



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΜΣ «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Θέμα :**

**«ΟΙ ΗΘΙΚΕΣ ΑΠΟΛΑΒΕΣ ΩΣ ΥΠΟΚΙΝΗΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΩΝ  
ΠΑΡΟΧΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ – Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ  
ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ – PUBLIC  
SERVICE MOTIVATION»**

**“THE MORAL INCENTIVES AS A MOTIVATING FACTOR OF PUBLIC  
SERVICE PROVIDERS – THE DYNAMICS OF PUBLIC SERVICE  
MOTIVATION”**

**Σοφία Μαστρογιαννοπούλου (ΑΜ : Δ.Μ 1841)**

**Επιβλέπων καθηγητής : Δρ. Αλέξανδρος Σαχινίδης**

**Αθήνα, 2023**

**ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ**

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Σοφία Μαστρογιαννοπούλου του Γερασίμου, με αριθμό μητρώου 1841 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία έχω για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδιών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μέντι αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιαστικό λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απεγύρωση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι 15 Μαΐου 2023 και έπειτα από αίτησή μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλώσα

### Ψηφιακή Βεβαίωση Εγγράφου

Μπορείτε να ελέγξετε την ισχύ του εγγράφου σκανάροντας το QR code ή κατανοώντας τον κωδικό στο δικό σας qrcode.com



Επιβεβαιώστε τον κωδικό εγγράφου  
Ψηφιακή Βεβαίωση Εγγράφου  
of Digital Document Verification  
2023051416291548959

Κωδικός εγγράφου: W023A04ΣΕΚΕ5ααBT26tY8

Σελίδα 1/1

Υπογραφή  
ΣΟΦΙΑ ΜΑΣΤΡΟΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΥ  
Παράσταση ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ  
ΑΔΜ 014488093  
14/05/2023 16:28:57



## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Με την ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς το σύνολο των ανθρώπων που με περιβάλλουν και με στηρίζουν πάντα, σε όλα τα επίπεδα, με τη θετική τους ενέργεια, ξεκινώντας από την αγαπημένη, μοναδική μου οικογένεια, το φιλικό μου περιβάλλον αλλά και τους αγαπημένους μου συναδέλφους που μου συμπαραστάθηκαν, με ενθάρρυναν και με διευκόλυναν σε όλη την πορεία των σπουδών μου. Φυσικά, η επιτυχής κατάληξη οφείλεται στον εξαιρετικό άνθρωπο και δάσκαλο, τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Αλέξανδρο Σαχινίδη, για την πολύτιμη καθοδήγηση, τον χρόνο, τις συμβουλές και την υπομονή του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της εργασίας, σημαντικός αρωγός τούτης της προσπάθειας.

*Όταν η εργασία είναι χαρά, η ζωή είναι ωραία.  
Όταν η εργασία είναι καθήκον, η ζωή είναι σκλαβιά.*  
**Μαξίμ Γκόρκι, 1868-1936, Ρώσος συγγραφέας**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>11</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>13</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....</b>	<b>14</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ .....</b>	<b>17</b>
1.1 Ορισμοί .....	17
1.2 Τι είναι Εργασιακή Παρακίνηση; .....	17
1.3 Εργασιακή παρακίνηση και εργατικότητα.....	18
1.4 Οι ψυχολογικές δυνάμεις που «δρουν» ως υποκινητικοί παράγοντες της εργατικότητας.....	19
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΚΙΝΗΤΡΑ .....</b>	<b>21</b>
2.1 Η έννοια και η φύση των κινήτρων.....	21
2.1.1 Τι είναι τα κίνητρα;.....	21
2.1.2 Τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο.....	22
2.2 Διάκριση κινήτρων.....	23
2.2.1 Χρηματικά (οικονομικά) κίνητρα.....	23
2.2.2 Μη χρηματικά (μη οικονομικά) κίνητρα .....	23
2.3 Ο ρόλος των εσωτερικών κινήτρων έναντι των εξωτερικών.....	24
2.4 Η αλληλεπίδραση και ο διαχωρισμός μεταξύ των εγγενών και εξωγενών κινήτρων και Public Service Motivation (PSM).....	26
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ (ΚΠΔΥ) – PUBLIC SERVICE MOTIVATION (PSM) .....</b>	<b>28</b>
3.1 Εισαγωγή.....	28
3.2 Σύλληψη του PSM .....	28
3.3 Η αγγλοσαξονική προέλευση της έννοιας.....	29
3.4 Ορισμοί .....	30
3.5 Η κατασκευή εργαλείου μέτρησης του PSM.....	33
3.6 Το PSM ως ένα είδος προ-κοινωνικού κινήτρου .....	38
3.7 Θεωρία Αυτοκαθορισμού.....	39
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ .....</b>	<b>42</b>
4.1 Δημόσια Υπηρεσία.....	42
4.2 Δημόσιες επιχειρήσεις.....	42

4.3	Δημόσιος τομέας.....	43
4.4	Ιδιωτικός τομέας.....	43
4.5	Έχει σημασία η ιδιοκτησία; Public Service Motivation (Κίνητρα παροχής δημόσιας υπηρεσίας) στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα .....	44
4.6	Εργασιακή Παρακίνηση και Δημόσια Διοίκηση.....	44
4.6.1	Πιο μικρή συνολικά εργασιακή παρακίνηση στον Δημόσιο τομέα.....	44
4.6.2	Κίνητρα παροχής δημοσίων υπηρεσιών ή παρακίνηση στον δημόσιο τομέα;.....	45
4.6.3	Η έννοια της Παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα .....	46
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΑΞΙΕΣ - ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΚΠΔΥ (PSM).....</b>		<b>48</b>
5.1	Δημόσιες αξίες και ΚΠΔΥ (PSM).....	48
5.2	Κίνητρα παροχής δημόσιας υπηρεσίας (PSM) έναντι της ηθικής της δημόσιας υπηρεσίας .....	49
5.3	Τι δεν είναι το PSM.....	50
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ.....</b>		<b>53</b>
6.1	Μεθοδολογία 1ης ερευνητικής προσέγγισης .....	53
6.2	Το Εμπειρικό Μοντέλο Χαρτογράφησης Κινήτρων Παροχής Δημοσίων Υπηρεσιών .....	53
6.3	Μεθοδολογία 2ης ερευνητικής προσέγγισης .....	56
6.4	Ερευνητικά ζητήματα.....	56
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ PUBLIC SERVICE MOTIVATION.....</b>		<b>63</b>
7.1	Εφαρμογή της Παρακίνησης με τη θεωρία του PSM - Μετάβαση από τη θεωρία στην πράξη.....	63
7.2	Κριτικές απόψεις σχετικά με την έννοια της παρακίνησης και του PSM.....	63
7.3	Στρατηγικές και πρακτικές εφαρμογής PSM .....	66
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>		<b>68</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>		<b>70</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>		<b>71</b>
	Βιβλιογραφικές Αναφορές .....	71
	Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία.....	89
	Ηλεκτρονικές πηγές.....	90

## ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1: Measuring Public Service Motivation: J. Perry, 1996.....	37
Πίνακας 2: Εμπειρικά στοιχεία εννοιών άμεσης συσχέτισης (Empirical Evidence For Direct Relation).....	55
Πίνακας 3: Πρακτικές επιπτώσεις .....	57
Πίνακας 4: Εφαρμογές που βασίζονται στις Τακτικές σύμφωνα με το πλαίσιο των Perry, Paarlberg, and Hondelghem (2008).....	58
Πίνακας 5: Σύνοψη στρατηγικών και τακτικών για την εφαρμογή κινήτρων δημόσιας υπηρεσίας.....	66



