



**ΕΘΝΙΚΟ & ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

**ΠΜΣ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
ΜΕ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ - Ο.Τ.Α. Α΄ ΒΑΘΜΟΥ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**

**Αφροδίτη Εμμανουήλ Παρθενάκη
Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Παρασκευή Μπουφούνου**

Σεπτέμβριος 2018

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	4
Abstract	5
Ευχαριστίες	6
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	7
Κεφάλαιο 2: Κίνητρα Συμπεριφοράς και Παρακίνηση	10
2.1 Η έννοια του κινήτρου και της παρακίνησης	10
2.2 Ο ρόλος του κινήτρου και η διαδικασία της παρακίνησης	12
2.3 Βασικές θεωρίες παρακίνησης	16
2.3.1 Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow	17
2.3.2 Η θεωρία των αναγκών Ύπαρξης-Συνάφειας-Ανάπτυξης (E.R.G.- Existence-Relatedness-Growth) του Alderfer	18
2.3.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων Υγιεινής-Παρακίνησης του Herzberg	19
2.3.4 Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland.....	20
2.3.5 Η θεωρία της Προσδοκίας του Vroom.....	21
2.3.6 Η θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams.....	22
2.3.7 Το υπόδειγμα της Προσδοκίας των Porter και Lawler.	24
2.3.8 Η θεωρία της Θέσης Στόχων του Locke	25
2.3.9 Η θεωρία της Ενίσχυσης της Συμπεριφοράς του Skinner.....	27
2.3.10 Η θεωρία X και η θεωρία Y του McGregor.....	28
Κεφάλαιο 3: Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα-Εμπειρικές Έρευνες	29
3.1 Αποτελέσματα ερευνών παρακίνησης σε Δημόσιους Οργανισμούς στο εξωτερικό	29
3.2 Αποτελέσματα ερευνών παρακίνησης σε Δημόσιους Οργανισμούς στην Ελλάδα	31
Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία της Έρευνας	33
4.1 Σκοπός - Ερευνητικά Ερωτήματα &Υποθέσεις.....	33
4.2 Ερευνητικό Εργαλείο-Διαδικασία Διανομής & Συλλογής των Δεδομένων	35
4.3 Δείγμα - Αξιοπιστία Έρευνας.....	37
4.4 Περιγραφική και Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση - Έλεγχοι Ισότητας Μέσων Δείγματος	39
Κεφάλαιο 5: Στατιστική Ανάλυση-Ποσοτικά Αποτελέσματα	42
5.1 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	42
5.1.1 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στο αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του).....	42
5.1.2 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στη δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης	42

5.1.3 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στην αναγνώριση, εκτίμηση και τον σεβασμό από συναδέλφους	43
5.1.4 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στη δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης	44
5.1.5 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στο αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς.....	44
5.1.6 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στο αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση – ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων).....	45
5.1.7 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στην αναγνώριση, εκτίμηση και τον σεβασμό εκτός εργασιακού περιβάλλοντος(κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)45	
5.1.8 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στην αναγνώριση συνεισφοράς.....	46
5.1.9 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στη δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο.....	46
5.1.10 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στη δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων	47
5.1.11 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στη δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών.....	47
5.1.12 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στην άσκηση εξουσίας-ελέγχου	48
5.1.13 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στη δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων.....	48
5.1.14 Συνοπτική παρουσίαση στάσεων δημοτικών υπαλλήλων	49
5.2 Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση	51
5.2.1 Αποτελέσματα Ελέγχων Ισότητας Μέσων του Δείγματος για τους Παράγοντες Παρακίνησης	51
5.2.2 Αποτελέσματα Συγκριτικών Ελέγχων Ισότητας Μέσων του Δείγματος με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά	55
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα.....	70
Βιβλιογραφία	76
Παραρτήματα	81

Περίληψη

Η παρακίνηση είναι μία πολυσύνθετη έννοια η οποία έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης εδώ και πολλές δεκαετίες. Έρευνες καταδεικνύουν ότι η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται άμεσα με σημαντικές εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές και μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης. Συνεπώς, η αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί υψηλή προτεραιότητα κάθε οργανισμού που στοχεύει στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει και η επιτυχία έγκειται στη δυνατότητα να δημιουργεί εκείνες τις συνθήκες με την παροχή των κατάλληλων κινήτρων τα οποία θα οδηγήσουν τους εργαζόμενους σε μία αποδοτικότερη συμπεριφορά.

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα και σκοπός της έρευνας είναι να εντοπίσει, να καταγράψει και να αναλύσει τους σημαντικότερους παράγοντες-κίνητρα που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσής του καθώς και να εξακριβώσει τυχόν επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση εργασίας και η εργασιακή εμπειρία, σε σχέση με κάθε ένα παράγοντα. Γίνεται ανάλυση των κυριότερων διαχρονικά θεωριών παρακίνησης για την κατανόηση του θεωρητικού υπόβαθρου και διερευνάται η περίπτωση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ βαθμού Περιφέρειας Αττικής για την εξαγωγή σχετικών με την εργασιακή παρακίνηση συμπερασμάτων.

Η μέθοδος της έρευνας που ακολουθήσαμε είναι πρωτογενής με τη χρήση του ερωτηματολογίου «What motivate you?» του Lyman W. Porter, το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα Α. Στην έρευνα η οποία διεξήχθη κατά τους μήνες Μάρτιο έως και Μάιο έτους 2018, συμμετείχαν 647 δημόσιοι υπάλληλοι εργαζόμενοι σε Δήμους της Αττικής. Για την επεξεργασία και την ανάλυση των συλλεχθέντων δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS (Statistical Package for Social Sciences) v.22.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι δημοτικοί υπάλληλοι θεωρούν ως πιο σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης την αυτοεκτίμηση, την αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμό από τους συναδέλφους και την δυνατότητα προσφοράς στο συνάνθρωπο. Ο παράγοντας της ασφάλειας και σταθερότητας που προσφέρει η εργασία στο δημόσιο τομέα κατατάσσεται τέταρτος στη σειρά προτίμησης ενώ ακολουθούν και άλλοι παράγοντες που θεωρούνται επίσης αρκετά σημαντικοί. Επιπροσθέτως, διαφορές εντοπίζονται στις απόψεις των εργαζομένων ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά.

Λέξεις κλειδιά: Παρακίνηση, κίνητρα, θεωρίες παρακίνησης, δημόσιος τομέας, Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Abstract

Motivation is a complex concept and has been the subject of study over the last decades. Surveys-researches have shown that employee's motivation is related with important job attitudes and could contribute to the increase of performance. Therefore, the effective employee's motivation is a top priority of every organization, aiming to improve productivity and quality of its services and the success lies in its ability to create those conditions by providing the appropriate incentives that could lead the employees to a more efficient behavior.

The subject of present thesis is work motivation in public sector organizations and the purpose of this research is to identify, record and analyze the most important factors-incentives that could contribute in the improvement of worker's performance, as well as to find out if these factors are differentiated in relation to their demographic features such as gender, age, educational level, hierarchy level and working experience. The major overtime theories of motivation are analyzed for further understanding of the theoretical background and the case of Local Government Organizations-municipal level in the Region of Attica is being investigated to examine work motivation as above and draw conclusions.

The method used for the research was primary research through the questionnaire «What motivate you? » of Lyman W. Porter which is attached to the annex A. The survey was conducted from March to May 2018 and the sample consisted of 647 employees working in the services of Local Government Organizations-municipal level in the Region of Attica. For the processing and analysis of collected data we used the statistical program SPSS (Statistical Package for Social Sciences) v.22.

The survey revealed that the most important motivating factors for the civil servants are self-esteem, recognition, appreciation and respect received from supervisors and colleagues and the opportunity to give help to other people. Security and stability of employment is fourth in the preference scale while other equally quite important factors follow the ranking. In addition, differences are found in the views of employees according to their demographic features.

Keywords: Motivation, motive, motivation theories, public sector, Local Government Organizations.

Ευχαριστίες

Στη μητέρα μου, στον Άγγελο και στον Κωνσταντίνο για την υποστήριξη που μου παρείχαν ο καθένας με τον τρόπο του.

Σε όλους τους συναδέλφους-εργαζόμενους στην Τοπική Αυτοδιοίκηση για τη συμμετοχή τους στην έρευνα καθώς χωρίς τη συμβολή τους θα ήταν αδύνατη η επίτευξη αυτού του εγχειρήματος και ιδιαίτερα στο Συμεών, στο Σπύρο και στη Μαίρη.

Και τέλος, αισθανόμενη τυχερή που μου δόθηκε η ευκαιρία να παρακολουθήσω το συγκεκριμένο πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών, θα ήθελα να απευθύνω θερμές ευχαριστίες στην κ. Παρασκευή Μπουφούνου, ως επιβλέπουσα την διπλωματική μου αλλά και να εκφράσω το θαυμασμό μου για μία εξαιρετική γυναικεία παρουσία στον ακαδημαϊκό χώρο η οποία μας μύησε σε νέα γνωστικά μονοπάτια αυτά τα δύο χρόνια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

Σε διεθνές επίπεδο οι επιχειρήσεις καλούνται πλέον να αντιμετωπίσουν καταγιστικές αλλαγές προερχόμενες από οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς και πολιτικούς παράγοντες και να δραστηριοποιηθούν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η διαμόρφωση ικανών επιχειρησιακών στρατηγικών καθίσταται επιβεβλημένη προκειμένου να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά στις προκλήσεις και στις απειλές του νέου περιβάλλοντος και να αποκτήσουν ή και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θέση και αξία στον κλάδο που δραστηριοποιούνται. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού και παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μακροπρόθεσμα. Η στρατηγική της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τη βάση για την αποδοτικότητα κάθε οργανισμού καθώς η επίτευξη των στόχων του εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπους που τον πλαισιώνουν και την αποδοτικότητά τους. Όμως, η απόδοση έργου και η υψηλότερη εν γένει απόδοση από πλευράς των εργαζομένων πέραν των γνώσεων και των ικανοτήτων που μπορεί να διαθέτουν, εξαρτάται κυρίως από τη διάθεση και τη θέλησή τους να καταβάλλουν προσπάθεια η οποία θα οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα. Συνεπώς, βασικό συστατικό της επιχειρηματικής επιτυχίας αποτελεί η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού με την παροχή των κατάλληλων κινήτρων και της εξατομικευμένης προσφοράς τους, ως ρυθμιστής του βαθμού ενδιαφέροντος που βιώνει ο εργαζόμενος για την ίδια την εργασία που εκτελεί αλλά και για το παραγόμενο από αυτή έργο.

Η έννοια της παρακίνησης και του κινήτρου έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και έρευνας εδώ και πολλές δεκαετίες σε διάφορους επιστημονικούς τομείς στην προσπάθεια να προσδιοριστούν οι παράγοντες εκείνοι που δημιουργούν την διάθεση και την επιθυμία στους εργαζόμενους να καταβάλλουν προσπάθεια και να αυξήσουν την απόδοσή τους. Η παρακίνηση μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις (κίνητρα) οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή το περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία¹. Σχετικές έρευνες καταδεικνύουν ότι οι παρακινημένοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, τείνουν να εργάζονται με ενισχυμένη προσπάθεια και αυτοπεποίθηση και εμφανίζουν υψηλή παραγωγικότητα. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που δεν παρακινούνται αξιοποιούν σε μικρότερο βαθμό τις

¹ Pinder C., (2014)

δυνατότητές τους, εμφανίζουν χαμηλή απόδοση και δεν πετυχαίνουν τους στόχους τους. Παράλληλα, πολλές φορές γίνονται μη συνεργάσιμοι και αντιστέκονται στις αλλαγές².

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη της παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα προκειμένου να εντοπίσουμε και να ερμηνεύσουμε τα σημαντικότερα κίνητρα που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης τους. Δεδομένου του ότι οι σχετικές έρευνες στο τομέα του ελληνικού δημοσίου είναι ιδιαίτερα περιορισμένες θεωρήσαμε ότι η συνδρομή έστω και στο ελάχιστο με την εν λόγω εργασία θα είχε ενδιαφέρον. Επιπροσθέτως, ειδικά σε μια περίοδο που χαρακτηρίζεται από την ανάγκη της ορθής διαχείρισης και αξιοποίησης των μειωμένων διαθέσιμων πόρων, κρίνεται σημαντική η διερεύνηση και ο εντοπισμός των κινήτρων, τα οποία δεν είναι απαραίτητα οικονομικά, που θα παρακινήσουν αποτελεσματικά τους δημοσίους υπαλλήλους να επιτύχουν υψηλές επιδόσεις.

Για την εξέταση της παρακίνησης μελετήθηκαν αρχικά το θεωρητικό υπόβαθρο, οι βασικές θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί καθώς και τα συμπεράσματα σχετικών ερευνών και εν συνεχεία πραγματοποιήθηκε έρευνα στον τομέα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και συγκεκριμένα στους Δήμους του Νομού Αττικής. Με τη χρήση ερωτηματολογίου προσπαθήσαμε να συλλέξουμε πληροφορίες και να καταγράψουμε τα σημαντικότερα κίνητρα διάθεσης τα οποία κατά την άποψη των δημοτικών υπαλλήλων θα μπορούσαν να τους παρακινήσουν στην εργασία τους και θα συνέβαλλαν στην αύξηση της απόδοσής τους.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι δημοτικοί υπάλληλοι φαίνεται να παρακινούνται κυρίως από ενδογενή κίνητρα, η αξία των οποίων προσδιορίζεται από τα ίδια τα άτομα και προέρχονται από την ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση του έργου του. Ο βαθμός επίδρασης των ενδογενών κινήτρων εξαρτάται από τα αισθήματα του εργαζόμενου για τη δουλειά του και από την αξία που ο ίδιος της προσδίδει.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν αναπτύσσεται το κυρίως μέρος της παρούσας εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια των κινήτρων συμπεριφοράς και της παρακίνησης και γίνεται μία προσέγγιση στο ρόλο που διαδραματίζουν τα κίνητρα στην ενεργοποίηση των εργαζομένων κατά τη διαδικασία της πραγματοποιούμενης παρακίνησης. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικότερες επιστημονικές θεωρίες παρακίνησης που αφορούν τη φύση της παρακίνησης και την διαδικασία αυτής.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η παρακίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα παραθέτοντας αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών που έχουν διεξαχθεί διεθνώς αλλά και σε

² Brooks I., (2006)

οργανισμούς του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα όπου παρουσιάζονται οι παράγοντες εκείνοι που δύναται να παρακινούν τους δημοσίους υπαλλήλους στην εργασία τους.

Στο τέταρτο και πέμπτο κεφάλαιο παρατίθεται το εμπειρικό κομμάτι της έρευνάς μας. Αρχικά, γίνεται εκτενής αναφορά στη μεθοδολογία της έρευνας όπου περιγράφεται αναλυτικά η μέθοδος που χρησιμοποιήσαμε για την συλλογή των δεδομένων, η κατάρτιση του ερωτηματολογίου, τα εργαλεία μέτρησης, η δειγματοληψία, η διεξαγωγή της έρευνας το δείγμα και η αξιοπιστία του και παρουσιάζεται εν γένει όλη η διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων. Στη συνέχεια, γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας κάνοντας χρήση περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης καθώς και των αποτελεσμάτων εκείνων που αφορούν συγκρίσεις μεταβλητών με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο διατυπώνονται τα συμπεράσματα της παρούσης έρευνας, αναφέρονται οι περιορισμοί στους οποίους υπόκειται και κατατίθενται προτάσεις πολιτικής προς τη Δημόσια Διοίκηση καθώς και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Κίνητρα Συμπεριφοράς και Παρακίνηση

2.1 Η έννοια του κινήτρου και της παρακίνησης

Με τον όρο κίνητρο εννοούμε μία ανάγκη ή μία επιθυμία που προκαλεί τη δράση του ατόμου³ ή αλλιώς θα μπορούσε να ερμηνευτεί ως μία εσωτερική κατάσταση που προέρχεται από την ύπαρξη κάποιας ανάγκης που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί και κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά⁴. Τα κίνητρα αφορούν σε μία ψυχολογική διαδικασία η οποία διεγείρει, καθοδηγεί και διατηρεί μία συμπεριφορά προς ένα στόχο⁵. Οι ψυχολογικές θεωρίες για τα κίνητρα έχουν τις ρίζες τους στον ηδονισμό, στην άποψη ότι κάθε οργανισμός τείνει να επιδιώκει την ευχαρίστηση και να αποφεύγει τον πόνο. Η τάση αυτή οδηγεί σε εμπρόθεσμη δράση και σε λήψη εκείνων των αποφάσεων που αποσκοπούν σε θετικά αποτελέσματα καθώς και σε αποφυγή ενδεχόμενων αρνητικών.

Τα κίνητρα μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες⁶ :

- Τα πρωτογενή κίνητρα, τα οποία βρίσκονται στο υποσυνείδητο του ανθρώπου και σχετίζονται με τις βασικές του ανάγκες, έχουν ως στόχο να μειώσουν την ένταση που δημιουργούν οι ανάγκες αυτές. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν το κίνητρο της δίψας, της πείνας, του ύπνου, της αποφυγής του πόνου κ.τ.λ.
- Τα γενικά κίνητρα, τα οποία είναι έμφυτα και δεν είναι αποτέλεσμα μάθησης. Συνδέονται με την φύση του ανθρώπου χωρίς όμως να αφορούν βιολογικές ανάγκες. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν το κίνητρο της ικανότητας που προέρχεται από την ανάγκη του ατόμου να χειρίζεται και να ελέγχει το περιβάλλον του, της περιέργειας που είναι αποτέλεσμα της ανάγκης του ατόμου να γνωρίζει, της δραστηριότητας που συνδέεται με την ανάγκη της δημιουργίας και το κίνητρο της αγάπης, το πιο πολύπλοκο κίνητρο γιατί είναι έμφυτο αλλά και ως ένα βαθμό επίκτητο.
- Τα δευτερογενή κίνητρα, τα οποία τα αποκτά το άτομο κατά την διάρκεια της ζωής του, είναι αποτέλεσμα μάθησης και σχετίζονται με το περιβάλλον του. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης, της επιτυχίας, του κύρους και της εξουσίας.

Καθότι όμως δεν μπορούμε να παρατηρήσουμε τα κίνητρα κάποιου, συνάγουμε συμπεράσματα γι' αυτά από τη συμπεριφορά του.

³ <https://www.merriam-webster.com/dictionary/motive>, (2/4/2018)

⁴ Μπουραντάς Δ., (2002)

⁵ Greenberg J. & Baron R., (2003)

⁶ Luthans F., (2005)

Στον εργασιακό χώρο, με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν, η διέγερση και η ενεργοποίηση απαντά στο γιατί κάποιος ασκεί μία εργασία, η κατεύθυνση απαντά στο γιατί ένας εργαζόμενος ασκεί το έργο του με συγκεκριμένες αρχές ή πρακτικές και όχι κάποιες άλλες, ενώ η διατήρηση προσπαθεί να ερμηνεύσει γιατί ένας εργαζόμενος συνεχίζει να παραμένει σε μία εργασία και να παράγει ένα συγκεκριμένο έργο. Σε αντιστοιχία και με όρους ενδιαφέροντος θα μπορούσαμε να πούμε ότι μία μειωμένη αίσθηση ενδιαφέροντος για την εργασία θα μπορούσε να συνεπάγεται μια αυξημένη επιθυμία αλλαγής καριέρας ή επαγγελματικού περιβάλλοντος, μία αλλαγή των τρόπων άσκησης της εργασίας σε βάρος της ποιότητας του παραγόμενου έργου καθώς και την επιθυμία προσωρινής και βραχύχρονης άσκησης του έργου.

Ο όρος παρακίνηση ή υποκίνηση στη νεοελληνική γλώσσα χρησιμοποιείται για να μεταφράσει τον αγγλικό όρο «motivation», ο οποίος προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει κινώ, να κινήσω. Για την αποτύπωση του αγγλικού όρου είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται η ελληνική λέξη παρακίνηση σε σχέση με τη λέξη υποκίνηση κι αυτό γιατί η δεύτερη μπορεί να εμπεριέχει και μία αρνητική χροιά και προαίρεση με την έννοια της χειραγώγησης εν αντιθέσει με την παρακίνηση που είναι σαφώς θετικά φορτισμένη έννοια^{7 8}. Συχνά ο όρος παρακίνηση θεωρείται ταυτόσημος των όρων θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος.

Η παρακίνηση αποτελεί μία πολυσύνθετη έννοια η οποία έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και έρευνας εδώ και πολλές δεκαετίες σε διάφορους επιστημονικούς τομείς όπως της οικονομίας, της ψυχολογίας της κοινωνιολογίας όπου έχουν δοθεί πλείστοι ορισμοί για την παρακίνηση, στην προσπάθεια των επιστημόνων να αναπτύξουν μία βασική θεωρία, οι οποίοι ορισμοί όμως στην ουσία συμπεριλαμβάνουν παρόμοιες έννοιες. Στη βιβλιογραφία κατά καιρούς η παρακίνηση ορίζεται ως *«η σύγχρονη ή άμεση επιρροή στην κατεύθυνση, στο σθένος και στην επιμονή προς μία πράξη»*⁹, *«μία εσωτερική διαδικασία που ενεργοποιεί, καθοδηγεί και υποστηρίζει τη συμπεριφορά με προσανατολισμένους στόχους (goal-directed)»*¹⁰, *«η συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο»*¹¹, *«η διαδικασία που εξηγεί την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας ενός ατόμου προς ένα συγκεκριμένο στόχο»*¹², *«η κινητήρια δύναμη της*

⁷ Μάρκοβιτς Γ., (2002)

⁸ Manion J., (2005)

⁹ Atkinson J., (1964)

¹⁰ Baron R., (1991)

¹¹ Ξυροτύρη-Κουφίδου Σ., (2001)

¹² Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι., (2012)

ανθρώπινης συμπεριφοράς, η παρώθηση (*drive*)»¹³, «το σύνολο των διαδικασιών που δίνουν στη συμπεριφορά την ενέργεια και την κατεύθυνση που έχει»¹⁴. Και όσο αφορά την παρακίνηση στον εργασιακό χώρο ορίζεται ως «ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή το περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στη εργασία»¹⁵, «το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της διοίκησης προκειμένου να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζόμενου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο»¹⁶, «η προσπάθεια ενός ατόμου, η εμμονή και η κατεύθυνση αυτής της προσπάθειας-η θέληση του να εκτελέσει ένα έργο»¹⁷.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η παρακίνηση εν γένει ορίζεται ως μία διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της οποίας το άτομο αποφασίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα και θέτει σε δράση εκείνες τις συμπεριφορές που θα το οδηγήσουν στην επίτευξη των προκαθορισμένων επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Κομβικής σημασίας στη διαδικασία της παρακίνησης αποτελεί το κίνητρο το οποίο θα προκαλέσει και θα κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά στην εκπλήρωση συγκεκριμένων ατομικών αναγκών και τιθέμενων στόχων προσφέροντας ικανοποίηση.

2.2 Ο ρόλος του κινήτρου και η διαδικασία και της παρακίνησης

Έχοντας δώσει τον ορισμό του κινήτρου και της παρακίνησης, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε και το βαθμό στον οποίο αποτελούν έννοιες μείζονος σημασίας ως παράμετροι της εργασιακής ζωής αλλά και της Διοίκησης των Οργανισμών. Μια πρώτη ένδειξη της σημαντικότητας του ενδιαφέροντος και της επιρροής που ασκεί μια έννοια, είναι ο αριθμός των ερευνών και των βιβλίων που έχουν γραφτεί, περιέχοντας τον εν λόγω όρο στον τίτλο τους. Σύμφωνα με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, από το 1950 μέχρι το 2008, περίπου 65.000 τίτλοι άρθρων και βιβλίων αναφέρονται στο κίνητρο και στο ρόλο της παρακίνησης¹⁸.

Η παραγωγικότητα των Οργανισμών και δη η υψηλή, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων τους. Παρότι πολλοί παράγοντες συμβάλλουν στην παραγωγικότητα, η εργασιακή απόδοση θεωρείται ο κυριότερος από αυτούς. Το επίπεδο παρακίνησης του εργαζόμενου δεν καθορίζει υποχρεωτικά και το επίπεδο της εργασιακής του

¹³ Hollyforde S. & Whiddett S., (2003)

¹⁴ Reeve J., (2005)

¹⁵ Pinder C., (2014)

¹⁶ Χυτήρης Λ., (2001)

¹⁷ Brooks I., (2006)

¹⁸ Landy F. & Conte J., (2010)

απόδοσης, αλλά μπορεί να επηρεάσει την προσπάθεια που ο εργαζόμενος καταβάλλει προκειμένου να διατελέσει το έργο του^{19 20}.

Ο ρόλος της παρακίνησης στην εργασιακή απόδοση μπορεί να συνοψιστεί στον ακόλουθο μαθηματικό τύπο:

$$\text{Απόδοση} = \text{Ικανότητα} \times \text{Κατανόηση Αντικειμένου} \times \text{Παρακίνηση (παροχή κινήτρων)} \times \text{Περιβάλλον}$$

Σύμφωνα με τον τύπο αυτό, προκειμένου η απόδοση ενός εργαζόμενου να είναι υψηλή, θα πρέπει ο εργαζόμενος να έχει γνώσεις και ικανότητες, όπως αυτές καθορίζονται από το αντικείμενο της εργασίας του και τις απαιτήσεις που αυτό επιβάλλει. Στη συνέχεια, ο εργαζόμενος πρέπει να κατανοεί καλά τι χρειάζεται να κάνει, διαθέτοντας το κίνητρο που θα τον παρακινήσει να φέρει εις πέρας το έργο του. Τέλος, πρέπει να παράγει σε ένα περιβάλλον φιλικό προς τις ανάγκες της εργασίας, το οποίο θα επιτρέπει την ολοκλήρωσή της και θα παρέχει όλες τις απαραίτητες πηγές. Το σημείο του πολλαπλασιασμού ανάμεσα στις έννοιες υποδηλώνει την αξία της παρακίνησης: εάν το κίνητρο είναι μηδενικό, τότε ακόμα και ο πιο ταλαντούχος εργαζόμενος δεν αποδίδει. Παρομοίως, ένας ενεργοποιημένος εργαζόμενος με ισχυρό κίνητρο μπορεί να έχει πολύ καλή απόδοση ακόμα κι αν υπάρχουν κάποια κενά γνώσης και εμπειρίας^{21 22 23}.

Οι επιδράσεις της παρακίνησης δεν περιορίζονται στην απόδοση. Μία ομάδα παρακινήτων εργαζόμενων έχει λιγότερα εργατικά ατυχήματα, χαμηλότερη συχνότητα προβλημάτων δεοντολογίας, λιγότερες αιτήσεις παραίτησης και λιγότερες μέρες απουσιών²⁴. Οι παρακινήτοι εργαζόμενοι βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα στρες, χαίρονται και απολαμβάνουν την εργασία τους περισσότερο, έχουν καλύτερη ψυχική και σωματική υγεία, είναι πιο αφοσιωμένοι, συνεργατικοί, δημιουργικοί και καινοτόμοι αλλά και πιο υπεύθυνοι συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό μακροπρόθεσμα στην ευημερία του Οργανισμού που απασχολούνται. Με μία φράση, οι παρακινήτοι εργαζόμενοι είναι το μεγαλύτερο προσόν ενός Οργανισμού^{25 26}. Αντίθετα, η απουσία της παρακίνησης συχνά οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα. Οι εργαζόμενοι τείνουν να αξιοποιούν τις δυνατότητές τους σε μικρότερο

¹⁹ Ahlstrom D. & Bruton G., (2009)

²⁰ Mitchell T., (1982)

²¹ Mitchell T., (1982)

²² Landy F. & Conte J., (2010)

²³ Re'em Y., (2010)

²⁴ Jurkiewicz C., Massey T., & Brown R., (1998)

²⁵ Jurkiewicz C., Massey T., & Brown R., (1998)

²⁶ Re'em Y., (2010)

βαθμό, έχουν χαμηλή απόδοση και δεν πετυχαίνουν τους στόχους τους. Παράλληλα, πολλές φορές γίνονται μη συνεργάσιμοι και αντιστέκονται στις αλλαγές²⁷.

Η παρακίνηση αποτελεί βασική προϋπόθεση ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να κάνουν με τη θέλησή τους αυτό που τους έχει ανατεθεί και να καταβάλλουν την υψηλότερη δυνατή προσπάθεια για να εκπληρώσουν τους στόχους τους και να αποδώσουν ικανοποιητικά. Τα διοικητικά στελέχη έχουν κατά βάση την ευθύνη για την απόδοση των υφισταμένων τους και επομένως θα πρέπει να τους κατευθύνουν με συγκεκριμένες ενέργειες και χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα κίνητρα²⁸. Καθώς οι διευθυντές αλληλεπιδρούν καθημερινά με τους υφισταμένους τους, κατά τη διάρκεια αυτών των αλληλεπιδράσεων αναπόφευκτα επηρεάζουν το βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων με θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα για τον Οργανισμό απασχόλησης²⁹. Για παράδειγμα, αν ένας διευθυντής δεν ανατροφοδοτεί τους εργαζόμενους ή δεν δείχνει να ενδιαφέρεται γι' αυτούς σε ανθρώπινο επίπεδο είναι φυσικό εκείνοι να νιώσουν ότι δεν είναι σημαντικοί ή ότι δεν είναι υπολογίσιμοι. Η συνεχής αδιαφορία μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους στην απόσυρση και την παραίτηση καθώς το κίνητρό τους για εργασία σταδιακά φθίνει³⁰.

Ένα απλό μοντέλο της διαδικασίας της παρακίνησης παραθέτουμε στο σχήμα 2.1



Σχήμα 2.1 Η διαδικασία της παρακίνησης

Πηγή: Daft R., (2009), Management (σελ. 443)

Το άτομο έχει ανάγκες τις οποίες επιδιώκει να ικανοποιήσει και μέσα στο περιβάλλον εργασίας του ακολουθώντας κάποια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η ανικανοποίητη ανάγκη δημιουργεί το κίνητρο που οδηγεί στη συμπεριφορά που στοχεύει στην ικανοποίηση της ανάγκης αυτής. Αν η συμπεριφορά θεωρηθεί επιτυχημένη τότε το άτομο λαμβάνει την ανταμοιβή του με την έννοια της ικανοποίησης της ανάγκης του. Η ανταμοιβή λοιπόν

²⁷ Brooks I., (2006)

²⁸ Μπουραντάς Δ., (2002)

²⁹ Bruce A. & Pepitone J., (1999)

³⁰ MAN Forum, (2009)

επιβεβαιώνει στο άτομο ότι η συμπεριφορά του είναι κατάλληλη και ότι για να πετύχει ανάλογα αποτελέσματα πρέπει να συνεχίσει να δρα με αυτόν τον τρόπο και στο μέλλον³¹.

