

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΛΑΡΙΣΑΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

**«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ**  
**ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Α΄ ΒΑΘΜΟΥ ΤΗΣ**  
**ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΛΑΡΙΣΑΣ»**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**ΜΑΡΙΑ ΓΑΤΣΙΟΥ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΚΕΦΗΣ**

**ΛΑΡΙΣΑ**  
**ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2019 – 2020**

## ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΑΥΤΟΔΥΝΑΜΗΣ ΣΥΓΓΡΑΦΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

*«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας: «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» 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».*

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Με την ολοκλήρωση της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τους εργαζόμενους στους ΟΤΑ α΄ Βαθμού της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας, οι οποίοι προέβησαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και συνετέλεσαν στην πραγματοποίηση της έρευνας.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Β. Κέφη γιατί με την παιδεία που διαθέτει και την υποστήριξή του συνέβαλε τα μέγιστα για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

## **ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ**

Παρακίνηση, κίνητρα, εργαζόμενοι, ΟΤΑ Α Βαθμού, διοίκηση, προϊστάμενος.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα κυριότερα ζητήματα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Για τους Οργανισμούς η έννοια της παρακίνησης έχει μεγάλη σημασία γιατί συμβάλει να γίνουν σαφείς οι αιτίες της συμπεριφοράς των εργαζομένων αλλά και να προσανατολιστεί η συμπεριφορά τους κατά τρόπο που να πραγματοποιούνται οι στόχοι τόσο των ίδιων των εργαζομένων όσο και του οργανισμού. (Ζαβλανός, 2002).

Η παρακίνηση θα μπορούσε να οριστεί ως « Η συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο». (Κουφίδου, 2001).

Οι ορισμοί που δόθηκαν στην έννοια της παρακίνησης έχουν κοινό παρονομαστή συσχετίζουν την παρακίνηση με καταστάσεις που προσανατολίζουν και διατηρούν την ανθρώπινη συμπεριφορά στη διάρκεια του χρόνου.

Ο ορθός τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων συντελεί στη δημιουργία σε αυτούς προθυμίας και επιθυμίας, να εργαστούν αποδοτικότερα ώστε να είναι αποτελεσματικοί και παραγωγικοί.

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι ο ρόλος της παρακίνησης στους εργαζόμενους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α Βαθμού της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας και σκοπός της είναι ο εντοπισμός των κινήτρων που συμβάλουν στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Γίνεται αναφορά στις θεωρίες της παρακίνησης, στις τεχνικές και στις μεθόδους παρακίνησης, στα κίνητρα και στο θεσμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και μελετάται η περίπτωση των ΟΤΑ Α' Βαθμού της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας.

Ακολουθήθηκε η μέθοδος της ποσοτικής πρωτογενούς έρευνας με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, η σύνταξη του οποίου και η αξιοποίηση των απαντήσεων έγινε μέσω της εφαρμογής google form.

Συγκεντρώθηκαν 218 ερωτηματολόγια και τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι απόλυτα σημαντικά για τη βελτίωση της απόδοσης

αξιολογούνται από τους ερωτηθέντες εργαζόμενους τα κίνητρα της καλής συνεργασίας με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους, της ίσης μεταχείρισης από τους προϊσταμένους, της αναγνώρισης και εκτίμησης της προσφοράς και των συνθηκών εργασίας. Ενώ τα κίνητρα που παρέχει ο φορέας σε πολύ σημαντικό βαθμό είναι η εργασιακή ασφάλεια, η καλή συνεργασία με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους και η ίση μεταχείριση από τους προϊσταμένους.

## ABSTRACT

One of the key issues of human resources management is to motivate employees.

For organizations, the concept of motivation is very important because it helps to understand the causes of employees' behavior and to direct their behavior in a way that fulfills the goals of both employees and the organization. (Zavlanos, 2002).

Motivation could be defined as "The emotional state that moves or motivates a person to act in a certain way." (Koufidou, 2001).

The definitions given to the concept of motivation have a common denominator, which relates motivation to events that orient and direct human behavior over time.

The right way to motivate employees is to create a willingness and desire for them to work more efficiently so that they will be efficient and productive.

The subject of this thesis is the role of motivation in employees of the Local Self-Government Unit A of Larissa Regional Unit and the purpose is to identify the motivations that contribute to maximizing employees' efficiency, effectiveness and productivity.

Reference is made to theories of motivation, techniques and methods of motivation, motivations and the institution of Local Self-Government and the case of First Unit Local Government Units of Larissa is studied.

The method of quantitative primary research was followed by the use of a structured questionnaire, which was developed using google form.

Were collected 218 questionnaires and the results of the survey showed that, according to the employees' opinion, absolutely important for improving efficiency are the motivations for good co-operation with colleagues and supervisors, equal treatment by supervisors, recognition and appreciation and appreciation of working conditions. On the other hand, the motivations provided by the organization to a great extent, are job security, good co-operation with colleagues and supervisors and equal treatment by supervisors.

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΑΥΤΟΔΥΝΑΜΗΣ ΣΥΓΓΡΑΦΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	ii
ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	iii
ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ .....	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	iv
ABSTRACT .....	vi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	6
1.1. Έννοια παρακίνησης – Ορισμοί .....	6
1.1.2. Διαδικασία και σημασία της παρακίνησης.....	8
1.2 Θεωρίες παρακίνησης .....	11
1.2.1. Οι θεωρίες περιεχομένου .....	12
1.2.1.1. Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow .....	12
1.2.1.2. Η Θεωρία της παρακίνησης του Alderfer.....	15
1.2.1.3. Η Θεωρία δύο παραγόντων παρακίνησης-υγιεινής του Herzberg.....	16
1.2.1.4. Η Θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland .....	17
1.2.2. Οι θεωρίες διαδικασιών .....	18
1.2.2.1. Η Θεωρία της προσδοκίας του Vroom.....	19
1.2.2.2. Η Θεωρία της ισότητας του Adams .....	20
1.2.2.3. Η Θεωρία της προσδοκίας των Porter και Lawler .....	21
1.2.2.4. Η Θεωρία του καθορισμού του στόχου, Locke .....	21
1.3. Τεχνικές και Μέθοδοι Παρακίνησης. ....	23
1.3.1. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ .....	23
1.3.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ .....	26
1.4. Έννοια κινήτρου – Σημασία .....	29
1.4.1. Κατηγορίες των κινήτρων .....	31
1.4.2. Συστήματα κινήτρων και κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον. ....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	36
2.1. Ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	36
2.2. Η παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα .....	39
2.3. Η παρακίνηση στους ΟΤΑ .....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ .....	44

3.1. Σκοπός της έρευνας .....	44
3.2. Ερευνητική Μεθοδολογία.....	45
3.3. Πεδίο Διεξαγωγής έρευνας - Δείγμα .....	45
3.4. Διεξαγωγή της έρευνας .....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	48
4.1. Ανάλυση Ερωτηματολογίου.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	69
Συμπεράσματα - Προτάσεις .....	69
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	75
Παράρτημα Ι: Ερωτηματολόγιο Έρευνας .....	84



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε κάθε δημόσιο ή ιδιωτικό φορέα παρατηρούνται διαφορές στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, και κατ' επέκταση στην παραγωγικότητά τους στην εργασία.. Ορισμένοι είναι από τη φύση τους πιο εργατικοί και πιο ευσυνειδητοί από κάποιους άλλους που χρειάζονται εξωτερική παρακίνηση από τον οργανισμό τους.

Η παρακίνηση η οποία αποτελεί αντικείμενο μελέτης κατά τους τελευταίους αιώνες είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες για την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Σε οποιαδήποτε εργασία, σημαντικό συστατικό της επιτυχίας είναι ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που παρακινούνται συνήθως εργάζονται με μεγάλη αυτοπεποίθηση, γεγονός που συμβάλει στην υψηλή παραγωγικότητα. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι αυτοί είναι περισσότερο ευχαριστημένοι από την εργασία τους και το περιβάλλον τους. Αντίθετα άτομα που δεν παρακινούνται, εκμεταλλεύονται σε μικρότερο βαθμό τις ικανότητές τους, εμφανίζουν χαμηλή αποδοτικότητα και δεν επιτυγχάνουν τους στόχους. Οι υπάλληλοι αυτοί, πολλές φορές δεν συνεργάζονται και εναντιώνονται στις αλλαγές (Brooks, 2006).

Σκοπός των ανθρώπων που εργάζονται είναι η ικανοποίηση ορισμένων αναγκών τους. Εφόσον οι ανάγκες τους ικανοποιούνται, αυξάνεται η επιθυμία τους να προσφέρουν περισσότερη και ποιοτικότερη εργασία. Οι ανάγκες αυτές δεν είναι μόνο εκείνες που καλύπτονται με την αμοιβή, δηλαδή βιολογικές ανάγκες, αλλά και κοινωνικές ανάγκες, ακόμη και ανάγκες για ανάταση της ψυχής και του πνεύματος. Η εκπλήρωση των αναγκών των εργαζόμενων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη διασύνδεση των προσωπικών τους στόχων με αυτούς του Οργανισμού στον οποίο εργάζονται.

Ο κύριος σκοπός της εργασίας αυτής είναι να εντοπίσει και να ερμηνεύσει τα κίνητρα που παρακινούν θετικά τους εργαζομένους στους ΟΤΑ Α Βαθμού και με τον τρόπο αυτό να διατυπώσει προτάσεις για την αύξηση της παραγωγικότητας στην εργασία τους.

Προς το σκοπό αυτό εντοπίστηκαν τα κίνητρα που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, την αφοσίωση και τη δέσμευση των εργαζομένων,

συμβάλλουν στην αποδοτικότητά τους και τους κατευθύνουν σε ενέργειες για την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού, μέσω της κάλυψης των προσωπικών τους αναγκών (οικονομικών, κοινωνικών, ηθικών, ψυχικών). Με τα κίνητρα μεγιστοποιείται η ποσότητα και η ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας και εξασφαλίζεται η υποστήριξη των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο.

Επίσης πραγματοποιήθηκε ποιοτική σύγκριση των παρεχόμενων, από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Ά Βαθμού, κινήτρων προκειμένου να καταστεί σαφές αν και οι ίδιοι οι ωφελούμενοι τα θεωρούν σημαντικά για την παρακίνησή τους.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που διαμορφώθηκαν είναι τα εξής:

1. Ποιά είναι τα κίνητρα που παρακινούν τους εργαζόμενους και ποιος ο βαθμός σημαντικότητας των κινήτρων για την απόδοση των εργαζομένων.

2. Κατά πόσο ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται παρέχει τα κίνητρα αυτά και πώς το σύστημα παρακίνησης μπορεί να βελτιωθεί.

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι ένα βασικό ζήτημα στη Διοικητική Επιστήμη. Η διοίκηση οφείλει να γνωρίζει τι παρακινεί τους εργαζόμενους ώστε να αποδώσουν περισσότερο για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί (Μπουραντάς, 2002).

Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο, καθορίζεται σαν το σύνολο των ενεργειών της Διοίκησης, να υποκινήσει τους εργαζόμενους να συμπεριφερθούν συγκεκριμένα και να διατηρήσουν τη διάθεση αυτή. Το άτομο συμπεριφέρεται θετικά ή αρνητικά, επειδή ανταποκρίνεται σε διάφορες ανάγκες που το παρακινούν και οι οποίες είναι διαφορετικές, όχι μόνο από άτομο σε άτομο, αλλά στο ίδιο το άτομο διαχρονικά (Χυτήρης, 2001). Επομένως, η παρακίνηση ως λειτουργία της Διοίκησης ορίζεται ως «*η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού*» (Κουτούζης, 1999).

Η συμπεριφορά των εργαζομένων, τα κίνητρα, οι ανάγκες τους είναι ορισμένοι μόνο από τους παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί για την παρακίνηση των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι η παρακίνηση είναι το

σύνολο που προκύπτει από τις σχέσεις αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης ανάμεσα στις ανάγκες, στα κίνητρα και στους στόχους (Μπουραντάς, 1992).

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είναι η βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος. Στο πεδίο της ερευνητικής διαδικασίας πραγματοποιήθηκε μια δειγματοληπτική έρευνα. Ο πληθυσμός μας είναι οι εργαζόμενοι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ Βαθμού της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας. Το δείγμα αποτελείται από τους εργαζόμενους των Οργανισμών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ Βαθμού της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας. Σχεδιάστηκε το ερωτηματολόγιο του οποίου οι ερωτήσεις ανταποκρίνονται στα ερευνητικά ερωτήματα. Η σύνταξη του ερωτηματολογίου και η αξιοποίηση των απαντήσεων έγινε μέσω της εφαρμογής google forms.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο ορίζεται η έννοια της παρακίνησης και γίνεται αναφορά στη διαδικασία και σημασία της, καθώς και στις θεωρίες της παρακίνησης που έχουν αναπτυχθεί και προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σε ζητήματα αύξησης της παραγωγικότητας μέσω της παροχής κινήτρων για την επίτευξη των εργασιακών στόχων, στις τεχνικές και μεθόδους παρακίνησης, στην έννοια και σημασία των κινήτρων, στις κατηγορίες των κινήτρων, στα συστήματα κινήτρων και στα κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο θεσμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, διερευνώνται οι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα και οι προτεραιότητες των εργαζομένων και γίνεται αναφορά και στην παρακίνηση στους ΟΤΑ.

Στο τρίτο κεφάλαιο με τίτλο έρευνα πεδίου τεκμηριώνεται ο σκοπός της έρευνας, η ερευνητική μεθοδολογία, το πεδίο διεξαγωγής της έρευνας – δείγμα και η διεξαγωγή της έρευνας.

Το τέταρτο κεφάλαιο αποτελούν τα αποτελέσματα της έρευνας και το πέμπτο κεφάλαιο τα συμπεράσματα – προτάσεις.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1. Έννοια παρακίνησης – Ορισμοί .

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό ζήτημα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αφού πρόκειται για μια ψυχολογική-κοινωνική διεργασία, στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την εργασιακή απόδοση (Μαλαγκονιάρη, 2010), που δε θέλει την εξουσίαση της θέλησης των εργαζομένων, αλλά την αντίληψη των αναγκών και του τρόπου σκέψης και δράσης τους, για τη αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας της προσφερόμενης εργασίας (Κοτρύτσος, 2007), παρά τα αρνητικά συναισθήματα που ίσως νιώθουν (Κατραμάδου, 2010).

Για την έννοια της παρακίνησης υπάρχουν πολλοί ορισμοί που προέρχονται από διάφορους κλάδους των επιστημών. Ο Maslow (1954) ασχολήθηκε πρώτος με την έννοια της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο και στη συνέχεια επιστήμονες από διαφορετικούς κλάδους ασχολήθηκαν με αυτήν.

Στην επιστήμη της διοίκησης η παρακίνηση αποτελεί τη διαδικασία ενθάρρυνσης των εργαζομένων καθώς και την κινητοποίηση των ικανοτήτων τους με στόχο την πραγματοποίηση ομαδικών και ατομικών στόχων. Στον κλάδο της ψυχολογίας η παρακίνηση σχετίζεται με τα κίνητρα της συμπεριφοράς. (Maslow, 1954).

Με τη λέξη παρακίνηση αποδίδεται στα ελληνικά η αγγλική λέξη motivation η οποία προέρχεται από το λατινικό ρήμα *movere* που σημαίνει κινώ. Ο Χατζηπαντελής (1999) καθόρισε την παρακίνηση σαν την «προθυμία ενός μέλους ενός οργανισμού να προσπαθήσει για την επίτευξη των στόχων της. »

Στην παρακίνηση περιλαμβάνεται η προσπάθεια ενός ατόμου, η εμμονή και η κατεύθυνση αυτής της προσπάθειας. Πιο απλά, είναι η θέληση κάποιου να ενεργήσει (Brooks, 2006).

Δηλαδή η παρακίνηση αφορά στη δύναμη που ωθεί τους ανθρώπους να δράσουν, προσπαθώντας έτσι ώστε να εκπληρώσουν τις ατομικές τους ανάγκες ή να πετύχουν επιθυμητούς στόχους, καθώς οι στόχοι ταυτίζονται με τα κίνητρα που αποβλέπουν στην ικανοποίηση των ατομικών τους αναγκών (Σαρμανιώτης, 2000).

Η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα κατά τους Brewer & Seiden (1998) είναι η παρακίνητική δύναμη, η οποία ωθεί τα άτομα να εκτελέσουν σωστά τα δημόσια καθήκοντά τους. Ενώ ο Dessler (2001) την ορίζει ως την ένταση της επιθυμίας ενός ατόμου να αναμιχθεί σε κάποια δραστηριότητα. Σύμφωνα με τον Ifinedo (2003), ένας παρακινημένος υπάλληλος είναι εύκολο να χαρακτηριστεί από τη μεταβλητότητα, την αφοσίωση, τον ενθουσιασμό, την εστίαση και τη γενική απόδοση και τη συμβολή του/της στους επιχειρησιακούς στόχους και τους σκοπούς.

Κατά τη Βλάχου (2012), η προσπάθεια για τη δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων που κινητοποιούν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρξει συνεργασία, εξέλιξη και κοινή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού ορίζεται ως παρακίνηση.

Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο, καθορίζεται σαν το σύνολο των ενεργειών της Διοίκησης, να υποκινήσει τους εργαζομένους να συμπεριφερθούν συγκεκριμένα και να διατηρήσουν τη διάθεση αυτή. Το άτομο συμπεριφέρεται θετικά ή αρνητικά, επειδή ανταποκρίνεται σε διάφορες ανάγκες που το παρακινούν και οι οποίες είναι διαφορετικές, όχι μόνο από άτομο σε άτομο, αλλά στο ίδιο το άτομο διαχρονικά (Χυτήρης, 2001).

Η Διοίκηση ενός οργανισμού προσπαθεί να υποκινήσει και να διατηρήσει τη θέληση των εργαζομένων να συμπεριφερθούν συγκεκριμένα με αποτέλεσμα να βελτιωθεί η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητά τους. Η μη παρακίνηση έχει ως αποτέλεσμα τη μικρή απόδοση, την ελάχιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων και την αποτυχία επίτευξης των στόχων. (Bonoma, Gerald 1981).

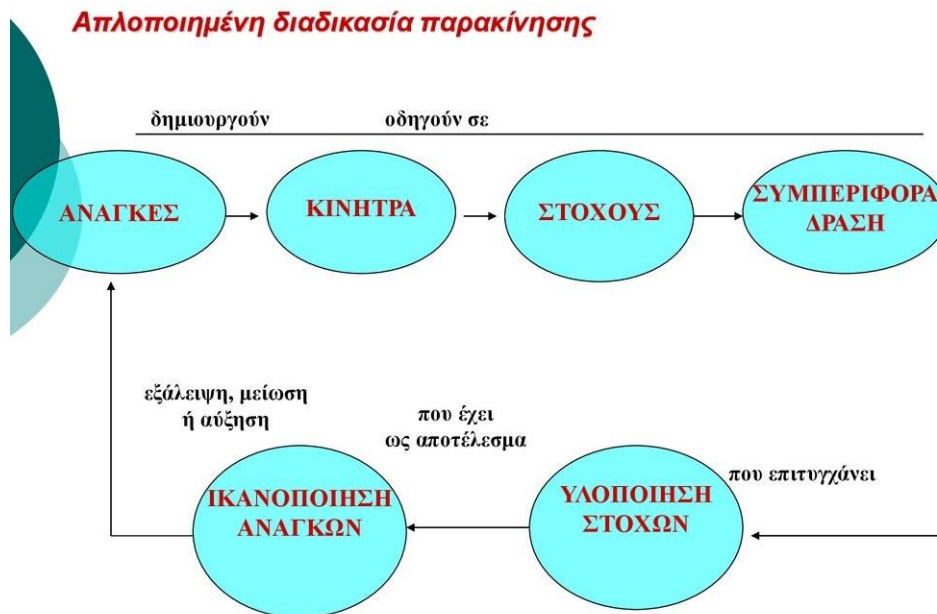
Οι οργανισμοί οφείλουν να ταυτίσουν τους στόχους των εργαζομένων (όπως είναι η αύξηση της αμοιβής, η αναγνώριση, οι έπαινοι), με τους στόχους του ίδιου του οργανισμού (όπως είναι η αποδοτικότερη και πιο αποτελεσματική εργασία). Αυτό, επιτυγχάνεται μέσω του ορθού τρόπου παρακίνησης των εργαζομένων, ώστε να δημιουργηθεί στον εργαζόμενο η προθυμία και η επιθυμία να εργαστεί αποδοτικότερα (Κουφίδου, 2001). Αν ένας οργανισμός θέλει να επιτύχει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων του στην πραγματοποίηση των αντικειμενικών του στόχων, θα πρέπει να παρέχει σ' αυτούς κατάλληλα κίνητρα.

### **1.1.2. Διαδικασία και σημασία της παρακίνησης**

Ως διαδικασία της παρακίνησης ορίζεται η διεργασία που εξηγεί την ένταση την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την επίτευξη του στόχου (Robbins and Judge, 2011).

Επειδή η διαδικασία της παρακίνησης είναι αρκετά πολύπλοκη και σύνθετη, όπως και η συμπεριφορά των ανθρώπων – εργαζομένων, θα επιχειρηθεί για λόγους κατανόησης να απλοποιηθεί. Για να γίνουν κατανοητά τα κίνητρα που κατευθύνουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων, θα πρέπει να γίνει κατανοητή η σημασία και η σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ των αναγκών, των κινήτρων, της συμπεριφοράς και των στόχων (Luthans, 2005).

Οι ανάγκες που δεν εκπληρώνονται θέλουν ένα κίνητρο το οποίο θα υποκινήσει και θα προσανατολίσει τη συμπεριφορά των ανθρώπων η οποία εν συνεχεία θα κατευθύνει στην επιτυχία των τιθέμενων ατομικών στόχων και στην ικανοποίηση σύμφωνα με το σχήμα 1, στο οποίο παρουσιάζεται η διαδικασία της παρακίνησης. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).



ΣΧΗΜΑ 1

Βασική προϋπόθεση ώστε οι εργαζόμενοι να πραγματοποιούν αυτό που τους ανατίθεται και να προσπαθούν να εκπληρώνουν τους στόχους τους και γενικότερα να αποδίδουν, είναι η παρακίνηση. Ο προϊστάμενος ευθύνεται για την απόδοση των υφισταμένων του και για αυτό θα πρέπει να τους κατευθύνει κατάλληλα με τη χρήση των απαραίτητων κινήτρων. (Μπουραντάς, 2002).

Ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων σε οποιαδήποτε εργασία, αποτελεί ένα από τα πιο βασικά συστατικά της επιτυχίας. Οι εργαζόμενοι που παρακινούνται, εμφανίζουν αυξημένη προσπάθεια και αυτοπεποίθηση, αισθάνονται περισσότερο αφοσιωμένοι στην εργασία τους και έτσι μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. Αυτοί οι υπάλληλοι αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και το εργασιακό τους περιβάλλον. Αντιθέτως, η έλλειψη της παρακίνησης συνήθως οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα, όπως μη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους, χαμηλή απόδοση και μη επίτευξη των στόχων τους. Παράλληλα, αρκετές φορές οι εργαζόμενοι αυτοί αρνούνται να συνεργαστούν και δε συναινούν στις αλλαγές (Brooks, 2006). Το μέγεθος της παρακίνησης είναι συνάρτηση της ικανότητας του προϊσταμένου να καθορίσει τις ανάγκες των υφισταμένων του και να τις ικανοποιήσει. Έτσι είναι αρκετά δύσκολο για τον προϊστάμενο να διακρίνει τα

κίνητρα αυτά που θα προσφέρει στους υφισταμένους του, για να αυξήσουν την απόδοσή τους. Οι ανάγκες και τα κίνητρα, καθορίζονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό από άτομο σε άτομο, όπως και διαχρονικά στο ίδιο το άτομο, και όσο οι ανάγκες ικανοποιούνται ή εμποδίζεται η ικανοποίησή τους χάνουν την παρακινητική τους δράση (Πετρίδου, 2001).

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

Συχνά εμφανίζονται συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών ενός ατόμου, που μεταφέρονται σε επίπεδο κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς. Τα άτομα οργανώνουν το περιβάλλον τους υποκειμενικά, έχοντας αναφορές σε εμπειρίες του παρελθόντος, παροντικές ανάγκες και μελλοντικές προσδοκίες (Armstrong, 1997).

Η δημιουργία κινήτρων από τη Διοίκηση είναι μία πολύπλοκη διαδικασία που ορίζει ως προαπαιτούμενο τη βαθιά γνώση και κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Οι ανθρώπινες ανάγκες ορίζονται από έναν μεγάλο αριθμό εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, εξελίσσονται και αλλάζουν μέσα στο χρόνο και το περιβάλλον και μερικές φορές συγκρούονται. Κάθε άνθρωπος έχει τις δικές του προσωπικές ανάγκες, το ίδιο ισχύει και για τα κίνητρα, τη συμπεριφορά και τους στόχους του.

Η εφαρμογή διαφόρων προγραμμάτων παρακίνησης απέδειξε ότι, εάν οι εργαζόμενοι είναι παρακινήμενοι, η παραγωγικότητά τους θα είναι υψηλότερη (Asim, 2013), ενώ η απόδοση είναι μη ικανοποιητική ή ακόμη και κακή αν οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι και ευτυχισμένοι, δηλαδή η δυσαρέσκεια στον εργασιακό χώρο οδηγεί σε χαμηλή παραγωγικότητα. (Owusu, 2012).



Η παρακίνηση είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που οι διευθυντές-ηγέτες πρέπει να χρησιμοποιήσουν προκειμένου να διεγερθούν οι υπάλληλοι. Η παρακίνηση μπορεί να αυξήσει την προθυμία των υπαλλήλων στην εργασία, και αυτό μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Άρα, ο διευθυντής πρέπει να κρατήσει τους υπαλλήλους ικανοποιημένους με τις εργασίες τους.