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι δημόσιες υπηρεσίες αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της οργάνωσης κάθε σύγχρονης κοινωνίας, παρέχοντας βασικά αγαθά και υπηρεσίες που συμβάλλουν στην ευημερία των πολιτών. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών μπορεί να επηρεαστεί από τα κίνητρα και τις συμπεριφορές των ατόμων που τις παρέχουν (Perry & Hondeghem, 2008). Ενώ τα οικονομικά κίνητρα χρησιμοποιούνται συνήθως για την παρακίνηση των εργαζομένων, υπάρχει μία αυξανόμενη αναγνώριση της σημασίας των ηθικών κινήτρων στην απόδοση και τα αποτελέσματα (Brewer & Selden, 1998). Τα ηθικά κίνητρα, τα οποία αναφέρονται στην εσωτερική παρακίνηση να κάνουμε αυτό που είναι σωστό, μπορούν να αποτελέσουν ισχυρό μοχλό παροχής δημόσιας υπηρεσίας, οδηγώντας σε βελτιωμένη ποιότητα υπηρεσιών, αυξημένη εμπιστοσύνη του κοινού και μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή (Moynihan & Pandey, 2007a).

Με την παρούσα διατριβή επιθυμούμε να διερευνήσουμε την έννοια της παρακίνησης, εξειδικεύοντας στον εννοιολογικό σχηματισμό του Public Service Motivation (PSM), δηλαδή στα κίνητρα που παρακινούν τους εργαζόμενους σε τομείς που παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες, υπό αντίξοες πολλές φορές συνθήκες, να υπηρετούν το δημόσιο συμφέρον. Ως έννοια, το PSM, συνδέεται συνήθως με την εργασία στον δημόσιο τομέα. Μπορεί όμως να υπάρχει και σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα.

Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος μπορεί να υποκινείται από την επιθυμία του να αφήσει το θετικό του αποτύπωμα στην κοινωνία, ακόμα και εάν η εργασία του δεν είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αποστολή του δημοσίου τομέα. Επίσης, μπορεί να παρακινείται από μία αίσθηση κοινωνικής ευθύνης ή ηθικής υποχρέωσης να κάνει το σωστό προς όφελος όλων των εμπλεκόμενων μερών, όπως είναι οι πολίτες, οι υπάλληλοι αλλά ακόμα και το περιβάλλον. Τα υψηλά επίπεδα PSM μπορεί επίσης να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα του εργατικού δυναμικού να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις, ελαχιστοποιώντας τον αντίκτυπο άλλων συνθηκών και παραγόντων.

Επομένως, ενώ το PSM μπορεί να συνδυάζεται ενδόμυχα με την εργασία στον δημόσιο τομέα, μπορεί να υπάρχει και στον ιδιωτικό τομέα, είτε ως ατομικό χαρακτηριστικό είτε ως αξία που προάγεται από την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης (Σαχινίδης, Α).

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα αναλύσουμε την έννοια της παρακίνησης και τα χαρακτηριστικά της. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται

σύντομη αναφορά στην έννοια των κινήτρων και τον διαχωρισμό τους. Μεγαλύτερο μέρος του κεφαλαίου θα αφιερώσουμε στον ρόλο των εσωτερικών κινήτρων. Το τρίτο κεφάλαιο εξειδικεύεται στον εννοιολογικό σχηματισμό του Public Service Motivation (PSM) -Κίνητρα Παροχής Δημοσίων Υπηρεσιών (ΚΠΔΥ). Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται σύντομη αναφορά στις έννοιες των δημοσίων υπηρεσιών και του δημοσίου τομέα καθώς ο εννοιολογικός σχηματισμός PSM «γεννήθηκε» από αυτές τις έννοιες. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις δημόσιες αξίες και τη συσχέτισή τους με το PSM. Στο έκτο κεφάλαιο παρατίθενται οι ερευνητικές προσεγγίσεις με τη μέθοδο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Καταλήγοντας, αναφερόμαστε σε προτάσεις για την πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών προσεγγίσεων του PSM και στα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης.

**Λέξεις-κλειδιά:** κίνητρα παροχής δημόσιας υπηρεσίας, εσωτερικά κίνητρα, δημόσια υπηρεσία, δημόσιες αξίες, κλίμακα Perry.

## ABSTRACT

Public services form the backbone of the organization of any modern society, providing the basic goods and services that contribute to the well-being of citizens. However, the effectiveness of public services can be affected by the motivations and behaviors of the individuals who provide them (Perry & Hondeghem, 2008). While financial incentives are commonly used to motivate employees, there is a growing recognition of the importance of moral incentives in performance and outcomes (Brewer & Selden, 1998). Moral motivation, which refers to the intrinsic motivation to do what is right, can be a powerful driver of public service delivery, leading to improved service quality, increased public trust, and greater social cohesion (Moynihan & Pandey, 2007a).

With this thesis, we wish to explore the concept of motivation, specializing in the conceptual formation of Public Service Motivation (PSM), i.e., the motivations that motivate employees in sectors that provide public services, under often adverse conditions, to serve the public interest. As a concept, PSM is commonly associated with working in the public sector. But it can also exist in private-sector organizations.

For example, an employee may be motivated by a desire to leave a positive mark on society, even if his work is not directly related to the mission of the public sector. It may also be motivated by a sense of social responsibility or moral obligation to do the right thing for the benefit of all stakeholders, such as citizens, employees, and even the environment. High levels of PSM may also enhance the resilience of the workforce to cope with challenges by minimizing the impact of other conditions and factors.

Therefore, while PSM may be intrinsic to work in the public sector, it may also exist in the private sector, either as an individual characteristic or as a value promoted by the firm's organizational culture.

In the first chapter of this thesis, we will analyze the concept of motivation and its characteristics. In the second chapter, we will briefly discuss the concept of incentives and their delimitation. We will devote most of the chapter to the role of intrinsic motivation. The third chapter will deal with the conceptualization of motivation in public service (PSM). In the fourth chapter, we will briefly discuss the concepts of public services and the public sector, as PSM conceptualization was "born" from these concepts. The fifth chapter discusses public values and their connection to PSM. The sixth chapter lists research approaches using the bibliographic review

method. Finally, we refer to suggestions for the practical application of the theoretical approaches of PSM and to the conclusions of the present study.

**Keywords:** public service motivation, intrinsic motivation, public sector, public values, Perry scale.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι δημόσιες υπηρεσίες αποτελούν βασικό συστατικό κάθε κοινωνίας, παρέχοντας στους πολίτες πρόσβαση στην εκπαίδευση, την υγειονομική περίθαλψη, τις μεταφορές και άλλους κρίσιμους πόρους. Τα περιορισμένα οικονομικά και οι αυξανόμενες απαιτήσεις στρέφουν την προσοχή στο ερώτημα πώς μπορούμε να έχουμε περισσότερες και καλύτερες υπηρεσίες χωρίς να αυξάνονται τα κόστη. Η ποιότητα αυτών των υπηρεσιών εξαρτάται συχνά από τα κίνητρα και την αφοσίωση των υπαλλήλων που είναι υπεύθυνοι για την παροχή τους. Ενώ τα οικονομικά κίνητρα μπορούν να είναι αποτελεσματικά για την προσέλκυση και τη διατήρηση εργαζομένων, τα ηθικά κίνητρα μπορεί να διαδραματίσουν εξίσου σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των ατόμων να εκτελούν τα καθήκοντά τους, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Τα ηθικά κίνητρα αναφέρονται στην αίσθηση της ολοκλήρωσης και της ικανοποίησης που νιώθουν τα άτομα όταν πιστεύουν ότι κάνουν κάτι σημαντικό και συμβάλλουν στο ευρύτερο καλό.

