

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ

MANAGEMENT

**Στρατηγικές Παρακίνησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Τάσεις
και Προοπτικές.**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Παναγιώτα Γιουρούκου

Αθήνα, 2025

Τριμελής Επιτροπή

Ιωάννης Ρωσσίδης, Επίκουρος Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Βασίλειος Κέφης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Λάμπρος Μπαμπαλιούτας, Επίκουρος Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Παναγιώτα Γιουρούκου, 2025

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

«Τους πόνους διώκειν, αφ' ών τα μεγάλα και λαμπρά γίγνονται τοις ανθρώποις»

*Να επιδιώκεις τις κοπιώδεις προσπάθειες που φέρνουν τα μεγάλα και λαμπρά επιτεύγματα
στους ανθρώπους.*

Δημόκριτος (470–370 π.Χ.)

Ευχαριστίες

Θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Ιωάννη Ρωσσίδη για την πολύτιμη καθοδήγηση και υποστήριξή του καθ' όλη τη διάρκεια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, καθώς και για την έμπνευση που μου έδωσε να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα.

Επιπλέον, εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου προς όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ». Η διαρκής υποστήριξή τους και οι γνώσεις που αποκόμισα από τα μαθήματά τους διεύρυναν τους γνωστικούς μου ορίζοντες και συνέβαλαν ουσιαστικά στην ακαδημαϊκή μου πρόοδο.

Τέλος, ένα ιδιαίτερο ευχαριστώ οφείλω στην οικογένειά μου, η οποία με στήριξε και με ενθάρρυνε κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα διερεύνησε τις αντιλήψεις και τις στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα σχετικά με τις στρατηγικές παρακίνησης που εφαρμόζονται στο δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα, η έρευνα εξετάζει ποιες στρατηγικές ασκούν τη μεγαλύτερη επίδραση στην εργασιακή παρακίνηση και διερευνά εάν αυτές οι αντιλήψεις διαφέρουν ανάλογα με δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και τα έτη υπηρεσίας. Μέσω ποσοτικής μεθοδολογίας και ερωτηματολογίου επτά ενοτήτων, συλλέχθηκαν δεδομένα από δείγμα 159 υπαλλήλων διαφόρων φορέων του ελληνικού δημοσίου. Η ανάλυση παλινδρόμησης ανέδειξε ότι οι πιο καθοριστικοί παράγοντες παρακίνησης είναι η ηγεσία και αναγνώριση, η εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη, καθώς και το αίσθημα σκοπού στη δημόσια υπηρεσία, ενώ τα οικονομικά κίνητρα παίζουν υποστηρικτικό αλλά όχι πρωτεύοντα ρόλο. Επιπλέον, διαπιστώθηκαν διαφορές ανάλογα με την ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας, με τους μεγαλύτερους υπαλλήλους να εκτιμούν περισσότερο την εξέλιξη και την κοινωνική αποστολή του έργου τους. Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι η παρακίνηση στη δημόσια διοίκηση δεν αποτελεί ένα μονοδιάστατο φαινόμενο, αλλά εξαρτάται από έναν συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων. Η μελέτη αναδεικνύει την ανάγκη για στρατηγικές παρακίνησης προσαρμοσμένες στα διαφορετικά στάδια ωρίμανσης του ανθρώπινου δυναμικού, με κίνητρα και προγράμματα ανάπτυξης που ανταποκρίνονται στις διαφορετικές γενιές και βαθμίδες υπηρεσιακής εμπειρίας.

Λέξεις-κλειδιά: παρακίνηση, δημόσια διοίκηση, στρατηγικές παρακίνησης, ηγεσία, αναγνώριση, επαγγελματική ανάπτυξη, δημόσιο συμφέρον

Abstract

This study investigated the perceptions and attitudes of civil servants in Greece regarding the motivation strategies applied in the public sector. Specifically, the study examines which strategies have the greatest impact on work motivation and explores whether these perceptions differ according to demographic characteristics such as gender, age, educational level, and years of service. Using quantitative methodology and a seven-section questionnaire, data were collected from a sample of 159 employees from various Greek public sector agencies. Regression analysis revealed that the most decisive motivational factors are leadership and recognition, training and professional development, and a sense of purpose in public service, while financial incentives play a supporting but not a primary role. In addition, differences were found depending on age and years of service, with older employees placing greater value on the development and social mission of their work. The findings show that motivation in public administration is not a one-dimensional phenomenon, but depends on a combination of internal and external incentives. The study suggests the need for motivation strategies tailored to the different stages of human resource maturity, with incentives and development programs that respond to different generations and levels of service experience.

Keywords: motivation, public administration, motivation strategies, leadership, recognition, professional development, public service

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	4
Περίληψη	5
Abstract	6
Πίνακας Πινάκων.....	10
Πίνακας Διαγραμμάτων	11
Κεφάλαιο Πρώτο	12
Εισαγωγή	12
1.1 Εισαγωγή	12
1.2 Σκοπός της Διπλωματικής Εργασίας	13
1.3 Διάρθρωση της Διπλωματικής Εργασίας.....	14
Κεφάλαιο Δεύτερο	15
Η Δημόσια Διοίκηση και η Αναγκαιότητα Εφαρμογής Σύγχρονων Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	15
2.1 Έννοια και Ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης.....	15
2.2 Ιστορική Εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης	17
2.2.1 Η Εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης σε Ευρύτερο Πλαίσιο	17
2.2.2 Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Εξέλιξη, Παθογένειες και Λειτουργικά Προβλήματα.....	18
2.3 Η Αναγκαιότητα Εφαρμογής Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα	21
Κεφάλαιο Τρίτο	25
Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα	25
3.1 Η Έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	25
3.2 Εφαρμογή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα	27
3.3 Η Περίπτωση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης	30
3.4 Η Σημασία της Παρακίνησης στη Δημόσια Διοίκηση	33
Κεφάλαιο Τέταρτο	36
Θεωρητικό Πλαίσιο της Παρακίνησης	36
4.1 Ορισμός Παρακίνησης.....	36
4.2 Διαδικασία Παρακίνησης	37

4.3	Μορφές παρακίνησης	38
4.4	Θεωρίες Παρακίνησης	39
4.4.1	Θεωρίες Περιεχομένου	40
4.4.1.1	Η θεωρία ιεράρχησης αναγκών (Maslow)	40
4.4.1.2	Η θεωρία Χ και Υ (McGregor)	41
4.4.1.3	Η θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg)	42
4.4.1.4	Η Θεωρία παρακίνησης ERG (Alderfer)	43
4.4.1.5	Η θεωρία επίκτητων αναγκών (McClelland)	44
4.4.2	Θεωρίες Διαδικασιών	46
4.4.2.1	Η θεωρία της ισότητας (Adams)	46
4.4.2.2	Η θεωρία της προσδοκίας (Vroom)	47
4.4.2.3	Το πρότυπο της προσδοκίας των Porter και Lawler	48
4.4.2.4	Η Θεωρία της στοχοθέτησης (Locke)	49
4.4.2.5	Η Θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας (Bandura)	50
	Κεφάλαιο Πέμπτο	52
	Πολιτικές Παρακίνησης στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση	52
5.1	Πολιτικές Παρακίνησης – Γενικό Πλαίσιο	52
5.1.1	Πολιτικές Παρακίνησης και Ρόλος Ηγέτη	52
5.1.2	Η Παρακίνηση στη Δημόσια Διοίκηση	55
5.2	Πολιτικές Παρακίνησης στη Διεθνή Δημόσια Διοίκηση	56
5.2.1	Πρακτικές Παρακίνησης από ΗΠΑ, ΗΒ και Κίνα	57
5.2.2	Η Σκανδιναβική Προσέγγιση στην Παρακίνηση των Δημοσίων Υπαλλήλων	59
5.2.3	Ευρωπαϊκές Εμπειρίες και Ερευνητικά Ευρήματα για την Παρακίνηση	61
5.3	Πολιτικές Παρακίνησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	63
5.3.1	Ερευνητικά Δεδομένα και Τάσεις για την Παρακίνηση στη Δημόσια Διοίκηση .	63
5.3.2	Πρακτικές και Θεσμικές Πολιτικές Παρακίνησης στη Δημόσια Διοίκηση	65
5.3.2.1	Κίνητρα που απορρέουν από τον Δημοσιοϋπαλληλικό Κώδικα (Ν. 3528/2007)	65
5.3.2.2	Σύγχρονες Πρακτικές Παρακίνησης	66
5.3.2.3	Πρακτικές Παρακίνησης που απορρέουν από τον Νόμο 4940/2022	68
	Κεφάλαιο Έκτο	71

Μεθοδολογία της Έρευνας	71
6.1 Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα	71
6.2 Το εργαλείο της έρευνας	72
6.3 Επιλογή και Τεκμηρίωση Ερευνητικής Μεθόδου	75
6.4 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων	77
6.5 Ηθικά Ζητήματα και Διασφάλιση Ανωνυμίας	78
Κεφάλαιο Έβδομο	79
Ανάλυση Αποτελεσμάτων	79
7.1 Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος	79
7.2 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου	83
7.2.1 Οικονομικά και Ασφάλεια	83
7.2.2 Εργασιακό Περιβάλλον και Διαπροσωπικές Σχέσεις	84
7.2.3 Ηγεσία και Αναγνώριση	87
7.2.4 Εκπαίδευση και Επαγγελματική Ανάπτυξη	89
7.2.5 Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία (Public Service Motivation)	91
7.2.6 Παρακίνηση – Αποτελέσματα	93
7.3 Οι Συνολικές Μεταβλητές της Έρευνας και η Συσχέτισή τους	95
7.4 Ανάλυση Παλινδρόμησης	100
7.5 Στατιστικά Σημαντικές Διαφορές ως προς τα Δημογραφικά Χαρακτηριστικά (Ανάλυση Διακύμανσης – ANOVA)	103
Κεφάλαιο Όγδοο	113
Συμπεράσματα	113
8.1 Συμπεράσματα	113
8.2 Περιορισμοί και Συνεισφορά της έρευνας	119
8.3 Προτάσεις	120
Βιβλιογραφία	122
Παραρτήματα	138
Ερωτηματολόγιο	138

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1. Αξιοπιστία των επιμέρους ενοτήτων του ερωτηματολογίου.....	74
Πίνακας 2. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος	81
Πίνακας 3. Οικονομικά & Ασφάλεια.....	83
Πίνακας 4. Εργασιακό Περιβάλλον & Διαπροσωπικές Σχέσεις.....	85
Πίνακας 5. Ηγεσία & Αναγνώριση	88
Πίνακας 6. Εκπαίδευση & Επαγγελματική Ανάπτυξη.....	90
Πίνακας 7. Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία.....	92
Πίνακας 8. Παρακίνηση – Αποτελέσματα	94
Πίνακας 9. Οι συνολικές μεταβλητές της έρευνας	96
Πίνακας 10. Ανάλυση συσχέτισης	99
Πίνακας 11. Ανάλυση παλινδρόμησης.....	102
Πίνακας 12. Στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε άτομα με διαφορετική ηλικία	104
Πίνακας 13. Τα αποτελέσματα του post hoc test LSD για την ηλικία.....	105
Πίνακας 14. Στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε άτομα με διαφορετική προϋπηρεσία	109
Πίνακας 15. Τα αποτελέσματα του post hoc test LSD για την προϋπηρεσία.....	109

Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Φύλο.....	79
Διάγραμμα 2. Θέση στον οργανισμό.....	80
Διάγραμμα 3. Κατηγορία Δημόσιου Οργανισμού	81
Διάγραμμα 4. Οικονομικά & Ασφάλεια	84
Διάγραμμα 5. Εργασιακό Περιβάλλον & Διαπροσωπικές Σχέσεις	86
Διάγραμμα 6. Ηγεσία & Αναγνώριση	89
Διάγραμμα 7. Εκπαίδευση & Επαγγελματική Ανάπτυξη	91
Διάγραμμα 8. Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία	93
Διάγραμμα 9. Παρακίνηση – Αποτελέσματα	95
Διάγραμμα 10. Οι συνολικές μεταβλητές της έρευνας.....	97
Διάγραμμα 11. Στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε άτομα με διαφορετική ηλικία	107
Διάγραμμα 12. Στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε άτομα με διαφορετική ηλικία Π.....	107
Διάγραμμα 13. Στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε άτομα με διαφορετική προϋπηρεσία	111
Διάγραμμα 14. Στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε άτομα με διαφορετική προϋπηρεσία Π.....	112
Διάγραμμα 15. Ηλικία	147
Διάγραμμα 16. Επίπεδο εκπαίδευσης	147
Διάγραμμα 17. Έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο τομέα	148

Κεφάλαιο Πρώτο

Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή

Η παρακίνηση αποτελεί έναν από τους θεμελιώδεις τομείς μελέτης στις οργανωτικές επιστήμες και συνιστά ένα εξέχον θέμα σε διάφορους επιστημονικούς κλάδους όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, τα οικονομικά. Στο πλαίσιο αυτό, κάθε κλάδος έχει επιχειρήσει να ορίσει τι είναι παρακίνηση, πώς μπορεί να μετρηθεί, να επιτευχθεί και να διατηρηθεί (Mobbs & McFarland, 2010). Το ζήτημα της παρακίνησης συνιστά νευραλγικής σημασίας εγχείρημα για κάθε οργανισμό, δημόσιο ή ιδιωτικό, καθώς επηρεάζει καθοριστικά την αποτελεσματική του λειτουργία (Ritz et al., 2016).

Αυτό οφείλεται αφενός, στο γεγονός ότι η παρακίνηση είναι άμεσα συνυφασμένη με την απόδοση του οργανισμού (Oldham, 1976; Mitchell, 1982) και αφετέρου, επειδή συνδέεται με την ανθρώπινη συμπεριφορά, προσδιορίζοντας τις κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους (Lam & Zhang, 2003). Επιπλέον, μέσω της αποτελεσματικής παρακίνησης των εργαζομένων επιτυγχάνεται η δέσμευση και η αφοσίωσή τους στον οργανισμό (Lam & Zhang, 2003), συμβάλλοντας στη διαμόρφωση ενός πιο παραγωγικού και αποδοτικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Εστιάζοντας στη δημόσια διοίκηση, όπου η παροχή υπηρεσιών συνδέεται άμεσα με το δημόσιο συμφέρον και την κοινωνική ευημερία, η αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό. Οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι στάσεις και η παρακίνηση των εργαζομένων επηρεάζουν καθοριστικά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη συνολική απόδοση των δημόσιων φορέων. Στο πλαίσιο αυτό, τα κίνητρα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση ενός αποδοτικού δημόσιου τομέα και στη βελτίωση των αποτελεσμάτων του (Ritz, Neumann & Vandenabeele, 2016).

Η ελληνική δημόσια διοίκηση, παρά τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες των τελευταίων δεκαετιών, εξακολουθεί να αντιμετωπίζει προκλήσεις που σχετίζονται με τη γραφειοκρατία, την πολυνομία, την κομματοκρατία και τις πελατειακές σχέσεις, οι οποίες περιορίζουν την αποδοτικότητα και τη διοικητική αποτελεσματικότητα (Spanou, 2008; Κτιστάκη, 2020). Στο νέο διοικητικό περιβάλλον της ψηφιακής μετάβασης, η ανάγκη για ένα αποτελεσματικό και παρακινημένο ανθρώπινο δυναμικό καθίσταται κρίσιμη προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα και την αναβάθμιση των δημόσιων υπηρεσιών (OECD, 2023c). Ωστόσο, στην ελληνική δημόσια διοίκηση διαφαίνεται ότι δεν εφαρμόζεται κάποια σαφής πολιτική για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της (Ρωσσίδης et al., 2015).

Υπό το πρίσμα των ανωτέρω, η υιοθέτηση σύγχρονων πολιτικών παρακίνησης μπορεί να λειτουργήσει ως μοχλός διοικητικού μετασχηματισμού, ενισχύοντας την επαγγελματική ικανοποίηση, την αποτελεσματικότητα και την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τους δημόσιους θεσμούς.

1.2 Σκοπός της Διπλωματικής Εργασίας

Στο ως άνω πλαίσιο, σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τις στρατηγικές παρακίνησης που εφαρμόζονται στη δημόσια διοίκηση, η εξέταση των στρατηγικών εκείνων που ασκούν τη μεγαλύτερη επίδραση στην εργασιακή τους παρακίνηση, καθώς και η διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων των αντιλήψεων αυτών βάσει δημογραφικών χαρακτηριστικών.

Προς τον σκοπό αυτό, με την παρούσα έρευνα επιχειρείται η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων στην ελληνική δημόσια διοίκηση, αναδεικνύοντας τους παράγοντες που ενισχύουν ή αποδυναμώνουν το εργασιακό τους κίνητρο, με απώτερο στόχο τη διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου

συστήματος παρακίνησης που θα συμβάλει στη βελτίωση των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού και στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης.

Παράλληλα σε θεωρητικό επίπεδο, η εργασία επιχειρεί να αναδείξει το ρόλο και τη σημασία των στρατηγικών παρακίνησης στο δημόσιο τομέα, εστιάζοντας ειδικά στην ελληνική πραγματικότητα. Μέσα από τη σύνθεση θεωρητικών προσεγγίσεων, διεθνών πρακτικών και εμπειρικών δεδομένων, επιδιώκεται η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη διάθεση, την απόδοση και τη δέσμευση των δημοσίων υπαλλήλων.

1.3 Διάρθρωση της Διπλωματικής Εργασίας

Η εργασία διαρθρώνεται σε οκτώ κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει το εισαγωγικό πλαίσιο, το σκοπό και τη δομή της μελέτης. Το δεύτερο κεφάλαιο αναλύει την έννοια, το ρόλο και την ιστορική εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης, με έμφαση στις ελληνικές ιδιαιτερότητες. Το τρίτο κεφάλαιο εξετάζει τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα, εστιάζοντας στη σημασία της παρακίνησης ως στρατηγικής συνιστώσας της αποδοτικότητας. Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει το θεωρητικό πλαίσιο της παρακίνησης, αναλύοντας τις κυριότερες θεωρίες, μηχανισμούς και μορφές. Το πέμπτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στις πολιτικές παρακίνησης στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση, τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό πεδίο. Το έκτο κεφάλαιο περιγράφει τη μεθοδολογία της έρευνας, το δείγμα, το εργαλείο συλλογής δεδομένων και τις τεχνικές ανάλυσης. Το έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης. Τέλος, το όγδοο κεφάλαιο συνοψίζει τα κυριότερα ευρήματα της έρευνας, παρουσιάζει τους περιορισμούς και τη συμβολή της και ολοκληρώνεται με προτάσεις τόσο για την ενίσχυση της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων όσο και για μελλοντική ερευνητική διερεύνηση. Η δομή αυτή επιτρέπει τη σταδιακή μετάβαση από το θεωρητικό στο εμπειρικό επίπεδο, εξασφαλίζοντας τη συνεκτική ερμηνεία και την ολοκληρωμένη κατανόηση των ευρημάτων.

Κεφάλαιο Δεύτερο

Η Δημόσια Διοίκηση και η Αναγκαιότητα Εφαρμογής Σύγχρονων Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Έννοια και Ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί έναν από τους θεμελιώδεις πυλώνες του κράτους, καθώς εξασφαλίζει την εφαρμογή των πολιτικών αποφάσεων και την παροχή δημοσίων αγαθών και υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η έννοια της δημόσιας διοίκησης δεν περιορίζεται απλώς στη λειτουργική διάσταση της διαχείρισης των κρατικών υποθέσεων, αλλά περιλαμβάνει ένα ευρύτερο σύνολο θεσμών, διαδικασιών και ανθρώπινων πόρων που αποσκοπούν στην προώθηση του δημόσιου συμφέροντος (Denhardt & Denhardt, 2015).

Από λειτουργική άποψη, η δημόσια διοίκηση αποσκοπεί στο περιεχόμενο της δραστηριότητάς της και αντιστοιχεί σε μία από τις τρεις λειτουργίες του κράτους, τη διοικητική, σε αντιδιαστολή με τη νομοθετική και τη δικαστική. Οι λειτουργίες αυτές κατοχυρώνονται ρητά στο άρθρο 26 του Συντάγματος (Κτιστάκη, 2020). Από οργανική άποψη, στη δημόσια διοίκηση περιλαμβάνονται όλα τα κρατικά όργανα, εκτός από τη Βουλή και τα Δικαστήρια. Με άλλα λόγια, η έννοια αυτή της δημόσιας διοίκησης καλύπτει κάθε κρατικό όργανο που είναι αρμόδιο για την άσκηση της διοικητικής λειτουργίας (Κτιστάκη, 2020).

Σύμφωνα με τον Hughes (2018), η δημόσια διοίκηση είναι το σύστημα μέσω του οποίου το κράτος επιδιώκει να υλοποιήσει τις πολιτικές του επιλογές, ενώ ταυτόχρονα διαμορφώνει τους μηχανισμούς λογοδοσίας, αποτελεσματικότητας και κοινωνικής νομιμοποίησης.

Στην ευρωπαϊκή παράδοση, η δημόσια διοίκηση συνδέεται άμεσα με τις αρχές του κράτους δικαίου, της διαφάνειας και της κοινωνικής ευθύνης. Η λειτουργία της υπερβαίνει τη γραφειοκρατική διάσταση του μοντέλου του Weber (1947), καθώς η σύγχρονη πραγματικότητα απαιτεί προσαρμοστικότητα, καινοτομία και στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων (Pollitt & Bouckaert, 2017). Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης έχει μεταβληθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες υπό την επίδραση των μεταρρυθμίσεων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management – NPM), που προώθησαν την αποδοτικότητα, την αξιολόγηση των επιδόσεων και την εξυπηρέτηση του πολίτη ως «πελάτη» (Hood, 1991).

Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση οφείλει να λειτουργεί, όχι μόνο ως εκτελεστικός μηχανισμός, αλλά και ως στρατηγικός οργανισμός που συμβάλλει στη διαμόρφωση πολιτικών, στην ενδυνάμωση των δημοσίων λειτουργών και στη διασφάλιση της κοινωνικής συνοχής (Osborne, 2010). Η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού της να ανταποκρίνεται στις σύνθετες ανάγκες της κοινωνίας της γνώσης. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στο δημόσιο τομέα αποκτά έτσι κεντρικό ρόλο, καθώς επιδιώκει τη συνεχή ανάπτυξη δεξιοτήτων, την προώθηση της καινοτομίας και την ενίσχυση της οργανωσιακής μάθησης (Berman et al., 2020).

Η μετατόπιση από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο προς πιο ευέλικτες μορφές διακυβέρνησης, επιβάλλει την εφαρμογή σύγχρονων πρακτικών ΔΑΔ που βασίζονται στη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τη συμμετοχικότητα (Christensen & Lægreid, 2016). Η ενσωμάτωση αρχών στρατηγικής διοίκησης και η ανάπτυξη ηγεσίας με ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό αποτελούν κρίσιμες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Επιπλέον, η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών και η χρήση τεχνολογιών πληροφορικής μετασχηματίζουν τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση αλληλοεπιδρά με τους πολίτες, προωθώντας τη διαφάνεια και τη λογοδοσία (Mergel et al., 2019).

Εν κατακλείδι, η δημόσια διοίκηση διαδραματίζει διττό ρόλο, αφενός ως μηχανισμός εφαρμογής πολιτικών και αφετέρου ως οργανισμός συνεχούς μάθησης και προσαρμογής στις κοινωνικοοικονομικές αλλαγές. Η αποτελεσματική ΔΑΔ συνιστά

κρίσιμο παράγοντα για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών και την επίτευξη βιώσιμης διακυβέρνησης. Έτσι, η δημόσια διοίκηση δεν αποτελεί απλώς εργαλείο εκτέλεσης εντολών, αλλά τον βασικό θεσμό που μεταφράζει τις αξίες της δημοκρατίας, της ισότητας και της κοινωνικής ευημερίας σε πρακτική δράση (Rosenbloom, 2015).

2.2 Ιστορική Εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης

2.2.1 Η Εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης σε Ευρύτερο Πλαίσιο

Οι ρίζες της δημόσιας διοίκησης μπορούν να αναζητηθούν ήδη στην αρχαιότητα γεγονός που αποτυπώνεται σε έργα διάφορων αρχαίων Ελλήνων συγγραφέων, όπως η Πολιτεία και οι Νόμοι του Πλάτωνα, καθώς και τα Πολιτικά του Αριστοτέλη. Ήδη από τότε, η δημόσια διοίκηση εκδηλώνεται ως η προσπάθεια του ανθρώπου να οργανώσει και να συντονίσει τις συλλογικές του δραστηριότητες, ώστε να βελτιώσει την καθημερινή του ζωή (Ρωσσίδης, 2012).

Η ιστορική εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης αντανακλά τη μετάβαση των κοινωνιών από παραδοσιακές, ιεραρχικά οργανωμένες δομές εξουσίας προς πιο σύνθετα και συμμετοχικά μοντέλα διακυβέρνησης. Στις απαρχές της, η δημόσια διοίκηση συνδέθηκε στενά με τον απολυταρχικό ρόλο του κράτους, λειτουργώντας ως εργαλείο εφαρμογής των εντολών του ηγεμόνα και διατήρησης της τάξης (Stillman, 2009). Σύμφωνα με την Κτιστάκη (2020), έως τις αρχές του 19ου αιώνα η δημόσια διοίκηση δεν είχε παρουσιάσει ουσιαστική εξέλιξη, καθώς αντιμετωπιζόταν αποκλειστικά μέσα από το πρίσμα του διοικητικού δικαίου. Ακολούθως, η βιομηχανική επανάσταση και η άνοδος του κράτους πρόνοιας οδήγησαν σε θεσμική ενίσχυση της διοίκησης, με έμφαση στη γραφειοκρατία, τη νομική ορθολογικότητα και την τυποποίηση των διαδικασιών, όπως περιγράφεται στο κλασικό έργο του Weber (1947).

Κατά τον 20ό αιώνα, η δημόσια διοίκηση γνώρισε βαθιές θεωρητικές και πρακτικές μεταβολές. Η Διοικητική Επιστήμη «Public Administration» εξελίχθηκε σε διακριτό ακαδημαϊκό πεδίο, με κύριες προσεγγίσεις το διοικητικό μάνατζμεντ, τη συμπεριφορική σχολή και το ρεύμα του Δημόσιου Μάνατζμεντ (Henry, 2018). Μεταπολεμικά, το μοντέλο της «παραδοσιακής διοίκησης» αντικαταστάθηκε σταδιακά από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ «New Public Management» (NPM), το οποίο εισήγαγε πρακτικές του ιδιωτικού τομέα στη δημόσια σφαίρα, προωθώντας την αποδοτικότητα, την αποκέντρωση και τη λογοδοσία (Hood, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2017).

Στις αρχές του 21ου αιώνα, το ενδιαφέρον στράφηκε προς τα μοντέλα της «νέας δημόσιας διακυβέρνησης» (New Public Governance), που εστιάζουν στη συνεργασία μεταξύ κρατικών, ιδιωτικών και κοινωνικών φορέων (Osborne, 2010). Παράλληλα, η ψηφιοποίηση και η τεχνολογική καινοτομία επανακαθορίζουν το ρόλο της διοίκησης, προωθώντας τη διαφάνεια, την προσβασιμότητα και την αλληλεπίδραση με τους πολίτες μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Mergel, Edelmann, & Haug, 2019). Η εξέλιξη αυτή, αναδεικνύει τη δημόσια διοίκηση ως ένα θεσμό που μετασχηματίζεται, ανάλογα με τις κοινωνικοοικονομικές και πολιτικές συνθήκες, διατηρώντας σταθερό τον πυρήνα της: την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος.

2.2.2 Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Εξέλιξη, Παθογένειες και Λειτουργικά Προβλήματα

Η ελληνική δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από μια μακρά ιστορική πορεία διαμόρφωσης, η οποία αντικατοπτρίζει τις κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις της χώρας και την επίδραση των ευρωπαϊκών θεσμών. Από τη συγκρότηση του ελληνικού κράτους τον 19ο αιώνα, η διοίκηση αναπτύχθηκε υπό την επιρροή ξένων προτύπων, κυρίως του γαλλικού συγκεντρωτικού συστήματος, υιοθετώντας ωστόσο ένα μίγμα θεσμικών και πελατειακών πρακτικών που διαμόρφωσαν μια ιδιόμορφη διοικητική κουλτούρα (Spanou, 2008). Η μεταπολεμική περίοδος και ιδιαίτερα η μεταπολίτευση του 1974 σηματοδότησαν μια προσπάθεια εκδημοκρατισμού και εκσυγχρονισμού, ωστόσο η ελληνική δημόσια διοίκηση

συνέχισε να επιβαρύνεται από φαινόμενα πολυνομίας, γραφειοκρατίας και πολιτικοποίησης του διοικητικού προσωπικού (Spanou, 2008).

Σύμφωνα με τον Ρωσσίδη (2012), ήδη από την πρώτη μεταπολεμική περίοδο η ελληνική δημόσια διοίκηση επιχείρησε να ανασυγκροτήσει τον κρατικό μηχανισμό, υιοθετώντας μέτρα όπως η ίδρυση του Υπουργείου Συντονισμού, η θέσπιση του πρώτου Υπαλληλικού Κώδικα (Ν. 1811/1951) και η δημιουργία του Ανώτατου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών. Ωστόσο, οι σοβαρές ελλείψεις υποδομών, η έλλειψη τεχνογνωσίας και η πολιτική επιρροή στους διοικητικούς μηχανισμούς οδήγησαν στην αναποτελεσματικότητα των αρχικών μεταρρυθμιστικών προσπαθειών (Μακρυδημήτρης & Μιχαλόπουλος, 2000).

Κατά τη δεκαετία του 1980, πραγματοποιήθηκαν σημαντικές μεταρρυθμίσεις με στόχο τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, όπως η ίδρυση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και η καθιέρωση ενιαίου μισθολογίου, ενώ παράλληλα επισημάνθηκε η ανάγκη ενίσχυσης της παραγωγικότητας και αξιοποίησης της τεχνολογίας (Ρωσσίδης, 2012). Ακολούθως, κατά τη δεκαετία του 1990 επιχειρήθηκε η ενίσχυση της αξιοκρατίας και της αποκέντρωσης με τη δημιουργία του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) και το «Σχέδιο Καποδίστρια», χωρίς ωστόσο να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι χρόνιες παθολογίες της γραφειοκρατίας, της πολυνομίας και της πολιτικής επιρροής (Ρωσσίδης, 2012).

Κατά την περίοδο 2000-2010, η ελληνική δημόσια διοίκηση άρχισε να υιοθετεί αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, επιδιώκοντας μεγαλύτερη αποδοτικότητα, λογοδοσία και προσανατολισμό στα αποτελέσματα, μέσω της αξιοποίησης των τεχνολογικών εργαλείων και του στρατηγικού προγραμματισμού (Ρωσσίδης, 2012). Ουσιαστικά, το διοικητικό αυτό ρεύμα στοχεύει στον εκσυγχρονισμό της σχέσης του κράτους με την οικονομική και κοινωνική σφαίρα, τοποθετώντας τον πολίτη στο επίκεντρο της δημόσιας δράσης. Υπό αυτό το πρίσμα, προωθεί την υιοθέτηση πρακτικών και εργαλείων του ιδιωτικού τομέα στη δημόσια διοίκηση, με σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, τη βελτίωση της απόδοσης και την παροχή υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας (Ρωσσίδης, Ασπρίδης & Μπαμπαλιούτας, 2017).

Παρά τις ανωτέρω μεταρρυθμιστικές προσπάθειες, οι παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης απέδειξαν αντοχή στον χρόνο. Όπως επισημαίνει η Κτιστάκη (2020), η κομματοκρατία αποτελεί μία από τις πλέον χαρακτηριστικές παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, καθώς απορρέει από τη στενή εξάρτησή της από την πολιτική εξουσία. Η κομματικοποίηση και οι πελατειακές σχέσεις οδήγησαν στη στελέχωση θέσεων με μικροπολιτικά κριτήρια, στην έλλειψη επαγγελματισμού και στην απουσία διοικητικού προγραμματισμού. Οι παράγοντες αυτοί ενίσχυσαν φαινόμενα διαφθοράς και αναποτελεσματικότητας, ενώ αποτέλεσαν βασικό εμπόδιο σε κάθε προσπάθεια διοικητικής μεταρρύθμισης (Κτιστάκη, 2020). Σύμφωνα με τον Μπαμπαλιούτα (2021), το ελληνικό διοικητικό σύστημα παρουσιάζει ασυνέχεια μεταξύ πολιτικών αποφάσεων και εφαρμογής, ενώ χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατία, πολυνομία και περιορισμένη διοικητική ικανότητα και προβλεψιμότητα, ιδιαίτερα στους μετακλητούς υπαλλήλους. Οι διαχρονικές αυτές δυσλειτουργίες δυσχεραίνουν κάθε προσπάθεια διοικητικής μεταρρύθμισης.

Οι χρόνιες αυτές παθογένειες αναδείχθηκαν εντονότερα κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης της δεκαετίας του 2010, όταν οι πιέσεις για δημοσιονομική πειθαρχία συνδυάστηκαν με μεταρρυθμιστικές προσπάθειες εκ των άνω. Παρά τη βελτίωση των μηχανισμών αξιολόγησης και της διαφάνειας, η διοίκηση παρέμεινε συγκεντρωτική και συχνά αναποτελεσματική στην εφαρμογή πολιτικών (Featherstone & Papadimitriou, 2008). Η έρευνα του Εργαστηρίου Μελέτης για τη Διαφάνεια, τη Διαφθορά και το Οικονομικό Έγκλημα του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης (2019) επισημαίνει ότι οι παθογένειες του ελληνικού διοικητικού μηχανισμού είναι διαρθρωτικές και αφορούν τόσο την οργάνωση όσο και τη λειτουργικότητα της εκτελεστικής εξουσίας. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται η ασάφεια αρμοδιοτήτων, η ελλιπής αξιολόγηση των στελεχών, η αναποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των υπηρεσιών και η αδύναμη κουλτούρα λογοδοσίας.

Η πανδημία του κορωνοϊού ανέδειξε, ωστόσο, νέες δυναμικές μετασχηματισμού. Σύμφωνα με τον Mouroutsos (2020), η υγειονομική κρίση λειτούργησε ως καταλύτης για την επιτάχυνση της ψηφιακής μετάβασης στη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση. Εφαρμογές όπως το gov.gr και η εξ αποστάσεως εξυπηρέτηση πολιτών

ενίσχυσαν τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα, αποδεικνύοντας τη σημασία της τεχνολογικής προσαρμοστικότητας. Παρά την πρόοδο αυτή, η ελληνική δημόσια διοίκηση εξακολουθεί να αντιμετωπίζει την πρόκληση της θεσμικής σταθερότητας και της καλλιέργειας επαγγελματικής κουλτούρας βασισμένης στην αξιοκρατία και την οργανωσιακή μάθηση. Η υπέρβαση των χρόνιων παθογενειών προϋποθέτει όχι μόνο θεσμικές μεταρρυθμίσεις, αλλά και την ανασυγκρότηση του ανθρώπινου δυναμικού σε όρους δεξιοτήτων, ηγεσίας και δημόσιας ευθύνης. Ως εκ τούτου, καθίσταται σαφές ότι η εφαρμογή σύγχρονων πρακτικών ΔΑΔ στο δημόσιο τομέα αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα και την ενίσχυση της διαφάνειας της δημόσιας διοίκησης.

2.3 Η Αναγκαιότητα Εφαρμογής Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα

Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση λειτουργεί σε ένα περιβάλλον υψηλής θεσμικής πολυπλοκότητας και διαρκούς λογοδοσίας προς τους πολίτες, γεγονός που καθιστά κρίσιμη την εφαρμογή στρατηγικών πρακτικών ΔΑΔ. Παράλληλα, οι κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις επιβάλλουν την προσαρμογή της δημόσιας διοίκησης σε ολοένα και πιο σύνθετα περιβάλλοντα, ώστε να μπορεί να παρέχει αποτελεσματικές και ποιοτικές υπηρεσίες προς τον πολίτη (Κέφης, 2014). Η αναγκαιότητα αυτή δεν απορρέει μόνο από οργανωσιακές απαιτήσεις αποδοτικότητας, αλλά και από τη σύνδεση των διοικητικών αξιών με τις αρχές της χρηστής διακυβέρνησης, όπως η διαφάνεια και η ακεραιότητα. Η στρατηγική ΔΑΔ στο δημόσιο οφείλει να ευθυγραμμίζει το ανθρώπινο δυναμικό με το δημόσιο συμφέρον, ενσωματώνοντας διαδικασίες που καλλιεργούν επαγγελματισμό, ηθική ευθύνη και δεξιότητες προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές ανάγκες (Hidir et al., 2021).

Επιπλέον, η ιδιομορφία του δημόσιου τομέα καθιστά αναγκαία την προσαρμογή των πρακτικών ΔΑΔ. Συγκεκριμένα, ο δημόσιος τομέας επηρεάζεται έντονα από κυβερνητικούς και ρυθμιστικούς παράγοντες, διέπεται από ισχυρές δημόσιες αξίες και

διαθέτει ιδιότυπα εσωτερικά περιβάλλοντα, στοιχεία που τον διαφοροποιούν από τον ιδιωτικό τομέα. Υπό το πρίσμα αυτό, η στρατηγική σχεδίαση ανθρώπινου δυναμικού αποκτά ρόλο θεσμικού διαμεσολαβητή μεταξύ πολιτικών στόχων και οργανωσιακών συμπεριφορών, μεταφράζοντας τα αιτήματα των πολιτών και της κρατικής πολιτικής σε πρακτικές προσέλευσης, ανάπτυξης και διατήρησης προσωπικού που στηρίζονται στην αξιοκρατία και την κοινωνική ανταποδοτικότητα (Burke et al., 2013). Η έμφαση στη δημόσια αξία αναδεικνύει την ανάγκη για ολοκληρωμένα συστήματα απόδοσης που συνδέουν τα αποτελέσματα με την ποιότητα υπηρεσιών, μετριάζοντας τον κίνδυνο μιας αυστηρής ποσοτικοποίησης που συχνά επιβαρύνει τους εργαζόμενους (Farnham, 2004).

Παράλληλα, οι μεταρρυθμίσεις ΔΑΔ στον ευρωπαϊκό δημόσιο χώρο αντιμετωπίζουν διαχρονικά εντάσεις ανάμεσα στην ανάγκη εκσυγχρονισμού και την αντίσταση στην αλλαγή. Οι ιστορικές κληρονομίες, η πολιτικοποίηση και ο θεσμικός δυϊσμός μεταξύ τυπικών κανόνων και άτυπων πρακτικών περιορίζουν την αποτελεσματική εφαρμογή πολιτικών αξιοκρατίας και διαχείρισης απόδοσης. Η θεωρητική λογική για την αναγκαιότητα σύγχρονων πρακτικών βασίζεται στη διαμόρφωση ενός συνεκτικού συστήματος που συνδέει διαφανείς προσλήψεις, διαχείριση ταλέντου, συστήματα ανάπτυξης ηγεσίας και ψηφιακές υποδομές με μηχανισμούς λογοδοσίας και δημόσιας εμπιστοσύνης. Χωρίς θεσμική δέσμευση και στρατηγική ευθυγράμμιση, τα ψηφιακά εργαλεία και οι τυπικές μεταρρυθμίσεις παραμένουν αποσπασματικές και ανεπαρκείς για να αλλάξουν οι καθιερωμένες οργανωσιακές νοοτροπίες (Zolak Poljasevic et al., 2025).

Η σημασία της ΔΑΔ στο δημόσιο αναδεικνύεται και από μακροοικονομικούς και δημογραφικούς παράγοντες. Ο δημόσιος τομέας απορροφά σημαντικό μέρος της απασχόλησης και των δημοσίων δαπανών, ενώ υπηρεσίες υψηλής κοινωνικής αξίας όπως η υγεία, η εκπαίδευση και η κοινωνική προστασία απαιτούν εντατική εργασία και εξειδικευμένο προσωπικό. Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι αναγκαία τόσο για τη μεγιστοποίηση της αξίας κάθε επένδυσης σε ανθρώπινο κεφάλαιο, όσο και για τη διατήρηση της ευημερίας του προσωπικού που εργάζεται σε περιβάλλοντα υψηλού εργασιακού στρες και έντονης αλληλεπίδρασης με το κοινό. Η θεωρητική θεμελίωση αυτής της αναγκαιότητας συνδέεται με τη δημόσια λογοδοσία και την επιδίωξη

βιώσιμης παραγωγικότητας μέσα από πολιτικές ευεξίας, δίκαιης αμοιβής, συμμετοχικής ηγεσίας και οργανωσιακής μάθησης (Burke et al., 2013).