Οι ανταμοιβές μπορούν να πάρουν δύο μορφές. Μπορεί να είναι ενδογενείς/εσωτερικές ή εξωγενείς/εξωτερικές. Οι ενδογενείς ανταμοιβές προέρχονται μέσα από το ίδιο το άτομο και αφορούν στην ικανοποίηση που βιώνει ο εργαζόμενος μόνος του όταν εκτελεί την εργασία του, όπως για παράδειγμα το αίσθημα της περηφάνιας για το σημαντικό έργο που ασκεί, το θετικό συναίσθημα της επιτυχούς ολοκλήρωσης και της αναγνώρισης και εκτίμησης των προσπαθειών του ή της ευκαιρίας ανάδειξης των ικανοτήτων του κλπ. Οι εξωγενείς ανταμοιβές προσφέρονται από άλλα, τρίτα πρόσωπα, στον εργαζόμενο όπως για παράδειγμα μία πρόσθετη του μισθού αμοιβή, η προαγωγή, η σταθερή εργασία κλπ.³² Οι εξωγενείς ανταμοιβές είναι όλες χειροπιαστές και ενυπόστατες. Οι ενδογενείς ανταμοιβές αντίστοιχα διαφέρουν γιατί δεν είναι πάντα τόσο συγκεκριμένες και στην ουσία θα λέγαμε ότι είναι πολύ υποκειμενικές ως προς τον συμβολισμό τους για τον εργαζόμενο και η επίδρασή τους εξαρτάται από τα συναισθήματα του εργαζόμενου για την δουλειά του και την από την αξία που ο ίδιος της προσδίδει. Μπορούμε να περιγράψουμε πέντε τύπους ενδογενών ανταμοιβών που περιλαμβάνουν.³³

- Τις υγιείς σχέσεις, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν μία αίσθηση σύνδεσης με τους συναδέλφους τους μέσω της οποίας επιζητούν την ικανοποίησουν την ανάγκη της κοινωνικής επαφής, της κατανόησης και της επιβεβαίωσης.
- Την άσκηση μιας εργασίας με νόημα, όπου οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η δουλειά τους επηρεάζει θετικά τις ζωές των ίδιων αλλά και των ανθρώπων γύρω τους. Έχει διατυπωθεί σχετικά «*Ξεχάστε τους επαίνους. Ξεχάστε τις τιμωρίες. Ξεχάστε τα μετρητά. Πρέπει να κάνετε τις δουλειές τους (των εργαζομένων) πιο ενδιαφέρουσες*»³⁴.
- Την επάρκεια, όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναπτύξουν ικανότητες που θα τους καταστήσουν ικανούς να αποδώσουν στα επιθυμητά επίπεδα ή πάνω από τα επιθυμητά επίπεδα.
- Την επιλογή, όπου οι εργαζόμενοι ενισχύονται στο να συμμετέχουν στην οργάνωση και διάρθρωση του Οργανισμού με διάφορους τρόπους όπως εκφράζοντας τις ιδέες και τις απόψεις τους, λαμβάνοντας μέρος στη λήψη αποφάσεων μέσω συνεργατικής εξεύρεσης τρόπων εναλλακτικής επίλυσης προβλημάτων, θέση στόχων κ.α.

³¹ Daft R., (2009)

³² Μάρκοβιτς Γ., (2002)

³³ Manion J., (2005)

³⁴ Herzberg F., (2003)

- Την εξέλιξη, όπου οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να προοδεύουν με την επιτυχή ολοκλήρωση κάθε έργου τους και ταυτόχρονα να αναδεικνύουν τα προσωπικά τους επιτεύγματα κάθε φορά που φέρουν εις πέρας σημαντικούς εργασιακούς στόχους.

Καθότι οι ανταμοιβές μπορούν να λειτουργήσουν σαν κίνητρα, η ένταση της παρακίνησης εξαρτάται από την ικανότητα των διοικητικών στελεχών να προσδιορίσουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους, να εντοπίσουν και να χορηγήσουν τα κατάλληλα εργασιακά κίνητρα ούτως ώστε να τους κινητοποιήσουν, να αυξήσουν τη διάθεση τους για δράση και να τους κατευθύνουν σε αποδοτικότερες παραγωγικά συμπεριφορές. Όμως στην εργασιακή πραγματικότητα η διαδικασία της παρακίνησης παρουσιάζει ιδιαίτερες δυσκολίες και αφορά σε μία πολύ απαιτητική διεργασία γιατί τα κίνητρα διαφοροποιούνται σημαντικά από άτομο σε άτομο αλλά και διαχρονικά στο ίδιο το άτομο³⁵. Οι ανάγκες των ανθρώπων διαφέρουν ως προς την κατηγορία και την ένταση, προσδιορίζονται από πολυάριθμους παράγοντες, εξελίσσονται και η ιεραρχική τους δομή μεταβάλλεται σημαντικά μέσα στο χρόνο και στο περιβάλλον που εκείνοι ζουν και αναπτύσσονται. Επομένως η παρακίνηση αποτελεί σχεδόν ατομική υπόθεση για τον κάθε εργαζόμενο και κάθε προσπάθεια εφαρμογής της στο σύνολο των εργαζομένων κινδυνεύει με αποτυχία.

2.3 Βασικές θεωρίες παρακίνησης

Οι ψυχολόγοι έχοντας ερευνήσει εκτενώς την ανθρώπινη συμπεριφορά διατύπωσαν διάφορες θεωρίες αναφορικά με το τι μπορεί να παρακινήσει τους ανθρώπους. Για τις ανάγκες της παρούσης θα περιοριστούμε στην παρουσίαση εκείνων των θεωριών που προσπαθούν να εξηγήσουν το ευρύ φάσμα της συμπεριφοράς που συναντάται στον εργασιακό χώρο. Οι θεωρίες αυτές αφενός προσπαθούν να προσδιορίσουν το τι πραγματικά παρακινεί τους εργαζόμενους, δηλαδή τους παράγοντες εκείνους που αποτελούν τα κίνητρα διάθεσης για υψηλή απόδοση έργου και αφετέρου τους τρόπους με τους οποίους οι Οργανισμοί και τα διοικητικά στελέχη μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους για υψηλότερη απόδοση. Διακρίνονται επομένως σε δύο βασικές κατηγορίες: τις θεωρίες που εξετάζουν τη φύση της παρακίνησης και τις θεωρίες που εξετάζουν τη διαδικασία της παρακίνησης³⁶.

Στην πρώτη κατηγορία θεωριών παρουσιάζεται το περιεχόμενο της παρακίνησης γι' αυτό και αποκαλούνται από τους συγγραφείς και θεωρίες περιεχομένου (content theories) στις οποίες περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, η θεωρία των αναγκών Ύπαρξης-Συνάφειας-Ανάπτυξης του Alderfer, η θεωρία των δύο παραγόντων Υγιεινής-Παρακίνησης του Herzberg και η θεωρία των επίκτητων αναγκών του

³⁵ Πετρίδου Ε., (2001)

³⁶ Μπουραντάς Δ., (2002)

McClelland³⁷. Στη δεύτερη κατηγορία θεωριών παρουσιάζεται η διαδικασία της παρακίνησης (process theories), όπου εξετάζονται οι μεταβλητές οι οποίες υπεισέρχονται στην ανθρώπινη παρακίνηση και στην εργασιακή καθώς και η μεταξύ τους συσχέτιση, στις οποίες θεωρίες περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων η θεωρία της προσδοκίας του Vroom, η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams, το υπόδειγμα της προσδοκίας των Porter & Lawler, η θεωρία της θέσης στόχων του Locke και η θεωρία της ενίσχυσης της συμπεριφοράς του Skinner.³⁸

Επιπροσθέτως, έχουν διατυπωθεί και κάποιες άλλες επιστημονικές προσεγγίσεις αναφορικά με την εργασιακή παρακίνηση, εξίσου σημαντικές, οι οποίες δεν εντάσσονται στις παραπάνω κατηγορίες όπως είναι η θεωρία X και η θεωρία Y του McGregor.

Ακολουθεί παράθεση και συνοπτική περιγραφή των σχετικών θεωριών.

2.3.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Ο Maslow A.³⁹ (1954) πρότεινε μία ιεραρχία αναγκών που εκκινά από το κατώτερο επίπεδο αναγκών επιβίωσης και προοδευτικά φτάνει στο ανώτερο επίπεδο αυτό της ολοκλήρωσης και της αυτοπραγμάτωσης. Κατά τη θεωρία του Maslow κάθε φορά που το άτομο κατακτά ένα επίπεδο κάλυψης των αναγκών του τότε αποκτά την ορμή και το κίνητρο να προχωρήσει προκειμένου να κατακτήσει και το επόμενο ανώτερο επίπεδο και τις ανάγκες που αυτό περιλαμβάνει. Τα πέντε επίπεδα στην ιεραρχία του Maslow είναι τα εξής:

- Οι φυσιολογικές ανάγκες, περιλαμβανομένου του φαγητού, του νερού, του ύπνου, της σεξουαλικής ορμής και όλων εκείνων των αναγκών που είναι απαραίτητες για την επιβίωση του ατόμου.
- Οι ανάγκες ασφάλειας, που περιλαμβάνουν την εξασφάλιση ενός ασφαλούς καταφυγίου, ενός ασφαλούς οικογενειακού περιβάλλοντος, την εξασφάλιση εργασίας με την έννοια του ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, την δυνατότητα πρόσβασης σε υπηρεσίες φροντίδας και υγείας, την κατοχή χρημάτων και γενικότερα την προστασία από κινδύνους και απειλές.
- Η ανάγκη «αίσθησης του ανήκειν» ή ανάγκη αγάπης που περιλαμβάνει την επιθυμία για κοινωνική επαφή και αλληλεπίδραση, τη φιλία, τη στοργή, την τρυφερότητα και άλλους συναφείς τύπους υποστήριξης.
- Η ανάγκη για εκτίμηση περιλαμβανομένης της επιθυμίας για αναγνώριση και σεβασμό από τους άλλους, της ανεξαρτησίας, της σπουδαιότητας, της κοινωνικής θέσης του ατόμου και της κοινωνικής του υπόληψης.

³⁷ Πετρίδου Ε., (2001)

³⁸ Χυτήρης Λ., (2001)

³⁹ Maslow A., (1970)

- Η ανάγκη για ολοκλήρωση και αυτοπραγμάτωση, περιλαμβανομένης της επιθυμίας για επίτευξη στόχων και προσδοκιών, μεγιστοποίησης της προσωπικής ανάπτυξης και αυτονομίας.

Ο Maslow ονόμασε τη μετακίνηση από το ένα επίπεδο αναγκών στο επόμενο επίπεδο ως «*πρόοδο ικανοποίησης*» (*satisfaction progression*) και υποστήριξε ότι τα άτομα με την πάροδο του χρόνου υπόκεινται σε διαρκή παρακίνηση να ανελίσσονται τα προαναφερθέντα διαδοχικά επίπεδα.

Παρά την αδιαμφισβήτητη θεωρητική της χρησιμότητα ως προς την ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς, η θεωρία του Maslow δεν κατάφερε πρακτικά να εξηγήσει γιατί κάποια άτομα δεν βιώνουν τις ανάγκες τους, σε σχέση με το περιεχόμενο και τη σειρά διεκδίκησής τους, με τον τρόπο που περιγράφει το μοντέλο. Ενδεχομένως, δεν έχει ληφθεί υπόψη στη σχετική μελέτη η επιρροή στην ιεράρχηση των αναγκών και στο βαθμό σπουδαιότητάς τους, μεταβλητών όπως η ηλικία, η προσωπικότητα, το μορφωτικό επίπεδο ή ακόμα και το περιβάλλον του κάθε ατόμου⁴⁰.

Η θεωρία του Maslow αν και δεν αναπτύχθηκε για να εφαρμοστεί στον εργασιακό χώρο ωστόσο αποτέλεσε τη βάση για την εφαρμογή διαφόρων συστημάτων παρακίνησης των εργαζομένων.

2.3.2 Η θεωρία των αναγκών Ύπαρξης-Συνάφειας-Ανάπτυξης (E.R.G.-Existence-Relatedness-Growth) του Alderfer

Ο Alderfer C.⁴¹ (1972) βασίστηκε στη θεωρία του Maslow προσθέτοντας ότι τα άτομα παρακινούνται στη μετάβαση από το ένα επίπεδο αναγκών τους στο άλλο με διπλή κατεύθυνση και με ανοδική αλλά και με καθοδική πορεία κατά την ιεράρχηση των αναγκών τους ανάλογα με τα κίνητρα που τους δίνονται. Η θεωρία του Alderfer, μείωσε τα επίπεδα των ανθρώπινων αναγκών από πέντε σε τρία ορίζοντάς τα ως εξής:

- Επίπεδο αναγκών Ύπαρξης, που περιλαμβάνει τα δύο πρώτα επίπεδα αναγκών του Maslow αναφορικά με τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας.
- Επίπεδο αναγκών Συνάφειας, που ταυτίζεται με το τρίτο επίπεδο αναγκών του Maslow αναφορικά με την ανάγκη «αίσθησης του ανήκειν» ή ανάγκη αγάπης.
- Επίπεδο αναγκών Ανάπτυξης, που περιλαμβάνει τα δύο ανώτερα επίπεδα του Maslow, αναφορικά με τις ανάγκες εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης.

Επιπλέον ο Alderfer πρόσθεσε στη θεωρία του την αρχή της «*ματαίωσης-παλινδρόμησης*» (*frustration-regression principle*), υποστηρίζοντας πως το άτομο μπορεί ανά περιόδους να

⁴⁰ Χυτήρης Λ., (2001)

⁴¹ Alderfer C., (1972)

θέτει ως στόχο την επίτευξη αναγκών διαφορετικών επιπέδων, με διαφορετική ιεράρχηση αναγκών κάθε φορά ανάλογα με το βαθμό που επιτυγχάνει ή αποτυγχάνει την επίτευξη των εκάστοτε στόχων που έχει θέσει.

Η θεωρία του Alderfer ως μεταγενέστερη αυτής του Maslow, απεικονίζει με καλύτερο τρόπο την πραγματικότητα και περιγράφει ρεαλιστικότερα και ακριβέστερα πως παρακινούνται τα άτομα στην κάλυψη των αναγκών τους⁴².

2.3.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων Υγιεινής-Παρακίνησης του Herzberg

Η θεωρία του Herzberg F. (1959) βασίζεται σε συμπεράσματα που προέκυψαν από μία εμπειρική έρευνα που διεξήγαγε η οποία είχε ως στόχο να καταγράψει τους παράγοντες που οδηγούν τους εργαζόμενους σε ευχαρίστηση, υψηλό ηθικό και εκείνους που δημιουργούν δυσαρέσκεια. Από την ανάλυση των δεδομένων ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων οι οποίοι προσδιορίζουν τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση και τους παρακινούν. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες «Υγιεινής» (Hygiene Factors) οι οποίοι σχετίζονται έντονα με το περιβάλλον της εργασίας. Όταν οι παράγοντες αυτοί απουσιάζουν από το χώρο εργασίας, τότε οδηγούν τους εργαζόμενους σε δυσαρέσκεια. Όταν αντίθετα υπάρχουν σε ικανοποιητικό επίπεδο, τότε δεν απλά δεν οδηγούν σε δυσαρέσκεια, αλλά δεν δημιουργούν αναγκαστικά κάποια ευχαρίστηση στους εργαζόμενους και παρακίνηση για υψηλή απόδοση, γι' αυτό ονομάζονται και παράγοντες «διατήρησης» (maintenance) με την έννοια ότι εμποδίζουν απώλειες κατά την εκτέλεση της εργασίας. Στους παράγοντες «Υγιεινής» συγκαταλέγονται η εταιρική πολιτική και διαχείριση, η εποπτεία, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, το κύρος και η ασφάλεια-σιγουριά⁴³. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες «Παρακίνησης» ή αλλιώς «Κίνητρα» (motivators) οι οποίοι έχουν άμεση σχέση με το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας, η ύπαρξή τους προσφέρει υψηλού βαθμού ικανοποίηση στους εργαζόμενους και διάθεση να αποδώσουν όλο και περισσότερο και η απουσία τους δημιουργεί δυσαρέσκεια. Η παρακινήτικη δύναμη των παραγόντων αυτών δεν μπορεί να υφίστανται στην περίπτωση που απουσιάζουν οι παράγοντες «Υγιεινής» καθότι δεν είναι δυνατόν να υπάρχει ταυτόχρονα δυσαρέσκεια και ευχαρίστηση-παρακίνηση. Στους παράγοντες «Παρακίνησης» συγκαταλέγονται η επίτευξη, η αναγνώριση της επίτευξης, το καθ' αυτό αντικείμενο της εργασίας, η υπευθυνότητα, η προσωπική ανάπτυξη, εξέλιξη και πρόοδος⁴⁴.

Η θεωρία του Herzberg όπως και του Alderfer σχετίζεται άμεσα με τη θεωρία του Maslow όπου τροποποιώντας και συγχωνεύοντας την σε δύο τομείς ανθρώπινων αναγκών κατέληξε

⁴² Μπουραντάς Δ., (2002)

⁴³ Χυτήρης Λ., (2001)

⁴⁴ Μπουραντάς Δ., (2002)

στον τομέα της Υγιεινής που χαρακτηρίστηκε ως ένα χαμηλότερο επίπεδο κινήτρων και στον Τομέα της Παρακίνησης που αφορούσε κίνητρα υψηλότερου επιπέδου εστιάζοντας σε στοιχεία της εργασίας.

Ο Herzberg⁴⁵ επαναδιατύπωσε τη χρησιμότητα της θεωρίας των δύο παραγόντων και σύμφωνα με το άρθρο του η δύναμη που οδηγεί κάποιον στην ικανοποίηση προέρχεται από μέσα του και έχει να κάνει με ενδογενείς παράγοντες παρακίνησης και όχι με εξωγενείς. Μια επίσης σημαντική έννοια που προέκυψε είναι αυτή του εμπλουτισμού της εργασίας. Ο εμπλουτισμός της εργασίας (job enrichment) ορίζεται ως η διαδικασία της δημιουργίας προσωπικού επιτεύγματος, αναγνώρισης, πρόκλησης, ευθύνης και δυνατότητας εξέλιξης στην εργασία ενός ατόμου. Αυτό με τη σειρά του έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παρακίνησης καθώς όταν μία εργασία εμπλουτίζεται, γίνεται πιο ενδιαφέρουσα και επομένως η εκτέλεση αυτής γίνεται με περισσότερη υπευθυνότητα, διακριτικότητα και ευχαρίστηση⁴⁶.

Η θεωρία αυτή είχε και έχει μεγάλη επίδραση στην εργασιακή παρακίνηση, διότι έστρεψε την προσοχή των διοικητικών στελεχών σε παράγοντες που σχετίζονταν με το περιεχόμενο της εργασίας ενώ έδωσε το έναυσμα σε τεχνικές παρακίνησης που χρησιμοποιήθηκαν στην διοίκηση με στόχο τον εμπλουτισμό και την διεύρυνση της εργασίας στην προσπάθεια αύξησης του ενδιαφέροντος και καταπολέμησης της εργασιακής ρουτίνας⁴⁷.

Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι σχεδόν πενήντα χρόνια μετά τη διατύπωση της θεωρίας του Herzberg διεξήχθη έρευνα⁴⁸ με σκοπό να εξεταστεί αν η θεωρία των δύο παραγόντων είχε ακόμα ισχύ. Τα αποτελέσματά τα οποία προέρχονται από 3.200 ερωτώμενους, έδειξαν ότι οι παράγοντες που συνδέονται με περιεχόμενο της εργασίας ή αλλιώς ενδογενείς παράγοντες παρακίνησης, ξεπερνούν τους εξωγενείς, όπως είναι η σταθερότητα της εργασίας ή οι οικονομικές ανταμοιβές.

2.3.4 Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland

Ο McClelland D.⁴⁹ ανέπτυξε τη δική του θεωρία παρακίνησης το 1961 η οποία βασίστηκε στην ιδέα ότι οι ανάγκες δεν είναι έμφυτες και εγγενείς αλλά αποτελούν προϊόν μάθησης ή δημιουργούνται από τις εμπειρίες καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου. Υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρεις τύποι επίκτητων αναγκών που καθορίζουν το επίπεδο παρακίνησης των εργαζομένων:

⁴⁵ Herzberg F., (1968)

⁴⁶ Ivancevich J., Konopaske R. and Matteson M., (2005)

⁴⁷ Βακόλα Μ. και Νικολάου Ι., (2012)

⁴⁸ Basset-Jones N. and Lloyd G., (2005)

⁴⁹ McClelland D., (1987)

- Οι ανάγκες επίτευξης που εστιάζουν στην επιθυμία για επιτυχία, για αυθεντία και για κατάκτηση στόχων. Τα άτομα που έχουν έντονη την ανάγκη αυτή συνήθως επιζητούν την πρόκληση του να φέρουν εις πέρας με προσωπική ευθύνη μια δύσκολη εργασία, είναι ακατάλληλα για εργασίες ρουτίνας και για εκείνες που απαιτούν στενή εποπτεία ενώ είναι απαραίτητα σε εργασίες που χρειάζονται δημιουργικότητα και φαντασία. Συνήθως οι στόχοι που θέτουν είναι ενδιάμεσης δυσκολίας ούτως ώστε να αυξάνουν την πιθανότητα υλοποίησής τους και κατά συνέπεια την άντληση ικανοποίησης από την επίτευξη. Η ανάγκη για επιτεύγματα μπορεί να αναπτυχθεί και να καλλιεργηθεί στα άτομα που δεν την αισθάνονται σε μεγάλο βαθμό με την κατάλληλη εκπαίδευση μέσα στα πλαίσια ενός Οργανισμού.
- Οι ανάγκες σύνδεσης που αφορούν στην επιθυμία δημιουργίας σχέσεων και συνασπισμών, αποφυγής των συγκρούσεων και διατήρησης ισχυρών φιλικών δεσμών. Τα άτομα με ισχυρό το κοινωνικό κίνητρο επιζητούν επιβεβαίωση του έργου τους από τους άλλους και συνήθως εντάσσονται ομαλά σε μία ομάδα και συμμορφώνονται με τα πρότυπα αυτής.
- Η ανάγκη για ισχύ που αφορά στην επιθυμία για άσκηση υπευθυνότητας, επιρροής και ελέγχου ή και εξουσίας σε άλλα άτομα. Τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη αυτή επιδιώκουν θέσεις διευθυντικές προκειμένου να μπορούν να ασκούν εξουσία και συνήθως τα καταφέρνουν σε θέματα προαγωγών και εξέλιξης. Τα διοικητικά στελέχη εμφανίζουν έντονη την ανάγκη για ισχύ και επίτευγμα και χαμηλή εκείνη της δημιουργίας σχέσεων και συνεργασίας.

Οι τέσσερις θεωρίες που περιγράφηκαν παραπάνω, προσεγγίζουν την παρακίνηση εστιάζοντας κυρίως στο περιεχόμενο και στο είδος των ανθρώπινων αναγκών ερμηνεύοντας τα κίνητρα των εργαζομένων επί τη βάση της ικανοποίησης των αναγκών τους. Οι θεωρίες που θα αναφερθούν στη συνέχεια προσεγγίζουν την παρακίνηση εστιάζοντας κυρίως στη διεργασία της παρακίνησης και στους παράγοντες επίδρασης αλλά και του ρόλου που αυτοί διαδραματίζουν σε μία τέτοια διεργασία.

2.3.5 Η θεωρία της Προσδοκίας του Vroom

Ο Vroom V.⁵⁰ (1964) υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να συμπεριφέρονται στην εργασία τους με ένα συγκεκριμένο τρόπο ο οποίος καθορίζεται από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα αυτής της συμπεριφοράς τους. Με άλλα λόγια, ένας εργαζόμενος θα επιλέξει να δουλέψει επιμελώς ίσως και για πολλές ώρες αν εκτιμά ότι με την ενέργεια αυτή θα οδηγηθεί σε επιθυμητό ιδιαίτερο αποτέλεσμα όπως είναι μία προαγωγή.

⁵⁰ Vroom V., (1964)

Το υπόδειγμα της θεωρίας της προσδοκίας του Vroom εκφράζεται από την παρακάτω σχέση:

$$\text{Παρακίνηση} = (\text{Προσδοκία}) \times (\text{Βαθμός Προτίμησης})$$

Η προσδοκία είναι η υποκειμενική πιθανότητα ότι μία συγκεκριμένη συμπεριφορά ή ενέργεια θα έχει (λαμβάνει την τιμή 1) ή όχι (λαμβάνει την τιμή 0) ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα και τη σχετική ανταμοιβή που το ακολουθεί. Ο βαθμός προτίμησης αναφέρεται στο βαθμό επιθυμίας του ατόμου για το συγκεκριμένο αποτέλεσμα (ανταμοιβή). Επιπλέον, υπάρχει η διάκριση μεταξύ των στόχων που είναι επιθυμητοί από τον Οργανισμό (αποτελέσματα α' επιπέδου) και των στόχων που τίθενται από τους εργαζόμενους (αποτελέσματα β' επιπέδου) όπου το άτομο υποκειμενικά αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει κάποια σχέση ανάμεσα στον επιδιωκόμενο στόχο του Οργανισμού και στον επιθυμητό στόχο από τον εργαζόμενο. Η παρακίνηση ενός εργαζόμενου μπορεί να συντελεστεί καθώς με μία αποδοτική συμπεριφορά προσδοκά, για παράδειγμα την προαγωγή και παράλληλα η αποδοτική εκτέλεση της εργασίας (στόχος Οργανισμού) δείχνει να είναι καθοριστική για την επίτευξη της προαγωγής (στόχος εργαζόμενου).

Κατά τον Vroom, οι εργαζόμενοι παρακινούνται, έχουν δηλαδή διάθεση να αποδώσουν και να συμβάλουν ουσιαστικά στην υλοποίηση ενός έργου, στην περίπτωση που έχουν κατανοήσει ότι η προσπάθειά τους θα οδηγήσει σε αποτελέσματα για τα οποία θα ανταμειφθούν και ότι οι ανταμοιβές αυτές θα τους βοηθήσουν αποτελεσματικά στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Αν προβλέπουν ότι η ανταμοιβή δεν είναι πιθανή τότε δεν θα επιδείξουν την απαιτούμενη προσπάθεια και διάθεση για την επίτευξη ενός στόχου.

Αν και το μοντέλο του Vroom συνεισφέρει στην αναγνώριση της πολυπλοκότητας της διαδικασίας της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο και στην ερμηνεία της οργανωσιακής συμπεριφοράς, ωστόσο παρουσιάζει δυσκολίες στην εφαρμογή του αφενός γιατί εμπεριέχει περίπλοκες έννοιες στην αναλυτική του μορφή και αφετέρου γιατί περιορίζεται στις συνθήκες όπου τα άτομα-εργαζόμενοι λειτουργούν ορθολογικά χωρίς συναισθηματισμούς και διαθέτουν την ικανότητα να υπολογίζουν με ακρίβεια τα αποτελέσματα των πράξεών τους (ανταμοιβές)⁵¹.

2.3.6 Η θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams

Στη θεωρία του ο Adams J.⁵² (1965) υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται όταν θεωρούν ότι κρίνονται με αμεροληψία, με διαφάνεια, αξιοκρατικά και δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους τους. Το αρχικό αξίωμα της θεωρίας της Δικαιοσύνης είναι ότι ο εργαζόμενος επιθυμεί έντονα να υπάρχει αναλογία ανάμεσα σε όσα συνεισφέρει στον Οργανισμό και σε όσα απολαμβάνει από τον Οργανισμό γι' αυτή τη συνεισφορά του καθώς

⁵¹ Luthans F., (2005)

⁵² Adams J., (1965)

επίσης επιθυμεί να έχει ίση μεταχείριση σε σχέση τους εργαζόμενους που προσφέρουν παρόμοια με τον ίδιο εργασία. Για να κρίνουν τη δικαιοσύνη, οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τον εαυτό τους με τους άλλους, επικεντρωνόμενοι σε δυο στοιχεία: στις εκροές και στις εισροές. Οι εκροές αφορούν σε ότι απολαμβάνει ο εργαζόμενος από τη δουλειά του, είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές ανταμοιβές, όπως, αναγνώριση κύρος, οικονομικές αμοιβές, προαγωγές, ασφάλεια, συνθήκες εργασίας κ.λ.π. Οι εισροές αφορούν σε ότι συνεισφέρει ο εργαζόμενος στη δουλειά του προκειμένου να επιτύχει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα όπως χρόνος, προσπάθεια, γνώσεις, ικανότητες, αφοσίωση, ποσότητα-ποιότητα εργασίας κ.λπ. Οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τον δικό τους λόγο εκροών/εισροών με τον αντίστοιχο άλλων εργαζομένων. Η ισορροπία (η δίκαιη ανταμοιβή) επέρχεται όταν ο λόγος εκροών/εισροών ενός εργαζόμενου ισοδυναμεί με τον αντίστοιχο λόγο άλλων εργαζομένων και η ανισορροπία (η άδικη ανταμοιβή) προκύπτει στην περίπτωση της ανισότητας των λόγων εξαιτίας της υπέρ-αμοιβής ή της υπό-αμοιβής ενός εργαζόμενου.

Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία, αν ο εργαζόμενος αισθανθεί την ανισορροπία, την άδικη μεταχείριση στον εργασιακό χώρο τότε μπορεί να αναπτύξει τις κάτωθι συμπεριφορές προκειμένου να μειώσει το αίσθημα της αδικίας:

- Να αλλάξει τις εισροές του (αύξηση για να δικαιολογήσει τις υψηλότερες ανταμοιβές του όταν αισθάνεται υπέρ-αμειβόμενος ή μείωση ώστε να αποζημιωθεί για τις χαμηλότερες ανταμοιβές όταν αισθάνεται υπό-αμειβόμενος πάντα σε σύγκριση με τους άλλους)
- Να διεκδικήσει υψηλότερη ανταμοιβή μέσω πίεσης ή επιρροής στα κατάλληλα άτομα προκειμένου να αποκατασταθεί η ισορροπία.
- Να αλλάξει πρότυπο με την έννοια να τροποποιήσει τις συγκρίσεις του, επιλέγοντας ένα άλλο πρόσωπο για να συγκριθεί μαζί του.
- Να διαστρεβλώσει την πραγματικότητα και να αλλάξει τη στάση του (επιλεκτική αντίληψη-ερμηνεία-δράση), δεχόμενος ότι η ανισότητα είναι δικαιολογημένη.
- Να παραιτηθεί ψυχολογικά ή και να εγκαταλείψει την εργασία του αν δεν μπορέσει να αποκαταστήσει το αίσθημα δικαίου.

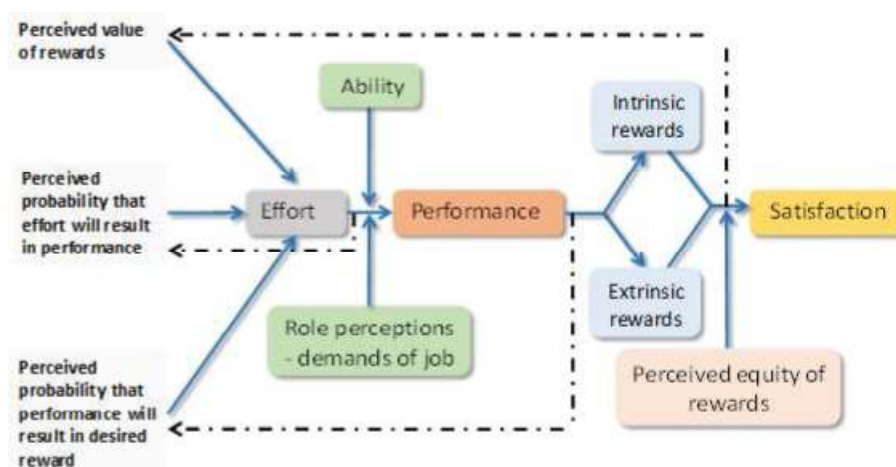
Στη θεωρία της Δικαιοσύνης τα άτομα παρακινούνται από τις επιθυμητές ανταμοιβές που λαμβάνουν με καθοριστικό στοιχείο την σύγκριση που κάνουν ανάμεσα στον εαυτό τους και τους άλλους κατά την αποτίμηση της αξίας των ανταμοιβών αυτών, το οποίο στοιχείο της σύγκρισης αποτελεί και τη διαφορά μεταξύ της θεωρίας της Δικαιοσύνης του Adams και της θεωρίας της Προσδοκίας του Vroom⁵³.