## 1.2 Θεωρίες παρακίνησης

Έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες που έχουν συνεισφέρει σημαντικά στην κατανόηση της παρακίνησης των εργαζομένων (Frank & Lewis, 2004). Με τις θεωρίες αυτές αναλύονται και επεξηγούνται κάποια βασικά αίτια που οδηγούν τους εργαζομένους σε ευχάριστη και αποδοτική εργασία. Ο βασικός λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι εργάζονται είναι η ικανοποίηση των αναγκών τους. Όσο περισσότερο οι ανάγκες τους αυτές ικανοποιούνται τόσο περισσότερη διάθεση αποκτούν για αποδοτικότερη και πιο ποιοτική εργασία. Ωστόσο, οι ανάγκες αυτές δεν καλύπτονται μόνο με χρηματικούς πόρους αλλά είναι και κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες αφορούν κυρίως την ψυχολογία των ανθρώπων και δεν ικανοποιούνται με την αμοιβή.

Ορισμένες θεωρίες επικεντρώνονται στα ατομικά χαρακτηριστικά, όπως οι ανάγκες των ανθρώπων, οι στάσεις και οι αξίες (Pinder, 1998), ενώ άλλες εστιάζουν σε κίνητρα που έχουν να κάνουν με τα χαρακτηριστικά της εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον (Wright, 2001). Στόχος των θεωριών αυτών είναι ο προσδιορισμός του τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζομένους, δηλαδή τι τους ωθεί να έχουν διάθεση για αυξημένη απόδοση έργου και με ποιους τρόπους οι οργανισμοί και οι προϊστάμενοι δύνανται να παρακινήσουν τους εργαζομένους για πιο υψηλή απόδοση.

Οι θεωρίες αυτές διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- ❖ τις θεωρίες που ερευνούν το περιεχόμενο της παρακίνησης και δίνουν έμφαση στις ανθρώπινες ανάγκες ως κίνητρα, γνωστές ως θεωρίες περιεχομένου και

- ❖ τις θεωρίες που ερευνούν τη διαδικασία της παρακίνησης και συγκεκριμένα τους αρχικούς στόχους που υποκινούν τα άτομα, γνωστές ως θεωρίες διαδικασιών (Μπουραντάς, 2002). Επιπρόσθετα, υπάρχουν και άλλες θεωρίες οι οποίες δεν εντάσσονται σε αυτές τις δύο κατηγορίες, όπως οι θεωρίες που ερευνούν την επίδραση αποτελεσμάτων προηγούμενων συμπεριφορών σε μελλοντικές. Πρέπει να τονιστεί όμως ότι καμία από τις θεωρίες παρακίνησης δεν μπορεί να εφαρμοστεί με τον ίδιο τρόπο σε όλους τους εργαζόμενους, αφού ο καθένας είναι μια μοναδική οντότητα με ξεχωριστή προσωπικότητα και διαφορετικές αντιδράσεις σε διάφορες καταστάσεις. (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή 1998)

### 1.2.1. Οι θεωρίες περιεχομένου

Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται οι θεωρίες αναγκών (need theories): θεωρία ανθρώπινων αναγκών του **Maslow**, θεωρία παρακίνησης του **Alderfer**, θεωρία παραγόντων παρακίνησης-υγιεινής του **Herzberg**, θεωρία των επίκτητων αναγκών του **McClelland** και άλλες (Πετρίδου, 2001). Οι θεωρίες αυτές διερευνούν τις ανάγκες που έχουν οι άνθρωποι, εξετάζουν τον τρόπο που ιεραρχούνται και ερευνούν με ποιο τρόπο οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Αποκαλούνται από τους συγγραφείς και θεωρίες περιεχομένου γιατί παρουσιάζουν το περιεχόμενο της παρακίνησης. (content theories).

Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση των ανωτέρω θεωριών.

#### 1.2.1.1. Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow

Το 1954 αναπτύχθηκε η θεωρία του Abraham Maslow και είναι μια από τις πιο γνωστές θεωρίες διερεύνησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου.

Η βάση της θεωρίας αυτής είναι η ικανοποίηση των αναγκών, δηλαδή οι άνθρωποι εργάζονται ή δραστηριοποιούνται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, οι οποίες διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, το οποίο είναι ευρέως γνωστό ως πυραμίδα των αναγκών (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).



**1. Φυσιολογικές ή βιολογικές ανάγκες:** Βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Maslow και περιέχουν τις ανάγκες που αφορούν την ύπαρξη του ανθρώπου, δηλαδή τις ανάγκες για τροφή, στέγη, νερό, ύπνο, ένδυση, ξεκούραση κλπ. Ουσιαστικά είναι οι αρχικές ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει ο άνθρωπος, γιατί είναι απαραίτητες για την επιβίωσή του. Όσο αυτές οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται, ο άνθρωπος δεν προβαίνει στην ικανοποίηση αναγκών υψηλότερου επιπέδου.

**2. Ανάγκες ασφάλειας:** Οι ανάγκες αυτές έχουν σχέση με το εργασιακό περιβάλλον το οποίο θα πρέπει να είναι ελεύθερο από οποιαδήποτε απειλή (ανεργία, ατυχήματα κλπ.). Ο άνθρωπος επιθυμεί να νιώθει σίγουρος για την ύπαρξή του στο μέλλον και έτσι μετά την ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών, επιθυμία του είναι η εξασφάλιση εργασίας, μισθού, περίθαλψης και γενικά η προστασία του από κάθε κίνδυνο ή απειλή. Η ανάγκη ασφάλειας είναι σημαντικότερη και επηρεάζει αρκετά τους ανθρώπους, ακόμα και στην επιλογή της εργασίας τους.

**3. Κοινωνικές ανάγκες:** Πρόκειται για τις ανάγκες του ανθρώπου για επαφές, φιλικές σχέσεις, συμμετοχής σε μία ή περισσότερες ομάδες, αποδοχής από αυτές, στοργής, αγάπης κλπ. Κύρια ο άνθρωπος θα προβεί στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών αφού προηγουμένως έχει επιτύχει την ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών και των αναγκών ασφάλειας.

**4. Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης:** Είναι η ανάγκη για επιτυχία, φήμη, κύρος, εκτίμηση από άλλους για αναγνώριση και σεβασμό, για ανεξαρτησία, καθώς και για αισθήματα εκπλήρωσης και αυτοεκτίμησης. Η ικανοποίηση αυτών των αναγκών κάνει τον άνθρωπο να νοιώθει ικανός και χρήσιμος. Αντίθετα η μη εκπλήρωση των αναγκών αυτών τον οδηγεί σε απογοήτευση και σε μειωμένη απόδοση.

**5. Ανάγκες ολοκλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης:** Πρόκειται για τις ανάγκες, της ανώτερης κατηγορίας, ψυχολογικής φύσεως, οι οποίες πραγματώνονται όταν ο άνθρωπος φτάσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του.

Βάσει αυτής της θεωρίας η ανάγκη που βρίσκεται στο χαμηλότερο μέρος της πυραμίδας προηγείται της ανάγκης που είναι πιο ψηλά στην κλίμακα. Εφόσον οι ανάγκες ενός επιπέδου έχουν ικανοποιηθεί τότε ο άνθρωπος ενεργοποιείται για την κάλυψη των αναγκών του επόμενου επιπέδου. Βέβαια, όσο ικανοποιείται μία ανάγκη τόσο παύει να αποτελεί παράγοντα παρακίνησης.

Το 1968 ο Maslow υποστήριξε ότι η ικανοποίηση της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση κατευθύνει το άτομο στην επιδίωξη της μεγαλύτερης ικανοποίησής του, βελτιώνοντας έτσι τη θεωρία του. Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, αποτέλεσε τη βάση για την εφαρμογή διαφόρων συστημάτων παρακίνησης των εργαζομένων αν και δεν διατυπώθηκε για να τύχει εφαρμογής στον χώρο εργασίας. Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της θεωρίας αυτής είναι η εύρεση ότι η ικανοποίηση των βασικών αναγκών αν και είναι η αρχική επιδίωξη του ανθρώπου δεν είναι και το μόνο κίνητρο παρακίνησης.

Αργότερα διάφορες έρευνες Χυτήρης, (2001), διαπίστωσαν ότι αν το άτομο έχει ικανοποιήσει τις ανάγκες ενός επιπέδου δεν θα επιδιώξει απαραίτητα την ικανοποίηση αναγκών ενός υψηλότερου επιπέδου και ότι δεν είναι δυνατό μια ανάγκη να ικανοποιηθεί απόλυτα. Αυτό συμβαίνει γιατί η ιεράρχηση των αναγκών και ο βαθμός σπουδαιότητας τους εξαρτάται από διάφορες μεταβλητές όπως η ηλικία, ο χαρακτήρας, το μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο ή ακόμα και το περιβάλλον του κάθε ατόμου τις οποίες ο Maslow αγνοήσε.

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, συνετέλεσε τα μέγιστα στην ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Nohria et al, 2008) και επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τους προϊσταμένους στην εφαρμογή συστημάτων παρακίνησης.

Κριτική της θεωρίας του Maslow αποτελούν τα στοιχεία, τα οποία παραθέτει ο Μπουραντάς, όπως ότι ο διαχωρισμός των αναγκών δεν είναι ξεκάθαρος, ότι η ικανοποίηση μιας ανάγκης εναπόκειται σε υποκειμενική κρίση, ότι υπάρχει ταυτόχρονη παρακίνηση σε περισσότερες κατηγορίες αναγκών και ότι η αλλαγή του περιβάλλοντος αλλάζει την ένταση ικανοποίησης των αναγκών. Τέλος, παρατηρεί, ότι δεν μειώνεται απαραίτητα η ένταση μιας ανάγκης όσο αυτή ικανοποιείται.

### **1.2.1.2. Η Θεωρία της παρακίνησης του Alderfer**

Ο Alderfer, το 1969, βασιζόμενος στην πυραμίδα αναγκών του Maslow ανέπτυξε τη θεωρία των αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης γνωστή και ως θεωρία E.R.G παίρνοντας το όνομα αυτό από τα αρχικά των λέξεων, Existence – Relatedness – Growth, που εκπροσωπούν τα τρία επίπεδα των ανθρώπινων αναγκών. (Χυτήρης , 2001)

Στην συγκεκριμένη θεωρία οι ανάγκες είναι διαχωρισμένες ως εξής:

- ❖ Ανάγκες ύπαρξης, οι οποίες περιλαμβάνουν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες για ασφάλεια και προστασία.

- ❖ Κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες αφορούν τις ανάγκες του ατόμου να αναπτύξει κοινωνικές σχέσεις μέσα από τη συμμετοχή του σε ομάδες ατόμων.
- ❖ Ανάγκες για ανάπτυξη, οι οποίες περιλαμβάνουν τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση και αυτοεκτίμηση.

Στη συγκεκριμένη θεωρία διατυπώνεται η άποψη ότι δεν είναι αναγκαίο ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει πλήρως ένα επίπεδο αναγκών για να επιδιώξει την ικανοποίηση αναγκών ενός υψηλότερου επιπέδου. (Χυτήρης, 2001). Εν αντιθέσει, είναι πιθανό, η μη ικανοποίηση μίας κατηγορίας αναγκών (π.χ αναγκών ανάπτυξης) να έχει ως αποτέλεσμα την επιδίωξη ικανοποίησης αναγκών χαμηλότερου επιπέδου (π.χ κοινωνικών αναγκών). Επίσης, η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι δυνατό να καθορίζεται από πολλές και διαφορετικές ανάγκες την ίδια στιγμή.

Οι θεωρίες του Maslow και του Alderfer είναι αρκετά γνωστές, αν και η εμπειρική τους επαλήθευση είναι μικρή, κύρια γιατί δίνουν ελευθερία στα άτομα και συμβάλουν στην αντίληψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Το γεγονός ότι οι άνθρωποι ενεργούν με τέτοιο τρόπο για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες που δεν εκπληρώνονται, δίνει νόημα και προσανατολισμό στη δραστηριότητά τους (Ivancevich et al, 2005).

Δεν συντελούν όμως στην κατανόηση ότι οι ανθρώπινες ανάγκες δεν είναι όμοιες και υπόκεινται σε συνεχείς μεταβολές και διαμορφώνονται σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα. Ακόμα, δεν καθορίζουν τι είναι σημαντικό για την ικανοποίηση των αναγκών και τον τρόπο παρακίνησης στον εργασιακό χώρο. (Χυτήρης, 2001).

### **1.2.1.3. Η Θεωρία δύο παραγόντων παρακίνησης-υγιεινής του Herzberg**

Ο Frederick Herzberg διεξήγαγε έρευνα σχετικά με τις εργασιακές στάσεις σε 200 μηχανικούς και λογιστές της περιοχής του Pittsburg και το 1959 ανέπτυξε τη δική του θεωρία παρακίνησης,

Η έρευνά του είχε ως σκοπό την καταγραφή των παραγόντων που ωθούν τους εργαζόμενους σε ευχαρίστηση και υψηλό ηθικό αλλά και όσων τους δημιουργούν δυσαρέσκεια. Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε ήταν ότι οι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους είναι δύο κατηγοριών. Στην πρώτη κατηγορία κατατάσσονται οι λεγόμενοι “ παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης”, οι οποίοι είναι αρκετά σημαντικοί αν και δεν παρακινούν τους ανθρώπους για την αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης.

Ουσιαστικά, πρόκειται για παράγοντες οι οποίοι οδηγούν σε έλλειψη δυσαρέσκειας από την πλευρά των εργαζομένων. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι λεγόμενοι “παράγοντες παρακίνησης”, οι οποίοι κάνουν τους εργαζόμενους να προσπαθούν να αυξήσουν την απόδοσή τους. Μερικοί από αυτούς τους παράγοντες είναι η αναγνώριση και η επιβράβευση του εργαζόμενου και οι νέες γνώσεις που αυτός μπορεί να αποκτήσει (Latham, 2007).

Η θεωρία του Herzberg έχει κοινά σημεία με τη θεωρία του Maslow και ειδικότερα παρατηρούμε ότι οι παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης» σχετίζονται με τα τρία πιο χαμηλά επίπεδα του Maslow, ενώ οι παράγοντες «παρακίνησης» συμπεριλαμβάνονται στις ανάγκες εκτίμησης και ολοκλήρωσης των δύο πιο υψηλών επιπέδων του Maslow.

#### **1.2.1.4. Η Θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland**

Εν έτη 1961 ο David McClelland διατύπωσε τη θεωρία των επίκτητων αναγκών, βάσει της οποίας οι ανάγκες που ορίζουν το επίπεδο παρακίνησης στον εργασιακό χώρο είναι τρεις και είναι επίκτητες. Δηλαδή πρόκειται για ανάγκες που οι άνθρωποι τις αποκτούν καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους από τις εμπειρίες τους και είναι οι εξής:

- ❖ Ανάγκη για επίτευγμα (achievement). Είναι η ανάγκη που οδηγεί ορισμένους ανθρώπους να βάζουν υψηλούς στόχους και να τους επιτυγχάνουν, να αναλαμβάνουν ολοκληρωτικά την ευθύνη

των έργων τους και να δουλεύουν σκληρά έτσι ώστε να προηγούνται από όλους τους άλλους. (Robbins, 2005).

- ❖ Ανάγκη για σχέσεις (affiliation) Είναι η θέληση των ανθρώπων να εντάσσονται σε κοινωνικές ομάδες, να αποκτούν κοινωνικές και φιλικές σχέσεις, να έρχονται σε επαφή με άλλα άτομα, να δένονται μαζί τους και να αποφεύγουν συγκρούσεις. Όσοι τείνουν να ικανοποιούν τη συγκεκριμένη ανάγκη συνήθως δεν ενδιαφέρονται για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους.
- ❖ Ανάγκη για δύναμη (power). Συνδέεται με την άσκηση επιρροής και ελέγχου σε άλλα άτομα. Όσοι νιώθουν την ανάγκη αυτή συνήθως προσπαθούν να αποκτήσουν θέσεις εξουσίας. Κατά τον McClelland, η ικανοποίηση της ανάγκης αυτής αν συνδυαστεί με την ανάγκη για επίτευξη στόχων, επιφέρει την αύξηση της αποδοτικότητας.

Οι McClelland και Burnham (1976) αναφέρουν ότι τα άτομα που έχουν σε μεγάλο βαθμό την ανάγκη για επίτευξη, αποσκοπούν κυρίως στην προσωπική επιτυχία και ανταποκρίνονται περισσότερο σε θέσεις ευθύνης κατώτερων διοικητικών επιπέδων. Με την κατάλληλη εκπαίδευση είναι δυνατόν να καλλιεργηθεί στους ανθρώπους η ανάγκη της επιτυχίας. Επιπλέον οι άνθρωποι που παρακινούνται από την ανάγκη για επιτυχία, δεν είναι κατάλληλοι για εργασίες ρουτίνας και εργασίες που εποπτεύονται στενά, αλλά είναι ιδανικοί για εργασίες που απαιτούν δημιουργικότητα και φαντασία. Ο McClelland συμπέρανε ότι το ιδανικό είναι οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων να διαθέτουν και να αισθάνονται σε μεγάλο βαθμό και τα τρία αυτά είδη αναγκών.

### 1.2.2. Οι θεωρίες διαδικασιών

Στη θεωρία των διαδικασιών ανήκουν: η θεωρία της προσδοκίας του **Vroom**, η θεωρία της ισότητας του **Adams**, το υπόδειγμα προσδοκίας των **Porter** και **Lawler** και η θεωρία του λειτουργικού εθισμού του **Skinner**. Οι θεωρίες αυτές διερευνούν τις μεταβλητές που επιδρούν στην ανθρώπινη και στην εργασιακή παρακίνηση, αλλά και στο πως αυτές συνδέονται μεταξύ τους. (Χυτήρης, 2001).



### 1.2.2.1. Η Θεωρία της προσδοκίας του Vroom

Η θεωρία της προσδοκίας του Victor Vroom θεωρεί ότι η παρακίνηση ενός ανθρώπου να συμπεριφέρεται με έναν συγκεκριμένο τρόπο, οφείλεται στην πίστη του ότι η συμπεριφορά του θα τον οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Τρία είναι τα κύρια στοιχεία στα οποία στηρίζεται η θεωρία του Vroom:

1. **Προσδοκία:** Αφορά στις πιθανότητες μιας ενέργειας να οδηγήσει στον προκαθορισμένο στόχο, καθώς επίσης και στην πιθανότητα της ανταμοιβής του ατόμου για το επιτυχία του.

2. **Προτίμηση:** Αφορά στην προσδοκία ενός ατόμου για ένα καθορισμένο ή προσανατολισμένο αποτέλεσμα.

3. **Λειτουργικότητα:** Έχει σχέση με τη θέληση του ατόμου ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των αποτελεσμάτων του πρώτου επιπέδου τα οποία επιθυμεί η επιχείρηση και του δεύτερου επιπέδου τα οποία επιθυμεί ο εργαζόμενος. (Luthans, 2005)

Η κριτική της θεωρίας του Vroom έχει να κάνει κύρια με τη δυσκολία στην εφαρμογή της αφού οι έννοιες που περιέχονται σε αυτή είναι αρκετά πολύπλοκες. Ένα ακόμα μειονέκτημα είναι ότι ο Vroom θεωρεί ότι τα άτομα ενεργούν με ορθολογικό τρόπο και είναι σε θέση να γνωρίζουν και να αξιολογούν τα αποτελέσματα των πράξεών τους (Παπάνης, 2007). Τέλος, δε συντελεί στην εξεύρεση συγκεκριμένων λύσεων, σχετικά με τις τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων μιας επιχείρησης (Χυτήρης, 2001). Εντούτοις υιοθετεί ότι η διαδικασία της παρακίνησης είναι πολύπλοκη και συμβάλει στην κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας. (Luthans, 2005).

### 1.2.2.2. Η Θεωρία της Ισότητας του Adams

Ο Adams το 1963 διατύπωσε τη θεωρία της ισότητας, βάσει της οποίας όλα τα άτομα ενεργούν ή συμπεριφέρονται με τρόπο ανάλογο με την αμοιβή τους. Ουσιαστικά η ανθρώπινη συμπεριφορά ή πράξη εξαρτάται από το πόσο δίκαιη θα είναι η ανταμοιβή. Η θεωρία αυτή θεωρεί ως ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα τις ανταμοιβές, με τη λογική ότι από αυτές καθορίζεται το πόσο θα προσπαθήσει ένα άτομο να επιτύχει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Παράλληλα, τα άτομα συγκρίνουν τις προσφερόμενες ανταμοιβές με όμοιες που θα λάμβανε ή έλαβε για παρόμοια εργασία στο παρελθόν. Αυτό σημαίνει ότι αν υπάρξει ανισότητα ως προς τις ανταμοιβές το άτομο νιώθει αδικημένο. Ειδικότερα, αν νιώσει ότι η προσφερόμενη ανταμοιβή είναι λιγότερη από αυτό που πρέπει να προσφέρει, για να μπορέσει να ισοβαθμίσει την κατάσταση θα επιχειρήσει να δημιουργήσει μια ισότητα ανάμεσα στην προσπάθεια και στην ανταμοιβή προσφέροντας λιγότερα με περισσότερη προσπάθεια για αύξηση των ανταμοιβών ή στη χειρότερη περίπτωση σταματά την εργασία του για να μην νιώθει αδικημένος. Αυτό σημαίνει ότι το άτομο υπολογίζει και συγκρίνει τις εισροές και τις εκροές από την εργασία του με τις αντίστοιχες συναδέλφων, φίλων, κλπ. Ως εισροές στη θεωρία του Adams θεωρούνται όλα όσα προσφέρει το άτομο στην εργασία του (προσπάθεια, γνώσεις, δεξιότητες) και ως εκροές όλα όσα λαμβάνει το άτομο από την εργασία του (αμοιβές, προαγωγές, επιπλέον παροχές).

Η θεωρία της ισότητας του Adams οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι αμοιβές θα πρέπει να είναι δίκαιες για όλους τους εργαζόμενους ώστε να μην εγκαταλείψουν την προσπάθειά τους. Όλοι οι εργαζόμενοι εκτιμούν όλα όσα τους παρέχονται ως ανταμοιβή σε σύγκριση με άλλα άτομα που εκτελούν ή εκτέλεσαν κατά το παρελθόν όμοια εργασία. Η θεωρία της ισότητας εστιάζει στο ότι οι άνθρωποι προβαίνουν στη σύγκριση ανάμεσα των ιδίων και άλλων ανθρώπων, όταν αξιολογούν τις ανταμοιβές που παίρνουν. Αυτή αποτελεί και τη διαφορά αυτής της θεωρίας με την θεωρία του Vroom (Brooks, 2006).

### **1.2.2.3. Η Θεωρία της προσδοκίας των Porter και Lawler**

Τέσσερις είναι οι κύριες μεταβλητές που στηρίζουν τη θεωρία των Porter και Lawler: η προσπάθεια, η απόδοση, η ανταμοιβή και η ικανοποίηση.

Αποτέλεσμα της παρακίνησης είναι η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος στην εργασία του, και αποτελεί συνάρτηση δύο σημαντικών παραγόντων: 1) της υποκειμενικής πιθανότητας προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβής και 2) της αξίας της ανταμοιβής για τον εργαζόμενο.

Η απόδοση του εργαζομένου έχει σχέση με τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του, τον ρόλο όπως τον αντιλαμβάνεται ο ίδιος στο χώρο της εργασίας του και τα μέσα που η επιχείρηση του προσφέρει. Για να αποδώσει ο εργαζόμενος θα πρέπει εκτός από την προσπάθεια να διαθέτει και ικανότητες. Στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι δεν έχουν καταλάβει το ρόλο τους στην επιχείρηση, δηλαδή αυτό που πρέπει να κάνουν στην εργασία τους, σε αυτή την περίπτωση η απόδοσή τους δε είναι ανάλογη της προσπάθειας που κάνουν και των ικανότητων τους. Εν κατακλείδι, αν δεν παρέχονται τα απαραίτητα μέσα στον εργαζόμενο, τότε έστω και αν έχει ικανότητες και διάθεση δεν δύναται να αποδώσει. (Μπουραντάς, 2002).

Οι ανταμοιβές των εργαζομένων, που παρέχονται για την απόδοσή τους, μπορεί να είναι εσωτερικές ή εξωτερικές. Οι εσωτερικές ανταμοιβές εξομοιώνονται με τους παράγοντες «υγιεινής», ενώ οι εξωτερικές με τους παράγοντες «παρακίνησης» του Herzberg. Η ευχαρίστηση των εργαζομένων επιτυγχάνεται από τις εσωτερικές και τις εξωτερικές ανταμοιβές αλλά και από το πόσο αξιοκρατικές είναι αυτές οι ανταμοιβές που λαμβάνουν συγκριτικά με αυτές που η επιχείρηση δίνει στους εργαζόμενους, για ανάλογες προσπάθειες και αποδόσεις (Μπουραντάς, 2002).

### **1.2.2.4. Η Θεωρία του καθορισμού του στόχου, Locke**

Ο Edwin Locke (1990) πιστεύει ότι ο καθορισμός των στόχων είναι μια κινητήριος δύναμη που υποκινεί τους ανθρώπους. Από την έρευνά του

αποδείχθηκε ότι υπάρχει συσχετισμός μεταξύ της δυσκολίας και της σαφήνειας ενός στόχου με την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Αποδείχθηκε ότι σαφείς και δύσκολοι στόχοι έχουν ως αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση από τους ασαφείς και εύκολους.

