



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**Διπλωματική Εργασία**

**Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ  
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΧΩΡΕΣ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ  
ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΑΝΤΙΣΕΙΣΜΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ  
(Ο.Α.Σ.Π.)**

της

**ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΣ Β. ΣΟΥΣΟΥΓΚΕΛΗ**

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του διπλώματος μεταπτυχιακών  
σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση**

**Μάρτιος 2021**

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

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θεωρώ απαραίτητο να ευχαριστήσω όλους εκείνους που με βοήθησαν, πίστεψαν σε μένα και αναγνώρισαν τις προσπάθειες μου, καθώς και αυτούς που με στήριξαν ηθικά και πρακτικά στην πορεία και την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών σπουδών μου. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον επιβλέποντά μου καθηγητή κ. Δημήτριο Μιχαήλ για την επίβλεψη και την πολύτιμη καθοδήγησή του αλλά και όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού κύκλου σπουδών της Δημόσιας Διοίκησης

Τέλος, ευχαριστώ τους συναδέλφους μου για την καθοριστική συμβολή τους στην συγκέντρωση των ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων και ιδιαίτερα την οικογένειά μου για την ψυχολογική και ηθική υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια παρακολούθησης του μεταπτυχιακού προγράμματος

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

**Σκοπός:** Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η καταγραφή του βαθμού της παρακίνησης των υπαλλήλων στον Οργανισμό Αντισεισμικού Σχεδιασμού & Προστασίας (Ο.Α.Σ.Π.) σε σχέση με τις θεωρίες παρακίνησης που παραθέτει η διεθνής βιβλιογραφία. Επιπλέον, γίνεται μία συγκριτική μελέτη με τους παράγοντες παρακίνησης σε δύο ευρωπαϊκές χώρες και διερευνώνται ενδεικτικά οι παράγοντες που συνθέτουν την εργασιακή ικανοποίηση. Προτείνονται τρόποι βελτίωσης της παρακίνησης των υπαλλήλων, λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες που προσφέρουν υψηλή ικανοποίηση.

**Μεθοδολογία:** Η καταγραφή των απόψεων του προσωπικού έγινε με τη χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε προσωπικά. Συνολικά συμπληρώθηκαν 32 ερωτηματολόγια.

**Αποτελέσματα:** Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας, την επίτευξη των στόχων και την αναγνώριση της προσπάθειας από τα ιεραρχικά κλιμάκια του οργανισμού.

Τα προβλήματα παρακίνησης εντοπίστηκαν σε ζητήματα όπως είναι οι ευκαιρίες για προαγωγή-εξέλιξη στην εργασία, η εργασιακή ασφάλεια καθώς και οι απολαβές.. Λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες στους οποίους καταγράφηκε χαμηλή ικανοποίηση ή ουδετερότητα παρουσιάστηκαν προτάσεις, όπως είναι η ενεργητική συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη των αποφάσεων, η απονομή ηθικών αμοιβών, οι πολιτικές διοίκησης, τα επιμορφωτικά σεμινάρια και τις πρόσθετες παροχές.

**Λέξεις κλειδιά:** Παρακίνηση, παράγοντες παρακίνησης, εργασιακή ικανοποίηση, δημόσιοι υπάλληλοι

## ABSTRACT

**Purpose:** The purpose of this work is to record the degree of motivation of employees in the Organization for Earthquake Planning & Protection (OASP) in relation to the theories of motivation cited in the international literature. In addition, a comparative study is conducted with the motivating factors in two European countries and the factors that compose job satisfaction are investigated. Ways to improve employee motivation are suggested, taking into account factors that offer high satisfaction.

**Methodology:** The staff views were recorded using a structured questionnaire that was distributed personally. A total of 32 questionnaires were completed.

**Results:** The findings of the research showed that employees are satisfied with the object of work, the achievement of goals and the recognition of effort by the hierarchical levels of the organization.

Motivation problems were identified in issues such as job opportunities, job security and earnings, ethical remuneration, administration policies, training seminars and additional benefits.

**Keywords:** Motivation, motivating factors, job satisfaction, civil servants

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	Σελ. iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	Σελ. iv
ABSTRACT	Σελ. v
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	Σελ.11
1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	
1.1 Η Έννοια της Παρακίνησης	Σελ.13
1.2 Η Διαδικασία της Παρακίνησης	Σελ.14
1.3 Κυριότερες Θεωρίες Παρακίνησης	Σελ.15
2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	
2.1 Θεωρίες περιεχομένου	Σελ. 18
2.1.1 Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow	Σελ. 18
2.1.2 Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg	Σελ. 22
2.1.3 Θεωρία Χ και Ψ του McGregor	Σελ.24
2.1.4 Ανθρωποκεντρική θεωρία του Carl Rogers	Σελ. 26
2.1.5 Θεωρία παρακίνησης ERG του Alderfer	Σελ. 27
2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Σελ.28
2.2.1 Θεωρία της δικαιοσύνης του Adams	Σελ. 28

2.2.2 Θεωρία της προσδοκίας του Vroom	Σελ. 29
2.2.3 Το πρότυπο της προσδοκίας των Porter και Lawler	Σελ. 30
2.2.4 Θεωρία της διατύπωσης του σκοπού του Locke	Σελ. 31
3. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	
3.1 Η θεωρία της αυτοδιάθεσης των Deci και Ryan	Σελ. 32
3.2 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldham	Σελ. 33
3.3 Η έννοια και το περιεχόμενο της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα.	Σελ. 34
4. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΜΕ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΔΥΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΧΩΡΩΝ (ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ ΚΑΙ ΓΕΡΜΑΝΙΑ	
4.1 Η περίπτωση της Ελλάδας.	Σελ 37
4.2. Έρευνες παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα στο εξωτερικό. Μελέτη Περίπτωσης Ηνωμένου Βασιλείου	Σελ.39
4.3 Έρευνες παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα στο εξωτερικό. Μελέτη περίπτωσης Γερμανίας	Σελ. 41

5. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΑΝΤΙΣΕΙΣΜΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ & ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ (Ν.Π.Δ.Δ.)	
5.1 Σκοπός και μέθοδος της έρευνας. Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου	Σελ.43
5.2. Αποτελέσματα της έρευνας	Σελ.44
6. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ «ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ» ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ ΑΠΟ ΕΡΕΥΝΕΣ Η.Β. ΚΑΙ ΓΕΡΜΑΝΙΑΣ	
6.1 Μεταφορά τεχνογνωσίας από έρευνα παρακίνησης στο Ηνωμένο Βασίλειο.	Σελ. 58
6.2. Μεταφορά τεχνογνωσίας από έρευνα παρακίνησης στη Γερμανία	Σελ. 61
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΥΠΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	Σελ.64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	Σελ. 66
Παράρτημα	Σελ.72
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	
Σχήμα 1 Η διαδικασία της Παρακίνησης	Σελ. 16
Σχήμα 2 Η πυραμίδα των αναγκών κατά τον Maslow	Σελ. 19
Σχήμα 3 Παράγοντες ικανοποίησης αναγκών κατά Maslow στον εργασιακό χώρο	Σελ. 20



Σχήμα 4 Κοινά σημεία θεωρίας Maslow και θεωρίας των Δύο Παραγόντων	Σελ. 23
Σχήμα 5 Τύποι άσκησης διοικητικής εξουσίας κατά τη θεωρία Χ και Ψ	Σελ. 24
Σχήμα 6 Σύγκριση της θεωρίας του Maslow και της θεωρίας ERG	Σελ. 27
Σχήμα 7 Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom 7	Σελ. 29
Σχήμα 8 Το μοντέλο των Porter και Lawler	Σελ. 31
Διάγραμμα 1 Ηλικία συμμετεχόντων	Σελ. 45
Διάγραμμα 2 Επίπεδο σπουδών συμμετεχόντων	Σελ. 46
Διάγραμμα 3 Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων	Σελ. 47
Διάγραμμα 4 Θέση στον ΟΑΣΠ	Σελ. 48
Διάγραμμα 5 Ικανοποίηση συμμετεχόντων από τις συνθήκες εργασίας	Σελ. 49
Διάγραμμα 6 Ενθάρρυνση από προϊστάμενο για ανάληψη πρωτοβουλίας	Σελ. 49
Διάγραμμα 7 Ικανοποίηση από τις αποδοχές	Σελ. 50
Διάγραμμα 8 Ικανοποίηση από τις δυνατότητες προαγωγής	Σελ. 51
Διάγραμμα 9 Υπάρχει αναγνώριση, υποστήριξη και σεβασμός από τον προϊστάμενο;	Σελ. 52
Διάγραμμα 10 Υπάρχει ενθάρρυνση από προϊστάμενο για ανάληψη πρωτοβουλίας; ;	Σελ. 52

Διάγραμμα 11 Υπάρχει δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων;	Σελ. 53
Διάγραμμα 12 Υπάρχει δυνατότητα εκμετάλλευσης προσωπικών ικανοτήτων;	Σελ. 54
Διάγραμμα 13 Υπάρχει δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών;	Σελ.54
Διάγραμμα 14 Υπάρχει σαφής καθορισμός καθηκόντων;	Σελ 55
Διάγραμμα 15 Δίνεται η δυνατότητα εκμετάλλευσης προσωπικών ικανοτήτων;	Σελ.56
Διάγραμμα 16 Υπάρχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις;	Σελ.56
Διάγραμμα 17 Υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας;	Σελ 57

## ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Οι σύγχρονες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες και οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις για υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης, καθιστούν επιτακτική την ανάγκη να βελτιωθεί η διοικητική λειτουργία του δημόσιου τομέα. Ιδιαίτερα στην περίπτωση της Ελλάδας, η δημόσια διοίκηση καλείται την τρέχουσα περίοδο να εκπληρώσει την εθνική αποστολή της και να συμβάλει στην αντιμετώπιση της οικονομικής και κοινωνικής κρίσης. Σε αυτό το πλαίσιο ο δημόσιος τομέας πρέπει να ανασυνταχθεί και να αποτινάξει «ιστορικά του γνωρίσματα», όπως η αναποτελεσματικότητα, τα υψηλά επίπεδα γραφειοκρατίας, αλλά κυρίως το χαμηλό επίπεδο παραγωγικότητας του προσωπικού του.

Αν αναλογιστούμε την αξία του ανθρώπινου παράγοντα για την επίτευξη του ανωτέρω στόχου, γίνεται σαφές πως πρέπει η μεταρρυθμιστική προσπάθεια να εστιασθεί στο πολύτιμο εργαλείο της παρακίνησης προσωπικού. Μάλιστα οι δημοσιονομικοί περιορισμοί που επέβαλλαν τα μνημόνια κατέστησαν αναγκαία την αξιοποίηση των μη οικονομικών κινήτρων. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη θεωριών παρακίνησης στην Ελληνική δημόσια διοίκηση.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρατίθεται ο ορισμός της παρακίνησης και γίνεται αναφορά στους παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Γίνεται αναφορά στο ρόλο της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο. Ακολουθώς, παρουσιάζονται ενδεικτικά οι ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης. Τέλος, γίνεται μια γενική αναφορά στις θεωρίες περιεχομένου και θεωρίες διαδικασιών που αφορούν την παρακίνηση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται εκτενέστερη ανάλυση των θεωριών περιεχομένου και θεωριών διαδικασιών που εμφανίστηκαν από τη δεκαετία του 1960. Παρουσιάζεται η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, η ERG θεωρία παρακίνησης του Alderfer, η θεωρία κάλυψης των τριών επίκτητων αναγκών του Mc Clelland, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg και η θεωρία X και Y του McGregor.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι πιο σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης, δηλαδή η θεωρία των προσδοκιών του Vroom, το υπόδειγμα της προσδοκίας των Porter και Lawler, η θεωρία της στοχοθεσίας του Locke, η θεωρία της ισότητας – δικαιοσύνης του Adams και η θεωρία του λειτουργικού εθισμού του Skinner.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια να εντοπιστούν οι μέθοδοι παρακίνησης που χρησιμοποιούνται στην Ελληνική δημόσια διοίκηση και επιχειρείται ενδεικτικά μια συγκριτική αξιολόγηση με το δημόσιο τομέα δύο Ευρωπαϊκών χωρών (ΗΒ και Γερμανία). Σκοπός είναι να εντοπιστούν οι μέθοδοι παρακίνησης που χρησιμοποιούνται σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το αμιγώς ερευνητικό μέρος της εργασίας. Γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας που διεξήχθη στον Οργανισμό Αντσεισμικού Σχεδιασμού και Προστασίας κατά την περίοδο Νοεμβρίου-Δεκεμβρίου 2020. Αφού αναφερθεί ο σκοπός και η μέθοδος της έρευνας, η οποία βασίστηκε στη διανομή ενός δομημένου ερωτηματολογίου στο διοικητικό/οικονομικό και επιστημονικό προσωπικό του φορέα, παρατίθενται τα σημαντικότερα συμπεράσματα της έρευνας.

Στο έκτο κεφάλαιο αναφέρονται οι προβληματισμοί, οι κατευθύνσεις και οι παράγοντες που συντελούν στο να δημιουργηθεί αίσθημα επαγγελματικής ικανοποίησης και προτείνονται ενδεικτικά πρακτικές παρακίνησης που μπορεί να υιοθετηθούν από το δημόσιο τομέα του Ηνωμένου Βασιλείου και της Γερμανίας .

Στο έβδομο κεφάλαιο δίνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα λόγω του περιορισμένου δείγματος και δεδομένου ότι υπάρχουν πολλές δράσεις που μπορούν να αξιοποιηθούν και να εφαρμοστούν ώστε να συμβάλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, τόσο από ποιοτική όσο και από ποσοτική άποψη.

## 1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού. Η αποτελεσματική διοίκησή του προϋποθέτει την πλήρη κατανόηση της στρατηγικής σημασίας των ανθρώπων στο πλαίσιο μιας οργάνωσης. Έτσι, παράγοντες όπως η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους και το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων, αλλά και των δημόσιων οργανισμών. Τόσο στο επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών/πολιτών, τη φήμη και την εικόνα, όσο και την επιβίωσή τους. Είναι σαφές πως το θέμα της παρακίνησης των υπαλλήλων προς επίτευξη της μέγιστης αποδοτικότητάς τους πρέπει να εξεταστεί υπό το πρίσμα της ιδέας που αντιλαμβάνεται την εργασία ως στοιχείο ανθρώπινης δημιουργικότητας.

Ιδιαίτερα στην τρέχουσα ιστορική περίοδο που οι προκλήσεις που δημιουργούνται από την οικονομική κρίση και την παγκοσμιοποίηση απαιτούν την εγρήγορση και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων τόσο από τη μεριά των διοικήσεων των οργανισμών, όσο και από τη μεριά των εργαζομένων όλων των ιεραρχικών επιπέδων. Ειδικά για τη χώρα μας δε, η δημόσια διοίκηση καλείται να ανασυντάξει τις δυνάμεις της και να εισαγάγει τη χώρα σε αναπτυξιακή τροχιά. Όλα τα παραπάνω προέκυψαν ως απόρροια των εκθέσεων των διεθνών οργανισμών και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, μετά την έναρξη της κρίσης, για την αναγκαιότητα ανοικοδόμησης του υπάρχοντος διοικητικού μηχανισμού, προκειμένου να μπορέσουν να υλοποιηθούν οι απαραίτητες διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις. Έτσι απαιτείται να γίνουν κάποιες ενέργειες που θα στοχεύσουν αφενός στην αύξηση της διοικητικής ικανότητας και την αλλαγή κουλτούρας στο δημοσιοϋπαλληλικό σώμα και αφετέρου στη μείωση της παρεμβατικότητας του πολιτικού συστήματος επί της διοίκησης.

Προς απάντηση των παραπάνω διεξάγεται με την παρούσα εργασία βιβλιογραφική έρευνα για την έννοια της παρακίνησης και δη, στο δημόσιο τομέα και μια ενδεικτική συγκριτική

μελέτη με τους δημόσιους τομείς δύο Ευρωπαϊκών χωρών, σε μια προσπάθεια να εντοπιστούν παράγοντες παρακίνησης στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση.

## 1.1 Η Έννοια της Παρακίνησης

Η παρακίνηση είναι μια βασική ψυχολογική διαδικασία, η οποία κατέχει πολύ σημαντική στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και συνδέεται άμεσα με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Είναι πολύπλοκη ως έννοια και τούτο αποδεικνύεται από το γεγονός ότι έχουν αναπτυχθεί δεκάδες θεωρίες σχετικά με αυτήν. Οι ερευνητές υποστήριζαν ότι για την αποτύπωση του αγγλικού όρου *motivation*, είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται η ελληνική λέξη «παρακίνηση», αντί για τη λέξη «υποκίνηση». Αυτό, γιατί ενδέχεται η λέξη «υποκίνηση» να εμπεριέχει και μια αρνητική έννοια, καθώς παραπέμπει στην αρνητική πλευρά της καθοδήγησης των ατόμων προς ιδιοτελείς και επικίνδυνους στόχους. Ετυμολογικά, ο όρος «*motivation*» προέρχεται από τη λατινική λέξη “*movere*” που σημαίνει «να κινήσω».

Γενικά είναι δύσκολο να δώσουμε ένα συγκεκριμένο ορισμό για την παρακίνηση. Θα μπορούσαμε να την ορίσουμε ως «τη συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά έναν ορισμένο τρόπο» (Ξηροτύρη–Κουφίδου, 2010 : 364). Ωστόσο αξίζει να σημειώσουμε πως η πλειοψηφία των ορισμών που έχουν δοθεί έχει ένα κοινό παρονομαστή. Συσχετίζουν την παρακίνηση με παράγοντες και γεγονότα που ενεργοποιούν, κατευθύνουν και διατηρούν την ανθρώπινη συμπεριφορά στη διάρκεια του χρόνου.

Αν θέλουμε τώρα να ορίσουμε την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον, αυτή μπορεί να ορισθεί ως «μια διαδικασία ενεργοποίησης και κατεύθυνσης του εργαζομένου προς την επίτευξη συγκεκριμένης συμπεριφοράς και καταβολής προσπάθειας» (Χυτήρης, 2017 : 192). Οι παρακινημένοι εργαζόμενοι συνήθως καταβάλλουν την απαιτούμενη προσπάθεια μέχρι να επιτύχουν τον στόχο που έχουν θέσει. Κεντρική έννοια για να κατανοήσουμε τον όρο «παρακίνηση» είναι το κίνητρο. Τα ανθρώπινα κίνητρα προέκυψαν από τις ανάγκες των ανθρώπων. Έτσι, το κίνητρο βασίζεται στην ύπαρξη μιας ανάγκης και μετατρέπεται σε

μια εσωτερική δύναμη που δραστηριοποιεί, παρακινεί και κατευθύνει τον άνθρωπο προς την επιτυχία των στόχων που έχει θέσει. Τα κίνητρα αποτελούν βασικό καθοριστικό παράγοντα της ανθρώπινης συμπεριφοράς και είναι απαραίτητο στοιχείο ώστε κάθε άτομο να κινητοποιεί όλες του τις δυνάμεις.

Κατά μία έννοια μπορούμε να θεωρήσουμε την παρακίνηση ως ταυτόσημη έννοια με τις λέξεις «θέληση», «επιθυμία», «κίνητρο». Τούτο διότι κανένας οργανισμός δεν μπορεί να αναγκάσει τον εργαζόμενο να φτάσει στη μέγιστη δυνατή απόδοση, αν ο ίδιος δεν το επιθυμεί. Ως άμεση συνέπεια, οι οργανισμοί καλούνται να διαμορφώσουν εκείνες τις εργασιακές συνθήκες, που θα επιτρέψουν στους εργαζόμενους και να μπορούν και να επιθυμούν να αποδώσουν (Βακόλα & Νικολάου, 2012 : 126).

Εν κατακλείδι, η παρακίνηση για τους εργαζόμενους είναι εκείνη η δύναμη που ξεκινάει και κατευθύνεται από την προσπάθεια των ατόμων να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και τους οδηγεί στο να ενεργήσουν με ενθουσιασμό και επιμονή, ώστε να πραγματώσουν τους στόχους που θέτει ο οργανισμός. Συνεπώς, για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού, τα διοικητικά στελέχη καλούνται να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους να κάνουν με τη θέλησή τους αυτό που τους έχει ανατεθεί.