⁵³ Brooks I., (2006)

2.3.7 Το υπόδειγμα της Προσδοκίας των Porter και Lawler

Οι Porter W. και Lawler E. (1968) στη θεωρία τους ξεκινούν με την παραδοχή ότι η παρακίνηση (προσπάθεια-δύναμη) δεν σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση ή την απόδοση. Οι τελευταίες αποτελούν ξεχωριστές μεταβλητές που συνδέονται με διαφορετικούς τρόπους από ότι ισχυριζόταν παραδοσιακά. Στο πλαίσιο αυτό εξετάζουν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την προσπάθεια που καταβάλλεται, την απόδοση, την ικανοποίηση καθώς και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους φιλοδοξώντας να προσφέρουν μία ολοκληρωμένη ερμηνεία του φαινομένου της παρακίνησης.

Το υπόδειγμα των Porter και Lawler μπορεί να συνοψιστεί παρακάτω στο Σχήμα 2.2:



Σχήμα 2.2 Το υπόδειγμα Porter - Lawler

Πηγή: Hellriegel D. and Slocum J., (1979), Organizational Behavior

Οι Porter και Lawler ανέπτυξαν αυτό το μοντέλο βασισμένοι σε μεγάλο βαθμό στη θεωρία της Προσδοκίας του Vroom, όπου η προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι καθορίζεται από την αξία που έχουν γι' αυτούς οι προσφερόμενες ανταμοιβές και από την εκτίμησή τους για την πιθανότητα ότι η προσπάθειά τους θα οδηγήσει στο να λάβουν τις ανταμοιβές αυτές. Ωστόσο, η απόδοση του εργαζόμενου πέρα από την προσπάθεια (παρακίνηση) καθορίζεται συγχρόνως από τις ικανότητες και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά που διαθέτει, από τον αντιλαμβανόμενο από αυτόν εργασιακό του ρόλο και από την εν γένει οργάνωση της εργασίας. Οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά αναφέρονται στη νοημοσύνη, στις χειρονακτικές δεξιότητες και στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, η αντίληψη περί του ρόλου αναφέρεται στη φύση και στις απαιτήσεις της δραστηριότητας που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι θα πρέπει να εκτελέσουν ενώ η οργάνωση αφορά στα κατάλληλα μέσα και στην απαραίτητη καθοδήγηση-υποστήριξη που παρέχονται στον εργαζόμενο προκειμένου να φέρει εις πέρας αποτελεσματικά το έργο του. Η επιθυμητή επίδοση οδηγεί σε δύο είδη ανταμοιβών σε εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές που μπορούν να δράσουν παρακινητικά. Εξωτερικές είναι οι ανταμοιβές που δίνονται από τον Οργανισμό όπως είναι

ένας ικανοποιητικός μισθός ή πρόσθετες παροχές και εσωτερικές θεωρούνται οι ανταμοιβές που πηγάζουν από το ίδιο το άτομο όπως είναι η επίτευξη, η αναγνώριση, η εκτίμηση. Οι εξωτερικές ανταμοιβές συμπίπτουν με τους παράγοντες «Υγιεινής» και οι εσωτερικές με τους παράγοντες «Παρακίνησης» ή «Κίνητρα» κατά τον Herzberg. Σε αντίθεση με τον Herzberg οι Porter και Lawler εκτιμούν ότι και οι δυο κατηγορίες ανταμοιβών μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Και τέλος, το μοντέλο αυτό υποστηρίζει ότι το επίπεδο της ικανοποίησης των εργαζομένων καθορίζεται επιπλέον και από την εκτίμηση του κατά πόσο δίκαιες είναι οι ανταμοιβές που λαμβάνουν για την καταβαλλόμενη προσπάθεια συγκρινόμενες με τις ανταμοιβές άλλων εργαζομένων σε αντίστοιχες θέσεις (αξιοποιείται η θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams)⁵⁴.

Ανάλογα λοιπόν με το πώς ένας Οργανισμός θα διαχειριστεί τις μεταβλητές που εμπεριέχει το μοντέλο των Porter και Lawler καθώς και τις μεταξύ τους σχέσεις, δύναται να δημιουργήσει έναν ενάρετο ή έναν φαύλο κύκλο παρακίνησης (προσπάθεια-απόδοση-ικανοποίηση-προσπάθεια)⁵⁵.

2.3.8 Η θεωρία της Θέσης Στόχων του Locke

Η θεωρία αυτή η οποία αναπτύχθηκε αρχικά το 1968 από τον Locke E. και ολοκληρώθηκε περίπου μία δεκαετία αργότερα από τους Locke E. και Latham G.⁵⁶, υποθέτει ότι η θέση στόχων είναι εκείνη που παρακινεί τους εργαζόμενους σε δράση προκειμένου να υλοποιήσουν τους στόχους αυτούς και όχι οι ανταμοιβές. Τα άτομα έχουν την τάση να θέτουν στόχους και να προσπαθούν να τους επιτύχουν μέσω της κατάλληλης συμπεριφοράς κάθε φορά. Κατά τον Locke οι τιθέμενοι στόχοι επηρεάζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο ώστε να κατευθύνουν την προσοχή τους, να τους κινητοποιούν σε δράση, να ενθαρρύνουν την απόδοσή τους και να διευκολύνουν την ανάπτυξη στρατηγικών.

Οι στόχοι για να έχουν παρακινητική δύναμη θα πρέπει να διαθέτουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Σαφήνεια, να είναι ακριβείς και συγκεκριμένοι έτσι ώστε να γίνεται αντιληπτό στον εργαζόμενο το τι θα πρέπει να κάνει για να τον επιτύχει.
- Δυσκολία, να είναι προκλητικοί και ελκυστικοί έτσι ώστε να έχει ενδιαφέρον η επίτευξή τους.
- Συμμετοχή, να υφίστανται η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία του καθορισμού των στόχων, γεγονός που βοηθάει στην κατανόηση και στην αποδοχή τους.

⁵⁴ Hellriegel D. and Slocum J., (1979)

⁵⁵ Μπουραντάς Δ., (2002)

⁵⁶ Locke E. and Latham G., (1990)

- Ανατροφοδότηση, ενημέρωση του εργαζόμενου σχετικά με την πρόοδο του ως προς την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου.

Όταν τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι, τα άτομα στρέφουν την προσοχή τους σε αυτούς, εστιάζουν τις προσπάθειές τους στη σωστή κατεύθυνση και εκτιμούν τις δυνατότητες απόδοσής τους. Η ενδεχόμενη δυσκολία που υπάρχει στο να επιτευχθεί ένας στόχος ενθαρρύνει και προκαλεί το άτομο να αναδείξει τις ικανότητές του. Οι δύσκολοι στόχοι δίνουν νόημα και σκοπό στην μονότονη εργασία, δημιουργούν στα άτομα το αίσθημα της επιτυχίας και της περηφάνιας και ανυψώνουν το ηθικό τους. Η πολύ εύκολη κατάκτηση ενός στόχου δεν θα επιφέρει τις επιθυμητές αυξήσεις στην εργασιακή απόδοση αλλά ούτε και οι υπερβολικά δύσκολοι στόχοι καθότι θα απορριφθούν ως μη ρεαλιστικοί και εφικτοί. Η αποδοχή-δέσμευση των εργαζομένων στους τιθέμενους στόχους αποτελεί καθοριστικό στοιχείο στην θεωρία του Locke. Από τη στιγμή που τα άτομα δεν αισθάνονται δέσμευση για το στόχο, δεν καταβάλλουν προσπάθεια για την επίτευξή του, επιδεικνύουν απροθυμία και τάση εγκατάλειψης ή μείωσης του στόχου. Ένας τρόπος για να εξασφαλιστεί η δέσμευση στους στόχους είναι να εμπλέκονται οι εργαζόμενοι στη διαδικασία της στοχοθεσίας. Η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων συνεισφέρει αφενός στην καλύτερη κατανόηση και εκτίμησή τους και αφετέρου στην διασφάλιση των εργαζομένων ότι οι στόχοι που έχουν τεθεί δεν είναι παράλογοι και εμπίπτουν στα όρια των ικανοτήτων τους Έτσι γίνεται ευκολότερη η αποδοχή εκείνων των στόχων στον καθορισμό των οποίων έχουν συμμετάσχει οι εργαζόμενοι, παρά εκείνων που απλά τους ανατίθενται. Η παροχή ανατροφοδότησης (feedback) σχετικά με την πρόοδο προς την επίτευξη των στόχων κρίνεται απαραίτητη, γιατί βοηθά τους εργαζόμενους να αντιληφθούν είτε ότι πράττουν ορθά και οφείλουν να συνεχίσουν στην ίδια κατεύθυνση είτε ότι θα πρέπει να αναζητήσουν πιο αποτελεσματικές στρατηγικές. Η ενημέρωση για την πρόοδο που σημειώνουν ενισχύει την αυτοπεποίθησή τους και την αυτοεκτίμησή τους καθότι με τον τρόπο αυτό επιβεβαιώνουν τις εργασιακές τους ικανότητες. Η θεωρία της Θέσης των Στόχων αποτελεί σήμερα ένα αποτελεσματικό εργαλείο παροχής κινήτρων στους εργαζόμενους όπου πολλοί Οργανισμοί βασίζονται στην τεχνική της στοχοθεσίας, η αποτελεσματικότητά της οποίας έχει αποδειχθεί ευρέως⁵⁷.

⁵⁷ Greenberg J. and Baron R., (2013)

2.3.9 Η θεωρία της Ενίσχυσης της Συμπεριφοράς του Skinner

Σύμφωνα με τη θεωρία του Skinner B.⁵⁸ (1953) η ελεύθερη βούληση είναι μία αυταπάτη καθώς η ανθρώπινη δράση είναι εξαρτημένη από τις συνέπειες προηγούμενων ενεργειών. Αν οι συνέπειες μίας ενέργειας είναι αρνητικές για το άτομο, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα η ενέργεια αυτή να μην επαναληφθεί και στην αντίθετη περίπτωση που οι συνέπειες είναι θετικές, η πιθανότητα επανάληψης της ενέργειας γίνεται ισχυρότερη. Αυτό αποκάλεσε ο Skinner ως «*αρχή της ενίσχυσης*» (*principle of reinforcement*).

Η ενίσχυση είναι η πρωταρχική διαδικασία που διαμορφώνει και ελέγχει τη ανθρώπινη συμπεριφορά και εμφανίζεται με δύο τρόπους: "θετική" και "αρνητική". Η θετική ενίσχυση σχετίζεται με την ανάληψη δράσης όπου συγκεκριμένες συμπεριφορές ανταμείβονται θετικά (π.χ. έπαινοι, πρόσθετες παροχές) ενώ η αρνητική ενίσχυση (μάθηση αποφυγής) αφορά στην ανάληψη δράσης προκειμένου να αποφευχθούν μη επιθυμητές συμπεριφορές και καθορίζεται από την απομάκρυνση ενός δυσάρεστου ερεθίσματος (π.χ. απαλλαγή από πρόσθετα καθήκοντα). Και οι δύο τύποι ενισχύσεων στοχεύουν στην ενδυνάμωση της συμπεριφοράς ή στην αύξηση της πιθανότητας επανάληψης της. Η μόνη διαφορά είναι στο κατά πόσο το συμβάν ενίσχυσης (συνέπεια) είναι κάτι που εφαρμόζεται (θετική ενίσχυση) ή κάτι που έχει αφαιρεθεί ή αποφευχθεί (αρνητική ενίσχυση).

Τέλος, η τιμωρία αφορά σε ενέργειες σχεδιασμένες και εφαρμοσμένες προκειμένου να εξαλειφθεί μία ανεπιθύμητη συμπεριφορά οι οποίες δημιουργούν αρνητικές συνέπειες για το άτομο. Όμως, η τιμωρία δεν θα πρέπει να αποτελεί το βασικό μέσο τροποποίησης της συμπεριφοράς αλλά θα πρέπει απαραίτητα να συνοδεύεται από ενίσχυση της επιθυμητής.

Συνοψίζοντας, βασικός άξονας των απόψεων του Skinner αποτελεί η πεποίθηση ότι αν μία ορισμένη αντίδραση ακολουθείται από κάποιο σχετικό ερέθισμα (συνέπεια) τότε είναι πολύ πιθανό η ίδια συμπεριφορά να επαναληφθεί σε ανάλογες συνθήκες. Αν αντίθετα μία ορισμένη συμπεριφορά δεν συνοδεύεται από κάποιου τύπου ενίσχυση τότε εξασθενεί ή και παύει να εκδηλώνεται. Σε ότι αφορά το κομμάτι της παρακίνησης των εργαζομένων, η αποτελεσματική ενίσχυση προϋποθέτει να είναι άμεση δηλαδή να δίνεται κάθε φορά αμέσως μετά από την εμφάνιση της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς αλλά να είναι και η κατάλληλη για κάθε εργαζόμενο.

Η κριτική που δέχτηκε κυρίως η θεωρία του Skinner αφορά στην προσήλωσή της στην εξωτερική συμπεριφορά του ατόμου και στις εξωτερικές συνθήκες του περιβάλλοντος όπου είναι έκδηλη η απουσία σε αυτή του ρόλου που διαδραματίζουν οι εσωτερικές ανώτερες λειτουργίες των ατόμων όπως να σκέφτονται με κρίση και λογική, τα οποία αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της ανθρώπινης παρακίνησης για δράση.

⁵⁸ Skinner B., (1953)

2.3.10 Η θεωρία X και η θεωρία Y του McGregor

Ο McGregor D.⁵⁹ (1960) διατυπώνει δύο υποθέσεις για την ανθρώπινη φύση και την εργασιακή παρακίνηση επηρεασμένος από τις θεωρίες των Maslow (1954) και Herzberg (1959). Η λιγότερο αισιόδοξη «Θεωρία X» υποθέτει ότι οι άνθρωποι δεν αγαπούν την εργασία τους, την αποστρέφονται και προσπαθούν με κάθε τρόπο να την αποφύγουν. Αυτή η αρνητική στάση απέναντι στη εργασία έχει ως αποτέλεσμα να απαιτούνται παραδειγματικές επιπλήξεις προκειμένου να συμμορφωθούν και να συνεργαστούν οι εργαζόμενοι κατά την παραγωγική διαδικασία, να επιτηρούνται και να ελέγχονται αυστηρά. Επιπλέον σύμφωνα με τη «Θεωρία X» οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν να τοποθετούνται σε θέσεις ευθύνης, προτιμούν να τους κατευθύνουν κατά την εκτέλεση του έργου τους και αναφορικά με την εργασία τους χαρακτηρίζονται από έλλειψη φιλοδοξίας και πρωτίστως ενδιαφέρονται για την ασφάλειά τους. Κατά συνέπεια στα άτομα αυτά χαμηλού επιπέδου ανάγκες στην πυραμίδα ιεραρχίας του Maslow θα αποτελούσαν παρακινητικούς παράγοντες όπως είναι οι οικονομικές ανταμοιβές. Καθώς τα άτομα αυτά είναι δύσκολο να διοικηθούν η υπέρβαση του εμποδίου αυτού επιτυγχάνεται με την αισιόδοξη «Θεωρία Y» η οποία περιγράφει τα άτομα που αγαπούν την εργασία, είναι δημιουργικά και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Αφορά δηλαδή τα άτομα που επιδιώκουν να ικανοποιήσουν ανάγκες υψηλότερων επιπέδων όπως την ανάγκη αυτοεκτίμησης ή αυτοπραγμάτωσης. Η υπευθυνότητα κατά τον McGregor είναι αποτέλεσμα μάθησης και κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος οπότε αν ο εργαζόμενος παρακινηθεί προσεκτικά και με κατάλληλες τεχνικές (π.χ. συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ενδιαφέρουσες εργασίες, καλές εργασιακές σχέσεις) είναι δυνατό να ταυτίσει τους στόχους του με εκείνους του Οργανισμού όπου απασχολείται, να αντλεί χαρά από την εργασία του και να μην αδιαφορεί γι' αυτή και να ταυτίζει την επιτυχία του Οργανισμού με τη δική του επαγγελματική επιτυχία.

⁵⁹ McGregor D., (1960)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα-Εμπειρικές Έρευνες

3.1 Αποτελέσματα ερευνών παρακίνησης σε Δημόσιους Οργανισμούς στο εξωτερικό

Η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα ορίζεται στη σύγχρονη βιβλιογραφία ως η προδιάθεση του ατόμου να ανταποκριθεί σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιους οργανισμούς, συνδέονται με τη φύση της εργασίας και επηρεάζουν την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων. Τα κίνητρα αυτά χαρακτηρίζονται συνήθως από την επιθυμία των ατόμων να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον και τον συνάνθρωπο καθώς και από την υφιστάμενη τάση να ταυτίζεται το ατομικό όφελος με εκείνο του κοινωνικού συνόλου και κατ' επέκταση με την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού⁶⁰.

Σειρά ερευνών και μελετών καταδεικνύει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι τείνουν να παρακινούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από ενδογενή κίνητρα συγκριτικά με εξωγενή δίνοντας βαρύτητα σε παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση από την ίδια την εργασία, επιδιώκοντας την ικανοποίηση ανώτερων ιεραρχικά επιπέδων ανάγκες^{61 62 63 64 65 66}.

Σε έρευνες στο δημόσιο τομέα ως ισχυρό εργασιακό κίνητρο αναφέρεται το αίσθημα της προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο^{67 68 69 70}. Όμοια έρευνα που πραγματοποιήθηκε στους Δήμους της Ελβετίας έδειξε ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν επίσης υψηλό επίπεδο παρακίνησης της δημόσιας εξυπηρέτησης (PMS-Public Service Motivation)⁷¹.

Η σημαντικότητα και το ενδιαφέρον αντικείμενο της εργασίας καταδεικνύεται από αρκετές έρευνες ως ένας από τους παράγοντες που εκτιμάται ιδιαίτερα από τους εργαζόμενους σε δημόσιους οργανισμούς^{72 73 74 75}. Η σημαντικότητα της εργασίας εμφανίζεται και ως ο

⁶⁰ Perry J. and Wise L., (1990)

⁶¹ Wright B., (2001)

⁶² Wright B., (2007)

⁶³ Crewson P., (1997)

⁶⁴ Jurkiewicz C., Massey T., and Brown R., (1998)

⁶⁵ Buelens M. and Broeck H., (2007)

⁶⁶ Cowley E. and Smith S., (2014)

⁶⁷ Perry J., (1996)

⁶⁸ Grant A., (2008)

⁶⁹ Wittmer D., (1991)

⁷⁰ Park S. and Rainey H., (2008)

⁷¹ Anderfuhren-Biget S., Varone F., Giauque D. and Ritz A., (2010)

⁷² Houston D., (2000)

πρώτος ιεραρχικά παράγοντας παρακίνησης όπου η σημαντικότητα της εργασίας αναφέρεται στο αν αναγνωρίζεται και εκτιμάται η σπουδαιότητά της από τους συναδέλφους⁷⁶. Η εστίαση στον παράγοντα της αναγνώρισης και της εκτίμησης από συναδέλφους απαντάται επίσης και σε άλλες έρευνες^{77 78 79}.

Όμοιες απόψεις εμφανίζονται σχετικά με την συμβολή των οικονομικών κινήτρων στην εργασιακή παρακίνηση στους δημόσιους οργανισμούς όπου οι οικονομικές ανταμοιβές θεωρούνται περιορισμένης σημαντικότητας από τους εργαζόμενους σε αντίθεση με εσωτερικές ανταμοιβές και αξίες αναφορικά με την σπουδαιότητα της εργασίας^{80 81 82 83 84}. Σε αντίστοιχη έρευνα η οποία εξέτασε την επίδραση των οικονομικών κινήτρων στην καταβαλλόμενη προσπάθεια των μανάτζερ στην κεντρική κυβέρνηση της Ιταλίας διαπιστώθηκε ότι οι χρηματικές ανταμοιβές είχαν ασήμαντη επίδραση στην επιδιωκόμενη προσπάθεια. Επιπλέον, τα ενδογενή κίνητρα φαίνεται να αποδυναμώνουν ακόμη περισσότερο το αποτέλεσμα αυτό και τα εξωγενή κίνητρα να το ενισχύουν⁸⁵.

Ένας παράγοντας με μεγάλη βαρύτητα για τους δημοσίους υπαλλήλους που επιβεβαιώνεται στις περισσότερες έρευνες (και σε όλες τις προαναφερθείσες) αποτελεί η σταθερότητα της εργασίας. Η γενική εικόνα είναι ότι οι εργαζόμενοι σε δημόσιους Οργανισμούς παρακινούνται σε αρκετά σημαντικό βαθμό από την ασφάλεια και τη σταθερότητα που τους προσφέρει η εργασία τους.

Τέλος, αξίζει να σημειώσουμε ότι πολλές φορές οι παράγοντες που παρακινούν τους δημοσίους υπαλλήλους ταυτίζονται με τους παράγοντες εκείνους που τους ώθησαν να επιλέξουν την εργασία στο δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με έρευνα που εξέτασε τους παράγοντες που προσέλκυσαν τους υπαλλήλους στο δημόσιο τομέα της Ολλανδίας την περίοδο 2000-2006, φαίνεται ότι τόσο εγγενή όσο και εξωγενή κίνητρα προσέλκυσαν τους εργαζόμενους με

⁷³ Wittmer D., (1991)

⁷⁴ Jurkiewicz C., Massey T., and Brown R., (1998)

⁷⁵ Wright B., (2007)

⁷⁶ Thacher J., Liu Y. and Stepina L., (2002)

⁷⁷ Mathauer I. and Imhoff I., (2006)

⁷⁸ Anderfuhren-Biget S., Varone F., Giaque D. and Ritz A., (2010)

⁷⁹ Vrangbaek K., (2009)

⁸⁰ Houston D., (2000)

⁸¹ Bright L., (2009)

⁸² Buelens M. and Broeck H., (2007)

⁸³ Anderfuhren-Biget S., Varone F., Giaque D. and Ritz A., (2010)

⁸⁴ Vrangbaek K., (2009)

⁸⁵ Belle N. and Cantarelli P., (2015)

τον παράγοντα σταθερότητα της εργασίας να βρίσκεται ιεραρχικά ψηλά στις προτιμήσεις και την σπουδαιότητα της εργασίας να αποτελεί τον κύριο παράγοντα⁸⁶. Σε αντίστοιχη έρευνα η οποία εξέτασε το τι κάνει τα άτομα να προτιμούν την απασχόληση στο δημόσιο τομέα σε 26 χώρες, το κίνητρο της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος (αίσθημα προσφοράς στον συνάνθρωπο και χρησιμότητας στο κοινωνικό σύνολο) σε συνδυασμό με εξωγενή κίνητρα (σταθερότητα εργασίας, ευκαιρίες για πρόοδο και εξέλιξη) διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις προτιμήσεις⁸⁷.

3.2 Αποτελέσματα ερευνών παρακίνησης σε Δημόσιους Οργανισμούς στην Ελλάδα

Οι έρευνες σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα είναι περιορισμένες.

Σε έρευνα που διεξήχθη στον ευρύτερο δημόσιο τομέα προέκυψε ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους είναι εξωγενείς και συγκεκριμένα η εργασιακή ασφάλεια και οι οικονομικές ανταμοιβές. Ωστόσο, αν και προσφέρονται κυρίως εξωγενείς ανταμοιβές οι ενδογενείς ανταμοιβές φαίνεται να σχετίζονται με καλύτερα οργανωσιακά αποτελέσματα. Επίσης, οι ικανότητες των ατόμων αλλά και τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά αποτελούν βασικούς καθοριστικούς παράγοντες στη διαμόρφωση των προτιμήσεων των εργαζομένων⁸⁸. Παρόμοια είναι τα ευρήματα νεότερης έρευνας κατά την οποία αν και οι εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την διάθεση για απόδοση των εργαζομένων, ενδογενή κίνητρα όπως είναι η ανάγκη για δημιουργική εργασία και η αναγνώριση ευδόκιμου έργου αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημασία για την εργασιακή παρακίνηση⁸⁹.

Σε αντίθεση με το αποτέλεσμα αυτό, σε έρευνα που διεξήχθη στον τομέα της υγείας ως σημαντικότεροι παράγοντες εργασιακής παρακίνησης αναδείχτηκαν ενδογενείς παράγοντες όπως η ανάγκη για εκτίμηση, σεβασμό και κοινωνική αποδοχή⁹⁰. Όμοια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ανάλογης έρευνας στον τομέα της υγείας όπου οι εργαζόμενοι τείνουν να παρακινούνται κυρίως από ενδογενείς παράγοντες με υψηλότερο σε κατάταξη τα «επιτεύγματα» που καλύπτει ανάγκες, όπως η υπερηφάνεια, η εκτίμηση, ο σεβασμός και η κοινωνική αποδοχή, η αναγνώριση των προσπαθειών και οι ευκαιρίες για πρόωση και

⁸⁶ Groeneveld S., Steijn B. and Parre P., (2009)

⁸⁷ Walle S., Steijn B and Jilke S., (2015)

⁸⁸ Manolopoulos D., (2007)

⁸⁹ Manolopoulos D., (2008)

⁹⁰ Kontodimopoulos N., Paleologou V. and Niakas D, (2009)

εμπλουτισμό της εργασίας⁹¹. Σε συμφωνία επίσης καταλήγει έρευνα σε Κεντρικές Υπηρεσίες του Δημοσίου και στον Τομέα της Υγειονομικής Περίθαλψης στη Βόρεια Ελλάδα η οποία διαπιστώνει ότι τα εσωτερικά κίνητρα κυριαρχούν ως παράγοντες που ικανοποιούν περισσότερο τους δημοσίους υπαλλήλους και αυξάνουν περαιτέρω την εργασιακή τους παρακίνηση και απόδοση⁹².

Σε έρευνα⁹³ που πραγματοποιήθηκε στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και συγκεκριμένα στο Δήμο Ζωγράφου Νομού Αττικής αξιολογήθηκαν ως ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης η ευκαιρία ανάληψης πρωτοβουλιών ή συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων από μέρους των εργαζομένων και ο παράγοντας με την ισχυρότερη παρακινητική δράση η δυνατότητα ανάπτυξης ελεύθερης σκέψης, έκφρασης και πράξης.

Τέλος, άλλη έρευνα που διεξήχθη επίσης στον τομέα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και συγκεκριμένα στην Περιφερειακή Ενότητα Γρεβενών, αποκάλυψε ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες που ενθαρρύνουν τους δημοσίους υπαλλήλους σε μία αποδοτικότερη συμπεριφορά είναι η ίδια η φύση της εργασίας και οι συνθήκες εργασίας ενώ οι οικονομικές ανταμοιβές φαίνεται να έχουν την μικρότερη επίδραση στη διάθεση για απόδοση ανεξαρτήτως κοινωνικών και δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων. Σύμφωνα με τα εν λόγω ευρήματα, αν και η χώρα μας βίωσε οικονομική κρίση την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας (2014), ο παράγοντας ενδιαφέρουσα εργασία σημειώνει την υψηλότερη βαθμολογία από τους συμμετέχοντες και έπονται σε σειρά κατάταξης οι παράγοντες αναφορικά με την ισότιμη και δίκαιη μεταχείριση, την αλληλοεκτίμηση μεταξύ των συναδέλφων, την αντικειμενική αξιολόγηση και τον ικανοποιητικό μισθό⁹⁴.

⁹¹ Γραμματικόπουλος Η., Κουπίδης Σ., Μόραλης Δ., Σαδραζάμης Α., Αθηναίου Δ. και Γκιουζέπας Ι., (2013)

⁹² Markovits Y., Davis A. and Dick R., (2007)

⁹³ Massaras P., Sahinidis A. and Polychronopoulos G., (2014)

⁹⁴ Chatzopoulou M., Vlachvei A. and Monovasilis T., (2015)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Μεθοδολογία της Έρευνας

4.1 Σκοπός - Ερευνητικά Ερωτήματα & Υποθέσεις

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εντοπίσει και να ερμηνεύσει τους σημαντικότερους παράγοντες οι οποίοι θα μπορούσαν να παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό να βελτιώσει την εργασιακή του απόδοση στο περιβάλλον των οργανισμών του δημοσίου τομέα.

Η σπουδαιότητα της παρακίνησης έγκειται στο γεγονός ότι συμβάλλει στην αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζόμενων και τα συμπεράσματα της εν λόγω έρευνας θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση για το σχεδιασμό διοικητικών δράσεων με στόχο την αύξηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων μέσω της εργασιακής τους παρακίνησης.

Επιλέχθηκε ως περίπτωση ο τομέας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και συγκεκριμένα οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ βαθμού (Δήμοι) Περιφέρειας Αττικής⁹⁵, όπου με τη χρήση ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους δημοτικούς υπαλλήλους να υποδείξουν κατά την άποψή τους το βαθμό σημαντικότητας δεκατριών παραγόντων στο εργασιακό τους περιβάλλον οι οποίοι ενδεχομένως προσδιορίζουν την «διάθεση» για απόδοση, τους παρακινούν δηλαδή στην εργασία τους και ως εκ τούτου μπορούν να επιτύχουν υψηλότερες επιδόσεις.

Τέθηκαν για την παρούσα εργασία τα εξής ερευνητικά ερωτήματα (E.E.):

- E.E.1.: Η διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των δημοτικών υπαλλήλων ως προς το αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του).
- E.E.2.: Η διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των δημοτικών υπαλλήλων ως προς τη δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης.
- E.E.3.: Η διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των δημοτικών υπαλλήλων ως προς την αναγνώριση, την εκτίμηση και το σεβασμό από συναδέλφους.
- E.E.4.: Η διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των δημοτικών υπαλλήλων ως προς τη δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης.
- E.E.5.: Η διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των δημοτικών υπαλλήλων ως προς το αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς.

⁹⁵ Η Περιφέρεια Αττικής περιλαμβάνει το Νομό Αττικής και συνιστάται από τις εξής Περιφερειακές Ενότητες: Βόρειου Τομέα Αθηνών, Δυτικού Τομέα Αθηνών, Κεντρικού Τομέα Αθηνών, Νότιου Τομέα Αθηνών, Ανατολικής Αττικής, Δυτικής Αττικής, Πειραιώς και Νήσων στις οποίες ανήκουν συνολικά 66 Δήμοι.

