



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ  
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Τ.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Η παρακίνηση των εργαζομένων  
της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού και η συμβολή της στην  
υλοποίηση του νέου Δημόσιου Management  
Ανάλυση περίπτωσης του Δήμου Πειραιά**

**Κουρεμάδη Μαρία**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
του Τ.Ε.Ι. Πειραιά για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Πειραιάς, 2017





**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ  
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Τ.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Η παρακίνηση των εργαζομένων  
της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α Βαθμού και η συμβολή της στην  
υλοποίηση του νέου Δημόσιου Management  
Ανάλυση περίπτωσης του Δήμου Πειραιά**

**Κουρεμάδη Μαρία**

**A.M. 17314**

Επιβλέπουσα:

Διονυσοπούλου Παναγιώτα

Προϊσταμένη Γενικής Διεύθυνσης Ανώτατης Εκπαίδευσης  
του Υπουργείου Παιδείας Έρευνας & Θρησκευμάτων

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
του Τ.Ε.Ι. Πειραιά για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Πειραιάς, 2017





**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ  
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Τ.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**M.Sc. in Public Economics and Policy**

**The motivation of municipalities' employees and its contribution to the  
implementation of New Public Management**

**Case Study: Municipality of Piraeus**

**Maria Kouremadi**

**A.M. 17314**

Supervisor:

Dionysopoulou Panagiota

Head of the Higher Education Directorate  
of the Ministry of Education, Research & Religious Affairs

Master Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance  
of the T.E.I. of Piraeus in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy

Piraeus, Greece, 2017



*Στο σύζυγό μου Νίκο  
και στις κόρες μας Στέλλα, Εμμέλεια*





## Ευχαριστίες

Στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Παναγιώτα Διονυσοπούλου για την πολύτιμη καθοδήγησή της κατά τη σύνταξη της Διπλωματικής μου εργασίας. Οι στοχευμένες παρεμβάσεις της ήταν καθοριστικές για την ολοκλήρωσή της.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον πρόεδρο του μεταπτυχιακού προγράμματος κ. Θεόδωρο Παπαηλία που μου έδωσε τη δυνατότητα να αναπτύξω δεξιότητές μου και να γνωρίσω αξιόλογους συναδέλφους στη διάρκεια των σπουδών μου.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω τόσο τους συναδέλφους μου όσο και τους Προϊστάμενους, Διευθυντές όλων των Διευθύνσεων του Δήμου Πειραιά, που συμμετείχαν στην έρευνα που διενεργήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής.

Κλείνοντας θέλω να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην αδελφή μου Ισμήνη για τις πολύτιμες συμβουλές της, καθώς και στην οικογένεια μου για την αμέριστη υποστήριξη της.



**Η παρακίνηση των εργαζομένων  
της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α Βαθμού και η συμβολή της στην  
υλοποίηση του νέου Δημόσιου Management  
Ανάλυση περίπτωσης του Δήμου Πειραιά**

**Περίληψη**

Η σύγχρονη πραγματικότητα της παγκοσμιοποίησης και η ολοένα και διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες σε διεθνές επίπεδο καθιστούν τις έννοιες της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας ουσιαστικά στοιχεία στις παρεχόμενες υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης προς τον πολίτη. Οι αρχές του νέου δημόσιου μάνατζμεντ αναδεικνύουν το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού ιδιαίτερα ενισχυμένο. Η τοπική αυτοδιοίκηση α΄ βαθμού ως φορέας της γενικής κυβέρνησης που έχει άμεση επαφή με τον πολίτη στις τοπικές κοινωνίες, επιφορτίζεται με δράσεις ισορροπίας των απωλειών του κοινωνικού κράτους οι οποίες καθίστανται αναγκαίες για τους πολίτες. Η αξιοποίηση των παραγωγικών δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού με την κατάλληλη παρακίνηση θα βοηθήσει ιδιαίτερα στον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης, με αποτέλεσμα να αυξηθούν οι παροχές της προς τους πολίτες.

Στόχος της εν λόγω εργασίας είναι να ερευνηθούν οι μέθοδοι παρακίνησης σε συνδυασμό με το βαθμό υιοθέτησης των αρχών του νέου δημόσιου μάνατζμεντ. Γι' αυτό το σκοπό θα χρησιμοποιηθεί ερωτηματολόγιο που θα συμπληρωθεί από αντιπροσωπευτικό δείγμα εργαζομένων. Η μελέτη περίπτωσης αφορά έναν από τους μητροπολιτικούς δήμους της χώρας, το δήμο Πειραιά. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα αναδείξουν τα στοιχεία και τους τρόπους παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ θα καθορίσουν τις αδυναμίες της τοπικής αυτοδιοίκησης α΄ βαθμού ως προς τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της, προς τους πολίτες της. Αυτό αποτελεί απαίτηση όλων των σύγχρονων μεθόδων διοίκησης σε διεθνές επίπεδο.

**Λέξεις κλειδιά: Νέο δημόσιο μάνατζμεντ, παρακίνηση, κίνητρα, (οργανωσιακή) συμπεριφορά.**



**The motivation of municipalities' employees and its contribution to the  
implementation of New Public Management  
Case Study: Municipality of Piraeus**

**Abstract**

The contemporary reality of globalization and the ever-changing circumstances at international level make the concepts of efficiency and effectiveness key elements in the services of public administration to the citizens. The new public management principles stress the role of human resources as being especially reinforced.

The primary local government (municipality), based on the immediate contact with the citizens, is assigned actions that aim to equilibrate all the financial and social losses created by the economic crisis and therefore are considered of essential importance to the citizens. The assessment of the generative prospect of human resources through a proper motivation will assist in the development of the Public Administration services, and as a result those services provided to the citizens will be increased.

The aim of this dissertation is to examine the motivation methods in conjunction with the level of adoption of the new public management's principles. For this reason, a questionnaire, completed by a representative sample of employees, will be used. The case study is about Piraeus, one of the metropolitan municipalities of the country. The outcomes of the investigation are expected to highlight the elements and the motivation methods of human resources. Moreover, they will define the weaknesses of the local government as far as the administration of human resources is concerned. Furthermore, the primary local government (municipality) should try to improve these weaknesses in order to be able to increase its provided services to the public. This comprises a requirement of every modern management method worldwide.

**Key words: New public management, motivations, organizational psychology and behavior**



## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες .....	ix
Περίληψη .....	xi
Abstract .....	xiii
Κατάλογος Πινάκων.....	xix
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xxiii
Κατάλογος Σχημάτων .....	xxv
Συνοτομογραφίες .....	xxvii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΟΥ «ΝΕΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ» ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	
1.1 Αρχές και στόχοι του ΝΔΜ.....	5
1.2 Ο ενισχυμένος ρόλος των ΟΤΑ στο ΝΔΜ.....	12
1.3 Το Νομοθετικό πλαίσιο σύμφωνα με τις αρχές του ΝΔΜ στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση. ....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ Ν.Δ.Μ ΚΑΙ Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ	
2.1 Η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης .....	23
2.2 Χαρακτηριστικά ατόμου .....	26
2.2.1 Προσωπικότητα.....	27
2.2.2 Στάσεις .....	27
2.2.3 Μάθηση.....	28
2.2.4 Αντίληψη.....	29
2.3 Ο προσδιορισμός της έννοιας «παρακίνησης» .....	30
2.4 Η διαδικασία της παρακίνησης .....	31
2.5 Παράγοντες που προσδιορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	
3.1 Θεωρίες Περιεχομένου της παρακίνησης .....	37

3.1.1 Ιεράρχηση των αναγκών κατά Maslow (1943) .....	37
3.1.2 Θεωρία των αναγκών του McClelland (1953) .....	39
3.1.3 Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959).....	41
3.1.4 «Θεωρία αναγκών» Ύπαρξης Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης C.Alderfer (1969) (E.R.G Existence - Relatedness - Growth) .....	42
3.2 Θεωρίες Διαδικασίας της παρακίνησης .....	44
3.2.1 Θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1960) .....	45
3.2.2 Θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams (1965) .....	46
3.2.3 Υπόδειγμα Προσδοκίας W. Porter–E. Lawler (1968).....	48
3.2.4 Θεωρία στοχοθέτησης E. Locke (1981).....	50
3.2.5 Θεωρία της ενίσχυσης (1994) .....	52
3.3 Συμπεράσματα .....	52

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, «κίνητρα συμπεριφοράς»

4.1 Κίνητρα συμπεριφοράς .....	55
4.2 Εξωτερικές Ανταμοιβές .....	56
4.3 Εσωτερικές Ανταμοιβές .....	57
4.4 Προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού .....	59
4.5 Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού .....	61
4.6 Καθοδήγηση των εργαζομένων για Συνεργασία και Σύμπνοια .....	62
4.7 Πολιτική μισθών .....	63
4.8 Συμμετοχή προσωπικού στη λήψη αποφάσεων .....	64
4.9 Εργασιακή ικανοποίηση.....	66

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

5.1 Η συμβολή της Ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων .....	69
5.2 Η ανάπτυξη από την Ηγεσία της Ομαδικής εργασίας ως μέσο παρακίνησης των εργαζομένων.....	74

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

6.1 Ιδιαιτερότητες της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα .....	81
6.2 Έρευνες παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα .....	84
6.2.1 Αποτελέσματα από έρευνες στο Δημόσιο Τομέα .....	84



6.2.2 Αποτελέσματα από έρευνες στο Δημόσιο σε σχέση με τον Ιδιωτικό Τομέα .....	87
---	----

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1 Το αντικείμενο και η χρησιμότητα της έρευνας.....	91
7.2 Τα ερευνητικά ερωτήματα .....	92
7.3 Ο σχεδιασμός και η μεθοδολογία της έρευνας.....	92
7.4 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία .....	94
7.5 Ηθικά Ζητήματα.....	96

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

8.1 Ανάλυση δείγματος .....	97
8.2 Γραμμική Σύσχεση .....	143
8.3 Σύσχεση crosstabulation.....	153

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

9.1 Συμπεράσματα έρευνας.....	173
9.2 Προτάσεις.....	181
9.3 Περιορισμοί έρευνας.....	182
9.4 Προτάσεις μελλοντικής έρευνας.....	184

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	185
--------------------	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α .....	195
-------------------	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β .....	201
-------------------	-----



## Κατάλογος Πινάκων

7.1	Δείγμα ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach στελεχών	95
7.2	Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha στελεχών	95
7.3	Δείγμα ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach υπαλλήλων	96
7.4	Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha υπαλλήλων	96
8.1	Φύλο	97
8.2	Ηλικία	98
8.3	Οικογενειακή Κατάσταση	99
8.4	Μόρφωση	100
8.5	Τρόπος Διορισμού	101
8.6	Έτη Προϋπηρεσίας	102
8.7	Ιεραρχία	103
8.8	Είδος σύμβασης	104
8.9	Είδος εργασίας	105
8.10	Εργασιακή αναγνώριση	106
8.11	Φιλότιμο	107
8.12	Ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση	108
8.13	Επιβράβευση	109
8.14	Μονιμότητα	110
8.15	Συνεργασία	111
8.16	Φόρτος εργασίας	112
8.17	Χώρος εργασίας που εμπνέει.	113
8.18	Αμοιβή	114
8.19	Προαγωγή	115
8.20	Αντικειμενική αξιολόγηση	116
8.21	Ποινές αξιολόγησης	117
8.22	Ικανοποίηση από το εργασιακό αντικείμενο	118
8.23	Σύνδεση προσπάθειας με ανταμοιβές	119
8.24	Ελλιπής κατανόηση στελεχών	120
8.25	Προϊστάμενος με κατανόηση	121
8.26	Στέλεχος που εμπνέει	122
8.27	Προϊστάμενος με θετικά συναισθήματα	123
8.28	Προβλήματα γραφειοκρατικών διαδικασιών	124
8.29	Παρακίνηση από άριστη οργάνωση διαδικασιών	125
8.30	Εκπαίδευση	126
8.31	Δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων στην εργασία	127
8.32	Λήψη πρωτοβουλιών	128
8.33	Γνώση στόχων	129
8.34	Συμμετοχή στο σχεδιασμό εργασιών του τμήματος	130

8.35	Αποτελεσματικότητα εργασιακού περιβάλλοντος	131
8.36	Αισιοδοξία επίτευξης στόχων	132
8.37	Στοχο προσήλωση	133
8.38	Δια βίου μάθηση	134
8.39	Το νόημα της εργασίας	135
8.40	Γνώση ατομικών χαρακτηριστικών εργαζομένων από στελέχη	136
8.41	Επιμερισμός στόχων τμήματος	136
8.42	Χαρακτηριστικά εργασιακού περιβάλλοντος	137
8.43	Κίνητρα ηθικής ανταμοιβής	137
8.44	Φύλο * Τρόπος διορισμού Crosstabulation	154
8.45	Φύλο * Τρόπος διορισμού Chi-Square Tests	154
8.46	Φύλο * Ερώτηση 33 Crosstabulation	155
8.47	Φύλο * Ερώτηση 33 Chi-Square Tests	155
8.48	Φύλο * Ερώτηση 34 Crosstabulation	156
8.49	Φύλο * Ερώτηση 34 Chi-Square Tests	156
8.50	Οικογενειακή κατάσταση * Ερώτηση 34 Crosstabulation	157
8.51	Οικογενειακή κατάσταση * Ερώτηση 34 Chi-Square Tests	157
8.52	Μόρφωση * Τρόπος διορισμού Crosstabulation	158
8.53	Μόρφωση * Τρόπος διορισμού Chi-Square Tests	158
8.54	Ηλικία * Τρόπος διορισμού Crosstabulation	159
8.55	Ηλικία * Τρόπος διορισμού Chi-Square Tests	159
8.56	Ηλικία * Ερώτηση 34 Crosstabulation	160
8.57	Ηλικία * Ερώτηση 34 Chi-Square Tests	160
8.58	Μόρφωση * Ιεραρχία Crosstabulation	161
8.59	Μόρφωση * Ιεραρχία Chi-Square Tests	161
8.60	Έτη προϋπηρεσίας * Ιεραρχία Crosstabulation	162
8.61	Έτη προϋπηρεσίας * Ιεραρχία Chi-Square Tests	162
8.62	Ιεραρχία * Ερώτηση 32 Crosstabulation	163
8.63	Ιεραρχία * Ερώτηση 32 Chi-Square Tests	163
8.64	Ερώτηση 31 * Ερώτηση 32 Crosstabulation	164
8.65	Ερώτηση 31 * Ερώτηση 32 Chi-Square Tests	164
Π.Β.1	Περιγραφικά στατιστικά Εσωτερικών Ανταμοιβών	201
Π.Β.2	Περιγραφικά στατιστικά Εξωτερικών Ανταμοιβών	203
Π.Β.3_A	Περιγραφικά στατιστικά παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων ( <b>Κίνητρα Ατομικών χαρακτηριστικών</b> )	205
Π.Β.3_B	Περιγραφικά στατιστικά παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων ( <b>Περιβαλλοντικά κίνητρα</b> )	206
Π.Β.3_Γ	Περιγραφικά στατιστικά παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων ( <b>Κίνητρα Ηγεσίας</b> )	207

Π.Β.3_Δ	Περιγραφικά στατιστικά παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων <b>(Οργανωσιακά κίνητρα)</b>	208
Π.Β.3_Ε	Περιγραφικά στατιστικά παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων <b>(Αξιολόγηση κινητοποίησης , Αξιολόγηση δυνατότητας διοίκησης)</b>	209
Π.Β.4_Α	Γραμμική συσχέτιση μεταβλητών συνολικού δείγματος	210
Π.Β.4_Β	Γραμμική συσχέτιση μεταβλητών συνολικού δείγματος	211
Π.Β.5	Γραμμική συσχέτιση μεταβλητών στελεχών	212
Π.Β.6	Δημογραφικά * Κατηγορίες κινήτρων Crosstabulation	213
Π.Β.7	Φύλο * Ατομικά Χαρακτηριστικά Crosstabulation	214
Π.Β.8	Ηλικία * Ατομικά Χαρακτηριστικά Crosstabulation	214
Π.Β.9	Μόρφωση * Ατομικά Χαρακτηριστικά Crosstabulation	214
Π.Β.10	Τρόπος Διορισμού * Ατομικά Χαρακτηριστικά Crosstabulation	215
Π.Β.11	Ιεραρχία * Ατομικά Χαρακτηριστικά Crosstabulation	215
Π.Β.12	Είδος σύμβασης* Ατομικά Χαρακτηριστικά Crosstabulation	215
Π.Β.13	Ηλικία * Περιβαλλοντικά κίνητρα Crosstabulation	216
Π.Β.14	Μόρφωση * Περιβαλλοντικά κίνητρα Crosstabulation	216
Π.Β.15	Ιεραρχία * Περιβαλλοντικά κίνητρα Crosstabulation	216
Π.Β.16	Τρόπος Διορισμού * Περιβαλλοντικά κίνητρα Crosstabulation	217
Π.Β.17	Είδος σύμβασης * Περιβαλλοντικά κίνητρα Crosstabulation	217
Π.Β.18	Μόρφωση * Κίνητρα Ηγεσίας Crosstabulation	217
Π.Β.19	Τρόπος Διορισμού * Κίνητρα Ηγεσίας Crosstabulation	218
Π.Β.20	Ιεραρχία * Κίνητρα Ηγεσίας Crosstabulation	218
Π.Β.21	Είδος σύμβασης * Κίνητρα Ηγεσίας Crosstabulation	218
Π.Β.22	Φύλο * Οργανωσιακά κίνητρα Crosstabulation	219
Π.Β.23	Ηλικία * Οργανωσιακά κίνητρα Crosstabulation	219
Π.Β.24	Οικ. κατάσταση * Οργανωσιακά κίνητρα Crosstabulation	219
Π.Β.25	Μόρφωση * Οργανωσιακά κίνητρα Crosstabulation	220
Π.Β.26	Τρόπος Διορισμού * Οργανωσιακά κίνητρα Crosstabulation	220
Π.Β.27	Ιεραρχία * Οργανωσιακά κίνητρα Crosstabulation	220
Π.Β.28	Είδος σύμβασης * Οργανωσιακά κίνητρα Crosstabulation	221
Π.Β.29	Φύλο * Βαθμό κινητοποίησης εργαζομένων Crosstabulation	221
Π.Β.30	Ηλικία * Βαθμό κινητοποίησης εργαζομένων Crosstabulation	221
Π.Β.31	Οικ. κατάσταση* Βαθμό κινητοποίησης εργαζομένων Crosstabulation	222
Π.Β.32	Μόρφωση * Βαθμό κινητοποίησης εργαζομένων Crosstabulation	222
Π.Β.33	Τρόπος Διορισμού * Βαθμό κινητοποίησης εργαζομένων Crosstabulation	222
Π.Β.34	Έτη προϋπηρεσίας * Βαθμό κινητοποίησης εργαζομένων Crosstabulation	223
Π.Β.35	Ιεραρχία * Βαθμό κινητοποίησης εργαζομένων Crosstabulation	223
Π.Β.36	Είδος σύμβασης * Βαθμό κινητοποίησης εργαζομένων Crosstabulation	223

Π.Β.37	Είδος εργασίας * Βαθμό κινητοποίησης εργαζομένων	Crosstabulation	224
Π.Β.38	Φύλο * Δυνατότητα διοίκησης στελεχών	Crosstabulation	224
Π.Β.39	Ηλικία * Δυνατότητα διοίκησης στελεχών	Crosstabulation	224
Π.Β.40	Οικογ.κατάσταση * Δυνατότητα διοίκησης στελεχών	Crosstabulation	225
Π.Β.41	Μόρφωση * Δυνατότητα διοίκησης στελεχών	Crosstabulation	225
Π.Β.42	Τρόπος Διορισμού * Δυνατότητα διοίκησης στελεχών	Crosstabulation	225
Π.Β.43	Ιεραρχία * Δυνατότητα διοίκησης στελεχών	Crosstabulation	226
Π.Β.44	Έτη προϋπηρεσίας * Δυνατότητα διοίκησης στελεχών	Crosstabulation	226

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

8.1	Φύλο	97
8.2	Ηλικία	98
8.3	Οικογενειακή Κατάσταση	99
8.4	Μόρφωση	100
8.5	Τρόπος Διορισμού	101
8.6	Έτη Προϋπηρεσίας	102
8.7	Ιεραρχία	103
8.8	Είδος σύμβασης	104
8.9	Είδος εργασίας	105
8.10	Εργασιακή αναγνώριση	106
8.11	Φιλότιμο	107
8.12	Ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση	108
8.13	Επιβράβευση	109
8.14	Μονιμότητα	110
8.15	Συνεργασία	111
8.16	Φόρτος εργασίας	112
8.17	Χώρος εργασίας που εμπνέει.	113
8.18	Αμοιβή	114
8.19	Προαγωγή	115
8.20	Αντικειμενική αξιολόγηση	116
8.21	Ποινές αξιολόγησης	117
8.22	Ικανοποίηση από το εργασιακό αντικείμενο	118
8.23	Σύνδεση προσπάθειας με ανταμοιβές	119
8.24	Ελλιπής κατανόηση στελεχών	120
8.25	Προϊστάμενος με κατανόηση	121
8.26	Στέλεχος που εμπνέει	122
8.27	Προϊστάμενος με θετικά συναισθήματα	123
8.28	Προβλήματα γραφειοκρατικών διαδικασιών	124
8.29	Παρακίνηση από άριστη οργάνωση διαδικασιών	125
8.30	Εκπαίδευση	126
8.31	Δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων στην εργασία	127
8.32	Λήψη πρωτοβουλιών	128
8.33	Γνώση στόχων	129
8.34	Συμμετοχή στο σχεδιασμό εργασιών του τμήματος	130
8.35	Αποτελεσματικότητα εργασιακού περιβάλλοντος	131
8.36	Αισιοδοξία επίτευξης στόχων	132
8.37	Στοχο προσήλωση	133
8.38	Δια βίου μάθηση	134
8.39	Το νόημα της εργασίας	135
8.40	Συσχέτιση Φύλου- Τρόπου διορισμού	154
8.41	Συσχέτιση Φύλου- Ερώτησης 33	155
8.42	Συσχέτιση Φύλου- Ερώτησης 34	156
8.43	Συσχέτιση Οικογενειακής κατάστασης- Ερώτησης 34	157
8.44	Συσχέτιση Μόρφωσης - Τρόπου διορισμού	158

8.45	Συσχέτιση Ηλικίας - Τρόπου διορισμού	159
8.46	Συσχέτιση Ηλικίας - Ερώτηση 34	160
8.47	Συσχέτιση Μόρφωσης - Ιεραρχία	161
8.48	Συσχέτιση Έτη προϋπηρεσίας - Ιεραρχία	162
8.49	Συσχέτιση Ιεραρχίας - Ερώτησης 32	163
8.50	Συσχέτιση Ερώτησης 31 - Ερώτηση 32	164



## Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1:	Απεικόνιση των στοιχείων του management και της μεταξύ τους σχέσεως.	6
Σχήμα 2:	Η διαδικασία της αντίληψης σχηματικά	30
Σχήμα 3:	Η διαδικασία Παρακίνησης με απλοποιημένη παρουσίαση	32
Σχήμα 4:	Διαγραμματική παρουσίαση θεωρίας Maslow	38
Σχήμα 5:	Σχέση των θεωριών Maslow- Herzberg	42
Σχήμα 6:	Σχέση των θεωριών Maslow- Herzberg- Alderfer	44
Σχήμα 7:	Μοντέλο της θεωρίας των προσδοκιών	45
Σχήμα 8:	Θεωρία δικαιοσύνης του Adams	47
Σχήμα 9:	Υπόδειγμα Προσδοκίας Porter και Lawler.	49
Σχήμα 10:	Στόχοι - Ανάγκες που πρέπει να ικανοποιεί η ομάδα	78



Συντομογραφίες	
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>OECD</b>	Organization for Economic Co-operation and Development
<b>ΑΣΕΠ</b>	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
<b>ΕΕ</b>	Ευρωπαϊκή Ένωση
<b>ΕΕΤΑΑ</b>	Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης Α.Ε
<b>ΕΚΔΔΑ</b>	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
<b>ΙΤΑ</b>	Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης
<b>ΚΕΔΕ</b>	Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος
<b>ΚΕΠ</b>	Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών
<b>ΚΠΑ</b>	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
<b>ΝΔΜ</b>	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
<b>ΟΟΣΑ</b>	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
<b>ΟΤΑ</b>	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
<b>ΠΟΕ ΟΤΑ</b>	Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζομένων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης
<b>ΣΔΜΑ</b>	Σύστημα Διοίκησης και Μέτρησης της Απόδοσης
<b>ΦΕΚ</b>	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε εθνικό επίπεδο η ψήφιση και εφαρμογή νομοθετικών κειμένων που σχετίζονται με τη «διαφάνεια, την αξιοκρατία και την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης» κυρίως την τελευταία δεκαετία, δείχνει τη βούληση των κυβερνήσεων για τη βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη, μέσω της συστηματικής μεταφοράς των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Το γεγονός αυτό αποτελεί την πιο απτή απόδειξη της επιτακτικότητας, αλλά και της αναγκαιότητας υλοποίησης μιας τέτοιας φιλόδοξης μεταρρύθμισης, η οποία καθίσταται τόσο κοινωνική όσο και πολιτική επιταγή για τη χώρα μας, οι άξονες της οποίας είναι δύο: αφ' ενός η αναδιοργάνωση και ο εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών του δημοσίου, έτσι ώστε να μπορέσουν οι δημόσιοι λειτουργοί να αυξήσουν την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών που παρέχουν στην κοινωνία, αφ' ετέρου η μείωση του κόστους των παρεχόμενων διοικητικών και κοινωνικών υπηρεσιών που αποτελεί ζήτημα ύψιστης προτεραιότητας λόγω των δυσχερών δημόσιων οικονομικών.

Μοιάζει σχεδόν αυταπόδεικτο ότι η υλοποίηση ενός τέτοιου υψηλού στόχου, όπως ο στόχος του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, ούτε εύκολη, ούτε ευεπίφορη σε άμεσα και βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα διαδικασία είναι, καθώς προσκρούει σε νοοτροπίες και συμπεριφορές παγιωμένες δεκαετίες τώρα, σε συντεχνιακά, κομματικά ή και προσωπικά συμφέροντα που εκμεταλλεύονται το χώρο της δημόσιας διοίκησης. Μπορεί όμως και πρέπει να γίνει πράξη, αφού ατομικό και συλλογικό διαπλέκονται αξεδιάλυτα. Το αναφέρει και ο Αριστοτέλης στα Πολιτικά, ότι δεν μπορούμε να ορίσουμε τι είναι πόλη, αν πριν δεν ορίσουμε ποιος θεωρείται πολίτης αυτής της πόλης και ποια τα ποιοτικά του χαρακτηριστικά. Κατ' αναλογία, ακολουθώντας την οπτική του μεγάλου σταγειρίτη φιλόσοφου, δεν μπορεί να υπάρξει υπόνοια αλλαγής, αν αυτή δεν ξεκινήσει από το 'ανθρώπινο κεφάλαιο' το οποίο καθίσταται ο πυρήνας του εκσυγχρονισμού και της αποτελεσματικότητας του δημοσίου, αν δεν γίνει αρχή δηλαδή από το ατομικό, το οποίο διαμορφώνει με τη σειρά του το συλλογικό.

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) αποτέλεσε μια ουσιαστική πρόταση διοικητικής οργάνωσης, δεδομένης της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, της τεχνολογικής ανάπτυξης, καθώς και των μεταβολών στη φύση των εργασιακών συμπεριφορών λόγω της αλλαγής των κοινωνικών συνθηκών της μεταβιομηχανικής κοινωνίας, της αναδιανομής του εισοδήματος, της αύξησης των εργαζομένων του

λευκού κολάρου, της αλλαγής του τρόπου εργασίας (Dessler, 2012). Αυτά είναι ίσως μερικά από τα πιο σημαντικά στοιχεία, που επέφεραν με τη σειρά τους ριζικές μεταβολές στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών, μεταβολές που έδειξαν ξεκάθαρα πόσο καθοριστικός είναι ο ρόλος του ανθρώπινου κεφαλαίου και πόσο άμεση, σχεδόν επείγουσα θα λέγαμε είναι η ανάγκη αξιοποίησής του. Η ταύτιση του ανθρώπινου δυναμικού με τον οργανισμό καθίσταται η βασική πηγή ισχύος του, είναι αυτή που θα τον οδηγήσει στην ανάπτυξη και στην ισχυροποίησή του, η οποία στη μεν ιδιωτική επιχείρηση θα εκφραστεί με την μεγιστοποίηση του κέρδους, ενώ στη δημόσια διοίκηση με τη μεγιστοποίηση του κύρους. Το κύρος του δημοσίου διαμορφώνεται από την εικόνα και το βαθμό ικανοποίησης των πολιτών που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης (Ψαρόπουλος, 2013).

Με δεδομένο λοιπόν τον ενισχυμένο ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα για να επιτευχθεί το αυξημένο κύρος της δημόσιας διοίκησης, η παρακίνηση των εργαζομένων και η εργασιακή ικανοποίησή τους, αποτέλεσαν ένα δημοφιλές πεδίο έρευνας της Διοικητικής επιστήμης αρχικά καθώς και της ‘οργανωσιακής ψυχολογίας’ (organizational psychology) μεταγενέστερα. Η ‘οργανωσιακή ψυχολογία’ προέκυψε ως εξειδίκευση της επιστήμης της ψυχολογίας στην ανάπτυξη των εργαζομένων και τις συνθήκες εργασίας τους, λόγω των αυξημένων αναγκών βελτίωσης της παραγωγικότητας στον εργασιακό χώρο.

Μέσα από την επιστημονική έρευνα των Staw at.al, 1986 όπως αναφέρει ο Χαλάς (2016), αναδείχθηκε η στενή συσχέτιση της εργασιακής συμπεριφοράς με την προσωπική ανάπτυξη του ατόμου, το σύστημα αξιών του και η υποκειμενική του άποψη για το όφελος που αποκομίζει από το επάγγελμά του σε σχέση πάντα με το πλαίσιο της ίδιας της εργασίας του. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πολυδιάστατη έννοια που θεωρείται εξαρτώμενη από την ισορροπία εισροών εργασίας (εκπαίδευση, συνολική προσπάθεια του ατόμου) και εκροών εργασίας (εργασιακή ασφάλεια, ανθρώπινες εργασιακές σχέσεις, αμοιβές, ευκαιρίες εξέλιξης), δηλαδή κίνητρα εργασίας που θα οδηγήσουν σε αυξημένη ατομική παραγωγικότητα (Ψαρόπουλος, 2013).

Η έλλειψη κινήτρων εξαιτίας της μονιμότητας και απουσίας ανταγωνιστικότητας καθίσταται πηγή αναποτελεσματικότητας για το δημόσιο τομέα (Ψαρόπουλος, 2013). Η Ηγεσία μπορεί να περιορίσει αυτή την αναποτελεσματικότητα, καθώς έχει αποδειχθεί πως διαμορφώνει καθοριστικά την προσωπική ανάπτυξη κάθε εργαζόμενου αλλά και την προσαρμογή του σε ομάδες συνεργασίας. Το ζητούμενο στην προκειμένη

περίπτωση είναι η ηγεσία να διαθέτει και τις απαιτούμενες προϋποθέσεις για την επίτευξη ενός τέτοιου στόχου.

Γίνεται άμεσα αντιληπτό, ότι το θέμα του εκσυγχρονισμού και της αποτελεσματικότητας αναμφισβήτητα αγγίζει το σύνολο της δημόσιας διοίκησης, αλλά με ιδιαιτερότητες ανά φορέα. Η εξέταση ενός φορέα ως μελέτη περίπτωσης ο οποίος θα διέπεται από κοινά χαρακτηριστικά και κοινό νομοθετικό πλαίσιο θα δώσει τη δυνατότητα να αναλύσουμε τις παραμέτρους και να διερευνήσουμε τα στοιχεία που παρακινούν το προσωπικό αυτού. Η προσέγγιση εφαρμογής της νέας διοικητικής οργάνωσης, θα γίνει λοιπόν στην **τοπική αυτοδιοίκηση**, και συγκεκριμένα στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α΄ βαθμού για δύο λόγους:

- διότι αποτελούν το τμήμα εκείνο του δημοσίου που έχει επιφορτιστεί με ενισχυμένες αρμοδιότητες της τοπικής κοινωνίας, καθώς καθίστανται θεματοφύλακες του κοινωνικού κράτους, που τόσο ανάγκη έχει ο πολίτης, διαφυλάττοντας την κοινωνική συνοχή και αλληλεγγύη, η οποία πλήττεται σφοδρά από την οικονομική κρίση.
- διότι ανήκουν στους φορείς της γενικής κυβέρνησης με διευρυμένο ρόλο στη νέα διοικητική οργάνωση του κράτους, η οποία στρέφεται προς την ανοιχτή διακυβέρνηση. Σύμφωνα με αναφορά του OECD (2005), αρχές της καλής διακυβέρνησης όπως διαφάνεια, λογοδοσία, δικαιοσύνη, ισότητα αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, ηθικά πρότυπα συμπεριφοράς αποτελούν το θεμέλιο που θα στηριχθεί η ανοιχτή διακυβέρνηση. Στην Ελλάδα ο διευρυμένος αυτός ρόλος είναι υποβαθμισμένος σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες του OECD και της Ε.Ε καθώς οι παθογένειες και δυσλειτουργίες δύσκολα εξαλείφονται (βλέπε για παράδειγμα OECD (2011), ITA (2016)).

**Σκοπός** της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει στους τρόπους παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού που θα το οδηγήσουν στην εφαρμογή των αρχών του νέου δημόσιου μανάτζμεντ.

Στο **πρώτο κεφάλαιο** θα παρουσιαστεί μια προσέγγιση της σύγχρονης τάσης που επιβάλλει το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** θα αναπτυχθεί ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στο ΝΔΜ, η δυνατότητα παρακίνησής του, καθώς και η συμβολή του στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης-Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Θα αναφερθούν τα χαρακτηριστικά των ατόμων που διαμορφώνουν τους προσδιοριστικούς παράγοντες της ανθρώπινης

συμπεριφοράς. Θα οριστεί η έννοια και η διαδικασία της παρακίνησης. Θα συσχετιστούν οι τρόποι παρακίνησης με τους παράγοντες ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** θα αναφερθούν θεωρίες περιεχομένου και διαδικασίας της παρακίνησης, οι οποίες συμβάλουν καθοριστικά στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** θα αναπτυχθούν οι παράγοντες παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ανταμοιβές εκείνες που θ' αποτελέσουν τα κίνητρα μιας επιτυχημένης συμπεριφοράς κάθε ατόμου στο εργασιακό του περιβάλλον.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** θα γίνει αναφορά στο ρόλο της Ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων. Θα αναπτυχθεί επίσης πώς η προώθηση της ομαδικής εργασίας με τη συμβολή της ηγεσίας αποτελεί μέσο παρακίνησης των εργαζομένων, συνδέοντας την ατομική ικανοποίηση και την αυξημένη αποτελεσματικότητά με αμφίδρομη σχέση.

Στο **έκτο κεφάλαιο** θα γίνει αναφορά στις ιδιαιτερότητες παρακίνησης που παρουσιάζει ο δημόσιος τομέας. Θα αναφερθούν σχετικές έρευνες παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα σε αντιδιαστολή με τον ιδιωτικό, ώστε να αποτελέσουν μέτρο σύγκρισης με την έρευνα που θα πραγματοποιηθεί στην παρούσα εργασία.

Στο **έβδομο κεφάλαιο** θα παρατεθούν τα στοιχεία της μεθοδολογίας όπου θα βασιστεί η έρευνα της παρούσης εργασίας. Θα καταγραφούν τα ερευνητικά ερωτήματα που θα αποτελέσουν το αντικείμενό της. Θα γίνει αναφορά σε στοιχεία εγκυρότητας και αξιοπιστίας της έρευνας και στην τήρηση ηθικών ζητημάτων.

Στο **όγδοο κεφάλαιο** θα γίνει ανάλυση με τη χρήση του προγράμματος SPSS των αποτελεσμάτων έρευνας σε δείγμα από υπαλλήλους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και συγκεκριμένα του Δήμου Πειραιά.

Στο **ένατο κεφάλαιο** θα αναλυθούν τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση και θα γίνουν προτάσεις στη διοίκηση του Δήμου Πειραιά για την εύρυθμη λειτουργία του.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο**

### **Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΟΥ «ΝΕΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ MANAGEMENT» ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) αποτελεί ένα σύνολο ιδεών και πρακτικών που στοχεύουν στην αλλαγή της διοικητικής λειτουργίας, επιδρώντας θετικά στον εσωτερικό τρόπο διοίκησης των δημόσιων οργανισμών (Στεφανοπούλου και Παπαμανώλης, 2004)

Οι αρχές του έχουν αντληθεί από τον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων, επιδιώκοντας την εφαρμογή αντίστοιχου μάνατζμεντ στους δημόσιους οργανισμούς. Με βάση αυτόν τον τρόπο διοίκησης δίνεται έμφαση στους στόχους αλλά και στην υλοποίηση των αποτελεσμάτων, οδηγώντας σε αυξημένη αποδοτικότητα το δημόσιο με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Ωστόσο για να εφαρμοστούν οι αρχές του ΝΔΜ στη δημόσια διοίκηση, απαιτείται ο μετασχηματισμός των γραφειοκρατικών τύπων που έχουν διατηρηθεί στο δημόσιο για δεκαετίες (Σωτηράκου και Ζέππου, 2016).

#### **1.1 Αρχές και στόχοι του ΝΔΜ**

Πρόκειται για ένα παγκόσμιο φαινόμενο που ξεκίνησε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 στην Αμερική από επιστήμονες που είχαν επηρεαστεί από τις αρχές της αγοράς που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα. Αναπτύχθηκε το 1980, μετά τη μεγάλη ενεργειακή κρίση του 1973, μέσα από την ανάγκη ορθολογικής αξιοποίησης των πόρων (υλικών και ανθρώπινων) που διέθεταν οι οργανώσεις των χωρών του OECD (1997), Organization for Economic Co-operation and Development/ Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ).

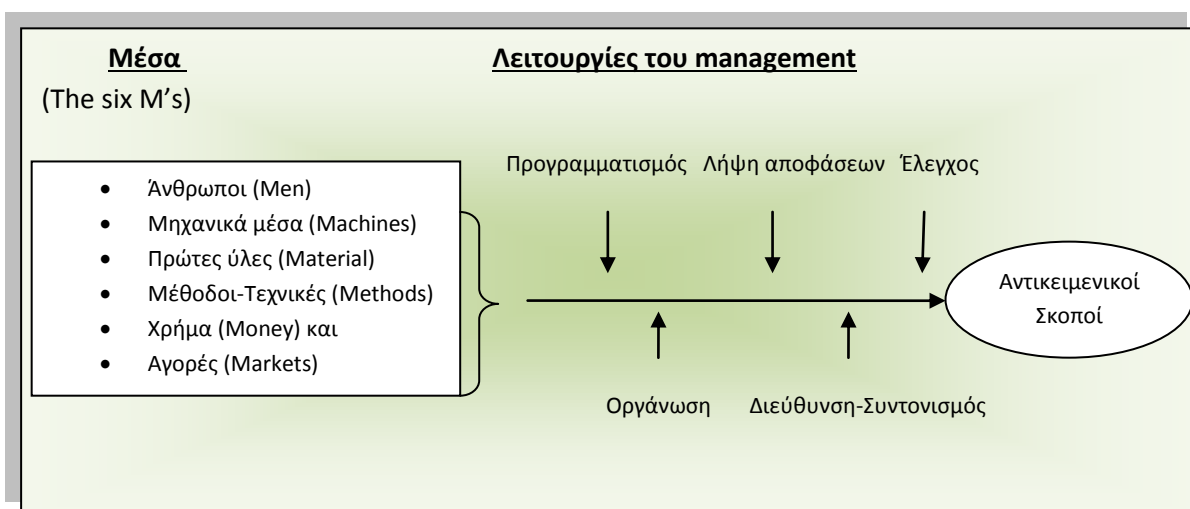
Η έντονη αμφισβήτηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης οδήγησε σε προσπάθεια άμεσης εφαρμογής διαρθρωτικών αλλαγών από πολλά κράτη τη δεκαετία του 1980 όπως Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία (Κωστάρα, 2016). Διοικητικές μεταρρυθμίσεις βάσει των αρχών του ΝΔΜ πραγματοποίησαν και η Βρετανία και οι ΗΠΑ (Pollitt and Summa, 1997). Οι χώρες αυτές διαμόρφωσαν κανόνες όπως οι «Χάρτες Δικαιωμάτων Πολιτών» (*Citizen's Charters*), καθιέρωσαν

ελέγχους στα δημόσια οικονομικά και τους προϋπολογισμούς, καθώς και διαδικασίες διασφάλισης της ποιότητας των υπηρεσιών τους.

Το ΝΔΜ αποτελεί προσέγγιση διοικητικού φαινομένου των δημόσιων υπηρεσιών τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση που προκύπτει απ' την εφαρμογή του, εμπεριέχει την αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα με βάση τις αρχές και την αποτελεσματικότητα του ιδιωτικού τομέα. (Denhardt and Denhardt, 2000). Διακατέχεται επίσης από τον περιορισμό, με την εφαρμογή κανόνων, της διακριτής εξουσίας των διοικητικών οργάνων του δημοσίου (πολιτικών, διευθυντών, γραφειοκρατών). Η διαφορά της απ' την ιδιωτική επιχείρηση έγκειται στο ότι η δημόσια διοίκηση στηρίζεται στους νόμους, ενώ η ιδιωτική επιχείρηση έχει ως πρωταρχικό της στόχο να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της για να επιβιώνει στην αγορά απ' όπου και αντλεί τα κεφάλαιά της γι' αυτό και είναι περισσότερο ευέλικτη σε θέματα οράματος, αποστολής και στρατηγικής. Πρωταρχικός στόχος κάθε δημόσιου οργανισμού είναι **η ισότητα και η δικαιοσύνη** κατά την κατανομή των υπηρεσιών (π.χ. η διανομή του αγαθού της υγείας από τα νοσοκομεία ή της κοινωνικής βοήθειας απ' τους Δήμους είναι αδιαμφισβήτητη απ' όλους τους πολίτες ανεξαρτήτου πολιτικών απόψεων) (Μήτσου, 2015).

Έτσι το ΝΔΜ έρχεται να καθιερώσει τρία βασικά στοιχεία του ιδιωτικού τομέα που έλειπαν απ' το δημόσιο: **στόχους, μέσα και κανόνες**.

Σχήμα 1 : Απεικόνιση των στοιχείων του management και της μεταξύ τους σχέσεως.



Πηγή: Φαναριώτη Π., Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών, 1999 , σ.49

Οι μέθοδοι του ΝΔΜ κατά τους Pollitt and Summa (1997) βασίζονται σε λειτουργίες του κλασικού μάνατζμεντ (προγραμματισμό, οργάνωση, λήψη αποφάσεων, διεύθυνση-συντονισμό και έλεγχο) με κύρια στοιχεία όπως αναφέρει ο Φαναριώτης (1999, σ.49):

- τους αντικειμενικούς σκοπούς (*objectives*).
- τις βασικές λειτουργίες ή δραστηριότητες του *management*.
- τα μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών.

Στα ειδικά χαρακτηριστικά του Δημόσιου *management* σύμφωνα με τον G. Terry όπως αναφέρει ο Φαναριώτης (1999, σ.52) λογίζονται τα εξής:

- επιδιώκει σκοπούς
- επιτυγχάνει αποτελέσματα
- ολοκληρώνεται με την προσπάθεια και δια μέσου της προσπάθειας άλλων ανθρώπων
- απαιτεί τη χρησιμοποίηση εξειδικευμένων γνώσεων και προσόντων, όπως και ειδικούς τρόπους ενέργειας
- είναι μια δραστηριότητα και όχι πρόσωπο
- υποβοηθείται αλλά δεν υποκαθίσταται από τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές
- συνδυάζεται συνήθως με τις προσπάθειες μιας συγκεκριμένης ομάδας ανθρώπων
- αποτελεί ένα σπουδαίο μέσον για την άσκηση της πραγματικής επιρροής πάνω στη ζωή των ανθρώπων
- χαρακτηρίζεται συνήθως ως αόρατη δύναμη, γίνεται όμως εμφανές από τα αποτελέσματα
- οι απασχολούμενοι με το *management* είναι συνήθως επαγγελματικά στελέχη τα οποία δεν έχουν σχέση με την ιδιοκτησία του οργανισμού ή με την ιδιοκτησία των μέσων παραγωγής.

Το νέο αυτό μοντέλο *management* (ΝΔΜ) έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στα οικονομικά καθώς και την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών που παρέχουν τα κράτη προς τους πολίτες. Οι βασικοί προσανατολισμοί του εστιάστηκαν στην εξειδίκευση, τον καταμερισμό των έργων, τις σύγχρονες αντιλήψεις για την ηγεσία, και τα σύγχρονα συστήματα *management*. Οι αλλαγές από την εφαρμογή των αρχών του σχετίζονται με τη διαδικασία λήψης απόφασης, αναδεικνύεται η συνεργασία και η οριζόντια διάχυση πληροφόρησης (Tsimboukidou *et. al.*, 2013). Απομακρύνεται από τη γραφειοκρατία και την έμφαση στις διαδικασίες και τους κανόνες δίνοντας προτεραιότητα στις μαθησιακές ικανότητες που οδηγούν στη βελτιωμένη αποδοτικότητα.

Αλλά και σε σχέση με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρωτοπορεί δίνοντας έμφαση στην υποκίνηση του προσωπικού, ξεφεύγοντας από την παραδοσιακή αντίληψη του υπαλλήλου που απλά υλοποιεί τη βούληση του πολιτικού του προϊσταμένου. Υιοθετεί την προσωπική ευθύνη και αξιολόγηση της ατομικής επίδοσης του υπαλλήλου σε σχέση με άλλους υπαλλήλους ώστε να επιβραβεύσει τον καλύτερο ηθικά αλλά και υλικά.

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ως τρόπος διακυβέρνησης θέτει στόχους οι οποίοι μπορούν να επιτευχθούν, με «αλλαγές μέσω καινοτομίας», όπως υιοθέτηση νέων προϊόντων, διαδικασιών και πρακτικών (Tsimboukidou *et. al.*, 2013). Προτείνει μέτρα διοικητικής μεταρρύθμισης που στηρίζονται στην οικονομική ανάλυση «κόστους – οφέλους». Ο πολίτης αντιμετωπίζεται σαν πελάτης καταναλωτής με δικαίωμα επιλογής ανάμεσα στις υπηρεσίες βάσει της αγοραστικής του δύναμης (Μαρκαντωνάτου, 2011).

Εισάγει την έννοια της ΔΟΠ «Διοίκησης ολικής ποιότητας που είναι μια ολοκληρωμένη προσπάθεια εναρμόνισης τριών παραμέτρων: των μεθόδων του μάνατζμεντ, των συνθηκών εργασίας, της συμπεριφοράς και της αντιληπτικής ικανότητας των εμπλεκόμενων φορέων» (Κέφης, 2014, σ.45). «Εστιάζει στην ανεύρεση κερδοφόρων βελτιώσεων εφαρμόζοντας τον αέναο κύκλο “*Plan-Do-Check-Act/* Σχεδίασε-Εφάρμοσε-Έλεγε-Ενήργησε” σε κάθε διαδικασία που χρησιμοποιείται για την παραγωγή αγαθών και την παροχή υπηρεσιών» (Κέφης, 2014, σ.56). Η ΔΟΠ στοχεύει με την εφαρμογή της στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας τόσο των ιδιωτικών όσο και των δημόσιων οργανισμών, οι οποίοι πιστοποιούνται με ISO για να αποκτήσουν μεθοδικότητα και επιστημονικότητα που οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μακριά από πολιτικές παρεμβάσεις. Την κοινωνική πολιτική με την απορρύθμιση του κράτους πρόνοιας έχει διαδεχθεί ένα «κράτος του μάνατζμεντ» που στηρίζεται στην **οικονομία, αποτελεσματικότητα** και **αποδοτικότητα**, αρχή των τριών Ε “*Economy, Effectiveness, Efficiency*” (Μήτσου, 2015).

Το ΝΔΜ επαναπροσδιορίζει τις σχέσεις του κράτους με την κοινωνία πολιτών και την οικονομία και αποτελεί ένα σύνολο πολιτικών όπου μπορεί κάθε οργανισμός να επιλέγει αυτές που τον εξυπηρετούν. Οι αρχές της νέας δημόσιας διοίκησης εκφράζουν τον κύκλο συνεχούς βελτίωσης της, με τέσσερα «C» “challenge, compete, consult, compare” αντίστοιχα “προκαλώ, ανταγωνίζομαι, συμβουλευομαι, συγκρίνω”.

Οι Osborne and Gaebler (1992) στο έργο τους “*Reinventing Government*” (επιχειρηματική διακυβέρνηση) παρουσιάζουν συγκεκριμένες αρχές διοίκησης που θα

μπορούσαν να αντιπροσωπεύουν το new public management, το οποίο θεωρούν ως παγκόσμιο υπόδειγμα της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης.

1. Ο προσδιορισμός των στόχων και σκοπών κάθε διοικητικής μονάδας εξ' αρχής, σε συνδυασμό με τον προκαθορισμό δεικτών μέτρησης τους, θα οδηγήσει στην επίτευξή του.
2. Κάθε μονάδα ως βασικό στόχο έχει την αποτελεσματικότητα, δίνοντας έμφαση στο προϊόν και θέτοντας τις διαδικασίες σε δεύτερη μοίρα.
3. Οργανώσεις που ανήκουν στον κρατικό μηχανισμό αλλά με δικό τους προϋπολογισμό δραστηριοποιούνται έχοντας μεγαλύτερη ευελιξία, παραμερίζοντας το κράτος.
4. Τα αγαθά και οι υπηρεσίες προσφέρονται στους πολίτες τόσο από το ίδιο το κράτος και τις οργανώσεις του, όσο και από ιδιώτες δημιουργώντας συνθήκες ανταγωνισμού.
5. Η μείωση του κόστους υλικών και έμψυχων πόρων για την παροχή αγαθών και υπηρεσιών αποκτά άμεση προτεραιότητα.
6. Η ιεραρχία της διοικητικής μονάδας αποστασιοποιείται από την αυστηρότητα και τον αυταρχισμό, υιοθετεί συμμετοχική στάση και άμεση ανταπόκριση στις μεταβολές του περιβάλλοντος.

Θεωρούν πώς ένας μόνο manager σε μια διοικητική μονάδα μπορεί να εξασφαλίζει την ενότητα της εντολής της. Επιπλέον υποστηρίζουν πως τρεις είναι οι άξονες ανάπτυξης που καθορίζουν το *management* κάθε διοικητικής μονάδας-οργανισμού:

1. **Στρατηγική:** που διαμορφώνεται θέτοντας στόχους και σκοπούς (στοχοθεσία) και δημιουργώντας πλάνα δράσης για την επίτευξή τους.
2. **Διαχείριση των τμημάτων του οργανισμού:** Η αποτελεσματικότητα του οργανισμού εξαρτάται από το έμψυχο δυναμικό του, τις ικανότητές του, τις γνώσεις και δεξιότητές του, την αξιολόγησή του με έπαινο ή επίπληξη, την εκπαίδευσή του, αλλά πάνω απ' όλα τη σωστή οργάνωση και δομή των διευθύνσεων και τμημάτων από τον διευθύνοντα της οργάνωσης (manager) τοποθετώντας «τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση».
3. **Διαχείριση εξωτερικών στοιχείων σχετιζόμενων με τον οργανισμό:** όπως οι σχέσεις των managers του οργανισμού με ομάδες συμφερόντων κυβερνητικές ή μη καθώς και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης αλλά και την κοινή γνώμη.

Οι διοικητικές αλλαγές είναι εξαρτώμενες από νοοτροπίες και πρακτικές προώθησης της δημιουργικής σκέψης του διαλόγου και της καινοτομίας (Σωτηράκου και Ζέππου,

2016). Σημαντικός παράγοντας θεμέλιο της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης είναι ένα σύστημα που μετρά την απόδοση, απεικονίζοντας τη στρατηγική του οργανισμού. Το μοντέλο STAIR είναι κατάλληλο να διερευνά τους παράγοντες που εμποδίζουν την εφαρμογή συστήματος που μετρά την απόδοση. Η βελτιωμένη απόδοση σύμφωνα με το μοντέλο αυτό διαμορφώνεται με τα κατάλληλα βήματα ως εξής (Zerrou and Sotirakou, 2004) :

- **S**trategy (Σχεδιασμός στρατηγικού πλάνου)
- **T**argets ( Στόχοι μετατρέψιμοι σε μετρήσιμα αποτελέσματα)
- **A**ssignment (Εκπόνηση σχεδίων δράσης μέσω αμφίδρομης διαδικασίας ηγεσίας-εργαζομένων )
- **I**mplementation (Εφαρμογή σχεδίων δράσης, μέσω ευθυγράμμισης ενδο-οργανωσιακών λειτουργιών με τη συμφωνηθείσα στρατηγική)
- **R**esults (Αποτελέσματα αξιολογούμενα με στρατηγικούς στόχους)

Η απόδοση του οργανισμού απορρέει από το χειρισμό άυλων διαστάσεων που κατηγοριοποιούνται σε τρεις ομάδες: Γνωσιακός, Συμπεριφορικός και Ηθικός παράγοντας. Η επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων μπορεί να επιτευχθεί όταν τα στελέχη του οργανισμού (Σωτηράκου και Ζέππου, 2016):

1. έχουν θεσπίσει δείκτες απόδοσης έχοντας αποδεχθεί ένα Σύστημα Διοίκησης και Μέτρησης της Απόδοσης (ΣΔΜΑ).
2. έχουν εστιάσει τη συμπεριφορά τους στην αύξηση της απόδοσης, καθοδηγούμενοι από αξίες ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού, ικανοποίησης του πολίτη, επιχειρηματικότητας.
3. έχουν ενστερνιστεί τις ηθικές αρχές του Συστήματος Διοίκησης και Μέτρησης της Απόδοσης δηλ. την αρχή της αξιοκρατίας και της διοικητικής ελευθερίας.

Αναμφίβολα μόνο καθορισμένες διοικητικές πρακτικές, μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία των στόχων κάθε οργάνωσης. Οι βασικές κινητήριες δυνάμεις όπως έχουν καταγραφεί από τον Hood (1991) που συμβάλλουν στο να προωθηθούν οι μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ, διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

1. Τις συνθήκες που απαιτούν να ληφθούν μέτρα εκσυγχρονισμού, είτε οικονομικές, είτε πολιτικές, είτε κοινωνικές
2. Την ουσιαστική επιθυμία για μεταρρύθμιση.

Για να υλοποιηθεί όμως η επιθυμητή μεταρρύθμιση απαιτείται τεχνογνωσία, πολιτική βούληση, καθώς και συναίνεση όλων των εμπλεκόμενων ομάδων.

Απαιτούνται τα Εθνικά προγράμματα μεταρρυθμίσεων να εστιάσουν την προσοχή τους στην αλλαγή των επιδόσεων των κυβερνήσεων, οικοδομώντας μια προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα και το κόστος συνειδητή δημόσια διοίκηση που παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και ικανοποιεί τις ανάγκες των πολιτών (OECD, 1997). Οι κυβερνήσεις μέσω των προγραμμάτων τους οφείλουν να προωθήσουν πολιτικές που θα καλλιεργήσουν και θα προβάλουν την αποδοτικότητα. Με αυτόν τον τρόπο θα καταφέρουν να αυξήσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, χωρίς να αναγκάζονται να αυξάνουν τις δημόσιες δαπάνες οι οποίες καλύπτονται κυρίως με φόρους ή δανεισμό. Για την υλοποίηση αυτού του στόχου, απαιτείται καθολική συμφωνία και ενιαία στρατηγική που θα επιφέρει τα αναγκαία προς λήψη μέτρα (Μακρυδημήτρης και Μιχαλόπουλος, 2000, σ.711). Η εφαρμογή των αρχών του ΝΔΜ συμβάλλει ουσιαστικά στην υλοποίηση αυτού του στόχου καθώς παρέχει τα κατάλληλα μέτρα, συνεπικουρούμενη και από τα πλεονεκτήματα της διαδικτυακής επανάστασης που συντελέστηκε αυτή την περίοδο.

Κατά τους Durst & Newell (1999), το διαδίκτυο καθώς και λειτουργικά συστήματα που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί όπως “*ERP, Knowledge Management*” βοηθούν στο να υπάρχει αφενός διαφάνεια και αφετέρου εξοικονόμηση χρόνου κατά την υλοποίηση της στρατηγικής κάθε οργανισμού. Έτσι βελτιώνεται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού μέσα από την καινοτομία την οποία δημιουργεί η εφαρμογή της τεχνολογίας. Η χρήση των νέων τεχνολογιών μέσω της εξελισσόμενης ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό με άρτια εκπαίδευση και ηθική ακεραιότητα θα συμβάλλουν αποτελεσματικά στη νέα λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης και θα αναδιαμορφώσουν αποτελεσματικά, την αμαυρωμένη εικόνα της, καθώς δεν είναι σπάνια τα περιστατικά διαφθοράς της δημόσιας διοίκησης ακόμη και αυτά που έχουν δημοσιοποιηθεί.

Πολλές σύγχρονες μελέτες έχουν καταγράψει τις Ελληνικές παθογένειες του διοικητικού και πολιτικού συστήματος. Ο Ράπανος (2009), στο έργο του «Σύνταξη και εκτέλεση του Κρατικού Προϋπολογισμού» αναφέρει ότι η χώρα μας έχει καταταχθεί στις τελευταίες θέσεις συγκριτικά με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ως προς τη λογοδοσία, τη διαφάνεια, και την αξιολόγηση των δημόσιων δαπανών, σε αντίθεση με άλλες χώρες όπου παρουσιάζουν με βάση αυτούς τους δείκτες, μεγάλο δημόσιο τομέα. Ο Featherstone (2005) περιέγραψε την Ελλάδα ως μια «*societe bloquee*» λόγω της διοικητικής κακοδαιμονίας της. Μεγάλη γραφειοκρατία, δυσκίνητες δομές, αναποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, εκτεταμένη διαφθορά,

έλλειψη συντονισμού είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά αυτής της κακοδαιμονίας. Οι πελατειακές σχέσεις που επηρεάζουν ουσιαστικά την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού συμβάλουν καθοριστικά στην αποτυχία της διοικητικής μηχανής (Καρακιουλάφη *et. al.*, 2015). Η τεράστια πληθώρα νόμων που προκύπτει από την πελατειακή λογική αλλά και η ασυνέχεια της άσκησης πολιτικής οδήγησαν την Ελλάδα σε δημοσιονομικό εκτροχιασμό και κατ' επέκταση σε επιτήρηση απ' την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Συνοπτικά θα μπορούσαν να δομηθούν οι μεταρρυθμίσεις στο Δημόσιο πάνω σε τρεις άξονες που πρεσβεύονται απ' το νέο δημόσιο μανάτζμεντ και επιβάλλονται αναμφισβήτητα από την Ευρωπαϊκή Ένωση: (Καρακιουλάφη *et. al.*, 2015).

- α) εξυγίανση των δημόσιων οικονομικών
- β) διοικητική μεταρρύθμιση σε όλους τους φορείς Γενικής Κυβέρνησης (Κεντρική διοίκηση, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Φορείς Υγείας – Παιδείας - Ασφάλισης) για να επιτευχθεί βελτίωση της λειτουργικότητας
- γ) ιδιωτικοποιήσεις.

Η επιχειρηματική διακυβέρνηση (NAM) και η ISO προτυποποίηση αναφέρονται στους Ν.4093/2012 & Ν.4270/2014. Αποτελούν μέτρα απαιτούμενης προσαρμογής για την επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων, μέσω των μνημονίων που έχει υπογράψει η χώρα μας. Είναι λοιπόν αναπόφευκτη η εφαρμογή τους.

Η πολιτική αυτή, στη σύγχρονη δυσχερή συγκυρία αποτελεί μια θετική προοπτική, φερέλπιδα, αφού δύναται βάσει των αρχών της, να φέρει μια καλύτερη ποιότητα και μεγαλύτερη αποδοτικότητα στις δημόσιες υπηρεσίες.

Οι αρχές που προτάσσει το Νέο Δημόσιο Μανάτζμεντ ανακύπτουν ως επιτακτική ανάγκη να εφαρμοστούν σε όλη τη δημόσια διοίκηση της χώρας μας και ιδιαίτερα την τοπική αυτοδιοίκηση, λόγω του ενισχυμένου θεσμικού της ρόλου, έτσι ώστε να ξεπεραστεί η τεράστια οικονομικό-κοινωνική κρίση που την πλήττει.

## **1.2 Ο ενισχυμένος ρόλος των ΟΤΑ στο NAM**

Ένα από τα βασικά κριτήρια που χρησιμοποιεί το NAM είναι οι πρακτικές επαγγελματικού μανάτζμεντ οι οποίες περιλαμβάνουν μετρήσεις βάσει της απόδοσης, με ένα δημόσιο τομέα λιγότερο συγκεντρωτικό. Με τη σύσταση αποκεντρωμένων μονάδων δημιουργούνται συνθήκες ανταγωνισμού τόσο μεταξύ των ίδιων των μονάδων, όσο και του ανθρώπινου δυναμικού, αντικαθιστώντας την ανεπάρκεια των



γραφειοκρατικών δομών (Hood, 1995). Η πρακτική αυτή είναι ικανή να επιτύχει υψηλή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα που επιτάσσει το ΝΔΜ.

Οι αρχές του ΝΔΜ εφαρμόστηκαν με επιτυχία στη δημόσια διοίκηση της Νέας Ζηλανδίας (Pallot, 2001). Η αποτελεσματική μεταρρύθμιση στη χώρα αυτή βασίστηκε στη μεταφορά αρμοδιοτήτων σε αποκεντρωμένη διοίκηση και ιδιωτικό τομέα καθώς και στη μεταβίβαση πρωτοβουλιών στα μεσαία στελέχη που συμμετείχαν στη λήψη αποφάσεων, τα οποία συνιστούσαν κατώτερα επίπεδα διοικούντων.

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση, αποτελεί βασικό πυλώνα της οικονομικής ανάπτυξης του κράτους αφού οι ενέργειές της επηρεάζουν άμεσα την κοινωνική συνοχή και ανάπτυξη της εκάστοτε τοπικής οικονομίας (Ζυγούλης και Τσοπανά, 2014). Παρόλα αυτά όμως θεωρήθηκε ένας από τους υπαίτιους του δημοσιονομικού εκτροχιασμού στη χώρας μας, καθώς τα οικονομικά της είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τον κρατικό προϋπολογισμό παρά την διοικητική της αυτοτέλεια. Εντούτοις η πολιτική βούληση στάθηκε βραδύνουσα ως προς τη λήψη αποφάσεων, τόσο λόγω του πελατειακού καθεστώτος που συντηρούσε, όσο κυρίως λόγω του ενισχυμένου ρόλου που επιτελούσε η τοπική αυτοδιοίκηση.

Η συμμετοχή της χώρας μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τους κανόνες λειτουργίας της (Σύμφωνο Σταθερότητας και Ανάπτυξης) αφενός, αλλά και ο εκτροχιασμός των δημοσιονομικών μας στόχων αφετέρου, οδήγησαν στην σκληρή λιτότητα που προκάλεσε η εφαρμογή των Μνημονίων. Η χώρα μας κλήθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε) και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), να πάρει μέτρα μειώνοντας τα ελλείμματα του κρατικού προϋπολογισμού. Αυτό είχε εφαρμοστεί σε όλα τα κράτη με παρόμοια προβλήματα μετά τη δεκαετία του 1980, σαν ανάγκη για τον περιορισμό των αλόγιστων δαπανών και της κακοδιαχείρισης του δημοσίου.

Η εφαρμογή στην Τοπική Αυτοδιοίκηση του Καλλικράτη Ν.3852/2010 ήρθε ν' αλλάξει το μέχρι το 2010 θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της, με τις διευρυμένες παθογένειες. Εντάχθηκε στο εκσυγχρονιστικό πλαίσιο διοίκησης που επιτάσσει η νέα δημόσια διακυβέρνηση. Προ Καλλικράτη τη διοίκηση ασκούσε ο Δήμαρχος με το Δημοτικό Συμβούλιο. Με το Ν.3852/2010 όργανα των ΟΤΑ είναι: Ο Δήμαρχος, οι Αντιδήμαρχοι, το Δημοτικό Συμβούλιο με τις επιτροπές του (Οικονομική, Ποιότητας Ζωής, Δημοτικής Διαβούλευσης, Συμπαραστάτης του Δημότη) και η Εκτελεστική Επιτροπή. Η αύξηση των οργάνων που συμμετέχουν στη διοίκηση σε συνδυασμό με την τεχνολογική ανάπτυξη οδήγησαν σε αποτελεσματικότερη λειτουργία τους ΟΤΑ.

Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, βοήθησε στην ανάπτυξη της εφαρμογής ΔΙΑΥΓΕΙΑ, ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3861 της 8/13.7.2010 (ΦΕΚ Α' 112) «Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο, "Πρόγραμμα Διαύγεια" και άλλες διατάξεις», μεταλλάσσοντας το καθεστώς διακυβέρνησης στους ΟΤΑ. Οι Ελληνικοί Δημόσιοι Οργανισμοί χρησιμοποιώντας κυρίως τα συμβατικά οικονομικά μέτρα της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας μεταφέρουν στην Κεντρική Κυβέρνηση αδιάσειστα στοιχεία σχετικά με τις επιδόσεις τους, τη σχέση μεταξύ εισροών και εκροών τους (Sotirakou and Zerrou, 2006). Είναι γεγονός πως η εφαρμογή αυτή “κόμβος διαλειτουργικότητας”, βελτίωσε την οικονομική διαχείριση των ΟΤΑ. «Πλεονασματικός ήταν ο ενοποιημένος προϋπολογισμός της Αυτοδιοίκησης το 2014 και 2015» αποκάλυψε ο αναπληρωτής υπουργός εσωτερικών Θεόφιλος Λεονταρίδης σε ημερίδα που οργανώθηκε από την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής (Newsbeast.gr, 2014). Φαίνεται λοιπόν ξεκάθαρα πως οι αρχές του ΝΔΜ που επιβλήθηκαν στους ΟΤΑ α' βαθμού απέδωσαν καρπούς.

Η διαφάνεια και η δημόσια διαβούλευση επιβλήθηκε με νόμους που ψηφίστηκαν, ώστε να θεμελιωθεί η νομιμότητα, η οποία αποτελεί τη βάση όλων των ενεργειών και αποφάσεων των δημόσιων υπαλλήλων. Πολλές φορές όμως η επικάλυψη της νομιμότητας παρακωλύει τη λήψη πρωτοβουλιών και αποφάσεων του προσωπικού, ώστε θα δώσει λύση σε σοβαρά ή χρόνια προβλήματα σε σχέση με τους πολίτες ή τις διαδικασίες του οργανισμού. Οι ΟΤΑ απαιτείται άμεσα να εφαρμόσουν όλο και περισσότερο τις αρχές του νέου δημόσιου management που επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση του πολίτη, αφού παρέχουν αποκλειστικά υπηρεσίες προς τον αυτόν, αντιμετωπίζοντας την καθημερινότητά του και τη διαχείριση των προβλημάτων του τόπου του.

Τόσο η ισχυρή Δημόσια Διοίκηση όσο και η Τοπική Αυτοδιοίκηση με συγκεκριμένες αρμοδιότητες και πόρους (οικονομικούς και ανθρωπίνου δυναμικού) μέσω της Διοικητικής Μεταρρύθμισης θα βοηθήσουν αποτελεσματικά στην ανάκαμψη της οικονομίας και ταυτόχρονη ανακούφιση της κοινωνίας. Η νέα κοινωνικό-οικονομική πραγματικότητα στη χώρα μας δεν αφήνει κανένα περιθώριο στους Δήμους ως προς την ανάληψη πρωτοβουλιών και διαχείρισης νέων δράσεων που αφορούν τους αστέγους, τα φαινόμενα βίας, την πολιτισμική και περιβαλλοντική κρίση που έκαναν τελευταία την εμφάνισή τους και πλήττουν την τοπική κοινωνία (Λόκανα, 2016).

Η αντιμετώπιση των σύνθετων και πολύπλοκων αυτών προβλημάτων απαιτεί εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών των Δήμων και ευέλικτους και αποτελεσματικούς Ηγέτες με γνώση, σχέδιο και δράση, αλλά και ανθρώπινο κεφάλαιο που θα στηρίζει αυτή την ψηφιακή εποχή που γεννά ελπίδες για σύγχρονη διοίκηση με τη συμμετοχή και του πολίτη στις αποφάσεις, μέσω της διαφάνειας που εξασφαλίζεται. Άλλωστε η Αρχαία Αθήνα του 5<sup>ου</sup> Π.Χ αιώνα μας δίδαξε ότι η Δημοκρατία «δήμος και κρατέω-ώ» εξασφαλίζεται με τη συμμετοχή του πολίτη στα κοινά «τον μηδέ τωνδε μετέχοντα ουκ απράγμονα, αλλά αχρείον δοκούμεν είναι», δηλ. τον πολίτη που δε συμμετέχει στα κοινά δεν τον θεωρούμε φιλήσυχο αλλά άχρηστο (Περικλέους «Επιτάφιος»).

Η νέα αυτή εποχή που διαφαίνεται να κερδίζει συνεχώς έδαφος με την εξέλιξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αφήνει πίσω της τα γραφειοκρατικά στεγανά που αποτελούσαν τροχοπέδη στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Όμως δημιουργεί και φόβο σε πολλούς πολίτες που δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στις νέες τάσεις της εποχής. Ο φόβος αυτός της αλλαγής θα εξαλειφθεί, όταν τελικά ο πολίτης νοιώσει ασφαλής και συμμετέχει σε ότι τον αφορά μέσα από έναν Δήμο "Ανοικτό" προς την κοινωνία. "Ανοικτός" Δήμος είναι ο εξωστρεφής ο στηριζόμενος σε συνεργασίες με επιχειρηματίες και επιστημονικά ινστιτούτα, που βασίζεται στην καινοτομία, αυτός που επενδύει στην τεχνολογία και το ανθρώπινο κεφάλαιο για να σχεδιάσει την ανάπτυξη της περιοχής του (Λόκανα, 2016).

Η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία του πολίτη προς το κράτος είναι το νέο στοίχημα που πρέπει να κερδίσει ο συγκεκριμένος πολιτειακός θεσμός για να προχωρήσουν οι αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση θα παίξει καθοριστικό ρόλο σ' αυτό καθώς αποτελεί την οικεία έκφραση του κράτους προς τον πολίτη. Θα πρέπει να του δώσει ενεργό ρόλο αλλάζοντας την εσωτερική της λειτουργία και προωθώντας τη δικτύωση.

Λαμβάνοντας υπόψη τα νέα δεδομένα καθίσταται επιτακτική η ανάγκη εναρμονισμού κάθε χώρας με τις απαιτήσεις της σύγχρονης τάξης πραγμάτων, δεδομένης της στενής σχέσης συνεργασίας των οικονομιών ανά τον κόσμο. Αν σε αυτά συνυπολογίσουμε και τη δύσκολη οικονομική συγκυρία, την οποία βιώνει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια, αυτό οδηγεί νομοτελειακά θα λέγαμε, τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, να πραγματοποιήσουν σημαντικές διαρθρωτικές αλλαγές ώστε να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους μέσω της παρακίνησής του και να επιτύχουν τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του. Προϋπόθεση για την υλοποίηση αυτών των αλλαγών αποτελεί το κατάλληλο νομοθετικό πλαίσιο το οποίο θα στηρίζεται

στις αρχές του ΝΔΜ. Τέτοιες προσπάθειες εφαρμογής αρχών του ΝΔΜ έχουν λάβει χώρα στην Ελλάδα με την ψήφιση αντίστοιχων νόμων.

### **1.3 Το Νομοθετικό πλαίσιο σύμφωνα με τις αρχές του ΝΔΜ στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση.**

Η Ηγεσία της χώρας μας, προσπαθώντας να προσαρμοστεί απέναντι στις παγκόσμιες επιταγές ψηφίζει και προσπαθεί να εφαρμόσει, αρκετούς νόμους με βάση τις αρχές που επιτάσσει το νέο δημόσιο μάνατζμεντ. Αναφέρουμε τους σημαντικότερους:

1) Το **Νόμο 3230/2004 (ΦΕΚ 44Α/11.2.2004)** «Καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις». Με το νόμο αυτό θέτονται νέα πρότυπα λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών και ανταπόκρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες (Tsimboukidou *et. al.*, 2013). Τέτοια πρότυπα μπορούν να θεωρηθούν το πρόγραμμα ‘TAXIS’ του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών που εξυπηρετεί τους πολίτες σε φορολογικά θέματα, το πρόγραμμα ‘ΣΥΖΕΥΞΙΣ’ που ανήκει στην Κοινωνία της Πληροφορίας και δίνει πρόσβαση στον πολίτη μέσω ενός ενιαίου τηλεπικοινωνιακού δικτύου σε 2000 φορείς της Δημόσιας Διοίκησης (Υπουργεία, Δήμοι, ΚΕΠ, Περιφέρειες, Νοσοκομεία, Διαχειριστικές Αρχές κ. α), καθώς και τα προγράμματα του ΥΠΕΣΔΑ ‘Ποιότητα για τον πολίτη’, ‘Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία - Η επανίδρυση της δημόσιας διοίκησης 2005-2007’ (Ραμματά, 2016).

Με την υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών απλοποιήθηκαν οι διοικητικές διαδικασίες, ελαττώθηκε η γραφειοκρατία, προωθήθηκε η διαφάνεια, αξιοποιήθηκε με το βέλτιστο τρόπο η τεχνολογία της πληροφορικής και εισήχθησαν αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας (Σφακιανάκη, 2015). Για την επίτευξή της στο άρθρο 5 & 2 του νόμου 3230/2004 αναφέρθηκαν δύο κατηγορίες δεικτών:

- Γενικοί (χρόνος αντιμετώπισης και ποσοστό ικανοποίησης αιτημάτων των πολιτών, ποιότητα υπηρεσιών, κόστος διαχείρισης και εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών).
- Ειδικοί (είδος των υπηρεσιών που παρέχονται συμπληρωματικά από κάθε Υπηρεσιακή Μονάδα) (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα, 2008, σ.1185).

Όσες Δημόσιες Υπηρεσίες, Ο.Τ.Α, Ν.Π.Δ.Δ ξεχωρίζουν για την αποδοτικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών τους, βραβεύονται με βραβεία όπως αναφέρονται στην

Υπουργική Απόφαση Αριθμ.ΔΙΠΑ/9381, δημοσιευμένη στο ΦΕΚ 583 Β/ 9-5-2006. Αναφέρονται ενδεικτικά Βραβείο Γενικό Αποτελεσματικότητας- Αποδοτικότητας- Ποιότητας, ή Βραβεία Ειδικά όπως Κοινωνικής Προσφοράς, Περιβαλλοντικής Ευαισθησίας, Αποδοτικής Λειτουργίας, Ποιότητας υπηρεσιών στον πολίτη.

Ο Ν.3230/2004 μαζί με το Ν 3242/2004 «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους ΟΤΑ» καθώς και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), βασικό διοικητικό εργαλείο της ποιοτικής διοίκησης, αποτελούν τη βάση μεταφοράς των ιδιωτικό-οικονομικών κριτηρίων στη δημόσια διοίκηση με τελικό σκοπό τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πολιτών.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) αποτελεί μια διοικητική κουλτούρα που αντιμετωπίζει τη μεταρρύθμιση σαν μια συνεχή ανοικτή διαδικασία με πρωταγωνιστή το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης. Συνδέει την ανθρώπινη παράμετρο με τη λειτουργία των δομών του οργανισμού. Ηγεσία και προσωπικό σχεδιάζουν, υλοποιούν και ελέγχουν την απόδοση που εξασφαλίζει την παραγωγή διοικητικών προϊόντων ωφέλιμων για την κοινωνία (Σφακιανάκη, 2015).

Με το νόμο 3230/2004 υιοθετούν όλες οι δημόσιες υπηρεσίες (Κεντρικές Υπηρεσίες, Ν.Π.Δ.Δ, Ο.Τ.Α α', β' βαθμού) το **σύστημα διοίκησης με στόχους** για την αποτελεσματική λειτουργία του δημοσίου αλλά και την ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στα νέα πρότυπα Δημόσιας Διοίκησης. Καθορίζονται συγκεκριμένες ενέργειες καθώς και συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα για κάθε στόχο. (Tsimboukidou *et. al.*, 2013). Οι επιχειρησιακοί στόχοι ποσοτικοί και ποιοτικοί διαμορφώνονται από τους Προϊσταμένους των τμημάτων σε συνεργασία με κάθε υπάλληλο της υπηρεσίας τους, ανάλογα με τις γνώσεις - δεξιότητές του. Μετά τον καθορισμό τους απαιτείται ταυτόχρονη ενημέρωση του οικείου συλλογικού οργάνου διοίκησης, που αποκαλείται π.χ. στους Ο.Τ.Α. 'μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας'. Για την υλοποίηση των στόχων, οι υπηρεσίες οφείλουν να επιτελέσουν τις αναγκαίες ενέργειες που απαιτούνται όπως τη σύσταση ομάδων έργου ή μετακινήσεις προσωπικού.

Οι επιχειρησιακοί στόχοι όπως αναφέρει η Μαρκαντωνάτου (2011) πρέπει να έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά για να εξυπηρετήσουν αποτελεσματικά τον πολίτη και να είναι μετρήσιμοι (*SMART*):

- **Specific** (Συγκεκριμένοι)
- **Measurable** (Μετρήσιμοι)
- **Achievable-agreed** (Εφικτοί και Συμφωνημένοι)

- **Realistic** (Ρεαλιστικοί)
- **Time Constrained** (Περιορισμένοι Χρονικά)

Ουσιαστικά ο νόμος θέτει αυστηρά μετρήσιμα αποτελέσματα ώστε τα επιθυμητά να μην αποκλίνουν απ' τα πραγματικά (Ραμματά, 2016). Παράλληλα όμως δημιουργεί και προϋποθέσεις παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, μέσα από πρωτοβουλίες και αναγνώριση της προσφορά του. Πολλές χώρες όπως οι Σκανδιναβικές, Καναδάς, Ιρλανδία, Γαλλία, Γερμανία, Αυστραλία κ.α έχουν εφαρμόσει από τη δεκαετία του 1980 αυτή την πρακτική (Ραμματά, 2016).

Για τη μετάβαση στο νέο δημόσιο μάνατζμεντ και τη διοίκηση μέσω στόχων ο παράγοντας 'άνθρωπος' αποκτά πρωταγωνιστικό ρόλο, γιατί αποτελεί το βασικό μοχλό ανάπτυξης και εφαρμογής του νέου συστήματος λειτουργίας των υπηρεσιών.

Έτσι θα ανοικοδομηθεί σταδιακά σε νέα βάση το κύρος του δημόσιου τομέα αλλά και η σχέση πολίτη-κράτους.

2α) **Το Ν3528/2007 (ΦΕΚ 26Α/9-2-2007)** «Κύρωση του κώδικα κατάστασης Δημόσιων Πολιτικών Διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων ΝΠΔΔ»

Ο νόμος αυτός παρείχε κίνητρα στους δημοσίους υπαλλήλους, ώστε να εξαλείψει τις παθογένειες της δημόσιας διοίκησης και να εξασφαλίσει ποιότητα υπηρεσιών προς τον πολίτη. Γιατί είναι πλέον γνωστό από επιστημονικές έρευνες πως καμιά μεταρρυθμιστική προσπάθεια δεν θα αποδώσει το αναμενόμενο αποτέλεσμα εάν δεν συνοδευθεί και από αντίστοιχη αύξηση κινήτρων (Χαλά, 2016).

Τα κίνητρα που ήδη χαρακτήριζαν το δημόσιο τομέα αλλά και τα παρεχόμενα από το Ν3528/2007 όπως η μονιμότητα, οι άδειες εκπαίδευσης & μητρότητας, το μη εξαντλητικό ωράριο, η προνομιακή ιατροφαρμακευτική περίθαλψη χάνονται σταδιακά ένα-ένα λόγω της ψήφισης νόμων υπαγορευόμενων από την εφαρμογή των μνημονίων, όπως επιτάσσουν οι δυσμενείς οικονομικές συνθήκες,. Αυτό προκαλεί την έλλειψη διάθεσης συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού στο όραμα και τους στόχους του οργανισμού. Τα πάντα μπορούν να μεταβληθούν αρκεί να βρεθούν τα κατάλληλα στελέχη όπου θα εμπνεύσουν και θα στηρίζουν τους υφισταμένους τους αναδεικνύοντας τις προσπάθειές τους.

Τα κίνητρα που δίνει ο νόμος αυτός μπορούν να καταγραφούν ως εξής:

- Επιπρόσθετη άδεια υπαλλήλων για επικίνδυνες & ανθυγιεινές εργασίες.(αρ.48)
- Ειδική άδεια υπαλλήλων εξοικειωμένων με την τεχνολογία (χρήση Η/Υ)(αρ.50)
- Ειδική άδεια υπαλλήλων που επιμορφώνονται ή μετεκπαιδεύονται (αρ.58)

- Κινητικότητα : μέσω μετακίνησης στον ίδιο φορέα για εναλλαγή αντικειμένου (job rotation)(αρ.66), μετάθεσης του υπαλλήλου σε άλλο φορέα για συγκεκριμένο διάστημα (αρ.67), απόσπασης σε άλλο φορέα για μέγιστο 2 έτη (αρ.68), μετάταξης που καθιστά οριστική μετακίνηση από κλάδο-κατηγορία-υπηρεσία (αρ.69-74).