Η ένταση της παρακίνησης εξαρτάται από δύο στοιχεία. Από την ικανότητα του διοικητικού στελέχους να εντοπίσει τις ανάγκες των υφισταμένων του και από την προσπάθειά του να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007 : 253).

## 1.2 Η Διαδικασία της Παρακίνησης

Ο Daft (2003) ορίζει τη διαδικασία της παρακίνησης ως εξής : Μια ανικανοποίητη ανάγκη δημιουργεί το κίνητρο, το οποίο οδηγεί σε μία συγκεκριμένη συμπεριφορά με στόχο την ικανοποίησή της. Συνεπώς, η συμπεριφορά και γενικότερα η δράση ενός ατόμου έχει ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του. Από τη στιγμή που μια συμπεριφορά θεωρείται επιτυχημένη, τότε το άτομο λαμβάνει την ανταμοιβή του από την άποψη ότι ικανοποιείται η ανάγκη του. Η ανταμοιβή λοιπόν, είναι αυτό το στοιχείο που επιβεβαιώνει στο άτομο ότι

η συμπεριφορά του είναι η κατάλληλη και προκειμένου να πετύχει ανάλογα αποτελέσματα στο μέλλον πρέπει να συνεχίσει με αυτόν τον τρόπο (βλ. Σχήμα 1).

Σχήμα 1 : Η διαδικασία της Παρακίνησης



Πηγή : Daft, 2003 (σελ. 547)

Διακρίνονται δύο κατηγορίες ανταμοιβών, βάσει των οποίων χαρακτηρίζεται και η παρακίνηση σε εσωτερική και εξωτερική:

Εσωτερικές ανταμοιβές : Προέρχονται από την ικανοποίηση που αισθάνεται το άτομο όταν εκτελεί μια εργασία. Είναι αυτό που βιώνει ο εργαζόμενος από μόνος του. Παραδείγματα εσωτερικής ανταμοιβής μπορεί να είναι ενδεικτικά, είτε η αναγνώριση και η επιβράβευση των προσπαθειών ενός εργαζομένου, είτε ακόμα το ευχάριστο συναίσθημα της ολοκλήρωσης ενός έργου.

Εξωτερικές ανταμοιβές : Συνήθως παρέχονται από τρίτα άτομα, π.χ. από τον εργοδότη. Περιλαμβάνονται σε αυτά οι προαγωγές, οι μισθολογικές αυξήσεις και όλες οι συμπληρωματικές παροχές.

Εύκολα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ανάλυση της διαδικασίας της παρακίνησης είναι μία δύσκολη διαδικασία, διότι αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία ξεχωριστή για κάθε άτομο. Η κατηγορία και η ένταση των αναγκών είναι ξεχωριστές για κάθε εργαζόμενο και διαφοροποιούνται κατά τη διάρκεια της ζωής του.



### 1.3 Κυριότερες Θεωρίες Παρακίνησης

Κάθε εργαζόμενος για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να συντρέχουν τρεις προϋποθέσεις: α) να έχει τα προσόντα που απαιτεί η θέση του, β) να γνωρίζει ακριβώς το περιεχόμενο της εργασίας που του έχει ανατεθεί και γ) να υπάρχουν τα απαραίτητα κίνητρα για εργασία (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007 : 251).

Μεταξύ των τριών ανωτέρω βασικών προϋποθέσεων που καθορίζουν την απόδοση η παρακίνηση κατέχει εξέχουσα θέση. Τούτο γιατί δεν είναι αρκετό να μπορεί κανείς να κάνει κάτι. Θα πρέπει και να θέλει να το κάνει.

Το άτομο προκειμένου να έχει διάθεση να αναπτύξει δράση και να υλοποιήσει ένα έργο, χρειάζεται να προσδοκά ότι από την υλοποίηση του έργου θα ικανοποιήσει άμεσα ή έμμεσα κάποιες ανάγκες του. Δεδομένου τώρα ότι η σχέση που υφίσταται μεταξύ των ανθρώπινων αναγκών και της συμπεριφοράς του ατόμου είναι ιδιαίτερα σύνθετη, αναπτύχθηκε από τους επιστήμονες μια σειρά θεωριών με σκοπό τη διερεύνηση της παρακίνησης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Οι θεωρίες αυτές είναι δύσκολο να επαληθευθούν απόλυτα από την εμπειρική έρευνα. Ωστόσο, οι ερμηνείες που δίνονται είναι σημαντικές και χρήσιμες λόγω της μεγάλης σχέσης που συνδέει την παρακίνηση και την απόδοση στην εργασία.

Διακρίνουμε τις ανωτέρω θεωρίες: α) σε εκείνες που εστιάζουν στις ανάγκες (need-based), όπως του Maslow, του Herzberg, κ.ά., που προσπαθούν να εξηγήσουν τι παρακινεί πραγματικά τους υπαλλήλους και τις οποίες ονομάζουμε θεωρίες περιεχομένου και β) σε εκείνες που εξηγούν πώς και γιατί οι υπάλληλοι παρακινούνται, δηλαδή τις διαδικασίες (process-based) που καθορίζουν την παρακίνηση στην εργασία σε ένα δυναμικό εργασιακό περιβάλλον και τις οποίες ονομάζουμε θεωρίες διαδικασιών, όπως αυτές του Vroom, του Adams και του Locke.

## 2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας δεν κρίνεται σκόπιμη η εξαντλητική παράθεση των θεωριών που έχουν διατυπωθεί για τον ανθρώπινο παράγοντα στο χώρο της εργασίας. Τα βασικά σημεία των σημαντικότερων θεωριών που παρατίθενται μετά, έχουν ως βασικό στόχο να αναδείξουν τις παραμέτρους που προτάσσονται ως μείζονος σημασίας για την βελτίωση της παρακίνησης και συνεπώς της απόδοσης των εργαζομένων.

Εν τέλει, για να δημιουργήσουμε ένα περιβάλλον το οποίο θα κάνει τους ανθρώπους να έχουν ισχυρή διάθεση να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους στην υλοποίηση του έργου που τους έχει ανατεθεί, είναι σημαντικό να ερευνήσουμε τις θεωρίες αυτές, αναζητώντας απάντηση στα εξής βασικά ερωτήματα :

Πρώτον, για ποιες ανάγκες εργάζονται οι άνθρωποι και

Δεύτερον, με ποιους επιχειρησιακούς παράγοντες και πως, συνδέεται η ικανοποίηση των αναγκών, και κατά συνέπεια εξασφαλίζεται υψηλή θέληση των ανθρώπων για προσπάθεια και υψηλές αποδόσεις.

### 2.1 Θεωρίες Περιεχομένου

#### 2.1.1 Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow

Στο πρώτο ερώτημα η θεωρία του Αμερικανού ψυχολόγου Abraham Harold Maslow (1954) - το πιο διαδεδομένο ίσως μοντέλο υποκίνησης - μας δίνει μια πολύ ικανοποιητική απάντηση. Ο Maslow θεώρησε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες κατατάσσονται με σειρά προτεραιότητας ως εξής (βλ. Σχήμα 2):

- α) Φυσιολογικές ανάγκες: ανάγκες για τροφή, στέγη, αέρα, κλπ.
- β) Ανάγκες ασφάλειας: περιλαμβάνουν την ανάγκη για ασφάλεια και προστασία από φυσική ή συναισθηματική βλάβη.

γ) Κοινωνικές ανάγκες: περιλαμβάνουν την ανάγκη για στοργή, τρυφερότητα, φιλία και συντροφικότητα.

δ) Ανάγκες εκτίμησης: αφορούν την ανάγκη για κύρος, αναγνώριση, προσοχή, αυτοεκτίμηση κι αυτοσεβασμό.

ε) Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: περιλαμβάνουν την ανάγκη για επιτυχία, εξέλιξη κι ολοκλήρωση.

Σχήμα 2 : Η πυραμίδα των αναγκών κατά τον Maslow



<https://sciencearchives.wordpress.com/2017/04/01/>

Σύμφωνα με τον Maslow μόνον οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης. Συνεπώς, εάν η διοίκηση επιθυμεί να παρακινήσει τους υπαλλήλους, οφείλει να εντοπίσει την κατηγορία αναγκών που ενδιαφέρει κάθε υπάλληλο τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή και να συνδέσει την ικανοποίηση αυτών των αναγκών με την επιθυμητή

απόδοση. Παρά το γεγονός πως καμία ανάγκη δεν ικανοποιείται ποτέ απόλυτα, μία ουσιαστικά ικανοποιηθείσα ανάγκη δεν αποτελεί πλέον κίνητρο κι έτσι πρέπει να στραφούμε στην επόμενη για να παρακινήσουμε τον εργαζόμενο.

Ο Maslow υποστήριξε ότι όλοι οι άνθρωποι μόνιμα επιζητούν κάτι, καθώς και ότι οι ανάγκες κάθε ατόμου ιεραρχούνται κατά σειρά σπουδαιότητας. Κάθε άνθρωπος έχει την εγγενή τάση, συνάμα και δικαίωμα, για την ποιοτική ανάπτυξη και εξέλιξή του και συνεπώς πρέπει να ικανοποιείται με τα ανάλογα κάθε φορά ενεργήματα ελευθερίας, που δεν είναι μόνο υλικού-ανταλλακτικού χαρακτήρα (χρήμα, αμοιβές), αλλά έχουν και πιο ποιοτική φύση και χαρακτήρα, όπως συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, αναγνώριση έργου, κλπ. (Μακρυδημήτρης, 2013 : 200).

Παρά το γεγονός ότι ο Maslow δεν σκόπευε η θεωρία του να έχει εφαρμογή στον εργασιακό χώρο, είναι γεγονός ότι η θεωρία αυτή έχει επηρεάσει κατά πολύ τους managers στην εφαρμογή συστημάτων παρακίνησης, συμβάλλοντας ώστε η διοίκηση να γίνει μια θετική και νοήμων διαδικασία (Χυτήρης, 2017 : 198).

Σχήμα 3 : Παράγοντες ικανοποίησης αναγκών κατά Maslow στον εργασιακό χώρο

#### ΑΝΑΓΚΕΣ

Αυτοπραγμάτωσης  
(Να κάνουμε πράγματα ξεχωριστά,  
ανώτερα)

Εκτίμησης  
(Πώς μας βλέπουν οι άλλοι)

Κοινωνικές  
(Να αλληλεπιδρούμε με άλλους)  
Ασφάλειας  
(Να έχουμε σιγουριά για το παρόν και  
το μέλλον)

#### ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Αυτονομία  
Εξέλιξη/άνοδος στην ιεραρχία  
Ανεξαρτησία  
Εργασία πολύ υψηλών απαιτήσεων και  
μεγάλου βαθμού δυσκολίας  
Αναγνώριση προσπάθειας και  
αποτελεσμάτων  
Τίτλοι θέσεων εργασίας  
Βραβεία/έπαινοι  
Αλληλεπίδραση  
Ένταξη σε ομάδες  
Σταθερή δουλειά  
Ασφαλείς συνθήκες εργασίας  
Δικαιοσύνη  
Αξιοκρατία

Φυσιολογικές ή βιολογικές  
(Να είναι δυνατή η ισορροπημένη  
λειτουργία της φυσικής οντότητάς μας)

Ανθρώπινο ωράριο  
Διαλείμματα  
Φυσικό περιβάλλον (φωτισμός,

Πηγή : Χυτήρης, 2017

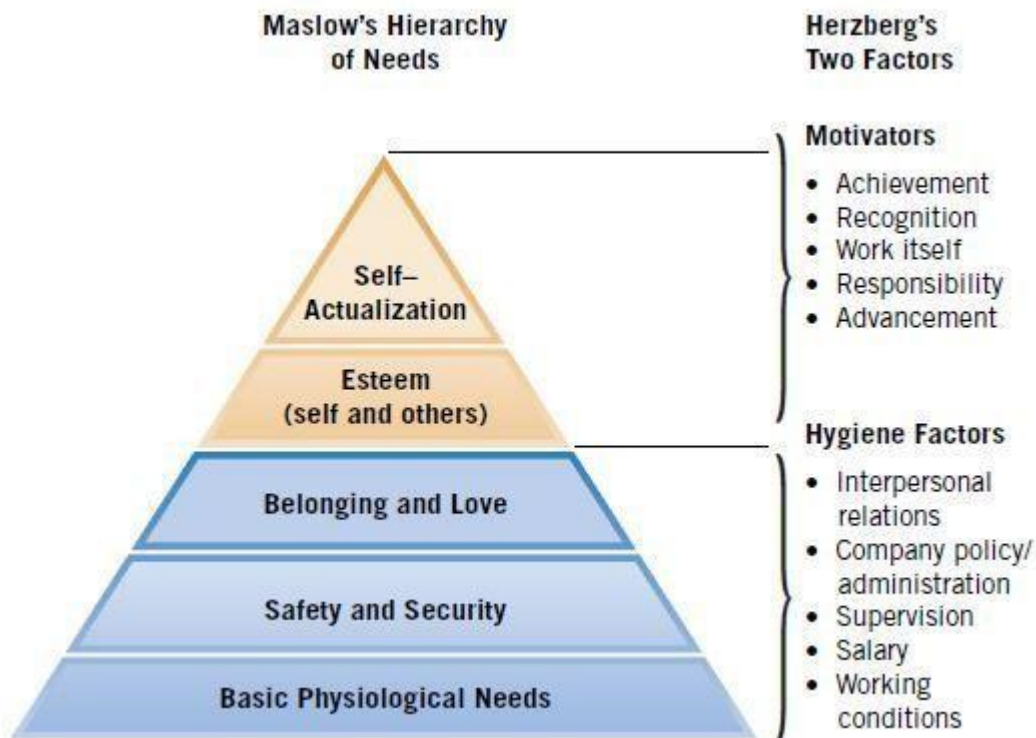
## 2.1.2 Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία του Herzberg (1959, 1966) είναι αρκετά πιο πρακτική από τη βασική θεωρία του Maslow. Εντόπισε δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν τη διάθεση των ανθρώπων για προσπάθεια και απόδοση στο χώρο εργασίας :

Παράγοντες διατήρησης : Προκύπτουν από τις εξωγενείς συνθήκες εργασίας (σταθερές αμοιβές, συνθήκες εργασίας, οι πολιτικές και η οργάνωση της επιχείρησης, τρόπος εποπτείας και ελέγχου) και αντιστοιχούν στα κατώτερα επίπεδα των αναγκών του Maslow. Όταν δεν υπάρχουν σε ικανοποιητικό βαθμό στην εργασία, δημιουργούν στο άτομο δυσαρέσκεια, άρα καμία διάθεση για απόδοση. Όταν υπάρχουν σε ικανοποιητικό βαθμό, απλά εξασφαλίζουν τη μη δυσαρέσκεια, χωρίς να δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση. Αποτελούν προϋπόθεση και είναι αναγκαίοι παράγοντες για την παρακίνηση, ωστόσο δεν μπορούν να εξασφαλίσουν την υψηλή διάθεση των εργαζομένων να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό.

Παράγοντες παρακίνησης : Εφόσον οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται δυσαρέσκεια από τους παράγοντες διατήρησης, τότε η παρακίνησή τους εξαρτάται από παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και αντιστοιχούν στα ανώτερα επίπεδα ιεράρχησης των αναγκών. Τέτοιοι παράγοντες είναι ενδεικτικά το αίσθημα επιτυχίας, η αναγνώριση, η συμμετοχή και η αίσθηση ευθύνης, η ανάπτυξη του εργαζομένου, οι ευκαιρίες προαγωγής και οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης.

Σχήμα 4 : Κοινά σημεία θεωρίας Maslow και θεωρίας των Δύο Παραγόντων



Πηγή : <https://gr.pinterest.com/pin/39195459235549912>

Βάσει της θεωρίας του Herzberg οι σταθερές οικονομικές αμοιβές (μισθός) πρέπει να βρίσκονται σε ένα τέτοιο επίπεδο, ώστε να μη δημιουργούν στους εργαζομένους δυσαρέσκεια. Για να εξασφαλίζεται όμως το μέγιστο της απόδοσής τους, θα πρέπει να ικανοποιούνται οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες, καθώς και οι ανάγκες ολοκλήρωσης.

Η δυνατότητα αξιοποίησης αυτής της κατηγορίας υποκινητικών παραγόντων είναι πολύ ευρύτερη και δημιουργική, ιδίως με όταν σχετίζεται με διαδικασίες που εμπλουτίζουν και διευρύνουν την ουσία της εργασίας των ανθρώπων (Μακροδημήτρης, 2013 : 201).

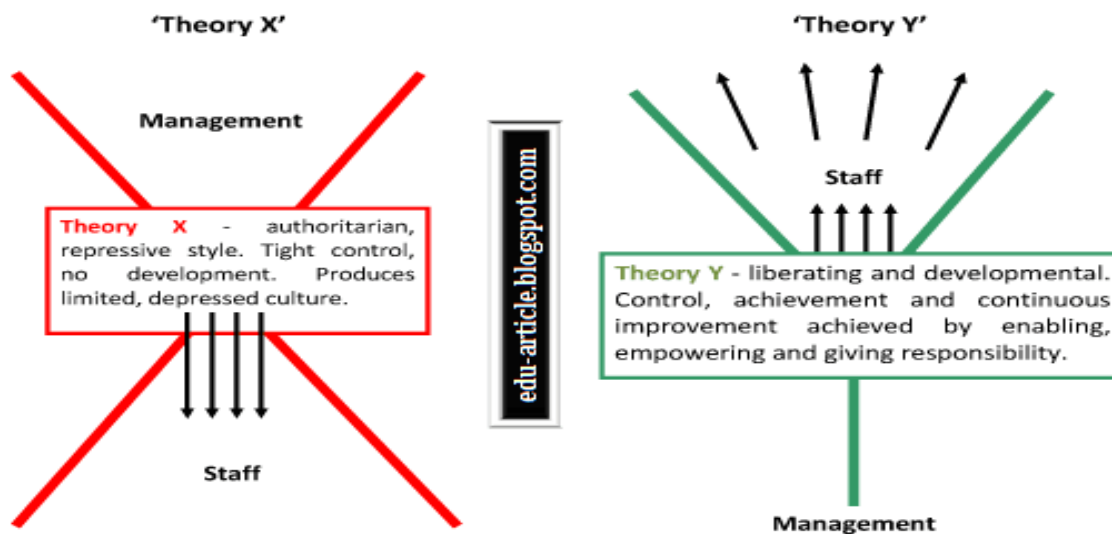
### 2.1.3 Θεωρία X και Ψ του McGregor

Ο κοινωνικός ψυχολόγος Douglas McGregor (1960) μελέτησε την ανθρώπινη διάσταση, κυρίως των επιχειρηματικών οργανώσεων και διέκρινε δύο χαρακτηριστικούς τύπους άσκησης της διοικητικής εξουσίας, τη «θεωρία X» και τη «θεωρία Ψ».

**Θεωρία X :** Υποθέτει πως οι κατώτερες φυσιολογικές ανάγκες είναι κυρίαρχες στην ανθρώπινη συμπεριφορά και αντιστοιχεί σε πιο παραδοσιακά, μηχανιστικά, συγκεντρωτικά και αυταρχικά πρότυπα διοίκησης. Αυτά, συνήθως, περιορίζουν τις προοπτικές ικανοποίησης των αναγκών αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης των ανθρώπων και ως εκ τούτου συχνά αποτυγχάνουν να παρακινήσουν τους εργαζομένους.

**Θεωρία Ψ :** Έχει ως προϋπόθεση μια θετική αντίληψη για τις δυνατότητες και την αξία του ανθρώπου και υποστηρίζει πως οι ανώτερες ανάγκες είναι αυτές που παρακινούν την ανθρώπινη συμπεριφορά, ενώ η διοικητική ηγεσία έχει περισσότερο ανθρωποκεντρικό, συμμετοχικό και δημοκρατικό χαρακτήρα, επιτρέποντας έτσι την καλύτερη αξιοποίηση του δυναμικού του ανθρώπινου παράγοντα στις οργανώσεις. Αξίζει να σημειωθεί πως οι θεωρίες που βασίζονται στη θεωρία Ψ είναι πάντα πιο ελκυστικές, ωστόσο δεν είναι και οι καταλληλότερες, διότι κάποιοι εργαζόμενοι διοικούνται καλύτερα στα πρότυπα της θεωρίας X.