Στη θεωρία του ανέπτυξε πέντε σημαντικές αρχές για τον προσδιορισμό των στόχων. Οι στόχοι για να παρακινήσουν θα πρέπει να έχουν τα παρακάτω στοιχεία:

- ✓ Να είναι συγκεκριμένοι και πλήρως κατανοητοί από όλους.
- ✓ Να μπορούν να μετρηθούν ώστε να διαπιστωθεί αν μπορούν να επιτευχθούν ή όχι.
- ✓ Να μπορούν να επιτευχθούν.
- ✓ Να σχετίζονται με τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις του οργανισμού.
- ✓ Να καθορίζεται το χρονικό διάστημα κατά το οποίο οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να επιτευχθούν.

Ο Locke με τη θεωρία του εστιάζει στο ότι ο στόχος συντελεί στην παρακίνηση και όχι οι ανταμοιβές. Η συμπεριφορά επηρεάζεται από τους στόχους ως κατωτέρω:

- 1) προσανατολίζουν την προσοχή,
- 2) ενεργοποιούν την προσπάθεια,
- 3) εμψυχώνουν την επιμονή και
- 4) προωθούν την ανάπτυξη στρατηγικής (Locke et al, 1981).

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο κάθε στόχος είναι σαφήνεια, προκλητικότητα και σημαντικότητα. Όταν το άτομο έχει αποδεχθεί τον στόχο, η απόδοσή του είναι υψηλότερη, όσο πιο δύσκολος είναι ο στόχος αλλά είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί.

Επίσης, οι δύσκολοι στόχοι συντελούν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, συγκριτικά με τους εύκολους στόχους γιατί επιφέρουν μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησης. Στις περιπτώσεις αποτυχίας των στόχων ο εργαζόμενος απογοητεύεται. Επιπρόσθετα, για την επιτυχία των στόχων οι άνθρωποι πρέπει να έχουν τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες, και πληροφορίες. (Ivancevich et al, 2005)

### 1.3. Τεχνικές και Μέθοδοι Παρακίνησης.

Ο συνδυασμός των ατομικών και εξωτερικών παραγόντων παράγει την κατάλληλη εργασιακή συμπεριφορά η οποία έχει στόχο την υψηλή αποδοτικότητα των εργαζομένων και την ενίσχυση του οργανισμού για τον οποίο εργάζονται. Δηλαδή η παρακίνηση περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δυνάμεις που έχουν ως στόχο την κατεύθυνση προς την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων κάτι το οποίο δύναται να πραγματοποιηθεί μέσω της εκπλήρωσης των στόχων του εκάστοτε οργανισμού (Τριγώνης, 2012).

Για την επιτυχία των παραπάνω θα πρέπει να εφαρμοστούν τεχνικές και μέθοδοι παρακίνησης .

#### 1.3.1. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

##### 1. Η ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων που επιτυγχάνεται:

- **Με συμβουλευτικές υπηρεσίες ψυχοκοινωνικής υποστήριξης εργαζομένων και των οικογενειών τους**, οι οποίες προσφέρουν στους εργαζομένους και στις οικογένειες τους σημαντική ψυχολογική υποστήριξη και τους βοηθούν να επιλύσουν και να αντιμετωπίσουν τα εμπόδια και τις δυσκολίες που συναντούν. Μ' αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και προσωπική ζωή του υπαλλήλου (Φαναριώτης, 1996).
- **Με προγράμμα εμπύχωσης γνωστό ως coaching**, το οποίο περιλαμβάνει την εκμάθηση τεχνικών και την προσωπική ανάπτυξη του στελέχους ώστε να ανακαλύψει την πραγματική του δυναμική αλλά και την πιο αποδοτική διαχείριση έντονων καταστάσεων όπως άγχος, σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, συγκρούσεις, ανταγωνισμός. Το coaching χρησιμοποιεί τεχνικές που έχουν αναπτυχθεί από την ψυχοθεραπεία και τις εφαρμόζει μέσα από τη διαδικασία ατομικών συνεδριών σε υγιή άτομα με σκοπό την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους

και την αξιοποίηση του δυναμικού τους. Η συγκεκριμένη πρακτική αφορά κυρίως στελέχη που πρόκειται να εισέλθουν σε ένα νέο πιο απαιτητικό εργασιακό χώρο και επιθυμούν να αποδώσουν στο μέγιστο των ικανοτήτων τους. (Robinson & Stern, 1997).

- **Με λειτουργία εικοσιτετράωρης τηλεφωνικής γραμμής υποστήριξης**, η οποία συμβάλλει σημαντικά στην αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι σε προσωπικό και εργασιακό επίπεδο στην καθημερινότητα τους. Η επαφή των υπαλλήλων με τους εξειδικευμένους επαγγελματίες που απαντούν στη γραμμή, ενισχύει τους πρώτους και τους κατευθύνει προς το να αποδεχτούν και να εφαρμόσουν άμεσα πρακτικές για την επίλυση των προβλημάτων τους (Σαρμανιώτης, 2005).
- **Με την εφαρμογή ειδικών προγραμμάτων προαγωγής υγείας** καθώς η υγεία επηρεάζεται σε καθημερινή βάση από πολλούς παράγοντες. Η πραγματοποίηση σωστών τεχνικών για την προαγωγή της υγείας στον εργασιακό χώρο είναι απαραίτητη και περιλαμβάνει την ενημέρωση και κινητοποίηση των υπαλλήλων σε θέματα πρόληψης ασθενειών καθώς και σε θέματα βελτίωσης της ποιότητας της ανθρώπινης ζωής. Πρόκειται για προγράμματα βιωματικού χαρακτήρα που υλοποιούνται από εξειδικευμένους ειδικούς όπως διαιτολόγους, ψυχολόγους, ιατρούς κ.α. Στόχος των προγραμμάτων είναι η ευεξία και η διαχείριση άγχους των εργαζομένων όπως επίσης και η εμπλοκή τους στην υγιεινή διατροφή και άσκηση. Εφόσον ο εργαζόμενος νιώσει ότι η υγεία του προστατεύεται και βελτιώνεται, τότε και ο ίδιος επικεντρώνεται στην εργασία του χωρίς να αποσπάται από άλλες έννοιες (Σαρμανιώτης, 2005).

**2. Η Διοίκηση ολικής ποιότητας.** Ο ρόλος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ως επί το πλείστον συμβουλευτικός και λιγότερο ελεγκτικός. Η Δ.Ο.Π. πιστεύει ότι οι προσδοκίες των πελατών είναι το λιγότερο που πρέπει να πραγματοποιήσει ο φορέας εργασίας. Πρώτη προτεραιότητά της είναι η βελτίωση της ποιότητας και ο σεβασμός στις απαιτήσεις του πελάτη, με ιδιαίτερη σημασία την αποφυγή των σφαλμάτων. Η Δ.Ο.Π. επικροτεί τη συνολική και τη συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων και υποστηρίζει τις

μικτές διαλειτουργικές ομάδες. Η Δ.Ο.Π. αναφέρεται «στο σύνολο των δραστηριοτήτων και των μεθόδων που εμφανίζονται από μία επιχείρηση-οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση των πελατών και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχου και λοιπών μέσων) με το μικρότερο δυνατό κόστος». Είναι ένα σύστημα διοίκησης που εστιάζει στον άνθρωπο, δηλαδή στηρίζεται στους ανθρώπους και υπηρετεί τους ανθρώπους. Απαραίτητη για την επιτυχία της Δ.Ο.Π. είναι η συνεργασία και ο συντονισμός όλων των εργαζομένων και τα υποσυστημάτων της επιχείρησης. (Ασπρίδης et al., 2009)

Η Συνθήκη της Λισαβόνας 2000, κατά τη σύγκλιση των δημοσίων υπηρεσιών των κρατών-μελών της Ε.Ε. προέβλεψε την εφαρμογή της Δ.Ο.Π.

Σκοπός της είναι η βελτίωση της ικανοποίησης του εργαζόμενου μέσω της συμμετοχής του στη λήψη αποφάσεων για τη διάπλαση της στρατηγικής του φορέα του, η βελτίωση της εικόνας της δημόσιας υπηρεσίας στους πολίτες και η συμβολή της στην ανάπτυξη της απόδοσης διαμέσου της αξιολόγησης (benchmarking) συγκριτικά με παρεμφερείς υπηρεσίες τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό (Μιχαλόπουλος, 2007).

**3. Η διοίκηση βάσει στόχων** όπου πρέπει ο κάθε εργαζόμενος να έχει την ικανότητα να οριοθετεί τους στόχους του. Η ανατροφοδότηση, σε σχέση με την πρόοδο που πετυχαίνει, είναι καθοριστικής σημασίας. Αρκετές φορές οι εργαζόμενοι, όταν καταλάβουν ότι είναι αρκετά πίσω από την επίτευξη των στόχων τους, υποχρεώνονται να αυξήσουν την απόδοσή τους, ώστε να μην ξεφύγουν από αυτούς. Υποχρέωση του εργαζόμενου είναι να εκπαιδευτεί, για να μπορεί να συστηματοποιήσει τη συμπεριφορά του και τη στρατηγική του προκειμένου να πετύχει τους στόχους του. Ένας ικανός ηγέτης συντελεί στην αντιμετώπιση όλων των προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια της εργασίας (Παπαλεξανδρή et al., 2002).

Στην πλήρη εφαρμογή της Διοίκησης διά Στόχων συμβάλει η μηχανοργάνωση των λειτουργιών και η πλήρης εφαρμογή της ηλεκτρονικής λογικής, διότι η

εισαγωγή των Τ.Π.Ε. εντάχθηκε σε ένα συλλογικό πρόγραμμα ανασυγκρότησης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης (Μαϊστρος, 2009).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει ως στόχο τη σύνδεση των πολιτών με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες και τη δημιουργία σχέσεων αλληλεπίδρασης. Έτσι θα αλλάξει το γραφειοκρατικό μοντέλο της διοίκησης σε μοντέλο του e-governance, το οποίο θα περιέχει την οριζόντια ιεραρχία, την ευέλικτη διοίκηση, τις διατμηματικές ομάδες έργου με κεντρικό συντονισμό, τις καινοτομικές συνεργασίες, την εσωτερική επικοινωνία, την άμεση επικοινωνία, την ηλεκτρονική επικοινωνία και την προσαρμογή στις ανάγκες του χρήστη (Ψυχογιός, xx).

**4. Η υποστήριξη εργαζομένων και διοίκησης σε περίπτωση αλλαγών στην οργάνωση και δομή του οργανισμού.** Όταν μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός αναδιοργανώνεται και προχωρά σε μειώσεις προσωπικού ή συγχωνεύσεις, η ηγεσία θα πρέπει να προλαμβάνει τις αρνητικές συνέπειες που μπορεί προκύψουν από τις συγκεκριμένες αλλαγές, όπως μείωση παραγωγικότητας, αύξηση απουσιών των εργαζομένων καθώς και παραιτήσεις λόγω αδυναμίας προσαρμογής. Μ' αυτόν τον τρόπο ο οργανισμός διατηρεί υψηλά ποσοστά παραγωγικότητας και βοηθά τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Για την εφαρμογή της υποστήριξης εργαζομένων και διοίκησης σε επιχειρησιακές οργανωσιακές αλλαγές είναι απαραίτητη αρχικά η αξιολόγηση των αναγκών των υπαλλήλων και η παροχή συμβουλευτικής προς τη διοίκηση σχετικά με την επίδραση που θα έχουν οι αλλαγές στους εργαζομένους. Προϋποθέτει την ύπαρξη ομαδικής συμβουλευτικής για εργαζομένους που επηρεάζονται από την αλλαγή (Φαναριώτης, 1996)

### **1.3.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

**1. Η ενίσχυση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων εργαζομένων.** Οι διευθύνοντες ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης μπορούν να αναθέσουν περισσότερα καθήκοντα στους εργαζομένους ώστε να εμπλακούν



περισσότερο στην εργασιακή εμπειρία (Lang, 2008). Οι αναθέσεις αυτές όμως πρέπει να πραγματοποιούνται με κριτήριο τα προσόντα του κάθε εργαζομένου και με το αν αυτός είναι κατάλληλος για αυτή τη θέση ή όχι.

**2. Η εναλλαγή θέσεων και καθηκόντων**, η οποία επιτυγχάνεται με τη μετακίνηση εργαζομένων σε άλλες θέσεις παραπλήσιων απαιτήσεων και ικανοτήτων με απώτερο σκοπό την αποτροπή της εργασιακής μονοτονίας και τη μεταφορά γνώσεων από τους ήδη έμπειρους εργαζομένους σε άλλους που δεν γνωρίζουν το αντικείμενο (Παπαγιαννάκη, 2011).

Καθώς και η ανανέωση και ο εμπλουτισμός των καθηκόντων των υπαλλήλων με νέες ιδέες και περιεχόμενο έχει ως αποτέλεσμα να αποφεύγεται η αδιαφορία των εργαζομένων προς τα καθήκοντα τους (Gong Chang, 2008).

**3. Η συμμετοχή στη λειτουργία του οργανισμού.** Οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν στο χειρισμό εσόδων του οργανισμού, στη διοίκηση του οργανισμού καθώς και στη λήψη αποφάσεων (Καρακάσης, 2012). Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι πρέπει να εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και ευθύνες. Όταν η ηγεσία αναθέτει αρμοδιότητες στους υφισταμένους της, τότε αυτοί νιώθουν ότι έχουν σημαντικό ρόλο στη πορεία του οργανισμού ή της επιχείρησης και αναγκάζονται να φερθούν με την ανάλογη ευθύνη.

**4. Η γνώση από τους εργαζόμενους του σκοπού του οργανισμού, των ευθυνών και των καθηκόντων που έχουν.** Η έλλειψη γνώσης και κατανόησης όσον αφορά την εργασία τους συνεπάγεται μειωμένη αποτελεσματικότητα από την πλευρά τους.

**5. Η υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων επιμόρφωσης του προσωπικού**, τα οποία θα κατευθύνουν τους εργαζόμενους στην απόκτηση περισσότερων γνώσεων και δεξιοτήτων και άρα στη βελτίωση της διεκπεραίωσης της εργασίας τους (Manolopoulos, 2008).

Έκτος από τη γενική μόρφωση, που πρέπει να έχει κάθε υπάλληλος, ταυτόχρονα οφείλει να εξειδικεύεται πάνω στο εργασιακό κομμάτι που έχει αναλάβει. Έτσι θα μπορεί να δημιουργεί περισσότερες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του. Η επιμόρφωση των εργαζομένων ενός οργανισμού θα πρέπει να περιλαμβάνει διάφορα σεμινάρια εντός και εκτός της επιχείρησης, τα οποία

θα εστιάζουν σε εφαρμογές κυρίως πρακτικού χαρακτήρα. Η εκπαίδευση πρέπει είναι συνεχής και εκτός από τους νέους υπαλλήλους να εφαρμοστεί και στα ανώτερα κλιμάκια υπαλλήλων με σκοπό τη δημιουργία των μελλοντικών στελεχών του οργανισμού. Η επιμόρφωση περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με την παροχή οδηγιών για την πραγματοποιούμενη εργασία, την εκμάθηση τρόπων καλής συμπεριφοράς στους εργασιακούς χώρους καθώς και ό,τι καινοτόμο υπάρχει στον τομέα της τεχνολογίας (Robinson & Stern, 1997).

**6. Η αντικειμενική αξιολόγηση του προσωπικού.** Η αξιολόγηση της εξέλιξης των εργαζομένων και η διάγνωση των δυνατοτήτων βελτίωσης δημιουργούν κίνητρα τα οποία καλύπτουν τις ανάγκες τους και τους καθιστούν πιο αποδοτικούς (Lang, 2008).

**7. Η επιβράβευση και η ανταμοιβή αποτελούν μία ισχυρή μέθοδο παρακίνησης.** (Malhorta et al. 2007)

**8. Η διατήρηση ήπιων τόνων από τον προϊστάμενο** καθώς και η αποφυγή πιθανών συγκρούσεων και αντιπαράθεσεων ανάμεσα στους εργαζομένους ή η άμεση επίλυση όταν αυτές συμβαίνουν **συντελούν στη διασφάλιση** ενός ζεστού και ήρεμου επαγγελματικού περιβάλλοντος στους υπαλλήλους (Αφθονίδης, 2012).

Οι διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων, δημιουργούν ένα κλίμα το οποίο δεν λειτουργεί ενθαρρυντικά για παραγωγή και επίτευξη στόχων. Γι' αυτό είναι αναγκαίο το προσωπικό να ενημερώνεται και να κινητοποιείται προς την υλοποίηση κοινών στόχων και μιας κοινής πορείας με τα ηγετικά στελέχη. Συγκρούσεις και διαφωνίες μπορούν να δημιουργηθούν και από τις προσδοκίες που έχει ο κάθε εργαζόμενος και από το τι θεωρεί ότι αυτός πρέπει να συνεισφέρει καθώς και από ποια μέθοδο ή στρατηγικό τρόπο επέλεξε η ηγεσία του οργανισμού να ακολουθήσει την συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η διασφάλιση της συνεργασίας και της ομαδικότητας σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση μπορεί να επιτευχθεί μέσω της δίκαιης ισότιμης και ορθής αντιμετώπισης των εργαζομένων (Αφθονίδης, 2012).

**9. Η δημιουργία φιλικών διαπροσωπικών σχέσεων με τους διευθύνοντες του οργανισμού.** Αν ο εργαζόμενος νιώσει ότι αποτελεί κομμάτι της επιχείρησης, τότε και αυτός θα λειτουργήσει σε πιο προσωπική βάση και θα αποδώσει όσο το δυνατότερο μπορεί στην εργασία τους. Ακόμα

και στην περίπτωση των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι μπορεί λόγω της εργασιακής εξασφάλισης που έχουν και το αίσθημα μονιμότητας που νιώθουν, όσον αφορά τη θέση που κατέχουν, δεν αισθάνονται την απειλή μιας πιθανής απόλυσης. Ωστόσο, η σύναψη φιλικών σχέσεων αίρει όλες αυτές τις σταθερές και δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για να αναλάβει ο εργαζόμενος το ρόλο του σοβαρά και υπεύθυνα (Manolopoulos, 2008).

**10. Η κατάλληλη διαμόρφωση του χώρου συντελεί στη δημιουργία και στη συντήρηση ενός καλού και ήπιου εργασιακού κλίματος.** Ο εργασιακός χώρος θα πρέπει να παρέχει ασφαλείς και ευχάριστες συνθήκες εργασίας, γεγονός που μπορεί να επιτευχθεί με τη σωστή διαμόρφωση του χώρου, τον κατάλληλο φωτισμό, το σωστό εξαερισμό, την καθαριότητα, τη διατήρηση ήπιας θερμοκρασίας (Lang, 2008).

#### **1.4. Έννοια κινήτρου – Σημασία**

Τα κίνητρα είναι μια ψυχολογική διαδικασία η οποία διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς ένα στόχο. Σαν κίνητρο μπορούμε να θεωρήσουμε τη μεθοδευμένη προσπάθεια ανάπτυξης του ενδιαφέροντος του εργαζόμενου για την εργασία, με σκοπό την υψηλότερη απόδοση. Κατευθύνεται, ουσιαστικά το άτομο σε μια συναισθηματική κατάσταση, η οποία το προωθεί ή το παρακινεί να κάνει συγκεκριμένες ενέργειες. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται μία συγκεκριμένη κατάσταση από τα διάφορα ερεθίσματα, τα οποία δέχεται το άτομο από το εσωτερικό και από το εξωτερικό του περιβάλλον. (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997).

Τα κίνητρα είναι η έννοια που συνδέεται σε μεγαλύτερο βαθμό με την παρακίνηση. Ειδικότερα, τα κίνητρα αποτελούν μια εσωτερική δύναμη που κατευθύνει το άτομο στη δράση για την ικανοποίηση μιας συγκεκριμένης ανάγκης. Η ανάγκη αυτή μπορεί να αναφέρεται σε ανάγκη για τροφή, νερό, οξυγόνο αλλά και σεβασμό, κύρος, στοργή και στόχος του ατόμου είναι η ολική ή μερική ικανοποίηση της ανάγκης του αυτής. Στη διοίκηση ανθρωπίνου

δυναμικού, κίνητρα θεωρούνται όλα όσα παρακινούν τους εργαζομένους και καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται στον εργασιακό χώρο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Επίσης κίνητρα είναι και οι ανταμοιβές οι οποίες παρέχονται για να αναγνωριστεί μια εργασία που έγινε από τον εργαζόμενο στο παρελθόν ή που θα γίνει στο μέλλον. Αξίζει να τονιστεί, ότι οι ανθρώπινες ανάγκες και τα κίνητρα εξαρτώνται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες και διαφέρουν από άτομο σε άτομο ως προς την εμφάνιση, την ένταση και τον τρόπο που επηρεάζουν.

Όταν οι προϊστάμενοι μπορούν να αναγνωρίζουν τις ανάγκες των εργαζομένων τους, θα έχουν έναν σωστό προσανατολισμό για την αναγνώριση των αντίστοιχων κινήτρων που αυτές δημιουργούν. Επομένως, θα κατανοούνται τα κίνητρα εκείνα που μπορούν να δραστηριοποιήσουν τους εργαζόμενους, προκειμένου να ικανοποιηθούν. Καταλαβαίνοντας τον μηχανισμό παρακίνησης των εργαζομένων τους, έχουν την ικανότητα να εξωτερικεύσουν με την παροχή κατάλληλων κινήτρων, τη μέγιστη απόδοσή τους, προς όφελος των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης ή του οργανισμού (Χυτήρης, 2001).

Συμπερασματικά, το σύστημα κινήτρων, που μπορούμε να εφαρμόσουμε για να αυξήσουμε την παραγωγικότητα θα πρέπει να ελκύει τους υφιστάμενους και να τους ωθεί να εργάζονται αποδοτικά και αποτελεσματικά. Επίσης, πρέπει να εξασφαλίζει ευκαιρίες ανάπτυξης όχι μόνο από τον οικονομικό τομέα, αλλά και από άλλους τομείς όπως η ανάπτυξη πρωτοβουλιών στις εργασίες του οργανισμού αλλά και η συνέργεια στον κίνδυνο της αποτυχίας των πρωτοβουλιών. Με αυτό τον τρόπο θα υπάρξει τόνωση της ευθύνης και αύξηση της ικανοποίησης των ατόμων στην πιθανή επιτυχία. Ένα ανταγωνιστικό σύστημα κινήτρων συντελεί ώστε τα οφέλη να υπερκαλύπτουν το κόστος του και να καλύπτει ένα μεγάλο φάσμα αναγκών των εργαζομένων. (Χατζηπαντελή, 1999)

### 1.4.1. Κατηγορίες των κινήτρων

Τα κίνητρα μπορούν να ταξινομηθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

#### 1. Σε εξωτερικά ή άλλως εξωγενή και σε εσωτερικά ή άλλως ενδογενή.

- **Εξωτερικά** είναι τα κίνητρα τα οποία δραστηριοποιούν τον οργανισμό εξαιτίας εξωτερικών συνεπειών (χρήματα, προνόμια, αύξηση, προαγωγή, κύρος, κοινωνική θέση κτλ.). Συνήθως, παρέχονται από άλλους, π.χ., διοίκηση, προϊστάμενο. Πρόκειται για την εμπλοκή ενός ανθρώπου σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα από την οποία περιμένει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Τα άτομα που παρακινούνται εξωτερικά ενεργούν με σκοπό την ανταμοιβή ή την αναγνώριση αρμοδιοτήτων και εξουσίας (Amabile et al. 1994).

Γι' αυτό το λόγο βρίσκονται σε πλήρη εξάρτηση με την αποτελεσματικότητα που είναι ανώτερη από άλλους στον ίδιο εργασιακό πλαίσιο. Τα συγκεκριμένα κίνητρα χρησιμοποιούνται για να παρακινήσουν τους εργαζομένους έτσι ώστε να προσπαθήσουν περισσότερο και να ανελιχθούν σε πιο υψηλά επίπεδα (Luthans, 2005).

- **Εσωτερικά** είναι τα κίνητρα που δραστηριοποιούν τον οργανισμό αυτά καθαυτά, με την απουσία εξωτερικής αμοιβής. Αναφέρονται σε ένα βαθύ ενδιαφέρον και απόλαυση για τη δραστηριότητα που κάνει κάποιος, είναι η αίσθηση υπερηφάνειας για την άριστη εκτέλεση ενός έργου και η αίσθηση ικανοποίησης ότι εξυπηρέτησε κάποιον πολίτη. (Μπουραντάς, 2002)

Επομένως, όταν ένα άτομο παρακινείται από ενδογενή κίνητρα τότε συμμετέχει σε συγκεκριμένες δραστηριότητες λόγω των θετικών συναισθημάτων που του προκαλούν. Επειδή τον ενδιαφέρει αυτό που κάνει, διακατέχεται από περιέργεια και θέλει να εργαστεί σκληρά με στόχο να επιτύχει και να αποκομίσει προσωπική, εσωτερική ικανοποίηση (Deci & Ryan, 2000).

Τα εσωτερικά κίνητρα παρακίνησης καθορίζονται και συντηρούνται από το ίδιο τον άνθρωπο (Calder & Staw, 1975).

Τα κίνητρα αυτά αναφέρονται στην ανάγκη για παραγωγική εργασία, την ανάγκη για θετική αξιολόγηση της δουλειάς, λήψη ευθυνών, πραγματοποίηση στόχων και συναισθήματα της επιτυχίας.

## **2. Εγγενή ή επίκτητα ένστικτα.**

Κληρονομική υπόσταση, έχουν τα εγγενή κίνητρα σαν τα ένστικτα. Ο τρόπος που αποκτώνται τα επίκτητα κίνητρα είναι η διαδικασία της μάθησης η της καθημερινής αλληλόδρασης των ατόμων με το περιβάλλον τους.