Στο πλαίσιο των δημόσιων υπηρεσιών, ηθικά κίνητρα μπορεί να προκύψουν από την αίσθηση του καθήκοντος για την εξυπηρέτηση του κοινού και τη θετική επίδραση στην κοινωνία. Η αναγνώριση και η εκτίμηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους μπορεί επίσης να χρησιμεύσει ως ηθικό κίνητρο και να αυξήσει την παρακίνησή τους να συνεχίσουν να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες. Η κατανόηση της παρακίνησης, δηλαδή τι έλκει, κοινωνικοποιεί και ωθεί τους εργαζόμενους να συνεχίζουν την εργασία τους για να παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες, πολλές φορές υπό αντίξοες συνθήκες, είναι πρωταρχικής σημασίας ως προς τη χάραξη πολιτικών οργάνωσης και διοίκησης των παρόχων δημοσίων υπηρεσιών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1970, οι δυτικές χώρες προχώρησαν σε μεταρρυθμίσεις εμπνευσμένες από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management). Οι μεταρρυθμίσεις αυτές, οι οποίες είχαν ως στόχο την εφαρμογή των αρχών της αγοράς και τις τεχνικές διοίκησης του ιδιωτικού τομέα στους δημόσιους φορείς, επικεντρώθηκαν στην έννοια της απόδοσης και στα κριτήριά της για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της οικονομίας (Hood, 1991. Osborne & Gaebler, 1993. Dunleavy και Hood, 1994).

Οι μελετητές Pupion et al. (2018) αναφέρουν ότι σύμφωνα με τους συντάκτες του μετά - Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (post NPM), αυτές οι μεταρρυθμίσεις επηρεάζουν και αποδυναμώνουν τη δράση της δημόσιας διοίκησης και την κοινωνική συνοχή (Emery & Giaouque, 2012. Mazouz, Rousseau & Sponem, 2015). Είναι επομένως απαραίτητο να αποκατασταθεί μια «κοινή ηθική» και μια «κουλτούρα συνοχής» στον δημόσιο τομέα (Shergold, 2004) εξαιτίας της δυσπιστίας που προκαλεί η νεοφιλελεύθερη προσέγγιση, η οποία οδηγεί σε μια κρίση στα επαγγέλματα και τις προσλήψεις. Αλλά ποιες είναι αυτές οι δημόσιες αξίες που μοιράζονται οι δημόσιοι υπάλληλοι; Ποιοι είναι οι παράγοντες που παρακινούν τα άτομα στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών, καθιστώντας δυνατή την ανάπτυξη μιας πραγματικής οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζόμενων στον δημόσιο τομέα;

Ο όρος Public Service Motivation (PSM)<sup>1</sup> προέκυψε από τις συζητήσεις γύρω από την ηθική των δημοσίων υπηρεσιών (Μιχαλόπουλος, 2015) και από τις διαφορές στα κίνητρα των ανταμοιβών μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων (Rainey, 1982). Σήμερα, υπάρχουν στην ακαδημαϊκή κοινότητα ερευνητές που συμφωνούν ότι το PSM είναι μία μορφή κινήτρου που βασίζεται σε ένα ηθικό στοιχείο, το οποίο ωθεί τα άτομα που παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες, να πράττουν για το δημόσιο συμφέρον αλλά και το σύνολο κοινών αξιών που μοιράζονται (Vandenabeele, 2008). Το PSM (το κίνητρο παροχής δημόσιας υπηρεσίας) αναφέρεται στην «προθυμία ενός ατόμου να λάβει υπόψη τα συμφέροντα του κοινού και στη δέσμευση σε αξίες που προάγουν το

---

<sup>1</sup> Επειδή η μετάφραση του εννοιολογικού σχηματισμού Public Service Motivation δεν έχει καθιερωθεί στην ελληνική γλώσσα, στην παρούσα διατριβή χρησιμοποιείται, ανάλογα με το συγκείμενο, είτε η αγγλική ορολογία είτε η ελληνική απόδοση Κίνητρα Παροχής Δημοσίων Υπηρεσιών (ΚΠΔΥ), την οποία θεωρώ ενδεδειγμένη, προκειμένου να αποδίδεται το νόημα και να διευκολύνεται ο/η αναγνώστης/στρια.

δημόσιο συμφέρον έναντι του ιδιωτικού κέρδους, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων της δουλειάς του». Με άλλα λόγια, τα κίνητρα παροχής δημοσίων υπηρεσιών είναι ένα σύνολο αξιών και στάσεων που ωθούν τα άτομα να εργαστούν στον δημόσιο τομέα, με επίκεντρο την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και τη θετική επίδραση στην κοινωνία (Steijn, 2008).

Οι Christensen και Wright (2011) υποστηρίζουν ότι το κίνητρο παροχής δημόσιας υπηρεσίας (ΚΠΔΥ - PSM) δεν περιορίζεται στον δημόσιο τομέα, αλλά μπορεί επίσης να βρεθεί στους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα που παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες. Θεωρούν ότι οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα, όπως οι πάροχοι υγειονομικής περίθαλψης, οι δημόσιες επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας και οι εταιρείες μεταφορών, μπορούν να επωφεληθούν από την πρόσληψη ατόμων με ισχυρό PSM. Έχουν την άποψη ότι τα άτομα με PSM παρακινούνται από την αίσθηση του καθήκοντος και της ευθύνης να υπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον, ανεξάρτητα από τον τομέα στον οποίο εργάζονται. Οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα μπορεί να προσελκύσουν τέτοια άτομα καθώς προσφέρουν ευκαιρίες να υπηρετήσουν το κοινωνικό σύνολο και να έχουν θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία.

Οι μελετητές προτείνουν οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα να αξιοποιήσουν αυτή τη δεξαμενή ατόμων με κίνητρα PSM, προωθώντας την αποστολή και τις αξίες της δημόσιας υπηρεσίας, προσφέροντας ουσιαστική εργασία που ευθυγραμμίζεται με αυτές τις αξίες και παρέχοντας ευκαιρίες για δέσμευση και αναγνώριση των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο, οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα μπορούν να βελτιώσουν την παροχή δημοσίων υπηρεσιών και να ενισχύσουν τη φήμη τους με το κοινωνικό τους αποτύπωμα.

Αλλά ποιες διαδικασίες σε ατομικό επίπεδο δημιουργούν τέτοιες διαφορές στην παρακίνηση μεταξύ των εργαζομένων σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα; Είναι δυνατόν οι πάροχοι δημοσίων υπηρεσιών που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα να έχουν τον ίδιο βαθμό παρακίνησης στην εργασία τους που αφορά την παροχή δημοσίων υπηρεσιών; Ποιος επιλέγει πού θα δουλέψει κάποιος και γιατί; Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που θεωρούνται ελκυστικά και υποστηρικτικά στους διάφορους τομείς παροχής δημοσίων υπηρεσιών; «Κάθε γενιά εργαζομένων φέρνει στην εργασία του, πέραν του ενδιαφέροντος στα υλικά οφέλη και την αφοσίωση στη βοήθεια των ανθρώπων. Όσοι «αυτό - στρατολογούνται» σε εργασίες παροχής δημοσίων υπηρεσιών έλκονται έως ένα βαθμό από την προοπτική ότι η ζωή τους θα αποκτήσει νόημα βοηθώντας τους άλλους» (Lipsky, 1980).