Η ψηφιακή μετάβαση ενισχύει ακόμη περισσότερο το επιχείρημα υπέρ της εφαρμογής πρακτικών ΔΑΔ. Η ενσωμάτωση συστημάτων πληροφορικής για τη διαχείριση του κύκλου ζωής των εργαζομένων, η χρήση αναλυτικών πρακτικών για τον προγραμματισμό δεξιοτήτων και η διαφάνεια σε διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης δημιουργούν συνθήκες συνέπειας και ισότητας, υπό την προϋπόθεση ότι πλαισιώνονται από σαφείς κανόνες δεοντολογίας, ισχυρή προστασία δεδομένων και μηχανισμούς αποτροπής μεροληψιών. Η θεωρία επισημαίνει ότι τα ψηφιακά εργαλεία δεν υποκαθιστούν τη θεσμική βούληση και την οργανωσιακή κουλτούρα, αλλά προσφέρουν επιταχυντές όταν υπάρχουν επαγγελματικοποιημένες λειτουργίες ΔΑΔ και ηγεσίες με ικανότητα διαχείρισης αλλαγής (Zolak Poljasevic et al., 2025).

Η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει ένα ακόμη θεωρητικό σκέλος της αναγκαιότητας. Υφίσταται συστηματικό έλλειμμα προσοχής στις ιδιαιτερότητες του δημόσιου πλαισίου στην κλασική θεωρία ΔΑΔ, γεγονός που επιβάλλει την ανάπτυξη εννοιολογικών μοντέλων ειδικά για οργανισμούς δημοσίου συμφέροντος. Η συζήτηση περιλαμβάνει ζητήματα όπως η σύζευξη της απόδοσης με την κοινωνική αξία, η ερμηνεία της δέσμευσης προσωπικού σε καθεστώτα υψηλής τυποποίησης και η αντιστοίχιση δεξιοτήτων με αποστολές που ορίζονται από πολιτικές εντολές και όχι από προτιμήσεις της αγοράς. Η θεωρητική εμβάθυνση σε αυτά τα ζητήματα υπογραμμίζει ότι η εφαρμογή σύγχρονων πρακτικών ΔΑΔ δεν είναι απλώς τεχνική μεταρρύθμιση αλλά ανασχεδιασμός της σχέσης κράτους και πολίτη μέσω των ανθρώπων που υλοποιούν δημόσιες πολιτικές (Haerah, 2024).

Σε συνθήκες μεταρρυθμιστικής κόπωσης και αντιφάσεων, η θεωρία προκρίνει πρακτικές υψηλής δέσμευσης που συνδυάζουν επιλογή βάσει αξιοκρατίας, συστηματική ανάπτυξη ικανοτήτων, ενδυνάμωση στην εργασία, δίκαιη και διαφανή αξιολόγηση και μηχανισμούς που στηρίζουν τη φωνή των εργαζομένων. Η συνεκτική εφαρμογή τέτοιων πρακτικών μειώνει τα παράδοξα του εκσυγχρονισμού, όπου η έμφαση στην αποδοτικότητα μπορεί να υπονομεύσει την ποιότητα της υπηρεσίας και την επαγγελματική ανθεκτικότητα. Η αναγκαιότητα επομένως είναι τριπλή. Πρώτον, θεσμική, για να

ευθυγραμμιστούν οι κανόνες με τις αξίες του δημοσίου συμφέροντος. Δεύτερον, οργανωσιακή, για να αυξηθεί η ικανότητα εκτέλεσης πολιτικών με συνέπεια και μάθηση. Τρίτον, κοινωνική, για να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη των πολιτών μέσω διαφανούς και αξιόπιστης διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα που αποτελεί τον κατεξοχήν φορέα της δημόσιας αξίας (Farnham, 2004; Burke et al., 2013; Hidir et al., 2021; Zolak Poljasevic et al., 2025; Haerah, 2024).

Κεφάλαιο Τρίτο

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα

3.1 Η Έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ΔΑΔ συνιστά διακριτό επιστημονικό και επαγγελματικό πεδίο της διοίκησης, το οποίο στο σύγχρονο, ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, συνδέεται με τη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας και την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων ενός οργανισμού (Πολύζος, 2014). Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2013), η ΔΑΔ αποτελεί ένα σύνολο δραστηριοτήτων στρατηγικού και λειτουργικού χαρακτήρα, όπως ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, η ανάλυση εργασίας, η προσέλκυση και η εκπαίδευση προσωπικού που στοχεύουν στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Στο διεθνές θεωρητικό πεδίο, η ΔΑΔ κατανοείται ως σύστημα υψηλής αλληλεξάρτησης μεταξύ προσέλκυσης, επιλογής, ανάπτυξης ικανοτήτων, αξιολόγησης, αμοιβής, σχέσεων εργασίας και ηγεσίας, το οποίο πρέπει να ευθυγραμμίζεται στρατηγικά με την αποστολή του οργανισμού (Boxall & Purcell, 2016). Η ιδιαιτερότητα της δημόσιας σφαίρας έγκειται στο ότι οι στόχοι δεν είναι αποκλειστικά οικονομικοί αλλά συνδέονται με νομιμοποίηση, λογοδοσία, ισότητα πρόσβασης και εξυπηρέτηση δημοσίου συμφέροντος. Ως εκ τούτου, η ΔΑΔ, πέρα από την αποδοτικότητα οφείλει να ενσωματώνει αρχές δικαιοσύνης, διαφάνειας και αξιοκρατίας (Rainey, 2009; Berman et al., 2020).

Η διαφοροποίηση από τον ιδιωτικό τομέα είναι ουσιώδης. Η ένταση πολιτικής και ρυθμιστικής επίβλεψης, τα αυστηρά καθεστώτα νομιμότητας και η πολλαπλότητα των ενδιαφερομένων συνεπάγονται μεγαλύτερη τυποποίηση διαδικασιών επιλογής και υπηρεσιακής εξέλιξης, ενώ οι πρακτικές απόδοσης οφείλουν να ισορροπούν μεταξύ μετρήσιμων δεικτών και κοινωνικών εκροών που δεν αποτυπώνονται πλήρως ποσοτικά (Boyne et al., 1999; Berman et al., 2020). Η θεωρία της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα

«public service motivation» στην οποία θα γίνει λεπτομερής αναφορά στη συνέχεια, υπογραμμίζει ότι τα κίνητρα των υπαλλήλων περιλαμβάνουν την αφοσίωση στο κοινό καλό και την προσήλωση σε κανόνες νομιμότητας, κάτι που καθιστά ιδιαίτερα σημαντική τη σύνδεση των διαδικασιών επιλογής, εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των υπαλλήλων με τις θεμελιώδεις αξίες και την αποστολή της εκάστοτε δημόσιας υπηρεσίας (Perry & Hondeghem, 2008).

Οι μεταρρυθμιστικές εξελίξεις από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ έως τη Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση έχουν επαναπροσδιορίσει το περιεχόμενο της ΔΑΔ. Η έμφαση μετακινήθηκε από γραφειοκρατικές διαδικασίες σε στρατηγικές πρακτικών που επιδιώκουν απόδοση, καινοτομία και συνεργατική διακυβέρνηση με ταυτόχρονη διασφάλιση της ακεραιότητας και της ισότητας ευκαιριών (Christensen & Lægreid, 2011; Berman et al., 2020). Η ψηφιακή μετάβαση επιταχύνει αυτή τη μετατόπιση εισάγοντας πληροφοριακά συστήματα για τον κύκλο ζωής των εργαζομένων, αναλυτικά εργαλεία δεξιοτήτων και διαφανείς διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης, υπό την προϋπόθεση ύπαρξης θεσμικών εγγυήσεων προστασίας δεδομένων και μηχανισμών κατά των μεροληψιών (Mergel et al., 2019; OECD, 2019).

Στην εννοιολογική θεμελίωση της ΔΑΔ στο δημόσιο, κεντρική θέση κατέχει η έννοια της στρατηγικής ευθυγράμμισης, δηλαδή η αντιστοίχιση των ανθρώπινων πόρων με τις προτεραιότητες πολιτικής και τα πρότυπα δημόσιας αξίας. Η ευθυγράμμιση αυτή πραγματοποιείται μέσω εξειδικευμένων λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού, πλαισιωμένων από δεοντολογικούς κανόνες και καθεστώς αξιοκρατίας που περιορίζει τη διακριτική ευχέρεια πολιτικών παρεμβάσεων στη διαχείριση προσωπικού (Boxall & Purcell, 2016; Farnham & Kessler, 2012). Παράλληλα, η υγεία και η ευημερία των εργαζομένων αναγνωρίζονται ως προϋποθέσεις για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, δεδομένων των τεκμηριωμένων πιέσεων που προκαλούν οι σύνθετοι ρόλοι πρώτης γραμμής, ιδιαίτερα σε τομείς όπως η υγεία και η εκπαίδευση. Συνεπώς, η ΔΑΔ περιλαμβάνει τον σχεδιασμό της εργασίας, την υποστήριξη της ηγεσίας και μηχανισμούς έκφρασης της φωνής των εργαζομένων, που ενισχύουν την ανθεκτικότητα και τον επαγγελματισμό (Berman et al., 2020; Rainey, 2009).

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω, η ΔΑΔ στο δημόσιο τομέα συνιστά ένα θεσμικά εδραιωμένο και αξιακά προσανατολισμένο σύστημα πολιτικών και πρακτικών που στοχεύει στην ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας και στην αποτελεσματική υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών, με τρόπο που ενισχύει τη νομιμότητα, τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη των πολιτών.

3.2 Εφαρμογή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η ΔΑΔ πραγματώνεται μέσα από ένα σύνολο αλληλένδετων πρακτικών που αποσκοπούν στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι βασικές πρακτικές αυτές συνοψίζονται ως ακολούθως:

- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού: αναφέρεται στη λειτουργία η οποία αποσκοπεί στον έγκαιρο προγραμματισμό των αναγκών ενός οργανισμού σε προσωπικό, ώστε να εξασφαλίζεται ότι διαθέτει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό τη σωστή στιγμή και στη σωστή θέση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).
- Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας: πρόκειται για τη λειτουργία η οποία καθορίζει τα καθήκοντα, τον τρόπο εκτέλεσής τους, τις ευθύνες και τα απαιτούμενα προσόντα κάθε θέσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).
- Προσέλκυση και Επιλογή Υποψηφίων: σύμφωνα με τον Χυτήρη (2013) η λειτουργία αυτή αποσκοπεί στην ανεύρεση και επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων με βάση προκαθορισμένα κριτήρια.
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού: πρόκειται για τη λειτουργία που στοχεύει στην απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων, αλλά και στη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, ώστε να ανταποκρίνονται στις αυξημένες απαιτήσεις και στις νέες ευθύνες που αναλαμβάνουν (Χυτήρης, 2013).

- Αξιολόγηση Απόδοσης: σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003) η λειτουργία αυτή αναφέρεται στην εκτίμηση της εργασιακής επίδοσης των υπαλλήλων με βάση τους στόχους που τους έχουν ανατεθεί. Μέσα από τη διαδικασία αυτή εντοπίζονται οι ανάγκες εκπαίδευσης, επανακαθορίζονται οι στόχοι και προσδιορίζονται οι δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης και ανταμοιβής.
- Ανταμοιβή Εργαζομένων: σύμφωνα με τον Χυτήρη (2013), η λειτουργία αυτή αφορά τον καθορισμό δίκαιων και αντικειμενικών συστημάτων μισθών, κινήτρων και παροχών, τα οποία βασίζονται στην αξία της θέσης και τη συμβολή του εργαζομένου, με σκοπό την παρακίνηση και τη βελτίωση της απόδοσής του.
- Εργασιακές Σχέσεις: πρόκειται για τη λειτουργία που αφορά στη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις των εργαζομένων, οι οποίες σχετίζονται συνήθως με τους όρους απασχόλησης, τις αμοιβές, τις συνθήκες εργασίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Οι παραπάνω λειτουργίες συνιστούν τον πυρήνα της ΔΑΔ ανεξαρτήτως τύπου οργανισμού. Ωστόσο, όπως έχει ήδη επισημανθεί η εφαρμογή τους στο δημόσιο τομέα παρουσιάζει ιδιαιτερότητες. Στο πλαίσιο αυτό, η εφαρμογή πρακτικών ΔΑΔ στο δημόσιο αποτελεί προϋπόθεση χρηστής διακυβέρνησης, καθώς ευθυγραμμίζει τις ικανότητες, τα κίνητρα και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων με τις αρχές της δημοκρατικής διοίκησης (Fredericksen et al., 2015). Η ουσιαστική εφαρμογή της ΔΑΔ απαιτεί ικανότητα ηγεσίας, διαχείριση πολιτικής πολυπλοκότητας και επικοινωνία με μια διαφοροποιημένη κοινωνία και εργατικό δυναμικό.

Η διοικητική θεωρία ερμηνεύει την εφαρμογή της ΔΑΔ ως συνδυασμό στρατηγικών και λειτουργικών πρακτικών που ενισχύουν τις ικανότητες «abilities», τα κίνητρα «motivations» και τις ευκαιρίες «opportunities» των εργαζομένων, στο πλαίσιο του λεγόμενου δημόσιου «HRM value chain» (Ritz & Knies, 2023). Η επιτυχής εφαρμογή εξαρτάται από τη συνεκτική σχέση μεταξύ των στρατηγικών προτεραιοτήτων και των επιμέρους πρακτικών, καθώς και από την ευθυγράμμιση πολιτικών και διοικητικών οργάνων με τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού.

Η εφαρμογή της ΔΑΔ συνδέεται επίσης με τη θεωρία του «εντολέα-εντολοδόχου» (principal-agent theory), όπως επισημαίνει ο Olowu (2024), η οποία αναγνωρίζει τη

δυναμική των συμφερόντων, των περιορισμένων πληροφοριών και της ασυμμετρίας ισχύος ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους. Η επιτυχής ΔΑΔ στο δημόσιο στηρίζεται στην ικανότητα των θεσμών να μετατρέπουν αυτές τις εντάσεις σε σχέσεις εμπιστοσύνης μέσω μηχανισμών διαφάνειας, δίκαιης αξιολόγησης και συμμετοχής. Ο συνεχής προσανατολισμός στην αλλαγή, η διαχείριση αβεβαιότητας και η ενδυνάμωση των εργαζομένων αποτελούν βασικά εργαλεία προσαρμογής των δημοσίων οργανισμών στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές και τεχνολογικές απαιτήσεις.

Η είσοδος της δημόσιας διοίκησης στην εποχή της Βιομηχανίας 4.0 δημιουργεί νέες προκλήσεις εφαρμογής της ΔΑΔ. Οι Postuła και Rosiak (2023) αναδεικνύουν πως η υποχρηματοδότηση και οι χαμηλές αμοιβές μειώνουν τη δέσμευση και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων, υπονομεύοντας την οργανωσιακή ικανότητα προσαρμογής στην ψηφιακή καινοτομία. Η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΑΔ στην ψηφιακή εποχή απαιτεί επενδύσεις στην ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων και στη δίκαιη ανταμοιβή, ενισχύοντας τόσο τη δέσμευση των εργαζομένων όσο και τη διαφάνεια και προσβασιμότητα των δημοσίων υπηρεσιών.

Η εφαρμογή της ΔΑΔ προϋποθέτει επίσης τη σύνδεση των πρακτικών διοίκησης με την παρακίνηση «public service motivation». Οι Ripoll και Ritz (2022) επισημαίνουν ότι η αποτελεσματική διαχείριση προσωπικού στο δημόσιο τομέα δεν αποσκοπεί μόνο στην αύξηση της παραγωγικότητας αλλά στην ενίσχυση των κινήτρων που πηγάζουν από την επιθυμία προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο. Η θεωρητική αυτή προσέγγιση, που εδράζεται στη θεωρία αυτοπροσδιορισμού, προτείνει τη δημιουργία περιβαλλόντων που ενισχύουν την αίσθηση νοήματος και συνεισφοράς, ώστε η εργασία να βιώνεται ως αποστολή και όχι απλή επαγγελματική υποχρέωση. Έτσι, η εφαρμογή της ΔΑΔ αποκτά ηθική και πολιτισμική διάσταση, συνδέοντας την ατομική δέσμευση με τη συλλογική ευημερία (Ripoll & Ritz, 2022).

Στο πλαίσιο αυτό, η ΔΑΔ μετατρέπεται από λειτουργία διαχείρισης πόρων σε πυρήνα μεταρρυθμιστικής ικανότητας. Οι Fredericksen et al. (2015) υποστηρίζουν ότι η επιτυχής εφαρμογή των πρακτικών ΔΑΔ εξαρτάται από την ανάπτυξη κρίσιμων δεξιοτήτων των στελεχών: ικανότητα ηγεσίας, συμμετοχή στη διαδικασία χάραξης πολιτικής, αναλυτική σκέψη, δεοντολογική κρίση και διαχείριση πολυμορφίας. Μέσα από

αυτές τις δεξιότητες, οι δημόσιοι οργανισμοί διαμορφώνουν μια κουλτούρα διοίκησης που συνδυάζει αποτελεσματικότητα και κοινωνική ευθύνη.

Ενδεικτικά, η μελέτη του El-Ghalayini (2017) σε δημόσιο οργανισμό ανέδειξε τέσσερα βασικά πεδία εφαρμογής της ΔΑΔ: α) στελέχωση και προσλήψεις, β) εκπαίδευση και ανάπτυξη, γ) αξιολόγηση απόδοσης και δ) αμοιβές - επιβραβεύσεις. Η έρευνα έδειξε ότι η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού αποτελεί τον ισχυρότερο παράγοντα ενίσχυσης της δέσμευσης και ικανοποίησης των εργαζομένων, ενώ η αξιολόγηση συνδέεται με σαφήνεια ρόλων και ενίσχυση της εμπιστοσύνης. Οι αμοιβές και οι πολιτικές επιβράβευσης ενισχύουν την παρακίνηση, ενώ οι διαδικασίες στελέχωσης απαιτούν μεγαλύτερη ευελιξία και διαφάνεια. Συνολικά, οι πρακτικές αυτές λειτουργούν συμπληρωματικά, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα και την οργανωσιακή δέσμευση στο δημόσιο τομέα (El-Ghalayini, 2017).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η εφαρμογή της ΔΑΔ στο δημόσιο τομέα δεν περιορίζεται στη λειτουργική διαχείριση του προσωπικού αλλά συμβάλλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας της δημόσιας διοίκησης. Αποτελεί μηχανισμό μετασχηματισμού των οργανισμών, εφόσον ενώνει τις αρχές της χρηστής διακυβέρνησης με τη συνεχή ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, τη δίκαιη μεταχείριση και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών.

3.3 Η Περίπτωση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Η ανάλυση της ενότητας 3.2 ανέδειξε ότι η εφαρμογή της ΔΑΔ στο δημόσιο τομέα προϋποθέτει τη στρατηγική ευθυγράμμιση των πολιτικών και των πρακτικών διαχείρισης προσωπικού με τις αρχές της δημόσιας αξίας και της λογοδοσίας. Η ελληνική εμπειρία τα τελευταία χρόνια επιχειρεί να μετατρέψει αυτή την αρχή σε ένα συνεκτικό θεσμικό πλαίσιο που συνδυάζει αξιοκρατία, ανάπτυξη δεξιοτήτων και παρακίνηση, ώστε η διοίκηση να αποκτήσει μόνιμη ικανότητα εκτέλεσης πολιτικών σε περιβάλλον ψηφιακού

μετασχηματισμού και υψηλής προσδοκίας των πολιτών για ποιότητα υπηρεσιών (Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα, 2023).

Στο πεδίο της επιλογής υποψηφίων στο δημόσιο τομέα τα τελευταία χρόνια έχει επέλθει σημαντικός εκσυγχρονισμός των διαδικασιών. Συγκεκριμένα, με το Νόμο 4765/2021 εφαρμόστηκε νέα διαδικασία διενέργειας προσλήψεων μέσω γραπτού διαγωνισμού ΑΣΕΠ, που αποσκοπεί στην επιλογή του καταλληλότερου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση, σε ταχύτερο χρονικό διάστημα. Η καινοτομία που εισήγαγε ο εν λόγω νόμος αφορά τη διαδικασία του γραπτού διαγωνισμού που για πρώτη φορά εξετάζονται εκτός των γνώσεων, οι δεξιότητες και η εργασιακή αποτελεσματικότητα των υποψηφίων (Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα, 2023). Παράλληλα, με το ΠΔ 85/2022 καθορίστηκε ενιαίο προσοντολόγιο και κλαδολόγιο για το δημόσιο, το οποίο ορίζει τα προσόντα διορισμού ανά κατηγορία και κλάδο. Επιπλέον, στο πλαίσιο στελέχωσης εφαρμόζεται το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ) που επιτρέπει στους φορείς του Δημοσίου να καλύπτουν ανάγκες σε προσωπικό μέσω εσωτερικών μετακινήσεων, χωρίς νέες προσλήψεις. Ο μηχανισμός αυτός συνδέεται άρρηκτα με τον ετήσιο προγραμματισμό προσλήψεων στο πλαίσιο λειτουργίας του ετήσιου κύκλου στελέχωσης (Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα, 2023).

Σημείο αναφοράς στον εκσυγχρονισμό των πρακτικών ΔΑΔ στο δημόσιο αποτελεί ο Νόμος 4940/2022, ο οποίος εισάγει ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων, ετήσια σχέδια ανάπτυξης και περιοδικές συναντήσεις ανατροφοδότησης μεταξύ προϊσταμένου και υπαλλήλων με στόχο τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης και των ικανοτήτων. Η θεσμοθέτηση της στοχοθεσίας ως προϋπόθεσης αξιολόγησης αναβαθμίζει την έννοια της διαχειριστικής ευθύνης και συνδέει την ατομική συμβολή με την αποστολή του φορέα. Στο ίδιο πνεύμα, η εισαγωγή συμβουλευτικής «mentoring» και της καθοδήγησης «coaching» ως θεσμοθετημένων μεθόδων ανάπτυξης επιδιώκει να μετατρέψει τη συσσωρευμένη οργανωσιακή γνώση σε πλεονέκτημα, ενισχύοντας την ομαλή ένταξη νέων υπαλλήλων, τη διαγενεακή συνεργασία και την επαγγελματική ταυτότητα των στελεχών (Υπουργείο Εσωτερικών, 2024). Παράλληλα, στο πλαίσιο της εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, οι ικανότητες των δημοσίων υπαλλήλων ενισχύονται μέσω στοχευμένων προγραμμάτων κατάρτισης και επιμόρφωσης, που υλοποιούνται σε συνεργασία με το

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) (Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα, 2023).

Επιπρόσθετα, οι μεταρρυθμίσεις δεν περιορίζονται μόνο σε τεχνικές προσωπικού αλλά συνδέονται με μια ευρύτερη αρχιτεκτονική συστημάτων. Η σταδιακή ανάπτυξη του Ενιαίου Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRMS) στοχεύει στην ενοποίηση κρίσιμων λειτουργιών, όπως το μητρώο προσωπικού, τα οργανογράμματα, τα περιγράμματα θέσεων, η κινητικότητα και η αξιολόγηση. Παράλληλα, το σύστημα λειτουργεί ως εργαλείο λήψης αποφάσεων και σχεδιασμού πολιτικών, ενισχύοντας την ενιαία διαχείριση και παρακολούθηση του ανθρώπινου δυναμικού και συμβάλλοντας στην απλούστευση διαδικασιών, τη μείωση γραφειοκρατίας και την εξοικονόμηση χρόνου και πόρων (Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα, 2023).

Ιδιαίτερη σημασία έχει η σύνδεση της ΔΑΔ με την παρακίνηση. Με το Νόμο 4940/2022 θεσμοθετείται για πρώτη φορά ένα σύστημα κινήτρων και αμοιβών που στόχο έχει να επιβραβεύσει την επίτευξη συγκεκριμένων και συμφωνημένων στόχων, ενισχύοντας τόσο την ατομική όσο και τη συλλογική επίδοση σε άξονες στρατηγικής προτεραιότητας. Η εννοιολόγηση της παρακίνησης υπερβαίνει την οικονομική ανταμοιβή και εδράζεται σε μια διττή λογική. Από τη μία πλευρά ενεργοποιεί εξωτερικά κίνητρα που σηματοδοτούν πτυχές δικαιοσύνης και λογοδοσίας. Από την άλλη πλευρά συντονίζεται με την παρακίνηση για τις δημόσιες υπηρεσίες, δηλαδή με τα εσωτερικά κίνητρα του νοήματος και της κοινωνικής προσφοράς που οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να καλλιεργούν μέσω δίκαιης επιλογής, αναγνώρισης, συμμετοχικής ηγεσίας και ποιοτικής ανατροφοδότησης (Ripoll & Ritz, 2022; Ritz & Knies, 2023).

Στο ίδιο πλέγμα πολιτικών εντάσσονται οι παρεμβάσεις για οριζόντιες διαδρομές εξέλιξης, η διαχείριση γνώσης μέσω οργανωμένης μεταφοράς εμπειρίας, η συστηματική μέριμνα για την υγεία και την ευημερία των δημόσιων υπαλλήλων και η αξιοποίηση των συμπεριφορικών επιστημών για ταχεία και αποτελεσματική εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων (Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα, 2023).

Εν κατακλείδι, η ενίσχυση των ικανοτήτων, η δίκαιη και διαφανής αναγνώριση, η φροντίδα της ευημερίας και της μάθησης στο χώρο εργασίας συγκροτούν ένα συνεκτικό

πλαίσιο που στηρίζει την επαγγελματική ταυτότητα και μειώνει την αντίσταση στην αλλαγή. Υπό αυτή την έννοια, η ελληνική περίπτωση αναδεικνύει μια μετατόπιση από τη διαχείριση διαδικασιών στη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού που συνδέει την οργανωσιακή ικανότητα με την παρακίνηση και τη δημόσια εμπιστοσύνη.

3.4 Η Σημασία της Παρακίνησης στη Δημόσια Διοίκηση

Το ζήτημα της παρακίνησης συνιστά νευραλγικής σημασίας εγχείρημα σε κάθε εργασιακό περιβάλλον, δημόσιο ή ιδιωτικό, καθώς αποτελεί βασική προϋπόθεση επιτυχίας των οργανισμών ανεξαρτήτως τομέα δραστηριότητας. Για το λόγο αυτό έχουν γίνει πολλές προσπάθειες σε διάφορους επιστημονικούς κλάδους να εξηγηθεί θεωρητικά, η διατήρηση και η μείωση των επιπέδων ατομικής παρακίνησης (Ritz et al., 2016). Αυτό οφείλεται αφενός στο γεγονός ότι η παρακίνηση είναι άμεσα συνυφασμένη με την απόδοση του οργανισμού (Oldham, 1976; Mitchell, 1982), αφετέρου συνδέεται με την ανθρώπινη συμπεριφορά και προσδιορίζει τις κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων στην εργασία (Lam & Zhang, 2003). Επιπρόσθετα, μέσω της αποτελεσματικής παρακίνησης των εργαζομένων επιτυγχάνεται η δέσμευση και η αφοσίωσή τους στον οργανισμό (Lam & Zhang, 2003), με απότοκο την αύξηση της παραγωγικότητάς τους και κατά συνέπεια την αύξηση της απόδοσης του οργανισμού.

Εστιάζοντας στη δημόσια διοίκηση, η παρακίνηση αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων θα μπορούσε να ενισχύσει την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της, γεγονός που βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών, αλλά και συμβάλλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Όπως επισημαίνει ο Armstrong (2006), όλοι οι οργανισμοί ασχολούνται με το τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη σταθερά υψηλών επιπέδων απόδοσης μέσω των ανθρώπων. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στο πώς τα άτομα μπορούν να παρακινηθούν αποτελεσματικά, μέσα από στρατηγικές όπως τα κίνητρα, οι ανταμοιβές, η ηγεσία και κυρίως, η φύση της εργασίας και το οργανωτικό πλαίσιο εντός του οποίου αυτή εκτελείται. Στόχος είναι η ανάπτυξη διαδικασιών παρακίνησης και ενός εργασιακού

περιβάλλοντος που θα βοηθήσει να διασφαλιστεί ότι οι υπάλληλοι επιτυγχάνουν αποτελέσματα, σύμφωνα με τις προσδοκίες της διοίκησης (Armstrong, 2006).

Σε αυτή τη βάση, η ΔΑΔ στο δημόσιο τομέα, αποκτά νόημα όταν συνδέεται με την παρακίνηση των υπαλλήλων και τη δημόσια αξία. Στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, πρακτικές που καλλιεργούν δίκαιη αναγνώριση, συμμετοχή και επαγγελματική ανάπτυξη έχουν συσχετιστεί με τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (Manolopoulos, 2008). Ωστόσο, η παρακίνηση δεν περιορίζεται στη βραχυπρόθεσμη ενίσχυση της απόδοσης, αλλά συνιστά θεμελιώδη προϋπόθεση διατηρήσιμης ικανότητας παροχής δημοσίων αγαθών, καθώς ενεργοποιεί τόσο εσωτερικά κίνητρα λειτουργικής αυτονομίας όσο και την αίσθηση κοινωνικής αποστολής που συνδέεται με την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα (Perry & Wise, 1990).

Η παρακίνηση αυτή δεν εκδηλώνεται με τον ίδιο τρόπο σε όλους τους φορείς του δημοσίου. Ενδεικτικά, σε οργανισμούς της ελληνικής αυτοδιοίκησης, παρατηρείται συσχέτιση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και στο επίπεδο παρακίνησης. Η κυριαρχία ιεραρχικών και γραφειοκρατικών προτύπων συνδέεται με χαμηλή παρακίνηση, ενώ κουλτούρες συνεργασίας και αμοιβαίας υποστήριξης ενισχύουν τα κίνητρα και την επαγγελματική δέσμευση. Το συμπέρασμα για τη θεωρία διοίκησης είναι ότι τα συστήματα ηγεσίας, ανατροφοδότησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων πρέπει να διαμορφώνουν ένα περιβάλλον ψυχολογικής ασφάλειας και συμμετοχής, ώστε οι δημόσιοι υπάλληλοι να βιώνουν νόημα και αυτοαποτελεσματικότητα στην εργασία τους, προϋποθέσεις που αυξάνουν τη διάθεση ανάληψης ευθύνης και τη δημιουργικότητα στην επίλυση προβλημάτων υπηρεσίας προς τον πολίτη (Massaras et al., 2014).

Η ελληνική βιβλιογραφία αναδεικνύει επίσης μια κρίσιμη διάσταση ισορροπίας ανάμεσα σε εξωτερικά και εσωτερικά κίνητρα. Η μονομερής έμφαση σε εξωτερικές ανταμοιβές δεν αρκεί για τη διατηρήσιμη βελτίωση των αποτελεσμάτων, ενώ τα εγγενή κίνητρα που συνδέονται με την αυτονομία και την επαγγελματική ικανότητα σχετίζονται περισσότερο με την ποιότητα και τον επαγγελματισμό. Η ΔΑΔ οφείλει να συνδυάζει δίκαιες και διαφανείς ανταμοιβές με πρακτικές που ενδυναμώνουν τον υπάλληλο μέσω μάθησης, νοήματος και αναγνώρισης, αποφεύγοντας την υποκατάσταση της εσωτερικής παρακίνησης από στενά οικονομικά κίνητρα (Manolopoulos, 2007; Manolopoulos, 2008).

Στο πλαίσιο αυτό, πρακτικές όπως η στοχοθεσία, η ποιοτική ανατροφοδότηση και η δίκαιη αναγνώριση επιδρούν πολλαπλασιαστικά, όταν εντάσσονται σε ένα συνεκτικό πλαίσιο ανάπτυξης δεξιοτήτων και συμμετοχικής ηγεσίας που καλλιεργεί επαγγελματική ταυτότητα και ανθεκτικότητα απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή (Koronios et al., 2017).

Η παρακίνηση επομένως, αποτελεί στρατηγική συνιστώσα της ΔΑΔ και όχι ένα απλό εργαλείο της, λειτουργώντας ως ουσιαστικός συνδετικός κρίκος που ενώνει τη θεσμική νομιμοποίηση, την επαγγελματική ποιότητα και την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τους δημόσιους οργανισμούς (Papadopoulou & Dimitriadis, 2019). Για την πληρέστερη κατανόηση της παρακίνησης, στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο και οι βασικές θεωρίες που την ερμηνεύουν.

Κεφάλαιο Τέταρτο

Θεωρητικό Πλαίσιο της Παρακίνησης

4.1 Ορισμός Παρακίνησης

Η παρακίνηση αποτελεί έναν από τους θεμελιώδεις τομείς μελέτης στις οργανωτικές επιστήμες και συνιστά ένα εξέχον θέμα σε διάφορους επιστημονικούς κλάδους όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, τα οικονομικά. Στο πλαίσιο αυτό κάθε κλάδος έχει προσπαθήσει να ορίσει τι είναι παρακίνηση, πώς μπορεί να μετρηθεί, πώς μπορεί να επιτευχθεί και πώς να διατηρηθεί (Mobbs & McFarland, 2010). Ετυμολογικά, η λέξη «παρακίνηση» συνδέεται με τη λατινική λέξη «movere», που σημαίνει «να κινεί». Η αποκρυπτογράφηση του τι παρακινεί τα ανθρώπινα όντα είναι ένας γρίφος αιώνων. Μερικοί από τους σημαντικότερους στοχαστές της ιστορίας για την ανθρώπινη συμπεριφορά, ανάμεσά τους ο Αριστοτέλης, ο Adam Smith, ο Sigmund Freud και ο Abraham Maslow αγωνίστηκαν να κατανοήσουν τις αποχρώσεις της και μας δίδαξαν πολλά για το γιατί οι άνθρωποι κάνουν τα πράγματα που κάνουν (Nohria et al., 2008).

Η παρακίνηση αναφέρεται στις διαδικασίες οι οποίες επηρεάζουν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών που καταβάλλει ένα άτομο, για την επίτευξη των στόχων (Robbins & Judge, 2018). Η ένταση, η κατεύθυνση και η επιμονή είναι τα τρία βασικά συστατικά στοιχεία του υπόψη ορισμού, τα οποία είναι αλληλένδετα μεταξύ τους. Συγκεκριμένα η ένταση αναφέρεται στο επίπεδο της προσπάθειας που καταβάλλει ένα άτομο, η κατεύθυνση σχετίζεται με το προς ποια κατεύθυνση κινείται αυτή η προσπάθεια, ενώ η επιμονή περιγράφει το χρονικό διάστημα της προσπάθειας του ατόμου (Robbins & Judge, 2018). Κατά τον Μπουραντά (2015), η παρακίνηση αποτελεί μία εσωτερική κατάσταση η οποία κατευθύνει τη συμπεριφορά του ανθρώπου προς την επίτευξη στόχων, την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών του. Ειδικότερα, στο εργασιακό πεδίο, η παρακίνηση περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες στις οποίες θα

πρέπει να προβεί η Διοίκηση, προκειμένου να ενθαρρύνει και να διατηρήσει την επιθυμία των εργαζομένων να συμπεριφέρονται, σύμφωνα με ορισμένα πρότυπα ή κανόνες (Χυτήρης, 2013).

Η κατανόηση του εννοιολογικού χάρτη της παρακίνησης συνιστά απαραίτητη βάση εξήγησης της διαδικασίας μέσα από την οποία πραγματώνεται και επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων, όπως αναλύεται παρακάτω.

4.2 Διαδικασία Παρακίνησης

Στο σημείο αυτό, αφού αποσαφηνίσθηκε το εννοιολογικό πλαίσιο της παρακίνησης, κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστεί η διαδικασία, μέσω της οποίας αυτή εκδηλώνεται στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Συγκεκριμένα, η παρακίνηση μπορεί να περιγραφεί ως συμπεριφορά που κατευθύνεται προς έναν στόχο. Οι άνθρωποι παρακινούνται, όταν αναμένουν ότι μια σειρά ενεργειών είναι πιθανό να οδηγήσει στην επίτευξη ενός στόχου και μιας αξιόλογης ανταμοιβής – μιας ανταμοιβής που ικανοποιεί τις ανάγκες τους (Armstrong, 2006).

Ειδικότερα, οι διαδικασίες παρακίνησης περιγράφουν τη διαδοχή των μηχανισμών μέσω των οποίων ένα άτομο ενεργοποιείται, κατευθύνει και διατηρεί τη συμπεριφορά του προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η διαδικασία αρχίζει με την αναγνώριση μιας ανάγκης ή δυσαρέσκειας, η οποία δημιουργεί εσωτερική ένταση και κινητοποιεί το άτομο να αναζητήσει τρόπους ικανοποίησής της (Latham & Pinder, 2005). Ακολουθεί η επιλογή της συμπεριφοράς, κατά την οποία σταθμίζονται οι πιθανές αποδόσεις και ανταμοιβές, όπως υποστηρίζει η θεωρία προσδοκιών του Vroom (1964).

Κατά τη φάση της δράσης, η προσπάθεια και η επιμονή ρυθμίζονται από γνωστικούς μηχανισμούς αξιολόγησης και εξωτερικούς παράγοντες, όπως η ανατροφοδότηση και οι αντιληπτές αμοιβές (Locke & Latham, 1990). Η ικανοποίηση ή απογοήτευση που προκύπτει επηρεάζει μελλοντικά πρότυπα συμπεριφοράς, διαμορφώνοντας έναν κύκλο μάθησης και ενίσχυσης, όπως περιγράφει ο Skinner (1953).

Εν κατακλείδι, η κατανόηση των φάσεων αυτών, του τρόπου λειτουργίας τους, καθώς και των διαφορετικών τύπων παρακίνησης, αποτελεί απαραίτητη γνώση για τους διευθυντές, προκειμένου να κινητοποιούν τους υφισταμένους τους, ώστε να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό και να αξιοποιούν αποτελεσματικά τις διαδικασίες παρακίνησης που παρέχει ο οργανισμός (Armstrong, 2006).

4.3 Μορφές παρακίνησης

Η παρακίνηση, όπως προσδιορίστηκε αρχικά από τους Herzberg et al. (1957), διακρίνεται σε δύο βασικές μορφές, την εσωτερική και εξωτερική. Η εσωτερική παρακίνηση απορρέει από αυτοπαραγόμενους παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται με έναν συγκεκριμένο τρόπο ή να κινούνται προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την ευθύνη (την αίσθηση δηλαδή ότι η εργασία είναι σημαντική και ότι έχει κανείς τον έλεγχο των δικών του πόρων), την αυτονομία (την ελευθερία δράσης), το πεδίο εφαρμογής και ανάπτυξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων, την ενδιαφέρουσα και απαιτητική εργασία, καθώς και τις ευκαιρίες για εξέλιξη (Herzberg et al., 1957).

Στο πλαίσιο αυτό, ο εργαζόμενος κινητοποιείται επειδή αντλεί ικανοποίηση, αυτονομία, αίσθηση επίτευξης ή προσωπικής ανάπτυξης από την ίδια τη δραστηριότητα (Deci & Ryan, 2000). Οι εσωτερικά παρακινημένοι εργαζόμενοι συνδέουν την εργασία τους με την προσωπική ταυτότητα και τις αξίες τους, επιδεικνύουν δημιουργικότητα και επιμονή και τείνουν να επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και ικανοποίησης. Η θεωρία του αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory) υπογραμμίζει ότι η ενίσχυση της αυτονομίας, της ικανότητας και της αίσθησης του ανήκειν ενδυναμώνει αυτή τη μορφή παρακίνησης (Gagné & Deci, 2005).

Αντίθετα, η εξωτερική παρακίνηση βασίζεται σε εξωτερικούς παράγοντες που χρησιμοποιούνται για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Πρόκειται για ανταμοιβές, όπως αύξηση μισθού, επαίνους ή προαγωγή, καθώς και τιμωρίες, όπως πειθαρχικές

κυρώσεις, παρακράτηση μισθού ή κριτική (Herzberg et al., 1957). Οι παράγοντες αυτοί ωθούν τους εργαζομένους να επιτύχουν, προκειμένου να αποκτήσουν μια επιθυμητή ανταμοιβή ή να αποφύγουν αρνητικές συνέπειες (Robbins & Judge, 2018).

Όπως επισημαίνει ο Armstrong (2006), οι εξωγενείς παράγοντες κινήτρων μπορούν να έχουν άμεσο και ισχυρό αποτέλεσμα, αλλά δεν είναι απαραίτητο να διαρκέσουν για πολύ. Αντίθετα, οι ενδογενείς παράγοντες κινήτρων, που σχετίζονται με την «ποιότητα της εργασιακής ζωής», είναι πιθανό να έχουν βαθύτερο και μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα, επειδή είναι εγγενείς στα άτομα και δεν επιβάλλονται από έξω. Οι δύο μορφές παρακίνησης που αναλύθηκαν παραπάνω αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία αναπτύχθηκαν οι θεωρίες παρακίνησης που θα παρουσιαστούν παρακάτω.