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, (4/6/2018),

<http://www.ypes.gr/el/Regions/Aytodioikhsh/StatesMunicipalities/>

- E.E.6.: Η διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των δημοτικών υπαλλήλων ως προς το αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση - ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων).
- E.E.7.: Η διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των δημοτικών υπαλλήλων ως προς την αναγνώριση, την εκτίμηση και το σεβασμό εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας).
- E.E.8.: Η διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των δημοτικών υπαλλήλων ως προς την αναγνώριση συνεισφοράς.
- E.E.9.: Η διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των δημοτικών υπαλλήλων ως προς τη δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο.
- E.E.10.: Η διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των δημοτικών υπαλλήλων ως προς τη δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων.
- E.E.11.: Η διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των δημοτικών υπαλλήλων ως προς τη δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών.
- E.E.12.: Η διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των δημοτικών υπαλλήλων ως προς την άσκηση εξουσίας-ελέγχου.
- E.E.13.: Η διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των δημοτικών υπαλλήλων ως προς τη δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων.

Και με βάση τα ως άνω ερευνητικά ερωτήματα προέκυψαν οι εξής ερευνητικές υποθέσεις (E.Y.):

- E.Y.1: Η στάση του δημοτικού υπαλλήλου εκφράζει ότι το αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του) είναι άνω του μετρίου σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.
- E.Y.2: Η στάση του δημοτικού υπαλλήλου εκφράζει ότι η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης είναι άνω του μετρίου σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.
- E.Y.3: Η στάση του δημοτικού υπαλλήλου εκφράζει ότι η αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους είναι άνω του μετρίου σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.
- E.Y.4: Η στάση του δημοτικού υπαλλήλου εκφράζει ότι η δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης είναι άνω του μετρίου σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.
- E.Y.5: Η στάση του δημοτικού υπαλλήλου εκφράζει ότι το αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς είναι άνω του μετρίου σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.
- E.Y.6: Η στάση του δημοτικού υπαλλήλου εκφράζει ότι το αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση-ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων) είναι άνω του μετρίου σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.

- E.Y.7: Η στάση του δημοτικού υπαλλήλου εκφράζει ότι η αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας) είναι άνω του μετρίου σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.
- E.Y.8: Η στάση του δημοτικού υπαλλήλου εκφράζει ότι η αναγνώριση συνεισφοράς είναι άνω του μετρίου σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.
- E.Y.9: Η στάση του δημοτικού υπαλλήλου εκφράζει ότι η δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο είναι άνω του μετρίου σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.
- E.Y.10: Η στάση του δημοτικού υπαλλήλου εκφράζει ότι η δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων είναι άνω του μετρίου σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.
- E.Y.11: Η στάση του δημοτικού υπαλλήλου εκφράζει ότι η δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών είναι άνω του μετρίου σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.
- E.Y.12: Η στάση του δημοτικού υπαλλήλου εκφράζει ότι η άσκηση εξουσίας-ελέγχου είναι άνω του μετρίου σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.
- E.Y.13: Η στάση του δημοτικού υπαλλήλου εκφράζει ότι η δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων είναι άνω του μετρίου σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.

Επιπλέον, διερευνήθηκε αν η στάση και η αντίληψη των δημοτικών υπαλλήλων ως προς τους δεκατρείς παράγοντες παρακίνησης, διαφοροποιείται ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά.

4.2 Ερευνητικό Εργαλείο-Διαδικασία διανομής & συλλογής των δεδομένων

Για τις ανάγκες του συγκεκριμένου ερευνητικού σκοπού χρησιμοποιήθηκε ως μέσο συλλογής των δεδομένων το ερωτηματολόγιο σε έντυπη και κυρίως σε ηλεκτρονική μορφή⁹⁶. Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται για τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων, οι ερωτήσεις υπηρετούν το γενικό σκοπό της έρευνας και οι απαντήσεις ποσοτικοποιούνται και αναλύονται με σχετική ευκολία.⁹⁷

Δεδομένου του στόχου τόσο της μεγιστοποίησης των ποσοστών ανταπόκρισης των δημοτικών υπαλλήλων στην έρευνά μας όσο και της εγκυρότητας και αξιοπιστίας των ευρημάτων αυτής, η κατάρτιση του ερωτηματολογίου ήταν κρίσιμη και καθοριστικής σημασίας εργασία για την επιτυχία της.

⁹⁶ Δαμιανού X., (1999)

⁹⁷ Arthur J., Waring M., Coe R. & Hedges L., (2012)

Λέγεται χαρακτηριστικά ότι «καμία στατιστική έρευνα δεν μπορεί να είναι καλύτερη από το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε σ' αυτή»⁹⁸.

Η επιλογή ενός κατά το δυνατόν σύντομου αλλά περιεκτικού ερωτηματολογίου με σαφώς διατυπωμένες ερωτήσεις αυξάνει την επιθυμία των ερωτώμενων να απαντήσουν και έχει ως αποτέλεσμα λιγότερα λάθη, καλύτερα και περισσότερα δεδομένα.

Κατόπιν εκτενούς μελέτης σχετικών επιστημονικών ερευνών για την παρακίνηση των εργαζομένων, καταλήξαμε στην επιλογή του ερωτηματολογίου «What motivate you?»⁹⁹ το οποίο περιλαμβάνει δεκατρείς (13) παράγοντες που αφορούν χαρακτηριστικά της εργασίας και εξετάζεται το επίπεδο σημαντικότητάς τους.

Έγινε χρήση των δεκατριών αυτών ερωτήσεων κλειστού τύπου και για τη μέτρηση του βαθμού σημαντικότητας κάθε παράγοντα χρησιμοποιήθηκε επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert από το 1 (καθόλου) έως το 7 (απόλυτα) όπου οι ερωτώμενοι δημοτικοί υπάλληλοι κλήθηκαν να επιλέξουν μία από τις παραπάνω τιμές που εξέφραζε καλύτερα την άποψή τους.

Στο εν λόγω ερωτηματολόγιο (παρατίθεται στο Παράρτημα Α) προσθέσαμε μόνο ένα μέρος με δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων δημοτικών υπαλλήλων όπως είναι το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, ο Δήμος στον οποίο εργάζονται, η θέση εργασίας και τα συνολικά χρόνια εργασίας σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα προκειμένου να διερευνήσουμε επιπλέον τη συσχέτιση της στάσης των δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στους τιθέμενους παράγοντες παρακίνησης, με βασικά δημογραφικά τους χαρακτηριστικά.

Η διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκε να γίνει κυρίως διαδικτυακά, λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς του προϋπολογισμού (κόστος) και του διαθέσιμου χρόνου σε συνδυασμό με το γεγονός ότι απευθύνεται σε συγκεκριμένο πληθυσμό (δημοτικοί υπάλληλοι) ο οποίος έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο και το χρησιμοποιεί σε καθημερινή βάση και του πλεονεκτήματος της απόλυτης ανωνυμότητας που προσφέρει το διαδίκτυο.

Αφού ολοκληρώθηκε η κατάρτιση του ερωτηματολογίου σχεδιάστηκε και σε web εφαρμογή και κατόπιν απεστάλη πιλοτικά σε ένα μικρό αριθμό ερωτώμενων (10 άτομα) προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν σφάλματα ως προς την ορθή λειτουργία της εφαρμογής και να ελεγχθεί η σαφήνεια και η διατύπωση των ερωτήσεων αλλά και η διακύμανση των απαντήσεων. Δεν υπήρξαν αλλαγές.

Κατόπιν τούτων, προχωρήσαμε στην αποστολή του οριστικού ερωτηματολογίου συνοδευόμενο από ένα σύντομο εισαγωγικό σημείωμα περί της έρευνας, σε εργαζόμενους

⁹⁸ Παρασκευόπουλος Ι., (1993)

⁹⁹ Daft R., (2009), Management, σελ. 463-464 (SOURCE: Lyman W. Porter, Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes New York: American Foundation for Management Research, 1964, pp. 17, 19)

στους Δήμους του Νομού Αττικής μέσω του προσωπικού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της γράφουσας, η οποία ανέλαβε επίσης να διανείμει η ίδια το ερωτηματολόγιο και σε έντυπη μορφή κυρίως σε εργαζόμενους στους Δήμους Φιλοθέης-Ψυχικού και Αγίας Παρασκευής λόγω γεωγραφικής εγγύτητας.

Η έρευνα (αποστολή και συλλογή δεδομένων) διεξήχθη κατά τους μήνες Μάρτιο έως και Μάιο έτους 2018 έχοντας λάβει την απαραίτητη άδεια υλοποίησης και πραγματοποιήθηκε η συλλογή δεδομένων από 647 συμπληρωμένα ανώνυμα ερωτηματολόγια δημοτικών υπαλλήλων εργαζόμενων σε Δήμους της Αττικής¹⁰⁰.

Τα συλλεχθέντα στοιχεία από τα έντυπα και τα ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια καταχωρήθηκαν σε κατάλληλη βάση δεδομένων και κατόπιν έγινε επεξεργασία και στατιστική ανάλυση αυτών με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS v.22¹⁰¹.

4.3 Δείγμα - Αξιοπιστία Έρευνας

Η δειγματοληψία παρέχει τη δυνατότητα λήψης στοιχείων από ένα πληθυσμό μέσω ενός κατάλληλα επιλεγμένου δείγματος, στην περίπτωση που η απογραφή του είναι αδύνατη (π.χ. για οικονομικούς λόγους)¹⁰². Το δείγμα μιας έρευνας πρέπει να επιλέγεται σύμφωνα με δειγματοληπτικές τεχνικές που είναι κατάλληλες ώστε να είναι αντιπροσωπευτικό του αντίστοιχου πληθυσμού¹⁰³. Ο πληθυσμός στην παρούσα έρευνα είναι όλοι οι δημοτικοί υπάλληλοι του Νομού Αττικής και η έρευνα έγινε σε τυχαίο και αντιπροσωπευτικό δείγμα των δημοτικών υπαλλήλων του Νομού Αττικής¹⁰⁴.

Συγκεντρώθηκαν 647 ερωτηματολόγια δημοτικών υπαλλήλων και το δείγμα που προέκυψε με χρήση απλής τυχαίας δειγματοληψίας, διερευνήθηκε αρχικά ως προς τα δημογραφικά του χαρακτηριστικά.

Το δείγμα αποτελείται από 213 άνδρες και 432 γυναίκες, σε ποσοστό 33% και 67% αντιστοίχως (Σχήμα 1). Δηλαδή, σχεδόν 7 στους 10 δημοτικούς υπαλλήλους είναι γυναίκες.

Η ηλικιακή κατανομή των ατόμων του δείγματος παρουσιάζει ασυμμετρία καθώς οι μεσαίες ηλικίες αντιστοιχούν σε μεγαλύτερη συχνότητα. Το 44.43% των ατόμων του δείγματος έχει ηλικία από 46 έως 55 ετών, το 33.90% έχει ηλικία από 36 έως 45 ετών, το 12.54% έχει ηλικία από 56 ετών και άνω ενώ μόλις το 9.13% έχει ηλικία μικρότερη των 35 ετών (Σχήμα 2).

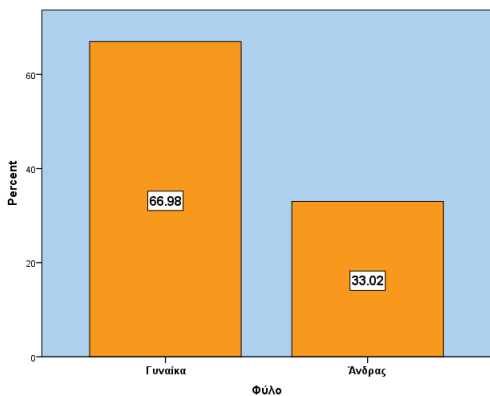
¹⁰⁰ Στο Παράρτημα Α παρατίθεται συγκεντρωτικός Πίνακας με τις συμμετοχές των εργαζόμενων και τους Δήμους της Αττικής στους οποίους εργάζονται.

¹⁰¹ Τσαγρής Μ., (2014)

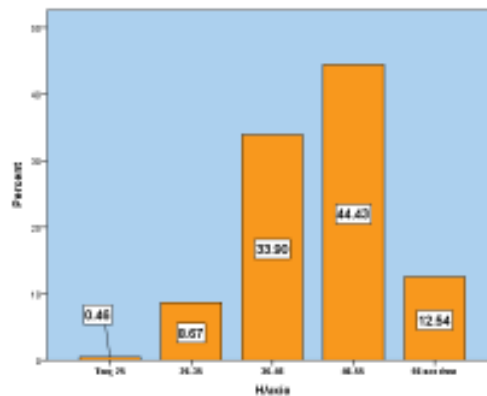
¹⁰² Cohen L., Manion L. & Morrison K., (2008)

¹⁰³ Cohen L., Manion L. & Morrison K., (2008)

¹⁰⁴ Δαμιανού Χ., (1999)



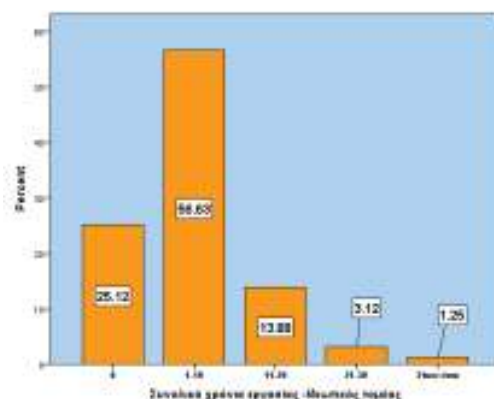
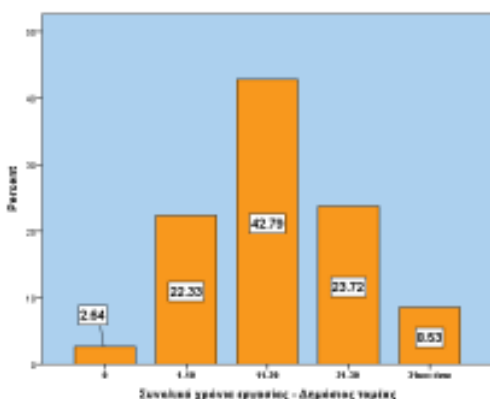
Σχήμα 1: Κατανομή συχνοτήτων των ερωτώμενων ως προς το φύλο



Σχήμα 2: Κατανομή συχνοτήτων των ερωτώμενων ως προς την ηλικία

Πάνω από 4 στους 10 δημοτικούς υπαλλήλους έχει προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη στο δημόσιο τομέα (ποσοστό 42,79%), το 23.72% των δημοτικών υπαλλήλων έχει προϋπηρεσία από 21 έως 30 έτη, το 22.33% έχει προϋπηρεσία από 1 έως 10 έτη, το 8.53% έχει προϋπηρεσία άνω των 31 ετών και το 2,64% των δημοτικών υπαλλήλων του δείγματος έχει λιγότερη του ενός έτους προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα (Σχήμα 3α).

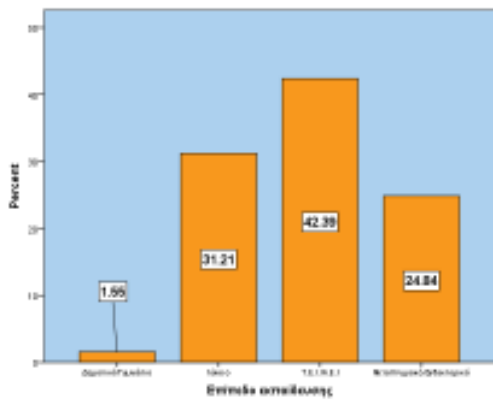
Πάνω από 5 στους 10 δημοτικούς υπαλλήλους έχει προϋπηρεσία από 1 έως 10 έτη στον ιδιωτικό τομέα (ποσοστό 56.63%), το 25.12% των δημοτικών υπαλλήλων δεν έχει προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα, το 13.88% έχει προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη, το 3.12% έχει προϋπηρεσία από 21 έως 30 έτη και το 1.25% των δημοτικών υπαλλήλων του δείγματος έχει προϋπηρεσία άνω των 31 ετών στον ιδιωτικό τομέα (Σχήμα 3β).



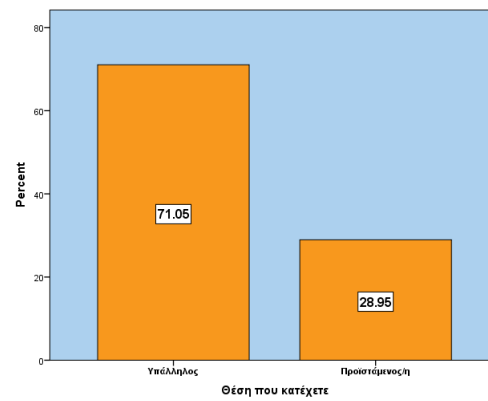
Σχήματα 3α & 3β: Κατανομή συχνοτήτων των ερωτώμενων ως προς τα έτη προϋπηρεσίας σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

Πάνω από 4 στους 10 δημοτικούς υπαλλήλους διαθέτουν βασικό πτυχίο σπουδών (ποσοστό 42.39%) ενώ σχεδόν 1 στους 4 δημοτικούς υπαλλήλους έχει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών (ποσοστό 24.84%). Το 31.21% των δημοτικών υπαλλήλων του δείγματος είναι απόφοιτοι Λυκείου και ελάχιστοι είναι εκείνοι που έχουν τελειώσει το Γυμνάσιο (ποσοστό 1.55%) (Σχήμα 4).

Το δείγμα αποτελείται από υπαλλήλους και προϊσταμένους, σε ποσοστό 71.05% και 28.95% αντιστοίχως (Σχήμα 5).



Σχήμα 4: Κατανομή συχνοτήτων των ερωτώμενων ως προς το επίπεδο σπουδών



Σχήμα 5: Κατανομή συχνοτήτων των ερωτώμενων ως προς τη θέση ευθύνης

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας με χρήση του συντελεστή α του Cronbach. Ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach υπολογίστηκε ίσος με 0.85, κοντά στη μονάδα, που δηλώνει ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας είναι απόλυτα αξιοποιήσιμα καθώς κρίνονται πλήρως αξιόπιστα και έγκυρα. Τα αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας και εγκυρότητας παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 4.1.

Πίνακας 4.1: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας και εγκυρότητας δεδομένων

Reliability Statistics: Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based - Standardized Items	N of Items
0,850	0,862	13

Η σαφήνεια των ερωτήσεων καθώς και η σύντομη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ώθησε τους δημοτικούς υπαλλήλους του δείγματος να απαντούν και να απαντούν με ειλικρίνεια. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα υψηλή εγκυρότητα και ακρίβεια στα αποτελέσματα της έρευνας¹⁰⁵.

4.4 Περιγραφική και Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση - Έλεγχοι Ισότητας Μέσων Δείγματος

Στην παρούσα έρευνα πραγματοποιείται διερεύνηση στάσεων ενός δείγματος με χρήση ποσοτικής έρευνας όπου από τα συλλεχθέντα δεδομένα η ποιοτική πληροφορία προέρχεται από ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το σύνολο των μεταβλητών της έρευνας είναι κατηγορικής και διατακτικής φύσεως.

Η περιγραφική ανάλυση των συλλεχθέντων δεδομένων έχει ως στόχο την ταξινόμηση και την παρουσίαση της πληροφορίας με χρήση πινάκων συχνοτήτων και διαγραμμάτων¹⁰⁶. Για την περιγραφή των ποιοτικών κατηγορικών και διατακτικών μεταβλητών έγινε χρήση πινάκων

¹⁰⁵ Cohen L., Manion L. & Morrison K., (2008)

¹⁰⁶ Κούτρας Μ., (2005)

συχνότητων παριστάνοντας τα αποτελέσματα σε κατάλληλα γραφήματα όπως είναι ραβδογράμματα και κυκλικά διαγράμματα.

Με σκοπό την επιβεβαίωση ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων έγινε χρήση παραμετρικών και μη παραμετρικών ελέγχων υποθέσεων. Αρχικά, έγινε χρήση του ελέγχου κανονικότητας των Kolmogorov – Smirnov για τις υποπεριπτώσεις που το μέγεθος του δείγματος δεν ήταν αρκούντως μεγάλο¹⁰⁷. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι ισότητας μέσω για ένα ή περισσότερα δείγματα (Έλεγχος t-test & ANOVA F-test).

Ο παραμετρικός έλεγχος ισότητας μέσω για ένα δείγμα βασίζεται στην ελεγχοσυνάρτηση που ακολουθεί την κατανομή t του Student και χρησιμοποιείται όταν τα δεδομένα προέρχονται από έναν πληθυσμό που ακολουθεί την κανονική κατανομή ή το μέγεθος του αντιστοίχου δείγματος είναι αρκούντως μεγάλο ($n > 30$)¹⁰⁸. Ο έλεγχος υποθέσεων t-test για ένα δείγμα έχει ως στόχο να διερευνήσει την υπόθεση ότι η παράμετρος μ του πληθυσμού είναι ίση με μια συγκεκριμένη τιμή μ_0 που εκφράζεται στην περίπτωση μας από τη μεσαία τιμή (βαθμός σημαντικότητας 4=Μέτρια) της αντίστοιχης επταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert.

Ο αμφίπλευρος έλεγχος υποθέσεων αποτελείται από τις υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση, $H_0: \mu=4$ ενάντια Εναλλακτική υπόθεση, $H_1: \mu \neq 4$

Το δείγμα της παρούσας έρευνας έχει μεγάλο μέγεθος ($n=647$) οπότε υποθέτουμε ασυμπτωτικά ότι τα δεδομένα κατανέμονται κανονικά. Ο παραμετρικός έλεγχος t κάνει χρήση της παρακάτω στατιστικής συνάρτησης ελέγχου:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu_0}{\sqrt{\frac{S^2}{n}}} \sim t_{n-1} \quad \text{η οποία ακολουθεί την } t \text{ κατανομή με } n-1 \text{ βαθμούς ελευθερίας.}$$

Πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος ισότητας μέσω t-test για δύο ανεξάρτητα δείγματα με σκοπό τη διερεύνηση της τυχούσας διαφοροποίησης των μέσων όρων των παραγόντων που εκφράζουν τις ερευνητικές υποθέσεις της εργασίας¹⁰⁹. Με τη χρήση του ελέγχου ισότητας μέσω t-test για δύο ανεξάρτητα δείγματα ερευνάται εάν απορρίπτεται ή δεν απορρίπτεται η υπόθεση ότι οι παράμετροι μ_1 και μ_2 των πληθυσμών είναι ίσοι μεταξύ τους.

¹⁰⁷ Ζαχαροπούλου X., (2010)

¹⁰⁸ Κούτρας M., (2005)

¹⁰⁹ Κυριακούσης A., (2000)

Ο αντίστοιχος αμφίπλευρος έλεγχος που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από τις υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση, $H_0: \mu_1 = \mu_2$ ενάντια Εναλλακτική υπόθεση, $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$

Ο κατάλληλος παραμετρικός έλεγχος t χρησιμοποιεί την ακόλουθη στατιστική συνάρτηση ελέγχου:

$$t^* = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}} \sim t_{n_1+n_2-2}$$

η οποία ακολουθεί την t κατανομή με n_1+n_2-2 βαθμούς ελευθερίας, για την απόρριψη ή μη της μηδενικής υπόθεσης.

Για τον έλεγχο ισότητας μέσω για $k > 2$ ανεξάρτητα δείγματα η ανάλυση διασποράς κατά έναν παράγοντα (One Way ANOVA) είναι μια παραμετρική στατιστική τεχνική που διερευνά αν οι μέσες τιμές διακριτών πληθυσμών απέχουν μεταξύ τους στατιστικώς σημαντικά. Ο έλεγχος που πραγματοποιείται αποτελείται από τις εξής υποθέσεις:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$$

$$H_1 : \mu_i \neq \mu_j, i \neq j$$

Η στατιστική συνάρτηση ελέγχου ακολουθεί την μη συμμετρική κατανομή F με βαθμούς ελευθερίας $k-1$ και $n-k$ και είναι η ακόλουθη:

$$F = \frac{BSS / (k-1)}{RSS / (n-k)} : F_{n-1, n-k}$$

Όπου BSS είναι η διακύμανση μεταξύ των ομάδων και RSS είναι το άθροισμα των τετραγώνων των καταλοίπων, δηλαδή η διακύμανση εντός των ομάδων.

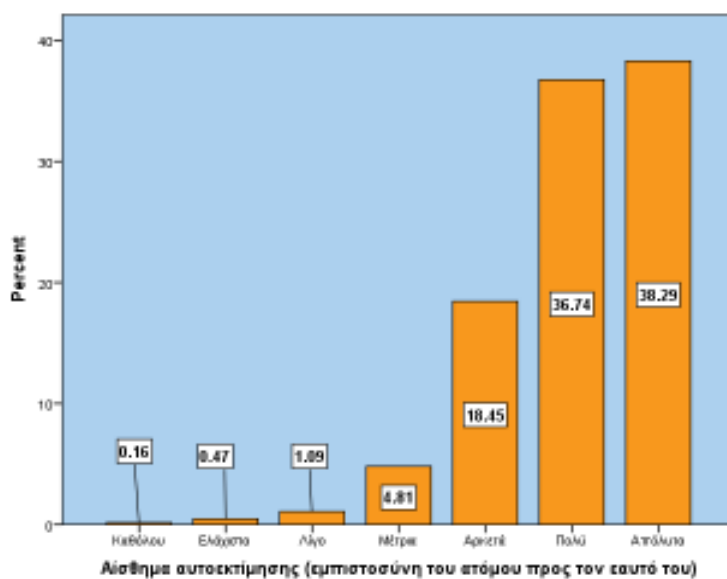
Κεφάλαιο 5: Στατιστική Ανάλυση-Ποσοτικά Αποτελέσματα

5.1 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

Πραγματοποιείται περιγραφική ανάλυση των απαντήσεων που έδωσαν οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος σχετικά με τη στάση τους απέναντι σε κάθε ένα από τους παράγοντες που τους παρακινούν στην εργασία τους και βελτιώνουν την απόδοσή τους. Για τον βαθμό σημαντικότητας κάθε παράγοντα από το 1 (Καθόλου Σημαντικός) έως το 7 (Απόλυτα Σημαντικός) κατά την άποψη των δημοτικών υπαλλήλων με την παρούσα, παρουσιάζονται τα ποσοστά επί τις εκατό για κάθε απάντηση.

5.1.1 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στο αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του)

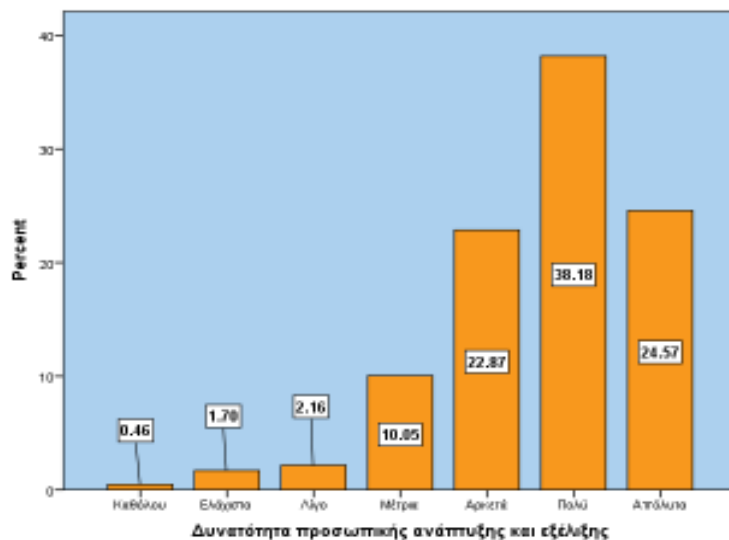
Στην 1η στάση «Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του)», οι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν "καθόλου" σε ποσοστό 0.16%, "ελάχιστα" σε ποσοστό 0.47%, "λίγο" σε ποσοστό 1.09%, "μέτρια" σε ποσοστό 4.81%, "αρκετά" σε ποσοστό 18.45%, "πολύ" σε ποσοστό 36.74% και "απόλυτα" σε ποσοστό 38.29% (Σχήμα 6).



Σχήμα 6: Κατανομή συχνότητων ως προς τη στάση "Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του)"

5.1.2 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στη δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης

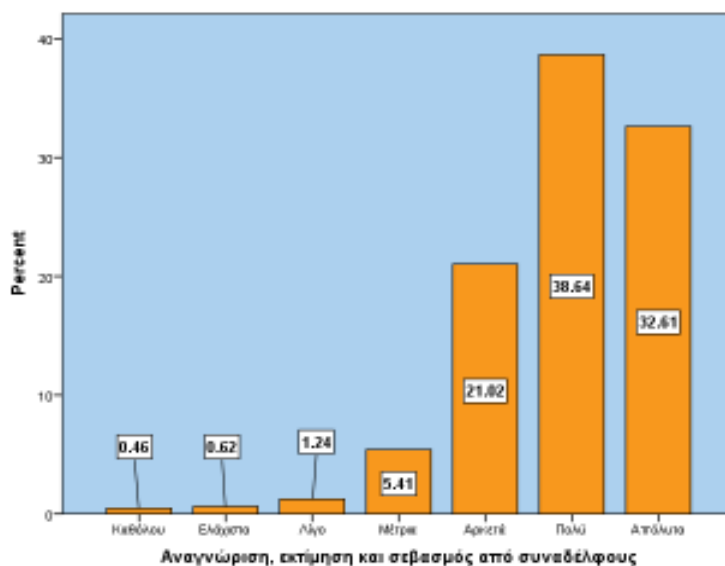
Στην 2η στάση «Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης», οι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν "καθόλου" σε ποσοστό 0.46%, "ελάχιστα" σε ποσοστό 1.70%, "λίγο" σε ποσοστό 2.16%, "μέτρια" σε ποσοστό 10.05%, "αρκετά" σε ποσοστό 22.87%, "πολύ" σε ποσοστό 38.18% και "απόλυτα" σε ποσοστό 24.57% (Σχήμα 7).



Σχήμα 7: Κατανομή συχνοτήτων ως προς τη στάση "Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης"

5.1.3 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στην αναγνώριση, εκτίμηση και τον σεβασμό από συναδέλφους

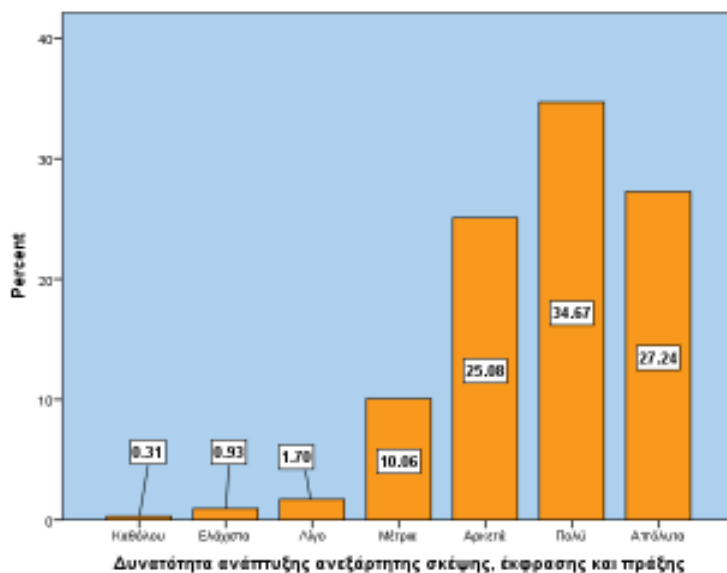
Στην 3η στάση «Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους», οι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν "καθόλου" σε ποσοστό 0.46%, "ελάχιστα" σε ποσοστό 0.62%, "λίγο" σε ποσοστό 1.24%, "μέτρια" σε ποσοστό 5.41%, "αρκετά" σε ποσοστό 21.02%, "πολύ" σε ποσοστό 38.64% και "απόλυτα" σε ποσοστό 32.61% (Σχήμα 8).