Σχήμα 5 : Τύποι άσκησης διοικητικής εξουσίας κατά τη θεωρία X και Ψ





Πηγή : <https://iedunote.com/theory-x-theory-y-motivation>

Μολονότι η πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών φαίνεται ενδόμυχα να κλίνει προς τη θεωρία X, η εμπειρία μάλλον δείχνει ότι τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν δεν είναι πάντα ικανοποιητικά (Lester, 2011 : 190).

Ο ίδιος ο McGregor πίστευε ότι οι υποθέσεις της θεωρίας Ψ, σύμφωνα με τις οποίες οι ανάγκες υψηλότερης ιεράρχησης δεσπάζουν στα άτομα, ήταν πιο έγκυρες από τις αντίστοιχες της θεωρίας X. Έτσι, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η εργασιακή κινητοποίηση των υπαλλήλων, πρότεινε ιδέες όπως τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, τις υπεύθυνες αλλά και με απαιτήσεις δουλειές, και τις καλές σχέσεις στις ομάδες (Robbins & Judge, 2011: 190).

Οι θεωρίες του Maslow, McGregor και Herzberg κατάφεραν να υποδείξουν έναν τρόπο στους οργανισμούς ώστε να κάνουν αποτελεσματικότερη την εργασία, με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Αναγνωρίστηκε η μεγάλη σπουδαιότητα του ανθρώπου στα πλαίσια ενός οργανισμού και προβλήθηκε η ανάγκη καλύτερης και συστηματικότερης διοίκησής του.

## 2.1.4 Ανθρωποκεντρική θεωρία του Carl Rogers

Ο Maslow, ο McGregor και όλοι όσοι δούλεψαν προς την κατεύθυνση της προσέγγισης της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ανέδειξαν μια διαφορετική προσέγγιση στην κλασική οικονομική-μηχανιστική αντίληψη του εργαζομένου. Θεώρησαν τους εργαζόμενους ως κοινωνικά άτομα, τα οποία έχουν ποικίλες ανάγκες να ικανοποιήσουν μέσω της εργασίας τους.

Ο Carl Rogers (1902-1987), κύριος εκπρόσωπος της ανθρωπιστικής ψυχολογίας, έδωσε περαιτέρω έμφαση στον συναισθηματικό κόσμο των εργαζομένων, που τον θεώρησε καθοριστικό στοιχείο της απόδοσής τους. Σύμφωνα με τον Rogers, οι τέσσερις θεμελιώδεις, αλλά και αλληλένδετες αρχές, που απαιτείται να τηρούνται στην πράξη, ώστε να διασφαλίζεται ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της διοίκησης είναι οι εξής :

α) Η αρχή της άνευ όρων αποδοχής του άλλου (unconditional regard), σύμφωνα με την οποία, ανεξαρτήτως πράξεων και εκφράσεων, ο σεβασμός προς την αξία του προσώπου του κάθε ανθρώπου είναι σε κάθε περίπτωση αμείωτος

β) Η αρχή της ενσυναίσθησης (empathy), δηλαδή της ενεργητικής και ουσιαστικής προσπάθειας να βρεθεί κανείς στη θέση του άλλου και να κατανοήσει τα εσωτερικά κίνητρα της συμπεριφοράς του, είτε συμφωνεί είτε διαφωνεί μαζί του, ιδίως μάλιστα στη δεύτερη περίπτωση

γ) Η αρχή της ειλικρίνειας και της συνέπειας λόγων και πράξεων (congruence), έτσι ώστε να μην δημιουργούνται ψευδείς και εικονικές σχέσεις, οι οποίες μακροπρόθεσμα καταστρέφουν τα θεμέλια του οργανισμού και

δ) Η αρχή της διαρκούς διάθεσης και επιθυμίας για αμφίδρομη επικοινωνία (communicability), δηλαδή η επικοινωνία με τους αντιληπτικούς διαύλους του άλλου, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στα μηνύματα και στις απόψεις του (Μακρυδημήτρης, 2004: σελ. 29).

## 2.1.5 Θεωρία παρακίνησης ERG του Alderfer

Ο Alderfer (1972) τροποποίησε τη θεωρία του Maslow για την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών και παρουσίασε τρεις ομάδες αναγκών αντί για πέντε (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010 : 360) :

- α) Διατήρηση υλικής ύπαρξης (Existence needs : φυσικές ανάγκες και τις ανάγκες για ασφάλεια)
- β) Διατήρηση των διαπροσωπικών σχέσεων με ανθρώπους που είναι σημαντικοί για το άτομο (Relatedness needs : κοινωνικές ανάγκες και ανάγκες αυτοσεβασμού) και
- γ) Ανάγκες για εξεύρεση ευκαιριών για ανάπτυξη και προσωπική εξέλιξη (Growth needs : ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοεκπλήρωση).

Σχήμα 6 : Σύγκριση της θεωρίας του Maslow και της θεωρίας ERG



Πηγή : Σκαρπαλέζος, 2015 (σελ. 16)

Ο Alderfer προτείνει ότι η συμπεριφορά του ατόμου καθορίζεται ταυτόχρονα από διαφορετικές ανάγκες οι οποίες λειτουργούν παράλληλα. Αυτό, έρχεται σε αντίθεση με την αυστηρή ιεραρχική δομή του Maslow. Η θεωρία του, ως πιο ευέλικτη και περισσότερο ρεαλιστική από του Maslow, αναδεικνύει την αξία της παιδείας και του κοινωνικού περιβάλλοντος του ανθρώπου, καθώς θεωρεί ότι μπορούν να καταστήσουν τις κοινωνικές ανάγκες καθοριστικές για την παρακίνηση, πριν να ικανοποιηθούν πλήρως οι βιολογικές (Κέφης, 2005 : 155).

## 2.2 Θεωρίες Διαδικασιών

Από τα μέσα του 1960 αναδύθηκε μια νέα προσέγγιση στη μελέτη της παρακίνησης των εργαζομένων, με έμφαση στις διαδικασίες που καθορίζουν την παρακίνηση στην εργασία. Ειδικότερα, η δεκαετία του '60 έχει χαρακτηριστεί ως «χρυσή εποχή» στην έρευνα της παρακίνησης, δεδομένου ότι σημειώθηκε μεγάλη πρόοδος στην ανάπτυξη θεωριών αναφορικά με τις αιτίες των κινήτρων εργασίας.

Οι θεωρίες αυτής της ενότητας υποστηρίζουν ότι η παρακίνηση είναι μια διαδικασία. Βασική παραδοχή αυτών των θεωριών είναι ότι το άτομο έχει την ικανότητα μάθησης από προηγούμενες εμπειρίες. Για αυτό τον λόγο αυτό είναι ικανό να λαμβάνει αποφάσεις βάσει των πληροφοριών που έχει συλλέξει. Αυτή η παραδοχή έρχεται σε αντίθεση με τις θεωρίες περιεχομένου οι οποίες αντιλαμβάνονται τον άνθρωπο με μηχανιστικό τρόπο, καθώς υποστηρίζουν ότι η διαδικασία της παρακίνησης είναι μια υποσυνείδητη διαδικασία, όπου το άτομο απλώς ανταποκρίνεται σε εσωτερικές καταστάσεις (όπως οι ανάγκες) ή σε εξωτερικά ερεθίσματα (όπως οι αμοιβές) με αυτόματο τρόπο.

Κοινό στοιχείο στις θεωρίες διαδικασιών είναι η προσπάθεια να κατανοήσουν τη διαδικασία της σκέψης που καθορίζει τον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων (Βακόλα και Νικολάου, 2012 : 137).

### 2.2.1 Θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams

Η θεωρία της δικαιοσύνης ή αλλιώς ισότητας αναπτύχθηκε από τον Adams (1963). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο εργαζόμενος συγκρίνει αυτά που συνεισφέρει στην επιχείρηση (χρόνος, προσόντα, αποτελέσματα, δέσμευση, προσπάθεια, κλπ.) με εκείνα που απολαμβάνει (αμοιβές, συνθήκες εργασίας, σιγουριά απασχόλησης, προοπτικές καριέρας, κλπ.). Από τη σύγκριση αυτή, το άτομο μπορεί να νιώσει αίσθημα δικαίου (όταν όσα προσφέρει είναι ανάλογα όσων λαμβάνει) ή αίσθημα αδικίας (όταν αισθάνεται ότι προσφέρει περισσότερα από όσα λαμβάνει).

Εκτός, όμως, από αυτή τη σύγκριση, ο εργαζόμενος συγκρίνει τη δική του σχέση προσφορών/απολαβών με τις αντίστοιχες σχέσεις άλλων εργαζομένων, ανάλογα με τη δική

του περίπτωση, μέσα και έξω από την επιχείρηση. Από την σύγκριση αυτή προκύπτει αίσθημα δικαίου ή αδικίας.

Βάσει αυτής της θεωρίας, οι managers πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι οι υπάλληλοι είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στην αδικία, όσον αφορά στη χορήγηση κάθε είδους ανταμοιβών. Έτσι, είναι εξαιρετικά σημαντικό να κοινοποιούνται οι πληροφορίες που σχετίζονται με τον τρόπο λήψης των σχετικών αποφάσεων και να ακολουθούνται σταθερές και αμερόληπτες διαδικασίες. Τέλος, όταν καλούνται να αντιμετωπίσουν αδικίες, θα πρέπει να εστιάσουν τις ενέργειές τους στην πηγή του προβλήματος (Robbins & Judge, 2011 : 210).

## 2.2.2 Θεωρία της Προσδοκίας του Vroom

Μια από τις σημαντικότερες θεωρίες διαδικασιών παρακίνησης είναι η θεωρία της προσδοκίας. Ο Vroom (1964) διαπίστωσε ότι οι ήδη αναπτυγμένες θεωρίες, οι οποίες αναφέρονταν στις ανθρώπινες ανάγκες και τη φύση της παρακίνησης, δεν εξηγούσαν για ποιο λόγο οι άνθρωποι επιλέγουν κάποιες συμπεριφορές και απορρίπτουν άλλες. Πιο συγκεκριμένα, δεν εξηγούσαν τι οδηγεί στην εντατικοποίηση των προσπαθειών των ατόμων και για το λόγο αυτό προσπάθησε να διερευνήσει τη διαδικασία τούτη.

Σχήμα 7 : Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom

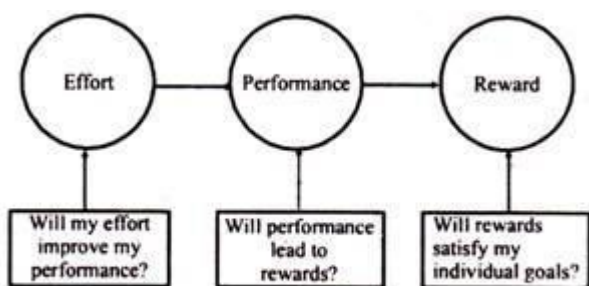


Fig 17.3: Vroom's Expectancy Model of Motivation

Πηγή : <http://www.yourarticlelibrary.com/motivation/motivation-theories-top-8-theories-of-motivation-explained/35377>

Σύμφωνα με τη θεωρία του, η διάθεση του ατόμου για απόδοση εξαρτάται από την προσδοκία του σε ό,τι αφορά το τρίπτυχο προσπάθεια-απόδοση-ανταμοιβή.

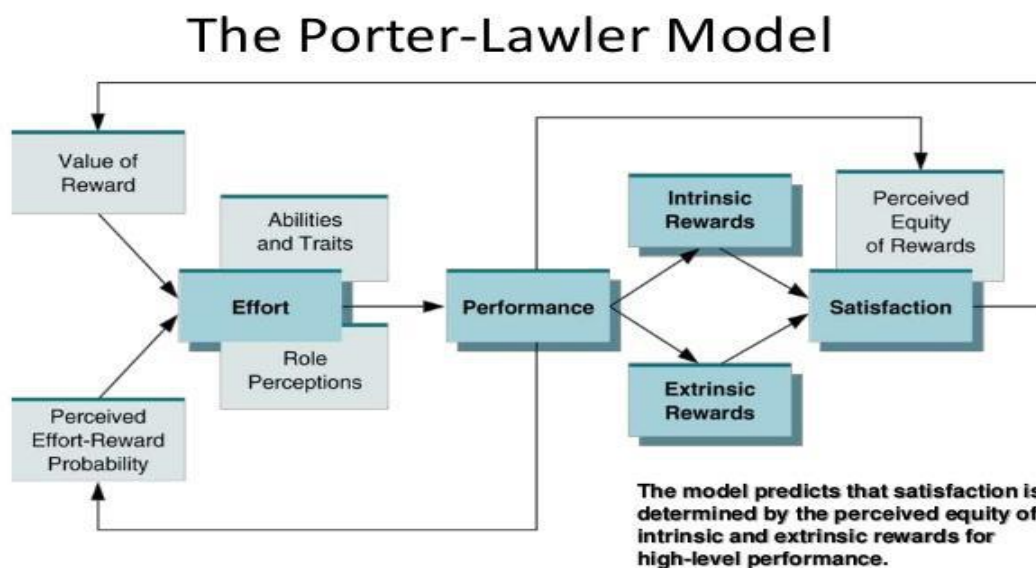
Η ανταμοιβή εδώ δεν νοείται αποκλειστικά ως οικονομική αμοιβή, αλλά ως οτιδήποτε ικανοποιεί τον συγκεκριμένο εργαζόμενο. Αν το άτομο πιστεύει πως όταν προσπαθήσει, θα αποδώσει, και, αν αποδώσει, θα ανταμειφθεί ανάλογα, τότε η προσδοκία είναι θετική και αυξάνει τη διάθεση του ατόμου για απόδοση. Αν αντίθετα, το άτομο πιστεύει ότι η απόδοσή του είναι ανεξάρτητη της προσπάθειάς του, ή ότι οι ανταμοιβές του είναι ανεξάρτητες της προσπάθειας και της απόδοσής του, τότε δεν του δημιουργείται καμιά διάθεση - παρακίνηση για απόδοση.

### **2.2.3 Το Πρότυπο της Προσδοκίας των Porter και Lawler**

Οι Porter και Lawler εμπλούτισαν το μοντέλο του Vroom, αναγνωρίζοντας το ρόλο που διαδραματίζουν οι ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας κάθε ατόμου (π.χ. οι ικανότητες και οι δεξιότητες του εργαζομένου).

Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία, οι προσπάθειες που θα καταβάλλει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση ενός έργου, εξαρτώνται από το αν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε ανταμοιβές, καθώς και από την αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στις ανταμοιβές αυτές. Η προσπάθεια αυτή θα καταλήξει στην επιθυμητή επίδοση, εφόσον ο εργαζόμενος διαθέτει τόσο την απαιτούμενη ικανότητα, όσο και τη σαφή αντίληψη του έργου που απαιτείται από αυτόν. Η επιθυμητή επίδοση επιφέρει τόσο εσωτερικές ανταμοιβές (αίσθημα επιτεύγματος, αναγνώριση, αυτοεκπλήρωση) όσο και εξωτερικές ανταμοιβές (αύξηση μισθού, εξασφάλιση θέσης, καλές συνθήκες εργασίας γενικά) ανταμοιβές. Έτσι, ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποίηση, εφόσον οι ανταμοιβές που παρέχονται εκ μέρους της επιχείρησης είναι οι επιθυμητές. Αντίστοιχα, αυτή η ικανοποίηση επηρεάζει την αξία που δίδει το άτομο στις διάφορες ανταμοιβές και έτσι δημιουργείται ένα συνεχές κύκλωμα, στο οποίο ο εργαζόμενος πρέπει να προσπαθεί να αποδίδει συνέχεια, αν θέλει να διατηρήσει τις ανταμοιβές που απολαμβάνει ή να επιτύχει νέες.

Σχήμα 8 : Το μοντέλο των Porter και Lawler



<https://www.slideshare.net/rithikloveboy4u/porter-and-lawler-model>

Φαίνεται σε αυτό το πρότυπο καθαρά ότι η υποκίνηση του εργαζομένου είναι ένας αρκετά πολύπλοκος μηχανισμός. Η διοίκηση πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στο θέμα των ανταμοιβών, του σαφούς καθορισμού των καθηκόντων και της υπευθυνότητας των στελεχών, καθώς και στο θέμα της σύνδεσης της προσπάθειας και της επίδοσης με τις επιθυμητές ανταμοιβές (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010 : 368).

#### 2.2.4 Θεωρία της Διατύπωσης του Σκοπού του Locke

Το 1968 αναπτύχθηκε από τον Locke η θεωρία της διατύπωσης του σκοπού. Σημαντική διαφορά αυτής της θεωρίας με τις προγενέστερες, είναι ότι βασικό στοιχείο της διαδικασίας παρακίνησης θεωρείται ο στόχος και όχι η ανταμοιβή. Σύμφωνα με τον Locke για να παρακινηθεί ο υπάλληλος προς μια αποδοτική συμπεριφορά, είναι αναγκαίο να συντρέχουν οι συγκεκριμένες προϋποθέσεις όσον αφορά στους στόχους : α) να είναι διατυπωμένοι με σαφήνεια και ακρίβεια, β) να είναι ρεαλιστικοί, εφικτοί αλλά και

προκλητικοί, γ) να τίθενται με σειρά προτεραιότητας, δ) να είναι αποδεκτοί από τους υφισταμένους, ε) οι υπάλληλοι να δεσμεύονται από αυτούς και στ) η επιτυχής εκπλήρωσή τους να αμείβεται.

Γενικά, οι managers απαιτείται αφενός να κάνουν τους στόχους συγκεκριμένους και δύσκολους, αφετέρου να θέτουν τους υψηλότερους στόχους στους οποίους είναι δυνατό να αφοσιωθούν οι υπάλληλοι (Robbins & Judge, 2011 : 197).

### **3. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί νεότερες θεωρίες, οι οποίες έχουν ως σκοπό να εξετάσουν διεξοδικότερα τα φαινόμενα ή τους παράγοντες που προκαλούν την ανθρώπινη παρακίνηση.

#### **3.1 Η θεωρία της αυτοδιάθεσης των Deci και Ryan**

Η θεωρία της αυτοδιάθεσης των Deci και Ryan ( 1985) αποτελεί μια μετεξέλιξη της θεωρίας των Porter και Lawler. Εστιάζει στην εσωτερική παρακίνηση, η οποία προσδιορίζεται ως η επιθυμία κάποιου να συμμετάσχει ενεργά σε μια δραστηριότητα, είτε επειδή το απολαμβάνει, είτε επειδή είναι σύμφωνη με τα ενδιαφέροντα και τις αξίες του.

Συνοπτικά, η θεωρία της αυτοδιάθεσης επικεντρώνεται κυρίως στην εσωτερική διάθεση των ανθρώπων να αναπτύξουν τις προοπτικές τους και τις σχέσεις τους με τους συνανθρώπους τους.

Οι άνθρωποι προτιμούν να αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο των ενεργειών τους, οπότε, όταν εξαναγκάζονται να κάνουν κάτι που μέχρι πρότινος απολάμβαναν, η παρακίνηση θα μειωθεί. Για παράδειγμα :

- Η εισαγωγή εξωγενών ανταμοιβών για κάποια δουλειά (μισθός) που μέχρι πρότινος προσέφερε ενδογενή ανταμοιβή, συνήθως μειώνει τη συνολική παρακίνηση.



- Οι λεκτικές ανταμοιβές αυξάνουν την ενδογενή παρακίνηση, ενώ οι υλικές ανταμοιβές την υπονομεύουν.

Βάσει της θεωρίας της αυτοδιάθεσης, οι managers πρέπει να προσφέρουν τόσο ενδογενή όσο και εξωγενή κίνητρα. Πρέπει να κατανοήσουν ότι πρέπει να κάνουν τη δουλειά ενδιαφέρουσα, να προσφέρουν αναγνώριση και να υποστηρίζουν την εξέλιξη και την ανάπτυξη των υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι όταν αισθάνονται ότι αυτό που κάνουν υπόκειται στον έλεγχό τους και είναι αποτέλεσμα ελεύθερης επιλογής, έχουν πιθανότητες να λαμβάνουν μεγαλύτερη παρακίνηση από την εργασία τους και να είναι αφοσιωμένοι στους εργοδότες τους (Robbins & Judge, 2011 : 197).