4.4 Θεωρίες Παρακίνησης

Η μελέτη της παρακίνησης, από διάφορους επιστημονικούς κλάδους, οδήγησε στην ανάπτυξη πολυάριθμων θεωριών παρακίνησης, πολλές από τις οποίες συνέβαλαν στην κατανόηση των κινήτρων στο οργανωτικό πλαίσιο (Mobbs & McFarland, 2010). Οι θεωρίες παρακίνησης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες περιεχομένου, οι οποίες αναφέρονται στη φύση της παρακίνησης, δηλαδή εξετάζουν το περιεχόμενό της, καθώς και οι ανάγκες που επιθυμούν να ικανοποιήσουν οι εργαζόμενοι στο εργασιακό περιβάλλον (Πολύζος, 2014). Ουσιαστικά, η θεωρία περιεχομένου «Content theory», υποστηρίζει ότι το κίνητρο αφορά στην ανάληψη δράσης για την ικανοποίηση των αναγκών και προσδιορίζει τις κύριες ανάγκες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά (Armstrong, 2006). Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται η θεωρία ιεράρχησης αναγκών (Maslow), η θεωρία X και Y (McGregor), η θεωρία δύο παραγόντων (Herzberg), η θεωρία παρακίνησης ERG (Alderfer) και η θεωρία επίκτητων αναγκών (McClelland) (Πολύζος, 2014).

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες, οι οποίες επικεντρώνονται στη διαδικασία της παρακίνησης και ερμηνεύουν τη σκέψη πίσω από την υποκίνηση των

εργαζομένων (Πολύζος, 2014). Ουσιαστικά, η θεωρία διαδικασιών «Process theory» εστιάζει στις ψυχολογικές διαδικασίες που επηρεάζουν τα κίνητρα (Armstrong, 2006). Η θεωρία της ισότητας (Adams), η θεωρία της προσδοκίας (Vroom), η θεωρία της στοχοθέτησης (Locke), και η θεωρία της αυτοαποτελεσματικότητας (Bandura) αποτελούν τις πιο διαδεδομένες θεωρίες αυτής της κατηγορίας (Armstrong, 2006). Για την πληρέστερη κατανόηση των ανωτέρω, στις επόμενες ενότητες παρουσιάζονται αναλυτικά οι προαναφερθείσες θεωρίες.

4.4.1 Θεωρίες Περιεχομένου

4.4.1.1 Η θεωρία ιεράρχησης αναγκών (Maslow)

Ο Maslow ανέπτυξε μια θεωρία για τις ανθρώπινες ανάγκες, η οποία εξελίχθηκε σε μια από τις θεωρίες με τη μεγαλύτερη επιρροή που αναπτύχθηκε ποτέ από κοινωνικό επιστήμονα (Rainey, 2009). Σύμφωνα με τον Maslow (1943), οι ανθρώπινες ανάγκες οργανώνονται σε πέντε επίπεδα, τα οποία διαμορφώνουν μια πυραμίδα. Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες, όπως η τροφή, ο ύπνος και η στέγη. Ακολουθούν οι ανάγκες ασφάλειας, που περιλαμβάνουν τη σωματική προστασία και την οικονομική σταθερότητα. Στη συνέχεια βρίσκονται οι κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες σχετίζονται με την αποδοχή, την αγάπη και τη συμμετοχή σε κοινωνικές ομάδες. Οι ανάγκες αυτοεκτίμησης, που βρίσκονται στην επόμενη βαθμίδα, αφορούν την αναγνώριση, την αυτοπεποίθηση και το κύρος. Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, δηλαδή η προσωπική ολοκλήρωση και η πλήρης ανάπτυξη των δυνατοτήτων του ατόμου (Maslow, 1943). Ο Maslow υποστήριξε ότι οι άνθρωποι καλύπτουν σταδιακά τις ανάγκες κάθε επιπέδου, προτού προχωρήσουν στο επόμενο, έτσι οι ανάγκες της χαμηλότερης κατηγορίας κυριαρχούν στο κίνητρο ενός ατόμου μέχρι να εκπληρωθούν επαρκώς, μετά κυριαρχούν εκείνες της επόμενης υψηλότερης κατηγορίας και ούτω καθεξής (Rainey, 2009).

Παρά τις επικρίσεις που έχει δεχθεί η θεωρία του Maslow, κυρίως σε ό,τι αφορά στην εφαρμοσιμότητά της σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια, έχει ωστόσο ισχυρούς υποστηρικτές, μεταξύ των οποίων βρίσκονται οι εν ενεργεία μάνατζερ (Robbins & Judge, 2018). Ο Maslow συνέβαλε στην αυξανόμενη αναγνώριση της σημασίας των κινήτρων για την ανάπτυξη, την εξέλιξη και την αυτοπραγμάτωση των μελών των οργανισμών (Rainey, 2009). Επιπλέον η θεωρία παραμένει ιδιαίτερα χρήσιμη για τις διοικήσεις, καθώς υποδεικνύει τη σημασία της προσαρμογής των στρατηγικών παρακίνησης στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε εργαζομένου (Μπουραντάς, 2015). Για παράδειγμα, είναι προφανές ότι οι εργαζόμενοι έχουν ανώτερες ανάγκες, τις οποίες συχνά δεν μπορούν να ικανοποιήσουν μόνο μέσω οικονομικών ανταμοιβών, ενώ στα υψηλόβαθμα στελέχη θα πρέπει να προσφέρονται επιπλέον προνόμια που να διαφοροποιούνται από τις οικονομικές απολαβές (Μπουραντάς, 2015).

4.4.1.2 Η θεωρία X και Y (McGregor)

Ο Douglas McGregor (1960) επηρεασμένος από τη θεωρία του Maslow, στο έργο του «The Human Side of Enterprise» ανέπτυξε τη θεωρία X και Y, η οποία περιγράφει δύο αντιφατικές αντιλήψεις για την ανθρώπινη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο.

Η Θεωρία X υποθέτει ότι, όταν οι εργαζόμενοι είναι παθητικοί, αδιάφοροι για τις οργανωτικές ανάγκες, χωρίς κίνητρα, αντιστέκονται στην αλλαγή και αποφεύγουν τις ευθύνες, τότε δεν έχουν την ικανότητα αυτοπαρακίνησης και αυτοκαθοδήγησης. Συνεπώς, οι μάνατζερ πρέπει να σχεδιάζουν οργανισμούς που θα ελέγχουν τους εργαζόμενους, θα τους κατευθύνουν και θα τους παρακινούν (Rainey, 2009). Επιπλέον, σύμφωνα με την ίδια θεωρία, την ευθύνη για χαμηλή απόδοση σε έναν οργανισμό φέρουν οι υπάλληλοι, λόγω έλλειψης αυτοπαρακίνησης και πρωτοβουλίας (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Αντίθετα, η Θεωρία Y εκφράζει μια διαμετρικά διαφορετική άποψη για τους εργαζόμενους. Βασιζόμενος στην αντίληψη του Maslow για τις ανάγκες υψηλότερου επιπέδου, για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση, ο McGregor όρισε τη Θεωρία Y, ως την άποψη ότι οι εργαζόμενοι είναι πλήρως ικανοί για αυτοπαρακίνηση και αυτοκαθοδήγηση

(Rainey, 2009). Η Θεωρία Υ, δηλαδή, υποθέτει ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως υπεύθυνα άτομα που αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία και τη συνεργασία, τότε αυτές οι πτυχές της προσωπικότητάς τους εκδηλώνονται (Λαλούμης, 2015). Ως εκ τούτου, υπάλληλοι οι οποίοι είναι αδιάφοροι, δεν αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία και τη συνεργασία, τότε η ευθύνη καταλογίζεται στη διοίκηση, η οποία δεν κατάφερε να αναδείξει τις δυνατότητες των υπαλλήλων της και κατά συνέπεια, ευθύνεται για τη μειωμένη αποτελεσματικότητα (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Ο McGregor ζήτησε την ευρύτερη αποδοχή της Θεωρίας Υ, της ιδέας δηλαδή ότι οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκες όπως αυτές που ο Maslow περιέγραψε ως ανάγκες ανώτερης τάξης, για ανάπτυξη, εξέλιξη, ενδιαφέρουσα εργασία και αυτοπραγμάτωση. Ως εκ τούτου, οι μάνατζερ θα πρέπει να χρησιμοποιούν συμμετοχικές τεχνικές διοίκησης, συμμετοχική λήψη αποφάσεων, διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης με έμφαση στην αυτοαξιολόγηση, καθώς και προγράμματα εμπλουτισμού εργασίας για να την κάνουν πιο ενδιαφέρουσα, επιτυγχάνοντας υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης και αποδοτικότητας (Rainey, 2009).

4.4.1.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg)

Σύμφωνα με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg (1959), στο εργασιακό περιβάλλον υπάρχουν δύο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ατομική παρακίνηση: οι παράγοντες υγιεινής και οι παράγοντες παρακίνησης.

Οι παράγοντες υγιεινής αποτελούν τα εξωγενή κίνητρα, τα οποία περιλαμβάνουν την πολιτική και διοίκηση της εταιρείας, την εποπτεία, σχέσεις με τον προϊστάμενο, σχέσεις με υφισταμένους, σχέσεις με συναδέλφους, συνθήκες εργασίας, ασφάλεια, προσωπική ζωή και μισθός (Rainey, 2009). Οι ανεπαρκείς παράγοντες υγιεινής μπορούν να προκαλέσουν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους, αλλά ακόμη και όταν είναι άφθονοι μπορούν μόνο να αποτρέψουν τη δυσαρέσκειά τους, χωρίς να διεγείρουν υψηλά επίπεδα παρακίνησης (Rainey, 2009; Robbins & Judge, 2018; Χυτήρης, 2013; Μπουραντάς, 2015).

Αντίθετα, οι παράγοντες παρακίνησης, είναι αυτοί που όταν υφίστανται σε έναν οργανισμό παρακινούν τους εργαζομένους να αυξήσουν την απόδοσή τους. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν τα εσωτερικά κίνητρα, όπως το ενδιαφέρον και η ικανοποίηση από την εργασία, η αίσθηση της ανάπτυξης, της προαγωγής, της αναγνώρισης, τα επιτεύγματα και η εκπλήρωση αναγκών ανώτερης τάξης (Rainey, 2009).

Ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, επειδή τα κίνητρα είναι οι πραγματικές πηγές παρακίνησης, οι διευθυντές πρέπει να αποφεύγουν τις αρνητικές τεχνικές ελέγχου και να σχεδιάζουν θέσεις εργασίας που παρέχουν ανάπτυξη, επιτυχία, αναγνώριση και άλλα στοιχεία των ανθρώπινων αναγκών. Αυτή η προσέγγιση απαιτεί προγράμματα εμπλουτισμού εργασίας που καθιστούν την εργασία ενδιαφέρουσα και δίνουν στους εργαζομένους αίσθηση ελέγχου, επιτυχίας, ανάπτυξης και αναγνώρισης (Rainey, 2009). Κατά τον Χυτήρη (2013), τα προγράμματα εμπλουτισμού εργασίας, συμβάλλουν στην ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων, ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Αν και η θεωρία έχει αμφισβητηθεί, καθώς δεν παρέχει πλήρη και επαρκώς επικυρωμένη εξήγηση των κινήτρων, το κεντρικό της θέμα εξακολουθεί να επηρεάζει τη σύγχρονη σκέψη για την παρακίνηση, ενώ παράλληλα υπήρξε ιδιαίτερα επιδραστική για τις διοικήσεις των οργανισμών, κυρίως στην εισαγωγή της έννοιας του εμπλουτισμού (Rainey, 2009; Robbins & Judge, 2018; Χυτήρης, 2013; Μπουραντάς, 2015).

4.4.1.4 Η Θεωρία παρακίνησης ERG (Alderfer)

Η θεωρία ERG «Existence, Relatedness, Growth» του Alderfer (1972) αποτελεί εξέλιξη της ιεράρχησης αναγκών του Maslow, προτείνοντας μια πιο ευέλικτη προσέγγιση στις ανθρώπινες ανάγκες και στα κίνητρα. Ο Alderfer (1972) συνοψίζει τις ανθρώπινες ανάγκες σε τρεις βασικές κατηγορίες: ύπαρξης «Existence», που σχετίζονται με τις φυσιολογικές και υλικές ανάγκες επιβίωσης, σχέσεων «Relatedness», που αναφέρονται στην ανάγκη κοινωνικής αποδοχής, επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης με άλλους και τέλος, ανάπτυξης «Growth», που συνδέονται με την προσωπική εξέλιξη, την αυτοεκτίμηση και την αυτοπραγμάτωση.

Σε αντίθεση με τη θεωρία του Maslow, ο Alderfer (1972) υποστηρίζει ότι οι ανάγκες αυτές δεν ικανοποιούνται με ιεραρχική σειρά, αλλά μπορούν να συνυπάρχουν και να ενεργοποιούνται ταυτόχρονα. Επιπλέον, εισάγει την αρχή της απογοήτευσης – παλινδρόμησης «frustration – regression», σύμφωνα με την οποία η μη ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου μπορεί να οδηγήσει το άτομο στην ενίσχυση των αναγκών χαμηλότερου επιπέδου.

Όπως αναφέρει ο Rainey (2009), η θεωρία ERG έχει βρει εφαρμογή και σε δημόσιους οργανισμούς, όπου η ένταση των διαφορετικών αναγκών διαφοροποιείται ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας. Παράλληλα, έρευνες έχουν δείξει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι χαμηλότερων βαθμίδων αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στην εργασιακή ασφάλεια και τα οφέλη από ό,τι οι δημόσιοι διευθυντές και στελέχη, οι οποίοι θεωρούν αυτούς τους παράγοντες λιγότερο σημαντικούς σε σχέση με την επιτυχία και την απαιτητική εργασία (Rainey, 2009). Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως, αν και η θεωρία ERG αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας της ιεράρχησης αναγκών, η θεωρία του Maslow έχει ασκήσει τη μεγαλύτερη επιρροή (Armstrong, 2006).

4.4.1.5 Η θεωρία επίκτητων αναγκών (McClelland)

Η θεωρία επίκτητων αναγκών του McClelland (1961) βασίζεται στην ιδέα ότι η παρακίνηση των ατόμων επηρεάζεται από τρεις ανάγκες που αναπτύσσονται μέσα από την εμπειρία και την κοινωνική μάθηση: την ανάγκη για επίτευξη «Need for Achievement», την ανάγκη για δύναμη «Need for Power» και την ανάγκη για σύνδεση «Need for Affiliation».

Η ανάγκη για επίτευξη, αναφέρεται στην ανάγκη του ατόμου για αίσθηση κυριαρχίας πάνω στο περιβάλλον και επιτυχημένη ολοκλήρωση στόχων, μέσω των δικών του ικανοτήτων και προσπαθειών. Τα άτομα με υψηλή ανάγκη επίτευξης προτιμούν προκλήσεις που ενέχουν μέτριο κίνδυνο, σαφή ανατροφοδότηση σχετικά με την επιτυχία και αντλούν ικανοποίηση από την προσωπική επιτυχία (Rainey, 2009).

Η ανάγκη για δύναμη, εκφράζει τη γενική ανάγκη για αυτονομία και έλεγχο του εαυτού και των άλλων, η οποία μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους (Rainey, 2009). Ουσιαστικά, η ανάγκη αυτή αναφέρεται στην επιθυμία ενός ατόμου να επηρεάζει ή να καθοδηγεί τη συμπεριφορά των άλλων προς μια κατεύθυνση που διαφορετικά δεν θα ακολουθούσαν (Robbins & Judge, 2018).

Τέλος, η ανάγκη για σύνδεση, αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να αναπτύσσει και να διατηρεί θετικές, φιλικές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους άλλους (Robbins & Judge, 2018).

Οι προαναφερθείσες ανάγκες έχουν συσχετιστεί με σημαντικά εργασιακά αποτελέσματα, καθώς επηρεάζουν την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Για παράδειγμα, άτομα με υψηλή ανάγκη επίτευξης αποδίδουν καλύτερα σε ρόλους που προσφέρουν ατομική ευθύνη και ανατροφοδότηση, ενώ σύμφωνα με έρευνες οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες τείνουν να διαθέτουν υψηλή ανάγκη δύναμης σε συνδυασμό με έντονη την ανάγκη σύνδεσης (Robbins & Judge, 2018).

Σε επίπεδο κινήτρων και συμπεριφοράς εργαζομένων, η βιβλιογραφία για την επίτευξη και την απόδοση υπενθυμίζει ότι η παρακίνηση για επίτευξη μπορεί να λειτουργήσει ως βασικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας των ανθρώπινων πόρων, όταν ενσωματώνεται συνειδητά στον σχεδιασμό κινήτρων και ευθυγραμμίζεται με ατομικούς στόχους και ανατροφοδότηση (Werdhiastutie et al., 2020). Το εύρημα αυτό συνδέεται με τη σταθερή σχέση παρακίνησης – ικανοποίησης – απόδοσης, σύμφωνα με την οποία οι προσδοκίες κινούν την προσπάθεια, οι πραγματικές ανταμοιβές και οι συνθήκες εργασίας διαμορφώνουν την ικανοποίηση και ο συνδυασμός τους αντανακλάται σε μετρήσιμη οργανωσιακή επίδοση (Isac & Badshah, 2016).

Συνοψίζοντας, η θεωρία των επίκτητων αναγκών, όπως επισημαίνουν οι Robbins και Judge (2018), διαφοροποιείται από τη θεωρία του Maslow, καθώς δεν αφορούν τόσο βιολογικές ανάγκες, αλλά παράγοντες παρακίνησης. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η θεωρία του McClelland τυγχάνει ιδιαίτερης ερευνητικής αποδοχής από διάφορα πολιτισμικά και επιστημονικά πεδία, σε αντίθεση με τη θεωρία του Maslow, όπως έχει ήδη προαναφερθεί (Robbins & Judge, 2018).

4.4.2 Θεωρίες Διαδικασιών

4.4.2.1 Η θεωρία της ισότητας (Adams)

Η θεωρία της ισότητας «Equity Theory» του John Stacey Adams (1963) βασίζεται στην αρχή ότι η ικανοποίηση και η παρακίνηση των εργαζομένων εξαρτώνται από την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη «perceived fairness» στις ανταλλαγές μεταξύ ατόμου και οργανισμού. Ο εργαζόμενος συγκρίνει τη σχέση εισροών «inputs», όπως προσπάθεια, ικανότητες, χρόνος, εμπειρία και εκροών «outputs», όπως μισθός, αναγνώριση, ευκαιρίες εξέλιξης – με εκείνη των συναδέλφων του.

Όταν η αναλογία αυτή θεωρείται ίση, δημιουργείται αίσθημα δικαιοσύνης και ισορροπίας, το οποίο ενισχύει τη δέσμευση και την απόδοση. Αντίθετα, η ανισότητα φέρνει δυσφορία και ως εκ τούτου οι άνθρωποι ενεργούν για να τη μειώσουν ή να την αποφύγουν (Raine, 2009). Η ισότητα, όπως την ορίζει ο Adams, περιλαμβάνει συναισθήματα και αντιλήψεις και είναι πάντα μια συγκριτική διαδικασία. Δεν είναι συνώνυμη με την ισότητα, που σημαίνει να αντιμετωπίζεις όλους με τον ίδιο τρόπο, καθώς αυτό θα ήταν άδικο όταν οι άνθρωποι αξίζουν να αντιμετωπίζονται διαφορετικά (Armstrong, 2006). Ουσιαστικά, η θεωρία υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι θα έχουν μεγαλύτερη παρακίνηση αν αντιμετωπίζονται ισότιμα και θα αποθαρρύνονται αν αντιμετωπίζονται άνισα (Armstrong, 2006).

Στο πλαίσιο αυτό, διακρίνονται δύο μορφές ισότητας, η διανεμητική και η διαδικαστική. Η διανεμητική ισότητα, αφορά τη δικαιοσύνη με την οποία οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι ανταμείβονται σύμφωνα με τη συμβολή τους και σε σύγκριση με τους άλλους (Robbins & Judge, 2018), ενώ η διαδικαστική αφορά τις αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς τη δικαιοσύνη των διαδικασιών που εφαρμόζονται για αξιολόγηση της απόδοσης, προαγωγή και πειθαρχικά ζητήματα (Armstrong, 2006).

Η θεωρία αυτή αποδεικνύεται δύσκολο να εφαρμοστεί σε πραγματικά εργασιακά περιβάλλοντα, καθώς η ανισότητα είναι δύσκολο να μετρηθεί και να αξιολογηθεί, ενώ οι άνθρωποι ποικίλλουν ως προς την ευαισθησία τους σε αυτή και μπορεί να διαφέρουν

σημαντικά ως προς τον τρόπο που αντιδρούν στις ίδιες συνθήκες (Miner, 2005; Rainey, 2009). Παρόλα αυτά, η θεωρία παραμένει ιδιαίτερα σημαντική για τις διοικήσεις, ιδίως ως προς τον σχεδιασμό πολιτικών αμοιβών και ανταμοιβών. Ενδεικτικά, τα ζητήματα δικαιοσύνης διαδραματίζουν καίριο ρόλο στις συζητήσεις που αφορούν τις μεταρρυθμίσεις των δημόσιων υπηρεσιών και τα συστήματα αμοιβών που βασίζονται στην απόδοση στο δημόσιο τομέα (Rainey, 2009).

4.4.2.2 Η θεωρία της προσδοκίας (Vroom)

Η θεωρία της προσδοκίας «Expectancy Theory» του Victor Vroom (1964) εστιάζει στις γνωστικές διαδικασίες που καθορίζουν το βαθμό παρακίνησης ενός ατόμου. Σύμφωνα με τη θεωρία, η παρακίνηση εξαρτάται από τρεις αλληλοσχετιζόμενους παράγοντες: την προσδοκία (expectancy), δηλαδή την πεποίθηση ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει σε καλή απόδοση, την οργανική σχέση ή συντελεστικότητα (instrumentality), δηλαδή την αντίληψη ότι η απόδοση θα επιφέρει συγκεκριμένη ανταμοιβή και την ελκυστικότητα (valence), δηλαδή τη σημασία ή την αξία που αποδίδει το άτομο στην προσδοκώμενη ανταμοιβή.

Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2018), η θεωρία της προσδοκίας βασίζεται στις τρεις ακόλουθες σχέσεις. Η σχέση προσπάθειας – απόδοσης, αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο ένας άνθρωπος θεωρεί ότι η καταβολή συγκεκριμένου επιπέδου προσπάθειας θα οδηγήσει σε ανάλογο επίπεδο απόδοσης. Η σχέση απόδοσης – ανταμοιβής, αναφέρεται στην πεποίθηση ενός ατόμου ότι ένα συγκεκριμένο επίπεδο επίδοσης θα επιφέρει και το αντίστοιχο αποτέλεσμα. Τέλος, η σχέση ανταμοιβών – προσωπικών στόχων, περιγράφει κατά πόσο οι ανταμοιβές θεωρούνται ελκυστικές και ανταποκρίνονται στους στόχους ή τις ανάγκες ενός ανθρώπου.

Η θεωρία της προσδοκίας εξηγεί, γιατί ορισμένοι εργαζόμενοι εμφανίζουν χαμηλά επίπεδα παρακίνησης και περιορίζονται στην καταβολή της ελάχιστης απαιτούμενης προσπάθειας (Robbins & Judge, 2018). Επιπλέον, η συγκεκριμένη θεωρία αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές θεωρίες για την εργασιακή παρακίνηση, καθώς προσφέρει ένα

πλαίσιο σύνδεσης μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβής (Robbins & Judge, 2018).

Στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης πολλά προγράμματα αμοιβών βάσει απόδοσης εφαρμόζουν σιωπηρά τη θεωρία των προσδοκιών, όπως το Performance Management and Recognition System (PMRS) στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (ΗΠΑ), το οποίο ωστόσο, δεν απέδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα, καθώς οι αξιολογήσεις της απόδοσης δεν αποτύπωναν πραγματικές διαφορές στην επίδοση μεταξύ των εργαζομένων (Rainey, 2009).

4.4.2.3 Το πρότυπο της προσδοκίας των Porter και Lawler

Το μοντέλο προσδοκίας των Porter και Lawler (1968) αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας προσδοκίας του Vroom, εισάγοντας μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση που συνδέει την προσπάθεια, την απόδοση και την ικανοποίηση. Οι Porter και Lawler (1968) υποστήριξαν ότι η παρακίνηση δεν προκύπτει μόνο από τις προσδοκίες, αλλά και από την αντίληψη της δικαιοσύνης των ανταμοιβών.

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, η προσπάθεια εξαρτάται από την αξία της ανταμοιβής και την πιθανότητα επιτυχίας. Έτσι, όσο μεγαλύτερη είναι η αξία ενός συνόλου ανταμοιβών και όσο υψηλότερη είναι η αντιλαμβανόμενη πιθανότητα ότι η απόκτησή τους εξαρτάται από την προσπάθεια, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η προσπάθεια που θα καταβληθεί σε μια δεδομένη κατάσταση (Armstrong, 2006). Οι ανταμοιβές αυτές διακρίνονται σε εσωτερικές, όπως η ικανοποίηση και η αναγνώριση, που αντιστοιχούν στα εσωτερικά κίνητρα της θεωρίας του Herzberg και σε εξωτερικές, όπως οι χρηματικές παροχές, δηλαδή τα εξωγενή κίνητρα κατά Herzberg (Μπουραντάς, 2015).

Ωστόσο, όπως επισημαίνουν οι Porter και Lawler, η απλή προσπάθεια δεν αρκεί. Η προσπάθεια για να αποφέρει την επιθυμητή απόδοση πρέπει να είναι αποτελεσματική. Οι δύο μεταβλητές, επιπλέον της προσπάθειας, που επηρεάζουν την απόδοση άρα και την επίτευξη των στόχων είναι η ικανότητα – ατομικά χαρακτηριστικά όπως νοημοσύνη,

δεξιότητες, τεχνογνωσία, καθώς και η αντίληψη ρόλου, δηλαδή τι θέλει να κάνει το άτομο ή τι πιστεύει ότι πρέπει να κάνει (Armstrong, 2006).

Τέλος, σύμφωνα με τον Rainey (2009), η σχέση μεταξύ απόδοσης και ικανοποίησης είναι αμφίδρομη. Η καλή απόδοση είναι εξίσου πιθανό να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση, όπως και η ικανοποίηση είναι πιθανό να οδηγήσει σε καλύτερη απόδοση. Όταν ένας εργαζόμενος λαμβάνει καλύτερες ανταμοιβές ως αποτέλεσμα της καλής του απόδοσης, βιώνει αυξημένη ικανοποίηση. Αντίθετα, όταν δεν λαμβάνει ανάλογες ανταμοιβές, αισθάνεται δυσαρέσκεια, διακόπτοντας έτσι κάθε θετική σύνδεση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης. Κατά συνέπεια, η σύνδεση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών, διαδραματίζει βασικό ρόλο στον προσδιορισμό της σχέσης απόδοσης - ικανοποίησης (Rainey, 2009).

4.4.2.4 Η Θεωρία της στοχοθέτησης (Locke)

Η θεωρία της στοχοθέτησης «Goal-Setting Theory» του Edwin Locke (1968) υποστηρίζει ότι η καθιέρωση σαφών, συγκεκριμένων και δύσκολων στόχων αποτελεί ισχυρό μηχανισμό παρακίνησης, υπό την προϋπόθεση ότι οι εργαζόμενοι δεσμεύονται απέναντι στους στόχους αυτούς.

Συγκεκριμένα, οι δύσκολοι στόχοι βελτιώνουν τις επιδόσεις κατευθύνοντας την προσοχή και τη δράση, κινητοποιώντας την προσπάθεια, αυξάνοντας την επιμονή και παρακινώντας την αναζήτηση αποτελεσματικών στρατηγικών απόδοσης (Rainey, 2009). Παράλληλα, η συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων είναι σημαντική ως μέσο για την επίτευξη συμφωνίας, σχετικά με τον καθορισμό υψηλότερων στόχων. Έτσι, και οι δύσκολοι στόχοι πρέπει να συμφωνούνται και η επίτευξή τους να ενισχύεται με καθοδήγηση και συμβουλές (Armstrong, 2006). Ωστόσο, αν και η συμμετοχή στον προσδιορισμό των στόχων είναι σημαντική δεν συνδέεται απαραίτητα με την καταβολή περισσότερης προσπάθειας, καθώς τα αποτελέσματα ερευνών δίστανται (Robbins & Judge, 2018).

Επιπλέον, η δέσμευση στους στόχους και η ανατροφοδότηση «feedback» σχετικά με την πρόοδο προς την επίτευξή τους είναι εξίσου απαραίτητες για υψηλότερη απόδοση. Ωστόσο, η δέσμευση και η ανατροφοδότηση δεν διεγείρουν από μόνες τους την υψηλή απόδοση χωρίς δύσκολους, συγκεκριμένους στόχους (Rainey, 2009). Ειδικά η ανατροφοδότηση, όπως επισημαίνει ο Armstrong (2006), είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της παρακίνησης.

Παράλληλα, οι Locke και Latham (1990) υποστηρίζουν ότι ο καθορισμός δύσκολων, συγκεκριμένων στόχων ενισχύει την απόδοση λόγω της επίδρασης των στόχων στους προσωπικούς στόχους ενός ατόμου και στην αυτοαποτελεσματικότητά του. Με άλλα λόγια, οι καθορισμένοι στόχοι επηρεάζουν τους προσωπικούς στόχους μέσω της αποδοχής και της δέσμευσης ενός ατόμου σε αυτούς (Rainey, 2009).

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί, ότι η θεωρία της στοχοθέτησης βρίσκεται στο ίδιο πνεύμα με την έννοια της διοίκησης βάσει στόχων (management by objectives – MBO) της δεκαετίας του 1960 (Armstrong, 2006). Ουσιαστικά, η διοίκηση βάσει στόχων συνιστά έναν τρόπο πρακτικής εφαρμογής της στοχοθέτησης, καθώς περιλαμβάνει τη μέτρηση επιδόσεων μέσω καθορισμένων συλλογικών και ατομικών στόχων, οι οποίοι συνοδεύονται από ανατροφοδότηση. Τέτοιου είδους προγράμματα εφαρμόζονται ευρέως τόσο σε επιχειρηματικούς όσο και σε κυβερνητικούς και μη οργανισμούς, μεταξύ των οποίων και οι κυβερνήσεις της Δανίας, της Νορβηγίας και της Σουηδίας (Robbins & Judge, 2018).

4.4.2.5 Η Θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας (Bandura)

Τέλος, η θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας «Self-Efficacy Theory» του Albert Bandura (1977) εστιάζει στην πίστη του ατόμου στις ικανότητές του να οργανώνει και να εκτελεί ενέργειες απαραίτητες για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η αυτό-αποτελεσματικότητα καθορίζει το επίπεδο προσπάθειας, την επιμονή σε δύσκολες συνθήκες και την ψυχική ανθεκτικότητα απέναντι στις αποτυχίες.

Άτομα με υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα τείνουν να αναλαμβάνουν πιο απαιτητικές προκλήσεις, να παραμένουν προσηλωμένα στους στόχους και να αντιμετωπίζουν τα εμπόδια. Αντίθετα, η χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα οδηγεί σε αποφυγή, μειωμένη απόδοση και πρόωρη εγκατάλειψη των προσπαθειών (Robbins & Judge, 2018).

Όπως αναφέρουν οι Robbins και Judge (2018), ο Bandura προσδιόρισε τέσσερις κύριες πηγές ενίσχυσης της αυτοαποτελεσματικότητας: την πραξιακή γνώση (*enactive mastery*), που αφορά την εμπειρία που αποκτάται μέσα από την εκτέλεση μιας εργασίας ή ανάθεσή της, καθώς και την έμμεση μοντελοποίηση (*vicarious modeling*), σύμφωνα με την οποία η παρατήρηση της επιτυχίας άλλων με παρόμοιες ικανότητες ενισχύει την πεποίθηση ότι και το ίδιο το άτομο μπορεί να τα καταφέρει. Η τρίτη πηγή, η οποία χρησιμοποιείται από ομιλητές παρακίνησης, είναι η λεκτική πειθώ, η οποία αφορά την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης, όταν το άτομο δέχεται ενθάρρυνση από άλλους ότι διαθέτει τις ικανότητες που απαιτούνται για να επιτύχει έναν στόχο. Τέλος, η διέγερση ενισχύει την αυτό - αποτελεσματικότητα, καθώς ενεργοποιεί το άτομο, το κάνει να αισθάνεται πιο ικανό και το οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση.

Στο εργασιακό πλαίσιο, η αυτο-αποτελεσματικότητα ενισχύεται μέσα από την εκπαίδευση του προσωπικού, όπου συχνά εφαρμόζονται προγράμματα πραξιακής γνώσης. Η αυτο-αποτελεσματικότητα αυξάνεται ιδιαίτερα όταν η εκπαίδευση αποκτά διαδραστικό χαρακτήρα και συνοδεύεται από ανατροφοδότηση (Robbins & Judge, 2018).

Κεφάλαιο Πέμπτο

Πολιτικές Παρακίνησης στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση

5.1 Πολιτικές Παρακίνησης – Γενικό Πλαίσιο

Η παρακίνηση στη δημόσια διοίκηση αναφέρεται στον προσανατολισμό ενός ατόμου στην παροχή υπηρεσιών σε άλλα άτομα, με σκοπό να κάνει καλό για τους άλλους και την κοινωνία (Ritz, Brewer & Neumann, 2016). Η αποτελεσματική παροχή δημόσιων υπηρεσιών εξαρτάται κυρίως από το ανθρώπινο δυναμικό, του οποίου οι ενέργειες, μέσω των γνώσεων, δεξιοτήτων, στάσεων και κινήτρων επηρεάζουν σημαντικά τα αποτελέσματα. Στο πλαίσιο αυτό, τα κίνητρα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην παροχή δημόσιας υπηρεσίας και στη βελτίωση της ποιότητας του δημόσιου τομέα (Ritz, Neumann & Vandenabeele, 2016). Ορισμένοι παράγοντες που ενισχύουν την παρακίνηση των υπαλλήλων είναι οι ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, η εκπαίδευση, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η ομαδική εργασία (Koronios et al., 2017). Στην ίδια κατεύθυνση, ο Κέφης (2005) επισημαίνει ότι η εκπαίδευση αποτελεί μοχλό ενδυνάμωσης και παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς η γνώση λειτουργεί ως δύναμη που ενισχύει την απόδοση τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο.

5.1.1 Πολιτικές Παρακίνησης και Ρόλος Ηγέτη

Ειδικότερα, η παρακίνηση των εργαζομένων δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις σταθερές αμοιβές, όπως ο μισθός, ούτε από τις πολιτικές ενός οργανισμού, αλλά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων οι οποίοι διαθέτουν την ικανότητα να ενεργοποιούν εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης που σχετίζονται με

την ψυχική ικανοποίηση των εργαζομένων (Μπουραντάς, 2005). Στο πλαίσιο αυτό, ο Μπουραντάς (2005) εντοπίζει τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση και οι οποίοι ενεργοποιούνται κυρίως μέσα από την ηγετική συμπεριφορά, ως ακολούθως:

- Παρακίνηση μέσω οράματος: ο προϊστάμενος – ηγέτης που καθορίζει και επικοινωνεί ένα σαφές και ελκυστικό όραμα παρακινεί τους εργαζομένους να προσπαθήσουν περισσότερο για την επίτευξή του, καθώς το όραμα συνδέεται με την ικανοποίηση ανώτερων αναγκών των εργαζομένων.
- Ενδιαφέρον περιεχόμενο εργασίας: είναι γεγονός ότι όταν το αντικείμενο εργασίας είναι ενδιαφέρον για έναν εργαζόμενο, τόσο περισσότερο αισθάνεται ικανοποίηση μέσα από αυτό και παρακινείται να προσπαθεί περισσότερο. Στο πλαίσιο αυτό, οι ηγέτες – προϊστάμενοι, προκειμένου να διασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοι θα αισθάνονται ευχαρίστηση, άρα και παρακίνηση από τα καθήκοντά τους μπορούν να χρησιμοποιούν διάφορες πρακτικές εμπλουτισμού θέσεων εργασίας, για να μειώνουν τη ρουτίνα. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνεται η ανάθεση διαφόρων ειδών καθηκόντων, ώστε να εμπλουτίζεται το γνωστικό πεδίο και οι ικανότητες των εργαζομένων, καθώς και η εφαρμογή του «job rotation». Τέλος, ο προϊστάμενος – ηγέτης πρέπει να αναγνωρίζει την εργασία του κάθε εργαζόμενου ως σημαντική, καθώς έτσι αυξάνεται η αυτοεκτίμησή του και επομένως, η παρακίνησή του για υψηλότερη απόδοση.
- Ανάπτυξη και εξέλιξη: οι εργαζόμενοι παρακινούνται, όταν έχουν ευκαιρίες να αναπτύσσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Ο ηγέτης ενισχύει αυτή τη διαδικασία, δημιουργώντας συνθήκες μάθησης και εξέλιξης που αυξάνουν την αυτοεκτίμηση και τη διάθεση για καλύτερη απόδοση.
- Αίσθημα επιτυχίας μέσω στόχων: συνιστά έναν από τους ισχυρότερους παράγοντες παρακίνησης, καθώς σχετίζεται με την ανάγκη αυτοεκτίμησης. Ο ηγέτης συμβάλλει καθορίζοντας, σαφείς, συγκεκριμένους, δύσκολους αλλά εφικτούς, χρονικά και ποσοτικά προσδιορισμένους στόχους. Ωστόσο, οι στόχοι για να αποτελέσουν κίνητρο για καταβολή περισσότερης προσπάθειας, πρέπει να συνοδεύονται από επιβράβευση και αναγνώριση.
- Αναγνώριση – Επιβράβευση: αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης, καθώς συνδέονται με την ανάγκη αυτοεκτίμησης και ισότητας

μεταχείρισης. Οι εργαζόμενοι που γνωρίζουν ότι θα επιβραβευθούν για τις αποδόσεις τους παρουσιάζουν υψηλότερο κίνητρο για επίτευξη στόχων, σε αντίθεση με εκείνους των οποίων η προσπάθεια δεν θα αναγνωριστεί. Η αναγνώριση μπορεί να είναι επίσημη όπως, αξιολόγηση, bonus, αυξήσεις, προαγωγές, βραβεία και έπαινοι. Εξίσου σημαντική όμως, είναι και η καθημερινή αναγνώριση την οποία θα πρέπει να εκφράζει ο προϊστάμενος – ηγέτης, δείχνοντας ενδιαφέρον και εκτίμηση απέναντι στους εργαζομένους, στο καθημερινό έργο και στη συνεισφορά τους. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι Έλληνες εμφανίζουν υψηλότερη ανάγκη αναγνώρισης σε σχέση με άλλους λαούς.

- **Θετική Ανατροφοδότηση (feedback):** ο προϊστάμενος – ηγέτης οφείλει να παρέχει συχνά θετική ανατροφοδότηση, επισημαίνοντας συγκεκριμένα στοιχεία της απόδοσης, των αποτελεσμάτων ή της συμπεριφοράς κάθε εργαζομένου. Η στοχευμένη και συχνή αναγνώριση των θετικών ενεργειών ενισχύει το ηθικό, αυξάνει την αυτοπεποίθηση και λειτουργεί ως ισχυρό κίνητρο παρακίνησης.
- **Συμμετοχή και ευθύνη:** αποτελούν σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης, καθώς οι εργαζόμενοι που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες αισθάνονται πιο δημιουργικοί και αντιλαμβάνονται ότι με τη δική τους συμβολή και γνώσεις επιτεύχθηκαν αποτελέσματα. Παράλληλα, η ανάθεση ευθυνών ενισχύει την απόδοση των εργαζομένων, καθώς προσπαθούν περισσότερο για την επίτευξη των στόχων που έχουν αναλάβει. Έτσι, ο προϊστάμενος – ηγέτης οφείλει να ακούει όλες τις απόψεις και προτάσεις των υπαλλήλων και να τους ενθαρρύνει να αναζητούν λύσεις.