Εκτός όμως από κίνητρα ο νόμος 3528/07 εμφανίζει και καινοτομίες οι οποίες συνοψίζονται ακολούθως:

- Δίνεται δυνατότητα σε προϊστάμενο να αξιοποιήσει για δύο μήνες υπάλληλο άλλου κλάδου ή ειδικότητας, με στόχο την εναλλαγή καθηκόντων (job rotation) όπως εφαρμόζεται στον ιδιωτικό τομέα.
- Παραπέμπονται σε υγειονομική επιτροπή περιπτώσεις κατάχρησης αναρρωτικών αδειών από υπαλλήλους (αρ.55)
- Καθιερώνεται ισότητα και αξιοκρατία στην αντιμετώπιση υπηρεσιακών θεμάτων καθολικά των δημοσίων υπαλλήλων (αρ. 1)
- Γίνεται απλούστερη η διαδικασία μονιμοποίησης μετά τη δόκιμη 2ετή υπηρεσία (αρ.40)
- Ορίζεται σύσταση ειδικής μονάδας εποπτείας και τήρησης των όρων υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων (αρ.44)
- Αυξάνεται η μέριμνα για τις μονογονεϊκές & πολύτεκνες οικογένειες καθώς και η ισότιμη αντιμετώπιση ανδρών και γυναικών. (αρ.53)
- Απαλείφεται το ανώτατο όριο στην ηλικία διορισμού καθολικά και παραμένει για ειδικές περιπτώσεις όπου απαιτούνται ιδιαιτερότητες καθηκόντων (αρ. 6)
- Προβλέπονται κίνητρα εργασίας προϊσταμένων σε δημόσιες υπηρεσίες άγονων και νησιωτικών περιοχών (κατάργηση εντοπιότητας) (αρ.37)
- Προβλέπεται η συμμετοχή των τοπικών συνδικαλιστικών οργάνων στον ετήσιο προγραμματισμό προσλήψεων προσωπικού δημοσίων υπηρεσιών & Ν.Π.Δ.Δ ώστε να περιορίζονται τα περιθώρια πολιτικής παρέμβασης (αρ.11 παρ.1)
- Προσδιορίζονται τρόποι μέσω «ηθικών ανταμοιβών» για την αναγνώριση και προσφορά υπαλλήλων, διαχωρίζοντάς τες σε τρεις κατηγορίες: Έπαινος – Μετάλλιο και Ηθικές Αμοιβές, Ευαρέσκεια, Βράβευση προτάσεων ή μελετών.

Κάνοντας μια επισκόπηση των καινοτομιών του κώδικα Δημοσίων Υπαλλήλων συμπεραίνουμε ότι προσπάθησε να ενσωματώσει λειτουργίες του ΝΔΜ που σχετίζονται με τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού (Ραμματά, 2012). Παρόλα αυτά οι αλλαγές

δεν διαμορφώνουν μια ολοκληρωμένη πολιτική ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου και μεταβολής των πρακτικών διοίκησης στο επίπεδο των υπηρεσιών με αποτέλεσμα να υπάρχει άνιση μεταχείριση του προσωπικού, στρεβλώσεις ως προς την κινητικότητα, ανομοιογενής αμοιβή μέσω επιδομάτων σε μεμονωμένες κατηγορίες υπαλλήλων με τελική επιβάρυνση του κρατικού προϋπολογισμού. Ο νόμος 3528/2007 δεν μπόρεσε να εκμεταλλευτεί την εξατομικευμένη παρακολούθηση του εργασιακού βίου κάθε δημοσίου υπαλλήλου και να τη συσχετίσει με τον τρόπο και το χρόνο που θα αξιοποιηθεί αποτελεσματικά, αποδίδοντας τελικά την αξιοκρατία που προσδοκούσε.

2β) **To N3584/2007 (ΦΕΚ 143Α/28-6-2007)** «Κύρωση του κώδικα κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών υπαλλήλων » αποσχίζοντας τους ΟΤΑ α΄ βαθμού λόγω των ιδιαιτεροτήτων τους από το γενικό κώδικα Δημόσιων πολιτικών υπαλλήλων που ήδη προαναφέρθηκε. Αλλά η ψήφιση και αυτού του νόμου κινείται στο ίδιο πλαίσιο με τον Ν3528/07. Ο κώδικας αυτός έχει στόχο να καθιερώσει ενιαίους και ομοιόμορφους κανόνες σχετικά με την πρόσληψη και υπηρεσιακή κατάσταση αποκλειστικά των υπαλλήλων ΟΤΑ α΄ βαθμού καθώς και του προσωπικού ειδικών θέσεων τους, βάσει των αρχών ισότητας, αξιοκρατίας, διασφάλισης της μέγιστης απόδοσης κατά την εργασίας τους ώστε να επιτευχθεί μεγιστοποίηση της κοινωνικής αλληλεγγύης.

3) **To N4024/2011 (ΦΕΚ Α 226/27-10-2011)** «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015».

Με το νόμο αυτό η μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη κάθε υπαλλήλου στο δημόσιο είναι εξαρτώμενη από την αξιολόγησή του, με σύστημα αξιολόγησης όπως ορίζεται στις &3-5 του άρθρου 7 του παρόντος νόμου. Αυτό αποτελεί θετικό στοιχείο καθώς η αξιολόγηση θεωρείται παράγοντας κινητοποίησης κάθε εργαζόμενου για την αύξηση της αποδοτικότητά του. Σύμφωνα με σύστημα αυτό συντάσσεται κάθε χρόνο έκθεση αξιολόγησης για κάθε υπάλληλο καταγράφοντας τη συμπεριφορά του στη υπηρεσία, την ικανότητα και απόδοσή του ατομικά και συλλογικά, σε σχέση με τη συμβολή του στην υλοποίηση των προβλεπόμενων στόχων του φορέα. Η αξιολόγηση αυτή λαμβάνεται υπ' όψη για την προαγωγή του σε ανώτερο βαθμό σε συνδυασμό με το minimum χρόνο παραμονής του στο βαθμό αυτό, αλλά και το ανώτατο ποσοστό κρινόμενων υπαλλήλων για τον επόμενο βαθμό. Επιπλέον μέσα στις προϋποθέσεις επιλογής των υπαλλήλων σε θέση ευθύνης βάσει του άρθρου 10, εκτός των τυπικών προϋποθέσεων τίθενται και απαιτήσεις υλοποίησης της στοχοθεσίας κατά 90% στα τελευταία 2 έτη προ της επιλογής του.



Σε αντιδιαστολή με τη θετική πλευρά της παρακίνησης των υπαλλήλων μέσω της αξιολόγησής τους ο Ν4024/2010 είχε παράλληλα και αρνητικές επιπτώσεις στην παρακίνησή τους. Αποτελέσε ένα από τα βασικά μέτρα που πάρθηκαν στα πλαίσια της δημοσιονομικής προσαρμογής της Ελλάδος. Ο νόμος αυτός μαζί με πολλούς άλλους που ψηφίστηκαν ν.3863/10, ν.3996/11, ν.4093/12 στο πλαίσιο πολιτικών εσωτερικής υποτίμησης, με βάση στοιχεία της ΑΔΕΔΥ, συρρίκνωσαν τις κοινωνικές δαπάνες επηρεάζοντας σημαντικά μισθούς και συντάξεις (Καρακιουλάφη *et. al.*, 2015). Χάθηκε όμως με την εφαρμογή του ν.4024/2011 ένα μεγάλο μέρος των εισοδημάτων των δημοσίων υπαλλήλων και μαζί το οποιοδήποτε κίνητρο κινητοποίησης και διάθεσης για αποτελεσματικότητα στην εργασία. Είναι κοινώς αποδεκτό πως μια από τις πολιτικές παρακίνησης που μπορεί να αξιοποιήσει οποιοδήποτε στέλεχος για να ικανοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό, στηρίζεται στο πλεονέκτημα των «αμοιβών», το οποίο όμως για το δημόσιο έχει σθεναρά περιοριστεί μετά την ψήφιση και υλοποίηση του Ν. 4024/2011. Αυτό όμως αποτελεί τροχοπέδη στην αποδοτικότητα κάθε οργανισμού, καθώς η εργασία ως μέσο ικανοποίησης των προσωπικών προσδοκιών κάθε ατόμου, επηρεάζει την επιτυχία του οργανισμού όταν βιώνεται με θετικά συναισθήματα.

4) Το Ν4369/2016 (ΦΕΚ 33Α/27-2-2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις». Καταρτίζεται για πρώτη φορά Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης με τη συμβολή της Ανεξάρτητης Διοικητικής Αρχής ΑΣΕΠ (Ανώτατο Συμβούλιο επιλογής προσωπικού). Με το νόμο αυτό επίσης δημιουργείται Ειδικό Σύστημα Αξιολόγησης, αλλάζει η βαθμολογική διάρθρωση θέσεων και αναπτύσσεται ένα ειδικό Σύστημα Επιλογής Προϊσταμένων. Ορίζονται απόλυτα τόσο τα τυπικά προσόντα των δικαιούχων που μπορούν να λάβουν μέρος όσο και οι μέθοδοι αξιολόγησης τους. Διαφαίνεται ξεκάθαρα ο ρόλος που απαιτείται να διαδραματίσουν τα επιλεγμένα στελέχη ως Ηγέτες για να οδηγήσουν τη δημόσια διοίκηση στον εκσυγχρονισμό.

Στόχος με την εφαρμογή του νόμου αυτού είναι η αντικειμενική και αξιοκρατική στελέχωση του Δημοσίου, καθώς στο άρθρο 18 αξιολογούνται και στοιχεία της προσωπικότητας των στελεχών εκτός των τυπικών τους προσόντων. Προάγεται δηλαδή οικονομικό-διοικητικό όφελος αφού τα στελέχη θα διακρίνονται από επιστημονική και διοικητική εμπειρία καθώς και κοινωνικό όφελος ενισχύοντας τις σχέσεις Κράτους-Πολιτών. Στόχος του νόμου αυτού είναι να φέρει μια πραγματική μεταρρύθμιση στη

Δημόσια Διοίκηση εάν αξιοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό της, βελτιώνοντας την παραγωγικότητά του.

Εισάγεται επίσης με το άρθρο 22 η στοχοθεσία, με την οποία επιδιώκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης και της καλύτερης ανταπόκρισής της στις κοινωνικές ανάγκες.

Τέλος με τις διατάξεις του άρθρου 24 «Λογοδοσία και κοινωνικός έλεγχος – παρατηρητήριο Δημόσιας Διοίκησης» υλοποιείται ο κοινωνικός έλεγχος της Δημόσιας Διοίκησης που αποσκοπεί στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της μέσω του εντοπισμού προβλημάτων κακοδιοίκησης.

Για την επιτυχή εφαρμογή του εκσυγχρονιστικού μοντέλου Οργάνωσης και Διοίκησης του Κράτους και των Δήμων αλλά και την κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους απαιτείται ο ενστερνισμός της σύγχρονης διοικητικής αντίληψης από την Ηγεσία. Η σύγχρονη αυτή διοικητική αντίληψη θα διαχυθεί από τους Ηγέτες, μέσω αρχών διαφάνειας και λογοδοσίας, στο σύνολο των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού. Ηγέτες που χωρίς να είναι χαρισματικοί κατά Βέμπερ, θα καινοτομούν, θα συνεργάζονται, θα ενθαρρύνουν και θα έχουν τη βούληση να μεταλαμπαδεύσουν το όραμα και τους στόχους του οργανισμού που εκπροσωπούν.

Από τα χαρακτηριστικά του ΝΔΜ μπορούμε να διακρίνουμε ότι αποτελεί ένα πολύπλοκο σύστημα αξιών το οποίο θα εφαρμοστεί κυρίως ως μια εξελικτική μετάβαση παρά από μια αυστηρή νομοθετική παρέμβαση. Στην πραγματικότητα, ο τρόπος εφαρμογής του είναι δευτερευούσης σημασίας για την κοινωνία η οποία εναγωνίως επιζητά την αντιμετώπιση των παθογενειών που την επιβαρύνουν.

Η κοινωνία της χώρας αντιμετωπίζει μια τεράστια ανθρωπιστική κρίση, με μακροχρόνιες συνέπειες στη δομή της και για τις επόμενες γενεές. Η ανάγκη εφαρμογής αλλαγών αποτελεί άμεση και επιτακτική απαίτηση από όλους τους πολίτες. Το ανθρώπινο δυναμικό με τις γνώσεις του και τις ικανότητές του, καθίσταται ο κύριος μοχλός, η δυναμικότερη παράμετρος εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητάς τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ Ν.Δ.Μ ΚΑΙ Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ

#### 2.1 Η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Είναι γενικώς αποδεκτό πως οι άνθρωποι που απαρτίζουν έναν οργανισμό αποτελούν και τη δύναμή του. Αυτό ισχύει και στην δημόσια διοίκηση, αφού το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί την βασική πηγή αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της. Όπως αναφέρεται από τους Denhardt and Denhardt (2000) τα στελέχη που απαρτίζουν τη δημόσια διοίκηση θα πρέπει να διαμορφώνουν την πολιτική τους με επίκεντρο τους πολίτες, εμπνέοντάς τους εμπιστοσύνη και καλλιεργώντας κλίμα συνεργασίας, το οποίο αναδεικνύει αξίες συλλογικότητας και δημοσίου συμφέροντος. Οι αξίες αυτές συμβάλλουν στην καθιέρωση της δημοκρατικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

Για να επιτευχθεί όμως η αποτελεσματικότητα της διοικητικής μεταρρύθμισης ως προς την ποιοτική παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη θα πρέπει να διαμορφωθεί μια στρατηγική προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να βελτιώσει την απόδοσή του σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. (Dessler, 2012, σ.16) Απαιτείται ένα Σύστημα Διοίκησης και Μέτρησης της Απόδοσης (ΣΔΜΑ), που με την απαιτούμενη συναίνεση του ανθρώπινου δυναμικού, θα προσφέρει τη δυνατότητα στη διοίκηση να αναλύει και να ερμηνεύει τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (σχεδιασμό, υλοποίηση και αποτελέσματα) (Drust and Newell, 1999). Στην Ελληνική δημόσια διοίκηση καταγράφηκαν ερευνητικά παράγοντες που εμποδίζουν να εφαρμοστεί ένα ΣΔΜΑ. Ένας από τους παράγοντες αυτούς καθίσταται η μέτρηση της ατομικής επίδοσης που αποτελεί μια υποκειμενική, τυπική διαδικασία των άμεσων προϊσταμένων προς τους υφιστάμενους (Σωτηράκου και Ζέππου, 2016).

Η διαμόρφωση των κατάλληλων εργασιακών συνθηκών για το ανθρώπινο δυναμικό, με στοιχεία σεβασμού, διαλόγου, ενδυνάμωσης καθίστανται θεμελιώδη στο περιβάλλον εργασίας για να εξασφαλιστεί η αφοσίωση και η συμμετοχή των ατόμων προς την επιτυχή υλοποίηση του στόχου του οργανισμού. Η γνώση όμως αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού από την πλειοψηφία των στελεχών είναι εξαιρετικά περιορισμένη τόσο στη Δημόσια Διοίκηση όσο και την Τοπική

Αυτοδιοίκηση. Παρόλα αυτά ο εκσυγχρονισμός του Κράτους είναι πλέον Εθνική, Πανευρωπαϊκή αλλά και Παγκόσμια επιταγή. Καθίσταται λοιπόν αναγκαίο να εφαρμόζονται κατάλληλες μέθοδοι ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του προσωπικού, ώστε να αυξηθεί η υπευθυνότητά του απέναντι στο έργο που επιτελεί.

Μια επιπλέον παράμετρος που καθιστά απαραίτητη αυτή την διαδικασία είναι η ανάγκη αξιοποίησης των εργασιακών πλεονεκτημάτων του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, όπως η μονιμότητα, που συνοδεύει τους δημόσιους υπαλλήλους εδώ και σαράντα περίπου έτη σε αντιδιαστολή με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Το πλεονέκτημα αυτό παρακωλύει πολλές φορές τη χρηστή και αποτελεσματική απόδοση των υπαλλήλων παρότι το δημόσιο εξασφαλίζει όλες τις προϋποθέσεις για το αντίθετο. Λόγω της μονιμότητάς τους μπορούν να αναπτύξουν την ομαδικότητα για αποτελεσματική διαχείριση του έργου τους και έχουν την ευκαιρία να καταρτίζονται δια βίου με τη συμμετοχή τους σε στοχευόμενα προγράμματα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης. Βέβαια τα τελευταία χρόνια οι δημόσιοι υπάλληλοι διορίζονται με αξιοκρατικές διαδικασίες κατέχοντας τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες. Για να είναι όμως επικαιροποιημένη η γνώση τους, το προσωπικό των νέων Τεχνολογιών, καταρτίζει ειδικά προγράμματα, εκπονεί νέες τεχνικές, που θα λειτουργήσουν προς όφελος της ποιότητας ζωής του πολίτη. Αυτό το πλεονέκτημα μέσα από κατάλληλες μεθόδους διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσε να αποτελέσει μια βάση για περαιτέρω ανάπτυξη των δημόσιων οργανισμών αφήνοντας πίσω τις αυστηρές γραφειοκρατικές διαδικασίες του παρελθόντος.

Η σκληρή γραφειοκρατία λοιπόν παραδίδει τη σκυτάλη στο ευέλικτο κράτος που εξυπηρετεί τον πολίτη. Ο πολίτης κάνοντας αφενός χρήση των πληροφοριακών συστημάτων και αφετέρου των υπηρεσιών που παρέχουν τα ΚΕΠ έχει άμεση πρόσβαση στις διοικητικές συναλλαγές. Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση με επίκεντρο τον πολίτη χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες και πληροφοριακά συστήματα συνδυάζοντας ιδανικά τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και ελαχιστοποίηση του κόστους. Παρατηρούμε λοιπόν μια υιοθέτηση από πλευράς δημοσίου, τεχνικών διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα.

Υπάρχει όμως μια ουσιώδης διαφορά στην αποδοτικότητα, μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, η οποία έχει σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Στον ιδιωτικό τομέα πολύ εύκολα αντικαθίσταται ένας υπάλληλος ή στέλεχος που δεν αποδίδει ανάλογα με τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Στο δημόσιο όμως λόγω της μονιμότητας η αποτελεσματικότητα πρέπει να προκύψει μέσα από τη διαχείριση του

υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού χωρίς δυνατότητα αντικατάστασής του. Αυτό κάνει ιδιαίτερα επιτακτική την ανάγκη να μελετηθεί ο δημόσιος υπάλληλος, οι τρόποι παρακίνησής του, καθώς και ποιές τεχνικές και μέθοδοι θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ώστε να επιτύχουν το μέγιστο αποτέλεσμα ανταπόκρισής του, λαμβάνοντας υπ' όψιν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εργασιακού του περιβάλλοντος.

Παρότι τα σημάδια εξέλιξης είναι εμφανή σε όλους όσους παρακολουθούν τις μεταρρυθμίσεις της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης, εντούτοις η πρόοδος της Ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης καλεί τη δημόσια διοίκηση να αναδείξει ακόμη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα ως προς την εξυπηρέτηση του πολίτη. Η κεντρική κυβέρνηση και οι ΟΤΑ, επεκτείνουν διαρκώς τη δράση τους λόγω της ανθρωπιστικής κρίσης και σε τομείς που αφορούν τη μετανάστευση, την τρομοκρατία, τη βοήθεια οικονομικά αδύναμων, με μέσα που εφαρμόζει η ιδιωτική πρωτοβουλία (*outsourcing*), κρατώντας το συντονισμό. Οι σύγχρονοι υπάλληλοι του δημοσίου πρέπει να διακατέχονται από ικανότητες διαπραγμάτευσης και ομαδικής συνεργασίας με την κοινωνία των πολιτών. Η εκπαίδευση και κατάρτιση θα σταθεί θεματοφύλακας της νέας πρόκλησης που γεννάται για τα στελέχη τα οποία θα στηρίζουν αυτό το εγχείρημα, αλλά και του προσωπικού που θα συστρατευθεί μαζί τους. Θα πρέπει τα στελέχη του δημοσίου για να κερδίσουν το στοίχημα της επιτυχούς λειτουργίας του οργανισμού βάσει των νέων στόχων, να πετύχουν, τόσο την ομαλή συνεργασία των υπέρ-πτυχιούχων νεοεισαχθέντων με τους πολυετείς έμπειρους υπαλλήλους που όμως έχουν λιγότερα τυπικά προσόντα, όσο και την σφαιρική κινητοποίηση του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού.

Η προσέγγιση του ζητήματος μέσα από την οπτική που παρέχει η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων, η οποία συνοψίζεται ως θεωρία των 3 'P' *Purpose* (στόχος), *Process* (διαδικασία), *People* (άνθρωποι) είναι απόλυτα εμπεριστατωμένη (Ραμματά, 2012). Η κοινωνιολογική προσέγγιση θα βοηθήσει να εξεταστεί ο απασχολούμενος άνθρωπος στη δημόσια διοίκηση, ως πηγή δημιουργίας μέσα από την ικανοποίηση των προσωπικών του στόχων, προκαλώντας τελικά και την ανανέωση των δημόσιων υπηρεσιών.

Κατά τον Locke όπως αναφέρει ο Κάντας (1998, σ.118), κάποιιο παράγοντες της εργασίας είναι σημαντικοί στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων:

1. Η εργασία που αποτελεί «πρόκληση» χωρίς να γεμίζει ανία και κούραση τον εργαζόμενο.

2. Η εργασία που αμείβει την καλή απόδοση, με κάθε είδους παροχή, αρκεί να εξασφαλίζει σαφή σχέση μεταξύ απόδοσης και αμοιβής.
3. Η εργασία που επιβραβεύει τον εργαζόμενο για το επιτυχημένο έργο του είτε με λεκτική αναγνώριση, είτε έπαινο και άλλες επιπλέον μη χρηματικές αμοιβές.
4. Η εργασία που παρέχει καλές συνθήκες περιβάλλοντος και διαμόρφωσης χώρου.
5. Η εργασία που εξασφαλίζει σωστή εποπτεία παρέχοντας βοήθεια κατά την εκτέλεση του έργου κάθε εργαζόμενου.
6. Η εργασία που δίνει τη δυνατότητα να υπάρχουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις τόσο μεταξύ των εργαζομένων, όσο και μεταξύ εποπτών και εργαζομένων.
7. Η εργασία που παρέχει αποτελεσματική πολιτική από την πλευρά της επιχείρησης επιδιώκοντας να υποβοηθήσει τους εργαζόμενους στο έργο τους.
8. Η εργασία που διασφαλίζει την ασφάλεια στους εργαζόμενους απ' τον κίνδυνο να χάσουν τη δουλειά τους.
9. Η εργασία που καλλιεργεί το αίσθημα ότι υπάρχει δίκαιη κατανομή των χρηματικών αμοιβών.
10. Η εργασία που παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα σε τομείς που γνωρίζουν καλά.
11. Η εργασία που παρέχει σε κάθε εργαζόμενο τη δυνατότητα αυτονομίας και υπευθυνότητας.
12. Η εργασία που διαμορφώνει σαφείς ρόλους ως προς το τι ακριβώς αναμένει να κάνει κάθε εργαζόμενος.

Ο κάθε εργαζόμενος για να επιτύχει τη μέγιστη εργασιακή του απόδοση, πρέπει να εισπράττει επίσης από το εργασιακό του περιβάλλον στοιχεία που συνδέονται στενά με τα χαρακτηριστικά του. Η στροφή προς τη διερεύνηση της κοινωνικό – ψυχολογικής προσέγγισης του ατόμου με εμβάθυνση στα χαρακτηριστικά του, αποτελεί ίσως, την ουσιαστική κατεύθυνση που θα δώσει τη λύση στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του δημοσίου προς το σύγχρονο πολίτη μιας παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας

## **2.2 Χαρακτηριστικά ατόμου**

Κάθε άνθρωπος διαχειρίζεται τα γεγονότα που του συμβαίνουν υιοθετώντας τη στάση

εκείνη που πηγάζει από τα χαρακτηριστικά του “προσωπικότητα, μάθηση, αντίληψη” (Μπουραντάς, 1992, σ.138)

### 2.2.1 Προσωπικότητα

Η προσωπικότητα αποτελεί τον κρισιμότερο συντελεστή διαφοροποίησης της συμπεριφοράς των ανθρώπων. Συνδυάζει τα σταθερά ψυχολογικά και διακριτά χαρακτηριστικά κάθε ατόμου διαμορφώνοντας ένα μοναδικό τύπο συμπεριφοράς. Οι διαστάσεις της προσωπικότητας που έχουν ξεχωρίσει ως προς τη σπουδαιότητα της πρόβλεψης και εξήγησης της συμπεριφοράς του ατόμου στο χώρο των οργανισμών από την επιστήμη της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς είναι οι ακόλουθες (Μπουραντάς, 2002, σ.138) :

- **Διάσταση ελέγχου:** Σχετίζεται με την πίστη κάθε ατόμου στον εαυτό του ώστε να ελέγχει τη ζωή του ή να αφήνει άλλους να την ελέγχουν όπως το περιβάλλον, οι συγκυρίες και η τύχη.
- **Διάσταση ιεραρχίας:** Σχετίζεται με την άποψη κάθε ατόμου ότι στα κοινωνικά συστήματα και τις κοινωνικές οργανώσεις θα πρέπει να υπάρχει εξουσία (ιεραρχία) και ιεραρχία κοινωνικών θέσεων (status).
- **Δογματισμός:** Άτομα που αντιδρούν σε αλλαγές, εμμένουν σε δόγματα, χαρακτηρίζονται από «στενότητα του μυαλού».
- **Στάση προς τον κίνδυνο:** Όσοι μάντζερ έχουν θετική στάση προς τον κίνδυνο παίρνουν γρήγορα αποφάσεις, χρησιμοποιώντας κυρίως τη διαίσθησή τους και λιγότερο πληροφορίες και αναλύσεις.

### 2.2.2 Στάσεις

Η προδιάθεση συμπεριφοράς του ατόμου είναι αυτή που καθορίζει τη στάση του απέναντι στα γεγονότα και τις καταστάσεις. Τη στάση συνθέτουν τα εξής τρία συστατικά στοιχεία (Μπουραντάς, 1992, σ.141) :

1. **Γνωσιολογικός συντελεστής,** αποτελεί τη γνώση που υποθέτει πως διαθέτει κάθε άτομο για κάτι.
2. **Συγκινησιακός συντελεστής,** σχετίζεται με το πώς αισθάνεται το άτομο για κάτι.
3. **Συμπεριφορικός συντελεστής,** περιλαμβάνει την προδιάθεση του ατόμου σε κάτι με συνέπεια να καθοδηγείται η συμπεριφορά του.

Μέσω της Οργανωσιακής συμπεριφοράς έχουν ερευνηθεί τρεις στάσεις εργαζομένων (Μπουραντάς, 2002, σ.241) :

- Η **εργασιακή ικανοποίηση**, περιλαμβάνει την ικανοποίηση του από τη φύση της εργασίας του, τις εργασιακές συνθήκες, τις οικονομικές του απολαβές, τις προοπτικές ανέλιξής του και τις σχέσεις του με τους συνεργάτες του.
- Η **εργασιακή ταύτιση**, αφορά την αφοσίωση που δείχνει κάθε εργαζόμενος στη δουλειά του, καθώς καταλαμβάνει γι' αυτόν ουσιαστική επιθυμία στη ζωή του.
- Η **εργασιακή δέσμευση ή αφοσίωση**, εκφράζει το δεσμό οργάνωσης του ατόμου μέσα από:
  - ✓ Την πίστη και αποδοχή στις αξίες του οργανισμού.
  - ✓ Την επιθυμία να καταβάλλει τη μέγιστη προσπάθεια του για το συμφέρον του οργανισμού.
  - ✓ Την ισχυρή του θέληση να παραμείνει μέλος του οργανισμού.

### 2.2.3 Μάθηση

Η μάθηση ευθύνεται ουσιαστικά για οποιαδήποτε σταθερή αλλαγή της συμπεριφοράς του ατόμου, ως έμμεσο ή άμεσο αποτέλεσμα εμπειρίας ( Βακόλα και Νικολάου, 2012). Η διαδικασία της μάθησης εξυπηρετεί το μάνατζμεντ καθώς αναδιαμορφώνει τις συμπεριφορές των εργαζομένων και τις επιδόσεις τους προς όφελος του οργανισμού. Στην ψυχολογία της μάθησης υπάρχουν δύο προσεγγίσεις που εξηγούν τον τρόπο που μαθαίνει κάθε άτομο (Μπουραντάς, 2002,σ.242).

1. Η **συμπεριφορική προσέγγιση**, που σχετίζεται με την αιτιατή σχέση «ερεθίσματος-απάντησης». Κάθε άτομο με εμπειρία μπορεί να αναγνωρίσει τέτοιες σχέσεις και να δράσει με συμπεριφορά ανάλογη των ερεθισμάτων του.
2. Η **γλωσσιολογική προσέγγιση**, σχετίζεται με αξιοποίηση συσσωρευμένης εμπειρίας και γνώσης που το βοηθά να επιλέξει μέσα από εναλλακτικές συμπεριφορές, προβλέποντας τις συνέπειες.

Η εμπειρία, η έρευνα και τα πειράματα είναι παράγοντες νέας γνώσης. Αναλυτικότερα η μάθηση μπορεί να γίνεται στους παρακάτω τομείς-επίπεδα (Μπουραντάς, 2005, σ.160).

- Απόκτηση γνώσης που θα χρησιμοποιηθούν για γεγονότα οικείων καταστάσεων μικρές αλλαγές.



- Ανάπτυξη νέων ικανοτήτων προς χρήση καταστάσεων διαφορετικών των προηγούμενων
- Μάθηση προσαρμογής για την αντιμετώπιση πολύπλοκων καταστάσεων που απαιτούν νέες πρωτότυπες λύσεις.
- Μάθηση της μάθησης, διαδικασία που βοηθά στο σχεδιασμό του μέλλοντος ώστε να προσδιοριστεί νέο περιβάλλον.

Οι θεωρίες μάθησης αποβαίνουν εξαιρετικά χρήσιμες σε όσους διοικούν (μάνατζερ) τόσο για την αυτό-ανάπτυξή τους, όσο και την υιοθέτηση της κατάλληλης συμπεριφοράς στους ανθρώπους που διοικούν.

#### 2.2.4 Αντίληψη

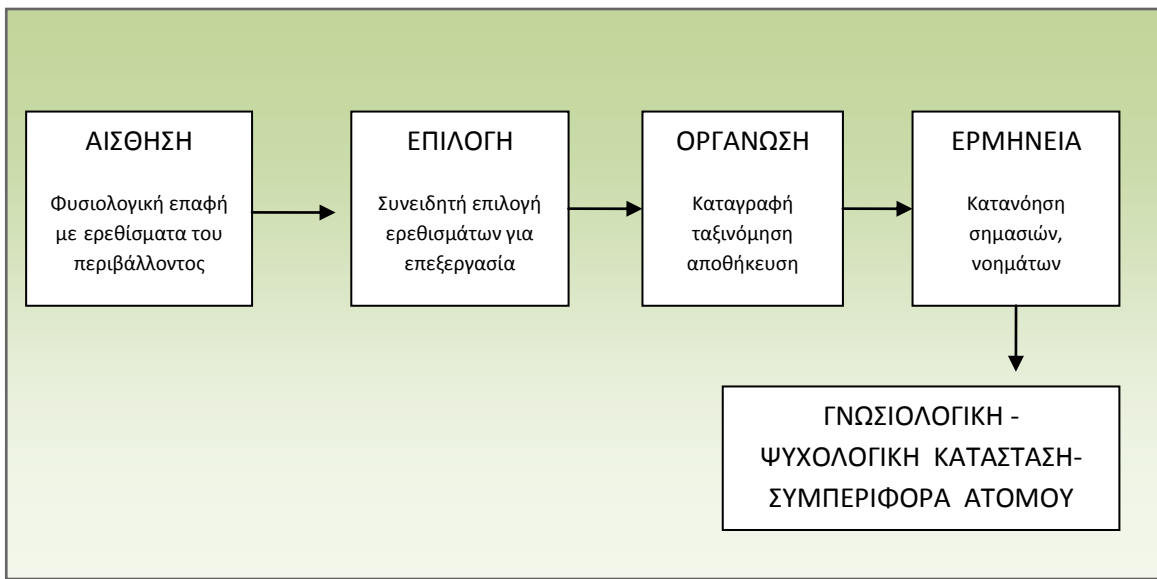
Η συμπεριφορά των ανθρώπων στο εργασιακό τους περιβάλλον συνδέεται άρρηκτα με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται τα στοιχεία και τις καταστάσεις που συμβαίνουν σ' αυτό (Μπουραντάς, 1992, σ.145). Χαρακτηριστικά όπως οι εμπειρίες, η ψυχολογική κατάσταση, η προδιάθεση, η αυτοαντίληψη, οι ανάγκες και οι αξίες κάθε ατόμου επιδρούν στον τρόπο αντίληψής του. Ερεθίσματα επίσης όπως π.χ. η ένταση ήχου, η αντίθεση, η επανάληψη, η οικειότητα, η σαφήνεια επηρεάζουν τη διαδικασία αντίληψης.

Η αντίληψη ορίζεται ως μια πολύπλοκη γνωσιολογική διαδικασία που βοηθά το άτομο να αισθάνεται, να επιλέγει, να οργανώνει και να ερμηνεύει πληροφορίες που εισπράττει από το περιβάλλον του (Μπουραντάς, 2002, σ.244).

Αποτελεί στοιχείο που μελετά η επιστήμη της Οργανωσιακής συμπεριφοράς καθώς και βασική παράμετρο για τη διοίκηση που ασκούν οι μάνατζερ. Η αντίληψη από την πλευρά των ηγετών, μάνατζερ των ενεργειών και των συμπεριφορών των ανθρώπων που διοικούν θα τους οδηγήσει στην κατάλληλη πολιτική αποτελεσματικής διοίκησης.

Τα χαρακτηριστικά, το υπόβαθρο, οι ανάγκες, οι προσδοκίες διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Πολλά άτομα ακούνε, βλέπουν και ερμηνεύουν κάποια γεγονότα με το δικό τους προσωπικό τρόπο (Ζαβλάνος, 1989, σ.32). Οι ανάγκες επίσης των ανθρώπων αλλάζουν κατά τη διάρκεια του χρόνου. Είναι λοιπόν εφικτό να παρακινηθούν τα άτομα που δεν παρουσιάζουν την απαιτούμενη απόδοση;

Σχήμα 2: Η διαδικασία της αντίληψης σχηματικά



Πηγή: Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, 2002, σ.244

### 2.3 Ο προσδιορισμός της έννοιας «παρακίνηση»

Η απόδοση κάθε ατόμου στον εργασιακό του χώρο προσδιορίζεται από δύο παράγοντες, αφενός τη γνώση που απαιτείται για την απόδοση του έργου αυτού και αφετέρου από τη διάθεσή του να αποδώσει. Μονολεκτικά θα μπορούσε να εκφραστεί με τις λέξεις «ΜΠΟΡΩ» και «ΘΕΛΩ» αντίστοιχα (Μπουραντάς, 1992, σ.148).

Είναι λοιπόν ιδιαίτερα σημαντικό για κάθε οργανισμό να μπορέσει να κινητοποιήσει κάθε εργαζόμενο που βρίσκεται στη βάση της διοικητικής πυραμίδας, καθώς πολύ συχνά έχει φανεί ότι μπορεί να μην αντιλαμβάνεται ξεκάθαρα τους στόχους της διοικητικής του μονάδας.

Πολλές μελέτες και έρευνες της διοικητικής επιστήμης έχουν μελετήσει το θέμα του προσδιορισμού των παραγόντων της παραγωγικότητας, και καταλήγουν πως 'η εσωτερική διαδικασία που ωθεί την ανθρώπινη συμπεριφορά προς τους στόχους ικανοποιώντας παράλληλα και τις προσωπικές ανάγκες, ορίζεται ως παρακίνηση' (Μπουραντάς, 1986, σ.16).

Ο όρος παρακίνηση ή υποκίνηση προκύπτει από μετάφραση του αγγλοσαξονικού όρου «*motivation*» ο οποίος προέρχεται από τη λατινική λέξη «*movere*» που σημαίνει «κινώ» και θεωρείται ως μια ψυχολογική διαδικασία που προσπαθεί να επηρεάσει τη

συμπεριφορά κάθε ανθρώπου. Ο όρος της **παρακίνησης** είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τους όρους **θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος** (Μπουραντάς, 1992, σ.150).

Για την καλύτερη κατανόηση του όρου «παρακίνηση» θα παραθέσουμε ενδεικτικά και ένα άλλο ορισμό: « η συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ορισμένο τρόπο» (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001, σ.200). Το εσωτερικό ή εξωτερικό του περιβάλλον είναι αυτό που κρίνεται υπεύθυνο για τα ερεθίσματα που δέχεται κάθε άτομο, δημιουργώντας του αντίστοιχη συναισθηματική κατάσταση.

Η βάση της όμως στηρίζεται στην έννοια κίνητρο (*motive*). Για τους B. Berelson and G. Steiner όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (2002, σ.250) ορίζεται το κίνητρο σαν μια εσωτερική κατάσταση κάθε ανθρώπου που τον δραστηριοποιεί, (παρακινεί) και τον οδηγεί σε συμπεριφορά ώστε να επιτύχει τους στόχους. Για την Κωσταρίδου – Ευκλείδη (2012, σ.22) τα κίνητρα αφορούν τους δυναμικούς παράγοντες της συμπεριφοράς κάθε ανθρώπου οι οποίοι αλληλεπιδρώντας με τους γνωστικούς διαμορφώνουν τη δράση. Δηλαδή προσφέρουν ενέργεια απαραίτητη για να κινητοποιήσουν ή να ωθήσουν κάποιο άτομο στην έναρξη ή τον τερματισμό μιας συμπεριφοράς. Τα περισσότερα παρακινημένα άτομα εργάζονται σκληρότερα από τα λιγότερο παρακινημένα, έχοντας μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην εργασία τους.

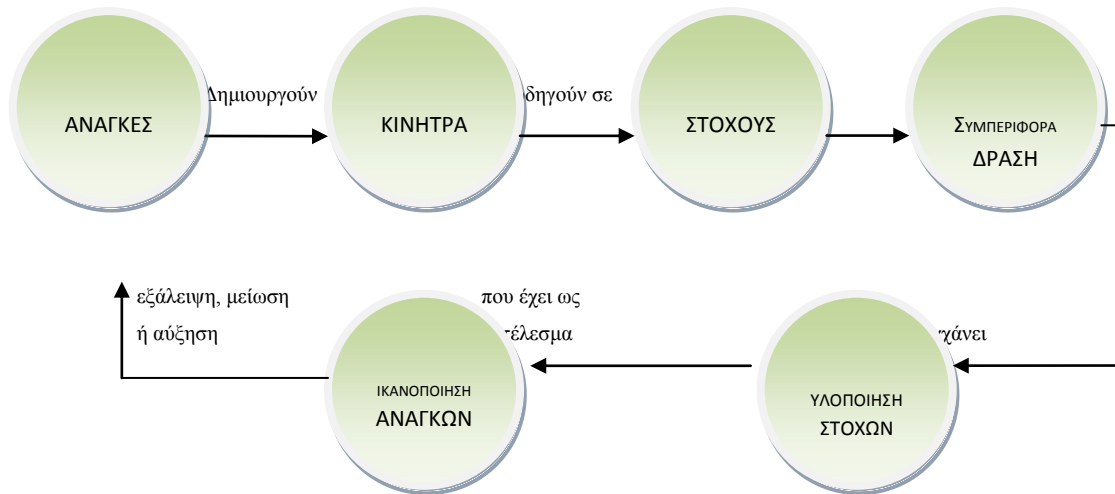
Η παρακίνηση προσδιορίζει τη δέσμευση-αφοσίωση των εργαζόμενων για εργασία σε κάθε οργανισμό. Η εσωτερική αυτή δύναμη πηγάζει από την ύπαρξη μιας ανάγκης που επιθυμεί να ικανοποιήσει κάθε άνθρωπος, όπως τροφή, ύπνος (πρωτογενείς ανάγκες) ή και σεβασμό, κύρος, στοργή (δευτερογενείς επίκτητες ανάγκες).

Η βαρύτητα των κινήτρων στην απόδοση των εργαζομένων είναι μεγάλη και είναι αυτή που ώθησε τη διοικητική επιστήμη μέσα από τους νέους κλάδους της οργανωσιακής ψυχολογίας και των διαδικασιών που την επηρεάζουν.

## **2.4 Η διαδικασία της παρακίνησης**

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι η αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση σχέσεων αναγκών, κινήτρων και στόχων (Μπουραντάς, 2002, σ.250). Η ύπαρξη αναγκών συνειδητά ή ασυνειδητά αποτελεί την αρχή της διαδικασίας για τη δημιουργία των κινήτρων τα οποία οδηγούν στον προσδιορισμό στόχων. Η υλοποίηση των στόχων ικανοποιεί τις ανάγκες και μειώνει ή εξαλείφει τα κίνητρα. Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται απλοποιημένα η διαδικασία της παρακίνησης.

Σχήμα 3: Η διαδικασία Παρακίνησης με απλοποιημένη παρουσίαση



Πηγή: Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, 2002, σ.251

Ουσιαστικά όμως η παρακίνηση αποτελεί ένα πολυσύνθετο φαινόμενο. Οι ανθρώπινες ανάγκες προσδιορίζονται από πολυάριθμους παράγοντες εσωτερικούς και εξωτερικούς οι οποίοι εξελίσσονται και διαφοροποιούνται ως προς την ιεραρχική δομή τους μέσα στο χρόνο και το περιβάλλον. Οι στόχοι, οι αξίες, η θέση και η αντίληψη του ρόλου που καλείται να φέρει ένα άτομο εις πέρας, πηγάζουν από τις σχέσεις που αναπτύσσει με το περιβάλλον του (Χυτήρης, 2013, σ.150). Είναι πολύ δύσκολος ο ποιοτικός και ποσοτικός προσδιορισμός των σχέσεων, αναγκών, κινήτρων, στόχων, υλοποίησης των στόχων και ικανοποίησης των αναγκών μεταξύ των ανθρώπων. Πολλές φορές υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών ενός ατόμου που μεταφέρονται στα κίνητρα, τους στόχους και προσδιορίζουν τη συμπεριφορά κάθε ατόμου.

## 2.5 Παράγοντες που προσδιορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο χώρο των οργανώσεων είναι συναρτώμενοι κατά τον DAVIS με τις ακόλουθες κατηγορίες (Μπουραντάς, 1986, σ.9):

1. **Ατομικά χαρακτηριστικά.** Οι γνώσεις και η προσωπικότητα του ατόμου είναι οι καθοριστικότεροι παράγοντες των χαρακτηριστικών αυτών. Ψυχολογικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως νευρωτικές καταστάσεις οδηγούν σε απώλεια δυναμικότητας. Ουσιαστικά οι διανοητικές ικανότητες, ο δυναμισμός

και οι φιλοδοξίες είναι τα χαρακτηριστικά κάθε ατόμου που καθορίζουν την οργανωσιακή του συμπεριφορά.

2. **Παιδεία της Οργάνωσης.** Μέσω της κατηγορίας αυτής αντικατοπτρίζεται το σύστημα αξιών της οργάνωσης, οι κανόνες των σχέσεων στις ομάδες, οι διαδικασίες επίλυσης των κοινωνικών συγκρούσεων και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
3. **Δομή της Οργάνωσης.** Αφορά το μέγεθος του ελέγχου, τις ιεραρχικές σχέσεις, τις σχέσεις εξουσίας και επικοινωνίας των ατόμων. Οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν διαφορετικές συμπεριφορές ανάλογα με τη θέση εξουσίας που κατέχουν και το χαρακτήρα της οργάνωσης (δημοκρατικό ή αυταρχικό) που απασχολούνται.
4. **Τεχνολογία.** Η χρήση αυτοματοποιημένων μεθόδων χάριν της τεχνολογίας διαταράσσει τόσο τις κοινωνικές σχέσεις όσο και την ατομική συμπεριφορά των εργαζομένων στους οργανισμούς.
5. **Αγορά (σύστημα «πελάτης»).** Το κοινό (πελάτης) που λαμβάνει τις υπηρεσίες ενός οργανισμού διαμορφώνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Για παράδειγμα η συμπεριφορά ατόμων ασφάλειας διαφοροποιείται εάν απευθύνεται σε απλούς πολίτες ή επίσημα πρόσωπα.
6. **Παιδεία του περιβάλλοντος της οργάνωσης.** Οι ηθικές, κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες του περιβάλλοντος μεταφέρονται στο εσωτερικό της οργάνωσης.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι βάσει της θεωρίας των KATZ και KAHN (1978, p.186) κατά πόσο τα διοικητικά στελέχη καταφέρνουν να κάνουν συγκεκριμένους στους υφισταμένους τους, ρόλους που απαιτούν απ' αυτούς να παίξουν.

Με νεότερη προσέγγιση της επιστήμης, το ίδιο το άτομο με βάση τη βούλησή του διαμορφώνει την ανθρώπινη συμπεριφορά του στον εργασιακό χώρο. Από τις μελέτες των θεωριών της συμπεριφοράς εξάγονται τα ακόλουθα συμπεράσματα, συσχετιζόμενα με τον τρόπο που η ανθρώπινη φύση επηρεάζει την εργασιακή συμπεριφορά κάθε ατόμου (Χυτήρης, 2013, σ.57).

1. Κάθε άνθρωπος αποτελεί μια οντότητα όπου γεννιέται με βασικές ανάγκες τις οποίες επιδιώκει να ικανοποιήσει, θέτει στόχους που προσπαθεί να επιτύχει και έχει καθορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Οι κοινωνικές του ανάγκες, καθώς και η ανάγκη του να ελπίζει και να αυτενεργεί αναφέρονται ως κυρίαρχες

από κάποιους αφού όμως καλύψει τους έμφυτους στόχους που είναι η ικανοποίηση των βιολογικών αναγκών και της ασφάλειας.

2. Οι αλληλεπιδράσεις του ατόμου με το περιβάλλον, η αποκτούμενη εμπειρία και εξάσκηση μπορούν να αλλάξουν τις ανθρώπινες ανάγκες. Είναι ιδιαίτερα επιδεκτικές μεταβολών οι κοινωνικές ανάγκες και αυτές της αυτοπραγμάτωσης όπως π.χ. η απόκτηση κύρους.
3. Οι επιτυχίες ή αποτυχίες επηρεάζουν τη ζωή κάθε ατόμου. Όσο επιθυμητή είναι η ικανοποίηση που προκύπτει από την ανταμοιβή για την ενθάρρυνση της συμπεριφοράς που θα οδηγήσει στην επιτυχία, τόσο αποθαρρυντική είναι η τιμωρία που προκαλεί στεναχώρια και οδηγεί σε δυσaréσκεια.
4. Η σταθερότητα είναι μια κατάσταση που επιζητούν όλοι οι άνθρωποι γιατί αισθάνονται ασφάλεια και άνεση σε αντιδιαστολή με ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που τους προκαλεί δυσφορία και το βιώνουν ως απειλή.
5. Η λογική προέχει στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς κάθε ατόμου, αλλά πολλές φορές αναθεωρείται, επανεξετάζοντας εναλλακτικές προοπτικές μέσα από ένα δομημένο τρόπο σκέψης.
6. Το συναίσθημα είναι ένας άλλος παράγοντας που διαμορφώνει την ανθρώπινη συμπεριφορά παρότι ο άνθρωπος λειτουργεί κατά βάση με τη λογική. Εντούτοις πολλές ενέργειες ελέγχονται από τα συναισθήματα που συνδέονται με τις αισθήσεις όπως όραση, ακοή αφή κ.α. Οι σύγχρονοι επιστήμονες θεωρούν ότι ο συναισθηματισμός αποτελεί έναν βοηθητικό παράγοντα των ενεργειών του ανθρώπου και μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα.
7. Οι δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα (επιδεξιότητα, ζωτικότητα, χρώμα, μέγεθος κ.α ) κάθε ατόμου είναι επίσης ένας καθοριστικός παράγοντας που διαμορφώνει τη συμπεριφορά του. Άλλες πάλι ενέργειες της ανθρώπινης συμπεριφοράς απορρέουν από τον κοινωνικό του ρόλο , ενώ άλλες από τις φυσικές του δυνατότητες.
8. Η διαφορά της προσωπικότητας κάθε ανθρώπου ως προς τους στόχους, τα κίνητρα, τις αντιδράσεις, τις εμπειρίες και άλλους παράγοντες καθορίζει τη συμπεριφορά του. Κάποια κίνητρα ή επιθυμίες είναι κοινά για όλους τους ανθρώπους όμως διαμορφώνεται διαφορετική συμπεριφορά μετά την ανταλλαγή αλληλεπιδράσεων κάθε ανθρώπου με το περιβάλλον. Τα άτομα έχουν όμως την ικανότητα να αντιμετωπίζουν τις συμπεριφορές των άλλων γύρω τους.

9. Η τάση αποδοχής απ' τον άνθρωπο των ηθικών αξιών του πολιτισμού και της κοινωνίας στην οποία ζει, όχι φυσικά αποδεχόμενος κάθε αξία που αντιλαμβάνεται γύρω του, αλλά εκδηλώνοντας τη συμπεριφορά του με βάση τους επικρατούντες ηθικούς κανόνες.

10. Η αντίληψη που κάθε άνθρωπος έχει για τον εαυτό του σε συνδυασμό με τις εμπειρίες του και τις σχέσεις που διαμορφώνει γύρω του καθορίζουν τη συμπεριφορά του.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα αυτά τα χαρακτηριστικά είναι ευκολότερη η άσκηση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο. «Οι ειδικοί του μάνατζμεντ υποστηρίζουν ότι η διοίκηση των αλλαγών -βασικός πυλώνας στήριξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας – απαιτεί παρακίνηση και ενθάρρυνση των εργαζομένων, τόνωση του αισθήματος αυτοεκτίμησης, προσαρμογή στα νέα δεδομένα, ποιοτική επικοινωνία, αναγνώριση των προβλημάτων και επιβράβευση των συμμετεχόντων» (Κέφης, 2014, σ.248). Ο ανασχεδιασμός (διοίκηση των αλλαγών), αποτελεί διάδοχη κατάσταση της ΔΟΠ που για να επιτευχθεί προϋποθέτει την επιτυχή εξασφάλισή της . Ο ακρογωνιαίος λίθος για να εξασφαλιστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, την οποία έχει εισάγει το ΝΔΜ, είναι η επιθεώρηση (*monitoring*) βήμα-βήμα (*step by step*), που εστιάζεται στα στοιχεία εκείνα που αναδεικνύουν τόσο τη δημιουργικότητα (*creativity*) και τη γνώση των εργαζομένων όσο και την εσωτερική κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων-οργανισμών, όπως αναφέρει ο Κέφης (2014, σ.63):

- Ανάδειξη των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσα από σύγχρονες μορφές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.
- Εφαρμογή εκπαιδευτικών μεθόδων στον εργασιακό χώρο από στελέχη που μπορούν να μεταδώσουν τις γνώσεις και εμπειρίες τους (*mentoring*).
- Πρόληψη των συγκρούσεων και μέτρηση των επιπτώσεών τους στην αποδοτικότητα της ομάδας.
- Σεβασμό μέσα στα πλαίσια της ομάδας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και της διαφορετικότητας των μελών της (π.χ. φύλο, ηλικία, καταγωγή).
- Δημιουργία κατάλληλου περιβάλλοντος, όπου με ορθή καθοδήγηση από τους Manager's οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να πραγματοποιούν 'αυτοέλεγχο' στις διαδικασίες, την πορεία των στόχων και την απόδοσή τους.
- Υιοθέτηση καινοτόμων αλλαγών και συνεχούς προσπάθειας βελτίωσης.

- Μελέτη της ψυχολογικής κατάστασης των εργαζομένων που επηρεάζεται από οικονομικούς, προσωπικούς αλλά και επαγγελματικούς παράγοντες όπως οι σχέσεις με τους συναδέλφους, προβλήματα που προκύπτουν από έλλειψη ενδιαφέροντος, ηθικού και κινήτρων

Η ενθάρρυνση των εργαζομένων και η παρακίνησή τους, αποτελεί καταλυτικό παράγοντα για να επιτευχθεί η ποιότητα και συνεχής βελτίωση κάθε οργανισμού. Άρα ο ρόλος των κινήτρων τους αποτελεί το κλειδί της επίτευξης. Ουσιαστικά όμως δεν υπάρχει κάποιος ενιαίος μηχανισμός επεξήγησης της δράσης όλων των κινήτρων. Κοινό στοιχείο για όλα τα κίνητρα είναι η τάση που κατευθύνει τη συμπεριφορά προς συγκεκριμένα προσδοκώμενα αποτελέσματα (Κωσταρίδου – Ευκλείδη, 2012). Η διαδικασία κινήτρων είναι δύσκολο να μελετηθεί γιατί λαμβάνει χώρα σε ένα πολυδιάστατο πλαίσιο όπου απ' τη μια πλευρά υπεισέρχονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου, όπως ανάγκες, στάσεις, ενδιαφέροντα και απ' την άλλη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας καθώς και η μεταξύ τους αλληλεπίδραση.

Η επιτυχής υλοποίηση κάθε στόχου που τίθεται στον οργανισμό δεν οφείλεται αποκλειστικά και μόνο στις ικανότητες του υπαλλήλου αλλά και στην υποστήριξη από το εργασιακό περιβάλλον, που προκύπτει μέσα από την έκφραση ξεκάθαρων κανόνων και διαδικασιών (π.χ. ο βαθμός αυτονομίας κατά την ολοκλήρωση μιας εργασίας).

Οι απαιτήσεις όμως των επιχειρήσεων και οργανισμών για περαιτέρω ανάπτυξή τους μέσα από την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους, κατέστησαν την παρακίνηση βασικό αντικείμενο έρευνας από πολύ παλιά μέχρι σήμερα. Οι σύγχρονες θεωρίες που σχετίζονται με την εργασιακή παρακίνηση, συνέβαλαν καθοριστικά στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

Η αξία της χρήσης των θεωριών είναι καθοριστική για να διερευνηθεί μια συμπεριφορά καθώς αποτελούν τη βάση, τον οδηγό προσέγγισής της, και συμβάλλουν στην πρόβλεψη μελλοντικών εξελίξεων της.

Οι θεωρίες παρακίνησης χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

1. Περιεχομένου παρακίνησης
2. Διαδικασίας παρακίνησης.

#### **3.1 Θεωρίες Περιεχομένου της παρακίνησης**

Οι θεωρίες αυτές ασχολούνται με τον τρόπο που προσπαθούν οι άνθρωποι να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους σαν μια υποσυνείδητη διαδικασία (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001, σ.211).

##### **3.1.1 Ιεράρχηση των αναγκών κατά Maslow (1943)**

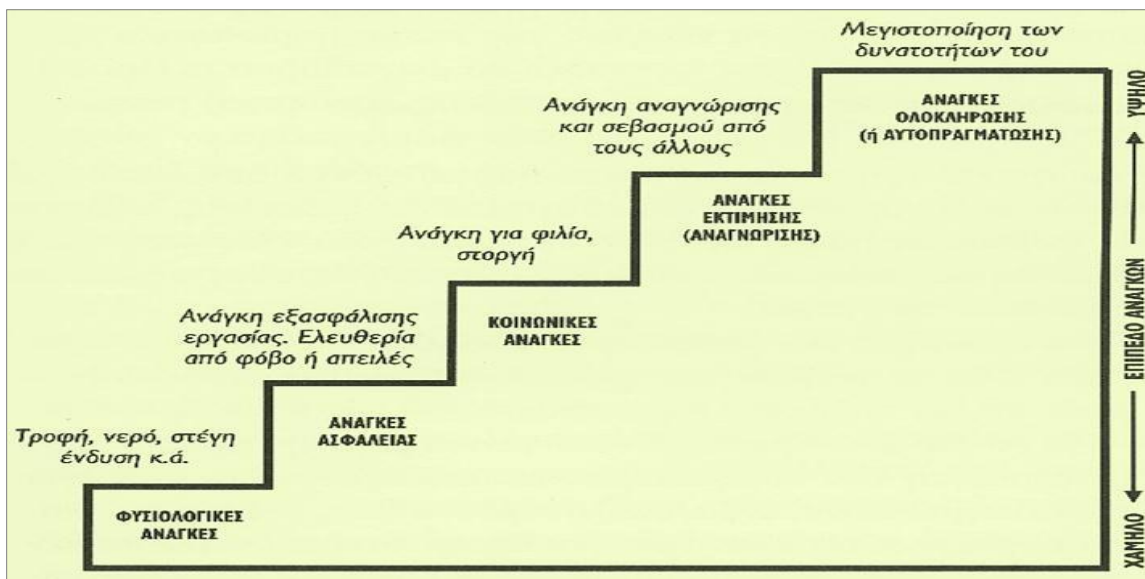
Σύμφωνα με τον Maslow η ιεράρχηση των αναγκών εμφανίζεται σαν μια πυραμίδα με βάση τις βιολογικές ανάγκες (τροφή, νερό, ένδυση, υγεία) και κατ' απόλυτη σειρά ικανοποίησης τις ανάγκες ασφάλειας (προστασία από κινδύνους, ασφάλεια)-κοινωνικές ανάγκες (ένταξη σε ομάδα, ανάγκη σταθερότητας ελευθερίας και αγάπης) - αυτοεκτίμηση (σεβασμό, κύρος, επιτυχίες) & αυτοπραγμάτωση (πραγματοποίηση των προσδοκιών, προσωπική ψυχολογική αύξηση). Εάν κάποιος δεν έχει ικανοποιήσει τις ανάγκες για επιβίωση (βιολογικές ανάγκες) δεν ενδιαφέρεται να ικανοποιήσει άλλες ανάγκες (Βακόλα και Νικολάου, 2012, σ.129).

Μια ανάγκη που έχει ικανοποιηθεί δεν προσφέρει ικανοποίηση (Χυτήρης, 2013, σ.159). Η αδυναμία ικανοποίησης αναγκών μπορεί να προκαλέσει άγχος, θυμό και γενικά να επηρεάσει την ψυχολογική υγεία του ατόμου. Υπάρχει εσωτερική ανάγκη στον άνθρωπο να ικανοποιεί όλες του τις ανάγκες από τις κατώτερες προς τις ανώτερες. (Βακόλα και Νικολάου, 2012, σ.129). Κατά τον Maslow η «αυτοπραγμάτωση» επιτυγχάνεται από λίγους μόνο ανθρώπους ενώ για τους περισσότερους παραμένει διαρκής επιθυμία και επιδίωξη, αποτελώντας ένα αέναο κίνητρο (Κάντας, 1998, σ.51).

Μεταφέροντας τη θεωρία του Maslow στον κόσμο της εργασίας αποκτά το εξής νόημα. Κάνοντας την υπόθεση ότι έχουν ικανοποιηθεί οι βασικές ανάγκες επιβίωσης και οι εργαζόμενοι έχουν εξασφαλίσει τα αναγκαία για τη συντήρησή τους (π.χ. δεν νοιώθουν τον κίνδυνο της απόλυσης και βιώνουν ικανοποιητικές σχέσεις στο χώρο εργασίας), η διοίκηση πρέπει να στραφεί στην ικανοποίηση αναγκών που σχετίζονται με την αναγνώριση και την αυτοεκτίμηση (π.χ. να παρέχει ευκαιρίες εκπαίδευσης καθώς και διακρίσεις ευκαιριών, βαθμών) αν θέλει να δημιουργήσει νέα κίνητρα στους εργαζόμενους (Κάντας Α., 1998, σ.51).

Κατά τον Maslow για κάθε άτομο μπορεί να αλλάζουν τα επίπεδα αναγκών. Μπορεί να ανεβαίνει ή να κατεβαίνει στην πορεία του χρόνου και τότε εάν χαθεί ένα κατώτερο επίπεδο αναγκών (π.χ. ασφάλεια) θα γίνει πάλι κυρίαρχη προτεραιότητα και θ' αποκτήσει σημαντική θέση στα κίνητρα του ατόμου. Για παράδειγμα η ξαφνική απώλεια της εργασίας ή ενός προσφιλούς προσώπου μπορεί να μετατοπίσει το ενδιαφέρον κάποιου στη συντήρηση ή την φροντίδα της οικογένειάς του σε σχέση με αρχικούς του στόχους που μπορεί να ήταν η επιδίωξη της προσωπικής του αναγνώρισης (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999, σ.245).

Σχήμα 4: Διαγραμματική παρουσίαση θεωρίας Maslow



Πηγή: Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ), 1999, σ.245

Η θεωρία αυτή αμφισβητήθηκε σε τρία σημεία ως προς το (Κάντας, 1998, σ.52):

- εάν ισχύει η ιεράρχηση των αναγκών που περιέγραψε ο Maslow.

- εάν μειώνεται η σημασία μιας ικανοποιημένης ανάγκης οδηγώντας σε αύξηση ανώτερης κατηγορίας αναγκών.
- εάν υπάρχει δυνατότητα να εντοπισθούν οι εργασιακές συμπεριφορές που εκδηλώνουν την ιεράρχηση των αναγκών κάθε εργαζόμενου.

Έλαβε κριτική γιατί δεν συσχετίζει τις αξίες του ατόμου με την εργασιακή του ικανοποίηση. Η κριτική στράφηκε επίσης στη μη ιεράρχηση των αξιών του ατόμου ως το σημαντικότερο παράγοντα για τις συναισθηματικές του αντιδράσεις και ενέργειες απέναντι στην εργασία του παρά την επίτευξη της ικανοποίησης των αναγκών του (Ψαρόπουλος Χ., 2013).

Παρά τις κριτικές όμως που δέχθηκε παραμένει αδιαμφισβήτητο ότι η θεωρία του Maslow ήταν η πρώτη που έστρεψε τους εργοδότες να ικανοποιήσουν ανάγκες ανώτερου επιπέδου των εργαζομένων τους όπως υπευθυνότητα, δημιουργικότητα, αυτονομία κ.α , ξεφεύγοντας από την ικανοποίηση μόνο αναγκών κατώτερου επιπέδου π.χ. μισθός, προαγωγές, ωράρια κ.α (Κάντας Α., 1998, σ.52).

### 3.1.2 Θεωρία των αναγκών του McClelland (1953)

Η θεωρία του McClelland και των συνεργατών του, στηρίζεται στην υπόθεση ενεργοποίησης των ατόμων σε περίπτωση διάθεσης έντονης επιθυμίας για επιτυχία (Βακόλα και Νικολάου, 2011, σ.135). Η επιθυμία για μελλοντική μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας κάθε ατόμου σε σχέση με το παρελθόν είναι αυτή που το παρακινεί.

Η θεωρία εστιάζεται σε τρεις ανάγκες.

1. Την ανάγκη για επίτευξη (*need for achievement*), **κίνητρο επίτευξης του στόχου**, έχουν άνθρωποι που διαθέτουν το κίνητρο να 'πηγαίνουν μπροστά' επιδιώκοντας την επιτυχία. Θέτουν στόχους μέτριας δυσκολίας που μπορούν να ελέγξουν, αναζητούν καταστάσεις που θα λάβουν ευθύνη και το ρίσκο της απόφασής τους και επιζητούν επανατροφοδότηση της απόδοσής τους ώστε να βελτιώνονται. Το κίνητρο επίτευξης διαμορφώνεται ουσιαστικά από την πρώτη παιδική ηλικία με βάση τον τρόπο ανατροφής κάθε ανθρώπου, το οποίο όμως μεταβάλλεται θετικά ή αρνητικά κατόπιν σχετικής άσκησης ακόμη και σε ώριμη ηλικία. Κατά τον McClelland η ανάγκη επιτευγμάτων καλλιεργείται στα άτομα που απασχολούνται σε μια επιχείρηση μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα όπως αναφέρουν οι Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, (1997, σ.44). Εργασίες ρουτίνας και αυστηρής

εποπτείας είναι εντελώς ακατάλληλες για άτομα υποκινούμενα από την ανάγκη για επιτεύγματα, σε αντίθεση με εργασίες που απαιτούν φαντασία και δημιουργικότητα. Το χρήμα δεν αποτελεί πρωτεύοντα παράγοντα ικανοποίησης για τα άτομα αυτά. Καμία χρηματική αμοιβή δεν είναι δυνατόν να τους προσφέρει ικανοποίηση και ολοκλήρωση, την οποία θα αισθανθούν όταν πετύχουν τους στόχους τους.

2. Την ανάγκη για δύναμη και εξουσία (*need for power*), **κίνητρο ισχύος**, έχουν άνθρωποι με έντονη ανταγωνιστική συμπεριφορά, που επιζητούν περισσότερο να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των άλλων αναβαθμίζοντας το γόητρό τους παρά να βελτιώνουν την απόδοσή τους.
3. Την ανάγκη για δημιουργία σχέσεων (*need for affiliation*), **κοινωνικό κίνητρο**, έχουν άνθρωποι που δεν είναι ανταγωνιστικοί, επιλέγουν τη συνεργασία, αποφεύγουν τις συγκρούσεις και επιζητούν την αποδοχή και επιβεβαίωση μέσα από τις εργασιακές σχέσεις που στηρίζονται στην κατανόηση.

Η θεωρία του McClelland συνεχίζει να επηρεάζει τόσο την πρακτική και όσο και τη θεωρία που σχετίζεται με τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο.

Η θεωρία επίτευξης κατά τον Goleman (2000, σ.104) διακρίνει τα άτομα που έχουν υψηλή τάση προς επίτευξη από χαρακτηριστικά όπως, οι προκλητικοί στόχοι δράσης που θέτουν και η αναζήτηση της μάθησης ώστε να βελτιώσουν την επίδοσή τους και να μειώσουν την αίσθηση της αβεβαιότητας των επιλογών τους.

Από μεταγενέστερες έρευνες το κίνητρο επίτευξης συνδέθηκε με δύο εκφάνσεις κατά την Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997 όπως αναφέρουν οι Πλατσίδου και Γωνιδά, (2005):

- α) την τάση για επίτευξη που προκύπτει από την ανάγκη για επιτυχία
- β) την ανάγκη να αποφευχθεί ο φόβος της αποτυχίας

Κάθε άνθρωπος έχει και τις δύο εκφάνσεις, κυριαρχεί όμως η μία εκ των δύο που οδηγεί σε διαφορετικές επιδράσεις στη συμπεριφορά του. Η ιδανική προτίμηση πολλών ανθρώπων εστιάζεται στην επιλογή ενός μετρίου δυσκολίας έργου γιατί έτσι καθίσταται εφικτή η ανάγκη επιτυχίας ενώ ελαχιστοποιείται παράλληλα ο φόβος. Το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης όμως είναι αυτό που και στις δύο περιπτώσεις καθορίζει την επίτευξη ενός επιθυμητού αποτελέσματος. Οι συνθήκες υψηλού ή χαμηλού ανταγωνισμού επιτυγχάνονται από άτομα με υψηλό ή χαμηλό κίνητρο επίτευξης αντίστοιχα.

Η θεωρία του McClelland δεν είχε απήχηση, καθώς θεωρήθηκε ότι δεν αρκούν μόνο τα ατομικά χαρακτηριστικά (ανάγκη επίτευξης) να ερμηνεύσουν τις εργασιακές συμπεριφορές, αλλά πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα χαρακτηριστικά οργάνωσης του εργασιακού χώρου, που παίζουν σημαντικότατο ρόλο (Κάντας, 1998, σ.56).

### 3.1.3 Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959)

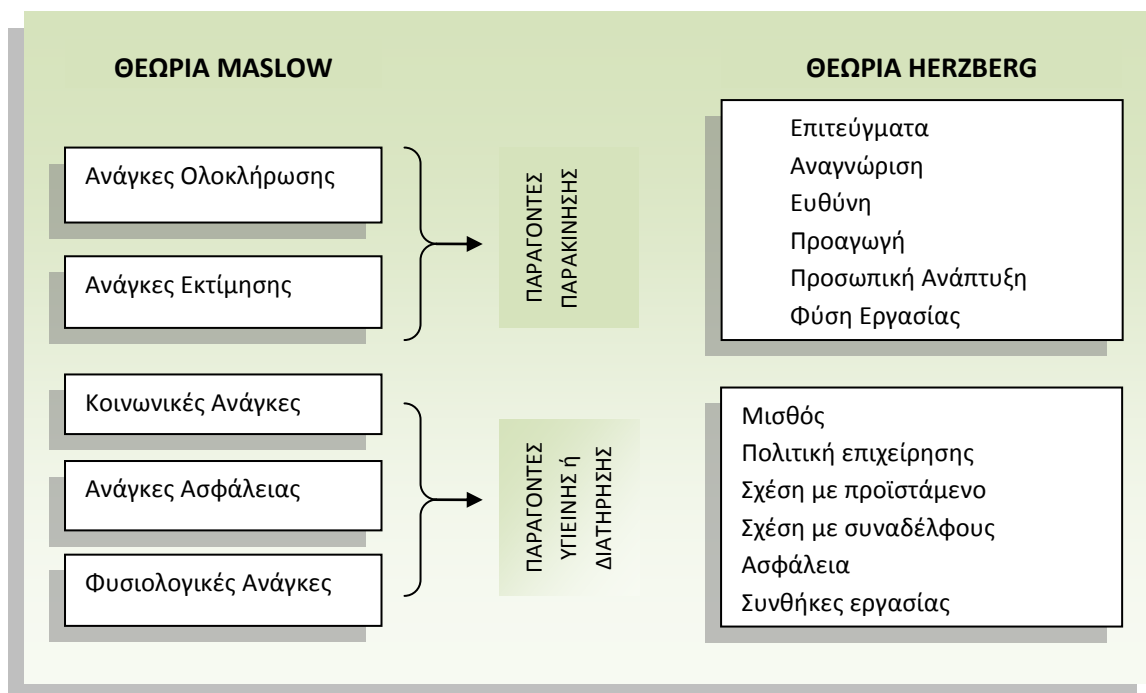
Η έρευνα του Frederick Herzberg αφορούσε και αυτή την ανάλυση των παραγόντων που υποκινούν τους εργαζόμενους στην εργασία τους. Έλαβε χώρα μεταξύ 200 Λογιστών και Μηχανικών, πλήρους απασχόλησης που εργάζονταν σε επιχειρήσεις «βαριάς» βιομηχανίας (Χυτήρης, 2013, σ.161). Με βάση την έρευνα κατέταξε τις ανάγκες σε δύο κατηγορίες που βρίσκονται σε ισορροπία. Την πρώτη κατηγορία αναγκών ονόμασε «**Παράγοντες Υγιεινής**» που αφορούν τις συνθήκες εργασίας, όπως (αμοιβή, συνθήκες εργασίας, διαπροσωπικές σχέσεις προϊσταμένου με υφισταμένους & συναδέλφων, πολιτική διοίκησης της επιχείρησης, δεξιότητες διοίκησης του προϊσταμένου και εξασφάλιση της εργασιακής μονιμότητας). Οι παράγοντες υγιεινής ικανοποιούν τους εργαζόμενους και τους παρακινούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους ενώ η έλλειψή τους δημιουργεί δυσαρέσκεια (Μπουραντάς, 2002, σ.264).

Τη δεύτερη κατηγορία αναγκών ονόμασε «**Παράγοντες Παρακίνησης**» γιατί κίνητρα όπως (το επίτευγμα εκτέλεσης της εργασίας, η αναγνώριση της προσπάθειας, το περιεχόμενο της εργασίας, η υπευθυνότητα κατά την εκτέλεση της εργασίας καθώς και η εξέλιξη που μπορεί να προσφέρει μια εργασία σε ένα άτομο) δημιουργούν υψηλή ικανοποίηση για τους εργαζόμενους και τους παρακινούν προς βελτίωση της απόδοσής τους (Μπουραντάς, 2002, σ.265). Η παρακίνητική δύναμη των κινήτρων δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την ύπαρξη παραγόντων υγιεινής που εξασφαλίζουν την έλλειψη δυσαρέσκειας. Από την άλλη τα κίνητρα δεν μπορούν να παρακινήσουν εάν υπάρχει δυσαρέσκεια, αφού οι παράγοντες υγιεινής εγγυώνται την έλλειψη της.

Κατά τη σύγκριση των θεωριών Maslow και Herzberg προκύπτει ότι η θεωρία του Herzberg αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας του Maslow. Ο Maslow ασχολείται με τις ανθρώπινες ανάγκες ενώ ο Herzberg με τα κίνητρα που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές. Για τον Maslow η αμοιβή συγκαταλέγεται στις ανάγκες επιβίωσης, για όσους έχουν ανικανοποίητη αυτή την κατηγορία αναγκών, ενώ για τον Herzberg το χρήμα ανήκει στους παράγοντες «υγιεινής», που δεν υπηρετούν την παρακίνηση (Ελευθερίου Β., 2006). Από το σχήμα που ακολουθεί προκύπτει συσχέτιση των παραγόντων Υγιεινής

Herzberg με τις ανάγκες κατώτερου επιπέδου του Maslow (όπου οι εργαζόμενοι προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις βασικές τους ανάγκες εξασφαλίζοντας αμοιβή – δυνατότητα ένταξης σε κοινωνικές ομάδες – ασφάλεια θέσης). Προκύπτει επίσης συσχέτιση των παραγόντων παρακίνησης με τις ανάγκες ανώτερου επιπέδου (ψυχολογική ανάταση) (Χυτήρης, 2013, σ.163).

Σχήμα 5: Σχέση των θεωριών Maslow- Herzberg



Πηγή: Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ), 1999, σ.250

Κριτική δέχθηκε και η θεωρία του Herzberg. Ως βασικότερη αδυναμία της θεωρήθηκε ότι δεν έλαβε υπόψη ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ατόμων ή ομάδων καθώς επίσης ότι αγνόησε τις εναλλακτικές ευκαιρίες ικανοποίησης ορισμένων αναγκών τους. Επίσης αγνόησε όπως και ο Maslow «την προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά του έξω-επιχειρησιακού περιβάλλοντος όπου το άτομο ζει» (Μπουραντάς, 2002, σ.267).

### 3.1.4 «Θεωρία αναγκών» Ύπαρξης Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης C.Alderfer (1969) (E.R.G Existence - Relatedness - Growth)

Η θεωρία του Alderfer προσομοιάζει της θεωρίας ιεράρχησης των ανθρώπινων

αναγκών του Maslow, με σημείο διαφοροποίησης τον αριθμό των επιπέδων αναγκών, όπου καταγράφει τρία αντί πέντε, τα οποία είναι:

- **Ανάγκες ύπαρξης:** Στις ανάγκες αυτές περιλαμβάνονται οι βιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας κατά Maslow.
- **Ανάγκες Κοινωνικών Σχέσεων:** Στις ανάγκες αυτές περιλαμβάνονται οι κοινωνικές ανάγκες κάθε ατόμου, δηλαδή η ανάγκη του να είναι μέλος κοινωνικών ομάδων κατά Maslow.
- **Ανάγκες ανάπτυξης:** Στην κατηγορία αυτή αναγκών περιλαμβάνονται οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης ανάγκες που σχετίζονται με ψυχολογικούς παράγοντες των ατόμων (Χυτήρης, 2013, σ.160).

Η θεωρία E.R.G. συμπληρώνει τη θεωρία του Maslow καθώς υποστηρίζει:

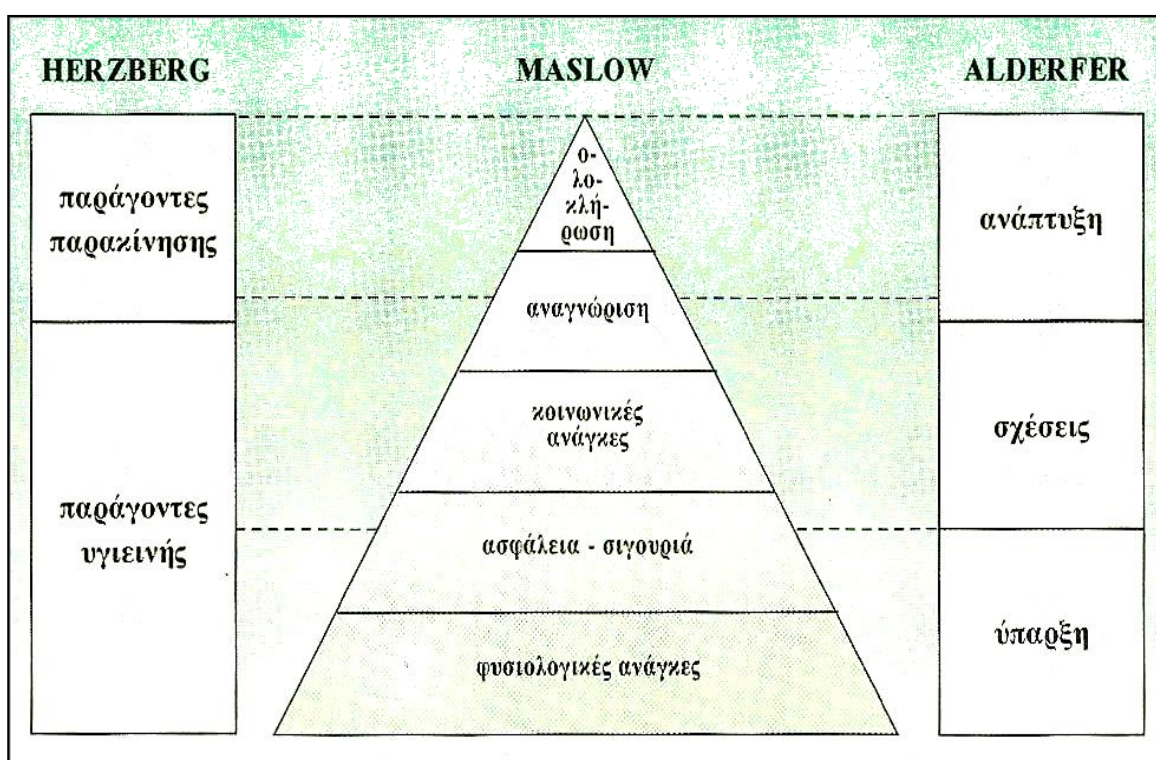
1. ότι η σειρά αναγκών είναι συνεχής χωρίς να έχει μεγάλη σημασία η ιεράρχησή τους.
2. ότι η ανάγκη επιδίωξης ενός ανώτερου επιπέδου δεν προϋποθέτει την πλήρη ικανοποίηση των προηγούμενων επιπέδων αναγκών. Αντίθετα, είναι πιθανόν να οδηγηθεί στο να επιδιώξει να ικανοποιήσει ανάγκες κατώτερου επιπέδου (π.χ. κοινωνικές ανάγκες) όταν αδυνατεί να ικανοποιήσει μια κατηγορία αναγκών ανώτερου επιπέδου (π.χ. ανάγκες ανάπτυξης).
3. ότι η ύπαρξη ευκαιριών ικανοποίησης των αναγκών είναι πιθανόν να αυξήσει την έντασή τους. Υποστηρίζει πως οι «ανάγκες ανάπτυξης» αυξάνουν την έντασή τους όσο περισσότερο ικανοποιούνται. Σε αντίθεση με τον Maslow που υποστηρίζει την αντίστροφη σχέση έντασης των αναγκών και βαθμού ικανοποίησής τους.
4. ότι το άτομο στρέφεται προς την ικανοποίηση άλλων αναγκών εάν διαπιστώσει ότι αδυνατεί να ικανοποιήσει μια ανάγκη. Ο Maslow σε αντιδιαστολή πιστεύει ότι το άτομο καταβάλλει συνεχείς προσπάθειες για να ικανοποιήσει μια ανάγκη του.

Θεωρεί επιπρόσθετα ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων διαμορφώνεται από διαφορετικές ανάγκες ταυτοχρόνως. Η μεταγενέστερη θεωρία του Alderfer βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα, καθώς η διαφοροποίησή της από τη θεωρία του Maslow την κάνει περισσότερο ρεαλιστική. Τα διοικητικά στελέχη μπορούν βάσει της θεωρίας αυτής να αντιληφθούν πως υφιστάμενοί τους παρακινούνται όταν ικανοποιήσουν ανάγκες υπαρξιακές, σχέσεων και ανάπτυξης οι οποίες μπορεί και να συνυπάρχουν σε ένα άτομο την ίδια στιγμή (Μπουραντάς, 2002, σ.271).

Δυστυχώς όμως και αυτή η θεωρία όπως και η θεωρία του Maslow δεν απέκτησε εμπειρική τεκμηρίωση λόγω του ότι τα κίνητρα συνδέθηκαν με τις ανάγκες οι οποίες όμως διαφοροποιούνται από άτομο σε άτομο, καθώς και η ιεράρχησή τους. Επιπρόσθετα η νοητική επεξεργασία (σπουδαιότητα μιας ανάγκης και τα μέτρα για την ικανοποίησή της) διαφέρει από άτομο σε άτομο όπως υπαγορεύει η γνωστική ψυχολογία (Κάντας, 1998, σ.53).

Το σχήμα που ακολουθεί απεικονίζει τη συσχέτιση των θεωριών Maslow- Herzberg- Alderfer:

Σχήμα 6: Σχέση των θεωριών Maslow-Herzberg-Alderfer



Πηγή: Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, 2002, σ.270

### 3.2 Θεωρίες Διαδικασίας της παρακίνησης

Οι θεωρίες που υποστηρίζουν ότι το άτομο μπορεί να συλλέγει πληροφορίες να τις επεξεργάζεται και να παίρνει αποφάσεις λόγω της ικανότητάς του να μαθαίνει από προηγούμενες εμπειρίες (Βακόλα και Νικολάου, 2011, σ.137). Οι θεωρίες αυτές έρχονται σε αντίθεση με την υποσυνείδητη διαδικασία παρακίνησης που υποστηρίζεται από τις θεωρίες περιεχομένου όπου προαναφέρθηκαν.



### 3.2.1 Θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1960)

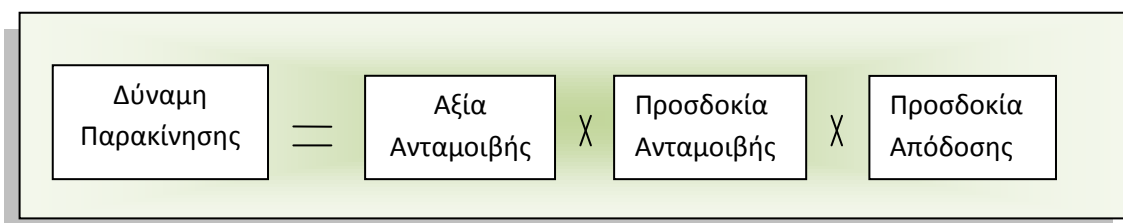
Σύμφωνα με τη θεωρία του Vroom όπως αναφέρει η Χατζηπαντελή (1999, σ.69), κάθε εργαζόμενος θα παρακινείται να καταβάλει τη μέγιστη προσπάθεια για επίτευξη των στόχων του, όταν πιστεύει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε καλή απόδοση όπως (αύξηση μισθού, πρόσθετες παροχές) και σε αναγνώριση όπως (αξιοκρατική προαγωγή λόγω της αποτελεσματικής εργασίας και όχι γνωριμιών). Γενικότερα η θεωρία εκφράζει την άποψη ότι τα κίνητρα των ανθρώπων διαμορφώνονται μέσω των προσδοκιών τους. Κατά τον Vroom η προθυμία κάθε ενέργειας του ατόμου είναι εξαρτώμενη από τρεις παράγοντες:

1. Από το πόσο αξίζει για κάθε άτομο το πιθανό αποτέλεσμα κάθε ενέργειας.
2. Από το πώς αντιλαμβάνεται την πιθανότητα κάθε του ενέργεια να οδηγήσει σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα.
3. Από την προσδοκία του ότι κάθε καταβεβλημένη προσπάθεια θα οδηγήσει σε επιτυχή εκτέλεση της ενέργειας.