### **3.2 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham**

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '80 και άλλαξε τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις άρχισαν να βλέπουν τις θέσεις εργασίας ως μέσο παρακίνησης των εργαζομένων τους (Χυτήρης, 2017 : 219). Υποστηρίζει ότι κάθε εργασία για να έχει παρακινητική δύναμη, πρέπει να εμφανίζει τα παρακάτω βασικά χαρακτηριστικά:

1. Ποικιλία των απαιτούμενων δεξιοτήτων : η εργασία θα πρέπει να απαιτεί τη χρήση μιας ποικιλίας διαφορετικών δεξιοτήτων εκ μέρους του εργαζομένου
2. Ταυτότητα του έργου : Θα πρέπει ο εργαζόμενος να έχει τη δυνατότητα να δει ολοκληρωμένο το έργο του
3. Σπουδαιότητα του έργου : Θα πρέπει ο εργαζόμενος να αντιλαμβάνεται την επίδραση της εργασίας του στη ζωή ή την εργασία άλλων ανθρώπων
4. Αυτονομία : Θα πρέπει ο εργαζόμενος να μπορεί να ορίσει χρονοδιαγράμματα και διαδικασίες

5. Ανατροφοδότηση : Θα πρέπει ο εργαζόμενος να πληροφορείται «πόσο καλά τα πήγε» στην εκτέλεση της εργασίας του, ώστε να γνωρίζει και τα αποτελέσματά της στον τελικό χρήστη

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών εργασίας δείχνει ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι έχουν μεγαλύτερη παρακίνηση και είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν τα βασικά εργασιακά τους καθήκοντα είναι ελκυστικά.

### **3.3 Η παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα**

Για πολλούς, ο δημόσιος τομέας ταυτίζεται με το σύνολο των υπηρεσιών και των οργανισμών που λειτουργούν υπό την εποπτεία του κράτους, και η λειτουργία τους αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος (Φαναριώτης, 1999).

Με άλλα λόγια, ο ρόλος του δημόσιου τομέα είναι να εφαρμόζει και να υλοποιεί τα σχέδια και τα προγράμματα της κυβέρνησης. Το κριτήριο το οποίο διαχωρίζει τη διοίκηση σε δημόσια και ιδιωτική είναι το κίνητρο της δραστηριότητας και ο χαρακτήρας των νομικών πράξεων με τις οποίες ασκείται.

Ουσιώδης σκοπός λοιπόν των δραστηριοτήτων μιας δημόσιας υπηρεσίας είναι η προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος. Μάλιστα, το σύνταγμα (άρθρο 103 παρ.1) ορίζει ότι ο δημόσιος υπάλληλος πρέπει να είναι ο «υπηρετής του λαού».

Θα πρέπει να σημειωθεί πως μία από τις σημαντικότερες ιδιαιτερότητες του δημοσίου τομέα είναι η γραφειοκρατική οργάνωσή του, που χαρακτηρίζεται από ένα σύστημα κανόνων με σκοπό την εξασφάλιση της ομοιομορφίας των ενεργειών και την συνεργασία των επιμέρους δραστηριοτήτων.

Σύμφωνα με τον Σπηλιωτόπουλο (2001) οι κανόνες που διέπουν μία δημόσια υπηρεσία είναι οι εξής:

- Ιδρύεται με νόμο, διότι συνεπάγεται άσκηση δημόσιας εξουσίας. Προσαρμόζεται, ανάλογα με τις αναδυόμενες ανάγκες, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται διαρκώς και αποτελεσματικά στο δημόσιο συμφέρον

- Λειτουργεί συνεχώς στο πλαίσιο της βασικής, συνταγματικά αναγνωρισμένης αρχής που διέπει την κρατική εξουσία και συνίσταται στη διαρκή και αδιάλειπτη λειτουργία του κράτους.
- Λειτουργεί με βάση την αρχή της ισότητας απέναντι στους πελάτες – πολίτες.
- Λειτουργεί με ιεραρχική δομή.
- Λειτουργεί με αυστηρή κατανομή αρμοδιοτήτων.

Πρέπει να σημειωθεί ωστόσο πως η προσήλωση στις διαδικασίες συνδυασμένη με την ασάφεια της νομοθεσίας που παρατηρείται ενίοτε, έχει αρνητικές συνέπειες για το τελικό επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Βέβαια, στα πλαίσια των διοικητικών μεταρρυθμίσεων που προωθούνται, γίνεται προσπάθεια να απλουστευτούν οι γραφειοκρατικές διαδικασίες και να μεγιστοποιηθεί η ικανότητά τους.

Σε σχέση με τα παραπάνω, είναι ξεκάθαρη η δυσκολία του δημοσίου τομέα να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, ιδιαίτερα στα πλαίσια των γενικότερων παγκόσμιων αλλαγών που πραγματοποιούνται και δημιουργεί έτσι σοβαρά προβλήματα στην ύπαρξή του.

Ο πιο αποδεκτός ορισμός της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα στη σύγχρονη βιβλιογραφία έχει δοθεί από τους Perry και Wise (1990), οι οποίοι ορίζουν την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα ως «η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες ή οργανισμούς».

Αυτός ο ορισμός δηλώνει πως υπάρχουν συγκεκριμένα κίνητρα που συνδέονται με τη φύση της εργασίας σε μια δημόσια υπηρεσία ή έναν οργανισμό. Ειδικότερα, η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα αναφέρεται στη δύναμη που υποκινεί και ωθεί τους εργαζομένους να παρουσιάσουν ουσιαστική δημόσια υπηρεσία (Brewer και Selden, 1998). Επιπλέον, περιλαμβάνονται στην έννοια της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα η πίστη, οι αξίες και οι στάσεις που ξεπερνούν όμως το προσωπικό ενδιαφέρον ή το ενδιαφέρον για τον οργανισμό και εστιάζονται στο ενδιαφέρον για το γενικότερο πολιτικό σύστημα, το οποίο διοχετεύεται μέσω της δημόσιας παρακίνησης, η οποία δρα προκειμένου να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος (Vandenabeele et al, 2004).

Σύμφωνα με τους Perry και Wise (1990) τρεις κατηγορίες κινήτρων επηρεάζουν τη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων :

1. Τα ορθολογικά κίνητρα (rational public service motives), τα οποία συνδέονται με την τάση του εργαζομένου να μεγιστοποιήσει το προσωπικό του όφελος. Αυτό αποτελεί κίνητρο για εκείνους τους εργαζομένους που πιστεύουν ότι το προσωπικό τους όφελος ταυτίζεται με το όφελος της κοινωνίας.
2. Τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα (norm based motives), τα οποία περιγράφουν την επιθυμία του εργαζομένου να εξυπηρετήσει το κοινό όφελος δηλ. το δημόσιο συμφέρον. Σε αυτά τα κίνητρα περιλαμβάνονται το καθήκον και η πίστη προς τη δημόσια διοίκηση για εξασφάλιση της κοινωνικής ισότητας.
3. Τα συναισθηματικά κίνητρα (affective motives), τα οποία χαρακτηρίζονται από την επιθυμία και τη θέληση του εργαζομένου να βοηθήσει τους συνανθρώπους. Συχνά αναφέρεται ο όρος πατριωτισμός της φιλανθρωπίας, ο οποίος συνδυάζει την αφοσίωση στις αξίες του καθεστώτος και την αγάπη προς τον συνάνθρωπο, προκειμένου να τα αναδείξουν ως ένα από τα σημαντικά συναισθηματικά κίνητρα του δημόσιου τομέα (Denhardt et al., 2002).

Παράλληλα, ο Wright, (2007) υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στο δημόσιο τομέα υποκινούνται από την επιθυμία να ικανοποιήσουν ανάγκες, οι οποίες βρίσκονται ιεραρχικά σε ανώτερο επίπεδο, καθώς τα κίνητρα τους είναι περισσότερο αλτρουιστικά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.

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

## **4. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΜΕ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΔΥΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΧΩΡΩΝ (ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ ΚΑΙ ΓΕΡΜΑΝΙΑ)**

### **4.1 Η περίπτωση της Ελλάδας.**

Στην περίπτωση της Ελλάδας δεν εντοπίζεται καμία ξεκάθαρη πολιτική παρακίνησης εκ μέρους της κρατικής διοίκησης. Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα φαίνεται να έχουν αρνητική εικόνα για τους οργανισμούς τους, ενώ εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ότι το επίπεδο ικανοποίησης, παρακίνησης και δέσμευσής τους είναι σαφώς μικρό (Bourantas and Papalexandris, 1999 : 859).

Σύμφωνα με έρευνα του Μανωλόπουλου οι συγκεντρωτικές δομές του Δημοσίου έχουν οδηγήσει σε μειωμένη χρήση των ενδογενών κινήτρων. Οι διοικήσεις παραδοσιακά προσπαθούσαν να παρακινήσουν με εξωγενείς ανταμοιβές, όπως οι δίκαιοι μισθοί και η αυξημένη εργασιακή ασφάλεια, ωστόσο αυτές οι μέθοδοι τελούν πλέον υπό αμφισβήτηση, ειδικά με το βάρος της τρέχουσας κοινωνικοοικονομικής κρίσης. Άλλωστε, οι ηθικές αμοιβές που προβλέπονται από τον Υπαλληλικό Κώδικα, όπως ο έπαινος και το μετάλλιο, αφενός δεν έχουν παρακινητικό χαρακτήρα για την απόδοση του υπαλλήλου, αφετέρου έχουν πολύ περιορισμένη χρήση.

Η απουσία κινήτρων παραγωγικότητας, δεδομένου ότι κανένα βαθμολογικό, μισθολογικό ή άλλο κίνητρο δεν συνδέεται ουσιαστικά με την απόδοση στην εργασία, έχει ως αποτέλεσμα η ποιοτική διεκπεραίωση των εργασιών να εναπόκειται κυρίως στην επαγγελματική ευσυνειδησία του προσωπικού.

Ο ν. 4024/2011, προβλέποντας ένα σύστημα βαθμολογικής και μισθολογικής εξέλιξης των υπαλλήλων συνέδεσε την εξέλιξη των υπαλλήλων με την αξιολόγησή τους και την επίτευξη της στοχοθεσίας τους, σε μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού της διοικητικής δράσης.

Το κίνητρο απόδοσης του ν. 3205/2003 αντικαταστάθηκε από το Κίνητρο Επίτευξης Στόχων, το οποίο θα χορηγούνταν μόνο σε περίπτωση επίτευξης της στοχοθεσίας. Ωστόσο, με το «πάγωμα» των μισθών το 2012 οι ανωτέρω προβλέψεις δεν εφαρμόστηκαν ποτέ.

Το ισχύον μισθολόγιο (ν. 4354/2015), σε μια προσπάθεια αξιοποίησης του εργαλείου της αξιολόγησης, έχοντας όμως ως προϋπόθεση και την εφαρμογή της στοχοθεσίας, προβλέπει προωθημένη μισθολογική εξέλιξη για τους υπαλλήλους που βαθμολογούνται με άριστα, ενώ την αναστέλλει σε όσους σε τρεις συνεχόμενες ετήσιες αξιολογήσεις βαθμολογούνται ως ανεπαρκείς ή ακατάλληλοι για την υπηρεσία. Παρακάτω στον ίδιο νόμο προβλεπόταν η χορήγηση αμοιβής ανάλογα με την περιγραφή και αξιολόγηση των θέσεων εργασίας. Δυστυχώς, όμως, και σε αυτή την περίπτωση τα απαραίτητα σχετικά νομοθετήματα δεν εκδόθηκαν ποτέ.

Οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (1999) στο άρθρο τους περιγράφουν γλαφυρά τους περιοριστικούς παράγοντες για τους οποίους διαπιστώνεται υστέρηση του δημόσιου τομέα, σε σχέση με τον ιδιωτικό, ιδίως σε ό,τι αφορά την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με αυτό, η υστέρηση αυτή δεν οφείλεται μόνο στη μη σύνδεση της απόδοσης με τις οικονομικές αμοιβές, αλλά και σε άλλους παράγοντες όπως :

- Στα χαρακτηριστικά του περιεχομένου εργασίας. Κυρίως στην ποικιλία και σπουδαιότητα των καθηκόντων, στην αυτονομία εκτέλεσης, στην πληροφόρηση ως προς τα αποτελέσματα, στη σύγχυση και σύγκρουση ρόλων, πολιτικών και διαδικασιών.
- Στην γενικότερη αναξιοκρατία.
- Στο κλίμα που επικρατεί στη δημόσια διοίκηση και κυρίως στην επικράτηση των γραφειοκρατικών ελέγχων με σκοπό τον έλεγχο και την προβλεψιμότητα των συμπεριφορών.
- Στις πολιτικές παρεμβάσεις που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα δράσης των διευθυντικών κυρίως στελεχών, αλλά και των λοιπών υπαλλήλων.
- Στην ποιότητα της «ηγετικής» συμπεριφοράς των άμεσων προϊσταμένων όλων των επιπέδων και, κυρίως στην έλλειψη σύνδεσης των προσπαθειών με τις ανταμοιβές
- Τέλος, στην απουσία προσανατολισμού των ενεργειών προς την επίτευξη των στόχων.

Γενικότερα, ο δημόσιος τομέας πάσχει από έλλειψη συγκροτημένων ομάδων, με αποτέλεσμα να επιδιώκεται η συνολική αύξηση της παραγωγικότητας από κάθε εργαζόμενο μεμονωμένα (Ρωσσίδης, 2014 : 181).

Τα περιορισμένα μέσα παρακίνησης αφορούν σε κάποιες εξωτερικές ανταμοιβές, γεγονός καθόλου ενθαρρυντικό, δεδομένου ότι οι ενδογενείς ανταμοιβές είναι αυτές που έχουν καλύτερα αποτελέσματα (Μανωλόπουλος, 2008 : 63).

Έτσι, η διαδικασία κινήτρων στον δημόσιο τομέα φαίνεται να υπαγορεύεται από μια πάγια απαίτηση για παροχές και ευνοϊκές ρυθμίσεις, οι οποίες μάλλον οδηγούν τους υπαλλήλους σε μειωμένη παραγωγικότητα παρά στο αντίθετο.

## **4.2. Η περίπτωση του Δημόσιου Τομέα του Ηνωμένου Βασιλείου**

Στο πλαίσιο συγγραφής της παρούσας διατριβής, επιλέχθηκαν οι δημόσιοι τομείς δύο ευρωπαϊκών χωρών, του Ηνωμένου Βασιλείου και της Γερμανίας για να γίνει μία συνοπτική συγκριτική μελέτη στο κομμάτι της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα.

Τον Ιούνιο του 2012 τέθηκε σε κίνηση στο Η.Β. από την «Κυβέρνηση Συνασπισμού Συντηρητικών και Φιλελευθέρων Δημοκρατών» (2010-2015) ένα πρόγραμμα αναμόρφωσης του δημοσίου τομέα (OECD, 2012).

Κύριος στόχος του ήταν μια Δημόσια Διοίκηση περισσότερο ευέλικτη και επικεντρωμένη στην επίτευξη αποτελεσμάτων, ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις ανάγκες των πολιτών (Cameron, 2012).

Μια σύντομη περιήγηση είναι αρκετή για να αντιληφθεί κανείς τη μεγάλη σημασία που αποδίδεται στον ανθρώπινο παράγοντα, ως βασικό μοχλό της διοικητικής μεταρρύθμισης, ειδικά ενόψει μιας δύσκολης δημοσιονομικής περιόδου (Hancock, 2015).

Μερικά από τα πιο σημαντικά στοιχεία της διοικητικής μεταρρύθμισης του Ηνωμένου Βασιλείου, που ξεκίνησε το 2012 και που αφορούν στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζονται ακολούθως (Civil Service UK, 2014):

- Δημιουργία ενός κοινού δικτύου για όλες τις δημόσιες υπηρεσίες. Το συγκεκριμένο δίκτυο βασίζεται σε συναντήσεις κατά πρόσωπο και τη χρήση ψηφιακών κοινωνικών εργαλείων. Με αυτό επεκτείνονται οι καλύτερες πρακτικές εργασίας σε όλο το φάσμα του

δημοσίου τομέα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η δημιουργία του ιστότοπου «blog» 27, ο οποίος δίνει τη δυνατότητα στους δημοσίους υπαλλήλους του ΗΒ να επισημάνουν σημαντικά ζητήματα και να συζητήσουν δημόσια με συναδέλφους τους από όλη τη βρετανική Δημόσια Διοίκηση καινοτόμες πρακτικές εργασίας (gov.uk, 2014).

- Υποστήριξη αυτορυθμιζόμενων δικτύσεων, ώστε αυτές να μπορούν να δρουν περισσότερο αποτελεσματικά ως ανεπίσημες οργανώσεις, εκτός ιεραρχικής οργάνωσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η δημιουργία του Δικτύου Ατόμων με Ειδικές Ανάγκες του Δημοσίου Τομέα, το οποίο φέρνει σε επαφή διάφορες οργανώσεις από όλη τη βρετανική Δημόσια Διοίκηση και συμβάλλει, μεταξύ άλλων, στη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και στη μεγιστοποίηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων με ειδικές ανάγκες (gov.uk, 2015).
- Ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση. Αντικειμενικοί στόχοι σε αυτή τη δράση είναι από τη μια η διασφάλιση της κατανόησης εκ μέρους όλων των προσδοκιών της ηγεσίας, και από την άλλη η έκφραση των απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με τις αλλαγές που απαιτούνται στη διοικητική κουλτούρα. Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ ηγεσίας και υπαλλήλων δημιουργεί μία ισχυρή αίσθηση ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται, ανταποκρίνεται στις ιδέες και τις απόψεις τους. Αυτό έχει θετική επίδραση στην παρακίνηση και στην αφοσίωσή τους (Chartered Institute of Personnel and Development, 2012).
- Προώθηση της έννοιας της «έξυπνης εργασίας». Σύμφωνα με την «έξυπνη εργασία» οι υπάλληλοι επικεντρώνονται στα αποτελέσματα και όχι στη διαδικασία, χρησιμοποιούν ευρέως τεχνολογικά εργαλεία και εργάζονται ευέλικτα τόσο ως προς το χώρο, όσο και ως προς το χρόνο. Αυτό διασφαλίζει ότι συνεργάζονται αποτελεσματικά σε ομάδες και οι εργασίες που τους ανατίθενται ενέχουν προκλήσεις, ώστε να εξασφαλίζεται το ενδιαφέρον τους. Αξίζει να αναφέρουμε εδώ ένα εργαλείο, με το οποίο αξιολογείται συγκριτικά κάθε χρόνο η παρακίνηση και η αφοσίωση των δημοσίων υπαλλήλων στην εργασία τους, με βάση συγκεκριμένους δείκτες (UK Cabinet Office, 2014).

Επίσης, πρέπει να επισημανθεί ότι τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας αξιοποιούνται από την ανώτατη ηγεσία της βρετανικής Δημόσιας Διοίκησης, ώστε να εντοπίζονται και να



ενισχύονται περαιτέρω τα κίνητρα της αφοσίωσης των δημοσίων υπαλλήλων (Institut of Public Administration An Foras Riarachain (Ireland), 2013).

### 4.3 Η περίπτωση του Δημόσιου Τομέα της Γερμανίας

Στο Γερμανικό Δημόσιο τομέα δίνεται μεγάλη σημασία στη διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών απασχόλησης στο δημόσιο τομέα (Maizière, 2014). Με δεδομένη τη σκέψη ότι οι καλές συνθήκες εργασίας αποτελούν εχέγγυο για την αφοσίωση των υπαλλήλων στην εργασία τους, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή ώστε οι εργασιακές συνθήκες των δημοσίων υπαλλήλων να συνάδουν με τις ιδιαίτερες ανάγκες της προσωπικής ζωής τους, όπως διαμορφώνονται κάθε φορά. Άλλωστε, αυτή η τάση είναι σύμφωνη με μελέτες που θέλουν τους οργανισμούς που ενθαρρύνουν την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, να ευνοούνται από την ισχυρή αφοσίωση των υπαλλήλων στην εργασία τους και τη συνεχή προσπάθειά τους (Dr McPherson, 2007).