Επιπλέον των ανωτέρω, ο Μπουραντάς (2005), εντοπίζει ορισμένα αντικίνητρα τα οποία όταν υφίστανται σε οργανισμούς ευθύνονται για χαμηλά επίπεδα παρακίνησης των εργαζομένων και κατά συνέπεια χαμηλά επίπεδα απόδοσής τους. Ειδικότερα, αντικίνητρα αποτελούν η αίσθηση αδικίας σε θέματα αξιολόγησης, απουσία συστημάτων αμοιβών βάσει απόδοσης, αρνητικές σχέσεις με συναδέλφους και γενικότερα κακό εργασιακό κλίμα, έλλειψη οργάνωσης και γραφειοκρατικές διαδικασίες, άσχημες συνθήκες εργασίας, συνεχόμενες υπερωρίες, απουσία ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, ασαφείς και ανέφικτοι στόχοι και τέλος κακή σχέση με προϊσταμένους εξαιτίας ορισμένων συμπεριφορών τους (Μπουραντάς, 2005). Στο πλαίσιο εξάλειψης του τελευταίου αυτού αντικινήτρου, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η αξιολόγηση 360

μοιρών. Τέλος, όσον αφορά στην εξάλειψη των υπόλοιπων αντικινήτρων, την κύρια ευθύνη φέρει ο προϊστάμενος – ηγέτης (Μπουραντάς, 2005).

5.1.2 Η Παρακίνηση στη Δημόσια Διοίκηση

Εκτός όμως από τις προαναφερθείσες πολιτικές παρακίνησης που εφαρμόζονται σε όλους τους οργανισμούς, στο δημόσιο τομέα παρατηρείται μια ιδιαίτερη μορφή κινήτρων, που συνδέεται με την υπηρεσία προς το κοινωνικό σύνολο.

Οι Perry και Wise (1990) εισήγαγαν την έννοια του «Public Service Motivation» (PSM), σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα παρακινούνται από την επιθυμία να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον και να προσφέρουν στην κοινωνία, αφήνοντας κατά μέρος τα ατομικά τους συμφέροντα.

Επιπλέον, οι Ritz et al. (2016) διακρίνουν τα κίνητρα για εργασία στο δημόσιο τομέα σε δύο κατηγορίες: αυτά που σχετίζονται με την προσωπική ωφέλεια των εργαζομένων και τα κίνητρα για δημόσια υπηρεσία (PSM) όπως τα ανέπτυξαν οι Perry και Wise.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν αυτά που συνδέονται με την ελκυστικότητα απασχόλησης στο δημόσιο τομέα, όπως η υψηλή εργασιακή ασφάλεια και η προστασία έναντι απόλυσης, καλές προοπτικές σταδιοδρομίας, εξασφάλιση μισθού, ευνοϊκό ωράριο εργασίας, ωράρια διακοπών, καθώς και εγγύηση ενός καλού βιοτικού επιπέδου κατά τη συνταξιοδότηση (Ritz, Neumann & Vandenabeele, 2016). Τέλος, οι Ritz et al. (2016) τονίζουν ότι τα κίνητρα αυτής της κατηγορίας δεν σχετίζονται τόσο με την επίτευξη οργανωτικών στόχων, αλλά με την ικανοποίηση των ατομικών αναγκών των εργαζομένων. Έτσι, αν αυτές οι ανάγκες δεν ικανοποιηθούν, ο εργαζόμενος μπορεί να αποφεύγει να συμμετάσχει ή να αποδίδει λιγότερο στη δουλειά του. Το συμπέρασμα των ερευνητών επιβεβαιώνει τη θεωρία του Herzberg, καθώς η ανεπάρκεια των παραγόντων υγιεινής μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια, ενώ τα κίνητρα συνδέονται με τη θεωρία του Maslow, καθώς αναφέρονται στην ικανοποίηση βασικών αναγκών του ατόμου.

Όσον αφορά στα κίνητρα για δημόσια υπηρεσία, αυτά συγχέονται με έννοιες όπως ο αλτρουισμός, τα κοινωνικά κίνητρα, το ήθος της δημόσιας υπηρεσίας, η επίτευξη του δημόσιου συμφέροντος (Perry & Wise, 1990). Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής αυτών των κινήτρων, αποτελεί η εκστρατεία «Werken voor het Rijk (εργασία για την κυβέρνηση)», της Ολλανδικής κυβέρνησης το 2000 που συνέδεσε θέσεις εργασίας στο δημόσιο τομέα, με λύσεις σε κοινωνικά ζητήματα, όπως η υγειονομική περίθαλψη των νέων και η διαχείριση της γης (Vandenabeele & Schott, 2020). Τέλος, ένα ενδεικτικό παράδειγμα δημιουργίας σκοπού στην εργασία, που αύξησε την παρακίνηση των εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα παρατίθεται από τους Vandenabeele και Schott (2020), οι οποίοι περιγράφουν ένα πείραμα που διεξήχθη σε νοσηλευτές νοσοκομείων. Συγκεκριμένα, ζητήθηκε από τους νοσηλευτές να συμβάλουν εθελοντικά, συσκευάζοντας χειρουργικά υλικά εκτός ωραρίου για να σταλούν σε εμπόλεμες ζώνες. Μέσω τεχνικών αυτοαναστοχασμού και συγγραφής για τη συνεισφορά τους, ενισχύθηκε η σημασία της εργασίας τους, αυξάνοντας έτσι τα κίνητρα και την απόδοσή τους.

5.2 Πολιτικές Παρακίνησης στη Διεθνή Δημόσια Διοίκηση

Στην ενότητα αυτή, εξετάζονται διάφορες πολιτικές παρακίνησης που εφαρμόζονται στην Κίνα, στις ΗΠΑ και στο Ηνωμένο Βασίλειο (ΗΒ), χώρες με ισχυρή οικονομία και ανεπτυγμένα διοικητικά συστήματα. Επιπλέον, αναλύεται η Νορβηγία, μέλος του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) η οποία διαθέτει το υψηλότερο ποσοστό απασχόλησης στο δημόσιο τομέα, με ποσοστό 30,9% της συνολικής απασχόλησης, όταν ο μέσος όρος του ΟΟΣΑ ανέρχεται σε 18,6% (OECD, 2023c). Το υψηλό αυτό ποσοστό καταδεικνύει την προτίμηση του πληθυσμού προς το δημόσιο τομέα. Παράλληλα, η Νορβηγία καταγράφει το υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης εργαζομένων μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ, με δείκτη 74,9%, ο οποίος αποτυπώνει τα επίπεδα παρακίνησης, δέσμευσης και ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων (OECD, 2025). Τέλος, παρουσιάζονται ερευνητικά δεδομένα από άλλες ευρωπαϊκές χώρες,

προκειμένου να αναδειχθούν οι επικρατούσες διεθνείς τάσεις στις πολιτικές παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων.

5.2.1 Πρακτικές Παρακίνησης από ΗΠΑ, ΗΒ και Κίνα

Σε αντίθεση με την Ελλάδα, όπου οι προαγωγές των δημοσίων υπαλλήλων βασίζονται στο σύστημα της αρχαιότητας, το οποίο, όπως έχουν επισημάνει ο Ρωσσίδης et al. (2015), αποτελεί αντικίνητρο για τους υπαλλήλους, η Κίνα έχει υιοθετήσει μια διαφορετική προσέγγιση για την παροχή κινήτρων στους δημόσιους υπαλλήλους. Συγκεκριμένα, έχει εισάγει ένα σύστημα ετήσιων αξιολογήσεων των επιδόσεων, το οποίο τροφοδοτεί τις αποφάσεις προαγωγής. Η επίδραση αυτού του συστήματος έχει μελετηθεί στους εκπαιδευτικούς στα δημόσια κινεζικά σχολεία. Σύμφωνα με την Karachiwalla (2017), τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι προαγωγές ανταμείβουν τις εξαιρετικές επιδόσεις και συνδέονται με μεγάλες μισθολογικές αυξήσεις. Επίσης, οι επιδόσεις βελτιώνονται όταν οι μισθολογικές αυξήσεις είναι μεγαλύτερες, καθώς και όσο ο εκπαιδευτικός πλησιάζει το έτος που θα προαχθεί. Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί που επανειλημμένα παρακάμπτονται για προαγωγή παρουσιάζουν επιδείνωση των επιδόσεων. Τέλος, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των εκπαιδευτικών που ανταγωνίζονται για προαγωγή, τόσο χειρότερες είναι οι επιδόσεις γι' αυτούς που είναι εξαιρετικοί ή πιο αδύναμοι (Karachiwalla, 2017).

Αντίστοιχα στις ΗΠΑ, η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων ενισχύεται μέσω συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης, που συνδέουν την απόδοση με μισθολογικές ανταμοιβές (Rainey, 2009). Για παράδειγμα, στα δημόσια νοσοκομεία της πόλης της Νέας Υόρκης, οι γιατροί αμείβονται με βάση την απόδοσή τους στη μείωση κόστους και στην αύξηση των παρεχόμενων υπηρεσιών περίθαλψης (Robbins & Judge, 2018). Σημαντικά κίνητρα για την παραμονή των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα αποτελούν η ασφάλεια εργασίας, η συνταξιοδότηση, η ετήσια άδεια και τα επιδόματα αναρρωτικής άδειας, όπως αποκαλύπτει έρευνα του «U.S. Merit Systems Protection Board» (Rainey, 2009). Επίσης, ο Rainey (2009) επισημαίνει ότι η ηγεσία που καθορίζει στόχους και παρέχει ανατροφοδότηση, παρακινεί τους υπαλλήλους να εκφράζουν υψηλότερα επίπεδα

δέσμευσης προς τους οργανισμούς. Ο ρόλος της ηγεσίας ως σημαντικός παράγοντας παρακίνησης των υπαλλήλων στις ΗΠΑ, επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα έρευνας του 2016, σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες που υποστηρίζουν τη δικαιοσύνη και προστατεύουν τους εργαζόμενους από αυθαίρετες ενέργειες, την ευνοιοκρατία, τον πολιτικό εξαναγκασμό, ενισχύουν τη δέσμευσή τους στους οργανισμούς (OECD, 2016). Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, η ηγεσία που ενθαρρύνει τη συνεργατική επικοινωνία και την ομαδική εργασία για την επίτευξη των στόχων, συμβάλλει στην παρακίνηση των υπαλλήλων (OECD, 2016). Η ηγεσία, ως μέσο πολιτικής παρακίνησης στις ΗΠΑ αναδεικνύεται μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης ηγετών στο δημόσιο τομέα και στις Ένοπλες Δυνάμεις, όπως το Federal Executive Institute (FEI), το U.S. Office of Personnel Management (OPM) και το National Defense University (NDU). Επιπλέον, η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων στις ΗΠΑ ενισχύεται από την αναγνώριση των επιτευγμάτων τους και την υποστήριξή τους για επαγγελματική αριστεία, μέσω οικονομικής στήριξης για συμμετοχή σε επαγγελματικά συνέδρια (Rainey, 2009). Για παράδειγμα, τα «Presidential Rank Awards» είναι βραβεία, τα οποία αναγνωρίζουν εξαιρετικά επιτεύγματα των δημοσίων υπαλλήλων προσφέροντας παράλληλα χρηματικές αμοιβές. Τέλος, η κινητικότητα, μέσω της δυνατότητας εναλλαγής διευθυντικών θέσεων, όπως έχει εφαρμόσει στο Γεωλογικό Ινστιτούτο των ΗΠΑ, με την εναλλαγή γεωλόγων από διευθυντικές θέσεις σε θέσεις επαγγελματικής έρευνας συμβάλλει στην παρακίνηση των υπαλλήλων (Rainey, 2009).

Επιπρόσθετα, το HB ενισχύει την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων, μέσω συστημάτων αμοιβών που σχετίζονται με την απόδοση. Σύμφωνα με την Work Foundation (2014), το 2000 εισήχθη στην Αγγλία μία κλίμακα αποδοχών για πιο έμπειρους εκπαιδευτικούς με πρόσθετες αυξήσεις βάσει απόδοσης, ενώ από το 2013 τα σχολεία είχαν μεγαλύτερη ελευθερία να συνδέουν την αμοιβή των εκπαιδευτικών με την απόδοση, τερματίζοντας τις αυξήσεις βάσει προϋπηρεσίας. Αντίστοιχα, στην Εθνική Υπηρεσία Υγείας, οι εργαζόμενοι, εκτός γιατρών και οδοντιάτρων, πρέπει να αποδεικνύουν τις ικανότητές τους σε κάθε ζώνη αμοιβών, ώστε να προχωρήσουν στην επόμενη (Work Foundation, 2014). Επίσης, το σύστημα αμοιβών βάσει απόδοσης εφαρμόζεται στα στελέχη της ανώτερης δημόσια διοίκησης, ενώ για τους γενικούς γιατρούς υφίσταται χρηματική επιβράβευση για την επίτευξη δεικτών ποιότητας (Work Foundation, 2014).

Παράλληλα, για τα στελέχη της ανώτερης δημόσιας διοίκησης, η κινητικότητα, η ανταλλαγή ιδεών και οι ευκαιρίες δικτύωσης, μέσω του σώματος των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων, συνιστούν παράγοντες παρακίνησης, καθώς συμβάλλουν στην επαγγελματική ανάπτυξη και στη δημιουργία ηγεσίας (European Commission, 2017).

Η αναγνώριση, για πολλούς δημοσίου υπαλλήλους του ΗΒ συνδέεται με την παροχή σημαντικών υπηρεσιών στην κοινότητα και την εργασιακή ικανοποίηση (Chanlat, 2003). Στο πλαίσιο αυτό, το ΗΒ ενισχύει την παρακίνησή τους, μέσω βραβείων όπως τα «Civil Service Awards» που αναγνωρίζουν τα επιτεύγματα και ενθαρρύνουν την καινοτομία (Casebourne, 2014). Αντίστοιχα, στον τομέα υγείας τα «Clinical Excellence Awards» επιβραβεύουν τους γιατρούς για τη συμβολή τους στην παροχή υψηλής ποιότητας φροντίδας στους ασθενείς και τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών του Εθνικού συστήματος υγείας (Work Foundation, 2014). Πρόκειται επομένως για αναγνώριση και επιβράβευση της αριστείας, ενισχύοντας το ηθικό των υπαλλήλων. Παράλληλα, η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και η συνεισφορά στην κοινωνία συνιστούν σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης για τους δημοσίου υπαλλήλους του ΗΒ, καθώς συνδέονται με την έννοια της αυτοθυσίας, η οποία αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο της δημόσιας διοίκησης και βασικό χαρακτηριστικό της οργανωσιακής τους κουλτούρας. (Vandenabeele & Hondeghem, 2006). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με στατιστική ανάλυση ερευνητικών αποτελεσμάτων, η ηγεσία, η φύση της εργασίας και η σχέση του εργαζόμενου με τον άμεσο προϊστάμενό του αποτελούν ισχυρούς παράγοντες παρακίνησης των υπαλλήλων και δέσμευσής τους στον οργανισμό (OECD, 2016). Τέλος, το ΗΒ ενισχύει την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων, μέσω της επαγγελματικής τους ανάπτυξης, παρέχοντας εκπαιδευτικά προγράμματα όπως το «Civil Service Learning (CSL)» και το «Government Campus» σε διάφορα γνωστικά αντικείμενα, όπως η ηγεσία και η στρατηγική, ενδυναμώνοντας τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους.

5.2.2 Η Σκανδιναβική Προσέγγιση στην Παρακίνηση των Δημοσίων Υπαλλήλων

Σε αντίθεση με τις χώρες που αναλύθηκαν παραπάνω, καθώς και με τις λοιπές σκανδιναβικές χώρες, τη Σουηδία, τη Φινλανδία και τη Δανία, στη Νορβηγία το σύστημα αμοιβών βάσει απόδοσης δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο ως πολιτική παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων (Ρωσσίδης et al., 2015), καθώς το σύστημα αμοιβών της βασίζεται κυρίως σε κανονισμούς και συνδικαλιστικές διαπραγματεύσεις (OECD, 2005).

Στη Νορβηγία η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων στηρίζεται σε δημοκρατικές αρχές και κανονισμούς που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και τη συνεργασία (Norwegian Ministry of Government Administration and Reform, 2008). Οι υπάλληλοι μέσω των συνδικαλιστικών τους οργανώσεων, συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων για διοικητικά θέματα, όπως οι διαπραγματεύσεις για μισθούς και όρους εργασίας. Επιπλέον, η δημοκρατική προσέγγιση στον εργασιακό χώρο διασφαλίζει τα ατομικά συμφέροντα των υπαλλήλων συμβάλλοντας στην ανάπτυξη, την καινοτομία, το διάλογο, τη συνεργασία και τη διαχείριση συγκρούσεων (Norwegian Ministry of Government Administration and Reform, 2008). Παράλληλα, τα νορβηγικά διευθυντικά στελέχη υιοθετούν ένα υποστηρικτικό και μη αυταρχικό στυλ ηγεσίας, παρέχοντας στο προσωπικό τους αυτονομία και ευκαιρίες για ενεργό συμμετοχή στην άσκηση των καθηκόντων και στη βελτίωση των εργασιακών διαδικασιών, ενώ ενθαρρύνουν τη συνεργασία σε ομάδες. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι έχουν υψηλά κίνητρα να αξιοποιήσουν την επαγγελματική τους εμπειρογνωμοσύνη (Norwegian Ministry of Government Administration and Reform, 2008). Ο ρόλος της ηγεσίας ως παράγοντας παρακίνησης επιβεβαιώνεται από έρευνα που διεξήχθη στο μεγαλύτερο οργανισμό δημόσιων μεταφορών της Νορβηγίας, σύμφωνα με την οποία η ενδυναμωτική ηγεσία σχετίζεται με την ατομική καινοτομία, τη συνοχή της ομάδας και τον ατομικό μαθησιακό προσανατολισμό (Mutonyi et al., 2020).

Επιπλέον, το ευέλικτο ωράριο στη νορβηγική δημόσια διοίκηση, ενισχύει την παρακίνηση των υπαλλήλων, διευκολύνοντας την ισορροπία μεταξύ προσωπικής, οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής. Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να βρίσκονται στο γραφείο μεταξύ 9:00 π.μ. και 2:30 μ.μ., οργανώνοντας το υπόλοιπο υποχρεωτικό ωράριο εργασίας τους όπως επιθυμούν (OECD, 2023c). Τέλος, η Νορβηγία παρέχει στους δημόσιους υπαλλήλους κίνητρα μάθησης και ανάπτυξης, μέσω πολιτικών που προσφέρουν ελευθερία επιλογής του περιεχομένου της μάθησης, καθώς και επιπλέον χρόνο άδειας για

συμμετοχή σε δραστηριότητες επαγγελματικής ανάπτυξης (OECD, 2023a). Προς την κατεύθυνση αυτή, η χώρα επενδύει σε πρωτοβουλίες επαγγελματισμού, όπως η ανάπτυξη μοντέλων ικανοτήτων και πλαισίων πιστοποίησης, καθώς και σε δραστηριότητες ανάπτυξης δεξιοτήτων, παρέχοντας κίνητρα και ενισχύοντας τη συνεργασία με κέντρα γνώσης. Έτσι, το 2021 εγκαινίασε ένα σύστημα πιστοποίησης για τις βιώσιμες δημόσιες συμβάσεις, το οποίο συμπληρώνει το ήδη υπάρχον πιστοποιητικό βασικού επιπέδου (OECD, 2025).

5.2.3 Ευρωπαϊκές Εμπειρίες και Ερευνητικά Ευρήματα για την Παρακίνηση

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, τα ερευνητικά δεδομένα δεν είναι ομοιογενή, καθώς ορισμένες χώρες αντιμετωπίζουν σημαντικούς περιορισμούς στις πολιτικές παρακίνησης. Στην Πορτογαλία, καταγράφονται αδυναμίες στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, ιδίως στην εγκαθίδρυση αξιοκρατικών διαδικασιών επιλογής και αξιολόγησης, με επίμονα θέματα γραφειοκρατίας και περιορισμένη αναγνώριση - επιβράβευση (Nishimura et al., 2021). Ειδικότερα, έρευνα ανέδειξε χαμηλά επίπεδα παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων, τα οποία αποδίδονται σε διάφορους εγγενείς και εξωγενείς παράγοντες, όπως οι χαμηλοί μισθοί, οι περιορισμένες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, καθώς και ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που δεν ανταμείβει τις προσπάθειες των εργαζομένων. Παράλληλα, η έλλειψη αναγνώρισης και κύρους των δημοσίων υπαλλήλων ενισχύει τα χαμηλά επίπεδα παρακίνησης. Επίσης, η πολιτικοποίηση της διοίκησης που έχει τις ρίζες της στο διορισμό προσώπων σε διοικητικά συμβούλια, είτε βάσει κομματικής φύσης είτε μέσω κουλτούρας «ευνοιοκρατίας» οδηγεί σε ορισμένες ανεπιθύμητες εξελίξεις που δεν συνάδουν με την αξιοκρατία, όπως η επιλογή μη κατάλληλων ηγετών και η μειωμένη αποτελεσματικότητα στην καταπολέμηση της διαφθοράς (Nishimura et al., 2021). Τα ευρήματα αυτά υπογραμμίζουν ότι τα κίνητρα αποδίδουν στο μέτρο που υποστηρίζονται από θεσμικές εγγυήσεις δικαιοσύνης, διαφάνειας και ικανών συστημάτων αξιολόγησης.

Αντίστοιχα, στη Ρουμανία ποιοτική έρευνα ανέδειξε ανομοιογένειες μεταξύ κεντρικής και τοπικής διοίκησης, ως προς το μίγμα εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων (Profiroiu et al., 2022). Οι υπάλληλοι της κεντρικής διοίκησης θεωρούν ότι υφίστανται σημαντικές ανισότητες στις αμοιβές μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων με το ίδιο επίπεδο εκπαίδευσης και στην ίδια θέση, οι οποίες αποδίδονται σε διαφορετικές δικαστικές αποφάσεις. Αντίθετα, οι συμμετέχοντες από την τοπική δημόσια διοίκηση υποστήριξαν ότι το ισχύον σύστημα κινήτρων είναι πιο κατάλληλο, καθώς η αρμοδιότητα καθορισμού των βασικών μισθών έχει ανατεθεί στα τοπικά συμβούλια και ως εκ τούτου, η οικονομική παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων έχει ενισχυθεί σημαντικά. Ωστόσο, τόσο οι υπάλληλοι της κεντρικής όσο και της τοπικής διοίκησης επισημαίνουν ότι αν και υπάρχουν μη χρηματικά κίνητρα, όπως οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και προαγωγής, τα συγχαρητήρια για επιτεύγματα, οι τιμητικοί τίτλοι, τα βραβεία ή τα διπλώματα επαίνου, αυτά δεν αξιοποιούνται επαρκώς. Τα ευρήματα αυτά αναδεικνύουν την ανάγκη για συνεκτικό σχεδιασμό μηχανισμών αναγνώρισης, εξέλιξης και στοχευμένης εκπαίδευσης (Profiroiu et al., 2022). Η διαπίστωση αυτή συντονίζεται με την παρατήρηση ότι οι πολιτικές παρακίνησης απαιτούν οργανωσιακή ικανότητα, αναλυτικές δεξιότητες και κουλτούρα αξιοκρατικής αξιολόγησης.

Σε ένα ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο, η πολωνική εμπειρία δείχνει ότι οι μεταρρυθμίσεις τύπου «New Public Management» δεν επαρκούν χωρίς σταθερές εγγυήσεις πολιτικής ουδετερότητας, αξιοκρατίας και αναλυτικών ικανοτήτων, καθώς ο κατακερματισμός και η πολιτικοποίηση αποδυναμώνουν συστηματικά τη λειτουργικότητα των κινήτρων και των συστημάτων αξιολόγησης (Zybała, 2017). Το συμπέρασμα είναι ότι η αποτελεσματικότητα των πολιτικών παρακίνησης εξαρτάται από τη θεσμική ποιότητα της διοίκησης (κανόνες, επαγγελματοποίηση, ικανότητες) και όχι μόνο από το είδος του κινήτρου.

Συνολικά, οι έρευνες από Πορτογαλία, Ρουμανία και Πολωνία αναδεικνύουν μια διαφορετική οπτική σε σχέση με τις περιπτώσεις των ΗΠΑ, του ΗΒ, της Κίνας και της Νορβηγίας, καθώς υπενθυμίζουν ότι τα κίνητρα χρειάζονται θεσμικές εγγυήσεις διαφάνειας και αξιοκρατίας.

Εν κατακλείδι, η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι οι δημόσιες αξίες και η προσανατολισμένη στο κοινό συμφέρον παρακίνηση (public service motivation) λειτουργούν ως ισχυροί μη χρηματικοί μοχλοί, συμπληρώνοντας τις θεωρίες προσδοκίας (expectancy), ισότητας (equity) και στοχοθέτησης (goal setting) που συχνά υποστηρίζουν σχήματα pay for performance (Iacob & Dermengi, 2022). Έτσι, εργαλεία όπως οι αμοιβές βάσει απόδοσης αποδίδουν περισσότερο όταν εδράζονται σε δίκαιες διαδικασίες, σαφή στόχους και ανατροφοδότηση και συνδυάζονται με ενίσχυση του επαγγελματικού νοήματος της εργασίας.

5.3 Πολιτικές Παρακίνησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

5.3.1 Ερευνητικά Δεδομένα και Τάσεις για την Παρακίνηση στη Δημόσια Διοίκηση

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση, όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν πλήθος προκλήσεων, όπως η γραφειοκρατία, οι περιορισμένοι πόροι και η απουσία ευκαιριών για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Η ενίσχυση της παρακίνησής τους είναι καθοριστική για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων και την προώθηση της ικανοποίησης από την εργασία. Ωστόσο, στην ελληνική δημόσια διοίκηση διαφαίνεται ότι δεν εφαρμόζεται κάποια ξεκάθαρη πολιτική για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της (Ρωσσίδης et al., 2015). Η πολυπλοκότητα του ζητήματος επιβεβαιώνεται από ποικίλες έρευνες, οι οποίες αναδεικνύουν τη σημασία χρήσης τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών κινήτρων για την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Για παράδειγμα, ο Manolopoulos (2008) σε έρευνα που διεξήγαγε σε 454 εργαζόμενους τριών οργανισμών του δημοσίου τομέα χρησιμοποιώντας δώδεκα παράγοντες κινήτρων του Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων φαίνεται να ενισχύει την παρακίνηση των υπαλλήλων. Επιπλέον, τα ατομικά χαρακτηριστικά, όπως οι δημογραφικοί παράγοντες και

οι προσωπικές ικανότητες, διαδραματίζουν και αυτά καθοριστικό ρόλο στον καθορισμό των παρακινήτικων προτιμήσεων (Manolopoulos, 2008). Συγκεκριμένα, τα ευρήματα της ίδιας έρευνας υπογραμμίζουν ότι αν και οι οικονομικές ανταμοιβές εξακολουθούν να έχουν μεγάλη απήχηση μεταξύ των εργαζομένων, τα εσωτερικά κίνητρα, όπως η δημιουργική εργασία, η αναγνώριση επιτευγμάτων, η μεγαλύτερη αυτονομία στο χώρο εργασίας φαίνεται να επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Επιπλέον, οι Ρωσσίδης et al. (2015) προτείνουν την υιοθέτηση από την ελληνική δημόσια διοίκηση πρακτικών που να συνδυάζουν εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα, με σκοπό την ενίσχυση της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων, προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητα και να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα στο δημόσιο τομέα. Επίσης, η έρευνα των Koronios et al. (2017) αναδεικνύει τη σημασία ύπαρξης στρατηγικών παρακίνησης για τους υπαλλήλους του δημοσίου, οι οποίες να συνδυάζουν τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα, καθώς η έλλειψη εφαρμογής τέτοιου είδους κινήτρων, όπως η αναγνώριση, η επαγγελματική και η προσωπική ανάπτυξη, οι μισθολογικές αυξήσεις, συνιστούν τροχοπέδη στην αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, η ίδια έρευνα υπογραμμίζει ότι οι τακτικές αυξήσεις μισθών, οι ευκαιρίες ανέλιξης και η ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελούν καίρια κίνητρα, διαφοροποιώντας τις παλαιότερες γενιές εργαζομένων από τη σύγχρονη εργασιακή εμπειρία (Koronios et al., 2017).

Επιπρόσθετα, το κίνητρο δημόσιας υπηρεσίας (PSM) σχετίζεται θετικά με την απόδοση της εργασίας, τονίζοντας τη σημασία της προώθησης των εγγενών κινήτρων στο δημόσιο τομέα (Papadopoulou & Dimitriadis, 2019). Αναλυτικότερα, τα βασικά εγγενή κίνητρα περιλαμβάνουν την εργασία για το κοινό καλό, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και την ύπαρξη αναγνώρισης (Konstantinidis et al., 2023). Παράλληλα, η εργασιακή αυτονομία, η εργασιακή ικανοποίηση και ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον συμβάλλουν σημαντικά στην εσωτερική παρακίνηση (Papadopoulou & Dimitriadis, 2019).

Συνοψίζοντας, διαπιστώνεται ότι παρά την πάροδο των ετών τα ευρήματα των ερευνών παραμένουν σταθερά. Συγκεκριμένα, οι μελέτες καταλήγουν στο ίδιο συμπέρασμα: ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων συνιστά τη βέλτιστη

πρακτική παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα, ενώ επισημαίνουν την ανάγκη υιοθέτησης αυτών των πρακτικών, προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των υπαλλήλων.

5.3.2 Πρακτικές και Θεσμικές Πολιτικές Παρακίνησης στη Δημόσια Διοίκηση

5.3.2.1 Κίνητρα που απορρέουν από τον Δημοσιοϋπαλληλικό Κώδικα (Ν. 3528/2007)

Κατόπιν των ανωτέρω, διαφαίνεται η ανάγκη ύπαρξης ενός ενιαίου νομοθετικού πλαισίου που να καθορίζει σαφώς τις στρατηγικές παρακίνησης για τους υπαλλήλους του δημοσίου. Ωστόσο, στην ελληνική νομοθεσία οι διατάξεις που καθορίζουν κίνητρα για τους δημοσious υπαλλήλους είναι αποσπασματικές. Ενδεικτικά παρουσιάζονται ορισμένα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα, όπως αυτά της θεωρίας του Herzberg που έχουν θεσμοθετηθεί με τον Δημοσιοϋπαλληλικό Κώδικα (Νόμος 3528/2007):

- Η εργασιακή ασφάλεια που προκύπτει από το άρθρο 39 με το δικαίωμα της μονιμότητας.
- Η εξασφάλιση του μισθού, άρθρο 41.
- Η εξασφάλιση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας, άρθρο 44.
- Η δημιουργία θετικού και υποστηρικτικού εργασιακού κλίματος, μέσα από την κατοχύρωση των δικαιωμάτων της ελευθερίας έκφρασης, της δυνατότητας της πολιτικής συμμετοχής και της συνδικαλιστικής ελευθερίας των άρθρων 45 και 46 αντίστοιχα.
- Η διασφάλιση ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής, προσωπικής και οικογενειακής ζωής με την κατοχύρωση διαφόρων ειδών αδειών όπως κανονικής, μητρότητας, πατρότητας αλλά και άλλων ειδικών αδειών και αδειών χωρίς αποδοχές και διευκολύνσεις υπαλλήλων με οικογενειακές υποχρεώσεις, άρθρα 48-56.

- Οι ευκαιρίες εκπαίδευσης με την εξασφάλιση αδειών για υπηρεσιακή εκπαίδευση, επιμόρφωση αλλά και αδειών για τη συμμετοχή σε εξετάσεις για τους υπαλλήλους που είναι φοιτητές - σπουδαστές, άρθρα 58-60.
- Η ικανοποίηση ανώτερων αναγκών από την πυραμίδα του Maslow, όπως της αναγνώρισης και του σεβασμού με την απονομή ηθικών αμοιβών (ευαρέσκεια, έπαινος - μετάλλιο), άρθρα 61-63.
- Οι χρηματικές αμοιβές για τη βράβευση προτάσεων ή μελετών που βελτιώνουν την αποδοτικότητα της δημόσιας υπηρεσίας.
- Η επαγγελματική ανέλιξη με την τοποθέτηση σε θέσεις ευθύνης, άρθρα 85.

5.3.2.2 Σύγχρονες Πρακτικές Παρακίνησης

Ένα από τα θεσμοθετημένα κίνητρα που παρατέθηκαν παραπάνω αφορά τις ευκαιρίες εκπαίδευσης - επιμόρφωσης που παρέχονται στους δημόσιους υπαλλήλους με την εξασφάλιση των αντίστοιχων αδειών. Για παράδειγμα, το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (INEΠ), ως αρμόδιος οργανισμός για την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων στη χώρα μας, παρέχει πιστοποιημένα προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης, παρακινώντας και ενθαρρύνοντας όλους τους δημόσιους υπαλλήλους να συμμετέχουν, επιλέγοντας το κατάλληλο πρόγραμμα κατάρτισης με βάση το αντικείμενο εργασίας, καθώς και τις προσωπικές τους επιθυμίες και ανάγκες. Στόχος των προγραμμάτων αυτών είναι η ενίσχυση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, η ενημέρωση, η ανάπτυξη εισαγωγικών γνώσεων, η αναβάθμιση υλικών και άυλων υποδομών, η εισαγωγή νέων μεθόδων στη διοίκηση, καθώς και η εξυπηρέτηση του πολίτη (Stavrakaki et al., 2023). Παράλληλα, όπως έχει ήδη αναφερθεί, η ανάπτυξη και η εξέλιξη ως πρακτικές ΔΑΔ, συνδέονται άρρηκτα με υψηλά επίπεδα παρακίνησης των εργαζομένων (Μπουραντάς, 2005). Στο πλαίσιο αυτό, το ΕΚΔΔΑ συμβάλλει καθοριστικά στην αναβάθμιση των ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων, μέσα από στοχευμένα προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης (Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα, 2023).

Πέραν των ανωτέρω, η καθιέρωση του ενιαίου συστήματος κινητικότητας (ΕΣΚ) στη δημόσια διοίκηση και στην τοπική αυτοδιοίκηση με το Νόμο 4440/2016, περιλαμβάνει ρυθμίσεις για την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Η κινητικότητα μπορεί να αποτελέσει κρίσιμο εργαλείο για τις δημόσιες διοικήσεις, καθώς συμβάλλει στην ευθυγράμμιση των κατάλληλων δεξιοτήτων και της εμπειρογνομosύνης, παρέχοντας παράλληλα, κίνητρα επαγγελματικής ανέλιξης, σημαντικές ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και ενίσχυση των επαγγελματικών δεξιοτήτων, μέσω της μετακίνησης των υπαλλήλων από μία δημόσια υπηρεσία σε μία άλλη (OECD, 2023a). Παρά τα πλεονεκτήματα της κινητικότητας και τη συμβολή της στην παρακίνηση του προσωπικού, η Ελλάδα συγκαταλέγεται μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ, όπου αυτή είναι θεσμικά δυνατή τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για τα ανώτερα στελέχη, αλλά στην πράξη δεν ενθαρρύνεται επαρκώς (OECD, 2023b).

Επιπλέον, η ανατροφοδότηση και ιδιαίτερα όταν είναι συχνή και συγκεκριμένη, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού (Μπουραντάς, 2005; OECD, 2025). Στο πλαίσιο αυτό, το Υπουργείο Εσωτερικών (2023) προτρέπει τους προϊσταμένους του δημόσιου τομέα να χρησιμοποιούν την ανατροφοδότηση ως μέσο ενίσχυσης της παρακίνησης των υφισταμένων τους. Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματική, η ανατροφοδότηση πρέπει να είναι σαφής, τακτική, να βασίζεται σε συγκεκριμένα περιστατικά και να πραγματοποιείται μέσα από διάλογο και όχι μέσω κριτικής (Υπουργείο Εσωτερικών, 2023).

Παράλληλα, όπως έχει ήδη αναφερθεί μέσω της θεωρίας της στοχοθέτησης του Locke, αλλά και με την ανάλυση των παραγόντων παρακίνησης στο παρόν κεφάλαιο, η στοχοθεσία και κατ' επέκταση η επίτευξη συγκεκριμένων, δύσκολων αλλά και εφικτών στόχων αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους παράγοντες παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Στο πλαίσιο αυτό, το Υπουργείο Εσωτερικών (2023) προτείνει τη στοχοθεσία ως τεχνική παρακίνησης, προτρέποντας τους προϊσταμένους του δημόσιου τομέα να θέτουν στους υφιστάμενούς τους σαφείς και ρεαλιστικούς στόχους, προκειμένου να ενισχύουν την παρακίνηση, την απόδοση και τη δέσμευσή τους. Σύμφωνα με τον *Πρακτικό Οδηγό Διαχείρισης Απόδοσης και Παρακίνησης Υπαλλήλων για Προϊσταμένους του Δημοσίου* (Υπουργείο Εσωτερικών, 2023), οι αποτελεσματικοί στόχοι είναι «SMART»,

δηλαδή συγκεκριμένοι «Specific», μετρήσιμοι «Measurable», εφικτοί «Achievable», σχετικοί «Relevant», δηλαδή να σχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού και τέλος χρονικά προσδιορισμένοι «Time-bound».

5.3.2.3 Πρακτικές Παρακίνησης που απορρέουν από τον Νόμο 4940/2022

Η στοχοθεσία, σε συνδυασμό με τη συστηματική ανατροφοδότηση, που όπως αναφέρθηκε συνιστούν ισχυρούς παράγοντες παρακίνησης, αποτελούν κεντρικό στοιχείο του νέου συστήματος αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση. Το νέο αυτό σύστημα θεσπίστηκε με τον Νόμο 4940/2022 το οποίο καθιερώνει ένα ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων, εστιάζοντας στη συνεχή βελτίωση αυτών, μέσω των σχεδίων ανάπτυξης, με στόχο την ενδυνάμωση και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, το σύστημα αξιολόγησης του Νόμου 4940/2022 καθιερώνει τρεις υποχρεωτικές συναντήσεις «check-ins» μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, κατά τις οποίες καθορίζονται, παρακολουθούνται και αναθεωρούνται οι στόχοι και οι δεξιότητες προς ανάπτυξη (Υπουργείο Εσωτερικών, 2024). Ουσιαστικά, τα «check-ins» λειτουργούν ως μηχανισμός συνεχούς ανατροφοδότησης, ενισχύοντας την αναγνώριση, τη δέσμευση και την παρακίνηση των υπαλλήλων (OECD, 2025).

Συγκεκριμένα, τα άρθρα 10 και 12 του εν λόγω νόμου καθορίζουν τη διαδικασία αξιολόγησης των προϊσταμένων και των υπαλλήλων του δημοσίου σε τρία στάδια. Για τους προϊσταμένους, το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων, καθώς και τον σχεδιασμό του σχεδίου ανάπτυξής τους, το δεύτερο στάδιο την ενδιάμεση επισκόπηση της προόδου και το τρίτο στάδιο περιλαμβάνει την τελική αποτίμηση της επίτευξης των στόχων σε συνδυασμό με την αξιολόγηση των δεξιοτήτων.

Για τους υπαλλήλους, η διαδικασία αξιολόγησης δεν περιλαμβάνει στόχους, αλλά βασίζεται στο ρόλο τους στο πλαίσιο υλοποίησης των στόχων της μονάδας. Έτσι, το πρώτο στάδιο αφορά τον καθορισμό του σχεδίου ανάπτυξης, το δεύτερο στάδιο επικεντρώνεται στην επισκόπηση της προόδου υλοποίησής του, ενώ στο τρίτο στάδιο πραγματοποιείται η συνολική αξιολόγηση του επιπέδου δεξιοτήτων. Και στις δύο περιπτώσεις, το τελικό

στάδιο περιλαμβάνει την επιλογή ανεπτυγμένων δεξιοτήτων και δεξιοτήτων προς ανάπτυξη. Πρόκειται για έναν συνεχόμενο κύκλο ανατροφοδότησης και επικοινωνίας, ο οποίος ενισχύει την παρακίνηση των υπαλλήλων μέσω της αναγνώρισης των επιτευγμάτων, της προσπάθειας για βελτίωση, καθώς και της καλλιέργειας αισθήματος συμμετοχής στην επίτευξη των στόχων. Παράλληλα, η εφαρμογή του «mentoring» ως μεθόδου ανάπτυξης των δεξιοτήτων των υπαλλήλων λειτουργεί ως μηχανισμός παρακίνησης του προσωπικού που βρίσκεται κοντά στη συνταξιοδότηση, καθώς τους δίνει την ευκαιρία να μεταλαμπαδεύσουν τη γνώση, τις δεξιότητες και την εμπειρία τους στους νεότερους (Υπουργείο Εσωτερικών, 2024). Με τον τρόπο αυτό, το νέο σύστημα αξιολόγησης μετατρέπεται σε πρακτική παρακίνησης, καθώς συνδέει την αξιολόγηση της απόδοσης με την ανάπτυξη, τη συμμετοχή και την αναγνώριση.