Με βάση τους παράγοντες αυτούς για να παρακινείται ένας εργαζόμενος στον χώρο εργασίας του θα πρέπει (Μπουραντάς, 2002, σ.274) :

- Να είναι πεπεισμένος ότι κάθε προσπάθεια που θα καταβάλει θα τον οδηγήσει σε βελτιωμένη αποδοτικότητα (**προσδοκία απόδοσης**)
- Να είναι πεπεισμένος ότι κάθε βελτίωση της αποδοτικότητάς του θα τον ανταμείψει (**προσδοκία ανταμοιβής**)
- Να **επιθυμεί την αξία ανταμοιβής που θα του προσφερθεί.**

Σχήμα 7: Μοντέλο της θεωρίας των προσδοκιών



Πηγή: Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, 1999 σ. 69

Κατά τον Vroom ο προσδιορισμός της δύναμης κινήτρου που καταβάλει το άτομο εξαρτάται από μια εξίσωση που απεικονίζει τις σχέσεις μεταξύ τριών μεταβλητών που

θεωρεί κάθε άτομο ότι υπάρχουν. Η εξίσωση αυτή προσδιορίζεται από την πολλαπλασιαστική σχέση τριών παραγόντων: α) της **συντελεστικότητα** (*instrumentality*), στην αντίληψη ανταμοιβής της απόδοσης, β) της **ελκυστικότητα ή αξία της ανταμοιβής** (*valence*), στη συνέπεια της προτίμησης κάθε ατόμου προς κάποιο αποτέλεσμα και του ψυχικού σθένους για τις πιθανές συνέπειες γ) της **προσδοκίας** (*expectancy*), της συσχέτισης μεγέθους προσπάθειας και επιτυχούς απόδοσης. Για να επιτευχθεί η υψηλή παρακίνηση των εργαζομένων πρέπει να βρίσκονται και οι τρεις παράγοντες προσδοκιών σε υψηλά επίπεδα (Βακόλα και Νικολάου, 2012, σ.142).

Η θεωρία των προσδοκιών υποδηλώνει ξεκάθαρη σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβής καθώς και ικανοποίηση αναγκών από την ανταμοιβή (Χατζηπαντελή, 1999, σ.70).

Ο εργαζόμενος είναι αυτός που θα κρίνει τόσο το προσφερόμενο κίνητρο όσο και τη συμπεριφορά που θα ακολουθήσει. Επομένως οι στόχοι που θέτει κάθε εργαζόμενος έχουν στρατηγική σημασία για τη συμπεριφορά που θα υιοθετήσει. Αφού ελέγξει κατά πόσο αυτό που του προσφέρεται ικανοποιεί τις ανάγκες του, επιλέγει την επιτυχημένη συμπεριφορά που θα του υποδειχθεί ώστε να πετύχει αυτό που του προσφέρεται ως κίνητρο (Ξυροτύρη – Κουφίδου, 2001, σ.207).

Η θεωρία των προσδοκιών φανερώνει τις διαφορές της παρακίνησης μεταξύ των εργαζομένων, καθώς αναδεικνύει τη διαφορετικότητα των επιθυμιών τους για ανταμοιβές καθώς και των προσδοκιών τους για απόδοση. Καθίσταται όμως εξαιρετικά χρήσιμη καθώς στρέφει τα διοικητικά στελέχη να συνδέσουν την επίδοση- αποτέλεσμα κάθε εργαζόμενου με τις αμοιβές του. Παρόλα αυτά θεωρήθηκε ότι αδυνατεί στηριζόμενη στην υπόθεση ότι εργαζόμενοι υπολογίζουν την πιθανότητα απόδοσης και ανταμοιβής τους πριν καταβάλλουν οποιαδήποτε προσπάθεια. Αδυναμία επίσης παρουσιάζει γιατί δεν προσδιορίζει τεχνικές όπου θα μπορούσε η διοίκηση να εφαρμόσει για να πετύχει αυξημένη παρακίνηση των εργαζομένων στην πράξη (Μπουραντάς, 2002, σ.276).

### **3.2.2 Θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams (1965)**

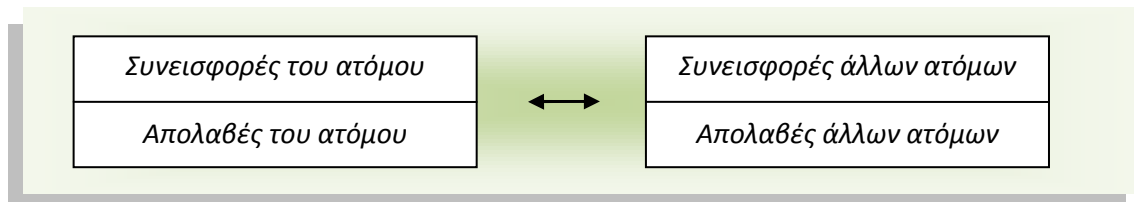
Η θεωρία του Adams υποστηρίζει ότι κάθε άτομο αντιλαμβάνεται τον κόσμο με τη μορφή συγκρίσιμων **εισερχόμενων** (εμπειρία, προσόντα, χρόνος) και **εξερχόμενων**

(χρηματικές αμοιβές, ταξίδια, προαγωγές) ερεθισμάτων (Βακόλα και Νικολάου, 2012, σ.138).

Το άτομο κάνει συγκρίσεις με φίλους, συγγενείς, συναδέλφους της δικής του σχέσης προσφορών/απολαβών, με αυτές που αντιστοιχούν σε άλλους εργαζόμενους εντός ή εκτός του φορέα.

Κάθε εργαζόμενος συγκρίνει επίσης τη συνεισφορά του (εισερχόμενα) όπως εμπειρία -προσόντα- γνώσεις- διάθεση, στην επιχείρηση με τις απολαβές που λαμβάνει (εξερχόμενα) όπως χρηματική αμοιβή αλλά και οποιαδήποτε άλλη ανταμοιβή (ασφάλεια ζωής, εργασιακές συνθήκες, προοπτικές ανέλιξης, αυτοκίνητο, ταξίδια).

Σχήμα 8: Θεωρία δικαιοσύνης του Adams



Πηγή: Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, 2002, σ.272

Εάν ο λόγος των εισερχομένων προς τα εξερχόμενα είναι μονάδα σημαίνει ότι κάθε εργαζόμενος προσφέρει αντίστοιχα με αυτά που απολαμβάνει άρα αισθάνεται δίκαια αμειβόμενος, ενώ για τιμή μικρότερη της μονάδας υπό-αμείβεται και για τιμή μεγαλύτερη της μονάδας υπέρ-αμείβεται (Κάντας, 1998, σ.62). Η σύγκριση αυτή δημιουργεί στο κάθε άτομο αίσθημα δικαιοσύνης όταν η προσφορά του είναι ανάλογη με τις απολαβές του, αλλά παράλληλα και αίσθημα αδικίας όταν αισθανθεί ότι η προσφορά του είναι μεγαλύτερη από τις απολαβές του (Χυτήρης, 2013, σ.171).

Όταν διαπιστώσει ανισότητα, θα επιλέξει μεταξύ δύο αλλαγών της συμπεριφορικής (αυξάνοντας ή μειώνοντας το χρόνο απασχόλησής του) ή γνωστικής (αλλάζοντας τον τρόπο σκέψης του τόσο για τον εαυτό του όσο και για την εργασία του) υιοθετώντας αυτή με το μικρότερο πρακτικό και ψυχολογικό κόστος. Η διαπίστωση ανισότητας γενικά δημιουργεί ψυχολογική ένταση παρεμποδίζοντας την παρακίνηση με συνέπεια τη μείωση της εργασιακής απόδοσης. Κάθε άτομο, δημιουργεί κίνητρο για ανάληψη δράσης άλλοτε εξωτερικής (συμπεριφορά π.χ. κύρος, προαγωγή, αύξηση) και άλλοτε εσωτερικής (γνωστική δομή π.χ. μεταπτυχιακές σπουδές) προκειμένου να αποφορτίσει

συσσωρευμένη ένταση και να επανακτήσει την ισορροπία του (Βακόλα και Νικολάου, 2012, σ.139).

Αρα η δικαιοσύνη σ' ένα σύστημα αμοιβών μπορεί να γίνει αντιληπτή με τις κάτωθι μορφές (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001,σ.226):

- Την **εξωτερική δικαιοσύνη (ισορροπία) (*external equity*)** η οποία συνδέεται με τα διαπιστωμένα από έρευνα αγοράς επίπεδα αμοιβών παρεμφερών εργασιών, επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου.
- Την **εσωτερική δικαιοσύνη (*internal equity*)** η οποία διαμορφώνεται συγκρίνοντας αμοιβές εργασιών, με την τεχνική αξιολόγησης (*job evaluation*), μέσα στον ίδιο οργανισμό-επιχείρηση.
- Τη **διαδικαστική δικαιοσύνη (*procedural equity*)**, που αφορά την πολιτική αμοιβών που ακολουθεί η επιχείρηση, συνδέοντας την με την απόδοση ή την αρχαιότητα.

Η θεωρία συνέβαλε στην επισήμανση της εργασιακής δικαιοσύνης και πως αυτή ενεργεί θετικά στην ψυχολογία των εργαζομένων. Από τη θεωρία αυτή παράγονται δύο ουσιαστικά συμπεράσματα (Χυτήρης, 2013, σ.171).

1. Για να έχουν κίνητρο οι εργαζόμενοι να προσπαθούν πρέπει να λαμβάνουν δίκαιες αμοιβές.
2. Οι αμοιβές τόσο οι εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές πρέπει να εξετάζονται όχι απόλυτα αλλά σε συγκριτική βάση με όσους εκτελούν παρόμοια εργασία.

Τόνισε την άμεση σύνδεση της παραγωγικότητας με τη δίκαιη κατανομή αμοιβών και δίκαιη μεταχείριση. Το μεμπτό της σημείο βρίσκεται στο ότι προέκυψε από εργαστηριακά πειράματα με αποτέλεσμα να προβληματίσει η γενικότερη εφαρμογή της σε πραγματικές συνθήκες εργασιακού περιβάλλοντος. Ουσιαστικά το πιο προβληματικό σημείο της θεωρίας αποτελούν οι συνθήκες υπεραμοιβής. Βάσει ενδείξεων θεωρήθηκε λιγότερο πιθανόν μια κατάσταση υπεραμοιβής να επιφέρει συμπεριφορικές αλλαγές (Μπουραντάς, 2002, σ.73).

### **3.2.3 Υπόδειγμα Προσδοκίας W. Porter–E. Lawler (1968)**

Το μοντέλο του Vroom εμπλουτίστηκε από τους Porter και Lawler, οι οποίοι αναγνώρισαν το ρόλο που διαδραματίζουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (ικανότητες, δεξιότητες) της προσωπικότητας κάθε ατόμου, συνδυάζοντας την προσπάθεια με την επίδοση κάθε εργαζόμενου. Με βάση το υπόδειγμα της προσδοκίας, η προσπάθεια κάθε

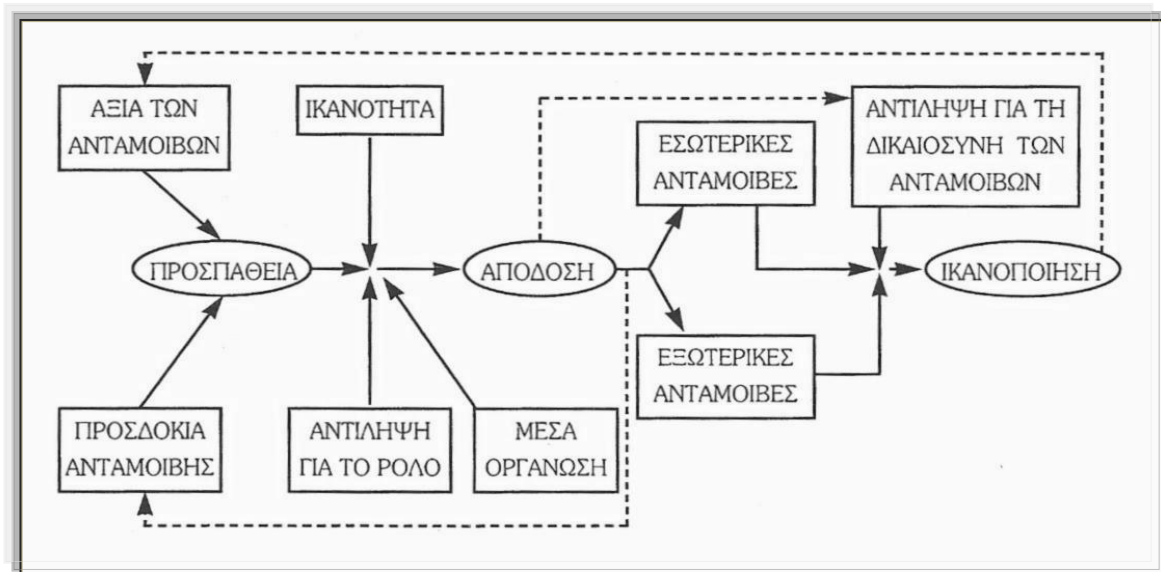
ατόμου να εκτελέσει μια εργασία είναι εξαρτώμενη από δύο παράγοντες: (Χυτήρης, Λ., 2013, σ.173)

- Την αντίληψη του εργαζόμενου για το αποτέλεσμα ή την ανταμοιβή, που θα οδηγήσει κάθε προσπάθειά του.
- Την υποκειμενική αξία της ανταμοιβής, όπως την εισπράττει ο κάθε εργαζόμενος.

Κάθε προσπάθεια εργαζόμενου που χαρακτηρίζεται από την αντίληψη και ικανότητα του στις εργασιακές ανάγκες θα τον οδηγήσει σε ανταμοιβές τόσο εσωτερικές (αναγνώριση, αυτοεκπλήρωση) όσο και εξωτερικές (οικονομικές απολαβές). Η ικανοποίησή του όμως είναι εξαρτώμενη από τις προσδοκίες του.

Το σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζει συνοπτικά το Υπόδειγμα Προσδοκίας των Porter και Lawler.

Σχήμα 9: Υπόδειγμα Προσδοκίας Porter και Lawler.



Πηγή: Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, 1999, σ.70

Με βάση το υπόδειγμα Προσδοκίας, η διαδικασία παρακίνησης παρουσιάζεται ως ένα συνεχές κύκλωμα όπου ανταμοιβές και επίδοση συνδέονται άρρηκτα, καθώς η διατήρηση των ανταμοιβών προϋποθέτει επιθυμητή επίδοση. Παράλληλα όμως μπορεί να οδηγηθεί σε διακοπή της προσπάθειάς του κάθε άτομο, που στο παρελθόν η επίδοσή του δεν το οδήγησε σε επιθυμητή ανταμοιβή, γιατί έχει απολεσθεί η αξιοπιστία του στο σύστημα ανταμοιβών (Steers, et al., 2004). Οι δίκαιες όμως ανταμοιβές, όπως αναφέρθηκε στη θεωρία Δικαιοσύνης του Adams μπορούν να ικανοποιήσουν τους

εργαζόμενους. Έτσι το κύκλωμα ολοκληρώνεται και επαναλαμβάνεται, καθώς η προσπάθεια οδηγεί πρωταρχικά σε απόδοση μεταγενέστερα σε ικανοποίηση και στη συνέχεια σε επιπρόσθετη προσπάθεια.

Οι τιμές της προσδοκίας ανταμοιβής και απόδοσης εκτιμώνται βάσει των εμπειριών κάθε ατόμου γεγονός που εξηγεί γιατί σε νέες συνθήκες άτομα με ανεπαρκή εμπειρία παρουσιάζουν μειωμένη παρακίνηση. Η καινοτομία του υποδείγματος Προσδοκίας των Porter και Lawler σε σχέση με τις προγενέστερες θεωρίες, έγκειται στο ότι η ικανοποίηση αποτελεί απόρροια της απόδοσης και όχι προαπαιτούμενό της (Χατζηπαντελή, 1999, σ.70). Το μοντέλο επιδεικνύει την πολυπλοκότητα του ζητήματος σύνδεσης παρακίνησης-απόδοσης-ικανοποίησης.

Κάθε επιχείρηση –οργανισμός μπορεί να αξιοποιήσει τις μεταβλητές και τις σχέσεις τους, όπως απεικονίζονται στο μοντέλο των Porter και Lawler για να δημιουργήσει συνθήκες παρακίνησης των εργαζομένων της (Μπουραντάς, 2002, σ.278).

- Αναπτύσσοντας πολιτική αμοιβών που θα βελτιώσει τη σχέση προσπάθειας-απόδοσης-ανταμοιβών.
- Προσαρμόζοντας τις ανταμοιβές στις ανάγκες των εργαζομένων.
- Διαμορφώνοντας σαφείς ρόλους και καθήκοντα που θα γίνονται εύκολα αντιληπτά από τους εργαζόμενους με την κατάλληλη επικοινωνία.
- Θέτοντας βασική επιδίωξη από τη διοίκηση τη βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων που θα οδηγήσει σε αυξημένη απόδοση και ικανοποίησή τους.
- Δημιουργώντας αίσθημα δικαίου στους εργαζόμενους μέσω της πολιτικής ανταμοιβών.
- Διαμορφώνοντας η διοίκηση το οργανωτικό εκείνο πλαίσιο που θα καθοδηγήσει και θα υποστηρίξει τους εργαζόμενους να αυξήσουν την απόδοσή τους.

### **3.2.4 Θεωρία στοχοθέτησης E. Locke (1981)**

Ο Edward Lock στα τέλη της δεκαετίας του 1960, όπως αναφέρει ο Χυτήρης (2013, σ.174), με τη θεωρία της στοχοθέτησης υποστήριξε ότι οι ελκυστικοί και αποδεκτοί στόχοι μπορούν να παρακινήσουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων και όχι οι ανταμοιβές όπως υποστηρίζουν οι θεωρίες προσδοκίας και ισότητας. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και σαφείς, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί καθώς και να προσδιορίζονται χρονικά.

Οι Latham and Steele, (1983) όπως αναφέρουν οι Βακόλα και Νικολάου (2012, σ.146), υποστήριξαν την αξία της επανατροφοδότησης ως προς το στόχο, επισημαίνοντας ότι εάν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πόσο απέχουν από το στόχο θα προσδιορίσουν τη στρατηγική τους ώστε να τον επιτύχουν. Σημαντικό ρόλο σε αυτό θα παίζει η καθοδήγηση και εκπαίδευση.

Οι αξίες, τα κίνητρα και η προσωπικότητα των ανθρώπων αποτελούν τα προσδιοριστικά στοιχεία της προέλευσης των στόχων. Ο στόχος που τίθεται απ' τον οργανισμό θα πρέπει να είναι σαφής, συγκεκριμένος και εφικτός ώστε να γίνει αποδεκτός απ' το άτομο και παράλληλα να το οδηγήσει σε μεγαλύτερη επίδοση. Επιπλέον οι Locke and Latham, (2004) όπως αναφέρεται από τους Βακόλα και Νικολάου (2012, σ.143), στη θεωρία της στοχοθεσίας υποστήριξαν ότι όσο αυξάνεται η δυσκολία του στόχου, αυξάνεται ανάλογα και η προσπάθεια που καταβάλλεται αφού μεγαλώνει η παρακίνηση αλλά και η ικανοποίηση για έναν επιτεύξιμο στόχο. Η προσωπική δέσμευση σε ένα στόχο αποτελεί επίσης καταλυτικό παράγοντα για την επίτευξή του, με βάση τη θεωρία της στοχοθέτησης, γιατί κάνει τα άτομα να αισθάνονται όχι ως απλοί υπάλληλοι αλλά ως κύτταρα του οργανισμού.

Οι στόχοι δεν παρακινούν τους εργαζόμενους από μόνοι τους αλλά μέσω της θετικής αυτοαξιολόγησης και των συγκρίσεων που οδηγούν κάθε άτομο. Άτομα δυσαρεστημένα από την επίδοσή τους θα προσπαθήσουν να τη βελτιώσουν αρκεί ο στόχος να είναι επιτεύξιμος και η απόδοσή τους να προσεγγίζει το στόχο. Διαφορετικά θα οδηγήσει σε εγκατάλειψη του στόχου. Αυτό το γεγονός συνέδεσε τη θεωρία της στοχοθέτησης, με τη θεωρία του **Bandura** για την **αυτεπάρκεια (self-efficacy)**. Βάσει της θεωρίας αυτής «στη διαδικασία επιδίωξης ενός στόχου δημιουργούνται (σταδιακά) εσωτερικά μέτρα/πρότυπα (*standards*) και γνωστικές διαδικασίες αυτεπάρκειας – διαβλεπόμενης δηλαδή ικανότητας να ανταπεξέλθει το άτομο επιτυχώς στις απαιτήσεις του συγκεκριμένου έργου» (Κάντας, 1998, σ.99).

Στη θεωρία της στοχοθεσίας έχει στηριχθεί η σύγχρονη και επιτυχημένη μέθοδος διοίκησης MBO - Management By Objectives- κατά την οποία για τους Rodgers and Hunter, (1991) όπως αναφέρουν οι Βακόλα και Νικολάου (2012, σ.145), γίνεται “μετάφραση” των οργανωτικών - στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού σε συγκεκριμένους ατομικούς και ομαδικούς στόχους.

### **3.2.5 Θεωρία της ενίσχυσης (1994)**

Οι υποστηρικτές της Cameron and Pierce, (1994) όπως αποτυπώνεται από τους Βακόλα και Νικολάου (2012, σ.147), αναφέρουν ότι το περιβάλλον διαμορφώνει τη συμπεριφορά του εργαζόμενου. Πρεσβεύουν ότι η προσπάθεια κατευθύνεται από εξωτερικά ερεθίσματα. Η επιθυμητή συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο προκύπτει από ενθάρρυνση και ενίσχυση, ενώ η ανεπιθύμητη συμπεριφορά από τιμωρία. Αμοιβές οικονομικές ή ηθικές (μισθός, ρεπό) καθώς και κοινωνικές εμπειρίες όπως αξιόλογες γνωριμίες αποτελούν παραδείγματα θετικής ενίσχυσης. Αντίθετα η εθελοντική συμμετοχή ενός ατόμου σε πρόγραμμα εκπονούμενο από τον εργοδότη του, αποτελεί γι' αυτόν τιμωρία όταν κατακρίνεται αρνητικά από τους συναδέλφους του, με συνέπεια να σταματά (Πλατσίδου και Γωνιά, 2005).

Η συνεχής ενίσχυση είναι χρήσιμη στα πρώτα εργασιακά βήματα κάθε εργαζόμενου αφού δίνεται κάθε φορά που ο εργαζόμενος εμφανίζει επιθυμητή συμπεριφορά. Η διακεκομμένη όμως ενίσχυση είναι αποτελεσματικότερη για την μετέπειτα εργασιακή πορεία του εργαζόμενου αφού δίνεται συγκεκριμένες φορές το χρόνο διατηρώντας τον έτσι, σε εγρήγορση (Πλατσίδου και Γωνιά, 2005).

Με βάση τη θεωρία ενίσχυσης για να πετύχουν οι μάνατζερ τη μέγιστη αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων τους πρέπει να τους ενισχύουν με οποιοδήποτε μέσο έχουν διαθέσιμο και να μην πραγματοποιούνται οι αμοιβές με κριτήριο τα έτη προϋπηρεσίας (Βακόλα και Νικολάου, 2012, σ.147).

### **3.3 Συμπεράσματα**

Συμπερασματικά θα λέγαμε πως, οι θεωρίες διαδικασιών της παρακίνησης για να έχουν εφαρμογή με θετικά αποτελέσματα πρέπει να στηριχθούν σε συγκεκριμένες αξίες. Για να υπάρξει η αναμενόμενη απόδοση (θεωρία προσδοκιών), θα πρέπει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να επιλέξει τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση με αξιοκρατικά κριτήρια και να τον εκπαιδεύει δια βίου ώστε να νοιώθει άξιος και ασφαλής. Σημαντικό επίσης για την χρηστή και την αποτελεσματική διοίκηση ενός οργανισμού είναι να ορίζονται σαφείς στόχοι (θεωρία στοχοθέτησης) που οδηγούν σε υψηλότερο επίπεδο απόδοσης τους εργαζόμενους και να εφαρμόζεται ένα δίκαιο σύστημα διοίκησης της απόδοσης, διαφανές που να εξασφαλίζει εργασιακή ειρήνη (θεωρία της δικαιοσύνης). Θα πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη οι πολιτισμικές



διαφορές που προσδιορίζουν διαφορετικά την παρακίνηση των εργαζομένων. Για παράδειγμα εργαζόμενοι με Ασιατική κουλτούρα δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη συνεργασία απ' ό τι σε αμοιβές που υπερτονίζουν την ατομική απόδοση. Τέλος δεν πρέπει να αγνοηθεί πως ο ουσιαστικότερος παράγοντας παρακίνησης προκύπτει από τον ίδιο τον άνθρωπο και τα ατομικά του χαρακτηριστικά. Αυτό και μόνο καθιστά τη διαδικασία παρακίνησης, ιδιαίτερα πολύπλοκη προς διερεύνηση καθώς οι ανάγκες, οι στόχοι, οι αξίες και τα χαρακτηριστικά είναι διαφορετικά για κάθε εργαζόμενο.

Καθοριστικό ρόλο ως προς την υποκίνηση παίζουν σε κάθε εργασιακό χώρο οι ιεραρχικά προϊστάμενοι που καλούνται να αντισταθμίσουν τις ιδιομορφίες των χαρακτηριστικών των εργαζομένων τόσο στους δημόσιους οργανισμούς, όσο και στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Πώς όμως ένας μάνατζερ θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει συνδυαστικά τις θεωρίες αυτές ώστε να αυξήσει τα κίνητρα των εργαζομένων; Μια ταξινόμηση των θεωριών κινήτρων που πρέπει να έχει υπ' όψη του κάθε μάνατζερ είναι η ακόλουθη με βάση τους Berry and Houston, (1993) όπως αναφέρουν στο άρθρο τους οι Πλατσίδου και Γωνιδά (2005):

**1. Οι ατομικές διαφορές σε ανάγκες και επιθυμίες μεταξύ των εργαζομένων.**

Δεν θα πρέπει να ξεχνά τη διαφορά αναγκών που προσδοκά κάθε εργαζόμενος από την εργασία του βάσει της θεωρίας της προσδοκίας, την προσωπική δέσμευση για την επίτευξη του στόχου από τη θεωρία της στοχοθέτησης, αλλά και την ενίσχυση της συμπεριφοράς όταν το αποτέλεσμα της εργασίας είναι σημαντικό για το άτομο από τη θεωρία της ενίσχυσης.

**2. Η συνδεσιμότητα ανάμεσα στην εργασιακή απόδοση και τα επιθυμητά αποτελέσματα.**

Δεν θα πρέπει να αγνοεί ότι για την υιοθέτηση της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς των ατόμων με βάση τις θεωρίες προσδοκίας και ενίσχυσης η απόδοσή τους θα πρέπει να τους οδηγεί σε επιθυμητά αποτελέσματα. Σημαντικά επίσης αποτελέσματα κατά την εφαρμογή έχει η επανατροφοδότηση που προτάσσει η θεωρία στοχοθέτησης αλλά και η επάξια ανταμοιβή της αποτελεσματικής εργασίας που προτάσσει η θεωρία της ισότητας.

**3. Η ανάγκη δημιουργίας ευκαιριών για να ικανοποιούνται τα εσωτερικά κίνητρα εργασίας.**

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων αλλά και ο εμπλουτισμός της εργασίας ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης των εργαζομένων βάσει της θεωρίας ιεράρχησης αναγκών του

Maslow θα πρέπει να αποτελεί βασική αρχή διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού από τους μάνατζερ. Αλλά και η συμμετοχή των εργαζομένων σε έργα που έχουν τεθεί στόχοι με βάση τη θεωρία της στοχοθέτησης αποτελεί εσωτερικό κίνητρο που προσπαθεί να ικανοποιήσει ο εργαζόμενος.

#### 4. Η γνώση και αντίληψη χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι μάνατζερ θα πρέπει να δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις παραγωγής του έργου γιατί διαφορετικά βάσει της θεωρίας της ενίσχυσης η εργασιακή απόδοση θα παρεμποδιστεί από μια ανεπιθύμητη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Για να αναπτυχθούν λοιπόν τα κίνητρα εκείνα που θα μπορέσουν να επιτύχουν παράλληλα ατομική ικανοποίηση των εργαζομένων και βέλτιστη αποτελεσματικότητα του οργανισμού θα πρέπει να σχεδιαστούν με την ακόλουθη στρατηγική:

- **Σχεδιασμός των κινήτρων ανταμοιβής.**

Με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων ώστε να τους ικανοποιούν ατομικά (μισθός, ωράριο, ασφάλεια κ.α ) διότι είναι διαφορετικές οι προτεραιότητες μιας εργαζόμενης μητέρας από έναν εργαζόμενο λίγο πριν τη συνταξιοδότησή του. Θα πρέπει επίσης να διασφαλίζεται η βεβαιότητα ότι τα κίνητρα αυτά θα προκαλέσουν τον επιθυμητό στόχο συμπεριφοράς.

- **Επανασχεδιασμός της εργασίας.**

Με βάση την ικανοποίηση των εσωτερικών κινήτρων των εργαζομένων που μπορεί να επιτευχθεί με εμπλουτισμό της εργασίας τόσο οριζόντια (νέες δραστηριότητες που θα μειώσουν τη ρουτίνα) όσο και κάθετα (δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων).

- **Τροποποίηση της εργασιακής συμπεριφοράς.**

Με βάση την υιοθέτηση νέων διαδικασιών εργασίας και την εκμάθησή τους η οποία θα οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας βασιζόμενη στην αρχή της ενίσχυσης. Η επιβράβευση (υλική ή ηθική) θα είναι η ανταμοιβή για όσους επιδείξουν την επιθυμητή συμπεριφορά.

Είναι τόσο σημαντική λοιπόν η διερεύνηση και κατανόηση των κινήτρων που η διοικητική επιστήμη, με εξειδίκευση στην Οργανωτική Ψυχολογία εξετάζει τους λόγους που κάποιοι άνθρωποι προσπαθούν ή δεν προσπαθούν να αποδώσουν σε κάποιο συγκεκριμένο έργο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

### ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, «κίνητρα συμπεριφοράς»

#### 4.1 Κίνητρα συμπεριφοράς

Τα κίνητρα αποτελούν για τους σύγχρονους ψυχολόγους μελετητές την «καρδιά» της παρακίνησης. Ο όρος «κίνητρα συμπεριφοράς» εμπίπτει στην εσωτερική δύναμη που θα ωθήσει κάθε άτομο σε κάποιας μορφής δράση, δηλαδή τις συνθήκες που θα επηρεάσουν, θα κατευθύνουν και θα διατηρήσουν τις συμπεριφορές που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον (Κάντας, 1998, σ.48).

Δύο είδη κινήτρων υπάρχουν (Κανελλόπουλος, 2002, σ.349):

- **Τα εσωτερικά.** Απ' αυτά πηγάζει η ικανοποίηση που αποκτά το άτομο μέσα από την πετυχημένη διεξαγωγή της εργασίας του.
- **Τα εξωτερικά.** Αυτά αφορούν εξωτερικές αμοιβές για να πετύχει η διεξαγωγή του έργου (έπαινος απ' τον προϊστάμενο, καλύτερες εργασιακές συνθήκες, κ.α) Και τα δύο αυτά είδη κινήτρων υποβοηθούν στη μάθηση καθώς καθίσταται αναποτελεσματική εάν λείπουν τα εσωτερικά κίνητρα, ακόμη και να υπάρχουν τα εξωτερικά.

Λόγω της δυσκολίας να παρατηρηθούν τα κίνητρα κάποιου συνάγονται συμπεράσματα γι' αυτά βεβαίως από τη συμπεριφορά του.

Η ανταμοιβή έρχεται ως αποτέλεσμα μιας επιτυχημένης συμπεριφοράς κάθε ατόμου όταν ικανοποιεί τις ανάγκες του, επιβεβαιώνοντάς του, ότι η αντίστοιχη συμπεριφορά θα το οδηγήσει σε ανάλογα αποτελέσματα και στο μέλλον (Daft, 2009, p.442). Η ανταμοιβή λοιπόν συνιστά την κινητήριου δύναμη της αποδοτικής συμπεριφοράς του. Παράλληλα η κατανόηση των κινήτρων αποτελεί το θεμέλιο κατανόησης της συμπεριφοράς κάθε εργαζόμενου και κατ' επέκταση της δυνατότητας πρόβλεψής της. Είναι λοιπόν πολύ εύκολο εάν προβλεφθεί μια μορφή συμπεριφοράς, να επηρεαστεί η εκδήλωσή της με αλλαγή των συνθηκών που θα μεταβάλλουν τα χαρακτηριστικά της.

Η επιλογή των κατάλληλων ατόμων για την κάθε θέση, η μετεκπαίδευσή τους, αλλά και ο κατάλληλος σχεδιασμός εργασίας αποτελούν μερικούς μόνο παράγοντες που μπορούν να μεταβάλλουν τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς, να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση και επομένως θα οδηγήσουν σε αυξημένη παραγωγικότητα.

Είναι κοινώς αποδεκτό πως για να εξασφαλίσει ένας οργανισμός τη θέληση των εργαζομένων να προσφέρουν με όλες τις ικανότητές τους στην επίτευξη του στόχου του, πρέπει να παρέχει σ' αυτούς τα κατάλληλα κίνητρα αξιοποιώντας κάθε φορά τις κατάλληλες τεχνικές παρακίνησης (Μπουραντάς, 1986, σ.19).

Οι τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων αποσκοπούν, στο να μεγιστοποιηθεί η απόδοσή τους. Η συνεισφορά των εργαζομένων στον οργανισμό-επιχείρηση έχει ως αντάλλαγμα τις ανταμοιβές. Οι ανταμοιβές που θα εισπράξει το άτομο προσφέροντας τις ικανότητές του αποτελούν την κινητήριο δύναμη της αποδοτικής συμπεριφοράς του διαμορφώνοντας παράλληλα την ικανοποίησή του καθώς και τις μελλοντικές του προσπάθειες (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001, σ.211).

## 4.2 Εξωτερικές Ανταμοιβές

Οι εξωτερικές ανταμοιβές που παρέχει η Διοίκηση εξασφαλίζουν ότι η εργασία γίνεται σωστά και ότι ακολουθούνται οι κατάλληλοι κανόνες (Thomas, 2009). Οι ανταμοιβές αυτές αφορούν τις οικονομικές ανταμοιβές, το περιβάλλον εργασίας και την εξασφάλιση της απασχόλησης, την προαγωγή.

Δύο είναι οι κατηγορίες διάκρισης των **οικονομικών ανταμοιβών**, οι άμεσες και έμμεσες (Ζευγαρίδη και Σταματιάδη, 1997, σ.288).

- Στην πρώτη κατηγορία **άμεσες ανταμοιβές** συμπεριλαμβάνονται οι μισθοί και τα ημερομίσθια, η συμμετοχή στα κέρδη μέσω διαφόρων προγραμμάτων. Το χρήμα θεωρείται ένας από τους βασικούς παράγοντες υποκίνησης κάθε εργαζόμενου. Μπορούμε να διακρίνουμε δύο βασικές κατηγορίες οικονομικών κινήτρων.
  - ✓ Σύστημα αμοιβής μεμονωμένων εργαζόμενων π.χ. αμοιβή κατά χρόνο, τεμάχιο, απόδοση.
  - ✓ Σύστημα αμοιβής ομάδων εργαζομένων κατά απόδοση ή συμμετοχή στα κέρδη.
- Στη δεύτερη κατηγορία **έμμεσες ανταμοιβές** ανήκουν διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, η υγειονομική ασφάλιση, ο χρόνος σύμβασης εργασίας, ο χρόνος κανονικής άδειας, η δυνατότητα για εκπαίδευση κ.α.

Η επιχείρηση χρησιμοποιώντας τη χρηματική αμοιβή έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων ώστε να γίνει αποδοτικότερη με δύο τρόπους:

- α) είτε με τη σύνδεση της χρηματικής ανταμοιβή με την απόδοση,
- β) είτε παρέχοντας πρόσθετη χρηματική ανταμοιβή σε βελτιωμένη επίδοση που προκύπτει μετά από συνειδητοποίηση κάθε εργαζόμενου.

Οι γνώμες όμως των ειδικών αναφορικά με το ρόλο που διαδραματίζουν οι ανταμοιβές αυτές στην αποδοτικότητα της συμπεριφοράς δίστανται. Άλλοι υποστηρίζουν πως το χρήμα αποτελεί το μοναδικό παράγοντα υποκίνησης ενώ άλλοι το θεωρούν ως παράγοντα δευτερευούσης σημασίας. (Ζευγαρίδη και Σταματιάδη, 1997, σ.288).

Το **περιβάλλον εργασίας** φυσικό και ψυχολογικό που εργάζεται κάθε άτομο αποτελεί καθοριστικό παράγοντα υποκίνησης. Για άτομα που διακατέχονται από έντονη κοινωνικότητα, το εργασιακό περιβάλλον έχει ιδιαίτερη βαρύτητα. Επηρεάζει άμεσα την ψυχολογική τους διάθεση και επιδρά καθοριστικά στην επίδοσή τους. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001, σ.214) Έτσι διατίθενται να δεχθούν να εργαστούν ακόμη και με μικρότερες οικονομικές απολαβές προκειμένου να έχουν εξασφαλίσει μια ευχάριστη εργασιακή ατμόσφαιρα.

Η **εξασφάλιση της απασχόλησης** θεωρείται εξίσου σημαντική ανταμοιβή για τους εργαζόμενους. Η δυναμική του κινήτρου αυτού εξαρτάται: (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001, σ.213)

- α) Από την πεποίθηση του ατόμου ότι η απόδοση του δημιουργεί ασφάλεια.
- β) Από ατομικά χαρακτηριστικά όπως ο τρόπος που μεγάλωσε κάθε άτομο. Εάν βασικό χαρακτηριστικό της συμπεριφοράς των γονιών ήταν η υπομονή χωρίς αντίδραση την ίδια φιλοσοφία θα υιοθετήσουν και τα παιδιά.
- γ) Από εργασιακές εμπειρίες που έχει ήδη αποκομίσει κάθε άτομο κατά την πορεία του εργασιακού του βίου.

### **4.3 Εσωτερικές Ανταμοιβές**

Κατά την Κωσταρίδου-Ευκλείδη (2012, σ.107) τα εσωτερικά κίνητρα ή εσωτερικές ανταμοιβές, σχετίζονται με τις γνώσεις, τις αξίες τους στόχους και τις ιδέες που διαθέτει ένα άτομο.

Τα εσωτερικά κίνητρα, τα οποία δραστηριοποιούν κάθε άνθρωπο μέσα από την απόλαυση, το ενδιαφέρον, την ικανοποίηση από επιλογές που γι' αυτόν αξίζουν τον κόπο (π.χ. ενασχόληση με διάφορα χόμπι ή εξυπηρέτηση κάποιου πολίτη) και την

αίσθηση υπερηφάνειας όταν εκτελεί άριστα το έργο που έχει αναλάβει (Thomas, 2009, p.11).

Οι δύο διαστάσεις που δόθηκαν στην παρακίνηση απ' τους επιστήμονες κατά τη συσχέτισή της με τα κίνητρα, η εσωτερική που πηγάζει από τα εσωτερικά κίνητρα των ατόμων και η εξωτερική που πηγάζει από τα περιβαλλοντικά κίνητρα, για τον John Adair (2004) συμμετέχουν με τον κανόνα 50:50. Υποστηρίζει ότι το 50% των κινήτρων προέρχεται από τα εσωτερικά κίνητρα των ατόμων ενώ το άλλο 50% από το εξωτερικό περιβάλλον και ειδικά από την ηγεσία που δρα μέσα σ' αυτό.

Η αναγνώριση που ακολουθεί μετά την ολοκλήρωση μιας υποχρέωσης κάθε ατόμου, αποτελεί μια ψυχολογική ανταμοιβή, η οποία συνδέεται με την εσωτερική παρακίνησή του. (Ελευθερίου, 2006). Η αλλαγή των εξωτερικών κινήτρων σε εσωτερικά, τα οποία είναι πιο ισχυρά, προκύπτουν μέσα από τη μάθηση.

Ανάγκες όπως αυτοεκτίμηση και αυτό-εκπλήρωση αποτελούν κοινωνικές ανάγκες που ικανοποιούν. Κάθε άτομο επιζητά εσωτερικές ανταμοιβές όπως: (Ζευγαρίδη και Σταματιάδη, 1997, σ. 293)

1. Την συναναστροφή του και επαφή του με άλλα άτομα με τα οποία αλληλεπιδρά. Μέσα από αυτή τη δυνατότητά του μπορεί να ικανοποιεί τις κοινωνικές του ανάγκες. Μέσα στους φορείς δημιουργούνται άτυπες ομάδες απ' τους εργαζόμενους με κοινά ενδιαφέροντα στην αναζήτησή τους για συμπαράσταση, κατανόηση και επιβεβαίωση, όπου πολλές φορές αποδεικνύονται χρήσιμες όταν υπάρχει ταύτιση στόχων με το φορέα.
2. Την ικανοποίηση της ανάγκης για αυτοεκτίμηση μέσα από το κύρος και τη δύναμη της αναγνώρισης των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος. Για κάποιους ανθρώπους το κύρος κατακτάται μέσα από υλικά μέσα ενώ για άλλους μέσα από ηθικές ανταμοιβές όπως ο σεβασμός και η αποδοχή των συνανθρώπων τους. Άτομα με έντονη ανάγκη να αυξήσουν το γόητρο και κύρος τους ικανοποιούνται μέσα από τη δυνατότητα ανέλιξης σε υψηλές θέσεις με υψηλούς τίτλους και υψηλά εισοδήματα.
3. Τη δυνατότητα να επιτυγχάνει κάθε άτομο την εκτέλεση της εργασίας του με τον καλύτερο τρόπο επιλύοντας με επιτυχία τα όποια προβλήματα αντιμετωπίζει κατακτώντας την προσωπική επιτυχία και εξέλιξη. Αυτή η δυνατότητα εκφράζεται μονολεκτικά ως επίτευγμα. Αυτή η ανταμοιβή ικανοποιεί την αυτό-εκπλήρωση που αποτελεί ανώτερο επίπεδο των ανθρώπινων αναγκών. Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί κατέληξαν ότι η εκτίμηση του επιτεύγματος είναι

εντονότερη από άτομα που έχουν σταθεροποιήσει τη θέση τους στο φορέα με ευρύτερη μόρφωση και κατόχους διευθυντικών θέσεων στην ιεραρχία.

Κάθε ανταμοιβή ανάλογα με τον εργαζόμενο και το χρόνο, αποκτά διαφορετική διάσταση. Όσο πιο σωστά εκτιμήσει η επιχείρηση τη διάσταση αυτή τόσο πιο κατάλληλη πολιτική θα εφαρμόσει σε κάθε περίπτωση.

#### **4.4 Προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού**

«**Εκπαίδευση** σημαίνει: αύξηση γνώσεων, στάσεων και ικανοτήτων, σχετικών με το έργο, κυρίως με διδασκαλία και άσκηση, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού» (Κανελλόπουλος, 2002, σ. 339).

Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού, το οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητάς του, την ανάπτυξη των ικανοτήτων του, καθώς και στην βελτίωση της ατομικής απόδοσής του, συνεισφέροντας έτσι στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003, σ.265). Υπάρχουν σημαντικές αποδείξεις για τη θετική επίδραση στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Αναφορικά με τη βελτίωση της παραγωγικότητας, η εκπαίδευση έχει μεγαλύτερη σημασία συγκριτικά με την αξιολόγηση και μικρότερη από την οριοθέτηση των στόχων (Dessler, 2012, σ.235).

Η αποτελεσματική εκπαίδευση καθίσταται ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά για την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Κέφης, 2014, σ.41). Τα επιμορφωτικά προγράμματα βοηθούν στην ενθαρρυντική διαχείριση (supporting management) που αποτελεί ένα μέσο ενίσχυσης της παρακίνησης στη δημόσια διοίκηση (Ελευθερίου, 2006). Η γνώση που προκύπτει μέσα από συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση βοηθά να αποφεύγονται τα λάθη και οι παραλείψεις και να επιτυγχάνεται βελτίωση της ποιότητας (Κέφης, 2014, σ.60). «Η ποιότητα αποτελεί σύστημα αξιών, αρχών, προτύπων και μεθόδων δράσης που εξασφαλίζει την πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, την ικανοποίηση των πελατών-πολιτών και τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των επιχειρήσεων» (Κέφης, 2014, σ.39).

Ο Ν3369/2005 (ΦΕΚ Α 171/6.7.2005) καθιερώνει τη **δια βίου εκπαίδευση** (διαδικασία μάθησης που περιλαμβάνει και την εμπειρική μάθηση με σκοπό τη βελτίωση γνώσεων και δεξιοτήτων) και τη **δια βίου κατάρτιση** (σύστημα που στοχεύει στην αρχική επαγγελματική κατάρτιση ή επανακατάρτιση των εργαζομένων). Με την καθιέρωση συγκεκριμένων κινήτρων που έχουν σαν στόχο την παρακολούθηση

μαθημάτων που θα οδηγήσουν σε κατάκτηση διπλωμάτων, βεβαιώσεων ή πιστοποιήσεων ενισχύεται ο ρόλος της δια βίου μάθησης. Η νέα αυτή κατάσταση θα βοηθήσει τη λειτουργία του νέου τρόπου διοίκησης των οργανισμών που αποτελεί επιταγή του μέλλοντος, με την ανάπτυξη ομάδων και όχι μεμονωμένων μάνατζερ ακόμα και χαρισματικών.

Σχετική έρευνα κατέγραψε τις δημοφιλέστερες μεθόδους ανάπτυξης του μάνατζμεντ. Στην έρευνα αυτή καταγράφηκε η ανάγκη να συμπληρωθούν οι συμβατικές μέθοδοι με νέες, όπου οι εργαζόμενοι μέσα από την μάθηση καλούνται να επιλύσουν πραγματικά προβλήματα της επιχείρησης. Στις δημοφιλέστερες μεθόδους ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού «περιλαμβάνονται η εκπαίδευση στην τάξη, η καθοδήγηση από διευθυντικά στελέχη, η πρακτική μάθηση, η ολιστική ανάδραση πληροφοριών, η πειραματική μάθηση, τα ολιγόημερα διαλείμματα από την εργασία (όπου οι μάνατζερ συναντούν άλλους εργαζόμενους για μαθησιακούς σκοπούς), η μαθητεία και η εναλλαγή θέσεων.» (Dessler, 2012, σ.251).

Μέσα από τη δια βίου μάθηση εξασφαλίζεται η προετοιμασία όχι μόνο για το σήμερα αλλά και για το αύριο. Κάθε υπάλληλος μέσα στον οργανισμό που απασχολείται για να εξελίσσεται, οφείλει πέρα από τη γενική του μόρφωση, να εξειδικεύεται στην εργασία του έτσι ώστε να καθίσταται ικανός ν' αναπτυχθεί περαιτέρω. Αντίστροφα αποτελέσματα παρουσιάζει η εκπαίδευση εάν ο εκπαιδευόμενος στερείται κινήτρων ώστε να επωφεληθεί απ' αυτήν.

Η εργασιακή εξειδίκευση επιτυγχάνεται με επιμορφωτικά σεμινάρια, με οδηγίες συμπεριφοράς στους χώρους εργασίας, με διαρκή ενημέρωση των τεχνολογικών μεθόδων και του τρόπου λειτουργίας των τμημάτων του φορέα. Τα επιμορφωτικά σεμινάρια για το Δημόσιο Τομέα διοργανώνονται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (INEΠ) και αφορούν όλες τις βαθμίδες στελεχών διοίκησης. Όλα αυτά τα σεμινάρια προσμετρούνται στα προσόντα κάθε εργαζόμενου ώστε να αξιολογηθεί και να κριθεί περαιτέρω για προαγωγή. Παράλληλα τονώνουν την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων καθώς αισθάνονται ότι έχουν επικαιροποιήσει τη γνώση τους και μπορούν να ανταποκριθούν με αποτελεσματικότητα στους στόχους τους.

Η δια βίου εκπαίδευση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων γιατί ενισχύει τις γνώσεις τους και τους δημιουργεί μια αίσθηση ασφάλειας στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον. Δημιουργεί επίσης την προσδοκία ότι μπορεί να επιτύχουν υψηλότερο βιοτικό επίπεδο μέσα από μια καλύτερη θέση εργασίας.



## 4.5 Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι. Οι ετήσιες αξιολογήσεις δίνουν τη δυνατότητα στα στελέχη να αποκτήσουν μια ξεκάθαρη εικόνα της παραγωγικότητας των υπαλλήλων τους στα καθήκοντα που επιτελούν. Από την άλλη πλευρά οι εργαζόμενοι παρακινούνται να είναι αποδοτικότεροι εν' όψει της αξιολόγησης ώστε να καθοριστεί μελλοντικά σαν ανταμοιβή η εργασιακή τους εξέλιξη.

Έρευνες επισημαίνουν πως η λειτουργία της αξιολόγησης επιδρά θετικά στην απόδοση που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι σχετικά με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Όταν η αξιολόγηση συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού επιτυγχάνει (Ξυροτύρη- Κουφίδου, 2001, σ.175):

1. Να εναρμονίσει τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν με τις ενέργειες των εργαζομένων.
2. Να αποτελέσει μέσο εκτίμησης της συμβολής των εργαζομένων στους στόχους.
3. Να διευκολύνει τον προγραμματισμό, δίνοντας στοιχεία του επιπέδου ικανοτήτων κάθε εργαζόμενου.

Η βαρύτητα της αξιολόγησης στην εκτίμηση της επαγγελματικής ικανότητας των υπαλλήλων του και για το δημόσιο και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, προκύπτει μέσα από την ψήφιση και εφαρμογή σχετικού νομοθετικού πλαισίου.

- Π.Δ. 318/92 (ΦΕΚ Α' 161) : «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου».
- Ν.2683/1999 (ΦΕΚ 19/Α/9-2-1999): «Κύρωση του κώδικα κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων & Υπαλλήλων ΝΠΔΔ και άλλες διατάξεις.» Κεφάλαιο Δ : Προαγωγή Προϊσταμένων, άρθρο 81 Αξιολόγηση. Ο νόμος αυτός καταργήθηκε και αντικαταστάθηκε από τον Ν3528/07.
- Ν.3230/2006 (ΦΕΚ Α 44/11-2-2004): «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» άρθρο 12 & 8 που αφορά την αξιολόγηση προσωπικού ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ και Ο.Τ.Α.

- Ν.3528/2007 (ΦΕΚ 26/Α/9-2-2007): «Κύρωση του κώδικα κατάστασης Δημόσιων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων & Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ» άρθρο 81 Αξιολόγηση.
- Ν.3584/2007 (ΦΕΚ 143Α/28.6.2007): «Κύρωση του Κώδικα κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων», άρθρο 186.

Στοιχεία που αφορούν το γνωστικό αντικείμενο, τις διοικητικές ικανότητες, το ενδιαφέρον για την εργασία και τη δημιουργικότητα, τη συμπεριφορά κατά την επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον αλλά και την αποτελεσματικότητα επίτευξης των στόχων παραθέτονται στην έκθεση αξιολόγησης ώστε να αποτελέσει το εισιτήριο για την προαγωγή κάθε υπαλλήλου στο δημόσιο τομέα.

Για να μπορέσει όμως αυτή η διαδικασία να αποφέρει τη σωστή παρακίνηση πρέπει να διακατέχεται από αντικειμενικότητα εκατέρωθεν.

#### **4.6 Καθοδήγηση των εργαζομένων για Συνεργασία και Σύμπνοια**

Η αρμονική συνεργασία που πρέπει να καθιερώσουν οι επικεφαλείς του οργανισμού, διατηρώντας ένα περιβάλλον που όλοι να εμπλέκονται στην επίτευξη των στόχων του, βασίζεται σε μια από τις αρχές διαχείρισης της ποιότητας (Κέφης, 2014, σ.50). «Τα σύγχρονα διοικητικά στελέχη οφείλουν να καταστήσουν τους εργαζόμενους κοινωνούς των απόψεων και των ιδεών τους γιατί μόνο με τη συνεργασία και τη συμμετοχικότητα επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης οι οποίοι αντανακλούν και την επίτευξη των ατομικών στόχων» (Κέφης, 2014, σ.60).

Η συνεργασία, η σύμπνοια και η ομόνοια που διαμορφώνει ο οργανισμός μεταξύ των εργαζομένων οδηγεί σε υψηλές επιδόσεις και ανταγωνιστικότητα. Πόσο εύκολο είναι όμως να διαμορφωθούν οι κατάλληλες αυτές συνθήκες; Έχει αποδειχθεί από έρευνες ότι η απόδοση των εργαζομένων δεν προσδιορίζεται από τις οικονομικές τους απολαβές, διότι οι καλές αμοιβές εξασφαλίζουν απλά τη μη δυσαρέσκεια ενώ οι κακές τη δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες που ενεργοποιούν τους εργαζόμενους να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό, είναι η ψυχική τους ευχαρίστηση που οδηγεί σε εσωτερική παρακίνηση, και δημιουργείται περισσότερο από την ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων τους και λιγότερο από τις πολιτικές της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2005, σ.291).

Η δημοκρατική και δίκαιη μεταχείριση των υπαλλήλων από τους ανωτέρους αποτελεί την βασική προϋπόθεση για τη σύμπνοια και συνεργασία τους. Ο άμεσος

προϊστάμενος έχει καθοδηγητικό ρόλο, ενισχύοντας το καλό κλίμα εργασίας, τις καλές σχέσεις, το ομαδικό πνεύμα και τις σχέσεις εμπιστοσύνης των υπαλλήλων του τμήματός του (Μπουραντάς, 2002, σ.388).

Ο προϊστάμενος-ηγέτης διαφέρει από τον προϊστάμενο μάνατζερ ως προς τη δυνατότητά του να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους μέσω οράματος. Ο προϊστάμενος-ηγέτης διαμορφώνει το περιεχόμενο του οράματος έτσι ώστε να εκφράζει ατομικά ιδανικά, αξίες, φιλοδοξίες και ανάγκες των συνεργατών του. Παράλληλα διατηρεί διαπροσωπική επικοινωνία με όλους τους συνεργάτες του μαζί ως ομάδα, ώστε να καταφέρει να ενστερνιστούν το όραμα. (Μπουραντάς, 2005, σ.295). Κατά τους Bennis and Nanus όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (2005, σ.201) «οι μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα».

#### **4.7 Πολιτική μισθών**

Οι αμοιβές είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες παρακίνησης (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001). Για να κρατηθούν λοιπόν ικανοί υπάλληλοι στην υπηρεσία πρέπει να υπάρχει υψηλή οικονομική ανταμοιβή τόσο συγκριτικά με ανάλογες θέσεις σε άλλους φορείς, όσο και σε σχέση με τους άλλους εργαζόμενους του οργανισμού.

Ακόμη και το δημόσιο χρησιμοποίησε οικονομικά κίνητρα για να παρακινήσει τους εργαζόμενους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης να αποδώσουν.

- Με το Ν.3013/2002 (ΦΕΚ 102 1/5/2002) «Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας & λοιπές διατάξεις», Μέρος 7<sup>ο</sup> «Λειτουργικά θέματα & θέματα προσωπικού οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης» άρθρο 27 & 6α προβλεπόταν καταβολή «πριμ παραγωγικότητας» στους εργαζόμενους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Με το Ν3463/2006 (ΦΕΚ 114<sup>α</sup>/8-6-2006) «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων» Μέρος 10<sup>ο</sup> «Επιχειρήσεις οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης» άρθρο 260 & 8 προβλεπόταν η αρμοδιότητα του διοικητικού συμβουλίου της δημοτικής επιχείρησης να κρατήσει μέχρι το 12% των καθαρών κερδών σε ιδιαίτερο λογαριασμό μετά από εκτίμηση των στόχων, της αποδοτικότητας και παραγωγικότητάς της, ώστε να παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους με τη μορφή πρόσθετης αμοιβής.

Οι αμοιβές καλύπτουν τις ανάγκες των εργαζόμενων, αποτελούν μέσο αποταμίευσης για μελλοντικές τους ανάγκες και είναι άμεσα εξαρτώμενες από την προσφορά και ζήτηση εργασίας. Όταν τα εργατικά χέρια εκλείπουν οι εργοδότες προσφέρουν μεγαλύτερες αμοιβές αυξάνοντας όμως παράλληλα και το κόστος τους χωρίς ταυτόχρονα να διασφαλίζουν και αυξημένη παραγωγικότητα. Βέβαια και οι χαμηλές αμοιβές του προσωπικού δεν συνδέονται άμεσα με το χαμηλό κόστος του φορέα. Η μείωση του κόστους σχετίζεται με την αύξηση της παραγωγικότητας που διαμορφώνεται από τον τεχνολογικό εξοπλισμό, την καλύτερη οργάνωση και διοίκηση, καθώς και ικανούς-αποτελεσματικούς υπαλλήλους.

Η πολιτική μισθών σχετίζεται με τον σχεδιασμό της μεθόδου αμοιβής των υπαλλήλων που αφορά την αξιολόγηση του έργου κάθε εργαζόμενου, τις αμοιβές του ως κίνητρο, τη συμμετοχή του στα κέρδη, συμπληρωματικές αμοιβές κ.α. Οι υπάλληλοι αμείβονται με μισθό, ενώ οι εργάτες με ημερομίσθιο γι' αυτό θεωρούνται λιγότερο προνομιούχοι. Για να καταστεί αποτελεσματική η πολιτική μισθών παρέχοντας ικανοποίηση σε κάθε εργαζόμενο θα πρέπει οι αμοιβές να διαμορφώνονται μέσα από αίσθημα δικαιοσύνης.

#### **4.8 Συμμετοχή προσωπικού στη λήψη αποφάσεων**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας που έχει εφαρμογή στο ΝΔΜ, προϋποθέτει την εμπλοκή όλων των εργαζομένων από τον κατώτερο ως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο κορμός του οργανισμού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα (Κέφης, 2014, σ.41). Προϋποθέτει τη συμμετοχή τους στην ανεύρεση-ανάλυση προβλημάτων με προτάσεις επίλυσης, στη στοχοθεσία και όπου αλλού είναι εφικτό (Κέφης, 2014, σ.60). Η συμμετοχή αποτελεί μια σύγχρονη τάση λήψης αποφάσεων ώστε να δεσμευτούν οι εργαζόμενοι στην επίτευξη του οράματος του οργανισμού. Βασικός στόχος αυτής της πολιτικής είναι (Rabey, 2001) :

- Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον χώρο εργασίας καθώς αυξάνεται η ικανοποίηση και η παρακίνηση κάθε εργαζόμενου.
- Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας του φορέα.

Ουσιαστικό ρόλο στην εφαρμογή αυτής της πολιτικής παίζουν τα ηγετικά στελέχη που έχουν πεισθεί να την δοκιμάσουν αφού καθοδηγηθούν σ' αυτό και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι.

Κατά τον Likert όπως αναφέρει ο Μπουραντάς, βασικές αρχές που πρέπει να υιοθετήσει ένας οργανισμός για τη σωστή εφαρμογή του συμμετοχικού συστήματος είναι (Μπουραντάς, 1992, σ.213):

- **Παρακίνηση.** Η ικανοποίηση στο εργασιακό περιβάλλον τόσο των κατώτερων όσο και των ανώτερων αναγκών των μελών του.
- **Υποστήριξη.** Η ανάπτυξη κατάλληλων σχέσεων των μελών με την οργάνωση, ώστε να αισθάνονται ότι ακόμη και εάν διατηρήσουν την προσωπικότητά τους, τις αξίες και επιδιώξεις τους, αποτελούν μέρος της οργάνωσης και θα έχουν την επιθυμητή υποστήριξή της.
- **Ομαδική εργασία.** Η ανάπτυξη του συλλογικού πνεύματος πρέπει να ευνοείται από την ηγεσία καθώς οι αποφάσεις από το άτομο περνούν στην ομάδα μέσα από την επιδίωξη της συναίνεσης.
- **Επιδίωξη προκλητικών στόχων.** Η επιδίωξη στόχων που καθορίζονται μέσω δημοκρατικών διαδικασιών, αυξάνουν την ικανοποίηση των μελών του οργανισμού καθώς τους δημιουργούν υψηλό ηθικό.
- **Αποτελεσματικότητα και συντονισμός της ομαδικής εργασίας.** Ο συντονισμός των ομάδων από άτομα που ανήκουν σε δύο ομάδες αποτελεί προϋπόθεση αποτελεσματικής λειτουργίας του οργανισμού ο οποίος είναι ένα κοινωνικό σύστημα αλληλοεξαρτώμενων ομάδων κατά τον Likert.

Η εξέλιξη των αξιών προς το συμμετοχικό μάνατζμεντ, κάνουν τις ομάδες όλο και περισσότερο σημαντικές στον επιχειρησιακό χώρο γιατί συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητά τους (Μπουραντάς, 1992, σ.244). Η φιλοσοφία του συμμετοχικού μάνατζμεντ στηρίζεται στην ικανοποίηση της ανάγκης αυτοπραγμάτωσης κάθε ανθρώπου και το κίνητρό του να δημιουργεί και να εξελίσσεται ατομικά (Μάρκοβιτς, 2002, σ.72). Εφαρμογή του συμμετοχικού μάνατζμεντ παρατηρήθηκε αρχικά στην Ιαπωνία και σχετικά πρόσφατα επεκτάθηκε με γρήγορους ρυθμούς σε όλες τις Δυτικές χώρες. Οι κύκλοι ποιότητας, ομάδες 4-10 εργαζομένων που συναντώνται εθελοντικά προκειμένου να εντοπίσουν προβλήματα και να κάνουν με καινοτόμο τρόπο προτάσεις επίλυσής τους στη διοίκηση, αποτέλεσαν αυτή την εφαρμογή. Η συμβολή των κύκλων ποιότητας είναι καθοριστική στην παρακίνηση των εργαζομένων, στη μείωση των συγκρούσεων, στη δημιουργία αίσθησης ενότητας, στην ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος συνεργασίας και στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (Κέφης, 2014, σ.67).

Η ομάδα αναπτύσσει δίκτυα επικοινωνίας και τα μέλη της συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων (Χυτήρης, 2013, σ.192). Οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν περισσότερο ενδιαφέρον όταν συμμετέχουν στο σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασιακής τους καθημερινότητας και λιγότερο ενδιαφέρον όταν συμμετέχουν σε άλλες δράσεις υψηλού επιπέδου. Η συμμετοχή αποτελεί ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδο για να σχεδιάσει μια αλλαγή ένας οργανισμός καθώς δημιουργεί ενεργή υποστήριξη μέσα από τις θετικές στάσεις των εργαζομένων Μέσα από τη συμμετοχή τους οι εργαζόμενοι έχουν ένα αίσθημα «αδιοκτησίας» της αλλαγής (*ownership*). Το αίσθημα αυτό τους αυξάνει τη δέσμευση (*commitment*) ώστε να την υποστηρίξουν ενεργά (Μπουραντάς, 2005, σ.181).

#### 4.9 Εργασιακή ικανοποίηση

Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί πεδίο έρευνας της Οργανωτικής Ψυχολογίας καθώς συνδέεται τόσο με την ψυχική υγεία του εργαζόμενου, όσο και με το ενδιαφέρον των οργανισμών ν' αυξήσουν την επίδοση του προσωπικού που απασχολούν (Κάντας, 1998, σ.107) Οι έρευνες μέσα απ' τα αποτελέσματα τους παρέχουν στοιχεία που θα οδηγήσουν στην ταύτιση του προσωπικού με τον οργανισμό, καθώς αποτελεί το ζωτικότερο περιουσιακό του στοιχείο αυτό που θα δημιουργήσει την καινοτομία και θα αποτελέσει το συγκριτικό του πλεονέκτημα.

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτυπώνει τα θετικά και αρνητικά συναισθήματα ενός εργαζόμενου για την εργασία του. Μπορεί λοιπόν η επίτευξή της να θεωρηθεί στόχος γι' αυτόν καθώς θα τον οδηγήσει στην ευτυχία που επιζητά στη ζωή του. Συνδέεται στενά με τα κίνητρα, τις στάσεις και τις αξίες του ανθρώπινου δυναμικού (Κάντας, 1998, σ.108). Τα κίνητρα λοιπόν, η απόδοση και η εργασιακή ικανοποίηση είναι έννοιες αλληλένδετες, όπου όταν μεταβάλλεται η μία επιδρά και στις υπόλοιπες, επηρεάζοντας ταυτόχρονα την προσωπική ζωή κάθε εργαζόμενου (π.χ. σε κάθε εργαζόμενο δημιουργείται προσδοκία για συνταξιοδότηση εάν δεν υπάρχει ικανοποίηση από την εργασία). Η εργασιακή ικανοποίηση εκφράζεται μέσα από τη στάση, την εσωτερική προδιάθεση συμπεριφοράς των εργαζομένων, και σχετίζεται τόσο με τα χαρακτηριστικά της εργασίας, όσο και με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (Χαλάς, 2016).

Ο Κάντας (1998, σ.110) την προσδιορίζει ως μια συναισθηματική κατάσταση που εκλαμβάνεται άλλες φορές ως συνολική στάση απέναντι στην εργασία και άλλες φορές ως σύνθεση πολλών επιμέρους στάσεων για διάφορες όψεις της εργασίας. Έτσι μπορεί

το άτομο να ικανοποιείται από ορισμένες όψεις της εργασίας και να δυσαρεστείται από άλλες. Σήμερα γίνεται μια μέτρηση της ικανοποίησης συνολικά όπου λαμβάνονται υπ' όψη όλα τα επιμέρους στοιχεία. Η εργασιακή ικανοποίηση για τον Baron όπως αναφέρει ο Ψαρόπουλος (2013), είναι μια λειτουργία συνδεδεμένη με ανταμοιβές, αξίες και με τη συναισθηματική απάντηση του ατόμου αναφορικά με το ρόλο του μέσα στο εργασιακό πλαίσιο που απασχολείται.

Τα κίνητρα που μπορούν ν' αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση κατά τον Smither, όπως αναφέρει η Μακρή-Μπότσαρη (2011), σχετίζονται με τις βελτιωμένες οικονομικές απολαβές, τον επανασχεδιασμό της εργασίας δίνοντας με αυτό τον τρόπο ευκαιρίες στους εργαζόμενους να ασχοληθούν με άλλα αντικείμενα αντίστοιχου επιπέδου (*job enlargement*) ή υψηλότερου (*job enrichment*), ευέλικτο ωράριο, ειδικές παροχές υγείας, ιδιωτική ασφάλεια για συνταξιοδότηση ή βρεφονηπιακούς σταθμούς στο χώρο εργασίας. Έρευνες σχετικές με την ικανοποίηση των εργαζομένων μετρούν και τη δυσαρέσκεια για την εργασία, η οποία προέρχεται από έλλειψη κινήτρων, εάν δεν συντρέχουν προσωπικά προβλήματα του εργαζόμενου. Η δυσαρέσκεια αυτή εκφράζεται με δείκτες όπως οι απουσίες, η εκούσια αποχώρηση (*turn over*) από τη δουλειά η οποία συνήθως συνδέεται με την ικανοποίηση ατομικών στόχων, η αργοπορία κατά την προσέλευση, ή και η εκδήλωση αποκλίνουσας συμπεριφοράς όπως επιθετικότητα, κλοπή, επικριτική συμπεριφορά.

Μια ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία των εργαζομένων διαμορφώνει τις κατάλληλες εργασιακές συνθήκες, βοηθώντας το κάθε άτομο να γνωρίζει τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές του. Η δικαιοσύνη επίσης κατά την αξιολόγηση τους οδηγεί σε ικανοποίηση και άρα σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Ένας άλλος παράγοντας που συμβάλει θετικά στην εργασιακή τους ικανοποίηση είναι ο ρόλος του προϊστάμενου-ηγέτη στη διοίκηση του οργανισμού. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του άμεσου προϊστάμενου, όπως ο σεβασμός, η δικαιοσύνη και η δυνατότητά του να επιλύει τα εργασιακά θέματα που ανακύπτουν αποτελούν και διαμορφώνουν τη θετική του εικόνα. Είναι επιθυμητό για κάθε εργαζόμενο ένα εργασιακό περιβάλλον με Ηγεσία που τον εμπνέει, με ολοκληρωμένη ενημέρωση, με αναγνώριση των προσπαθειών του και ενθάρρυνση της ατομικής του πρωτοβουλίας (Μπουραντάς, 2005, σ.216).

Κατά την προσέγγιση των Ivancevick *et. al.*, (2008):

1. Οι προϊστάμενοι μπορούν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους εάν η απόδοσή τους χρειάζεται βελτίωση, δημιουργώντας κατάλληλη ατμόσφαιρα που θα τους ενθαρρύνει, θα τους υποστηρίξει και θα διατηρήσει τη βελτίωσή τους.

2. Οι προϊστάμενοι πρέπει να είναι ευαισθητοποιημένοι στην ποικιλία των αναγκών, ικανοτήτων και στόχων των εργαζόμενων και να λαμβάνουν υπόψη τους τη διαφορετικότητα των προτιμήσεων στις ανταμοιβές.
3. Η διαρκής παρακολούθηση των αναγκών, ικανοτήτων, στόχων και προτιμήσεων αποτελεί ατομική ευθύνη κάθε προϊστάμενου και όχι αποκλειστικά ευθύνη του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού
4. Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να παρέχουν κατάλληλες εργασίες στους υπαλλήλους ώστε να τους προσφέρουν εργασιακή ποικιλία και προκλητικές ευκαιρίες για να εξασφαλίζεται η ικανοποίησή τους.

Κατά τους Cooper and Locke όπως αναφέρει η Μακρή-Μπότσαρη (2011), οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του συστήματος οργανισμός – εργαζόμενοι, είναι οι εξής 12: Κίνητρα – Ηγεσία – Επιμόρφωση και ανάπτυξη ηγετικών στελεχών – Αποτελεσματικότητα ομάδας – Ικανοποίηση από την εργασία – Συνεντεύξεις – Αξιολόγηση προσωπικού – Ευφυΐα /κίνητρα /απόδοση έργου – Προσλήψεις – Στοχοθεσία – Δικαιοσύνη Οργανισμού – Παρεμβάσεις για την πρόληψη ασθενειών που προέρχονται από το στρες.

Είναι καθοριστικός ο ρόλος του ιεραρχικά προϊσταμένου-ηγέτη, στην ατομική ικανοποίηση κάθε εργαζόμενου. Η αυξημένη ικανοποίησή θα οδηγήσει σε βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών του εργαζόμενου συμβάλλοντας αποτελεσματικά στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο**

### **Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

#### **5.1 Η συμβολή της Ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων**

Η ηγεσία έχει αποτελέσει βασικό ζήτημα έρευνας πολλών επιστημονικών κλάδων “κοινωνιολογίας, ψυχολογίας”, όπως και της οργανωσιακής ψυχολογίας γιατί ο ρόλος της στη διοίκηση ενός οργανισμού είναι καθοριστικός αφού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων οργανισμών (Φραγκούλη, 2016). Πάρα πολλές φορές οι επιτυχίες και οι αποτυχίες επιχειρήσεων, οργανισμών αλλά και ευρύτερα κοινωνικών οργανώσεων “κράτη, στρατοί, σύλλογοι, ομάδες” αποδίδονται στους ηγέτες τους, γιατί αυτοί προσδιορίζουν τη λειτουργία και την εξέλιξή τους αλλά και τους προσαρμόζουν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της εκάστοτε εποχής. Για τους οργανισμούς η ηγεσία αποτελεί κομβικό παράγοντα προσανατολισμού των εργαζομένων προς το μέλλον και το όραμα. Προσδιορίζει επίσης τη δυναμικότητά τους, τη λειτουργία και ανάπτυξή τους, καθορίζοντας έτσι την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού.

Ο ορισμός της ηγεσίας όπως προσδιορίζεται από τον (Μπουραντά, 2005, σ.197) αφορά τη δυνατότητα ενός ατόμου «ηγέτη» να επηρεάζει τη σκέψη, τα συναισθήματα, τις στάσεις και τις συμπεριφορές μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων, με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά με την κατάλληλη πρόθυμη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από τη φιλοδοξία της ομάδας για ένα καλύτερο μέλλον. Στόχος λοιπόν της ηγεσίας είναι να επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών της κοινωνικής οργάνωσης με τον κατάλληλο προγραμματισμό, οργάνωση, στελέχωση και έλεγχο, ώστε να επιτυγχάνει τη μεγιστοποίηση της απόδοσης τους.

Οι λειτουργίες της ηγεσίας που θα ωθήσουν τα μέλη ομάδων σε εθελοντική προσφορά εργασίας με θετική διάθεση, έχουν να κάνουν με την καθοδήγηση της συμπεριφοράς, την πειθώ, την έμπνευση, τη δημιουργία οράματος, την εμπύχωση, την παρακίνηση και την ανάπτυξη της ομάδας (Μπουραντάς, 2002, σ.303). Διαπιστώνεται λοιπόν ξεκάθαρα πόσο στενά συνδεδεμένοι είναι οι όροι Ηγεσία και παρακίνηση. Για να μπορεί όμως οποιοδήποτε άτομο να συνεισφέρει με προθυμία στην υλοποίηση των

στόχων του οργανισμού, μέσα από τη συμμετοχή του σε ομάδα, πρέπει πρώτα να υλοποιεί ένα μέρος των ατομικών του στόχων. Ο ρόλος της Ηγεσίας είναι διττός, αφενός να εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης και αφετέρου να επιτυγχάνει παράλληλα την ικανοποίηση των αναγκών των μελών της.

Είναι κοινώς αποδεκτό πως ο ρόλος του Ηγέτη απαιτεί ορισμένες βασικές ικανότητες που κατά τους Koontz, O'Donnell and Weihrich όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (1992, σ.199) είναι:

- Ικανότητα κατανόησης, ότι διαφοροποιούνται για κάθε άνθρωπο οι καταστάσεις σε βάθος χρόνου με αποτέλεσμα να επηρεάζεται από διαφορετικές δυνάμεις παρακίνησης.
- Ικανότητα εμπύχωσης και έμπνευσης των μελών της ομάδας στην προσπάθεια υλοποίησης των στόχων τους.
- Ικανότητα μετάδοσης, μέσω της ατομικής του δράσης, κατάλληλου κλίματος που δημιουργεί παρακίνηση.

Τρία είναι τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν τον ποιοτικό ηγέτη: (Κέφης, 2005, σ.121)

1. Η αυτογνωσία, που του δίνει τη δυνατότητα να είναι αληθινός με τους συνεργάτες του.
2. Η επικοινωνία, που μέσω αυτής κατορθώνει γραπτά προφορικά, ή με τη γλώσσα του σώματος να μεταφέρει τα απαραίτητα μηνύματα στα μέλη της ομάδας. Η επικοινωνία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μέσα μιας επιχείρησης.
3. Η γνώση των καθηκόντων και γενικότερα της αποστολής του, ώστε μέσα από την εμπειρία του θα επιτύχει τους στόχους της ομάδας.

Ως μέτρο υπόδειξης της ικανότητας του Ηγέτη θεωρείται κατά μεγάλο μέρος, η επίτευξη των επιθυμητών στόχων μέσα από την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Ο ηγέτης πρέπει να έχει τη δυνατότητα να κινητοποιεί και να εμπνέει την ομάδα για να υπερπηδήσει τα γραφειοκρατικά εμπόδια που τις περισσότερες φορές αποτελούν τροχοπέδη των αλλαγών. Σύμφωνα με τον John P. Kotter όπως αναφέρουν οι Βακόλα και Νικολάου (2012, σ.298), τα ανώτερα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν πώς να ηγούνται και να μπορούν να εφαρμόζουν τις αρχές του μάνατζμεντ που θα οδηγήσουν στην επιτυχία.

Ο Kotter διαχωρίζει τις έννοιες του μάνατζμεντ και της ηγεσίας και εκφράζει την άποψη ότι οι επιτυχημένοι μάνατζερ έχουν τη γνώση να ηγούνται, να εμπνέουν και να αντιμετωπίζουν καθημερινές δυσκολίες (leadership), πέρα από τις διοικητικές τους

αρμοδιότητες (management). Ο ηγέτης στηρίζεται στον εθελοντισμό των ατόμων που αποτελούν την ομάδα, και όχι στη δύναμη που του δίνει η εξουσία του. Βασίζει τη διοίκησή του σε ανθρώπινα συναισθήματα και βλέπει μακροπρόθεσμα. Ο μάνατζερ αντίθετα βλέπει βραχυπρόθεσμα και επιβάλλεται αποφασίζοντας μόνος του χωρίς να στηρίζεται σε πρωτοβουλίες των μελών της ομάδας (Φραγκούλη, 2016).

Προσεγγίζοντας τη σχέση των δυο όρων θα μπορούσαμε να επισημάνουμε ότι η ηγεσία εξετάζει τις διαπροσωπικές πτυχές ενός στελέχους όπως έμπνευση-κίνητρο-επιρροή, ενώ το *management* εξετάζει τις διοικητικές πτυχές δηλαδή την επίτευξη των στόχων του φορέα. Στην εποχή μας παράγοντες όπως οι οικονομικές δυσκολίες, η ανταγωνιστικότητα αλλά και οι ασταθείς συνθήκες του παγκόσμιου περιβάλλοντος καθιστούν αναγκαία απαίτηση την ταύτιση στο ίδιο πρόσωπο τόσο του ρόλου του ηγέτη όσο και του *manager* ώστε να υπάρξει επιτυχία στη διοίκηση κάθε οργανισμού.

Ο Κάντας (1998, σ.130) υποστηρίζει ότι σε πολλές περιπτώσεις στο χώρο των επιχειρήσεων «δεν έχουμε παρά μόνο μια απλή άσκηση εξουσίας, όπως την υπαγορεύει η θέση». Στην πραγματικότητα όμως για να επιτευχθεί η πολυπόθητη αποτελεσματικότητα στους δημόσιους οργανισμούς που καλύπτονται από αυστηρό θεσμικό πλαίσιο διαχείρισης, και υψηλότατο βαθμό γραφειοκρατίας, η ηγετική λειτουργία δεν θα πρέπει να ταυτίζεται με την ανώτατη μόνο διοίκηση αλλά με όλες τις βαθμίδες της, μέχρι την κατώτατη (από γενικό διευθυντή έως προϊστάμενο).

Πολλές θεωρίες έχουν δημοσιευθεί μέχρι σήμερα σχετικά με το ρόλο και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (Φωτόπουλος, 2016). Τα τελευταία χρόνια όμως λόγω των απαιτήσεων της εποχής οι σύγχρονες θεωρίες έχουν στραφεί στη ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων αλλά και στη δυνατότητα της εκπαίδευσης να βοηθήσει καταλυτικά στην αποτελεσματική καλλιέργεια της ηγετικής συμπεριφοράς. Ο κοινωνιολόγος Max Weber κατ' αναφορά των Robbins and Judge το 2007, όπως καταγράφεται από τους Βακόλα & Νικολάου (2012, σ.321), μελέτησε το χαρισματικό ηγέτη ως ένα άτομο με προσωπικότητα προικισμένη από ένα σύνολο χαρακτηριστικών τα οποία το διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους, συνηθισμένους ανθρώπους, οι οποίοι το θεωρούν ως άτομο με εξαιρετικές ικανότητες και μη μπορώντας εύκολα να τις κατανοήσουν, το αντιμετωπίζουν ως ηγέτη. Κατ' αναφορά των Βακόλα & Νικολάου (2012, σ.322), οι πρώτοι μελετητές Robbins and Judge, (2007) της θεωρίας της χαρισματικής ηγεσίας, την παρουσιάζουν σαν μια σειρά ηγετικών συμπεριφορών τεσσάρων χαρακτηριστικών, που διακρίνουν τον χαρισματικό ηγέτη, όπως:

- Όραμα και επικοινωνία.

Επικοινωνιακή ικανότητα του ηγέτη ώστε να μεταφέρει το όραμα του οργανισμού σε άλλους ανθρώπους.

- Προσωπικό ρίσκο.

Η ετοιμότητα του ηγέτη με οποιοδήποτε ρίσκο να πετύχει το όραμα.

- Ευαισθησία στις ανάγκες των ανθρώπων.

Ο ηγέτης αναγνωρίζει τις ικανότητες των άλλων και αποδέχεται τις ιδιαιτερότητές τους.

- Μη συμβατική συμπεριφορά.

Η συμπεριφορά ενός ηγέτη είναι πρότυπο για τους άλλους.

Το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει και διαμορφώνει την αποδοτικότητα ενός ηγέτη. Η αξία του χαρισματικού ηγέτη φαίνεται αποτελεσματικότερη σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον για τους εργαζόμενους, οι οποίοι βιώνοντας το άγχος και την αβεβαιότητα αναζητούν την στήριξη και την καθοδήγησή του ώστε να νοιώσουν ασφάλεια.

Η επιλογή των διευθυντικών στελεχών κατά τους Thornton *et. al.*, (2010), όπως αναφέρουν οι Βακόλα και Νικολάου (2012, σ.327), πρέπει να στηρίζεται σε πέντε βασικά χαρακτηριστικά: τη νοημοσύνη, τις κοινωνικές δεξιότητες (ή συναισθηματική νοημοσύνη), την προσωπικότητα, την αυτό-αποτελεσματικότητα (*self-efficacy*) και την ακεραιότητα-τιμιότητα (*integrity*). Οι London & Maurer το 2004, κατ' αναφορά των Βακόλα και Νικολάου (2012, σ.327), κατέγραψαν τέσσερα απαιτούμενα κρίσιμα χαρακτηριστικά που πρέπει να συνδυαστούν για να σχεδιαστούν αποτελεσματικά προγράμματα ανάπτυξης ηγετών: οι βασικές θεωρίες μάθησης, η εφαρμογή κατάλληλης αξιολόγησης, η καθοδήγηση και υποστήριξη των ηγετικών ικανοτήτων και τέλος, η ανάγκη για αυτό-αξιολόγηση και αλλαγή στη συμπεριφορά.