Ξεκινώντας από την παρουσίαση των γενικότερων εννοιών παρακίνηση, κίνητρο, δημόσια υπηρεσία και εξειδικεύοντας τη διατριβή στην έννοια του PSM, τις δυναμικές του και τον ρόλο που μπορεί να παίξει στην χάραξη πολιτικών στον τομέα των προσλήψεων στον δημόσιο αλλά και ενδεχομένως και στον ιδιωτικό τομέα, κυρίως για τις ιδιωτικές εταιρείες που προσφέρουν υπηρεσίες που αφορούν δημόσια αγαθά, θα παραθέσουμε το θεωρητικό υπόβαθρο της σύλληψης και της δημιουργίας της εννοιολογικής οντότητας του PSM (ΚΠΔΥ), τη μέθοδο μέτρησης, την πρακτική εφαρμογή του και τη σπουδαιότητα διεξαγωγής περισσότερων ερευνών σε δημόσιες υπηρεσίες αλλά και κατ' επέκταση και ιδιωτικούς οργανισμούς και εταιρείες.

Σκοπός της εργασίας είναι να αποκτήσουμε περισσότερη γνώση για το PSM των εργαζομένων σε θέσεις παροχής δημοσίων υπηρεσιών και τις δυναμικές ιδιότητες του PSM, ως προς την έλξη, την κοινωνικοποίηση, και την παραμονή των ατόμων στις διάφορες θέσεις εργασίας παροχής δημοσίων υπηρεσιών.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

## 1.1 Ορισμοί

Στη βιβλιογραφία δίνονται αρκετοί ορισμοί για την παρακίνηση και τα κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τον ορισμό της εγκυκλοπαίδειας Πάπυρος Λαρούς Μπριτάνικα, παρακίνηση είναι οι δυνάμεις οι οποίες είτε επιδρούν στον άνθρωπο είτε ενυπάρχουν σε αυτόν και ενεργοποιούν μία συμπεριφορά. Η λέξη προέρχεται από τη λατινική λέξη *motivus* (αιτία κίνησης - κίνητρο), που υποδηλώνει τις ενεργοποιητικές ιδιότητες των διαδικασιών που εμπλέκονται στο ψυχολογική παρακίνηση.

Κατά τον W. G. Scot «Παρακίνηση είναι η διαδικασία της διέγερσης των ανθρώπων να ενεργήσουν για να πετύχουν τους επιθυμητούς στόχους».

Κατά τους Robbins και Judge (2011) είναι οι διεργασίες - διαδικασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση του στόχου.

Οι ψυχολόγοι μελετούν τις κινητήριες δυνάμεις για να εξηγήσουν τις παρατηρούμενες αλλαγές στη συμπεριφορά ενός ατόμου. Έτσι, για παράδειγμα, η παρατήρηση ότι αυξάνονται οι πιθανότητες ένα άτομο να ανοίξει την πόρτα του ψυγείου και να ψάξει για φαγητό, όσο περνούν οι ώρες από το τελευταίο γεύμα, μπορεί να γίνει κατανοητή με την επίκληση της έννοιας του κινήτρου. Όπως υποδηλώνει το παραπάνω παράδειγμα, το κίνητρο συνήθως δεν μετριέται άμεσα, αλλά μάλλον γίνεται αντιληπτό ως το αποτέλεσμα των αλλαγών της συμπεριφοράς εξαιτίας τη αντίδρασης σε εσωτερικά ή εξωτερικά ερεθίσματα. Είναι επίσης σημαντικό να κατανοήσουμε ότι το κίνητρο είναι πρωτίστως μια μεταβλητή απόδοσης. Δηλαδή, οι επιπτώσεις των αλλαγών στα κίνητρα είναι συχνά προσωρινές. Ένα άτομο, με υψηλή παρακίνηση να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία λόγω μίας αλλαγής των κινήτρων, μπορεί αργότερα να δείξει λιγότερο ενδιαφέρον για αυτήν την εργασία ως αποτέλεσμα περαιτέρω αλλαγών στα κίνητρα.

## 1.2 Τι είναι Εργασιακή Παρακίνηση;

Σύμφωνα με τον μελετητή Chen (2016), πολλές θεωρίες και εργαλεία μέτρησης έχουν δημιουργηθεί με βάση τις διάφορες έννοιες και ορισμούς για το κίνητρο και την εργασιακή παρακίνηση. Είναι έννοιες που ο καθένας μπορεί να αντιληφθεί διαισθητικά

(Rainey 2009) αλλά παραμένουν δύσκολο να οριστούν. Επιλέγοντας να παρουσιάσει δύο από τους ορισμούς που έχουν αποδοθεί από τους επιστήμονες αναφέρει ότι, κατά τον Rainey (2009), η εργασιακή παρακίνηση μπορεί να είναι «επιθυμία ενός ατόμου να δουλέψει σκληρά και καλά». Κατά τους George και Jones (2012), μπορεί να είναι οι «ψυχολογικές δυνάμεις του ατόμου που καθορίζουν τον τρόπο που συμπεριφέρεται μέσα σε έναν οργανισμό, το επίπεδο της προσπάθειας και την επιμονή του στην αντιμετώπιση των εμποδίων». Αυτοί οι δύο ορισμοί δίνουν έμφαση σε διαφορετικούς παράγοντες: ο πρώτος ορισμός αφορά μια γενική επιθυμία για σκληρή δουλειά. Ο δεύτερος δίνει βαρύτητα σε εκείνες τις ψυχολογικές δυνάμεις που έχουν ως αποτέλεσμα την εργατικότητα του ατόμου.

Ένας άλλος ορισμός για την εργασιακή παρακίνηση είναι «το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της διοίκησης να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζόμενου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο» (Χυτήρης 2001). Είναι δηλαδή οι δυνάμεις που ωθούν τους εργαζόμενους να προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και να ενεργήσουν με ενθουσιασμό και επιμονή έτσι ώστε να πετύχουν τους στόχους που θέτει ο οργανισμός όπου ανήκουν. Βασικό παράγοντα της παρακίνησης αποτελεί το κίνητρο, το οποίο ορίζεται ως μια ψυχολογική διαδικασία που όταν εξωτερικεύεται από τον παραλήπτη της δραστηριοποιεί, υποκινεί και κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά για την επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί (Κωσταρίδου-Ευκλείδη 1997).

### **1.3 Εργασιακή παρακίνηση και εργατικότητα**

Υπάρχει μία σύγχυση στους ερευνητές όταν προσπαθούν να κατανοήσουν την επιθυμία του ατόμου να εργαστεί πολύ. Αυτή η επιθυμία μπορεί να ταυτίζεται με την εργατικότητα; Οι Patchen et al. (1965) θέτουν κάποια ερωτήματα όπως π.χ. «τις περισσότερες μέρες στη δουλειά σας, πόσο συχνά σας φαίνεται ότι δεν περνάει η ώρα;» ή «πόσο συχνά εργάζεστε παραπάνω χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερος λόγος;». Το πρώτο ερώτημα εξετάζει τη στάση του ερωτώμενου ενώ το δεύτερο την πραγματική συμπεριφορά του. Συχνά, επίσης, οι εργαζόμενοι αναφέρουν ότι δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό, παρά τις δυσκολίες της δουλειάς. Δηλώνουν, επίσης, ότι είναι πρόθυμοι να πάνε πιο νωρίς ή να φύγουν πιο αργά προκειμένου να ολοκληρώσουν την εργασία τους. Αυτές οι δηλώσεις αποτελούν άλλες πτυχές μέτρησης της εργασιακής παρακίνησης (Chen and Bozeman, 2012).