Σχήμα 8: Κατανομή συχνοτήτων ως προς τη στάση "Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους"

5.1.4 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στη δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης

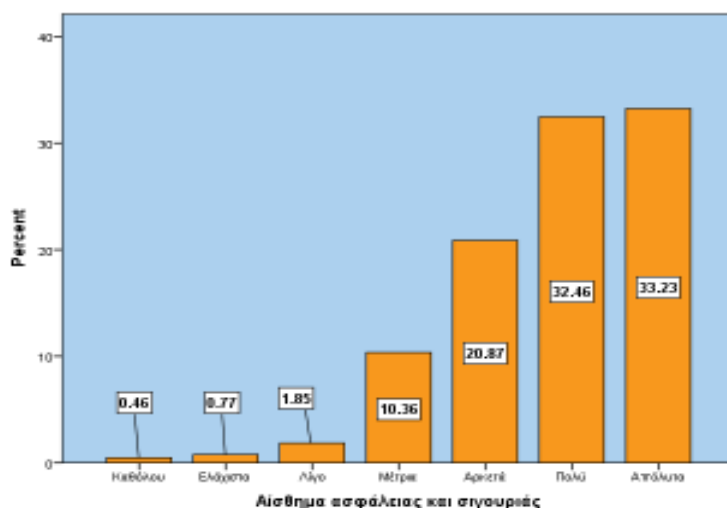
Στην 4η στάση «Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης», οι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν "καθόλου" σε ποσοστό 0.31%, "ελάχιστα" σε ποσοστό 0.93%, "λίγο" σε ποσοστό 1.70%, "μέτρια" σε ποσοστό 10.06%, "αρκετά" σε ποσοστό 25.08%, "πολύ" σε ποσοστό 34.67% και "απόλυτα" σε ποσοστό 27.24% (Σχήμα 9).



Σχήμα 9: Κατανομή συχνοτήτων ως προς τη στάση "Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης"

5.1.5 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στο αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς

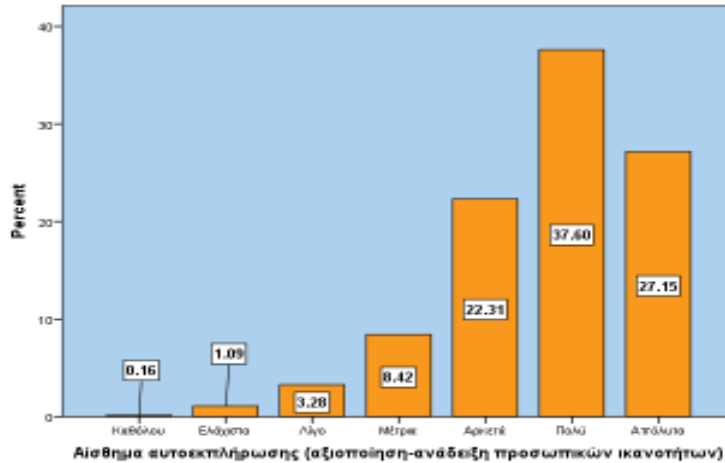
Στην 5η στάση «Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς», οι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν "καθόλου" σε ποσοστό 0.46%, "ελάχιστα" σε ποσοστό 0.77%, "λίγο" σε ποσοστό 1.85%, "μέτρια" σε ποσοστό 10.36%, "αρκετά" σε ποσοστό 20.87%, "πολύ" σε ποσοστό 32.46% και "απόλυτα" σε ποσοστό 33.23% (Σχήμα 10).



Σχήμα 10: Κατανομή συχνοτήτων ως προς τη στάση "Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς"

5.1.6 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στο αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση - ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων)

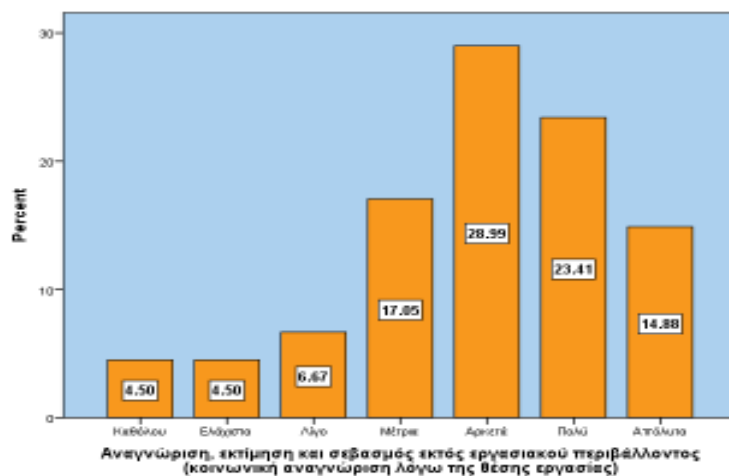
Στην 6η στάση «Αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση - ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων)», οι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν "καθόλου" σε ποσοστό 0.16%, "ελάχιστα" σε ποσοστό 1.09%, "λίγο" σε ποσοστό 3.28%, "μέτρια" σε ποσοστό 8.42%, "αρκετά" σε ποσοστό 22.31%, "πολύ" σε ποσοστό 37.60% και "απόλυτα" σε ποσοστό 27.15% (Σχήμα 11).



Σχήμα 11: Κατανομή συχνότητων ως προς τη στάση " Αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση - ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων) "

5.1.7 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στην αναγνώριση, εκτίμηση και τον σεβασμό εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)

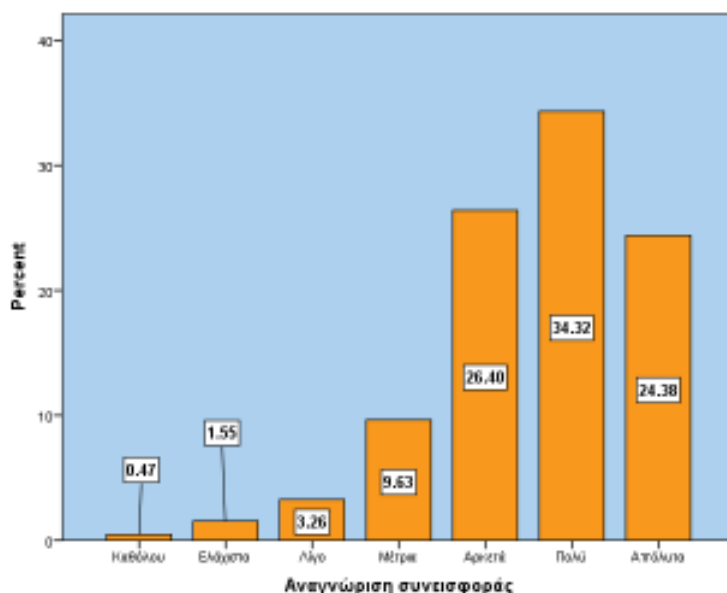
Στην 7η στάση «Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)», οι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν "καθόλου" σε ποσοστό 4.50%, "ελάχιστα" σε ποσοστό 4.50%, "λίγο" σε ποσοστό 6.67%, "μέτρια" σε ποσοστό 17.05%, "αρκετά" σε ποσοστό 28.99%, "πολύ" σε ποσοστό 23.41% και "απόλυτα" σε ποσοστό 14.88% (Σχήμα 12).



Σχήμα 12: Κατανομή συχνότητων ως προς τη στάση " Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας) "

5.1.8 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στην αναγνώριση συνεισφοράς

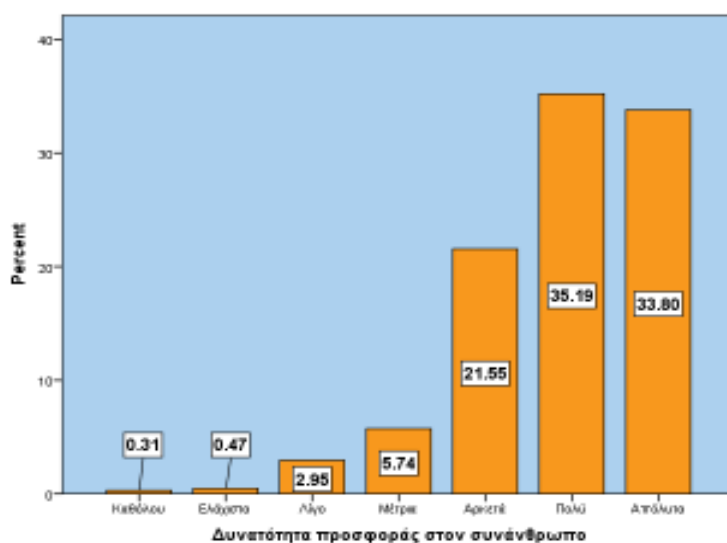
Στην 8η στάση «Αναγνώριση συνεισφοράς», οι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν "καθόλου" σε ποσοστό 0.47%, "ελάχιστα" σε ποσοστό 1.55%, "λίγο" σε ποσοστό 3.26%, "μέτρια" σε ποσοστό 9.63%, "αρκετά" σε ποσοστό 26.40%, "πολύ" σε ποσοστό 34.32% και "απόλυτα" σε ποσοστό 24.38% (Σχήμα 13).



Σχήμα 13: Κατανομή συχνοτήτων ως προς τη στάση "Αναγνώριση συνεισφοράς"

5.1.9 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στη δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο

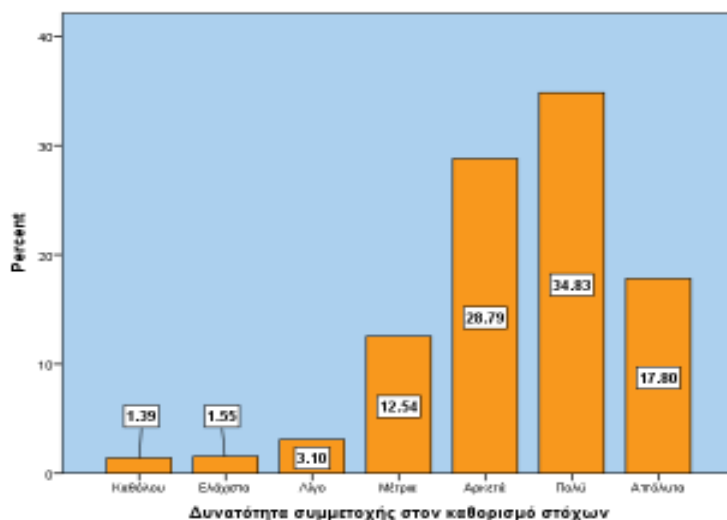
Στην 9η στάση «Δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο», οι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν "καθόλου" σε ποσοστό 0.31%, "ελάχιστα" σε ποσοστό 0.47%, "λίγο" σε ποσοστό 2.95%, "μέτρια" σε ποσοστό 5.74%, "αρκετά" σε ποσοστό 21.55%, "πολύ" σε ποσοστό 35.19% και "απόλυτα" σε ποσοστό 33.80% (Σχήμα 14).



Σχήμα 14: Κατανομή συχνοτήτων ως προς τη στάση "Δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο"

5.1.10 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στη δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων

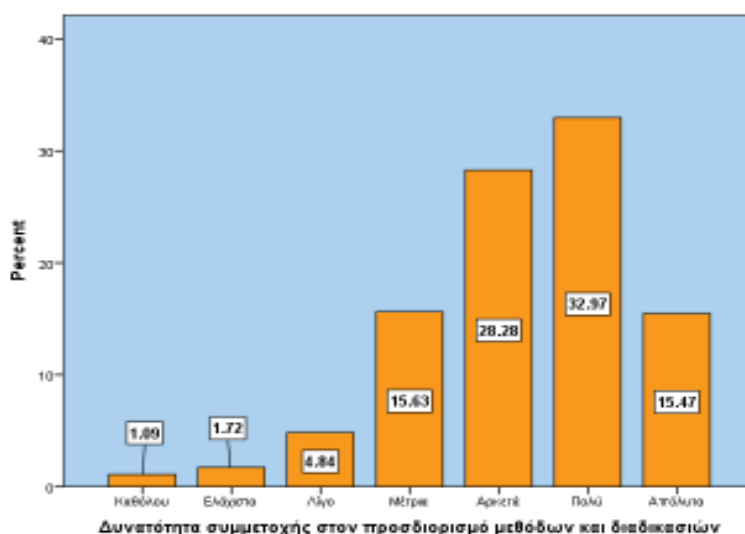
Στην 10η στάση «Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων», οι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν "καθόλου" σε ποσοστό 1.39%, "ελάχιστα" σε ποσοστό 1.55%, "λίγο" σε ποσοστό 3.10%, "μέτρια" σε ποσοστό 12.54%, "αρκετά" σε ποσοστό 28.79%, "πολύ" σε ποσοστό 34.83% και "απόλυτα" σε ποσοστό 17.80% (Σχήμα 15).



Σχήμα 15: Κατανομή συχνοτήτων ως προς τη στάση "Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων"

5.1.11 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στη δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών

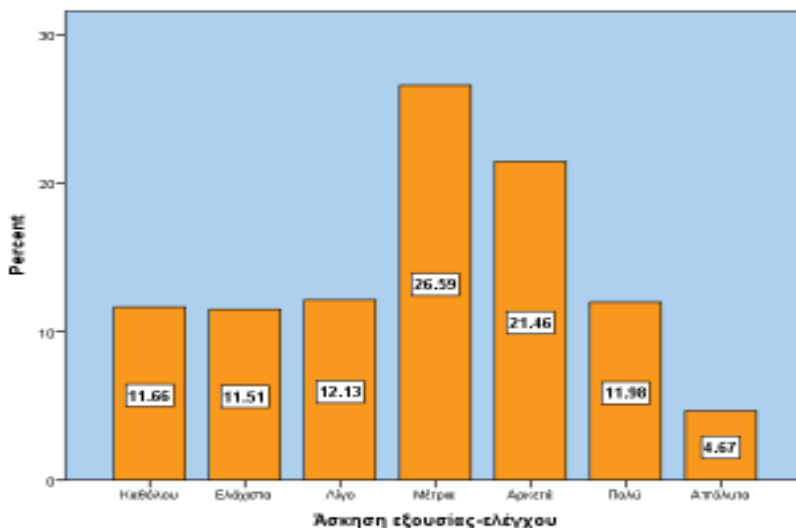
Στην 11η στάση «Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών», οι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν "καθόλου" σε ποσοστό 1.09%, "ελάχιστα" σε ποσοστό 1.72%, "λίγο" σε ποσοστό 4.84%, "μέτρια" σε ποσοστό 15.63%, "αρκετά" σε ποσοστό 28.28%, "πολύ" σε ποσοστό 32.97% και "απόλυτα" σε ποσοστό 15.47% (Σχήμα 16).



Σχήμα 16: Κατανομή συχνοτήτων ως προς τη στάση "Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών"

5.1.12 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στην άσκηση εξουσίας-ελέγχου

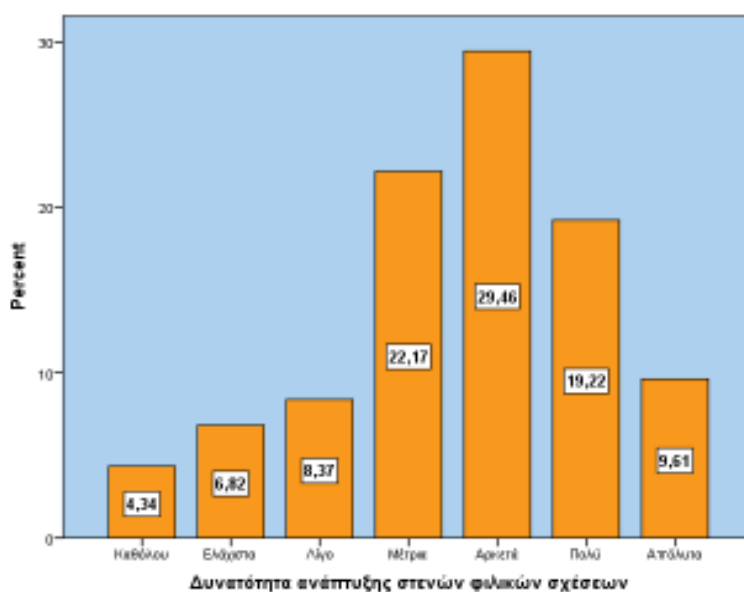
Στην 12η στάση «Άσκηση εξουσίας-ελέγχου», οι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν "καθόλου" σε ποσοστό 11.66%, "ελάχιστα" σε ποσοστό 11.51%, "λίγο" σε ποσοστό 12.13%, "μέτρια" σε ποσοστό 26.59%, "αρκετά" σε ποσοστό 21.46%, "πολύ" σε ποσοστό 11.98% και "απόλυτα" σε ποσοστό 4.67% (Σχήμα 17).



Σχήμα 17: Κατανομή συχνοτήτων ως προς τη στάση "Άσκηση εξουσίας-ελέγχου"

5.1.13 Στάση δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στη δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων

Στην 13η στάση «Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων», οι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν "καθόλου" σε ποσοστό 4.34%, "ελάχιστα" σε ποσοστό 6.82%, "λίγο" σε ποσοστό 8.37%, "μέτρια" σε ποσοστό 22.17%, "αρκετά" σε ποσοστό 29.46%, "πολύ" σε ποσοστό 19.22% και "απόλυτα" σε ποσοστό 9.61% (Σχήμα 18).

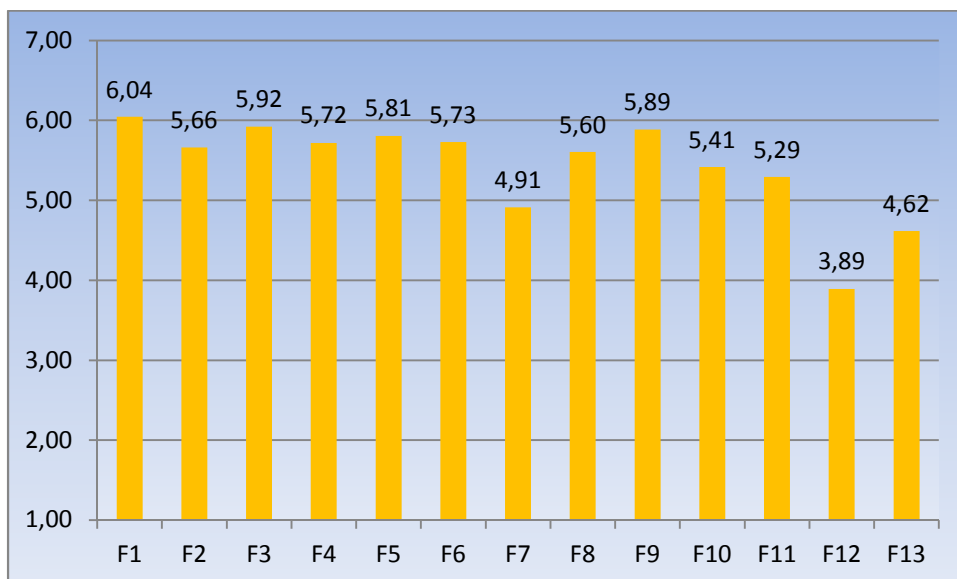


Σχήμα 18: Κατανομή συχνοτήτων ως προς τη στάση "Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων"

5.1.14 Συνοπτική Παρουσίαση Στάσεων Δημοτικών Υπάλληλων

Στο παρακάτω ραβδόγραμμα (Σχήμα 19) παρατίθενται γραφικά οι μέσες τιμές των μεταβλητών που εκφράζουν τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας.

Απέναντι στη στάση «Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του)», οι ερωτώμενοι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν ότι, κατά μέσο όρο, συμφωνούν «Πολύ» (μέση τιμή: 6.04). Απέναντι στη στάση «Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης», οι ερωτώμενοι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν ότι, κατά μέσο όρο, συμφωνούν «Αρκετά» προς «Πολύ» (μέση τιμή: 5.66). Απέναντι στη στάση «Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους», οι ερωτώμενοι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν ότι, κατά μέσο όρο, συμφωνούν σχεδόν «Πολύ» (μέση τιμή: 5.92). Απέναντι στη στάση «Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης», οι ερωτώμενοι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν ότι, κατά μέσο όρο, συμφωνούν «Αρκετά» προς «Πολύ» (μέση τιμή: 5.72). Απέναντι στη στάση «Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς», οι ερωτώμενοι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν ότι, κατά μέσο όρο, συμφωνούν σχεδόν «Πολύ» (μέση τιμή: 5.81). Απέναντι στη στάση «Αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση-ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων)», οι ερωτώμενοι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν ότι, κατά μέσο όρο, συμφωνούν «Αρκετά» προς «Πολύ» (μέση τιμή: 5.73). Απέναντι στη στάση «Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)», οι ερωτώμενοι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν ότι, κατά μέσο όρο, συμφωνούν σχεδόν «Αρκετά» (μέση τιμή: 4.91). Απέναντι στη στάση «Αναγνώριση συνεισφοράς», οι ερωτώμενοι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν ότι, κατά μέσο όρο, συμφωνούν «Αρκετά» προς «Πολύ» (μέση τιμή: 5.60). Απέναντι στη στάση «Δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο», οι ερωτώμενοι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν ότι, κατά μέσο όρο, συμφωνούν σχεδόν «Πολύ» (μέση τιμή: 5.89). Απέναντι στη στάση «Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων», οι ερωτώμενοι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν ότι, κατά μέσο όρο, συμφωνούν «Αρκετά» προς «Πολύ» (μέση τιμή: 5.41). Απέναντι στη στάση «Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών», οι ερωτώμενοι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν ότι, κατά μέσο όρο, συμφωνούν «Αρκετά» (μέση τιμή: 5.29). Απέναντι στη στάση «Άσκηση εξουσίας-ελέγχου», οι ερωτώμενοι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν ότι, κατά μέσο όρο, συμφωνούν σχεδόν «Μέτρια» (μέση τιμή: 3.89). Τέλος, απέναντι στη στάση «Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων», οι ερωτώμενοι δημοτικοί υπάλληλοι απάντησαν ότι, κατά μέσο όρο, συμφωνούν σχεδόν «Μέτρια» προς «Αρκετά» (μέση τιμή: 4.62).



Σχήμα 19: Μέση τιμή ανά παράγοντα παρακίνησης

Στον Πίνακα 5.1 παρουσιάζεται η σειρά κατάταξης των παραγόντων παρακίνησης από τον πιο σημαντικό έως τον λιγότερο σημαντικό με βάση τις μέσες τιμές. Παρατηρούμε ότι όλοι οι παράγοντες πλην του παράγοντα «Άσκηση εξουσίας-ελέγχου» θεωρούνται από τους δημοτικούς υπαλλήλους αρκετά έως πολύ σημαντικοί παρακινητικοί παράγοντες στο περιβάλλον εργασίας τους.

Πίνακας 5.1: Σειρά κατάταξης παραγόντων παρακίνησης

A/A	Παράγοντες Παρακίνησης	Μέση τιμή
1	Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του)	6.04
2	Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους	5.92
3	Δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο	5.89
4	Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς	5.81
5	Αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση - ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων)	5.73
6	Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης	5.72
7	Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης	5.66
8	Αναγνώριση συνεισφοράς	5.60
9	Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων	5.41
10	Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών	5.29
11	Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)	4.91
12	Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων	4.62
13	Άσκηση εξουσίας-ελέγχου	3.89

5.2 Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση

Λόγω του μεγάλου μεγέθους του συλλεχθέντος δείγματος ($n=647$), θα γίνει χρήση παραμετρικών ελέγχων. Σε κάθε περίπτωση, επειδή οι ερευνούμενες κλίμακες προέρχονται από διατακτικές μεταβλητές, θα πραγματοποιηθεί και ο αντίστοιχος μη παραμετρικός έλεγχος.

5.2.1 Αποτελέσματα Ελέγχων Ισότητας Μέσων του Δείγματος για τους Παράγοντες Παρακίνησης

Σε αυτή την υποενότητα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου ισότητας μέσων για ένα δείγμα (one sample t-test) με σκοπό τη διερεύνηση της τυχούσας στατιστικώς σημαντικής διαφοροποίησης, της μέσης τιμής των μεταβλητών που εκφράζουν τα ερευνητικά ερωτήματα, από την τιμή 4, που εκφράζει την μέτρια στάση απέναντι στην πρόταση που εκφράζει ο αντίστοιχος παράγοντας. Στην επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert που χρησιμοποιήθηκε, το 1 σημαίνει καθόλου σημαντικός και το 7 σημαίνει απόλυτα σημαντικός παράγοντας.

Στον Πίνακα 5.2 παρατίθενται τα αποτελέσματα του ελέγχου ισότητας μέσων για 1 δείγμα (t-test). Έγινε χρήση του ελέγχου t-test διότι το μέγεθος του δείγματος είναι αρκούντως μεγάλο και επιπροσθέτως τα αποτελέσματα επιβεβαιώθηκαν με τον αντίστοιχο μη παραμετρικό έλεγχο one sample Wilcoxon Rank Test (Παράρτημα Β-Πίνακας 1). Πιο συγκεκριμένα, στην 1η στήλη παρατίθενται οι δευτερογενείς μεταβλητές που εκφράζουν τις ερευνητικές υποθέσεις, στη 2η στήλη παρατίθεται το μέγεθος του εκάστοτε δείγματος και οι αντίστοιχοι βαθμοί ελευθερίας, στη 3η στήλη παρατίθεται η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση, στην 4η στήλη παρατίθεται η τιμή της στατιστικής συνάρτησης t (χρήση κατανομής t-Student) και στην 5η στήλη παρατίθεται το παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας.

Όσο πιο μικρό είναι το επίπεδο σημαντικότητας, δηλαδή η ποσοστιαία πιθανότητα να έχει εμφανιστεί το αποτέλεσμα από τυχαίους παράγοντες, τόσο πιο σημαντικό στατιστικά είναι το αποτέλεσμα του ελέγχου και κατά συνέπεια το παρατηρούμενο αποτέλεσμα αντανακλά στην πραγματικότητα τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου πληθυσμού και δεν πρόκειται μόνο για δειγματοληπτικό σφάλμα¹¹⁰.

Στην περίπτωσή μας, οι ερευνητικές υποθέσεις επιβεβαιώνονται σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% (ποσοστιαία πιθανότητα σφάλματος).

¹¹⁰ Κυριακούσης Α., (2000)

Πίνακας 5.2: Αποτελέσματα ελέγχου ισότητας μέσω με τιμή ελέγχου το 4 για τους 13 παράγοντες που εκφράζουν τις ερευνητικές υποθέσεις.

Παράγοντας	Αριθμός Παρατηρήσεων (Βαθμοί Ελευθερίας)	Μέση τιμή (Τυπική Απόκλιση)	Τιμή στατιστικής συνάρτησης t	Παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (p-value)
1. Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του)	645 (644)	6.04 (0.99)	52.688	$p_v < 0.01$
2. Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης	647 (646)	5.66 (1.16)	36.401	$p_v < 0.01$
3. Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους	647 (646)	5.92 (1.04)	47.180	$p_v < 0.01$
4. Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης	646 (645)	5.72 (1.11)	39.397	$p_v < 0.01$
5. Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς	647 (646)	5.81 (1.15)	39.905	$p_v < 0.01$
6. Αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση - ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων)	641 (640)	5.73 (1.13)	38.881	$p_v < 0.01$
7. Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)	645 (644)	4.91 (1.55)	15.011	$p_v < 0.01$
8. Αναγνώριση συνεισφοράς	644 (643)	5.60 (1.18)	34.444	$p_v < 0.01$
9. Δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο	645 (644)	5.89 (1.09)	43.916	$p_v < 0.01$
10. Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων	646 (645)	5.41 (1.23)	29.342	$p_v < 0.01$
11. Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών	640 (639)	5.29 (1.24)	26.259	$p_v < 0.01$
12. Άσκηση εξουσίας-ελέγχου	643 (642)	3.89 (1.66)	-1.645	$p_v = 0.101 > 0.01$
13. Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων	645 (644)	4.62 (1.52)	10.336	$p_v < 0.01$

Από τα στοιχεία του Πίνακα 5.2 προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα για τις ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας εργασίας:

Οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος θεωρούν τον παράγοντα "Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του)" πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, κατά μέσο όρο (6.04), η οποία στάση κρίνεται ως στατιστικώς σημαντικά υψηλότερη της μέτριας σημαντικότητας (Μέτρια=4) σε επίπεδο 1% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v < 0.01$. **Οπότε η 1η ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.**

Οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος θεωρούν τον παράγοντα "Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης" αρκετά προς πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, κατά μέσο όρο (5.66), η οποία στάση κρίνεται ως στατιστικώς σημαντικά υψηλότερη της μέτριας σημαντικότητας (Μέτρια=4) σε επίπεδο 1% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο

σημαντικότητας είναι $p_v < 0.01$. **Οπότε η 2η ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.**

Οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος θεωρούν τον παράγοντα "Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους" σχεδόν πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, κατά μέσο όρο (5.92), η οποία στάση κρίνεται ως στατιστικώς σημαντικά υψηλότερη της μέτριας σημαντικότητας (Μέτρια=4) σε επίπεδο 1% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v < 0.01$. **Οπότε η 3η ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.**

Οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος θεωρούν τον παράγοντα "Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης" αρκετά προς πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, κατά μέσο όρο (5.72), η οποία στάση κρίνεται ως στατιστικώς σημαντικά υψηλότερη της μέτριας σημαντικότητας (Μέτρια=4) σε επίπεδο 1% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v < 0.01$. **Οπότε η 4η ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.**

Οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος θεωρούν τον παράγοντα " Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς " σχεδόν πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, κατά μέσο όρο (5.81), η οποία στάση κρίνεται ως στατιστικώς σημαντικά υψηλότερη της μέτριας σημαντικότητας (Μέτρια=4) σε επίπεδο 1% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v < 0.01$. **Οπότε η 5η ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.**

Οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος θεωρούν τον παράγοντα " Αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση - ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων)" αρκετά προς πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, κατά μέσο όρο (5.73), η οποία στάση κρίνεται ως στατιστικώς σημαντικά υψηλότερη της μέτριας σημαντικότητας (Μέτρια=4) σε επίπεδο 1% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v < 0.01$. **Οπότε η 6η ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.**

Οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος θεωρούν τον παράγοντα " Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)" σχεδόν μέτρια σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, κατά μέσο όρο (4.91), η οποία στάση κρίνεται ως στατιστικώς σημαντικά υψηλότερη της μέτριας σημαντικότητας (Μέτρια=4) σε επίπεδο 1% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v < 0.01$. **Οπότε η 7η ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.**

Οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος θεωρούν τον παράγοντα " Αναγνώριση συνεισφοράς " αρκετά προς πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, κατά μέσο όρο (5.60), η οποία στάση

κρίνεται ως στατιστικώς σημαντικά υψηλότερη της μέτριας σημαντικότητας (Μέτρια=4) σε επίπεδο 1% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v < 0.01$.