Γενικά συμπεραίνουμε ότι η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί έναν ουσιαστικό παράγοντα επιτυχίας τόσο για τις επιχειρήσεις-οργανισμούς όσο και για τη διοίκηση των κρατών. Η επίτευξή της επιτελείται μέσα από συνεργατικό κλίμα των εργαζομένων, τη δυνατότητα ανάπτυξης της προσωπικότητας τους και τη βελτίωση της ποιότητας εργασίας τους. Σ' αυτό συμβάλλει ουσιαστικά η επιλογή του στυλ ηγετικής συμπεριφοράς που έχει υιοθετηθεί από τους ηγέτες. Στο απολυταρχικό ή καταπιεστικό στυλ ηγεσίας ο ηγέτης αποφασίζει μόνος ή απαιτεί άμεση υπακοή αντίστοιχα. Υιοθετώντας το συμμετοχικό στυλ, ο ηγέτης αποφασίζει αφού ακούσει τις απόψεις των μελών της ομάδας. Στο δημοκρατικό οι αποφάσεις λαμβάνονται με ομαδική

συνεργασία αφού υπάρχει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους (βλέπε για παράδειγμα, Κέφης (2005, σ.125), Goleman (2002, σ.76,92)).

Οι ηγέτες γεννιούνται μεν αλλά κυρίως γίνονται (Goleman, 2002) καθώς τις δεξιότητες μπορούν να τις κατακτήσουν ανά πάσα στιγμή, μέσα από εκπαίδευση και σκληρή δουλειά. Οι εταιρείες για να έχουν πάντα την ασφάλεια και τη βεβαιότητα της χρηστής διοίκησης πρέπει να φροντίζουν να μην παρουσιάζουν έλλειμμα ηγεσίας.

Έρευνες της διοικητικής επιστήμης έχουν καταγράψει τις σημαντικότερες ικανότητες που πρέπει ν' αναπτύσσει κάθε στέλεχος κατά την εκτέλεση των ηγετικών του λειτουργιών (Μπουραντάς, 1992, σ.240):

- να ακούει και γενικότερα να επικοινωνεί.
- να μαθαίνει, αναπτύσσοντας τις γνώσεις του.
- να εμπνέει, να δημιουργεί όραμα.
- να υλοποιεί συμμετοχική λήψη αποφάσεων.
- να αναπτύξει ομάδα.
- να αξιολογεί και να επιβραβεύει τους εργαζόμενους.
- να μεταβιβάζει εξουσία και να αναθέτει καθήκοντα.
- να επιλέγει και να διατηρεί σωστούς συνεργάτες.
- να συλλαμβάνει, να σχεδιάζει και να υλοποιεί αλλαγές.
- να προβλέπει αναλύοντας τις τάσεις του περιβάλλοντος.

Οι σύγχρονες μελέτες διοίκησης επιτάσσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως το βασικό χαρακτηριστικό αποτελεσματικής ηγεσίας (Goleman, 2000). Η καλλιέργειά της σε κάθε ηγέτη διαφοροποιείται μέσα από την εκπαίδευσή του. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη χαρακτηρίζεται από την ικανότητα αντίληψης, εκτίμησης και έκφρασης συναισθημάτων, την ικανότητα παραγωγής και κατανόησης αισθημάτων και τέλος την ικανότητα ρύθμισης συναισθημάτων ώστε να παράγεται συναισθηματική και πνευματική ανάταση (Φραγκούλη, 2016).

Οι ηγέτες που διοικούν αποτελεσματικότερα με βάση τον Goleman (2000, σ.52) εκφράζουν τα συναισθήματά τους ώστε να γίνονται περισσότερο κατανοητοί, αλλά ταυτόχρονα αναπτύσσουν ενσυναίσθηση δηλ. κατανόηση των συναισθημάτων των συνεργατών τους και κοινωνικές δεξιότητες για να διαχειρίζονται με αποτελεσματικότητα τα συναισθήματα αυτά. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί το χαρακτηριστικό εκείνο του ηγέτη που τον ωθεί να δώσει έμφαση στην παρακίνηση και να καθοδηγήσει την ομάδα των υφισταμένων του, ώστε να δημιουργήσει ένα

ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον μεγιστοποιώντας ταυτόχρονα την παραγωγικότητα του οργανισμού.

Η ομαδική εργασία και οι μεταβλητές αποτελεσματικότητάς της αποτελούν τα τελευταία χρόνια αντικείμενο έρευνας της Οργανωτικής Ψυχολογίας παγκοσμίως, καθώς οι διεθνείς οικονομικές συνθήκες ανάγκασαν τους ηγέτες να αναζητήσουν νέους τρόπους προκειμένου να γίνουν ανταγωνιστικότεροι και να πετύχουν τους στόχους. Όλα τα μέλη της ομάδας πρέπει να αποκτήσουν συνυπευθυνότητα για να μπορέσει να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, που επιτάσσεται από τον επιθυμητό στόχο. Η αποτελεσματική ηγεσία οφείλει να εμφυσήσει μια κοινή αντίληψη στα μέλη της ομάδας, ένα συλλογικό πνεύμα ως προς τον προορισμό του τμήματος ένα κοινό όραμα για τον τελικό και τους ενδιάμεσους στόχους επιτυγχάνοντας έτσι την ικανοποίηση τους, η οποία εκδηλώνεται μέσα από την αφοσίωση και τη συναίνεση.

## **5.2 Η ανάπτυξη από την Ηγεσία της Ομαδικής εργασίας ως μέσο παρακίνησης των εργαζομένων**

Η σύγχρονη τάση διοίκησης των οργανισμών κυρίως στις θέσεις γραφείου αντικαθιστά τον όρο εργαζόμενος με τον όρο στέλεχος ή ανθρώπινο δυναμικό. Η αναζήτηση ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, έχει στραφεί εκτός από τα τυπικά προσόντα, π.χ. πτυχία, ξένες γλώσσες, εμπειρία και σε νέα προσόντα όπως ικανότητα επικοινωνίας, ομαδικό πνεύμα, συνεργασία. Η στροφή αυτή προς το ομαδικό πνεύμα που παρατηρείται σε διεθνές επίπεδο τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια οφείλεται στις απαιτήσεις της αγοράς βάσει του νέου οικονομικού και τεχνολογικού πλαισίου που έχει αναπτυχθεί (Γαλανάκης και Σταλίκας, 2007).

Ο άνθρωπος παράλληλα κατά την ένταξή του στο εργασιακό περιβάλλον του οργανισμού όπου θα προσφέρει συγκεκριμένο έργο, προσπαθεί να ικανοποιήσει και δικές του ανάγκες βιολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές. Η επιδίωξη αυτής της ικανοποίησης επιτυγχάνεται μέσα από την επαφή που αναπτύσσει με τους άλλους εργαζόμενους, δημιουργώντας ομάδα. Ένα σύνολο ατόμων αποτελεί ομάδα (εργασίας) όταν διακρίνεται από τα κάτωθι χαρακτηριστικά (Χυτήρης, 2013, σ.183):

- καθορισμένη σχέση μεταξύ τους
- συνείδηση ομάδας
- αίσθηση κοινού σκοπού

- αλληλεξάρτηση
- αλληλεπίδραση
- ικανότητα να λειτουργούν με ενιαίο τρόπο

Όπως πρωτοδιαπιστώθηκε από έρευνα σε εργοστάσιο του Σικάγο από τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Χάρβαντ Elton Mayo, (1880-1949) η απόδοση των εργατών δεν συσχετιζόταν μόνο από ορατούς αλλά και από μη ορατούς παράγοντες, όπως η ατομική και ομαδική συμπεριφορά, η υποκίνηση, το ηθικό κ.α. Δημιουργήθηκε έτσι η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων αρχικά και Οργανωσιακής Συμπεριφοράς μεταγενέστερα εξετάζοντας τη φύση του ανθρώπου. Η σχολή έχει ως βασική της επιδίωξη την υποκίνηση των εργαζομένων. Η υποκίνηση στρέφεται στην ομαδική εργασία έχοντας βασικό σκοπό την ταυτόχρονη υλοποίηση των στόχων οργανώσεων και εργατών (Τσιούκρας, 2013).

Οι ομάδες που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων, διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τις **τυπικές** και τις **άτυπες** (Βακόλα και Νικολάου, 2012, σ.258).

Η πρώτη κατηγορία διαμορφώνεται, ανεξαρτήτου προσωπικής επιλογής των εργαζομένων, από τον ίδιο τον οργανισμό ανάλογα με το αντικείμενο των εργασιών που τους έχει ανατεθεί.

Πιο εναρμονισμένες με το πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς των ατόμων είναι οι άτυπες ομάδες διότι προέρχονται από σχέσεις συνεργασίας και αλληλεπίδρασης που δεν ορίζονται από τον οργανισμό. Η άτυπη ομάδα είναι προσανατολισμένη προς τον άνθρωπο. Η κύρια αιτία δημιουργίας των ομάδων αυτών πηγάζει από τις ανθρώπινες ανάγκες για ασφάλεια και σιγουριά, λόγω κοινωνικών διεργασιών, από την ανάγκη ταύτισης με τις προσδοκίες – εμπειρίες – συναισθήματα – κοινά ενδιαφέροντα των μελών της ομάδας και πολλές φορές εξαιτίας της έλλειψης ικανότητας ανταπόκρισης του νεοπροσλαμβανόμενου στα καθήκοντα του. Έχει παρατηρηθεί ως σύνηθες φαινόμενο να δημιουργούνται φιλικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν στο ίδιο τμήμα ή μεταξύ Προϊσταμένων και υφισταμένων κυρίως σε υπηρεσίες ή μικρότερες επιχειρήσεις.

Οι άτυπες ομάδες στον εργασιακό χώρο, όπως καταγράφηκαν από μελέτες επιστημόνων, έχουν τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιπτώσεις για τις διοικητικές μονάδες (Χυτήρης, 2013, σ.190):

Θετικές επιπτώσεις άτυπων ομάδων:

1. Βοηθούν στη διατήρηση κοινών κοινωνικών και πολιτιστικών αξιών μεταξύ των μελών της ομάδας, κάτι που δύσκολα μπορεί να επιτευχθεί από τις τυπικές διαδικασίες μιας διοικητικής μονάδας.
2. Παρέχουν κύρος, σιγουριά και κοινωνική ικανοποίηση στα μέλη τους.
3. Βοηθούν στην αμεσότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία των μελών.
4. Βοηθούν στην επίλυση εργασιακών και διαπροσωπικών προβλημάτων των μελών της ομάδας.

Αρνητικές επιπτώσεις άτυπων ομάδων:

1. Ενθαρρύνονται τα μέλη των ομάδων στην υιοθέτηση προτύπων συμπεριφοράς και απόδοσης με αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητά τους.
2. Συγκρούονται οι μέθοδοι που ακολουθούνται από την ομάδα όταν δεν ταυτίζονται με αντίστοιχα επιθυμητές από τη διοικητική μονάδα.
3. Συγκρούονται οι στόχοι τυπικής και άτυπης ομάδας.
4. Διαδίδονται φήμες με δυνατότητα να μειωθεί το ηθικό όλων των εργαζομένων.
5. Διαμορφώνονται αντιδράσεις στην εισαγωγή αλλαγών
6. Αυξάνεται ο απαιτούμενος χρόνος ολοκλήρωσης των απαραίτητων δραστηριοτήτων για τη διευθέτηση των εργασιών.

Οι αρνητικές επιπτώσεις των άτυπων ομάδων προκύπτουν από την έλλειψη δυνατότητας των διοικητικών μονάδων να ελέγξουν τις συμπεριφορές και τις διεργασίες που επιτελούνται μέσα σ' αυτές και ειδικότερα εάν αυτές οδηγούν σε διαφορετικούς στόχους.

Η μειωμένη αποτελεσματικότητα των ομάδων στη χώρα μας, οφείλεται στο γεγονός ότι η δημόσια διοίκηση πλήττεται από τη γραφειοκρατία. Η λειτουργία της στηρίζεται κυρίως στην αναποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία των στελεχών της αφενός αλλά και στο δαιδαλώδες νομοθετικό πλαίσιο αφετέρου. Για πολλά χρόνια το δημόσιο χρησιμοποιώντας το χειρόγραφο σύστημα ωθούσε το ανθρώπινο δυναμικό του να προστατεύει τις γνώσεις και εμπειρίες του παρά να τις μοιράζεται με τους συναδέλφους του. Η υιοθέτηση από τη δημόσια διοίκηση της τεχνολογίας, προσέφερε δυνατότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας και γνώσης.

Η καθημερινή χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αλλά και η εφαρμογή των μηχανογραφικών προγραμμάτων ενθάρρυναν την ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας. Πέρα όμως από το τεχνολογικό περιβάλλον είναι και το φυσικό περιβάλλον των εγκαταστάσεων του οργανισμού αλλά και η κουλτούρα του περιβάλλοντος όπως στόχοι, αξίες που επιδρούν στη δημιουργία των ομάδων. Οι δυνάμεις αυτές



δημιουργούν ενέργειες και αλληλεπιδράσεις, συναισθήματα και στάσεις μεταξύ των ατόμων στο αρχικό στάδιο σύστασης της ομάδας. Σε μεταγενέστερη φάση η λειτουργία της ομάδας αναπτύσσει μια εσωτερική δυναμική με νέες συμπεριφορές, κανόνες και κοινά σημεία αναφοράς (Μπουραντάς, 1992, σ.243).

Η ανάπτυξη των ομάδων στον εργασιακό χώρο πηγάζει από τη ανάγκη να επιτευχθεί μεγαλύτερο αποτέλεσμα για τον οργανισμό μέσω της συλλογικότητας απ' ότι αν το κάθε άτομο λειτουργούσε μεμονωμένα. Αυτό οφείλεται στις δυνατότητες που δημιουργεί η ομάδα όταν λειτουργεί αποτελεσματικά (Κανελλόπουλος και Παπαλεξανδρή, 1990, σ.524).

1. Στην ομάδα αναπτύσσονται συνεργασίες με αποτέλεσμα οι γνώσεις, οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά των προσωπικοτήτων που αποτελούν την ομάδα να συνδυάζονται με συνέπεια μεγιστοποιώντας το αποτέλεσμα.
2. Η ομάδα συμβάλλει στην ανάπτυξη του συντονισμού ώστε να αντιμετωπίσει την πολυπλοκότητα που δημιουργείται από την τυπική οργάνωση (ιεραρχικά επίπεδα, περιγραφή καθηκόντων κλπ.). Μια συντονισμένη δράση ατόμων με διαφορετικές ικανότητες, αξίες, γνώσεις, εμπειρίες, ανάγκες, αντιλήψεις ξεπερνά όλα τα προβλήματα που παρουσιάζει ακόμη και ο καλύτερα δομημένος οργανισμός. Ο προϊστάμενος επίσης καθίσταται ανίσχυρος να αντιμετωπίσει μόνος του προβλήματα οργάνωσης. Η βέλτιστη λύση θα προκύψει από τον ώριμο και αποτελεσματικό χειρισμό των θεμάτων από τα μέλη της ομάδας συνδυαστικά με την υποστήριξη του ιεραρχικά ανώτερου (προϊστάμενου).
3. Η ομάδα θεωρείται υπεύθυνη για την ικανοποίηση και εκπλήρωση των κοινωνικών αναγκών των μελών της. Πολλά άτομα αυτό-ολοκληρώνονται και αυτό-προσδιορίζονται σε σχέση με άλλα άτομα της ομάδας. Έτσι δημιουργείται μεγαλύτερη αφοσίωση των ατόμων στον οργανισμό.
4. Η ομάδα αποτελεί μια διαδικασία αναπτυξιακή για τα μέλη της. Τα άτομα μέσω της αλληλεπίδρασης αναπτύσσουν τις γνώσεις τους, τις ικανότητες και την προσωπικότητά τους.

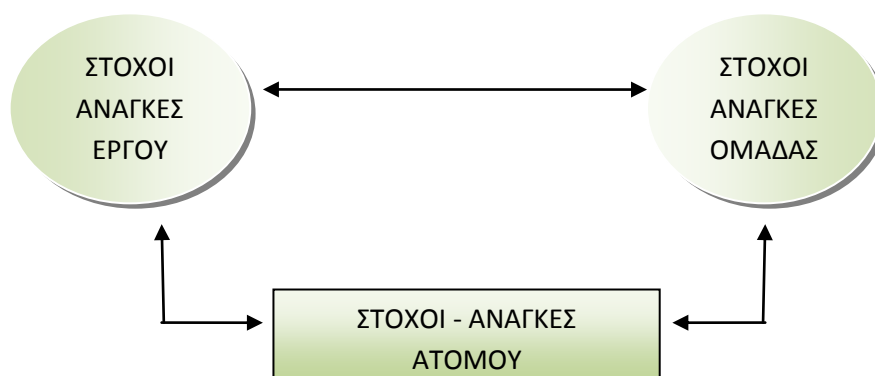
Πέρα όμως από τις προαναφερθείσες δυνατότητες σύστασης των ομάδων, η ανάπτυξή τους προσδιορίζεται και από την εξέλιξη των αξιών του συμμετοχικού μάνατζμεντ όπου τις καθιστά όλο και περισσότερο σημαντικές. Ο νέος τρόπος διοίκησης επιτάσσει κίνητρα απόδοσης για βελτιωμένη παραγωγικότητα, μείωση επιπέδων μάνατζμεντ και λήψη αποφάσεων σε χαμηλότερα επίπεδα ώστε να διαμορφωθεί εταιρική κουλτούρα ανάλογη με τους εταιρικούς στόχους.

Η παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού βασίζεται στην ανάπτυξη ώριμων, υπεύθυνων, λειτουργικών ομάδων. Ο ρόλος του προϊστάμενου μέσω της ηγετικής του λειτουργίας, έγκειται στη δημιουργία και ανάπτυξη ώριμων και αποτελεσματικών ομάδων. Προϋπόθεση όμως για την επίτευξη τους είναι οι γνώσεις, και ικανότητες του προϊστάμενου.

Η συμπεριφορά των ατόμων αποτελεί ένα κοινωνικό φαινόμενο δυναμικό και πολυδιάστατο. Η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, από τους ασκούντες τη διοίκηση, απαιτεί ιδιαίτερη γνώση και κατανόηση των ατομικών συμπεριφορών. Η στυγνή θεωρητική προσέγγιση δεν αποτελεί τη βάση της γνώσης, αλλά η εμβάθυνση στο κάθε άτομο ξεχωριστά με τη χρήση της ενσυναίσθησης είναι αυτή που θα διανθίσει ένα αρμονικό και αποτελεσματικό περιβάλλον τόσο για τον εργαζόμενο ατομικά, όσο και για τον οργανισμό συλλογικά.

Η ύπαρξη κοινού οράματος από τα μέλη της ομάδας, αποτελεί την κινητήριο δύναμη για δράση και αποτέλεσμα. Κάθε ομάδα για να επιτύχει πρέπει να έχει κοινά αποδεκτούς στόχους με συγκεκριμένα καθήκοντα χρονικά προσδιορισμένα που να λαμβάνονται αισιόδοξα από τα μέλη της. Η ομάδα πρέπει να συνδυάσει θετικά τρεις κατηγορίες στόχων, έτσι ώστε κάθε επίτευξη στόχων μιας κατηγορίας να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και των υπόλοιπων κατηγοριών, όπως προκύπτει στο ακόλουθο διάγραμμα (Κανελλόπουλος και Παπαλεξανδρή, 1990, σ.531)

Σχήμα 10. Στόχοι - Ανάγκες που πρέπει να ικανοποιεί η ομάδα



Πηγή: Κανελλόπουλος Χ. & Παπαλεξανδρή Ν., Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και βελτίωση Οργάνωσης, 1990, σ.531

Μέσα σε κάθε ομάδα αναπτύσσονται άγραφοι κώδικες, κανόνες με βάση τους οποίους θα αξιολογηθεί η συμπεριφορά των μελών της ομάδας (Χυτήρης, 2013, σ.188). Οι ρόλοι και οι συμπεριφορές που εκδηλώνονται στην κάθε ομάδα (π.χ. ντύσιμο, απόδοση, ανταμοιβή, κοινωνική διαγωγή) μπορεί να μην είναι ανάλογοι με τις απόψεις και τα πιστεύω όλων των μελών της, θα πρέπει όμως να γίνουν αποδεκτοί από την πλειοψηφία για να διατηρηθεί η λειτουργία της, αλλά και ν' αυξηθεί η αποτελεσματικότητά της. Ο αρχηγός της ομάδας είναι ο πρώτος που θα πρέπει να τηρεί τους κανόνες ώστε με το παράδειγμά του να κινητοποιεί και τα υπόλοιπα μέλη της να μην τους παραβιάζουν.

Η ομαδική εργασία μέσα από σύγχρονες έρευνες της Οργανωτικής Ψυχολογίας έχει παράξει μια νεότερη θεωρία, αυτή των «θετικών συναισθημάτων» του Fredrickson (1998) όπως αναφέρουν οι Γαλανάκης και Σταλίκας (2007). Η θεωρία αυτή δίνει ιδιαίτερη έμφαση για την επίτευξη της εργασιακής αποτελεσματικότητας στα θετικά συναισθήματα που βιώνουν τα μέλη στις ομάδες. Κατά τον Fredrickson θετικά συναισθήματα όπως αγάπη, περηφάνια, χαρά, ευχαρίστηση διευρύνουν τη σκέψη των ανθρώπων που τα βιώνουν, τους δίνουν τη δυνατότητα να χτίσουν μεγάλες ψυχολογικές αντοχές, τους παρέχουν προστασία για να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες από αρνητικά συναισθήματα, τους κινητοποιούν μηχανισμούς που οδηγούν σε ευημερία ψυχική και συναισθηματική. Μακροπρόθεσμα κάθε άτομο που βιώνει επανειλημμένα θετικά συναισθήματα βελτιώνει την προσωπική του ανάπτυξη ωριμάζει και ολοκληρώνεται. Όλα αυτά τα συμπεράσματα σε ατομικό επίπεδο, όπως αναφέρουν οι Γαλανάκης και Σταλίκας (2007), έχουν επιβεβαιωθεί από αρκετές έρευνες: Basso and Scheff (1996), Derryberry and Tucker (1994).

Μια νεότερη έρευνα που διενεργήθηκε από τους Γαλανάκη και Σταλίκας, (2007) απέδειξε ότι τα θετικά συναισθήματα έχουν ευεργετική επίδραση και στην αποτελεσματικότητα των ομάδων. Αυτό δεν ήταν αυταπόδεικτο, καθώς η ομάδα που αποτελείται από μεμονωμένα άτομα με βιώματα θετικών συναισθημάτων παρουσιάζει διαφορετική συλλογική δράση σε σχέση με τη συμπεριφορά κάθε μεμονωμένου ατόμου. Η έρευνα παίρνοντας σαν βάση την ύπαρξη γνώσεων και ικανοτήτων των μελών της ομάδας κατέληξε πως τα θετικά συναισθήματα αποτελούν έναν σημαντικό παράγοντα διεύρυνσης της δράσης τους συμβάλλοντας έτσι στη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Είναι ιδιαίτερα εύκολο να παρατηρήσει κανείς πως μέσω της ομαδικής εργασίας επιτυγχάνονται παράλληλα τόσο η ατομική ευδαιμονία όσο και η αυξημένη

αποτελεσματικότητα (Κανελλόπουλος και Παπαλεξανδρή, 1990, σ.525). Είναι δύο παράγοντες που παρουσιάζουν σχέση αιτίου - αιτιατού χωρίς όμως να είναι ξεκάθαρο ποιος προηγείται του άλλου. Είναι η ατομική ικανοποίηση που οδηγεί στην αυξημένη αποτελεσματικότητα ή πράγματι η δεύτερη οδηγεί στην πρώτη;

Αυτό είναι αδύνατον να το απαντήσει κάποιος με βεβαιότητα λαμβάνοντας υπόψη του την πολυπλοκότητα των χαρακτηριστικών που συνθέτουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Φτάνει όμως μόνο η εργασιακή ικανοποίηση του κάθε ατόμου έστω και μέσα από την αλληλεπίδραση στην ομάδα να δώσει το μέγιστο αποτέλεσμα ή πρέπει να συνδυαστεί και με άλλους παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος; Θα μπορούσε να θεωρηθεί η ηγεσία παράγοντας εξομάλυνσης εργασιακών συγκρούσεων και ατομικής ανικανότητας εργαζομένων; Γενικά γίνεται αντιληπτό πως η παραγωγικότητα κάθε οργανισμού είναι συνάρτηση δύο παραγόντων (Κάντας, 1998, σ.180):

- του ηγέτη που ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του θα δώσει προτεραιότητα είτε στην επιτέλεση του έργου, είτε στο να δημιουργήσει καλές σχέσεις με τους υφισταμένους, είτε να κάνει κάποιο συνδυασμό σε αυτές τις δύο κατηγορίες συμπεριφοράς.
- των χαρακτηριστικών της κατάστασης που δραστηριοποιείται η ηγεσία τα οποία καθορίζουν τόσο την απόδοση του ηγέτη όσο και των ομάδων εργασίας.

Είναι κοινώς αποδεκτό πως διαφορετικά αποτυπώνεται ένα στυλ ηγεσίας στο περιβάλλον του δημόσιου οργανισμού που δραστηριοποιείται για την κάλυψη κοινωνικών αναγκών (χωρίς κέρδος) και μόνιμους υπαλλήλους, σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα που έχει περιορισμένους χρόνους υλοποίησης εργασιών και βασικό σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους.

Η ηγεσία του δημοσίου στη σύγχρονη εποχή έχει ευθύνη για κάθε αλλαγή στην οργάνωση, γι' αυτό περνά στην ανάπτυξη ηγετών σε όλα τα επίπεδα από το κατώτερο έως το ανώτερο (Φραγκούλη, 2016). Κάθε ηγέτης οποιασδήποτε βαθμίδας, που λαμβάνει πάντα υπ' όψη του τις ιδιαιτερότητες της παρακίνησης των εργαζομένων του δημοσίου τομέα κατά την άσκηση των καθηκόντων του, μπορεί να συμβάλει με τις γνώσεις και τα χαρακτηριστικά του στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας κάθε οργανισμού με απόλυτη επιτυχία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

### ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

#### 6.1 Ιδιαιτερότητες της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

Νεότερες μελέτες, των Perry και Wise (1990) εστίαστηκαν στην παρακίνηση στο δημόσιο τομέα (*Public Service Motivation* ή *P.S.M*) συμπεραίνοντας ότι σχετίζεται με τη διάθεση των ατόμων να ανταποκριθούν σε κίνητρα δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών, τα οποία βασίζονται κατά κύριο λόγο στους δημόσιους θεσμούς. Θεωρήθηκε η παρακίνηση των εργαζομένων του δημοσίου ως ατομική προδιάθεση και επικεντρώθηκε η έρευνά τους τόσο στην επίδραση των χαρακτηριστικών του οργανισμού όσο και στις πρακτικές ηγεσίας για την επιρροή τους.

Τρεις κατηγορίες κινήτρων αναφέρθηκαν από τους ερευνητές Perry και Wise (1990) οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων.

1. Τα **ορθολογικά Κίνητρα** (*rational motives*) συσχετίζονται με την τάση αύξησης του προσωπικού οφέλους του εργαζόμενου, οι οποίοι δεσμεύονται να υλοποιήσουν τους στόχους της υπηρεσίας τους επειδή πιστεύουν ότι υπάρχει ταύτιση του προσωπικού τους οφέλους, με αυτό του κοινωνικού συνόλου.
2. Τα **βασισόμενα σε Πρότυπα Κίνητρα** (*norm based motives*) συνδέονται με την επιθυμία των εργαζόμενων να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον έχοντας ανεπτυγμένο το καθήκον, την κοινωνική ισότητα και την πίστη στη Δημόσια Διοίκηση.
3. Τα **Συναισθηματικά Κίνητρα** (*affective motives*) συσχετίζονται με την επιθυμία και τη δέσμευση κάθε εργαζόμενου μέσα από τον εργασιακό του ρόλο, να προσφέρει στο συνάνθρωπό του, για το καλό της κοινωνίας. Να υπηρετήσει την κοινωνική δικαιοσύνη βασιζόμενος στο αίσθημα καθήκοντος που τον περιβάλλει.

Η παρακίνηση στους δημόσιους οργανισμούς για τον Perry είναι μια δομή πολυδιάστατη συνδεδεμένη με την αφοσίωση στο δημόσιο συμφέρον, στην ευσπλαχνία και την αυτοθυσία. Η αυτοθυσία, που αφορά την προθυμία κάποιου να προσφέρει ανεξάρτητα προσωπικών ανταμοιβών, αποτελεί συναισθηματικό κίνητρο. Η ευσπλαχνία κατηγοριοποιείται κατά τον Perry και αυτή στα συναισθηματικά κίνητρα. Κάποια κίνητρα στο δημόσιο θεωρούνται αλτρουιστικά κατά τη θεωρητική τους ταξινόμηση (Ελευθερίου, 2006).

Οι μελετητές με τον όρο P.S.M αναφέρονται στην **αλτρουιστική παρακίνηση** που θα υπηρετεί τις ανάγκες της κοινωνίας και κατ' επέκταση του κράτους. Η ιδιαιτερότητα του όρου «κίνητρο» στο Δημόσιο Τομέα έγκειται σε ελλείψεις ψυχολογικών αναγκών. Κατά τον Perry τέτοια κίνητρα είναι τα ακόλουθα έξι όπως αναφέρει στη διατριβή της η Ελευθερίου (2006).

- η αυτοθυσία, μέσω της υπεροχής του δημόσιου συμφέροντος έναντι του ατομικού
- η ευσπλαχνία, αφορά την αγάπη προς τους ανθρώπους
- η αίσθηση κοινωνικής δικαιοσύνης
- η αίσθηση του δημοσίου συμφέροντος.
- η αφοσίωση στο συμφέρον του δημοσίου
- η έλλειψη χάραξης δημόσιας πολιτικής

Ο Young Brian (1999) μέσα από το άρθρο του «*Organizational commitment among public service employees*» (Οργανωτική δέσμευση των δημοσίων υπαλλήλων), εξετάζει τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα θεωρώντας ότι βελτιώνουν την αφοσίωση των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία τελικά θα οδηγήσει τον οργανισμό σε επιτυχία. Τα αποτελέσματα της έρευνας όμως, εμφάνισαν αρνητική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωτικής αφοσίωσης. Το συμπέρασμα που προέκυψε θεώρησε τους οικονομικούς παράγοντες ακατάλληλους να αναπτύξουν τις ανταμοιβές ως κίνητρα στο δημόσιο. Οι δημόσιοι υπάλληλοι κατά την εργασία τους δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα σε αξίες και ιδανικά κοινωνικής προσφοράς παρά στις υλικές απολαβές. Ο Young Brian μέσα από την έρευνά του συμπέρανε ότι τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων διαφοροποιούνται από αυτά που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα. Αυτό οφείλεται στη διαφοροποίηση της δομής, οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών του δημοσίου σε σχέση με του ιδιωτικού τομέα.

Κατά τους Frank and Lewis, (2004) η ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων από την εργασία τους εξαρτάται κυρίως από τη δυνατότητά τους να αντλήσουν εσωτερική ικανοποίηση κατά την άσκησή της. Από την έρευνα των Markovits *et al.* (2007), φάνηκε πως οι δημόσιοι υπάλληλοι ικανοποιούνται με διαφορετικά κίνητρα από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Σημαντικό ρόλο παίζει γι' αυτούς το πώς αντιλαμβάνονται το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας τους οι οποίες διαφέρουν από αυτές των ιδιωτικών επιχειρήσεων (Χαλάς, 2016).

Οι Wright and Davis (2003) ερμηνεύουν τον τρόπο που συγκεκριμένα χαρακτηριστικά εργασίας και περιβάλλοντος εργασίας που ισχύουν στο δημόσιο,

επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Διαμορφώνουν ένα μοντέλο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα λαμβάνοντας υπόψη ως καθοριστικό παράγοντα τρεις μεταβλητές του περιβάλλοντος εργασίας (σύγκρουση, σαφήνεια οργανωσιακών στόχων, διαδικαστικούς περιορισμούς) και τέσσερις μεταβλητές των χαρακτηριστικών εργασίας (σαφήνεια εργασιακού ρόλου, ποικιλία δραστηριοτήτων, επαναπληροφόρηση, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού). Κατόπιν έρευνάς τους ξεχωρίζουν ως επικρατέστερους υπεύθυνους παράγοντες για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης στο δημόσιο, την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, και τη σαφήνεια των στόχων, περιορίζοντας την έλλειψη κατανόησης και επικοινωνίας στόχων. Για να διαμορφωθεί θετική ικανοποίηση στους δημοσίους υπαλλήλους προτείνουν τρεις στρατηγικές όπως αναφέρει ο Χαλάς (2016):

- Να μεταφερθούν με κατάλληλη επικοινωνία, μέσω κανόνων και διαδικασιών, σε όλο το προσωπικό οι στόχοι και οι υπευθυνότητές του.
- Να διαμορφωθούν πολιτικές μάθησης οδηγώντας στην ανάπτυξη το ανθρώπινο δυναμικό.
- Να καθοριστούν τρόποι που θα υλοποιείται η εργασία με ποικιλία αρμοδιοτήτων, αξιοποιώντας τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων.

Το μοντέλο των Wright and Davis κατά την δειγματοληπτική του εφαρμογή έδειξε ότι υπάρχει δυνατότητα ενεργοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων. Προϋπόθεση όμως αποτελεί η ευαισθητοποίηση της διοικητικής ιεραρχίας του δημοσίου στους προσδιοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης κάθε δημόσιου λειτουργού.

Η προσκόλληση όμως των κυβερνήσεων στα παλαιά γραφειοκρατικά συστήματα και η πιθανή δυσκολία τους να υλοποιήσουν τις αρχές του ΝΔΜ, οδηγεί σε αδυναμία εφαρμογής ενός ολοκληρωμένου συστήματος παρακίνησης στο δημόσιο.

Στην Ελλάδα ο παρεμβατισμός της πολιτείας στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης έχει αποτελέσει τροχοπέδη για την αναβάθμισή της. Οι αυστηρές γραφειοκρατικές δομές του δημοσίου τομέα και η τυπολατρία λειτουργούν σε βάρος της εξυπηρέτησης του πολίτη. Οι εργαζόμενοι επίσης μέσα σ' αυτό το περιβάλλον αισθάνονται μικρότερη ικανοποίηση καθώς είναι περιορισμένη η αυτονομία της εργασίας τους και η ανάπτυξη των προσωπικών τους φιλοδοξιών. Για το λόγο αυτό η διαδικασία της παρακίνησης των εργαζομένων η οποία θα συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης καθίσταται μείζον ζήτημα στις μέρες μας.

Η οργανωτική δομή του δημοσίου όμως απ' τη μια, αλλά και οι περιορισμοί της ηγεσίας να ασκήσουν τις αρχές του *management* από την άλλη, όπως το κίνητρο οικονομικών ανταμοιβών, καθιστά τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς του δυσχερή. Η αλλαγή (μεταρρύθμιση) στην οργανωτική δομή, τις διαδικασίες αλλά και η επαναπληροφόρηση (*feedback*) των εργαζομένων, καθίστανται καθοριστικά βήματα αύξησης των κινήτρων του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να το οδηγήσουν στη δέσμευση προς τους στόχους.

Στον 21<sup>ο</sup> αιώνα που διανύουμε οι εργασιακές συνθήκες και απαιτήσεις έχουν διαφοροποιηθεί. Οι εργαζόμενοι επιδιώκουν ένα εργασιακό περιβάλλον να τους προσφέρει προκλήσεις, σεβασμό, εκτίμηση, συμμετοχή και δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών οι οποίες θα καθορίσουν το μέλλον της εργασίας τους. Η παρακίνηση όμως εξακολουθεί να θεωρείται ένα φαινόμενο ιδιαίτερος σύνθετο, το οποίο διαφέρει ανά περίπτωση.

Στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση, λόγω της διάχυσης των ιδεών του ΝΔΜ αρχίζουν να διαφαίνονται κάποιες αλλαγές οι οποίες όμως πρέπει να διευρυνθούν. Αυτό έχει οδηγήσει πολλούς ερευνητές να προσπαθήσουν μέσα από τις έρευνές τους να αναλύσουν την παρακίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και να εντυπώσουν στα κίνητρα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους.

## **6.2 Έρευνες παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα**

Λόγω της παγκοσμιοποίησης αναδείχθηκε ως επιτακτική ανάγκη η εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών της χώρας μας. Η ανάγκη αυτή οδήγησε σε έρευνες, με διαφορετικό κάθε φορά σκοπό. Αναφορά τέτοιων ερευνών θα ακολουθήσει στη συνέχεια του κεφαλαίου.

Η μελέτη των αποτελεσμάτων των ερευνών καθίστανται ιδιαίτερα αξιόλογες καθώς μπορούν ν' αποτελέσουν το ερέθισμα, για να ληφθούν μέτρα που θα οδηγήσουν σε βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων των δημόσιων οργανισμών.

### **6.2.1 Αποτελέσματα από έρευνες στο Δημόσιο Τομέα**

Στη συνέχεια θα αναφερθούν έρευνες που έχουν διεξαχθεί στον Ελληνικό δημόσιο Τομέα. Οι έρευνες αυτές θα συγκριθούν με την παρούσα έρευνα που θα



πραγματοποιηθεί στους εργαζόμενους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' βαθμού του δήμου Πειραιά.

- Η **Koskina** το 2008 ερεύνησε τις δυνατότητες ανέλιξης των εργαζομένων στο Δημόσιο τομέα της χώρας μας. Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι η σταδιοδρομία στο δημόσιο διαμορφώνεται με κομματικά χαρακτηριστικά. Οι ευκαιρίες για σταδιοδρομία είναι λίγες και βασίζονται ως επί το πλείστον στις πολιτικές πεποιθήσεις κάθε εργαζόμενου.
- Ο **Manolopoulos** το 2008 ερευνά την παρακίνηση των εργαζομένων στον ευρύτερο Ελληνικό δημόσιο τομέα, με δείγμα 454 εργαζομένων από τρεις Ελληνικές κρατικές εταιρείες: ΔΕΗ (Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού), ΕΥΔΑΠ (Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πρωτεύουσας), ΕΑΒ (Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία). Από την έρευνα αναδεικνύεται να κυριαρχούν οι εξωτερικές ανταμοιβές (εργασιακή ασφάλεια, δίκαιη ανταμοιβή) ενώ παρουσιάζεται μειωμένη η χρήση των εσωτερικών κινήτρων λόγω των χαρακτηριστικών διάρθρωσης π.χ. συγκεντρωτισμός, που παρουσιάζουν οι δημόσιοι οργανισμοί.
- Ο **Manolopoulos** το 2008 πραγματοποιεί και δεύτερη έρευνα σχετικά με την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού του ευρύτερου δημόσιου τομέα, εστιάζοντας στη μελέτη των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών και του τρόπου που επιδρούν στην παρακίνηση των υπαλλήλων. Στην έρευνα αυτή συμμετείχαν 1079 υπάλληλοι των επτά μεγαλύτερων Ελληνικών δημόσιων επιχειρήσεων. Τα συμπεράσματα της έρευνας έδωσαν έμφαση στον συγκερασμό εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων για να επιτευχθεί η βέλτιστη απόδοση των εργαζομένων του δημοσίου. Τα εξωτερικά κίνητρα (οικονομικά, διαφανείς προαγωγές, ασφάλεια) αποτελούν σαφώς βασικούς παράγοντες αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο, παράλληλα όμως και τα εσωτερικά κίνητρα (δυνατότητα ανάληψης ευθυνών και ανάγκη επιτέλεσης δημιουργικής εργασίας) εμφανίζουν διαρκώς αυξανόμενη βαρύτητα στην παρακίνηση των υπαλλήλων του δημοσίου.
- Η **Bellou** το 2009 διενήργησε έρευνα σε 125 εργαζόμενους τριών δημόσιων νοσοκομείων μιας Ελληνικής πόλης. Τ' αποτελέσματα της έρευνάς της κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι για να μπορέσει ένας εργαζόμενος να ταυτιστεί με τον οργανισμό πρέπει να νοιώθει εργασιακή ικανοποίηση. Άρα για να πετύχουν τη

μέγιστη απόδοσή τους οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις ώστε να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

- Οι **Zampetakis , Moustakis** ερεύνησαν το 2010 την επιχειρηματική συμπεριφορά 237 υπαλλήλων των Νομαρχιών της Ελληνικής επικράτειας. Εξέτασαν τις πρακτικές με τις οποίες άτομα διαφόρων επιπέδων αξιοποιούν ευκαιρίες χρησιμοποιώντας συνδυασμούς πόρων με βάση την καινοτομία. Με βάση την επεξεργασία των στοιχείων αποφάνθηκαν ότι υπάρχει θετική σχέση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς των υπαλλήλων του δημοσίου με τη δυνατότητα διαχείρισης πληροφοριών και λήψης πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Αύξηση των πρωτοβουλιών συμπαρασύρει σε αύξηση και την επιχειρηματική συμπεριφορά και αντιστρόφως. Η επιχειρηματική συμπεριφορά εμφανίζεται εξίσου σε παλαιούς και νεότερους υπαλλήλους χωρίς διάκριση, παρατηρείται όμως υψηλότερη σε υπαλλήλους που κατέχουν ιεραρχικές θέσεις .
- Οι **Zampetakis, Moustakis** σε νέα έρευνα που πραγματοποίησαν το 2010 εξέτασαν τους παράγοντες που συμβάλλουν στο να αυξηθεί το επιχειρηματικό πνεύμα των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Διαχώρισαν τους δημοσίου υπαλλήλους σε δύο κατηγορίες στελεχών, στα επιχειρηματικά στελέχη που παρουσιάζουν υψηλή επιχειρηματική συμπεριφορά και τα γραφειοκρατικά στελέχη με χαμηλή επιχειρηματική συμπεριφορά. Εξετάζοντας αποκλειστικά τους προϊσταμένους και στις δύο κατηγορίες παρατήρησαν ότι η εκπαίδευση καθίσταται σημαντικότερη από το σύστημα ανταμοιβών για τα επιχειρηματικά στελέχη σε σχέση με τα γραφειοκρατικά. Από τις δύο έρευνες που υλοποίησαν οι Zampetakis και Moustakis προκύπτει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι με μεγαλύτερη δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων καθώς και λήψης αποφάσεων είναι αυτοί με την υψηλότερη επιχειρηματική συμπεριφορά, για τους οποίους τα εσωτερικά κίνητρα όπως η δημιουργική εργασία έχουν μεγαλύτερη αξία παρακίνησης από τα εξωτερικά κίνητρα π.χ. ανταμοιβές.
- Ο **Παπαμιχαλάκης** πραγματοποίησε το 2012 έρευνα σε 114 εργαζόμενους οκτώ Δημόσιων Υπηρεσιών του Νομού Χίου. Η έρευνά του αφορούσε την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων μέσω κινήτρων εξωτερικών ή εσωτερικών ανταμοιβών. Τ' αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν το μέτριο βαθμό παρακίνησης των εργαζόμενων, τόσο από εσωτερικές όσο και από εξωτερικές ανταμοιβές. Από τις εσωτερικές ανταμοιβές ήταν η σχέση με τους συναδέλφους

που πρωτοστάτησε ως παράγοντας υψηλής παρακίνησης. Από τις εξωτερικές ανταμοιβές αντίστροφα το χαμηλότερο βαθμό παρακίνησης προκάλεσε η αξιολόγηση και η δυνατότητα προαγωγής. Το φιλότιμο αναδείχθηκε ως ο κυριότερος παράγοντας εργασιακής παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων σε αντίθεση με τις περικοπές μισθού που αποτέλεσαν τον κυριότερο παράγοντα δυσαρέσκειας σε αυθόρμητες ανοιχτές ερωτήσεις από τον ερευνητή.

Μέσα από τις έρευνες αυτές που αναφέρθηκαν είναι αξιοσημείωτος ο ρόλος των εσωτερικών κινήτρων στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η δυνατότητα σε κάθε υπάλληλο να πάρει αποφάσεις, να αναλάβει ευθύνες, να προσπαθεί να επιτύχει σημαντικούς στόχους αλλά και να επιτελεί δημιουργική κατ' αυτόν εργασία αποτελούν παράγοντες εσωτερικών ανταμοιβών που αυξάνουν την εργασιακή του ικανοποίηση και επομένως οδηγούν σε μεγαλύτερη παρακίνησή του. Η παρακίνηση αυτή συμβάλει στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού, γιατί επιτυγχάνεται ταύτιση των στόχων εργαζόμενου και οργανισμού.

## 6.2.2 Αποτελέσματα από έρευνες στο Δημόσιο σε σχέση με τον Ιδιωτικό Τομέα

- Οι **Bourantas, Papalexandri** σε έρευνά τους το 1999 διαπίστωσαν ότι μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών Ελληνικών οργανισμών, υπάρχουν εκτός από οργανωτικές διαφορές (διαδικασίες, μισθολογική πολιτική, επιπρόσθετες αμοιβές, ηγεσία, ανάπτυξη καριέρας) και διαφορές που σχετίζονται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων. Αυτά τα χαρακτηριστικά καθορίζουν τη διαμόρφωση των στάσεων τους απέναντι στην εργασία και επηρεάζουν την ικανοποίησή τους (Χαλάς, 2016). Όπως αναφέρουν ο φαύλος κύκλος που κυριαρχεί στους δημόσιους οργανισμούς ευθύνεται για τα χαμηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης. Το περιβάλλον του δημοσίου εκλύει ανθρώπους χωρίς χαρακτηριστικά θετικής στάσης και συμπεριφοράς τα οποία επηρεάζουν αρνητικά την απόδοσή τους (Bourantas & Papalexandris 1999, p.866)
- Οι **Wright, Davis** το 2003 με έρευνά τους εξέτασαν την επίδραση του περιβάλλοντος εργασίας στη διαμόρφωση των συναισθημάτων εργασιακής ικανοποίησης δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων. Διαπίστωσαν ότι χαρακτηριστικά του πλαισίου εργασίας όπως ανατροφοδότηση και ανάπτυξη, χρησιμεύουν ως παράγοντες ικανοποίησης περισσότερο στο δημόσιο απ' ό τι στον

ιδιωτικό τομέα. Σ' αυτό συνέβαλαν οι δυσλειτουργίες των δημόσιων οργανισμών π.χ. γραφειοκρατία που δυσχεραίνουν την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Κατά τους ερευνητές οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι από τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα.

- Σε έρευνά τους οι **Frank, Lewis** το 2004 διαπιστώνουν ότι οι εργαζόμενοι του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα διαφέρουν, ως προς την έμφαση που δίνουν στα εξωτερικά και εσωτερικά κίνητρα ανταμοιβών. Οι δημόσιοι υπάλληλοι ενδιαφέρονται λιγότερο για την ανέλιξή τους σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους ιδιωτικούς καθώς δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην εργασιακή τους ασφάλεια. Διαφέρουν επίσης και ως προς ορισμένα προσωπικά τους χαρακτηριστικά όπως η ευκαιρία για βοήθεια προς το συνάνθρωπο που προσφέρεται μέσα από θέσεις δημόσιων οργανισμών.
- Οι **Buelens, Broeck** με έρευνά τους το 2007 συνέβαλλαν στον εντοπισμό των διαφορετικών εργασιακών κινήτρων μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Η έρευνα διενεργήθηκε στο Βέλγιο μεταξύ 3314 εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα και 409 εργαζομένων του δημοσίου τομέα. Τα αποτελέσματά της επιβεβαίωσαν σε μεγάλο βαθμό προηγούμενες έρευνες που έδειχναν ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι παρακινούνται περισσότερο από εξωτερικά κίνητρα όπως οι οικονομικές απολαβές ενώ οι δημόσιοι υπάλληλοι από εσωτερικά κίνητρα όπως την ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας, το καλό εργασιακό κλίμα, αλλά και την υποστήριξη από τους προϊσταμένους, δείχνοντας μεγαλύτερη υπευθυνότητα. Γενικότερα οι περισσότερες διαφορές εξηγούνται από το περιεχόμενο της εργασίας και όχι από τον ίδιο τον τομέα. Υποβληθέντα στοιχεία απέδειξαν ότι, οι υποκινούμενες διαφορές μπορούν να εξηγηθούν από τη θετική ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασιακού περιβάλλοντος κάθε εργαζόμενου.
- Οι **Markovits, Davis & Dick** το 2007 εξέτασαν με έρευνά τους τη σχέση που δημιουργείται στους εργαζόμενους του δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα της Ελλάδος μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης. Η εργασιακή ικανοποίηση αφορά τον τρόπο που αντιμετωπίζει συναισθηματικά την εργασία του κάθε εργαζόμενος, ενώ η εργασιακή δέσμευση με τον τρόπο σύνδεσης του εργαζόμενου με τον οργανισμό. Ο τρόπος αυτός διακατέχεται από την ισχυρή επιθυμία κάθε εργαζόμενου να καταβάλει τη μέγιστη προσπάθειά του για το συμφέρον της οργάνωσης (Μάρκοβιτς, 2002, σ.14). Οι εργαζόμενοι που

συμμετείχαν στην έρευνα ήταν 1.119 ιδιωτικοί υπάλληλοι που απασχολούνταν σε 35 Επιχειρήσεις της Κεντρικής και Βορείου Ελλάδος σε σχέση με 476 δημόσιους υπαλλήλους Κεντρικών Υπηρεσιών του δημοσίου και του Τομέα Υγειονομικής Περίθαλψης της Βόρειας Ελλάδας. Από τις αναλύσεις των ευρημάτων τα συμπεράσματα ανέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο έχουν υψηλότερη οργανωσιακή δέσμευση σε σχέση με τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα. Το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου είναι αφοσιωμένο περισσότερο σε αξίες, στόχους και κανόνες που έχουν τεθεί από το φορέα του, λόγω πιθανόν της μονιμότητας ή των μεγαλύτερων αναλογικά αποδοχών του σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Παράλληλα οι υπάλληλοι στο δημόσιο τομέα εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης εσωτερικών κινήτρων (π.χ. αίσθημα αναγνώρισης των προσπαθειών τους και αξιοποίησης των ικανοτήτων τους κ.α) συγκριτικά με την ικανοποίηση των εξωτερικών κινήτρων (π.χ. αμοιβές, ασφάλεια εργασιακού περιβάλλοντος κ.α). Σε αντιδιαστολή οι εργαζόμενοι του Ιδιωτικού Τομέα ικανοποιούνται τόσο από κίνητρα εσωτερικά όσο και εξωτερικά αλλά η ικανοποίηση των εσωτερικών κινήτρων είναι χαμηλότερη σε σχέση με αυτή των δημοσίων υπαλλήλων. Το συμπέρασμα αυτό οι ερευνητές εικάζουν πως σχετίζεται με τον υψηλότερο βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης που εμφανίζουν οι δημόσιοι υπάλληλοι σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους (Markovits, Davis & Dick, 2007)

Η έλλειψη ικανοτήτων ενός εργαζόμενου είναι δύσκολο ν' αντιμετωπισθεί από την ιεραρχία ενός οργανισμού. Η στάση όμως κάθε εργαζόμενου λόγω έλλειψης διάθεσης για εργασία εξαιτίας ανεπαρκών κινήτρων αλλά και εξωτερικών παραγόντων που διαμορφώνονται από τα χαρακτηριστικά (αρμοδιότητες ψυχολογικών διαστάσεων) και το περιβάλλον εργασίας (αμοιβές, στόχοι, ανεξαρτησία, ηγεσία κ.α.) μπορεί να αναδιαμορφωθεί θετικά. Αρκεί μόνο η βούληση των αρμοδίων που καθορίζουν τους στόχους.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **7.1 Το αντικείμενο και η χρησιμότητα της έρευνας**

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθεί η ερευνητική στρατηγική και μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη της παρούσας έρευνας. Η έρευνα έχει σαν αντικείμενο την παρακίνηση των εργαζομένων της τοπικής αυτοδιοίκησης α' βαθμού και το βαθμό συμβολής της στην υλοποίηση των αρχών του νέου δημόσιου μανάτζμεντ, χρησιμοποιώντας δείγμα ανθρώπινου δυναμικού από το Δήμο Πειραιά. Μέσα από ένα σύστημα αξιολόγησης του είδους των κινήτρων που ενεργοποιούν περισσότερο το ανθρώπινο δυναμικό θα αναλυθούν οι παράγοντες που συμβάλουν στην αύξηση της απόδοσής του και θα εξαχθούν συμπεράσματα και προτάσεις για τον τρόπο παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού που θα το οδηγήσουν στην εφαρμογή των αρχών του νέου δημόσιου μανάτζμεντ.

Πολλές έρευνες έχουν ήδη πραγματοποιηθεί, κατ' αναφορά του κεφαλαίου 6, σε μια προσπάθεια να εντοπιστούν οι παράγοντες εκείνοι που παρακινούν τους εργαζόμενους να γίνουν αποτελεσματικότεροι στο έργο τους, καθώς η εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ αποτελεί παγκόσμια απαίτηση από κράτη και οργανισμούς τους. Τα τελευταία χρόνια είναι πολλές οι νομοθετικές ρυθμίσεις που σχετίζονται με εφαρμογή αρχών του νέου δημόσιου μανάτζμεντ στη χώρα μας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας ρύθμισης αποτελεί ο Ν.3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης», όπου στοχεύει στη μείωση του αριθμού των Ο.Τ.Α και των Νομικών τους προσώπων, για να εξοικονομηθούν πόροι και να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά τους (περιορισμός της αδιαφάνειας) (Ι.Τ.Α., 2010). Απώτερος όμως στόχος είναι ο έλεγχος των δημόσιων οικονομικών που αποτελεί το μείζον θέμα προς επίλυση στις μέρες μας (*value for money*), αλλά και η βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Για την υλοποίηση των στόχων του προγράμματος «Καλλικράτη», καθοριστικό ρόλο παίζουν οι εργαζόμενοι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Αποτελεί λοιπόν επιτακτική ανάγκη να μελετηθούν οι παράγοντες εκείνοι που θα μπορούσαν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους στους Ο.Τ.Α Α' βαθμού, ώστε να συμβάλουν στη διαμόρφωση αυτού του τόσο σημαντικού σκοπού.

## 7.2 Τα ερευνητικά ερωτήματα

Βασικός παράγοντας για να οδηγήσει σε αποτέλεσμα η παρούσα έρευνα είναι να τεθούν με ακρίβεια τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία και θα διερευνηθούν.

Τα ερευνητικά ερωτήματα, είναι τα κάτωθι:

- ✓ Να μετρηθεί ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων του φορέα που υλοποιείται η έρευνα (Δήμος Πειραιά).
- ✓ Να διερευνηθούν οι παράγοντες που δημιουργούν αυξημένη παρακίνηση καθώς και η μεταξύ τους σχέση.
- ✓ Να διερευνηθεί η σχέση ατομικών χαρακτηριστικών και παρακίνησης, ώστε να επιτευχθεί η πολυπόθητη ατομική ευημερία που αποτελεί αναγκαία αλλά και ικανή συνθήκη για την επίτευξη της αποδοτικότητας κάθε εργαζόμενου.
- ✓ Να εξεταστεί κατά πόσο η ικανοποίηση που αντλεί ο δημόσιος λειτουργός από την εργασία του τον παρακινεί να αποδώσει περισσότερο (οργανωσιακή δέσμευση).
- ✓ Να ελεγχθεί κατά πόσο η παρακίνηση των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' Βαθμού συμβάλει στην υλοποίηση των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

## 7.3 Ο σχεδιασμός και η μεθοδολογία της έρευνας

Ταυτόχρονα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση και τη μελέτη της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας και των διαδικτυακών πηγών στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε έρευνα πεδίου με τη συλλογή ερωτηματολογίων. Η ερευνητική προσέγγιση έγινε με καταγραφή εξ' αρχής του θεωρητικού πλαισίου (παραγωγική προσέγγιση) σε αντιδιαστολή με την επαγωγική όπου η θεωρία προκύπτει ως αποτέλεσμα της έρευνας (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2010, σ.34). Η ποσοτική και ποιοτική έρευνα αποτελούν τις δύο εναλλακτικές επιλογές. Η ποσοτική έρευνα αντιμετωπίζει με ποσοτικό προσδιορισμό την ανάλυση δεδομένων ενώ αντίθετα η ποιοτική επικεντρώνεται στις λέξεις (απόψεις) και δημιουργεί νέες θεωρίες. Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε ποσοτική μέθοδος (Κυριαζή, 2011).

Η μέθοδος δειγματοληψίας πραγματοποιήθηκε σε αντιπροσωπευτικό δείγμα πληθυσμού εργαζομένων του Δήμου Πειραιά, συμπεριλαμβανομένων όλων των



υπηρεσιών του. Ο συνολικός πληθυσμός των 1404 εργαζομένων στο δήμο διακρίνεται σε 138 ιεραρχικά προϊστάμενους (22 Διευθυντές, 116 Προϊστάμενους) καθώς και 1266 υπαλλήλους στις 15/12/2016. Ως προς το είδος σύμβασης διακρίνονται σε 885 μόνιμους υπαλλήλους, 226 αορίστου χρόνου και 293 ορισμένου χρόνου. Επιλέχθηκε η τυχαία - βολική (*convenient sampling*) μέθοδος δειγματοληψίας για να έχει χαμηλότερο κόστος. «Όταν ο πληθυσμός είναι μικρός, η απλή τυχαία δειγματοληψία είναι η ιδανική μέθοδος» (Κυριαζή, 2011, σ.109). Η συλλογή του δείγματος έγινε μέσα από ανομοιογενείς ομάδες, δειγματοληψία κατά ομάδες (*Cluster sampling*) και ακολούθησε τυχαία επιλογή δείγματος από τα υποσύνολα που διαμορφώθηκαν (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2010, σ.77). Οι ομάδες που διαμορφώθηκαν βασίζονταν στην ιεραρχία (υπάλληλοι - στελέχη). Από κάθε είδος επιλέχθηκαν τυχαία οι εργαζόμενοι που ερωτήθηκαν. Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε διαδικτυακά (καταχωρήθηκε στο *google drive*, μέσω *google forms*) και στάλθηκε ηλεκτρονικά στο email εργαζόμενων που είχαν πρόσβαση στο διαδίκτυο. Παράλληλα χορηγήθηκε σε έντυπη μορφή σε όσους δεν είχαν διαδικτυακή πρόσβαση. Συνολικά παραδόθηκαν 450 ερωτηματολόγια εκ των οποίων επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 353 τα οποία αποτελούν το 25% του πληθυσμού (τα 81 στελεχών και τα 272 υπαλλήλων). Το δείγμα αυτό μας δίνει τη δυνατότητα παροχής αξιόπιστων αποτελεσμάτων.

Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω απλού και σύντομου ερωτηματολογίου, σχεδιασμένου να μετρά τα «κίνητρα». Οι απαντήσεις δόθηκαν βάσει της κλίμακας Likert. Οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου.

Η δομή του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τέσσερα μέρη:

- Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μόρφωση, τρόπος διορισμού, έτη προϋπηρεσίας, ιεραρχία, είδος σύμβασης, είδος εργασίας.
- Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει 26 ερωτήσεις που αναφέρονται σε παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων του Δημόσιου Τομέα. Οι ερωτήσεις 1-4, 13-14, 16-18 και 22-25 μετρούν την παρακίνηση μέσα από κίνητρα εσωτερικών ανταμοιβών ενώ οι ερωτήσεις 5-12, 15, 19-21 και 26 μέσω εξωτερικών ανταμοιβών. Επιπρόσθετα:
  - Οι ερωτήσεις 1-7 μετρούν την παρακίνηση λόγω ατομικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων (προσωπικότητας, αντίληψης).
  - Οι ερωτήσεις 8-14 αναφέρονται στην παρακίνηση που διαμορφώνεται μέσω κινήτρων του εργασιακού περιβάλλοντος (φυσικού- ψυχολογικού).

- Οι ερωτήσεις 15-18 αναφέρονται στα κίνητρα που δημιουργούνται από την Ηγεσία.
  - Οι ερωτήσεις 19-26 αναφέρονται στα κίνητρα λόγω του τρόπου οργάνωσης του οργανισμού (συσχετιζόμενα με τις αρχές του Ν.Δ.Μ.).
- Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει 4 ερωτήσεις που αξιολογούν το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος είναι κινητοποιημένος κατά την περίοδο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.
- Το τέταρτο μέρος αποτελούμενο από 4 ερωτήσεις, αξιολογεί τις δυνατότητες διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού από Προϊστάμενους – Διευθυντές. Συμπληρώνεται μόνο από στελέχη που με τον τρόπο διοίκησής τους, συμβάλουν στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα τρία πρώτα μέρη απαντήθηκαν από το σύνολο του δείγματος των εργαζομένων (ιεραρχικά προϊστάμενους και υπαλλήλους), ενώ το τέταρτο μέρος απαντήθηκε μόνο από στελέχη. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου κυμάνθηκε στα 5-10 λεπτά. Πριν την οριστικοποίησή του διενεργήθηκε δοκιμαστική έρευνα σε μικρό αριθμό ατόμων του ίδιου δείγματος και παρόμοιων συνθηκών με την πραγματική έρευνα, ώστε να εντοπισθούν τυχόν λάθη και παραλήψεις και να ολοκληρωθούν οι τελικές διορθώσεις. Μετά την ολοκλήρωση της δοκιμαστικής έρευνας ενσωματώθηκαν οι μικρές διορθώσεις, πριν την οριστική διανομή των ερωτηματολογίων. Σχετικό υπόδειγμα ερωτηματολογίου απεικονίζεται στο παράρτημα Α.

#### **7.4 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία**

Βασικό μέλημα του ερευνητή ήταν να πληρούνται οι προϋποθέσεις εγκυρότητας (δηλ. να καλύπτεται η θεωρητική έννοια για την οποία κατασκευάστηκε η έρευνα). Η μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας και αντίστοιχων ερευνών βοήθησε στην επίτευξη αυτού του στόχου. Η αξιοπιστία (σταθερότητα αποτελέσματος σε επαναληπτικούς ελέγχους) κατά την εκπόνηση της παρούσας έρευνας αποτέλεσε επίσης μέλημα του ερευνητή (Κυριαζή, 2011, σ.84).

Η αξιοπιστία κατά το Ζαφειρόπουλο (2015, σ.133):

- Εκφράζει τη δυνατότητα του ερωτηματολογίου να παράγει αποτελέσματα απαλλαγμένα από σφάλματα μέτρησης

- «αναφέρεται στην ικανότητα ενός εργαλείου μέτρησης, ενός ερωτηματολογίου και των τμημάτων του να παράγει αποτελέσματα που χαρακτηρίζονται από συνοχή και συνέπεια»

Η συνέπεια μπορεί να σημαίνει έλεγχο σε δύο χρονικές περιόδους, ή σε δύο τμήματα του ερωτηματολογίου, ή ως προς την εσωτερική συνάφεια των ερωτήσεων-στοιχείων μεταξύ τους. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας αφορά κυρίως ερωτηματολόγια τύπου Likert όπως αυτό που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα.

Ένας απ' τους δημοφιλέστερους τρόπους ελέγχου της αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας είναι ο συντελεστής  $\alpha$  του *Cronbach*. «Εκφράζει το μέσο όρο των συντελεστών συσχέτισης μεταξύ των ερωτήσεων και των συνδυασμών ερωτήσεων ενός ερωτηματολογίου ή μιας κλίμακας. Παίρνει τιμές από -1 έως 1 και όσο περισσότερο πλησιάζει τη μονάδα τόσο περιγράφει ένα αξιόπιστο ερωτηματολόγιο ή κλίμακα αντίστοιχα. Συνήθως τιμές μεγαλύτερες του 0,70 θεωρούνται αποδεκτές» (Ζαφειρόπουλος, 2015, σ.134). Στην παρούσα έρευνα υπολογίστηκε ο συντελεστής  $\alpha$  του Cronbach στα δύο δείγματα υπαλλήλων και στελεχών με τη βοήθεια του SPSS.

Τα αποτελέσματα του δείκτη έχουν ως εξής:

- Στο δείγμα 81 στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα, ο συντελεστής  $\alpha$  του *Cronbach* πήρε τιμή  $0,770 > 0,70$  από το σύνολο των 34 (N of Items) ερωτήσεων που απαντήθηκαν.

**Πίνακας 7.1 Δείγμα ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach στελεχών**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	81	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	81	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Πίνακας 7.2 Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha στελεχών**

Reliability Statistics (Στατιστικά Αξιοπιστίας)

Cronbach's Alpha	N of Items
,770	34

- Στο δείγμα 272 υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα, ο συντελεστής  $\alpha$  του Cronbach πήρε τιμή  $0,804 > 0,70$  από το σύνολο των 30 (N of Items) ερωτήσεων που απαντήθηκαν.

**Πίνακας 7.3 Δείγμα ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach υπαλλήλων**

		N	%
Cases	Valid	272	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	272	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Πίνακας 7.4 Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha υπαλλήλων**

Reliability Statistics (Στατιστικά Αξιοπιστίας)	
Cronbach's Alpha	N of Items
,804	30

## 7.5 Ηθικά Ζητήματα

Η έρευνα διενεργήθηκε βάσει των αρχών του κώδικα δεοντολογίας. Τηρήθηκε το απόρρητο των προσωπικών δεδομένων, όπου η συλλογή και επεξεργασία τους χρησιμοποιήθηκε αποκλειστικά για ερευνητικό σκοπό.

Το ερωτηματολόγιο και η συνοδευτική του επιστολή κατατέθηκαν στη διοίκηση του δήμου Πειραιά, προκειμένου να ενημερωθεί και να συναινέσει για τη διεκπεραίωση της έρευνας. Κατά τη διεξαγωγή της οι εργαζόμενοι συμμετείχαν κατά βούληση, χωρίς οποιαδήποτε ηθική δέσμευση. Για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των απαντήσεων των συμμετεχόντων, κάθε ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από επιστολή που εξηγούσε το λόγο εκπόνησης της έρευνας. Διατηρήθηκε ανωνυμία κατά τη συμπλήρωσή του, για να διασφαλιστεί εμπιστευτικότητα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

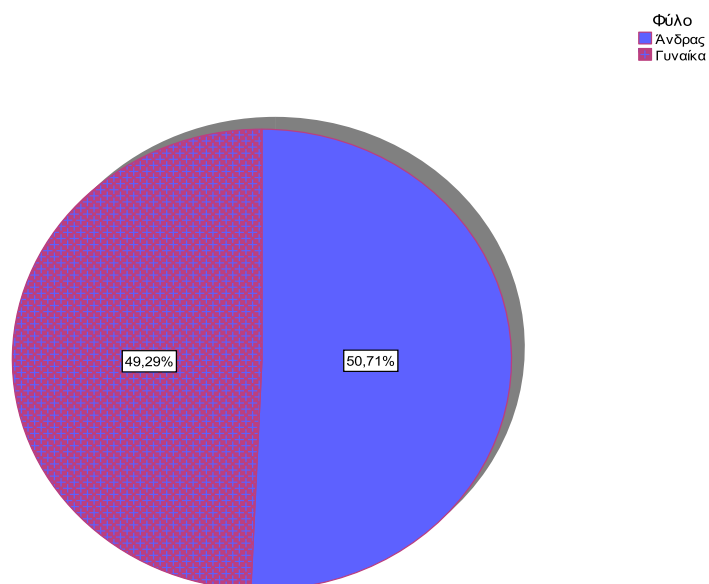
#### 8.1 Ανάλυση δείγματος

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν τ' αποτελέσματα από το Α' μέρος του ερωτηματολογίου που αναφέρεται σε δημογραφικά στοιχεία του δείγματος της έρευνας.

#### ΦΥΛΟ

Στην παρούσα έρευνα έλαβαν μέρος 353 εργαζόμενοι στο Δήμο Πειραιά, από τους οποίους οι 179 ήταν άνδρες και οι 174 γυναίκες με αντίστοιχο ποσοστό συμμετοχής 50,7% και 49,3%.

Πίνακας 8.1 Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	179	50,7	50,7	50,7
	Γυναίκα	174	49,3	49,3	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

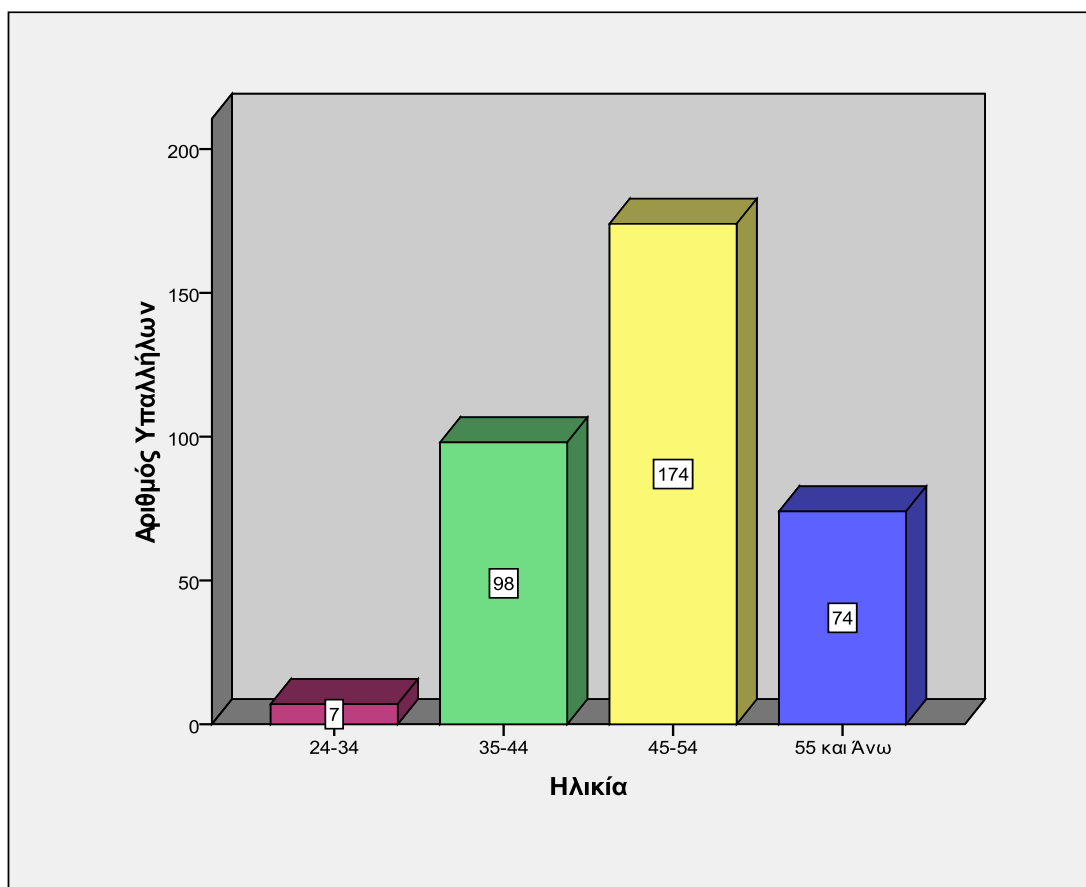


Διάγραμμα 8.1 Φύλο

## ΗΛΙΚΙΑ

Στην ηλικιακή κατανομή του δείγματος το μεγαλύτερο ποσοστό 49,3% κατείχαν οι ηλικίες (45-54). Οι εργαζόμενοι (35-44) ετών αποτελούσαν το 27,8% και αρκετά κοντά σε ποσοστό 21% βρίσκονταν και οι εργαζόμενοι (55 και άνω), ενώ μόνο το 2% περιλαμβάνονταν στο εύρος (24-34) ετών.

Πίνακας 8.2 Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	24-34	7	2,0	2,0	2,0
	35-44	98	27,8	27,8	29,7
	45-54	174	49,3	49,3	79,0
	55 και Άνω	74	21,0	21,0	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

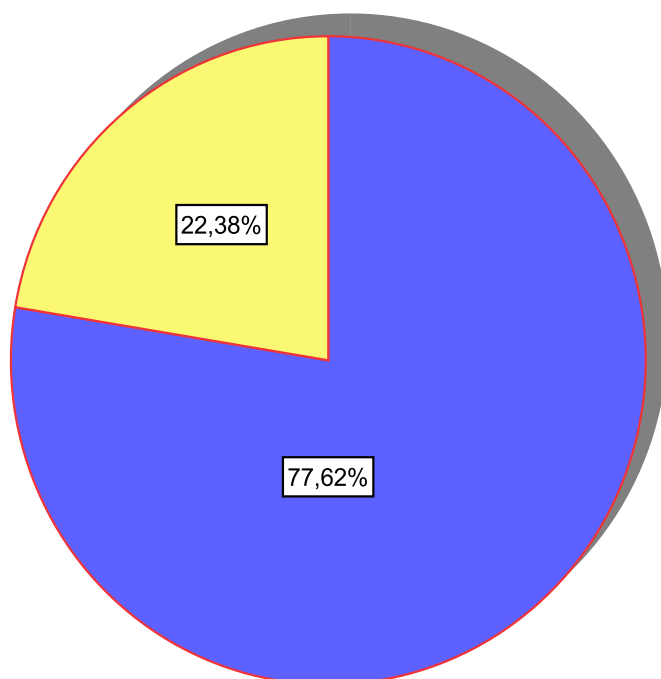


Διάγραμμα 8.2 Ηλικία

## ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Ως προς την οικογενειακή κατάσταση το 77,6% του δείγματος των εργαζομένων είναι έγγαμοι ενώ το 22,4% άγαμοι.

Πίνακας 8.3 Οικογενειακή κατάσταση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έγγαμος/η	274	77,6	77,6	77,6
	Άγαμος/η	79	22,4	22,4	100,0
	Total	353	100,0	100,0	



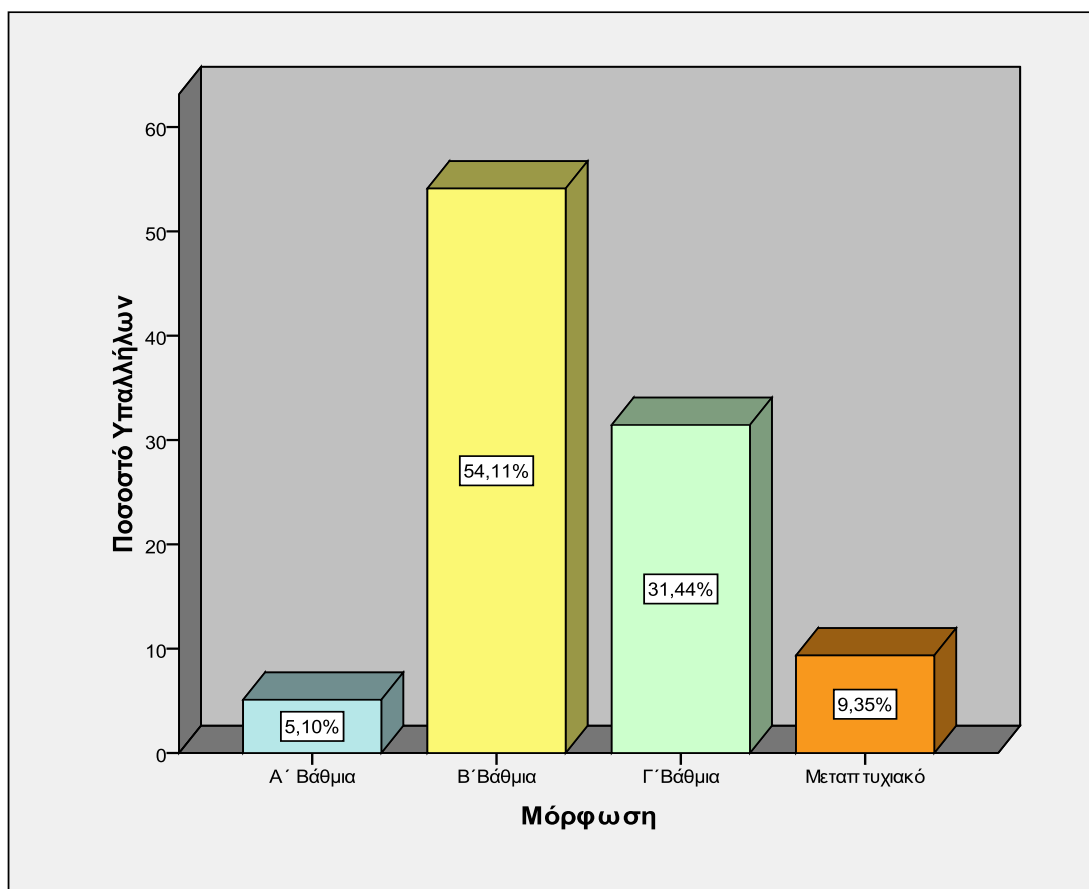
■ Έγγαμος/η  
■ Άγαμος/η

Διάγραμμα 8.3 Οικογενειακή κατάσταση

## ΜΟΡΦΩΣΗ

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων του δείγματος είναι Β΄ βάθμιας εκπαίδευσης σε ποσοστό 54,1%. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στην Γ΄βάθμια εκπαίδευση 31,4% ενώ μεταπτυχιακό κατέχει το 9,3% του δείγματος. Το μικρότερο ποσοστό 5,1% ανήκει στην Α΄βάθμια εκπαίδευση.

Πίνακας 8.4 Μόρφωση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Α΄ Βάθμια	18	5,1	5,1	5,1
	Β΄ Βάθμια	191	54,1	54,1	59,2
	Γ΄ Βάθμια	111	31,4	31,4	90,7
	Μεταπτυχιακό	33	9,3	9,3	100,0
	Total	353	100,0	100,0	



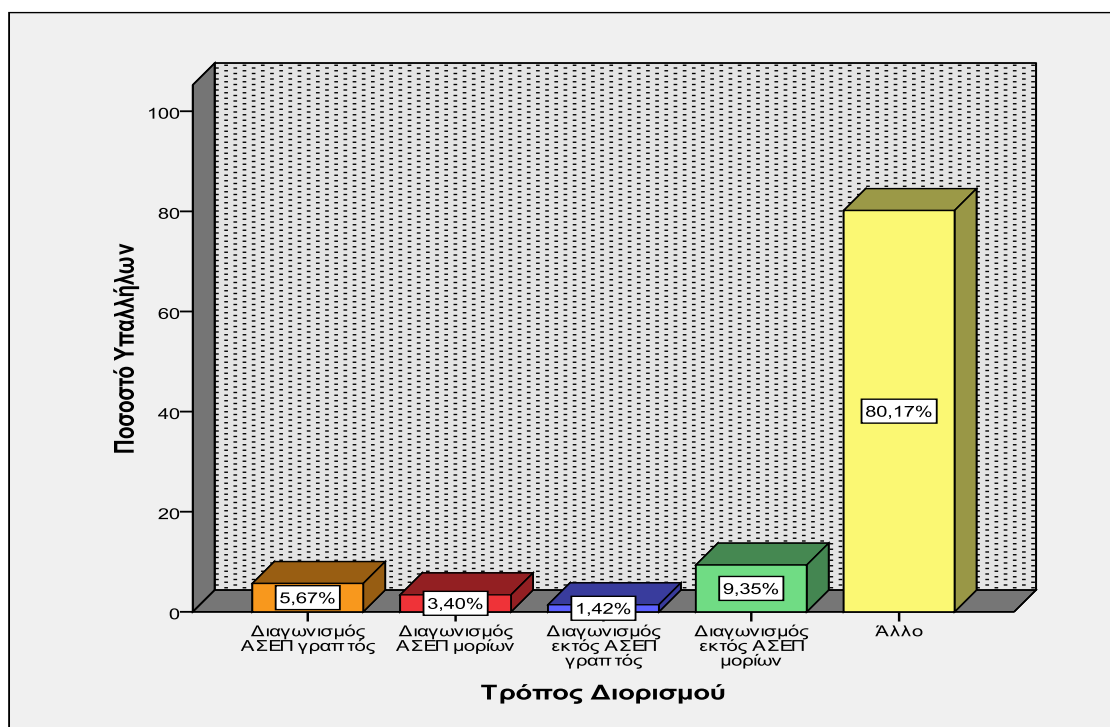
Διάγραμμα 8.4 Μόρφωση



## ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΟΡΙΣΜΟΥ

Το πολύ μεγάλο ποσοστό 80,2% των εργαζομένων του δείγματος έχει προσληφθεί στο Δήμο με διάφορες προκηρύξεις εκτός ΑΣΕΠ. Ποσοστό 9,3% έχει προσληφθεί με διαγωνισμό μορίων εκτός ΑΣΕΠ, ποσοστό 5,7% με γραπτό ΑΣΕΠ διαγωνισμό, το 3,4% με διαγωνισμό ΑΣΕΠ μορίων και μόλις το 1,4% έχει προσληφθεί με διαγωνισμό εκτός ΑΣΕΠ μορίων.