Αν και οι μελετητές ισχυρίζονται ότι τα αποτελέσματα των ερευνών τους είναι έγκυρα, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι ίδιοι οι ερωτώμενοι να υπερεκτιμούν την προθυμία τους και την εργασιακή τους προσπάθεια. Είναι επίσης πολύ πιθανό ένας μικρός αριθμός εργαζομένων να μην επιθυμούν να απαντήσουν με ειλικρίνεια και να παραδεχτούν ότι επιδεικνύουν μία νωθρότητα στην εργασία τους,. Αυτό έχει ως συνέπεια οι σχετικοί δείκτες μέτρησης να μην απεικονίζουν την πραγματικότητα (Chen, 2016).

Οι ερευνητές, εξαιτίας της δυσκολίας μέτρησης, χρησιμοποιούν διάφορες προσεγγιστικές μεταβλητές έννοιες για να κατανοήσουν τον βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων. Οι πιο διαδεδομένες είναι η εμπλοκή των εργαζομένων στην εργασία, η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση (Moynihan and Pandey, 2007b). Ενώ αυτές οι συμπεριφοριστικές μεταβλητές είναι πιο εύκολο να μετρηθούν, υπάρχει η πιθανότητα να μην αντικατοπτρίζουν πλήρως τον βαθμό παρακίνησης. Δηλαδή μπορεί ένας δημόσιος υπάλληλος είναι πολύ ικανοποιημένος από τη δουλειά του και αφοσιωμένος στην υπηρεσία του, αλλά απρόθυμος να εργαστεί παραπάνω ώρες από το κανονικό του ωράριο. Για τον λόγο αυτό συστήνεται στους ερευνητές να είναι προσεκτικοί όταν χρησιμοποιούν αυτές τις έννοιες στις μελέτες τους για την εργασιακή παρακίνηση.

#### **1.4 Οι ψυχολογικές δυνάμεις που «δρουν» ως υποκινητικοί παράγοντες της εργατικότητας**

Υπάρχουν δύο είδη ψυχολογικών δυνάμεων: η εσωτερική και η εξωτερική. Η συμπεριφορά που απορρέει από την εσωτερική παρακίνηση εκδηλώνεται για ίδιο όφελος και οι άνθρωποι που εκδηλώνουν τέτοια συμπεριφορά συχνά το απολαμβάνουν, βιώνουν το αίσθημα της επιτυχίας και θεωρούν ότι μπορεί να έχουν κάνει κάτι σημαντικό. Η συμπεριφορά που καθοδηγείται από εξωτερικά κίνητρα εκδηλώνεται για λόγους που δεν σχετίζονται με το βαθύτερο ψυχολογικό, βιωματικό και συμπεριφορικό υπόβαθρο των ατόμων αλλά εξαιτίας εξωτερικών υποκινητικών παραγόντων, όπως οι χρηματικές αμοιβές, οι έπαινοι ή η αποφυγή ποινών. Αυτός ο διαχωρισμός σε εξωτερικές και εσωτερικές δυνάμεις είναι δημοφιλής στην τυποποίηση της φύσης των κινήτρων στις έρευνες που αφορούν την οργανωσιακή συμπεριφορά, ίσως εξαιτίας της απλότητάς του. Για παράδειγμα: στη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1966), όλοι οι παράγοντες υγιεινής (π.χ. μισθός, εργασιακές συνθήκες κλπ.) είναι εξωτερικά

κίνητρα, ενώ εσωτερικά θεωρούνται η ανάπτυξη, η φύση της εργασίας κλπ. Ο Lawler (1971) χρησιμοποιεί τις εξωτερικές αμοιβές αναφερόμενος σε εργασιακές ευκαιρίες που δίνονται από άλλους και τις εσωτερικές αμοιβές για να υποστηρίξει τις ανάγκες σε ανώτερο επίπεδο στην πυραμίδα αναγκών του Maslow, όπως είναι η αυτοεκτίμηση και η αυτοπραγμάτωση. Υπενθυμίζεται ότι τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα δεν είναι απαραίτητο να αλληλοαποκλείονται. Μερικές φορές οι άνθρωποι μπορεί να παρακινούνται και από εσωτερικά και από εξωτερικά κίνητρα συγχρόνως.

Παρόλο που ο διαχωρισμός σε εσωτερικά- εξωτερικά κίνητρα διευκολύνει στην ταξινόμηση των παραγόντων παρακίνησης και στην ανάλυση της επίδρασης στη συμπεριφορά, υπεραπλουστεύει τη σύνθετη δομή της παρακίνησης. Για παράδειγμα, η επιδίωξη της προαγωγής ή αποφυγή της επίπληξης από τον προϊστάμενο είναι και τα δύο εξωτερικά κίνητρα στην εργασία, αλλά, συνήθως, γνωρίζουμε ότι η επιδίωξη της προαγωγής συνοδεύεται από μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία και υψηλότερη απόδοση. Η τυπολογία των κινήτρων στη θεωρία του αυτοκαθορισμού (Ryan & Deci 2000), και η οποία εκτείνεται πέρα από τον εσωτερικό - εξωτερικό διαχωρισμό, προσφέρει στους ερευνητές μια πιο ολοκληρωμένη άποψη της ανθρώπινης παρακίνησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΚΙΝΗΤΡΑ

### 2.1 Η έννοια και η φύση των κινήτρων.

#### 2.1.1 Τι είναι τα κίνητρα;

Τα κίνητρα είναι μια πολυδιάστατη έννοια που καλύπτει επιμέρους στοιχεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε μεγάλο βάθος και εύρος. Είναι μία εσωτερική παρόρμηση να ολοκληρώσουμε μία πράξη. Χωρίς τα κίνητρα, δεν υπάρχει δράση (Mahato & Barman, 2019). Όλες οι συμπεριφορές υποκινούνται από την εσωτερική ανάγκη για να επιτευχθεί κάτι (Rabideau, 2005).

Τα κίνητρα είναι μια ψυχολογική διαδικασία, η οποία διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μία συμπεριφορά προς ένα στόχο (Κωσταρίδου - Ευκλείδη, 1999). Παρατηρώντας τη συμπεριφορά των ατόμων μπορούμε ενδεχομένως να εξάγουμε συμπεράσματα για τα κίνητρά τους. Ειδικότερα, η διέγερση απαντά στο ερώτημα γιατί κάποιος κάνει κάτι. Η κατεύθυνση αναφέρεται στο γιατί κάποιος κάνει αυτά τα συγκεκριμένα πράγματα και όχι κάτι άλλο. Τέλος, η διατήρηση προσπαθεί να ερμηνεύσει το γιατί κάποιος συνεχίζει να κάνει κάτι (Πλατσίδου, Γωνιά 2005).

Κίνητρο είναι ό, τι κινεί, ωθεί ή παρασύρει το άτομο σε δράση (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1999). Τα κίνητρα ωθούν το άτομο είτε ενεργώντας από μέσα είτε απ' έξω. Μπορεί να έχουν εσωτερικές αιτίες συμπεριφοράς (ένστικτα, ορμές, σκοποί, επιθυμίες ή προθέσεις, συναισθήματα, διάφορες συγκινησιακές καταστάσεις), όσο και εξωτερικές (αμοιβές, θέλητρα ή φόβητρα ή απωθητικοί ερεθισμοί). Μπορεί να είναι εγγενή (κληρονομική βάση, δηλ. ένστικτα) ή επίκτητα (αποκτιούνται μέσα από διαδικασίες μάθησης και αλληλεπίδρασης). Μπορεί να είναι φυσιολογικά (εξυπηρετούν τη λειτουργία του οργανισμού και τη σωματική ομοιόσταση), βιολογικά (εξυπηρετούν την επιβίωση, τη συντήρηση και την αναπαραγωγή του ατόμου και του είδους), ψυχολογικά (θυμικό, προσωπικότητα, συναλλαγές του ατόμου με το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον) (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1999).

