με το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο και την οικογενειακή κατάσταση, 2. Αν η παρακίνηση σχετίζεται με το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο και την οικογενειακή κατάσταση. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το Φύλο και η Ηλικία σχετίζονται θετικά και αρνητικά αντίστοιχα με τα είδη των κινήτρων, ενώ η Εκπαίδευση σχετίζεται με τη σημαντικότητα της παρακίνησης στο χώρο εργασίας. Παρόμοια ευρήματα εντοπίστηκαν και στη βιβλιογραφία

από τους Buelens & Van den Broeck (2007), οι οποίοι απέδειξαν ότι η ηλικία, το φύλο και η εκπαίδευση είναι παράγοντες που είναι τουλάχιστον σημαντικοί ως τομέας απασχόλησης όταν συζητούν τις διαφορές κινήτρων.

Εν κατακλείδι, διαπιστώνεται ότι τόσο τα εσωτερικά, όσο και τα εξωτερικά κίνητρα είναι σημαντικά για την παρακίνηση των εργαζομένων, χωρίς οι τελευταίοι να επικεντρώνονται σε ένα μόνο είδος κινήτρου. Το ποια κίνητρα θα χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός είναι καθαρά θέμα της διοίκησης και της ευχέρειας που έχει να το πράξει. Σίγουρα όλα τα κίνητρα δεν είναι κατάλληλα για όλους τους ανθρώπους γιατί ανεξάρτητα από το αν είναι υπάλληλος του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα, κάθε εργαζόμενος είναι ένα άτομο με συγκεκριμένες ανάγκες, προσδοκίες και στόχους. Επομένως, όταν χρησιμοποιούνται κίνητρα, οι υπεύθυνοι πρέπει να τα εξετάζουν προσεκτικά, προκειμένου να προσεγγίσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο κάθε εργαζόμενο.

6.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Στην προσπάθεια διεξαγωγής μιας έρευνας πάντα θα υπάρχουν περιορισμοί γιατί λόγω του συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος που έχει ο ερευνητής για να ολοκληρώσει την προσπάθεια του δεν δύναται να απευθυνθεί σε μεγάλο πλήθος και σε πολλές γεωγραφικές περιοχές. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν τους περιορισμούς της παρούσας μελέτης καθώς πρόκειται για ένα δείγμα το οποίο απευθύνεται σε τρεις δημόσιους οργανισμούς που βρίσκονται σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Επιπλέον την ώρα της διανομής των ερωτηματολογίων δεν βρίσκονταν όλοι οι εργαζόμενοι εκεί και παρά το γεγονός ότι ο ερευνητής άφησε περισσότερα ερωτηματολόγια, είναι σίγουρο ότι δεν τα συμπλήρωσαν όλοι όσοι εργάζονταν.

Για το λόγο αυτό και σε βάθος χρόνου η παρούσα μελέτη μπορεί να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω έρευνα σε ένα μεγαλύτερο γεωγραφικό διαμέρισμα και με τη συμμετοχή περισσότερων υπαλλήλων, από διαφορετικούς οργανισμούς του δημοσίου για μια πιο ολοκληρωμένη άποψη.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Gall, D.M., Borg R.W. & Gall, P.J. (2014). *Εκπαιδευτική έρευνα. Βασικές αρχές*. Nicosia: Πασχαλίδης.