Πίνακας 8.5 Τρόπος Διορισμού					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαγωνισμός ΑΣΕΠ γραπτός	20	5,7	5,7	5,7
	Διαγωνισμός ΑΣΕΠ μορίων	12	3,4	3,4	9,1
	Διαγωνισμός εκτός ΑΣΕΠ γραπτός	5	1,4	1,4	10,5
	Διαγωνισμός εκτός ΑΣΕΠ μορίων	33	9,3	9,3	19,8
	Άλλο	283	80,2	80,2	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

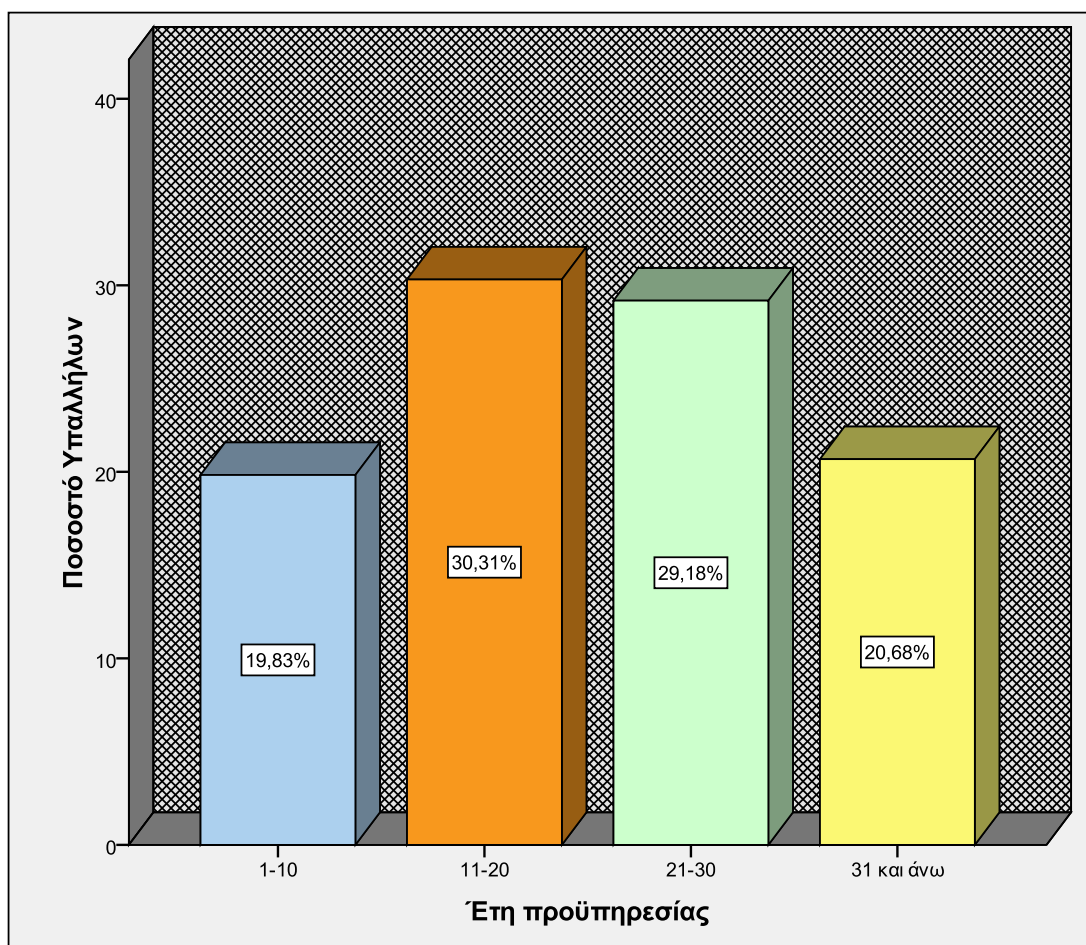


Διάγραμμα 8.5 Τρόπος Διορισμού

## ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Το δείγμα αναλογικά αντιπροσωπεύει όλες τις κλάσεις που αποτελούν τα έτη προϋπηρεσίας. Το 19,8% έχει προϋπηρεσία 1-10 έτη, το 30,3% 11-20 έτη, το 29,2% έχει εργαστεί 21-30 έτη και το 20,7% έχει προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 31 ετών.

Πίνακας 8.6 Έτη προϋπηρεσίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-10	70	19,8	19,8	19,8
	11-20	107	30,3	30,3	50,1
	21-30	103	29,2	29,2	79,3
	31 και άνω	73	20,7	20,7	100,0
	Total	353	100,0	100,0	



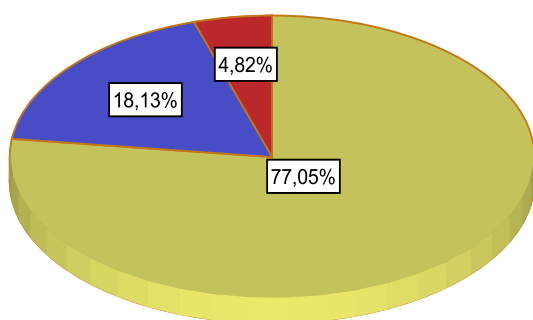
Διάγραμμα 8.6 Έτη Προϋπηρεσίας

## ΙΕΡΑΡΧΙΑ

Το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό όλων των ιεραρχικών βαθμίδων του Δήμου Πειραιά. Έτσι το 77% του δείγματος είναι υπάλληλοι, το 18,1% προϊστάμενοι τμήματος ενώ το 4,8% προϊστάμενοι διεύθυνσης.

Πίνακας 8.7 Ιεραρχία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος	272	77,1	77,1	77,1
	Προϊστάμενος Τμήματος	64	18,1	18,1	95,2
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	17	4,8	4,8	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

■ Υπάλληλος  
■ Προϊστάμενος Τμήματος  
■ Προϊστάμενος Διεύθυνσης



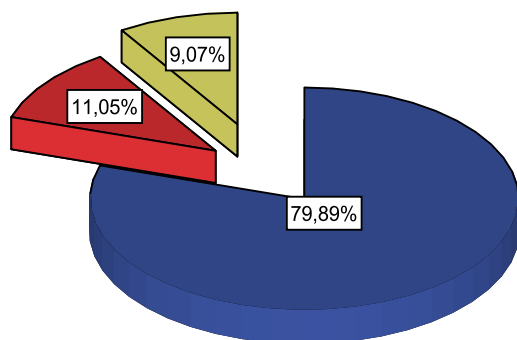
Διάγραμμα 8.7 Ιεραρχία

## ΕΙΔΟΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Στο δείγμα αντιπροσωπεύονται και τα τρία είδη σύμβασης που προσλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Το συντριπτικό ποσοστό 79,9% είναι μόνιμοι, το 11% είναι αορίστου και το μικρότερο ποσοστό 9,1% αποτελείται από εργαζόμενους ορισμένου χρόνου.

Πίνακας 8.8 Είδος σύμβασης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνιμος	282	79,9	79,9	79,9
	Αορίστου	39	11,0	11,0	90,9
	Ορισμένου Χρόνου	32	9,1	9,1	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

■ Μόνιμος  
■ Αορίστου  
■ Ορισμένου Χρόνου



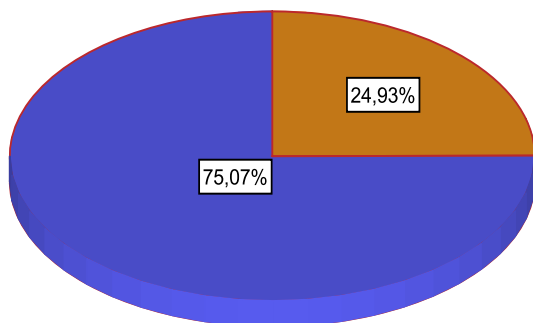
Διάγραμμα 8.8 Είδος σύμβασης

## ΕΙΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το δείγμα αποτελείται κατά το μεγαλύτερό του ποσοστό 75,1% από υπαλλήλους γραφείου ενώ το 24,9% αντιπροσωπεύει εργαζόμενους που απασχολούνται σε χειρωνακτικές εργασίες (π.χ. καθαριότητα, κήπους).

Πίνακας 8.9 Είδος εργασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χειρωνακτική	88	24,9	24,9	24,9
	Υπάλληλος Γραφείου	265	75,1	75,1	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

■ Χειρωνακτική  
■ Υπάλληλος Γραφείου



Διάγραμμα 8.9 Είδος εργασίας

## Πίνακες συχνοτήτων

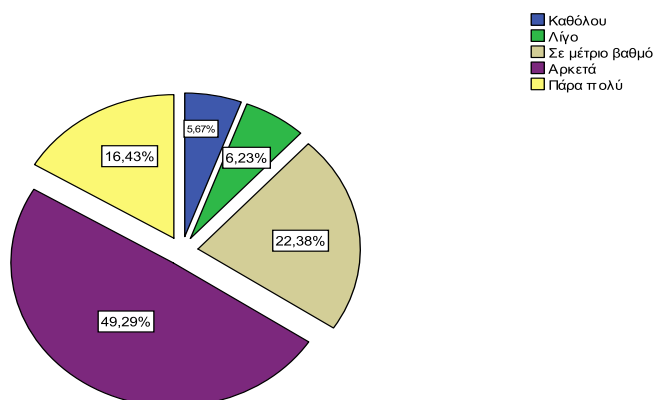
Οι ακόλουθοι πίνακες και διαγράμματα παρουσιάζουν τ' αποτελέσματα των ερωτήσεων στα Μέρη Β, Γ, Δ του ερωτηματολογίου που απαντήθηκαν από το δείγμα.

### "1. Η αναγνώριση της εργασίας μου έχει για μένα μεγαλύτερη αξία από τις οικονομικές απολαβές."

Για το μισό περίπου ποσοστό 49,3% του δείγματος η αναγνώριση της εργασίας έχει «αρκετά» μεγάλη αξία σε σχέση με τις οικονομικές απολαβές και μαζί με το 16,4% που απάντησε πάρα πολύ υπερτερεί ως σύνολο φτάνοντας το 65,7%, έναντι των απαντήσεων «καθόλου έως μέτριο βαθμό» που συγκέντρωσαν το 34,3% συνολικά.

Πίνακας 8.10: Εργασιακή αναγνώριση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	20	5,7	5,7	5,7
	Λίγο	22	6,2	6,2	11,9
	Σε μέτριο βαθμό	79	22,4	22,4	34,3
	Αρκετά	174	49,3	49,3	83,6
	Πάρα πολύ	58	16,4	16,4	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

"1. Η αναγνώριση της εργασίας μου έχει για μένα μεγαλύτερη αξία από τις οικονομικές απολαβές."



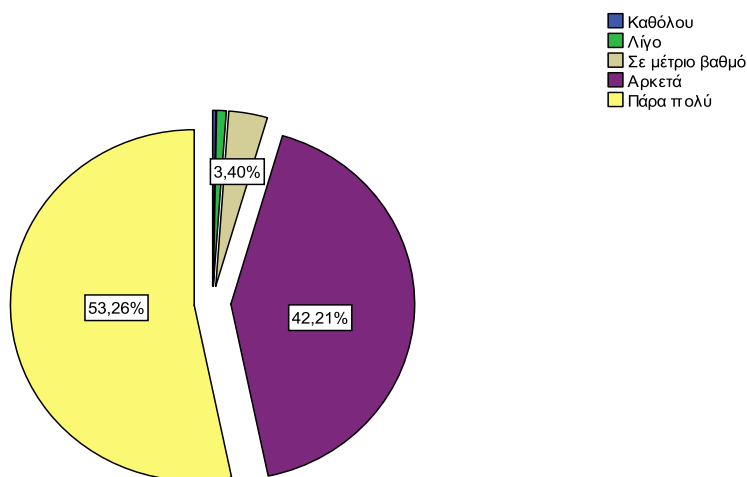
Διάγραμμα 8.10: Εργασιακή αναγνώριση

**"2. Στην εργασία μου ενεργώ τις περισσότερες φορές με το φιλότιμο νοιώθοντας έντονα το καθήκον μου απέναντι στους συναθρώπους μου."**

Για το 53,3% του δείγματος το φιλότιμο αποτελεί «πάρα πολύ» βασικό παράγοντα παρακίνησης και συνυπολογίζοντας το 42,2% του δείγματος που απάντησε «αρκετά» οδηγούμαστε στο συντριπτικό ποσοστό του 95,5%. Τα αποτελέσματα αυτά αναδεικνύουν την αυτοθυσία και αφοσίωση στο δημόσιο συμφέρον που έχουν καταγράψει σε έρευνές τους οι μελετητές Perry και Wise (1990).

Πίνακας 8.11: Φιλότιμο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	,3	,3	,3
	Λίγο	3	,8	,8	1,1
	Σε μέτριο βαθμό	12	3,4	3,4	4,5
	Αρκετά	149	42,2	42,2	46,7
	Πάρα πολύ	188	53,3	53,3	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

**"2. Στην εργασία μου ενεργώ τις περισσότερες φορές με το φιλότιμο νοιώθοντας έντονα το καθήκον μου απέναντι στους συναθρώπους μου."**



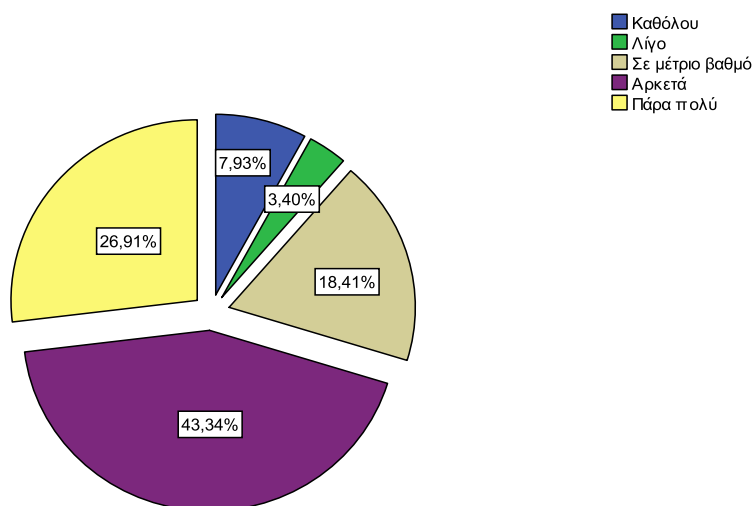
**Διάγραμμα 8.11: Φιλότιμο**

**"3. Δεν θα άλλαζα ποτέ μια θέση που θα εισέπραττα ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση. "**

Ένας μεγάλος αριθμός του δείγματος, το 43,3% δεν θα άλλαζε «αρκετά» μια θέση που θα εισέπραττε ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση. Επίσης και το 26,9% θα προτιμούσε «πάρα πολύ» μια τέτοια θέση. Από το συνολικό αριθμό των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα μόνο το 11,3% ενδιαφέρεται ελάχιστα για ενθάρρυνση ενώ το 18,4% σε μέτριο βαθμό. Την πλειοψηφία 70,2% θα την παρακινούσε μια θέση που θα παρείχε ανατροφοδότηση.

Πίνακας 8.12: Ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	28	7,9	7,9	7,9
	Λίγο	12	3,4	3,4	11,3
	Σε μέτριο βαθμό	65	18,4	18,4	29,7
	Αρκετά	153	43,3	43,3	73,1
	Πάρα πολύ	95	26,9	26,9	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

**"3. Δεν θα άλλαζα ποτέ μια θέση που θα εισέπραττα ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση. "**



**Διάγραμμα 8.12: Ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση.**

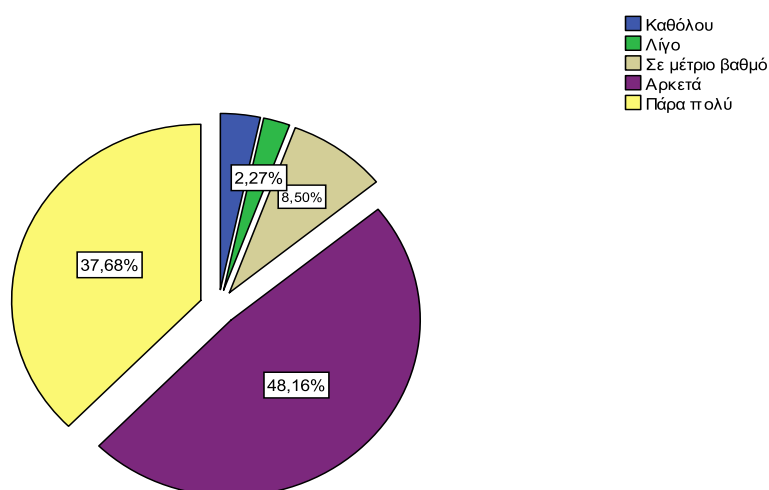


#### "4. Η επιβράβευση μιας προσπάθειάς μου, με ωθεί να αναλαμβάνω νέες πρωτοβουλίες. "

Όπως η ενθάρρυνση έτσι και η επιβράβευση αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους του Δήμου Πειραιά όπως προκύπτει από τα ποσοστά των απαντήσεων της έρευνας. Το 48,2% θα αναλάμβανε «αρκετά» νέες πρωτοβουλίες εάν επιβραβεύονταν οι προσπάθειές του ενώ το 37,7% «πάρα πολύ». Το ποσοστό του δείγματος που θα το κινητοποιούσαν ελάχιστα, από «καθόλου έως σε μέτριο βαθμό», ψυχολογικά κίνητρα είναι μόνο το 14,2%.

Πίνακας 8.13: Επιβράβευση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	12	3,4	3,4	3,4
	Λίγο	8	2,3	2,3	5,7
	Σε μέτριο βαθμό	30	8,5	8,5	14,2
	Αρκετά	170	48,2	48,2	62,3
	Πάρα πολύ	133	37,7	37,7	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

#### 4.Η επιβράβευση μιας προσπάθειάς μου, με ωθεί να αναλαμβάνω νέες πρωτοβουλίες.



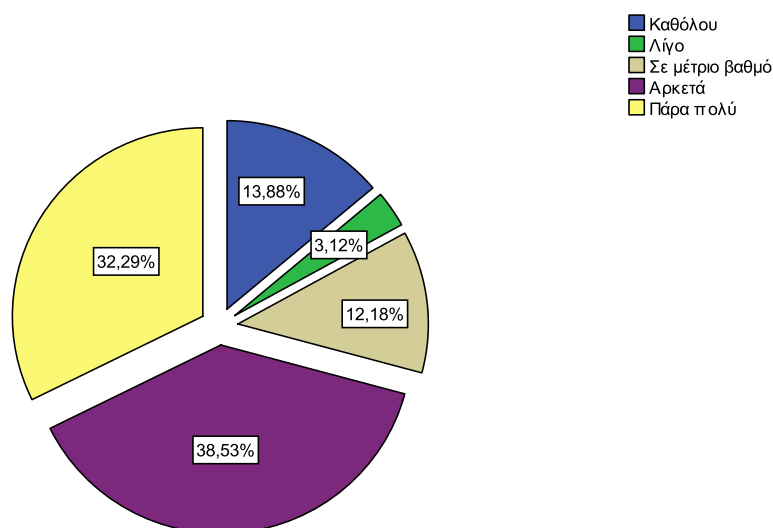
Διάγραμμα 8.13: Επιβράβευση

### "5. Η μονιμότητα επηρέασε θετικά την επιλογή της εργασίας μου στο δημόσιο"

Η μονιμότητα και η ασφάλεια αποτελούν ισχυρό κίνητρο για έναν εργαζόμενο. Το 38,5% των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν ότι επηρεάστηκαν «αρκετά» θετικά από την μονιμότητα ώστε να επιλέξουν μια θέση στο δημόσιο. Επίσης το 32,3% επηρεάστηκε «πάρα πολύ» σε αντίθεση με τα μικρότερα ποσοστά του 12,2% που επηρεάστηκε σε «μέτριο βαθμό» και το 13,9% που δεν επηρεάστηκε καθόλου.

Πίνακας 8.14: Μονιμότητα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	49	13,9	13,9	13,9
	Λίγο	11	3,1	3,1	17,0
	Σε μέτριο βαθμό	43	12,2	12,2	29,2
	Αρκετά	136	38,5	38,5	67,7
	Πάρα πολύ	114	32,3	32,3	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

### "5. Η μονιμότητα επηρέασε θετικά την επιλογή της εργασίας μου στο δημόσιο."



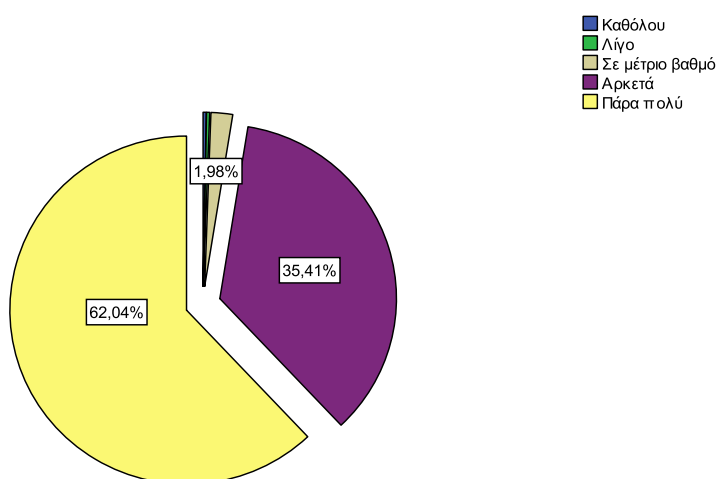
Διάγραμμα 8.14: Μονιμότητα

**"6. Προσπαθώ να συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου, προσδοκώντας το καλύτερο αποτέλεσμα για μένα και την ομάδα μου."**

Η ομαδικότητα έχει υιοθετηθεί από το ΝΔΜ μέσω της εφαρμογής διαδικασιών ISO. Οι διαδικασίες αυτές επιτάσσουν ομαδική συνεργασία, ως κίνητρο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό να διαπιστώνεται από την έρευνα «πάρα πολύ» διάθεση συνεργασίας στο 62% του δείγματος των ερωτηθέντων και «αρκετή» στο 35,4%, καθώς έτσι δημιουργείται θετική προοπτική.

Πίνακας 8.15: Συνεργασία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	,3	,3	,3
	Λίγο	1	,3	,3	,6
	Σε μέτριο βαθμό	7	2,0	2,0	2,5
	Αρκετά	125	35,4	35,4	38,0
	Πάρα πολύ	219	62,0	62,0	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

**"6.Προσπαθώ να συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου, προσδοκώντας το καλύτερο αποτέλεσμα για μένα και την ομάδα μου. "**



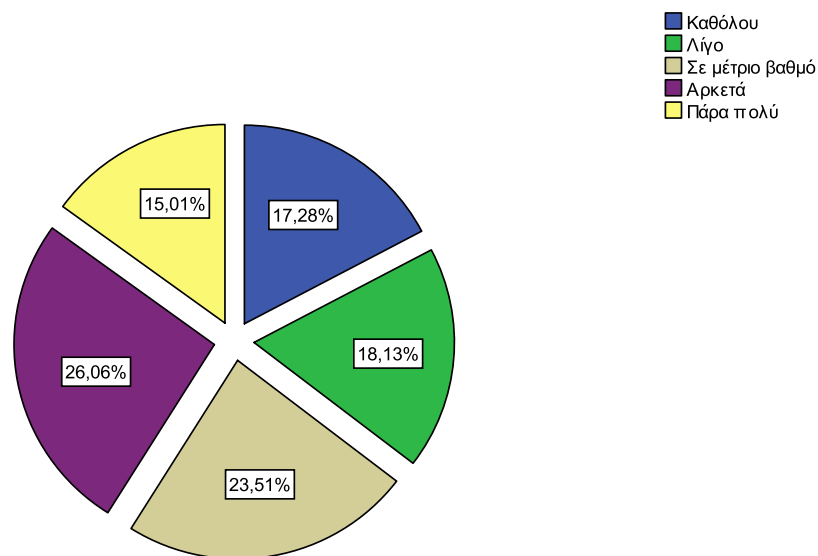
**Διάγραμμα 8.15: Συνεργασία**

## "7. Νοιώθω ότι επιβαρύνομαι με δουλειά άλλων συναδέλφων"

Μεγάλη διασπορά παρουσιάζουν οι απαντήσεις του δείγματος της έρευνας στην ερώτηση εάν υπάρχει επιβάρυνση από δουλειά άλλων συναδέλφων. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι το 17,3% δεν επιβαρύνεται «καθόλου», το 18,1% επιβαρύνεται «λίγο», το 23,5% «σε μέτριο βαθμό», το 26,1% «αρκετά» και το 15% «πάρα πολύ».

Πίνακας 8.16: Φόρτος εργασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	61	17,3	17,3	17,3
	Λίγο	64	18,1	18,1	35,4
	Σε μέτριο βαθμό	83	23,5	23,5	58,9
	Αρκετά	92	26,1	26,1	85,0
	Πάρα πολύ	53	15,0	15,0	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

## "7.Νοιώθω ότι επιβαρύνομαι με δουλειά άλλων συναδέλφων "



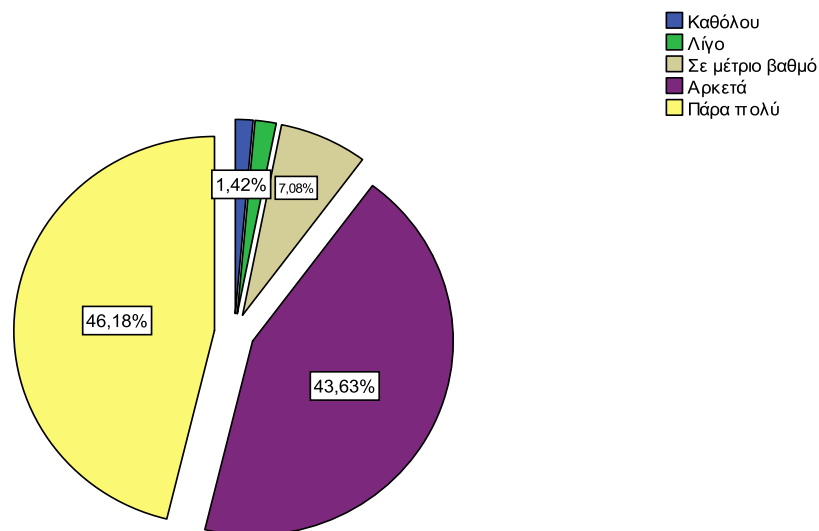
Διάγραμμα 8.16: Φόρτος εργασίας

### "8. Ο χώρος της εργασίας μου θέλω να με εμπνέει."

Ο μεγαλύτερος αριθμός των ερωτηθέντων 46,2% δίνει «πάρα πολύ» μεγάλη σημασία στο εργασιακό περιβάλλον για να παρακινηθεί, βελτιώνοντας την απόδοσή του. Το επίσης μεγάλο ποσοστό 43,6% θέλει «αρκετά» καλό περιβάλλον για να εμπνευστεί και μόλις το 10,2% των ερωτηθέντων δεν δίνει ιδιαίτερη σημασία στο εργασιακό περιβάλλον, «καθόλου - σε μέτριο βαθμό».

Πίνακας 8.17: Χώρος εργασίας που εμπνέει					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	1,4	1,4	1,4
	Λίγο	6	1,7	1,7	3,1
	Σε μέτριο βαθμό	25	7,1	7,1	10,2
	Αρκετά	154	43,6	43,6	53,8
	Πάρα πολύ	163	46,2	46,2	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

### "8.Ο χώρος της εργασίας μου θέλω να με εμπνέει. "



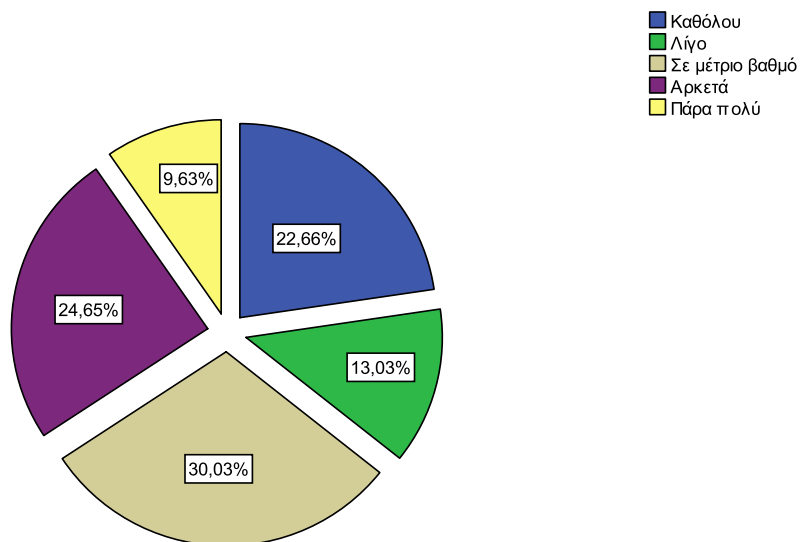
Διάγραμμα 8.17: Χώρος εργασίας που εμπνέει

**"9. Θεωρώ την αμοιβή μου δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω. "**

Οι απαντήσεις που δόθηκαν αναφορικά με τη σχέση αμοιβής – προσφοράς κάλυψαν όλα τα επίπεδα από το καθόλου έως το πάρα πολύ, ανάλογα με τα ατομικά χαρακτηριστικά κάθε ερωτώμενου. Το 22,7% απάντησε «καθόλου» δίκαιη αμοιβή σε σχέση με την προσφορά, το 13% «λίγο», το 30% «σε μέτριο βαθμό», το 24,6% «αρκετά» και το μικρότερο ποσοστό 9,6% «πάρα πολύ» δίκαιη.

Πίνακας 8.18: Αμοιβή					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	80	22,7	22,7	22,7
	Λίγο	46	13,0	13,0	35,7
	Σε μέτριο βαθμό	106	30,0	30,0	65,7
	Αρκετά	87	24,6	24,6	90,4
	Πάρα πολύ	34	9,6	9,6	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

**"9.Θεωρώ την αμοιβή μου δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω. "**



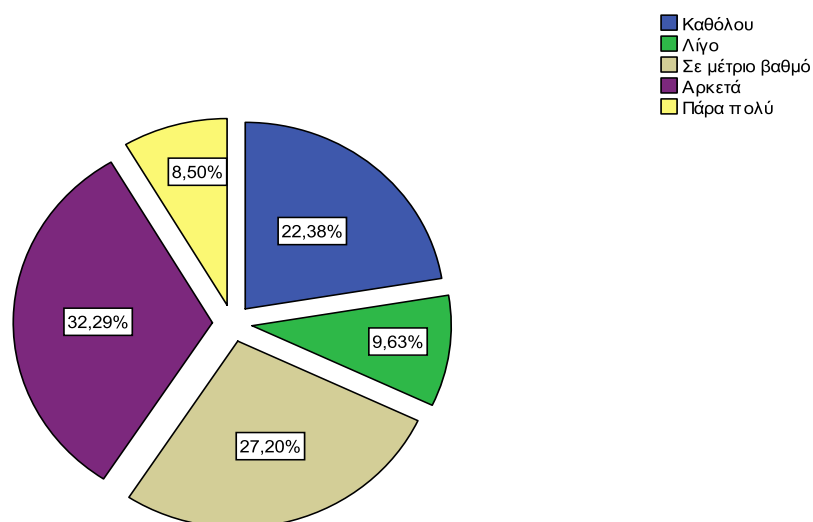
**Διάγραμμα 8.18: Αμοιβή**

**"10. Η εργασία μου μπορεί να αποτελέσει το κριτήριο για να εξασφαλίσω την άνοδό μου ιεραρχικά"**

Στην ερώτηση που εκφράζονται οι απόψεις των ερωτηθέντων για την ιεραρχική τους άνοδο μέσω της εργασιακής τους απόδοσης, το 22,4% απάντησε «καθόλου», το 9,6% «λίγο», το 27,2% «σε μέτριο βαθμό», το 32,3% «αρκετά» και μόλις το 8,5% «πάρα πολύ». Η ερώτηση αυτή αναδεικνύει την έλλειψη αξιοκρατικών διαδικασιών για την κατάκτηση μιας ανώτερης θέσης, ως επιβράβευση της εργασιακής απόδοσης.

Πίνακας 8.19: Προαγωγή					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	79	22,4	22,4	22,4
	Λίγο	34	9,6	9,6	32,0
	Σε μέτριο βαθμό	96	27,2	27,2	59,2
	Αρκετά	114	32,3	32,3	91,5
	Πάρα πολύ	30	8,5	8,5	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

**"10. Η εργασία μου μπορεί να αποτελέσει το κριτήριο για να εξασφαλίσω την άνοδό μου ιεραρχικά . "**



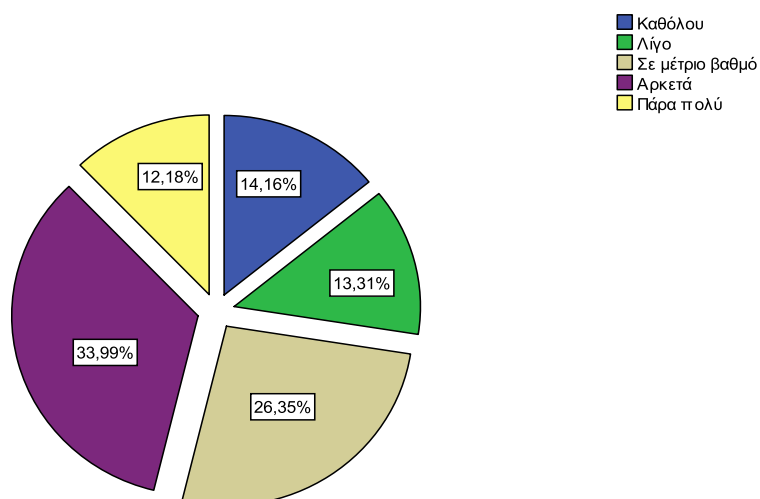
**Διάγραμμα 8.19: Προαγωγή**

**"11. Αντικειμενική αξιολόγηση μιας καλής εργασιακής επίδοσης μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε προαγωγή. "**

Οι απόψεις των ερωτηθέντων για την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης ως προς την προαγωγή ήταν ανάλογες με της προηγούμενης ερώτησης. Το 14,2% απάντησε «καθόλου», το 13,3% «λίγο», το 26,3% «σε μέτριο βαθμό», το 34% «αρκετά» και το μικρότερο ποσοστό 12,2% «πάρα πολύ». Ο πλουραλισμός των απόψεων οφείλεται σε προσωπικά χαρακτηριστικά κάθε ερωτώμενου.

Πίνακας 8.20: Αντικειμενική αξιολόγηση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	50	14,2	14,2	14,2
	Λίγο	47	13,3	13,3	27,5
	Σε μέτριο βαθμό	93	26,3	26,3	53,8
	Αρκετά	120	34,0	34,0	87,8
	Πάρα πολύ	43	12,2	12,2	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

**"11. Αντικειμενική αξιολόγηση μιας καλής εργασιακής επίδοσης μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε προαγωγή. "**



**Διάγραμμα 8.20: Αντικειμενική αξιολόγηση**

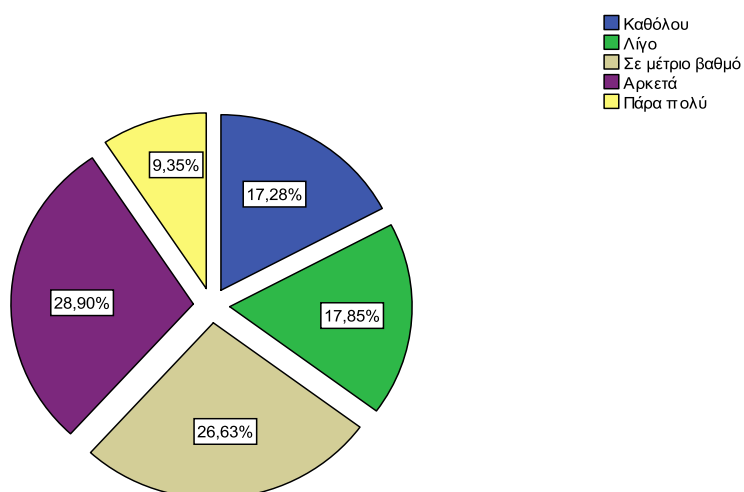


**"12. Η αξιολόγηση αποτελεί κίνητρο για αυξημένη απόδοση εάν επισύρει ποινές κατά την εφαρμογή της."**

Η κλονισμένη εμπιστοσύνη των ερωτηθέντων αναφορικά με το ρόλο της αξιολόγησης ως κίνητρο απόδοσης έδωσε για μια ακόμη φορά ποικιλία απαντήσεων. Το 17,3% δεν τη θεωρεί «καθόλου» κίνητρο αυξημένης απόδοσης, το 17,3% «λίγο», το 26,6% «σε μέτριο βαθμό», το 28,9% «αρκετά» και μόνο το 9,3% πιστεύει πως αν υπήρχαν ποινές κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο.

Πίνακας 8.21: Ποινές αξιολόγησης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	61	17,3	17,3	17,3
	Λίγο	63	17,8	17,8	35,1
	Σε μέτριο βαθμό	94	26,6	26,6	61,8
	Αρκετά	102	28,9	28,9	90,7
	Πάρα πολύ	33	9,3	9,3	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

**"12. Η αξιολόγηση αποτελεί κίνητρο για αυξημένη απόδοση εάν επισύρει ποινές κατά την εφαρμογή της. "**



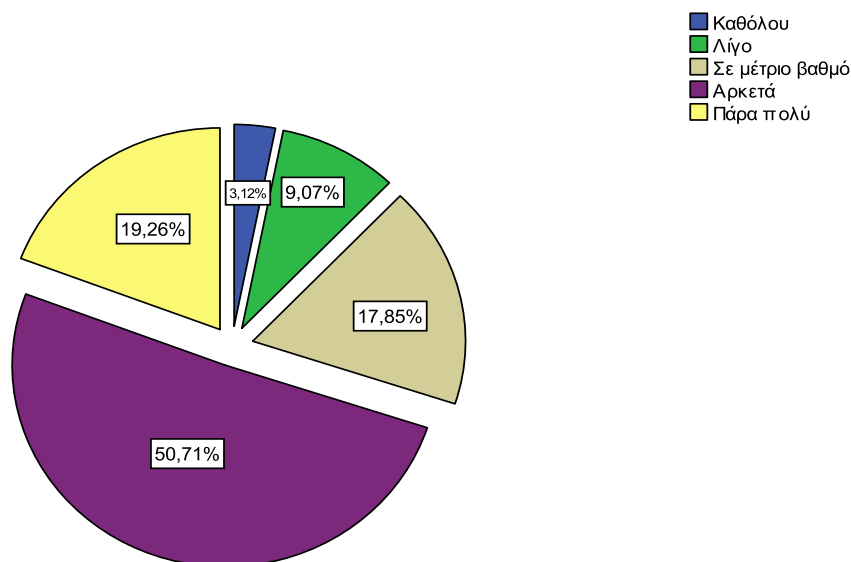
**Διάγραμμα 8.21: Ποινές αξιολόγησης**

### "13. Το αντικείμενο απασχόλησής μου με ικανοποιεί. "

Το μισό ποσοστό 50,7% του δείγματος είναι «αρκετά» ικανοποιημένο με το αντικείμενο απασχόλησής του, το 19,3% «πάρα πολύ», το 17,8% «σε μέτριο βαθμό», το 9,1% «λίγο» και μόλις το 3,1% δεν είναι «καθόλου» ικανοποιημένο. Αυτό αποτελεί έναν παράγοντα παρακίνησης σε συνδυασμό με άλλα κίνητρα Ηγεσίας, οργανωσιακά και εργασιακού περιβάλλοντος.

Πίνακας 8.22: Ικανοποίηση από το εργασιακό αντικείμενο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	3,1	3,1	3,1
	Λίγο	32	9,1	9,1	12,2
	Σε μέτριο βαθμό	63	17,8	17,8	30,0
	Αρκετά	179	50,7	50,7	80,7
	Πάρα πολύ	68	19,3	19,3	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

### "13.Το αντικείμενο απασχόλησής μου με ικανοποιεί. "



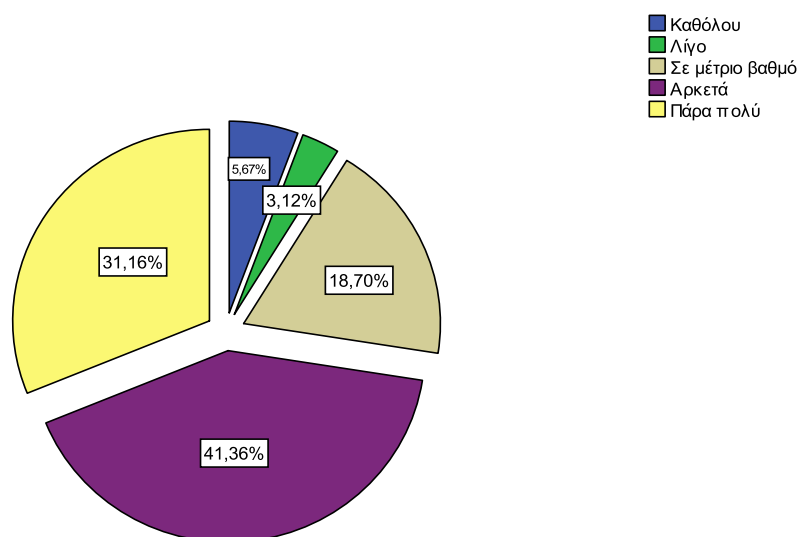
Διάγραμμα 8.22: Ικανοποίηση από το εργασιακό αντικείμενο

**"14. Θα αξιοποιούσα περισσότερο τις δεξιότητές μου εάν η προσπάθειά μου αυτή θα τύγχανε ανάλογων ανταμοιβών."**

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων 41,4% θα αξιοποιούσαν «αρκετά» τις δεξιότητές τους εάν ελάμβαναν ανάλογες ανταμοιβές. Επίσης το 31,2% θα παρακινούνταν «πάρα πολύ» ενώ το 18,7% «σε μέτριο βαθμό». Ένα περιβάλλον εργασίας που προσφέρει εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί σε αυξημένη αποδοτικότητα.

Πίνακας 8.23: Σύνδεση προσπάθειας με ανταμοιβές					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	20	5,7	5,7	5,7
	Λίγο	11	3,1	3,1	8,8
	Σε μέτριο βαθμό	66	18,7	18,7	27,5
	Αρκετά	146	41,4	41,4	68,8
	Πάρα πολύ	110	31,2	31,2	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

**"14.Θα αξιοποιούσα περισσότερο τις δεξιότητές μου εάν η προσπάθειά μου αυτή θα τύγχανε ανάλογων ανταμοιβών. "**



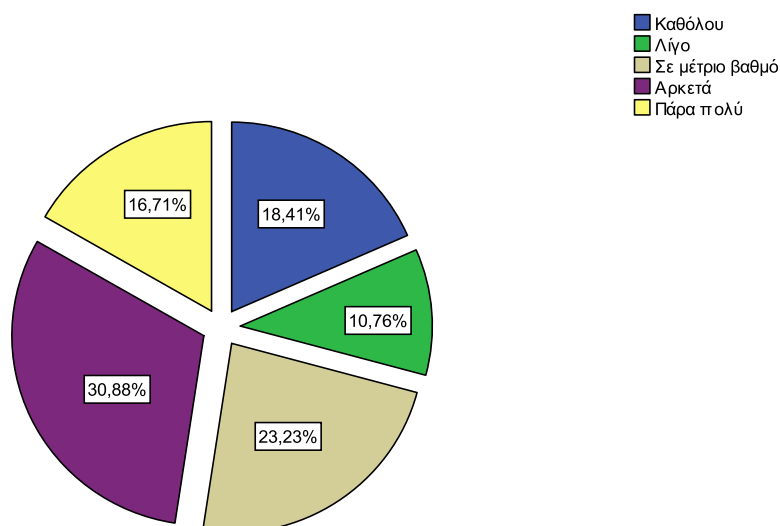
**Διάγραμμα 8.23: Σύνδεση προσπάθειας με ανταμοιβές**

**"15. Η κατανόηση των δυσκολιών της εργασίας μου από τους ανωτέρω είναι ελλιπής."**

Και σ' αυτή την ερώτηση οι απόψεις των ερωτηθέντων είναι πλουραλιστικές. Διαμορφώνονται συναρτήσει ατομικών χαρακτηριστικών, εργασιακού αντικειμένου αλλά κυρίως Ηγεσίας. Το 18,4% πρεσβεύει πως δεν υπάρχει «καθόλου» έλλειψη στην κατανόηση των δυσκολιών της εργασίας του από τους ανωτέρω, το 10,8% «λίγο», το 23,2% «σε μέτριο βαθμό», το 30,9% «αρκετά» και το 16,7% «πάρα πολύ».

Πίνακας 8.24: Ελλιπής κατανόηση στελεχών					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	65	18,4	18,4	18,4
	Λίγο	38	10,8	10,8	29,2
	Σε μέτριο βαθμό	82	23,2	23,2	52,4
	Αρκετά	109	30,9	30,9	83,3
	Πάρα πολύ	59	16,7	16,7	100,0
Total		353	100,0	100,0	

**"15. Η κατανόηση των δυσκολιών της εργασίας μου από τους ανωτέρω είναι ελλιπής."**



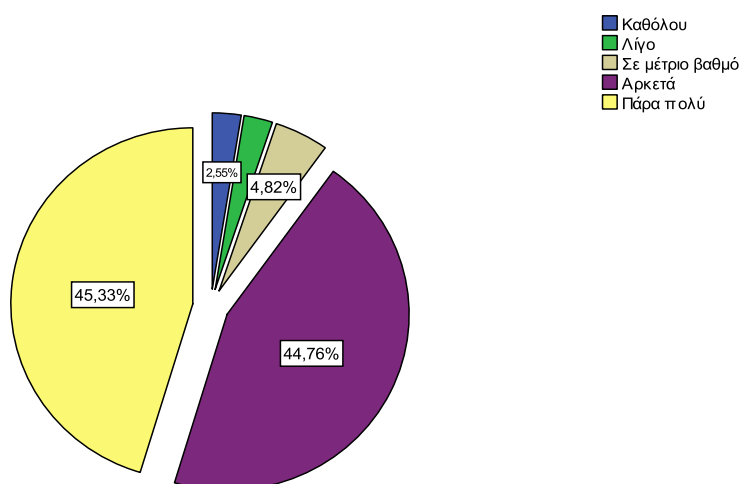
**Διάγραμμα 8.24: Ελλιπής κατανόηση στελεχών**

**"16. Πιστεύω πως μπορώ να αποδώσω καλύτερα, όταν ο προϊστάμενος κατανοεί τις ανάγκες μου."**

Αναδεικνύεται περίτρανα ο καθοριστικός ρόλος των Ηγετών στην παρακίνηση των εργαζομένων. Το συντριπτικό ποσοστό 90,1% των ερωτηθέντων πιστεύουν πως θα αυξανόταν η απόδοσή τους εάν ο προϊστάμενος μπορούσε να κατανοήσει τις ανάγκες τους (το 44,8% «αρκετά» και το 45,3% «πάρα πολύ»). Ποσοστό 4,8% συνδέει την απόδοσή του με τον προϊστάμενο «σε μέτριο βαθμό» ενώ μόνο το 5% των ερωτηθέντων τη συνδέει «λίγο» ή «καθόλου».

Πίνακας 8.25: Προϊστάμενος με κατανόηση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	2,5	2,5	2,5
	Λίγο	9	2,5	2,5	5,1
	Σε μέτριο βαθμό	17	4,8	4,8	9,9
	Αρκετά	158	44,8	44,8	54,7
	Πάρα πολύ	160	45,3	45,3	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

**"16.Πιστεύω πως μπορώ να αποδώσω καλύτερα, όταν ο προϊστάμενος κατανοεί τις ανάγκες μου. "**



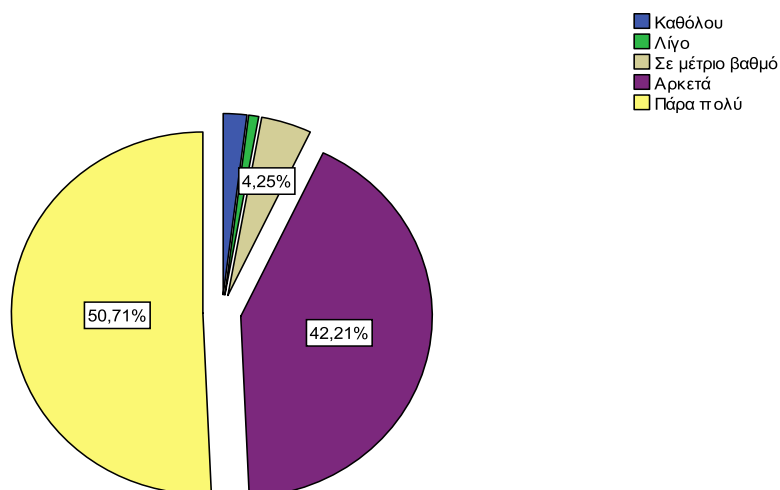
**Διάγραμμα 8.25: Προϊστάμενος με κατανόηση**

**"17. Θεωρώ πολύ σημαντική στην επαγγελματική μου ζωή τη συνεργασία με ένα στέλεχος που με εμπνέει."**

Η θεωρία του Goleman περί συναισθηματικής νοημοσύνης των επιτυχημένων Ηγετών επιβεβαιώνεται και με τις απαντήσεις αυτής της ερώτησης. Το 50,7% όσων ερωτήθηκαν απάντησε πως θεωρεί «πάρα πολύ» σημαντική την επαγγελματική συνεργασία με ένα στέλεχος που εμπνέει. Αντίστοιχα υψηλό ήταν το ποσοστό 42,2% όσων απάντησαν «αρκετά».

Πίνακας 8.26: Στέλεχος που εμπνέει					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	2,0	2,0	2,0
	Λίγο	3	,8	,8	2,8
	Σε μέτριο βαθμό	15	4,2	4,2	7,1
	Αρκετά	149	42,2	42,2	49,3
	Πάρα πολύ	179	50,7	50,7	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

**"17.Θεωρώ πολύ σημαντική στην επαγγελματική μου ζωή τη συνεργασία με ένα στέλεχος που με εμπνέει. "**



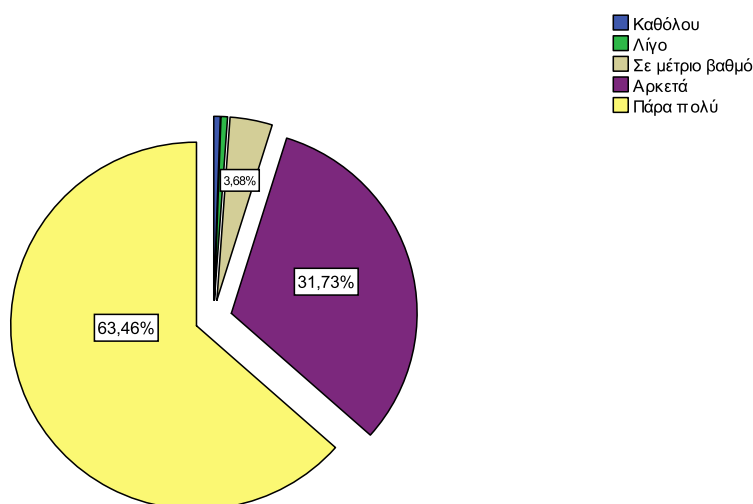
**Διάγραμμα 8.26: Στέλεχος που εμπνέει**

**"18. Ένας προϊστάμενος που χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα, θα βοηθούσε πολύ στην ανάπτυξη αποτελεσματικής ομάδας εργασίας."**

Η ομαδικότητα και η συνεργασία προϊστάμενου με εργαζόμενους αποτελεί για το ISO καθοριστικό παράγοντα παρακίνησης, με αυξημένη αποτελεσματικότητα. Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων προκύπτει ξεκάθαρα ο καθοριστικός ρόλος του Ηγέτη στην εύρυθμη λειτουργία των ομάδων. Το 63,5% θεωρεί «πάρα πολύ» αποτελεσματικό έναν προϊστάμενο με θετικά συναισθήματα και το 31,7% «αρκετά» (συνολικό ποσοστό 95,2% ).

Πίνακας 8.27: Προϊστάμενος με θετικά συναισθήματα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	,6	,6	,6
	Λίγο	2	,6	,6	1,1
	Σε μέτριο βαθμό	13	3,7	3,7	4,8
	Αρκετά	112	31,7	31,7	36,5
	Πάρα πολύ	224	63,5	63,5	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

**"18. Ένας προϊστάμενος που χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα, θα βοηθούσε πολύ στην ανάπτυξη αποτελεσματικής ομάδας εργασίας."**



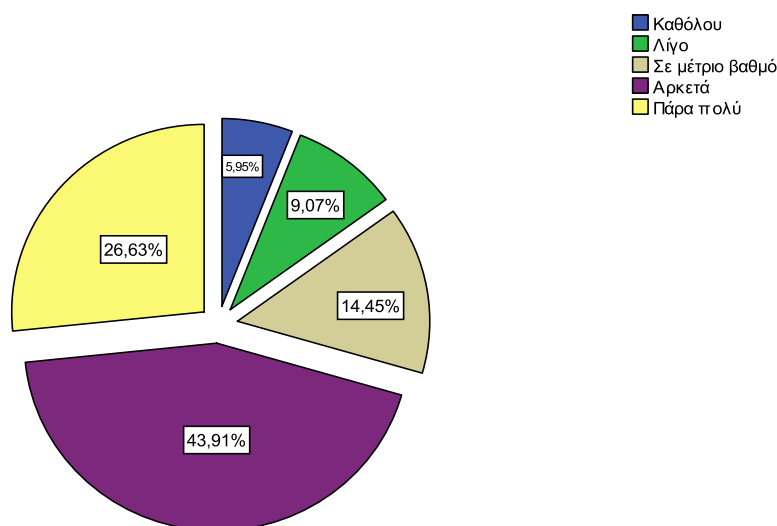
**Διάγραμμα 8.27: Προϊστάμενος με θετικά συναισθήματα**

**"19. Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες δυσχεραίνουν την καθημερινή μου εργασία."**

Οι οργανωσιακές δυσκολίες αποτελούν τροχοπέδη της παρακίνησης που θα οδηγήσει το ανθρώπινο δυναμικό σε οργανωσιακή δέσμευση βάσει των αρχών του ΝΔΜ. Αυτό διαπιστώνεται και από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, όπου το 43,9% υποστηρίζει ότι σε «αρκετό» βαθμό οι γραφειοκρατικές διαδικασίες δυσχεραίνουν την καθημερινή του εργασία ενώ το 26,6% σε «πάρα πολύ» μεγάλο βαθμό (συνολικό ποσοστό 70,5%).

Πίνακας 8.28: Προβλήματα γραφειοκρατικών διαδικασιών					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	21	5,9	5,9	5,9
	Λίγο	32	9,1	9,1	15,0
	Σε μέτριο βαθμό	51	14,4	14,4	29,5
	Αρκετά	155	43,9	43,9	73,4
	Πάρα πολύ	94	26,6	26,6	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

**"19.Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες δυσχεραίνουν την καθημερινή μου εργασία."**



**Διάγραμμα 8.28: Προβλήματα γραφειοκρατικών διαδικασιών**

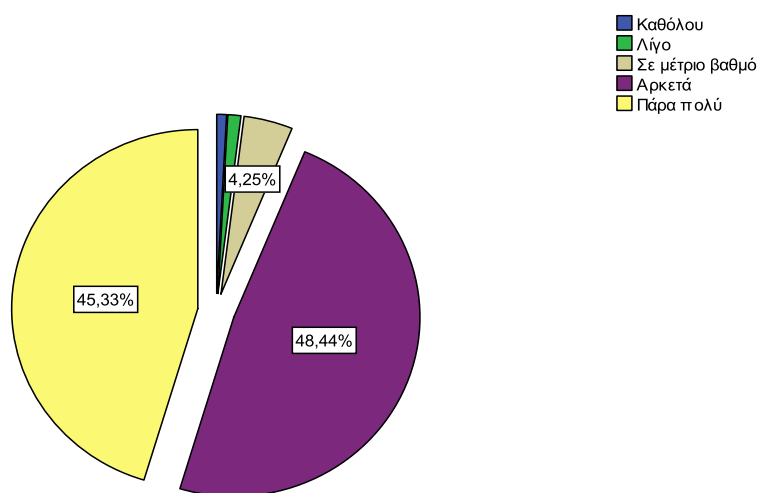


**"20. Η άριστη οργάνωση των διαδικασιών του φορέα μου, θα με παρακινούσε θετικά."**

Αποδεικνύεται ολοφάνερα από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων πως η παρακίνηση είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένη με την οργάνωση των διαδικασιών. Ποσοστό 93,7% του δείγματος υποστηρίζει πως μια άρτια οργάνωση στις διαδικασίες θα το παρακινούσε περισσότερο. Συγκεκριμένα το 48,4% δηλώνει ότι θα παρακινούνταν «αρκετά» ενώ το 45,3% «πάρα πολύ».

Πίνακας 8.29 Παρακίνηση από άριστη οργάνωση διαδικασιών					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	,8	,8	,8
	Λίγο	4	1,1	1,1	2,0
	Σε μέτριο βαθμό	15	4,2	4,2	6,2
	Αρκετά	171	48,4	48,4	54,7
	Πάρα πολύ	160	45,3	45,3	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

**"20. Η άριστη οργάνωση των διαδικασιών του φορέα μου, θα με παρακινούσε θετικά. "**



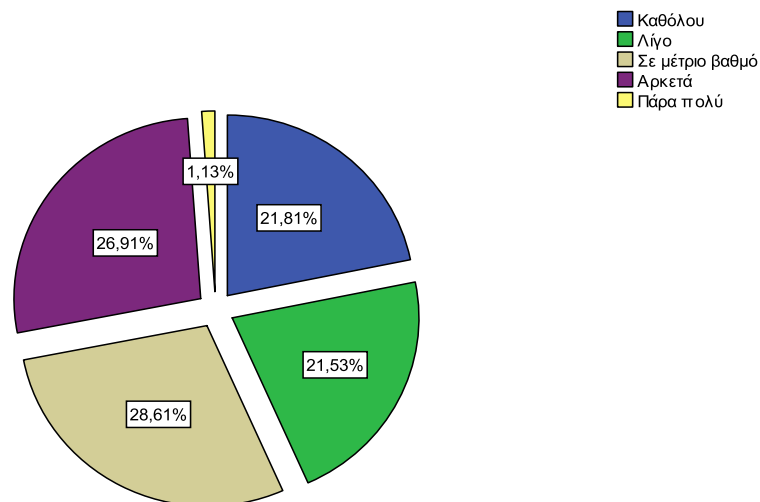
**Διάγραμμα 8.29: Παρακίνηση από άριστη οργάνωση διαδικασιών**

**"21. Η Υπηρεσία μου παρέχει τη δυνατότητα εκπαίδευσης για να μπορώ να εφαρμόσω τις νεότερες τεχνικές στην εργασία μου. "**

Ένα ελάχιστο μόνο ποσοστό 1,1% θεωρεί ότι η υπηρεσία του παρέχει «πάρα πολύ» καλή δυνατότητα εκπαίδευσης για να μπορεί να εφαρμόσει τις νεότερες τεχνικές στην εργασία του. Το 26,9% υποστηρίζει «αρκετά», το 28,6% «σε μέτριο βαθμό», το 21,5% «λίγο» και το 21,8% «καθόλου». Αυτό μειώνει την παρακίνηση των εργαζομένων κάνοντάς τους λιγότερο αποδοτικούς και αποτελεσματικούς.

Πίνακας 8.30: Εκπαίδευση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	77	21,8	21,8	21,8
	Λίγο	76	21,5	21,5	43,3
	Σε μέτριο βαθμό	101	28,6	28,6	72,0
	Αρκετά	95	26,9	26,9	98,9
	Πάρα πολύ	4	1,1	1,1	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

**"21. Η Υπηρεσία μου παρέχει τη δυνατότητα εκπαίδευσης για να μπορώ να εφαρμόσω τις νεότερες τεχνικές στην εργασία μου. "**



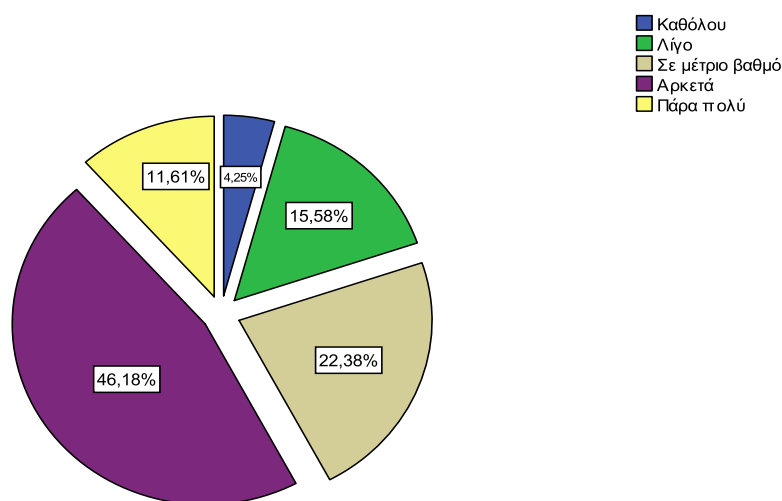
**Διάγραμμα 8.30: Εκπαίδευση**

**"22. Έχω τη δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων στο εργασιακό μου περιβάλλον."**

Η δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων και ανάπτυξης πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους στον εργασιακό χώρο, αυξάνει την παρακίνηση τους. Ένα ποσοστό όμως 22,4% των ερωτηθέντων δήλωσε πως έχει σε «μέτριο βαθμό» δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων, το 15,6% «λίγο» και το μόλις 4,2% «καθόλου». Το σύνολο των εργαζομένων αυτών είναι το 42,2% που δεν αποτελεί μεν την πλειοψηφία αλλά πλησιάζει σχεδόν στο μισό του δείγματος των ερωτηθέντων που παρουσιάζονται με μειωμένη παρακίνηση.

Πίνακας 8.31: Δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων στην εργασία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	15	4,2	4,2	4,2
	Λίγο	55	15,6	15,6	19,8
	Σε μέτριο βαθμό	79	22,4	22,4	42,2
	Αρκετά	163	46,2	46,2	88,4
	Πάρα πολύ	41	11,6	11,6	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

**"22. Έχω τη δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων στο εργασιακό μου περιβάλλον."**



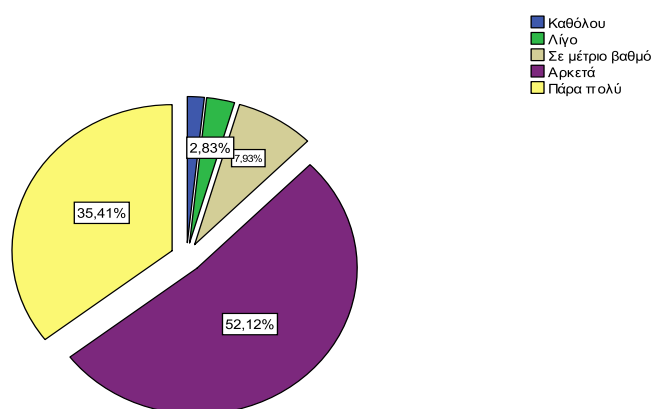
**Διάγραμμα 8.31: Δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων στην εργασία**

**"23. Νοιώθω μεγάλη ικανοποίηση όταν μου δίνεται η δυνατότητα να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατά την εκτέλεση της εργασίας μου. "**

Η ελλιπής συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων αποτελεί αναχρονιστική και αναποτελεσματική μέθοδο διοίκησης. Πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί εφαρμόζουν ήδη με επιτυχία τους κύκλους ποιότητας (συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων), καθώς ανάληψη πρωτοβουλιών συνεπάγεται αυξημένη παρακίνηση. Η πλειοψηφία 52,1% του δείγματος στην παρούσα έρευνα υποστηρίζει πως νοιώθει «αρκετά» μεγάλη ικανοποίηση όταν του δίνεται η δυνατότητα να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Επιπλέον το 35,4% των ερωτηθέντων νοιώθει «πάρα πολύ» μεγάλη ικανοποίηση με τη λήψη πρωτοβουλιών.

Πίνακας 8.32: Λήψη Πρωτοβουλιών					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	1,7	1,7	1,7
	Λίγο	10	2,8	2,8	4,5
	Σε μέτριο βαθμό	28	7,9	7,9	12,5
	Αρκετά	184	52,1	52,1	64,6
	Πάρα πολύ	125	35,4	35,4	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

**"23.Νοιώθω μεγάλη ικανοποίηση όταν μου δίνεται η δυνατότητα να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατά την εκτέλεση της εργασίας μου. "**



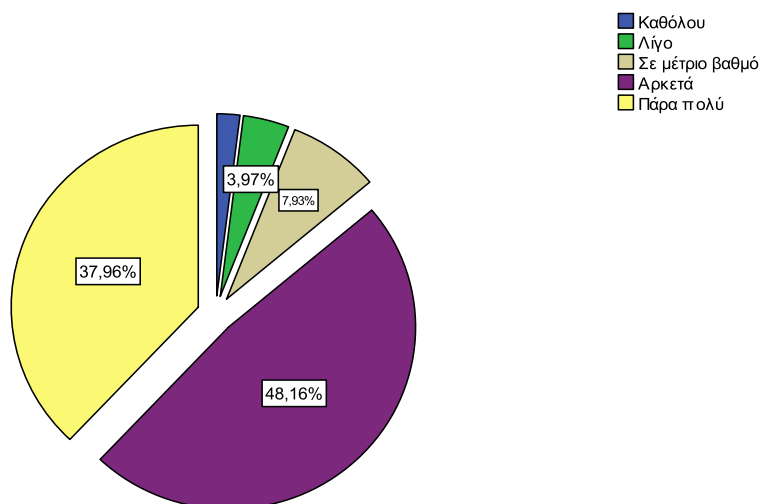
**Διάγραμμα 8.32: Λήψη πρωτοβουλιών**

**"24. Έχω γνώση των στόχων του τμήματος του Δήμου στο οποίο εργάζομαι."**

Από το σύνολο του δείγματος που ερωτήθηκε αναφορικά με το αν γνωρίζει τους στόχους του τμήματος στο οποίο εργάζεται το 48,2% απάντησε «αρκετά», το 38% «πάρα πολύ» ενώ μικρά ποσοστά συγκέντρωσαν οι αρνητικές απαντήσεις : 2% «καθόλου», 4% «λίγο» και 7,9% «σε μέτριο βαθμό».

Πίνακας 8.33: Γνώση στόχων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	2,0	2,0	2,0
	Λίγο	14	4,0	4,0	5,9
	Σε μέτριο βαθμό	28	7,9	7,9	13,9
	Αρκετά	170	48,2	48,2	62,0
	Πάρα πολύ	134	38,0	38,0	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

**"24. Έχω γνώση των στόχων του τμήματος του Δήμου στο οποίο εργάζομαι."**



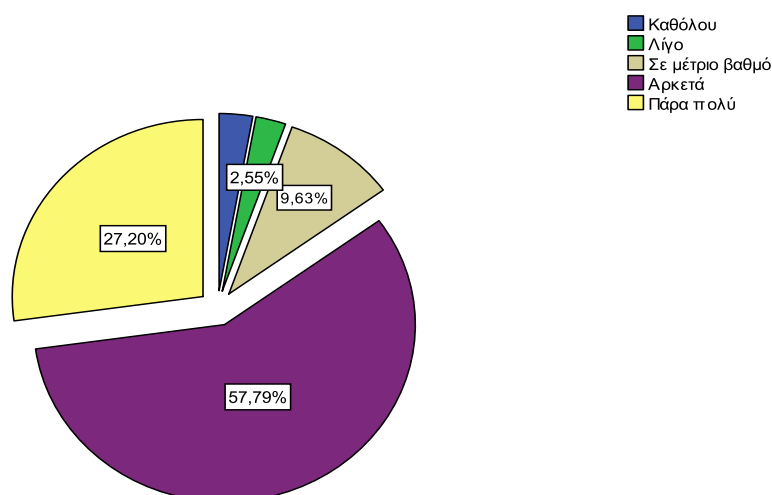
**Διάγραμμα 8.33: Γνώση στόχων**

**"25. Η συμμετοχή μου στο σχεδιασμό των εργασιών του τμήματός μου θα με κινητοποιούσε περισσότερο."**

Όπως αναφέρεται στις αρχές του ΝΔΜ η συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό των εργασιών του τμήματός τους αυξάνει την παρακίνησή τους. Αυτό προκύπτει και από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων της έρευνας. Το 57,8% πιστεύει «αρκετά» στη συμμετοχή του σχεδιασμού των εργασιών του τμήματός του, η οποία θα το παρακινούσε περισσότερο και μαζί με το 27,2% που πιστεύει «πάρα πολύ» συγκεντρώνεται ποσοστό 85%.

Πίνακας 8.34: Συμμετοχή στο σχεδιασμό εργασιών του τμήματος					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	2,8	2,8	2,8
	Λίγο	9	2,5	2,5	5,4
	Σε μέτριο βαθμό	34	9,6	9,6	15,0
	Αρκετά	204	57,8	57,8	72,8
	Πάρα πολύ	96	27,2	27,2	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

**"25.Η συμμετοχή μου στο σχεδιασμό των εργασιών του τμήματός μου θα με κινητοποιούσε περισσότερο."**



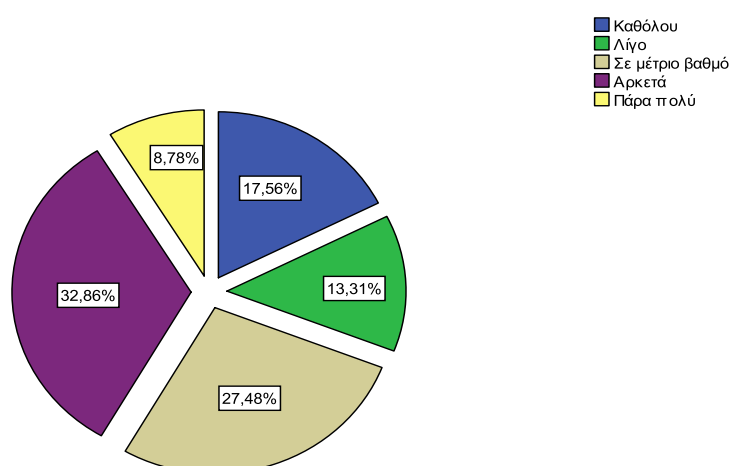
**Διάγραμμα 8.34: Συμμετοχή στο σχεδιασμό εργασιών του τμήματος**

**"26. Το περιβάλλον εργασίας μου ενισχύει τις επιλογές εργαζομένων που διακρίνονται από αποτελεσματικότητα αντίστοιχη του ιδιωτικού τομέα."**

Στην ερώτηση αυτή οι απαντήσεις είναι ποικίλες ανάλογα την οπτική και την προϋπάρχουσα εργασιακή εμπειρία κάθε ερωτώμενου. Οι απόψεις του δείγματος διαφοροποιούνται. Ποσοστό 17,6% των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησε πως το εργασιακό περιβάλλον του Δήμου Πειραιά δεν ενισχύει «καθόλου» τις επιλογές εργαζομένων που διακρίνονται από αποτελεσματικότητα αντίστοιχη με του ιδιωτικού τομέα, το 13,3% απαντά «λίγο», το 27,5% «σε μέτριο βαθμό», το 32,9% «αρκετά» και το 8,8% «πάρα πολύ».

Πίνακας 8.35: Αποτελεσματικότητα εργασιακού περιβάλλοντος					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	62	17,6	17,6	17,6
	Λίγο	47	13,3	13,3	30,9
	Σε μέτριο βαθμό	97	27,5	27,5	58,4
	Αρκετά	116	32,9	32,9	91,2
	Πάρα πολύ	31	8,8	8,8	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

**"26.Το περιβάλλον εργασίας μου ενισχύει τις επιλογές εργαζομένων που διακρίνονται από αποτελεσματικότητα αντίστοιχη του ιδιωτικού τομέα. "**



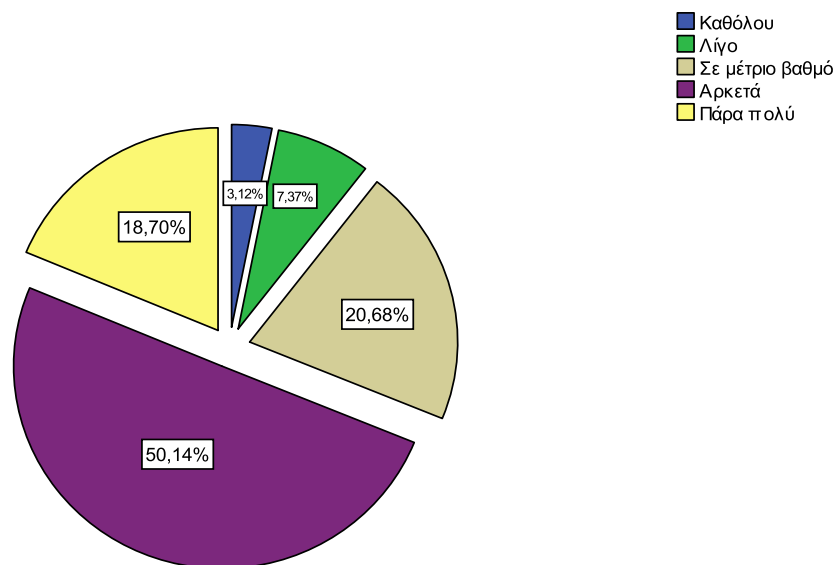
**Διάγραμμα 8.35: Αποτελεσματικότητα εργασιακού περιβάλλοντος**

**"27. Είμαι αισιόδοξος/η ότι θα καταφέρω τους στόχους μου. "**

Με τις απαντήσεις στη ερώτηση αυτή προκύπτει ότι ένα πολύ μικρό μέρος των ερωτηθέντων δεν είναι αισιόδοξο ότι θα καταφέρει τους στόχους του, άρα κατ' επέκταση δεν πρόκειται να παρακινηθεί με κανένα τρόπο. Εκ διαμέτρου αντίθετα στο «πάρα πολύ» βρίσκεται το 18,7% του δείγματος. Η πλειοψηφία των απαντήσεων βρίσκεται στο μέσο: 20,7% «σε μέτριο βαθμό» και 50,1% «αρκετά».

Πίνακας 8.36: Αισιοδοξία επίτευξης στόχων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	3,1	3,1	3,1
	Λίγο	26	7,4	7,4	10,5
	Σε μέτριο βαθμό	73	20,7	20,7	31,2
	Αρκετά	177	50,1	50,1	81,3
	Πάρα πολύ	66	18,7	18,7	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

**"27.Είμαι αισιόδοξος/η ότι θα καταφέρω τους στόχους μου. "**



**Διάγραμμα 8.36: Αισιοδοξία επίτευξης στόχων**

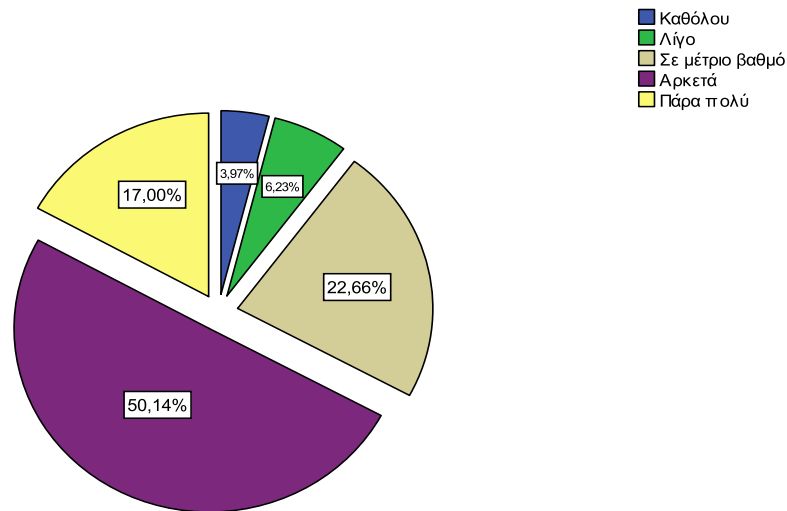


**"28. Όταν αποτύχω ριζικά ως προς την επίτευξη του στόχου, στρέφω την προσοχή μου σε νέους στόχους. "**

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα προκύπτει ότι η κινητοποίηση ως προς την επίτευξη των στόχων είναι «αρκετή» στο 50,1% του δείγματος, «πάρα πολύ» στο 17%, «μέτριου βαθμού» στο 22,7% «λίγο» στο 6,2% και «καθόλου» στο 4%. Αυτό παραπέμπει σε δυνατότητα επίτευξης υψηλότερης αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού βελτιώνοντας την παρακίνησή του.

Πίνακας 8.37: Στοχο προσήλωση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	14	4,0	4,0	4,0
	Λίγο	22	6,2	6,2	10,2
	Σε μέτριο βαθμό	80	22,7	22,7	32,9
	Αρκετά	177	50,1	50,1	83,0
	Πάρα πολύ	60	17,0	17,0	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

**"28. Όταν αποτύχω ριζικά ως προς την επίτευξη του στόχου, στρέφω την προσοχή μου σε νέους στόχους. "**



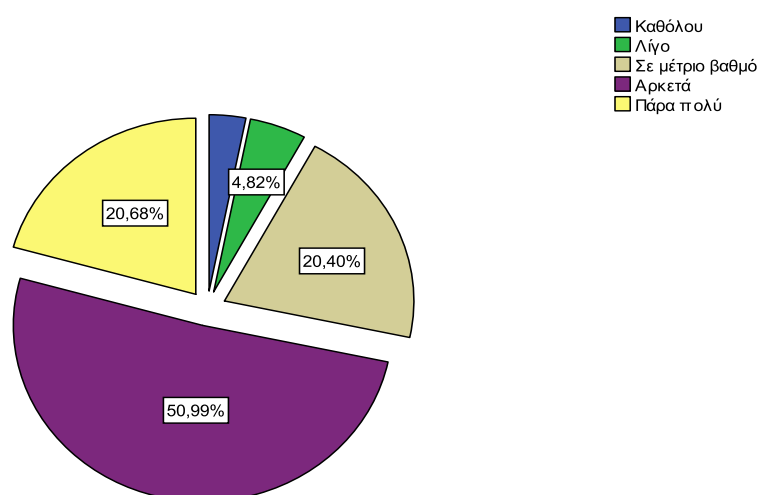
**Διάγραμμα 8.37: Στοχο προσήλωση**

**"29. Προσπαθώ να επιμορφώνομαι συνεχώς πάνω στο εργασιακό μου αντικείμενο."**

Η μάθηση αποτελεί στοιχείο δημιουργικότητας των εργαζομένων, αυξάνοντας την παρακίνηση και αναδεικνύοντας τις ικανότητές τους. Η παρακίνηση και ενθάρρυνσή τους θα δώσει τη δυνατότητα επανασχεδιασμού της δράσης του οργανισμού. Είναι αισιόδοξο το ότι 51% των ερωτηθέντων απάντησε πως προσπαθεί «αρκετά» να επιμορφώνεται πάνω στο εργασιακό του αντικείμενο, το 20,7% «πάρα πολύ», το 20,4% «σε μέτριο βαθμό» και μόνο το 4,8% «λίγο» και 3,1% «καθόλου».

Πίνακας 8.38 : Δια βίου μάθηση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	3,1	3,1	3,1
	Λίγο	17	4,8	4,8	7,9
	Σε μέτριο βαθμό	72	20,4	20,4	28,3
	Αρκετά	180	51,0	51,0	79,3
	Πάρα πολύ	73	20,7	20,7	100,0
Total		353	100,0	100,0	

**"29. Προσπαθώ να επιμορφώνομαι συνεχώς πάνω στο εργασιακό μου αντικείμενο."**



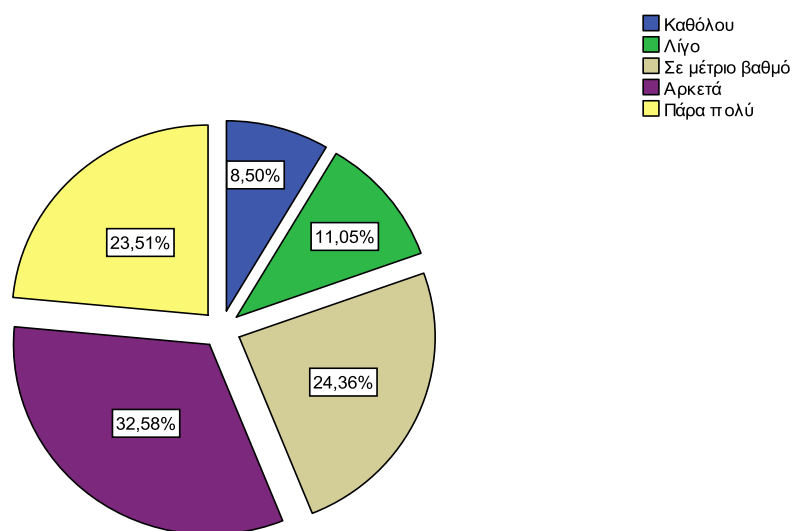
**Διάγραμμα 8.38: Δια βίου μάθηση**

### 30. "Η εργασία, μου δίνει προσωπικό νόημα, είναι σκοπός ζωής. "

Η ερώτηση αυτή αναδεικνύει το βαθμό κινητοποίησης των συμμετεχόντων στην έρευνα. Οι απαντήσεις δεν είναι συσπειρωμένες αλλά είναι στραμμένες προς τον υψηλό βαθμό κινητοποίησης. Ποσοστό 32,6% επέλεξε «αρκετά» για να αποτυπώσει το νόημα που δίνει η εργασία στο σκοπό της ζωής του. Το 23,5% επέλεξε «πάρα πολύ», το 24,4% «σε μέτριο βαθμό» ενώ το 11% επέλεξε «λίγο» και μόνο το 8,5% «καθόλου».

Πίνακας 8.39: Το νόημα της εργασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	30	8,5	8,5	8,5
	Λίγο	39	11,0	11,0	19,5
	Σε μέτριο βαθμό	86	24,4	24,4	43,9
	Αρκετά	115	32,6	32,6	76,5
	Πάρα πολύ	83	23,5	23,5	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

### 30. Η εργασία, μου δίνει προσωπικό νόημα, είναι σκοπός ζωής.



Διάγραμμα 8.39: Το νόημα της εργασίας

Οι ερωτήσεις 31-34 διερευνούν τη δυνατότητα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού από τα στελέχη (Προϊστάμενους – Διευθυντές). Στην έρευνα συμμετείχαν 81 στελέχη του Δήμου Πειραιά.

**"31. Σε ποιό βαθμό γνωρίζετε τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού που αξιολογείται; (μορφωτικό επίπεδο, εξειδίκευση, προσωπικότητα)"**

Από τις απαντήσεις των στελεχών στην ερώτηση 31 προκύπτει ότι η γνώση των χαρακτηριστικών του ανθρώπινου δυναμικού που διοικούν είναι «αρκετή» για το 42% του δείγματος, «πάρα πολύ» καλή για το 53,1%, ενώ μόνο το 4,9% γνωρίζει το προσωπικό του «σε μέτριο βαθμό».

Πίνακας 8.40 : Γνώση Ατομικών χαρακτηριστικών εργαζομένων από στελέχη					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε μέτριο βαθμό	4	4,9	4,9	4,9
	Αρκετά	34	42,0	42,0	46,9
	Πάρα πολύ	43	53,1	53,1	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

**"32. Έχετε τη δυνατότητα να θέσετε στόχους και να επιμερίσετε τη λήψη αποφάσεων του τμήματος/διεύθυνσης;"**

Στην ερώτηση 32 που διερευνά τη δυνατότητα των στελεχών να θέσουν στόχους και να επιμερίσουν τη λήψη αποφάσεων του τμήματος ή διεύθυνσής τους, το ελάχιστο ποσοστό 3,7% υποστηρίζει «λίγο», το 17,3% «σε μέτριο βαθμό», το μεγαλύτερο ποσοστό 56,8% «αρκετά» και το 22,2% «πάρα πολύ». Αυτό παραπέμπει σε αυξημένη δυνατότητα κινητοποίησης των εργαζομένων όταν τους δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα.