Τέλος, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, με το Νόμο 4940/2022 θεσπίζεται για πρώτη φορά στην ελληνική δημόσια διοίκηση ένα σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής, το οποίο αποσκοπεί στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων, να επιτύχουν προκαθορισμένους στόχους και να επιβραβευθούν χρηματικά για την επίτευξή τους. Πρόκειται για ένα σύστημα που επιβραβεύει τόσο την ατομική απόδοση όσο και την ομαδική, στο πλαίσιο της επίτευξης των στρατηγικών στόχων του φορέα. Ωστόσο, επισημαίνεται ότι, το σύστημα αυτό δεν εφαρμόζεται καθολικά στην ελληνική δημόσια διοίκηση αλλά σε συγκεκριμένες κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων.

Ειδικότερα, σύμφωνα με το άρθρο 24 του Νόμου 4940/2022, καθιερώνεται ειδικό σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής για τους δημοσίους υπαλλήλους που εμπλέκονται στην υλοποίηση έργων του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0». Παράλληλα, το άρθρο 25 προβλέπει την καταβολή κινήτρου επίτευξης δημοσιονομικών στόχων στους πολιτικούς υπαλλήλους και στο ένστολο προσωπικό, των Γενικών Διευθύνσεων Οικονομικών Υπηρεσιών, του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους (Γ.Λ.Κ.), της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛ.ΣΤΑΤ.), του Ελληνικού Δημοσιονομικού Συμβουλίου, καθώς και άλλων συναφών φορέων του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών. Το κίνητρο αυτό καταβάλλεται για την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών δημοσιονομικών στόχων, οι οποίοι καθορίζονται για κάθε υπηρεσία, σύμφωνα με το άρθρο 25 του ίδιου νόμου. Επιπλέον, με το άρθρο 26 του ίδιου νόμου, προβλέπεται ειδικό

σύστημα ανταμοιβής για τους δικαστικούς υπαλλήλους, οι οποίοι συμμετέχουν στην υλοποίηση δράσεων του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0» και συμβάλλουν στην επίτευξη στόχων των υπηρεσιών τους. Επίσης, με το άρθρο 27 θεσπίζεται αντίστοιχο σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής και για τα στελέχη των ειδικών υπηρεσιών του Εταιρικού Συμφώνου για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) και άλλων μονάδων που συμμετέχουν στη διαχείριση και υλοποίηση ευρωπαϊκών και αναπτυξιακών προγραμμάτων.

Τέλος, σύμφωνα με το άρθρο 33 του Νόμου 5149/2024, το σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής εφαρμόζεται στους μόνιμους πολιτικούς υπαλλήλους, στους υπαλλήλους με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου, καθώς και στους στρατιωτικούς των Ενόπλων Δυνάμεων και στο ένστολο προσωπικό των Σωμάτων Ασφαλείας, οι οποίοι υλοποιούν στόχους του Ενοποιημένου Σχεδίου Κυβερνητικής Πολιτικής (Ε.Σ.Κυ.Π.), δημοσιονομικούς στόχους, καθώς και στόχους οι οποίοι βελτιώνουν την καθημερινότητα των πολιτών, την αποστολή του υπουργείου και των φορέων αρμοδιότητάς του και την αποστολή των Ανεξάρτητων Αρχών.

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω, οι πολιτικές παρακίνησης που εφαρμόζονται στη σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση αντικατοπτρίζουν μια σταδιακή μετάβαση από τα παραδοσιακά κίνητρα σταθερότητας και ασφάλειας προς ένα πιο ολοκληρωμένο σύστημα που συνδυάζει την επαγγελματική ανάπτυξη, την αναγνώριση, τη στοχοθεσία και την αξιολόγηση. Μέσα από τη στοχοθεσία, την ανατροφοδότηση και τα συστήματα ανταμοιβής, η παρακίνηση καθίσταται βασικός πυλώνας της ΔΑΔ στο ελληνικό δημόσιο.

Κεφάλαιο Έκτο

Μεθοδολογία της Έρευνας

6.1 Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα

Η παρούσα έρευνα έχει ως βασικό στόχο τη διερεύνηση των αντιλήψεων και στάσεων των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα σχετικά με τις στρατηγικές παρακίνησης που εφαρμόζονται στη δημόσια διοίκηση, καθώς και του βαθμού στον οποίο οι στρατηγικές αυτές προβλέπουν την εργασιακή παρακίνηση των υπαλλήλων, όπως αυτή αποτυπώνεται στη μεταβλητή «Παρακίνηση – Αποτελέσματα». Στο πλαίσιο αυτό, κεντρικό ενδιαφέρον αποτελεί η αποτύπωση των παραγόντων που ενισχύουν ή αποδυναμώνουν το εργασιακό κίνητρο των υπαλλήλων, καθώς και η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο οι παράγοντες αυτοί ασκούν επίδραση στην παρακίνηση. Τέλος, η έρευνα επιδιώκει να εξετάσει ενδεχόμενες διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς την παρακίνηση, ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία, η θέση στον οργανισμό, το μορφωτικό επίπεδο και τα έτη υπηρεσίας.

Σε αυτή τη βάση, η έρευνα επιδιώκει να απαντήσει στα εξής ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία ανταποκρίνονται στη δομή του ερωτηματολογίου και στη μεθοδολογική στοχοθεσία της ανάλυσης:

- ✓ Πώς αντιλαμβάνονται και αξιολογούν οι δημόσιοι υπάλληλοι τις πρακτικές παρακίνησης που εφαρμόζονται στη δημόσια διοίκηση; Το πρώτο ερώτημα έχει περιγραφικό χαρακτήρα και στοχεύει να αποτυπώσει τις αντιλήψεις των υπαλλήλων ως προς την αποτελεσματικότητα των πρακτικών παρακίνησης. Μέσω αυτής της διερεύνησης επιδιώκεται να καταγραφούν τα κυρίαρχα κίνητρα που καθορίζουν την επαγγελματική στάση των εργαζομένων, όπως το εισόδημα, η

εργασιακή ασφάλεια, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η ηγετική στήριξη και η επαγγελματική ανάπτυξη.

- ✓ Σε ποιον βαθμό οι στρατηγικές παρακίνησης ασκούν επίδραση στην εργασιακή παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων; Το δεύτερο ερώτημα αποτελεί τον κεντρικό άξονα της μελέτης και ελέγχει, με τη χρήση γραμμικής παλινδρόμησης, αν οι ανεξάρτητες μεταβλητές που αφορούν τους παράγοντες παρακίνησης (ενότητες Β–ΣΤ) ασκούν στατιστικά σημαντική επίδραση στην εξαρτημένη μεταβλητή της εργασιακής παρακίνησης, όπως αυτή αποτυπώνεται στη μεταβλητή «Παρακίνηση – Αποτελέσματα» (ενότητα Ζ). Με τον τρόπο αυτό επιχειρείται η εμπειρική τεκμηρίωση του κατά πόσο οι πρακτικές παρακίνησης συνιστούν προβλεπτικούς παράγοντες της απόδοσης και της ικανότητας υπέρβασης επαγγελματικών δυσκολιών.
- ✓ Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις αντιλήψεις των εργαζομένων για την παρακίνηση και την αποτελεσματικότητα, ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά; Το τρίτο ερώτημα διερευνά, μέσω συγκριτικών δοκιμών (π.χ. t-test, ANOVA), αν παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία, η θέση στον οργανισμό, το μορφωτικό επίπεδο ή τα έτη υπηρεσίας επηρεάζουν τις στάσεις απέναντι στις στρατηγικές παρακίνησης και την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητά τους. Η ανάλυση αυτή αποσκοπεί να εντοπίσει διαφορές αντιλήψεων ανά ομάδες εργαζομένων και να προσδιορίσει ενδεχόμενες ανάγκες διαφοροποιημένων πολιτικών κινήτρων.

Η διαμόρφωση αυτών των ερευνητικών ερωτημάτων επιτρέπει την ολοκληρωμένη διερεύνηση του φαινομένου της παρακίνησης υπό τρεις διαστάσεις: περιγραφική (αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης), αιτιώδη (έλεγχος επιδράσεων μέσω παλινδρόμησης) και συγκριτική (διαφορές βάσει δημογραφικών χαρακτηριστικών).

6.2 Το εργαλείο της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα σχεδιάστηκε με βάση το θεωρητικό πλαίσιο των θεωριών παρακίνησης που αναλύθηκαν εκτενώς στο 4ο κεφάλαιο και προσαρμόστηκε στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Αποτελείται από επτά διακριτές ενότητες (Α–Ζ) και περιλαμβάνει συνολικά 25 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες αξιολογούνται σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα).

- ✓ Η Ενότητα Α καταγράφει τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων (6 ερωτήσεις) και επιτρέπει τη στατιστική διερεύνηση διαφορών βάσει φύλου, ηλικίας, μορφωτικού επιπέδου, προϋπηρεσίας και οργανωτικού ρόλου.
- ✓ Η Ενότητα Β (3 ερωτήσεις) εξετάζει τα οικονομικά κίνητρα και την εργασιακή ασφάλεια, δηλαδή την επίδραση του μισθού, των επιδομάτων και της εργασιακής σταθερότητας στην παρακίνηση.
- ✓ Η Ενότητα Γ (6 ερωτήσεις) διερευνά το εργασιακό περιβάλλον και τις διαπροσωπικές σχέσεις, περιλαμβάνοντας μεταβλητές όπως η ποιότητα του χώρου εργασίας, η συνεργασία, η ομαδικότητα και η χρήση τεχνολογιών.
- ✓ Η Ενότητα Δ (5 ερωτήσεις) αφορά την ηγεσία και την αναγνώριση, εστιάζοντας στη στήριξη, τη δικαιοσύνη και την ενθάρρυνση πρωτοβουλιών εκ μέρους των προϊσταμένων.
- ✓ Η Ενότητα Ε (5 ερωτήσεις) αποτιμά τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης, εξετάζοντας τη σχέση επιμόρφωσης, αξιολόγησης και στοχοθεσίας με την παρακίνηση.
- ✓ Η Ενότητα ΣΤ (2 ερωτήσεις) μετρά το αίσθημα σκοπού στη δημόσια υπηρεσία (Public Service Motivation), εστιάζοντας στην αντίληψη προσφοράς προς το κοινωνικό σύνολο.
- ✓ Τέλος, η Ενότητα Ζ (4 ερωτήσεις) αποτυπώνει την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα, δηλαδή το κατά πόσο η παρακίνηση επηρεάζει την απόδοση, την αντιμετώπιση δυσκολιών, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την εργασιακή ικανοποίηση.

Για τη διασφάλιση της εσωτερικής συνέπειας των επιμέρους ενοτήτων, υπολογίστηκαν οι δείκτες Cronbach's Alpha, οι οποίοι παρουσιάζονται στον ακόλουθο

πίνακα. Όλες οι τιμές υπερβαίνουν το αποδεκτό όριο του 0,60 (Hair et al., 2019), γεγονός που υποδηλώνει ικανοποιητική έως υψηλή αξιοπιστία των επιμέρους κλιμάκων.

Πίνακας 1. Αξιοπιστία των επιμέρους ενοτήτων του ερωτηματολογίου

Ενότητα	Θεματικός Άξονας	Αριθμός Ερωτήσεων	Cronbach's Alpha	Ερμηνεία Αξιοπιστίας
B	Οικονομικά & Ασφάλεια	3	0,679	Αποδεκτή
Γ	Εργασιακό Περιβάλλον & Διαπροσωπικές Σχέσεις	6	0,761	Ικανοποιητική
Δ	Ηγεσία & Αναγνώριση	5	0,831	Υψηλή
E	Εκπαίδευση & Επαγγελματική Ανάπτυξη	5	0,859	Υψηλή
ΣΤ	Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία	2	0,849	Υψηλή
Z	Παρακίνηση – Αποτελέσματα	4	0,896	Πολύ υψηλή

Οι τιμές των δεικτών επιβεβαιώνουν ότι το ερωτηματολόγιο διαθέτει συνοχή και αξιοπιστία ως προς τη μέτρηση των υπό διερεύνηση μεταβλητών. Η υψηλή τιμή του Cronbach's Alpha στην τελευταία ενότητα (0,896) δείχνει ότι οι τέσσερις ερωτήσεις που αποτυπώνουν την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα συγκροτούν μια συνεκτική και ερμηνευτικά ισχυρή κλίμακα. Αντίστοιχα, οι ενότητες που αφορούν στην ηγεσία, στην εκπαίδευση και στο αίσθημα σκοπού παρουσιάζουν υψηλή αξιοπιστία (>0.80), γεγονός που ενισχύει την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων.

6.3 Επιλογή και Τεκμηρίωση Ερευνητικής Μεθόδου

Η επιλογή της ερευνητικής μεθόδου προσδιορίστηκε από τον σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης, τα οποία εστιάζουν στη διερεύνηση της επίδρασης των στρατηγικών παρακίνησης στην εργασιακή παρακίνηση και στις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με αυτές. Δεδομένου ότι η έρευνα εστιάζει σε μετρήσιμες στάσεις, αντιλήψεις και συμπεριφορές, επιλέχθηκε η ποσοτική προσέγγιση, η οποία επιτρέπει τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων και την εξαγωγή αντικειμενικών συμπερασμάτων μέσω περιγραφικών και επαγωγικών μεθόδων.

Η θεωρητική βάση της έρευνας αντλείται από τα κλασικά μοντέλα παρακίνησης, όπως η ιεράρχηση αναγκών του Maslow (1943), η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959), η θεωρία της αυτοπροσδιοριζόμενης παρακίνησης των Deci και Ryan (2000), η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland (1961), η θεωρία της ισότητας του Adams (1963), η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964), καθώς και η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1968). Παράλληλα, αξιοποιείται η προσέγγιση της παρακίνησης για δημόσια υπηρεσία (Public Service Motivation) των Perry και Wise (1990), σύμφωνα με την οποία οι αξίες της κοινωνικής προσφοράς και του δημόσιου συμφέροντος λειτουργούν ως εσωτερικά κίνητρα για τους δημοσίους υπαλλήλους. Οι θεωρίες αυτές συγκλίνουν στο ότι η παρακίνηση δεν αποτελεί μονοδιάστατο φαινόμενο, αλλά επηρεάζεται από έναν συνδυασμό οικονομικών, κοινωνικών, ψυχολογικών και οργανωτικών παραγόντων που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων.

Η επιλογή του δομημένου ερωτηματολογίου ως εργαλείου συλλογής δεδομένων τεκμηριώνεται από τη δυνατότητά του να καταγράφει με ακρίβεια και συγκρισιμότητα τις αντιλήψεις μεγάλου αριθμού συμμετεχόντων μέσα σε περιορισμένο χρονικό διάστημα. Η κλίμακα Likert πέντε βαθμίδων (1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα) επιλέχθηκε, διότι προσφέρει ισορροπία μεταξύ ευαισθησίας και σαφήνειας στην αποτύπωση στάσεων και επιτρέπει τη στατιστική ανάλυση μέσω μεθόδων περιγραφικής στατιστικής, συσχετίσεων και γραμμικής παλινδρόμησης.

Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε επίσης σε διεθνείς και ελληνικές εμπειρικές μελέτες που έχουν χρησιμοποιηθεί σε αντίστοιχα πλαίσια έρευνας στη δημόσια διοίκηση (Perry & Wise, 1990; Manolopoulos, 2008; Koronios et al., 2017; Kitsios & Kamariotou, 2021). Οι θεματικές ενότητες αναπτύχθηκαν, ώστε να καλύπτουν τις κυριότερες κατηγορίες παρακίνησης που έχουν εντοπιστεί στη βιβλιογραφία και αναλύονται εκτενώς στο 5ο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

- ✓ Οικονομικά κίνητρα και εργασιακή ασφάλεια (Maslow, Herzberg, Vroom),
- ✓ Εργασιακό περιβάλλον και διαπροσωπικές σχέσεις (Maslow, Herzberg, Alderfer, McClelland),
- ✓ Ηγεσία και αναγνώριση (Maslow, Herzberg, Adams, Locke),
- ✓ Εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη (Maslow, Herzberg, McGregor, Alderfer, McClelland, Locke, Bandura) και
- ✓ Αίσθημα σκοπού στη δημόσια υπηρεσία (Maslow, Perry & Wise, Deci & Ryan).

Η επιλογή των μεταβλητών και η διάρθρωση των ενοτήτων έγιναν με σκοπό τη μετατροπή των θεωρητικών εννοιών σε εμπειρικά μετρήσιμες μεταβλητές. Κάθε ενότητα του ερωτηματολογίου αντιπροσωπεύει μια διάσταση παρακίνησης, επιτρέποντας τον υπολογισμό της εσωτερικής τους συνοχής μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha. Οι τιμές του δείκτη για τις επιμέρους ενότητες κυμάνθηκαν από 0.679 έως 0.896, υποδεικνύοντας ικανοποιητική έως πολύ υψηλή αξιοπιστία, (βλ. Πίνακα 1). Αυτό διασφαλίζει ότι οι επιμέρους ερωτήσεις μετρούν με συνέπεια τις ίδιες εννοιολογικές διαστάσεις, προσδίδοντας στατιστική εγκυρότητα στην ανάλυση.

Η ποσοτική μέθοδος επίσης επιτρέπει την εφαρμογή τεχνικών παλινδρόμησης, μέσω των οποίων μπορεί να διερευνηθεί ο βαθμός επίδρασης και πρόβλεψης των παραγόντων παρακίνησης (ανεξάρτητες μεταβλητές) ως προς την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα (εξαρτημένη μεταβλητή). Η επιλογή αυτή καθιστά εφικτό τον έλεγχο αιτιώδους σχέσης μεταξύ των εννοιών, συμβάλλοντας στην επιβεβαίωση ή την απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων.

Επιπλέον, η ποσοτική μεθοδολογία εξασφαλίζει αντικειμενικότητα στη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων, περιορίζοντας την ερευνητική προκατάληψη. Η

ανωνυμία και ο εθελοντικός χαρακτήρας της συμμετοχής ενίσχυσαν την εγκυρότητα των απαντήσεων, καθώς οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να εκφράσουν ελεύθερα τις αντιλήψεις τους χωρίς φόβο υπηρεσιακών επιπτώσεων. Τέλος, η χρήση ηλεκτρονικής διανομής του ερωτηματολογίου μέσω της πλατφόρμας Google Forms διευκόλυνε την ευρεία γεωγραφική κάλυψη του δείγματος, αυξάνοντας την εξωτερική εγκυρότητα των ευρημάτων.

6.4 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε δημοσίους υπαλλήλους διαφόρων κατηγοριών οργανισμών (υπουργεία, ΟΤΑ, ΝΠΔΔ, εκπαιδευτικούς φορείς, ανεξάρτητες αρχές). Η ηλεκτρονική διανομή κρίθηκε καταλληλότερη, καθώς επέτρεψε τη γρήγορη, ανώνυμη και ευρεία διάχυση του εργαλείου σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές της χώρας, μειώνοντας παράλληλα τον κίνδυνο προκατάληψης από φυσική παρουσία του ερευνητή.

Η συμμετοχή ήταν εθελοντική και ανώνυμη, ενώ στους συμμετέχοντες παρασχέθηκε ενημερωτικό σημείωμα για τον σκοπό της έρευνας, τη διασφάλιση εμπιστευτικότητας και τον μη επεμβατικό χαρακτήρα της διαδικασίας. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτούσε περίπου 7–10 λεπτά. Η περίοδος συλλογής δεδομένων διήρκησε περίπου τρεις εβδομάδες και ολοκληρώθηκε εντός του Οκτωβρίου 2025.

Το δείγμα αποτέλεσαν δημόσιοι υπάλληλοι και στελέχη διαφορετικών βαθμίδων, με ποικίλα επίπεδα εκπαίδευσης και έτη προϋπηρεσίας. Η μέθοδος επιλογής ήταν δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling), που θεωρήθηκε κατάλληλη για τη διερεύνηση στάσεων σε ετερογενή πληθυσμό, όπως ο δημόσιος τομέας. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 159 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, τα οποία κρίθηκαν κατάλληλα για στατιστική ανάλυση.

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό SPSS. Εφαρμόστηκαν περιγραφικές στατιστικές μέθοδοι για τη διερεύνηση των τάσεων και του μέσου όρου των απαντήσεων, καθώς και τεστ αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) για την εκτίμηση της εσωτερικής συνοχής των επιμέρους ενοτήτων. Επιπλέον, υλοποιήθηκαν έλεγχοι διαφορών (t-test και ANOVA) για τις δημογραφικές μεταβλητές, καθώς και πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση για την ανάλυση του βαθμού στον οποίο οι στρατηγικές παρακίνησης ασκούν επίδραση στην εργασιακή παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων.

6.5 Ηθικά Ζητήματα και Διασφάλιση Ανωνυμίας

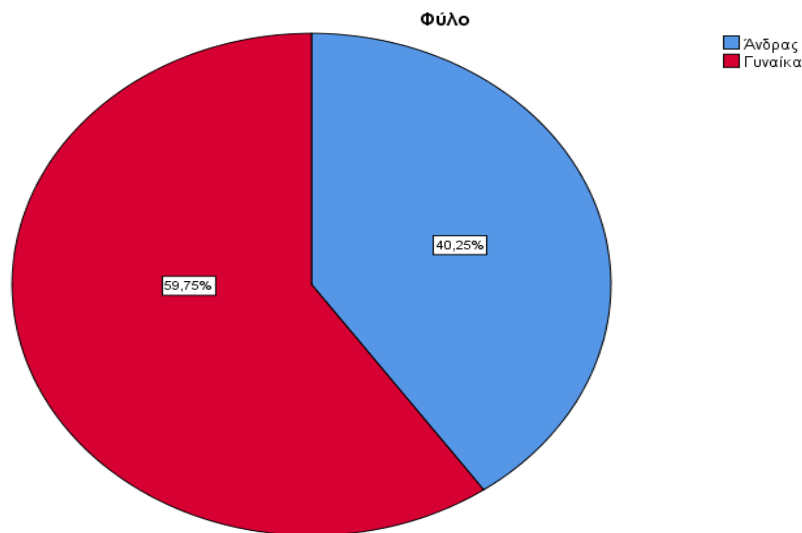
Η έρευνα διεξήχθη με πλήρη σεβασμό στις αρχές δεοντολογίας που διέπουν την κοινωνική και διοικητική έρευνα. Πριν από τη συμμετοχή, όλοι οι ερωτώμενοι ενημερώθηκαν για τον σκοπό, το πλαίσιο και τη χρήση των δεδομένων, καθώς και για το γεγονός ότι η συμμετοχή τους ήταν απολύτως εθελοντική. Δεν συλλέχθηκαν προσωπικά αναγνωρίσιμα στοιχεία και οι απαντήσεις παρέμειναν ανώνυμες και εμπιστευτικές καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας. Τα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς, σύμφωνα με τις αρχές της Ευρωπαϊκής Οδηγίας για την Προστασία Δεδομένων (GDPR, 2016/679). Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίστηκε η ηθική ακεραιότητα και αξιοπιστία της έρευνας, καθώς και η προστασία των συμμετεχόντων από κάθε μορφή κινδύνου ή ταυτοποίησης.

Κεφάλαιο Έβδομο

Ανάλυση Αποτελεσμάτων

7.1 Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 159 άτομα, εκ των οποίων 64 είναι άνδρες (40,3%) και 95 γυναίκες (59,7%).



Διάγραμμα 1. Φύλο

Αναφορικά με την ηλικία, 52 άτομα (32,7%) ανήκουν στην κατηγορία 18-30 ετών, 46 άτομα (28,9%) στην κατηγορία 31-40 ετών, 34 άτομα (21,4%) στην κατηγορία 41-50 ετών, 21 άτομα (13,2%) στην κατηγορία 51-60 ετών, ενώ 6 άτομα (3,8%) είναι άνω των 60 ετών. Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης, 17 συμμετέχοντες (10,7%) έχουν ολοκληρώσει δευτεροβάθμια εκπαίδευση, 15 (9,4%) έχουν επαγγελματική κατάρτιση μέσω ανώτερων σχολών ή ΙΕΚ, 63 (39,6%) είναι απόφοιτοι ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, ενώ 64 (40,3%) διαθέτουν μεταπτυχιακές ή διδακτορικές σπουδές. Σχετικά με τα έτη υπηρεσίας στον δημόσιο τομέα, 25 άτομα (15,7%) έχουν υπηρεσία μικρότερη των 5 ετών, 54 (34,0%)

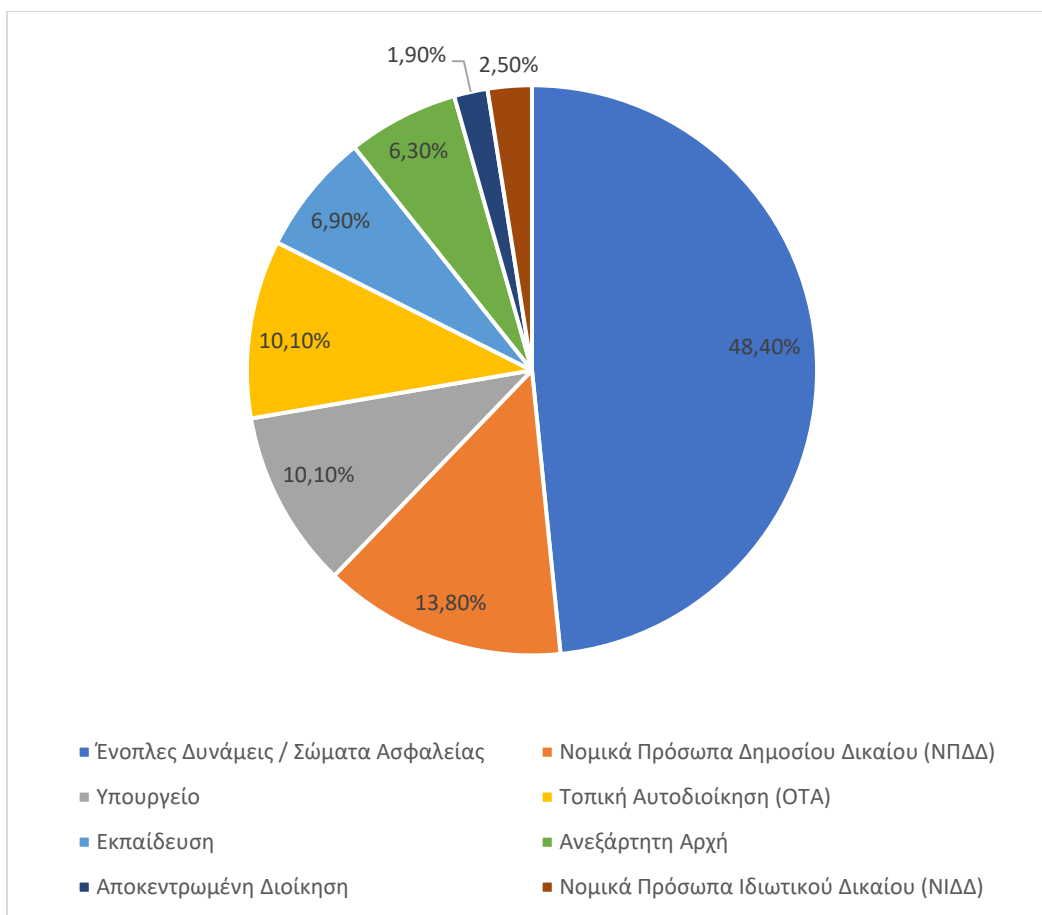
έχουν 5 έως 10 έτη, 35 (22,0%) έχουν 11 έως 20 έτη, 30 (18,9%) έχουν 21 έως 30 έτη και 15 (9,4%) έχουν υπηρεσία άνω των 30 ετών. Τα αντίστοιχα διαγράμματα παρουσιάζονται στο παράρτημα της εργασίας.

Ως προς τη θέση που κατέχουν στον οργανισμό, 128 συμμετέχοντες (80,5%) είναι υπάλληλοι, 23 (14,5%) προϊστάμενοι και 8 (5,0%) διευθυντές.



Διάγραμμα 2. Θέση στον οργανισμό

Τέλος, ως προς την κατηγορία του δημόσιου οργανισμού στον οποίο εργάζονται, η πλειονότητα προέρχεται από τις Ένοπλες Δυνάμεις και τα Σώματα Ασφαλείας με 77 άτομα (48,4%). Ακολουθούν οι εργαζόμενοι σε Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) με 22 άτομα (13,8%), καθώς και όσοι υπηρετούν σε Υπουργεία και σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), με 16 άτομα (10,1%) σε καθεμία από αυτές τις κατηγορίες. Από τον τομέα της Εκπαίδευσης προέρχονται 11 συμμετέχοντες (6,9%), ενώ 10 άτομα (6,3%) εργάζονται σε Ανεξάρτητες Αρχές. Σε μικρότερο ποσοστό, 4 άτομα (2,5%) απασχολούνται σε Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ) και 3 άτομα (1,9%) σε Αποκεντρωμένες Διοικήσεις.



Διάγραμμα 3. Κατηγορία Δημόσιου Οργανισμού

Στη συνέχεια ακολουθεί ο αναλυτικός πίνακας απόλυτων και σχετικών συχνοτήτων του δείγματος.

Πίνακας 2. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Ερώτηση	Επιλογές	Συχνότητες	% Συχνότητες
Φύλο	Άνδρας	64	40,3
	Γυναίκα	95	59,7
Ηλικία	18-30	52	32,7
	31-40	46	28,9

	41-50	34	21,4
	51-60	21	13,2
	>60	6	3,8
Επίπεδο εκπαίδευσης	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	17	10,7
	Επαγγελματική κατάρτιση (Ανώτερες σχολές, ΙΕΚ)	15	9,4
	ΑΕΙ	63	39,6
	Μεταπτυχιακές σπουδές (μεταπτυχιακό, ΕΣΣΔΑ, διδακτορικό)	64	40,3
Έτη Υπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα	<5	25	15,7
	5-10	54	34,0
	11-20	35	22,0
	21-30	30	18,9
	>30	15	9,4
Θέση στον οργανισμό που κατέχετε	Υπάλληλος	128	80,5
	Προϊστάμενος	23	14,5
	Διευθυντής	8	5,0
Κατηγορία Δημόσιου Οργανισμού	Ένοπλες Δυνάμεις/ Σώματα Ασφαλείας	77	48,4%
	Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ)	22	13,8%
	Υπουργείο	16	10,1%
	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ)	16	10,1%
	Εκπαίδευση	11	6,9%
	Ανεξάρτητες Αρχές	10	6,3%
	Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ)	4	2,5%
	Αποκεντρωμένη Διοίκηση	3	1,9%

7.2 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου

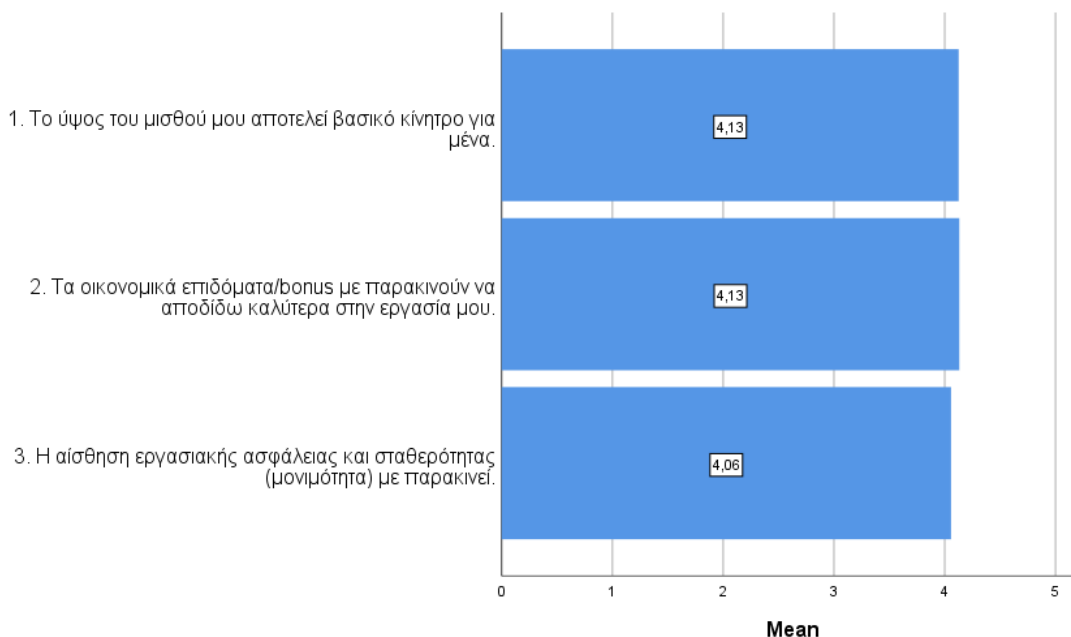
7.2.1 Οικονομικά και Ασφάλεια

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου με τίτλο «Οικονομικά και Ασφάλεια» περιλαμβάνει τρεις ερωτήσεις που αφορούν παράγοντες σχετικούς με τις οικονομικές απολαβές και την εργασιακή σταθερότητα. Όλες οι ερωτήσεις απαντήθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου το 1 αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ απόλυτα» και το 5 στο «Συμφωνώ απόλυτα». Στην πρώτη πρόταση, «Το ύψος του μισθού μου αποτελεί βασικό κίνητρο για μένα», ο αριθμός των συμμετεχόντων ήταν 159, ο μέσος όρος των απαντήσεων διαμορφώθηκε στο 4,13, ενώ η τυπική απόκλιση ήταν 0,940. Στη δεύτερη πρόταση, «Τα οικονομικά επιδόματα/bonus με παρακινούν να αποδίδω καλύτερα στην εργασία μου», συμμετείχαν επίσης 159 άτομα, με μέσο όρο 4,13 και τυπική απόκλιση 1,103. Η τρίτη πρόταση, «Η αίσθηση εργασιακής ασφάλειας και σταθερότητας (μονιμότητα) με παρακινεί», συμπληρώθηκε από 159 συμμετέχοντες, με μέσο όρο 4,06 και τυπική απόκλιση 0,989. Οι μέσοι όροι των απαντήσεων κυμαίνονται μεταξύ 4,06 και 4,13, γεγονός που υποδηλώνει έντονη συμφωνία ότι ο μισθός, τα bonus και η εργασιακή ασφάλεια αποτελούν σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης. Αναφορικά με τις τυπικές αποκλίσεις, οι οποίες βρίσκονται στο εύρος 0,94–1,10, αυτές φανερώνουν σχετική ομοιογένεια, με μικρές έως μέτριες διαφοροποιήσεις στις απόψεις των συμμετεχόντων.

Πίνακας 3. Οικονομικά & Ασφάλεια

Οικονομικά & Ασφάλεια	N	Mean	Std. Deviation
1. Το ύψος του μισθού μου αποτελεί βασικό κίνητρο για μένα.	159	4,13	0,940
2. Τα οικονομικά επιδόματα/bonus με παρακινούν να αποδίδω καλύτερα στην εργασία μου.	159	4,13	1,103

3. Η αίσθηση εργασιακής ασφάλειας και σταθερότητας (μονιμότητα) με παρακινεί.	159	4,06	0,989
---	-----	------	-------



Διάγραμμα 4. Οικονομικά & Ασφάλεια

7.2.2 Εργασιακό Περιβάλλον και Διαπροσωπικές Σχέσεις

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου, με τίτλο «Εργασιακό Περιβάλλον και Διαπροσωπικές Σχέσεις», περιλαμβάνει έξι προτάσεις που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας και τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων. Οι απαντήσεις δόθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, από 1 («Διαφωνώ απόλυτα») έως 5 («Συμφωνώ απόλυτα»). Στην πρόταση «Το εργασιακό περιβάλλον (χώρος, τεχνολογικός εξοπλισμός, ωράριο) επηρεάζει την παρακίνησή μου», καταγράφηκε μέσος όρος 4,38 και τυπική απόκλιση 0,770, δηλαδή μια σχετικά υψηλή τιμή με μικρή διακύμανση στις απαντήσεις. Η δήλωση «Οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους επηρεάζουν θετικά την παρακίνησή μου» παρουσίασε μέσο όρο 4,50 και τυπική απόκλιση 0,745, με ιδιαίτερα υψηλή μέση τιμή και περιορισμένες διαφορές στις

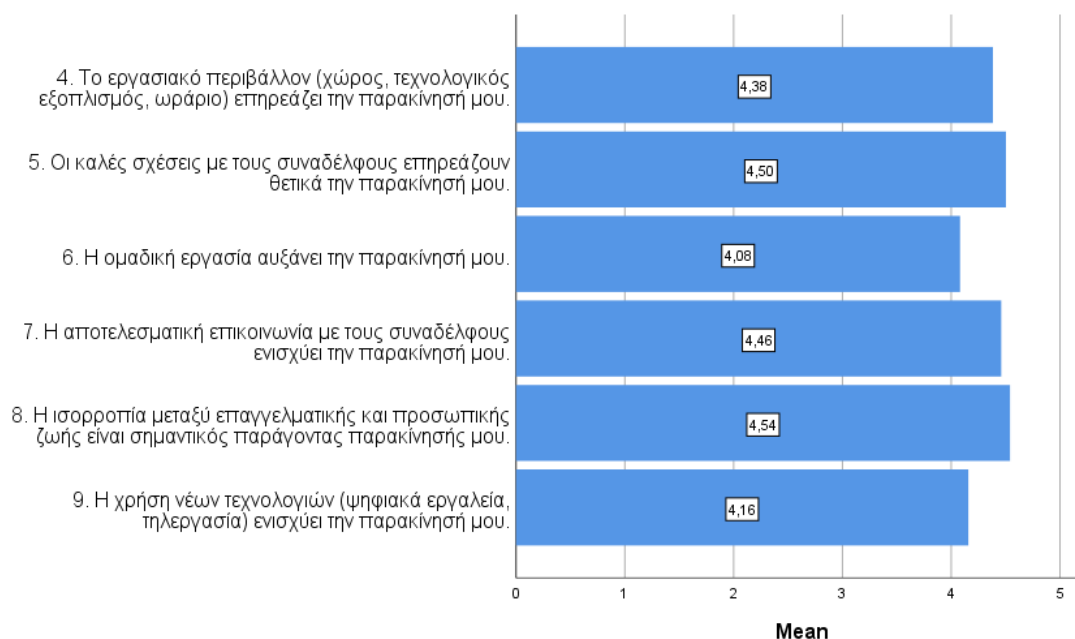
απόψεις μεταξύ των συμμετεχόντων. Η πρόταση «Η ομαδική εργασία αυξάνει την παρακίνησή μου» είχε μέσο όρο 4,08 και τυπική απόκλιση 0,954, δείχνοντας επίσης υψηλή μέση τιμή, αλλά με κάπως μεγαλύτερη διακύμανση. Στην πρόταση «Η αποτελεσματική επικοινωνία με τους συναδέλφους ενισχύει την παρακίνησή μου» ο μέσος όρος ανήλθε σε 4,46, με τυπική απόκλιση 0,769, τιμές που παραμένουν υψηλές και δείχνουν σχετική ομοιογένεια στις απαντήσεις. Η δήλωση «Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησής μου» σημείωσε μέσο όρο 4,54 και τυπική απόκλιση 0,761, δηλαδή τις υψηλότερες τιμές της ενότητας, με μικρή διακύμανση στις απαντήσεις. Τέλος, στην πρόταση «Η χρήση νέων τεχνολογιών (ψηφιακά εργαλεία, τηλεργασία) ενισχύει την παρακίνησή μου» καταγράφηκε μέσος όρος 4,16 και τυπική απόκλιση 0,997, με υψηλή τιμή αλλά και ελαφρώς μεγαλύτερη διασπορά. Γενικά, οι μέσες τιμές των απαντήσεων είναι υψηλές, κυμαινόμενες από 4,08 έως 4,54, ενώ οι τυπικές αποκλίσεις παραμένουν χαμηλές, μεταξύ 0,74 και 1,00, κάτι που δείχνει συνοχή στις απαντήσεις και θετική αξιολόγηση των παραμέτρων της ενότητας.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η πρόταση που αφορά την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η οποία σημείωσε τον υψηλότερο μέσο όρο 4,54 και χαμηλή διακύμανση 0,761. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ως κρίσιμο παράγοντα παρακίνησης την ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Αντίθετα, η πρόταση που αφορά την ομαδική εργασία παρουσίασε τον χαμηλότερο μέσο όρο 4,08 και υψηλότερη τυπική απόκλιση 0,954, γεγονός που δείχνει ελαφρώς μεγαλύτερες διαφοροποιήσεις στις απόψεις των συμμετεχόντων ως προς τον βαθμό στον οποίο η ομαδική εργασία συμβάλλει στην παρακίνησή τους.