### **3) Βιολογικά – Φυσιολογικά – Ψυχολογικά κίνητρα.**

Τα βιολογικά κίνητρα έχουν σχέση με την επιβίωση, την αναπαραγωγή και τη συντήρηση του είδους. Τα φυσιολογικά κίνητρα συσχετίζονται με τη σωματική ομοίωση και τη λειτουργία του οργανισμού, ενώ τα ψυχολογικά κίνητρα, έχουν σχέση με την προσωπικότητα του ατόμου και τις επαφές του με το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον.

### **4) Θετικά και αρνητικά.**

Οι προσωπικές προδιαθέσεις για πράγματα που έχουν αξία για τον ίδιο τον άνθρωπο καθορίζουν αν τα κίνητρα θα είναι θετικά ή αν θα είναι αρνητικά. Στις περιπτώσεις που η αξία είναι θετική για τον άνθρωπο θα προβεί σε ενέργειες ώστε να την επιτύχει, αντιθέτως όταν η αξία είναι αρνητική θα πράξει ότι δύναται για την αποφυγή της (Κωσταρίδου,1999).

## **1.4.2. Συστήματα κινήτρων και κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον.**

Η βάση των παραδοσιακών συστημάτων κινήτρων ήταν η ικανοποίηση των υλικών αναγκών του εργαζόμενου, δηλ. η κλιμάκωση της χρηματικής αμοιβής, με αποτέλεσμα την παράβλεψη των ψυχικών και πνευματικών αναγκών του. Αν και είναι σημαντικό το να κερδίζει κανείς

χρήματα δεν αποτελεί όμως την κύρια επιδίωξη του εργαζομένου κι έτσι πολλακίς παρατηρείται κάποιιο εργαζόμενοι να έχουν εξαντλήσει την κλιμάκωση της χρηματικής ανταμοιβής αλλά η παραγωγικότητά τους όχι μόνο να μην αυξάνεται αλλά και να πέφτει με πολύ γρήγορο ρυθμό.

Όταν γίνεται λόγος για συστήματα κινήτρων θα πρέπει να εννοείται ένα συντονισμένο σύνολο από θετικά στοιχεία, που έχουν ως αποτέλεσμα την προσέλκυση του εργαζόμενου για αποτελεσματική εργασία και το οποίο θα πρέπει να στηρίζεται σε κοινωνικές αρχές, σε αρχές που διέπουν την πρακτική των οργανισμών και σε ηθικές αρχές, σε ό,τι αφορά τις θεμιτές επιδιώξεις του ατόμου. (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997)

Τα συστήματα κινήτρων δεν έχουν πάντα ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών, γεγονός που συμβαίνει όταν τα κίνητρα δεν είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων και η διοίκηση δεν πρόσεξε ιδιαίτερα το σχεδιασμό και την εφαρμογή τέτοιων συστημάτων.

Για να έχουν επιτυχία τα συστήματα κινήτρων, οφείλουν να τηρούν τις παρακάτω προϋποθέσεις:

- Να είναι απλά και σαφή.
- Το μέγεθος των κινήτρων και των ανταμοιβών να μη θεωρείται υποκατάστατο ή συμπληρωματικό μιας χαμηλής βασικής αμοιβής (αυτή πρέπει να είναι ανταγωνιστική).
- Οι στόχοι που επιδιώκονται θα πρέπει να έχουν σαφήνεια και να μπορούν να επιτευχθούν.
- Το μέγεθος της αμοιβής να είναι σχετικά ικανοποιητικό, ώστε να μην θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι δεν καλύπτει την προσπάθεια και τα επιτεύγματά τους.
- Τα κίνητρα και τα βραβεία να χορηγούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- Τα οφέλη στα οποία προσδοκά η επιχείρηση και το αναμενόμενο κόστος να μπορούν να μετρηθούν.
- Να έχει εξασφαλιστεί η σύμφωνη γνώμη των εργατικών σωματείων.
- Να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι ανάγκες των εργαζομένων (σύμφωνα με την ηλικία, την κατηγορία, τα έτη υπηρεσίας, το

φύλο), εκτός από τις ανάγκες-στόχους που θέλει να ικανοποιήσει η επιχείρηση. (Χυτήρης, 2001).

Σε μεγάλες εταιρείες πραγματοποιήθηκαν δύο έρευνες Nirtin Nohria, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee, (2008), που απέδειξαν ότι κάθε οργανισμός θα πρέπει να δώσει έμφαση στην ικανοποίηση και των τεσσάρων παρακάτω κινήτρων προκειμένου να βελτιώσει την παρακίνηση των εργαζομένων και κατά επέκταση την απόδοση τους δεδομένου ότι δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπιστούν ιεραρχικά και ούτε το ένα να αντικαταστήσει το άλλο.

Αυτά είναι:

- Το κίνητρο της απόκτησης έχει σχέση με την ανάγκη των ατόμων να αποκτήσουν υλικά αγαθά αλλά και εμπειρίες που θα συμβάλουν στη βελτίωση της κοινωνικής τους θέσης. Η έρευνα αυτή απέδειξε ότι οι επιχειρήσεις δύνανται να ανταποκριθούν στο κίνητρο αυτό με την παροχή ενός αρεστού συστήματος ανταμοιβών, το οποίο θα συνδέει την ανταμοιβή με την απόδοση, θα διακρίνει την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας και θα παρέχει την δυνατότητα ανάπτυξης στους αποδοτικούς εργαζόμενους.
- Το κίνητρο του δεσμού που είναι αποτέλεσμα της ανάγκης που έχει ο άνθρωπος για δημιουργία δεσμών με άλλους ανθρώπους και ομάδες με στόχο την ενίσχυση του συναισθήματος ότι το άτομο ανήκει σε μία ομάδα για την οποία αισθάνεται περηφάνια. Αυτό επιτυγχάνεται στις περιπτώσεις που η επιχείρηση ενισχύει μία κουλτούρα που υποστηρίζει την ομαδική εργασία, τις αξίες, την συνεργασία και είναι ανοιχτή στο να μοιράζεται τις καλές πρακτικές.
- Το κίνητρο της κατανόησης που σχετίζεται με την ανάγκη κατανόησης του περιβάλλοντος από τον άνθρωπο. Σύμφωνα με το κίνητρο αυτό, η κάθε εργασία θα πρέπει να είναι κατανοητή, ενδιαφέρουσα και να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο.
- Το κίνητρο της υπεράσπισης κατά το οποίο ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να είναι προστατευμένος από εξωτερικούς κινδύνους. Στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος το κίνητρο αυτό μπορεί να μεταφραστεί ως η θέληση του εργαζόμενου να μπορεί να εκφράζεται ελεύθερα. Όταν η διοίκηση ενός οργανισμού είναι διαφανής και



κατανέμει δίκαια τους πόρους ανάμεσα στους εργαζόμενους συντελεί στην ικανοποίηση του κινήτρου της υπεράσπισης. Αξιοσημείωτη διαπίστωση της ανωτέρω έρευνας είναι ότι, η μη ικανοποίηση του κινήτρου της υπεράσπισης αποτελεί τον κυριότερο λόγο που κάποιοι εργαζόμενοι αντιστέκονται στις αλλαγές που προτείνονται στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Ένας εργαζόμενος μπορεί να μην είναι αποδοτικός ή και να εγκαταλείψει την εργασία του αν ένας οργανισμός δεν μπορέσει να ανταποκριθεί και στα τέσσερα κίνητρα.

Η εξασφάλιση της συμμετοχής των εργαζομένων και της θέλησης να προσφέρουν όλες τις ικανότητες τους, στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, επιτυγχάνεται με την προσφορά των κατάλληλων κινήτρων από τον οργανισμό στους εργαζόμενους. (Κουφίδου, Σ. (2001).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1. Ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Το σύνταγμα της Ελλάδας ορίζει ότι «η διοίκηση του Κράτους οργανώνεται σύμφωνα με το αποκεντρωτικό σύστημα» (§1 του άρθρου 101 του Συντάγματος) και συγκροτείται από «την κεντρική διοίκηση (κεντρικές & αποκεντρωμένες υπηρεσίες των Υπουργείων), τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ) και τις Ανεξάρτητες Αρχές» (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, 2014, σ. 8).

Αποκέντρωση (Ασπρίδης et al., 2000) είναι η διαδικασία της μεταφοράς αρμοδιοτήτων από το κέντρο προς την περιφέρεια, δηλαδή η μετάθεση της εξουσίας από την Κυβέρνηση στα όργανα της περιφέρειας, ενώ η αποσυγκέντρωση των αρμοδιοτήτων αναφέρεται στη μεταφορά ουσιαστικών αρμοδιοτήτων του Κράτους στα όργανα της αυτοδιοίκησης. Σκοπός της αποκέντρωσης είναι η αντιμετώπιση των τοπικών αναγκών εκεί όπου παρουσιάζονται, ώστε να επέλθει η ανάπτυξη των περιφερειών του κράτους. Ο βαθμός της διοικητικής αποκέντρωσης ενός κράτους είναι καθαρά θέμα πολιτικής επιλογής (Τάχος, 1985).

Αποκέντρωση είναι η σύσταση περιφερειακών κρατικών οργάνων και περιλαμβάνει την ανάθεση αποφασιστικών αρμοδιοτήτων σε αυτά. Αποτελεί μέσο ενίσχυσης της δημοκρατίας και συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας του κράτους. Μέσω της αποκέντρωσης οι τοπικές κοινωνίες αξιοποιούν τα ανθρώπινα και φυσικά διαθέσιμα που διαθέτουν, με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξή τους και την ανάδειξη των πλεονεκτημάτων της περιοχής τους (Δαγτόγλου, 1992).

Επίσης, το σύνταγμα ορίζει ότι τα «περιφερειακά κρατικά όργανα έχουν γενική αποφασιστική αρμοδιότητα για τις υποθέσεις της περιφέρειάς τους», χωρίς να τονίζει ποια είναι τα περιφερειακά όργανα και ποιος ο χώρος αρμοδιότητάς τους, αλλά δίνει την εξουσία στις κεντρικές υπηρεσίες να παρέχουν τη γενική κατεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο των

περιφερειακών οργάνων (αρ. 101, παρ.3). Στο αρ. 118 παρ. 3, ορίζεται ότι επιτρέπεται η μεταφορά ειδικών αρμοδιοτήτων από τις κεντρικές στις περιφερειακές υπηρεσίες, όχι όμως και το αντίθετο. Η αποκέντρωση δεν είναι διοικητικό και γραφειοκρατικό σύστημα, αλλά αποτελεί πολιτική επιλογή που υποστηρίζεται από τους θεσμούς της αυτοδιοίκησης (Μακρυδημήτρης, 2006).

Ένα σημαντικό μέρος της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί η Τοπική Αυτοδιοίκηση (self governance) η οποία απαρτίζεται από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) , πρώτου και δεύτερου βαθμού, οι οποίοι διαχειρίζονται τις τοπικές υποθέσεις, διαθέτοντας το συνταγματικά κατοχυρωμένο τεκμήριο αρμοδιότητας (Ασπρίδης, 2013).

Με τον μεταρρυθμιστικό νόμο 3852/2010 «Πρόγραμμα Καλλικράτης», επιχειρήθηκε η συνολική αναδιοργάνωση των επιπέδων διακυβέρνησης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σε μια Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης.

Η πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση (ΟΤΑ α΄ βαθμού) με τις ρυθμίσεις του Ν.3852/2010 ανασυγκροτήθηκε με την ένωση των υφιστάμενων τότε 1034 δήμων και κοινοτήτων της χώρας σε 325 δήμους βάσει ενιαίων και αντικειμενικών κριτηρίων (γεωγραφικών, ιστορικών, πολιτιστικών και χωροταξικών).

Μεταξύ των στόχων της νομοθετικής αυτής πρωτοβουλίας ήταν να μη συνεχιστεί η αποδυνάμωση της περιφέρειας μέσα από τη δημιουργία δυνατών και βιώσιμων νέου τύπου Δήμων. Δηλαδή στόχος του προγράμματος Καλλικράτη, ήταν οι νέοι δήμοι, με τη μεταβίβαση νέων αρμοδιοτήτων, να αναλάβουν σημαντικό και έντονο ρόλο στις τοπικές κοινωνίες και με την συνένωση των μικρότερων δήμων να δημιουργηθούν νέοι, δυνατοί, ευέλικτοι και αποδοτικοί Δήμοι.

Με τον Καλλικράτη θεμελιώνεται ο β΄ βαθμός τοπικής αυτοδιοίκησης, η αιρετή Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση και αντικαθίστανται οι 76 διοικητικές ενότητες του, ήτοι οι 54 Νομαρχίες, οι 3 διευρυμένες νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις και τα 19 επαρχεία με τη δημιουργία 13 περιφερειακών αυτοδιοικήσεων με αιρετό Περιφερειάρχη και Συμβούλιο και επτά αποκεντρωμένες διοικήσεις. Ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός και η

υλοποίηση πολιτικών σε περιφερειακό επίπεδο, σύμφωνα με τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής, στο πλαίσιο των εθνικών και ευρωπαϊκών πολιτικών, προσδιορίζονταν ως αποστολή των νέων περιφερειών. Αιτιολογική έκθεση σχεδίου νόμου, (Ν.3852/2010)

Στη συνέχεια τις αδυναμίες του προγράμματος «Καλλικράτης» ήρθε να καλύψει ο Ν.4555/2018 «Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Εμβάθυνση της Δημοκρατίας - Ενίσχυση της Συμμετοχής - Βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των Ο.Τ.Α. [Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ»]

Οι ΟΤΑ αποτελούν μια ξεχωριστή νομική οντότητα –διακριτή από αυτήν του κράτους– και είναι οργανωμένοι με τη μορφή Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ). Ο θεσμός της Αυτοδιοίκησης αποτελεί έκφραση του δημοκρατικού πολιτεύματος, πηγή πολιτικής ελευθερίας και απόδειξη της αρχής της λαϊκής κυριαρχίας (Μπαμπαλιούτας, 2013).

Τα όργανα διοίκησης των ΟΤΑ είναι φορείς δικαιωμάτων και υποχρεώσεων έναντι των διοικούμενων πολιτών, ασκώντας δημόσια, όχι όμως κρατική εξουσία, στη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων. Εκλέγονται άμεσα από τους πολίτες με καθολική, μυστική ψηφοφορία (Σπηλιωτόπουλος, 2007). Σημαντικά χαρακτηριστικά της Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι η ύπαρξη διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας, η ελεύθερη και απρόσκοπτη συμμετοχή των πολιτών στην άσκηση δημόσιας εξουσίας, καθώς και η άσκηση διοίκησης επί των τοπικών υποθέσεων.

Η δράση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης διέπεται από την αρχή της πραγματικής προστασίας των αναγκών των πολιτών, καθώς και από τις αρχές της επικουρικότητας και της αναλογικότητας. Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, οι σύγχρονοι αυτοδιοικητικοί θεσμοί πρέπει να χαρακτηρίζονται από αμεροληψία και διαφάνεια, από εξωστρέφεια και αποτελεσματικότητα, παρέχοντας υπηρεσίες υψηλού επιπέδου και άριστης ποιότητας σε όλα επίπεδα (Μπαμπαλιούτας, 2013· Σπηλιωτόπουλος, 2007).

Η εφαρμογή σύγχρονων διοικητικών πρακτικών συντελεί στην ενδυνάμωση των οργανισμών, καθιστώντας τους ικανούς να ανταποκριθούν στις προκλήσεις αλλά και στους κινδύνους από τις διεθνείς αλλαγές και την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας (Παγκάκης, 2003· Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση αποτελεί σημαντικότερο θεσμό τόσο σε εθνικό όσο και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο καθώς και θεμελιώδη θεσμό του δημόσιου βίου των Ελλήνων, όπως αυτός κατοχυρώνεται από τις διατάξεις του άρθρου 102 του Συντάγματος και του Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας που κυρώθηκε με το Ν.1850/1989 (ΦΕΚ 144 Α΄).

## **2.2. Η παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα**

Ο δημόσιος τομέας καθορίζει την εύρυθμη, αποτελεσματική και αναπτυξιακή λειτουργία του κοινωνικού και οικονομικού συστήματος μιας χώρας λόγω των πολλαπλών λειτουργιών που επιτελεί και της σημαντικής συμβολής του σε όλους τους τομείς. Για την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία επιβάλλεται αφενός η αξιοκρατική στελέχωσή του από ικανούς και κατηρητισμένους εργαζόμενους και αφετέρου η διασφάλιση της συνεχούς παρακίνησης των εργαζομένων, για την απόκτηση νοήματος της εργασίας τους και της διατήρησης σε ικανοποιητικό επίπεδο του ηθικού και των προσπαθειών τους ώστε να επιτύχουν τους προκαθορισμένους στόχους. Έτσι θα πρέπει να διερευνηθούν ποιοι είναι οι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα και ποια τα κίνητρα και οι προτεραιότητες των εργαζομένων.

Το δημόσιο ανέκαθεν προσφέρει δυνατούς παράγοντες εξωγενούς παρακίνησης που μπορεί να ελκύουν τους εργαζόμενους, όπως η εργασιακή ασφάλεια, η καριέρα, οι ευκαιρίες ανάπτυξης και το σύστημα συνταξιοδότησης επισημαίνουν οι Perry και Hondelghem (2008).

Στη θεωρία Public Service Motivation (PSM) οι εξωγενείς και ορθολογικοί παράγοντες παρακίνησης βρίσκονται εκτός του πλαισίου που προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά του όρου «παρακίνηση στο δημόσιο τομέα».

Η θεωρία αυτή αποτελεί απάντηση στην άνοδο του Νέου Δημόσιου Management (New Public Management), το οποίο καλεί για εισαγωγή στο

δημόσιο τομέα μηχανισμών της αγοράς, όπως η πληρωμή με βάση την απόδοση και το οποίο εστίαζε σε παράγοντες εξωγενούς παρακίνησης όπως τα χρηματικά κίνητρα. Ενώ, η θεωρία Public Service Motivation υποστηρίζει ως παράγοντες παρακίνησης τη χρήση της εκπαίδευσης, της ανατροφοδότησης, της συμμετοχής, της νοηματοδότησης της εργασίας, της θέσπισης στόχων, των διαπροσωπικών σχέσεων, των ανταμοιβών. (O’Riordan, 2013).

Η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς αποτελεί την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα κατά τους ερευνητές, Perry και Wise (1990).

Οι ίδιοι διαπίστωσαν ότι τα κίνητρα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά ενός δημοσίου υπαλλήλου είναι:

- α) τα ορθολογικά κίνητρα
- β) τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα (norm-based motives).
- γ) τα συναισθηματικά κίνητρα (affective motives).

Τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε υπαλλήλους της ευρωπαϊκής επιτροπής, σε ένα δείγμα 6.950 ατόμων από τους Vandenberghe και Ban (2009), έδειξαν πως ο κύριος παράγοντας που παρακινεί τους εργαζόμενους είναι η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων για σημαντικά θέματα που αφορούν τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η αυτονομία της εργασίας τους, το πολυπολιτισμικό περιβάλλον της εργασίας, οι ευκαιρίες μάθησης καθώς και η συνεργασία με τους συναδέλφους αποτελούν παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, ενώ η γραφειοκρατία που επικρατεί μέσα στον Οργανισμό, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την καθυστέρηση των εργασιών αποτελεί παράγοντα εργασιακής δυσαρέσκειας.

Επισημαίνεται ότι αν και οι μισθολογικές απολαβές των θέσεων εργασίας είναι ιδιαίτερα αυξημένες, δεν αποτέλεσαν κίνητρο για την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων. Σημαντικό εύρημα της μελέτης είναι η διαπίστωση ότι τα υψηλά στελέχη με μόνιμες θέσεις εργασίας, έχουν λιγότερη εργασιακή ικανοποίηση, από τα κατώτερα στελέχη, με συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου.

Στην επαρχία της Βόρειας Ρηνανίας – Βεστφαλίας, της Γερμανίας πραγματοποιήθηκε έρευνα σε 498 υπαλλήλους κοινοτικών δημόσιων Οργανισμών, από τον Kaiser (2014), που έδειξε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται από ενδογενή κίνητρα, όπως το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας, η αυτονομία, το καλό εργασιακό περιβάλλον καθώς και η επαφή που έχουν με το κοινό. Μάλιστα είναι πολύ πιθανό τα ενδογενή κίνητρα να ήταν και ο λόγος που επέλεξαν τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Ο Maniopoulos (2007) πραγματοποίησε έρευνα στους εργαζόμενους στην ηλεκτρική ενέργεια (ΔΕΗ), στην ύδρευση (ΕΥΔΑΠ) και στην ελληνική αεροπορική βιομηχανία (ΕΑΒ), σε ένα δείγμα 454 ατόμων, η οποία έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο στην Ελλάδα παρακινούνται, τόσο από ενδογενείς παράγοντες, όσο και από εξωγενείς αμοιβές. Η οικονομική ανταμοιβή αποτελεί το βασικό παράγοντα παρακίνησης, εκτός όμως από αυτήν, οι Έλληνες δημόσιοι υπάλληλοι, παρακινούνται από το περιεχόμενο της εργασίας, την αυτονομία αλλά και την αναγνώριση.

Επίσης έδειξε πως σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελούν τα δημογραφικά στοιχεία, οι προσωπικές ανάγκες και οι ικανότητες των ατόμων, καθώς επίσης ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι που παρακινούνται περισσότερο από τις οικονομικές ανταμοιβές, είναι οι απόφοιτοι Πανεπιστημίου, οι οποίοι πριν ήταν εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα.

### **2.3. Η παρακίνηση στους ΟΤΑ**

Οι ΟΤΑ, πρέπει να εστιάσουν και στην πολιτική αμοιβών των εργαζομένων, αφού το οικονομικό κριτήριο είναι ένας σημαντικός παράγοντας παρακίνησης των εργαζομένων, και κυρίως όταν συνδέεται και με θετικές συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο.

Οι εργαζόμενοι στους ΟΤΑ, πρέπει να αξιολογούνται με βάση την αξία και τις προσπάθειές τους, ενώ παράλληλα η συμμετοχή τους στην πυραμίδα

της ιεραρχίας θα πρέπει να σημαίνει την αναγνώριση της αξίας της γνώμης τους και των προσπαθειών τους και κατά συνέπεια την αξία του ατόμου γενικότερα για τον οργανισμό, αποδεικνύοντας στον κάθε εργαζόμενο το πόσο σημαντικός είναι για τον οργανισμό.

Ωστόσο, υπάρχουν και ορισμένοι ΟΤΑ, οι οποίοι δεν αντιμετωπίζουν με θετικό τρόπο τους εργαζόμενους και δεν ανταμείβουν τις προσπάθειες των εργαζομένων. Ενδεχόμενα γιατί υποκινούνται από κομματικά κριτήρια, λαμβανομένου υπόψη ότι στους περισσότερους δήμους το κομματικό συμφέρον είναι εκείνο που επικρατεί, ακόμα και αν οι τα άτομα εργάζονται αποδοτικά. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση με βάση την εργατικότητα, την εντιμότητα και την αποδοτικότητά τους και οι εργαζόμενοι δεν επιβραβεύονται, αλλά αντίθετα τιμωρούνται σε περιπτώσεις λαθών ή αποτυχιών, ακόμα και όταν αυτά είναι ασήμαντα. Στους Δήμους, από τη μία πλευρά τα κίνητρα που επικρατούν (κομματικά) έχουν ως συνέπεια τη μείωση της παραγωγικότητας και από την άλλη πλευρά αρκετοί από τους εργαζόμενους θεωρούν ότι είναι το κέντρο του σύμπαντος. Για το λόγο αυτό παρερμηνεύουν τα συστήματα παρακίνησης από τη διοίκηση, με αποτέλεσμα να υπάρχουν αρνητικές συνέπειες ως προς την επικοινωνία τους με τη διοίκηση. Βέβαια, αυτό συμβαίνει κατά κύριο λόγο με εργαζόμενους οι οποίοι δεν μπορούν να προσαρμοστούν στον εργασιακό χώρο ή στο συγκεκριμένο επάγγελμα, παρά την εργατικότητα και την αποδοτικότητα οι οποίες ενδεχομένως τους χαρακτηρίζουν. Άλλοι εργαζόμενοι, οι οποίοι μπορεί να μην έχουν και τα απαραίτητα εφόδια και προσόντα, συνηθίζουν λόγω της θέσης την οποία κατέχουν να ασκούν διάφορες μορφές εξουσίας προς άλλα άτομα, κάτι το οποίο δεν είναι ορθό. Για μην επικρατούν, όμως, αυτά τα αρνητικά φαινόμενα, η διοίκηση των ΟΤΑ θα πρέπει να επικοινωνεί συστηματικά με τους εργαζόμενους με συμπεριφορές άσκησης εξουσίας ώστε να μην παρεξηγείται ο τρόπος με τον οποίο αξιολογείται η προσφορά και η αξία τους. Έτσι, δεν θα δημιουργούνται παρεξηγήσεις και θα αποκαθίστανται οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού.

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε, σε 85 εργαζόμενους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στα Γρεβενά τον Απρίλιο του 2014 από τους Chatzopoulou et al. (2015), έδειξε ότι οι κύριοι παράγοντες παρακίνησης, τόσο για τους άνδρες, όσο και για τις γυναίκες είναι η φύση της εργασίας αλλά και οι



συνθήκες εργασίας, καθώς και ότι οι οικονομικές απολαβές, προσφέρουν λιγότερη ικανοποίηση, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, μορφωτικού επιπέδου και ιεραρχίας.

Σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο, οι απόφοιτοι Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (ΤΕΙ – ΑΕΙ) ως πρώτο παράγοντα ικανοποίησης προκρίνουν τη φύση της εργασίας, ενώ οι απόφοιτοι Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης τις συνθήκες εργασίας. Τέλος, η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα, πως αυτό που επιθυμούν οι εργαζόμενοι, ακόμα και σε περίοδο οικονομικής κρίσης, είναι η ενδιαφέρουσα εργασία, η ίση και δίκαιη μεταχείριση, η αντικειμενική αξιολόγηση και ο ικανοποιητικός μισθός.