Οπότε η 8η ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος θεωρούν τον παράγοντα " Δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο " σχεδόν πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, κατά μέσο όρο (5.89), η οποία στάση κρίνεται ως στατιστικώς σημαντικά υψηλότερη της μέτριας σημαντικότητας (Μέτρια=4) σε επίπεδο 1% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v < 0.01$. **Οπότε η 9η ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.**

Οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος θεωρούν τον παράγοντα " Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων " αρκετά προς πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, κατά μέσο όρο (5.41), η οποία στάση κρίνεται ως στατιστικώς σημαντικά υψηλότερη της μέτριας σημαντικότητας (Μέτρια=4) σε επίπεδο 1% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v < 0.01$. **Οπότε η 10η ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.**

Οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος θεωρούν τον παράγοντα "Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών" αρκετά σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, κατά μέσο όρο (5.29), η οποία στάση κρίνεται ως στατιστικώς σημαντικά υψηλότερη της μέτριας σημαντικότητας (Μέτρια=4) σε επίπεδο 1% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v < 0.01$. **Οπότε η 11η ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.**

Οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος θεωρούν τον παράγοντα "Άσκηση εξουσίας-ελέγχου" σχεδόν μέτρια σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, κατά μέσο όρο (3.89), η οποία στάση δεν κρίνεται ως στατιστικώς σημαντικά διαφορετική της μέτριας σημαντικότητας (Μέτρια=4) διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v = 0.101 > 0.01$. **Οπότε η 12η ερευνητική υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται.**

Τέλος, οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος θεωρούν τον παράγοντα "Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων" μέτρια προς αρκετά σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, κατά μέσο όρο (4.62), η οποία στάση κρίνεται ως στατιστικώς σημαντικά υψηλότερη της μέτριας σημαντικότητας (Μέτρια=4) σε επίπεδο 1% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v < 0.01$. **Οπότε η 13η ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.**

5.2.2 Αποτελέσματα Συγκριτικών Ελέγχων Ισότητας Μέσων του Δείγματος με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Σε αυτή την υποενότητα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου ισότητας μέσων με παράγοντα διαφοροποίησης τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος των δημοτικών υπαλλήλων. Εξετάζουμε δηλαδή πως διαφοροποιείται η στάση του δείγματος σε σχέση με τους παράγοντες παρακίνησης (μεταβλητές) με βάση το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τη θέση εργασίας και τα συνολικά χρόνια εργασίας σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα των δημοτικών υπαλλήλων.

Στην περίπτωση του ελέγχου ισότητας μέσων με παράγοντα διαφοροποίησης το φύλο έγινε χρήση του ελέγχου t-test (Πίνακας 5.3) διότι το μέγεθος του δείγματος είναι αρκούντως μεγάλο και επιπροσθέτως τα αποτελέσματα επιβεβαιώθηκαν με τον αντίστοιχο μη παραμετρικό έλεγχο Mann-Whitney U Test (Παράρτημα Β-Πίνακας 2).

Πίνακας 5.3: Αποτελέσματα ελέγχου ισότητας μέσων ως προς το φύλο

Παράγοντας	Φύλο	Μέση τιμή (Τυπική Απόκλιση)	Τιμή στατιστικής συνάρτησης t	Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (p-value)
1. Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του)	Γυναίκα (430)	6.10 (0.93)	2.298	$p_v=0.022<0.05$
	Ανδρας (213)	5.92 (1.09)		
2. Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης	Γυναίκα (432)	5.70 (1.14)	1.252	$p_v=0.211>0.10$
	Ανδρας (213)	5.58 (1.19)		
3. Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους	Γυναίκα (432)	5.95 (1.01)	1.198	$p_v=0.231>0.10$
	Ανδρας (213)	5.85 (1.10)		
4. Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης	Γυναίκα (431)	5.80 (1.08)	2.823	$p_v=0.005<0.01$
	Ανδρας (213)	5.54 (1.15)		
5. Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς	Γυναίκα (432)	5.84 (1.17)	0.875	$p_v=0.382>0.10$
	Ανδρας (213)	5.75 (1.12)		
6. Αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση - ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων)	Γυναίκα (429)	5.77 (1.15)	1.355	$p_v=0.176>0.10$
	Ανδρας (210)	5.64 (1.08)		
7. Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)	Γυναίκα (431)	4.91 (1.57)	-0.134	$p_v=0.894>0.10$
	Ανδρας (212)	4.92 (1.50)		
8. Αναγνώριση συνεισφοράς	Γυναίκα (431)	5.61 (1.19)	0.274	$p_v=0.784>0.10$
	Ανδρας (211)	5.58 (1.16)		
9. Δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο	Γυναίκα (432)	5.94 (1.05)	1.814	$p_v=0.070<0.10$
	Ανδρας (211)	5.77 (1.17)		
10. Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων	Γυναίκα (431)	5.47 (1.17)	1.570	$p_v=0.117>0.10$
	Ανδρας (213)	5.30 (1.33)		
11. Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών	Γυναίκα (426)	5.32 (1.19)	0.983	$p_v=0.326>0.10$
	Ανδρας (212)	5.22 (1.34)		
12. Άσκηση εξουσίας- ελέγχου	Γυναίκα (430)	3.77 (1.61)	-2.738	$p_v=0.006<0.01$
	Ανδρας (211)	4.15 (1.73)		

13. Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων	Γυναίκα (430)	4.50 (1.50)	-2.801	$p_v=0.005<0.01$
	Ανδρας (213)	4.86 (1.54)		

Δεν παρατηρήθηκε στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση στις μεταβλητές «Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης», «Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους», «Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς», «Αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση - ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων)», «Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)», «Αναγνώριση συνεισφοράς», «Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων» και «Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών». Πιο συγκριμένα, άνδρες και γυναίκες δημοτικοί υπάλληλοι έχουν όμοια στάση απέναντι σε αυτούς τους παράγοντες παρακίνησης.

Σε σχέση με τους υπόλοιπους παράγοντες παρακίνησης η στάση ανδρών και γυναικών διαφοροποιείται.

Οι άντρες δημοτικοί υπάλληλοι (5.92) του δείγματος θεωρούν τον παράγοντα "Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του)" στατιστικώς σημαντικά λιγότερο σημαντικό σε σχέση με τις γυναίκες δημοτικούς υπάλληλους (6.10) του δείγματος, σε επίπεδο 5% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v=0.022<0.05$.

Οι άντρες δημοτικοί υπάλληλοι (5.54) του δείγματος θεωρούν τον παράγοντα "Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης" στατιστικώς σημαντικά λιγότερο σημαντικό σε σχέση με τις γυναίκες δημοτικούς υπάλληλους (5.80) του δείγματος, σε επίπεδο 1% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v=0.005<0.01$.

Οι άντρες δημοτικοί υπάλληλοι (5.77) του δείγματος θεωρούν τον παράγοντα "Δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο" στατιστικώς σημαντικά λιγότερο σημαντικό σε σχέση με τις γυναίκες δημοτικούς υπάλληλους (5.94) του δείγματος, σε επίπεδο 10% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v=0.07<0.10$.

Οι άντρες δημοτικοί υπάλληλοι (4.15) του δείγματος θεωρούν τον παράγοντα " Άσκηση εξουσίας-ελέγχου " στατιστικώς σημαντικά περισσότερο σημαντικό σε σχέση με τις γυναίκες δημοτικούς υπάλληλους (3.77) του δείγματος, σε επίπεδο 1% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v=0.006<0.01$.

Τέλος, οι άντρες δημοτικοί υπάλληλοι (4.86) του δείγματος θεωρούν τον παράγοντα "Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων" στατιστικώς σημαντικά περισσότερο σημαντικό σε σχέση με τις γυναίκες δημοτικούς υπάλληλους (4.50) του δείγματος, σε επίπεδο 1% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v=0.005<0.01$.

Στην περίπτωση του ελέγχου ισότητας μέσω με παράγοντα διαφοροποίησης την ηλικία έγινε χρήση του ελέγχου ανάλυσης διακύμανσης F-test (ANOVA) (Πίνακας 5.4) διότι το μέγεθος του δείγματος είναι αρκούντως μεγάλο και επιπροσθέτως τα αποτελέσματα επιβεβαιώθηκαν με τον αντίστοιχο μη παραμετρικό έλεγχο Kruskal – Wallis Test (Παράρτημα Β-Πίνακας 3). Ο έλεγχος ομοιογένειας έδειξε ότι για το σύνολο των μεταβλητών ικανοποιείται η υπόθεση της ομοσκεδαστικότητας μεταξύ των ηλικιακών ομάδων.

Πίνακας 5.4: Αποτελέσματα ελέγχου ισότητας μέσω ως προς την ηλικία

Παράγοντας	Ηλικία	Μέση τιμή (Τυπική Απόκλιση)	Τιμή στατιστικής συνάρτησης F ANOVA	Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (p-value)
1. Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του)	Έως 35 (59)	6.10 (0.90)	0.390	$p_v=0.760>0.10$
	36-45 (218)	6.03 (1.06)		
	46-55 (286)	6.02 (0.97)		
	56 και άνω (81)	6.14 (0.91)		
2. Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης	Έως 35 (59)	6.05 (1.07)	4.558	$p_v=0.004<0.01$
	36-45 (219)	5.77 (1.13)		
	46-55 (287)	5.52 (1.15)		
	56 και άνω (81)	5.57 (1.24)		
3. Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους	Έως 35 (59)	5.93 (0.94)	0.723	$p_v=0.538>0.10$
	36-45 (219)	5.95 (1.05)		
	46-55 (287)	5.87 (1.06)		
	56 και άνω (81)	6.05 (0.99)		
4. Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης	Έως 35 (59)	5.78 (0.95)	0.571	$p_v=0.634>0.10$
	36-45 (218)	5.72 (1.14)		
	46-55 (287)	5.67 (1.08)		
	56 και άνω (81)	5.84 (1.22)		
5. Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς	Έως 35 (59)	5.76 (1.32)	0.825	$p_v=0.480>0.10$
	36-45 (219)	5.74 (1.20)		
	46-55 (287)	5.82 (1.07)		
	56 και άνω (81)	5.98 (1.15)		
6. Αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση - ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων)	Έως 35 (59)	5.86 (1.15)	1.540	$p_v=0.203>0.10$
	36-45 (216)	5.72 (1.10)		
	46-55 (285)	5.65 (1.16)		
	56 και άνω (80)	5.93 (1.07)		
7. Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)	Έως 35 (59)	4.85 (1.59)	1.517	$p_v=0.209>0.10$
	36-45 (218)	5.06 (1.47)		
	46-55 (286)	4.78 (1.58)		
	56 και άνω (81)	5.01 (1.56)		
8. Αναγνώριση συνεισφοράς	Έως 35 (58)	5.38 (1.36)	1.148	$p_v=0.329>0.10$
	36-45 (218)	5.67 (1.08)		
	46-55 (286)	5.57 (1.20)		
	56 και άνω (81)	5.70 (1.27)		

9. Δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο	Έως 35 (59)	5.88 (1.08)	0.521	$p_v=0.668>0.10$
	36-45 (217)	5.85 (1.10)		
	46-55 (287)	5.87 (1.12)		
	56 και άνω (81)	6.02 (0.99)		
10. Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων	Έως 35 (58)	5.46 (1.22)	0.819	$p_v=0.484>0.10$
	36-45 (219)	5.35 (1.15)		
	46-55 (286)	5.41 (1.30)		
	56 και άνω (81)	5.59 (1.16)		
11. Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών	Έως 35 (59)	5.19 (1.16)	0.449	$p_v=0.718>0.10$
	36-45 (215)	5.26 (1.22)		
	46-55 (286)	5.30 (1.27)		
	56 και άνω (8)	5.41 (1.27)		
12. Άσκηση εξουσίας-ελέγχου	Έως 35 (59)	3.54 (1.43)	2.432	$p_v=0.064<0.10$
	36-45 (219)	3.83 (1.58)		
	46-55 (285)	3.91 (1.70)		
	56 και άνω (79)	4.28 (1.80)		
13. Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων	Έως 35 (59)	4.51 (1.24)	0.908	$p_v=0.908>0.10$
	36-45 (219)	4.55 (1.50)		
	46-55 (285)	4.63 (1.58)		
	56 και άνω (81)	4.85 (1.50)		

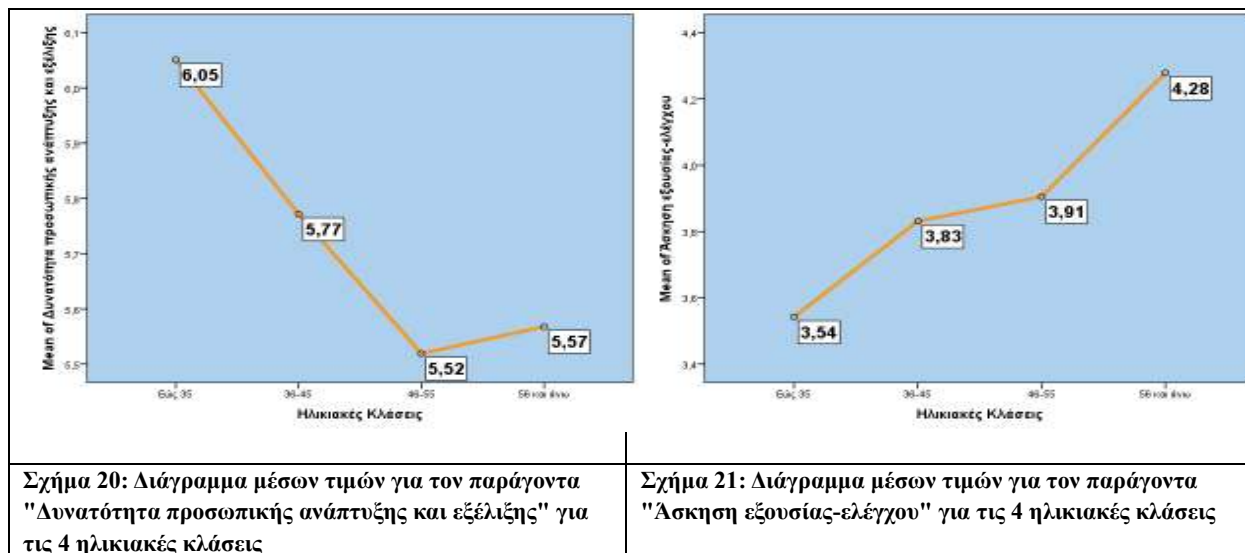
Δεν παρατηρήθηκε στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση στις μεταβλητές «Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του)», «Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους», «Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης», «Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς», «Αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση - ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων)», «Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)», «Αναγνώριση συνεισφοράς», «Δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο», «Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων», «Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών» και «Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων». Πιο συγκριμένα, οι δημοτικοί υπάλληλοι όλων των ηλικιών έχουν όμοια στάση απέναντι σε αυτούς τους παράγοντες παρακίνησης.

Σε σχέση με τους υπόλοιπους παράγοντες παρακίνησης η στάση των δημοτικών υπαλλήλων διαφοροποιείται ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκουν.

Ο πίνακας πολλαπλών συγκρίσεων με χρήση του έλεγχου LSD (ελάχιστη σημαντική διαφορά) παράγει τα ακόλουθα αποτελέσματα:

Οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος που είναι ηλικίας κάτω των 36 ετών θεωρούν τον παράγοντα "Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης" στατιστικώς σημαντικά περισσότερο σημαντικό σε σχέση με τους δημοτικούς υπάλληλους μεγαλύτερης ηλικίας του δείγματος, σε επίπεδο 1% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v=0.004<0.01$.

Οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος που είναι ηλικίας άνω των 56 ετών θεωρούν τον παράγοντα "Άσκηση εξουσίας-ελέγχου" στατιστικώς σημαντικά περισσότερο σημαντικό σε σχέση με τους δημοτικούς υπάλληλους μικρότερης ηλικίας του δείγματος, σε επίπεδο 10% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v=0.064<0.10$.



Στην περίπτωση του ελέγχου ισότητας μέσω με παράγοντα διαφοροποίησης το επίπεδο εκπαίδευσης, έγινε χρήση του ελέγχου ανάλυσης διακύμανσης F-test (ANOVA) (Πίνακας 5.5) διότι το μέγεθος του δείγματος είναι αρκούντως μεγάλο και επιπροσθέτως τα αποτελέσματα επιβεβαιώθηκαν με τον αντίστοιχο μη παραμετρικό έλεγχο Kruskal – Wallis Test καθώς επίσης και με τους ανθεκτικούς ελέγχους στην έλλειψη ομοσκεδαστικότητας των Welch και Brown-Foesythe (Παράρτημα Β-Πίνακας 4).

Πίνακας 5.5: Αποτελέσματα ελέγχου ισότητας μέσω ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των δημοτικών υπαλλήλων

Παράγοντας	Ηλικία	Μέση τιμή (Τυπική Απόκλιση)	Τιμή στατιστικής συνάρτησης F ANOVA	Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (p-value)
1. Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του)	Δημοτικό - Γυμνάσιο Λύκειο (211)	5.97 (1.02)	0.874	$p_v=0.418>0.10$
	TEI - AEI (271)	6.06 (0.94)		
	MsC - ρHd (160)	6.10 (1.01)		
2. Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης	Δημοτικό - Γυμνάσιο Λύκειο (211)	5.44 (1.29)	5.878	$p_v=0.003<0.01$
	TEI - AEI (271)	5.73 (1.06)		
	MsC - ρHd (160)	5.82 (1.12)		
3. Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους	Δημοτικό - Γυμνάσιο Λύκειο (211)	5.97 (1.09)	2.063	$p_v=0.128>0.10$
	TEI - AEI (273)	5.97 (0.94)		
	MsC - ρHd (160)	5.78 (1.11)		

4 Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης	Δημοτικό - Γυμνάσιο Λύκειο (210)	5.66 (1.18)	1.920	$p_v=0.147>0.10$
	TEI - AEI (273)	5.81 (1.06)		
	MsC - ρHd (160)	5.62 (1.09)		
5 Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς	Δημοτικό - Γυμνάσιο Λύκειο (211)	5.90 (1.12)	1.746	$p_v=0.175>0.10$
	TEI - AEI (273)	5.81 (1.19)		
	MsC - ρHd (160)	5.68 (1.13)		
6 Αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση - ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων)	Δημοτικό - Γυμνάσιο Λύκειο (207)	5.60 (1.23)	2.074	$p_v=0.126>0.10$
	TEI - AEI (272)	5.80 (1.04)		
	MsC - ρHd (160)	5.78 (1.21)		
7 Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)	Δημοτικό - Γυμνάσιο Λύκειο (209)	5.01 (1.67)	0.735	$p_v=0.480>0.10$
	TEI - AEI (273)	4.88 (1.49)		
	MsC - ρHd (160)	4.83 (1.49)		
8 Αναγνώριση συνεισφοράς	Δημοτικό - Γυμνάσιο Λύκειο (208)	5.61 (1.19)	0.318	$p_v=0.728>0.10$
	TEI - AEI (273)	5.64 (1.14)		
	MsC - ρHd (160)	5.54 (1.24)		
9 Δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο	Δημοτικό - Γυμνάσιο Λύκειο (210)	6.10 (0.96)	6.674	$p_v=0.001<0.01$
	TEI - AEI (272)	5.82 (1.09)		
	MsC - ρHd (160)	5.71 (1.21)		
10 Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων	Δημοτικό - Γυμνάσιο Λύκειο (210)	5.45 (1.17)	0.111	$p_v=0.895>0.10$
	TEI - AEI (273)	5.40 (1.17)		
	MsC - ρHd (160)	5.39 (1.39)		
11 Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών	Δημοτικό - Γυμνάσιο Λύκειο (208)	5.27 (1.21)	0.091	$p_v=0.913>0.10$
	TEI - AEI (270)	5.29 (1.19)		
	MsC - ρHd (160)	5.33 (1.39)		
12 Άσκηση εξουσίας-ελέγχου	Δημοτικό - Γυμνάσιο Λύκειο (210)	3.79 (1.71)	0.911	$p_v=0.403>0.10$
	TEI - AEI (270)	3.90 (1.62)		
	MsC - ρHd (160)	4.03 (1.64)		
13 Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων	Δημοτικό - Γυμνάσιο Λύκειο (211)	4.91 (1.54)	9.153	$p_v<0.01$
	TEI - AEI (271)	4.59 (1.52)		
	MsC - ρHd (160)	4.24 (1.52)		

Δεν παρατηρήθηκε στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση στις μεταβλητές «Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του)», «Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους», «Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης», «Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς», «Αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση -

ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων)», «Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)», «Αναγνώριση συνεισφοράς», «Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων», «Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών» και «Άσκηση εξουσίας-ελέγχου». Πιο συγκριμένα, οι δημοτικοί υπάλληλοι ανεξαρτήτως επιπέδου εκπαίδευσης έχουν όμοια στάση απέναντι σε αυτούς τους παράγοντες παρακίνησης.

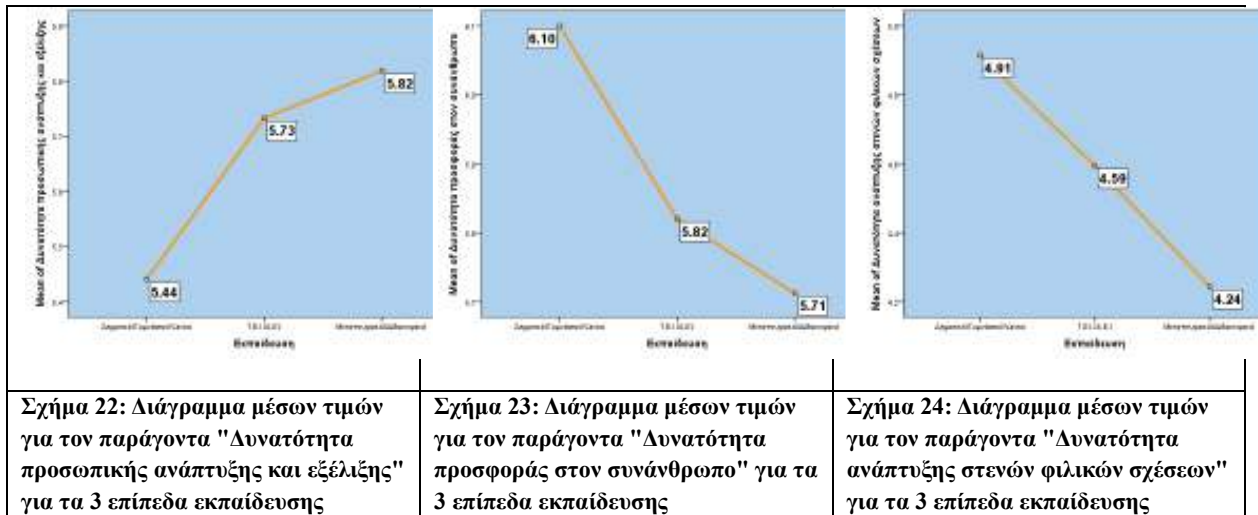
Σε σχέση με τους υπόλοιπους παράγοντες παρακίνησης η στάση των δημοτικών υπαλλήλων διαφοροποιείται ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης που διαθέτουν.

Ο πίνακας πολλαπλών συγκρίσεων με χρήση του έλεγχου LSD (ελάχιστη σημαντική διαφορά) παράγει τα ακόλουθα αποτελέσματα:

Οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος που είναι απόφοιτοι Δημοτικού, Γυμνασίου ή Λυκείου θεωρούν τον παράγοντα "Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης" στατιστικώς σημαντικά λιγότερο σημαντικό σε σχέση με τους δημοτικούς υπάλληλους που είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, ΤΕΙ, κάτοχοι Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού τίτλου σπουδών, σε επίπεδο 1% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v=0.003<0.01$. Πιο συγκεκριμένα, όσο αυξάνει το επίπεδο εκπαίδευσης, τόσο αυξάνει και η σημαντικότητα του αντίστοιχου παράγοντα παρακίνησης.

Οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος που είναι απόφοιτοι Δημοτικού, Γυμνασίου ή Λυκείου θεωρούν τον παράγοντα "Δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο" στατιστικώς σημαντικά περισσότερο σημαντικό σε σχέση με τους δημοτικούς υπάλληλους που είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, ΤΕΙ, κάτοχοι Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού τίτλου σπουδών, σε επίπεδο 1% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v=0.001<0.01$. Πιο συγκεκριμένα, όσο αυξάνει το επίπεδο εκπαίδευσης, τόσο μειώνεται και η σημαντικότητα του αντίστοιχου παράγοντα παρακίνησης.

Τέλος, οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος που είναι απόφοιτοι Δημοτικού, Γυμνασίου ή Λυκείου θεωρούν τον παράγοντα "Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων" στατιστικώς σημαντικά περισσότερο σημαντικό σε σχέση με τους δημοτικούς υπάλληλους που είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, ΤΕΙ, κάτοχοι Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού τίτλου σπουδών, σε επίπεδο 1% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v<0.01$. Πιο συγκεκριμένα, όσο αυξάνει το επίπεδο εκπαίδευσης, τόσο μειώνεται και η σημαντικότητα του αντίστοιχου παράγοντα παρακίνησης.



Στην περίπτωση του ελέγχου ισότητας μέσων με παράγοντα διαφοροποίησης τη θέση εργασίας (υπάλληλος ή προϊστάμενος), έγινε χρήση του ελέγχου t-test (Πίνακας 5.6) διότι το μέγεθος του δείγματος είναι αρκούντως μεγάλο και επιπροσθέτως τα αποτελέσματα επιβεβαιώθηκαν με τον αντίστοιχο μη παραμετρικό έλεγχο Mann-Whitney U Test (Παράρτημα Β-Πίνακας 5).

Πίνακας 5.6: Αποτελέσματα ελέγχου ισότητας μέσων ως προς τη θέση εργασίας

Παράγοντας	Θέση	Μέση τιμή (Τυπική Απόκλιση)	Τιμή στατιστικής συνάρτησης t	Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (p-value)
1. Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του)	Υπάλληλος (457)	6.07 (0.99)	0.892	$p_v=0.373>0.10$
	Προϊστάμενος (187)	5.99 (0.97)		
2. Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης	Υπάλληλος (459)	5.64 (1.21)	-0.534	$p_v=0.594>0.10$
	Προϊστάμενος (187)	5.70 (1.03)		
3. Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους	Υπάλληλος (459)	5.93 (1.08)	0.068	$p_v=0.946>0.10$
	Προϊστάμενος (187)	5.92 (0.93)		
4. Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης	Υπάλληλος (458)	5.72 (1.15)	-0.005	$p_v=0.996>0.10$
	Προϊστάμενος (187)	5.72 (1.01)		
5. Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς	Υπάλληλος (459)	5.81 (1.19)	0.061	$p_v=0.951>0.10$
	Προϊστάμενος (187)	5.80 (1.06)		
6. Αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση - ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων)	Υπάλληλος (453)	5.71 (1.14)	-0.682	$p_v=0.496>0.10$
	Προϊστάμενος (187)	5.78 (1.09)		
7. Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)	Υπάλληλος (457)	4.90 (1.55)	-0.351	$p_v=0.725>0.10$
	Προϊστάμενος (187)	4.95 (1.54)		
8. Αναγνώριση συνεισφοράς	Υπάλληλος (456)	5.56 (1.22)	-1.482	$p_v=0.139>0.10$
	Προϊστάμενος (187)	5.71 (1.08)		
9. Δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο	Υπάλληλος (457)	5.95 (1.08)	2.195	$p_v=0.028<0.05$
	Προϊστάμενος (187)	5.74 (1.10)		
10. Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων	Υπάλληλος (458)	5.38 (1.26)	-1.033	$p_v=0.302>0.10$
	Προϊστάμενος (187)	5.49 (1.14)		

11. Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών	Υπάλληλος (452)	5.22 (1.28)	-2.142	$p_v=0.033<0.05$
	Προϊστάμενος (187)	5.45 (1.14)		
12. Άσκηση εξουσίας-ελέγχου	Υπάλληλος (456)	3.68 (1.66)	-5.087	$p_v<0.01$
	Προϊστάμενος (186)	4.40 (1.54)		
13. Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων	Υπάλληλος (458)	4.66 (1.51)	1.161	$p_v=0.246>0.10$
	Προϊστάμενος (186)	4.51 (1.54)		

Δεν παρατηρήθηκε στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση στις μεταβλητές «Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του)», «Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης», «Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους», «Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης», «Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς», «Αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση - ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων)», «Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)», «Αναγνώριση συνεισφοράς», «Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων» και «Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων». Πιο συγκριμένα, οι δημοτικοί υπάλληλοι είτε κατέχουν θέση ευθύνης είτε όχι έχουν όμοια στάση απέναντι σε αυτούς τους παράγοντες παρακίνησης.

Σε σχέση με τους υπόλοιπους παράγοντες παρακίνησης η στάση των δημοτικών υπαλλήλων διαφοροποιείται ανάλογα με τη θέση εργασίας που κατέχουν.

Οι δημοτικοί υπάλληλοι (5.95) του δείγματος θεωρούν τον παράγοντα "Δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο" στατιστικώς σημαντικά περισσότερο σημαντικό σε σχέση με εκείνους τους δημοτικούς υπαλλήλους που κατέχουν θέση ευθύνης (προϊστάμενοι) (5.74) του δείγματος, σε επίπεδο 5% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v=0.028<0.05$.

Οι δημοτικοί υπάλληλοι (5.22) του δείγματος θεωρούν τον παράγοντα "Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών" στατιστικώς σημαντικά λιγότερο σημαντικό σε σχέση με εκείνους τους δημοτικούς υπαλλήλους που κατέχουν θέση ευθύνης (προϊστάμενοι) (5.45) του δείγματος, σε επίπεδο 5% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v=0.033<0.05$.

Τέλος, οι δημοτικοί υπάλληλοι (3.68) του δείγματος θεωρούν τον παράγοντα "Άσκηση εξουσίας-ελέγχου" στατιστικώς σημαντικά λιγότερο σημαντικό σε σχέση με εκείνους τους δημοτικούς υπαλλήλους που κατέχουν θέση ευθύνης (προϊστάμενοι) (4.40) του δείγματος, σε επίπεδο 1% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v<0.01$.

Στην περίπτωση του ελέγχου ισότητας μέσω με παράγοντα διαφοροποίησης τα χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα, έγινε χρήση του ελέγχου ανάλυσης διακύμανσης F-test (ANOVA) (Πίνακας 5.7) διότι το μέγεθος του δείγματος είναι αρκούντως μεγάλο και επιπροσθέτως τα αποτελέσματα επιβεβαιώθηκαν με τον αντίστοιχο μη παραμετρικό έλεγχο Kruskal – Wallis Test (Παράρτημα Β-Πίνακας 6). Ο έλεγχος ομοιογένειας έδειξε ότι για το σύνολο των μεταβλητών ικανοποιείται η υπόθεση της ομοσκεδαστικότητας μεταξύ των ομάδων (ετών) δημόσιας υπηρεσίας.