Παρακάτω, παρατίθενται ενδεικτικά κάποιες προτάσεις για την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων στη Γερμανία.

- Διοικητική Ηγεσία. Σημαντικός παράγοντας για την κινητοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι η σωστή στελέχωση των διευθυντικών θέσεων. Στη Γερμανία, οι διευθυντικές θέσεις απονέμονται βάσει της καταλληλότητας, των ικανοτήτων και της απόδοσης του εκάστοτε υποψηφίου, αφού πρώτα έχει διανυθεί μία δοκιμαστική περίοδος κατάληψης της θέσης (Bundesministerium des Innern, 2014).
- Ευέλικτη διαμόρφωση ωραρίου εργασίας. Η ευέλικτη διαμόρφωση του ωραρίου εργασίας προσφέρει ελκυστικές συνθήκες απασχόλησης στο δημόσιο τομέα της Γερμανίας (Bundesministerium des Innern, 2014). Η έναρξη και η λήξη του ωραρίου καθορίζεται μετά από συμφωνία των φορέων με το προσωπικό, καθιστώντας έτσι εφικτή την εφαρμογή ιδιαίτερα ευέλικτων εργασιακών ωραρίων. Θεσπίζεται μάλιστα, η δυνατότητα «πιστωτικού εργασιακού χρόνου» για τη διεκπεραίωση υποθέσεων εντός συγκεκριμένων προθεσμιών.

- Μερική Απασχόληση. Τα τελευταία χρόνια στη Γερμανία προωθείται η μερική απασχόληση ως ένα άλλο ευέλικτο μοντέλο εργασιακού χρόνου (Bundesministerium des Innern, 2014) και δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να συνδυάσουν αρμονικά την επαγγελματική με την οικογενειακή ζωή.
- Αμοιβή βάσει απόδοσης. Η Γερμανία είναι από τις χώρες του ΟΟΣΑ που χρησιμοποιεί περισσότερο από το μέσο όρο των χωρών του ΟΟΣΑ, τις αμοιβές που σχετίζονται με την απόδοση (OECD, 2012). Έτσι, σε περίπτωση εξαιρετικής απόδοσης δημοσίων υπαλλήλων, υφίσταται η δυνατότητα παροχής πριμ και πρόσθετων επιδομάτων.
- Διαχείριση δημογραφικών αλλαγών. Στο γερμανικό δημόσιο τομέα είναι πλέον ορατή η αυξανόμενη τάση του μέσου όρου ηλικίας των δημοσίων υπαλλήλων. Έτσι, βασική σκέψη πλέον είναι η διατήρηση της εργασιακής ικανότητας των δημοσίων υπαλλήλων, της ικανότητας για καινοτομία και των κινήτρων των υπαλλήλων, ακόμη και σε μεγαλύτερη ηλικία. Σημαντικό σε αυτό μπορεί να είναι η αναγνώριση και η στρατηγική αξιοποίηση των δυνατών σημείων των υπαλλήλων μεγαλύτερης ηλικίας (Robert Bosch Stiftung, 2009).
- Εσωτερικό μάρκετινγκ. Το εσωτερικό μάρκετινγκ στο προσωπικό του δημοσίου τομέα της Γερμανίας ενισχύει τα εργασιακά κίνητρα των υπαλλήλων και ενδυναμώνει τις συναδελφικές σχέσεις. Η εσωτερική προώθηση του προσωπικού λαμβάνει χώρα με διαφημιστικές καμπάνιες που απευθύνονται στο εσωτερικό της Δημόσιας Διοίκησης, διοργάνωση ποικίλων εκδηλώσεων και ταξιδιών για τους δημοσίους υπαλλήλους, κοινωνική δικτύωση ομάδων υπαλλήλων με κοινά επαγγελματικά ή άλλα ενδιαφέροντα και γενικότερη επικοινωνία (Robert Bosch Stiftung, 2009). Έτσι, μέσω αυτών των πρακτικών ενδυναμώνεται η θετική επίδραση των ικανοποιημένων υπαλλήλων και ενδέχεται να έχει πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα στη σωστή διαχείριση, όχι μόνο των ενεργών υπαλλήλων, αλλά και αυτών που έχουν αποχωρήσει (Robert Bosch Stiftung, 2009).

## **5. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΑΝΤΙΣΕΙΣΜΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ & ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ (Ν.Π.Δ.Δ.)**

### **5.1 Σκοπός και μέθοδος της έρευνας. Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου**

Ο Οργανισμός Αντισεισμικού Σχεδιασμού και Προστασίας (Ο.Α.Σ.Π.) ιδρύθηκε το 1983 ως απάντηση στην ανάγκη ίδρυσης ενός φορέα αρμόδιου για το σχεδιασμό της αντισεισμικής πολιτικής της χώρας, έπειτα από τους σεισμούς που έπληξαν τη Θεσσαλονίκη το 1978, το Βόλο το 1980 και την Αθήνα το 1981 και με δεδομένο το γεγονός ότι η Ελλάδα είναι η πρώτη σε σεισμικότητα χώρα στην Ευρώπη και η έκτη σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ο Ο.Α.Σ.Π. είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και εποπτεύεται από το Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων. Σκοπός του Ο.Α.Σ.Π. είναι η επεξεργασία και ο σχεδιασμός της αντισεισμικής πολιτικής της χώρας -στο πλαίσιο των κυβερνητικών κατευθύνσεων- καθώς και ο συντονισμός των ενεργειών δημοσίου και ιδιωτικού δυναμικού για την εφαρμογή της πολιτικής αυτής ([Φ.Ε.Κ. 52/Α' /25-4-1983](#)). Επιλέχθηκε λόγω της ευκολίας στην πρόσβαση και στην παρούσα εργασία ακολουθήθηκε η μέθοδος της ποσοτικής πρωτογενούς έρευνας με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο επισυνάπτεται στο Παράρτημα 1. Σημαντικό στοιχείο για την αξιοπιστία της έρευνας αποτέλεσε η διασφάλιση της ανωνυμίας των ερωτωμένων με στόχο την ειλικρινέστερη και αντιπροσωπευτικότερη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε ήταν η εξής: α) σύνταξη του ερωτηματολογίου β) παράδοση των ερωτηματολογίων στους υπαλλήλους γ) παροχή χρόνου για μελέτη και συμπλήρωση δ) επίλυση αποριών και παροχή τυχόν διευκρινίσεων ε) παραλαβή των ερωτηματολογίων.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα βασίστηκε στις θεωρίες των Maslow και Herzberg σε ό,τι αφορά την παρακίνηση. Έχει δημοσιευθεί (Paleologou et al, 2006) και έχει χρησιμοποιηθεί και σε άλλη αντίστοιχη έρευνα (Γραμματικόπουλος και συν, 2012).

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει δημογραφικά στοιχεία για την ηλικία, το φύλο, την εκπαίδευση, τη θέση στην υπηρεσία και τα έτη εμπειρίας.

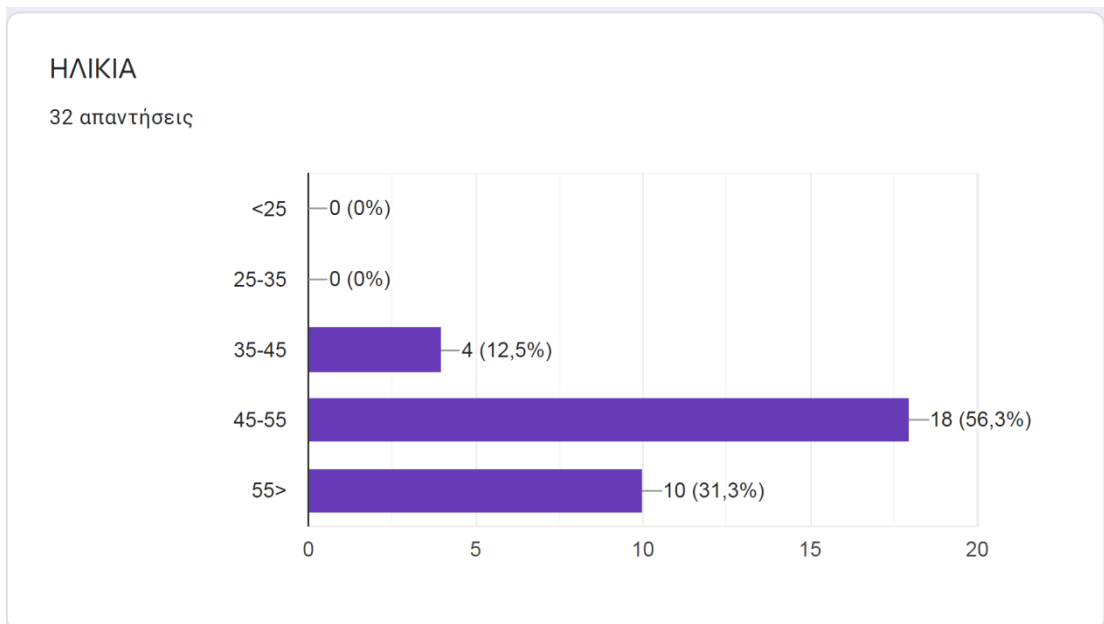
Το δεύτερο μέρος αποτελείται από 18 ερωτήσεις, οι οποίες ομαδοποιούνται σε τέσσερις διακριτούς παράγοντες παρακίνησης. Ο παράγοντας «ανταμοιβή» περιλαμβάνει τέσσερα στοιχεία: Το μισθό, τις συνθήκες εργασίας, τη σύνταξη και τη δυνατότητα προαγωγής/μισθολογικής εξέλιξης. Ο παράγοντας «συναδελφικότητα» περιλαμβάνει τέσσερα στοιχεία: Την ομαδική εργασία, την αναγνώριση/εκτίμηση, τον έπαινο και την αμεροληψία/ισότητα. Ο παράγοντας «εργασιακές ιδιότητες» περιλαμβάνει έξι στοιχεία: Την εξουσία, τους στόχους, τις δυνατότητες δημιουργικότητας, τα σαφή καθήκοντα, την αξιοποίηση δεξιοτήτων και τη λήψη αποφάσεων. Ο παράγοντας «επιτεύγματα» περιλαμβάνει τέσσερα στοιχεία: Τη σημαντικότητα/το νόημα της εργασίας, την απόκτηση του σεβασμού από την εργασία, την απόκτηση ικανοποίησης/αυτοεκτίμησης από την εργασία και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Όλα τα στοιχεία ήταν ουδέτερα διατυπωμένα. Οι υπάλληλοι κλήθηκαν να απαντήσουν πρώτον κατά πόσο νιώθουν ότι όλοι αυτοί οι παράγοντες υφίστανται στην εργασία τους και δεύτερον κατά πόσο αυτοί οι παράγοντες τους παρακινούν στην εργασία τους. Οι απαντήσεις παρέχονταν σε μια πενταβάθμια μονοπολική κλίμακα, όπου το 1 αντιστοιχούσε στο «καθόλου», το 2 στο «λίγο», το 3 στο «μέτρια», το 4 στο «πολύ» και το 5 στο «απόλυτα».

## 5.2 Αποτελέσματα έρευνας

Αναλύοντας το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου που αφορά τα δημογραφικά στοιχεία προκύπτουν κάποια ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Από το σύνολο των ερωτηματολογίων προκύπτει ότι το 35 % των συμμετεχόντων είναι άντρες, ενώ το 65% είναι γυναίκες. Από

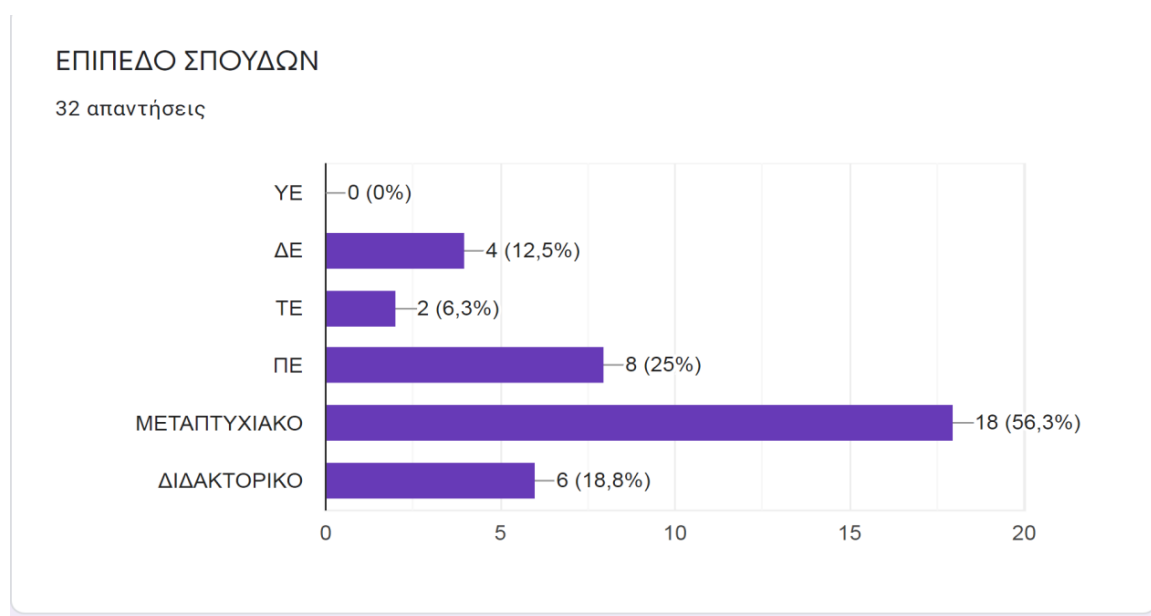
το σύνολο των συμμετεχόντων ποσοστό 12,5 % είναι ηλικίας 35-45 ετών, 56,3% είναι μεταξύ 45-55 ετών, ενώ ένα ποσοστό 31,3 % είναι ηλικίας άνω των 55 ετών.

### Διάγραμμα 1



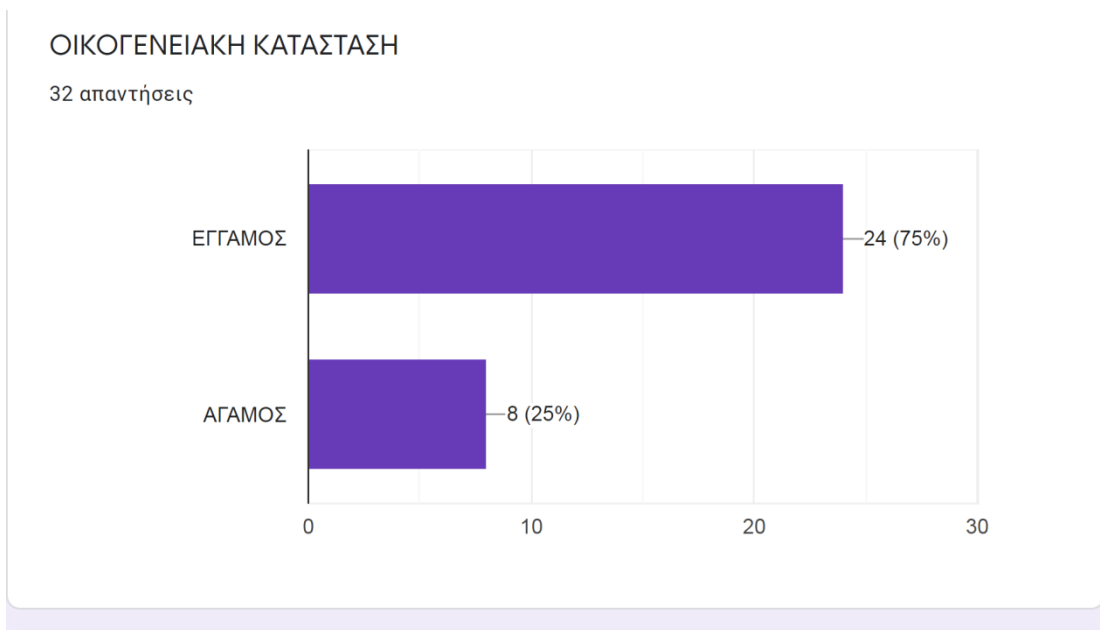
Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων εμφανίζεται στο Διάγραμμα 2 σύμφωνα με το οποίο δεν υπάρχουν υπάλληλοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης, ενώ αντίστοιχα 4 υπάλληλοι είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και αντιπροσωπεύουν το 12,5% του συνόλου, 2 υπάλληλοι είναι ΤΕ εκπαίδευσης και αντιπροσωπεύουν το 6,3% του συνόλου, και στην κατηγορία ΠΕ ανήκουν 32 υπάλληλοι, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων (56,3%) κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Τέλος 6 από τους συμμετέχοντες είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών.

### Διάγραμμα 2



Από τους συμμετέχοντες 75% είναι έγγαμοι και 25% είναι άγαμοι.

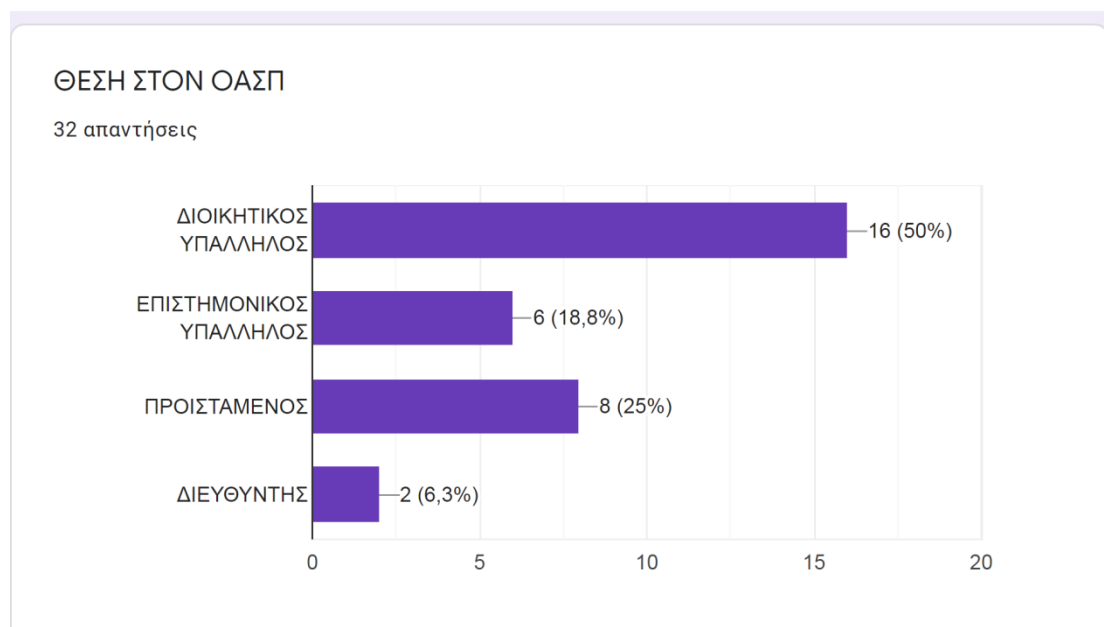
### Διάγραμμα 3



Στη συνέχεια απεικονίζεται η κατανομή των υπαλλήλων με κριτήριο τη θέση τους στον ΟΑΣΠ.

Από τους ερωτηθέντες 16 άτομα ανήκουν στο Διοικητικό προσωπικό, 6 άτομα ανήκουν στο επιστημονικό προσωπικό και 10 υπάλληλοι έχουν θέση προϊσταμένου.