Ειδικά οι ΟΤΑ επειδή λειτουργούν σ' ένα περιβάλλον παγκοσμιοποίησης, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό, όπου είναι ιδιαίτερα σημαντική η ανταγωνιστικότητα, η αποδοτικότητα., η ποιότητα και κατά συνέπεια η παραγωγικότητα θα πρέπει να καταλάβουν ότι οι εργαζόμενοι ως προσωπικότητες, αξίες, ικανότητες, γνώσεις, συμπεριφορά, δηλαδή οι ανθρώπινοι πόροι είναι το κύριο κλειδί για την επίτευξη των παραπάνω. Άρα οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον κύριο παράγοντα ο οποίος μπορεί να οδηγήσει στην αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής με το σωστό τρόπο για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων (Χυτήρης,2001).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

### 3.1. Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εντοπίσει τα κίνητρα που παρακινούν θετικά τους εργαζόμενους στους ΟΤΑ Α Βαθμού και με τον τρόπο αυτό να διατυπώσει προτάσεις για την αύξηση της παραγωγικότητας στην εργασία τους.

Για το σκοπό αυτό πρέπει να εντοπιστούν και να μελετηθούν τα κίνητρα που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, την αφοσίωση και τη δέσμευση των εργαζομένων, συμβάλλουν στην αποδοτικότητά τους και τους κατευθύνουν σε ενέργειες για την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού, μέσω της κάλυψης των προσωπικών τους αναγκών (οικονομικών, κοινωνικών, ηθικών, ψυχικών). Με τα κίνητρα μεγιστοποιείται η ποσότητα και η ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας και εξασφαλίζεται η υποστήριξη των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο.

Επίσης θα πραγματοποιηθεί ποιοτική σύγκριση των παρεχόμενων, από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α Βαθμού, κινήτρων προκειμένου να καταστεί σαφές αν και οι ίδιοι οι ωφελούμενοι τα θεωρούν σημαντικά για την παρακίνησή τους.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που διαμορφώνονται είναι τα εξής:

1. Ποια είναι τα κίνητρα που παρακινούν τους εργαζόμενους και ποιος ο βαθμός σημαντικότητας των κινήτρων για την απόδοση των εργαζομένων.

2. Κατά πόσο ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται παρέχει τα κίνητρα αυτά ώστε το σύστημα παρακίνησης να μπορεί να βελτιωθεί.

### **3.2. Ερευνητική Μεθοδολογία**

Το σύνολο των διαδικασιών και των μεθόδων που λαμβάνονται υπόψη από έναν ερευνητή ώστε να πραγματοποιηθεί μία ερευνητική διαδικασία συνιστούν τη μεθοδολογία. (Ζαφειρόπουλος, 2005)

Στο πεδίο της ερευνητικής διαδικασίας πραγματοποιήθηκε μια δειγματοληπτική έρευνα στους εργαζόμενους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας. Ακολουθήθηκε η μέθοδος της ποσοτικής πρωτογενούς έρευνας με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου του οποίου οι ερωτήσεις ανταποκρίνονται στα ερευνητικά ερωτήματα. Η σύνταξη του ερωτηματολογίου και η αξιοποίηση των απαντήσεων έγινε μέσω της εφαρμογής google forms.

### **3.3. Πεδίο Διεξαγωγής έρευνας - Δείγμα**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στους εργαζόμενους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α Βαθμού της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας των κατηγοριών ΔΕ, ΤΕ και ΠΕ.

Ο νομός Λάρισας ήταν ένας από τους πενήντα δύο (52) νομούς της Ελλάδας που καταργήθηκαν μετά την εφαρμογή του Προγράμματος Καλλικράτης, οπότε συστάθηκε η Περιφερειακή Ενότητα Λάρισας που αποτελεί μία από τις εβδομήντα τέσσερις (74) περιφερειακές ενότητες της χώρας. Ανήκει γεωγραφικά και διοικητικά στην περιφέρεια της Θεσσαλίας.

Συγκεκριμένα είναι μία από τους τέσσερις Περιφερειακές Ενότητες της Θεσσαλίας και η δεύτερη σε έκταση της χώρας. Έχει έκταση 5.387 τ.χλμ. και πραγματικό πληθυσμό 284.325 κατοίκους (απογραφή 2011).

Πρωτεύουσα της Π.Ε. Λάρισας είναι η ομώνυμη πόλη. Με την συνένωση και συγχώνευση των Δήμων από 28 σε 7, όπως προέβλεπε το Πρόγραμμα, οι νέοι δήμοι που προέκυψαν είναι οι:

Δήμος	Έδρα	Πληθυσμός(2011)
<u>Αγιάς</u>	<u>Αγιά</u>	11.470
<u>Ελασσόνας</u>	<u>Ελασσόνα</u>	32.121
<u>Κιλελέρ</u>	Νίκαια (Ιστορική έδρα: Κιλελέρ)	20.854
<u>Λαρισαίων</u>	Λάρισα	162.591
<u>Τεμπών</u>	Μακρυχώρι (Ιστορι κή έδρα: Αμπελάκια)	13.712
<u>Τυρνάβου</u>	Τύρναβος	25.032
<u>Φαρσάλων</u>	Φάρσαλα	18.545

[www.thessaly.gov.gr](http://www.thessaly.gov.gr)

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε από την ερευνήτρια στους εργαζόμενους του Δήμου Λαρισαίων μέσω email. Στους υπόλοιπους Δήμους της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας ορίστηκε, κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας, υπεύθυνος για την παραλαβή, διανομή και επιστροφή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, με τον οποίο υπήρχε τακτική επικοινωνία για υπενθύμιση, ώστε να εξασφαλιστεί η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή στην έρευνα.

Στάλθηκαν συνολικά στους υπόλοιπους Δήμους εκτός του Δήμου Λαρισαίων 100 ερωτηματολόγια και επιστράφηκαν συμπληρωμένα 68.

Μέσω email από το Δήμο Λαρισαίων απαντήθηκαν 150 από τα 200 ερωτηματολόγια που στάλθηκαν.

Οι εργαζόμενοι των κατηγοριών ΔΕ, ΤΕ και ΠΕ των Δήμων της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας είναι περίπου χίλιοι και το ποσοστό του δείγματος σε σχέση με το συνολικό αριθμό των εργαζομένων ανέρχεται σε 21,8%. Πρόκειται για δείγμα που μας επιτρέπει να εξάγουμε αξιόπιστα συμπεράσματα.

### 3.4. Διεξαγωγή της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα βασίστηκε στις θεωρίες της παρακίνησης του Maslow και του Herzberg. Κατά τη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου έγινε προσπάθεια να επιλεγθούν κριτήρια αντικειμενικά, μετρήσιμα και στατιστικά ευσταθή, καθώς και η μορφή του να είναι απλή σε γλώσσα και ξεκάθαρη σε σύνταξη.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει πέντε ερωτήσεις που αφορούν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, ηλικία, έτη υπηρεσίας, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση στον φορέα). Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει δεκαέξι ερωτήσεις και αφορά στην αποτίμηση της άποψης των εργαζομένων ποια κίνητρα και σε ποιο βαθμό μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και αποτελεσματικότητάς τους και γενικότερα στην παρακίνησή τους. Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει δεκαέξι ερωτήσεις και αφορά στη διερεύνηση των κινήτρων που παρέχουν στους εργαζόμενους οι ΟΤΑ Α' Βαθμού.

Η ανωνυμία του ερωτηματολογίου διασφαλίζει την αντιπροσωπευτική και ειλικρινή συμπλήρωση από τον κάθε συμμετέχοντα.

Η διαβάθμιση της κλίμακας Likert κυμαίνεται από το 1 έως το 5 ως εξής:

1= Καθόλου, 2 = Λίγο, 3= Μέτρια, 4= Πολύ, 5= Απόλυτα.

Η διαδικασία που τηρήθηκε περιλάμβανε τα ακόλουθα βήματα.

1. Σύνταξη του ερωτηματολογίου μέσω της εφαρμογής google form.
2. Διανομή των ερωτηματολογίων.
3. Επεξεργασία και ανάλυση των αποτελεσμάτων.
4. Εξαγωγή συμπερασμάτων.

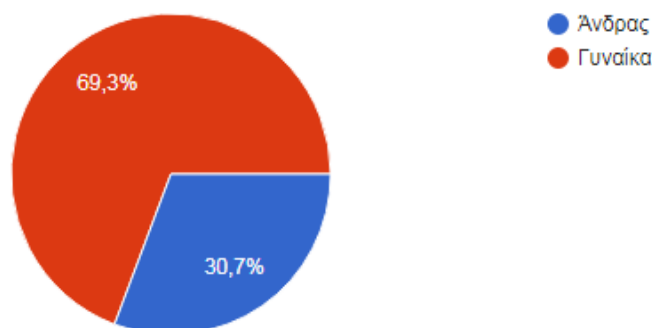
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 4.1. Ανάλυση Ερωτηματολογίου

Από την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος προκύπτουν τα παρακάτω αποτελέσματα:

#### 1. Φύλο:

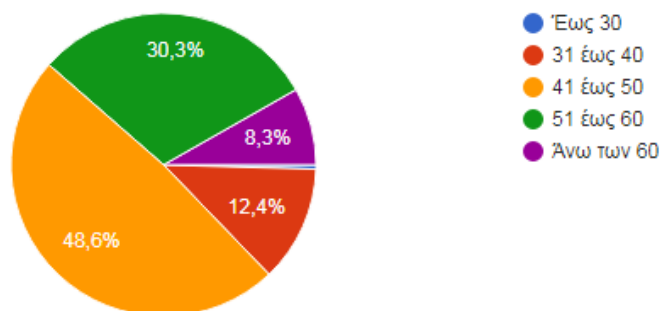
Αναλυτικότερα, ως προς το **Φύλο**, από τους ερωτηθέντες, το 30,7% (59 σε αριθμό) ήταν άνδρες και το 69,3% (147) ήταν γυναίκες. Παρατηρούμε μια αρκετά σημαντική διαφορά μεταξύ αντρών και γυναικών στο δείγμα, η οποία όμως αποτυπώνει και την πραγματική εικόνα του πληθυσμού των εργαζομένων στους συγκεκριμένους Δήμους όπου οι γυναίκες υπερτερούν των ανδρών.



#### 2. Ηλικία

Ως προς την **Ηλικία**, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήταν μεταξύ 41-50 και συγκεκριμένα το 48,6% (106 άτομα) και μεταξύ 51-60 που ήταν το 30,3% (66 άτομα). Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 31-41 με ποσοστό 12,4% (27 άτομα) και η ομάδα πάνω από 60 με ποσοστό 8,3% (18 άτομα), ενώ μόνο ένας (05%) εκ των ερωτηθέντων ήταν ηλικίας έως 30 ετών. Αξίζει να επισημανθεί ότι η έλλειψη υπαλλήλων στην ηλικιακή ομάδα κάτω των 30 ετών μπορεί να αιτιολογηθεί εξαιτίας της απαγόρευσης νέων προσλήψεων λόγω

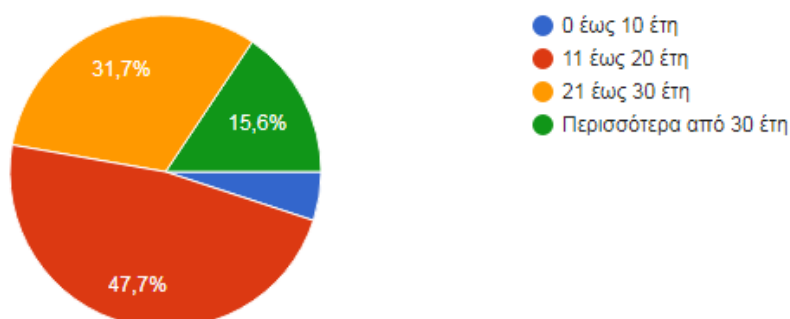
της οικονομικής κατάστασης της χώρας με αποτέλεσμα η διοίκηση να μη μπορεί να ενισχύσει το ανθρώπινο δυναμικό της με νέα στελέχη.



### 3. Έτη στην υπηρεσία.

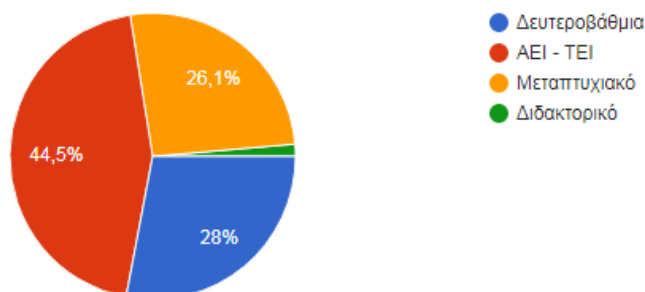
Ως προς τα **έτη υπηρεσίας** το 47,7% (104 άτομα) των ερωτηθέντων είχε μεταξύ 11-20 έτη, το 31,7% (69 άτομα) είχε μεταξύ 21-30 έτη, το 15,6% (34 άτομα) πάνω από 30 έτη και το 5% (11 άτομα) είχε εργαστεί έως 10 έτη.

Τα άτομα με προϋπηρεσία από 11-20 έτη παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ποσοστό δεδομένου ότι εκείνο το χρονικό διάστημα σημειώθηκαν αφενός προσλήψεις αφετέρου μετατροπή συμβάσεων έργου και ορισμένου χρόνου, σε συμβάσεις αορίστου χρόνου.



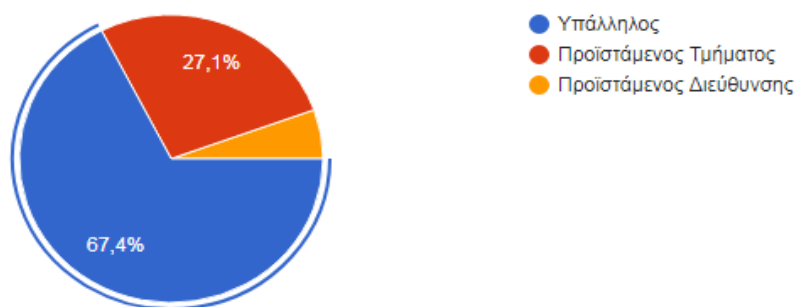
### 4. Επίπεδο εκπαίδευσης.

Ως προς το **επίπεδο εκπαίδευσης**, οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες και συγκεκριμένα το 44,5% (97 άτομα) ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ - ΤΕΙ και το 28% (61 άτομα) ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου με ποσοστό 26,1% (57 άτομα) και τελευταίοι με ποσοστό 1,4% (3 άτομα) οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου. Διαπιστώνεται ένα ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό αποφοίτων ΑΕΙ - ΤΕΙ από τους ερωτηθέντες, κάτι που ήταν αναμενόμενο εάν λάβουμε υπόψη ότι τα τελευταία χρόνια διορίζονται σχεδόν αποκλειστικά απόφοιτοι από τεχνολογικά και πανεπιστημιακά ιδρύματα, γεγονός που προσφέρει ένα μεγάλο πλεονέκτημα στη Διοίκηση .



## 5. Θέση στον ΟΤΑ.

Τέλος ως προς τη **θέση στον Φορέα**, οι περισσότεροι ερωτηθέντες είναι υπάλληλοι με ποσοστό 67,4% (147 άτομα). Ακολουθούν οι Προϊστάμενοι Τμημάτων με ποσοστό 27,1% (59 άτομα) και τέλος οι Διευθυντές με ποσοστό 5,5% (12 άτομα). Το γεγονός ότι το ποσοστό των ατόμων με διευθυντική θέση είναι χαμηλό, είναι λογικό, καθώς οι θέσεις αυτές είναι περιορισμένες αναλογικά.

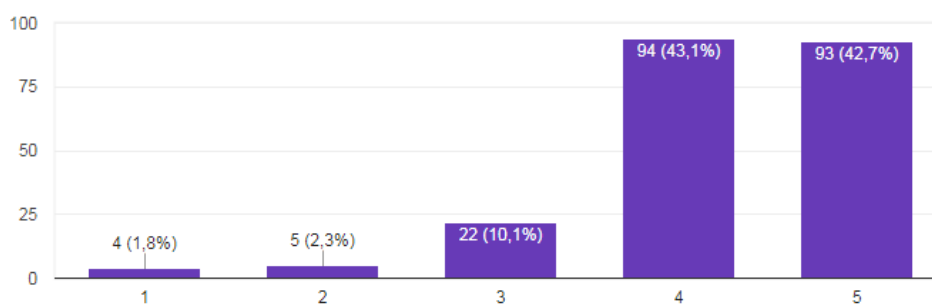




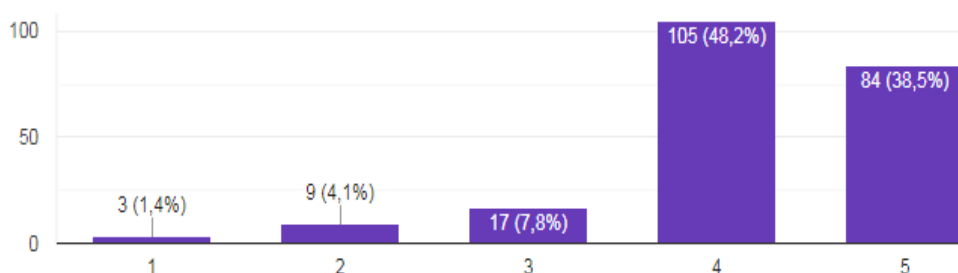
Αναφορικά με το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου με το οποίο διερευνώνται τα κίνητρα που παρακινούν τους εργαζομένους αλλά και ο βαθμός σημαντικότητας αυτών στην απόδοση την αποτελεσματικότητα και γενικότερα στην παρακίνησή τους, τα αποτελέσματα είναι τα εξής:

❖ Από τις απαντήσεις που δόθηκαν είναι εμφανές ότι οι υψηλές αποδοχές αλλά και η δυνατότητα μισθολογικής εξέλιξης/προαγωγής έχουν αυξημένη σημασία για τους ερωτηθέντες καθώς η πλειοψηφία αυτών θεωρεί ότι αποτελούν σημαντική ανταμοιβή η οποία μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης

#### Οι υψηλές αποδοχές

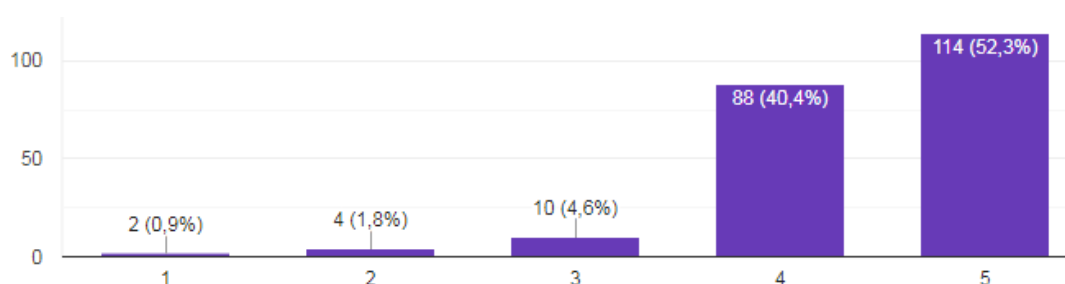


#### Η δυνατότητα μισθολογικής εξέλιξης/προαγωγής;

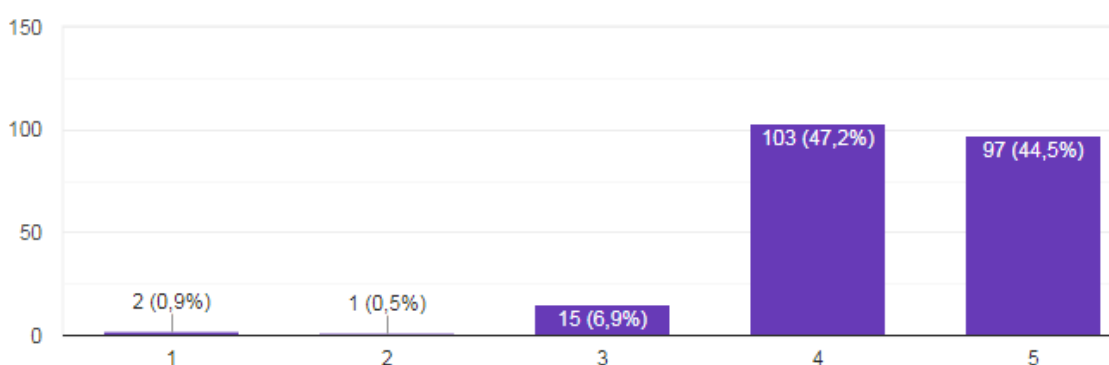


❖ Ανάλογες ήταν και οι απαντήσεις για τις συνθήκες εργασίας και την εργασιακή ασφάλεια, όπως φαίνεται και στα παρακάτω γραφήματα ,καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος θεωρεί ότι τα κίνητρα αυτά μπορούν να συμβάλουν απόλυτα ή πολύ στη βελτίωση της εργασιακής τους απόδοσης και αποτελεσματικότητας ενώ ελάχιστοι εργαζόμενοι έχουν διαφορετική άποψη.

### Οι συνθήκες εργασίας;

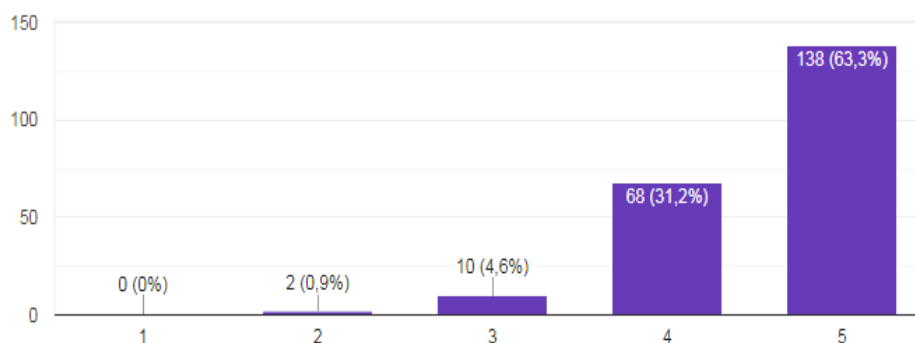


### Η εργασιακή ασφάλεια;



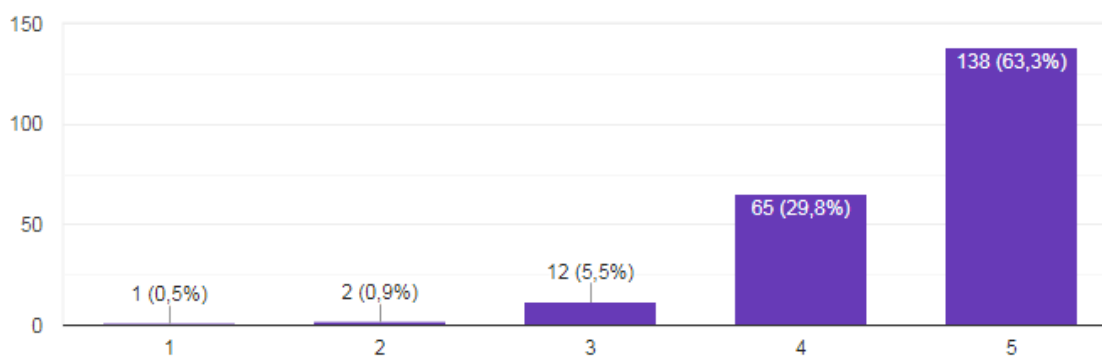
❖ Η καλή συνεργασία με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους.

Σημαντικότερη φαίνεται να είναι η καλή συνεργασία με συναδέλφους και με προϊστάμενους δεδομένου ότι η συντριπτική πλειοψηφία και πιο συγκεκριμένα το 63,3% θεωρεί ότι μπορεί να συμβάλει σε απόλυτο βαθμό & το 31,2 του δείγματος σε πολύ μεγάλο βαθμό στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης, μόλις το 4,6% θεωρεί ότι μπορεί να συμβάλει μέτρια, ενώ 2 από τους ερωτηθέντες απάντησαν λίγο και κανένας από τους ερωτηθέντες δεν απάντησε καθόλου.



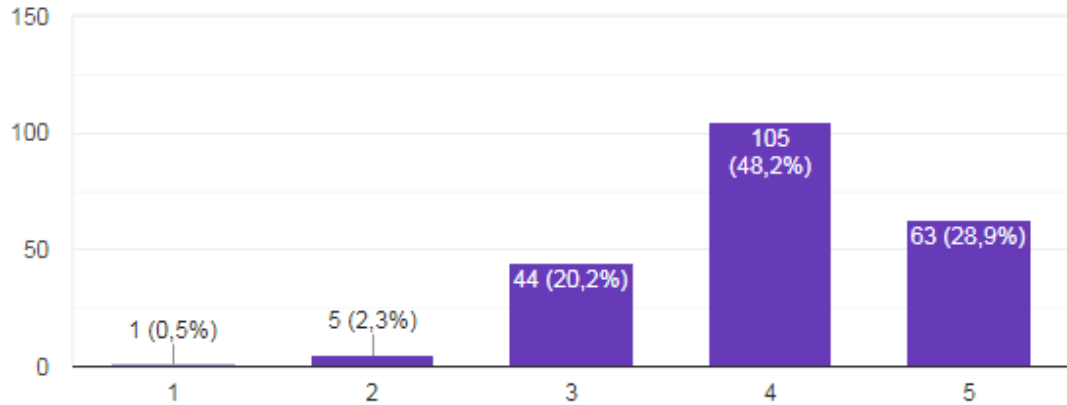
❖ Η ίση μεταχείριση από τους προϊστάμενους

Η ίση μεταχείριση από τον προϊστάμενο για ποσοστό 63,3% του δείγματος είναι απόλυτα σημαντική για τη βελτίωση της απόδοσής του και για ποσοστό 29,8% είναι πολύ σημαντική ενώ για ποσοστό 5,5% είναι μέτρια σημαντική. Παρατηρούμε ότι μόνο για τρεις από τους ερωτηθέντες είναι λίγο ή καθόλου σημαντική η ίση μεταχείριση από τον προϊστάμενο.