Πίνακας 8.41: Επιμερισμός στόχων τμήματος					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	3	3,7	3,7	3,7
	Σε μέτριο βαθμό	14	17,3	17,3	21,0
	Αρκετά	46	56,8	56,8	77,8
	Πάρα πολύ	18	22,2	22,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

**"33. Λαμβάνετε υπόψη τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος (μονιμότητα, έλλειψη κινήτρων) όταν θέτετε τους στόχους στο προσωπικό;"**

Στην ερώτηση 33 προς τα στελέχη εάν λαμβάνουν υπόψη τους τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος όταν θέτουν στόχους στο προσωπικό τους, το 28,4% απαντά «πάρα πολύ», το μεγαλύτερο ποσοστό 48,1% «αρκετά», το 14,8% «σε μέτριο βαθμό», το 6,2% «λίγο» και το μικρότερο ποσοστό 2,5% «καθόλου».

Πίνακας 8.42: Χαρακτηριστικά εργασιακού περιβάλλοντος					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	2,5	2,5	2,5
	Λίγο	5	6,2	6,2	8,6
	Σε μέτριο βαθμό	12	14,8	14,8	23,5
	Αρκετά	39	48,1	48,1	71,6
	Πάρα πολύ	23	28,4	28,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

**"34. Πιστεύετε πως η υιοθέτηση κινήτρων ηθικής ανταμοιβής θα βοηθούσε στη βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης;"**

Η ερώτηση 34 αποτυπώνει την άποψη των στελεχών αναφορικά με το βαθμό παρακίνησης των υπαλλήλων τους μέσω ηθικών ανταμοιβών. Το 35,8% των στελεχών πιστεύει «πάρα πολύ» στην ηθική παρακίνηση, το 39,5% «αρκετά», το 19,8% «σε μέτριο βαθμό», το 3,7% «λίγο» και το ελάχιστο ποσοστό 1,2% «καθόλου». Με δεδομένη την έλλειψη οικονομικών κινήτρων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω ηθικών ανταμοιβών, αποτελεί μονόδρομο για τα στελέχη.

Πίνακας 8.43: Κίνητρα ηθικής ανταμοιβής					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,2	1,2	1,2
	Λίγο	3	3,7	3,7	4,9
	Σε μέτριο βαθμό	16	19,8	19,8	24,7
	Αρκετά	32	39,5	39,5	64,2
	Πάρα πολύ	29	35,8	35,8	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

## Περιγραφικά Στατιστικά

Από τον πίνακα Π.Β.1 του παραρτήματος Β, προκύπτει ότι ο μέσος όρος των **κινήτρων εσωτερικών ανταμοιβών** των εργαζομένων του συνολικού δείγματος βαθμολογείται με 3,056 (σε κλίμακα 1-5), και τυπική απόκλιση 0,892. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι τα εσωτερικά κίνητρα επιδρούν σε μέτριο βαθμό στην παρακίνηση των εργαζομένων. Εξετάζοντας χωριστά τις δύο κατηγορίες του δείγματος υπάλληλους και στελέχη με την ίδια κλίμακα, ο μέσος όρος που αντιστοιχεί στα κίνητρα εσωτερικών ανταμοιβών υπαλλήλων είναι 3,027 με τυπική απόκλιση 0,894 ενώ των στελεχών 3,158 με τυπική απόκλιση 0,863. Οι μετρήσεις ανέδειξαν μεγαλύτερη παρακίνηση για τα στελέχη από τις εσωτερικές ανταμοιβές σε σχέση με τους υπαλλήλους.

Οι απαντήσεις στην ερώτηση "24. Έχω γνώση των στόχων του τμήματος του Δήμου στο οποίο εργάζομαι" δείχνουν αυξημένη παρακίνηση για τα στελέχη με μέση τιμή 3,51 (κλίμακα 1-5) αλλά και των υπαλλήλων με 3,06. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απαντήσεις του δείγματος υπαλλήλων και στελεχών στις ερωτήσεις "25. Η συμμετοχή μου στο σχεδιασμό των εργασιών του τμήματός μου θα με κινητοποιούσε περισσότερο" και "23. Νοιώθω μεγάλη ικανοποίηση όταν μου δίνεται η δυνατότητα να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατά την εκτέλεση της εργασίας μου". Η μέση τιμή στις απαντήσεις των στελεχών είναι 3,32 (κλίμακα 1-5) στην ερώτηση 25 και 3,25 στην ερώτηση 23 με αντίστοιχες τυπικές αποκλίσεις 0,819 και 0,751. Οι υπάλληλοι παρουσιάζουν λίγο μικρότερες μετρήσεις μέσης τιμής 2,96 για την ερώτηση 25 και 3,14 για την ερώτηση 23 σε σχέση με αυτές των στελεχών, αλλά εξίσου υψηλές.

Διακρίνεται μια αισιόδοξη προοπτική παρακίνησης των εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση μέσα από τις απαντήσεις των ερωτήσεων "2. Στην εργασία μου ενεργώ τις περισσότερες φορές με το φιλότιμο νοιώθοντας έντονα το καθήκον μου απέναντι στους συνανθρώπους μου" και "1. Η αναγνώριση της εργασίας μου έχει για μένα μεγαλύτερη αξία από τις οικονομικές απολαβές" με μέσο όρο του συνολικού δείγματος 3,47 (κλίμακα 1-5) και 2,65 αντίστοιχα. Με δεδομένη την εφαρμογή του ενιαίου μισθολογίου στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, αλλά και των μισθολογικών περικοπών λόγω μνημονιακών υποχρεώσεων, το φιλότιμο καθίσταται μονόδρομος για την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η αλτρουιστική παρακίνηση των υπαλλήλων του δημοσίου έχει ήδη αναδειχθεί μέσα από έρευνες των Perry και Wise (παρ. 6.1).

Ο ρόλος του κατάλληλου προϊστάμενου κρίνεται καθοριστικός για την παρακίνηση υπαλλήλων και στελεχών όπως παρουσιάζεται από την ερώτηση "18. Ένας προϊστάμενος που χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα, θα βοηθούσε πολύ στην ανάπτυξη αποτελεσματικής ομάδας εργασίας". Η μέση τιμή των υπαλλήλων στην ερώτηση αυτή ήταν 3,58 με τυπική απόκλιση 0,655 έναντι 3,53 των στελεχών με τυπική απόκλιση 0,634. Οι τιμές αυτές χαρακτηρίζονται υψηλές με κλίμακα μέτρησης 1-5. Η σύνδεση της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού με την Ηγεσία προκύπτει και από τις απαντήσεις της ερώτησης "4. Η επιβράβευση μιας προσπάθειάς μου, με ωθεί να αναλαμβάνω νέες πρωτοβουλίες". Οι μέσες τιμές των μετρήσεων των στελεχών 3,31 (κλίμακα 1-5) διαφοροποιούνται ελάχιστα από αυτές των υπαλλήλων 3,1 με αντίστοιχες τυπικές αποκλίσεις 0,889 και 0,92. Δείχνουν όμως το υψηλό επίπεδο παρακίνησης που δημιουργεί η επιβράβευση κυρίως από τους ιεραρχικά ανώτερους αλλά και από συναδέλφους (θεωρίες McClelland και W. Porter- E.Lawler).

Στον πίνακα Π.Β.2, εξετάζεται η επιρροή των **εξωτερικών κινήτρων ανταμοιβών** στην παρακίνηση. Ο μέσος όρος των εξωτερικών κινήτρων επί του συνόλου του δείγματος είναι 2,425 (κλίμακα 1-5) με τυπική απόκλιση 1,121. Προκύπτει κινητοποίηση των εργαζομένων από τις εξωτερικές ανταμοιβές σε μέτριο βαθμό. Σε σύγκριση με την προαναφερθέντα αποτελέσματα των εσωτερικών ανταμοιβών παρατηρείται μια υστέρησή τους συγκρίνοντας τους μέσους όρους (3,056 εσωτερικές ανταμοιβές έναντι 2,425 εξωτερικές). Τόσο οι εξωτερικές ανταμοιβές όσο και οι εσωτερικές κινητοποιούν περισσότερο τα στελέχη σε σχέση με τους υπαλλήλους αλλά σε λίγο χαμηλότερο επίπεδο. Η μέση τιμή παρακίνησης των στελεχών από εξωτερικές ανταμοιβές είναι 2,643 (κλίμακα 1-5) & τυπική απόκλιση 1,062 έναντι των υπαλλήλων 2,362 (κλίμακα 1-5) & τυπική απόκλιση 1,123.

Η ομαδική εργασία έχει το προβάδισμα στα κίνητρα τόσο των εσωτερικών ανταμοιβών όσο και των εξωτερικών. Από τις απαντήσεις των στελεχών της έρευνας στην ερώτηση "6. Προσπαθώ να συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου, προσδοκώντας το καλύτερο αποτέλεσμα για μένα και την ομάδα μου " προέκυψε η υψηλότερη μέση τιμή 3,77 (κλίμακα 1-5) με τυπική απόκλιση 0,426. Αντίστοιχα υψηλή αναδείχθηκε και η μέση τιμή του δείγματος των υπαλλήλων 3,53 με τυπική απόκλιση 0,607, αλλά χαμηλότερη απ' αυτή των στελεχών.

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που παρακινεί τους εργαζόμενους είναι η οργάνωση του οργανισμού, η οποία αναδεικνύεται με την ερώτηση "20. Η άριστη οργάνωση των διαδικασιών του φορέα μου, θα με παρακινούσε θετικά". Το

αποτέλεσμα της έρευνας στα στελέχη του Δήμου Πειραιά έδωσε μέση τιμή 3,52 με τυπική απόκλιση 0,503 έναντι 3,32 των υπαλλήλων με τυπική απόκλιση 0,741. Αυτό δηλώνει οργανωτικές αδυναμίες του φορέα και απόσταση από τις αρχές του ΝΔΜ. Αυτό επιβεβαιώνεται και με τις απαντήσεις της ερώτησης "19. Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες δυσχεραίνουν την καθημερινή μου εργασία" κυρίως όπως αναδεικνύεται από το μέσο όρο στελεχών με τιμή 3,12 (κλίμακα 1-5) έναντι 2,65 των υπαλλήλων. Οι αντίστοιχες τυπικές αποκλίσεις είναι 0,9 για τα στελέχη και 1,158 για τους υπαλλήλους.

Ένας ακόμη παράγοντας που αποτελεί σημαντικό κίνητρο για βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο είναι το φυσικό εργασιακό περιβάλλον όπως προκύπτει από την ερώτηση "8. Ο χώρος της εργασίας μου θέλω να με εμπνέει ". Τα αποτελέσματα της έρευνας για τα στελέχη δίνουν μέση τιμή 3,41 με τυπική απόκλιση 0,848 έναντι μέσης τιμής 3,29 των υπαλλήλων με τυπική απόκλιση 0,777.

Στην αντίθετη κατεύθυνση έναντι των προαναφερθέντων, με τις χαμηλότερες μετρήσεις παρουσιάζονται τα ψυχολογικά κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον τόσο των στελεχών όσο και των υπαλλήλων. Από τις ερωτήσεις "11. Αντικειμενική αξιολόγηση μιας καλής εργασιακής επίδοσης μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε προαγωγή" και "10. Η εργασία μου μπορεί να αποτελέσει το κριτήριο για να εξασφαλίσω την άνοδό μου ιεραρχικά " προκύπτουν μέσοι όροι κάτω από το μέτριο βαθμό παρακίνησης τόσο για τα στελέχη 2,38 και 2,49 αντίστοιχα όσο και για τους υπαλλήλους 2,1 και 1,79 με κλίμακα 1-5.

Σε ακόμη χαμηλότερο επίπεδο κινούνται οι μέσοι όροι στελεχών και υπαλλήλων όσον αφορά οργανωσιακά κίνητρα, όπως προκύπτει από την ερώτηση "21. Η Υπηρεσία μου παρέχει τη δυνατότητα εκπαίδευσης για να μπορώ να εφαρμόσω τις νεότερες τεχνικές στην εργασία μου". Η μέση τιμή στελεχών είναι 1,81 ενώ των υπαλλήλων ακόμη χαμηλότερη 1,59 με κλίμακα 1-5.

Η έλλειψη της παρακίνησης αναφορικά με τα οικονομικά κίνητρα προκύπτει με απόλυτη ακρίβεια από τα αποτελέσματα του δείγματος των στελεχών και κυρίως των υπαλλήλων της ερώτησης "9. Θεωρώ την αμοιβή μου δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω". Η μέση τιμή των στελεχών είναι 2,2 (κλίμακα 1-5) με τυπική απόκλιση 1,317 ενώ των υπαλλήλων είναι 1,75 με αντίστοιχη κλίμακα και τυπική απόκλιση 1,26.

Ο πίνακας Π.Β.3(Α-Δ) κατατάσσει τους παράγοντες παρακίνησης σε ειδικότερες κατηγορίες εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών όπως κίνητρα ατομικών χαρακτηριστικών, περιβαλλοντικά, Ηγεσίας, Οργανωσιακά συσχετιζόμενα με το ΝΔΜ.



Ο μέσος όρος παρακίνησης των εργαζομένων του συνολικού δείγματος (πίνακας Π.Β.3\_A) που σχετίζεται με τα **ατομικά χαρακτηριστικά** τους, βαθμολογείται με 2,91 (σε κλίμακα 1-5), και τυπική απόκλιση 0,986. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά (προσωπικότητα, στάση, αντίληψη, μάθηση) επιδρούν σε μέτριο βαθμό στην παρακίνηση των εργαζομένων. Εξετάζοντας χωριστά κάθε μια από τις δύο κατηγορίες του δείγματος, υπάλληλους και στελέχη, προκύπτει:

- Μέσος όρος ατομικών χαρακτηριστικών υπαλλήλων 2,876 & τυπική απόκλιση 0,989.
- Μέσος όρος ατομικών χαρακτηριστικών στελεχών 3,036 & τυπική απόκλιση 0,941.

Παρότι η διαφορά δεν είναι μεγάλη στους μέσους όρους των δύο κατηγοριών, εντούτοις προκύπτει ότι στα στελέχη η επίδραση των ατομικών χαρακτηριστικών στην παρακίνηση είναι υψηλότερη σε σχέση με τους υπαλλήλους. Αξιοσημείωτη διαφορά στις απαντήσεις μεταξύ υπαλλήλων και στελεχών παρουσιάζεται στην ερώτηση “7. Νοιώθω ότι επιβαρύνομαι με δουλειά άλλων συναδέλφων” όπου η μέση τιμή των υπαλλήλων ήταν 1,91 ενώ των στελεχών 2,46 με τυπικές αποκλίσεις αντίστοιχα 1,357 με 1,085 όπου τα στελέχη θεωρούν ότι επιβαρύνονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τους υπαλλήλους με δουλειά άλλων συναδέλφων.

Στη δεύτερη ομάδα ερωτήσεων (πίνακας Π.Β.3\_B) που διερευνά τα **περιβαλλοντικά κίνητρα** που επηρεάζουν την παρακίνηση από το σύνολο του δείγματος προκύπτει μέσος όρος 2,41 (σε κλίμακα 1-5), και τυπική απόκλιση 1,124. Η τιμή αυτή δηλώνει ότι σε μέτριο βαθμό επηρεάζει το περιβάλλον την παρακίνηση των εργαζομένων του δείγματος. Αναλύοντας τις δυο ομάδες ερωτηθέντων (υπαλλήλους και στελέχη) προκύπτει ότι η μέση τιμή των υπαλλήλων αναφορικά με τα περιβαλλοντικά κίνητρα είναι 2,34 με τυπική απόκλιση 1,107 σε σχέση με των στελεχών που είναι 2,63 με τυπική απόκλιση 1,142. Φαίνεται και από αυτή την ομάδα ερωτήσεων ότι τα στελέχη παρακινούνται περισσότερο από το εργασιακό περιβάλλον σε σχέση με τους υπαλλήλους ακόμη και αν η διαφορά δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική. Τη σημαντικότερη διαφορά μέσων τιμών 0,70 μεταξύ των δυο ομάδων ερωτηθέντων εμφανίζει η ερώτηση “10. Η εργασία μου μπορεί να αποτελέσει το κίνητρο για να εξασφαλίσω την άνοδό μου ιεραρχικά”. Τα στελέχη νοιώθουν μεγαλύτερη σιγουριά από τους υπαλλήλους στο ότι η εργασία τους θα τα οδηγήσει σε ιεραρχική εξέλιξη, αλλά σε μέτριο επίπεδο σε σχέση με τη συνολική κλίμακα.

Στην τρίτη ομάδα ερωτήσεων (πίνακας Π.Β.3\_Γ), που αναφέρεται στα κίνητρα **Ηγεσίας** ως παράγοντα παρακίνησης προκύπτει μέση τιμή του συνολικού δείγματος 3,10 (σε κλίμακα 1-5) και τυπική απόκλιση 0,91. Στην ομάδα αυτή οι απαντήσεις οδηγούν σε λίγο ψηλότερο επίπεδο από αυτό του μέτριου βαθμού. Στις δύο κατηγορίες ερωτηθέντων υπαλλήλων και στελεχών οι μέσες τιμές διαμορφώνονται σε 3,08 με τυπική απόκλιση 0,905 και 3,178 με τυπική απόκλιση 0,914 αντίστοιχα. Και σε αυτή την ομάδα τα στελέχη έχουν ελαφρύ προβάδισμα έναντι των υπαλλήλων. Η ερώτηση με τη μεγαλύτερη απόκλιση στις μέσες τιμές μεταξύ υπαλλήλων - στελεχών είναι η “15. Η κατανόηση των δυσκολιών της εργασίας μου από τους ανωτέρω είναι ελλιπής”. Τα στελέχη αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες δυσκολίες στην εκτέλεση των καθηκόντων τους όσον αφορά τη συνεργασία τους με τη διοίκηση ή τους ανωτέρω τους σε σχέση με τους υπαλλήλους.

Στην τέταρτη ομάδα (πίνακας Π.Β.3\_Δ), τέθηκαν ερωτήσεις που αφορούν **οργανωσιακά κίνητρα** τα οποία παραπέμπουν στις αρχές του ΝΔΜ. Διερευνήθηκε κατά πόσο ο τρόπος οργάνωσης του οργανισμού μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους να γίνουν αποδοτικότεροι και αποτελεσματικότεροι, όπως υπαγορεύεται από τις αρχές του ΝΔΜ. Τα αποτελέσματα της έρευνας στο σύνολο του δείγματος έδειξαν μέσο όρο 2,7 (σε κλίμακα 1-5) και τυπική απόκλιση 0,97, δηλαδή παρακίνηση λίγο πάνω από το μέτριο βαθμό. Ανάλογες ήταν οι μέσες τιμές και στις δύο κατηγορίες υπαλλήλων (μέση τιμή 2,649 & τυπική απόκλιση 0,993) – στελεχών (μέση τιμή 2,878 & τυπική απόκλιση 0,849). Σε όλες τις ερωτήσεις της ομάδας, μία προς μία, υπερτερούσαν οι μέσες τιμές των στελεχών σε σχέση με των υπαλλήλων με μόνη εξαίρεση την ερώτηση “26. Το περιβάλλον εργασίας μου ενισχύει τις επιλογές εργαζομένων που διακρίνονται από αποτελεσματικότητα αντίστοιχη του ιδιωτικού τομέα”, όπου τ’ αποτελέσματα ήταν αντίστροφα.

Συνοπτικά από τις τέσσερις ομάδες ερωτήσεων (ατομικά χαρακτηριστικά, περιβάλλον εργασίας φυσικό & ψυχολογικό, ηγεσία και οργανωσιακά κίνητρα) που συνδέονται βιβλιογραφικά με την παρακίνηση των εργαζομένων από την έρευνά μας προκύπτει ότι στο σύνολο του δείγματος πρώτη έρχεται η Ηγεσία (μέση τιμή 3,10), δεύτερα τα Ατομικά χαρακτηριστικά (μέση τιμή 2,91), τρίτα τα οργανωσιακά κίνητρα (μέση τιμή 2,7) και τέλος τα περιβαλλοντικά κίνητρα (μέση τιμή 2,41). Η μέση τιμή από τις τέσσερις αυτές ομάδες του συνολικού δείγματος που επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων είναι 2,78 (σε κλίμακα 1-5) με τυπική απόκλιση 0,998. Η συνολική μέση τιμή των τεσσάρων κατηγοριών παρακίνησης για τα στελέχη είναι 2,93

(σε κλίμακα 1-5) με τυπική απόκλιση 0,962 ενώ των υπαλλήλων 2,737 με τυπική απόκλιση 0,998. Και στις δύο κατηγορίες το επίπεδο παρακίνησης είναι πάνω του μετρίου βαθμού, με προβάδισμα της μέσης τιμής των στελεχών έναντι των υπαλλήλων.

Στην πέμπτη ομάδα ερωτήσεων (πίνακας Π.Β.3\_E), έγινε **αξιολόγηση του βαθμού κινητοποίησης των εργαζομένων** την περίοδο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Τ' αποτελέσματα των μέσων τιμών παραπέμπουν σε μέτριο βαθμού κινητοποίηση καθώς οι μέσες τιμές του συνολικού δείγματος είναι 2,69 (σε κλίμακα 1-5) με τυπική απόκλιση 1,009. Η μέση τιμή κινητοποίησης των υπαλλήλων είναι 2,678 με τυπική απόκλιση 1,04 ενώ των στελεχών είναι 2,74 με τυπική απόκλιση 0,885. Και εδώ βλέπουμε ένα ελαφρύ προβάδισμα του δείκτη των στελεχών. Σε όλες τις ερωτήσεις της ομάδας υπερέχει ο μέσος όρος των στελεχών εκτός της ερώτησης “30. Η εργασία μου δίνει προσωπικό νόημα είναι σκοπός ζωής” όπου έστω και με μικρή διαφορά υπερέχει ο μέσος όρος των υπαλλήλων. Η συγκεκριμένη ερώτηση αποτελεί ένα αισιόδοξο μήνυμα. Δείχνει ότι, υπάρχει δυνατότητα παρακίνησης των υπαλλήλων που αποτελούν τη βάση λειτουργίας κάθε οργανισμού (όπως αναφέρεται στις αρχές του ΝΔΜ), αρκεί να τους δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα.

Στην τελευταία ομάδα ερωτήσεων (πίνακας Π.Β.3\_E), αξιολογείται η **δυνατότητα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού από τα στελέχη** (Προϊστάμενους – Διευθυντές). Το αποτέλεσμα αυτό σε συνδυασμό με το αποτέλεσμα της ερώτησης 30 που προαναφέρθηκε μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη αρχών του ΝΔΜ, όπως αυξημένης αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Η μέση τιμή της ομάδας των στελεχών που ερωτήθηκαν διαμορφώθηκε σε 3,113 με τυπική απόκλιση 0,799 (μεγάλη συσπείρωση τιμών). Η τιμή μπορεί να χαρακτηριστεί αρκετά ικανοποιητική αναφορικά με τη δυνατότητα των στελεχών να διοικήσουν το προσωπικό τους. Αυτό το αποτέλεσμα είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό σε συνδυασμό με τον ενισχυμένο ρόλο της Ηγεσίας ως παράγοντα παρακίνησης, όπως αναδεικνύεται στην παρούσα έρευνα.

## 8.2 Γραμμική Συσχέτιση

Για να εξεταστεί η σχέση μεταξύ των παραγόντων της εργασιακής παρακίνησης χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης  $r$  του *Pearson* στο πρόγραμμα SPSS.

Ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης *Pearson* αποτελεί ένα διαδομένο μέτρο γραμμικής συσχέτισης. Είναι καθορισμένου εύρους γι' αυτό ανήκει στην κατηγορία των σταθμισμένων δεικτών. Οι τιμές του κυμαίνονται από -1 έως 1:

- Η τιμή -1 δηλώνει αρνητική συσχέτιση (όταν το διάγραμμα διασποράς δύο μεταβλητών τοποθετημένων στο σύστημα αξόνων σχηματίζει ευθεία με αρνητική κλίση).
- Η τιμή +1 δηλώνει απόλυτη θετική συσχέτιση (όταν η ευθεία του διαγράμματος διασποράς σχηματίζει ευθεία με θετική κλίση).

Και στις δύο ακραίες τιμές υπάρχει απόλυτη συσχέτιση των δύο μεταβλητών. «Όταν η μια μεταβλητή μεγαλώνει και η άλλη μικραίνει, ο συντελεστής είναι αρνητικός. Όταν η μια μεταβλητή μεγαλώνει και η αύξηση των τιμών της συνοδεύεται από αύξηση των τιμών της άλλης τότε ο συντελεστής συσχέτισης είναι θετικός» (Ζαφειρόπουλος, 2015, σελ.236). Όταν ο συντελεστής συσχέτισης παίρνει τιμή 0 δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση των δύο μεταβλητών. Μπορεί όμως να παρατηρείται κάθε άλλη συσχέτιση.

Οι πίνακες του παραρτήματος Β (Π.Β.4\_Α & Π.Β.4\_Β) απεικονίζουν τις γραμμικές συσχετίσεις (θετικές και αρνητικές) δημογραφικών στοιχείων όπως μόρφωση, ιεραρχία, είδος εργασίας με τις παραμέτρους των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου 1-4,7,10-13,15-30 που εκφράζουν τα κίνητρα παρακίνησης. Τα αποτελέσματα προέκυψαν από το δείγμα των 353 εργαζόμενων του Δήμου Πειραιά που συμμετείχαν στην έρευνα. Ο πίνακας Π.Β.4 παρουσιάζει στα δύο μέρη του (Α & Β), τις διαστάσεις των παραμέτρων που προαναφέρθηκαν, με τη μεγαλύτερη θετική και αρνητική γραμμική συσχέτιση.

Με παρατήρηση του πίνακα Π.Β.4 προκύπτει ότι η παράμετρος παρακίνησης που εκφράζεται με την **ερώτηση 15** "Η κατανόηση των δυσκολιών της εργασίας μου από τους ανωτέρω είναι ελλιπής" συσχετίζεται αρνητικά με τις παραμέτρους των **ερωτήσεων: 21**. "Η Υπηρεσία μου παρέχει τη δυνατότητα εκπαίδευσης για να μπορώ να εφαρμόσω τις νεότερες τεχνικές στην εργασία μου" και **22**. " Έχω τη δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων στο εργασιακό μου περιβάλλον". Το μέγεθος της αρνητικής συσχέτισης που αφορά τον συνδυασμό ερωτήσεων 15 με 21 είναι  $r = -0,225$  ενώ το μέγεθος της αρνητικής συσχέτισης των ερωτήσεων 15 και 22 είναι  $r = -0,262$  στατιστικά σημαντικές για πιθανότητα  $p < 0,01$ . Όσο μεγαλώνει η έλλειψη κατανόησης των δυσκολιών της εργασίας των εργαζομένων από τους ανωτέρω τόσο μικραίνει η δυνατότητα της υπηρεσίας να τους παρέχει εκπαίδευση για να μπορούν να εφαρμόσουν νέες τεχνικές. Παράλληλα μικραίνει και η δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον.

Από τον πίνακα Π.Β.4 προκύπτουν αξιοσημείωτες θετικές γραμμικές συσχετίσεις στις ακόλουθες παραμέτρους:

- ✓ **Μόρφωση - Είδος Εργασίας** με  $r = 0,390$  στατιστικά σημαντική για πιθανότητα  $p < 0,01$ . Αυτή η συσχέτιση δείχνει ότι όσο μεγαλύτερη η μόρφωση, τόσο καλύτερο το είδος εργασίας (υπάλληλος γραφείου έναντι χειρωνακτικής εργασίας).
- ✓ **Μόρφωση - Ερώτηση 19** : "Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες δυσχεραίνουν την καθημερινή μου εργασία," με  $r = 0,238$  στατιστικά σημαντική για πιθανότητα  $p < 0,01$ . Αυτή η συσχέτιση δείχνει ότι όσο μεγαλύτερη η μόρφωση, τόσο μεγαλύτερη η δυσχέρεια στην καθημερινή εργασία των εργαζομένων.
- ✓ **Είδος Εργασίας - Ερώτηση 19** : "Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες δυσχεραίνουν την καθημερινή μου εργασία," με  $r = 0,387$  στατιστικά σημαντική για πιθανότητα  $p < 0,01$ . Αυτή η συσχέτιση δείχνει ότι οι γραφειοκρατικές δυσχέρειες είναι μεγαλύτερες για εργαζόμενους που εργάζονται ως υπάλληλοι γραφείου παρά για όσους εκτελούν χειρωνακτικές εργασίες.

Συνοπτικά προκύπτει ότι όσο αυξάνει η μόρφωση των εργαζομένων στο Δήμο Πειραιά, βελτιώνονται οι συνθήκες εργασίας τους ως προς την σωματική καταπόνηση (υπάλληλοι γραφείου αντί χειρωνακτική εργασία), δυσχεραίνουν όμως ως προς την ψυχολογική καταπόνηση, που προκαλείται από οργανωσιακά κίνητρα όπως είναι οι αυξημένες γραφειοκρατικές διαδικασίες.

- ✓ **Ερώτηση 4**: "Η επιβράβευση μιας προσπάθειάς μου, με ωθεί να αναλαμβάνω νέες πρωτοβουλίες" – **Ερώτηση 1**: "Η αναγνώριση της εργασίας μου έχει για μένα μεγαλύτερη αξία από τις οικονομικές απολαβές", με  $r = 0,407$  στατιστικά σημαντική για πιθανότητα  $p < 0,01$ .
- ✓ **Ερώτηση 4**: "Η επιβράβευση μιας προσπάθειάς μου, με ωθεί να αναλαμβάνω νέες πρωτοβουλίες" – **Ερώτηση 2**: "Στην εργασία μου ενεργώ τις περισσότερες φορές με το φιλότιμο νοιώθοντας έντονα το καθήκον μου απέναντι στους συνανθρώπους μου", με  $r = 0,395$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ .
- ✓ **Ερώτηση 4**: " Η επιβράβευση μιας προσπάθειάς μου, με ωθεί να αναλαμβάνω νέες πρωτοβουλίες" – **Ερώτηση 3**: "Δεν θα άλλαζα ποτέ μια θέση που θα εισέπραττα ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση", με  $r = 0,324$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ .

Συνοπτικά θα λέγαμε ότι η ανάγκη ανάληψης νέων πρωτοβουλιών των εργαζομένων προκύπτει από το φιλότιμο, την επιβράβευση, την αναγνώριση της εργασίας τους, την ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση που εισπράττουν στο εργασιακό τους περιβάλλον κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (κίνητρα ατομικών χαρακτηριστικών).

- ✓ **Ερώτηση 4:** "Η επιβράβευση μιας προσπάθειάς μου, με ωθεί να αναλαμβάνω νέες πρωτοβουλίες" – **Ερώτηση 10:** "Η εργασία μου μπορεί να αποτελέσει το κριτήριο για να εξασφαλίσω την άνοδό μου ιεραρχικά", με  $r = 0,389$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ .
- ✓ **Ερώτηση 4:** "Η επιβράβευση μιας προσπάθειάς μου, με ωθεί να αναλαμβάνω νέες πρωτοβουλίες" – **Ερώτηση 23:** "Νοιώθω μεγάλη ικανοποίηση όταν μου δίνεται η δυνατότητα να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατά την εκτέλεση της εργασίας μου", με  $r = 0,364$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ .
- ✓ **Ερώτηση 4:** "Η επιβράβευση μιας προσπάθειάς μου, με ωθεί να αναλαμβάνω νέες πρωτοβουλίες" – **Ερώτηση 25:** "Η συμμετοχή μου στο σχεδιασμό των εργασιών του τμήματός μου θα με κινητοποιούσε περισσότερο ", με  $r = 0,389$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ .
- ✓ **Ερώτηση 4:** "Η επιβράβευση μιας προσπάθειάς μου, με ωθεί να αναλαμβάνω νέες πρωτοβουλίες" – **Ερώτηση 28:** " Όταν αποτύχω ριζικά ως προς την επίτευξη του στόχου, στρέφω την προσοχή μου σε νέους στόχους ", με  $r = 0,325$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ .
- ✓ **Ερώτηση 4:** "Η επιβράβευση μιας προσπάθειάς μου, με ωθεί να αναλαμβάνω νέες πρωτοβουλίες" – **Ερώτηση 29:** "Προσπαθώ να επιμορφώνομαι συνεχώς πάνω στο εργασιακό μου αντικείμενο ", με  $r = 0,331$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ .
- ✓ **Ερώτηση 23:** "Νοιώθω μεγάλη ικανοποίηση όταν μου δίνεται η δυνατότητα να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατά την εκτέλεση της εργασίας μου"- **Ερώτηση 2:** "Στην εργασία μου ενεργώ τις περισσότερες φορές με το φιλότιμο νοιώθοντας έντονα το καθήκον μου απέναντι στους συνανθρώπους μου ", με  $r = 0,333$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ .

Από τις παραπάνω έξι συσχετίσεις προκύπτει ότι η ανάληψη νέων πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους που βασίζεται στην επιβράβευση, προκαλεί την αυξημένη κινητοποίηση και ικανοποίηση τους, την προσπάθεια επιμόρφωσής τους, την προσήλωσή τους σε νέους στόχους και την προσδοκία ιεραρχικής ανόδου τους. Η ικανοποίησή τους από την ανάληψη πρωτοβουλιών, πηγάζει από την αίσθηση του καθήκοντος απέναντι στους συνανθρώπους τους (το φιλότιμο). Η παρακίνηση λοιπόν είναι ένας συγκερασμός ατομικών χαρακτηριστικών (ατομικής δέσμευσης), περιβαλλοντικών και οργανωσιακών κινήτρων.

✓ **Ερώτηση 10:** "Η εργασία μου μπορεί να αποτελέσει το κριτήριο για να εξασφαλίσω την άνοδό μου ιεραρχικά " – **Ερώτηση 11:**"Αντικειμενική αξιολόγηση μιας καλής εργασιακής επίδοσης μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε προαγωγή ", με  $r = 0,484$  στατιστικά σημαντική για πιθανότητα  $p < 0,01$ .

✓ **Ερώτηση 11:** "Αντικειμενική αξιολόγηση μιας καλής εργασιακής επίδοσης μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε προαγωγή " - **Ερώτηση 12:** "Η αξιολόγηση αποτελεί κίνητρο για αυξημένη απόδοση εάν επισύρει ποινές κατά την εφαρμογή της ", με  $r = 0,348$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ .

Οι δύο αυτές συσχετίσεις αναδεικνύουν την άποψη που εξέφρασαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, ότι η ιεραρχική ανέλιξη πρέπει να είναι απόρροια μιας αντικειμενικής αξιολόγησης της εργασιακής επίδοσης των εργαζομένων η οποία μάλιστα να επισύρει ποινές όταν απαιτείται. Εντοπίζεται λοιπόν η συμβολή των περιβαλλοντικών κινήτρων στην παρακίνηση των εργαζομένων.

✓ **Ερώτηση 17:** "Θεωρώ πολύ σημαντική στην επαγγελματική μου ζωή τη συνεργασία με ένα στέλεχος που με εμπνέει " – **Ερώτηση 16:** "Πιστεύω πως μπορώ να αποδώσω καλύτερα, όταν ο προϊστάμενος κατανοεί τις ανάγκες μου ", με  $r = 0,358$  στατιστικά σημαντική για πιθανότητα  $p < 0,01$ .

✓ **Ερώτηση 17:** "Θεωρώ πολύ σημαντική στην επαγγελματική μου ζωή τη συνεργασία με ένα στέλεχος που με εμπνέει " - **Ερώτηση 18:** "Ένας προϊστάμενος που χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα, θα βοηθούσε πολύ στην ανάπτυξη αποτελεσματικής ομάδας εργασίας", με  $r = 0,396$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ .

✓ **Ερώτηση 17:** "Θεωρώ πολύ σημαντική στην επαγγελματική μου ζωή τη συνεργασία με ένα στέλεχος που με εμπνέει " – **Ερώτηση 25:** " Η συμμετοχή μου στο σχεδιασμό των εργασιών του τμήματός μου θα με κινητοποιούσε περισσότερο", με  $r = 0,352$  στατιστικά σημαντική για πιθανότητα  $p < 0,01$ .

✓ **Ερώτηση 18:** "Ένας προϊστάμενος που χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα, θα βοηθούσε πολύ στην ανάπτυξη αποτελεσματικής ομάδας εργασίας " - **Ερώτηση 16:** " Πιστεύω πως μπορώ να αποδώσω καλύτερα, όταν ο προϊστάμενος κατανοεί τις ανάγκες μου ", με  $r = 0,358$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ .

- ✓ **Ερώτηση 15:** " Η κατανόηση των δυσκολιών της εργασίας μου από τους ανωτέρω είναι ελλιπής " – **Ερώτηση 7:** "Νοιώθω ότι επιβαρύνομαι με δουλειά άλλων συναδέλφων", με  $r = 0,363$  στατιστικά σημαντική για πιθανότητα  $p < 0,01$ .

Ένας ακόμη καθοριστικός παράγοντας που παρακινεί τους εργαζόμενους αναδεικνύεται από τις παραπάνω πέντε συσχετίσεις και αφορά τα κίνητρα Ηγεσίας. Τα στελέχη, με θετικά συναισθήματα και κατανόηση, εμπνέουν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τη συμμετοχή και απόδοσή τους τόσο ατομικά όσο και ομαδικά όπως προτάσσουν οι νέες αρχές διοίκησης. Η άνιση κατανομή εργασιών που επιφορτίζει κάποιους εργαζόμενους μειώνοντας την παρακίνησή τους είναι εύκολο να περιοριστεί αρκεί να υπάρξει η απαιτούμενη συμμετοχή των στελεχών.

- ✓ **Ερώτηση 24:** "Έχω γνώση των στόχων του τμήματος του Δήμου στο οποίο εργάζομαι " – **Ερώτηση 22:** "Έχω τη δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων στο εργασιακό μου περιβάλλον ", με  $r = 0,307$  στατιστικά σημαντική για πιθανότητα  $p < 0,01$ .
- ✓ **Ερώτηση 24:** " Έχω γνώση των στόχων του τμήματος του Δήμου στο οποίο εργάζομαι "- **Ερώτηση 23:** "Νοιώθω μεγάλη ικανοποίηση όταν μου δίνεται η δυνατότητα να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατά την εκτέλεση της εργασίας μου, "με  $r = 0,293$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ .
- ✓ **Ερώτηση 20:** "Η άριστη οργάνωση των διαδικασιών του φορέα μου, θα με παρακινούσε θετικά " – **Ερώτηση 25:** "Η συμμετοχή μου στο σχεδιασμό των εργασιών του τμήματός μου θα με κινητοποιούσε περισσότερο", με  $r = 0,372$  στατιστικά σημαντική για πιθανότητα  $p < 0,01$ .
- ✓ **Ερώτηση 26:** " Το περιβάλλον εργασίας μου ενισχύει τις επιλογές εργαζομένων που διακρίνονται από αποτελεσματικότητα αντίστοιχη του ιδιωτικού τομέα " - **Ερώτηση 21:** " Η Υπηρεσία μου παρέχει τη δυνατότητα εκπαίδευσης για να μπορώ να εφαρμόσω τις νεότερες τεχνικές στην εργασία μου ", με  $r = 0,321$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ .
- ✓ **Ερώτηση 26:** " Το περιβάλλον εργασίας μου ενισχύει τις επιλογές εργαζομένων που διακρίνονται από αποτελεσματικότητα αντίστοιχη του ιδιωτικού τομέα " - **Ερώτηση 13:** " Το αντικείμενο απασχόλησής μου με ικανοποιεί", με  $r = 0,357$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ .
- ✓ **Ερώτηση 21:** " Η Υπηρεσία μου παρέχει τη δυνατότητα εκπαίδευσης για να μπορώ να εφαρμόσω τις νεότερες τεχνικές στην εργασία μου ", - **Ερώτηση 10:** "Η εργασία



μου μπορεί να αποτελέσει το κριτήριο για να εξασφαλίσω την άνοδό μου ιεραρχικά", με  $r = 0,355$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ .

Οι παραπάνω έξι θετικές συσχετίσεις αντικατοπτρίζουν κατά βάση οργανωσιακά κίνητρα συσχετιζόμενα με το ΝΔΜ. Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αυξάνεται όταν υπάρχει άριστη οργάνωση των διαδικασιών του οργανισμού όπου απασχολούνται, γνωρίζουν τους στόχους του τμήματός τους και συμμετέχουν στο σχεδιασμό των εργασιών του. Η αυξημένη παρακίνηση των εργαζομένων προϋποθέτει ικανοποίηση από το αντικείμενο απασχόλησής, δυνατότητα εκπαίδευσης, εργασιακό περιβάλλον που να ενισχύει αποτελεσματικούς εργαζόμενους όπως συμβαίνει στον ιδιωτικό τομέα, αλλά και ιεραρχική άνοδο βάσει εργασιακής απόδοσης.

- ✓ **Ερώτηση 23:** "Νοιώθω μεγάλη ικανοποίηση όταν μου δίνεται η δυνατότητα να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατά την εκτέλεση της εργασίας μου", - **Ερώτηση 27:** "Είμαι αισιόδοξος/η ότι θα καταφέρω τους στόχους μου"- με  $r = 0,296$  στατιστικά σημαντική για πιθανότητα  $p < 0,01$ .
- ✓ **Ερώτηση 27:** "Είμαι αισιόδοξος/η ότι θα καταφέρω τους στόχους μου" - **Ερώτηση 24:** "Έχω γνώση των στόχων του τμήματος του Δήμου στο οποίο εργάζομαι", με  $r = 0,346$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$
- ✓ **Ερώτηση 28:** "Όταν αποτύχω ριζικά ως προς την επίτευξη του στόχου, στρέφω την προσοχή μου σε νέους στόχους" – **Ερώτηση 25:** "Η συμμετοχή μου στο σχεδιασμό των εργασιών του τμήματός μου θα με κινητοποιούσε περισσότερο", με  $r = 0,297$  στατιστικά σημαντική για πιθανότητα  $p < 0,01$ .
- ✓ **Ερώτηση 28:** "Όταν αποτύχω ριζικά ως προς την επίτευξη του στόχου, στρέφω την προσοχή μου σε νέους στόχους" - **Ερώτηση 27:** "Είμαι αισιόδοξος/η ότι θα καταφέρω τους στόχους μου", με  $r = 0,360$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ .
- ✓ **Ερώτηση 29:** "Προσπαθώ να επιμορφώνομαι συνεχώς πάνω στο εργασιακό μου αντικείμενο" - **Ερώτηση 24:** "Έχω γνώση των στόχων του τμήματος του Δήμου στο οποίο εργάζομαι", με  $r = 0,353$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ .
- ✓ **Ερώτηση 29:** "Προσπαθώ να επιμορφώνομαι συνεχώς πάνω στο εργασιακό μου αντικείμενο", - **Ερώτηση 28:** "Όταν αποτύχω ριζικά ως προς την επίτευξη του στόχου, στρέφω την προσοχή μου σε νέους στόχους", με  $r = 0,358$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ .

- ✓ **Ερώτηση 30:** " Η εργασία, μου δίνει προσωπικό νόημα, είναι σκοπός ζωής ", -  
**Ερώτηση 13:** "Το αντικείμενο απασχόλησής μου με ικανοποιεί ", με  $r = 0,385$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ .
- ✓ **Ερώτηση 30:** " Η εργασία, μου δίνει προσωπικό νόημα, είναι σκοπός ζωής ", -  
**Ερώτηση 27:** "Είμαι αισιόδοξος/η ότι θα καταφέρω τους στόχους μου ", με  $r = 0,385$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ .
- ✓ **Ερώτηση 30:** " Η εργασία, μου δίνει προσωπικό νόημα, είναι σκοπός ζωής ", -  
**Ερώτηση 29:** " Προσπαθώ να επιμορφώνομαι συνεχώς πάνω στο εργασιακό μου αντικείμενο ", με  $r = 0,380$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ .

Οι θετικές συσχετίσεις των παραγόντων παρακίνησης που προαναφέρθηκαν αναδεικνύουν σύνδεση οργανωσιακών κινήτρων και κινητοποίησης των εργαζομένων. Η αισιοδοξία των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων τους πηγάζει από τη δυνατότητά τους να συμμετέχουν στο σχεδιασμό των εργασιών του τμήματός τους και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, όπως άλλωστε προτείνει και το *ISO* με την εφαρμογή των κύκλων ποιότητας. Η προσωπική δέσμευση είναι αυτή που τους παρακινεί να επιμορφώνονται διαρκώς και να στρέφουν την προσοχή τους σε νέους στόχους όταν αποτύχουν. Όταν το αντικείμενο απασχόλησης ικανοποιεί έναν εργαζόμενο δίνει νόημα και στην προσωπική του ζωή, τον γεμίζει αισιοδοξία να παλεύει για νέους στόχους, αυξάνει την παρακίνησή του και τον ωθεί στην αναζήτηση διαρκούς επιμόρφωσης ώστε να είναι αποδοτικότερος και αποτελεσματικότερος όπως προτάσσει το ΝΔΜ.

Ο πίνακας Π.Β.5 του παραρτήματος Β αποτυπώνει τις γραμμικές συσχετίσεις των μεταβλητών παρακίνησης του δείγματος της έρευνας, που συμμετείχαν 81 στελέχη (50 άνδρες & 31 γυναίκες) εκ των οποίων (64 προϊστάμενοι τμήματος και 17 προϊστάμενοι διεύθυνσης).

Στον πίνακα παρατηρούνται αρνητικές συσχετίσεις στις ακόλουθες παραμέτρους:

- ✓ **Φύλο – Τρόπος διορισμού** με  $r = - 0,231$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,05$ . Ο τρόπος διορισμού εκτός ΑΣΕΠ, "άλλο", μεγαλώνει στους άνδρες στελέχη 40 (80%) και μικραίνει στις γυναίκες 20 (64%). Είναι πολύ μεγαλύτερο το ποσοστό των γυναικών στελεχών που έχουν προσληφθεί με διαγωνισμό ΑΣΕΠ γραπτό 5 (16%) σε σχέση με τους άνδρες 2 (4%), όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 8.44 που παραθέτεται στην παράγραφο 8.3.
- ✓ **Φύλο – Ερώτηση 33:** "Λαμβάνετε υπόψη τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος (μονιμότητα, έλλειψη κινήτρων) όταν θέτετε τους στόχους στο

προσωπικό;" με  $r = - 0,351$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ . Το (88%) 44 άνδρες στελέχη λαμβάνουν υπόψη τους (αρκετά- πάρα πολύ) τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος όταν θέτουν στόχους, ενώ το (58%) 18 γυναίκες στελέχη λιγότερο. (Πίνακας 8.46, Παράγραφος 8.3)

✓ **Φύλο – Ερώτηση 34:** "Πιστεύετε πως η υιοθέτηση κινήτρων ηθικής ανταμοιβής θα βοηθούσε στη βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης;" με  $r = - 0,240$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,05$ . Το (84%) 42 άνδρες στελέχη πιστεύουν πως η υιοθέτηση κινήτρων ηθικής ανταμοιβής θα βοηθούσε στη βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (αρκετά- πάρα πολύ) , σε σχέση με το μειωμένο ποσοστό (61%) 19 γυναικών στελεχών. (Πίνακας 8.48, Παράγραφος 8.3)

✓ **Οικογενειακή κατάσταση – Ερώτηση 34:** "Πιστεύετε πως η υιοθέτηση κινήτρων ηθικής ανταμοιβής θα βοηθούσε στη βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης;" με  $r = - 0,354$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ . Οι έγγαμοι πιστεύουν στα κίνητρα της ηθικής ανταμοιβής περισσότερο από τους άγαμους. Στις μετρήσεις "αρκετά έως πάρα πολύ" το ποσοστό των έγγαμων ήταν (79%) 56 εργαζόμενοι, έναντι του (50%) 5 άγαμων. (Πίνακας 8.50, Παράγραφος 8.3)

✓ **Μόρφωση – Τρόπος Διορισμού** με  $r = - 0,282$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,05$ . Όταν αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο μειώνεται το ποσοστό "άλλο" στον τρόπο διορισμού. Το (47%) 28 εργαζόμενοι που προσλήφθηκαν με τρόπο διορισμού "άλλο " ήταν Β΄ βάρθμιας εκπαίδευσης, το (43%) 26 Γ΄ βάρθμιας και το 10% κάτοχοι Μεταπτυχιακού. (Πίνακας 8.52, Παράγραφος 8.3)

Στον πίνακα Π.Β.5 παρατηρούνται επίσης αξιοσημείωτες θετικές συσχετίσεις στις ακόλουθες παραμέτρους:

✓ **Ηλικία- Τρόπος Διορισμού** με  $r = 0,338$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,01$ . Όσο μεγαλύτερη είναι η ηλικία των στελεχών τόσο κυριαρχεί το "άλλο " στον τρόπο διορισμού. Ο τρόπος πρόσληψης "άλλο " σε ποσοστά έχει ως εξής: (48,3%) 29 στελέχη ετών 55 και άνω, το (48,3%) 29 στελέχη ετών 45-54 και το (3,4%) 2 στελέχη ετών 35-44. (Πίνακας 8.54, Παράγραφος 8.3)

✓ **Ηλικία – Ερώτηση 34:** "Πιστεύετε πως η υιοθέτηση κινήτρων ηθικής ανταμοιβής θα βοηθούσε στη βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης;" με  $r = 0,237$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,05$ . Τα στελέχη σε μεγαλύτερες ηλικίες πιστεύουν περισσότερο σε σχέση με νεότερα

στελέχη, πως η υιοθέτηση κινήτρων ηθικής ανταμοιβής θα βοηθούσε στη βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Το πλήθος στελεχών ανά ηλικία που υιοθετούν αυτή την άποψη είναι: 5 το (6%) 35-44ετών, 39 το (48%) 45-54ετών και 77 το (46%) 55 ετών και άνω. (Πίνακας 8.56, Παράγραφος 8.3)

- ✓ **Μόρφωση – Ιεραρχία** με  $r = 0,279$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,05$ . Όσο μεγαλύτερη είναι η θέση ιεραρχικά τόσο μεγαλύτερο είναι το μορφωτικό επίπεδο των στελεχών. Το (29%) 5 διευθυντές είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού έναντι (11%) 7 προϊσταμένων, το (53%) 9 διευθυντές είναι κάτοχοι Γ' βάθμιας εκπαίδευσης έναντι του (2%) 27 προϊσταμένων, το (18%) 3 διευθυντές είναι Β' βάθμιας εκπαίδευσης έναντι του (42%) 29 προϊσταμένων και τέλος ένα μικρό ποσοστό (2%) 1 προϊστάμενος είναι Α' βάθμιας εκπαίδευσης σε τεχνική θέση. (Πίνακας 8.58, Παράγραφος 8.3)
- ✓ **Έτη προϋπηρεσίας – Ιεραρχία** με  $r = 0,250$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,05$ . Όσο μεγαλύτερη είναι η θέση ιεραρχικά τόσο μεγαλύτερα είναι τα έτη προϋπηρεσίας. Το (40%) 56 προϊστάμενοι τμήματος έχουν προϋπηρεσία 31 έτη και άνω έναντι του (70%) 12 που αντιστοιχεί στους προϊσταμένους διευθύνσεων. Σε αντιδιαστολή το (43,7%) 28 προϊστάμενοι τμήματος έχουν προϋπηρεσία 1-10 έτη έναντι του (17,6%) 3 που αντιστοιχεί στους προϊσταμένους διεύθυνσης. (Πίνακας 8.60, Παράγραφος 8.3)
- ✓ **Ιεραρχία – Ερώτηση 32:** " Έχετε τη δυνατότητα να θέσετε στόχους και να επιμερίσετε τη λήψη αποφάσεων του τμήματος/διεύθυνσης;" με  $r = 0,264$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,05$ . Όσο αυξάνεται το επίπεδο ιεραρχικής βαθμίδας τόσο αυξάνεται η δυνατότητα να θέτονται στόχοι και να επιμερίζεται η λήψη αποφάσεων της διεύθυνσης. Από τις απαντήσεις των προϊστάμενων διεύθυνσης στη διαβάθμιση "πάρα πολύ" αντιστοιχούν 7 το (41%) ενώ για προϊσταμένους τμήματος 11 το (17%). (Πίνακας 8.62, Παράγραφος 8.3)
- ✓ **Ερώτηση 31"** Σε ποιά βαθμό γνωρίζετε τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού που αξιολογείται; (μορφωτικό επίπεδο, εξειδίκευση, προσωπικότητα)" – **Ερώτηση 32:** " Έχετε τη δυνατότητα να θέσετε στόχους και να επιμερίσετε τη λήψη αποφάσεων του τμήματος/διεύθυνσης;" με  $r = 0,254$  στατιστικά σημαντικό για πιθανότητα  $p < 0,05$ . Όσο περισσότερο είναι γνωστά στα στελέχη τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού που αξιολογούν (μορφωτικό επίπεδο, εξειδίκευση, προσωπικότητα), τόσο περισσότερο τους δίνετε η δυνατότητα να

θέτουν στόχους σε υφισταμένους τους επιμερίζοντας τη λήψη αποφάσεων του τμήματος/διεύθυνσης. Από τα στελέχη που έχουν "πάρα πολύ" τη δυνατότητα να θέτουν στόχους, τα 14 γνωρίζουν "πάρα πολύ" τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού που αξιολογούν, τα 4 αρκετά και κανένα σε μέτριο βαθμό. (Πίνακας 8.64, Παράγραφος 8.3)

### 8.3 Συσχέτιση crosstabulation

Με τον έλεγχο  $X^2$  γίνεται διαπίστωση εάν υπάρχει μεταξύ δύο διακριτών μεταβλητών στατιστική εξάρτηση ή ανεξαρτησία. Ελέγχονται τα ποσοστά μεταξύ των μεταβλητών. «Κατασκευάζεται ένας **πίνακας συνάφειας** των δύο μεταβλητών με γραμμές και στήλες που σχηματίζονται από τις κατηγορίες των δύο μεταβλητών. Τα κελιά του πίνακα περιέχουν τις συχνότητες της από κοινού κατανομής των δύο μεταβλητών.» (Ζαφειρόπουλος, 2015, σ.229) «Κατά τον έλεγχο  $X^2$  ελέγχεται η μηδενική υπόθεση ότι οι δύο μεταβλητές είναι στατιστικά ανεξάρτητες μεταξύ τους, έναντι της εναλλακτικής ότι οι μεταβλητές είναι εξαρτημένες.» (Ζαφειρόπουλος, 2015, σ.230). Εάν η τιμή *Asymp.Sig (2-sided) = p* του πίνακα με τίτλο *Chi-Square Tests*, που αποτελεί τη στάθμη σημαντικότητας του ελέγχου είναι μικρότερη από 0,05 απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση ανεξαρτησίας. «Εάν το *p* ήταν μεγαλύτερο ή ίσο του 0,05 δεν θα μπορούσαμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση (Ζαφειρόπουλος, 2015, σ.234). Η τιμή (Value) ακολουθεί τη  $X^2$  κατανομή με τόσους βαθμούς ελευθερίας όσους αναφέρονται στη στήλη (df).

Συχνά δομημένα ερωτηματολόγια ποσοτικών μεταβλητών που χρησιμοποιούν κλίμακα τύπου *Likert* αναλύονται στατιστικά από τους ερευνητές χρησιμοποιώντας έλεγχο  $X^2$  (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Στους πίνακες που ακολουθούν καταγράφονται συσχετίσεις μεταβλητών που αφορούν τους 81 συμμετέχοντες στην έρευνα προϊστάμενους τμημάτων και διευθύνσεων.

- Ο πρώτος πίνακας σε κάθε ζεύγος συσχετισμένων μεταβλητών είναι ο πίνακας συνάφειάς τους, που αποτυπώνει στην τελευταία γραμμή και στήλη του τις αθροιστικές συχνότητες των μεταβλητών Σε κάθε κελί διασταύρωσης γραμμών και στηλών εμφανίζεται η συχνότητα ταυτόχρονης εμφάνισης μιας κατηγορίας της μιας μεταβλητής και μιας κατηγορίας της άλλης μεταβλητής (Ζαφειρόπουλος, 2015).
- Ο δεύτερος πίνακας *Chi-Square Tests* δείχνει εάν στις συσχετιζόμενες μεταβλητές υπάρχει σχέση εξάρτησης ή ανεξαρτησίας.

## ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑΣ Χ<sup>2</sup> Μεταβλητών

### Φύλο \* Τρόπος Διορισμού

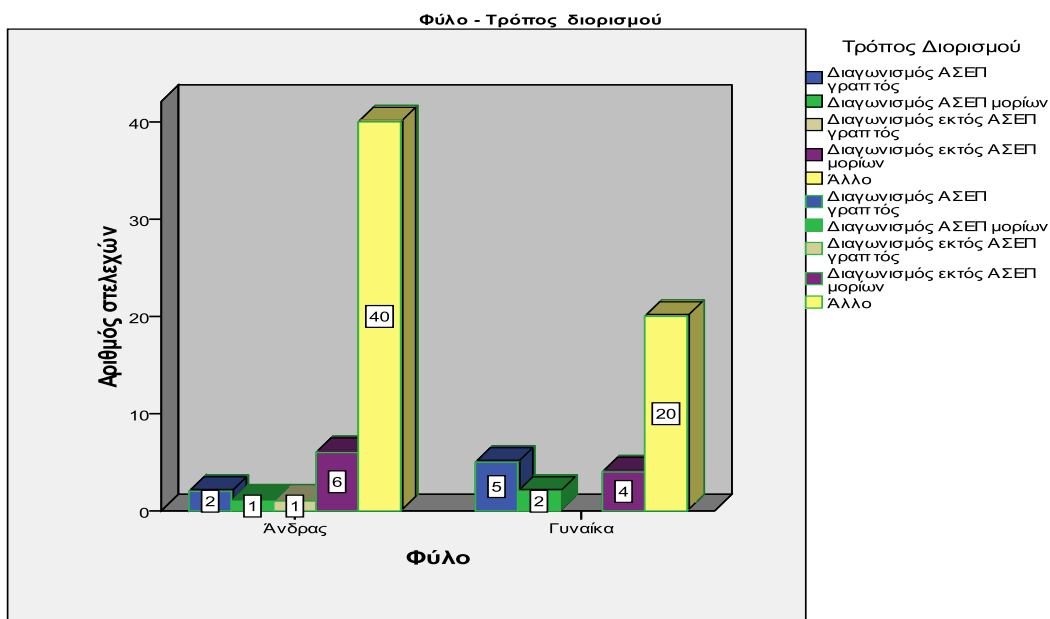
Όπως προκύπτει από την τιμή Asymp.Sig (2-sided) του πίνακα 8.45 με τίτλο Chi-Square Tests,  $p=0,237 > 0,05$  αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ανεξαρτησίας, άρα οι μεταβλητές φύλο και τρόπος διορισμού είναι ανεξάρτητες.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.44: Φύλο \* Τρόπος Διορισμού Crosstabulation**

Count		Τρόπος Διορισμού					Total
		Διαγωνισμός ΑΣΕΠ γραπτός	Διαγωνισμός ΑΣΕΠ μορίων	Διαγωνισμός εκτός ΑΣΕΠ γραπτός	Διαγωνισμός εκτός ΑΣΕΠ μορίων	Άλλο	
Φύλο	Ανδρας	2	1	1	6	40	50
	Γυναίκα	5	2	0	4	20	31
Total		7	3	1	10	60	81

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.45: Φύλο \* Τρόπος Διορισμού Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,533 <sup>a</sup>	4	,237
N of Valid Cases	81		



**Διάγραμμα 8.40 Συσχέτιση Φύλου-Τρόπου διορισμού**

**Φύλο \* Ερώτηση 33. "Λαμβάνετε υπόψη τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος (μονιμότητα, έλλειψη κινήτρων) όταν θέτετε τους στόχους στο προσωπικό;"**

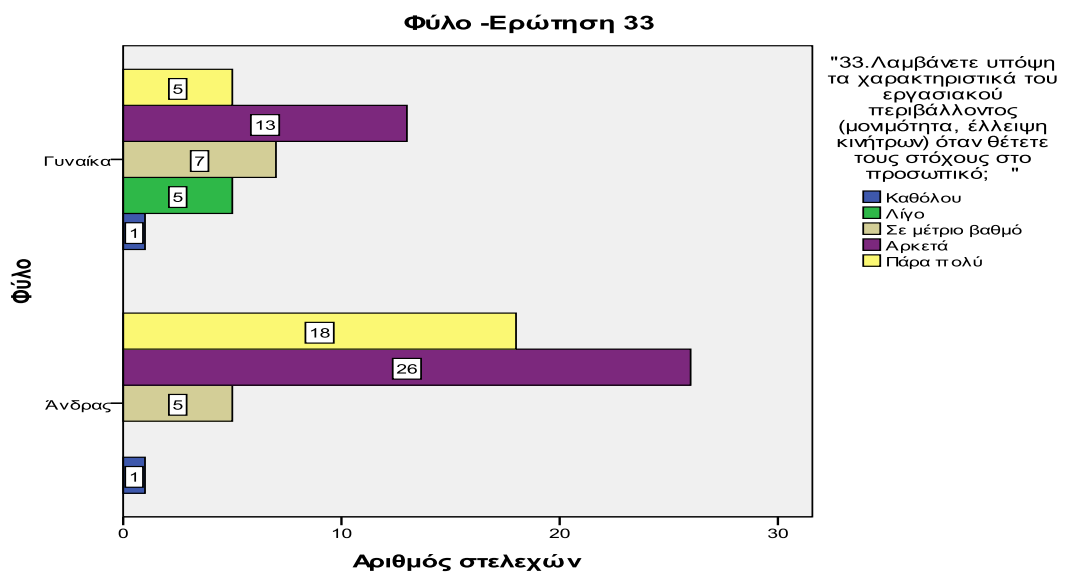
Βάσει της τιμής Asymp.Sig (2-sided) του πίνακα 8.47 Chi-Square Tests,  $p=0,010 < 0,05$  απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση ανεξαρτησίας, άρα οι μεταβλητές φύλο και Ερώτηση 33 είναι εξαρτημένες.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.46 :Φύλο \* Ερώτηση 33 Crosstabulation**

		"33.Λαμβάνετε υπόψη τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος (μονιμότητα, έλλειψη κινήτρων) όταν θέτετε τους στόχους στο προσωπικό; "					Total
		Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ	
Φύλο	Άνδρας	1	0	5	26	18	50
	Γυναίκα	1	5	7	13	5	31
Total		2	5	12	39	23	81

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.47 :Φύλο \* Ερώτηση 33 Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,289 <sup>a</sup>	4	,010
N of Valid Cases	81		



**Διάγραμμα 8.41 Συσχέτιση Φύλου –Ερώτησης 33**

**Φύλο \* Ερώτηση 34. "Πιστεύετε πως η υιοθέτηση κινήτρων ηθικής ανταμοιβής θα βοηθούσε στη βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης;"**

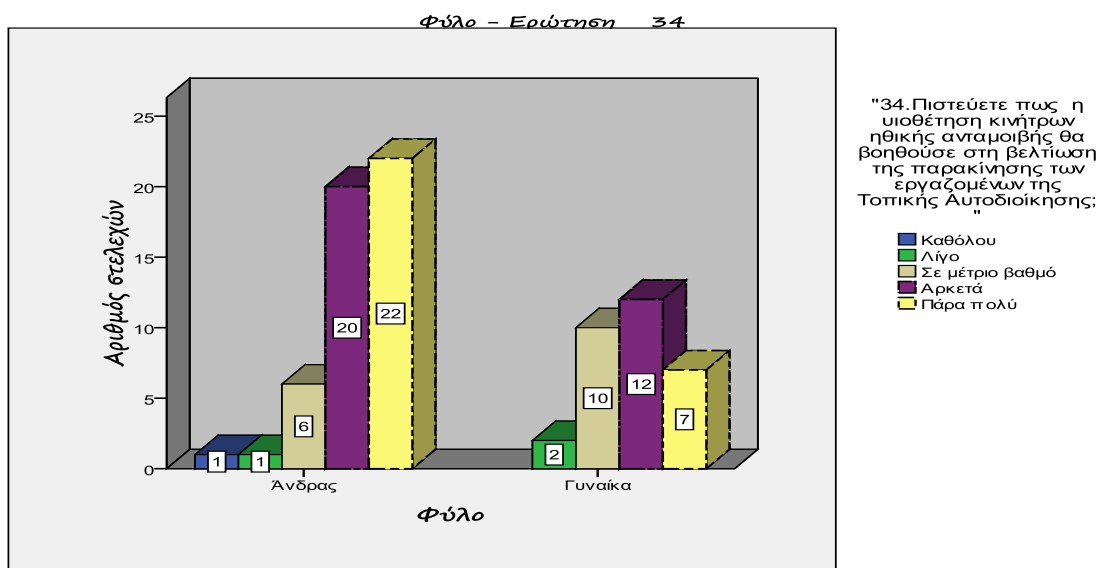
Με τιμή Asymp.Sig (2-sided) του πίνακα 8.49 Chi-Square Tests,  $p=0,089 > 0,05$  αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ανεξαρτησίας, άρα οι μεταβλητές φύλο και Ερώτηση 34 είναι ανεξάρτητες.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.48: " Φύλο \* Ερώτηση 34. " Πιστεύετε πως η υιοθέτηση κινήτρων ηθικής ανταμοιβής θα βοηθούσε στη βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης; " Crosstabulation**

		"34.Πιστεύετε πως η υιοθέτηση κινήτρων ηθικής ανταμοιβής θα βοηθούσε στη βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης; "					Total
		Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ	
Φύλο	Άνδρας	1	1	6	20	22	50
	Γυναίκα	0	2	10	12	7	31
Total		1	3	16	32	29	81

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.49: Φύλο \* Ερώτηση 34 Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,080 <sup>a</sup>	4	,089
N of Valid Cases	81		



**Διάγραμμα 8.42 Συσχέτιση Φύλου-Ερώτησης 34**



**Οικογενειακή κατάσταση \* Ερώτηση 34. "Πιστεύετε πως η υιοθέτηση κινήτρων ηθικής ανταμοιβής θα βοηθούσε στη βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης;"**

Βάσει της τιμής Asymp.Sig (2-sided) του πίνακα 8.51 Chi-Square Tests,  $p=0,002 < 0,05$  απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση ανεξαρτησίας, άρα οι μεταβλητές οικογενειακή κατάσταση και Ερώτηση 34 είναι εξαρτημένες.

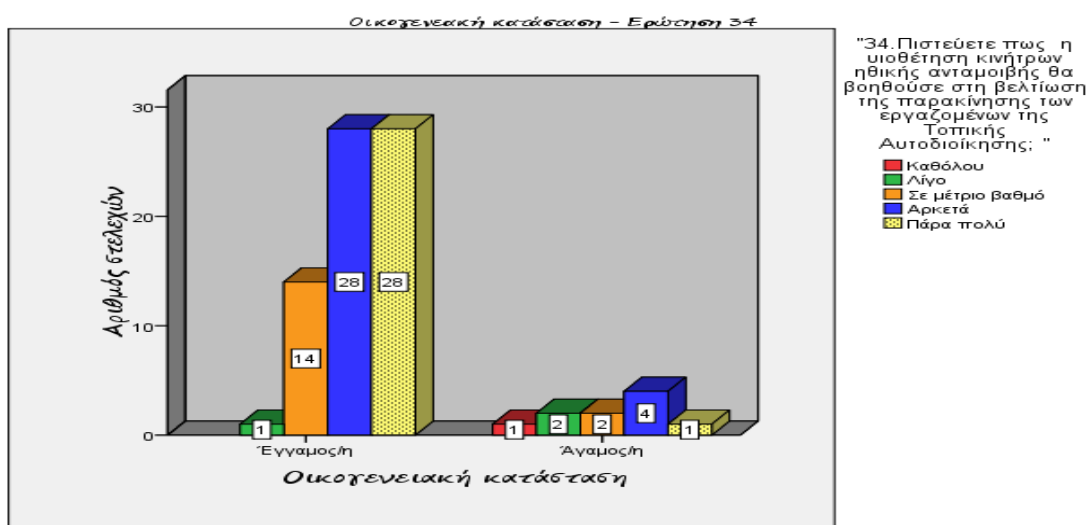
**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.50: Οικογενειακή κατάσταση \* Ερώτηση 34. "Πιστεύετε πως η υιοθέτηση κινήτρων ηθικής ανταμοιβής θα βοηθούσε στη βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης;" Crosstabulation**

Count

		"34.Πιστεύετε πως η υιοθέτηση κινήτρων ηθικής ανταμοιβής θα βοηθούσε στη βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης;"					Total
		Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ	
Οικογενειακή κατάσταση	Έγγαμος/η	0	1	14	28	28	71
	Άγαμος/η	1	2	2	4	1	10
Total		1	3	16	32	29	81

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.51: Οικογενειακή κατάσταση \* Ερώτηση 34 Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,403 <sup>a</sup>	4	,002
N of Valid Cases	81		



**Διάγραμμα 8.43 Συσχέτιση Οικογενειακής κατάστασης - Ερώτησης 34**

### Μόρφωση \* Τρόπος Διορισμού

Με τιμή Asymp.Sig (2-sided) του πίνακα 8.53 Chi-Square Tests,  $p=0,014 < 0,05$  απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση ανεξαρτησίας, άρα οι μεταβλητές μόρφωση και τρόπος διορισμού είναι εξαρτημένες.

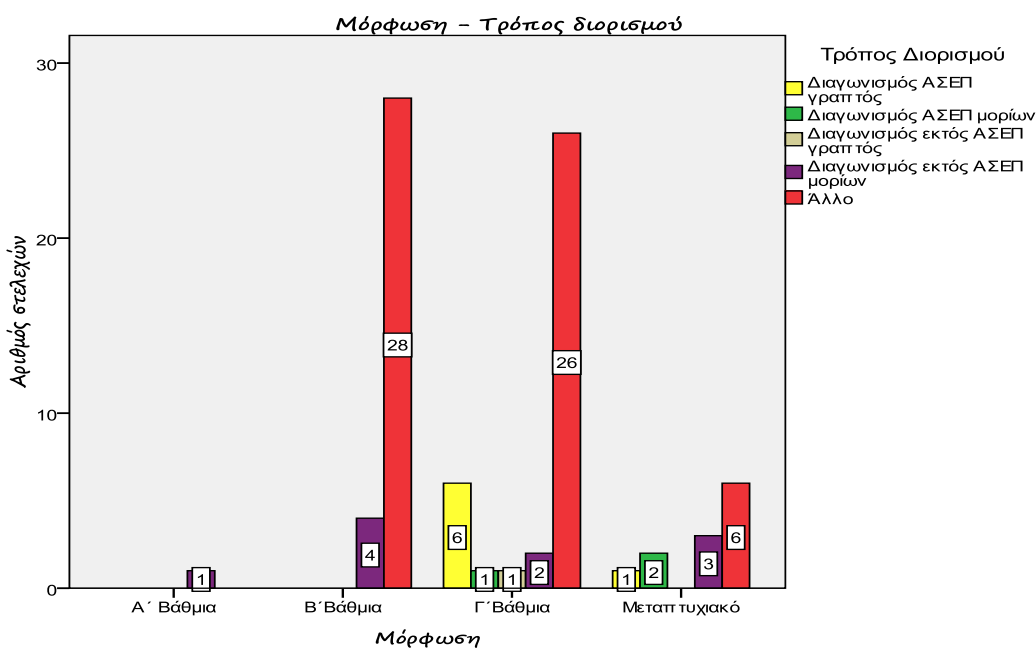
**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.52: Μόρφωση \* Τρόπος Διορισμού Crosstabulation**

Count

		Τρόπος Διορισμού					Total
		Διαγωνισμός	Διαγωνισμός ΑΣΕΠ	Διαγωνισμός εκτός	Διαγωνισμός εκτός	Άλλο	
		ΑΣΕΠ γραπτός	μορίων	ΑΣΕΠ γραπτός	ΑΣΕΠ μορίων		
Μόρφωση	Α' Βάθμια	0	0	0	1	0	1
	Β' Βάθμια	0	0	0	4	28	32
	Γ' Βάθμια	6	1	1	2	26	36
	Μεταπτυχιακό	1	2	0	3	6	12
Total		7	3	1	10	60	81

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.53: Μόρφωση \* Τρόπος Διορισμού Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,136 <sup>a</sup>	12	,014
N of Valid Cases	81		



**Διάγραμμα 8.44 Συσχέτιση Μόρφωσης – Τρόπου διορισμού**

### Ηλικία \* Τρόπος Διορισμού

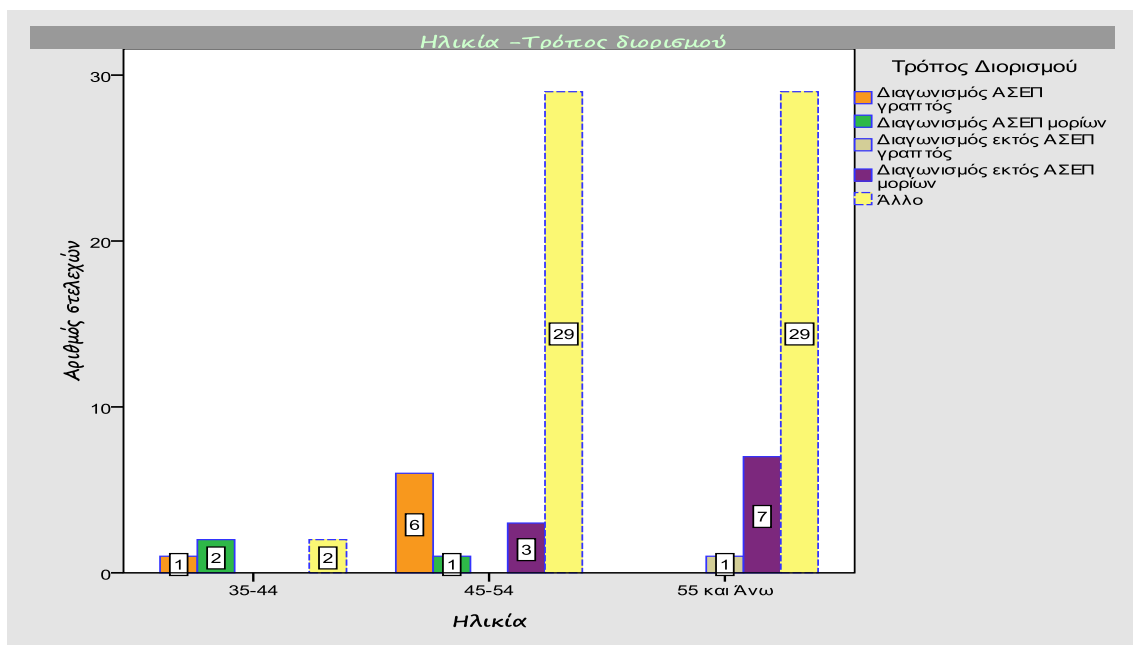
Βάσει της τιμής Asymp.Sig (2-sided) του πίνακα 8.55 Chi-Square Tests,  $p=0,000 < 0,05$  απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση ανεξαρτησίας, άρα οι μεταβλητές Ηλικία και Τρόπος Διορισμού είναι εξαρτημένες.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.54: Ηλικία \* Τρόπος Διορισμού Crosstabulation**

		Τρόπος Διορισμού					Total
		Διαγωνισμός ΑΣΕΠ γραπτός	Διαγωνισμός ΑΣΕΠ μορίων	Διαγωνισμός εκτός ΑΣΕΠ γραπτός	Διαγωνισμός εκτός ΑΣΕΠ μορίων	Άλλο	
Ηλικία	35-44	1	2	0	0	2	5
	45-54	6	1	0	3	29	39
	55 και Άνω	0	0	1	7	29	37
Total		7	3	1	10	60	81

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.55: Ηλικία \* Τρόπος Διορισμού Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,950 <sup>a</sup>	8	,000
N of Valid Cases	81		



**Διάγραμμα 8.45 Συσχέτιση Ηλικίας – Τρόπου διορισμού**

**Ηλικία \* Ερώτηση 34. "Πιστεύετε πως η υιοθέτηση κινήτρων ηθικής ανταμοιβής θα βοηθούσε στη βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης;"**

Βάσει της τιμής Asymp.Sig (2-sided) του πίνακα 8.57 Chi-Square Tests,  $p=0,121 > 0,05$  αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ανεξαρτησίας, άρα οι μεταβλητές ηλικία και Ερώτηση 34 είναι ανεξάρτητες.

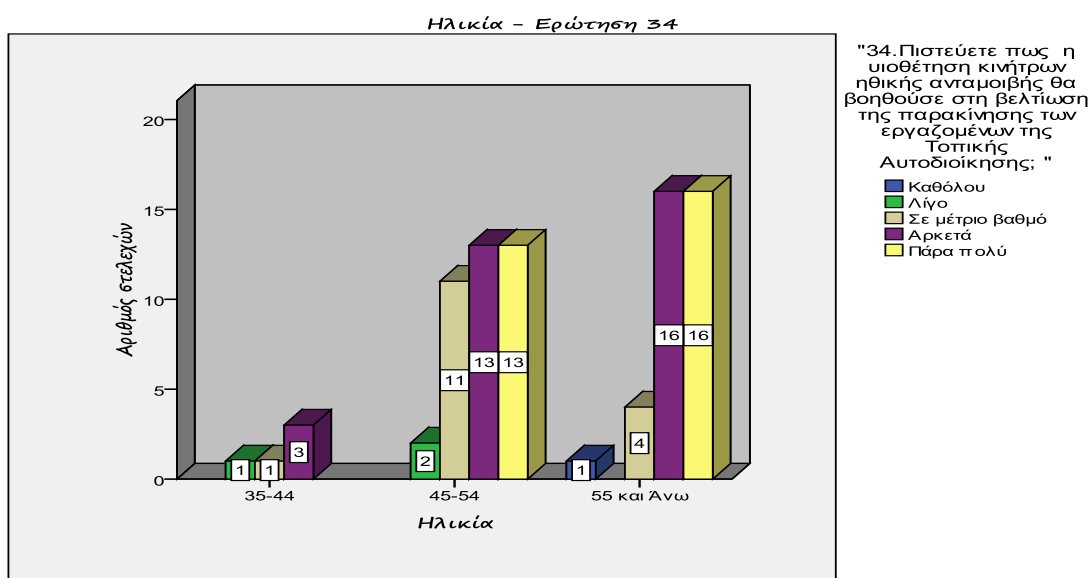
**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.56: Ηλικία \* Ερώτηση 34. "Πιστεύετε πως η υιοθέτηση κινήτρων ηθικής ανταμοιβής θα βοηθούσε στη βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης; "** Crosstabulation

Count

		"34.Πιστεύετε πως η υιοθέτηση κινήτρων ηθικής ανταμοιβής θα βοηθούσε στη βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης; "					Total
		Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ	
Ηλικία	35-44	0	1	1	3	0	5
	45-54	0	2	11	13	13	39
	55 και Άνω	1	0	4	16	16	37
Total		1	3	16	32	29	81

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.57: Ηλικία \* Ερώτηση 34 Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,734 <sup>a</sup>	8	,121
N of Valid Cases	81		



**Διάγραμμα 8.46 Συσχέτιση Ηλικίας - Ερώτησης 34**

### Μόρφωση \* Ιεραρχία

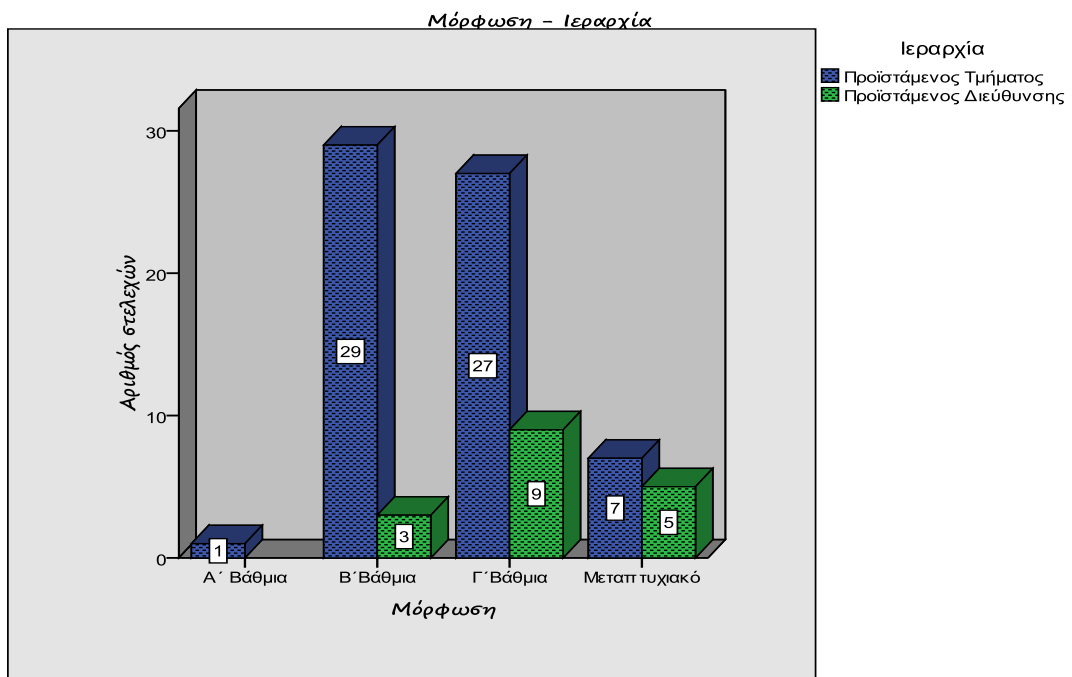
Όπως προκύπτει από την τιμή Asymp.Sig (2-sided) του πίνακα 8.59 Chi-Square Tests,  $p=0,097 > 0,05$  αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ανεξαρτησίας, άρα οι μεταβλητές μόρφωση και Ιεραρχία είναι ανεξάρτητες.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.58: Μόρφωση \* Ιεραρχία Crosstabulation**

Count		Ιεραρχία		Total
		Προϊστάμενος Τμήματος	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	
Μόρφωση	Α' Βάθμια	1	0	1
	Β' Βάθμια	29	3	32
	Γ' Βάθμια	27	9	36
	Μεταπτυχιακό	7	5	12
Total		64	17	81

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.59: Μόρφωση \* Ιεραρχία Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,312 <sup>a</sup>	3	,097
N of Valid Cases	81		



**Διάγραμμα 8.47 Συσχέτιση Μόρφωσης - Ιεραρχίας**

### Έτη προϋπηρεσίας \* Ιεραρχία

Βάσει της τιμής Asymp.Sig (2-sided) του πίνακα 8.61 Chi-Square Tests,  $p=0,161 > 0,05$  αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ανεξαρτησίας, άρα οι μεταβλητές Έτη προϋπηρεσίας και Ιεραρχία είναι ανεξάρτητες.