Ξένη Βιβλιογραφία

- «Expectancy Theory – Victor Vroom; 1964 (Process Theory)». Retrieved October 22, 2019, from <https://www.potentialunearthed.co.uk/wp-content/uploads/2017/11/Vrooms-Expectancy-of-Needs-theory.pdf>
- «Motivation theories» Retrieved October 20, 2019, from https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0023_Psychology/030300.scorml
- Al-Madi, N.F., Assal, H., Shrafat, F. Zeglat, D. (2017). The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment. *European Journal of Business and Management*, Vol.9 (No.15), 134-145. Retrieved October 20, 2019, from https://www.researchgate.net/publication/317344795_The_Impact_of_Employee_Motivation_on_Organizational_Commitment
- Chatzopoulou, M., Vlachvei, A. & Monovasilis, Th. (2015). Employee’s Motivation and Satisfaction in light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture Greece. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 24, 136 – 145. Retrieved October 27, 2019 from <https://core.ac.uk/download/pdf/82181167.pdf>
- Haque, F.M., Haque, A.M. & Islam, S. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. *ASA University Review*, Vol. 8 (No. 1), 61-65. Retrieved October 20, 2019, from https://www.researchgate.net/publication/306255973_Motivational_Theories_-_A_Critical_Analysis
- Karic, M. (2014). Motivation of public sector employees: The case of the Novi Grad Sarajeco Municipality. Master’s Thesis, University of Ljubljana, Ljubljana. Retrieved October 23, 2019, <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/karic1611-B.pdf>
- Kim, S. (2016). Job characteristics, public Service Motivation, and work performance in Korea. *Gestion et Management Public*, Vol.5 (No 1), 7-24. Retrieved October 23, 2019, from <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2016-3-page-7.htm>
- Koronios, K., Mavromati, M. & Kriemadis, A. (2017). Motivating Public Sector Employees: Evidence from Greece. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, Vol 10 (No 1), 7-12. Retrieved October 27, 2019 from https://www.researchgate.net/publication/308542577_Motivating_Public_Sector_Employees_Evidence_from_Greece
- Lunenburg, C. F. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, Vol. 15, (No. 1), 1-6. Retrieved October 22, 2019, from

<http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Luneneburg,%20Fred%20C%20Expectancy%20Theory%20%20Altering%20Expectations%20IJMBA%20V15%20N1%202011.pdf>

- Manolopoulos, D. (2007). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, Vol. 30 (No. 1), 63-85. Retrieved October 23, 2019, from https://www.researchgate.net/publication/241338621_An_evaluation_of_employee_motivation_in_the_extended_public_sector_in_Greece
- Parijat, Pr. & Bagga, S. (2014). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, Vol. 7 (No.7), 1-8. Retrieved October 22, 2019, from <http://irjbm.org/irjbm2013/Sep2014/Paper1.pdf>
- Raudeliūnienė, J. & Meidutė-Kavaliauskienė I. (2014). Analysis of factors motivating Human resources in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 110, 719 – 726. Retrieved October 23, 2019, from https://www.academia.edu/28285715/Analysis_of_Factors_Motivating_Human_Resources_in_Public_Sector
- Ritz, A., Neumann, O. & Vandenabeele, W. (2016). Motivation in the Public Sector. In book: *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration*, Chapter: 30, Publisher: Routledge, Editors: Thomas R. Klassen, Denita Cepiku, T. J. Lah. Retrieved October 23, 2019, from https://www.researchgate.net/publication/309740606_Motivation_in_the_Public_Sector
- Uysal, T. Audemir, S. & Genc, E. (2017). Maslow's hierarchy of needs in 21st century: the examination of vocational differences. In book: *Researches on Science and Art in 21st Century Turkey*, Edition: Volume 1, Chapter: 23, Publisher: Gece Kitaplığı, Editors: Hasan Arapgirlioğlu, Robert L. Elliott, Edward Turgeon, Atilla Atik, pp.211-227. Retrieved October 22, 2019, from https://www.researchgate.net/publication/321267309_MASLOW'S_HIERARCHY_OF_NEEDS_IN_21ST_CENTURY_THE_EXAMINATION_OF_VOCATIONAL_DIFFERENCES

Παράρτημα ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51+

3. Εκπαίδευση

- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- ΤΕΙ
- ΑΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

4. Οικογενειακή κατάσταση

- Έγγαμος
- Άγαμος
- Διαζευγμένος
- Χήρος/α

B. Εργασιακά στοιχεία – εργασιακό καθεστώς

5. Ποια η θέση που κατέχετε στον οργανισμό

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος
- Διευθυντής

6. Έχετε σταθερό ωράριο εργασίας όλη την εβδομάδα ή δουλεύετε και υπερωρίες

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

7. Θεωρείτε ότι ο μισθός σας είναι ανάλογος των ωρών που εργάζεστε;

- Όχι
- Μάλλον Όχι
- Μάλλον Ναι
- Ναι

Γ. Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασία

8. Θα δουλεύατε περισσότερο κάποιες στιγμές, χωρίς επιπλέον χρήματα, απλά και μόνο γιατί υπάρχει ανάγκη από πλευράς του οργανισμού;