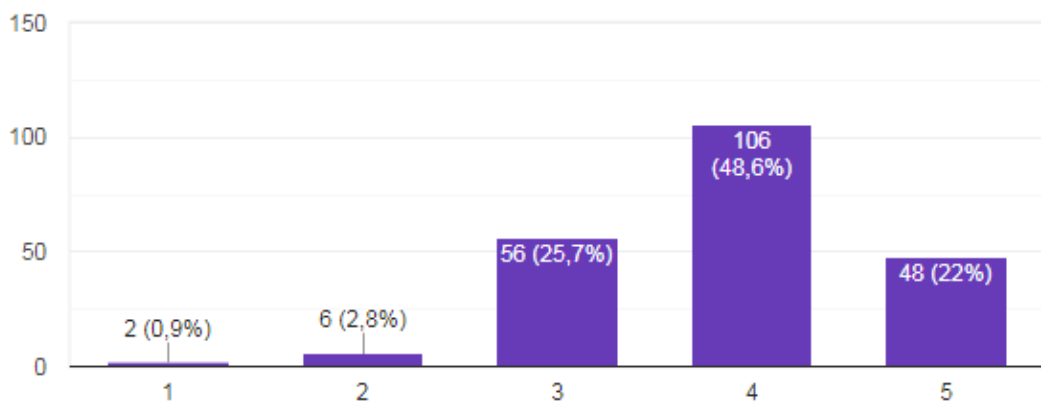
❖ Η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών/ευθυνών.

Όπως βλέπουμε στην παρακάτω εικόνα η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών/ευθυνών είναι πολύ σημαντική για το 48,2% των ερωτηθέντων, απόλυτα σημαντική για το 28,9%, μέτρια για το 20,2%, λίγο για το 2,3% και καθόλου σημαντική για κανέναν εκ των ερωτηθέντων.



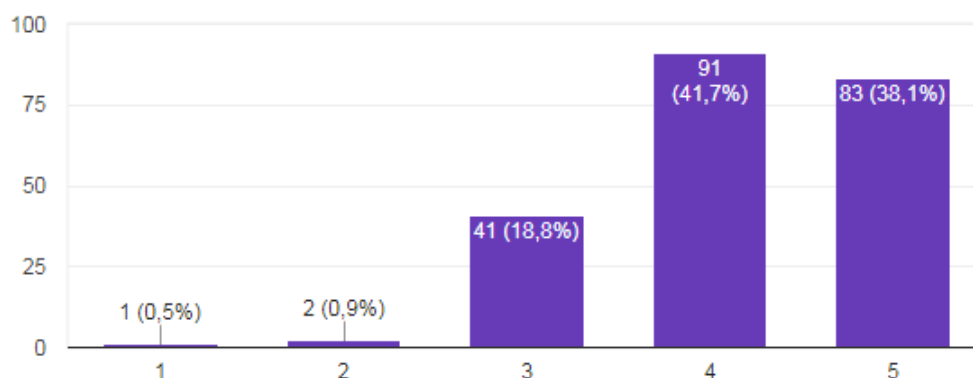
❖ Η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων

Παρόμοιες είναι και οι απαντήσεις για τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων η οποία θεωρείται πολύ σημαντική από το 48,6% του δείγματος, απόλυτα σημαντική για το 22% και σε μέτριο βαθμό σημαντική για το 25,7% του δείγματος, ενώ μόνο το 2,8% και το 0,9% θεωρούν αντίστοιχα ότι είναι λίγο ή καθόλου σημαντική.



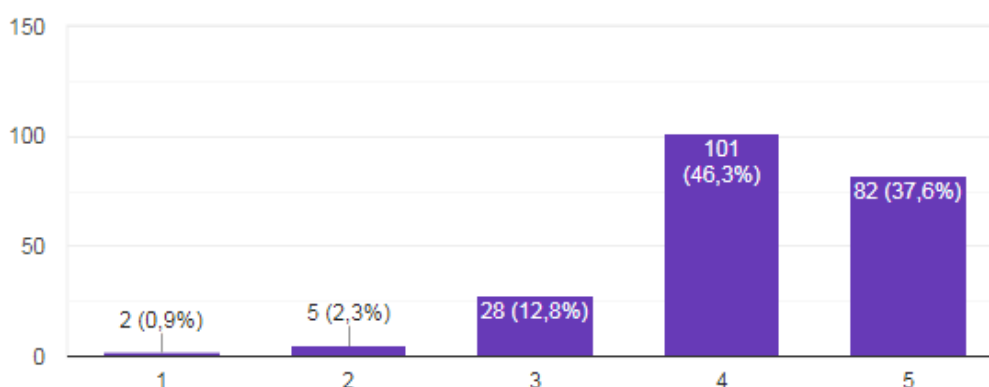
❖ Η αξιοποίηση των προσωπικών ικανοτήτων κατά την εκτέλεση της εργασίας.

Αρκετά σημαντική φαίνεται να είναι και η αξιοποίηση των προσωπικών ικανοτήτων κατά την εκτέλεση της εργασίας την οποία το 38,1% του δείγματος θεωρεί πολύ σημαντική το 41,7% απόλυτα σημαντική το 18,8% μέτρια ενώ το 0,9% που αντιστοιχεί σε δύο ερωτηθέντες θεωρεί λίγο σημαντική. Αξιοσημείωτο είναι ότι ένας από τους ερωτηθέντες απαντά ότι δεν είναι καθόλου σημαντική.



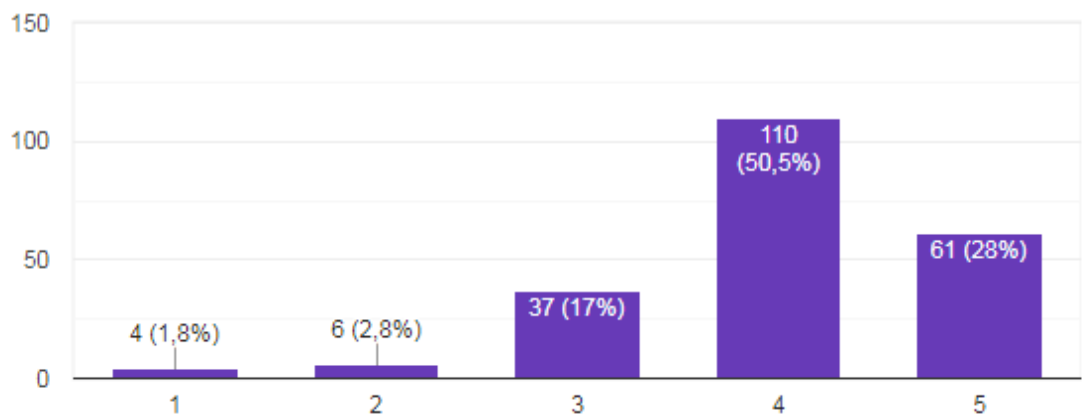
❖ Η επιμόρφωση του προσωπικού, (σεμινάρια εκπαίδευσης σε νέα συστήματα, τεχνολογίες)

Σχετικά με το βαθμό σημαντικότητας της επιμόρφωσης του προσωπικού για τη βελτίωση της απόδοσης, η πλειοψηφία (46,3%) απαντά ότι είναι πολύ σημαντική, το 37,6% τη θεωρεί απόλυτα σημαντική ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό (12,8%) που αντιστοιχεί σε 28 ερωτηθέντες απαντά ότι είναι σε μέτριο βαθμό σημαντική. Επιπρόσθετα οκτώ από τους ερωτηθέντες θεωρούν την επιμόρφωση λίγο ή καθόλου σημαντική.



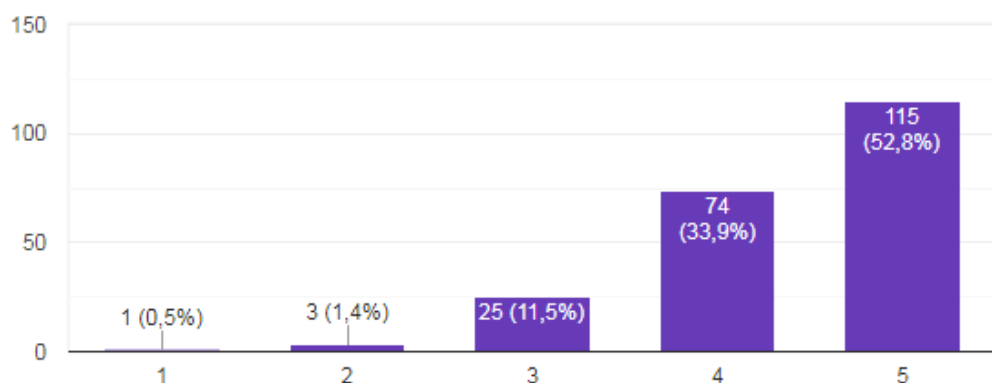
❖ Η δυνατότητα ομαδικής εργασίας

Για το 50,5% των ερωτηθέντων η δυνατότητα ομαδικής εργασίας είναι πολύ σημαντική, απόλυτα σημαντική είναι για το 28% και μέτρια σημαντική για το 17%. Για το 2,8% είναι μέτρια ενώ για το 2,8% είναι λίγο σημαντική και για το 1,8% δεν είναι καθόλου σημαντική.



❖ Η αναγνώριση και η εκτίμηση της προσφοράς

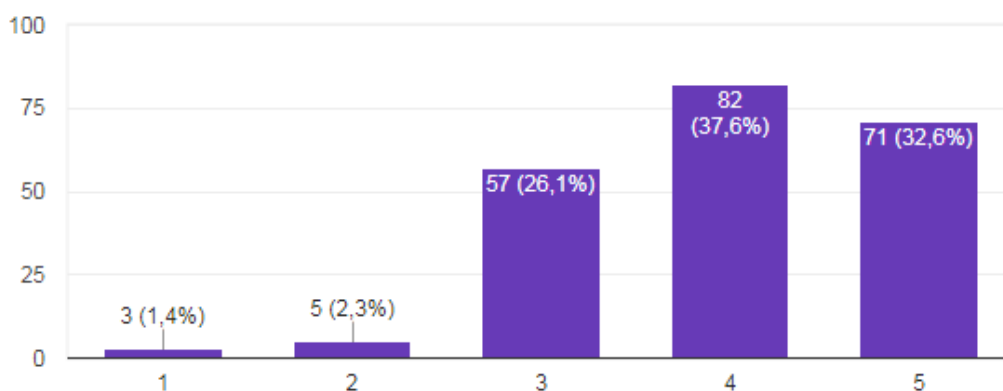
Όπως παρατηρούμε στην εικόνα που ακολουθεί η αναγνώριση και η εκτίμηση της προσφοράς συμβάλει απόλυτα στη βελτίωση της απόδοσης σε ποσοστό 52,8% του δείγματος, σε ποσοστό 33,9% πολύ, σε ποσοστό 11,5% μέτρια και μόλις το 1,4% και το 0,5% απάντησαν ότι συμβάλει λίγο και καθόλου αντίστοιχα.



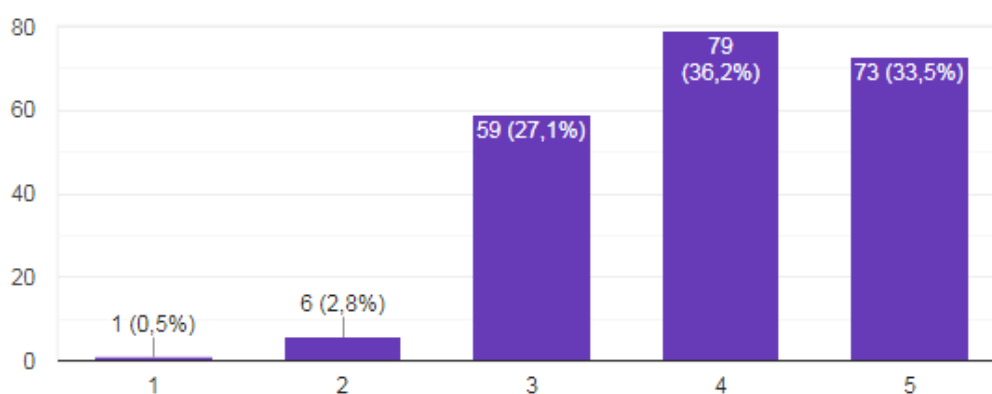
❖ Στα δύο επόμενα γραφήματα παρατηρούμε ότι είναι παρόμοιες οι απαντήσεις για την κοινωνική καταξίωση και το σεβασμό

που κερδίζουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους αλλά και από την απόκτηση αυτοεκτίμησης και νοήματος μέσα από αυτή καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος θεωρεί ότι τα κίνητρα αυτά μπορούν να συμβάλουν απόλυτα ή πολύ στη βελτίωση της εργασιακής τους απόδοσης και αποτελεσματικότητας ενώ ελάχιστοι εργαζόμενοι έχουν διαφορετική άποψη.

Η κοινωνική καταξίωση και ο σεβασμός που κερδίζεται από την εργασία

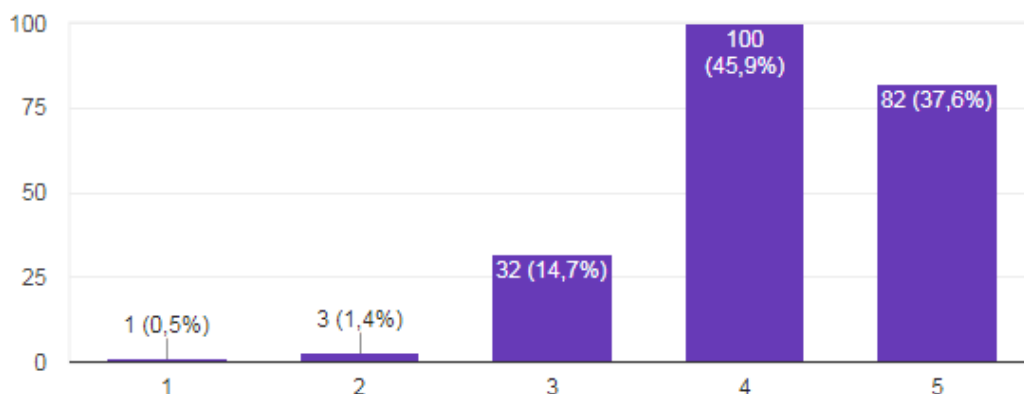


Η απόκτηση αυτοεκτίμησης και νοήματος από την εργασία;



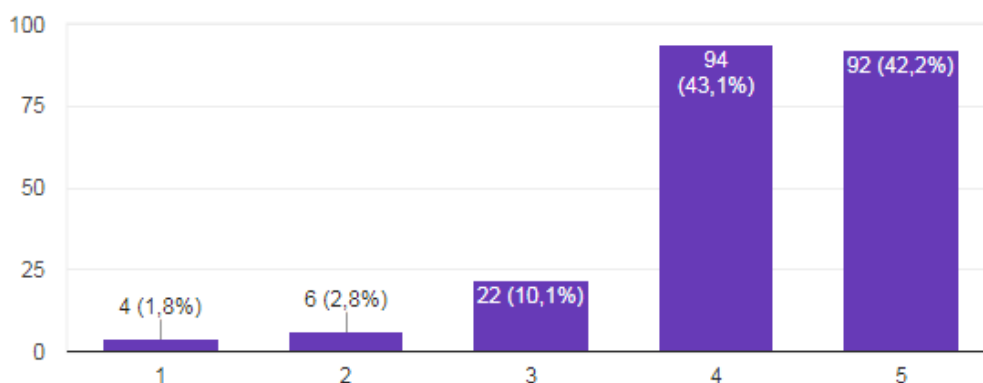
❖ Ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων που καλείστε να εκτελέσετε

Σημαντικότετος φαίνεται να είναι ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων που καλούνται να εκτελέσουν οι εργαζόμενοι καθώς η πλειοψηφία και πιο συγκεκριμένα το 45,9% του δείγματος και το 37,6% θεωρούν ότι μπορεί να συμβάλει πολύ ή απόλυτα αντίστοιχα στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης, μόλις το 14,7% θεωρεί ότι μπορεί να συμβάλει μέτρια, ενώ μόνο 4 από τους ερωτηθέντες απάντησαν λίγο ή καθόλου.



❖ Ο έπαινος και η ανταμοιβή των προσπαθειών σας

Τέλος όπως παρατηρούμε στο γράφημα που ακολουθεί ο έπαινος και η ανταμοιβή των προσπαθειών συμβάλουν στη αύξηση της αποδοτικότητας δεδομένου ότι το 42,2% απάντησε ότι είναι σε απόλυτο βαθμό σημαντικά, το 43,1% απάντησε ότι είναι πολύ σημαντικά ενώ μόνο το 10,1% απάντησε ότι είναι σε μέτριο βαθμό και μόλις 8 άτομα απάντησαν ότι είναι λίγο ή καθόλου σημαντικά.





Συνολικά, παρατηρούμε ότι τα τέσσερα κίνητρα που σύμφωνα με τους εργαζομένους αξιολογούνται ως «απόλυτα» σημαντικά για τη βελτίωση της απόδοσής τους και συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά είναι :

✚ Η καλή συνεργασία με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους **63,3%**

✚ Η ίση μεταχείριση από τους προϊσταμένους **63,3%**

✚ Η αναγνώριση και η εκτίμηση της προσφοράς **52,8%**

✚ Οι συνθήκες εργασίας **52,3%**

Τα κίνητρα που αξιολογούνται ως «πολύ» σημαντικά για τη βελτίωση της απόδοσης είναι τα υπόλοιπα δώδεκα :

✚ Η δυνατότητα ομαδικής εργασίας **50,5%**

✚ Η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων **48,6%**

✚ Η δυνατότητα μισθολογικής εξέλιξης/προαγωγής **48,2%**

✚ Η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών/ευθυνών **48,2%**

✚ Η εργασιακή ασφάλεια **47,2%**

✚ Η επιμόρφωση του προσωπικού, (σεμινάρια εκπαίδευσης σε νέα συστήματα, τεχνολογίες) **46,3%**

✚ Ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων που καλείστε να εκτελέσετε **45,9%**

✚ Ο έπαινος και η ανταμοιβή των προσπαθειών σας **43,1%**

✚ Οι υψηλές αποδοχές **43,1%**

✚ Η αξιοποίηση των προσωπικών ικανοτήτων κατά την εκτέλεση της εργασίας **41,7%**

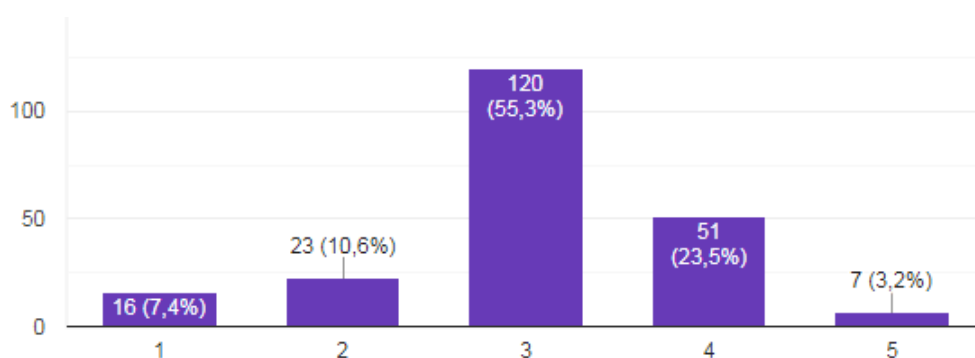
✚ Η κοινωνική καταξίωση και ο σεβασμός που κερδίζεται από την εργασία **37,6%**

✚ Η απόκτηση αυτοεκτίμησης και νοήματος από την εργασία **36,2%**

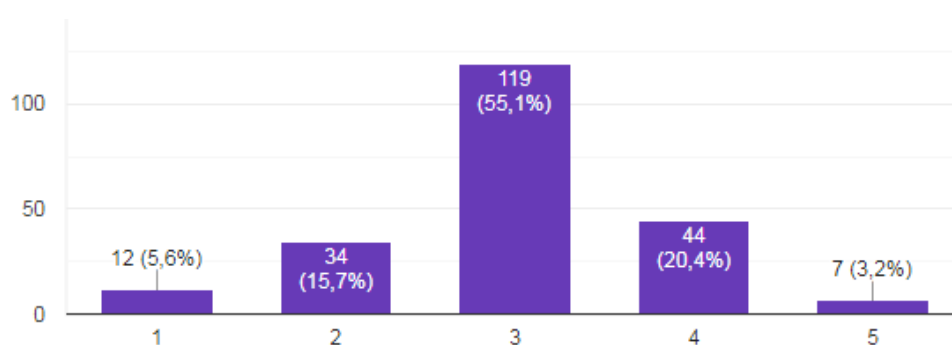
Αναφορικά με το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου όπου διερευνώνται τα κίνητρα που παρέχουν οι φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' Βαθμού της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας στους εργαζόμενους, τα αποτελέσματα είναι τα εξής:

❖ Όπως παρατηρούμε στα γραφήματα που αφορούν στις υψηλές αποδοχές, στη δυνατότητα μισθολογικής εξέλιξης/προαγωγής και στις καλές συνθήκες εργασίας η πλειοψηφία του δείγματος αναφέρει ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται τους παρέχει σε μέτριο βαθμό αυτά τα κίνητρα.

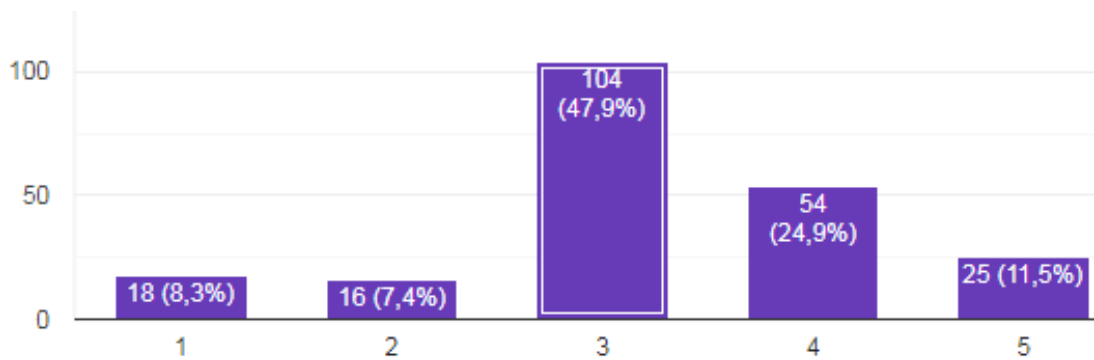
#### Υψηλές αποδοχές



#### Δυνατότητα μισθολογικής εξέλιξης/προαγωγής

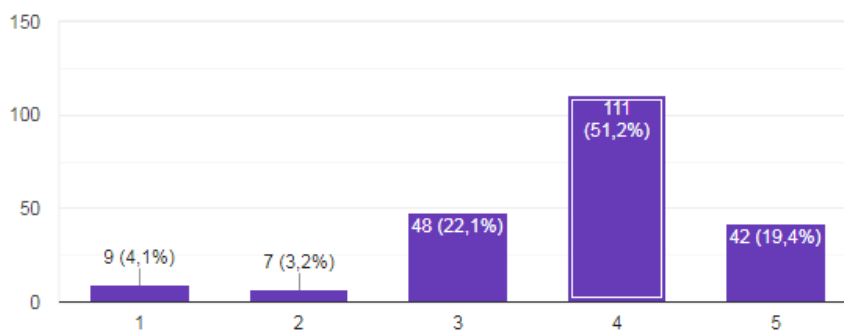


#### Καλές συνθήκες εργασίας

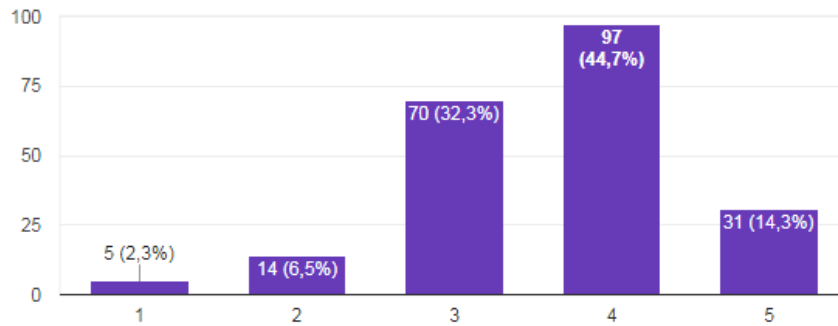


❖ Όσον αφορά τα επόμενα τρία γραφήματα που αναφέρονται στα κίνητρα της εργασιακής ασφάλειας, της καλής συνεργασίας με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους και της ίσης μεταχείρισης από τους προϊσταμένους παρατηρούμε ότι οι φορείς τα παρέχουν σε πολύ μεγάλο βαθμό στους εργαζόμενους δεδομένου ότι το 51,2% θεωρεί ότι ο Οργανισμός στον οποίο εργάζεται του παρέχει σε πολύ μεγάλο βαθμό εργασιακή ασφάλεια, το 44,7 % θεωρεί ότι έχει πολύ καλή συνεργασία με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους και το 41,2% θεωρεί ότι έχει ίση μεταχείριση από τους προϊσταμένους σε πολύ μεγάλο βαθμό.