Πίνακας 5.7: Αποτελέσματα ελέγχου ισότητας μέσω ως προς τα χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα

Παράγοντας	Χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα	Μέση τιμή (Τυπική Απόκλιση)	Τιμή στατιστικής συνάρτησης F ANOVA	Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (p-value)
1. Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του)	0-10 (161)	6.06 (0.90)	0.286	$p_v=0.836>0.10$
	11-20 (274)	6.01 (1.02)		
	21-30 (153)	6.08 (0.94)		
	31 και άνω (55)	6.11 (1.10)		
2. Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης	0-10 (161)	5.76 (1.20)	0.599	$p_v=0.616>0.10$
	11-20 (274)	5.63 (1.14)		
	21-30 (153)	5.59 (1.18)		
	31 και άνω (55)	5.69 (1.09)		
3. Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους	0-10 (161)	5.94 (1.08)	0.905	$p_v=0.438>0.10$
	11-20 (274)	5.88 (1.06)		
	21-30 (153)	5.93 (0.97)		
	31 και άνω (55)	6.13 (0.98)		
4. Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης	0-10 (161)	5.78 (1.12)	0.708	$p_v=0.547>0.10$
	11-20 (274)	5.65 (1.12)		
	21-30 (153)	5.73 (1.08)		
	31 και άνω (55)	5.84 (1.09)		
5. Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς	0-10 (161)	5.70 (1.25)	1.193	$p_v=0.312>0.10$
	11-20 (274)	5.79 (1.12)		
	21-30 (153)	5.89 (1.16)		
	31 και άνω (55)	5.98 (0.99)		
6. Αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση - ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων)	0-10 (161)	5.64 (1.27)	0.862	$p_v=0.461>0.10$
	11-20 (274)	5.71 (1.11)		
	21-30 (153)	5.81 (0.99)		
	31 και άνω (55)	5.85 (1.13)		
7. Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)	0-10 (161)	4.98 (1.56)	0.513	$p_v=0.674>0.10$
	11-20 (274)	4.88 (1.51)		
	21-30 (153)	4.84 (1.60)		
	31 και άνω (55)	5.09 (1.57)		

8. Αναγνώριση συνεισφοράς	0-10 (161)	5.49 (1.25)	2.227	$p_v=0.084<0.10$
	11-20 (274)	5.55 (1.19)		
	21-30 (153)	5.72 (1.09)		
	31 και άνω (55)	5.89 (1.17)		
9. Δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο	0-10 (161)	5.95 (0.99)	3.142	$p_v=0.025<0.05$
	11-20 (274)	5.74 (1.19)		
	21-30 (153)	5.99 (1.04)		
	31 και άνω (55)	6.13 (0.96)		
10. Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων	0-10 (161)	5.34 (1.27)	2.105	$p_v=0.098<0.10$
	11-20 (274)	5.37 (1.25)		
	21-30 (153)	5.42 (1.22)		
	31 και άνω (55)	5.80 (0.86)		
11. Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών	0-10 (161)	5.12 (1.34)	2.538	$p_v=0.056<0.10$
	11-20 (274)	5.27 (1.24)		
	21-30 (153)	5.38 (1.21)		
	31 και άνω (55)	5.62 (1.03)		
12. Άσκηση εξουσίας-ελέγχου	0-10 (161)	3.68 (1.75)	4.824	$p_v=0.002<0.01$
	11-20 (274)	3.79 (1.55)		
	21-30 (153)	4.08 (1.66)		
	31 και άνω (55)	4.55 (1.68)		
13. Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων	0-10 (161)	4.59 (1.49)	1.143	$p_v=0.331>0.10$
	11-20 (274)	4.55 (1.47)		
	21-30 (153)	4.68 (1.63)		
	31 και άνω (55)	4.95 (1.42)		

Δεν παρατηρήθηκε στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση στις μεταβλητές «Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του)», «Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης» «Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους», «Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης», «Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς», «Αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση - ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων)», «Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)» και «Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων». Πιο συγκριμένα, οι δημοτικοί υπάλληλοι ανεξαρτήτως χρόνων υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα έχουν όμοια στάση απέναντι σε αυτούς τους παράγοντες παρακίνησης.

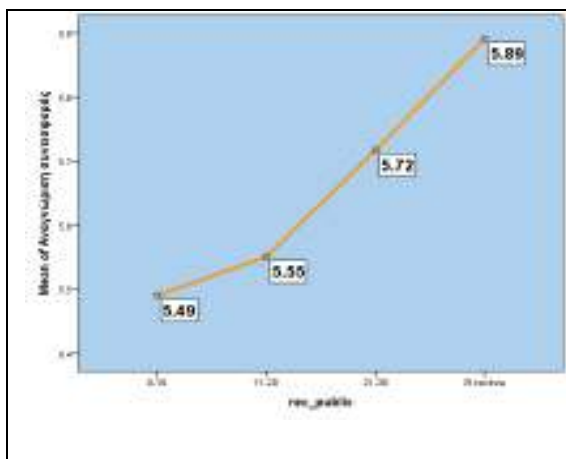
Σε σχέση με τους υπόλοιπους παράγοντες παρακίνησης η στάση των δημοτικών υπαλλήλων διαφοροποιείται ανάλογα με τα χρόνια δημόσιας υπηρεσίας τους.

Ο πίνακας πολλαπλών συγκρίσεων με χρήση του έλεγχου LSD (ελάχιστη σημαντική διαφορά) παράγει τα ακόλουθα αποτελέσματα.

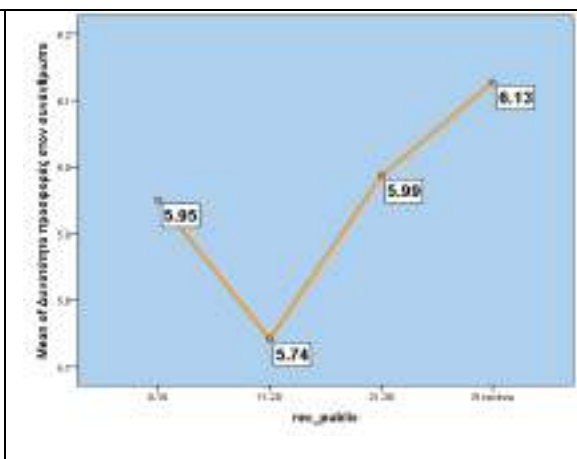
Οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος που έχουν κάτω των 10 ετών δημόσιας υπηρεσίας θεωρούν τον παράγοντα "Αναγνώριση συνεισφοράς" στατιστικώς σημαντικά λιγότερο σημαντικό σε σχέση με τους δημοτικούς υπάλληλους που έχουν άνω των 31 ετών δημόσιας

υπηρεσίας, σε επίπεδο 5% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v=0.084<0.10$. Πιο συγκεκριμένα, όταν αυξάνουν τα χρόνια δημόσιας υπηρεσίας, αυξάνει και η μέση σημαντικότητα του αντίστοιχου παράγοντα παρακίνησης.

Οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος που έχουν 11-20 έτη δημόσιας υπηρεσίας θεωρούν τον παράγοντα "Δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο" στατιστικώς σημαντικά λιγότερο σημαντικό σε σχέση με τους δημοτικούς υπάλληλους όλων των υπολοίπων ομάδων (ετών) δημόσιας υπηρεσίας, σε επίπεδο 5% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v=0.025<0.05$.



Σχήμα 25: Διάγραμμα μέσων τιμών για τον παράγοντα "Αναγνώριση Συνεισφοράς" για τις 4 ομάδες δημόσιας υπηρεσίας

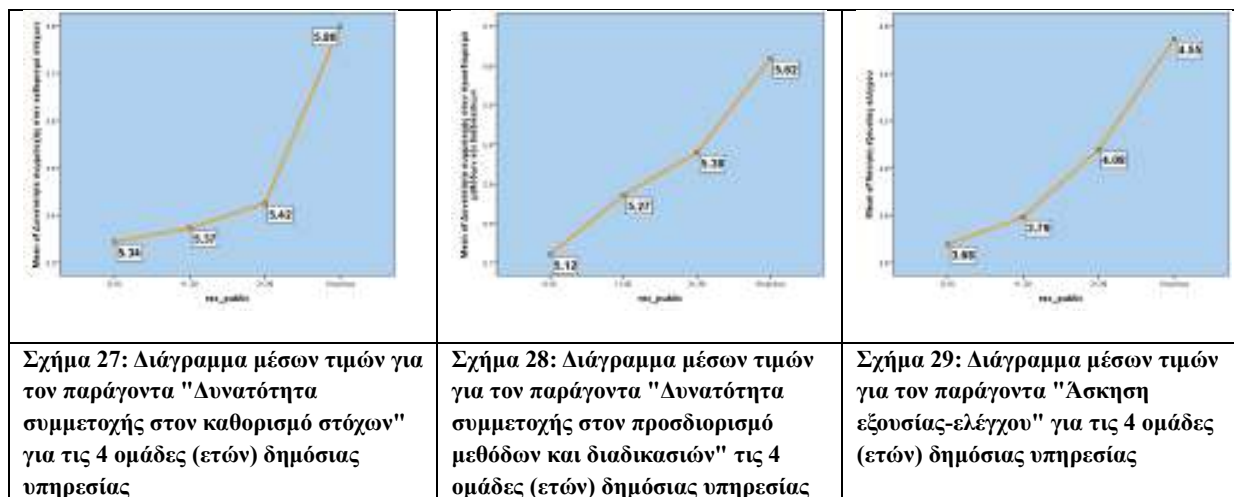


Σχήμα 26: Διάγραμμα μέσων τιμών για τον παράγοντα "Δυνατότητα προσφοράς στο συνάνθρωπο" για τις 4 ομάδες δημόσιας υπηρεσίας

Οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος που έχουν 31 και άνω έτη δημόσιας υπηρεσίας θεωρούν τον παράγοντα "Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων" στατιστικώς σημαντικά περισσότερο σημαντικό σε σχέση με τους δημοτικούς υπάλληλους όλων των υπολοίπων ομάδων (ετών) δημόσιας υπηρεσίας, σε επίπεδο 10% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v=0.098<0.10$. Πιο συγκεκριμένα, όταν αυξάνουν τα χρόνια δημόσιας υπηρεσίας, αυξάνει και η μέση σημαντικότητα του αντίστοιχου παράγοντα παρακίνησης.

Οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος που έχουν 31 και άνω έτη δημόσιας υπηρεσίας θεωρούν τον παράγοντα "Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών" στατιστικώς σημαντικά περισσότερο σημαντικό σε σχέση με τους δημοτικούς υπάλληλους των ομάδων (ετών) δημόσιας υπηρεσίας 0-10 και 11-20, σε επίπεδο 10% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v=0.056<0.10$. Πιο συγκεκριμένα, όταν αυξάνουν τα χρόνια δημόσιας υπηρεσίας, αυξάνει και η μέση σημαντικότητα του αντίστοιχου παράγοντα παρακίνησης.

Τέλος, οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος που έχουν 0-10 και 11-20 έτη δημόσιας υπηρεσίας είναι το μοναδικό ζεύγος ομάδων (ετών) δημόσιας υπηρεσίας που η στάση τους απέναντι στον παράγοντα "Άσκηση εξουσίας-ελέγχου" δεν διαφέρει στατιστικώς σημαντικά. Όλα τα υπόλοιπα ζεύγη ομάδων (ετών) δημόσιας υπηρεσίας διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά, σε επίπεδο τουλάχιστον 1% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v=0.002<0.01$. Πιο συγκεκριμένα, όταν αυξάνουν τα χρόνια δημόσιας υπηρεσίας, αυξάνει και η μέση σημαντικότητα του παράγοντα "Άσκηση εξουσίας-ελέγχου".



Στην περίπτωση του ελέγχου ισότητας μέσω με παράγοντα διαφοροποίησης τα χρόνια υπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα, έγινε χρήση του ελέγχου ανάλυσης διακύμανσης F-test (ANOVA) (Πίνακας 5.8) διότι το μέγεθος του δείγματος είναι αρκούντως μεγάλο και επιπροσθέτως τα αποτελέσματα επιβεβαιώθηκαν με τον αντίστοιχο μη παραμετρικό έλεγχο Kruskal – Wallis Test (Παράρτημα Β-Πίνακας 7).

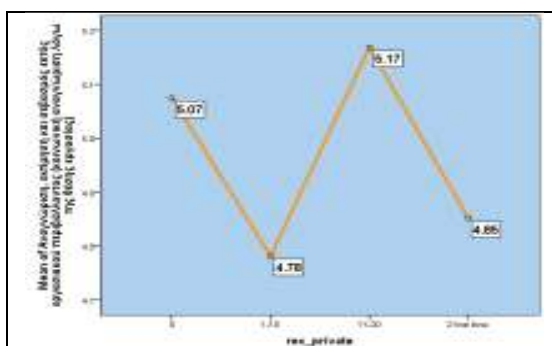
Πίνακας 5.8: Αποτελέσματα ελέγχου ισότητας μέσω ως προς τα χρόνια υπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα

Παράγοντας	Χρόνια υπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα	Μέση τιμή (Τυπική Απόκλιση)	Τιμή στατιστικής συνάρτησης F ANOVA	Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (p-value)
1. Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του)	0 (160)	6.18 (0.92)	1.380	$p_v=0.248>0.10$
	1-10 (362)	5.99 (1.00)		
	11-20 (89)	6.04 (1.02)		
	21 και άνω (28)	5.93 (0.94)		
2. Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης	0 (161)	5.77 (1.05)	1.071	$p_v=0.361>0.10$
	1-10 (363)	5.63 (1.18)		
	11-20 (89)	5.64 (1.22)		
	21 και άνω (28)	5.39 (1.34)		
3. Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους	0 (161)	5.97 (1.03)	0.426	$p_v=0.734>0.10$
	1-10 (363)	5.89 (1.05)		
	11-20 (89)	6.00 (1.07)		
	21 και άνω (28)	5.86 (0.97)		

4. Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης	0 (161)	5.80 (1.04)	1.477	$p_v=0.220>0.10$
	1-10 (362)	5.65 (1.11)		
	11-20 (88)	5.86 (1.17)		
	21 και άνω (28)	5.54 (1.26)		
5. Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς	0 (161)	5.91 (1.20)	1.067	$p_v=0.362>0.10$
	1-10 (363)	5.80 (1.34)		
	11-20 (89)	5.69 (1.14)		
	21 και άνω (28)	5.61 (1.23)		
6. Αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση - ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων)	0 (159)	5.84 (1.12)	1.219	$p_v=0.302>0.10$
	1-10 (361)	5.72 (1.08)		
	11-20 (89)	5.56 (1.26)		
	21 και άνω (26)	5.62 (1.36)		
7. Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)	0 (161)	5.07 (1.49)	2.278	$p_v=0.078<0.10$
	1-10 (362)	4.78 (1.54)		
	11-20 (89)	5.17 (1.52)		
	21 και άνω (27)	4.85 (1.99)		
8. Αναγνώριση συνεισφοράς	0 (161)	5.57 (1.19)	0.397	$p_v=0.755>0.10$
	1-10 (361)	5.63 (1.17)		
	11-20 (89)	5.56 (1.21)		
	21 και άνω (27)	5.41 (1.31)		
9. Δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο	0 (161)	6.01 (0.96)	1.535	$p_v=0.204>0.10$
	1-10 (361)	5.82 (1.12)		
	11-20 (89)	5.82 (1.22)		
	21 και άνω (28)	6.07 (0.94)		
10. Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων	0 (161)	5.52 (1.22)	2.032	$p_v=0.108>0.10$
	1-10 (362)	5.44 (1.15)		
	11-20 (89)	5.15 (1.41)		
	21 και άνω (28)	5.25 (1.43)		
11. Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών	0 (159)	5.33 (1.25)	0.713	$p_v=0.544>0.10$
	1-10 (362)	5.31 (1.17)		
	11-20 (86)	5.15 (1.44)		
	21 και άνω (27)	5.07 (1.57)		
12. Άσκηση εξουσίας-ελέγχου	0 (161)	3.94 (1.64)	1.141	$p_v=0.332>0.10$
	1-10 (362)	3.89 (1.62)		
	11-20 (87)	3.64 (1.70)		
	21 και άνω (27)	4.26 (2.12)		
13. Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων	0 (161)	4.65 (1.54)	1.905	$p_v=0.128>0.10$
	1-10 (363)	4.55 (1.51)		
	11-20 (88)	4.64 (1.53)		
	21 και άνω (28)	5.25 (1.43)		

Δεν παρατηρήθηκε στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση σε καμία μεταβλητή (παράγοντα) εκτός του παράγοντα «Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)». Πιο συγκριμένα, οι δημοτικοί υπάλληλοι ανεξαρτήτως χρόνων υπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα έχουν όμοια στάση απέναντι σε αυτούς τους παράγοντες παρακίνησης.

Οι δημοτικοί υπάλληλοι του δείγματος που δεν έχουν καθόλου υπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα και εκείνοι που έχουν 11-20 έτη υπηρεσίας θεωρούν τον παράγοντα "Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)" στατιστικώς σημαντικά υψηλότερο κατά μέσο όρο, σε σχέση με τους δημοτικούς υπάλληλους του δείγματος που έχουν 1-10 και 21 και άνω έτη υπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα, σε επίπεδο τουλάχιστον 10% διότι το αντίστοιχο παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι $p_v=0.078 < 0.10$.



Σχήμα 30: Διάγραμμα μέσων τιμών για τον παράγοντα "Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)" για τις 4 ομάδες (ετών) υπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Συμπεράσματα και Προτάσεις Πολιτικής-Προτάσεις για περαιτέρω Έρευνα

Στην παρούσα μελέτη με τη χρήση ερωτηματολογίου έγινε καταγραφή των παραγόντων που σύμφωνα με την άποψη των εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και συγκεκριμένα στους Δήμους του Νομού Αττικής, δύναται να λειτουργούν παρακινητικά δηλαδή να συμβάλλουν στην αύξηση του εργασιακού ενδιαφέροντος και ως εκ τούτου να οδηγούν σε υψηλότερες επιδόσεις. Επιπλέον, διερευνήσαμε αν οι παράγοντες αυτοί διαφέρουν ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των δημοτικών υπαλλήλων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας προέρχονται από 647 ερωτώμενους και έχουν επιβεβαιωθεί σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% (ποσοστιαία πιθανότητα σφάλματος). Σύμφωνα με τα ανωτέρω ευρήματα, ο πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης για τους δημοτικούς υπαλλήλους θεωρείται το αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου στον εαυτό του). Η ενδιαφέρουσα, σημαντική και χρήσιμη εργασία η οποία οδηγεί σε ένα τελικό αποτέλεσμα ή δημιουργία στη συμβολή του οποίου θεωρεί ότι συμμετέχει ο εργαζόμενος, είναι εκείνη που δίνει νόημα στις προσπάθειές του, ενισχύει την αυτοεκτίμησή του και αποτελεί πηγή ευχαρίστησης και κινητοποίησης. Η εκτέλεση σημαντικής εργασίας μέσα από την οποία επιβεβαιώνεται και ο ίδιος ο εργαζόμενος, καταδεικνύεται από αρκετές έρευνες ως ένας από τους παράγοντες που εκτιμάται ιδιαίτερα από τους απασχολούμενους σε δημόσιους Οργανισμούς (Houston D., 2000; Wittmer D., 1991; Jurkiewicz C., Massey T., and Brown R., 1998; Wright B., 2007; Thacher J., Liu Y. and Stepina L., 2002; Groeneveld S., Steijn B. and Parre P., 2009; Walle S., Steijn B and Jilke S., 2015; Kontodimopoulos N., Paleologou V. and Niakas D, 2009; Chatzopoulou M., Vlachvei A. and Monovasilis T., 2015).

Η εικόνα του εαυτού προφανώς δεν είναι έμφυτη, προκύπτει σταδιακά καθώς εξελίσσεται η προσωπικότητα του ατόμου και διαμορφώνεται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του μέσα από τις εμπειρίες του και κυρίως μέσα από τη σχέση του με τους «Σημαντικούς Άλλους». Η στάση του περιβάλλοντος είναι αυτή που θα καθορίσει το βαθμό εμπιστοσύνης που θα αναπτύξει το άτομο για τον εαυτό του. Αν το περιβάλλον είναι συνεπές, παρέχει στήριξη, ενθάρρυνση, ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλιών και αξιόλογα πρότυπα, τότε το άτομο θα αναπτύξει ένα αίσθημα εμπιστοσύνης προς τον εαυτό του και τον κόσμο, μια αίσθηση αυτονομίας και εργατικότητας. Καθοριστική συμβολή στη διαμόρφωση της αυτοαντίληψης, πέρα από την προσωπική ιστορία του κάθε ατόμου, έχει και το συγκεκριμένο πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο ζούμε και οι αξίες που αυτό προάγει και τα στερεότυπα που συντηρεί. Οι κοινωνικές αναπαραστάσεις που διακινούνται μακροχρόνια στο σύνολο του πληθυσμού για τους δημοσίους υπαλλήλους στην Ελλάδα αφορούν χαρακτηρισμούς περί άχρηστων, ανενεργών, αγενών και αντιπαραγωγικών υπαλλήλων. Ενδεχομένως, ο στιγματισμός έχει

επιηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους οι δημόσιοι υπάλληλοι καθώς πιθανά έχουν ενδοβάλλει αυτήν την «κακή» εικόνα του εργασιακού τους εαυτού και ως εκ τούτου, εμφανίζουν έντονη την ανάγκη επιβεβαίωσης της αξίας και της σημαντικότητά τους στο εργασιακό περιβάλλον για να αισθανθούν επαρκείς και παραγωγικοί.

Η αναγνώριση, η εκτίμηση και ο σεβασμός από τους συναδέλφους ταξινομείται δεύτερος σε σειρά παρακινητικός παράγοντας. Η ιδιαίτερη σημαντικότητα του κινήτρου αυτού επιβεβαιώνεται από αρκετές έρευνες (Thacher J., Liu Y. and Stepina L., 2002; Mathauer I. and Imhoff I., 2006; Anderfuhren-Biget S., Varone F., Giauque D. and Ritz A., 2010; Vrangbaek K., 2009; Kontodimopoulos N., Paleologou V. and Niakas D., 2009; Γραμματικόπουλος Η., Κουπίδης Σ., Μόραλης Δ., Σαδραζάμης Α., Αθηναίου Δ. και Γκιουζέπας Ι., 2013). Καθώς τα άτομα αναπόφευκτα αλληλεπιδρούν στο χώρο εργασίας, όταν λαμβάνουν τη συμπεριφορά που προσδοκούν τότε αποδέχονται σε μεγαλύτερο βαθμό τις συγκεκριμένες διαπροσωπικές σχέσεις με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα θετικό και πρόσφορο κλίμα συνεργασίας και προόδου. Η αναγνώριση, η εκτίμηση και ο σεβασμός στο εργασιακό περιβάλλον ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους καθώς ενισχύουν την προσωπική εκτίμηση αυτοαξίας τους και ταυτόχρονα αποτελούν πηγή ευχαρίστησης και ικανοποίησης που κινητοποιεί σε δράση.

Η δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο κατατάσσεται στην τρίτη θέση. Το αίσθημα της προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο θεωρείται ως ένα ισχυρό εργασιακό κίνητρο σε πλείστες έρευνες στο δημόσιο τομέα (Perry J. and Wise L., 1990; Perry J., 1996; Grant A., 2008; Wittmer D., 1991; Park S. and Rainey H., 2008; Anderfuhren-Biget S., Varone F., Giauque D. and Ritz A., 2010; Groeneveld S., Steijn B. and Parre P., 2009; Walle S., Steijn B and Jilke S., 2015). Καθότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν αλτρουιστικά κίνητρα θεωρούν ότι η ολοκλήρωση των υποχρεώσεων τους είναι ευεργετική για τους ίδιους και αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους. Το υψηλό επίπεδο παρακίνησης της δημόσιας εξυπηρέτησης (PMS-Public Service Motivation) συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας.

Το αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς που προσφέρει η εργασία θεωρείται από τους δημοτικούς υπαλλήλους ένας ακόμη πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης. Πέρα του ότι η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται στις περισσότερες έρευνες (Jurkiewicz C., Massey T., and Brown R., 1998; Buelens M. and Broeck H., 2007; Houston D., 2000; Groeneveld S., Steijn B. and Parre P., 2009; Walle S., Steijn B and Jilke S., 2015; Manolopoulos D., 2007; Manolopoulos D., 2008) η ασφάλεια και η σταθερότητα της εργασίας αποτελεί μακράν ένα από τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά του ελληνικού δημόσιου τομέα.

Χαμηλότερα στην κατάταξη, πλην όμως αρκετά σημαντικοί εμφανίζονται οι παράγοντες αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση - ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων), δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης, δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης και αναγνώριση συνεισφοράς.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, οι κυριότεροι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διάθεση για απόδοση των δημοτικών υπαλλήλων στην εργασία και δρουν παρακινήτικα συμβάλλοντας στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας, είναι ενδογενείς. Αφορούν ανταμοιβές-κίνητρα η αξία των οποίων προσδιορίζεται από τα ίδια τα άτομα και προέρχονται από την ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση του έργου του όπως είναι το αίσθημα της αυτοεκτίμησης, της αναγνώρισης, εκτίμησης και σεβασμού, της προσφοράς, της αυτοεκπλήρωσης, της αυτονομίας, της εξέλιξης. Η επίδρασή των ενδογενών ανταμοιβών εξαρτάται από τα αισθήματα του εργαζόμενου για τη δουλειά του και από την αξία που της προσδίδει. Το αποτέλεσμα αυτό συνάδει με αρκετές έρευνες όπου οι δημόσιοι υπάλληλοι φαίνεται να παρακινούνται κυρίως από ενδογενείς ανταμοιβές τις οποίες συνδέουν με την αξία της εργασίας τους και την ικανοποίηση που λαμβάνουν κατά την εκτέλεσή της (Crewson P., 1997; Jurkiewicz C., Massey T., and Brown R., 1998; Houston D., 2000, Wright B., 2001; Wright B., 2007; Buelens M. and Broeck H, 2007; Markovits Y., Davis A. and Dick R., 2007; Kontodimopoulos N., Paleologou V. and Niakas D, 2009; Cowley E. and Smith S., 2014; Γραμματικόπουλος Η., Κουπίδης Σ., Μόραλης Δ., Σαδραζάμης Α., Αθηναίου Δ. και Γκιουζέπας Ι., 2013; Massaras P., Sahinidis A. and Polychronopoulos G., 2014; Chatzopoulou M., Vlachvei A. and Monovasilis T., 2015; Belle N. and Cantarelli P., 2015).

Σε αντίθετη άποψη καταλήγουν τα συμπεράσματα δύο ερευνών στον ευρύτερο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα (Manolopoulos D., 2007; Manolopoulos D., 2008) σύμφωνα με τα οποία εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης (οικονομικές ανταμοιβές, σταθερή εργασία, επαγγελματική εξέλιξη) επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την απόδοση των εργαζομένων. Ωστόσο, ο ίδιος ο ερευνητής θεωρεί ότι η ύπαρξη ενδογενών κινήτρων στον ελληνικό δημόσιο τομέα είναι ιδιαίτερα σημαντική και ενδεχομένως να έχει καλύτερα αποτελέσματα σε σχέση με τα εξωγενή.

Κατά τη διερεύνηση ενδεχόμενης διαφοροποίησης των κινήτρων ανάλογα με το δημογραφικό προφίλ των δημοτικών υπαλλήλων παρατηρήσαμε ότι με βάση το φύλο οι άνδρες θεωρούν λιγότερο σημαντικούς σε σχέση με τις γυναίκες τους παράγοντες αίσθημα αυτοεκτίμησης, δυνατότητα ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης και δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο και περισσότερο σημαντικούς την άσκηση εξουσίας-ελέγχου και τη δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων στην εργασία. Για τους υπόλοιπους παράγοντες

παρακίνησης δεν παρατηρήθηκε σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών. Όσον αφορά στις διαφορετικές ηλικιακές ομάδες, οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην μικρότερη ηλικιακή ομάδα ενδιαφέρονται περισσότερο να έχουν κάποια δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης σε σχέση με τους μεγαλύτερους σε ηλικία οι οποίοι με τη σειρά τους φαίνεται να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην άσκηση εξουσίας-ελέγχου. Διαφορετικές απόψεις εμφανίζονται ανάλογα και με το επίπεδο εκπαίδευσης των δημοτικών υπαλλήλων ως προς τη δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης, τη δυνατότητα προσφοράς στο συνάνθρωπο και την δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων. Συγκεκριμένα, όσο αυξάνει το επίπεδο εκπαίδευσης οι εργαζόμενοι επιθυμούν πιο έντονα την ανάπτυξη και την εξέλιξή τους και δείχνουν να ενδιαφέρονται λιγότερο για την προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και την σύναψη στενών φιλικών σχέσεων στην εργασία. Μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων εντοπίζονται διαφορές στις απόψεις τους σχετικά με τη δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο, τη συμμετοχή στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών και την άσκηση εξουσίας ελέγχου. Οι υπάλληλοι θεωρούν περισσότερο σημαντική την προσφορά στον συνάνθρωπο ενώ οι υπάλληλοι που κατέχουν θέσεις ευθύνης σημαντικότερες τη συμμετοχή στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών και την άσκηση εξουσίας ελέγχου. Για τους εργαζόμενους με αρκετά χρόνια δημόσιας υπηρεσίας η αναγνώριση της συνεισφοράς, η δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων και στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών αλλά και η άσκηση εξουσίας-ελέγχου φαίνεται να αποτελούν πιο σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης συγκριτικά με τους νέους εργαζόμενους. Τέλος, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι οι δημοτικοί υπάλληλοι ανεξαρτήτως χρόνων προγενέστερης εργασιακής εμπειρίας στον ιδιωτικό τομέα, εμφανίζουν όμοια άποψη σε σχέση με όλους τους παράγοντες παρακίνησης πλην του παράγοντα "Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)". Το αποτέλεσμα αυτό υποδεικνύει ότι η προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα δεν φαίνεται να μειώνει την επίδραση των ενδογενών παραγόντων παρακίνησης στην εργασιακή απόδοση των δημοτικών υπαλλήλων.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε πως ειδικά την περίοδο που διανύουμε, η ανάγκη της ορθής διαχείρισης και αξιοποίησης των μειωμένων διαθέσιμων πόρων σε συνδυασμό με την προσπάθεια αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα που λαμβάνει χώρα, καθιστούν απαραίτητη την επικέντρωση των ιθυνόντων στην εργασιακή παρακίνηση δεδομένου ότι και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι την θεωρούν ιδιαίτερα σημαντική στο χώρο εργασίας όπως διαφάνηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας. Η στρατηγική της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τη βάση για την αποδοτικότητα κάθε οργανισμού καθώς τα όποια αποτελέσματά του εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπους που τον πλαισιώνουν. Ιδιαίτερη έμφαση

θα πρέπει να δοθεί στην παροχή κινήτρων τα οποία παρακινούν ενδογενώς τους δημοσίους υπαλλήλους και αποδεικνύεται ότι μπορούν να συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στη βελτίωση της εργασιακής τους απόδοσης. Επομένως, η δημόσια διοίκηση χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα κίνητρα θα πρέπει να δημιουργήσει εκείνο το εσωτερικό περιβάλλον που θα εμπλέξει συναισθηματικά, ουσιαστικά και ενεργά τους υπαλλήλους με το έργο τους και θα καταφέρει να κερδίσει το ενδιαφέρον αλλά και την εμπιστοσύνη τους. Στο πλαίσιο αυτό, πρωτίστως κρίνεται αναγκαίο να εμψυχήσει στους εργαζόμενους την πεποίθηση ότι έχουν αξία για τον οργανισμό καθότι εκτελούν μία σημαντική εργασία γι' αυτόν, διαθέτουν τις ικανότητες και μπορούν να τα καταφέρουν, αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα τον κάθε εργαζόμενο ως ξεχωριστή, ατομική οντότητα που έχει ανάγκες και επιζητά ξεχωριστή αλληλεπίδραση μέσα σε αμοιβαίο κλίμα εκτίμησης και σεβασμού και δικαίου. Ο συνεχής εμπλουτισμός της εργασίας, η ενθάρρυνση της αυτονομίας, της συμμετοχής, της ανάπτυξης και ανάδειξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων, η αναγνώριση της προσπάθειας και των αποτελεσμάτων όπως και η επισήμανση της σπουδαιότητας της κοινωνικής προσφοράς των δημοσίων υπαλλήλων δημοσίως σε μία προσπάθεια άρσης των αρνητικών στερεοτύπων αποτελούν κίνητρα ρεαλιστικά, υλοποιήσιμα και κυρίως αποτελεσματικά και ικανά να παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό στο δημόσιο τομέα της χώρας μας να βελτιώσει αισθητά την απόδοσή του κατακτώντας παράλληλα προσωπικές ανάγκες και στόχους. Η αναβάθμιση της αξίας των δημοσίων οργανισμών και δη των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης θα συμβάλλει αποφασιστικά πέρα από τη βελτίωση της ζωής των πολιτών και στην ανταγωνιστικότητα της χώρας μας. Η επίτευξη του αποτελέσματος αυτού έγκειται στην αξιοποίηση του προσωπικού με τον καλύτερο δυνατό τρόπο αλλά και στην εκπλήρωση σε μεγαλύτερο βαθμό των εργασιακών του προσδοκιών. Η διαμόρφωση ενός συστήματος ενίσχυσης της προσωπικής αυτοαξίας και ολοκλήρωσης των εργαζομένων θα ενδυναμώσει την ικανοποίηση που συνδέεται με την προσφορά και ενδεχομένως θα μετριάσει το αίσθημα της ματαίωσης (work burnout) που έχει παρατηρηθεί να αφορά και τον Έλληνα δημόσιο υπάλληλο κι όχι εν γένει τους δημοσίους υπαλλήλους άλλων χωρών.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα έρευνα θα ήταν σκόπιμο να αναφερθούμε σε δύο περιορισμούς που υφίσταται. Κατά πρώτον, η έρευνά μας περιορίστηκε στην εξέταση της εργασιακής παρακίνησης στο δημόσιο τομέα ενώ είναι εξίσου σημαντική η διερεύνηση της παρακίνησης και στον ιδιωτικό τομέα όπου τα κίνητρα διαφοροποιούνται σύμφωνα με τα συμπεράσματα πολλών ερευνών. Δεύτερον, μείζονος σημασίας περιορισμός αποτελεί το γεγονός ότι στο εμπειρικό κομμάτι της εν λόγω έρευνας εξετάσαμε την εργασιακή παρακίνηση των δημοτικών υπαλλήλων που απασχολούνται στους Δήμους του Νομού Αττικής. Αν και ο αριθμός του δείγματος (647 συμμετέχοντες) κρίνεται ικανοποιητικός

συγκριτικά με σχετικές έρευνες, ωστόσο σύμφωνα με επίσημα στοιχεία¹¹¹ ο αριθμός των τακτικών δημοτικών υπαλλήλων στην Ελλάδα τον Απρίλιο του 2018 ανερχόταν σε 83.310 άτομα στο σύνολο των 566.948 τακτικών δημοσίων υπαλλήλων. Ως εκ τούτου, δεν μας επιτρέπεται να γενικεύσουμε με ασφάλεια τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας στο σύνολο των εργαζομένων στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Μελλοντικά, επομένως, θα είχε ενδιαφέρον να εξεταστεί δείγμα από περισσότερους Δημόσιους Φορείς καλύπτοντας εκτενέστερο φάσμα των Υπηρεσιών του δημοσίου τομέα έτσι ώστε να δούμε αν τα πορίσματα της έρευνας μας μπορούν να γενικευτούν στο σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. Επιπροσθέτως και ανάλογου ενδιαφέροντος για περαιτέρω, θα ήταν η διερεύνηση της εργασιακής παρακίνησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα σε σύγκριση με τον ιδιωτικό αλλά και με το δημόσιο τομέα άλλων χωρών.