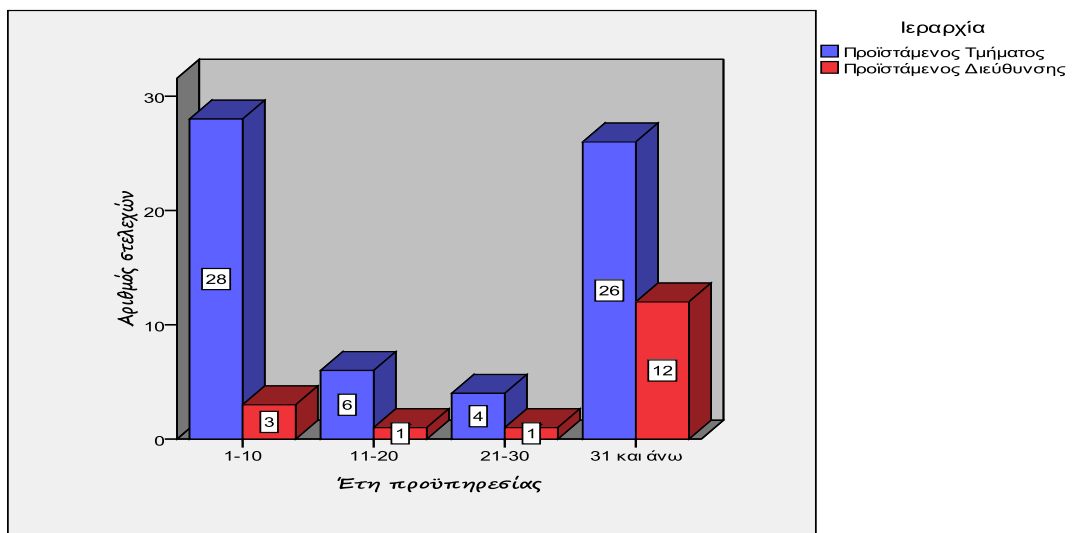
**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.60: Έτη προϋπηρεσίας \* Ιεραρχία Crosstabulation**

Count		Ιεραρχία		Total
		Προϊστάμενος Τμήματος	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	
Έτη προϋπηρεσίας	1-10	28	3	31
	11-20	6	1	7
	21-30	4	1	5
	31 και άνω	26	12	38
Total		64	17	81

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.61: Έτη προϋπηρεσίας \* Ιεραρχία Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,154 <sup>a</sup>	3	,161
N of Valid Cases	81		

Έτη προϋπηρεσίας- Ιεραρχία



**Διάγραμμα 8.48 Συσχέτιση Έτη προϋπηρεσίας - Ιεραρχία**

**Ιεραρχία \* Ερώτηση 32.**"Έχετε τη δυνατότητα να θέσετε στόχους και να επιμερίσετε τη λήψη αποφάσεων του τμήματος/διεύθυνσης;"

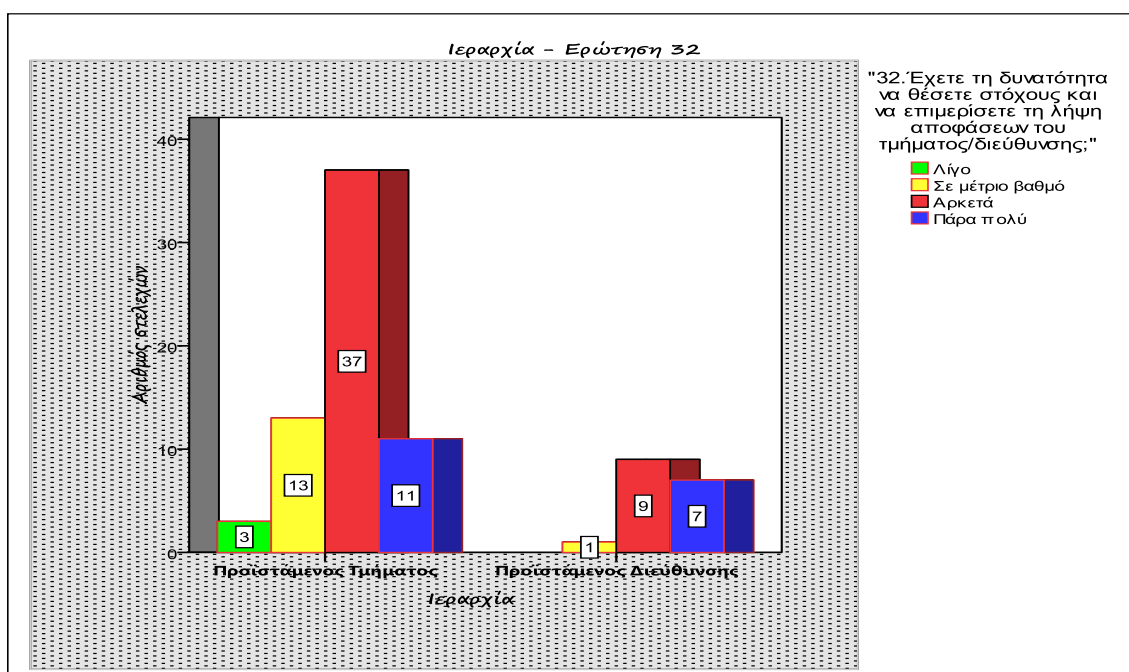
Με τιμή Asymp.Sig (2-sided) του πίνακα 8.63 Chi-Square Tests,  $p=0,114>0,05$  αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ανεξαρτησίας, άρα οι μεταβλητές Ιεραρχία και Ερώτηση 34 είναι ανεξάρτητες.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.62: Ιεραρχία \* Ερώτηση 32.**"Έχετε τη δυνατότητα να θέσετε στόχους και να επιμερίσετε τη λήψη αποφάσεων του τμήματος/διεύθυνσης;" **Crosstabulation**

		"32.Έχετε τη δυνατότητα να θέσετε στόχους και να επιμερίσετε τη λήψη αποφάσεων του τμήματος/διεύθυνσης;"				Total
		Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ	
Ιεραρχία	Προϊστάμενος Τμήματος	3	13	37	11	64
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	0	1	9	7	17
Total		3	14	46	18	81

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.63: Ιεραρχία \* Ερώτηση 32 Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,950 <sup>a</sup>	3	,114
N of Valid Cases	81		



**Διάγραμμα 8.49** Συσχέτιση Ιεραρχίας – Ερώτηση 32

Ερώτηση 31." Σε ποιά βαθμό γνωρίζετε τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού που αξιολογείται; (μορφωτικό επίπεδο, εξειδίκευση, προσωπικότητα)"

\* Ερώτηση 32."Έχετε τη δυνατότητα να θέσετε στόχους και να επιμερίσετε τη λήψη αποφάσεων του τμήματος/διεύθυνσης;"

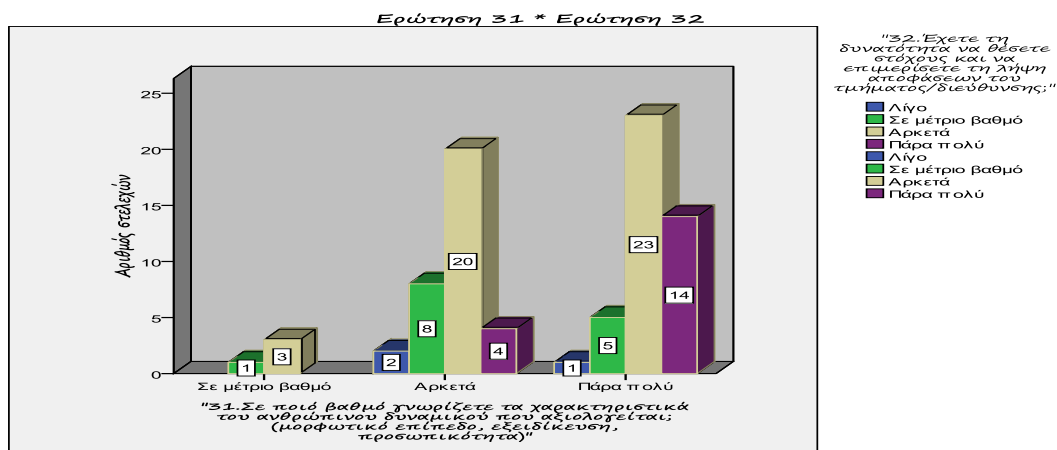
Βάσει της τιμής Asymp.Sig (2-sided) του πίνακα 8.65 Chi-Square Tests,  $p=0,279>0,05$  αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ανεξαρτησίας, άρα οι μεταβλητές Ερώτηση 31 και Ερώτηση 32 είναι ανεξάρτητες.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.64: Ερώτηση 31." Σε ποιά βαθμό γνωρίζετε τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού που αξιολογείται; (μορφωτικό επίπεδο, εξειδίκευση, προσωπικότητα)" \* Ερώτηση 32."Έχετε τη δυνατότητα να θέσετε στόχους και να επιμερίσετε τη λήψη αποφάσεων του τμήματος/διεύθυνσης;" Crosstabulation**

	"32.Έχετε τη δυνατότητα να θέσετε στόχους και να επιμερίσετε τη λήψη αποφάσεων του τμήματος/διεύθυνσης;"				Total
	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ	
"31. Σε ποιά βαθμό γνωρίζετε τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού που αξιολογείται; (μορφωτικό επίπεδο, εξειδίκευση, προσωπικότητα)"	0	1	3	0	4
Αρκετά	2	8	20	4	34
Πάρα πολύ	1	5	23	14	43
Total	3	14	46	18	81

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.65: Ερώτηση 31 \* Ερώτηση 32 Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,475 <sup>a</sup>	6	,279
N of Valid Cases	81		



**Διάγραμμα 8.50 Συσχέτιση Ερώτησης 31 - Ερώτησης 32**



## ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΝΑΦΕΙΑΣ μεταβλητών με κατηγορίες κινήτρων (Multiple Response)

Ο πίνακας συνάφειας Π.Β.6 που ακολουθεί καταγράφει το σύνολο των απαντήσεων (multiple response) που δόθηκαν από τους 353 ερωτηθέντες που συμμετείχαν στην έρευνα, εκτός της κατηγορίας "δυνατότητα διοίκησης στελεχών" που συμμετείχαν 81 ερωτηθέντες. Οι απαντήσεις που καταγράφηκαν δίνουν προβάδισμα στην παρακίνηση των εργαζομένων "αρκετά έως πάρα πολύ" με ποσοστό 81,2% στα εσωτερικά κίνητρα και 57,7% στα εξωτερικά κίνητρα έναντι των απαντήσεων "καθόλου-σε μέτριο βαθμό". Από την αναλυτική κατηγοριοποίηση των κινήτρων προκύπτει στην ίδια υψηλή διαβάθμιση "αρκετά έως πάρα πολύ" η εξής κατάταξη κινήτρων: κίνητρα Ηγεσίας 81,4%, ατομικά χαρακτηριστικά 75,2%, οργανωσιακά κίνητρα 68,8% και περιβαλλοντικά κίνητρα 56%. Στην υψηλή διαβάθμιση με ποσοστό 65,9% βρίσκονται και οι απαντήσεις των ερωτηθέντων όσον αφορά την κινητοποίησή τους, αλλά και οι απαντήσεις των στελεχών ως προς τη δυνατότητά τους να διοικούν με ποσοστό 81,5%.

Από τους πίνακες συνάφειας του παραρτήματος Β παρατηρείται ότι όλες οι κατηγορίες κινήτρων που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων συνδέονται περισσότερο με κάποιους από τους δημογραφικούς παράγοντες που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα (πίνακες Π.Β.7- Π.Β.44). Για να διαπιστωθεί ποιός απ' αυτούς τους παράγοντες είναι συναφέστερος με τις κατηγορίες παρακίνησης (ατομικά χαρακτηριστικά, περιβαλλοντικά κίνητρα, ηγεσίας, οργανωσιακά αλλά και βαθμός κινητοποίησης των εργαζομένων και δυνατότητα διοίκησης στελεχών), θα χωριστούν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σε δύο κατηγορίες, χαμηλός βαθμός (καθόλου – σε μέτριο βαθμό) και υψηλός βαθμός (αρκετά – πάρα πολύ) γιατί να διευκολυνθεί η μεταξύ τους ποσοστιαία σύγκριση. Από τις συγκρίσεις αυτές προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

### Όσον αφορά τα **κίνητρα ατομικών χαρακτηριστικών**

- Στον πίνακα Π.Β.7 αποτυπώνονται οι απαντήσεις ανά φύλο. Οι γυναίκες κινητοποιούνται σε υψηλό βαθμό λόγω ατομικών χαρακτηριστικών 77,5% σε σχέση με τους άντρες 73%, έναντι των αντίστοιχων ποσοστών που κινητοποιούνται σε χαμηλό βαθμό, το 22,5% γυναικών και 27% ανδρών.
- Στον πίνακα Π.Β.8 καταγράφονται οι απαντήσεις ανά ηλικία. Παρατηρείται ότι τη μεγαλύτερη παρακίνηση σε υψηλό βαθμό βάσει ατομικών χαρακτηριστικών έχουν οι εργαζόμενοι ηλικιών 24-34 με ποσοστό 81,6%, ενώ οι ηλικίες 45-54 ανέδειξαν ποσοστό 76,6%, και οι εργαζόμενοι 35-44 ετών όπως και οι 55 και άνω

κατέγραψαν αντίστοιχα ποσοστά 73,8% και 73,4% σε σχέση με τους χαμηλούς βαθμούς παρακίνησής τους.

- Στον πίνακα Π.Β.9 καταγράφονται οι απαντήσεις ανά μορφωτικό επίπεδο. Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου παρακινούνται σε υψηλό βαθμό από ατομικά χαρακτηριστικά κατά 78,8% σε σχέση με το χαμηλό ποσοστό τους 21,2%. Παρατηρώντας τη διακύμανση και των άλλων κατηγοριών (Γ', Β', Α' βάρθμια εκπαίδευση) διαπιστώνουμε ότι όσο κατεβαίνει το μορφωτικό επίπεδο μειώνεται και το ποσοστό κινητοποίησης από ατομικά χαρακτηριστικά σε υψηλό επίπεδο και αυξάνει αντίστροφα το χαμηλό επίπεδο.
- Στον πίνακα Π.Β.10 αποτυπώνονται οι απαντήσεις ανά τρόπο διορισμού. Τα μεγαλύτερα ποσοστά κινητοποίησης σε υψηλό βαθμό, παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι που έχουν προσληφθεί με γραπτό διαγωνισμό εκτός ΑΣΕΠ 88,6% και γραπτό ΑΣΕΠ 77,1%. Τα χαμηλότερα ποσοστά του υψηλού βαθμού καταγράφηκαν στους εργαζόμενους με πρόσληψη διαγωνισμού ΑΣΕΠ μορίων 59,5% σε αντιδιαστολή με τα υψηλότερα ποσοστά των απαντήσεών τους στο χαμηλό βαθμό (καθόλου – σε μέτριο βαθμό) 40,5%.
- Στον πίνακα Π.Β.11 καταγράφονται οι απαντήσεις ανά ιεραρχικό επίπεδο. Με μέσο όρο κινητοποίησης υψηλού βαθμού από ατομικά χαρακτηριστικά 75,2% έναντι του χαμηλού βαθμού 24,3%, παρατηρείται μια ταύτιση του ποσοστού στελεχών (προϊστάμενος, διευθυντής) με ποσοστά 78,3% & 78,2% έναντι των υπαλλήλων 74,3% στον υψηλό βαθμό.
- Στον πίνακα Π.Β.12 καταγράφονται οι απαντήσεις ανά είδος σύμβασης. Οι μόνιμοι συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ποσοστό υψηλού βαθμού παρακίνησης εξ' αιτίας ατομικών χαρακτηριστικών 76,6% έναντι των αορίστου 72,2% και τέλος των ορισμένου χρόνου 66,5%.

#### Αναφορικά με τα **περιβαλλοντικά κίνητρα**

- Στον πίνακα Π.Β.13 αποτυπώνονται οι απαντήσεις του δείγματος ανά ηλικία. Οι ηλικίες των 24-34 ετών κινητοποιούνται σε υψηλό βαθμό λόγω περιβαλλοντικών κινήτρων κατά 65,3% σε σχέση με τις ηλικίες 35 και άνω που βρίσκονται κοντά σε ποσοστά 55,4%- 55,8% συγκριτικά με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, που καταγράφηκαν στο χαμηλό βαθμό.
- Στον πίνακα Π.Β.14 αποτυπώνονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο. Τα περιβαλλοντικά κίνητρα κινητοποιούν σε υψηλό βαθμό, πρωτίστως τους συμμετέχοντες στην έρευνα κατόχους μεταπτυχιακού με

ποσοστό 59,3%, δευτερευόντως τους αποφοίτους Β΄ βάθμιας εκπαίδευσης με ποσοστό 57,2%, τρίτον τους αποφοίτους Γ΄ βάθμιας εκπαίδευσης με ποσοστό 54,3% και τέλος τους αποφοίτους Α΄ βάθμιας εκπαίδευσης με ποσοστό 46,3% έναντι των ποσοστών που καταγράφηκαν στους χαμηλούς βαθμούς τους.

- Στον πίνακα Π.Β.15 αναφέρονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα που σχετίζονται με το δημογραφικό παράγοντα Ιεραρχία. Η κινητοποίηση σε υψηλό βαθμό λόγω περιβαλλοντικών κινήτρων είναι φθίνουσα στην ιεραρχία, αρχής γενομένης από τη θέση του Προϊστάμενου Διεύθυνσης με ποσοστό 68,9%. Το αντίστοιχο ποσοστό μειώνεται σε 61,4% στους προϊσταμένους τμήματος και καταλήγει στο 53,9% στους υπαλλήλους. Οι υπάλληλοι αντίστροφα παρουσιάζουν την υψηλότερη χαμηλή παρακίνηση από περιβαλλοντικά κίνητρα 46,1%.
- Στον πίνακα Π.Β.16 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων ανά τρόπο διορισμού. Τη μεγαλύτερη παρακίνηση υψηλού βαθμού έναντι του χαμηλού παρουσιάζουν οι διορισθέντες με γραπτό διαγωνισμό εκτός ΑΣΕΠ 68,6%. Ακολουθούν με ποσοστό 64,9% οι διορισθέντες εκτός ΑΣΕΠ μορίων, ενώ το χαμηλότερο ποσοστό παρουσιάζεται στους διορισθέντες με ΑΣΕΠ μορίων 47,6%.
- Στον πίνακα Π.Β.17 καταγράφονται οι απόψεις των ερωτηθέντων της έρευνας ανά είδος σύμβασης. Οι εργαζόμενοι αορίστου χρόνου παρουσιάζουν με ποσοστό 59,7% τον υψηλότερο βαθμό παρακίνησης από περιβαλλοντικά κίνητρα σε σχέση με το 40,3% του χαμηλότερου βαθμού τους. Ακολουθούν οι μόνιμοι με 55,8% υψηλό βαθμό παρακίνησης, ενώ οι ορισμένου χρόνου με ποσοστό 53,1% έχουν τη χαμηλότερη παρακίνηση υψηλού βαθμού.

#### Σχετικά με τα **κίνητρα Ηγεσίας**

- Στον πίνακα Π.Β.18 αποτυπώνονται οι απαντήσεις ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο. Η μεγαλύτερη παρακίνηση υψηλού βαθμού αναφορικά με τα κίνητρα ηγεσίας αναδεικνύεται στους κατόχους μεταπτυχιακού 89,4% ενώ η μικρότερη στους αποφοίτους Α΄ βάθμιας εκπαίδευσης 75%.
- Στον πίνακα Π.Β.19 παρουσιάζεται η συνάφεια του τρόπου διορισμού με τα κίνητρα ηγεσίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό υψηλού βαθμού ηγετικής παρακίνησης καταγράφεται στους προσληφθέντες με διαγωνισμό γραπτό εκτός ΑΣΕΠ 95%, ενώ το χαμηλότερο στους προσληφθέντες με διαγωνισμό ΑΣΕΠ μορίων 77,1%.

Όλες οι άλλες κατηγορίες πρόσληψης κυμαίνονται κοντά στο 81% υψηλού βαθμού και 19% χαμηλού.

- Στον πίνακα Π.Β.20 απεικονίζονται οι απαντήσεις του δείγματος της έρευνας κατά ιεραρχική κατάταξη. Τα κίνητρα ηγεσίας δείχνουν να κινητοποιούν σε υψηλό βαθμό, περισσότερο τους προϊστάμενους τμημάτων κατά 84,8%, τους υπαλλήλους κατά 80,8% και τελευταίους τους προϊσταμένους διεύθυνσης κατά 79,4%. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο μέσος όρος του υψηλού βαθμού παρακίνησης από ηγετικά κίνητρα είναι 81,4% έναντι του 18,6% που παρουσιάζει ο χαμηλός βαθμός.
- Στον πίνακα Π.Β.21 παρουσιάζεται η συνάφεια του είδους σύμβασης των εργαζομένων με τα κίνητρα Ηγεσίας. Τα ποσοστά, με φθίνουσα κατάταξη, του υψηλού βαθμού κινητοποίησης καταγράφηκαν στους μόνιμους 82,1% στους αορίστου με 80,8% και στους ορισμένου χρόνου με 76,6%.

#### Όσον αφορά τα **Οργανωσιακά κίνητρα**

- Στον πίνακα Π.Β.22 αποτυπώνονται οι απαντήσεις ανά φύλο. Οι άνδρες κινητοποιούνται περισσότερο 70% σε υψηλό βαθμό βάσει οργανωσιακών κινήτρων σε σχέση με τις γυναίκες 67,5%, έναντι των αντίστοιχων ποσοστών τους σε χαμηλό βαθμό, 30% ανδρών και 32,5% γυναικών.
- Στον πίνακα Π.Β.23 αποτυπώνεται η συνάφεια της ηλικίας με τα οργανωσιακά κίνητρα. Η μεγαλύτερη συνάφεια παρουσιάζεται στις ηλικίες άνω των 55 ετών με ποσοστό 72,3% στο υψηλό επίπεδο. Η δεύτερη μεγαλύτερη μέτρηση υψηλού επιπέδου παρουσιάζεται στις ηλικίες 45-54 με ποσοστό 69,1% η τρίτη στις ηλικίες 24-34 με 66,1% και το μικρότερο ποσοστό 65,8% καταγράφεται στις ηλικίες 35-44.
- Στον πίνακα Π.Β.24 αναδεικνύεται η σχέση των οργανωσιακών κινήτρων με την οικογενειακή κατάσταση. Οι έγγαμοι κινητοποιούνται περισσότερο σε υψηλό βαθμό από οργανωσιακά κίνητρα 70,4% σε σχέση με τους άγαμους 63,3%. Ο μέσος όρος υψηλού βαθμού κινητοποίησης από οργανωσιακά κίνητρα είναι 68,8% έναντι 31,2% που παρουσιάζει ο χαμηλός βαθμός βάσει των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα.
- Ο πίνακας Π.Β.25 καταγράφει τη συνάφεια μόρφωσης με οργανωσιακά κίνητρα. Τα ποσοστά που παρουσιάζονται στον υψηλό βαθμό κινητοποίησης των κατόχων μεταπτυχιακού, Γ' βάθμιας και Β' βάθμιας εκπαίδευσης βρίσκονται κοντά στο

70% (από 67,3%- 71,6%). Σημαντική απόκλιση στην κατηγορία του υψηλού βαθμού κινήτρων παρουσιάζουν οι απόφοιτοι Α΄ βάθμιας εκπαίδευσης με ποσοστό 39,7%.

- Ο πίνακας Π.Β.26 παρουσιάζει την επίδραση των οργανωσιακών κινήτρων στους εργαζόμενους βάσει του τρόπου διορισμού τους. Τη μεγαλύτερη επίδραση υψηλού βαθμού εμφανίζουν κατά φθίνουσα σειρά οι συμμετέχοντες στην έρευνα που προσλήφθηκαν με διαγωνισμό εκτός ΑΣΕΠ μορίων 75,4%, οι διορισμένοι με "άλλο" τρόπο 68,6%, οι διορισμένοι με γραπτό διαγωνισμό 67,5% τόσο μέσω ΑΣΕΠ όσο και εκτός ΑΣΕΠ και τέλος οι διορισμένοι μέσω ΑΣΕΠ με μόρια 59,4%.
- Στον πίνακα Π.Β.27 παρουσιάζεται η συνάφεια οργανωσιακών κινήτρων και Ιεραρχίας. Τα οργανωσιακά κίνητρα επηρεάζουν σε υψηλό βαθμό περισσότερο τους προϊσταμένους διεύθυνσης 76,5% λιγότερο τους προϊσταμένους τμημάτων 72,1% και ακόμη λιγότερο τους υπαλλήλους με ποσοστό 67,6%.
- Ο πίνακας Π.Β.28 αποτυπώνει τη συνάφεια του είδους σύμβασης των εργαζομένων με τα οργανωσιακά κίνητρα. Τα οργανωσιακά κίνητρα επηρεάζουν περισσότερο τους μόνιμους εργαζόμενους όπου κινητοποιούνται κατά 69,5% σε υψηλό βαθμό (αρκετά – πάρα πολύ), έναντι του 30,5% σε χαμηλό βαθμό (καθόλου – σε μέτριο βαθμό). Με μικρή διαφορά απεικονίζεται και η κινητοποίηση των εργαζομένων αορίστου χρόνου λόγω οργανωσιακών κινήτρων (υψηλός βαθμός παρακίνησης 68,9%, και χαμηλός 31,1%). Την μικρότερη παρακίνηση από οργανωσιακά κίνητρα παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι ορισμένου χρόνου, με ποσοστό 62,5% υψηλού βαθμού και 37,5% χαμηλού.

Αναφορικά με τους παράγοντες που επιδρούν στο **βαθμό κινητοποίησης των εργαζομένων**

- Ο πίνακας Π.Β.29 παρουσιάζει τη συνάφειά του με τον παράγοντα φύλο. Από τη στήλη που απεικονίζει τον υψηλό βαθμό παρακίνησης οι άνδρες υπερέχουν με ποσοστό 67,7% έναντι των γυναικών με ποσοστό 64,1%. Ο συνολικός μέσος όρος του υψηλού βαθμού κινητοποίησης των εργαζομένων είναι 65,9%, έναντι του χαμηλού 34,1%.
- Ο πίνακας Π.Β.30 απεικονίζει την επίδραση της ηλικίας των εργαζομένων στο βαθμό κινητοποίησής τους. Οι ηλικίες 35-54 δείχνουν ποσοστά υψηλού βαθμού παρακίνησης λίγο πάνω από το 66% (66,1%-66,6%) ενώ οι ακραίες ηλικίες 24-34 και 55 και άνω, κυμαίνονται σε ποσοστά γύρω στο 64,5% (64,3% -64,9%).

- Στον πίνακα Π.Β.31 παρουσιάζεται ο βαθμός κινητοποίησης των εργαζομένων συναρτήσει της οικογενειακής κατάστασης. Η κινητοποίηση των έγγαμων σε υψηλό βαθμό είναι της τάξεως του 67,2% έναντι των άγαμων 61,4%.
- Ο πίνακας Π.Β.32 απεικονίζει το βαθμό που το μορφωτικό επίπεδο κινητοποιεί τους εργαζόμενους. Τη μεγαλύτερη κινητοποίηση υψηλού βαθμού παρουσιάζουν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου με ποσοστό 70,5%, ακολουθούν οι απόφοιτοι Β΄ βάθμιας εκπαίδευσης με ποσοστό 67,7%, οι απόφοιτοι Γ΄ βάθμιας εκπαίδευσης με ποσοστό 63,5%, ενώ λιγότερο κινητοποιημένοι παρουσιάζονται οι απόφοιτοι Α΄ βάθμιας εκπαίδευσης με ποσοστό 54,2%.
- Στον πίνακα Π.Β.33 αποτυπώνεται η επιρροή του τρόπου διορισμού στο βαθμό κινητοποίησης των εργαζομένων. Περισσότερο κινητοποιημένοι σε υψηλό βαθμό αναδεικνύονται με ποσοστό 80% οι διορισμένοι με γραπτό διαγωνισμό εκτός ΑΣΕΠ. Στην ίδια κατηγορία δεύτεροι έρχονται οι διορισμένοι με διαγωνισμό μορίων εκτός ΑΣΕΠ με καταγεγραμμένο ποσοστό 73,5%. Ακολουθούν οι προσληφθέντες με "άλλο" τρόπο διορισμού με ποσοστό 66% ενώ πολύ κοντά ποσοστιαία κυμαίνονται οι δύο κατηγορίες πρόσληψης μέσω ΑΣΕΠ, μορίων με 56,3% και γραπτός με 55%.
- Αποκλίσεις παρατηρούνται στον πίνακα Π.Β.34 όσον αφορά το βαθμό κινητοποίησης των εργαζομένων βάσει ετών προϋπηρεσίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό υψηλού βαθμού καταγράφει η κλάση 21-30 έτη προϋπηρεσία με ποσοστό 68,4%. Ακολουθούν σχεδόν με το ίδιο ποσοστό οι κλάσεις 11-20 έτη (65,9%) και 1-10 έτη (65,4%). Το χαμηλότερο ποσοστό 63%, υψηλού βαθμού κινητοποίησης, παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι με 31 και άνω έτη προϋπηρεσία.
- Ο πίνακας Π.Β.35 παρουσιάζει τη συνάφεια ιεραρχίας με βαθμό κινητοποίησης. Το μεγαλύτερο ποσοστό 70,6% υψηλού βαθμού παρακίνησης συγκεντρώνουν οι προϊστάμενοι διεύθυνσης, ακολουθούν οι υπάλληλοι με 65,8% και κατά τι λιγότερο οι προϊστάμενοι τμημάτων 65,2%.
- Στον πίνακα Π.Β.36 απεικονίζεται η σχέση του βαθμού κινητοποίησης των εργαζομένων με το είδος σύμβασής τους. Οι αορίστου χρόνου με ποσοστό 76,3% έχουν το προβάδισμα κινητοποίησης στο υψηλό βαθμό. Οι ορισμένου χρόνου ακολουθούν με ποσοστό 70,3% και το μικρότερο ποσοστό ανήκει στους μόνιμους 64% λόγω της ασφάλειας που τους διακατέχει.
- Ο πίνακας Π.Β.37 αποτυπώνει τη συνάφεια του είδους εργασίας με το βαθμό κινητοποίησης. Οι εργαζόμενοι σε χειρωνακτικές εργασίες εμφανίζονται

περισσότερο κινητοποιημένοι σε υψηλό βαθμό με ποσοστό 72,4%, έναντι των υπαλλήλων γραφείου που το αντίστοιχο ποσοστό τους είναι 63,8%.

Αναλύοντας τους παράγοντες που επιδρούν στη **δυνατότητα διοίκησης των στελεχών**

- Στον πίνακα Π.Β.38 αποτυπώνεται η συνάφεια με τον παράγοντα φύλο. Οι άνδρες πρωτοστατούν στη δυνατότητα διοίκησης με ποσοστό απαντήσεων υψηλού βαθμού 86%, έναντι των γυναικών με αντίστοιχο ποσοστό 74,2%.
- Ο πίνακας Π.Β.39 παρουσιάζει την επίδραση της ηλικίας στη δυνατότητα διοίκησης. Οι ηλικίες στελεχών άνω των 55 ετών καταγράφουν τα μεγαλύτερα ποσοστά απαντήσεων υψηλού βαθμού 85,1%, έναντι του ποσοστού 78,8% που αντιστοιχεί σε ηλικίες 45-54 και ποσοστού 75% που αγγίζει σε νεότερες ηλικίες 35-44 ετών.
- Στον πίνακα Π.Β.40 απεικονίζεται η επίδραση της οικογενειακής ζωής στη δυνατότητα διοίκησης. Οι έγγαμοι παρουσιάζονται με μεγαλύτερα ποσοστά υψηλού βαθμού δυνατότητας διοίκησης 83,1% σε σχέση με τους άγαμους 70%. Ο συνολικός μέσος όρος των δημογραφικών παραγόντων στη δυνατότητα διοίκησης είναι 81,5% για τον υψηλό βαθμό (αρκετά – πάρα πολύ) απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα και μόλις 18,5% για τον χαμηλό βαθμό (καθόλου – σε μέτριο βαθμό).
- Ο πίνακας Π.Β.41 αποτυπώνει το βαθμό συνάφειας μορφωτικού επιπέδου και δυνατότητας διοίκησης. Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου παρουσιάζουν μεγάλο ποσοστό υψηλού βαθμού 85,4% δυνατότητας διοίκησης έναντι των αποφοίτων Γ΄ βάθμιας εκπαίδευσης 80,6% και Β΄ βάθμιας εκπαίδευσης 80,5%. Οι απόφοιτοι Α΄ βάθμιας εκπαίδευσης έχουν το μεγαλύτερο ποσοστό 100% αλλά αντιπροσωπεύουν μικρό δείγμα διοίκησης εργαζομένων σε χειρονακτικές εργασίες.
- Στον πίνακα Π.Β.42 καταγράφεται η δυνατότητα διοίκησης συναρτήσει του τρόπου διορισμού των στελεχών. Το μεγαλύτερο ποσοστό υψηλού βαθμού απαντήσεων δόθηκε σε ποσοστό 100% από τους διορισμένους με γραπτό διαγωνισμό εκτός ΑΣΕΠ. Ακολουθούν με ποσοστό 85% οι προσληφθέντες με διαγωνισμό εκτός ΑΣΕΠ μορίων, με ποσοστό 82,1% οι προσληφθέντες με "άλλο" τρόπο διορισμού, 75% οι διορισμένοι με γραπτό διαγωνισμό ΑΣΕΠ και το μικρότερο ποσοστό 66,7% καταγράφηκε στους προσληφθέντες με μόρια μέσω ΑΣΕΠ.

- Ο πίνακας Π.Β.43 αποτυπώνει τη συνάφεια ιεραρχίας με δυνατότητα διοίκησης. Οι προϊστάμενοι διεύθυνσης με ποσοστό 92,6% παρουσιάζουν το μεγαλύτερο υψηλό βαθμό δυνατότητας διοίκησης συγκριτικά με τους προϊσταμένους τμημάτων που το ποσοστό τους κυμαίνεται στο 78,5%.
- Στον πίνακα Π.Β.44 απεικονίζεται η δυνατότητα διοίκησης με βάσει τα έτη προϋπηρεσίας των στελεχών. Τα μεγαλύτερα ποσοστά 90% υψηλού βαθμού δυνατότητας διοίκησης καταγράφονται από στελέχη με 21-30 έτη προϋπηρεσία. Το αμέσως χαμηλότερο ποσοστό στην ίδια κατηγορία, 83,1% αντιστοιχεί σε στελέχη με 1-10 έτη προϋπηρεσίας. Ακολουθούν με ποσοστό 82,2% στελέχη 31 έτη προϋπηρεσίας και άνω και το μικρότερο ποσοστό 64,3% αντιστοιχεί σε στελέχη με προϋπηρεσία 11-20 έτη.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9ο**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

#### **9.1 Συμπεράσματα έρευνας**

Η επίτευξη των στόχων αποτελεσματικότητας αποδοτικότητας και οικονομικότητας (αρχών του ΝΔΜ) κάθε οργανισμού μπορεί να υλοποιηθεί, εάν το ανθρώπινο δυναμικό του νοιώσει εργασιακή ικανοποίηση, η οποία θα το οδηγήσει σε εργασιακή ταύτιση και αφοσίωση. Αρκεί, όπως αναφέρεται σε σχετική έρευνα της Bellou το 2009 (παρ.6.2.1), οι δημόσιοι οργανισμοί να δημιουργήσουν προϋποθέσεις επίτευξης της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων τους.

Στην παρούσα έρευνα με αντικείμενο το βαθμό συμβολής της παρακίνησης των εργαζομένων της τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού, στην υλοποίηση των αρχών του ΝΔΜ, συμμετείχαν 353 εργαζόμενοι απ' τους οποίους οι 272 ήταν υπάλληλοι και οι 81 στελέχη. Ο διαχωρισμός αυτός είχε στόχο να διερευνηθεί η δυνατότητα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού από την πλευρά των στελεχών. Το 2% του δείγματος κάλυπτε την ηλικιακή κλάση 24-34 ετών, το 27,8% τις ηλικίες 35-44 ετών, το 49,3% τις ηλικίες 45-54 και το υπόλοιπο 21% αφορούσε εργαζόμενους 55 ετών και άνω. Η οικονομική δυσπραγία του Κράτους τα τελευταία χρόνια, οδήγησε σε μείωση των προσλήψεων Δημοσίων Υπαλλήλων και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση Α΄ βαθμού, με αποτέλεσμα να καθίσταται ακόμη επιτακτικότερη η ανάγκη εφαρμογής των αρχών του ΝΔΜ για την αρτιότερη λειτουργία της αλλά και τη βελτιωμένη προσφορά της προς τους πολίτες.

Η ομαδοποίηση των κινήτρων σε δύο κατηγορίες **εσωτερικών** και **εξωτερικών ανταμοιβών** έγινε με στόχο να εντοπιστούν ομάδες παραγόντων που παρακινούν τους εργαζόμενους στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Τ' αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν μέτριο βαθμό παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, με συγκερασμό εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων των εργαζομένων. Κυρίαρχο ρόλο κατείχαν τα εσωτερικά κίνητρα έναντι των εξωτερικών. Σε αντίστοιχο συμπέρασμα κατέληξαν οι ερευνητές Markovits, Davis & Dick καθώς και οι Buelens, Broeck το 2007 (παρ.6.2.2). Διαφορετικά συμπεράσματα ανέδειξαν σχετικές έρευνες που διενεργήθηκαν από το Manolopoulou το 2008 (παρ.6.2.1). Η παρακίνηση των στελεχών βάσει εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών προσδιορίζεται υψηλότερη κατά μέσο όρο από αυτή των

υπαλλήλων. Η ικανοποίηση αυτή έρχεται από την πραγμάτωση της ανάγκης επίτευξης των στόχων και της ανάγκης για εξουσία όπως αναφέρεται στη θεωρία του McClelland.

Μια ακόμη αναλυτικότερη κατηγοριοποίηση των παραγόντων παρακίνησης σε **κίνητρα ατομικών χαρακτηριστικών, περιβαλλοντικά, ηγεσίας, οργανωσιακά** μας έδωσε την κατάταξη των κατηγοριών με βάση το βαθμό συμβολής τους στην παρακίνηση των εργαζομένων. Πρώτη κατηγορία παρακίνησης αναδεικνύεται η ηγεσία, δεύτερη τα ατομικά χαρακτηριστικά, τρίτη τα οργανωσιακά κίνητρα και τέταρτη τα κίνητρα περιβάλλοντος. Όπως και στην προηγούμενη κατηγοριοποίηση (εσωτερικά – εξωτερικά κίνητρα) έτσι και σ’ αυτή, η μέτρια παρακίνηση των στελεχών υπερέρχει έναντι των υπαλλήλων, σε κάθε μία από τις επιμέρους κατηγορίες.

Από τη διερεύνηση παραγόντων που παρακινούν τους εργαζόμενους, βάσει της αναλυτικότερης κωδικοποίησης, σε σχέση με όλα τα δημογραφικά τους στοιχεία, καταγράφηκαν εξαρτήσεις μεταβλητών που αναδεικνύουν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Τα ατομικά χαρακτηριστικά επιδρούν στην παρακίνηση περισσότερο των γυναικών, των μικρότερων ηλικιών εργαζομένων, των πιο μορφωμένων, των διορισμένων με γραπτούς διαγωνισμούς με ή χωρίς ΑΣΕΠ, των στελεχών έναντι των υπαλλήλων και των μονίμων έναντι των αορίστου και ορισμένου χρόνου.
- Τα περιβαλλοντικά κίνητρα παρακινούν περισσότερο τις νεαρές ηλικίες, τους κατόχους μεταπτυχιακού, τους Προϊσταμένους Διεύθυνσης με φθίνουσα ιεραρχική κατεύθυνση, τους διορισθέντες με γραπτό διαγωνισμό εκτός ΑΣΕΠ και τους εργαζόμενους αορίστου χρόνου.
- Τα κίνητρα ηγεσίας επηρεάζουν πιο πολύ τους κατόχους μεταπτυχιακού με φθίνουσα πορεία ανά μορφωτικό επίπεδο, τους προσληφθέντες με γραπτό διαγωνισμό εκτός ΑΣΕΠ, τους προϊσταμένους τμημάτων και τους μόνιμους υπαλλήλους.
- Τα οργανωσιακά κίνητρα επιδρούν στην παρακίνηση περισσότερο των ανδρών, των μεγαλύτερων ηλικιακά άνω των 55 ετών, των έγγαμων, των κατόχων μεταπτυχιακού, των προσληφθέντων με διαγωνισμό εκτός ΑΣΕΠ μορίων, των Προϊσταμένων Διεύθυνσης και των μονίμων υπαλλήλων.

Αξιοσημείωτο είναι ότι οι εργαζόμενοι που έχουν προσληφθεί με διαγωνισμό ΑΣΕΠ μορίων παρουσιάζουν τη μικρότερη παρακίνηση σε όλες τις κατηγορίες. Το φαινόμενο αυτό απαιτεί περαιτέρω διερεύνηση ώστε να εντοπιστούν με ακρίβεια οι λόγοι που το προκαλούν. Ένας όμως απ’ τους παράγοντες που αποτελεί τροχοπέδη στην παρακίνηση των εργαζομένων, προέκυψε από τ’ αποτελέσματα της ανάλυσης των δημογραφικών

στοιχείων στελεχών. Την ιεραρχία καταλαμβάνουν οι αρχαιότεροι και όσοι κατέχουν υψηλότερα τυπικά προσόντα ανεξαρτήτου αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας όπως προτάσσει το ΝΔΜ.

Το **φιλότημο** αναδείχθηκε ένας απ' τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης. Αυτό συνάδει απόλυτα με τ' αποτελέσματα των ερευνών των μελετητών Perry και Wise 1990 (παρ.6.1). Την αξία του παράγοντα αυτού ανέδειξε σε σχετική έρευνά του και ο Παπαμιχαλάκης το 2012 (παρ.6.2.1).

Πολύ ουσιαστικός παράγοντας παρακίνησης προβλήθηκε επίσης ο άξιος **ηγέτης**. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων υποστήριξαν πως θα απέδιδαν καλύτερα εάν ο προϊστάμενος κατανοούσε τις ανάγκες τους, ανέδειξαν τη σημαντικότητα συνεργασίας με ένα στέλεχος που εμπνέει και εστίασαν στη σημασία που έχουν τα θετικά συναισθήματα των στελεχών για την ανάπτυξη αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας. Τα διοικητικά στελέχη έχουν τη δυνατότητα να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους όταν ικανοποιήσουν ανάγκες υπαρξιακές, σχέσεων και ανάπτυξης που μπορεί να συνυπάρχουν σ' ένα άτομο την ίδια στιγμή, αντικρούοντας τη θεωρία του Alderfer που συνέδεσε τα κίνητρα με τις ανάγκες. Οι ανάγκες και η ιεράρχησή τους διαφοροποιείται από άτομο σε άτομο. Η **διάθεση συνεργασίας και ομαδικότητας** που δεσπόζει στις απαντήσεις του δείγματος των εργαζομένων, αποτελεί ένα γερό θεμέλιο για περαιτέρω παρακίνησή τους, αλλά και εφαρμογή των σύγχρονων μεθόδων διοίκησης που πραγματοποιούνται από τις διαδικασίες ISO, τις οποίες έχει υιοθετήσει το ΝΔΜ.

Επιπλέον πολύ σημαντικά κίνητρα, που στη θεωρία του Herzberg καταγράφονται ως 'παράγοντες παρακίνησης', αναδεικνύονται η **επιβράβευση** μιας εργασιακής προσπάθειας, η **ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση**, καθώς και η **αναγνώριση της εργασίας** σε σχέση με τις οικονομικές απολαβές. Η εργασιακή αναγνώριση λοιπόν αναδεικνύεται ως το ηθικό εκείνο κίνητρο που στα χέρια των στελεχών αντισταθμίζει τις οικονομικές απώλειες, καθώς η εφαρμογή του ενιαίου μισθολογίου στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, καθίσταται μια αναπόφευκτη μνημονιακή υποχρέωση.

Η ασφάλεια που προσφέρει η μονιμότητα αποτέλεσε κριτήριο επιλογής μιας θέσης στο δημόσιο, για την πλειοψηφία των εργαζομένων του Δήμου Πειραιά που συμμετείχαν στην έρευνα. Με βάση τις θεωρίες των Maslow και Herzberg η εξασφάλιση 'παραγόντων υγιεινής' όπως η μονιμότητα, το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να αποτελέσουν ένα σημαντικό κίνητρο επιδίωξης ανώτερων αναγκών όπως, η αναγνώριση. Στους 'παράγοντες υγιεινής' εντάσσεται και η **αντικειμενική**

**αξιολόγηση.** Για την πλειοψηφία όμως των ερωτηθέντων αποτελεί αντικίνητρο. Το μειωμένο κίνητρο ανέλιξης ανέδειξαν σε έρευνά τους και οι Frank, Lewis το 2004 (παρ.6.2.2). Την ανάδειξη των στελεχών στο δημόσιο με κομματικά χαρακτηριστικά, κατέγραψε επίσης η Koskina το 2008 (παρ.6.2.1).

Υψηλό βαθμό ικανοποίησης θα αποκτούσε η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα, με τη **δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών** στα εργασιακά τους καθήκοντα. Θα αυξανόταν επίσης η κινητοποίησή τους, **συμμετέχοντας στο σχεδιασμό των εργασιών** του τμήματός τους. Υψηλή αναδείχθηκε η γνώση των στόχων του τμήματος στο οποίο εργάζονται οι ερωτηθέντες. Η προσωπική ανάπτυξη και ανατροφοδότηση κατέχουν εξέχουσα θέση στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός που αγνοήθηκε από τον Herzberg. Σε αντίστοιχα αποτελέσματα κατέληξε η έρευνα των Zampetakis, Moustakis το 2010 (παρ.6.2.1). Αντίθετα χαμηλή καταγράφηκε η **δυνατότητα εκπαίδευσης** που απολαμβάνει ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων του οργανισμού, ως προς την εφαρμογή νέων τεχνικών. Αξιόλογο ήταν και το ποσοστό των ερωτηθέντων που δήλωσε ότι δεν έχει **δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων** στο εργασιακό του περιβάλλον. Τόσο στην προαναφερθείσα έρευνα όσο και στην παρούσα, η επιχειρηματική συμπεριφορά εμφανίστηκε υψηλότερη στα στελέχη και λίγο χαμηλότερη σε υπαλλήλους, αποτελώντας όμως σταθμό για να εφαρμοστούν οι αρχές που προτάσσει το ΝΔΜ. Γ' αποτελέσματα των ερευνών αυτών αντικρούουν την ιεραρχική ικανοποίηση των αναγκών που προτάσσει ο Maslow επιβεβαιώνοντας τους επικριτές του, που συσχετίζουν την εργασιακή ικανοποίηση με τις αξίες κάθε ατόμου.

Τα κίνητρα των εργαζομένων, είναι συνυφασμένα και με το **βαθμό αρτιότητας οργάνωσης** του φορέα όπως αναδεικνύεται στην παρούσα έρευνα. Οι δυσχερείς γραφειοκρατικές διαδικασίες, μειώνουν την παρακίνηση των εργαζομένων του Δήμου, ενώ η άριστη οργάνωση τους την αυξάνει. Αποδεικνύεται λοιπόν ξεκάθαρα ότι δεν αρκούν τα ατομικά χαρακτηριστικά 'ανάγκη επίτευξης' να ερμηνεύσουν τις εργασιακές συμπεριφορές αλλά πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα χαρακτηριστικά οργάνωσης του εργασιακού χώρου όπως πρεσβεύουν οι επικριτές του McClelland. Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν σε έρευνά τους οι Wright, Davis το 2003 (παρ.6.2.2).

Τα συμπεράσματα της έρευνας που διενεργήθηκε στους εργαζόμενους του Δήμου Πειραιά σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης συγκλίνουν αναφορικά με ότι ανέδειξε αντίστοιχη πρόσφατη έρευνα του Παπαμιχαλάκη το 2012 (παρ.6.2.1), σε υπαλλήλους 8 δημόσιων υπηρεσιών του Νομού Χίου συμπεριλαμβανομένου και του Δήμου Χίου. Διαπιστώθηκε ότι το φιλότιμο

ήταν υψηλότερος παράγοντας παρακίνησης, μαζί με άλλες εσωτερικές ανταμοιβές όπως η δυνατότητα λήψης αποφάσεων, η ανάληψη ευθυνών, η επίτευξη σημαντικών στόχων και η δημιουργικότητα της εργασίας. Η αξιολόγηση και η δυνατότητα προαγωγής (εξωτερικές ανταμοιβές) αντιστρόφως, αποτελούσαν τους χαμηλότερους παράγοντες παρακίνησης.

Κατόπιν ανάλυσης των απαντήσεων του δείγματος της έρευνας, προκύπτουν συμπεράσματα αναφορικά με το πώς συσχετίζονται οι παράγοντες παρακίνησης μεταξύ τους. Η αίσθηση καθήκοντος απέναντι στους συναθρώπους (το φιλότιμο) είναι αυτό που ωθεί τους εργαζόμενους να αναλάβουν νέες πρωτοβουλίες. Από τις συσχετίσεις προέκυψε ότι η ανάγκη ανάληψης νέων πρωτοβουλιών των εργαζομένων προκύπτει επίσης από την επιβράβευση, την αναγνώριση της εργασιακής τους προσπάθειας, την ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση που εισπράττουν στο εργασιακό τους περιβάλλον κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η επιβράβευση από την ανάληψη νέων πρωτοβουλιών προκαλεί αυξημένη κινητοποίηση και ικανοποίησή τους, αυξάνει την προσπάθεια επιμόρφωσής τους, προσήλωσης σε νέους στόχους και προσδοκία ιεραρχικής ανόδου, η οποία όμως προκύπτει ως απόρροια αντικειμενικής αξιολόγησης. Η παρακίνηση λοιπόν διαμορφώνεται τόσο από ατομικά χαρακτηριστικά, όσο και από περιβαλλοντικά που προκαλούν προσωπική δέσμευση. Το περιβάλλον διαμορφώνει τη συμπεριφορά του εργαζόμενου αφού η επιθυμητή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας προκύπτει από ενθάρρυνση και ενίσχυση, ενώ η ανεπιθύμητη από τιμωρία κατά τους Cameron & Pierce.

Η άνιση κατανομή εργασιών που επιφορτίζει κάποιους εργαζόμενους μειώνοντας την παρακίνησή τους είναι εύκολο ν' αντιμετωπισθεί αρκεί να επιμεληθούν τα κατάλληλα στελέχη με κατανόηση και θετικά συναισθήματα. Είναι λοιπόν και τα κίνητρα ηγεσίας καθοριστικοί παράγοντες παρακίνησης για τους εργαζόμενους. Επιπρόσθετα όμως για να αυξηθεί η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού χρειάζεται άριστη οργάνωση των διαδικασιών του οργανισμού που προσφέρει καθολική γνώση των στόχων, συμμετοχή στο σχεδιασμό των εργασιών, αλλά και εργασιακό περιβάλλον που να ενισχύει αποτελεσματικούς εργαζόμενους (οργανωσιακά κίνητρα). Η αισιοδοξία των εργαζομένων να επιτύχουν τους στόχους τους πηγάζει από τη δυνατότητά τους να συμμετέχουν στο σχεδιασμό των εργασιών του τμήματός τους και να παίρνουν πρωτοβουλίες όπως άλλωστε προτείνει και το ΝΔΜ. Άρα η παρακίνηση των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού συμβάλει στην υλοποίηση των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

**Ο βαθμός κινητοποίησης** κάθε εργαζόμενου επηρεάζεται σημαντικά από εσωτερικούς ατομικούς παράγοντες καθορίζοντας τη δυνατότητα παρακίνησής του. Είχε μεγάλη λοιπόν σημασία η διερεύνηση του βαθμού αυτού κατά την περίοδο διενέργειας της έρευνας. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν μέτριο προς υψηλό βαθμό κινητοποίησης. Μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων ήταν αισιόδοξο ότι θα πετύχει τους στόχους του και όταν αποτύχει θα στρέψει την προσοχή του σε νέους στόχους καθώς η εργασία έχει ιδιαίτερο προσωπικό νόημα, αποτελούσε σκοπό της ζωής τους. Δόθηκε επίσης έμφαση στην ανάγκη τους να μορφώνονται δια βίου. Παράλληλα όμως ένα μικρότερο ποσοστό, αλλά επίσης σημαντικό δεν έδειξε να παρακινείται εξίσου. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δε συνάδουν με αυτά της έρευνας των Bouranda, Paralexandri που πραγματοποιήθηκε το 1999 (παρ.6.2.2) σε υπαλλήλους δημόσιων και ιδιωτικών Ελληνικών Οργανισμών, αναδεικνύοντας ότι το περιβάλλον εργασίας του δημοσίου ελκύει ανθρώπους χωρίς χαρακτηριστικά θετικής στάσης και συμπεριφοράς, τα οποία επηρεάζουν αρνητικά την απόδοσή τους. Η διάσταση αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία αν συσχετιστεί με την αστάθεια του οικονομικού και εργασιακού περιβάλλοντος που έχει λάβει χώρα τα τελευταία χρόνια. Η αυξημένη κινητοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων προέκυψε ως αυτόματος μηχανισμός, εξαιτίας της ανάγκης προσαρμογής τους στις νέες περιβαλλοντικές συνθήκες. Αυτό μπορεί να λογιστεί ως μια ενθαρρυντική ένδειξη πως η παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί εύκολα να βελτιωθεί με ενεργοποίηση κάποιων ακόμα καθοριστικών παραγόντων.

Η παρακίνηση ως απόρροια του βαθμού κινητοποίησης των εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση σημείωσε ελαφρύ προβάδισμα για τα στελέχη. Η ανατροπή με προβάδισμα των υπαλλήλων έναντι των στελεχών καταγράφηκε παραδόξως, στο ερώτημα εάν η εργασία αποτελεί σκοπό ζωής. Παρότι οι εργαζόμενοι στερούνται ανταμοιβών σε σχέση με τα στελέχη εντούτοις εμφανίζουν μεγαλύτερη παρακίνηση. Αυτό πιθανόν να οφείλεται σε προσδοκία ανταμοιβών όπως αναφέρεται στη θεωρία των W.Porter – E.Lawler. Πόσο αποδοτικότερα θα ήταν τα αποτελέσματα εάν συνοδεύονταν και από αντίστοιχη επανατροφοδότηση προς το στόχο μέσω καθοδήγησης και εκπαίδευσης; Κατά τον E.Locke οι ελκυστικοί στόχοι είναι αυτοί που μπορούν να παρακινήσουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων και όχι οι ανταμοιβές.

Αναφορικά με δημογραφικούς παράγοντες που επιδρούν στο βαθμό κινητοποίησης των εργαζομένων καταγράφηκε προβάδισμα στους άνδρες, στις μεσαίες ηλικίες εργαζομένων 35-54 ετών, στους έγγαμους, στους κατόχους μεταπτυχιακού, τους διορισμένους με γραπτό διαγωνισμό εκτός ΑΣΕΠ, τους υπηρετούντες 21-30 έτη

προϋπηρεσία, τους προϊσταμένους διεύθυνσης, τους αορίστου χρόνου και τέλος τους απασχολούμενους σε χειρωνακτικές εργασίες.

Με δεδομένο ότι η ηγεσία αναδείχθηκε ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στο Δήμο Πειραιά, έχει ιδιαίτερη σημασία να αξιολογηθεί **η δυνατότητα διοίκησης των στελεχών**. Από τις απαντήσεις του μεγαλύτερου αριθμού στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα αναδείχθηκε η υιοθέτηση των κινήτρων ηθικής ανταμοιβής για ν' αυξηθεί η παρακίνηση των υφισταμένων τους, επισημάνθηκε η γνώση τους αναφορικά με τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού που αξιολογούσαν, προβλήθηκε η δυνατότητά τους να θέσουν στόχους και να επιμερίσουν τη λήψη αποφάσεων λαμβάνοντας υπόψη στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος. Παρότι η εικόνα που παρουσιάστηκε ως προς τη δυνατότητα διοίκησης των στελεχών ήταν ιδανική εντούτοις ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων φαίνεται να μην παρακινείται αρκετά. Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον λοιπόν να αναζητηθούν οι παράγοντες εκείνοι που δυσχεραίνουν την παρακίνησή του ώστε να δοθεί η δυνατότητα κινητοποίησής του καθώς κανένας εργαζόμενος δεν περισεύει αυτή τη δύσκολη εποχή που διανύουμε. 'Η ισχύς εν τι ενώσει' (η δύναμη βρίσκεται στην ένωση) όπως αναφέρει ένα αρχαίο ρητό.

Κατά τη διερεύνηση παραγόντων που εξασφαλίζουν τη δυνατότητα διοίκησης των στελεχών σε σχέση με όλα τα δημογραφικά τους στοιχεία, για να τονιστούν οι εξαρτήσεις των μεταβλητών, προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα:

- Οι υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις καταλαμβάνονται από στελέχη με τη μεγαλύτερη μόρφωση και τα περισσότερα έτη προϋπηρεσίας με δυνατότητα θα θέτουν στόχους και να επιμερίζουν τη λήψη αποφάσεων αφού είχαν πολύ καλή γνώση των χαρακτηριστικών του ανθρώπινου δυναμικού που αξιολογούσαν. Ο τρόπος αυτός ιεραρχικής στελέχωσης δε συνάδει με τις αρχές του ΝΔΜ που πρεσβεύουν αντικειμενική αξιολόγηση και τοποθέτηση στις θέσεις ευθύνης στελέχη, πρωτίστως με αποτελεσματικότητα και δευτερευόντως με τυπικά προσόντα.
- Οι νεότερες ηλικίες παρουσιάζουν φθίνοντα ποσοστά πρόσληψης με 'άλλους' τρόπους σε σχέση με τις μεγαλύτερες ηλικίες, λόγω εφαρμογής του συστήματος διορισμών τους μέσω ΑΣΕΠ. Αυτό προβάλλει μια οργανωσιακή αλλαγή από την πλευρά του κράτους στραμμένη προς τη διαφάνεια και αξιοκρατία. Επίσης όσο αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο, μειώνεται το ποσοστό των στελεχών που ανατρέχουν να προσληφθούν με παράπλευρους τρόπους διορισμού. Αυτά

προβάλλονται από την εξάρτηση του τρόπου διορισμού των στελεχών με τη μόρφωση και την ηλικία τους.

- Οι άνδρες στελέχη παρουσιάζονται περισσότερο ευέλικτοι από τις γυναίκες. Αυτό αναδεικνύει η εξάρτηση φύλου με στελέχη που λαμβάνουν υπόψη τους τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος (μονιμότητα, έλλειψη κινήτρων) όταν θέτουν στόχους στο προσωπικό.
- Τα στελέχη μεγαλύτερων ηλικιών υιοθετούν περισσότερο τα κίνητρα ηθικής ανταμοιβής σε σχέση με τα νεότερα στελέχη. Επίσης οι έγγαμοι παρακινούν τους εργαζόμενους μέσω ηθικών κινήτρων περισσότερο από τους άγαμους. Η οικογενειακή κατάσταση των στελεχών είναι εξαρτώμενη από την υιοθέτηση κινήτρων ηθικής ανταμοιβής, που θα βοηθούσαν στη βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Πολλά ζητήματα και αδυναμίες ενέσκησαν προς περαιτέρω διερεύνηση κατά τη διενέργεια της έρευνας, που αποτελούν πηγή ελλιπούς παρακίνησης των εργαζομένων, τα οποία εάν αντιμετωπιστούν θα οδηγήσουν σε βελτίωσή της.

- ✚ Οι εργαζόμενοι του Δήμου Πειραιά επισήμαναν ότι υπάρχει μειωμένη δυνατότητα κατανόησης των εργασιακών δυσκολιών τους από τους ανωτέρω, η οποία επηρεάζει αρνητικά τόσο την παρεχόμενη εκπαίδευσή τους από τον οργανισμό, όσο και την ελευθερία κινήσεών τους.
- ✚ Οι δυσχερείς γραφειοκρατικές διαδικασίες (οργανωσιακά κίνητρα) εμποδίζουν τους εργαζόμενους με αυξημένη μόρφωση να αποδώσουν στο Δήμο Πειραιά.
- ✚ Η έλλειψη αντικειμενικής αξιολόγησης δυσχεραίνει την ιεραρχική ανέλιξη αξιόλογων στελεχών που μπορούσαν ν' αυξήσουν την παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να επιτευχθούν οι αρχές που πρεσβεύονται από το ΝΔΜ.

Για την αντιμετώπισή τους χρειάζεται να εφαρμοστεί ένα πλαίσιο που θα στηρίζεται σε διαφανείς αξίες, βελτίωση των διαδικασιών, αποτελεσματική εκπαίδευση και αξιολόγηση της απόδοσης υπαλλήλων και στελεχών.

Το ΝΔΜ προτάσσει τη μάθηση ως βάση της βελτιωμένης αποδοτικότητας. Υιοθετεί την προσωπική ευθύνη και την αξιολόγηση της ατομικής επίδοσης του υπαλλήλου ως παράγοντες υποκίνησης του προσωπικού. Αναδεικνύει την αξία της ομαδικής εργασίας με τη βοήθεια της ηγεσίας, ως μέσο παρακίνησης των εργαζομένων καθώς η ατομική ικανοποίηση έχει σχέση αμφίδρομη με την αυξημένη αποτελεσματικότητα. Ο σωστός προγραμματισμός από την πλευρά του οργανισμού, η οργάνωση και η μέτρηση της παραγωγικότητας θα βοηθήσει να αντιμετωπιστούν πολλά από τα εμπόδια της



μειωμένης παρακίνησης των εργαζομένων. Έτσι θα οδηγηθούν σε ανάπτυξη τόσο οι Τοπικές Αρχές όσο και κατ' επέκταση ολόκληρη η χώρα.

## 9.2 Προτάσεις

Οι αδυναμίες που ενέσκηψαν από την παρούσα έρευνα μπορούν να αποτελέσουν την αφορμή νέου σχεδιασμού διοικητικών δράσεων, με στόχο την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Είναι γεγονός πως η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, ο έπαινος και η σωστή οργάνωση διαδικασιών που διαμορφώνονται από τη διοίκηση, θα προσδώσουν αυξημένη ικανοποίηση στους εργαζόμενους και αποτελεσματικότητα στον οργανισμό. Αρκεί να τοποθετηθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις. Η τοπική αυτοδιοίκηση διαθέτει στελέχη με υψηλό επίπεδο γνώσεων αλλά και προσωπικά κίνητρα απόδοσης. Το μόνο που μένει για να αναπτυχθούν, είναι να διαμορφωθούν συνθήκες εργασιακού περιβάλλοντος που να στηρίζονται σε διαφανείς και αξιοκρατικές πρακτικές.

Απαιτείται η διαμόρφωση ενός συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που να ακολουθήσει τις αρχές του σύγχρονου management (Προγραμματισμό, Οργάνωση, Λήψη αποφάσεων, Συντονισμό και Έλεγχο). Το σύστημα αυτό θα πρέπει να λειτουργεί χωρίς παρεμβάσεις αξιοποιώντας όλους τους εργαζόμενους βάσει ουσιαστικών και όχι τυπικών προσόντων, όπως προτάσσει το ΝΔΜ. Η ανάδειξη στελεχών με διοικητικές ικανότητες θα δώσει τη δυνατότητα στον οργανισμό, να εφαρμοστούν διαδικασίες σύγχρονου management, όπως η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η ανάπτυξη ομάδων εργασίας, αλλά και η αναγνώριση-ενθάρρυνση που θα αυξήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Θα αποκατασταθεί επίσης η απογοήτευση που προκύπτει λόγω μειωμένης κατανόησης από τους ανωτέρω όπως προέκυψε από τ' αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Ένα άξιο στέλεχος θα μπορέσει να τηρήσει δικαιοσύνη μεταξύ προσφοράς και ανταμοιβών, ηθικών ή υλικών, των εργαζομένων αποτρέποντας ψυχολογική ένταση όπως αναφέρεται στη θεωρία του Adams. Το δίκαιο εργασιακό περιβάλλον θα αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση κάθε εργαζόμενου αναδεικνύοντας ακόμη περισσότερο το φιλότιμο και την αγάπη του για προσφορά.

Η συμβολή των στελεχών θα είναι καθοριστική και στην εξομάλυνση των δυσλειτουργιών που προέρχονται από ελλειπείς οργανωτικές διαδικασίες. Με την ενεργό συμμετοχή τους στην εφαρμογή των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού,

θα περιοριστούν δυσχερείς γραφειοκρατικές διαδικασίες που μειώνουν την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και αφήνουν ανικανοποίητο τον πολίτη.

Μέσα από την έρευνα διακρίθηκαν παράγοντες που εμποδίζουν την παρακίνηση των εργαζομένων, όπως η στέρηση εκπαίδευσης του προσωπικού από προγράμματα, που θα βελτιώσουν τη δυνατότητά του να εφαρμόζει νέες τεχνικές κατά την εκτέλεση των εργασιακών του καθηκόντων. Οι νέες τεχνολογικές απαιτήσεις όπως ‘Διαύγεια’ (Νόμος 3861/2010) ή ‘κόμβος διαλειτουργικότητας’ επιτάσσουν εκσυγχρονισμό και επικαιροποίηση της γνώσης για όλο το ανθρώπινο δυναμικό. Η εκπαίδευση συμβάλλει παράλληλα στην προσωπική ανάπτυξη και ανατροφοδότηση κάθε εργαζόμενου, όπως αναδείχθηκε από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα. Αποτελεί τη βάση για τη συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού (κύκλοι ποιότητας) αυξάνοντας την κινητοποίησή του. Τόσο το Ε.Κ.Δ.Δ.Α όσο και άλλοι φορείς μπορούν να σχεδιάσουν προγράμματα που θα στηρίζουν τις ανάγκες κάθε οργανισμού, αρκεί κατάλληλα στελέχη που διοικούν το ανθρώπινο δυναμικό να τα προωθήσουν. Βέβαια η συμμετοχή είναι ατομική υπόθεση κάθε εργαζόμενου, αλλά εάν το εργασιακό περιβάλλον είναι υποστηρικτικό και υποκινητικό η προσπάθεια θα ευοδώσει. Η αναγνώριση και ηθική ανταμοιβή αποτελούν τα κίνητρα εκείνα που πρέπει να καλλιεργούνται ουσιαστικά από τα στελέχη για να αυξηθεί η παρακίνηση των εργαζομένων. Η καλλιέργεια αυτή πέρα από έμφυτο χάρισμα αντίληψης, ή επίκτητων χαρακτηριστικών όπως η ευαισθησία λόγω ηλικιακής ωριμότητας - οικογενειακής κατάστασης – μορφωτικού επιπέδου, μπορεί να αποκτηθεί και μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα. Στην υλοποίηση αυτού του στόχου ο ρόλος της διοίκησης είναι καθοριστικός. Αρκεί η βούληση εφαρμογής αντικειμενικής αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του έργου κάθε στελέχους και η επιβολή ποινών στις περιπτώσεις σοβαρών αδικαιολόγητων αποκλίσεων από τους στόχους. Παρότι με βάση τη θεωρία του Vroom οι στόχοι μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης, ανταμοιβής και ικανοποίησης αναγκών από την ανταμοιβή πρέπει να είναι σαφείς για τους εργαζόμενους, εντούτοις η διοίκηση και τα στελέχη με κατάλληλες τεχνικές μπορούν κατ’ αναφορά των επικριτών του να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, αρκεί οι γνώσεις τους να είναι επαρκείς.

### **9.3 Περιορισμοί έρευνας**

Οι περιορισμοί της έρευνας αφορούν: τη διοίκηση των Δήμων λόγω διοικητικής αυτοτέλειας, το δείγμα της έρευνας και το βαθμό ανταπόκρισής του.

- ✓ **Διοίκηση των Δήμων (Διοικητική αυτοτέλεια ΟΤΑ).** Με τον «Ν.3852/2010 Καλλικράτη» η Ελλάδα διαιρείται σε 325 Δήμους. Βάσει του «άρθρου 102 του Συντάγματος» οι Δήμοι έχουν Διοικητική και Οικονομική Αυτοτέλεια. Η έρευνα διενεργήθηκε στο προσωπικό του πέμπτου πληθυσμιακά μεγαλύτερου Δήμου της χώρας, του Δήμου Πειραιά, με μόνιμο πληθυσμό κατά την απογραφή του 2011 163.688 κατοίκους, βάσει της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής. Υπάρχει όμως μεγάλη πιθανότητα τ' αποτελέσματα να μην είναι εξίσου αντιπροσωπευτικά και για τους υπόλοιπους δήμους, μικρότερους ή μεγαλύτερους πληθυσμιακά. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο τρόπος διοίκησης κάθε δήμου διαφοροποιείται λόγω διοικητικής αυτοτέλειας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' βαθμού. Αυτό αναπόφευκτα επηρεάζει και τον τρόπο οργάνωσης καθώς και την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων. Η εκάστοτε εκλεγείσα διοίκηση διαμορφώνει το διοικητικό και εργασιακό πλαίσιο. Έτσι, ανάλογα με το αν και κατά πόσο χρηστή είναι, επηρεάζεται ανάλογα και η απόδοση των εργαζομένων.
- ✓ **Δείγμα της έρευνας.** Ο αριθμός των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα (το δείγμα) ήταν 353 εργαζόμενοι από τους 1404 που στελέχωναν το Δήμο Πειραιά το Δεκέμβριο του 2016. Το δείγμα ήταν αντιπροσωπευτικό, καλύπτοντας τις απόψεις των εργαζομένων απ' όλες τις διευθύνσεις του Δήμου Πειραιά και όλες τις κατηγορίες μόνιμους, αορίστου, ορισμένου χρόνου. Οι Δήμοι ολόκληρης της χώρας, αριθμούσαν 73.319 εργαζόμενους (μόνιμους, αορίστου, ορισμένου χρόνου) το Δεκέμβριο του 2016, όπως προκύπτει από το Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Εργαζομένων των ΟΤΑ Α' βαθμού που τηρείται σύμφωνα με την παράγραφο 51 του άρθρου 7 Ν.2839/2000 και το άρθρο 165 του Ν.3463/2006 Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων, στη Διεύθυνση Προσωπικού των ΟΤΑ του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- ✓ **Βαθμός ανταπόκρισης του δείγματος.** Από το σύνολο των 450 ερωτηματολογίων που μοιράστηκαν στο δείγμα των εργαζομένων του Δήμου Πειραιά τελικά περισυλλέγησαν τα 353 πλήρως συμπληρωμένα. Το ποσοστό των εργαζομένων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα ήταν 78,44%. Από αυτό το ποσοστό αναδείχθηκαν τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας. Οι υπόλοιποι 97 εργαζόμενοι προτίμησαν να μην εκφράσουν τις απόψεις τους είτε λόγω χαμηλότερης παρακίνησης είτε για προσωπικούς τους λόγους.

#### 9.4 Προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Με βάση την ιδιαιτερότητα της διοικητικής αυτοτέλειας που παρουσιάζουν οι ΟΤΑ θα είχε μεγάλη σημασία να μπορούσε να συγκριθεί το αποτέλεσμα της παρούσας έρευνας με αντίστοιχες μεμονωμένες έρευνες άλλων Δήμων της Χώρας, μικρότερων ή μεγαλύτερων. Θα ήταν φυσικά ακόμη σημαντικότερο εάν ανάλογη έρευνα διενεργούσαν σε όλους τους δήμους της χώρας φορείς που συντονίζουν δράσεις της Τοπικής Αυτοδιοίκησης πανελλαδικά όπως η Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος (ΚΕΔΕ) μέσω του Ινστιτούτου Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΙΤΑ), η Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζομένων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΠΟΕ ΟΤΑ) ή η Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ Α.Ε), η οποία έχει ήδη αναλάβει σε συνεργασία με το Υπουργείο Εσωτερικών να συγκεντρώνει απ' όλους τους Δήμους της χώρας μέσω E-Portal οικονομικά στοιχεία, στο πλαίσιο του μηχανισμού στήριξης της Ευρωζώνης και του ΔΝΤ, για δημοσιονομική πληροφόρηση του κράτους.

Θα είχε επίσης πολύ μεγάλη αξία μια ενδελεχής έρευνα αναφορικά με τη μειωμένη παρακίνηση των προσληφθέντων με διαγωνισμό ΑΣΕΠ μορίων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση Α΄ βαθμού όπως αναδείχθηκε από τις απαντήσεις του δείγματος ερωτηθέντων. Αυτός ο τρόπος πρόσληψης καθίσταται στις μέρες μας ο επικρατέστερος, με διαφάνεια και αξιοκρατία. Θα ήταν λοιπόν σκόπιμο να αναζητηθούν οι λόγοι που καταγράφηκε μειωμένη η ικανοποίηση αυτής της κατηγορίας εργαζομένων, ώστε ν' αυξηθεί η αποδοτικότητά τους μελλοντικά, ανάλογα με τα προσόντα και τις δυνατότητές τους, υπό κατάλληλων κινήτρων παρακίνησης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

- Dessler G. (Πρόλογος- Επιμέλεια) Σαρρή Κ. και Κέφης Β. (2012), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού- Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις , Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Goleman, D. (2000), Η συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Αθήνα, Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman D., Boyatzis R., Mckee A. (2002), Ο νέος ηγέτης. Η δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών, Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Βακόλα, Μ. και Νικολάου, Ι. (2012), Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά, Εκδόσεις Rosili , Αθήνα.
- Γαλανάκης Μ. και Σταλίκας Α. (2007), Ψυχολογία, Ο ρόλος της βίωσης των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα, 14 (1) 42-57  
<http://pandemos.panteion.gr/index.php?op=record&lang=el&pid=iid:10822>
- Ελευθερίου Β. (2006), Διατριβή με θέμα: «Θεωρητική θεμελίωση της Παρακίνησης και των κινήτρων του ανθρώπινου δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις», Πάντειο πανεπιστήμιο.
- Ζαβλάνος Μ. (1989), Εποπτεία Προσωπικού, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική ΕΠΕ, Αθήνα.
- Ζαφειρόπουλος Κ. (2015), Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών, Εκδόσεις Κριτική, 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα.
- Ζευγαρίδης, Σ. και Σταματιάδης Γ. (1997), Διοίκηση & εποπτεία προσωπικού, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. και Παπαλεξανδρή Ν. (1990), Αξιοποίηση προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και βελτίωση Οργάνωσης, Εκδόσεις International publishing, Αθήνα
- Κανελλόπουλος, Χ. (2002), Διοίκηση Προσωπικού Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Σταμούλης , Αθήνα
- Κάντας, Α. (1998), Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Κέφης, Β. (2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ - Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Κέφης, Β. (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και πρότυπα- 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε, Αθήνα

Κυριαζή, Ν. (1999): Η Κοινωνιολογική Έρευνα, Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και των Τεχνικών, ια' Έκδοση, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Κυριαζόπουλος, Π. και Σαμαντά, Ε. (2010), Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική , Αθήνα

Κωσταρίδου-Ευκλείδη Α. (2012): Ψυχολογία κινήτρων, Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα

Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (2000), Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση, Αθήνα Εκδόσεις Παπαζήση

Μακρή - Μπότση Ε. (10/7/2011), Οργανισμός/επιχείρηση και Ψυχολογία της Εργασίας.

<http://repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/1021/2/1021.pdf>

(Προσπελάστηκε 10/5/2016)

Μακρυδημήτρης, Α. και Πραβίτα, Μ. (2008) «Διοικητικός Κώδικας» 3<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.

Μαρκαντωνάτου, Μ. (2011), Κράτος και νέο δημόσιο μανάτζμεντ: Η προνοιακή απορρύθμιση μέσα από την επιχειρηματική διακυβέρνηση, τις 'καλές πρακτικές' και την iso προτυποποίηση. Κράτος και νέο δημόσιο μανάτζμεντ , Τεύχος 116 Ιούλιος-Σεπτέμβριος 2011

[http://www.theseis.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1152&Itemid=29](http://www.theseis.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1152&Itemid=29) (Προσπελάστηκε 15/3/2016)

Μάρκοβιτς, Γ. (2002), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Παρακίνηση-εξουσία, Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη.

Μπουραντάς, Δ. (1986), Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, Αθήνα

Μπουραντάς, Δ. (1992), Μανάτζμεντ Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά , Εκδόσεις Team, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2002), Μανάτζμεντ , Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2005), Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική , Αθήνα.

Ξυροτύρη- Κουφίδου, Σ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η Πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον. 3<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ.(2003), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Παπαμιχαλάκης, Μ. (2012), Διπλωματική εργασία με θέμα «Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα», Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Επιστημών της Διοίκησης, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Περικλέους Επιτάφιος λόγος, Θουκυδίδου, Ιστορικών Β΄ &35-46

Πλατσίδου, Μ. και Γωνιά, Ε. (2005), Δημοσίευση: Καψάλης, Α., Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο, Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

<http://users.uom.gr/~platsidu/%C8%E5%F9%F1%DF%E5%F2%20EA%E9%ED%DE%F4%F1%F9%ED%20F3%F4%EF%ED%20E5%F1%E3%E1%F3%E9%E1%EA%FC%20F7%FE%F1%EF.pdf>

(Προσπελάστηκε 20/4/2016)

Ραμματά, Μ. (2012), Η διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ως συνιστώσες εκσυγχρονισμού στη δημόσια διοίκηση.

[http://www.special-edition.gr/pdf\\_dioik\\_enim/pdf\\_de\\_32/RAMMATA.pdf](http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_32/RAMMATA.pdf)

(Προσπελάστηκε 15/3/2016)

Ραμματά, Μ. (2016), Η διοίκηση ολικής ποιότητας, η στοχοθεσία και η μέτρηση της απόδοσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση στο πλαίσιο του «Νέου δημόσιου management», Διοικητική ενημέρωση, 107

[http://www.special-edition.gr/pdf\\_dioik\\_enim/pdf\\_de\\_39/ramata.pdf](http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_39/ramata.pdf)

<http://docplayer.gr/134394-Einai-koinos-topos-oti-to-uegalytero-kefalaio-se-kathe-organisuo-1-apoloyyn-oi-anthropoi.html>

(Προσπελάστηκε 5/4/2016)

Στεφανοπούλου, Ε., Παπαμανώλης, Ν., Καρκατσούλης, Π. (2004), *Το κράτος σε μετάβαση. Από τη 'διοικητική' μεταρρύθμιση' και το 'νέο δημόσιο μάνατζμεντ' στη 'διακυβέρνηση'*, σειρά: Πολιτική στον 21ο αιώνα, επιμέλεια σειράς: Ηλίας Κατσούλης. Επιστήμη και Κοινωνία Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας, 13, 239-244.

<http://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/sas/article/view/585>

(Προσπελάστηκε 10/4/2016)

Σφακιανάκη, Ε. (2015), Διοίκηση ολικής ποιότητας και εκπαίδευση. Προσεγγίσεις, Εφαρμογές, Μελέτες Περίπτωσης. Εκδόσεις Διάυλος, Αθήνα

Σωτηράκου, Τ. και Ζέππου, Μ. (2016), Άυλες μορφές διοίκησης: η δυναμική της σύγχρονης διοικητικής μεταρρύθμισης.

[www.pspa.uoa.gr/fileadmin/.../Zeppou\\_Mary\\_Sotirakou\\_Tatiana.pdf](http://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/.../Zeppou_Mary_Sotirakou_Tatiana.pdf)

(Προσπελάστηκε 11/10/2016)

Τζωρτζάκης, Κ. και Τζωρτζάκη, Α. (1999): Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ) Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, Εκδόσεις: Rosili, Αθήνα

Φαναριώτη, Π. (1999), Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα

Φραγκούλη, Ε. (2016), Σύγχρονος ηγέτης και συναισθηματική νοημοσύνη: Ποια η σχέση της αποτελεσματικότητας / παραγωγικότητας του ηγέτη και της συναισθηματικής νοημοσύνης του.

[http://www.special-edition.gr/pdf\\_dioik\\_enim/pdf\\_de\\_51/fragouli.pdf](http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_51/fragouli.pdf)

(Προσπελάστηκε 6/4/2016)

Χατζηπαντελή, Π. (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις: Μεταίχμιο, Αθήνα

Χυτήρης, Λ. (2013), Οργανωσιακή συμπεριφορά – Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Εκδόσεις Φαίδιμος, Αθήνα.

«Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών-πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου» Π.Δ. 318/92 (ΦΕΚ Α' 161)

«Κύρωση του κώδικα κατάστασης Δημόσιων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων & Υπαλλήλων ΝΠΔΔ και άλλες διατάξεις.» Ν 2683/1999 (ΦΕΚ 19/Α/9-2-1999)

«Ρυθμίσεις θεμάτων του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις.» Ν 2839/2000 (ΦΕΚ Α 196/ 12-9-2000)

«Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας & λοιπές διατάξεις» Ν 3013/2002 (ΦΕΚ 102/ Α' 1-5-2002)

«Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» Ν 3230/11.2.2004 (ΦΕΚ 44/ Α'/2004).

«Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους ΟΤΑ» Ν 3242/2004 (ΦΕΚ 102 Α'/24-5-2004)

«Συστηματοποίηση της δια βίου μάθησης και άλλες διατάξεις» Ν 3369/2005 (ΦΕΚ Α 171/6-7-2005)

«Ειδικά Βραβεία δημοσίων υπηρεσιών» Υπουργική Απόφαση Αριθμός ΔΠΠΑ/9381 (ΦΕΚ 583 Β/9-5-2006)

«Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων» Ν 3463/2006 (ΦΕΚ 114<sup>α</sup>/8-6-2006)

«Κύρωση του κώδικα κατάστασης Δημόσιων Πολιτικών Διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων ΝΠΔΔ» Ν 3528/2007 (ΦΕΚ 26/ Α'/9-2-2007)

«Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων» Ν 3584/2007 (ΦΕΚ 143/ Α'/28-6-2007)

«Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης & της Αποκέντρωσης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης» Ν 3852/2010 (ΦΕΚ 87/Α/7-6-2010)



«Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο, "Πρόγραμμα Διαύγεια" και άλλες διατάξεις» **N 3861/2010 (ΦΕΚ 112/A/13-7-2010)**

«Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015» **N 4024/2011 (ΦΕΚ Α 226/27-10-2011)**

«Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2-13-2016. Επείγοντα μέτρα εφαρμογής του Ν.4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016» **N.4093/2012 (ΦΕΚ Α 222/12-11-2012)**

«Αρχές Δημοσιονομικής Διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της οδηγίας 2011/85/ΕΕ) & δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις» **N.4270/2014 (ΦΕΚ 143/A/28-6-2014)**

«Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια-αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις». **N 4369/2016 (ΦΕΚ 33/A/27-2-2016).**

## Ξένη

Adair, J. (2006) *Leadership and Motivation: The Fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*, Kohan Page Publishers, London and Philadelphia.