Πίνακας 4. Εργασιακό Περιβάλλον & Διαπροσωπικές Σχέσεις

Εργασιακό Περιβάλλον & Διαπροσωπικές Σχέσεις	N	Mean	Std. Deviation
--	---	------	-------------------

4. Το εργασιακό περιβάλλον (χώρος, τεχνολογικός εξοπλισμός, ωράριο) επηρεάζει την παρακίνησή μου.	159	4,38	0,770
5. Οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους επηρεάζουν θετικά την παρακίνησή μου.	159	4,50	0,745
6. Η ομαδική εργασία αυξάνει την παρακίνησή μου.	159	4,08	0,954
7. Η αποτελεσματική επικοινωνία με τους συναδέλφους ενισχύει την παρακίνησή μου.	159	4,46	0,769
8. Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησής μου.	159	4,54	0,761
9. Η χρήση νέων τεχνολογιών (ψηφιακά εργαλεία, τηλεργασία) ενισχύει την παρακίνησή μου.	159	4,16	0,997



Διάγραμμα 5. Εργασιακό Περιβάλλον & Διαπροσωπικές Σχέσεις

7.2.3 Ηγεσία και Αναγνώριση

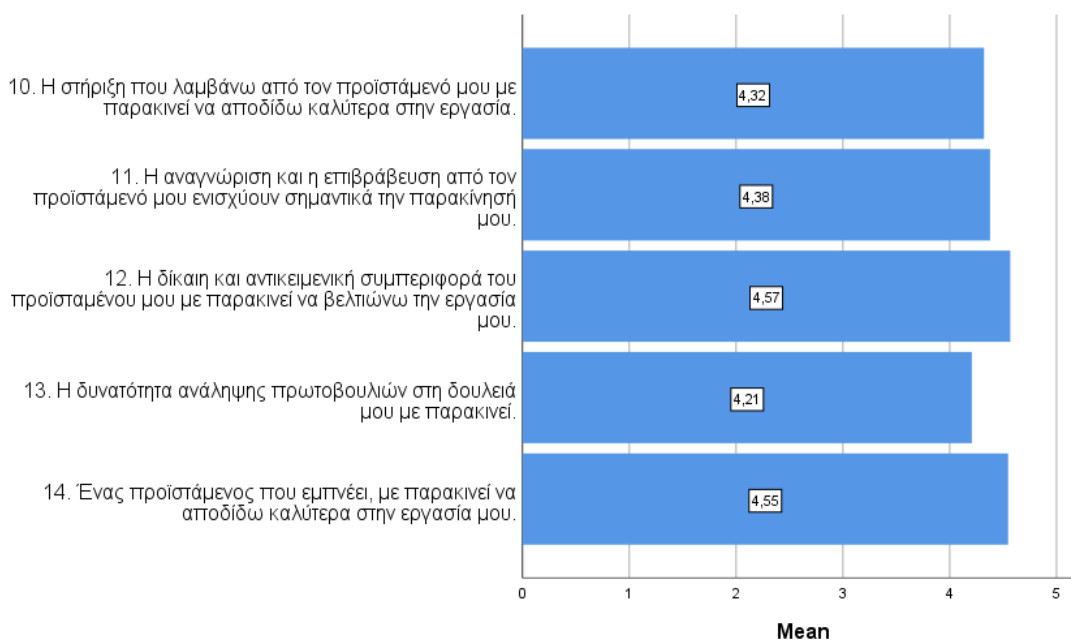
Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου, με τίτλο «Ηγεσία και Αναγνώριση», περιλαμβάνει πέντε ερωτήσεις που αναφέρονται στη σχέση των εργαζομένων με τους προϊσταμένους τους, στη διοικητική υποστήριξη και στην αναγνώριση της προσπάθειας. Οι απαντήσεις δόθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, από 1 («Διαφωνώ απόλυτα») έως 5 («Συμφωνώ απόλυτα»). Η πρόταση «Η στήριξη που λαμβάνω από τον προϊστάμενό μου με παρακινεί να αποδίδω καλύτερα στην εργασία» συγκέντρωσε μέσο όρο 4,32 και τυπική απόκλιση 0,874, δηλαδή υψηλές και σχετικά ομοιογενείς απαντήσεις, οι οποίες υποδηλώνουν θετική στάση απέναντι στην υποστήριξη από τον προϊστάμενο. Στην επόμενη πρόταση, «Η αναγνώριση και η επιβράβευση από τον προϊστάμενό μου ενισχύουν σημαντικά την παρακίνησή μου», ο μέσος όρος ήταν 4,38 και η τυπική απόκλιση 0,832, δηλαδή υψηλές και σχετικά ομοιογενείς απαντήσεις, που δείχνουν ότι η αναγνώριση της προσπάθειας εκλαμβάνεται ως σημαντικός παράγοντας παρακίνησης. Η τρίτη δήλωση, «Η δίκαιη και αντικειμενική συμπεριφορά του προϊσταμένου μου με παρακινεί να βελτιώνω την εργασία μου», είχε μέσο όρο 4,57 και τυπική απόκλιση 0,707, τις υψηλότερες και πιο ομοιογενείς τιμές της ενότητας. Στην πρόταση «Η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών στη δουλειά μου με παρακινεί», ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,21, με τυπική απόκλιση 0,827, δηλαδή υψηλές και σχετικά ομοιογενείς απαντήσεις, που δείχνουν ότι η αυτονομία στην εργασία θεωρείται σημαντικός παράγοντας παρακίνησης. Η τελευταία δήλωση, «Ένας προϊστάμενος που εμπνέει, με παρακινεί να αποδίδω καλύτερα στην εργασία μου», συγκέντρωσε μέσο όρο 4,55 και τυπική απόκλιση 0,735, με πολύ υψηλές και ομοιογενείς απαντήσεις, οι οποίες δείχνουν ότι η ικανότητα του προϊσταμένου να εμπνέει αποτελεί καθοριστικό παράγοντα παρακίνησης. Συνολικά, οι μέσες τιμές της ενότητας κυμαίνονται μεταξύ 4,21 και 4,57, ενώ οι τυπικές αποκλίσεις παραμένουν χαμηλές 0,70–0,87. Οι απαντήσεις καταγράφουν σταθερά υψηλά επίπεδα συμφωνίας, με μικρές διαφοροποιήσεις, δείχνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη δίκαιη και υποστηρικτική ηγεσία, καθώς και στην αξία της αναγνώρισης και της έμπνευσης από τον προϊστάμενο.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι οι υψηλότερες τιμές καταγράφηκαν στις προτάσεις που αφορούν τη δίκαιη και αντικειμενική συμπεριφορά του προϊσταμένου (μέσος όρος

4,57) και τον προϊστάμενο που εμπνέει (μέσος όρο 4,55), γεγονός που καταδεικνύει τη σημασία του προϊστάμενου – ηγέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Πίνακας 5. Ηγεσία & Αναγνώριση

Ηγεσία & Αναγνώριση	N	Mean	Std. Deviation
10. Η στήριξη που λαμβάνω από τον προϊστάμενό μου με παρακινεί να αποδίδω καλύτερα στην εργασία.	159	4,32	0,874
11. Η αναγνώριση και η επιβράβευση από τον προϊστάμενό μου ενισχύουν σημαντικά την παρακίνησή μου.	159	4,38	0,832
12. Η δίκαιη και αντικειμενική συμπεριφορά του προϊσταμένου μου με παρακινεί να βελτιώνω την εργασία μου.	159	4,57	0,707
13. Η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών στη δουλειά μου με παρακινεί.	159	4,21	0,827
14. Ένας προϊστάμενος που εμπνέει, με παρακινεί να αποδίδω καλύτερα στην εργασία μου.	159	4,55	0,735



Διάγραμμα 6. Ηγεσία & Αναγνώριση

7.2.4 Εκπαίδευση και Επαγγελματική Ανάπτυξη

Η τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου, με τίτλο «Εκπαίδευση και Επαγγελματική Ανάπτυξη», περιλαμβάνει πέντε ερωτήσεις που αφορούν τις ευκαιρίες μάθησης, εξέλιξης και αξιολόγησης στο πλαίσιο της εργασίας. Οι απαντήσεις δόθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, από 1 («Διαφωνώ απόλυτα») έως 5 («Συμφωνώ απόλυτα»). Στην πρόταση «Οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης (κατάρτιση, επιμόρφωση) με παρακινούν», καταγράφηκε μέσος όρος 4,21 και τυπική απόκλιση 0,850, με υψηλή μέση τιμή και σχετικά και σχετικά ομοιογενείς απαντήσεις. Η δεύτερη πρόταση, «Η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης και προαγωγής με παρακινεί», παρουσίασε μέσο όρο 4,40 και τυπική απόκλιση 0,880, δηλαδή υψηλές και σχετικά ομοιογενείς απαντήσεις, κατατάσσοντάς την μεταξύ των υψηλότερων της ενότητας. Η πρόταση «Η αξιολόγηση της απόδοσής μου με παρακινεί να βελτιώνομαι» είχε μέσο όρο 3,95 και τυπική απόκλιση 0,953, δηλαδή σχετικά χαμηλότερη μέση τιμή σε σχέση με τις υπόλοιπες της ενότητας, γεγονός που δείχνει ότι η αξιολόγηση δεν αποτελεί κύριο παράγοντα παρακίνησης για τους

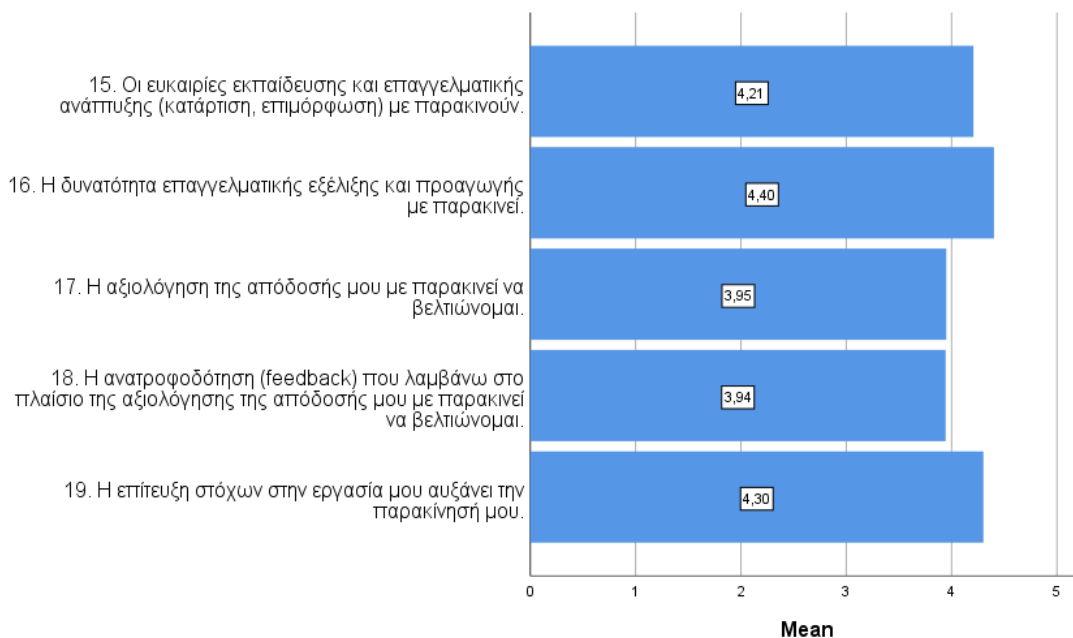
συμμετέχοντες. Στην επόμενη πρόταση, «Η ανατροφοδότηση (feedback) που λαμβάνω στο πλαίσιο της αξιολόγησης της απόδοσής μου με παρακινεί να βελτιώνομαι», ο μέσος όρος ήταν 3,94, με τυπική απόκλιση 1,008, δηλαδή χαμηλότερη μέση τιμή και σχετικά μεγαλύτερη διασπορά, γεγονός που δείχνει πιο διαφοροποιημένες απόψεις μεταξύ των συμμετεχόντων. Τέλος, η πρόταση «Η επίτευξη στόχων στην εργασία μου αυξάνει την παρακίνησή μου» συγκέντρωσε μέσο όρο 4,30 και τυπική απόκλιση 0,848, με υψηλές τιμές και σχετικά μικρή απόκλιση.

Γενικά, οι μέσοι όροι της ενότητας κυμαίνονται από 3,94 έως 4,40, ενώ οι τυπικές αποκλίσεις μεταξύ 0,85 και 1,01. Οι τιμές αυτές υποδηλώνουν υψηλή συγκέντρωση απαντήσεων στις ανώτερες βαθμίδες της κλίμακας, με μεγαλύτερη ομοιογένεια στις μεταβλητές που σχετίζονται με τις ευκαιρίες ανάπτυξης και την επίτευξη στόχων. Αντίθετα, οι χαμηλότερες μέσες τιμές εντοπίζονται στις προτάσεις που αφορούν την αξιολόγηση και την ανατροφοδότηση (feedback) στο πλαίσιο της αξιολόγησης, γεγονός που δείχνει ότι οι συγκεκριμένοι παράγοντες δεν αποτελούν εξίσου σημαντικά κίνητρα για τους συμμετέχοντες.

Πίνακας 6. Εκπαίδευση & Επαγγελματική Ανάπτυξη

Εκπαίδευση & Επαγγελματική Ανάπτυξη	N	Mean	Std. Deviation
15. Οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης (κατάρτιση, επιμόρφωση) με παρακινούν.	159	4,21	0,850
16. Η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης και προαγωγής με παρακινεί.	159	4,40	0,880
17. Η αξιολόγηση της απόδοσής μου με παρακινεί να βελτιώνομαι.	159	3,95	0,953

18. Η ανατροφοδότηση (feedback) που λαμβάνω στο πλαίσιο της αξιολόγησης της απόδοσής μου με παρακινεί να βελτιώνομαι.	159	3,94	1,008
19. Η επίτευξη στόχων στην εργασία μου αυξάνει την παρακίνησή μου.	159	4,30	0,848



Διάγραμμα 7. Εκπαίδευση & Επαγγελματική Ανάπτυξη

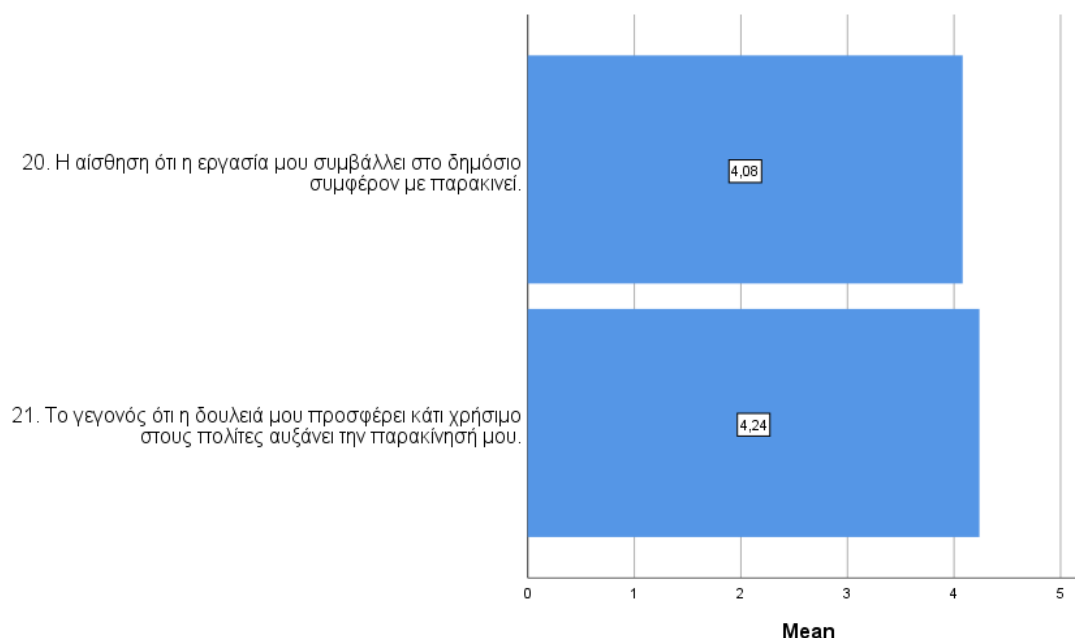
7.2.5 Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία (Public Service Motivation)

Η πέμπτη ενότητα του ερωτηματολογίου, με τίτλο «Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία», περιλαμβάνει δύο ερωτήσεις που αφορούν τον βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες συνδέουν την εργασία τους με το δημόσιο συμφέρον και την κοινωνική προσφορά. Οι απαντήσεις δόθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, από 1 («Διαφωνώ απόλυτα») έως 5 («Συμφωνώ απόλυτα»). Στην πρώτη πρόταση, «Η αίσθηση ότι η εργασία μου συμβάλλει στο δημόσιο συμφέρον (π.χ. προστασία περιβάλλοντος, διασφάλιση

ασφάλειας, εύρυθμη λειτουργία κράτους) με παρακινεί», ο μέσος όρος ήταν 4,08 και η τυπική απόκλιση 1,067, δηλαδή υψηλή μέση τιμή με σχετικά μεγαλύτερη διασπορά στις απαντήσεις. Η δεύτερη πρόταση, «Το γεγονός ότι η δουλειά μου προσφέρει κάτι χρήσιμο στους πολίτες (π.χ. εξυπηρέτηση συναλλαγών, παροχή υπηρεσιών, διευκόλυνση στην καθημερινότητα, παροχή γνώσεων/εκπαίδευσης) αυξάνει την παρακίνησή μου», παρουσίασε μέσο όρο 4,24 και τυπική απόκλιση 0,958, δηλαδή υψηλή και σχετικά ομοιογενή συμφωνία μεταξύ των συμμετεχόντων. Συνολικά, οι μέσοι όροι και στις δύο περιπτώσεις είναι σχετικά υψηλοί, υποδεικνύοντας θετική αποτίμηση του νοήματος της εργασίας, ενώ οι τυπικές αποκλίσεις είναι μέτριες, δείχνοντας ότι υπάρχουν ορισμένες διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων.

Πίνακας 7. Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία

Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία	N	Mean	Std. Deviation
Η αίσθηση ότι η εργασία μου συμβάλλει στο δημόσιο συμφέρον (π.χ. προστασία περιβάλλοντος, διασφάλιση ασφάλειας, εύρυθμη λειτουργία κράτους) με παρακινεί.	159	4,08	1,067
Το γεγονός ότι η δουλειά μου προσφέρει κάτι χρήσιμο στους πολίτες (π.χ. εξυπηρέτηση συναλλαγών, παροχή υπηρεσιών, διευκόλυνση στην καθημερινότητα, παροχή γνώσεων/εκπαίδευσης) αυξάνει την παρακίνησή μου.	159	4,24	0,958



Διάγραμμα 8. Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία

7.2.6 Παρακίνηση – Αποτελέσματα

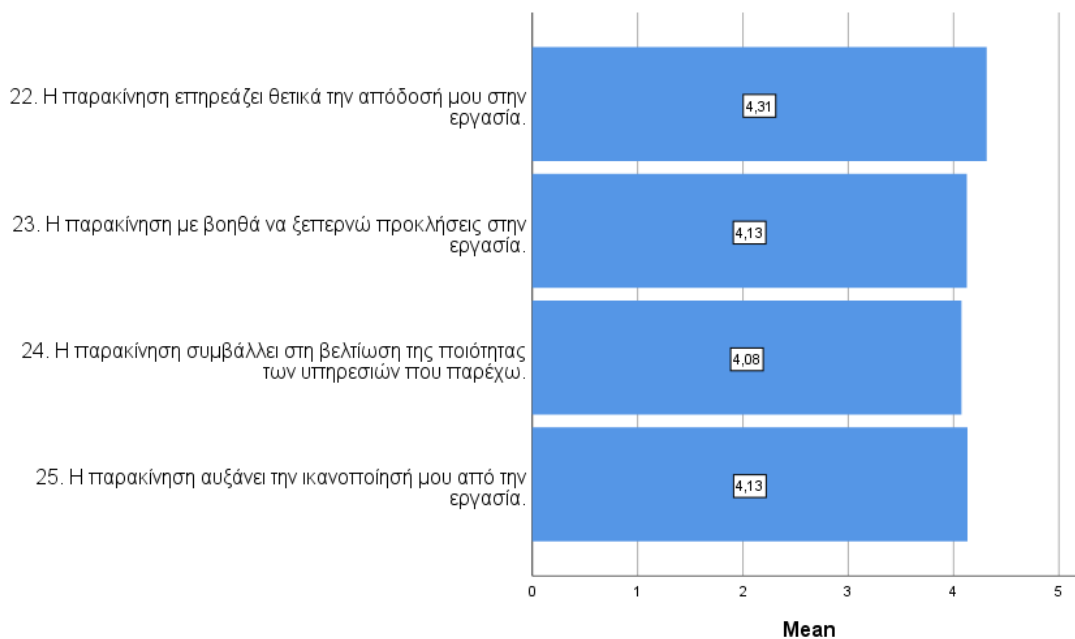
Η έκτη ενότητα του ερωτηματολογίου, με τίτλο «Παρακίνηση – Αποτελέσματα», περιλαμβάνει τέσσερις ερωτήσεις που συνδέουν το επίπεδο παρακίνησης με την απόδοση, την αντιμετώπιση δυσκολιών, τη βελτίωση της ποιότητας στην εργασία, καθώς και την ικανοποίηση από αυτήν. Οι απαντήσεις δόθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, από 1 («Διαφωνώ απόλυτα») έως 5 («Συμφωνώ απόλυτα»). Στην πρώτη πρόταση, «Η παρακίνηση επηρεάζει θετικά την απόδοσή μου στην εργασία», συμμετείχαν 159 άτομα, με μέσο όρο 4,31 και τυπική απόκλιση 0,764, δηλαδή υψηλή μέση τιμή και σχετικά ομοιογενείς απαντήσεις, καταδεικνύοντας ότι η παρακίνηση συμβάλλει στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Η δεύτερη δήλωση, «Η παρακίνηση με βοηθά να ξεπερνά προκλήσεις στην εργασία», είχε μέσο όρο 4,13 και τυπική απόκλιση 0,855, δηλαδή υψηλό επίπεδο συμφωνίας και σχετικά ομοιογενείς απαντήσεις μεταξύ των συμμετεχόντων. Η τρίτη πρόταση, «Η παρακίνηση συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχω», παρουσίασε μέσο όρο 4,08 και τυπική απόκλιση 0,861,

δηλαδή υψηλή μέση τιμή και μέτρια τυπική απόκλιση. Τέλος, στην τέταρτη δήλωση, «Η παρακίνηση αυξάνει την ικανοποίησή μου από την εργασία», συμμετείχαν επίσης 159 άτομα, με μέσο όρο 4,13 και τυπική απόκλιση 0,887. Η μέση τιμή, που βρίσκεται σαφώς πάνω από το ουδέτερο σημείο της κλίμακας, δείχνει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι συνδέουν την παρακίνηση με το γενικότερο αίσθημα ικανοποίησης που αντλούν από την εργασία τους. Παρότι η τυπική απόκλιση είναι ελαφρώς μεγαλύτερη από τις προηγούμενες, παραμένει σε χαμηλό επίπεδο, γεγονός που υποδεικνύει υψηλό βαθμό ομοιογένειας.

Συνολικά, οι μέσοι όροι των απαντήσεων είναι υψηλοί, κυμαινόμενοι από 4,08 έως 4,31, ενώ οι τυπικές αποκλίσεις είναι σχετικά χαμηλές (0,76–0,86), γεγονός που δείχνει γενική σύγκλιση των συμμετεχόντων προς τις ανώτερες βαθμίδες της κλίμακας και θετική στάση απέναντι στη σχέση μεταξύ παρακίνησης και επαγγελματικών αποτελεσμάτων. Τέλος, αξίζει να επισημανθεί ότι η πρόταση που αφορά στη σχέση της παρακίνησης με την απόδοση σημείωσε τον υψηλότερο μέσο όρο και τη χαμηλότερη τυπική απόκλιση. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η πλειονότητα των εργαζομένων θεωρεί πως η παρακίνηση επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την επαγγελματική τους απόδοση.

Πίνακας 8. Παρακίνηση – Αποτελέσματα

Παρακίνηση – Αποτελέσματα	N	Mean	Std. Deviation
22. Η παρακίνηση επηρεάζει θετικά την απόδοσή μου στην εργασία.	159	4,31	0,764
23. Η παρακίνηση με βοηθά να ξεπερνώ προκλήσεις στην εργασία.	159	4,13	0,855
24. Η παρακίνηση συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχω.	159	4,08	0,861
25. Η παρακίνηση αυξάνει την ικανοποίησή μου από την εργασία.	159	4,13	0,887



Διάγραμμα 9. Παρακίνηση – Αποτελέσματα

7.3 Οι Συνολικές Μεταβλητές της Έρευνας και η Συσχέτισή τους

Οι συνολικές μεταβλητές της έρευνας παρουσιάζουν μια θετική και ομοιογενή στάση των συμμετεχόντων, καθώς οι μέσες τιμές κινούνται σε υψηλά επίπεδα και οι τυπικές αποκλίσεις παραμένουν χαμηλές. Οι έξι θεματικές ενότητες εμφανίζουν μέσους όρους από 4,10 έως 4,40, γεγονός που δείχνει ότι οι συμμετέχοντες τοποθετήθηκαν, κατά κανόνα, στις ανώτερες βαθμίδες της κλίμακας. Οι μικρές αποκλίσεις (0,56–0,95) υποδηλώνουν ομοιογένεια στις απόψεις και σταθερότητα στις απαντήσεις.

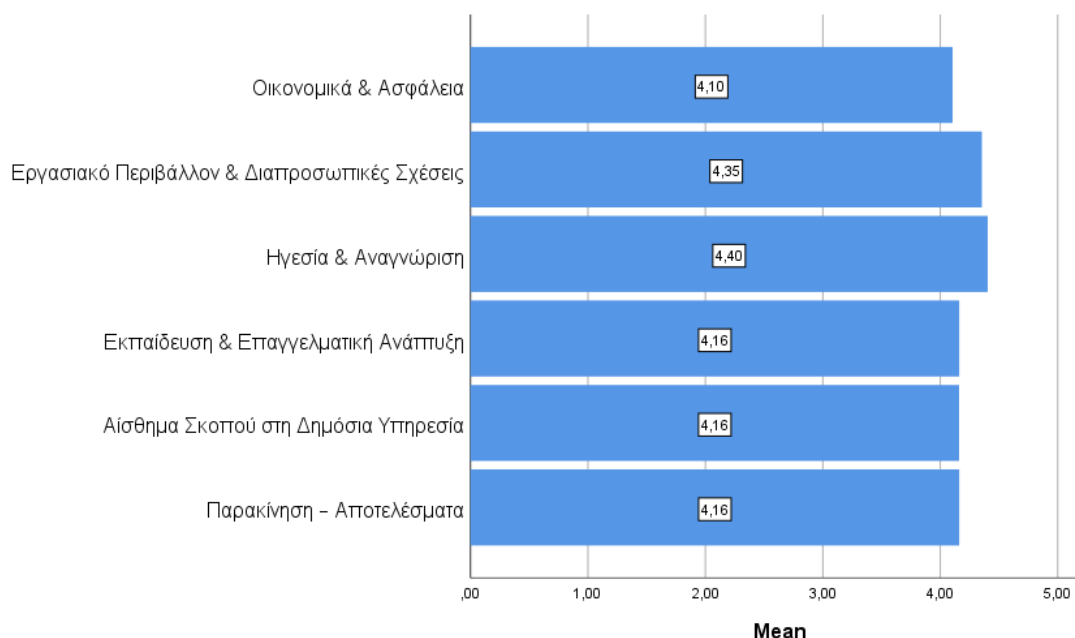
Από τις επιμέρους ενότητες, οι υψηλότερες μέσες τιμές καταγράφονται στην «Ηγεσία και Αναγνώριση» (4,40) και στο «Εργασιακό Περιβάλλον και Διαπροσωπικές Σχέσεις» (4,35), ενώ ακολουθούν με πολύ μικρή διαφορά οι ενότητες «Εκπαίδευση και Επαγγελματική Ανάπτυξη», «Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία» και «Παρακίνηση

– Αποτελέσματα» (όλες με μέσο όρο 4,16). Η χαμηλότερη αλλά και πάλι υψηλή τιμή παρατηρείται στα «Οικονομικά και Ασφάλεια» (4,10).

Συνολικά, οι τιμές υποδεικνύουν ότι όλες οι θεματικές ενότητες αποτιμώνται θετικά, χωρίς έντονες διαφοροποιήσεις μεταξύ τους. Ως εκ τούτου, το συνολικό προφίλ των αποτελεσμάτων αναδεικνύει ότι οι συμμετέχοντες διατηρούν θετική στάση απέναντι στους παράγοντες που ενισχύουν την παρακίνηση και κατ' επέκταση, την εργασιακή τους απόδοση.

Πίνακας 9. Οι συνολικές μεταβλητές της έρευνας

Συνολικές μεταβλητές	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Οικονομικά & Ασφάλεια	159	1,33	5,00	4,10	0,746
Εργασιακό Περιβάλλον & Διαπροσωπικές Σχέσεις	159	2,67	5,00	4,35	0,566
Ηγεσία & Αναγνώριση	159	2,40	5,00	4,40	0,616
Εκπαίδευση & Επαγγελματική Ανάπτυξη	159	1,00	5,00	4,16	0,727
Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία	159	1,00	5,00	4,16	0,945
Παρακίνηση – Αποτελέσματα	159	2,00	5,00	4,16	0,735



Διάγραμμα 10. Οι συνολικές μεταβλητές της έρευνας

Για να διερευνηθούν οι σχέσεις μεταξύ των έξι συνολικών μεταβλητών της έρευνας, εφαρμόστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (r). Οι τιμές του κυμαίνονται από -1 έως $+1$, όπου θετικές τιμές δηλώνουν θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών, ενώ αρνητικές τιμές υποδηλώνουν αρνητική συσχέτιση. Η τιμή $r = 0$ δηλώνει έλλειψη γραμμικής σχέσης.

Ο πίνακας συσχετίσεων (Correlations) παρουσιάζει τις σχέσεις μεταξύ των έξι συνολικών μεταβλητών της έρευνας, όπως προέκυψαν από τον συντελεστή συσχέτισης Pearson. Όλες οι συσχετίσεις που σημειώνονται με διπλό αστερίσκο (**) είναι στατιστικά σημαντικές στο επίπεδο $p < 0,01$ (2-tailed), εκτός από μία περίπτωση, όπου η συσχέτιση δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Η μεταβλητή «Οικονομικά και Ασφάλεια» παρουσιάζει θετική συσχέτιση με όλες τις υπόλοιπες μεταβλητές, με τιμές από $r = 0,285$ έως $r = 0,454$. Εξάιρεση αποτελεί η συσχέτισή της με το «Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία» ($r = 0,132$, $p = 0,098$), η οποία, αν και θετική, δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Η μεταβλητή «Εργασιακό Περιβάλλον και Διαπροσωπικές Σχέσεις» συνδέεται θετικά και σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με όλες τις υπόλοιπες μεταβλητές, με συντελεστές που κυμαίνονται από $r = 0,347$ έως $r = 0,552$. Αντίστοιχα, η μεταβλητή «Ηγεσία και Αναγνώριση» εμφανίζει ισχυρές θετικές συσχετίσεις με όλες τις υπόλοιπες, με τιμές $r = 0,285$ έως $r = 0,565$.

Επίσης, η μεταβλητή «Εκπαίδευση και Επαγγελματική Ανάπτυξη» συνδέεται θετικά και σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με όλες τις υπόλοιπες μεταβλητές με συντελεστές που κυμαίνονται από $r = 0,419$ έως $r = 0,587$, ενώ συσχετίζεται έντονα τόσο με το «Εργασιακό Περιβάλλον» ($r = 0,552$) όσο και με την «Παρακίνηση – Αποτελέσματα» ($r = 0,587$). Η μεταβλητή «Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία» παρουσιάζει θετικές και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με όλες τις υπόλοιπες μεταβλητές (εκτός από τα «Οικονομικά και Ασφάλεια»), με συντελεστές $r = 0,347-0,511$.

Τέλος, η «Παρακίνηση – Αποτελέσματα» συσχετίζεται θετικά με όλες τις υπόλοιπες μεταβλητές, με τιμές από $r = 0,372$ έως $r = 0,587$, παρουσιάζοντας από τις υψηλότερες συνολικές τιμές συσχέτισης στον πίνακα. Οι ισχυρότερες σχέσεις καταγράφονται με τις μεταβλητές «Ηγεσία και Αναγνώριση» ($r = 0,565$) και «Εκπαίδευση και Επαγγελματική Ανάπτυξη» ($r = 0,587$). Γενικά, οι συσχετίσεις είναι θετικές και στατιστικά σημαντικές στις περισσότερες περιπτώσεις, κυμαινόμενες από μέτριες έως υψηλές τιμές ($r = 0,28-0,59$). Αυτό σημαίνει ότι οι μεταβλητές κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση, υποδηλώνοντας συνεκτικότητα μεταξύ των επιμέρους παραγόντων που συγκροτούν το φαινόμενο της επαγγελματικής παρακίνησης.

Αξίζει να επισημανθεί ότι η παρακίνηση και τα αποτελέσματα με τα οποία αυτή συνδέεται, όπως η επαγγελματική ικανοποίηση, η βελτίωση της απόδοσης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και η υπέρβαση των εργασιακών δυσκολιών, συσχετίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό με εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης, όπως η ηγεσία, η αναγνώριση, η εκπαίδευση και η επαγγελματική ανάπτυξη.

Πίνακας 10. Ανάλυση συσχέτισης

Correlations							
		Οικονομικά	Περιβάλλον	Ηγεσία	Εκπαίδευση	Σκοπός	Παρακίνηση
Οικονομικά & Ασφάλεια	Pearson Correlation	1	0,454**	0,285*	0,419*	0,132	0,372**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,098	0,000
	N	159	159	159	159	159	159
Εργασιακό Περιβάλλον & Διαπροσωπικές Σχέσεις	Pearson Correlation	0,454**	1	0,539*	0,552*	0,347**	0,486**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	159	159	159	159	159	159
Ηγεσία & Αναγνώριση	Pearson Correlation	0,285**	0,539**	1	0,519*	0,438**	0,565**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	159	159	159	159	159	159
Εκπαίδευση & Επαγγελματική Ανάπτυξη	Pearson Correlation	0,419**	0,552**	0,519*	1	0,511**	0,587**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	159	159	159	159	159	159
Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία	Pearson Correlation	0,132	0,347**	0,438*	0,511*	1	0,504**
	Sig. (2-tailed)	0,098	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	159	159	159	159	159	159
Παρακίνηση – Αποτελέσματα	Pearson Correlation	0,372**	0,486**	0,565*	0,587*	0,504**	1

	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	159	159	159	159	159	159
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

7.4 Ανάλυση Παλινδρόμησης

Στο υποκεφάλαιο αυτό εξετάζεται, μέσω ανάλυσης πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, ποιοι παράγοντες παρακίνησης συμβάλλουν περισσότερο στην παρακίνηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση, στην αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητά τους. Με τον τρόπο αυτό διερευνάται ο βαθμός στον οποίο οι στρατηγικές παρακίνησης επηρεάζουν την εργασιακή παρακίνηση και συνεπώς, την απόδοση, την ικανότητα αντιμετώπισης δυσκολιών, τη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας, καθώς και το επίπεδο ικανοποίησης που αντλούν οι εργαζόμενοι από αυτήν.

Η ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης πραγματοποιήθηκε με εξαρτημένη μεταβλητή την «Παρακίνηση – Αποτελέσματα» και ανεξάρτητες μεταβλητές τις πέντε βασικές διαστάσεις του ερωτηματολογίου: «Οικονομικά και Ασφάλεια», «Εργασιακό Περιβάλλον και Διαπροσωπικές Σχέσεις», «Ηγεσία και Αναγνώριση», «Εκπαίδευση και Επαγγελματική Ανάπτυξη» και «Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία».

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα Model Summary, ο συντελεστής συσχέτισης $R = 0,698$ υποδηλώνει ισχυρή γραμμική σχέση μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της εξαρτημένης μεταβλητής. Το $R^2 = 0,488$ δείχνει ότι το 48,8% της διακύμανσης της «Παρακίνησης – Αποτελεσμάτων» ερμηνεύεται από το σύνολο των πέντε προβλεπτικών παραγόντων, ενώ η διορθωμένη τιμή Adjusted $R^2 = 0,471$ επιβεβαιώνει τη σταθερότητα του μοντέλου. Η τυπική απόκλιση του σφάλματος εκτίμησης (Std. Error of the Estimate) είναι 0,535, ένδειξη ικανοποιητικής προσαρμογής του μοντέλου στα δεδομένα.

Ο πίνακας ANOVA δείχνει ότι το μοντέλο παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό ($F = 29,147$, $p = 0,000$), γεγονός που υποδηλώνει ότι το σύνολο των ανεξάρτητων μεταβλητών συμβάλλει ουσιαστικά και μπορεί να προβλέψει ικανοποιητικά την εξαρτημένη μεταβλητή «Παρακίνηση – Αποτελέσματα».

Στον πίνακα των συντελεστών διαπιστώνεται ότι τέσσερις από τις πέντε ανεξάρτητες μεταβλητές παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην εξαρτημένη μεταβλητή, με τιμές p μικρότερες του 0,05. Συγκεκριμένα, η μεταβλητή «Οικονομικά και Ασφάλεια» εμφανίζει τιμές $B = 0,132$, $\beta = 0,134$, $t = 1,988$ και $p = 0,049$, γεγονός που υποδεικνύει οριακή στατιστική σημαντικότητα.

Η μεταβλητή «Ηγεσία και Αναγνώριση» παρουσιάζει τις υψηλότερες τιμές επίδρασης στην παρακίνηση, με $B = 0,317$, $\beta = 0,266$, $t = 3,581$ και $p = 0,000$, υποδηλώνοντας ότι αποτελεί τον ισχυρότερο προβλεπτικό παράγοντα της εξαρτημένης μεταβλητής. Ακολουθεί η «Εκπαίδευση και Επαγγελματική Ανάπτυξη» με $B = 0,242$, $\beta = 0,240$, $t = 2,978$ και $p = 0,003$ και η μεταβλητή «Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία» με $B = 0,173$, $\beta = 0,223$, $t = 3,182$ και $p = 0,002$, οι οποίες επιβεβαιώνουν τη στατιστική τους σημαντικότητα. Αντίθετα, η μεταβλητή «Εργασιακό Περιβάλλον και Διαπροσωπικές Σχέσεις» δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συμβολή στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής, καθώς η τιμή του $p = 0,350$ υπερβαίνει το αποδεκτό επίπεδο σημαντικότητας ($p < 0,05$).

Συνολικά, το μοντέλο περιγράφει ικανοποιητικά την εξαρτημένη μεταβλητή, με σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες την «Ηγεσία και Αναγνώριση», την «Εκπαίδευση και Επαγγελματική Ανάπτυξη», το «Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία» και σε μικρότερο βαθμό τα «Οικονομικά και Ασφάλεια». Οι μεταβλητές αυτές με κυρίαρχη την «Ηγεσία και Αναγνώριση» ασκούν τη μεγαλύτερη επίδραση στην παρακίνηση των εργαζομένων, εξηγώντας σχεδόν το μισό της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής ($R^2 = 48,8\%$).

Κατόπιν των ανωτέρω, ο παράγοντας «Ηγεσία και Αναγνώριση» αναδεικνύεται ως ο σημαντικότερος, καθώς ασκεί τη μεγαλύτερη επίδραση στην παρακίνηση των

εργαζομένων και κατ' επέκταση, στα αποτελέσματά της, δηλαδή στην εργασιακή απόδοση, την ικανότητα αντιμετώπισης δυσκολιών, τη βελτίωση της ποιότητας στην εργασία, καθώς και στο επίπεδο ικανοποίησης που αντλούν οι εργαζόμενοι από αυτήν.

Πίνακας 11. Ανάλυση παλινδρόμησης

Model Summary							
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1		0,698a	0,488	0,471	0,53504		
a. Predictors: (Constant), Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία , Οικονομικά & Ασφάλεια, Ηγεσία & Αναγνώριση, Εργασιακό Περιβάλλον & Διαπροσωπικές Σχέσεις, Εκπαίδευση & Επαγγελματική Ανάπτυξη							
ANOVA ^a							
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	41,719	5	8,344	29,147	0,000b	
	Residual	43,798	153	0,286			
	Total	85,517	158				
Coefficients ^a							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)		0,086	0,375		0,228	0,820
	Οικονομικά & Ασφάλεια		0,132	0,066	0,134	1,988	0,049

	Εργασιακό Περιβάλλον & Διαπροσωπικές Σχέσεις	0,094	0,101	0,073	0,937	0,350
	Ηγεσία & Αναγνώριση	0,317	0,089	0,266	3,581	0,000
	Εκπαίδευση & Επαγγελματική Ανάπτυξη	0,242	0,081	0,240	2,978	0,003
	Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία	0,173	0,054	0,223	3,182	0,002

7.5 Στατιστικά Σημαντικές Διαφορές ως προς τα Δημογραφικά Χαρακτηριστικά (Ανάλυση Διακύμανσης – ANOVA)

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε άτομα με διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά. Σημειώνεται ότι τα αποτελέσματα του t-test για ανεξάρτητα δείγματα ως προς το φύλο παρουσιάζονται στο παράρτημα της εργασίας, καθώς δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) για τη διερεύνηση των στατιστικά σημαντικών διαφορών ανάμεσα σε άτομα διαφορετικών ηλικιακών ομάδων ανέδειξε διαφορές στις μεταβλητές «Εκπαίδευση και Επαγγελματική Ανάπτυξη» και «Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία».