#### Διάγραμμα 4



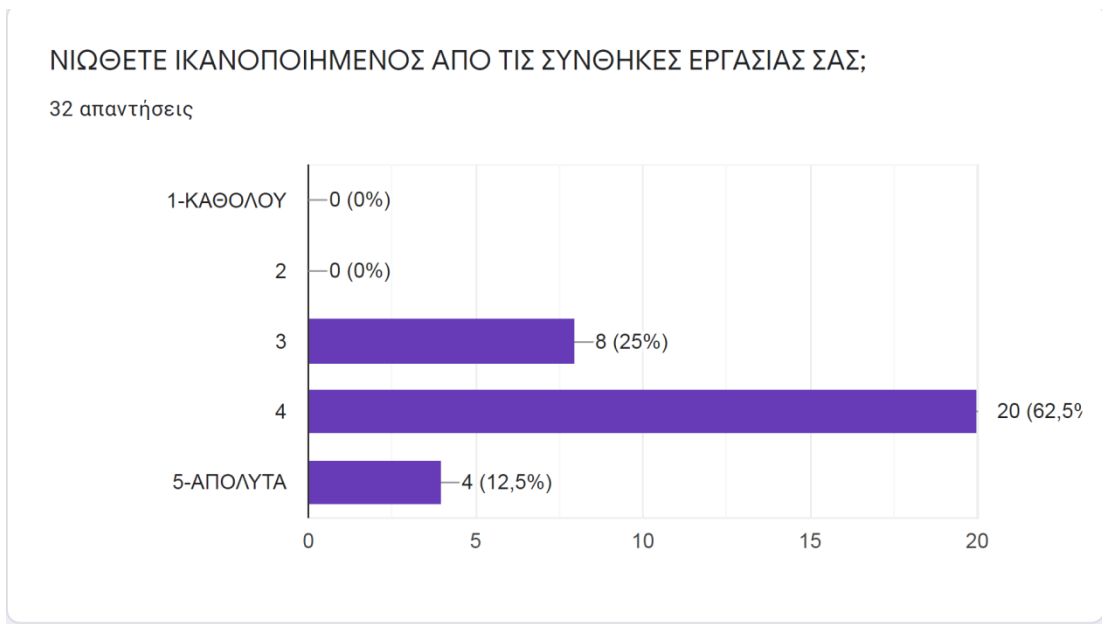
Στο δεύτερο μέρος της έρευνας αναλύονται οι παράγοντες της παρακίνησης των εργαζομένων του φορέα και γίνεται προσπάθεια να συσχετιστούν παράλληλα με τις επιρροές της οικονομικής κρίσης.

Στο ερώτημα αν είναι ικανοποιημένοι από τις συνθήκες της εργασίας το 62,5 % απάντησε ότι είναι πολύ ευχαριστημένο και το 12,5% ότι είναι απόλυτα ευχαριστημένο (Διάγραμμα 5).

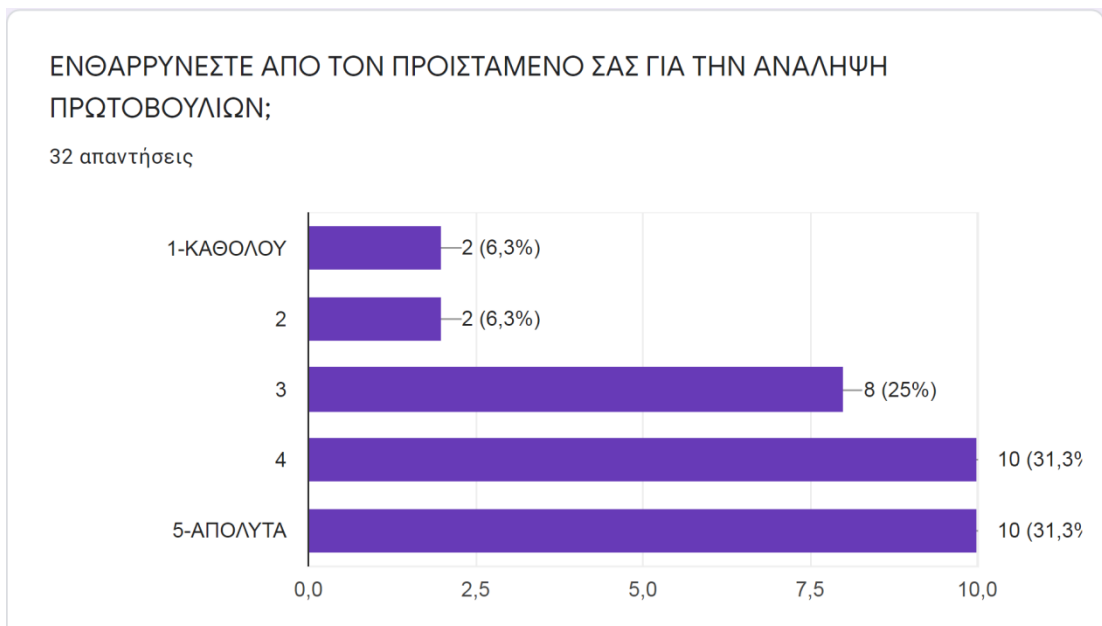


Αντίστοιχα , ένα ποσοστό 32,6% από τους συμμετέχοντες θεωρεί ότι ενθαρρύνεται πολύ ή απόλυτα για την ανάληψη πρωτοβουλιών (Διάγραμμα 6).

### Διάγραμμα 5



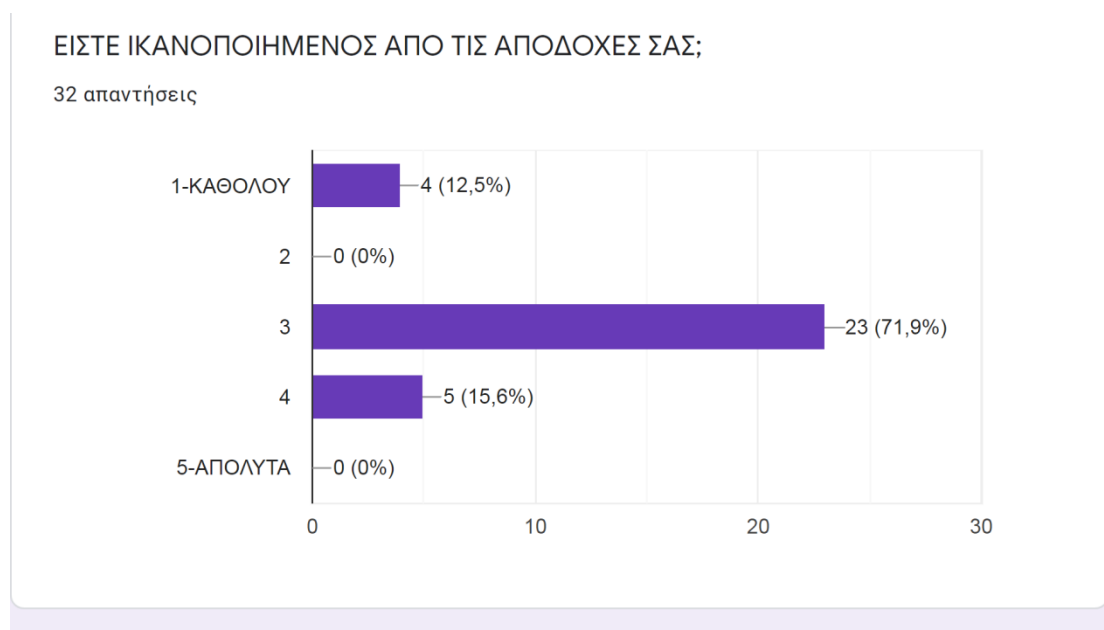
### Διάγραμμα 6



Στο ερώτημα σχετικά με την ικανοποίηση από τις αποδοχές το 12,5% απάντησε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο, ενώ το 71,9 % ότι είναι σχετικά ικανοποιημένο, στοιχείο προφανές λόγω της δημοσιονομικής κατάστασης που βιώνουμε τελευταία.

Αν το συσχετίσουμε και με το μορφωτικό επίπεδο, παρατηρούμε ότι όσο αυξάνεται το επίπεδο σπουδών, τόσο μειώνεται η ικανοποίηση από τις αποδοχές με τις οποίες αμείβεται κάποιος στο δημόσιο.

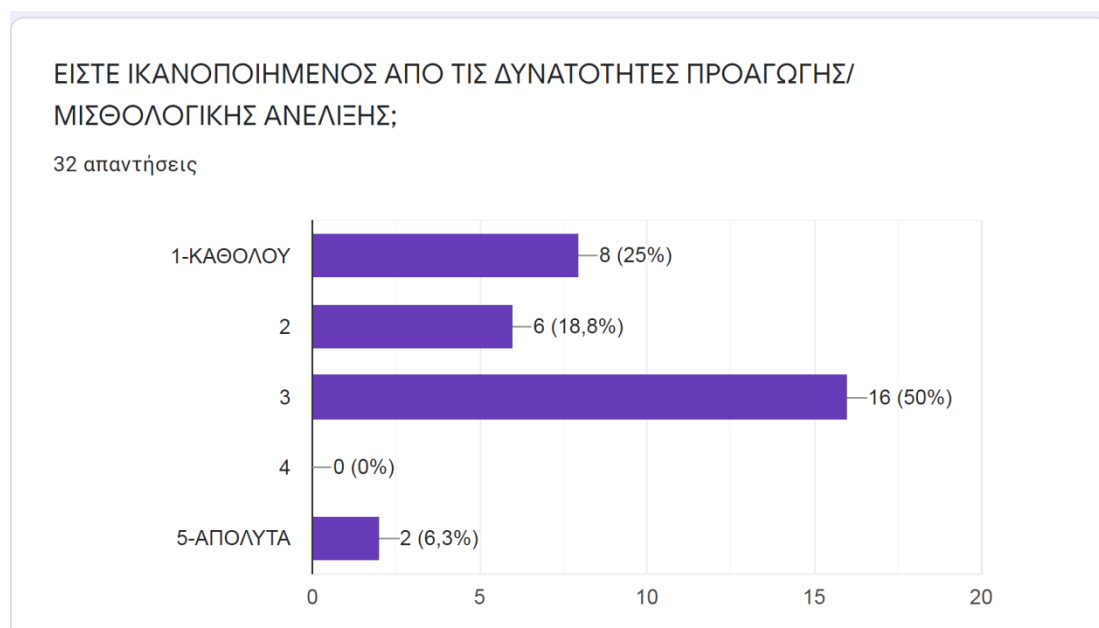
### Διάγραμμα 7



Συνεχίζοντας την ανάλυση, στο ερώτημα με τους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων, το 50 % του προσωπικού είναι σχετικά ικανοποιημένο από τις δυνατότητες προαγωγής και μισθολογικής ανέλιξης (Διάγραμμα 8). Αντίστοιχα, ένα 68% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι υπάρχει δίκαιη αντιμετώπιση και υποστήριξη από τον προϊστάμενο σε μεγάλο και σε απόλυτο βαθμό (Διάγραμμα 9). Επίσης, ένα ποσοστό 62,6% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι ενθαρρύνεται από τον προϊστάμενο για ανάληψη πρωτοβουλίας σε μεγάλο και σε απόλυτο βαθμό (Διάγραμμα 10).

Αν συσχετίσουμε τους παραπάνω τρόπους παρακίνησης με το μορφωτικό επίπεδο αξίζει να σημειώσουμε ότι όσο αυξάνεται το πρώτο, τόσο πιο σημαντική είναι η αύξηση των αποδοχών, ενώ για άτομα με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο μεγαλύτερη σημασία έχει το ευχάριστο περιβάλλον εργασίας.

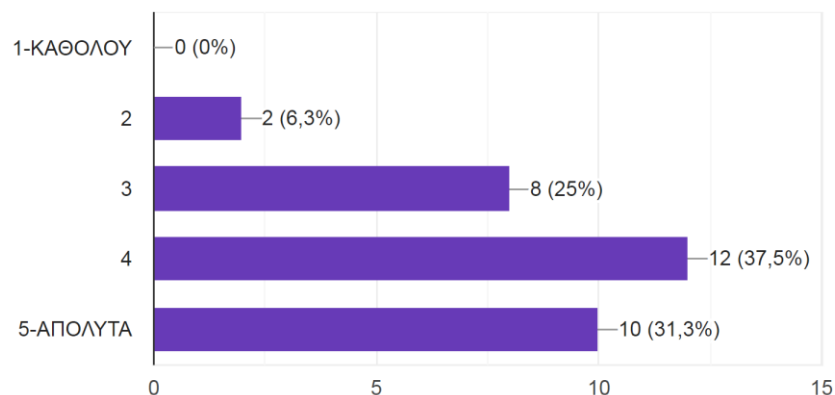
### Διάγραμμα 8



### Διάγραμμα 9

ΥΠΑΡΧΕΙ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ, ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ, ΕΚΤΙΜΗΣΗ, ΣΕΒΑΣΜΟΣ, ΔΙΚΑΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΡΕΠΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΣΑΣ;

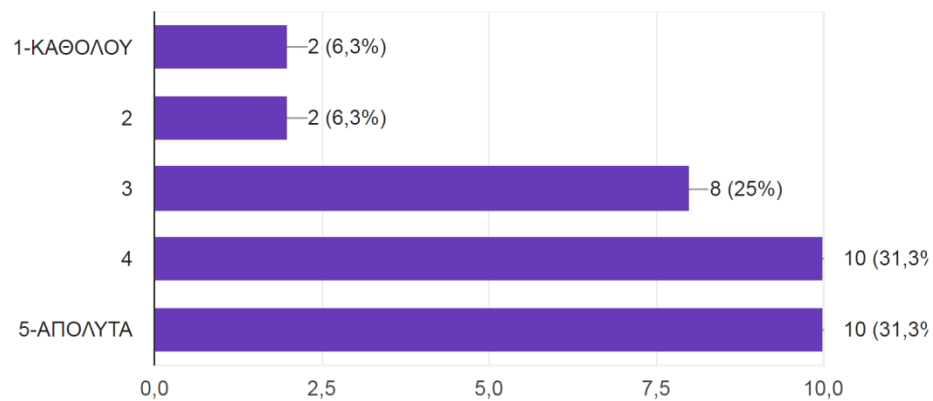
32 απαντήσεις



### Διάγραμμα 10

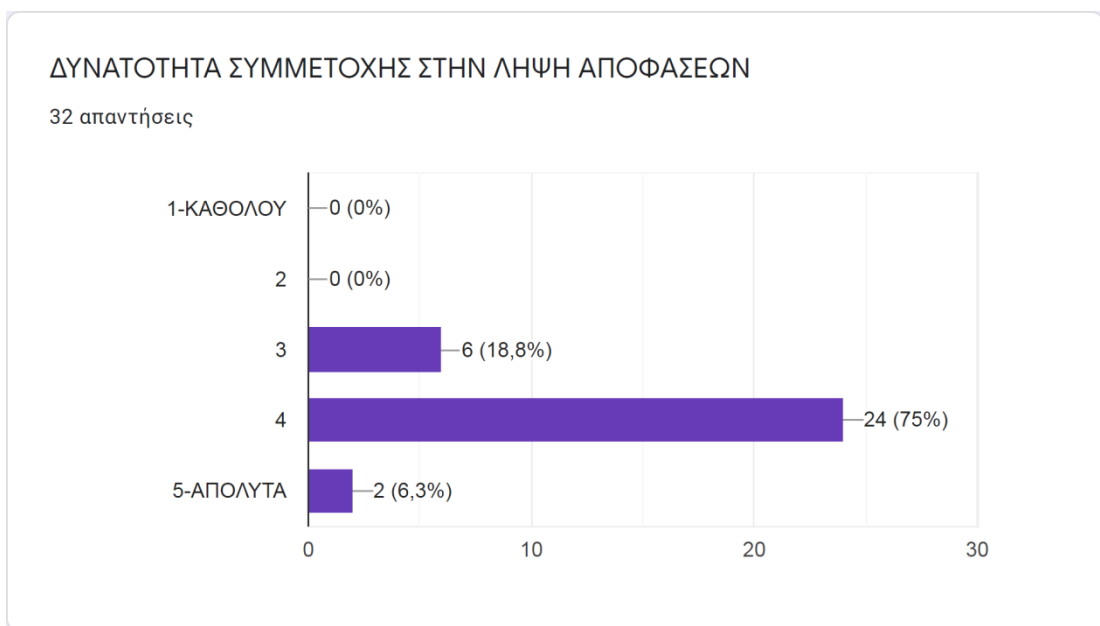
ΕΝΘΑΡΡΥΝΕΣΤΕ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΗΨΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ;

32 απαντήσεις



Στο ερώτημα για το ποιοι παράγοντες είναι σημαντικοί για την παρακίνηση των εργαζομένων ένα 75% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι είναι πολύ σημαντική η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων (Διάγραμμα 11). Επίσης, για το 68,8% των συμμετεχόντων είναι πολύ σημαντική η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης (Διάγραμμα 12). Τέλος, για το 62,5% των συμμετεχόντων είναι πολύ σημαντική η δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλίας (Διάγραμμα 13) και για ένα 75% των συμμετεχόντων είναι απόλυτα σημαντικός ο καθορισμός συγκεκριμένων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων (Διάγραμμα 14). Αξίζει να σημειωθεί πως παίζει σημαντικό ρόλο των επίπεδο σπουδών, καθώς όσο αυξάνεται τόσο περισσότερο θεωρούν οι υπάλληλοι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί η εκπαίδευση, η αξιολόγηση προσωπικού, η σύνδεση αποδοχών-παραγωγικότητας και η δημιουργία καθηκοντολόγιου ως τεχνικές παρακίνησης.

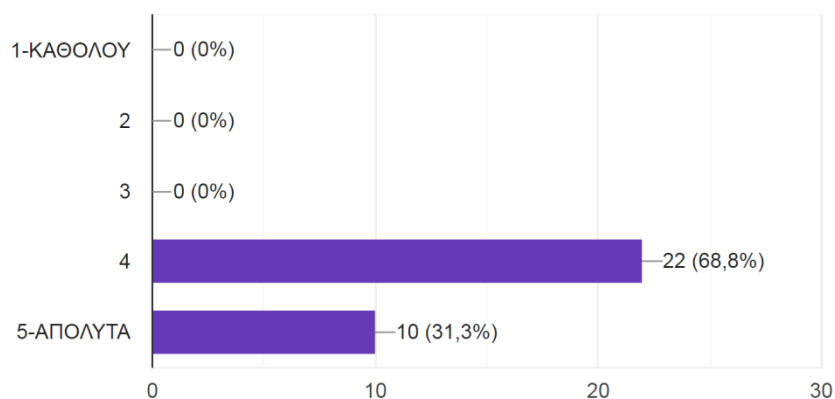
### Διάγραμμα 11



## Διάγραμμα 12

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ/  
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

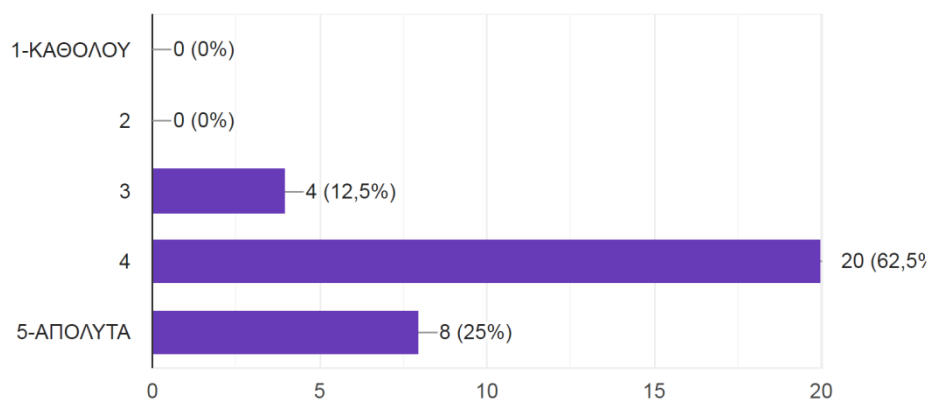
32 απαντήσεις



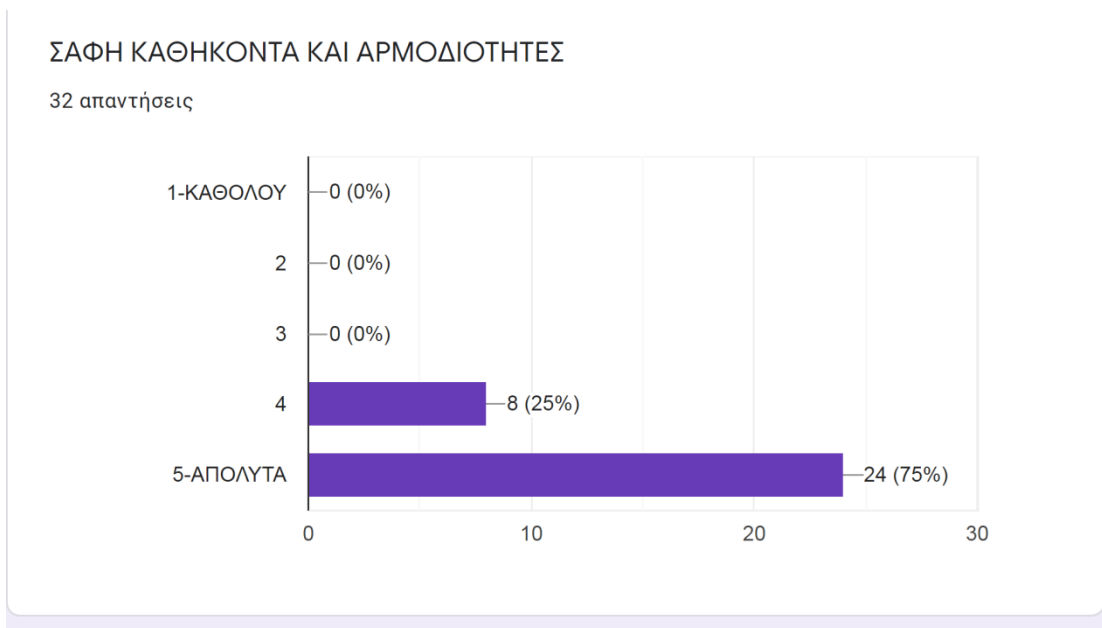
## Διάγραμμα 13

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ/ΑΝΑΛΗΨΗΣ  
ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ

32 απαντήσεις



## Διάγραμμα 14

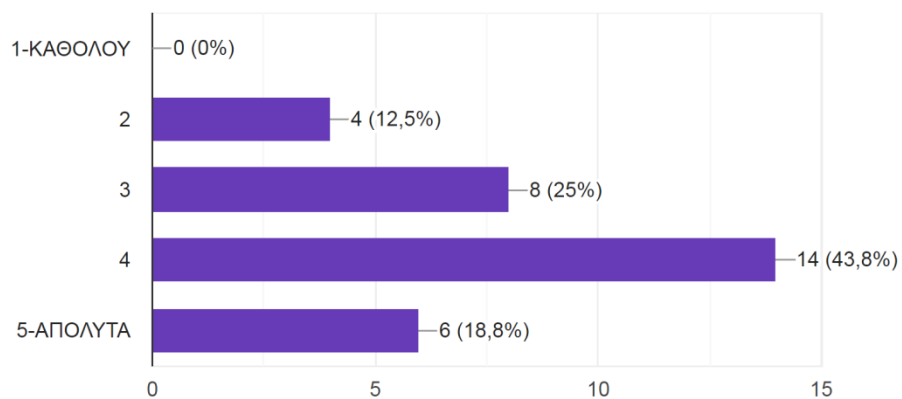


Άλλοι σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης ενδεικτικά είναι η ανάδειξη των προσωπικών δεξιοτήτων (43,8%)- Διάγραμμα 15, οι καλές προσωπικές σχέσεις με συναδέλφους (62,5%) – Διάγραμμα 16 και οι καλές σχέσεις στο χώρο εργασίας (62,5%) – Διάγραμμα 17

### Διάγραμμα 15

ΣΑΣ ΔΙΝΕΤΑΙ Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΑΣ  
ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;

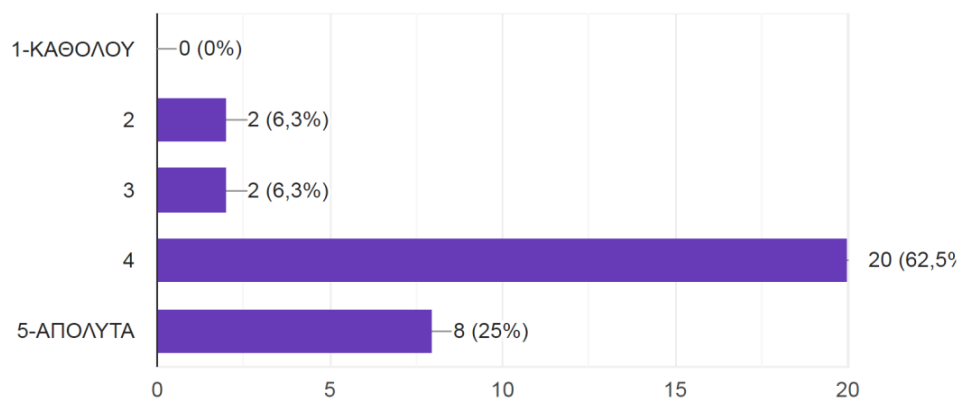
32 απαντήσεις



### Διάγραμμα 16

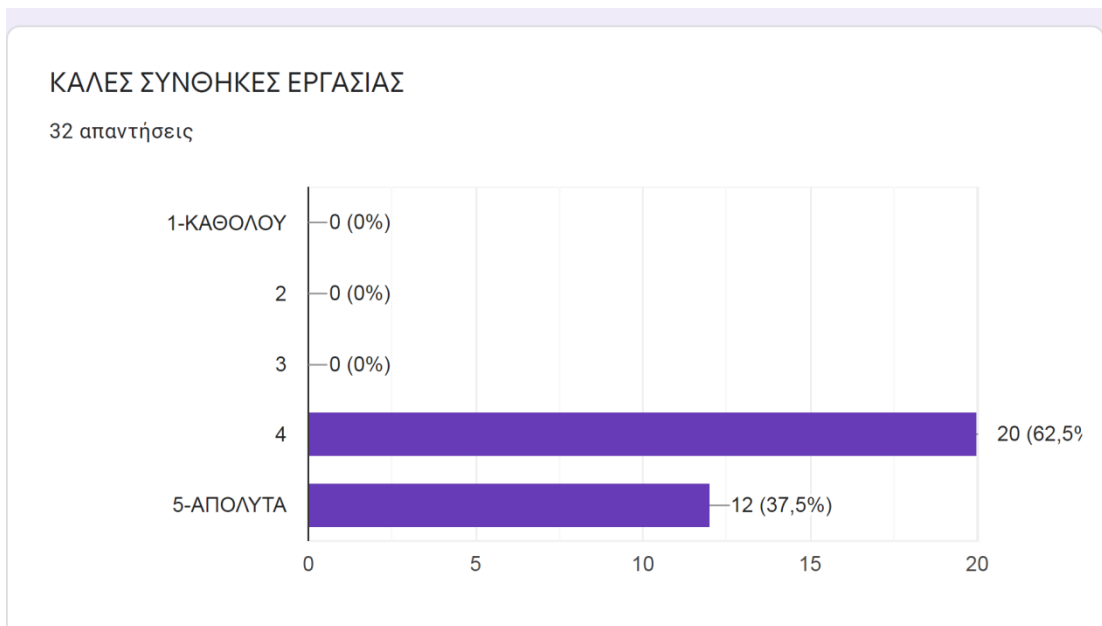
ΕΧΕΤΕ ΚΑΛΕΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ;

32 απαντήσεις





## Διάγραμμα 17



Αξίζει να σημειωθεί πως συγκρίνοντας τα παραπάνω σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο παρατηρούνται κάποιες διαφοροποιήσεις. Είναι σαφές πως όσο αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο, τόσο αυξάνονται και οι ανάγκες για αυτοεκτίμηση, για αποδοχή από τους άλλους και αποδοχή από το ευρύτερο σύνολο.

Επίσης, προκύπτει ότι ο φορέας ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στην παροχή των παραπάνω τεχνικών παρακίνησης στους εργαζόμενους, γεγονός το οποίο υποδεικνύει την σημασία που έχει για το φορέα η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του.

## **6. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ «ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ» ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ ΑΠΟ ΕΡΕΥΝΕΣ Η.Β. ΚΑΙ ΓΕΡΜΑΝΙΑΣ**

Η ενδεικτική μελέτη των πρακτικών παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων στο Ηνωμένο Βασίλειο και στη Γερμανία που προηγήθηκε, συμβάλλει στην προώθηση πολύτιμης γνώσης. Επίσης, συντελεί στη διαμόρφωση ορισμένων προτάσεων για μεταφοράς τεχνογνωσίας και υιοθέτησης βέλτιστων πρακτικών διοίκησης, με σκοπό να ενισχυθεί η παρακίνηση των υπαλλήλων στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα, πάντα λαμβάνοντας υπόψη τους σχετικούς περιορισμούς (Σκλήφα, 2015).

### **6.1 Μεταφορά τεχνογνωσίας από έρευνα παρακίνησης στο Ηνωμένο Βασίλειο.**

Κατά τη μελέτη της παρακίνησης στο Ηνωμένο Βασίλειο αυτό που είναι αξιοπρόσεκτο, είναι η μεγάλη έμφαση που δίνεται στη διαμόρφωση θετικής εικόνας για τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται οι δημόσιοι υπάλληλοι. Επίσης, δίνεται μεγάλη σημασία στη διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών που θα τους επιτρέψουν να εργάζονται σε ένα σύγχρονο και ευέλικτο περιβάλλον. Βασικός στόχος είναι η δημιουργία μιας κουλτούρας στο εσωτερικό του δημοσίου τομέα τέτοιας, που θα ενισχύει το ήθος και τη διάθεση των δημοσίων υπαλλήλων για συνεχή βελτίωση και απόδοση, έχοντας πάντα ως βασικό στοιχείο το κοινό καλό.

Άλλωστε, η σύνδεση της διοικητικής κουλτούρας με την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων επιβεβαιώνεται και από τη βιβλιογραφία (Vandenabeele, et al., 2004).

Παρά τις διαφορές που εμφανίζει ο διοικητικός μηχανισμός του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ελλάδας, θα μπορούσε να εξεταστεί η υιοθέτηση ορισμένων

παρακινητικών στοιχείων του βρετανικού δημόσιου τομέα, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις ιδιαιτερότητες του ελληνικού δημόσιου τομέα (Σκλήφα, 2015).

Μερικές προτάσεις παρουσιάζονται ενδεικτικά παρακάτω:

- Υιοθέτηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος Διοίκησης βάσει απόδοσης. Βασικό στοιχείο του Βρετανικού δημόσιου τομέα είναι η Διοίκηση βάσει απόδοσης και η οποία χρησιμοποιεί ως εργαλείο το «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης», που συνδέεται στενά με το «Κοινό Πλαίσιο Δεξιοτήτων».

Τα παραπάνω πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη κατά τη διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου συστήματος Διοίκησης βάσει απόδοσης στην Ελλάδα. Ένα σύστημα που εντέλει θα αναγνωρίζει την καλή απόδοση και θα καταπολεμά τη χαμηλή. Έτσι, είναι κρίσιμο να ολοκληρωθούν δράσεις όπως η ολοκλήρωση της κατάρτισης των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας (που έχει ήδη τεθεί σε εκκίνηση από το 2013) και η κατάρτιση ενός «Κοινού Πλαισίου Δεξιοτήτων». Οι παραπάνω είναι δράσεις που θα βοηθήσουν στη διαμόρφωση ενός αξιοκρατικού και προσανατολισμένου στη μέτρηση της απόδοσης συστήματος αξιολόγησης.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η ανάπτυξη συστήματος βάσει απόδοσης πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο, που να επιτρέπει την ενδυνάμωση των αξιών και της κουλτούρας του δημοσίου τομέα, που επηρεάζουν βαθύτατα τους δημοσίους υπαλλήλους (OECD, 2004). Ειδικά χρειάζεται προσοχή στην Ελλάδα, κυρίως στο βαθμό που οι υπάλληλοι ίσως δεν είναι έτοιμοι να δεχθούν στοιχεία του εν λόγω συστήματος, όπως είναι η διαφορετικότητα στην αξιολόγηση.

- Ενίσχυση της ευέλικτης εργασίας. Είναι μία από τις δράσεις του βρετανικού δημόσιου τομέα, η οποία στοχεύει στη δημιουργία ενός αξιοπρεπούς και μοντέρνου εργασιακού περιβάλλοντος, κυρίως μέσα από την διεύρυνση της εξ' αποστάσεως εργασίας. Συστατικά στοιχεία για την υλοποίησή της είναι η προώθηση της κοινωνικής δικτύωσης στο εσωτερικό του δημόσιου τομέα, η βελτίωση του χωροταξικού σχεδιασμού των δημοσίων υπηρεσιών και η δημιουργία και ενίσχυση υποδομών που επιτρέπουν στους υπαλλήλους την εξ' αποστάσεως εργασία. Πρακτικές όπως οι παραπάνω θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και από την ελληνική

Δημόσια Διοίκηση, δεδομένου ότι ορισμένες δημόσιες υπηρεσίες εμφανίζονται συχνά ως αυθύπαρκτες και περιχαρακωμένες χωρίς την πρόθεση συνεργασίας (OECD, 2011). Έτσι, η ανάπτυξη προηγμένων συστημάτων ΤΠΕ (για παράδειγμα το «ΣΥΖΕΥΞΙΣ»), αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων φορέων του δημοσίου τομέα.

Άλλη μια πιθανή πρόταση για τη διευκόλυνση της προσωπικής επαφής των υπαλλήλων σε ένα δεύτερο επίπεδο, της ευέλικτης εργασίας, είναι η διενέργεια καλύτερης κατανομής των κτιρίων μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών, κάτι άλλωστε που έχει προταθεί και από τον ΟΟΣΑ (OECD, 2011).

- Ολοκληρωμένη προσέγγιση για τα διοικητικά στελέχη. Κατά την εκπόνηση της παρούσας έρευνας, διαπιστώθηκε η έμφαση που δίνεται στην παρακίνηση των στελεχών στο βρετανικό δημόσιο τομέα, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αδιάκοπη στήριξή τους στην υλοποίηση των δημοσίων πολιτικών. Άλλωστε, η διεθνής βιβλιογραφία έχει επισημάνει πολλές φορές τη μεγάλη σημασία της ηγεσίας ως παράγοντα παρακίνησης των υπαλλήλων (Robbins & Judge, 2011). Στο βαθμό, μάλιστα, που με σωστή επικοινωνία επιτυγχάνεται οι υπηρεσιακοί στόχοι να γίνουν σαφείς στους υπαλλήλους, τότε έχουμε και το φαινόμενο της ενίσχυσης του ήθους των δημοσίων υπαλλήλων, το οποίο ίσως έχει τη μεγαλύτερη παρακινητική δύναμη στο δημόσιο τομέα (Kachornkittiya, et al., 2012).

Αντίστοιχα, στον ελληνικό δημόσιο τομέα απουσιάζει μία συνεκτική και ολοκληρωμένη προσέγγιση στην υποστήριξη των διοικητικών στελεχών στο έργο τους. Κυρίως λόγω της έντονης πολιτικοποίησης της δημοσιοϋπαλληλικής ηγεσίας (OECD, 2011). Ως εκ τούτου, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη να εξεταστεί η παραπάνω πρόταση, δεδομένου ότι η ενδυνάμωση των ικανοτήτων των διοικητικών στελεχών και η στήριξη του έργου τους αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για μια αποτελεσματική δημόσια διοίκηση.

## 6.2. Μεταφορά τεχνογνωσίας από έρευνα παρακίνησης στη Γερμανία

Ο γερμανικός δημόσιος τομέας παρουσιάζει στο κομμάτι της παρακίνησης ορισμένα στοιχεία που θα ήταν καλό να εξεταστούν περαιτέρω ως προς τη δυνατότητα προσαρμογής τους στα ελληνικά δεδομένα. Πάντα βέβαια, λαμβάνοντας τους υφιστάμενους περιορισμούς του Ελληνικού διοικητικού μηχανισμού (Σκλήφα, 2015). Ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω :

- Βελτίωση του συστήματος επιλογής διοικητικών στελεχών. Στη Γερμανία η στελέχωση των διευθυντικών θέσεων συνδέεται στενά με την καταλληλότητα, τις δεξιότητες και την απόδοση του εκάστοτε υποψηφίου. Επιπλέον, προαπαιτούμενο για την κατάληψη μιας διευθυντικής θέσης είναι το να έχει διανυθεί προηγουμένως μία δοκιμαστική περίοδος. Αυτή η τακτική έχει ως αποτέλεσμα τη συνολική βελτίωση στη στελέχωση των διοικητικών θέσεων ευθύνης, την ένταση του ανταγωνισμού και την ενίσχυση της κινητικότητας των στελεχών στη δημόσια διοίκηση.

Στην Ελλάδα με το ν. 3839/2010 και τη μετέπειτα αναθεώρησή του με το ν. 4275/2014 θεσπίστηκε ένα νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων και έγινε μια απόπειρα να εξυγιανθεί η διοικητική στελέχωση της δημόσιας διοίκησης. Ωστόσο, αντί να δοθεί έμφαση στις δεξιότητες των υποψηφίων, βαραίνουν περισσότερο τα χρόνια προϋπηρεσίας των υποψηφίων, αντίθετα με τη σύγχρονη τάση (European Commission, 2015).

- Ευέλικτη διαμόρφωση ωραρίου εργασίας. Η γερμανική δημόσια διοίκηση με ρυθμίσεις που επιτρέπουν την ευέλικτη διαμόρφωση του ωραρίου εργασίας επιχειρεί να προσφέρει στους υπαλλήλους της τη δυνατότητα να συνδυάσουν αρμονικά τον επαγγελματικό και οικογενειακό τους βίο. Στόχος είναι η μεγιστοποίηση της απόδοσής τους, αφού σύμφωνα με έρευνες, η ικανοποίηση στη ζωή και στην εργασία συνδέονται στενά (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Ήδη στον ελληνικό δημόσιο τομέα έχει προταθεί η εισαγωγή ευνοϊκών ρυθμίσεων για την οικογένεια, ώστε να εναρμονιστούν ο προσωπικός και ο επαγγελματικός βίος (Ραμματά, 2011). Παρόλα αυτά πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Ενδεικτικά προτείνονται η δυνατότητα τηλεργασίας και η μερική τροποποίηση του συμφωνημένου

χρόνου εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί πως τέτοιου είδους εργασιακές ρυθμίσεις είναι ιδιαίτερα πολύπλοκες και χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής, ωστόσο έχουν θετική επίδραση ως προς τη διαχείριση του εργασιακού φόρτου των υπαλλήλων και ως προς την ευχερέστερη σύζευξη εργασιακής και οικογενειακής ζωής (Beck, 2012).

- Εισαγωγή ρύθμισης για μερική απασχόληση. Μία άλλη ρύθμιση που εφαρμόζεται στο γερμανικό δημόσιο τομέα είναι η μερική απασχόληση. Αποτελεί μία ευέλικτη και προσαρμοσμένη εναλλακτική μορφή εργασίας, που επιτρέπει στον υπάλληλο να συνδυάσει αρμονικά την απασχόληση και την προσωπική του ζωή, χωρίς να επηρεάζεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητά του (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Ενόψει, μάλιστα, του γεγονότος ότι ο μέσος όρος ηλικίας των δημοσίων υπαλλήλων της Γερμανίας έχει αυξητική τάση, η μερική απασχόληση θα μπορούσε να αποτελεί πρόταση ώστε ειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό μεγαλύτερης ηλικίας να μπορεί να προσφέρει αποτελεσματικά την εργασία του. Παρομοίως στην Ελλάδα, με δεδομένο το γεγονός της αύξησης του μέσου όρου ηλικίας των δημοσίων υπαλλήλων (OECD, 2011), η παραπάνω ρύθμιση θα είχε ως πρόσθετο όφελος τη δυνατότητα καθυστέρησης της συνταξιοδότησης και της πρόωρης αποχώρησης ικανών δημοσίων υπαλλήλων.
- Σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση. Η Γερμανία είναι από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που χρησιμοποιεί τις αμοιβές που σχετίζονται με την απόδοση περισσότερο από το μέσο όρο των χωρών του ΟΟΣΑ (OECD, 2012). Ο γερμανικός δημόσιος τομέας προβλέπει τη χορήγηση πριμ και επιδομάτων απόδοσης, ενώ παράλληλα η μισθολογική εξέλιξη είναι συνδεδεμένη και με την αρχαιότητα του υπαλλήλου και με την απόδοσή του. Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα αν ένας υπάλληλος επιδείξει διαρκείς εξαιρετικές αποδόσεις να λάβει μισθό που αντιστοιχεί σε ανώτερο μισθολογικά επίπεδο από αυτό στο οποίο υπάγεται. Πολλές χώρες του ΟΟΣΑ κατά την αναμόρφωση της πολιτικής τους για τις αμοιβές του δημοσίου τομέα, έκαναν προσπάθειες να ενισχύσουν την παρακίνηση των υπαλλήλων τους με αμοιβές βάσει απόδοσης (Elisabeth, 2010).