Οι ψυχολόγοι μελετούν τις κινήτριες δυνάμεις για να εξηγήσουν τις παρατηρούμενες αλλαγές που συμβαίνουν στη συμπεριφορά ενός ατόμου. Έτσι, για παράδειγμα, η παρατήρηση ότι ένα άτομο είναι όλο και πιο πιθανό να ανοίξει την πόρτα του ψυγείου για να ψάξει για φαγητό, όσο περνούν οι ώρες από το τελευταίο γεύμα, μπορεί να γίνει κατανοητή με την επίκληση της έννοιας του κινήτρου. Όπως υποδηλώνει το παραπάνω παράδειγμα, το κίνητρο συνήθως δεν μετριέται άμεσα, αλλά

μάλλον γίνεται αντιληπτό ως το αποτέλεσμα των αλλαγών της συμπεριφοράς, ως αντίδραση σε εσωτερικά ή εξωτερικά ερεθίσματα. Είναι επίσης σημαντικό να κατανοήσουμε ότι το κίνητρο είναι πρωτίστως μια μεταβλητή απόδοσης. Δηλαδή, οι επιπτώσεις των αλλαγών στα κίνητρα είναι συχνά προσωρινές. Ένα άτομο, με υψηλά κίνητρα να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία λόγω μιας παρακινήτικης αλλαγής, μπορεί αργότερα να δείξει λιγότερο ενδιαφέρον για αυτήν την εργασία ως αποτέλεσμα περαιτέρω αλλαγών στην παρακίνηση.

### **2.1.2 Τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο**

Στον εργασιακό χώρο, η μελέτη των κινήτρων έχει πολλά να προσφέρει στην κατανόηση της συμπεριφοράς, αλλά και στην απόδοση στην εργασία και στην ικανοποίηση από αυτήν (Κάντας, 1998). Τα κίνητρα είναι ένα σύνολο παραγόντων, οι οποίοι ενεργοποιούν και δραστηριοποιούν δυνάμεις που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας της εργασίας που προσφέρουν οι εργαζόμενοι. Για τον εργαζόμενο, υποκίνηση είναι η θέληση να προσφέρει όλες τις δυνάμεις του στην εργασία που εκτελεί, με σκοπό να πετύχει υψηλές αποδόσεις και μεγαλύτερη ικανοποίηση των υλικών και ηθικών αναγκών του (Κάντας, 1998).

Σύμφωνα με τον ορισμό που παραθέτει ο Quadri (2019), κίνητρα είναι το σύνολο των παραγόντων και ωφελημάτων που παρέχει η διοίκηση στους εργαζόμενους για να ενεργοποιήσει τις ανθρώπινες ικανότητές τους, οι οποίες ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο, με τρόπο που να ικανοποιεί τις ανάγκες, τους στόχους και τις επιθυμίες τους αλλά και για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Γι' αυτό τον λόγο, το ίδιο κίνητρο μπορεί να επηρεάζει διαφορετικά τα άτομα. Η εύρεση των κατάλληλων κινήτρων του κάθε εργαζομένου, πρέπει να ξεκινά από την αναζήτηση των προσωπικών αναγκών του, για να δημιουργηθούν θετικά στοιχεία, τα οποία θα παρακινήσουν τον εργαζόμενο για παραγωγικότερη εργασία.

Η μελέτη των κινήτρων συνδέεται άμεσα με τον οργανωμένο σχεδιασμό της εργασίας. Συγκεκριμένα, συνδέεται με την επιλογή των κατάλληλων ατόμων στις κατάλληλες θέσεις, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση από την εργασία και την αύξηση της παραγωγικότητας, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου (Berry & Houston, 1993).



## **2.2 Διάκριση κινήτρων**

Τα κίνητρα, ανάλογα με το αν υποκινούνται από εσωτερικές διεργασίες του ατόμου ή από εξωγενείς παράγοντες μπορούμε να τα διακρίνουμε σε εσωτερικά – εγγενή κίνητρα ή εξωτερικά - εξωγενή κίνητρα. Επιπλέον διαχωρίζονται σε δύο ακόμα κατηγορίες, με βάση την ύπαρξη ή όχι χρηματικής ανταμοιβής: στα χρηματικά (οικονομικά) κίνητρα και στα μη χρηματικά (μη οικονομικά) κίνητρα. Ο προσδιορισμός των κινήτρων μίας συμπεριφοράς, δηλαδή αν μία συμπεριφορά οφείλεται σε εσωτερικά ή εξωτερικά κίνητρα είναι σημαντικός, καθώς μπορεί να προβλέψει την εκδήλωση της μελλοντικής συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, αν μία συμπεριφορά αποδίδεται σε εσωτερικά κίνητρα, τότε αυτή επαναλαμβάνεται από προσωπική ανάγκη και επιλογή χωρίς την απαίτηση κάποιας εξωτερικής αμοιβής. Αντίθετα, αν μία συμπεριφορά αποδίδεται σε εξωτερικά κίνητρα, τότε εκδηλώνεται μόνο με την προσδοκία αμοιβής (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1999).

Στα εξωτερικά κίνητρα ανήκουν οι εξωγενείς ανταμοιβές που δίδονται για να μεγιστοποιήσουν την παρακίνηση των εργαζομένων. Παραδείγματα τέτοιων κινήτρων είναι οι αποδοχές, η ιεραρχική ανάδειξη, η αναγνώριση, το κύρος, ο σεβασμός (Μπουραντάς, 2002).

### **2.2.1 Χρηματικά (οικονομικά) κίνητρα**

Τα χρηματικά οφέλη είναι οικονομικά κίνητρα που χρησιμοποιούνται συχνά από τους εργοδότες για να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους στόχους τους. Το χρήμα, ως σύμβολο δύναμης, θέσης και σεβασμού, παίζει σημαντικό ρόλο στην κάλυψη των κοινωνικών αναγκών – ασφάλειας και των φυσιολογικών αναγκών ενός ατόμου. Ωστόσο, τα χρήματα γίνονται κίνητρο όταν ικανοποιούνται οι ψυχολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας. Σε εκείνο το σημείο, γίνονται παράγοντας συντήρησης, σύμφωνα με τον Herzberg (Bhasin, 2017).

### **2.2.2 Μη χρηματικά (μη οικονομικά) κίνητρα**

Τα κίνητρα αυτά αναμένεται να ποικίλουν μεταξύ διαφορετικών καθηκόντων, μεταξύ ατόμων που εκτελούν τα ίδια καθήκοντα αλλά και στον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας (Jacobsen, D. I., 2021).

Κάποια από αυτά είναι το αίσθημα πληρότητας και ικανοποίησης από την εργασία, η ισότιμη μεταχείριση των εργαζομένων, ο αυτοσεβασμός, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η προαγωγή, η συναδελφική αλληλεγγύη, η εμπιστοσύνη, το όραμα της εταιρείας (Μπουραντάς, 2005). Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακινηθούν και με εγγενείς ανταμοιβές όπως η παροχή εμπιστοσύνης, αυτονομίας, ικανοποίησης, η ελευθερία έκφρασης και λόγου (Heinrich,2007). Η ελεύθερη έκφραση και η απεριόριστη προβολή των σκέψεων και απόψεων στο εργασιακό χώρο αποτελεί σπουδαίο κίνητρο (Boxall, 2013). Επίσης, ο σεβασμός των διευθυντικών στελεχών και των συναδέλφων μεταξύ τους ενισχύει την ικανοποίηση του εργαζόμενου για την εργασία του και τον ωθεί να αυξήσει την απόδοσή του (Lathan & Ernst, 2006).