- Όχι
- Μάλλον Όχι
- Μάλλον Ναι
- Ναι

9. Ποια εσωτερικά κίνητρα θεωρείται ότι παρείχε ο δημόσιος τομέας για να εργαστεί κάποιος σε αυτόν πριν την οικονομική κρίση (επιλέξτε τα τρία σημαντικότερα για εσάς)

- Το περιεχόμενο της εργασίας
- Τις δυνατότητες κατάρτισης
- Το αίσθημα της ευθύνης
- Την επιθυμία να συμβάλει το άτομο στη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων
- Την επιθυμία να αποκτήσει εξουσία

10. Ποια εξωτερικά κίνητρα θεωρείται ότι παρείχε ο δημόσιος τομέας για να εργαστεί κάποιος σε αυτόν πριν την οικονομική κρίση (επιλέξτε τα τρία σημαντικότερα για εσάς)

- Εργασιακή ασφάλεια και προστασία
- Καλές προοπτικές σταδιοδρομίας
- Υψηλούς και σταθερούς μισθούς
- Ασφαλή συνταξιοδοτικά προγράμματα
- Περισσότερο ευνοϊκές ώρες εργασίας και αδειάς
- Δυνατότητα για καριέρα, κοινωνική θέση, κύρος
- Συνθήκες εργασίας

11 Ποια εσωτερικά κίνητρα θεωρείται ότι παρείχε ο δημόσιος τομέας για να εργαστεί κάποιος σε αυτόν μετά την οικονομική κρίση (επιλέξτε τα τρία σημαντικότερα για εσάς)

- Το περιεχόμενο της εργασίας
- Τις δυνατότητες κατάρτισης
- Το αίσθημα της ευθύνης
- Την επιθυμία να συμβάλει το άτομο στη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων
- Την επιθυμία να αποκτήσει εξουσία

12 Ποια εξωτερικά κίνητρα θεωρείται ότι παρείχε ο δημόσιος τομέας για να εργαστεί κάποιος σε αυτόν μετά την οικονομική κρίση (επιλέξτε τα τρία σημαντικότερα για εσάς)

- Εργασιακή ασφάλεια και προστασία
- Καλές προοπτικές σταδιοδρομίας
- Υψηλούς μισθούς
- Σταθερούς μισθούς
- Ασφαλή συνταξιοδοτικά προγράμματα
- Περισσότερο ευνοϊκές ώρες εργασίας και αδειάς
- Δυνατότητα για καριέρα, κοινωνική θέση, κύρος
- Συνθήκες εργασίας

13. Ποιοι εσωτερικοί παράγοντες θεωρείτε ότι παρακινούν έναν εργαζόμενο προκειμένου να τον ικανοποιήσουν και να βελτιώσει την απόδοσή του στην εργασία (επιλέξτε τα τρία σημαντικότερα για εσάς)

- Αναγνώριση
- Δημιουργική και υπεύθυνη εργασία
- Δυνατότητα συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης
- Αυτονομία στο χώρο εργασίας
- Το αίσθημα ευθύνης

14. Ποιοι εξωτερικοί παράγοντες θεωρείτε ότι παρακινούν έναν εργαζόμενο με αποτέλεσμα να αυξάνει την απόδοσή του στην εργασία (επιλέξτε τα τρία σημαντικότερα για εσάς)

- Οικονομικά κίνητρα (χρηματικές παροχές/ μισθοί)
- Εμπλουτισμός/ Ενίσχυση Εργασίας
- Περιβάλλον εργασίας
- Ευκαιρίες Προαγωγής
- Ομάδα εργασίας
- Φύση της εργασίας
- Συνεργάτες

15. Ποια κίνητρα θεωρείται περισσότερο σημαντικά;

- Τα εσωτερικά
- Τα εξωτερικά
- Και τα δυο
- Δεν γνωρίζω /δεν απαντώ

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

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

17. Συνολικά, είστε ικανοποιημένος/η από τα υλικά κίνητρα (π.χ. επιπλέον χρήματα) που σας παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας σας;

- Ναι
- Όχι
- Ίσως

18. Συνολικά, είστε ικανοποιημένος/η από τα μη υλικά κίνητρα (π.χ. ηθική ικανοποίηση) που σας παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας σας;

- Ναι
- Όχι
- Ίσως