Για τη μεταβλητή «Εκπαίδευση και Επαγγελματική Ανάπτυξη», η τιμή του δείκτη $F(4,154) = 3,936$ με $p = 0,005$ υποδηλώνει στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ηλικιακών ομάδων. Ο μέσος όρος αυξάνεται προοδευτικά από την κατηγορία 18–30 ετών ($M = 3,88$, $SD = 0,86$) έως την κατηγορία άνω των 60 ετών ($M = 4,57$, $SD = 0,39$). Τα αποτελέσματα του post hoc ελέγχου LSD δείχνουν ότι οι διαφορές είναι σημαντικές κυρίως μεταξύ των νεότερων (18–30 ετών) και των μεγαλύτερων ηλικιακών ομάδων (31–40, 41–50 και >60 ετών). Οι σημαντικότερες διαφορές εντοπίζονται ανάμεσα στις ηλικίες

18–30 και 41–50 ($p = 0,001$), καθώς και μεταξύ 18–30 και 31–40 ($p = 0,008$). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την εκπαίδευση και την επαγγελματική ανάπτυξη ως σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης σε σχέση με τους νεότερους συναδέλφους τους.

Αντίστοιχα, για τη μεταβλητή «Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία», η τιμή $F(4,154) = 4,631$ με $p = 0,001$ δείχνει επίσης ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών. Οι μέσοι όροι αυξάνονται σταδιακά από $M = 3,76$ ($SD = 0,98$) στην ομάδα 18–30 ετών έως $M = 4,83$ ($SD = 0,26$) στην ομάδα άνω των 60 ετών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του LSD, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές εμφανίζονται μεταξύ της ομάδας 18–30 ετών και όλων των υπόλοιπων ηλικιακών ομάδων (31–40, 41–50, 51–60, >60), με p -τιμές που κυμαίνονται από 0,001 έως 0,016. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι διαθέτουν εντονότερο αίσθημα σκοπού και σύνδεση της εργασίας με το δημόσιο συμφέρον, στοιχείο που φαίνεται να λειτουργεί ως σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης σε σύγκριση με τους νεότερους συναδέλφους τους.

Πίνακας 12. Στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε άτομα με διαφορετική ηλικία

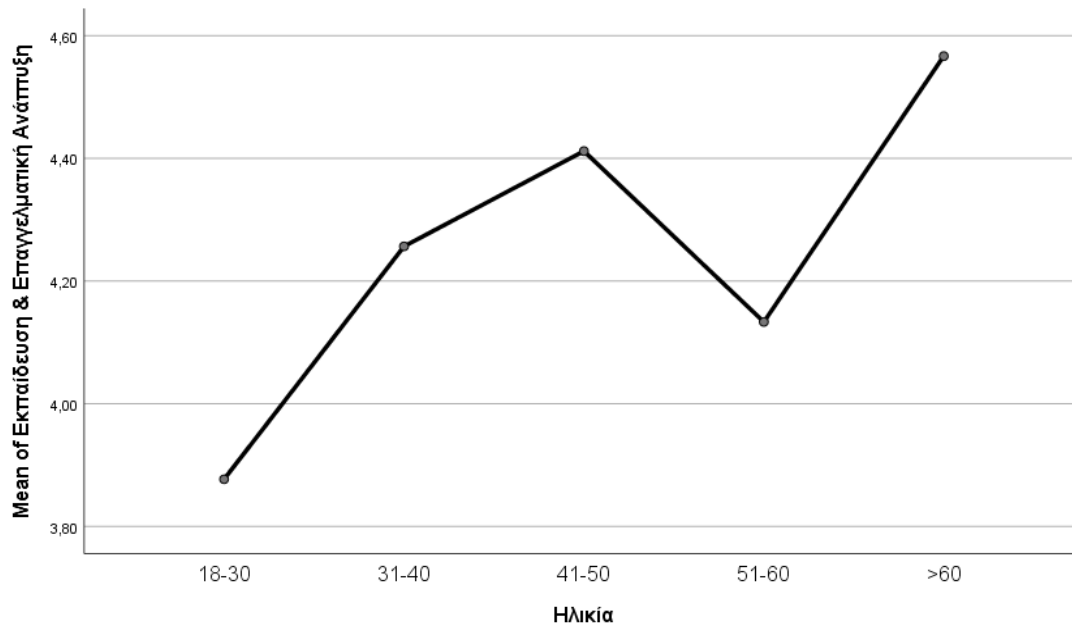
		N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
Εκπαίδευση & Επαγγελματική Ανάπτυξη	18-30	52	3,8769	0,86424		
	31-40	46	4,2565	0,60024		
	41-50	34	4,4118	0,62463		
	51-60	21	4,1333	0,63034		
	>60	6	4,5667	0,38816		
	Total	159	4,1610	0,72757	3,936	0,005
Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία	18-30	52	3,7596	0,97764		
	31-40	46	4,2065	1,03051		
	41-50	34	4,4559	0,80121		

	51-60	21	4,3810	0,63057		
	>60	6	4,8333	0,25820		
	Total	159	4,1604	0,94521	4,631	0,001

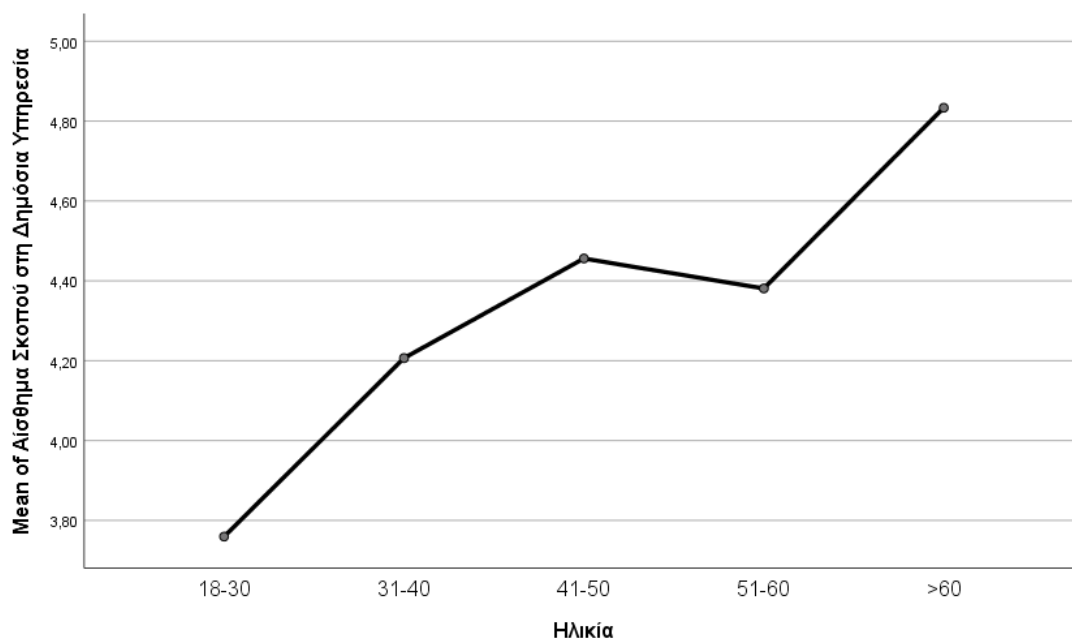
Πίνακας 13. Τα αποτελέσματα του post hoc test LSD για την ηλικία

Multiple Comparisons					
LSD					
Dependent Variable	(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Εκπαίδευση & Επαγγελματική Ανάπτυξη	18-30	31-40	-0,37960*	0,14208	0,008
		41-50	-0,53484*	0,15482	0,001
		51-60	-0,25641	0,18149	0,160
		>60	-0,68974*	0,30265	0,024
	31-40	18-30	0,14208	0,008	
		41-50	-0,15524	0,15876	0,330
		51-60	0,12319	0,18486	0,506
		>60	-0,31014	0,30469	0,310
	41-50	18-30	0,15482	0,001	
		31-40	0,15524	0,15876	0,330
		51-60	0,27843	0,19482	0,155
		>60	-0,15490	0,31083	0,619
	51-60	18-30	0,18149	0,160	
		31-40	-0,12319	0,18486	0,506
		41-50	-0,27843	0,19482	0,155
		>60	-0,43333	0,32494	0,184
	>60	18-30	0,30265	0,024	
		31-40	0,31014	0,30469	0,310
		41-50	0,15490	0,31083	0,619

		51-60	0,43333	0,32494	0,184
Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία	18-30	31-40	−0,44691*	0,18309	0,016
		41-50	−0,69627*	0,19950	0,001
		51-60	−0,62134*	0,23387	0,009
		>60	−1,07372*	0,39000	0,007
	31-40	18-30	0,18309	0,016	
		41-50	−0,24936	0,20458	0,225
		51-60	−0,17443	0,23822	0,465
		>60	−0,62681	0,39262	0,112
	41-50	18-30	0,19950	0,001	
		31-40	0,24936	0,20458	0,225
		51-60	0,07493	0,25105	0,766
		>60	−0,37745	0,40054	0,347
	51-60	18-30	0,23387	0,009	
		31-40	0,17443	0,23822	0,465
		41-50	−0,07493	0,25105	0,766
		>60	−0,45238	0,41872	0,282
	>60	18-30	0,39000	0,007	
		31-40	0,62681	0,39262	0,112
		41-50	0,37745	0,40054	0,347
		51-60	0,45238	0,41872	0,282
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.					



Διάγραμμα 11. Στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε άτομα με διαφορετική ηλικία



Διάγραμμα 12. Στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε άτομα με διαφορετική ηλικία II

Συνολικά, η ανάλυση δείχνει ότι οι στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίζονται κυρίως μεταξύ νεότερων και μεγαλύτερων εργαζομένων. Οι μεγαλύτερες ηλικίες εμφανίζουν υψηλότερους μέσους όρους τόσο στην αντίληψη για την επαγγελματική ανάπτυξη όσο και στο αίσθημα σκοπού που απορρέει από την εργασία τους, ενώ οι μικρότερες ηλικιακές ομάδες καταγράφουν χαμηλότερες τιμές στις ίδιες διαστάσεις.

Επιπλέον, η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) για τη διερεύνηση στατιστικά σημαντικών διαφορών ανάμεσα σε εργαζομένους με διαφορετική προϋπηρεσία ανέδειξε σημαντικά ευρήματα για δύο μεταβλητές: την «Εκπαίδευση και Επαγγελματική Ανάπτυξη» και το «Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία».

Για τη μεταβλητή «Εκπαίδευση και Επαγγελματική Ανάπτυξη», η τιμή $F(4,154) = 2,464$ με $p = 0,047$ δείχνει την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών ανάμεσα σε εργαζομένους με διαφορετικά έτη προϋπηρεσίας. Οι μέσοι όροι κυμαίνονται από $M = 3,97$ ($SD = 0,73$) για όσους έχουν 5–10 έτη υπηρεσίας και έως $M = 4,42$ ($SD = 0,63$) για όσους έχουν 21–30 έτη. Τα αποτελέσματα του post hoc ελέγχου LSD δείχνουν ότι οι διαφορές είναι στατιστικά σημαντικές μεταξύ των ομάδων <5 έτη και 21–30 έτη ($p = 0,042$), καθώς και μεταξύ 5–10 έτη και 21–30 έτη ($p = 0,007$). Αυτό υποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη εμπειρία αποδίδουν υψηλότερη σημασία στην εκπαίδευση και την επαγγελματική ανάπτυξη ως παράγοντες παρακίνησης, σε σύγκριση με όσους διαθέτουν μικρότερη προϋπηρεσία.

Για τη μεταβλητή «Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία», παρατηρείται επίσης στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση $F(4,154) = 2,506$ με $p = 0,044$. Οι μέσοι όροι αυξάνονται σταδιακά από $M = 3,93$ ($SD = 0,94$) για την ομάδα με 5–10 έτη υπηρεσίας έως $M = 4,57$ ($SD = 0,62$) για όσους διαθέτουν πάνω από 30 έτη υπηρεσίας. Σύμφωνα με το LSD post hoc, σημαντικές διαφορές εμφανίζονται ανάμεσα στις ομάδες 5–10 έτη και 21–30 έτη ($p = 0,011$), καθώς και μεταξύ 5–10 έτη και >30 έτη ($p = 0,019$). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη επαγγελματική εμπειρία εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης που απορρέουν από το αίσθημα κοινωνικής προσφοράς και συμβολής στο δημόσιο συμφέρον.

Πίνακας 14. Στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε άτομα με διαφορετική προϋπηρεσία

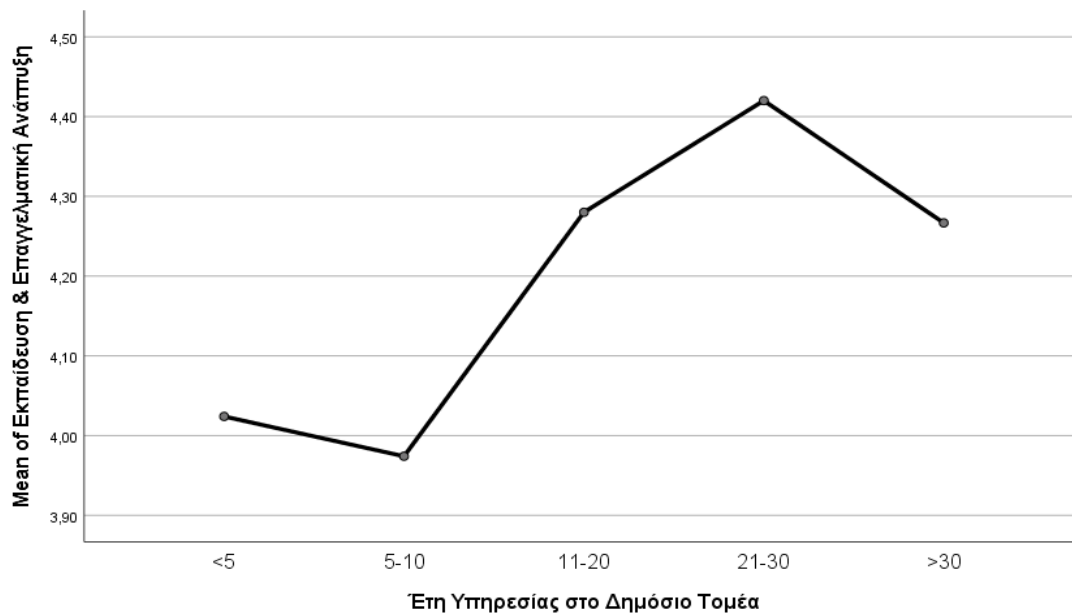
		N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
Εκπαίδευση & Επαγγελματική Ανάπτυξη	<5	25	4,0240	0,64374		
	5-10	54	3,9741	0,73206		
	11-20	35	4,2800	0,86119		
	21-30	30	4,4200	0,62665		
	>30	15	4,2667	0,51083		
	Total	159	4,1610	0,72757	2,464	0,047
Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία	<5	25	4,0400	0,94560		
	5-10	54	3,9259	0,94374		
	11-20	35	4,1714	1,04981		
	21-30	30	4,4667	0,85029		
	>30	15	4,5667	0,62297		
	Total	159	4,1604	0,94521	2,506	0,044

Πίνακας 15. Τα αποτελέσματα του post hoc test LSD για την προϋπηρεσία

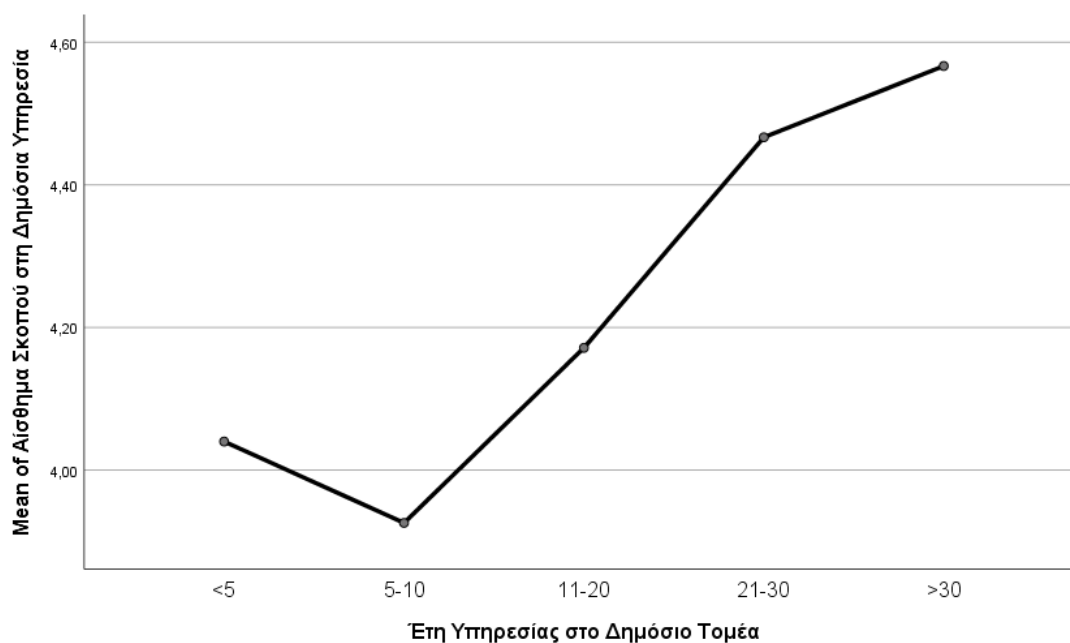
Multiple Comparisons					
LSD					
Dependent Variable	(I) Υπηρεσία	(J) Υπηρεσία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
	<5	5-10	0,04993	0,17283	0,773
		11-20	-0,25600	0,18709	0,173

Εκπαίδευση & Επαγγελματική Ανάπτυξη		21-30	−0,39600*	0,19347	0,042
		>30	−0,24267	0,23334	0,300
	5-10	<5	0,17283	0,773	
		11-20	−0,30593	0,15504	0,050
		21-30	−0,44593*	0,16269	0,007
		>30	−0,29259	0,20852	0,163
	11-20	<5	0,18709	0,173	
		5-10	0,30593	0,15504	0,050
		21-30	−0,14000	0,17776	0,432
		>30	0,01333	0,22048	0,952
	21-30	<5	0,19347	0,042	
		5-10	0,44593*	0,16269	0,007
		11-20	0,14000	0,17776	0,432
		>30	0,15333	0,22593	0,498
	>30	<5	0,23334	0,300	
		5-10	0,29259	0,20852	0,163
		11-20	−0,01333	0,22048	0,952
		21-30	−0,15333	0,22593	0,498
Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία	<5	5-10	0,11407	0,22441	0,612
		11-20	−0,13143	0,24293	0,589
		21-30	−0,42667	0,25122	0,091
		>30	−0,52667	0,30298	0,084
	5-10	<5	0,22441	0,612	
		11-20	−0,24550	0,20131	0,225
		21-30	−0,54074*	0,21125	0,011
		>30	−0,64074*	0,27076	0,019
	11-20	<5	0,24293	0,589	
		5-10	0,24550	0,20131	0,225
		21-30	−0,29524	0,23082	0,203
		>30	−0,39524	0,28629	0,169

	21-30	<5	0,25122	0,091	
		5-10	0,54074*	0,21125	0,011
		11-20	0,29524	0,23082	0,203
		>30	−0,10000	0,29336	0,734
	>30	<5	0,30298	0,084	
		5-10	0,64074*	0,27076	0,019
		11-20	0,39524	0,28629	0,169
		21-30	0,10000	0,29336	0,734
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.					



Διάγραμμα 13. Στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε άτομα με διαφορετική προϋπηρεσία



Διάγραμμα 14. Στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε άτομα με διαφορετική προϋπηρεσία II

Συνολικά, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές δείχνουν ότι η μεγαλύτερη προϋπηρεσία συνδέεται με υψηλότερες μέσες τιμές τόσο στην αντίληψη των ευκαιριών εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης όσο και στο αίσθημα σκοπού που απορρέει από την εργασία στη δημόσια υπηρεσία. Οι εργαζόμενοι με μικρότερη προϋπηρεσία καταγράφουν χαμηλότερες τιμές σε αυτές τις δύο διαστάσεις, ενώ οι πιο έμπειροι φαίνεται να αποδίδουν μεγαλύτερη αξία τόσο στη συνεχή εξέλιξη όσο και στη συμβολή του έργου τους στο κοινωνικό σύνολο.

Κεφάλαιο Όγδοο

Συμπεράσματα

8.1 Συμπεράσματα

Η έρευνα επιδίωξε να αναδείξει τις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τις στρατηγικές παρακίνησης που εφαρμόζονται στη δημόσια διοίκηση, να εξετάσει ποιες από αυτές ασκούν τη μεγαλύτερη επίδραση στην εργασιακή τους παρακίνηση και να διερευνήσει κατά πόσο οι αντιλήψεις αυτές διαφοροποιούνται ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Στο πλαίσιο αυτό, το παρόν υποκεφάλαιο παρουσιάζει τα βασικά ευρήματα της έρευνας και συνοψίζει τις στάσεις των εργαζομένων ως προς τη βαρύτητα των παραγόντων παρακίνησης. Στόχος είναι η αποτύπωση των κυριότερων συμπερασμάτων, αναδεικνύοντας ποιοι παράγοντες παρακινούν περισσότερο και ποιοι λιγότερο τους δημοσίους υπαλλήλους, προκειμένου να διαμορφωθεί ένα πιο ορθό και ολοκληρωμένο σύστημα παρακίνησης που θα συμβάλει στη βελτίωση των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού και στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, που αφορούσε τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν τις διαφορετικές κατηγορίες κινήτρων στη δημόσια διοίκηση, ανέδειξε μέσω της ανάλυσης των περιγραφικών δεδομένων, μια σαφή ιεράρχηση προτεραιοτήτων ως προς τους παράγοντες που παρακινούν τους δημοσίους υπαλλήλους. Συνολικά, οι μέσοι όροι όλων των θεματικών ενότητων κινήθηκαν σε υψηλά επίπεδα ($M = 4,10-4,40$), γεγονός που δείχνει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι αξιολογούν θετικά τους παράγοντες που ενισχύουν την παρακίνηση και κατ' επέκταση, την εργασιακή τους απόδοση.

Στην κορυφή της ιεράρχησης τοποθετούνται τα κίνητρα που σχετίζονται με την ηγεσία και την αναγνώριση ($M = 4,40$), με τις υψηλότερες τιμές να καταγράφονται στις προτάσεις που αφορούν τη δίκαιη και αντικειμενική συμπεριφορά του προϊσταμένου ($M = 4,57$) και τον προϊστάμενο που εμπνέει ($M = 4,55$) γεγονός που καταδεικνύει τη σημασία του προϊσταμένου – ηγέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Ακολουθούν τα κίνητρα που αφορούν το καθημερινό εργασιακό περιβάλλον και τις διαπροσωπικές σχέσεις ($M = 4,35$), με την υψηλότερη τιμή να καταγράφεται στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ($M = 4,54$), στοιχείο που δείχνει ότι η ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή, αποτελεί βασικό παράγοντα παρακίνησης των υπαλλήλων.

Συνολικά, τα ανωτέρω ευρήματα υποδεικνύουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία σε όσα βιώνουν άμεσα: στη δίκαιη και υποστηρικτική συμπεριφορά του προϊσταμένου, στο κλίμα συνεργασίας, στην αίσθηση σεβασμού και στη δυνατότητα ουσιαστικής επικοινωνίας.

Σε δεύτερο επίπεδο κατατάσσονται τα κίνητρα ανάπτυξης ($M = 4,16$), δηλαδή η εκπαίδευση, η επαγγελματική εξέλιξη και η αξιολόγηση, αναδεικνύοντας ότι οι υπάλληλοι παρακινούνται από ευκαιρίες μάθησης και επαγγελματικής προόδου. Ωστόσο, στην ενότητα αυτή, η αξιολόγηση ($M = 3,95$) και η ανατροφοδότηση (feedback) στο πλαίσιο της αξιολόγησης ($M = 3,94$) σημείωσαν τους χαμηλότερους μέσους όρους από όλους τους παράγοντες παρακίνησης. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η αξιολόγηση δεν αναγνωρίζεται ακόμη επαρκώς ως μηχανισμός παρακίνησης των υπαλλήλων.

Στο ίδιο επίπεδο κατατάσσονται και τα κίνητρα που απορρέουν από την ίδια τη δημόσια αποστολή και το κοινωνικό νόημα της εργασίας, δηλαδή της ενότητας «Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία» ($M = 4,16$), τα οποία δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι αντλούν ικανοποίηση και εσωτερική παρακίνηση από την κοινωνική διάσταση του έργου τους.

Τέλος, τα οικονομικά και η αίσθηση ασφάλειας, παρότι αξιολογούνται θετικά ($M = 4,10$), κατατάσσονται χαμηλότερα, λειτουργώντας ως αναγκαίο υπόβαθρο, αλλά όχι ως κύρια πηγή παρακίνησης για τους δημοσίους υπαλλήλους.

Σε ό,τι αφορά στις συσχετίσεις Pearson μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας, οι συσχετίσεις είναι θετικές και στατιστικά σημαντικές στις περισσότερες περιπτώσεις (εκτός από το «Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία» με τα «Οικονομικά και Ασφάλεια», με $p = 0,098$) κυμαινόμενες από μέτριες έως υψηλές τιμές ($r = 0,28-0,59$). Αυτό σημαίνει ότι οι μεταβλητές μεταβάλλονται προς την ίδια κατεύθυνση, υποδηλώνοντας ότι η παρακίνηση δεν είναι ένα μονοδιάστατο φαινόμενο, αλλά συγκροτείται από παράγοντες που συνδέονται μεταξύ τους.

Ειδικότερα, τα δεδομένα από τις συσχετίσεις δείχνουν ότι η παρακίνηση και τα αποτελέσματα με τα οποία αυτή συνδέεται, όπως η επαγγελματική ικανοποίηση, η βελτίωση της απόδοσης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και η υπέρβαση εργασιακών δυσκολιών, σχετίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό με εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης, όπως η ηγεσία, η αναγνώριση, η εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη.

Σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, η ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης έδειξε ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό ($F = 29,147$, $p < 0,001$), γεγονός που σημαίνει ότι το σύνολο των ανεξάρτητων μεταβλητών ερμηνεύει περίπου το 48% της διακύμανσης της μεταβλητής «Παρακίνηση – Αποτελέσματα» ($R^2 = 0,488$, $Adjusted R^2 = 0,471$). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η αποτελεσματική παρακίνηση στη δημόσια διοίκηση δεν είναι προϊόν ενός μόνο τύπου κινήτρων, αλλά συνδυασμός πολλών παραγόντων που λειτουργούν συμπληρωματικά.

Ο παράγοντας «Ηγεσία και Αναγνώριση» αναδεικνύεται ως ο σημαντικότερος ($\beta = 0,266$, $t = 3,581$ και $p = 0,000$), καθώς ασκεί τη μεγαλύτερη επίδραση στην παρακίνηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση, στα αποτελέσματά της, δηλαδή, στην ικανότητα αντιμετώπισης δυσκολιών, στην εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση.

Ακολουθεί η στατιστικά σημαντική επίδραση της «Εκπαίδευσης και Επαγγελματικής Ανάπτυξης» ($\beta = 0,240$, $t = 2,978$ και $p = 0,003$) η οποία δείχνει ότι η παρακίνηση ενισχύεται όταν ο οργανισμός επενδύει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Επίσης, το «Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία» ($\beta = 0,223$, $t = 3,182$ και $p = 0,002$) ασκεί σημαντική επίδραση στη μεταβλητή «Παρακίνηση – Αποτελέσματα» ενισχύοντας τη θεωρία «Public Service Motivation» σύμφωνα με την οποία οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται από το αίσθημα προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο (Perry & Wise, 1990).

Αντίθετα, η πιο ασθενής, αν και όχι αμελητέα, επίδραση των οικονομικών κινήτρων ($\beta = 0,134$, $t = 1,988$ και $p = 0,049$) δείχνει ότι δεν αποτελούν βασικό μοχλό πρόσθετης προσπάθειας σε συνθήκες σταθερής εργασιακής ασφάλειας.

Τέλος, η μεταβλητή «Εργασιακό Περιβάλλον και Διαπροσωπικές Σχέσεις» αν και αξιολογείται θετικά από τους εργαζομένους, δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συμβολή στην παρακίνηση, καθώς η τιμή $p = 0,350$ υπερβαίνει το αποδεκτό επίπεδο σημαντικότητας ($p < 0,05$).

Συνολικά, τα δεδομένα υποστηρίζουν ένα μοντέλο παρακίνησης, σύμφωνα με το οποίο η δίκαιη ηγεσία που αναγνωρίζει και υποστηρίζει, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη που προσφέρει επαγγελματικές προοπτικές και η αίσθηση κοινωνικής προσφοράς που δίνει νόημα στην εργασία των υπαλλήλων, συνιστούν τους βασικούς παράγοντες παρακίνησης των υπαλλήλων. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, τα οικονομικά κίνητρα λειτουργούν περισσότερο συμπληρωματικά παρά ως κύριος παράγοντας παρακίνησης.

Σχετικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, η ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών δείχνει ότι η ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας διαφοροποιούν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την επαγγελματική ανάπτυξη και τον σκοπό της εργασίας τους.

Όσον αφορά την ηλικία, η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) ανέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές στις αντιλήψεις των εργαζομένων για την εκπαίδευση και την επαγγελματική ανάπτυξη. Οι σημαντικότερες διαφορές εντοπίζονται ανάμεσα στις ομάδες 18–30 και 41–50 ετών ($p = 0,001$), καθώς και μεταξύ 18–30 και 31–40 ετών ($p = 0,008$). Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι εμφανίζουν υψηλότερους μέσους όρους, γεγονός που

δείχνει ότι αντιλαμβάνονται την επαγγελματική ανάπτυξη ως σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης σε σύγκριση με τους νεότερους συναδέλφους τους.

Αντίστοιχα, σε σχέση με το αίσθημα σκοπού στη δημόσια υπηρεσία, τα αποτελέσματα του ελέγχου LSD post hoc έδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ της ομάδας 18–30 ετών και όλων των υπολοίπων ηλικιακών ομάδων (31–40, 41–50, 51–60 και >60 ετών), με p -τιμές που κυμαίνονται από 0,001 έως 0,016. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι διαθέτουν εντονότερο αίσθημα σκοπού και σύνδεση της εργασίας με το δημόσιο συμφέρον, στοιχείο που φαίνεται να λειτουργεί ως σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης σε σύγκριση με τους νεότερους συναδέλφους τους.

Συνολικά, οι μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες παρουσιάζουν υψηλότερους μέσους όρους τόσο στην αντίληψη για την επαγγελματική ανάπτυξη όσο και στο αίσθημα σκοπού που απορρέει από την εργασία τους, γεγονός που υποδηλώνει αυξημένα επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης. Το εύρημα αυτό ενδεχομένως να ερμηνεύεται ως αποτέλεσμα της συσσωρευμένης εμπειρίας και της αυξημένης ανάγκης για συνεχή βελτίωση, επαγγελματική αναγνώριση και εξέλιξη. Αντίθετα, οι νεότεροι υπάλληλοι εμφανίζουν χαμηλότερες τιμές στις ίδιες διαστάσεις, καθώς πιθανότατα δίνουν μικρότερη βαρύτητα στην εκπαίδευση ως πηγή παρακίνησης, εφόσον βρίσκονται ακόμη σε πρώιμο στάδιο καριέρας και δεν έχουν αναπτύξει σε βάθος επαγγελματική ταυτότητα.

Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας, η ανάλυση ανέδειξε επίσης στατιστικά σημαντικές διαφορές, με τους πιο έμπειρους υπαλλήλους να καταγράφουν υψηλότερους μέσους όρους τόσο στην εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη, όσο και στο αίσθημα σκοπού στη δημόσια υπηρεσία.

Ειδικότερα, για την εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη, οι διαφορές είναι στατιστικά σημαντικές μεταξύ των ομάδων <5 έτη και 21–30 έτη ($p = 0,042$), καθώς και μεταξύ 5–10 έτη και 21–30 έτη ($p = 0,007$). Επίσης, για το αίσθημα σκοπού, οι σημαντικές διαφορές εμφανίζονται ανάμεσα στις ομάδες 5–10 έτη και 21–30 έτη ($p = 0,011$), καθώς και μεταξύ 5–10 έτη και >30 έτη ($p = 0,019$). Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι οι

εργαζόμενοι με μεγαλύτερη επαγγελματική εμπειρία αποδίδουν υψηλότερη σημασία στις ευκαιρίες εκπαίδευσης και στην κοινωνική αποστολή της εργασίας τους, ενώ οι λιγότερο έμπειροι υπάλληλοι δίνουν μικρότερη βαρύτητα σε αυτούς τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης.

Συνολικά, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία και εμπειρία εργαζόμενοι αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία τόσο στις ευκαιρίες εκπαίδευσης όσο και στην κοινωνική αποστολή του έργου τους. Το γεγονός αυτό ενδεχομένως να ερμηνεύεται ως αποτέλεσμα της συσσωρευμένης εμπειρίας και της εδραίωσης επαγγελματικής ταυτότητας, που ενισχύουν την αίσθηση καθήκοντος και συμβολής στο δημόσιο συμφέρον. Αντίθετα, οι νεότεροι υπάλληλοι, αν και πιθανώς πιο εξοικειωμένοι με σύγχρονες πρακτικές, φαίνεται να λειτουργούν με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα προσδοκιών, αποδίδοντας μικρότερη βαρύτητα στη διαχρονική εξέλιξη και στη συλλογική διάσταση της υπηρεσίας. Οι διαφορές αυτές επιβεβαιώνουν ότι η παρακίνηση στη δημόσια διοίκηση αποτελεί δυναμικό φαινόμενο, το οποίο μεταβάλλεται με το πέρασμα του χρόνου, καθώς οι εργαζόμενοι αποκτούν εμπειρία, σταθερότητα και βαθύτερη επίγνωση του κοινωνικού ρόλου του έργου τους.

Εν κατακλείδι, η έρευνα ανέδειξε ότι η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων δεν αποτελεί ένα μονοδιάστατο φαινόμενο, αλλά εξαρτάται από έναν συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων, με καθοριστικότερους παράγοντες τη δίκαιη ηγεσία που αναγνωρίζει και υποστηρίζει, την εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη και το αίσθημα κοινωνικής προσφοράς. Αντίθετα, τα οικονομικά κίνητρα λειτουργούν συμπληρωματικά, ενώ το εργασιακό περιβάλλον δεν παρουσιάζει αυτόνομη επίδραση όταν συνεκτιμώνται άλλοι παράγοντες. Τέλος, η ηλικία και η προϋπηρεσία επηρεάζουν σημαντικά τις αντιλήψεις των υπαλλήλων, με τους πιο έμπειρους και ώριμους εργαζομένους να αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στην εκπαίδευση, την επαγγελματική αναγνώριση και την κοινωνική αποστολή του έργου τους. Τα ευρήματα αυτά αναδεικνύουν την ανάγκη για στρατηγικές παρακίνησης προσαρμοσμένες στα διαφορετικά στάδια ωρίμανσης του ανθρώπινου δυναμικού, προσαρμόζοντας τα κίνητρα και τα προγράμματα ανάπτυξης στις διαφορετικές γενιές και βαθμίδες υπηρεσιακής εμπειρίας.

8.2 Περιορισμοί και Συνεισφορά της έρευνας

Η παρούσα έρευνα συμβάλλει στην κατανόηση των παραγόντων που παρακινούν περισσότερο τους δημοσίους υπαλλήλους στην Ελλάδα και στη διαμόρφωση στρατηγικών που μπορούν να αξιοποιηθούν από τα διοικητικά στελέχη για την ενίσχυση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, αναδείχθηκε ότι η παρακίνηση των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση δεν εξαρτάται αποκλειστικά από οικονομικά ή εξωτερικά κίνητρα, αλλά στηρίζεται κυρίως στη δίκαιη και υποστηρικτική ηγεσία, στην αναγνώριση της προσπάθειας και στην επαγγελματική ανάπτυξη. Η αξιοποίηση των ευρημάτων της έρευνας από τους προϊσταμένους και τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο αποτελεσματική και αποδοτική δημόσια διοίκηση, που στηρίζει και αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό της, ενισχύει τη δέσμευση και την ικανοποίησή του και βελτιώνει έτσι την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη σχέση εμπιστοσύνης με τους πολίτες.

Ωστόσο, όπως σε κάθε έρευνα έτσι και στην παρούσα, υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί. Αρχικά, η έρευνα βασίστηκε σε αυτοαναφορές, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζει την αντικειμενικότητα των απαντήσεων λόγω της τάσης των συμμετεχόντων να δίνουν κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις. Επίσης, η διαφορετικότητα των συνθηκών που επικρατούν μεταξύ των δημοσίων οργανισμών αποτελεί περιοριστικό παράγοντα, καθώς μειώνει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων στο σύνολο του δημόσιου τομέα. Παράλληλα, το δείγμα των 159 δημοσίων υπαλλήλων, αν και αριθμητικά επαρκές για την εξαγωγή έγκυρων στατιστικών ευρημάτων, παραμένει σχετικά μικρό σε σχέση με τον συνολικό πληθυσμό των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα, γεγονός που περιορίζει περαιτέρω τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Τέλος, δεν εξετάστηκαν επαρκώς παράγοντες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα ή οι συνθήκες εργασίας ανά κλάδο, οι οποίοι ενδέχεται να επηρεάζουν την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων.

8.3 Προτάσεις

Με βάση τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, προκύπτουν ορισμένες στρατηγικές παρακίνησης που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν, προκειμένου να συμβάλουν στη βελτίωση της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα.

Αρχικά, η ενότητα της «Ηγεσίας και Αναγνώρισης» αναδείχθηκε ως ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. Στο πλαίσιο αυτό, προτείνεται η θεσμοθέτηση υποχρεωτικών προγραμμάτων εκπαίδευσης, τα οποία θα εφαρμόζονται οριζόντια σε όλο το δημόσιο τομέα και θα επικεντρώνονται αποκλειστικά στην ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας, όπως η παρακίνηση προσωπικού, η διαχείριση συγκρούσεων, η συναισθηματική νοημοσύνη. Τα προγράμματα αυτά δεν θα αφορούν γενική ακαδημαϊκή εκπαίδευση, αλλά στοχευμένη επιμόρφωση σε ηγετικές δεξιότητες, η οποία θα πρέπει να αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανάληψη θέσεων ευθύνης. Στην ελληνική πραγματικότητα μέχρι σήμερα, η επιμόρφωση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης σε δεξιότητες ηγεσίας παρέχεται προαιρετικά, κυρίως μέσω του ΕΚΔΔΑ, γεγονός που αναδεικνύει την ανάγκη για πιο συστηματική και υποχρεωτική εκπαίδευση στον τομέα αυτό.