Κάτι ανάλογο ωστόσο δεν παρατηρήθηκε στην Ελλάδα (OECD, 2012), παρά την προσπάθεια εξυγίανσης των αμοιβών των δημοσίων υπαλλήλων με το ν. 4024/2011. Μια πιθανή πρόταση είναι η διερεύνηση της σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση στην Ελλάδα, αφού η αμοιβή βάσει απόδοσης λειτουργεί παρακινητικά για τους υπαλλήλους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Αξίζει να σημειωθεί πως το ζήτημα της προσανατολισμένης στην απόδοση αμοιβή είναι ένα ζήτημα αρκετά δύσκολο (Curristine, et al., 2007). Επίσης, διαπιστώνονται συχνά δυσκολίες σχετικά με το πως θα ποσοτικοποιηθεί η απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ αντίστοιχα έρευνες δείχνουν ότι δεν αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα παρακίνησης (Robert Bosch Stiftung, 2009). Ιδιαίτερα μάλιστα σε χώρες που η χορήγηση οικονομικών κινήτρων ενδέχεται να είναι απαγορευτική λόγω δημοσιονομικών περιορισμών (Elisabeth, 2010).

Συνοψίζοντας, ο γερμανικός δημόσιος τομέας δίνει έμφαση στην ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, εφαρμόζει μεθόδους εργασίας φιλικές προς την οικογένεια και εισάγει ρυθμίσεις για τους δημόσιους υπαλλήλους μεγαλύτερης ηλικίας, προκειμένου να διαχειριστεί ικανοποιητικά τις δημογραφικές αλλαγές.

Αυτά τα στοιχεία μπορεί ενδεικτικά να τα εξετάσει η ελληνική δημόσια διοίκηση, καθώς συντελούν σημαντικά στη διαμόρφωση των συνθηκών απασχόλησης που είναι ευνοϊκές για την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων.

## 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΥΠΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η Ελλάδα, η οποία την τελευταία δεκαετία βρίσκεται σε κατάσταση οικονομικής ύφεση, καλείται να αλλάξει προσέγγιση και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα. Έτσι, οι δημόσιοι φορείς καλούνται να λειτουργήσουν σε δύσκολες συνθήκες, με βασικά στοιχεία την υψηλή αβεβαιότητα και την εξέλιξη των κοινωνικών αναγκών.

Στην προσπάθεια αυτή καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικός ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα, καθότι το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί σημαντικό στρατηγικό πόρο στις παρούσες συνθήκες που απαιτούν ευελιξία και γρήγορες αντιδράσεις.

Η παρακίνηση των εργαζομένων, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα συνιστά μια αρκετά δύσκολη, αλλά συνάμα και καθοριστική λειτουργία. Τούτο, διότι η ανθρώπινη συμπεριφορά στην εργασία δεν αποτελεί απλό φαινόμενο. Οι υπάλληλοι είναι σύνθετες οντότητες, ωστόσο η στάση και η συμπεριφορά τους μπορούν να εξηγηθούν και να προβλεφθούν με ένα σημαντικό βαθμό επιτυχίας.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται και δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους όταν αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους, όταν υπάρχουν καλές ανθρώπινες σχέσεις, όταν υπάρχει στους φορείς που υπηρετούν αξιοπρεπής και δίκαιη μεταχείριση, αισθάνονται εμπιστοσύνη και συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων. Όταν διαθέτουν σχετική ελευθερία κινήσεων και επιδιώκουν να επιτύχουν απαιτητικούς στόχους. Τέλος, αναπτύσσονται όταν αισθάνονται ότι η εργασία τους είναι ενδιαφέρουσα και σημαντική και είναι υπερήφανοι τόσο γι' αυτά που κάνουν όσο και για τον οργανισμό στον οποίο ανήκουν, τον οποίον εν τέλει θεωρούν ως «δικό» τους. Κατά αυτόν τον τρόπο βρίσκουν νόημα στην εργασία τους και έχουν διάθεση από μόνοι τους να κάνουν «τα σωστά πράγματα σωστά» (ΟΟΣΑ, 2011)

Έχοντας τα παραπάνω υπόψη οι άνθρωποι που πρωταγωνιστούν στη δημόσια διοίκηση αντιμετωπίζουν την πρόκληση και την ευθύνη να εξαλείψουν ό,τι αρνητικό ίσχυε στο καθημερινό εργασιακό περιβάλλον των υπαλλήλων. (Ραμματά, 2011 : 143 επ.).



Μεταξύ άλλων, έννοιες όπως η έλλειψη παρακίνησης και ιδιαίτερα ο απαξιοτικός χαρακτήρας που έχει λάβει η ιδιότητα του δημόσιου υπαλλήλου, πρέπει να ξεπεραστούν με προσεκτικά και σταθερά βήματα. Είναι μια πορεία που αναγκαστικά πρέπει να περάσει μέσα από την ανάπτυξη, την ενδυνάμωση, την κινητοποίηση, τη σωστή αξιολόγηση και αναγνώριση κάθε δημοσίου υπαλλήλου (Ραμματά, 2011 : 165).

Η εφαρμογή μιας μεστής πολιτικής κινήτρων σε συνδυασμό με τη δημιουργία καταρτισμένων ηγετικών στελεχών, θα μπορούσαν να λειτουργήσουν καταλυτικά στην κατεύθυνση της αύξησης της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και στη συνολικότερη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης. Πρέπει να επανεκτιμηθούν σε νέα βάση έννοιες όπως είναι η ενδογενής και εξωγενής παρακίνηση στη δημόσια διοίκηση, ώστε να έχουμε αποδοτικούς εργαζομένους.

Τέλος, σύμφωνα με την Έκθεση του ΟΟΣΑ (2011), «...Η λήψη δραστικών μέτρων για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της λογοδοσίας και της ακεραιότητας της δημόσιας διοίκησης, ώστε αυτή να είναι σε θέση να επιτελέσει τον σκοπό της, συνιστά στην παρούσα φάση προτεραιότητα, ενδεχομένως και την σημαντικότερη...».

Συνεπώς, η δημιουργία ενός βέλτιστου και αποτελεσματικού εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να είναι όχι μόνο ευγενής επιδίωξη, αλλά και «ρεαλιστική ουτοπία», προκειμένου η δημόσια διοίκηση να οδηγηθεί με επιτυχία στο σημαντικό αυτό εγχείρημα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

### Ξενόγλωσσες

- Beck, S., 2012. Öffentliches Personalmanagement Zukunftsfähig Gestalten. Public Governance, Zeitschrift für öffentliches Management, Autumn, pp. 6-11.
- Bourantas D. and Papalexandris N., 1999, “Personality traits discriminating between employees in public- and in private- sector organizations”, International Journal of Human Resource Management, 10 (5), 858-869
- Brewer G., Selden C., (1998), Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic, Journal of Public Administration Research and Theory, 8 (3), 413-439.
- Camillery E., (2007), Antecedents affecting public service motivation, Personnel Review, 36 (3), 356-377.
- Chartered Institute of Personnel and Development, 2012. Leading Culture Change, Employee engagement and public service transformation, London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Curristine, T., Lonti, Z. & Joumard, I., (2007). OECD, Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities. OECD Journal on Budgeting, pp. 1-41.
- Daft R.L., 2003, Management, 6th Edition, U.S.A. : Thomson Learning/South-Western
- Denhardt R.B., Denhardt J.V., Aristigueta M.P., (2002), "Managing human behavior in Georgopoulos, B., Mahoney, G., Jones, N. (1957), A Path-Goal Approach to Productivity", Journal of Applied Psychology, 41, 353.
- Dr McPherson, M., 2007. Work- life balance, employee engagement and discretionary effort, Auckland: Equal Employment Opportunities Trust.
- Elisabeth, P., 2010. Capacity is Development, Motivating Civil Servants for Reform and Performance, New York: United Nations Development Programme.

- Institut of Public Administration An Foras Riarachain (Ireland), 2013. Public Service Motivation, s.l.: Institut of Public Administration An Foras Riarachain (Ireland).
- Kachornkittiya, N., Trichan, C. & Lerkiatbundit, S., (2012). Factors Affecting Public Service Motivation: Empirical study of municipal employees in the three Southern border Provinces of Thailand. International Journal of Business and Social Science, September, pp. 78-86.
- Lester B.R. (Επιστημ. Επιδ. Τρύφωνα Σπ.), 2011, Η Σύγχρονη Διοίκηση στην Πράξη, Αθήνα : Κριτήριο
- Maizière, D. T. d., 2014. Der öffentliche Dienst des Bundes, Ein attraktiver und moderner Arbeitgeber, Berlin: Bundesministerium des Innern.
- Manolopoulos D., 2008, “An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece”, Employee Relations, 30 (1), 63-85
- OECD, 2004. OECD Policy Brief, Public Sector Modernisation:Governing for Performance, s.l.: OECD Publishing.
- OECD, 2011. Public Servants as Partners of Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce, s.l.: OECD Publishing.
- OECD, 2012. OECD, Human Resources Management Country Profiles, Germany, s.l.: OECD Publishing.
- Paleologou V., Niakos D, Kontodimopoulos N, Aletras N, Stamouli A (2006); “Developing and testing an instrument for identifying performance incentives in the Greek Health Care Sector”, BMC Health Service Research, Vol 6, no 118
- Perry J., Wise L., (1990), The motivation bases of public service, Public Administration Review, 50 (3), 367-373.

- Robbins S.P. & Judge T.A., 2011, Οργανωσιακή Συμπεριφορά : Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις, Αθήνα : Κριτική
- Robert Bosch Stiftung, 2009. Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung, Stuttgart: Robert Bosch Stiftung GmbH.
- Vandenabeele W., Hondeghem, A., Massachalck, J., Depre R., (2004), Values and motivation in public administration: Public service motivation in an international comparative perspective, EGPA 2004 Annual Conference (1-4 September 2004), Ljubljana, Slovenia.
- Vandenabeele, W., Depre, R., Hondeghem, A. & Yan, S., (2004). The Motivational Patterns of Civil Servants. Viesogi Politika IrAdministravimas, pp. 52-63.
- Wright B., (2007), Public sector work motivation: Does mission matter? Public Administration Review, 67 (1), 54-64.

### Ελληνικές

- Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι., 2012, Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά, Αθήνα : Rosili
- Κέφης Β.Ν., 2005, Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ : Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, Αθήνα : Κριτική
- Μακρυδημήτρης Αντ., 2004, «Τι πρέπει να προσέχει κανείς όταν διοικεί – Αξιώματα και αρχές », στο Τσούκας Χ.Κ., Θεοχαράκης Β. και Μυλωνόπουλος Ν. (επιμ.) « Σύγχρονες Τάσεις στο Μάνατζμεντ», Αθήνα : Καστανιώτης
- Μακρυδημήτρης Αντ., 2013, Διοικητική Επιστήμη II : Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων, Ε΄ έκδοση, Αθήνα-Θεσσαλονίκη : Σάκκουλας
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Στ., 2010, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων : Κτίζοντας τα Θεμέλια για τη Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρώπων, Θεσσαλονίκη : Ανίκουλα
- OECD, 2012. OECD, Human Resources Management Country Profiles, Greece, s.l.: OECD Publishing.

- Ραμματά Μ., 2011, Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση – Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και στο Μάνατζμεντ, Αθήνα : Κριτική
- Ρωσσίδης Ι.Φ., 2014, Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Αθήνα : Σταμούλης
- Σκλήφα Θ., (2015), Καινοτόμες Προσεγγίσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ευρωπαϊκές Χώρες: Η περίπτωση των Κινήτρων, Τελική εργασία για την αποφοίτηση από την ΚΓ΄ Εκπαιδευτική Σειρά από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
- Σπηλιωτόπουλος Ε, (2001), Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου, 11η έκδ., Σάκουλα, 28-29.
- Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α.Μ., 2007, Οργάνωση και Διοίκηση, Δ΄ Έκδοση, Αθήνα : Rosili
- Φαναριώτης Π., (1999), Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21ο αιώνα, Αθήνα, 25-30.
- Χυτήρης Λ., 2017, Οργανωσιακή Συμπεριφορά : Έννοιες, Θεωρία και Τρόποι Συμπεριφοράς για Αποτελεσματική Διοίκηση, Αθήνα : Μπένος
- Χυτήρης Λ., 2018, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Γ΄ Έκδοση, Αθήνα : Μπένος

#### **Ιστότοποι**

- [www.oecd.org](http://www.oecd.org), τελευταία πρόσβαση [ 15/11/2020]
- Government UK, 2012. gov.uk. [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2012/06/CivilService-Reform-Plan-acc-final.pdf>, τελευταία πρόσβαση [18/11/2020].
- Government UK, 2013. gov.uk. [Ηλεκτρονικό] Available at: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/211506/CSR\\_OYO\\_LOW\\_RES\\_PDF.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/211506/CSR_OYO_LOW_RES_PDF.pdf), τελευταία πρόσβαση [18/11/2020]

- Government UK, 2013. gov.uk. [Ηλεκτρονικό] Available at: [http://resources.civilservice.gov.uk/wpcontent/uploads/2013/11/csps2013\\_benchmark\\_report\\_20121125.pdf](http://resources.civilservice.gov.uk/wpcontent/uploads/2013/11/csps2013_benchmark_report_20121125.pdf), τελευταία πρόσβαση [18/11/2020]
- Government UK, 2014. gov.uk. [Ηλεκτρονικό] Available at: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/360637/Civil\\_Service\\_Reform\\_Plan\\_-\\_Progress\\_Report\\_web\\_.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/360637/Civil_Service_Reform_Plan_-_Progress_Report_web_.pdf), τελευταία πρόσβαση [18/12/2020].
- Government UK, 2014. gov.uk. [Ηλεκτρονικό] Available at: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/376795/csps2014\\_benchmark\\_report.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/376795/csps2014_benchmark_report.pdf), τελευταία πρόσβαση [20/11/2020]
- Government UK, 2014. gov.uk. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/new-civil-serviceblog-launched>, τελευταία πρόσβαση [25/11/2020]
- Government UK, 2014. gov.uk. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.gov.uk/government/collections/civil-service-peoplesurveys>, τελευταία πρόσβαση [25/11/2020]
- Bundesministerium des Innern, 2014. Bundesministerium des Innern. [Ηλεκτρονικό] Available at: [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2014/teilzeit.pdf?\\_blob=publicationFile](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2014/teilzeit.pdf?_blob=publicationFile), τελευταία πρόσβαση [15/11/2020].

## Νομοθεσία

- Π.δ. 318/1992 (ΦΕΚ Α' 161)
- Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ Α' 26)
- Ν. 4024/2011 (ΦΕΚ Α' 226)
- Ν. 3205/2003 (ΦΕΚ Α' 297)
- Ν. 4354/2015 (ΦΕΚ Α' 176)
- Ιδρυτικός ΟΑΣΠ (Φ.Ε.Κ. 52/Α'/25-4-1983)
- Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α' 33)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ Ο.Α.Σ.Π.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ  
ΑΝΤΙΣΕΙΣΜΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ

Ημερομηνία,

Σκοπός έρευνας :

Ο εντοπισμός και η καταγραφή των παραγόντων που επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων στον Οργανισμό Αντισεισμικού Σχεδιασμού και Προστασίας με βάση τη φιλοσοφία των θεωριών παρακίνησης. Υπογραμμίζεται ότι το ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιηθεί για στατιστικούς λόγους. Επίσης, τα αποτελέσματα θα είναι διαθέσιμα σε όσους συμμετέχουν.

ΜΕΡΟΣ Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. ΦΥΛΟ :

ΑΝΔΡΑΣ

ΓΥΝΑΙΚΑ

2. ΗΛΙΚΙΑ :

<25	25-35	35-45	45-55	55>

3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

ΕΓΓΑΜΟΣ

ΑΓΑΜΟΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ

4. ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ :

ΥΕ	ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

5. ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ :

ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ  
ΤΟΜΕΑ

ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ  
ΤΟΜΕΑ

ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

6. ΘΕΣΗ ΣΤΟΝ ΟΑΣΠ :

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ  
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ


## ΜΕΡΟΣ Β. ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις όσον αφορά την εργασία σας (σημειώστε ένα γ κάτω από το βαθμό που σας εκφράζει) χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το 1 έως το 5 ως εξής:

1= Καθόλου 2= Ελάχιστα 3=Μερικώς 4 = Πολύ 5 = Απόλυτα

	Βαθμός Καθόλου - Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
Νιώθετε ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας σας;					
Είστε ικανοποιημένος/η από τις αποδοχές σας;					
Είστε ικανοποιημένος/η από τις δυνατότητες προαγωγής / μισθολογικής ανέλιξης;					
Είστε ικανοποιημένος από τη δυνατότητα κοινωνικής ασφάλισης/σύνταξης;					
Υπάρχει αναγνώριση, υποστήριξη, εκτίμηση, σεβασμός, δίκαιη κι αξιοπρεπής μεταχείριση από τον προϊστάμενό σας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;					
Η διοίκηση επαινεί κι ανταμείβει την προσπάθειά σας;					
Σας δίνεται η δυνατότητα για ομαδική εργασία;					
Αν συγκρίνετε τις αμοιβές σας (οικονομικές και μη) με βάση την εργασία σας με αυτές συναδέλφων σας που κάνουν ανάλογη ή ίδια εργασία στον ίδιο οργανισμό, θα λέγατε ότι είναι στα ίδια επίπεδα;					
Ενθαρρύνεστε από τον προϊστάμενό σας για την ανάληψη πρωτοβουλιών;					
Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων στην εργασία σας;					
Σας έχουν γνωστοποιηθεί με σαφήνεια οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα που πρέπει να επιτελέσετε;					
Γνωρίζετε τους στόχους της υπηρεσίας σας;					
Σας δίνεται η δυνατότητα εκμετάλλευσης των προσωπικών σας ικανοτήτων στην εργασία σας;					
Σας δίνεται η ευκαιρία από την εργασία σας να ασκείτε εξουσία;					
Είστε ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας σας;					
Έχετε καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;					
Αισθάνεστε ότι κερδίζετε σεβασμό / κοινωνική καταξίωση με την εργασία σας;					
Αποκτάτε αυτοεκτίμηση και νόημα από την εργασία σας;					

Καθορίστε πόσο σημαντικοί είναι οι παρακάτω παράγοντες στην παρακίνησή σας

1= Καθόλου 2= Ελάχιστα 3=Μερικώς 4 = Πολύ 5 = Απόλυτα

	Βαθμός Καθόλου - Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
Δυνατότητα ικανοποιητικών αποδοχών – ικανοποιητικού μισθού					
Καλές συνθήκες εργασίας					
Δυνατότητα για Κοινωνική Ασφάλιση / Σύνταξη					
Δυνατότητα προαγωγής / μισθολογικής ανέλιξης					
Εκτίμηση / αναγνώριση προσπάθειας και ρόλου στην εργασία					
Ίση και δίκαιη μεταχείριση / Αξιοκρατική αξιολόγηση					
Υποστήριξη προϊσταμένου					
Δυνατότητα ομαδικής εργασίας					
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων					
Δυνατότητα ανάπτυξης δημιουργικότητας / ανάληψης πρωτοβουλιών					
Δυνατότητα εκμετάλλευσης προσωπικών ικανοτήτων/προσωπικής ανάπτυξης					
Σαφή καθήκοντα και αρμοδιότητες					
Θέσπιση κι επίτευξη σημαντικών στόχων					
Ευκαιρία που σας προσφέρει η εργασία να ασκείτε εξουσία					
Διαμόρφωση ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων					
Κοινωνική θέση /καταξίωση (γόητρο)/σεβασμός στο πρόσωπό μου					
Απόκτηση νοήματος από την εργασία					
Αίσθηση ικανοποίησης/Αίσθηση αυτοεκτίμησης από την εργασία					

Γενικά αισθάνεστε ότι το επίπεδο παρακίνησης στο χώρο εργασίας σας είναι:

Πολύ χαμηλό	Χαμηλό	Ικανοποιητικό	Υψηλό	Πολύ υψηλό

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας στην έρευνα !