### **2.3 Ο ρόλος των εσωτερικών κινήτρων έναντι των εξωτερικών**

Τα κίνητρα, όπως έχουμε εκθέσει και πιο αναλυτικά παραπάνω, καθορίζουν τις συμπεριφορές των ατόμων και διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά. Εσωτερικά είναι τα κίνητρα που δραστηριοποιούν τον οργανισμό αυτά καθαυτά, με την απουσία εξωτερικής αμοιβής. Αναφέρονται σε ένα βαθύ ενδιαφέρον και απόλαυση για τη δραστηριότητα που κάνει κάποιος και του προκαλούν αισθήματα ολοκλήρωσης και βαθιάς ικανοποίησης από το γεγονός ότι κάνει κάτι που αξίζει τον κόπο. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται τα κίνητρα όπως η ελευθερία δράσης, η ευθύνη, η μάθηση.

Το εσωτερικό κίνητρο αναφέρεται στη συμμετοχή σε μια δραστηριότητα εξαιτίας της φύσης αυτής της δραστηριότητας και στην ευχαρίστηση και την ικανοποίηση που νιώθουμε από τη συμμετοχή (Ayub, 2010). Οι Deci και Ryan (1985) θεωρούν ότι τα εγγενή κίνητρα πηγάζουν από τις έμφυτες ψυχολογικές ανάγκες ικανότητας και αυτοπροσδιορισμού. Άλλα κείμενα προτείνουν ότι τα εγγενή κίνητρα αποκαλύπτουν την παρουσία τριών τύπων παρακινητικών διεργασιών: να γνωρίζεις, να βιώνεις τη διέγερση του κινήτρου και να πετυχαίνεις πράγματα.

Το εσωτερικό κίνητρο είναι ενστικτώδες στη φύση, δηλαδή, η δράση που εκδηλώνεται από τα έμφυτα κίνητρα δεν εξαρτάται από οποιοδήποτε αποτέλεσμα που μπορεί να διαχωριστεί από την ίδια τη συμπεριφορά. Αντιθέτως, τα μέσα και ο σκοπός είναι το ένα και το αυτό. Για να γίνει πιο κατανοητό, θα αναφέρουμε ως παράδειγμα το παιδί που τρέχει έξω, παίζει, όχι για κάποιον συγκεκριμένο λόγο αλλά επειδή είναι διασκεδαστικό και εγγενώς ικανοποιητικό. Αντίθετα, το εξωτερικό κίνητρο αναφέρεται

στην εκδήλωση συμπεριφοράς που εξαρτάται θεμελιωδώς από την επίτευξη ενός αποτελέσματος που είναι διαχωρισμένο από την ίδια τη δράση. Εκδηλώνεται για να επιτευχθεί κάποιο άλλο αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, ένας μαθητής μπορεί να μελετήσει για ένα τεστ για να λάβει τον καλύτερο βαθμό.

Αν και το εγγενές κίνητρο θεωρείται η βέλτιστη μορφή κινήτρου και συνδέεται με διάφορα οφέλη – συμπεριλαμβανομένης της απόλαυσης, της επιμονής και της ψυχολογικής ευεξίας (Deci & Ryan, 2008), εντούτοις υπάρχει η αντίληψη ότι τα εξωτερικά κίνητρα είναι μερικές φορές χρήσιμα στην προώθηση δράσεων για την εκδήλωση συμπεριφορών που δεν είναι εγγενώς ενδιαφέρουσες. Δηλαδή, η επιθυμία οι άνθρωποι να δελεαστούν ή να εξαναγκαστούν να συμμορφωθούν στα κοινωνικά πρότυπα έρχεται μερικές φορές σε αντίθεση με τη διατήρηση και προώθηση της ατομικής αυτονομίας και της εσωτερικής παρακίνησης. Υπάρχουν βέβαια στοιχεία που δείχνουν ότι παρά την αρχική ευκολία και γοητεία των εξωτερικών παραγόντων, φέρουν ένα ουσιαστικό κόστος στη μάθηση και στην ανάπτυξη της αυτόνομης αυτοσυντηρούμενης συμπεριφοράς. (Kohn, 1999).

Η Legault (2016) συμπεραίνει ότι ενώ το εσωτερικό κίνητρο υποδηλώνει την εκτέλεση μιας ενέργειας από ενδιαφέρον ή απόλαυση, το εξωτερικό κίνητρο προκύπτει από εξωτερικές αιτίες ή κοινωνικούς λόγους που ωθούν στην εκτέλεση μίας πράξης. Τα εξωτερικά κίνητρα όπως χρήματα ή άλλες ανταμοιβές μπορούν να παράγουν εξωτερική παρακίνηση καθώς δημιουργούν επιθυμίες για τις συνέπειες της δραστηριότητας, δεν παράγουν όμως την επιθυμία της ενασχόλησης με τη δραστηριότητα λόγω της φύσης της. Όταν οι άνθρωποι συμμετέχουν σε δραστηριότητες με εξωτερικές ανταμοιβές, το κίνητρό τους είναι εδραιωμένο στο περιβάλλον και όχι μέσα τους. Αντίθετα, τα εγγενή κίνητρα υπάρχουν μέσα στο άτομο και μπορούν να αξιοποιηθούν και να ενισχυθούν από περιβάλλοντα που υποστηρίζουν την αυτονομία και την ικανότητα του ατόμου. Το εσωτερικό κίνητρο βρίσκεται στη βάση των φυσικών τάσεων των ανθρώπων να αναζητούν την καινοτομία, την πρόκληση, καθώς και τη μάθηση, την ανάπτυξη και την πρόοδο (Legault, 2016). Αντίθετα με την εξωτερική παρακίνηση, η εσωτερική παρακίνηση συνδέεται με τη δημιουργικότητα και τη ζωτικότητα (Deci και Ryan 2008).

## **2.4 Η αλληλεπίδραση και ο διαχωρισμός μεταξύ των εγγενών και εξωγενών κινήτρων και Public Service Motivation (PSM)**

Πολλές προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα έχουν υψηλότερα εγγενή κίνητρα καθώς επίσης, ότι τα εξωτερικά χρηματικά κίνητρα έχουν μικρότερη αξία για αυτούς. Στο επιδραστικό του έργο, ο Hall G. Rainey απέδειξε εμπειρικά ότι οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα αλτρουιστικής συμπεριφοράς, με αποτέλεσμα υψηλότερο PSM.