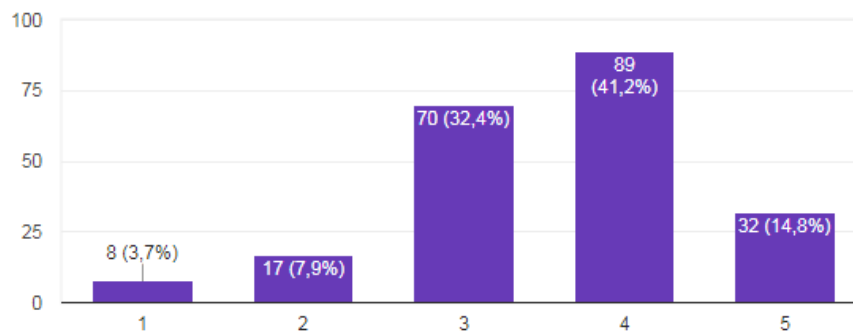
#### Εργασιακή ασφάλεια



#### Καλή συνεργασία με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους

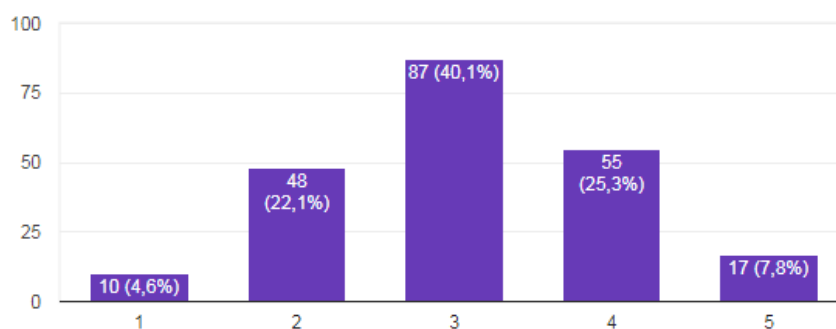


### Ίση μεταχείριση από τους προϊσταμένους



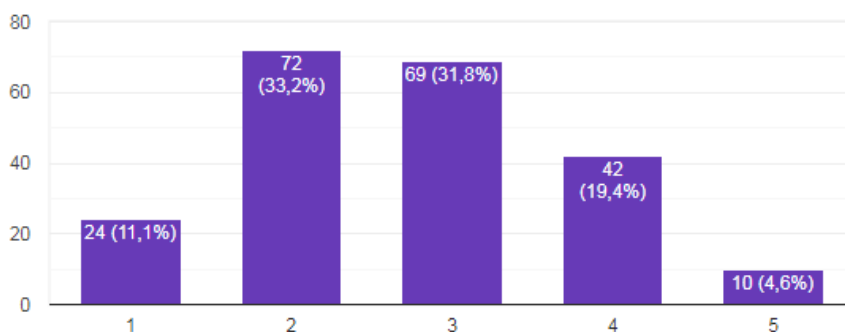
### ❖ Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών/ευθυνών.

Όπως παρατηρούμε το 40,1% που αντιστοιχεί στους 87 από τους συνολικά 218 εργαζόμενους θεωρεί ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται τους παρέχει σε μέτριο βαθμό τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών/ευθυνών, το 25,3% θεωρεί ότι το κίνητρο αυτό τους το παρέχει σε πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ το 22,1% των εργαζομένων θεωρεί ότι ο οργανισμός τους το παρέχει λίγο.



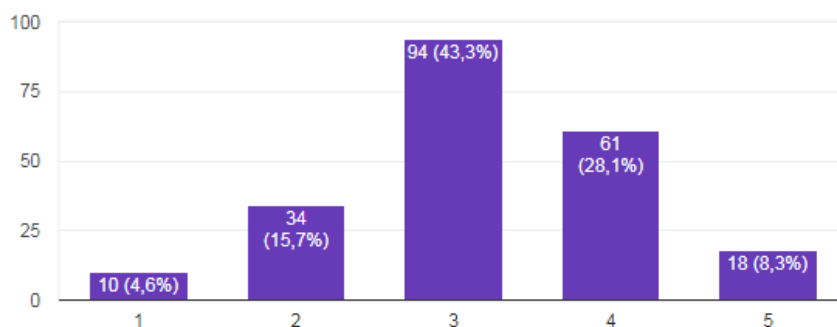
❖ Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων

Ποσοστό 33,2% του δείγματος θεωρεί ότι ο φορέας στον οποίο εργάζεται του δίνει τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων λίγο, ποσοστό 31,8% μέτρια, ποσοστό 19,4% πολύ και μόλις 4,6% απόλυτα ενώ ποσοστό 11,1% καθόλου.



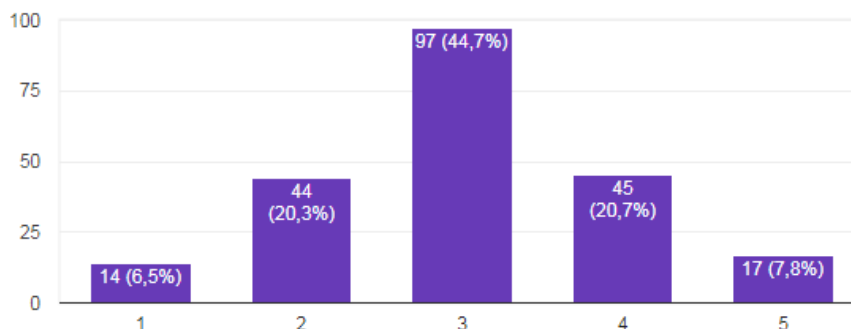
❖ Αξιοποίηση των προσωπικών ικανοτήτων κατά την εκτέλεση της εργασίας

Προχωρώντας την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας παρατηρούμε ότι το 43,3% δηλώνει ότι σε μέτριο βαθμό του δίνει τη δυνατότητα ο φορέας του να αξιοποιήσει τις προσωπικές του ικανότητες κατά την εκτέλεση της εργασίας του, το 28,1% δηλώνει ότι του δίνει σε πολύ μεγάλο βαθμό αυτή τη δυνατότητα και μόνο το 8,3% θεωρεί ότι του τη δίνει στον απόλυτο βαθμό. Αξίζει να σημειωθεί πως 15,7% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι του δίνεται λίγο αυτή η δυνατότητα και το 4,6% ότι δεν του δίνεται καθόλου.



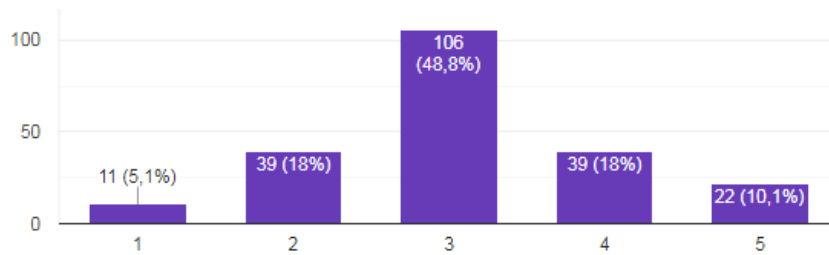
❖ **Επιμόρφωση του προσωπικού, (σεμινάρια εκπαίδευσης σε νέα συστήματα, τεχνολογίες)**

Σχετικά με την επιμόρφωση του προσωπικού η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι του δίνεται σε μέτριο βαθμό αυτή η δυνατότητα από τον φορέα στον οποίο εργάζεται, σε πολύ μεγάλο βαθμό θεωρεί το 20,7% και σε απόλυτο βαθμό θεωρεί το 7,8% που αντιστοιχεί σε 17 ερωτηθέντες. Επίσης το 20,3% απαντά ότι του δίνεται λίγο αυτή η δυνατότητα, και καθόλου απαντά το 6,5%.



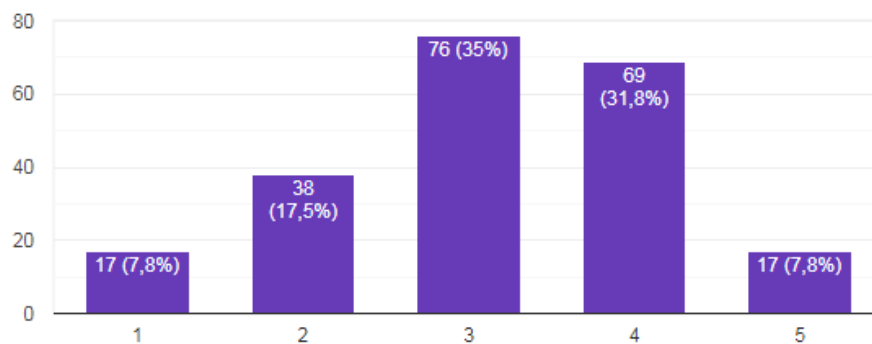
❖ **Δυνατότητα ομαδικής εργασίας**

Παρόμοια είναι και τα αποτελέσματα σχετικά με την δυνατότητα ομαδικής εργασίας όπου το 48,8% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι σε μέτριο βαθμό του δίνει αυτή τη δυνατότητα ο φορέας στον οποίο εργάζεται, το 18% απαντά πολύ και το 10,1% απόλυτα. Λίγο απαντά το 18% και καθόλου απαντούν 11 άτομα (5,1%).



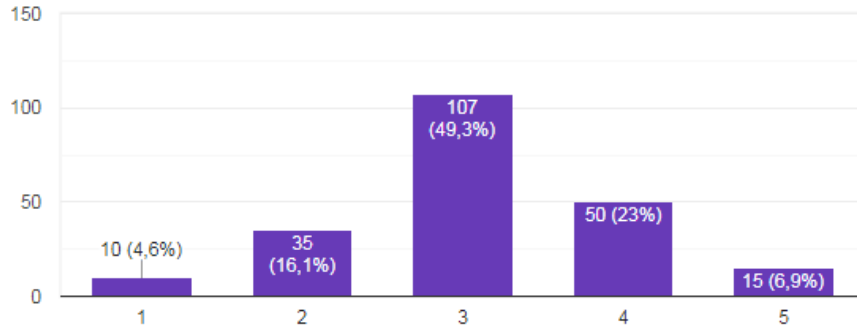
#### ❖ Αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς

Το 35% & το 31,8% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι αναγνωρίζεται και εκτιμάται η προσφορά τους, από μέτρια και πολύ αντίστοιχα, ενώ μόνο 17 άτομα πιστεύουν ότι η προσφορά τους αναγνωρίζεται απόλυτα. Το 17,5% πιστεύει ότι αναγνωρίζεται και εκτιμάται λίγο η προσφορά του και υπάρχει και ένα αρκετά μικρό ποσοστό της τάξεως του 7,8% που πιστεύει ότι δεν αναγνωρίζεται και δεν εκτιμάται καθόλου.

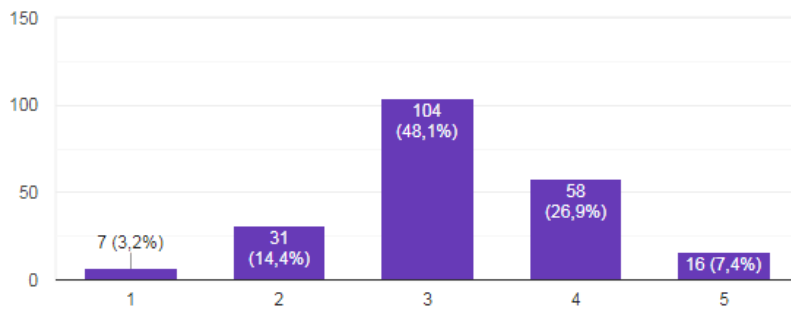


❖ Παρατηρώντας τα δύο επόμενα γραφήματα συμπεραίνουμε ότι η κοινωνική καταξίωση και ο σεβασμός αλλά και η απόκτηση αυτοεκτίμησης και νοήματος από την εργασία είναι κίνητρα που τα λαμβάνουν σε μέτριο βαθμό οι εργαζόμενοι από τους φορείς που εργάζονται .

Κοινωνική καταξίωση και σεβασμό



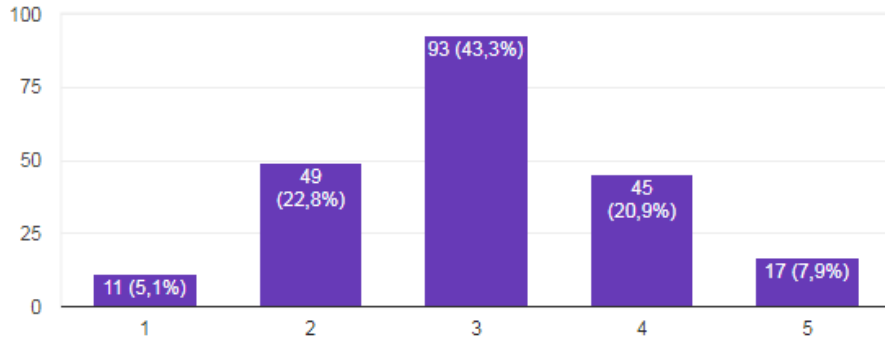
### Απόκτηση αυτοεκτίμησης και νοήματος από την εργασία



### ❖ Σαφή καθορισμό των αρμοδιοτήτων που καλείστε να εκτελέσετε

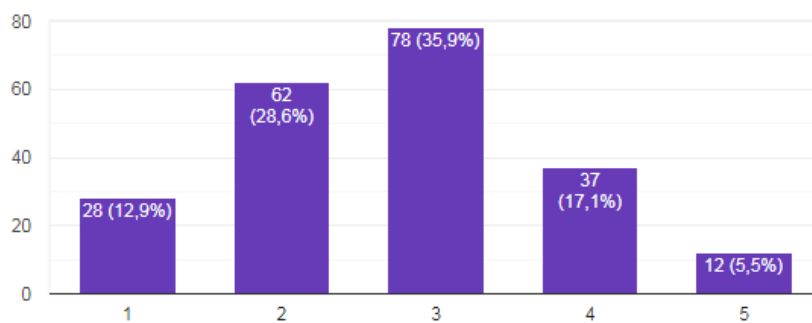
Το 43% των εργαζομένων θεωρεί ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται καθορίζει σε μέτριο βαθμό τις αρμοδιότητες που πρέπει να εκτελέσουν, το 20,9% αναφέρει ότι το κάνει σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό και μόνο το 7,9% σε απόλυτα ικανοποιητικό βαθμό. Επίσης το 22,8% θεωρεί ότι το κάνει λίγο και 11 εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο φορέας δεν καθορίζει καθόλου τις αρμοδιότητες που καλούνται να εκτελέσουν στην εργασία τους.





❖ Έπαινο και ανταμοιβή των προσπαθειών σας

Τέλος το 35,9% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι λαμβάνει σε μέτριο βαθμό έπαινο και ανταμοιβή για τις προσπάθειες που κάνει στην εργασία του και το 28,6% λαμβάνει μόνο λίγο. Το 17,1% λαμβάνει τον έπαινο και την ανταμοιβή σε πολύ σημαντικό βαθμό και μόνο το 5,5% απόλυτα. Επίσης το 12,9% που αντιστοιχεί σε 28 ερωτηθέντες δηλώνει ότι οι προσπάθειές του δεν ανταμείβονται καθόλου.



Συνολικά, παρατηρούμε ότι τα τρία κίνητρα που σύμφωνα με τους εργαζομένους παρέχει ο φορέας σε πολύ σημαντικό βαθμό είναι :

- ✚ Η εργασιακή ασφάλεια **51,2%**
- ✚ Η καλή συνεργασία με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους **44,7%**
- ✚ Η ίση μεταχείριση από τους προϊσταμένους **41,2%**

Τα κίνητρα που παρέχει ο φορέας σε μέτριο βαθμό είναι τα παρακάτω δώδεκα :

- ✚ Οι υψηλές αποδοχές **55,3%**
- ✚ Η δυνατότητα μισθολογικής εξέλιξης/προαγωγής **55,1%**
- ✚ Η αναγνώριση και η εκτίμηση της προσφοράς **52,8%**
- ✚ Η κοινωνική καταξίωση και ο σεβασμός που κερδίζεται από την εργασία **49,3%**
- ✚ Η δυνατότητα ομαδικής εργασίας **48,8%**
- ✚ Η απόκτηση αυτοεκτίμησης και νοήματος από την εργασία **48,1%**
- ✚ Οι καλές συνθήκες εργασίας **47,9%**
- ✚ Η επιμόρφωση του προσωπικού, (σεμινάρια εκπαίδευσης σε νέα συστήματα, τεχνολογίες) **44,7%**
- ✚ Ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων που καλείστε να εκτελέσετε **43,3%**
- ✚ Η αξιοποίηση των προσωπικών ικανοτήτων κατά την εκτέλεση της εργασίας **43,3%**
- ✚ Η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών/ευθυνών **40,1%**
- ✚ Ο έπαινος και η ανταμοιβή των προσπαθειών σας **35,9%**

Τέλος το μοναδικό κίνητρο που ο φορέας παρέχει λίγο στους εργαζόμενους είναι η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων σύμφωνα με το **35%** των ερωτηθέντων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Συμπεράσματα - Προτάσεις

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, που προηγήθηκε προέκυψε ότι τα κίνητρα που αναφέρονται παραπάνω, είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τους εργαζόμενους στους ΟΤΑ, οι οποίοι θεωρούν ότι είναι καθοριστικής σημασίας για την παρακίνησή τους και την αύξηση της απόδοσής τους, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών στόχων για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Τα κίνητρα που αξιολογούνται ως «απόλυτα» σημαντικά για τη βελτίωση της απόδοσης από τους ερωτηθέντες εργαζόμενους στους ΟΤΑ της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας και συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά είναι :

- ✚ Η καλή συνεργασία με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους **63,3%**
- ✚ Η ίση μεταχείριση από τους προϊσταμένους **63,3%**
- ✚ Η αναγνώριση και η εκτίμηση της προσφοράς **52,8%**
- ✚ Οι συνθήκες εργασίας **52,3%**

Συμπεραίνουμε ότι για τους εργαζόμενους των ΟΤΑ είναι πολύ σημαντικά τα ενδογενή κίνητρα όπως οι καλές σχέσεις η ύπαρξη συναδελφικού κλίματος, η αξιοκρατία και η αναγνώριση της συνεισφοράς του, συμπέρασμα που ταυτίζεται με το αποτέλεσμα πολλών ερευνών που υποστηρίζουν ότι τα πιο σημαντικά κίνητρα που συμβάλουν στη δημιουργική απόδοση στην εργασία είναι τα ενδογενή.

Βάσει και της έρευνας των Anderfuhren -Biget et al. (2010) η καλή συνεργασία με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους θεωρείται το πιο βασικό κίνητρο και σύμφωνα με μελέτη των Rantz et al. (1996), οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν την ικανότητα να αναπτύξουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, δύνανται να βελτιώσουν το κίνητρο για εργασία καθώς επίσης να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Η ίση μεταχείριση από τους προϊσταμένους και η αναγνώριση και η εκτίμηση της προσφοράς βάσει ευρημάτων αρκετών ερευνών αναγνωρίζονται από τα πιο σημαντικά κίνητρα παρακίνησης.

Ο προϊστάμενος ο οποίος αντιλαμβάνεται ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν την ανάγκη να αναγνωρισθεί το έργο τους, τους παρακινεί αποτελεσματικά. Ο βαθμός παρακίνησης εξαρτάται και από το είδος της αναγνώρισης.

Σύμφωνα με την έρευνα πολύ σημαντικά κίνητρα, τα οποία είναι ενδογενή και συμβάλουν στη αύξηση της αποδοτικότητας είναι και η δυνατότητα ομαδικής εργασίας, η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών/ευθυνών, η επιμόρφωση του προσωπικού, (σεμινάρια εκπαίδευσης σε νέα συστήματα, τεχνολογίες), η αξιοποίηση των προσωπικών ικανοτήτων κατά την εκτέλεση της εργασίας, αποτέλεσμα το οποίο είναι εύλογο αν σκεφτεί κανείς ότι η δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων, συντελεί στην ικανοποίηση σύναψης κοινωνικών σχέσεων και στη δημιουργία αίσθησης επιτυχίας, επιβεβαιώνεται δε από έρευνες, τα αποτελέσματα των οποίων, έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο αντιλαμβάνονται ως ιδιαίτερα σημαντικό το γεγονός να μαθαίνουν νέα πράγματα και να αξιοποιούν τις ιδιαίτερες ικανότητες καθώς και την επιμόρφωση και εκπαίδευσή τους.

Εκτός όμως από τα εσωτερικά κίνητρα σημαντικό ρόλο φαίνονται να έχουν για τους ερωτηθέντες και τα εξωτερικά κίνητρα όπως, η δυνατότητα μισθολογικής εξέλιξης / προαγωγής, η εργασιακή ασφάλεια και οι υψηλές αποδοχές.

Η δυνατότητα μισθολογικής εξέλιξης / προαγωγής είναι πολύ σημαντική για τους εργαζόμενους και αν οι υπηρεσίες του δημοσίου είχαν την ευχέρεια να τους πείσουν ότι εξελίσσονται και οι ανταμείβονται βάσει της απόδοσης, ίσως να κατάφερναν να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους.












Το πιο βασικό χαρακτηριστικό του ελληνικού δημοσίου είναι η εργασιακή ασφάλεια, η οποία θεωρείται από τους ερωτηθέντες εργαζόμενους ένα πολύ σημαντικό κίνητρο παρακίνησης, ειδικά σε αυτή τη χρονική περίοδο γιατί η εύρεση εργασίας είναι αρκετά δύσκολη, αποτέλεσμα που συμπίπτει με τα αποτελέσματα πολλών ερευνών σύμφωνα με τις οποίες οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο παρακινούνται αρκετά λόγω της ασφάλειας και της σταθερότητας της εργασίας.

Οι υψηλές αποδοχές οι οποίες αφορούν την ανάγκη που έχουν τα άτομα για απόκτηση υλικών αγαθών λειτουργεί ως κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Επειδή βάσει των χρημάτων οι εργαζόμενοι μπορούν να αποκτήσουν κύρος δε θα πρέπει να υποτιμάται η αξία των χρημάτων αφού δεν συμβολίζουν έτσι μόνο τη χρηματική αξία. Μετά από σύγκριση των αποτελεσμάτων διαφόρων ερευνών, ο Wiley (1997) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο μισθός κατατάσσεται μέσα στα πρώτα πέντε κίνητρα παρακίνησης σε όλες τις έρευνες, γεγονός που γίνεται αντιληπτό αν δούμε τον μισθό σαν μέσο ικανοποίησης διαφορετικών αναγκών που έχουν οι εργαζόμενοι, πράγμα όμως που δεν επιβεβαιώνεται απόλυτα στη δική μας έρευνα.

Σχετικά με το ερευνητικό ερώτημα κατά πόσο ο φορέας παρέχει τα προαναφερθέντα κίνητρα παρατηρούμε ότι:

Τα κίνητρα που σύμφωνα με τους εργαζομένους παρέχει ο φορέας σε πολύ σημαντικό βαθμό είναι η εργασιακή ασφάλεια, η καλή συνεργασία με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους και η ίση μεταχείριση από τους προϊσταμένους.

Τα κίνητρα που παρέχει ο φορέας σε μέτριο βαθμό είναι :

-  Οι υψηλές αποδοχές
-  Η δυνατότητα μισθολογικής εξέλιξης/προαγωγής
-  Η αναγνώριση και η εκτίμηση της προσφοράς
-  Η κοινωνική καταξίωση και ο σεβασμός που κερδίζεται από την εργασία
-  Η δυνατότητα ομαδικής εργασίας
-  Η απόκτηση αυτοεκτίμησης και νοήματος από την εργασία
-  Οι καλές συνθήκες εργασίας
-  Η επιμόρφωση του προσωπικού, (σεμινάρια εκπαίδευσης σε νέα συστήματα, τεχνολογίες)
-  Ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων που καλείστε να εκτελέσετε
-  Η αξιοποίηση των προσωπικών ικανοτήτων κατά την εκτέλεση της εργασίας
-  Η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών/ευθυνών



## Ο έπαινος και η ανταμοιβή των προσπαθειών σας

Τέλος το μοναδικό κίνητρο που ο φορέας παρέχει λίγο στους εργαζόμενους είναι η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων.

Τα παραπάνω αποτελέσματα δικαιολογούνται από το γεγονός ότι η εργασιακή ασφάλεια αποτελεί το κυριότερο χαρακτηριστικό του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα, η δε καλή συνεργασία με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους και η ίση μεταχείριση από τους προϊστάμενους είναι κίνητρο που έχει άμεση σχέση με τους εργαζόμενους του φορέα και όχι με τον ίδιο το φορέα. Ενώ τα υπόλοιπα κίνητρα τα οποία ο φορέας τα παρέχει σε μέτριο βαθμό στους εργαζόμενους, οφείλεται στο ότι ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας αποφασίζει και επιφέρει αλλαγές άνευ της συμμετοχής και της γνώμης των εργαζομένων, κάτι που κατά τη θεώρηση του Βέμπερ ήταν και το «χρυσό κλουβί της γραφειοκρατίας. Επιπρόσθετα τα καθήκοντα ενός εργαζόμενου στο Δημόσιο Τομέα καθορίζονται με ακρίβεια μέσω της περιγραφής της θέσης (job description) και τα περιθώρια αλλαγών είναι ελάχιστα.

Ένας προϊστάμενος του Δημόσιου Τομέα δεν μπορεί να προβεί π.χ. στην παροχή κάποιας χρηματικής αμοιβής στον εργαζόμενο γιατί οι παροχές καθορίζονται από την ισχύουσα νομοθεσία και για αυτό το σύστημα ανταμοιβής είναι περιορισμένης εμβέλειας.