Επίσης, η αναγνώριση, η οποία αναδείχθηκε ως σημαντικός παράγοντας παρακίνησης για τους δημοσίους υπαλλήλους, προτείνεται να θεσμοθετηθεί μέσω ενός ενιαίου και επίσημου συστήματος βραβείων, το οποίο θα εφαρμόζεται οριζόντια σε ολόκληρη τη δημόσια διοίκηση. Τα βραβεία αυτά θα έχουν κοινό θεσμικό πλαίσιο, το οποίο θα καθορίζει τις γενικές αρχές και τη διαδικασία απονομής τους, ενώ τα κριτήρια αξιολόγησης θα προσαρμόζονται ανάλογα με τη φύση και την αποστολή κάθε οργανισμού. Για παράδειγμα, στα νοσοκομεία θα μπορούσαν να απονέμονται διακρίσεις όπως «Νοσηλεύτης της Χρονιάς» ή «Ιατρός της Χρονιάς», ενώ στα υπουργεία ή στους ΟΤΑ θα μπορούσε να αναδεικνύεται ο «Υπάλληλος της Χρονιάς», βάσει συγκεκριμένων και διαφανών κριτηρίων. Με τον τρόπο αυτό, θα δημιουργηθεί ένας ενιαίος θεσμός αναγνώρισης, γνωστός σε ολόκληρη τη δημόσια διοίκηση. Τα βραβεία αυτά θα μπορούσαν, πέρα από την ηθική επιβράβευση, να συνοδεύονται και από χρηματική

ανταμοιβή, ενισχύοντας περαιτέρω το αίσθημα αναγνώρισης και επιβράβευσης των υπαλλήλων. Αντίστοιχοι μηχανισμοί αναγνώρισης εφαρμόζονται, όπως έχει ήδη αναλυθεί στην παρούσα εργασία, στις Ηνωμένες Πολιτείες με τα «Presidential Rank Awards», τα οποία επιβραβεύουν εξαιρετικά επιτεύγματα των δημοσίων υπαλλήλων, προσφέροντας παράλληλα χρηματικές αμοιβές, καθώς και στο Ηνωμένο Βασίλειο με τα «Civil Service Awards» και «Clinical Excellence Awards», που αναγνωρίζουν τα επιτεύγματα και ενθαρρύνουν την καινοτομία. Εξίσου όμως σημαντική όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι και η καθημερινή αναγνώριση την οποία θα πρέπει να εκφράζει ο προϊστάμενος – ηγέτης, δείχνοντας ενδιαφέρον και εκτίμηση απέναντι στους εργαζομένους, στο καθημερινό έργο και στη συνεισφορά τους (Μπουραντάς, 2005). Ακόμη και μια απλή λεκτική επιβράβευση, όπως ένα «μπράβο», μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίηση και την παρακίνηση των υπαλλήλων.

Σε ό,τι αφορά τις διαφορές που εντοπίστηκαν ως προς την ηλικία και την προϋπηρεσία, αυτές αναδεικνύουν την ανάγκη για προσαρμοσμένες στρατηγικές παρακίνησης. Προς αυτή την κατεύθυνση, το mentoring λειτουργεί ως αποτελεσματική στρατηγική μεταλαμπάδευσης γνώσεων, εμπειρίας και αξιών από τους μεγαλύτερους προς τους νεότερους υπαλλήλους. Επιπλέον, η παρακίνηση των νεότερων μπορεί να ενισχυθεί μέσω της συμμετοχής τους σε ομάδες έργου, ώστε να βιώνουν τη συμβολή τους στη βελτίωση της δημόσιας υπηρεσίας, καθώς και με την ενθάρρυνση της κινητικότητας, που αυξάνει το ενδιαφέρον και διευρύνει τις επαγγελματικές τους προοπτικές.

Τέλος, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εξετάσουν παράγοντες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, οι συνθήκες εργασίας ανά κλάδο, ο φόρτος εργασίας, οι διαθέσιμοι πόροι, καθώς και το προσωπικό άγχος των εργαζομένων, προκειμένου να εντοπιστούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που ενισχύουν ή περιορίζουν την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών παρακίνησης. Επιπλέον, η συνδυαστική χρήση ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων (π.χ. συνεντεύξεις) θα επέτρεπε βαθύτερη κατανόηση των κινήτρων που παρακινούν τους δημοσίους υπαλλήλους.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Adams, J.S. (1963). 'Toward an understanding of inequity', *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), pp. 422–436. Available at: <https://doi.org/10.1037/h0040968> (ανακτήθηκε 10 Σεπτεμβρίου 2025).

Alderfer, C.P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press. Available at: <https://psycnet.apa.org/record/1973-05591-000> (ανακτήθηκε 10 Σεπτεμβρίου 2025).

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.) London and Philadelphia: Kogan Page.

Bandura, A. (1977). 'Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change', *Psychological Review*, 84(2), pp. 191–215. Available at: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-295X.84.2.191> (ανακτήθηκε 10 Σεπτεμβρίου 2025).

Berman, E.M., Bowman, J.S., West, J.P. and Van Wart, M. (2020). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems* (6th ed.). Washington, DC: CQ Press. Available at: <https://books.google.com/tj/books?id=aUvwbSAmZ4MC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> (ανακτήθηκε 10 Σεπτεμβρίου 2025).

Boxall, P. and Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.

Boyne, G.A., Jenkins, G. and Poole, M. (1999). 'Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison', *Public Administration*, 77(2), pp. 407–420. Available at: <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00160> (ανακτήθηκε 03 Σεπτεμβρίου 2025).

Burke, R.J., Allisey, A.F. and Noblet, A.J. (2013). ‘The importance of human resource management in the public sector, future challenges and the relevance of the current collection’, in Burke, R.J. and Noblet, A.J. (eds.) *Human resource management in the public sector*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 1–13. Available at: <https://doi.org/10.4337/9780857937322.00008> (ανακτήθηκε 10 Σεπτεμβρίου 2025).

Casebourne, J. (2014). *Why motivation matters in public sector innovation*. London: Nesta. Available at: https://media.nesta.org.uk/documents/why_motivation_matters_in_public_sector_innovation.pdf (ανακτήθηκε 04 Δεκεμβρίου 2024).

Chanlat, J.-F. (2003). ‘Le managérialisme et l’éthique du bien commun: la question et la motivation au travail dans les services publics’, in Duvillier, T., Genard, J.-L. and Pireaux, A. (eds.) *La motivation au travail dans les services publics*. Paris: L’Harmattan, pp. 237–243. Available at: https://www.researchgate.net/publication/41220899_Le_managerialisme_et_l%27ethique_du_bien_commun_la_question_et_la_motivation_au_travail_dans_les_services_publics (ανακτήθηκε 04 Δεκεμβρίου 2024).

Christensen, T. and Lægreid, P. (2011). *The Ashgate research companion to New Public Management*. Farnham: Ashgate. Available at: <https://doi.org/10.4324/9781315613321> (ανακτήθηκε 04 Δεκεμβρίου 2024).

Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000). ‘The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior’, *Psychological Inquiry*, 11(4), pp. 227–268. Available at: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01 (ανακτήθηκε 04 Σεπτεμβρίου 2025).

Denhardt, J.V. and Denhardt, R.B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). New York: Routledge. Available at: <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117> (ανακτήθηκε 04 Σεπτεμβρίου 2025).

El-Ghalayini, Y. (2017). Human Resource Management Practices and Organizational Performance in Public Sector Organization. *Journal of Business Studies Quarterly*. 8(3), 65–80. Available at::

<https://www.proquest.com/openview/8cd151db8bfe4c120bfc8f16628af412/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1056382> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

European Commission (2017). *Quality of public administration: A toolbox for practitioners*. Translated by A. Karvounis. 2nd rev. edn. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/quality-public-administration-toolbox-practitioners> (ανακτήθηκε 04 Δεκεμβρίου 2024).

Farnham, D. (2004). ‘Human resource management in European public services: ambiguities, tensions, and contradictions in the reform process’, *Review of Public Personnel Administration*, 24(4), pp. 283–290. Available at: <https://doi.org/10.1177/0734371X04269713> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Featherstone, K. and Papadimitriou, D. (2008). *The limits of Europeanization: Reform capacity and policy conflict in Greece*. London: Palgrave Macmillan. Available at: https://www.researchgate.net/publication/261561905_Featherstone_K_Papadimitriou_D_2008_The_Limits_of_Europeanization_Reform_Capacity_and_Policy_Conflict_in_Greece_Palgrave_London (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Fredericksen, E., Witt, S., Patton, W.D. and Lovrich, N.P. (2015). *Human resource management: The public service perspective* (2nd ed.). New York: Routledge. Available at: <https://doi.org/10.4324/9781315687407> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Gagné, M. and Deci, E.L. (2005). ‘Self-determination theory and work motivation’, *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), pp. 331–362. Available at: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.322> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Haerah, K. (2024). ‘Review of human resource management in the field of public management and public administration’, *Advances in Social Humanities Research*, 2(7),

pp. 924–933. Available at: <https://doi.org/10.46799/adv.v2i7.259> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31, 2-24. Available at: <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203> (ανακτήθηκε 10 Οκτωβρίου 2025).

Henry, N. (2018). *Public administration and public affairs* (13th ed.). New York: Routledge. Available at: <https://doi.org/10.4324/9781315530536> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Herzberg, F., Mausnes, B., Peterson, R.O. and Capwell, D.F., (1957). *Job attitudes; review of research and opinion*. Pittsburg, PA: Psychological Service of Pittsburg.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:149119223> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Hidir, A., Zunaidi, A. and Pattiasina, P.J. (2021). ‘Understanding human resources management strategy in implementing good government practice: What research evidence say’, *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 8(3), pp. 265–273. Available at: <https://doi.org/10.21744/irjmis.v8n3.1658> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Hood, C. (1991). ‘A public management for all seasons?’, *Public Administration*, 69(1), pp. 3–19. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Hughes, O.E. (2018). *Public management and administration: An introduction* (5th ed.). London: Palgrave Macmillan. Available at: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Public%20Management%20and%20Administration%20An%20Introduction%20by%20Owen%20E.%20Hughes.pdf> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Iacob, S.E. and Dermengi (Gerea), A.-G. (2022). ‘Motivation and management of human resources in public administration’, *LUMEN Proceedings*, 18, pp. 83–90. Available at: <https://doi.org/10.18662/lumproc/gidtp2022/09> (ανακτήθηκε 05 Δεκεμβρίου 2024).

Isac, N. and Badshah, M.W. (2016). ‘Motivation and job satisfaction of human resources within an organization’, *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, 15(1), pp. 33–42. Available at: <https://ideas.repec.org/a/pts/journal/y2016i1p33-40.html> (ανακτήθηκε 05 Δεκεμβρίου 2024).

Karachiwalla, N. (2017). ‘Promotion incentives in the public sector: Evidence from Chinese schools’, *Journal of Public Economics*, 146(February), pp. 109–128. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2016.12.004> (ανακτήθηκε 05 Δεκεμβρίου 2024).

Kitsios, F.C. and Kamariotou, M. (2021). ‘Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers’, *Heliyon*, 7(4), e06857. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06857> (ανακτήθηκε 05 Δεκεμβρίου 2024).

Konstantinidis, C., Ntonti, M., Zografou, S., & Kourtesi, S. (2023). Work motivation as a strategic development tool for the Greek forest service departments: Evidence from the region of Macedonia and Thrace. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 16(2), 297-307. Available at: https://www.researchgate.net/publication/370993326_Work_motivation_as_a_strategic_development_tool_for_the_Greek_forest_service_departments_Evidence_from_the_region_of_Macedonia_and_Thrace (ανακτήθηκε 05 Σεπτεμβρίου 2025).

Koronios, K., Mavromati, M. and Kriemadis, A. (2017). ‘Motivating public sector employees: Evidence from Greece’, *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 10(1), pp. 7–12. Available at: <https://econpapers.repec.org/RePEc:tei:journal:v:10:y:2017:i:1:p:7-12> (ανακτήθηκε 05 Δεκεμβρίου 2024).

Lam, T. and Zhang, H.Q., (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry. *International Journal of Contemporary Hospitality*

Management. Available at: DOI:[10.1108/09596110310475667](https://doi.org/10.1108/09596110310475667) (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Latham, G.P. and Pinder, C.C. (2005). 'Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century', *Annual Review of Psychology*, 56(1), pp. 485–516. Available at: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>

Locke, E.A. (1968). 'Toward a theory of task motivation and incentives', *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), pp. 157–189. Available at: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4) (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Available at: <https://doi.org/10.2307/258875> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Manolopoulos, D. (2007). 'An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece', *Employee Relations*, 30(1), pp. 63–85. Available at: <https://doi.org/10.1108/01425450810835428> (ανακτήθηκε 05 Δεκεμβρίου 2024).

Manolopoulos, D. (2008). 'Work motivation in the Hellenic extended public sector: An empirical investigation', *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), pp. 1738–1762. Available at: <https://doi.org/10.1080/09585190802295389> (ανακτήθηκε 05 Δεκεμβρίου 2024).

Maslow, A.H. (1943). 'A theory of human motivation', *Psychological Review*, 50(4), pp. 370–396. Available at: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0054346> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

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*, 14, pp. 415–424. Available at: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00730-8) (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand. Available at: <https://gvern.net/doc/economics/1971-mcclelland-theachievingociety.pdf> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Co. Available at: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Mergel, I., Edelmann, N. and Haug, N. (2019). ‘Defining digital transformation: Results from expert interviews’, *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Miner, J.B., (2005). *Organizational Behavior I: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk, NY & London: M.E. Sharpe. Available at: https://books.google.gr/books?id=kUO5NWwaySYC&printsec=frontcover&hl=el&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Mitchell, T.R., (1982). Motivation: New directions for Theory, Research, and Practice. *The Academy of Management Review*, 7(1). Διαθέσιμο από: <https://doi.org/10.2307/257251> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Mobbs, D. and McFarland, W. (2010). ‘The neuroscience of motivation’, *NeuroLeadership Journal*, 3. Available at: <https://neuroleadership.co.in/portfolio-items/neuroscience-of-motivation-vol-3/> (ανακτήθηκε 01 Δεκεμβρίου 2024).

Mouroutsos, I. (2020). ‘Public Administration and Local Government in coronavirus crisis’, *HAPSc Policy Briefs Series*, 1(1), pp. 107–112. Available at: <https://doi.org/10.12681/hapscpbs.24955> (ανακτήθηκε 10 Σεπτεμβρίου 2025).

Mutonyi, B.R., Slåtten, T. and Gudbrand, L. (2020). ‘Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the

public sector: Empirical evidence from Norway’, *International Journal of Public Leadership*, 16(2), pp. 175–197. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2019-0045> (ανακτήθηκε 01 Δεκεμβρίου 2024).

Nishimura, A.Z.F.C., Moreira, A., Sousa, M.J. and Au-Yong-Oliveira, M. (2021). ‘Weaknesses in motivation and in establishing a meritocratic system: A portrait of the Portuguese public administration’, *Administrative Sciences*, 11(3), 87. Available at: <https://doi.org/10.3390/admsci11030087> (ανακτήθηκε 01 Δεκεμβρίου 2024).

Nohria, N., Groysberg, B. and Lee, L.-E. (2008). ‘Employee motivation: A powerful new model’, *Harvard Business Review*, 86(7/8), pp. 78–84. Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18681299/> (ανακτήθηκε 01 Δεκεμβρίου 2024).

Norwegian Ministry of Government Administration and Reform (2008). *Leadership in Norway’s civil service*. Oslo: Government of Norway. Available at: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/lonns--og-personalpolitikk/ledelsesplattform_eng.pdf (ανακτήθηκε 01 Δεκεμβρίου 2024).

OECD (2005). *Performance-related pay policies for government employees*. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/performance-related-pay-policies-for-government-employees_9789264007550-en.html (ανακτήθηκε 01 Δεκεμβρίου 2024).

OECD (2016). *Engaging public employees for a high-performing civil service*. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/engaging-public-employees-for-a-high-performing-civil-service_9789264267190-en.html (ανακτήθηκε 01 Δεκεμβρίου 2024).

OECD (2019). *OECD public service leadership and capability*. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/641/641.en.pdf> (ανακτήθηκε 01 Δεκεμβρίου 2024).

OECD (2023a). *Government at a Glance 2023*. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

OECD (2023b). *Government at a Glance 2023: Greece*. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_c4200b14-en/greece_8ffb30c5-en.html (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

OECD (2023c). *Government at a glance 2023: Norway*. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_c4200b14-en/norway_2d302411-en.html (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

OECD (2025). *Government at a Glance 2025*. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>. (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Oldham, G.R., (1976). Job characteristics and internal motivation: The moderating effect of interpersonal and individual variables. *Human Relations*, 29(6). Available at : <https://doi.org/10.1177/001872677602900605> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Olowu, A. (2024). ‘Exploring the role of human resource management in advancing change in the public sector’, *E-Journal of Humanities, Arts and Social Sciences*. Available at: <https://doi.org/10.38159/ehass.202451638> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Osborne, S.P. (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London: Routledge. Available at: https://books.google.gr/books/about/The_New_Public_Governance.html?id=YFgp5LXD C-IC (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Papadopoulou, M.I. and Dimitriadis, E.D. (2019). ‘Factors affecting motivation in the public sector under the context of self-determination theory and public service motivation: The case of the Hellenic Agricultural Insurance Organization’, *International Journal of Economics and Business Administration*, VII(4), pp. 112–135. Available at: <https://doi.org/10.35808/ijeba/335> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Perry, J.L. and Wise, L.R. (1990). 'The motivational bases of public service', *Public Administration Review*, 50, pp. 367–373. Available at: <https://doi.org/10.2307/976618> (ανακτήθηκε 01 Δεκεμβρίου 2024).

Perry, J.L. and Hondeghem, A. (eds.) (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford: Oxford University Press. Available at: <https://doi.org/10.1093/oso/9780199234035.001.0001> (ανακτήθηκε 01 Δεκεμβρίου 2024).

Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press. Available at: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/40090/1/102.Christopher%20Pollitt.pdf> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Porter, L.W. and Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:142196084> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Profiroiu, A.-G., Sabie, O.-M. and Nastăcă, C.-C. (2022). 'A qualitative research on civil servants' motivation from Romanian public administration', *Applied Research in Administrative Sciences*, 3(2), pp. 37–50. Available at: <https://doi.org/10.24818/ARAS/2022/3/2.04> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Rainey, H.G. (2009). *Understanding and managing public organizations* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Ripoll, G. and Ritz, A. (2022). 'Public service motivation and human resource management', in *HRM in the public sector*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 245–259. Available at: <https://doi.org/10.4337/9781789906622.00027> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Ritz, A. and Knies, E. (2023). 'Human resource management in public service organisations', in Bovaird, T. and Loeffler, E. (eds.) *Public management and governance*.

London: Routledge. Available at: <https://doi.org/10.4324/9781003282839-12> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Ritz, A., Brewer, G.A. and Neumann, O. (2016). 'Public service motivation: A systematic literature review and outlook', *Public Administration Review*, 76(3), pp. 414–426. Available at: <https://doi.org/10.1111/puar.12505> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Ritz, A., Neumann, O. and Vandenabeele, W. (2016). *Motivation in the public sector. The Routledge handbook of global public policy and administration*. London: Routledge.

Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2018). *Οργανωσιακή συμπεριφορά* (2η έκδ.). Αθήνα: εκδ. Κριτική.

Rosenbloom, D.H. (2015). *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education. Available at: [https://cdn.oujdaibrary.com/books/598/598-public-administration-understanding-management-politics-and-law-in-the-public-sector-\(www.tawcer.com\).pdf](https://cdn.oujdaibrary.com/books/598/598-public-administration-understanding-management-politics-and-law-in-the-public-sector-(www.tawcer.com).pdf) (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Skinner, B.F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan. Available at: <https://www.bfskinner.org/newtestsite/wp-content/uploads/2014/02/ScienceHumanBehavior.pdf> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Spanou, C. (2008). 'State reform in Greece: Responding to old and new challenges', *International Journal of Public Sector Management*, 21(2), pp. 150–173. Available at: <https://doi.org/10.1108/09513550810855645> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Stavrakaki, G., Moustakis, V., Kyriakogkonas, P. and Giannopoulos, P. (2023). 'Human resources training in the Greek public administration: Case study Region of Crete', *Theoretical Economics Letters*, 13(2), pp. 265–283. Available at: <https://doi.org/10.4236/tel.2023.132017> (ανακτήθηκε 01 Δεκεμβρίου 2024).

Stillman, R.J. (2009). *Public administration: Concepts and cases* (9th ed.). Belmont, CA: Wadsworth. Available at: https://books.google.gr/books/about/Public_Administration.html?id=FF56PwAACAAJ (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Vandenabeele, W. and Hondeghem, A. (2006). ‘Public service motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany’, *Public Policy and Administration*, 21(1), pp. 13–31. Available at: <https://doi.org/10.1177/095207670602100102> (ανακτήθηκε 01 Δεκεμβρίου 2024).

Vandenabeele, W. and Schott, C. (2020). ‘Public service motivation in public administrations’, *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Available at: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1401> (ανακτήθηκε 01 Δεκεμβρίου 2024).

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley. Available at: <https://www.wiley.com/en-us/Work+and+Motivation-p-9780787900304> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press. Available at: https://ia804503.us.archive.org/32/items/weber-max.-the-theory-of-social-and-economic-organization-1947_202106/Weber%2C%20Max.%20-%20The%20Theory%20of%20Social%20and%20Economic%20Organization%20%5B1947%5D.pdf (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Werdhiastutie, A., Suhariadi, F. and Partiw, S.G. (2020). ‘Achievement motivation as antecedent of quality improvement of organizational human resources’, *BIRCI Journal*, 3(2), pp. 1245–1256. Available at: <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.886> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Work Foundation (2014). *A review of the evidence on the impact, effectiveness and value for money of performance-related pay in the public sector*. London: Office for the Pay Review Bodies and Office of Manpower Economics. Available at:

https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7eae92ed915d74e6225ce4/PRP_final_report_TWF_Nov_2014.pdf (ανακτήθηκε 01 Δεκεμβρίου 2024).

Zolak Poljasevic, B., Gričnik, A.M. and Sarotar Zizek, S. (2025). ‘Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform requirements and resistance to change’, *Administrative Sciences*, 15(3), 94. Available at: <https://doi.org/10.3390/admsci15030094> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Zybała, A. (2017). *Public administration reforms in Poland*. Warsaw: SGH Warsaw School of Economics. Available at: <https://ebook.cu.edu.ge/en/eBook/public-administration-reforms-in-poland> (ανακτήθηκε 01 Σεπτεμβρίου 2025).

Ελληνική

Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα. (2023). *Ένα Κράτος για τον Πολίτη: Ανθρώπινο Δυναμικό, Οργάνωση και Διαδικασίες, Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2019–2027*. Υπουργείο Εσωτερικών.

Εργαστήριο Μελέτης για τη Διαφάνεια, τη Διαφθορά και το Οικονομικό Έγκλημα. (2019). *Παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και προτάσεις υπέρβασής τους*. Νομική Σχολή ΑΠΘ – Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Available at: <https://websites.auth.gr/anticorruptionlab/actions/%CF%83%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%AC%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B5%CE%B4%CF%81%CE%AF%CE%BF%CF%85-%CF%80%CE%B1%CE%B8%CE%BF%CE%B3%CE%AD%CE%BD%CE%B5%CE%B9%CE%B5%CF%82/> (ανακτήθηκε 10 Σεπτεμβρίου 2025).

Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ. Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*. Αθήνα: εκδ. Κριτική.

Κέφης, Β. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και πρότυπα*. 2η εκδ. Αθήνα: εκδ. Κριτική.

- Κτιστάκη, Σ. (2020). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.
- Λαλούμης, Δ. (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (Κάλλιπος).
- Μακρυδημήτρης, Α., Μιχαλόπουλος, Ν. (2000). *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη δημόσια διοίκηση 1950 – 1998*. Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.
- Μπαμπαλιούτας, Λ.Π. (2021). *Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης*. 3η εκδ. Αθήνα – Θεσσαλονίκη: εκδ. Σάκκουλα.
- Μπουραντάς, Κ.Δ. (2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: εκδ. Κριτική.
- Μπουραντάς, Κ.Δ. (2015). *Μάνατζμεντ*. 2η εκδ. Αθήνα: εκδ. Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: εκδ. Μπένου.
- Πολύζος, Ν.Μ. (2014). *Διοίκηση και οργάνωση υπηρεσιών υγείας*. 1η έκδ. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ρωσσίδης, Ι. (2012). *Η συμβολή της επιστήμης του Επιχειρησιακού Management στη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και των Δημόσιων Επιχειρήσεων*. Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Μπούας, Κ. και Κατισμάρδος, Π. (2015). *Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητάς της. 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Δια Βίου Μάθησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/319645619_Oi_beltistes_praktikes_parakineses_kai_e_epharmoge_tous_sten_ellenike_demosia_dioikese_gia_ten_auxese_tes_apodotikotetas_tes (ανακτήθηκε 10 Δεκεμβρίου 2024).
- Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ. και Μπαμπαλιούτας, Λ. (2017). *Η τεχνική του Benchmarking στον δημόσιο τομέα. Εφαρμογή και προοπτικές*. Available at:

https://www.researchgate.net/publication/319623177_E_technike_tou_Benchmarking_ston_demosio_tomea_Epharmoge_kai_prooptikes (ανακτήθηκε 13 Νοεμβρίου 2025).

Χυτήρης, Λ. Σ. (2013). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: εκδ. Φαίδιμος.

Χυτήρης, Λ. Σ. (2013). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: εκδ. Φαίδιμος.

Χυτήρης, Λ. Σ., Άννινος Λ. Ν. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (Κάλλιπος).

Υπουργείο Εσωτερικών. (2023). *Πρακτικός Οδηγός Διαχείρισης Απόδοσης και Παρακίνησης Υπαλλήλων για Προϊσταμένους του Δημοσίου*. Αθήνα. Διαθέσιμο από: https://www.apografi.gov.gr/images/Xrisimo_yliko/250401_MinInt_Leadership_Guide.pdf (ανακτήθηκε 10 Σεπτεμβρίου 2025).

Υπουργείο Εσωτερικών. (2024). *Mentoring στη Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα. Διαθέσιμο από: <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2024/01/eggr1199-20240118-MentoringFinal.pdf> (ανακτήθηκε 10 Σεπτεμβρίου 2025).

Νομοθεσία

Νόμος 3528/2007. *Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.* ΦΕΚ 26/Α/9-2-2007.

Νόμος 4440/2016. *Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση*. ΦΕΚ 224/Α/2-12-2016.

Νόμος 4765/2021. *Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις*. ΦΕΚ 6/Α/15-01-2021.

Π.Δ. 85/2022. *Καθορισμός προσόντων διορισμού σε φορείς του Δημοσίου (Προσωντολόγιο - Κλαδολόγιο)*. ΦΕΚ 232/Α/17-12-2022.

Νόμος 4940/2022. Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ 112/Α/14-6-2022.

Νόμος 5149/2024. Επιτάχυνση προσλήψεων μέσω Α.Σ.Ε.Π., τροποποιήσεις στον Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και στον Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων, σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής δημοσίων υπαλλήλων, ρυθμίσεις για το σύστημα αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων και λοιπές διατάξεις για τη βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. ΦΕΚ 169/Α/25-10-2024.

Παραρτήματα

Ερωτηματολόγιο



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Νομική και Διοικητική Επιστήμη»

Κατεύθυνση «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ»

Αγαπητέ/ή συμμετέχοντα/ουσα,

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της διπλωματικής εργασίας με θέμα «Στρατηγικές Παρακίνησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Τάσεις και Προοπτικές» με επιβλέποντα τον Επίκουρο Καθηγητή Ιωάννη Ρωσσίδα στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών του Παντείου Πανεπιστημίου «Νομική και Διοικητική Επιστήμη» με ειδίκευση «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ».

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθούν οι παράγοντες που παρακινούν τους δημοσίους υπαλλήλους στην Ελλάδα και να αποτυπώσει τον βαθμό επίδρασης τους στην εργασιακή παρακίνηση. Οι απαντήσεις σας είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκεί περίπου 7-10 λεπτά και η συμμετοχή σας είναι εθελοντική.

Σας ευχαριστώ για το χρόνο και τη συνεργασία σας!

Με εκτίμηση,

Παναγιώτα Γιουρούκου

Οδηγίες: Παρακαλώ σημειώστε την απάντησή σας στο αντίστοιχο κουτάκι. Βάλτε ✓ στο πεδίο που αντιστοιχεί στην επιλογή σας.

Ενότητα Α: Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο

☐ Άνδρας

☐ Γυναίκα

2. Ηλικία

☐ 18-30

☐ 31-40

☐ 41-50

☐ 51-60

☐ >60

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

☐ Δευτεροβάθμια εκπαίδευση

☐ Επαγγελματική κατάρτιση (Ανώτερες σχολές, ΙΕΚ)

☐ ΑΕΙ

☐ Μεταπτυχιακό

☐ Διδακτορικό

☐ ΕΣΣΔΑ

4. Έτη Υπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα

☐ <5

☐ 5-10

☐ 11-20

☐ 21-30

☐ >30

5. Θέση στον οργανισμό που κατέχετε

☐ Υπάλληλος

☐ Προϊστάμενος

☐ Διευθυντής

☐ Άλλο: _____

6. Κατηγορία Δημόσιου Οργανισμού

☐ Υπουργείο

☐ Ανεξάρτητη Αρχή

☐ Αποκεντρωμένη Διοίκηση

☐ Εκπαίδευση

☐ ΟΤΑ

☐ Ένοπλες Δυνάμεις/ Σώματα Ασφαλείας

☐ ΝΠΔΔ

☐ ΝΠΙΔ

☐ Άλλο: _____

Ενότητα Β: Οικονομικά & Ασφάλεια

A/A	Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Το ύψος του μισθού μου αποτελεί βασικό κίνητρο για μένα.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Τα οικονομικά επιδόματα/bonus με παρακινούν να	☐	☐	☐	☐	☐

	αποδίδω καλύτερα στην εργασία μου.					
3	Η αίσθηση εργασιακής ασφάλειας και σταθερότητας (μονιμότητα) με παρακινεί.	☐	☐	☐	☐	☐

Ενότητα Γ: Εργασιακό Περιβάλλον & Διαπροσωπικές Σχέσεις

A/A	Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
4	Το εργασιακό περιβάλλον (χώρος, τεχνολογικός εξοπλισμός, ωράριο) επηρεάζει την παρακίνησή μου.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους επηρεάζουν θετικά την παρακίνησή μου.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Η ομαδική εργασία αυξάνει την παρακίνησή μου.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Η αποτελεσματική επικοινωνία με τους συναδέλφους ενισχύει την παρακίνησή μου.	☐	☐	☐	☐	☐

8	Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησής μου.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Η χρήση νέων τεχνολογιών (ψηφιακά εργαλεία, τηλεργασία) ενισχύει την παρακίνησή μου.	☐	☐	☐	☐	☐

Ενότητα Δ: Ηγεσία & Αναγνώριση

A/A	Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
10	Η στήριξη που λαμβάνω από τον προϊστάμενό μου με παρακινεί να αποδίδω καλύτερα στην εργασία.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Η αναγνώριση και η επιβράβευση από τον προϊστάμενό μου ενισχύουν σημαντικά την παρακίνησή μου.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Η δίκαιη και αντικειμενική συμπεριφορά του	☐	☐	☐	☐	☐

	προϊσταμένου μου με παρακινεί να βελτιώνω την εργασία μου.					
13	Η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών στη δουλειά μου με παρακινεί.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Ένας προϊστάμενος που εμπνέει, με παρακινεί να αποδίδω καλύτερα στην εργασία μου.	☐	☐	☐	☐	☐

Ενότητα Ε: Εκπαίδευση & Επαγγελματική Ανάπτυξη

A/A	Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
15	Οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης (κατάρτιση, επιμόρφωση) με παρακινούν.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης και προαγωγής με παρακινεί.	☐	☐	☐	☐	☐

17	Η αξιολόγηση της απόδοσής μου με παρακινεί να βελτιώνομαι.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Η ανατροφοδότηση (feedback) που λαμβάνω στο πλαίσιο της αξιολόγησης της απόδοσής μου με παρακινεί να βελτιώνομαι.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Η επίτευξη στόχων στην εργασία μου αυξάνει την παρακίνησή μου.	☐	☐	☐	☐	☐

Ενότητα ΣΤ: Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία (Public Service Motivation)

A/A	Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
20	Η αίσθηση ότι η εργασία μου συμβάλλει στο δημόσιο συμφέρον (π.χ. προστασία περιβάλλοντος, διασφάλιση ασφάλειας, εύρυθμη λειτουργία κράτους) με παρακινεί.	☐	☐	☐	☐	☐

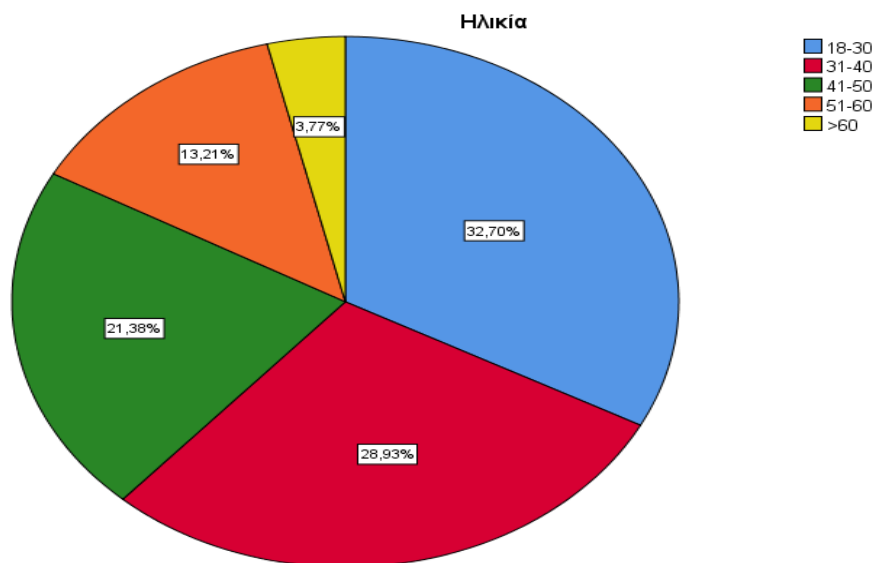
21	Το γεγονός ότι η δουλειά μου προσφέρει κάτι χρήσιμο στους πολίτες (π.χ. εξυπηρέτηση συναλλαγών, παροχή υπηρεσιών, διευκόλυνση στην καθημερινότητα, παροχή γνώσεων/εκπαίδευσης) αυξάνει την παρακίνησή μου.	☐	☐	☐	☐	☐
----	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Ενότητα Ζ: Παρακίνηση – Αποτελέσματα

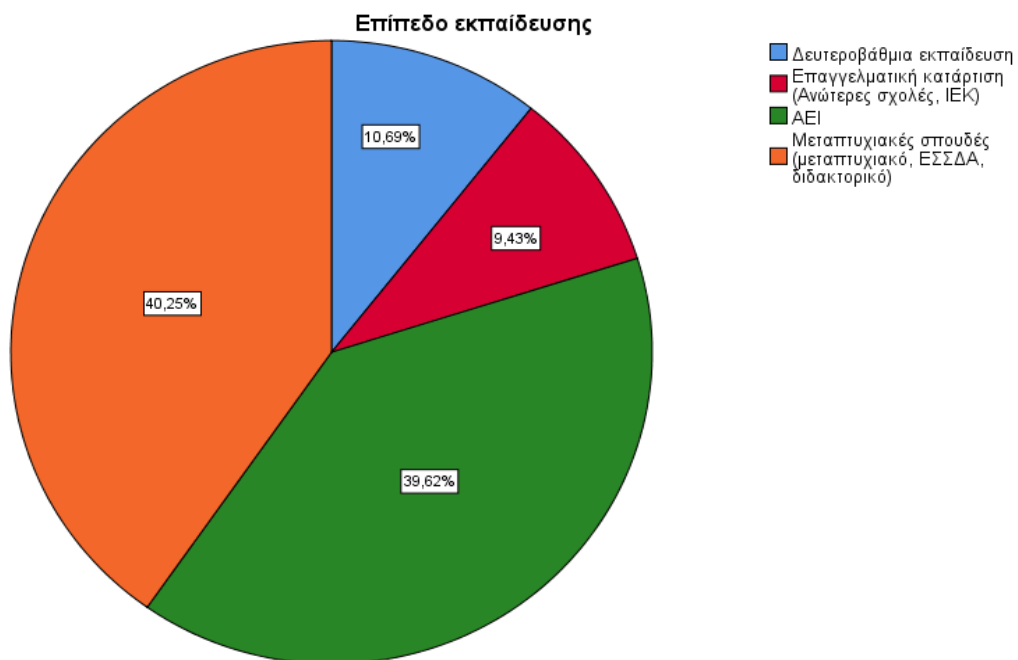
A/A	Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
22	Η παρακίνηση επηρεάζει θετικά την απόδοσή μου στην εργασία.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Η παρακίνηση με βοηθά να ξεπερνώ προκλήσεις στην εργασία.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Η παρακίνηση συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των	☐	☐	☐	☐	☐

	υπηρεσιών που παρέχω.					
25	Η παρακίνηση αυξάνει την ικανοποίησή μου από την εργασία.	☐	☐	☐	☐	☐

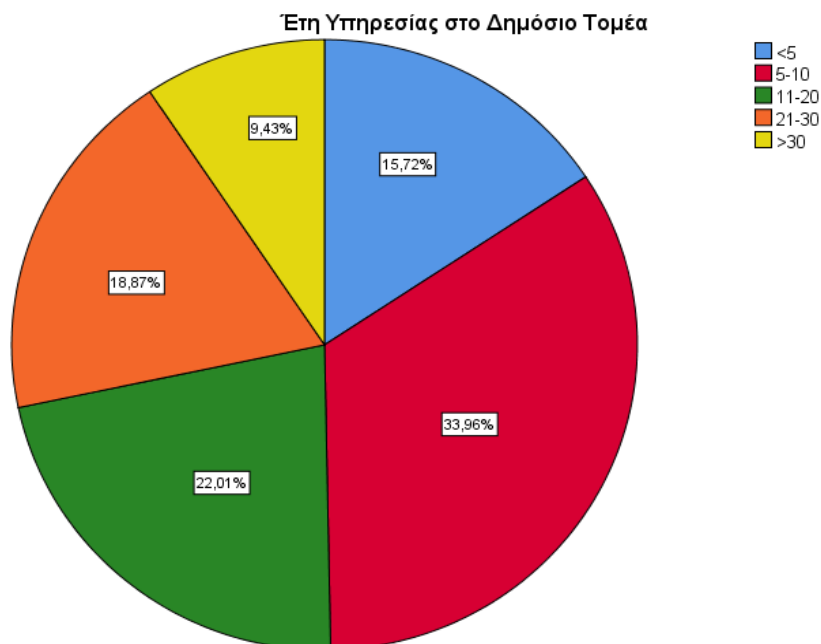
Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας!



Διάγραμμα 15. Ηλικία



Διάγραμμα 16. Επίπεδο εκπαίδευσης



Διάγραμμα 17. Έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο τομέα

Group Statistics					
	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Οικονομικά & Ασφάλεια	Άνδρας	64	4,0625	,75797	,09475
	Γυναίκα	95	4,1333	,74122	,07605
Εργασιακό Περιβάλλον & Διαπροσωπικές Σχέσεις	Άνδρας	64	4,3177	,56086	,07011
	Γυναίκα	95	4,3789	,57192	,05868
Ηγεσία & Αναγνώριση	Άνδρας	64	4,3875	,65210	,08151
	Γυναίκα	95	4,4147	,59447	,06099
Εκπαίδευση & Επαγγελματική Ανάπτυξη	Άνδρας	64	4,1594	,73737	,09217
	Γυναίκα	95	4,1621	,72482	,07436
Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία	Άνδρας	64	4,0938	1,05738	,13217
	Γυναίκα	95	4,2053	,86447	,08869
Παρακίνηση – Αποτελέσματα	Άνδρας	64	4,0195	,85716	,10715
	Γυναίκα	95	4,2579	,62787	,06442

Independent Samples Test		
	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means

		F	Sig.	t	df	Sig. (2- taile d)	Mean Differen ce	Std. Error Differen ce	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Οικονομικά & Ασφάλεια	Equal variances assumed	,060	,807	-,586	157	,559	-,07083	,12096	- ,30975	,1680 8
	Equal variances not assumed			-,583	133,255	,561	-,07083	,12149	- ,31113	,1694 7
Εργασιακό Περιβάλλον & Διαπροσωπι κές Σχέσεις	Equal variances assumed	,043	,835	-,667	157	,506	-,06124	,09177	- ,24251	,1200 3
	Equal variances not assumed			-,670	137,092	,504	-,06124	,09142	- ,24202	,1195 4
Ηγεσία & Αναγνώριση	Equal variances assumed	1,233	,268	-,272	157	,786	-,02724	,09998	- ,22471	,1702 4
	Equal variances not assumed			-,268	126,679	,789	-,02724	,10181	- ,22870	,1742 2
Εκπαίδευση & Επαγγελματι κή Ανάπτυξη	Equal variances assumed	,004	,951	-,023	157	,982	-,00273	,11803	- ,23587	,2304 0
	Equal variances not assumed			-,023	133,734	,982	-,00273	,11843	- ,23697	,2315 1
Αίσθημα Σκοπού στη Δημόσια Υπηρεσία	Equal variances assumed	3,729	,055	-,728	157	,467	-,11151	,15308	- ,41388	,1908 5
	Equal variances not assumed			-,701	116,658	,485	-,11151	,15917	- ,42676	,2037 3
Παρακίνηση – Αποτελέσμα τα	Equal variances assumed	11,65 7	,001	- 2,023	157	,045	-,23836	,11782	- ,47109	- ,0056 4
	Equal variances not assumed			-1,907	107,373	,059	-,23836	,12502	-,48619	,0094 6