Bellou, 2009, "Matching individuals and organizations: evidence from the Greek public sector", *Employee Relations*, Vol.31 No.5, pp. 455-470

Bourantas, D. and Papalexandris (1999), Personality traits discriminating between employees in public – and in private- sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.10, No 5, pp.858-869

Buelens, M. and Van den Broeck, H. (2007), An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*, 67 (1), pp. 65-74

Daft, R.L. (2009): "Management", Ninth Edition , South Western

Denhardt, B R. & Denhardt, V. J. (2000), "The New Public Service: Serving Rather than Steering", *Public Administration Review*, Vol.60, p.549-559

Durst, S. & Newell, C. (1999), "Better, faster, stronger, government reinvention in the 1990s", *American Review of Public Administration*, Vol.29 (No. 1), pp.61-75

- Frank, S. and Lewis, G. (2004), Government employees working hard or hardly working?. *The American Review of Public Administration*, 34 (1) pp.36-51
- Hood, C. (1991), "A Public Management for all Seasons", *Public Administration*, V.69, p.3-19
- Hood, C. (1995), "The New Public Management in the 1980: variations on the theme" *Accounting Organization and Society*, V.20, pp. 93-109
- Ivancevich, J. & Konopaske, R. & Matteson, M. (2008), *Organizational Behavior and Management*, 8<sup>th</sup> edition, 2008, Εκδόσεις McGraw-Hill/Irwin, Boston.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, Editor: John Wiley & Sons, New York
- Koskina, 2008, The "pros" and "cons" of career development in the Greek public sector, *Personnel Review*, Vol.37 No.3, pp.264-279
- Manolopoulos, 2008, "An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece", *Employee Relations*, Vol.30 No.1, pp.63-85
- Manolopoulos, 2008, "Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.19 No.9, pp 1783-1762
- Markovits, Davis, Dick, 2007, "Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees" *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.7 No.1, pp.77-99
- OECD (1997), *In Search of Results: Performance Management Practices*, OECD, Paris
- OECD (2005), *Public Sector Modernization: The Way Forward. Policy Brief* (pdf) <http://www.oecd.org/site/govgfg/39044786.pdf>
- OECD (2011), *Public Governance Reviews. Greece Review of the central administration.*
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992), *Reinventing Government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, New York.
- Pallot (2001), A decade in review: New Zealand's experience with resource accounting and budgeting". *Financial Accountability and Management*, Vol 17, No 4, p 383-401
- Perry, J.L. and Wise, L.R. (May/June 1990) *The Motivational Bases of Public Service* *Public Administration Review*, n.50 p.367-373
- Politt, C. & Summa, H. (1997), "Trajectories of Reform: Public Management Change in Four Countries", *Article in Public Money & Management*, 17:1, p. 7-18

Rabey, G.P.(2001), “ Motivation is response”, Industrial and Commercial Training, V.33, Iss 1, pp.26-28.

Sotirakou, T., Zeppou, M., (2004), “The MATE model: a strategic knowledge management technique on the chessboard of public-sector modernization”, Management Decision, Vol. 42, p. 69-88

Sotirakou, T., Zeppou, M., (2006), “Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector”, Management Decision, Vol.44, No 9, pp 1277-1304

Steers, R.M, Mowday, R.T., Shapiho, D.L. (2004), “The future of work motivation Theory”, Academy of Management Review, Vol.29, No.3, 379-387.

Thomas, K.W. (2009), Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement, San Francisco : Berrett -Koehler Publisher.

Tsimboukidou, I., Dionysopoulou, P., Mylonakis, J., (2013) “Total Quality Management Systems in the Hellenic Public Administration, A Case Study on the Common Assessment Framework Application” Published by Canadian Center of Science and Education, Vol.2, No. 2

Wright, B. and Davis, B. (2003), Job Satisfaction in the Public Sector: The Role on the Work Environment. The American Review of Public Administration, Vol.33, No.1, p 70-90

Young, B. (1998) Organizational commitment among public service employees, Public Personnel Management, vol. 27, p.342

Zampetakis, Moustakis, 2007, “Entrepreneurial behavior in the Greek public sector” International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol.13 No.1, pp.19-38

Zampetakis, Moustakis, 2010,“An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector” International Journal of Manpower, Vol.31 No.8, pp.871-887

### Διαδικτυακές Πηγές

Newsbeast.gr, (6/11/2014), «Πλεονασματικός ο ενοποιημένος προϋπολογισμός της Αυτοδιοίκησης» Το νέο μοντέλο Αυτοδιοίκησης ανέλυσε σήμερα ο αναπληρωτής Υπουργός Εσωτερικών.

<http://www.mynews.gr>

(Προσπελάστηκε 1/10/2016)

Αριστοτέλης, Πολιτικά (Γ1, 1-2), Ο πολίτης είναι το συστατικό στοιχείο της πόλης

[http://lyk-n-](http://lyk-n-epivat.thess.sch.gr/Joomla2/index.php?option=com_content&view=article&id=364:-15-1-1-2-&catid=47:2010-06-09-21-55-41&Itemid=64)

[epivat.thess.sch.gr/Joomla2/index.php?option=com\\_content&view=article&id=364:-15-1-1-2-&catid=47:2010-06-09-21-55-41&Itemid=64](http://lyk-n-epivat.thess.sch.gr/Joomla2/index.php?option=com_content&view=article&id=364:-15-1-1-2-&catid=47:2010-06-09-21-55-41&Itemid=64)

(Προσπελάστηκε 11/11/2016)

Ζυγούλης, Φ. & Τσοπανά, Ρ. (19/9/2014), Η συνέχεια της διοίκησης στους Ελληνικούς ΟΤΑ παρά τις αλλαγές στη πολιτική ηγεσία και το Δημαρχοκεντρικό σύστημα. Ποια διοικητική elite; Ποια διοικητική συνέχεια;

<http://www.politicaldoubts.com/finance/item/433-i-synexeia-tis-dioikisis-stous-ellinikoys-ota-para-tis-allages-sti-politiki-igesia-kai-to-dimarxokentriko-systima-poia-dioikitiki-elite-poia-dioikitiki-synexeia>

(Προσπελάστηκε 17/7/2016)

Ι.Τ.Α (Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης ΚΕΔΕ), (2010), Εισήγηση «Καλλικράτης» και οικονομικά της αυτοδιοίκησης (pdf).

<http://www.ita.org.gr/el/oldsite/library/downloads/Docs/documents/EkpaidYliko/Oikonomika.pdf> (Προσπελάστηκε 8/12/2016)

Ι.Τ.Α (Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης ΚΕΔΕ), (18/10/2016), Μελέτη «Τριετής Στρατηγική Μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση 2016-2018»

<http://www.epoli.gr/rols-dimwn-dioikitiki-organwsi-kratoys-a-86590.html>

(Προσπελάστηκε 2/12/2016)

Καρακιουλάφη, Χ. & Σπυριδάκης, Μ. & Γιαννακοπούλου, Ε. & Καραλής, Δ. & Σώρος, Γ. (Νοέμβριος 2015), Από το new public management στις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις στον ιδιωτικό τομέα στην Ευρώπη και την Ελλάδα την περίοδο της κρίσης. Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ

<http://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2016/01/Policy-brief-13.pdf>

(Προσπελάστηκε 20/6/2016)

Κωστάρα, Γ. (2016), Η «Νέα Δημόσια Διοίκηση» ένα παγκόσμιο φαινόμενο.

<http://jkostaras.tripod.com/npm.html>

(Προσπελάστηκε 7/5/2016)

Λόκανα, Ε. (27/1/2016), Τοπική Αυτοδιοίκηση και Ανοιχτή Δημοκρατική Διακυβέρνηση «Οι δυνατότητες για το άλμα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και η πρόκληση της Ανοιχτής Δημοκρατικής Διακυβέρνησης»

<http://www.todiktio.eu/index.php/topics/productive-greece-development/item/635-topiki-aftodioikisi-kai-anoixti-dimokratiki-diakyvernisi>

(Προσπελάστηκε 11/4/2016)

Μήτσου, Ε. (20/3/2015), Δημόσια Διοίκηση, Δημόσιο management και ιδιωτικοποιήσεις.

<http://www.thrakitoday.com/2015/03/dhmosia-dioikisi-dhmosio-management-kai-idiotikopiseis-elisavet-mhtsoy.html>

(Προσπελάστηκε 17/8/2016)

Ράπανος, Β. (11<sup>ος</sup>/2009), IOBE «Μέγεθος και εύρος δραστηριοτήτων του δημόσιου τομέα». Έρευνα για το πόσο το μέγεθος του κράτους επηρεάζει την οικονομική δραστηριότητα του δημοσίου τομέα.

[www.euro2day.gr/dm\\_documents/iobe\\_nBSaW.doc](http://www.euro2day.gr/dm_documents/iobe_nBSaW.doc)

(Προσπελάστηκε 10/7/2016)

Τσιούκρας, Π. (17/2/2013), «HRM- Η προσέγγιση της σχολής των Ανθρωπίνων σχέσεων και της Οργανωσιακής συμπεριφοράς»  
<http://tsioukras.blogspot.gr/2013/02/hr.html>  
(Προσπελάστηκε 15/5/2016)

Ψαρόπουλος, Χ. (4/3/2013), Η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων.  
<http://www.psaropouloschristos.com/2013/02/h.html>  
(Προσπελάστηκε 25/6/2016)

Χαλάς, Γ. (2016), Προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία στο δημόσιο τομέα.  
[http://www.special-edition.gr/pdf\\_dioik\\_enim/pdf\\_de\\_52/XALAS.pdf](http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_52/XALAS.pdf)  
(Προσπελάστηκε 17/6/2016)

Φωτόπουλος, Ν. (2016), Αποτελεσματική Ηγεσία στην εργασία.  
<http://kdvm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/5.3.pdf>  
(Προσπελάστηκε 6/6/2016)



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

### Ερευνητικού εργαλείου



ΑΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
*Δημόσια Οικονομική & Πολιτική*

Αξιότιμη/ε συνάδελφε,

Στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής» ΑΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ., εκπονώ τη διπλωματική μου εργασία με θέμα:

**«Η παρακίνηση των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού και η συμβολή της στην υλοποίηση του νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ»**

Το παρόν ερωτηματολόγιο θα εξυπηρετήσει αποκλειστικά και μόνο το σκοπό αυτής της έρευνας, η οποία δεν μπορεί να διεξαχθεί χωρίς τη δική σας συμβολή. Οι απαντήσεις σας θα οδηγήσουν σε πολύτιμα συμπεράσματα σχετικά με τους παράγοντες που προσδιορίζουν την παρακίνηση των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού και συγκεκριμένα του Δήμου Πειραιά, των οποίων η αναζήτηση είναι και ο στόχος της εργασίας.

Όπως θα διαπιστώσετε και από το ίδιο το ερωτηματολόγιο δε ζητούνται στοιχεία που να αποκαλύπτουν την ταυτότητα του ερωτώμενου. Αυτό σημαίνει ότι θα διατηρηθεί ανωνυμία κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και τα στοιχεία που θα συλλεγούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τις ανάγκες και την ολοκλήρωση της εργασίας.

Ευχαριστώ θερμά εκ προοιμίου  
για την πολύτιμη συμβολή σας!

Με εκτίμηση  
Κουρεμάδη Μαρία

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΜΕΡΟΣ Α' : Δημογραφικά στοιχεία ερωτώμενου

(Επιλέξτε για κάθε ερώτηση την απάντηση που σας εκφράζει, συμπληρώνοντας Χ στο αντίστοιχο τετράγωνο)

1. Φύλο :  Άνδρας  Γυναίκα
2. Ηλικία:  24-34  35-44  45-54  55 και άνω
3. Οικογ. κατάσταση:  Έγγαμος/η  Άγαμος/η
4. Μόρφωση:  Α'βάθμια  Β'βάθμια  Γ'βάθμια  Μεταπ/κο  Διδακ/κό
5. Τρόπος Διορισμού:  Διαγωνισμός ΑΣΕΠ γραπτός  Διαγωνισμός ΑΣΕΠ μορίων  Διαγωνισμός εκτός ΑΣΕΠ γραπτός  Διαγωνισμός εκτός ΑΣΕΠ μορίων  Άλλο
6. Έτη Προυπ/σίας:  1-10  11-20  21-30  31 και άνω
7. Ιεραρχία:  Υπάλληλος  Προϊστάμενος τμήματος  Προϊστάμενος διεύθυνσης
8. Είδος Σύμβασης:  Μόνιμος  Αορίστου  Ορισμένου χρόνου
9. Είδος Εργασίας:  Χειρωνακτική  Υπαλλήλου γραφείου

### ΜΕΡΟΣ Β' : Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων του Δημόσιου Τομέα

(Επιλέξτε για κάθε ερώτηση την απάντηση που σας εκφράζει, συμπληρώνοντας Χ στο αντίστοιχο τετράγωνο)

1. **Η αναγνώριση της εργασίας μου έχει για μένα μεγαλύτερη αξία από τις οικονομικές απολαβές.**  
 Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ
2. **Στην εργασία μου ενεργώ τις περισσότερες φορές με το φιλότιμο νοιώθοντας έντονα το καθήκον μου απέναντι στους συνανθρώπους μου.**  
 Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ
3. **Δεν θα άλλαζα ποτέ μια θέση που θα εισέπραττα ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση.**  
 Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ
4. **Η επιβράβευση μιας προσπάθειάς μου, με ωθεί να αναλαμβάνω νέες πρωτοβουλίες.**  
 Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ
5. **Η μονιμότητα επηρέασε θετικά την επιλογή της εργασίας μου στο δημόσιο.**  
 Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ



6. Προσπαθώ να συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου, προσδοκώντας το καλύτερο αποτέλεσμα για μένα και την ομάδα μου.

Καθόλου  Λίγο  μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

7. Νοιώθω ότι επιβαρύνομαι με δουλειά άλλων συναδέλφων

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

8. Ο χώρος της εργασίας μου θέλω να με εμπνέει.

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

9. Θεωρώ την αμοιβή μου δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω.

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

10. Η εργασία μου μπορεί να αποτελέσει το κριτήριο για να εξασφαλίσω την άνοδό μου ιεραρχικά .

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

11. Αντικειμενική αξιολόγηση μιας καλής εργασιακής επίδοσης μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε προαγωγή.

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

12. Η αξιολόγηση αποτελεί κίνητρο για αυξημένη απόδοση εάν επισύρει ποινές κατά την εφαρμογή της.

Καθόλου  Λίγο  μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

13. Το αντικείμενο απασχόλησής μου με ικανοποιεί.

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

14. Θα αξιοποιούσα περισσότερο τις δεξιότητές μου εάν η προσπάθειά μου αυτή θα τύγχανε ανάλογων ανταμοιβών.

Καθόλου  Λίγο  μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

15. Η κατανόηση των δυσκολιών της εργασίας μου από τους ανωτέρω είναι ελλιπής.

Καθόλου  Λίγο  μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

16. Πιστεύω πως μπορώ να αποδώσω καλύτερα, όταν ο προϊστάμενος κατανοεί τις ανάγκες μου.

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

17. Θεωρώ πολύ σημαντική στην επαγγελματική μου ζωή τη συνεργασία με ένα στέλεχος που με εμπνέει.

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

18. Ένας προϊστάμενος που χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα, θα βοηθούσε πολύ στην ανάπτυξη αποτελεσματικής ομάδας εργασίας.

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

19. Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες δυσχεραίνουν την καθημερινή μου εργασία.

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

20. Η άριστη οργάνωση των διαδικασιών του φορέα μου, θα με παρακινούσε θετικά.

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

21. Η Υπηρεσία μου παρέχει τη δυνατότητα εκπαίδευσης για να μπορώ να εφαρμόσω τις νεότερες τεχνικές στην εργασία μου.

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

22. Έχω τη δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων στο εργασιακό μου περιβάλλον.

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

23. Νοιώθω μεγάλη ικανοποίηση όταν μου δίνεται η δυνατότητα να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατά την εκτέλεση της εργασίας μου.

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

24. Έχω γνώση των στόχων του τμήματος του Δήμου στο οποίο εργάζομαι.

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

25. Η συμμετοχή μου στο σχεδιασμό των εργασιών του τμήματός μου θα με κινητοποιούσε περισσότερο.

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

26. Το περιβάλλον εργασίας μου ενισχύει τις επιλογές εργαζομένων που διακρίνονται από αποτελεσματικότητα αντίστοιχη του ιδιωτικού τομέα.

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

**ΜΕΡΟΣ Γ': Αξιολόγηση ( ατομικών χαρακτηριστικών) της παρακίνησης των εργαζομένων του Δημόσιου Τομέα**

(Επιλέξτε για κάθε ερώτηση την απάντηση που σας εκφράζει, συμπληρώνοντας Χ στο αντίστοιχο τετράγωνο)

27. Είμαι αισιόδοξος/η ότι θα καταφέρω τους στόχους μου.

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

**28. Όταν αποτύχω ριζικά ως προς την επίτευξη του στόχου, στρέφω την προσοχή μου σε νέους στόχους.**

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

**29. Προσπαθώ να επιμορφώνομαι συνεχώς πάνω στο εργασιακό μου αντικείμενο.**

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

**30. Η εργασία, μου δίνει προσωπικό νόημα, είναι σκοπός ζωής.**

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

**ΜΕΡΟΣ Δ': Αξιολόγηση των δυνατοτήτων διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού από Διευθυντές, Προϊστάμενους.**

*(Επιλέξτε για κάθε ερώτηση την απάντηση που σας εκφράζει, συμπληρώνοντας X στο αντίστοιχο τετράγωνο)*

**31. Σε ποιά βαθμό γνωρίζετε τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού που αξιολογείται; (μορφωτικό επίπεδο, εξειδίκευση, προσωπικότητα)**

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

**32. Έχετε τη δυνατότητα να θέσετε στόχους και να επιμερίσετε τη λήψη αποφάσεων του τμήματος/διεύθυνσης;**

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

**33. Λαμβάνετε υπόψη τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος (μονιμότητα, έλλειψη κινήτρων) όταν θέτετε τους στόχους στο προσωπικό;**

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ

**34. Πιστεύετε πως η υιοθέτηση κινήτρων ηθικής ανταμοιβής θα βοηθούσε στη βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης;**

Καθόλου  Λίγο  Σε μέτριο βαθμό  Αρκετά  Πάρα πολύ



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.1</b>																
<b>(DESCRIPTIVE STATISTICS) ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ</b>																
Ομάδες Ερωτήσεων	ΑΝΑΛΥΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	N (πλήθος δειγματος)			Minimum (Ελάχιστο)			Maximum (Μέγιστο)			Mean (Μέσος)			Standard Deviation (Τυπική Απόκλιση)		
		ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών
<b>ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ</b>	"1. Η αναγνώριση της εργασίας μου έχει για μένα μεγαλύτερη αξία από τις οικονομικές απολαβές."	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,65	2,57	2,89	1,012	1,043	0,866
	"2. Στην εργασία μου ενεργώ τις περισσότερες φορές με το φιλότιμο νοιώθοντας έντονα το καθήκον μου απέναντι στους συνανθρώπους μου."	353	272	81	1	1	2	5	5	5	3,47	3,44	3,58	0,635	0,64	0,61
	"3. Δεν θα άλλαζα ποτέ μια θέση που θα εισέπραττα ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,78	2,79	2,75	1,122	1,069	1,29
	"4. Η επιβράβευση μιας προσπάθειάς μου, με ωθεί να αναλαμβάνω νέες πρωτοβουλίες. "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	3,14	3,1	3,31	0,916	0,92	0,889
	"13. Το αντικείμενο απασχόλησής μου με ικανοποιεί"	353	272	81	1	1	2	5	5	5	2,74	2,68	2,94	0,974	0,997	0,871
	"14. Θα αξιοποιούσα περισσότερο τις δεξιότητές μου εάν η προσπάθειά μου αυτή θα τύγχανε ανάλογων ανταμοιβών."	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,89	2,92	2,81	1,061	1,043	1,119

"16. Πιστεύω πως μπορώ να αποδώσω καλύτερα, όταν ο προϊστάμενος κατανοεί τις ανάγκες μου. "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	3,28	3,3	3,21	0,871	0,826	1,009
"17. Θεωρώ πολύ σημαντική στην επαγγελματική μου ζωή τη συνεργασία με ένα στέλεχος που με εμπνέει. "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	3,39	3,38	3,43	0,783	0,791	0,757
"18. Ένας προϊστάμενος που χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα, θα βοηθούσε πολύ στην ανάπτυξη αποτελεσματικής ομάδας εργασίας."	353	272	81	1	1	3	5	5	5	3,57	3,58	3,53	0,65	0,655	0,634
"22. Έχω τη δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων στο εργασιακό μου περιβάλλον."	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,45	2,43	2,53	1,025	1,036	0,989
"23. Νοιώθω μεγάλη ικανοποίηση όταν μου δίνεται η δυνατότητα να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατά την εκτέλεση της εργασίας μου."	353	272	81	1	1	1	5	5	5	3,17	3,14	3,25	0,821	0,84	0,751
"24. Έχω γνώση των στόχων του τμήματος του Δήμου στο οποίο εργάζομαι. "	353	272	81	1	1	3	5	5	5	3,16	3,06	3,51	0,879	0,919	0,615
"25. Η συμμετοχή μου στο σχεδιασμό των εργασιών του τμήματός μου θα με κινητοποιούσε περισσότερο."	353	272	81	1	1	1	5	5	5	3,04	2,96	3,32	0,852	0,845	0,819

ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.2																
(DESCRIPTIVE STATISTICS) ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ																
Ομάδες Ερωτήσεων	ΑΝΑΛΥΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	N (πλήθος δείγματος)			Minimum (Ελάχιστο)			Maximum (Μέγιστο)			Mean (Μέσος)			Standard Deviation (Τυπική Απόκλιση)		
		ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών
ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ	"5. Η μονιμότητα επηρέασε θετικά την επιλογή της εργασίας μου στο δημόσιο. "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,72	2,79	2,49	1,322	1,284	1,424
	"6. Προσπαθώ να συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου, προσδοκώντας το καλύτερο αποτέλεσμα για μένα και την ομάδα μου. "	353	272	81	1	1	4	5	5	5	3,59	3,53	3,77	0,578	0,607	0,426
	"7. Νοιώθω ότι επιβαρύνομαι με δουλειά άλλων συναδέλφων "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,03	1,91	2,46	1,318	1,357	1,085
	"8. Ο χώρος της εργασίας μου θέλω να με εμπνέει. "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	3,31	3,29	3,41	0,794	0,777	0,848
	"9. Θεωρώ την αμοιβή μου δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω. "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	1,86	1,75	2,2	1,285	1,26	1,317
	"10. Η εργασία μου μπορεί να αποτελέσει το κριτήριο για να εξασφαλίσω την άνοδό μου ιεραρχικά . "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	1,95	1,79	2,49	1,287	1,25	1,266
	"11. Αντικειμενική αξιολόγηση μιας καλής εργασιακής επίδοσης μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε προαγωγή. "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,17	2,1	2,38	1,226	1,22	1,231
	"12. Η αξιολόγηση αποτελεί κίνητρο για αυξημένη απόδοση εάν επισύρει ποινές κατά την εφαρμογή της."	353	272	81	1	1	1	5	5	5	1,95	1,88	2,21	1,239	1,199	1,339

"15. Η κατανόηση των δυσκολιών της εργασίας μου από τους ανωτέρω είναι ελλιπής."	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,17	2,06	2,54	1,341	1,348	1,255
"19. Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες δυσχεραίνουν την καθημερινή μου εργασία."	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,76	2,65	3,12	1,121	1,158	0,9
"20. Η άριστη οργάνωση των διαδικασιών του φορέα μου, θα με παρακινούσε θετικά."	353	272	81	1	1	4	5	5	5	3,36	3,32	3,52	0,698	0,741	0,503
"21. Η Υπηρεσία μου παρέχει τη δυνατότητα εκπαίδευσης για να μπορώ να εφαρμόσω τις νεότερες τεχνικές στην εργασία μου. "	353	272	81	1	1	1	5	5	4	1,64	1,59	1,81	1,13	1,156	1,026
"26. Το περιβάλλον εργασίας μου ενισχύει τις επιλογές εργαζομένων που διακρίνονται από αποτελεσματικότητα αντίστοιχη του ιδιωτικού τομέα."	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,02	2,04	1,96	1,233	1,247	1,188



**ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.3\_A**  
**DESCRIPTIVE STATISTICS (ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ)**

Παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων

Ομάδες Ερωτήσεων	ANALYTIKES ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	N (πλήθος δείγματος)			Minimum (Ελάχιστο)			Maximum (Μέγιστο)			Mean (Μέσος)			Standard Deviation (Τυπική Απόκλιση)		
		ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών
Κίνητρα ατομικών χαρακτηριστικών	"1. Η αναγνώριση της εργασίας μου έχει για μένα μεγαλύτερη αξία από τις οικονομικές απολαβές."	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,65	2,57	2,89	1,012	1,043	0,866
	"2. Στην εργασία μου ενεργώ τις περισσότερες φορές με το φιλότιμο νοιώθοντας έντονα το καθήκον μου απέναντι στους συνανθρώπους μου. "	353	272	81	1	1	2	5	5	5	3,47	3,44	3,58	0,635	0,64	0,61
	"3. Δεν θα άλλαζα ποτέ μια θέση που θα εισέπραττα ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση. "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,78	2,79	2,75	1,122	1,069	1,29
	"4. Η επιβράβευση μιας προσπάθειάς μου, με ωθεί να αναλαμβάνω νέες πρωτοβουλίες. "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	3,14	3,10	3,31	0,916	0,92	0,889
	"5. Η μονιμότητα επηρέασε θετικά την επιλογή της εργασίας μου στο δημόσιο. "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,72	2,79	2,49	1,322	1,284	1,424
	"6. Προσπαθώ να συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου, προσδοκώντας το καλύτερο αποτέλεσμα για μένα και την ομάδα μου. "	353	272	81	1	1	4	5	5	5	3,59	3,53	3,77	0,578	0,607	0,426
	"7. Νοιώθω ότι επιβαρύνομαι με δουλειά άλλων συναδέλφων "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,03	1,91	2,46	1,318	1,357	1,085

ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.3\_B

Ομάδες Ερωτήσεων	ANALYTIKES ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	N (πλήθος δείγματος)			Minimum (Ελάχιστο)			Maximum (Μέγιστο)			Mean (Μέσος)			Standard Deviation (Τυπική Απόκλιση)		
		ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών
Περιβαλλοντικά κίνητρα (φυσικά & ψυχολογικά)	"8. Ο χώρος της εργασίας μου θέλω να με εμπνέει. "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	3,31	3,29	3,41	0,794	0,777	0,848
	"9. Θεωρώ την αμοιβή μου δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω. "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	1,86	1,75	2,2	1,285	1,26	1,317
	"10. Η εργασία μου μπορεί να αποτελέσει το κριτήριο για να εξασφαλίσω την άνοδό μου ιεραρχικά . "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	1,95	1,79	2,49	1,287	1,25	1,266
	"11. Αντικειμενική αξιολόγηση μιας καλής εργασιακής επίδοσης μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε προαγωγή. "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,17	2,1	2,38	1,226	1,22	1,231
	"12. Η αξιολόγηση αποτελεί κίνητρο για αυξημένη απόδοση εάν επισύρει ποινές κατά την εφαρμογή της. "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	1,95	1,88	2,21	1,239	1,199	1,339
	"13. Το αντικείμενο απασχόλησής μου με ικανοποιεί. "	353	272	81	1	1	2	5	5	5	2,74	2,68	2,94	0,974	0,997	0,871
	"14. Θα αξιοποιούσα περισσότερο τις δεξιότητές μου εάν η προσπάθειά μου αυτή θα τύγχανε ανάλογων ανταμοιβών. "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,89	2,92	2,81	1,061	1,043	1,119

ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.3\_Γ

Ομάδες Ερωτήσεων	ΑΝΑΛΥΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	N (πλήθος δείγματος)			Minimum (Ελάχιστο)			Maximum (Μέγιστο)			Mean (Μέσος)			Standard Deviation (Τυπική Απόκλιση)		
		ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών
Κίνητρα Ηγεσίας	"15. Η κατανόηση των δυσκολιών της εργασίας μου από τους ανωτέρω είναι ελλιπής. "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,17	2,06	2,54	1,341	1,348	1,255
	"16. Πιστεύω πως μπορώ να αποδώσω καλύτερα, όταν ο προϊστάμενος κατανοεί τις ανάγκες μου. "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	3,28	3,3	3,21	0,871	0,826	1,009
	"17. Θεωρώ πολύ σημαντική στην επαγγελματική μου ζωή τη συνεργασία με ένα στέλεχος που με εμπνέει. "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	3,39	3,38	3,43	0,783	0,791	0,757
	"18. Ένας προϊστάμενος που χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα, θα βοηθούσε πολύ στην ανάπτυξη αποτελεσματικής ομάδας εργασίας."	353	272	81	1	1	3	5	5	5	3,57	3,58	3,53	0,65	0,655	0,634

ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.3\_Δ

Ομάδες Ερωτήσεων	ANALYTIKES ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	N (πλήθος δειγματος)			Minimum (Ελάχιστο)			Maximum (Μέγιστο)			Mean (Μέσος)			Standard Deviation (Τυπική Απόκλιση)		
		ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών
Οργανωσιακά κίνητρα (συσχετιζόμενα με ΝΔΜ)	"19. Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες δυσχεραίνουν την καθημερινή μου εργασία."	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,76	2,65	3,12	1,121	1,158	0,9
	"20. Η άριστη οργάνωση των διαδικασιών του φορέα μου, θα με παρακινούσε θετικά."	353	272	81	1	1	4	5	5	5	3,36	3,32	3,52	0,698	0,741	0,503
	"21. Η Υπηρεσία μου παρέχει τη δυνατότητα εκπαίδευσης για να μπορώ να εφαρμόσω τις νεότερες τεχνικές στην εργασία μου. "	353	272	81	1	1	1	5	5	4	1,64	1,59	1,81	1,13	1,156	1,026
	"22. Έχω τη δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων στο εργασιακό μου περιβάλλον."	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,45	2,43	2,53	1,025	1,036	0,989
	"23. Νοιώθω μεγάλη ικανοποίηση όταν μου δίνεται η δυνατότητα να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατά την εκτέλεση της εργασίας μου. "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	3,17	3,14	3,25	0,821	0,84	0,751
	"24. Έχω γνώση των στόχων του τμήματος του Δήμου στο οποίο εργάζομαι. "	353	272	81	1	1	3	5	5	5	3,16	3,06	3,51	0,879	0,919	0,615
	"25. Η συμμετοχή μου στο σχεδιασμό των εργασιών του τμήματός μου θα με κινητοποιούσε περισσότερο."	353	272	81	1	1	1	5	5	5	3,04	2,96	3,32	0,852	0,845	0,819
	"26. Το περιβάλλον εργασίας μου ενισχύει τις επιλογές εργαζομένων που διακρίνονται από αποτελεσματικότητα αντίστοιχη του ιδιωτικού τομέα. "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,02	2,04	1,96	1,233	1,247	1,188

ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.3\_Ε

Ομάδες Ερωτήσεων	ΑΝΑΛΥΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	N (πλήθος δείγματος)			Minimum (Ελάχιστο)			Maximum (Μέγιστο)			Mean (Μέσος)			Standard Deviation (Τυπική Απόκλιση)		
		ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών	ΣΥΝΟΛΙΚΟ	Υπαλλήλων	Στελεχών
Αξιολόγηση του βαθμού κινητοποίησης των εργαζομένων την περίοδο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου	"27. Είμαι αισιόδοξος/η ότι θα καταφέρω τους στόχους μου. "	353	272	81	1	1	2	5	5	5	2,74	2,72	2,8	0,951	0,992	0,797
	"28. Όταν αποτύχω ριζικά ως προς την επίτευξη του στόχου, στρέφω την προσοχή μου σε νέους στόχους. "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,7	2,64	2,89	0,957	1,003	0,758
	"29. Προσπαθώ να επιμορφώνομαι συνεχώς πάνω στο εργασιακό μου αντικείμενο."	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,81	2,78	2,94	0,923	0,951	0,812
	"30. Η εργασία, μου δίνει προσωπικό νόημα, είναι σκοπός ζωής. "	353	272	81	1	1	1	5	5	5	2,52	2,57	2,33	1,206	1,213	1,173
Αξιολόγηση της δυνατότητας διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού από τα στελέχη (Προϊστάμενους - Διευθυντές)	"31. Σε ποιο βαθμό γνωρίζετε τα χαρακτηριστικά του ανθρωπίνου δυναμικού που αξιολογείται; (μορφωτικό επίπεδο, εξειδίκευση, προσωπικότητα)"			81			3			5			3,48			0,594
	"32. Έχετε τη δυνατότητα να θέσετε στόχους και να επιμερίσετε τη λήψη αποφάσεων του τμήματος/διεύθυνσης;"			81			2			5			2,98			0,741
	"33. Λαμβάνετε υπόψη τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος (μονιμότητα, έλλειψη κινήτρων) όταν θέτετε τους στόχους στο προσωπικό; "			81			1			5			2,94			0,953
	"34. Πιστεύετε πως η υιοθέτηση κινήτρων ηθικής ανταμοιβής θα βοηθούσε στη βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης; "			81			1			5			3,05			0,907

**ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.4\_Α Γραμμική συσχέτιση μεταβλητών συνολικού δείγματος  
(Pearson Correlation)**

	Μόρφωση	Ιεραρχία	Είδος εργασίας	Ερώτ. 1	Ερώτ. 2	Ερώτ. 3	Ερώτ. 4	Ερώτ. 7	Ερώτ. 10	Ερώτ. 11	Ερώτ. 12	Ερώτ. 13	Ερώτ. 15	Ερώτ. 16
Μόρφωση	1	,240**	,390**	,078	,078	-,041	,080	,202**	,133*	,033	,065	-,030	,163**	-,010
Ιεραρχία	,240**	1	,294**	,127*	,095	-,011	,096	,165**	,255**	,109*	,138**	,115*	,146**	-,061
Είδος εργασίας	,390**	,294**	1	,077	,089	,003	,070	,090	,125*	,084	,052	-,033	,179**	-,140**
Ερώτ. 1	,078	,127*	,077	1	,301**	,216**	,407**	,069	,246**	,183**	,066	,258**	,017	-,072
Ερώτ. 2	,078	,095	,089	,301**	1	,191**	,395**	,188**	,082	,113*	,101	,149**	,147**	,121*
Ερώτ. 3	-,041	-,011	,003	,216**	,191**	1	,324**	,072	,079	,147**	,144**	,046	,113*	,156**
Ερώτ. 4	,080	,096	,070	,407**	,395**	,324**	1	,109*	,389**	,254**	,264**	,221**	,119*	,259**
Ερώτ. 7	,202**	,165**	,090	,069	,188**	,072	,109*	1	,073	,098	,135*	-,051	,363**	,098
Ερώτ. 10	,133*	,255**	,125*	,246**	,082	,079	,389**	,073	1	,484**	,251**	,284**	-,021	,139**
Ερώτ. 11	,033	,109*	,084	,183**	,113*	,147**	,254**	,098	,484**	1	,348**	,215**	-,043	,071
Ερώτ. 12	,065	,138**	,052	,066	,101	,144**	,264**	,135*	,251**	,348**	1	,107*	,135*	,094
Ερώτ. 13	-,030	,115*	-,033	,258**	,149**	,046	,221**	-,051	,284**	,215**	,107*	1	-,077	,039
Ερώτ. 15	,163**	,146**	,179**	,017	,147**	,113*	,119*	,363**	-,021	-,043	,135*	-,077	1	,121*
Ερώτ. 16	-,010	-,061	-,140**	-,072	,121*	,156**	,259**	,098	,139**	,071	,094	,039	,121*	1
Ερώτ. 17	,095	,006	-,024	,066	,104	,095	,278**	,045	,099	,036	,128*	,029	,095	,358**
Ερώτ. 18	,015	-,030	,011	,061	,158**	,158**	,234**	,014	,144**	,126*	,108*	,024	-,015	,358**
Ερώτ. 19	,238**	,164**	,387**	,061	,139**	,096	,122*	,246**	,013	,023	,133*	-,062	,291**	,053
Ερώτ. 20	,135*	,100	,131*	,001	,189**	,113*	,238**	,209**	,207**	,214**	,109*	,093	,199**	,180**
Ερώτ. 21	,052	,093	,008	,089	-,051	-,007	,119*	-,188**	,355**	,275**	,034	,211**	-,225**	,050
Ερώτ. 22	-,034	,054	-,014	,144**	,001	,016	,084	-,106*	,136*	,184**	,120*	,255**	-,262**	-,091
Ερώτ. 23	,059	,061	,006	,177**	,333**	,136*	,364**	,108*	,196**	,246**	,150**	,179**	-,002	,217**
Ερώτ. 24	,046	,197**	,106*	,186**	,183**	,123*	,285**	,074	,233**	,154**	,104	,185**	,006	,027
Ερώτ. 25	,117*	,135*	,050	,132*	,159**	,087	,389**	,209**	,264**	,200**	,190**	,125*	,220**	,280**
Ερώτ. 26	-,104	-,012	-,081	,158**	,006	,005	,083	-,196**	,178**	,188**	,012	,357**	-,220**	-,029
Ερώτ. 27	-,027	,041	-,048	,234**	,092	,068	,252**	-,059	,284**	,335**	,108*	,258**	-,128*	,022
Ερώτ. 28	,080	,106*	,031	,142**	,192**	,150**	,325**	,051	,163**	,152**	,060	,199**	,015	,090
Ερώτ. 29	,158**	,092	,004	,267**	,248**	,144**	,331**	,131*	,293**	,146**	,084	,309**	,078	,143**
Ερώτ. 30	-,077	-,054	-,264**	,252**	,122*	,040	,192**	-,034	,178**	,174**	-,029	,385**	-,183**	,069

\*\* .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) ( Συσχέτιση σημαντική σε επίπεδο 0.01(p<0.01) στατιστικής σημαντικότητας)

\* .Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) ( Συσχέτιση σημαντική σε επίπεδο 0.05 (p<0.05) στατιστικής σημαντικότητας)

**ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.4\_Β Γραμμική συσχέτιση μεταβλητών συνολικού δείγματος  
(Pearson Correlation)**

	Ερώτ. 17	Ερώτ. 18	Ερώτ. 19	Ερώτ. 20	Ερώτ. 21	Ερώτ. 22	Ερώτ. 23	Ερώτ. 24	Ερώτ. 25	Ερώτ. 26	Ερώτ. 27	Ερώτ. 28	Ερώτ. 29	Ερώτ. 30
Μόρφωση	,095	,015	,238**	,135*	,052	-,034	,059	,046	,117*	-,104	-,027	,080	,158**	-,077
Ιεραρχία	,006	-,030	,164**	,100	,093	,054	,061	,197**	,135*	-,012	,041	,106*	,092	-,054
Είδος εργασίας	-,024	,011	,387**	,131*	,008	-,014	,006	,106*	,050	-,081	-,048	,031	,004	-,264**
Ερώτ. 1	,066	,061	,061	,001	,089	,144**	,177**	,186**	,132*	,158**	,234**	,142**	,267**	,252**
Ερώτ. 2	,104	,158**	,139**	,189**	-,051	,001	,333**	,183**	,159**	,006	,092	,192**	,248**	,122*
Ερώτ. 3	,095	,158**	,096	,113*	-,007	,016	,136*	,123*	,087	,005	,068	,150**	,144**	,040
Ερώτ. 4	,278**	,234**	,122**	,238**	,119*	,084	,364**	,285**	,389**	,083	,252**	,325**	,331**	,192**
Ερώτ. 7	,045	,014	,246**	,209**	-,188**	,106*	,108*	,074	,209**	-,196**	-,059	,051	,131*	-,034
Ερώτ. 10	,099	,144**	,013	,207**	,355**	,136*	,196**	,233**	,264**	,178**	,284**	,163**	,293**	,178**
Ερώτ. 11	,036	,126*	,023	,214**	,275**	,184**	,246**	,154**	,200**	,188**	,335**	,152**	,146**	,174**
Ερώτ. 12	,128*	,108*	,133*	,109*	,034	,120*	,150**	,104	,190**	,012	,108*	,060	,084	-,029
Ερώτ. 13	,029	,024	-,062	,093	,211**	,255**	,179**	,185**	,125*	,357**	,258**	,199**	,309**	,385**
Ερώτ. 15	,095	-,015	,291**	,199**	-,225**	-,262**	-,002	,006	,220**	-,220**	-,128*	,015	,078	-,183**
Ερώτ. 16	,358**	,358**	,053	,180**	,050	-,091	,217**	,027	,280**	-,029	,022	,090	,143**	,069
Ερώτ. 17	1	,396**	,157**	,204**	,033	,049	,195**	,177**	,352**	-,064	,132*	,274**	,046	,052
Ερώτ. 18	,396**	1	,101	,245**	,125*	,042	,237**	,117*	,282**	-,021	,287**	,203**	,169**	,125*
Ερώτ. 19	,157**	,101	1	,267**	-,014	,010	,071	,134*	,162**	-,136*	-,010	,068	,039	-,161**
Ερώτ. 20	,204**	,245**	,267**	1	,054	,060	,305**	,117*	,372**	,008	,117*	,202**	,260**	,094
Ερώτ. 21	,033	,125*	-,014	,054	1	,232**	,102	,202**	,095	,321**	,307**	,178**	,175**	,149**
Ερώτ. 22	,049	,042	,010	,060	,232**	1	,258**	,307**	,028	,243**	,270**	,073	-,006	,185**
Ερώτ. 23	,195**	,237**	,071	,305**	,102	,258**	1	,293**	,401**	,185**	,296**	,274**	,195**	,234**
Ερώτ. 24	,177**	,117*	,134*	,117*	,202**	,307**	,293**	1	,253**	,097	,346**	,213**	,353**	,162**
Ερώτ. 25	,352**	,282**	,162**	,372**	,095	,028	,401**	,253**	1	,051	,241**	,297**	,244**	,212**
Ερώτ. 26	-,064	-,021	-,136*	,008	,321**	,243**	,185**	,097	,051	1	,247**	,099	,121*	,276**
Ερώτ. 27	,132*	,287**	-,010	,117*	,307**	,270**	,296**	,346**	,241**	,247**	1	,360**	,223**	,385**
Ερώτ. 28	,274**	,203**	,068	,202**	,178**	,073	,274**	,213**	,297**	,099	,360**	1	,358**	,263**
Ερώτ. 29	,046	,169**	,039	,260**	,175**	-,006	,195**	,353**	,244**	,121*	,223**	,358**	1	,380**
Ερώτ. 30	,052	,125*	-,161**	,094	,149**	,185**	,234**	,162**	,212**	,276**	,385**	,263**	,380**	1

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) ( Συσχέτιση σημαντική σε επίπεδο 0.01(p<0.01) στατιστικής σημαντικότητας)

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) ( Συσχέτιση σημαντική σε επίπεδο 0.05 (p<0.05) στατιστικής σημαντικότητας)

**ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.5** Γραμμική συσχέτιση μεταβλητών στελεχών (**Pearson Correlation**)

	Φύλο	Ηλικία	Οικογενειακή κατάσταση	Μόρφωση	Τρόπος Διορισμού	Έτη προϋπηρεσίας	Ιεραρχία	Είδος σύμβασης	Ερώτηση 31	Ερώτηση 32	Ερώτηση 33	Ερώτηση 34
Φύλο	1	-,390**	,091	-,091	-,231*	-,130	-,156	,055	,175	,026	-,351**	-,240*
Ηλικία	-,390**	1	-,122	,134	,338**	,475**	,216	,040	,125	,078	,086	,237*
Οικογενειακή κατάσταση	,091	-,122	1	,142	-,181	-,112	-,193	-,086	,139	-,089	-,055	-,354**
Μόρφωση	-,091	,134	,142	1	-,282*	,130	,279*	,165	,191	-,036	,048	-,074
Τρόπος Διορισμού	-,231*	,338**	-,181	-,282*	1	,174	-,042	-,073	,010	,133	,053	,116
Έτη προϋπηρεσίας	-,130	,475**	-,112	,130	,174	1	,250*	,022	,119	,099	,020	,113
Ιεραρχία	-,156	,216	-,193	,279*	-,042	,250*	1	-,117	,093	,264*	,194	,039
Είδος σύμβασης	,055	,040	-,086	,165	-,073	,022	-,117	1	-,089	-,070	-,166	-,012
Ερώτηση 31	,175	,125	,139	,191	,010	,119	,093	-,089	1	,254*	,053	,048
Ερώτηση 32	,026	,078	-,089	-,036	,133	,099	,264*	-,070	,254*	1	,069	,002
Ερώτηση 33	-,351**	,086	-,055	,048	,053	,020	,194	-,166	,053	,069	1	,134
Ερώτηση 34	-,240*	,237*	-,354**	-,074	,116	,113	,039	-,012	,048	,002	,134	1

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) ( Συσχέτιση σημαντική σε επίπεδο 0.01( $p < 0.01$ ) στατιστικής σημαντικότητας)

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) ( Συσχέτιση σημαντική σε επίπεδο 0.05 ( $p < 0.05$ ) στατιστικής σημαντικότητας)



Συγκεντρωτικός ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΑΦΕΙΑΣ κατηγοριών κινήτρων με δημογραφικούς παράγοντες (Multiple Response)

ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.6 Δημογραφικά * \$ Κατηγορίες κινήτρων Crosstabulation <sup>b</sup>							Καθόλου - Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά - Πάρα πολύ	
Κατηγορίες κινήτρων		Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			Σύνολα
<b>Κίνητρα Ατομικών Χαρακτηριστικών</b>	Count % of Total	172 7,0%	121 4,9%	319 12,9%	999 40,4%	860 34,8%	2471 100,0%	24,8%	75,2%
<b>Περιβαλλοντικά κίνητρα</b>	Count % of Total	306 12,4%	239 9,7%	543 22,0%	902 36,5%	481 19,5%	2471 100,0%	44,0%	56,0%
<b>Κίνητρα Ηγεσίας</b>	Count % of Total	83 5,9%	52 3,7%	127 9,0%	528 37,4%	622 44,1%	1412 100,0%	18,6%	81,4%
<b>Οργανωσιακά Κίνητρα</b>	Count % of Total	201 7,1%	247 8,7%	433 15,3%	1258 44,5%	685 24,3%	2824 100,0%	31,2%	68,8%
<b>Κινητοποίηση εργαζομένων</b>	Count % of Total	66 4,7%	104 7,4%	311 22,0%	649 46,0%	282 20,0%	1412 100,0%	34,1%	65,9%
<b>Δυνατότητα διοίκησης Στελεχών (81 ερωτηθέντες)</b>	Count % of Total	3 ,9%	11 3,4%	46 14,2%	151 46,6%	113 34,9%	324 100,0%	18,5%	81,5%
Δημογραφικά * \$ Κατηγορίες κινήτρων Crosstabulation <sup>b</sup>							Καθόλου - Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά - Πάρα πολύ	
Κατηγορίες κινήτρων		Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			Σύνολα
<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ</b>	Count % of Total	148 3,2%	190 4,1%	529 11,5%	2111 46,0%	1611 35,1%	4589 100,0%	18,8%	81,2%
<b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ</b>	Count % of Total	549 13%	431 10,2%	811 19,1%	1467 34,6%	978 23,1%	4236 100,0%	42,3%	57,7%

**ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΝΑΦΕΙΑΣ** κατηγοριών κινήτρων με αναλυτικούς δημογραφικούς παράγοντες (Multiple Response)

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.7 Φύλο (Gender)*\$ Ατομικά Χαρακτηριστικά Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Κίνητρα Ατομικών Χαρακτηριστικών <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Φύλο	Ανδρας	Count	94	72	172	530	385	1253	27,0%	73,0%
		% within Gender	7,5%	5,7%	13,7%	42,3%	30,7%			
	Γυναίκα	Count	78	49	147	469	475	1218	22,5%	77,5%
		% within Gender	6,4%	4,0%	12,1%	38,5%	39,0%			
Total		Count	172	121	319	999	860	2471	100,0%	24,8%
		% of Total	7,0%	4,9%	12,9%	40,4%	34,8%			

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.8 Ηλικία (Age)*\$ Ατομικά Χαρακτηριστικά Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Κίνητρα Ατομικών Χαρακτηριστικών <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Ηλικία	24-34	Count	4	0	5	16	24	49	18,4%	81,6%
		% within Age	8,2%	,0%	10,2%	32,7%	49,0%			
	35-44	Count	41	35	104	293	213	686	26,2%	73,8%
		% within Age	6,0%	5,1%	15,2%	42,7%	31,0%			
	45-54	Count	85	62	138	489	444	1218	23,4%	76,6%
		% within Age	7,0%	5,1%	11,3%	40,1%	36,5%			
	55 και Ανω	Count	42	24	72	201	179	518	26,6%	73,4%
		% within Age	8,1%	4,6%	13,9%	38,8%	34,6%			
Total		Count	172	121	319	999	860	2471	100,0%	24,8%
		% of Total	7,0%	4,9%	12,9%	40,4%	34,8%			

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.9 Μόρφωση (Education)*\$ Ατομικά Χαρακτηριστικά Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Κίνητρα Ατομικών Χαρακτηριστικών <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Μόρφωση	Α΄ Βάθμια	Count	22	8	18	45	33	126	38,1%	61,9%
		% within Education	17,5%	6,3%	14,3%	35,7%	26,2%			
	Β΄ Βάθμια	Count	90	65	175	559	448	1337	24,7%	75,3%
		% within Education	6,7%	4,9%	13,1%	41,8%	33,5%			
	Γ΄ Βάθμια	Count	48	36	101	300	292	777	23,8%	76,2%
		% within Education	6,2%	4,6%	13,0%	38,6%	37,6%			
	Μεταπτυχιακό	Count	12	12	25	95	87	231	21,2%	78,8%
		% within Education	5,2%	5,2%	10,8%	41,1%	37,7%			
Total		Count	172	121	319	999	860	2471	100,0%	24,8%
		% of Total	7,0%	4,9%	12,9%	40,4%	34,8%			

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.10 Τρόπος Διορισμού (Recruitment)*\$ Ατομικά Χαρακτηριστικά</b> Crosstabulation <sup>b</sup>										
			Κίνητρα Ατομικών Χαρακτηριστικών <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Τρόπος Διορισμού	Διαγωνισμός ΑΣΕΠ γραπτός	Count % within Recruitment	6 4,3%	9 6,4%	17 12,1%	61 43,6%	47 33,6%	140	22,9%	77,1%
	Διαγωνισμός ΑΣΕΠ μορίων	Count % within Recruitment	8 9,5%	3 3,6%	23 27,4%	29 34,5%	21 25,0%	84	40,5%	59,5%
	Διαγωνισμός εκτός ΑΣΕΠ γραπτός	Count % within Recruitment	0 ,0%	0 ,0%	4 11,4%	12 34,3%	19 54,3%	35	11,4%	88,6%
	Διαγωνισμός εκτός ΑΣΕΠ μορίων	Count % within Recruitment	16 6,9%	10 4,3%	26 11,3%	100 43,3%	79 34,2%	231	22,5%	77,5%
	Άλλο	Count % within Recruitment	142 7,2%	99 5,0%	249 12,6%	797 40,2%	694 35,0%	1981	24,7%	75,3%
Total	Count % of Total	172 7,0%	121 4,9%	319 12,9%	999 40,4%	860 34,8%	2471	100,0%	24,8%	75,2%

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.11 Ιεραρχία (Hierarchy)*\$ Ατομικά Χαρακτηριστικά</b> Crosstabulation <sup>b</sup>										
			Κίνητρα Ατομικών Χαρακτηριστικών <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Ιεραρχία	Υπάλληλος	Count % within Hierarchy	140 7,4%	95 5,0%	254 13,3%	788 41,4%	627 32,9%	1904	25,7%	74,3%
	Προϊστάμενος Τμήματος	Count % within Hierarchy	26 5,8%	21 4,7%	50 11,2%	168 37,5%	183 40,8%	448	21,7%	78,3%
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	Count % within Hierarchy	6 5,0%	5 4,2%	15 12,6%	43 36,1%	50 42,0%	119	21,8%	78,2%
Total	Count % of Total	172 7,0%	121 4,9%	319 12,9%	999 40,4%	860 34,8%	2471	100,0%	24,8%	75,2%

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.12 Είδος σύμβασης (Contract)*\$ Ατομικά Χαρακτηριστικά</b> crosstabulation <sup>b</sup>										
			Κίνητρα Ατομικών Χαρακτηριστικών <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Είδος σύμβασης	Μόνιμος	Count % within Contract	118 6,0%	97 4,9%	246 12,5%	830 42,0%	683 34,6%	1974	23,4%	76,6%
	Αορίστου	Count % within Contract	24 8,8%	18 6,6%	34 12,5%	97 35,5%	100 36,6%	273	27,8%	72,2%
	Ορισμένου Χρόνου	Count % within Contract	30 13,4%	6 2,7%	39 17,4%	72 32,1%	77 34,4%	224	33,5%	66,5%
Total	Count % of Total	172 7,0%	121 4,9%	319 12,9%	999 40,4%	860 34,8%	2471	100,0%	24,8%	75,2%

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.13 Ηλικία (Age) *\$ Περιβαλλοντικά Κίνητρα Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Περιβαλλοντικά κίνητρα <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Ηλικία	24-34	Count	3	3	11	22	10	49	34,7%	65,3%
		% within Age	6,1%	6,1%	22,4%	44,9%	20,4%			
	35-44	Count	85	71	147	256	127	686	44,2%	55,0%
		% within Age	12,4%	10,3%	21,4%	37,3%	18,5%			
	45-54	Count	153	118	272	441	234	1218	44,6%	55,4%
		% within Age	12,6%	9,7%	22,3%	36,2%	19,2%			
	55 και Άνω	Count	65	47	113	183	110	518	43,4%	56,6%
		% within Age	12,5%	9,1%	21,8%	35,3%	21,2%			
Total	Count	306	239	543	902	481	2471	44,0%	56,0%	
	% of Total	12,4%	9,7%	22,0%	36,5%	19,5%				

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.14 Μόρφωση (Education) *\$ Περιβαλλοντικά Κίνητρα Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Περιβαλλοντικά κίνητρα <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Μόρφωση	Α΄ Βάθμια	Count	27	16	24	35	24	126	53,2%	46,8%
		% within Education	21,4%	12,7%	19,0%	27,8%	19,0%			
	Β΄ Βάθμια	Count	157	130	285	526	239	1337	42,8%	57,2%
		% within Education	11,7%	9,7%	21,3%	39,3%	17,9%			
	Γ΄ Βάθμια	Count	94	75	186	256	166	777	45,7%	54,3%
		% within Education	12,1%	9,7%	23,9%	32,9%	21,4%			
	Μεταπτυχιακό	Count	28	18	48	85	52	231	40,7%	59,3%
		% within Education	12,1%	7,8%	20,8%	36,8%	22,5%			
Total	Count	306	239	543	902	481	2471	44,0%	56,0%	
	% of Total	12,4%	9,7%	22,0%	36,5%	19,5%				

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.15 Ιεραρχία (Hierarchy) *\$ Περιβαλλοντικά Κίνητρα Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Περιβαλλοντικά κίνητρα <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Ιεραρχία	Υπάλληλος	Count	250	202	426	697	329	1904	46,1%	53,9%
		% within Hierarchy	13,1%	10,6%	22,4%	36,6%	17,3%			
	Προϊστάμενος Τμήματος	Count	46	32	95	165	110	448	38,6%	61,4%
		% within Hierarchy	10,3%	7,1%	21,2%	36,8%	24,6%			
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	Count	10	5	22	40	42	119	31,1%	68,9%
		% within Hierarchy	8,4%	4,2%	18,5%	33,6%	35,3%			
Total	Count	306	239	543	902	481	2471	44,0%	56,0%	
	% of Total	12,4%	9,7%	22,0%	36,5%	19,5%				

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.16 Τρόπος Διορισμού (Recruitment)*\$ Περιβαλλοντικά Κίνητρα Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Περιβαλλοντικά κίνητρα <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Τρόπος Διορισμού	Διαγωνισμός ΑΣΕΠ γραπτός	Count	14	18	34	47	27	140	47,1%	52,9%
		% within Recruitment	10,0%	12,9%	24,3%	33,6%	19,3%			
	Διαγωνισμός ΑΣΕΠ μορίων	Count	8	12	24	28	12	84	52,4%	47,6%
		% within Recruitment	9,5%	14,3%	28,6%	33,3%	14,3%			
	Διαγωνισμός εκτός ΑΣΕΠ γραπτός	Count	4	2	5	19	5	35	31,4%	68,6%
% within Recruitment		11,4%	5,7%	14,3%	54,3%	14,3%				
Διαγωνισμός εκτός ΑΣΕΠ μορίων	Count	19	18	44	100	50	231	35,1%	64,9%	
	% within Recruitment	8,2%	7,8%	19,0%	43,3%	21,6%				
Άλλο	Count	261	189	436	708	387	1981	44,7%	55,3%	
	% within Recruitment	13,2%	9,5%	22,0%	35,7%	19,5%				
Total	Count	306	239	543	902	481	2471	44,0%	56,0%	
	% of Total	12,4%	9,7%	22,0%	36,5%	19,5%				

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.17 Είδος σύμβασης (Contract)*\$ Περιβαλλοντικά Κίνητρα Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Περιβαλλοντικά κίνητρα <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Είδος σύμβασης	Μόνιμος	Count	240	190	443	721	380	1974	44,2%	55,8%
		% within Contract	12,2%	9,6%	22,4%	36,5%	19,3%			
	Αορίστου	Count	38	19	53	102	61	273	40,3%	59,7%
		% within Contract	13,9%	7,0%	19,4%	37,4%	22,3%			
	Ορισμένου Χρόνου	Count	28	30	47	79	40	224	46,9%	53,1%
		% within Contract	12,5%	13,4%	21,0%	35,3%	17,9%			
Total	Count	306	239	543	902	481	2471	44,0%	56,0%	
	% of Total	12,4%	9,7%	22,0%	36,5%	19,5%				

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.18 Μόρφωση (Education)*\$ Κίνητρα Ηγεσίας Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Κίνητρα Ηγεσίας <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Μόρφωση	Α' Βάθμια	Count	8	4	6	31	23	72	25,0%	75,0%
		% within Education	11,1%	5,6%	8,3%	43,1%	31,9%			
	Β' Βάθμια	Count	46	30	64	284	340	764	18,3%	81,7%
		% within Education	6,0%	3,9%	8,4%	37,2%	44,5%			
	Γ' Βάθμια	Count	25	16	49	165	189	444	20,3%	79,7%
		% within Education	5,6%	3,6%	11,0%	37,2%	42,6%			
	Μεταπτυχιακό	Count	4	2	8	48	70	132	10,6%	89,4%
		% within Education	3,0%	1,5%	6,1%	36,4%	53,0%			
Total	Count	83	52	127	528	622	1412	18,6%	81,4%	
	% of Total	5,9%	3,7%	9,0%	37,4%	44,1%				

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.19 Τρόπος Διορισμού (Recruitment)*\$ Κίνητρα Ηγεσίας Crosstabulation<sup>b</sup></b>													
			Κίνητρα Ηγεσίας <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ			
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ						
Τρόπος Διορισμού	Διαγωνισμός ΑΣΕΠ γραπτός	Count	4	3	8	29	36	80	18,8%	81,3%			
		% within Recruitment	5,0%	3,8%	10,0%	36,3%	45,0%						
	Διαγωνισμός ΑΣΕΠ μορίων	Count	1	3	7	23	14				48	22,9%	77,1%
		% within Recruitment	2,1%	6,3%	14,6%	47,9%	29,2%						
	Διαγωνισμός εκτός ΑΣΕΠ γραπτός	Count	0	0	1	11	8				20	5,0%	95,0%
	% within Recruitment	,0%	,0%	5,0%	55,0%	40,0%							
Διαγωνισμός εκτός ΑΣΕΠ μορίων	Count	7	5	13	34	73	132	18,9%	81,1%				
	% within Recruitment	5,3%	3,8%	9,8%	25,8%	55,3%							
Άλλο	Count	71	41	98	431	491	1132	18,6%	81,4%				
	% within Recruitment	6,3%	3,6%	8,7%	38,1%	43,4%							
Total	Count	83	52	127	528	622	1412	100,0%	18,6%	81,4%			
	% of Total	5,9%	3,7%	9,0%	37,4%	44,1%							

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.20 Ιεραρχία (Hierarchy)*\$ Κίνητρα Ηγεσίας Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Κίνητρα Ηγεσίας <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Ιεραρχία	Υπάλληλος	Count	69	42	98	406	473	1088	19,2%	80,8%
		% within Hierarchy	6,3%	3,9%	9,0%	37,3%	43,5%			
	Προϊστάμενος Τμήματος	Count	9	9	21	99	118			
	% within Hierarchy	3,5%	3,5%	8,2%	38,7%	46,1%				
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	Count	5	1	8	23	31	68	20,6%	79,4%
		% within Hierarchy	7,4%	1,5%	11,8%	33,8%	45,6%			
Total	Count	83	52	127	528	622	1412	100,0%	18,6%	81,4%
	% of Total	5,9%	3,7%	9,0%	37,4%	44,1%				

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.21 Είδος σύμβασης (Contract) *\$ Κίνητρα Ηγεσίας Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Κίνητρα Ηγεσίας <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Είδος σύμβασης	Μόνιμος	Count	62	43	97	431	495	1128	17,9%	82,1%
		% within Contract	5,5%	3,8%	8,6%	38,2%	43,9%			
	Αορίστου	Count	11	4	15	50	76			
	% within Contract	7,1%	2,6%	9,6%	32,1%	48,7%				
	Ορισμένου Χρόνου	Count	10	5	15	47	51	128	23,4%	76,6%
		% within Contract	7,8%	3,9%	11,7%	36,7%	39,8%			
Total	Count	83	52	127	528	622	1412	100,0%	18,6%	81,4%
	% of Total	5,9%	3,7%	9,0%	37,4%	44,1%				

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.22 Φύλο (Gender)*\$ Οργανωσιακά κίνητρα Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Οργανωσιακά κίνητρα <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Φύλο	Ανδρας	Count	96	128	205	657	346	1432		
		% within Gender	6,7%	8,9%	14,3%	45,9%	24,2%		30,0%	70,0%
	Γυναίκα	Count	105	119	228	601	339	1392		
		% within Gender	7,5%	8,5%	16,4%	43,2%	24,4%		32,5%	67,5%
Total		Count	201	247	433	1258	685	2824		
		% of Total	7,1%	8,7%	15,3%	44,5%	24,3%	100,0%	<b>31,2%</b>	<b>68,8%</b>

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.23 Ηλικία (Age)*\$ Οργανωσιακά κίνητρα Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Οργανωσιακά κίνητρα <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Ηλικία	24-34	Count	3	7	9	23	14	56		
		% within Age	5,4%	12,5%	16,1%	41,1%	25,0%		33,9%	66,1%
	35-44	Count	61	64	143	345	171	784		
		% within Age	7,8%	8,2%	18,2%	44,0%	21,8%		34,2%	65,8%
	45-54	Count	98	132	200	633	329	1392		
		% within Age	7,0%	9,5%	14,4%	45,5%	23,6%		30,9%	69,1%
	55 και Άνω	Count	39	44	81	257	171	592		
		% within Age	6,6%	7,4%	13,7%	43,4%	28,9%		27,7%	72,3%
Total		Count	201	247	433	1258	685	2824		
		% of Total	7,1%	8,7%	15,3%	44,5%	24,3%	100,0%	<b>31,2%</b>	<b>68,8%</b>

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.24 Οικογενειακή κατάσταση (Marital)*\$ Οργανωσιακά κίνητρα Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Οργανωσιακά κίνητρα <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Οικογενειακή κατάσταση	Έγγαμος/η	Count	142	176	331	1014	529	2192		
		% within Marital	6,5%	8,0%	15,1%	46,3%	24,1%		29,6%	70,4%
	Άγαμος/η	Count	59	71	102	244	156	632		
		% within Marital	9,3%	11,2%	16,1%	38,6%	24,7%		36,7%	63,3%
Total		Count	201	247	433	1258	685	2824		
		% of Total	7,1%	8,7%	15,3%	44,5%	24,3%	100,0%	<b>31,2%</b>	<b>68,8%</b>

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.25 Μόρφωση (Education)*\$ Οργανωσιακά κίνητρα Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Οργανωσιακά κίνητρα <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Μόρφωση	Α΄ Βάθμια	Count	26	13	19	57	29	144	40,3%	59,7%
		% within Education	18,1%	9,0%	13,2%	39,6%	20,1%			
	Β΄ Βάθμια	Count	97	138	223	715	355	1528	30,0%	70,0%
		% within Education	6,3%	9,0%	14,6%	46,8%	23,2%			
Γ΄ Βάθμια	Count	63	77	150	377	221	888	32,7%	67,3%	
	% within Education	7,1%	8,7%	16,9%	42,5%	24,9%				
Μεταπτυχιακό	Count	15	19	41	109	80	264	28,4%	71,6%	
	% within Education	5,7%	7,2%	15,5%	41,3%	30,3%				
Total		Count	201	247	433	1258	685	2824	31,2%	68,8%
		% of Total	7,1%	8,7%	15,3%	44,5%	24,3%	100,0%		

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.26 Τρόπος διορισμού (Recruitment)*\$ Οργανωσιακά κίνητρα Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Οργανωσιακά κίνητρα <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Τρόπος Διορισμού	Διαγωνισμός ΑΣΕΠ γραπτός	Count	12	13	27	71	37	160	32,5%	67,5%
		% within Recruitment	7,5%	8,1%	16,9%	44,4%	23,1%			
	Διαγωνισμός ΑΣΕΠ μορίων	Count	6	12	21	39	18	96	40,6%	59,4%
		% within Recruitment	6,3%	12,5%	21,9%	40,6%	18,8%			
	Διαγωνισμός εκτός ΑΣΕΠ γραπτός	Count	4	1	8	16	11	40	32,5%	67,5%
% within Recruitment		10,0%	2,5%	20,0%	40,0%	27,5%				
Διαγωνισμός εκτός ΑΣΕΠ μορίων	Count	8	20	37	138	61	264	24,6%	75,4%	
	% within Recruitment	3,0%	7,6%	14,0%	52,3%	23,1%				
Άλλο	Count	171	201	340	994	558	2264	31,4%	68,6%	
	% within Recruitment	7,6%	8,9%	15,0%	43,9%	24,6%				
Total		Count	201	247	433	1258	685	2824	31,2%	68,8%
		% of Total	7,1%	8,7%	15,3%	44,5%	24,3%	100,0%		

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.27 Ιεραρχία (Hierarchy)*\$ Οργανωσιακά κίνητρα Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Οργανωσιακά κίνητρα <sup>a</sup>					Total	Καθόλου-Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Ιεραρχία	Υπάλληλος	Count	168	206	332	988	482	2176	32,4%	67,6%
		% within Hierarchy	7,7%	9,5%	15,3%	45,4%	22,2%			
	Προϊστάμενος Τμήματος	Count	28	31	84	204	165	512	27,9%	72,1%
% within Hierarchy		5,5%	6,1%	16,4%	39,8%	32,2%				
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	Count	5	10	17	66	38	136	23,5%	76,5%	
	% within Hierarchy	3,7%	7,4%	12,5%	48,5%	27,9%				
Total		Count	201	247	433	1258	685	2824	31,2%	68,8%
		% of Total	7,1%	8,7%	15,3%	44,5%	24,3%	100,0%		



<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.28 Είδος σύμβασης (Contract)*\$ Οργανωσιακά κίνητρα Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Οργανωσιακά κίνητρα <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Είδος σύμβασης	Μόνιμος	Count	153	190	345	1016	552	2256	30,5%	69,5%
		% within Contract	6,8%	8,4%	15,3%	45,0%	24,5%			
	Αορίστου	Count	16	24	57	134	81	312		
		% within Contract	5,1%	7,7%	18,3%	42,9%	26,0%	31,1%	68,9%	
	Ορισμένου Χρόνου	Count	32	33	31	108	52	256	37,5%	62,5%
		% within Contract	12,5%	12,9%	12,1%	42,2%	20,3%			
Total		Count	201	247	433	1258	685	2824	31,2%	68,8%
		% of Total	7,1%	8,7%	15,3%	44,5%	24,3%	100,0 %		

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.29 Φύλο (Gender) *\$ Βαθμός κινητοποίησης εργαζομένων Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Βαθμός κινητοποίησης εργαζομένων <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Φύλο	Ανδρας	Count	35	48	148	345	140	716	32,3%	67,7%
		% within Gender	4,9%	6,7%	20,7%	48,2%	19,6%			
	Γυναίκα	Count	31	56	163	304	142	696	35,9%	64,1%
		% within Gender	4,5%	8,0%	23,4%	43,7%	20,4%			
Total		Count	66	104	311	649	282	1412	34,1%	65,9%
		% of Total	4,7%	7,4%	22,0%	46,0%	20,0%	100,0%		

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.30 Ηλικία (Age)*\$ Βαθμός κινητοποίησης εργαζομένων Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Βαθμός κινητοποίησης εργαζομένων <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Ηλικία	24-34	Count	1	2	7	10	8	28	35,7%	64,3%
		% within Age	3,6%	7,1%	25,0%	35,7%	28,6%			
	35-44	Count	16	28	87	173	88	392	33,4%	66,6%
		% within Age	4,1%	7,1%	22,2%	44,1%	22,4%			
	45-54	Count	33	56	147	327	133	696	33,9%	66,1%
		% within Age	4,7%	8,0%	21,1%	47,0%	19,1%			
	55 και Άνω	Count	16	18	70	139	53	296	35,1%	64,9%
		% within Age	5,4%	6,1%	23,6%	47,0%	17,9%			
Total		Count	66	104	311	649	282	1412	34,1%	65,9%
		% of Total	4,7%	7,4%	22,0%	46,0%	20,0%	100,0%		

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.31 Οικογ. Κατάσταση (Marital) *\$ Βαθμός κινητοποίησης εργαζομένων Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Βαθμός κινητοποίησης εργαζομένων <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Οικογενειακή κατάσταση	Έγγαμος/η	Count	42	71	246	514	223	1096	32,8%	67,2%
		% within Marital	3,8%	6,5%	22,4%	46,9%	20,3%			
	Άγαμος/η	Count	24	33	65	135	59	316	38,6%	61,4%
		% within Marital	7,6%	10,4%	20,6%	42,7%	18,7%			
Total		Count	66	104	311	649	282	1412		
		% of Total	4,7%	7,4%	22,0%	46,0%	20,0%	100,0%	34,1%	65,9%

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.32 Μόρφωση (Education)*\$ Βαθμός κινητοποίησης εργαζομένων</b>								<b>Cros/tion</b>		
			Βαθμός κινητοποίησης εργαζομένων <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά - Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Μόρφωση	A' Βάθμια	Count	11	4	18	23	16	72	45,8%	54,2%
		% within Education	15,3%	5,6%	25,0%	31,9%	22,2%			
	B' Βάθμια	Count	34	52	161	352	165	764	32,3%	67,7%
		% within Education	4,5%	6,8%	21,1%	46,1%	21,6%			
	Γ' Βάθμια	Count	20	41	101	207	75	444	36,5%	63,5%
		% within Education	4,5%	9,2%	22,7%	46,6%	16,9%			
	Μεταπτυχιακό	Count	1	7	31	67	26	132	29,5%	70,5%
		% within Education	,8%	5,3%	23,5%	50,8%	19,7%			
Total		Count	66	104	311	649	282	1412		
		% of Total	4,7%	7,4%	22,0%	46,0%	20,0%	100,0%	34,1%	65,9%

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.33 Τρόπος διορισμού (Recruitment)*\$ Βαθμός κινητοποίησης εργαζομένων Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Βαθμός κινητοποίησης εργαζομένων <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Τρόπος Διορισμού	Διαγωνισμός ΑΣΕΠ γραπτός	Count	2	12	22	32	12	80	45,0%	55,0%
		% within Recruitment	2,5%	15,0%	27,5%	40,0%	15,0%			
	Διαγωνισμός ΑΣΕΠ μοριών	Count	5	2	14	16	11	48	43,8%	56,3%
		% within Recruitment	10,4%	4,2%	29,2%	33,3%	22,9%			
	Διαγωνισμός εκτός ΑΣΕΠ γραπτός	Count	1	1	2	8	8	20	20,0%	80,0%
		% within Recruitment	5,0%	5,0%	10,0%	40,0%	40,0%			
	Διαγωνισμός εκτός ΑΣΕΠ μοριών	Count	4	6	25	71	26	132	26,5%	73,5%
		% within Recruitment	3,0%	4,5%	18,9%	53,8%	19,7%			
	Άλλο	Count	54	83	248	522	225	1132	34,0%	66,0%
		% within Recruitment	4,8%	7,3%	21,9%	46,1%	19,9%			
Total		Count	66	104	311	649	282	1412		
		% of Total	4,7%	7,4%	22,0%	46,0%	20,0%	100,0%	34,1%	65,9%

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.34 Έτη προϋπηρεσίας (Experience)*\$ Βαθμός κινητοποίησης εργαζομένων Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Βαθμός κινητοποίησης εργαζομένων <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Έτη προϋπηρεσίας	1-10	Count	9	24	64	131	52	280		
		% within Experience	3,2%	8,6%	22,9%	46,8%	18,6%		34,6%	65,4%
	11-20	Count	17	32	97	183	99	428		
		% within Experience	4,0%	7,5%	22,7%	42,8%	23,1%		34,1%	65,9%
	21-30	Count	20	31	79	202	80	412		
		% within Experience	4,9%	7,5%	19,2%	49,0%	19,4%		31,6%	68,4%
	31 και άνω	Count	20	17	71	133	51	292		
		% within Experience	6,8%	5,8%	24,3%	45,5%	17,5%		37,0%	63,0%
Total		Count	66	104	311	649	282	1412		
		% of Total	4,7%	7,4%	22,0%	46,0%	20,0%	100,0%	34,1%	65,9%

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.35 Ιεραρχία (Hierarchy)*\$ Βαθμός κινητοποίησης εργαζομένων Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Βαθμός κινητοποίησης εργαζομένων <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Ιεραρχία	Υπάλληλος	Count	57	85	230	496	220	1088		
		% within Hierarchy	5,2%	7,8%	21,1%	45,6%	20,2%		34,2%	65,8%
	Προϊστάμενος Τμήματος	Count	8	16	65	124	43	256		
		% within Hierarchy	3,1%	6,3%	25,4%	48,4%	16,8%		34,8%	65,2%
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	Count	1	3	16	29	19	68		
		% within Hierarchy	1,5%	4,4%	23,5%	42,6%	27,9%		29,4%	70,6%
Total		Count	66	104	311	649	282	1412		
		% of Total	4,7%	7,4%	22,0%	46,0%	20,0%	100,0%	34,1%	65,9%

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.36 Είδος σύμβασης (Contract)*\$ Βαθμός κινητοποίησης εργαζομένων Crosstabulation<sup>b</sup></b>										
			Βαθμός κινητοποίησης εργαζομένων <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Είδος σύμβασης	Μόνιμος	Count	53	88	265	523	199	1128		
		% within Contract	4,7%	7,8%	23,5%	46,4%	17,6%		36,0%	64,0%
	Αορίστου	Count	8	8	21	80	39	156		
		% within Contract	5,1%	5,1%	13,5%	51,3%	25,0%		23,7%	76,3%
	Ορισμένου Χρόνου	Count	5	8	25	46	44	128		
		% within Contract	3,9%	6,3%	19,5%	35,9%	34,4%		29,7%	70,3%
Total		Count	66	104	311	649	282	1412		
		% of Total	4,7%	7,4%	22,0%	46,0%	20,0%	100,0 %	34,1%	65,9%

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.37 Είδος εργασίας (Jobtype) *\$ Βαθμός κινητοποίησης εργαζομένων</b>										
			Βαθμός κινητοποίησης εργαζομένων <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Είδος εργασίας	Χειρωνακτική	Count	19	18	60	160	95	352	27,6%	72,4%
		% within Jobtype	5,4%	5,1%	17,0%	45,5%	27,0%			
	Υπάλληλος Γραφείου	Count	47	86	251	489	187	1060	36,2%	63,8%
		% within Jobtype	4,4%	8,1%	23,7%	46,1%	17,6%			
Total		Count	66	104	311	649	282	1412	34,1%	65,9%
		% of Total	4,7%	7,4%	22,0%	46,0%	20,0%			

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.38 Φύλο (Gender)*\$ Δυνατότητα διοίκησης στελεχών</b>										
			Δυνατότητα διοίκησης Στελεχών <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Φύλο	Ανδρας	Count	2	2	24	99	73	200	14,0%	86,0%
		% within Gender	1,0%	1,0%	12,0%	49,5%	36,5%			
	Γυναίκα	Count	1	9	22	52	40	124	25,8%	74,2%
		% within Gender	,8%	7,3%	17,7%	41,9%	32,3%			
Total		Count	3	11	46	151	113	324	18,5%	81,5%
		% of Total	,9%	3,4%	14,2%	46,6%	34,9%			

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.39 Ηλικία (Age)*\$ Δυνατότητα διοίκησης στελεχών</b>										
			Δυνατότητα διοίκησης Στελεχών <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
Ηλικία	35-44	Count	0	2	3	10	5	20	25,0%	75,0%
		% within Age	,0%	10,0%	15,0%	50,0%	25,0%			
	45-54	Count	1	8	24	75	48			
	% within Age	,6%	5,1%	15,4%	48,1%	30,8%				
	55 και Άνω	Count	2	1	19	66	60	148	14,9%	85,1%
		% within Age	1,4%	,7%	12,8%	44,6%	40,5%			
Total		Count	3	11	46	151	113	324	18,5%	81,5%
		% of Total	,9%	3,4%	14,2%	46,6%	34,9%			

ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.40 Οικ. κατάσταση (Marital)*\$ Δυνατότητα διοίκησης στελεχών								Cros/tion		
			Δυνατότητα διοίκησης Στελεχών <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>	Έγγαμος/η	Count	2	8	38	135	101	284	16,9%	83,1%
		% within Marital	,7%	2,8%	13,4%	47,5%	35,6%			
	Άγαμος/η	Count	1	3	8	16	12	40	30,0%	70,0%
		% within Marital	2,5%	7,5%	20,0%	40,0%	30,0%			
<b>Total</b>		Count	3	11	46	151	113	324	18,5%	81,5%
		% of Total	,9%	3,4%	14,2%	46,6%	34,9%			

ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.41 Μόρφωση (Education)*\$ Δυνατότητα διοίκησης στελεχών								Cros/tion		
			Δυνατότητα διοίκησης Στελεχών <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
<b>Μόρφωση</b>	A' Βάθμια	Count	0	0	0	3	1	4	,0%	100,0%
		% within Education	,0%	,0%	,0%	75,0%	25,0%			
	B' Βάθμια	Count	2	5	18	66	37	128	19,5%	80,5%
		% within Education	1,6%	3,9%	14,1%	51,6%	28,9%			
Γ' Βάθμια	Count	1	4	23	49	67	144	19,4%	80,6%	
	% within Education	,7%	2,8%	16,0%	34,0%	46,5%				
	Μεταπτυχιακό	Count	0	2	5	33	8	48	14,6%	85,4%
		% within Education	,0%	4,2%	10,4%	68,8%	16,7%			
<b>Total</b>		Count	3	11	46	151	113	324	18,5%	81,5%
		% of Total	,9%	3,4%	14,2%	46,6%	34,9%			

ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.42 Τροπ. διορισμού (Recruitment)*\$ Δυνατότητα διοίκησης στελεχών								Cros/tion		
			Δυνατότητα διοίκησης Στελεχών <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
<b>Τρόπος Διορισμού</b>	Διαγωνισμός ΑΣΕΠ γραπτός	Count	0	2	5	12	9	28	25,0%	75,0%
		% within Recruitment	,0%	7,1%	17,9%	42,9%	32,1%			
	Διαγωνισμός ΑΣΕΠ μορίων	Count	0	1	3	6	2	12	33,3%	66,7%
		% within Recruitment	,0%	8,3%	25,0%	50,0%	16,7%			
	Διαγωνισμός εκτός ΑΣΕΠ γραπτός	Count	0	0	0	3	1	4	,0%	100,0%
	% within Recruitment	,0%	,0%	,0%	75,0%	25,0%				
	Διαγωνισμός εκτός ΑΣΕΠ μορίων	Count	0	3	3	22	12	40	15,0%	85,0%
		% within Recruitment	,0%	7,5%	7,5%	55,0%	30,0%			
	Άλλο	Count	3	5	35	108	89	240	17,9%	82,1%
		% within Recruitment	1,3%	2,1%	14,6%	45,0%	37,1%			
<b>Total</b>		Count	3	11	46	151	113	324	18,5%	81,5%
		% of Total	,9%	3,4%	14,2%	46,6%	34,9%			

ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.43 Ιεραρχία (Hierarchy)*\$ Δυνατότητα διοίκησης στελεχών Crosstabulation <sup>b</sup>										
			Δυνατότητα διοίκησης Στελεχών <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
<b>Ιεραρχία</b>	Προϊστάμενος Τμήματος	Count % within Hierarchy	2 ,8%	11 4,3%	42 16,4%	118 46,1%	83 32,4%	256	21,5%	78,5%
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	Count % within Hierarchy	1 1,5%	0 ,0%	4 5,9%	33 48,5%	30 44,1%	68	7,4%	92,6%
<b>Total</b>		Count % of Total	3 ,9%	11 3,4%	46 14,2%	151 46,6%	113 34,9%	324 100,0%	18,5%	81,5%

ΠΙΝΑΚΑΣ Π.Β.44 Έτη προϋπηρεσίας (Experience) *\$ Δυνατότητα διοίκησης στελεχών Crosstabulation <sup>b</sup>										
			Δυνατότητα διοίκησης Στελεχών <sup>a</sup>					Total	Καθόλου- Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά- Πάρα πολύ
			Καθόλου	Λίγο	Σε μέτριο βαθμό	Αρκετά	Πάρα πολύ			
<b>Έτη προϋπηρεσίας</b>	1-10	Count % within Experience	0 ,0%	6 4,8%	15 12,1%	69 55,6%	34 27,4%	124	16,9%	83,1%
	11-20	Count % within Experience	0 ,0%	2 7,1%	8 28,6%	11 39,3%	7 25,0%	28	35,7%	64,3%
	21-30	Count % within Experience	0 ,0%	0 ,0%	2 10,0%	7 35,0%	11 55,0%	20	10,0%	90,0%
	31 και άνω	Count % within Experience	3 2,0%	3 2,0%	21 13,8%	64 42,1%	61 40,1%	152	17,8%	82,2%
<b>Total</b>		Count % of Total	3 ,9%	11 3,4%	46 14,2%	151 46,6%	113 34,9%	324 100,0%	18,5%	81,5%