¹¹¹ Πηγή: Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Υπουργείο Οικονομικών, ΑΠΟΓΡΑΦΗ: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου

http://apografi.yap.gov.gr/apografi/2018/Flows_2018.htm, (πρόσβαση στις 15/6/2018)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Βακόλα Μ. και Νικολάου Ι., (2012), Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, Αθήνα: Rosili
- Γραμματικόπουλος Η., Κουπίδης Σ., Μόραλης Δ., Σαδραζάμης Α., Αθηναίου Δ. και Γκιουζέπας Ι., (2013), Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων και κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης, Μελέτη σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας, Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής, Τόμος 30, Τεύχος 1, σελ. 46-58, <http://www.mednet.gr/archives/2013-1/pdf/46.pdf>
- Δαμιανού Χ., (1999), Μεθοδολογία Δειγματοληψίας, Τεχνικές και Εφαρμογές, Αθήνα: Αίθρα
- Ζαχαροπούλου Χ., (2010), Στατιστική, Μέθοδοι – Εφαρμογές, Τόμος Α, Θεσσαλονίκη: Σοφία
- Κούτρας Μ., (2005), Εισαγωγή στις Πιθανότητες, Αθήνα: Σταμούλη
- Κυριακούσης Α., (2000), Στατιστικές Μέθοδοι, Αθήνα: Συμμετρία
- Μάρκοβιτς Γ., (2002), Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα: Παρακίνηση-Εξουσία, Θεσσαλονίκη: University Studio Press
- Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα: Γ. Μπένου
- Ευροτύρη-Κουφίδου, Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η Πρόκληση του 21ου αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα
- Παρασκευόπουλος Ι., (1993), Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας, Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση
- Πετρίδου Ε., (2001), Διοίκηση-μάνατζμεντ: Μία εισαγωγική προσέγγιση, 2^η έκδοση, Θεσσαλονίκη: Ζυγός
- Τσαγρής Μ., (2014), Στατιστική με τη χρήση του πακέτου IBM SPSS 22, STATISTICAL PACKAGE for the SOCIAL SCIENCES, Αθήνα και Nottingham
- Χυτήρης Λ., (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Αθήνα: Interbooks

Ξενόγλωσση

- Adams, J., (1965), Inequity in social exchange, In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology, New York: Academic Press, Vol. 2, pp. 267-299
- Ahlstrom D. and Bruton G., (2010), International Management: Strategy and Culture in the Emerging World, USA: South-Western Cengage Learning

- Alderfer C. (1972), *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, New York: Free Press
- Anderfuhren-Biget S., Varone F., Giauque D. and Ritz A., (2010), *Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?*, *International Public Management Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 213-246
- Arthur J., Waring M., Coe R. and Hedges L.,(2012), *Research Methods & Methodologies in Education*, London: Sage
- Atkinson J., (1964), *An Introduction to Motivation*, Princeton, NJ: Van Nostrand
- Baron, R., (1991), *Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research*, *Motivation and Emotion*, Vol.15, No. 1, pp.1-8
- Basset-Jones N. and Lloyd G., (2005), *Does Herzberg's motivation theory have staying power?*, *Journal of Management Development*, Vol. 24, No. 10, pp. 929-943
- Belle N. and Cantarelli P., (2015), *Monetary Incentives, Motivation and Job Effort in the Public Sector: An Experimental Study With Italian Government Executives*, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 35, No. 2, pp. 99-123
- Bright L., (2009), *Why Do Public Employees Desire Intrinsic Nonmonetary Opportunities?*, *Public Personnel Management*, Vol. 38, No. 3, pp. 5-37
- Brooks I., (2006), *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*, 3th ed., Prentice Hall, Pearson Education Limited
- Bruce A. and Pepitone J., (1998), *Motivating Employees*, New York: McGraw-Hill
- Buelens M. and Broeck H., (2007), *An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations*, *Public Administration Review*, Vol. 67, No. 1, pp. 65-74
- Daft R., (2009), *Management*, 9th ed., USA: South-Western Cengage Learning
- Chatzopoulou M., Vlachvei A. and Monovasilis T., (2015), *Employee's Motivation and Satisfaction in Light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece*, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 24, pp. 136-145,
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00633-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00633-4)
- Cohen L., Manion L. and Morrison K., (2008), *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, (μτφρ. Κυρανάκης Σ., Μαυράκη Μ. και Μητσοπούλου Χ.), Αθήνα: Μεταίχμιο
- Cowley E. and Smith S., (2014), *Motivation and mission in the public sector: Evidence from the World Values Survey*, *Theory Decision*, Vol. 76, No. 2, pp. 241-263

- Creswell J., (2011), Εκπαιδευτική Έρευνα, Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας, (μτφρ. Νάνσυ Κουβαράκου), Αθήνα: Έλλην
- Crewson P., (1997), Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 7, pp. 499-518
- Grant A., (2008), Employees without a cause: The motivational effects of prosocial impact in public service, *International Public Management Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 48–66
- Greenberg J. and Baron R., (2003), *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 8th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall
- Greenberg J. and Baron R., (2013), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Ψυχολογία*, (μτφρ. Αντωνίου Α.Σ.), Αθήνα: Gutenberg
- Groeneveld S., Steijn B. and Parre P., (2009), Joining the Dutch Civil Service, Influencing motives in a changing economic context, *Public Management Review*, Vol. 11, No. 2, pp. 173-189
- Hellriegel D. and Slocum J., (1979), *Organizational Behavior*, 2th ed., St. Paul, MN: West Publishing Co
- Herzberg F., (1968), One more time: How do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, Vol. 46, No. 1, pp. 53-62
- Herzberg F., (2003), One more time: How do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 1, pp. 87-96
- Hollyforde S. and Whiddett S., (2003), *The Motivation Handbook*, London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)
- Houston D., (2000), Public-Service Motivation: A Multivariate Test, *Journal of Public Administration Research and Theory*, J-Part 10, Vol. 4, pp. 713-727
- Ivancevich J., Konopaske R. and Matteson M., (2005), *Organizational Behavior and Management*, 7th ed., New York: McGraw-Hill
- Jurkiewicz C., Massey T., and Brown R., (1998), Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study, *Public Productivity & Management Review*, Vol. 21, No. 3, pp. 230-250
- Kontodimopoulos N., Paleologou V. and Niakas D., (2009), Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals, *BMC Health Services Research*, <http://dx.doi.org/10.1186/1472-6963-9-164>
- Landy F. and Conte J., (2010), *Work in the 21st Century: An introduction to industrial and organizational psychology*, 3th ed., USA: John Wiley & Sons, Inc

- Locke E. and Latham G., (1990), A theory of goal setting and task performance, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Luthans F., (2005), Organizational Behavior, 10th ed., New York: McGraw-Hill
- MAN Forum, (2009), It' always about the boss, The MAN Group Magazine, 9-2009 ed., Issue 3, p.705-717
- Manion J., (2005), From Management to Leadership: Practical Strategies for Health Care Leaders, 2th ed., San Francisco: Jossey-Bass
- Manolopoulos D., (2007), An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece, Employee Relations, Vol. 30, No. 1, pp. 63-85
- Manolopoulos D., (2008), Work motivation in the Hellenic extended public sector: An empirical investigation, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 9, pp. 1738–1762
- Markovits Y., Davis A. and Dick R., (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
- Mathauer I. and Imhoff I., (2006), Health worker motivation in Africa: The role of nonfinancial incentives and human resource management tools, Human Resources for Health, doi:10.1186/1478-4491-4-24
- Massaras P., Sahinidis A. and Polychronopoulos G., (2014), Organizational Culture and Motivation in the Public Sector: The Case of the City of Zografou, Procedia Economics and Finance, Vol. 14, pp. 415-424, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00730-8)
- Maslow A., (1970), Motivation and Personality, New York: Harper & Row
- McClelland D., (1987), Human Motivation, New York: Cambridge University Press
- McGregor D., (1960), The Human Side of Enterprise, New York: McGraw-Hill
- Mitchell T., (1982), Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice, The Academy of Management Review, Vol. 7, No. 1, pp. 80-88
- Park S. and Rainey H., (2008), Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies, International Public Management Journal, Vol. 11, No. 1, pp. 109-142
- Perry J. and Wise L., (1990), The Motivational Basis of Public Service, Public Administration Review, Vol. 50, No. 3, pp. 367-373
- Perry J., (1996), Measuring Public Service Motivation: An assessment of construct reliability and validity, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 6, No. 1, pp. 5-22

- Pinder C., (2014), Work Motivation in Organizational Behavior, 2th ed., New York: Psychology Press
- Reeve J., (2005), Understanding Motivation and Emotion, 4th ed., USA: John Wiley & Sons, Inc
- Re'em Y., (2010), Motivating Public Sector Employees: An Application-Oriented Analysis of Possibilities and Practical Tools, Hertie School of Governance, Berlin
- Skinner B., (1957), Science and Human Behavior, New York: Macmillan
- Thacher J., Liu Y. and Stepina L., (2002), The Role of the Work Itself: An empirical Examination of Intrinsic Motivation's Influence on IT Workers Attitudes and Intentions, SIGCPR, May 14-16, Norway
- Vrangbaek K., (2009), Public Sector Values in Denmark: A Survey Analysis, International Journal of Public Administration, Vol. 32, No. 6, pp. 508-535
- Vroom V., (1964), Work and Motivation, New York: Wiley
- Walle S., Steijn B and Gilke S., (2015), Extrinsic motivation, PSM and labour market characteristics: a multilevel model of public sector employment preference in 26 countries, International Review of Administrative Sciences, Vol. 81, No 4, pp. 833-855
- Wittmer D., (1991), Serving the people or serving for pay: Reward preferences among government, hybrid sector, and business managers, Public Productivity and Management Review, Vol. 14, No. 4, pp. 369-383
- Wright B., (2001), Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model, Public Administration Review, Vol. 11, No.4, pp. 559-586
- Wright B., (2007), Public Service and Motivation: Does Mission Matter?, Public Administration Review, January/February, pp. 54-64

Ιστότοποι

- Webster's New World College Dictionary
<https://www.merriam-webster.com/dictionary/motive> , (πρόσβαση στις 2/4/2018)
- Υπουργείο Εσωτερικών
<http://www.ypes.gr/el/Regions/Aytodioikhsh/StatesMunicipalities/> , (πρόσβαση στις 4/6/2018)
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Υπουργείο Οικονομικών, ΑΠΟΓΡΑΦΗ: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου
http://apografi.yap.gov.gr/apografi/2018/Flows_2018.htm , (πρόσβαση στις 15/6/2018)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α

➤ Εισαγωγικό Σημείωμα Έντυπου Ερωτηματολογίου



ΕΘΝΙΚΟ & ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

**«Διοίκηση και Διαχείριση Οικονομικών Μονάδων
και Οργανισμών (ΔΔΟΜΟ)»**

με κατεύθυνση «Στρατηγικό Μάνατζμεντ»

Αγαπητή/ε συνάδελφε,

Το Ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί εργαλείο έρευνας που διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας της φοιτήτριας του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση και Διαχείριση Οικονομικών Μονάδων και Οργανισμών με κατεύθυνση το Στρατηγικό Μάνατζμεντ του Εθνικού & Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, Παρθενάκη Αφροδίτης (δημοτικής υπαλλήλου υπηρετούσης στο ΝΠΔΔ Δήμου Φιλοθέης-Ψυχικού «Ο.Κ.Α.Π.Α.»), με θέμα: «Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε Οργανισμούς του Δημοσίου Τομέα (Η περίπτωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού Περιφέρειας Αττικής)».

Σκοπός της έρευνας είναι να αντλήσει στοιχεία σχετικά με τους παράγοντες που προσδιορίζουν την διάθεση για απόδοση των εργαζομένων στους Ο.Τ.Α. και φυσικά δε θα μπορούσε να διεξαχθεί χωρίς τη δική σας πολύτιμη συμμετοχή.

Το Ερωτηματολόγιο είναι αυστηρά ανώνυμο και για τη συμπλήρωσή του δεν θα χρειαστείτε παραπάνω από 5 λεπτά. Τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για ερευνητικούς και ακαδημαϊκούς σκοπούς.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας και το χρόνο που αφιερώνετε.

Με εκτίμηση

Παρθενάκη Αφροδίτη

Τηλ: 6937033399

E-mail: efiparthenaki@gmail.com

➤ Εισαγωγικό Σημείωμα Ηλεκτρονικού Ερωτηματολόγιου



ΕΘΝΙΚΟ & ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

**«Διοίκηση και Διαχείριση Οικονομικών Μονάδων
και Οργανισμών (ΔΔΟΜΟ)»**

με κατεύθυνση «Στρατηγικό Μάνατζμεντ»

Αγαπητή/ε συνάδελφε,

Το Ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί εργαλείο έρευνας που διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας της φοιτήτριας του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση και Διαχείριση Οικονομικών Μονάδων και Οργανισμών με κατεύθυνση το Στρατηγικό Μάνατζμεντ του Εθνικού & Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, Παρθενάκη Αφροδίτης (δημοτικής υπαλλήλου υπηρετούσης στο ΝΠΔΔ Δήμου Φιλοθέης-Ψυχικού «Ο.Κ.Α.Π.Α.»), με θέμα: «Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε Οργανισμούς του Δημοσίου Τομέα (Η περίπτωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού Περιφέρειας Αττικής)».

Σκοπός της έρευνας είναι να αντλήσει στοιχεία σχετικά με τους παράγοντες που προσδιορίζουν την διάθεση για απόδοση των εργαζομένων στους Ο.Τ.Α. και φυσικά δε θα μπορούσε να διεξαχθεί χωρίς τη δική σας πολύτιμη συμμετοχή.

Το Ερωτηματολόγιο είναι αυστηρά ανώνυμο και για τη συμπλήρωσή του δεν θα χρειαστείτε παραπάνω από 5 λεπτά. Τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για ερευνητικούς και ακαδημαϊκούς σκοπούς.

Παρατίθεται ο σύνδεσμος όπου είναι διαθέσιμο το Ερωτηματολόγιο.

<https://form.jotformeu.com/80721779869374>

Σας παρακαλώ εάν είναι εφικτό να προωθήσετε είτε τον παραπάνω σύνδεσμο, είτε το παρόν e-mail στους υπαλλήλους του Δήμου σας ώστε να μπορέσουν να το συμπληρώσουν.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας και το χρόνο που αφιερώνετε.

Με εκτίμηση

Παρθενάκη Αφροδίτη

Τηλ: 6937033399

E-mail: efiparthenaki@gmail.com

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΕΡΕΥΝΑΣ

Μέρος Α. Δημογραφικά στοιχεία ερωτώμενου

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

1. Φύλο:

Ανδρας Γυναίκα

2. Ηλικία:

Έως 25 26-35 36-45
46-55 56 και άνω

3. Επίπεδο εκπαίδευσης:

Δημοτικό/Γυμνάσιο Λύκειο

Τ.Ε.Ι./Α.Ε.Ι. Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

4. Παρακαλώ σημειώστε τον Δήμο στον οποίο εργάζεστε:

.....
.....

5. Θέση που κατέχετε:

Υπάλληλος Προϊστάμενος/η (Τμήματος ή Διεύθυνσης)

6. Συνολικά χρόνια εργασίας (δημόσιος και ιδιωτικός τομέας):

Δημόσιος τομέας

1-10 11-20 21-30 31 και άνω

Ιδιωτικός τομέας

1-10 11-20 21-30 31 και άνω

Μέρος Β. Παράγοντες που προσδιορίζουν την διάθεση για απόδοση των εργαζομένων στους Ο.Τ.Α. (Παράγοντες Παρακίνησης)

Υποδείξτε πόσο σημαντικός είναι για εσάς κάθε ένας από τους παρακάτω παράγοντες. Βάλτε √ στον ανάλογο αριθμό που εκφράζει κατά την άποψή σας το βαθμό σημαντικότητας των παραγόντων αυτών στο εργασιακό περιβάλλον όπου λειτουργείτε και δραστηριοποιήστε σύμφωνα με την κλίμακα από το 1 (καθόλου σημαντικός) έως το 7 (απόλυτα σημαντικός). Δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις.

Παράγοντες	Βαθμός σημαντικότητας						
	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του)							
Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης							
Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους							
Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης							
Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς							
Αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση-ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων)							
Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας)							
Αναγνώριση συνεισφοράς							
Δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο							
Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων							
Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών							
Άσκηση εξουσίας-ελέγχου							
Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων							

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετογή σας στην έρευνα!

➤ Πίνακας Δήμων Περιφέρειας Αττικής και αριθμού εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα

<u>1. Περιφερειακή Ενότητα Κεντρικού Τομέα Αθηνών</u>	Αριθμός συμμετεχόντων
Δήμος Αθηναίων	55
Δήμος Βύρωνος	5
Δήμος Γαλατσίου	8
Δήμος Δάφνης-Υμηττού	10
Δήμος Ζωγράφου	18
Δήμος Ηλιουπόλεως	2
Δήμος Καισαριανής	1
Δήμος Φιλαδελφείας - Χαλκηδόνας	3
<u>2. Περιφερειακή Ενότητα Βόρειου Τομέα Αθηνών</u>	
Αγία Παρασκευή Αττικής	58
Δήμος Αμαρουσίου	8
Δήμος Βριλησσιών	8
Δήμος Ηρακλείου	5
Δήμος Κηφισιάς	9
Δήμος Λυκόβρυσης-Πεύκης	3
Δήμος Μεταμορφώσεως	17
Νέα Ιωνία Αττικής	5
Δήμος Παπάγου - Χολαργού	15
Δήμος Πεντέλης	9
Δήμος Φιλοθέης-Ψυχικού	131
Δήμος Χαλανδρίου	12
<u>3. Περιφερειακή Ενότητα Δυτικού Τομέα Αθηνών</u>	
Δήμος Αγίας Βαρβάρας	17
Δήμος Αγίων Αναργύρων - Καματερού	3
Δήμος Αιγάλεω	15
Δήμος Ιλίου	5
Δήμος Περιστερίου	15
Δήμος Πετρούπολεως	10
Δήμος Χαϊδαρίου	5
<u>4. Περιφερειακή Ενότητα Νότιου Τομέα Αθηνών</u>	
Δήμος Αγίου Δημητρίου	4
Δήμος Αλίμου	3
Δήμος Γλυφάδας	2
Δήμος Ελληνικού - Αργυρούπολης	20
Δήμος Καλλιθέας	8
Δήμος Μοσχάτου-Ταύρου	4
Δήμος Νέας Σμύρνης	8
Δήμος Παλαιού Φαλήρου	5

<u>5. Περιφερειακή Ενότητα Ανατολικής Αττικής</u>	
Δήμος Αχαρνών	0
Δήμος Βάρης - Βούλας - Βουλιαγμένης	5
Δήμος Διονύσου	20
Δήμος Κρωπίας	1
Δήμος Λαυρεωτικής	9
Δήμος Μαραθώνος	2
Δήμος Μαρκόπουλου - Μεσογαίας	4
Δήμος Παιανίας	0
Δήμος Παλλήνης Αττικής	3
Δήμος Ραφήνας - Πικερμίου	1
Δήμος Σαρωνικού	5
Δήμος Σπάτων - Αρτέμιδος	4
Δήμος Ωρωπού	3
<u>6. Περιφερειακή Ενότητα Δυτικής Αττικής</u>	
Δήμος Ασπροπύργου	12
Δήμος Ελευσίνας	6
Δήμος Μάνδρας - Ειδυλλίας	1
Δήμος Μεγαρέων	7
Δήμος Φυλής	2
<u>7. Περιφερειακή Ενότητα Πειραιώς</u>	
Δήμος Κερατσινίου - Δραπετσώνας	3
Δήμος Κορυδαλλού	7
Δήμος Νίκαιας - Αγίου Ιωάννη Ρέντη	8
Δήμος Πειραιώς	12
Δήμος Περάματος	5
<u>8. Περιφερειακή Ενότητα Νήσων</u>	
Δήμος Αγκιστριού	1
Δήμος Αίγινας	5
Δήμος Κυθήρων	4
Δήμος Πόρου	1
Δήμος Σαλαμίνας	5
Δήμος Σπετσών	1
Δήμος Τροιζηνίας	1
Δήμος Ύδρας	1
Μη αναγραφή Δήμου εργασίας	2
ΣΥΝΟΛΟ	647

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

- Πίνακας 1: Αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου ισότητας μέσω με τιμή ελέγχου το 4 για τους δεκατρείς παράγοντες που εκφράζουν τις ερευνητικές υποθέσεις – One Sample Wilcoxon Rank Test.

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του σόμου προς τον εαυτό του) equals 4.000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
2	The median of Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης equals 4.000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
3	The median of Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους equals 4.000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
4	The median of Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης equals 4.000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
5	The median of Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς equals 4.000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
6	The median of Αίσθημα αυτοεκτίμησης (αξιοποίηση ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων) equals 4.000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
7	The median of Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας) equals 4.000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
8	The median of Αναγνώριση συνεισφοράς equals 4.000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
9	The median of Δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο equals 4.000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
10	The median of Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων equals 4.000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.
11	The median of Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών equals 4.000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .01.

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
12	The median of Άσκηση εξουσίας-ελέγχου equals 4.000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.048	Retain the null hypothesis.
13	The median of Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων equals 4.000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .01.

- Πίνακας 2: Αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου ισότητας μέσω των μεταξύ ανδρών και γυναικών για τους δεκατρείς παράγοντες που εκφράζουν τις ερευνητικές υποθέσεις – Mann -Whitney U Test.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του) is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,054	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,215	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,302	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,005	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Αίσθημα σπουδασίας και σιγουριάς is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,234	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Αίσθημα αυτοεκτίμησης (αξιοποίηση-ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων) is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,074	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας) is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,888	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Αναγνώριση συνεισφοράς is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,623	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Δυνατότητα προσαρμογής στον συνάνθρωπο is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,115	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
10	The distribution of Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,128	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,344	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Άσκηση εξουσίας-ελέγχου is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,004	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,002	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

➤ Πίνακας 3: Αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου ισότητας μέσω των ηλικιακών ομάδων για τους δεκατρείς παράγοντες που εκφράζουν τις ερευνητικές υποθέσεις – Kruskal-Wallis Test.

Test Statistics ^{a,b}													
	Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του)	Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης	Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους	Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης	Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς	Αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση η-ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων)	Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω θέσης εργασίας)	Αναγνώριση συνεισφοράς	Δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο	Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων	Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών	Άσκηση εξουσίας-ελέγχου	Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων
Chi-Square	,878	17,835	2,322	2,954	2,040	4,980	4,421	2,955	1,375	2,706	1,634	6,753	3,344
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,831	,000	,508	,399	,564	,173	,219	,399	,712	,439	,652	,080	,342

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ηλικιακές Κλάσεις

➤ Πίνακας 4: Αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου ισότητας μέσω των επιπέδων εκπαίδευσης για τους δεκατρείς παράγοντες που εκφράζουν τις ερευνητικές υποθέσεις – Kruskal-Wallis Test.

Test Statistics ^{a,b}													
	Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του)	Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης	Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους	Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης	Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς	Αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση η-ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων)	Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω θέσης εργασίας)	Αναγνώριση συνεισφοράς	Δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο	Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων	Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών	Άσκηση εξουσίας-ελέγχου	Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων
Chi-Square	2.056	9.867	4.208	4.052	4.612	2.735	3.358	.349	11.592	.550	1.318	1.658	22.931
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.358	.007	.122	.132	.100	.255	.187	.840	.003	.760	.517	.437	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Εκπαίδευση

➤ Πίνακας 5: Αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου ισότητας μέσω των ως προς τη θέση εργασίας για τους 13 παράγοντες που εκφράζουν τις ερευνητικές υποθέσεις—Mann-Whitney U Test.

Test Statistics ^a													
	Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του)	Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης	Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους	Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης	Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς	Αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση η-ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων)	Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω θέσης εργασίας)	Αναγνώριση συνεισφοράς	Δυνατότητα προσφοράς στον συνάνθρωπο	Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων	Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών	Άσκηση εξουσίας-ελέγχου	Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων
Man	40609.0	42727.500	41712.000	41859.000	41733.500	41049.500	42361.000	40379.500	37744.000	41215.500	38298.000	32001.000	39794.000
Wilcoxon	58187.000	60305.500	59290.000	59437.000	59311.500	143880.500	147014.000	144575.500	55322.000	146326.500	140676.000	136197.000	57185.000
Z	-1.050	-.092	-.591	-.468	-.574	-.642	-.176	-1.096	-2.442	-.778	-1.932	-4.970	-1.339
Asymp. Sig. (2-tailed)	.294	.927	.555	.640	.566	.521	.860	.273	.015	.437	.053	.000	.180

a. Grouping Variable: Θέση που κατέχετε

- Πίνακας 6: Αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου ισότητας μέσω των ομάδων (ετών) δημόσιας υπηρεσίας για τους 13 παράγοντες που εκφράζουν τις ερευνητικές υποθέσεις – Kruskal-Wallis Test.

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του σπόμου προς τον εαυτό του) is the same across categories of rec_public.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.733	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης is the same across categories of rec_public.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.398	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους is the same across categories of rec_public.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.360	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης is the same across categories of rec_public.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.514	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς is the same across categories of rec_public.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.389	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Αίσθημα αυτοεκτίμησης (αξιοποίηση-ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων) is the same across categories of rec_public.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.682	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας) is the same across categories of rec_public.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.588	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Αναγνώριση συνεισφοράς is the same across categories of rec_public.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.105	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Δυνατότητα προφοράς στον συνώνθρωπο is the same across categories of rec_public.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.056	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων is the same across categories of rec_public.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.176	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
11	The distribution of Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών is the same across categories of rec_public.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.104	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Άσκηση εξουσίας-ελέγχου is the same across categories of rec_public.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.003	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων is the same across categories of rec_public.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.315	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

➤ Πίνακας 7: Αποτελέσματα μη παραμετρικού ελέγχου ισότητας μέσω των ομάδων (ετών) υπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα για τους 13 παράγοντες που εκφράζουν τις ερευνητικές υποθέσεις – Kruskal-Wallis Test.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Αίσθημα αυτοεκτίμησης (εμπιστοσύνη του ατόμου προς τον εαυτό του) is the same across categories of rec_private.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.202	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης is the same across categories of rec_private.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.519	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός από συναδέλφους is the same across categories of rec_private.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.603	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης is the same across categories of rec_private.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.197	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς is the same across categories of rec_private.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.173	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Αίσθημα αυτοεκπλήρωσης (αξιοποίηση-ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων) is the same across categories of rec_private.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.370	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμός εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (κοινωνική αναγνώριση λόγω της θέσης εργασίας) is the same across categories of rec_private.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.041	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Αναγνώριση συνεισφοράς is the same across categories of rec_private.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.789	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Δυνατότητα προσαρμογής στον συνάνθρωπο is the same across categories of rec_private.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.373	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Δυνατότητα συμμετοχής στον καθορισμό στόχων is the same across categories of rec_private.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.249	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
11	The distribution of Δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό μεθόδων και διαδικασιών is the same across categories of rec_private.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.826	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Άσκηση εξουσίας-ελέγχου is the same across categories of rec_private.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.315	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Δυνατότητα ανάπτυξης στενών φιλικών σχέσεων is the same across categories of rec_private.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.128	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.