Όταν χαρακτηριστικά των συστημάτων είναι ο συγκεντρωτισμός και η αυστηρή ιεραρχία, αυτά μικραίνουν τις ικανότητες αυτό-προσανατολισμού και αυτορρύθμισης των εργαζομένων με αποτέλεσμα να φαλκιδεύεται το αίσθημα αυτοσεβασμού τους. Εν αντιθέσει με συστήματα που δεν έχουν αυστηρή δόμηση και έχουν την ευχέρεια εξασφάλισης ουσιαστικής συμμετοχής του εργαζόμενου στο τελικό αποτέλεσμα, συμβάλουν σε υψηλά επίπεδα αυτοσεβασμού γιατί αναγνωρίζουν τους ανθρώπινους πόρους ως βασικό οργανωτικό πόρο και έτσι εξασφαλίζουν βελτίωση της απόδοσης. (Μαράκας και συν,2013)

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι τα κίνητρα παρακινούν σε πολύ υψηλό βαθμό τους εργαζόμενους στους ΟΤΑ και για αυτό πρέπει αφενός να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στη χρήση αποτελεσματικών κινήτρων τα οποία συντελούν στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους στον εργασιακό χώρο και

αφετέρου η Διοίκηση των ΟΤΑ θα πρέπει να μην υποκινείται από κομματικά συμφέροντα. Η διοίκηση θα πρέπει να καταλάβει ότι οι ανάγκες δεν παρουσιάζουν διαφορές από εργαζόμενο σε εργαζόμενο (Δαφνομήλη & Κοντοπόδη, 2010), αλλά και στον ίδιο τον εργαζόμενο διαχρονικά. Εάν κάποιος θελήσει να εκτιμίσει μεταβλητές, όπως η παιδεία, η φιλοδοξία και η προσωπικότητα του εργαζόμενου, θα διαπιστώσει ότι η άποψη του Τέιλορ για χρηματικές μόνο αμοιβές, είναι παρωχημένη και πρέπει η προσπάθεια να συνδεθεί με ανταμοιβές τέτοιου είδους και μεγέθους, που θα οδηγήσουν στην πραγματική ικανοποίηση. Έν αντιθέσει, οι μεταβλητές χρηματικές αμοιβές θα μπορούσαν να θεωρηθούν πιο αποτελεσματικό κίνητρο (Καρέλιας, 2014) εφόσον αναθεωρηθεί γενικά το σύστημα αμοιβών με δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα, δεδομένου ότι εκλαμβάνονται ως αναγνώριση και επιτυχία και προσελκύουν τους εργαζόμενους (Ρεμούνη, 2008).

Η Διοίκηση θα πρέπει να συμβάλει στη δημιουργία ευχάριστων συνθηκών εργασίας και καλών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων διαμέσου της δημιουργίας καναλιών που εξασφαλίζουν καλή επικοινωνία και θα πρέπει να καλύπτει αυτό τις ανάγκες των εργαζομένων για αναγνώριση της συνεισφοράς, για επιμόρφωση, για αξιοποίηση ιδιαίτερων ικανοτήτων, εξέλιξη, ανάληψη πρωτοβουλιών και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Βέβαια θα πρέπει να ακούγονται και τα προβλήματα ή παράπονα των εργαζομένων και να ασκείται εποικοδομητική κριτική. (Κοτρώτσος, 2007).

Οι προαναφερθείσες θεωρίες της παρακίνησης καταβάλουν προσπάθεια ώστε να απαντήσουν σε ζητήματα ανάλυσης της συμπεριφοράς των εργαζομένων και βελτίωσης της αποδοτικότητάς τους με την παροχή κινήτρων για την επίτευξη των εργασιακών στόχων. Η διοίκηση θα πρέπει να συνδιάσει επιτυχώς τις παραπάνω θεωρίες (Μαλαγκονιάρη, 2010), επειδή η μία θεωρία συμπληρώνει την άλλη (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005), προσφέροντας στους εργαζόμενους ουσιαστικά κίνητρα βελτίωσης της απόδοσής τους.

Ο συνδυασμός των ατομικών και εξωτερικών παραγόντων παράγει την κατάλληλη εργασιακή συμπεριφορά η οποία έχει στόχο την υψηλή αποδοτικότητα των εργαζομένων και την ενίσχυση του οργανισμού για τον

οποίο εργάζονται. Δηλαδή η παρακίνηση είναι όλες εκείνες οι δυνάμεις που έχουν ως στόχο την κατεύθυνση προς την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων κάτι το οποίο δύναται να πραγματοποιηθεί μέσω της εκπλήρωσης των στόχων του εκάστοτε οργανισμού (Τριγώνης, 2012).

Για την επιτυχία των ανωτέρω θα πρέπει οι οργανισμοί να εφαρμόσουν τεχνικές και μεθόδους παρακίνησης όπως αυτές αναφέρθηκαν παραπάνω και θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και στη Διοίκηση μέσω στόχων.

Ειδικά οι ΟΤΑ επειδή λειτουργούν σ' ένα περιβάλλον παγκοσμιοποίησης, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό, όπου είναι ιδιαίτερα σημαντική η ανταγωνιστικότητα, η αποδοτικότητα., η ποιότητα και κατά συνέπεια η παραγωγικότητα θα πρέπει να καταλάβουν ότι οι εργαζόμενοι ως προσωπικότητες, αξίες, ικανότητες, γνώσεις, συμπεριφορά, δηλαδή οι ανθρώπινοι πόροι είναι το κύριο κλειδί για την επίτευξη των παραπάνω. Άρα οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον κύριο παράγοντα ο οποίος μπορεί να οδηγήσει στην αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής με το σωστό τρόπο για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων (Χυτήρης,2001).



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Ασπρίδης, Γ., Ζουρναζίδου, Ελ., (2000), «Η Μεταρύθμιση του αποκεντρωτικού συστήματος στην Γ' Ελληνική Δημοκρατία», Διοικητική Ενημέρωση, τ. 17.
2. Ασπρίδης, Γ., (2009), ανακοίνωση με θέμα «Η συμβολή της Ε.Κ.Ε. στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των Ελληνικών Επιχειρήσεων», 3<sup>ο</sup> Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων με θέμα: θέμα «Διοίκηση και Δημοκρατία: Ποιότητα, Αποτελεσματικότητα, Νομιμοποίηση», Ρέθυμνο 8-10/10/2009 (Η εισήγηση πρόκειται να δημοσιευθεί σε ειδικό τόμο Σάκκουλα, 2012).
3. Ασπρίδης, Γ. (2013). Εισαγωγή στην Πολιτική και Διοικητική Οργάνωση του Ελληνικού κράτους. Αθήνα: Προπομπός
4. Αφθονίδης, Ε. (2012). Επιχειρηματική αριστεία και τρόποι επίτευξής της σε συνθήκες οικονομικής κρίσης. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Μεταπτυχιακή διατριβή.
5. Βλάχου, Βασ., (2012), *Ο ανθρώπινος παράγοντας ως καθοριστικό στοιχείο στην εξέλιξη των επιχειρήσεων – Μελέτη περίπτωσης: Piscines Ideales*, Διπλωματική Εργασία Μεταπτυχιακού, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
6. Δαφνομήλη, Αν., Κοντοπόδη, Αργ., (2010), *Υποκίνηση εργαζομένων, Θεωρίες, (Μελέτη περίπτωσης - υπάλληλοι τραπεζών)*, Πτυχιακή Εργασία, ΤΕΙ Κρήτης.
7. Δαγτόγλου, Π. (1992). Γενικό διοικητικό δίκαιο. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
8. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014-2020». Ανακτήθηκε από <https://www.espa.gr/el/pages/staticOPMetarythmisiDimosiouTomea.aspx>
9. Ζαβλανός Μύρων (2002), «Κεφ. 14 Παρακίνηση», «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σελ.305-355

10. Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
11. Ζευγαρίδης, Σ., Σταματιάδης Γ., (1997): «Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ.32, 44, 250.
12. Καρακάσης, Α. (2012). Διοίκηση διαμέσου αντικειμενικών σκοπών (Management by objectives (MBO). [http://www.geetha.mil.gr/media/1.vimaell-strat-skopsis/dioikisi\\_meso\\_antikeimenikon\\_skoron.pdf](http://www.geetha.mil.gr/media/1.vimaell-strat-skopsis/dioikisi_meso_antikeimenikon_skoron.pdf). Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης :16 Οκτωβρίου 2019.
13. Κατραμάδου, Φ., (2010), *Υποκίνηση σε στελέχη και διοικητικό προσωπικό του Δημοσίου, με έμφαση στον τομέα της Δικαιοσύνης – Θεωρητικό υπόβαθρο και εμπειρική διερεύνηση*, Διπλωματική Εργασία Μεταπτυχιακού, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
14. Καρέλιας, Ανδρ., (2014), «Γιατί έδωσα 2,5 εκατ. ευρώ στους υπαλλήλους μου», <http://www.protothema.gr/greece/article/341524/karelias-i-hora-mas-tha-raei-kalutera/>, [πρόσβαση 19/01/2020].
15. Κουφίδου, Σ. (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στον εργασιακό χώρο, Αθήνα: Εκδ. ΑνικούλαΣάκκουλα
16. Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1997). Ψυχολογία κινήτρων. Θεσσαλονίκη: Art of Text.
17. Κοτρώτσος, Ι., (2007), *Σύγχρονες προσεγγίσεις που οδηγούν στην εύρυθμη και μακροχρόνια λειτουργία των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Διπλωματική Εργασία Μεταπτυχιακού, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
18. Μακρυδημήτρης, Α., (2006), *Δημόσια Διοίκηση – Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*, Σάκκουλας, Θεσσαλονίκη.
19. Μαΐστρος, Γ., Π.,(2009), *Τα τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα, (1975-2015+)* Παπαζήσης, Αθήνα.
20. Μαλαγκονιάρη, Ευγ., (2010), *Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις*, Διπλωματική Εργασία Μεταπτυχιακού, Πανεπιστήμιο Πατρών.

- 21.Μαράκας Ν, Μασσαράς Π, Μυσίρη Μ, Μπούζιος Α. (2013), Παρακίνηση: Εισήγηση για θέσεις Εισηγητών, Προϊσταμένων Τμημάτων και Διευθύνσεων, ΕΣΔΔΑ, Αθήνα
- 22.Μιχαλόπουλος, Ν., (2017), Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Παπαζήσης, Αθήνα.
- 23.Μπαμπαλιούτας, Λ. (2013). Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, Τόμος Β΄. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα Α.Ε.
- 24.Μπουρααντάς, Δ. (1992), Management, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδ. Team
- 25.Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν., (1998), Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων, Αθήνα: Γ. Μπένου.
- 26.Μπουραντάς Δ. (2002). Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
27. Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσσαλονίκη: Εκδ. Ανικούλα
- 28.Παγκάκης, Γ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Αντ. Σάκκουλα
- 29.Παπάνης, Δ. (2007), «Θεωρίες για τα κίνητρα της Εργασίας», Ελληνική Κοινωνική Έρευνα.
- 30.Παπαγιαννάκη, Α. (2011). Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς. Ηράκλειο. Τ.Ε.Ι. Κρήτης. Πτυχιακή εργασία.
- 31.Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουρααντάς, Δ., (2002), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Μπένος, Αθήνα
- 32.Πασσάς, Α., & Τσέκος, Θ. (2004). Η επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων. Ευρωπαϊκή και Ελληνική εμπειρία. Αθήνα: Ι.Ν.Ε.-ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ
- 33.Πετρίδου Ε. (2001). Διοίκηση Μάνατζμεντ, Β΄ έκδοση, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη.
- 34.Πλατσίδου, Μ. & Γωνίδα, Ε., (2005), «Θεωρίες κινήτρων και η εφαρμογή τους στο χώρο της εργασίας», στο βιβλίο Καψάλης Αχ. (επιμελητής έκδοσης), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων* Θεσσαλονίκη: Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, σελ. 159-182.

35. Ρεμούνη, Δ., (2008), *Παρακίνηση και Κίνητρα στο Εργασιακό Περιβάλλον: Μη Χρηματικά Κίνητρα*, Διπλωματική Εργασία Μεταπτυχιακού, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
36. Σαρμανιώτης Χ. (2000). Μάνατζμεντ - Η Διοικητική Διαδικασία στην Επιχείρηση, Όμηρος Εκδοτική, Θεσσαλονίκη.
- 37.** Σαρμανιώτης Χ. (2005). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Β.Γκιούρδας
38. Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2007). Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου Ι.(12η έκδοση) Αθήνα Κομοτηνή: Αντ. Ν. Σάκκουλα
39. Τάχος, Αν., (1985), Διοικητική επιστήμη. Συμβολή στην οντολογική έρευνα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, Σάκκουλας, Β΄ έκδοση, Θεσσαλονίκη.
40. (Τζωρτζάκης- Τζωρτζάκη, 2007). Τζωρτζάκης, Κ. Τζωρτζάκη, Α. (2007). Οργάνωση και Διοίκηση: Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
41. Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α. (2002). Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ), Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21ο αιώνα, Εκδόσεις Rosili.
42. Τριγώνης, Σ. (2012). Μέθοδοι παρακίνησης του προσωπικού κατασκευαστικών εταιρειών. Θεσσαλονίκη. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Μεταπτυχιακή διατριβή.
43. Φαναριώτη, Π. (1996): Διοίκηση Προσωπικού. Αθήνα: Α. Σταμούλης.
44. Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο.
45. Χυτήρης, Λ., (2001): «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδοτικός Οίκος Interbooks, Αθήνα, σελ.188-191.
46. Χυτήρης Λ. Σ. (2001). Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις, Interbooks.
47. Ψυχογιός, Α., (ΧΧ), Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και διοικητική μεταρρύθμιση, στην ιστοσελίδα, Προσπελάστηκε 05/01/2020.

## ΒΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1994). Assessing the work environment for creativity, *The Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-11
2. Anderfuhren-Biget S., Varone F., Giauque D. and Ritz A. (2010). Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?, *International Public Management Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 213-246.
3. Asim, M., (2013). Impact of motivation on employee performance with the effect of training: specific to education sector of Pakistan. *International journal of scientific and research publications*, Volume 3, pp. 1-9.
4. Armstrong M. (1997). *Personnel Management Practice*. Kogan Page, Sixth Edition.
5. Bonoma V. Thomas- Zaltman Gerald (1981), "Psychology for Management)), Kent Publishing Company, Boston.
6. Brooks I. (2006). *Organizational Behaviour. Individuals, Groups and Organisation*, Third Edition, Prentice Hall.
7. Brewer A. G. & Seiden S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: new evidence of the public service ethic, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 8, n. 3, pp. 413-439
- Calder, B. J., & Staw, B. M. (1975). Self-perception of intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology*, 31(4), 599.
8. Chatzopoulou M., Vlachvei A., Monovasilis Th., (2015). Employee's Motivation and Satisfaction in light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece. Elsevier. *Procedia Economics and Finance* 24 ( 2015 ) 136 – 145
9. Deci, E. L. & Ryan R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Need and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268
10. Dessler, G. (2001). *Management: Leading People and Organization in the 21st Century*. Harlow: Prentice Hall. "Employee Motivation and

- Team Performance of the Banks in Ghana and China” Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management.
11. Frank S. A. and Lewis G. B. (2004). Government Employees. Working Hard or Hardly Working?, *American Review of Public Administration*, Vol. 34 No. 1, pp. 36-51.
  12. Ivancevich, Konopaske and Matteson (2005). *Organizational Behavior and Management*, Seventh Edition, McGraw-Hill.
  13. Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93, 108 –124.
  14. Gong, Y., & Chang, S. (2007). The relationships of cross-cultural adjustment with dispositional learning orientation and goal setting: A longitudinal analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(1), 19-25
  15. Guay, F., Vallerand, R.J., & Blanchard, C.M. (2000). On the assessment of state intrinsic and extrinsic motivation: The situational motivation scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, 24, pp. 175–213.
  16. Kaiser L., (2014). *Job Satisfaction and Public Service Motivation*. IZA DP No. 7935
  17. Lang, J. (2008). Human resources in India: Retaining and Motivating Staff in a Lufthansa Subsidiary. *Compensation & Benefits Review*. Vol. 40.
  18. Latham P. (2007), *Work motivation: history, theory, research and practice*, London
  19. Luthans F. (2005). *Organizational Behavior*, Tenth Edition, McGraw Hill.
  20. Locke E. A., Shaw K.N., Saari L.M. and Latham G.P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, pp. 125-152.
  21. Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York
  22. Malhotra, N. Budhwar, P. Prowse, P. (2007). *Linking Rewards to Commitment: An Empirical Investigation of Four UK Call Centres*. The

- International Journal of Human Resource Management. Vol. 18. No.12. 2095– 2127.
23. Manolopoulos, D. (2008). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. The International Journal of Human Resource Management. Vol. 19. No. 9. pp 1738–1762.
  24. Manolopoulos D. (2007), «An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece», Employee Relations, Vol.30, No 1, 63-85
  25. McClelland D.C. and Burnham D.H. (1976). Power is the great motivator, Harvard Business Review, March-April, pp.100-110.
  26. Nirtin Nohria, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee, 2008, Employee Motivation: A Powerful New model, Harvard Business Review, July/August 2008
  27. Nohria N., Groysberg B. and Lee L. (2008). Employee motivation. A Powerful New Model. Harvard Business Review. <http://www.hbr.org>.
  28. O’Riordan J. (2013); “Public Service Motivation”, Institute of Public Administration, State of the Public Service Series, June 2013
  29. Owusu, T. (2012). Effects of motivation on employee performance. Master Thesis.
  30. Perry J.L, Hondeghem A. (2008); “Motivation in Public Management: the Call of Public Service”, Oxford: Oxford University Press
  31. Perry J.L., Wise L.R. (1990); “The motivational basis of public Service”, Public Administration Review, vol 50, no 3, p.367-373
  32. Pinder C. C. (1998). Work motivation in organizational behavior. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
  33. Rantz M. J., Scott J. and Porter R. (1996). Employee Motivation: New Perspectives of the Age-Old Challenge of Work Motivation, Nursing Forum, Vol. 31, No. 3, July-September, pp. 29-36.
  34. Robinson Allan G. & Stern Sam(1997), Corporate Creativity: How innovation and improvement actually happen. San Francisco, USA: BerrettKoehler Publishers, Inc.
  35. Robbins S. και Judge T. (2011), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

36. Robbins S. P. (2005). Organizational Behavior, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
37. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
38. Rantz M. J., Scott J. and Porter R. (1996). Employee Motivation: New Perspectives of the Age-Old Challenge of Work Motivation, *Nursing Forum*, Vol. 31, No. 3, July-September, pp. 29-36.
39. Vandenberghe W., Ban C., (2009). The impact of public service motivation in an international organization : job satisfaction and organizational commitment in the European Commission. Paper presented at the International Public Service Motivation Conference, Bloomington, 7-9 June 2009
40. Vansteenkiste, M., Lens, W. and Deci, E.L. (2006), Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: another look at the quality of academic motivation, *Educational Psychologist*, Vol. 41 No. 1, pp. 19-31
41. Wiley C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys, *International Journal of Manpower*, Vol. 18, No. 3, pp. 263-280.
42. Wright B. E. (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Public Administration Review*, 11(4), 559-586.

## **Νομοθεσία**

1. Ν.4555/18 (ΦΕΚ 133/19.07.2018 τεύχος Α'). Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Εμβάθυνση της Δημοκρατίας - Ενίσχυση της Συμμετοχής - Βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των Ο.Τ.Α. [Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ Ι»] - Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό του πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας των ΦΟΔΣΑ - Ρυθμίσεις για την αποτελεσματικότερη, ταχύτερη και ενιαία άσκηση των αρμοδιοτήτων σχετικά με την απονομή



ιθαγένειας και την πολιτογράφηση - Λοιπές διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις. Διαθέσιμο από: <https://dimosnet.gr> [Ανάκτηση 15/01/2019].

2. Σύνταγμα της Ελλάδος. Ανάκτηση 07/11/2019 από <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/8c3e9046-78fb-48f4-bd82-bbba28ca1ef5/SYNTAGMA.pdf>
3. Ν. 3852/10 Αιτιολογική έκθεση σχεδίου νόμου. Διαθέσιμο από: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/n-kalikratis1-eis.pdf> [Ανάκτηση 05/10/2019].

## Παράρτημα Ι: Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Αγαπητοί και αγαπητές εργαζόμενοι/ες,  
της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Η συγκεκριμένη έρευνα εστιάζει στους εργαζόμενους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Ά Βαθμού της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας και σκοπός της είναι να εντοπιστούν και να μελετηθούν τα κίνητρα που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, την αφοσίωση και τη δέσμευση των εργαζομένων, που συμβάλλουν στην αποδοτικότητά τους και τους κατευθύνουν σε ενέργειες για την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού, μέσω της κάλυψης των προσωπικών τους αναγκών (οικονομικών, κοινωνικών, ηθικών, ψυχικών).

Πραγματοποιείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Στο παρόν επισυνάπτεται το ερωτηματολόγιο της έρευνας το οποίο θα ήθελα να σας ζητήσω να συμπληρώσετε ανώνυμα. Απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις με προσοχή και ειλικρίνεια. Η συμπλήρωση του δεν απαιτεί περισσότερο από δέκα λεπτά.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας και τον πολύτιμο χρόνο σας.

Με εκτίμηση,

Μαρία Γάτσιου, Μεταπτυχιακή φοιτήτρια

Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλούμε συμπληρώστε παρακάτω τα ατομικά σας στοιχεία:

#### 1. Φύλο:

Άνδρας	
Γυναίκα	

#### 2. Ηλικία

Έως 30	
31 έως 40	
41 έως 50	
51 έως 60	
Άνω των 60	

#### 3. Έτη στην υπηρεσία.

Έως 10 έτη	
11 έως 20 έτη	
21 έως 30 έτη	
Περισσότερα από 30 έτη	

#### 4. Επίπεδο εκπαίδευσης.

Δευτεροβάθμια	
ΑΕΙ – ΤΕΙ	
Μεταπτυχιακό	
Διδακτορικό	

#### 5. Θέση στον ΟΤΑ;

Υπάλληλος	
Προϊστάμενος Τμήματος	
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	

**ΜΕΡΟΣ Β: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΠΟΥ ΠΑΡΑΚΙΝΟΥΝ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

**Α. Σε ποιο βαθμό θεωρείται ότι τα παρακάτω κίνητρα μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της εργασιακής σας απόδοσης και αποτελεσματικότητας και γενικότερα στην παρακίνησή σας;**

**Χρησιμοποιείστε την κλίμακα από το ένα έως το πέντε όπως παρακάτω:**

**1= Καθόλου, 2 = Λίγο, 3= Μέτρια, 4= Πολύ, 5= Απόλυτα.**

Διατυπώσεις	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Απόλυτα
1. Οι υψηλές αποδοχές;	1	2	3	4	5
2. Η δυνατότητα μισθολογικής εξέλιξης/προαγωγής;	1	2	3	4	5
3. Οι συνθήκες εργασίας;	1	2	3	4	5
4. Η εργασιακή ασφάλεια;	1	2	3	4	5
5. Η καλή συνεργασία με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους;	1	2	3	4	5
6. Η ίση μεταχείριση από τους προϊσταμένους;	1	2	3	4	5
7. Η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών/ευθυνών;	1	2	3	4	5
8. Η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων;	1	2	3	4	5
9. Η αξιοποίηση των προσωπικών ικανοτήτων κατά την εκτέλεση της εργασίας;	1	2	3	4	5
10. Η επιμόρφωση του προσωπικού, (σεμινάρια εκπαίδευσης σε νέα συστήματα, τεχνολογίες);	1	2	3	4	5
11. Η δυνατότητα ομαδικής εργασίας;	1	2	3	4	5
12. Η αναγνώριση και η εκτίμηση της προσφοράς;	1	2	3	4	5
13. Η κοινωνική καταξίωση και ο σεβασμός που κερδίζεται από την εργασία;	1	2	3	4	5
14. Η απόκτηση αυτοεκτίμησης και νοήματος από την εργασία;	1	2	3	4	5
15. Ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων που καλείστε να εκτελέσετε;	1	2	3	4	5

16. Ο έπαινος και η ανταμοιβή των προσπαθειών σας;	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

**ΜΕΡΟΣ Γ: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΟΥΝ στους ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΟΙ ΟΤΑ Α' ΒΑΘΜΟΥ**

**B. Κατά πόσο ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε παρέχει τα παρακάτω κίνητρα;**

Χρησιμοποιείτε την κλίμακα από το ένα έως το πέντε όπως παρακάτω:

1= Καθόλου, 2 = Λίγο, 3= Μέτρια, 4= Πολύ, 5= Απόλυτα.

Διατυπώσεις	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Απόλυτα
1. Υψηλές αποδοχές;	1	2	3	4	5
2. Δυνατότητα μισθολογικής εξέλιξης/προαγωγής;	1	2	3	4	5
3. Καλές συνθήκες εργασίας;	1	2	3	4	5
4. Εργασιακή ασφάλεια;	1	2	3	4	5
5. Καλή συνεργασία με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους;	1	2	3	4	5
6. Ίση μεταχείριση από τους προϊσταμένους;	1	2	3	4	5
7. Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών/ευθυνών;	1	2	3	4	5
8. Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη σημαντικών αποφάσεων;	1	2	3	4	5
9. Αξιοποίηση των προσωπικών ικανοτήτων κατά την εκτέλεση της εργασίας;	1	2	3	4	5
10. Επιμόρφωση του προσωπικού, (σεμινάρια εκπαίδευσης σε νέα συστήματα, τεχνολογίες);	1	2	3	4	5
11. Δυνατότητα ομαδικής εργασίας;	1	2	3	4	5
12. Αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς σας;	1	2	3	4	5
13. Κοινωνική καταξίωση και σεβασμό;	1	2	3	4	5
14. Απόκτηση αυτοεκτίμησης και νοήματος από την εργασία;	1	2	3	4	5
15. Σαφή καθορισμό των αρμοδιοτήτων που καλείστε να εκτελέσετε;	1	2	3	4	5
16. Έπαινο και ανταμοιβή των προσπαθειών σας;	1	2	3	4	5