Το εγγενές κίνητρο καθοδηγείται από το ενδιαφέρον ή την απόλαυση της ίδιας της εργασίας, υπάρχει εντός του ατόμου και δεν βασίζεται σε εξωτερικές πιέσεις ή στην επιθυμία για ανταμοιβή. Για παράδειγμα, δυνατά εγγενή κίνητρα θα μπορούσαν να ενσταλάξουν την αίσθηση του «ανήκειν», την πίστη στη χώρα/τον οργανισμό, το αίσθημα της ιδιοκτησίας και το αίσθημα ευθύνης. Οι Ryan και Deci περιέγραψαν το εσωτερικό κίνητρο «ως κάνω κάτι επειδή είναι εγγενώς ενδιαφέρον ή ευχάριστο», ενώ το εξωτερικό κίνητρο αναφέρεται στο να «κάνεις κάτι γιατί οδηγεί σε ένα διαχωρίσιμο αποτέλεσμα». Εξήγησαν περαιτέρω το εγγενές κίνητρο, θεωρώντας ότι είναι ζωτικής σημασίας να διατηρηθεί σε υψηλά επίπεδα, γιατί μπορεί διαφορετικά να περιορίζεται και να υπονομεύεται από μια σειρά εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Αν και στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα μπορεί να εντοπίσουμε τα εγγενή κίνητρα, ο δημόσιος τομέας έχει το πλεονέκτημα της ισχυρότερης εγγενούς αξίας, δεδομένης της αποστολής του να υπηρετεί τους πολίτες και το έθνος συνολικά. Αυτό το συμπέρασμα είναι σύμφωνο με προηγούμενη έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε διάφορους χώρους, σύμφωνα με την οποία, ο δημόσιος τομέας προσφέρει ισχυρότερη εγγενή αξία από τον ιδιωτικό τομέα. Οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα, επομένως, είναι πιο πιθανό να παρακινηθούν από εγγενείς, παρά εξωγενείς, ανταμοιβές.

Τα εξωτερικά κίνητρα, ωστόσο, παραμένουν αναπόσπαστο συστατικό της συνολικής παρακίνησης, γιατί περιλαμβάνουν σε μεγάλο βαθμό τα χρηματικά οφέλη καθώς και άλλα μη χρηματικά κίνητρα, όπως η προσδοκία για προαγωγή ή τα σχέδια εξέλιξης. Οι Janssen και Bro (2018) ισχυρίστηκαν ότι το PSM έχει και το αυτόνομο και το εξωτερικό χαρακτηριστικό του κινήτρου, ενώ οι Ryan και Deci (2000) υποστηρίζουν ότι μεγάλο μέρος της δράσης των ανθρώπων βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στα εξωτερικά κίνητρα και ότι, ως επί το πλείστον, κάθε εγγενές κίνητρο έχει ένα αόρατο εξωτερικό κίνητρο που συνδέεται με αυτό. Οι Ryan και Deci πρότειναν περαιτέρω ότι τα εξωτερικά κίνητρα αντιπροσωπεύουν ενεργές και «πρακτορικές τάσεις», με

αποτέλεσμα την προσέλκυση ατόμων που δίνουν περισσότερη ενέργεια και καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την ολοκλήρωση μίας αποστολής.

Μερικοί μελετητές θεωρούν την εγγενή αξία ως ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του PSM και θεωρούν ότι τα άτομα με εγγενή κίνητρα έλκονται για εργασία σε δημόσιες υπηρεσίες για τον αλτρουιστικό σκοπό της εξυπηρέτησης των ανθρώπων. Ο Kim (2005), ωστόσο, ισχυρίζεται ότι το PSM μπορεί να «χαρακτηριστεί εξαρτώμενο στοιχείο των εγγενών ανταμοιβών έναντι των εξωγενών ». Σε αντίθεση με αυτή τη θεώρηση ότι ο δημόσιος τομέας «είναι καθαρά προσανατολισμένος στην εσωτερική παρακίνηση», οι Weske και Schott (2016) υποστηρίζουν ότι τα άτομα παρακινούνται από πολλά κίνητρα ταυτόχρονα, τόσο εγγενή όσο και εξωγενή κίνητρα. Επιπλέον, καθώς τα συστήματα απόδοσης – αμοιβής ενδέχεται να μην έχουν μεγάλη επιτυχία στο να δελεάσουν τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, καθώς διαφαίνεται η προτίμηση και η ροπή τους προς τις εγγενείς ανταμοιβές, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα πρέπει να βρουν εναλλακτικούς τρόπους τόνωσης των εργαζομένων. Ο Houston (2006) πρότεινε ότι τα εργαλεία παρακίνησης που επικρατούν στον ιδιωτικό τομέα μπορεί να μην είναι τόσο αποτελεσματικά και εφαρμόσιμα στο δημόσιο τομέα, όπως είναι στον ιδιωτικό τομέα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ (ΚΠΔΥ) – PUBLIC SERVICE MOTIVATION (PSM)**

### **3.1 Εισαγωγή**

Πολλοί υποστηρίζουν ότι το ηθικό των δημοσίων υπαλλήλων σε πολλές χώρες φθίνει εξαιτίας της πίεσης διατήρησης του ίδιου επιπέδου αποτελεσματικότητας με λιγότερους πόρους, αλλά και της αίσθησης της έλλειψης ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη και προσωπική ανάπτυξη (UNDP 2014). Ο ρόλος-κλειδί των εγγενών κινήτρων και του ενδιαφέροντος των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών για το κοινό καλό της κοινωνίας είναι τέτοιας σημασίας, που προσδιορίζουν τελικά τον ορισμό της ίδιας της δημόσιας υπηρεσίας. Η πραγματική συμπεριφορά που συνδέεται με τα κίνητρα παροχής δημόσιας υπηρεσίας (ΚΠΔΥ), εξηγείται πιο συχνά υπό το πρίσμα της θεσμικής θεωρίας (π.χ. Perry & Vandenabeele 2015, Vandenabeele 2007), η οποία υποστηρίζει ένα σύνολο κοινών δημοσίων αξιών που καθορίζουν τον τρόπο οργάνωσης της κοινωνίας. Επιπλέον, τα στοιχεία δείχνουν ότι τα ΚΠΔΥ μπορεί όχι μόνο να αποτελούν στοιχείο πρόβλεψης των ατόμων που επιλέγουν να υπηρετήσουν το δημόσιο καλό, αλλά και πόλο έλξης υπαλλήλων που μοιράζονται το ίδιο όραμα και αξίες, σύμφωνα με την οργανωτική κουλτούρα του οργανισμού τους (Perry, 2012).

### **3.2 Σύλληψη του PSM**

Η σύλληψη και η δημιουργία του εννοιολογικής οντότητας του PSM συνδεδεμένης με την απασχόληση στον δημόσιο τομέα υποβαθμίστηκε από μεταγενέστερες μελέτες που ανέδειξαν ότι το PSM μπορεί να εκδηλωθεί σε ιδιωτικές και μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις (Steen, 2008). Οι Rainey και Steinbauer (1999) έχουν καταλήξει σε έναν πολύ πιο σφαιρικό ορισμό του PSM: «Ένα γενικό αλτρουιστικό κίνητρο για την εξυπηρέτηση των συμφερόντων μιας κοινότητας ανθρώπων, ενός κράτους, ενός έθνους ή της ανθρωπότητας» – ένας ορισμός που είναι παρόμοιος με τον ορισμό των Brewer και Selden, (1998) «Η κινητήρια δύναμη που παρακινεί τα άτομα να επιτελούν ουσιαστικές υπηρεσίες στον πολίτη, στην κοινότητα, στην κοινωνία» (1998). Κατά συνέπεια, οι Perry και Hondgehem (στην πιο πρόσφατη διεθνή επιστημονική προσπάθεια να ορίσουν το PSM) έδωσαν έμφαση στην προσλαμβάνουσα αντίληψη της έννοιας ως υπηρεσία και όχι ως τομέα.

Η πληθώρα των ορισμών για το PSM και οι αναλύσεις του περιεχομένου τους αποδεικνύουν ότι το PSM επικεντρώνεται στα κίνητρα και τις ενέργειες που αναπτύσσονται και εκδηλώνονται στη δημόσια σφαίρα, τα οποία προορίζονται για τη βελτίωση της ευημερίας των άλλων και της κοινωνίας (Perry & Hondeghem, 2008).

### **3.3 Η αγγλοσαξονική προέλευση της έννοιας**

Το PSM αποτελεί επομένως αντικείμενο έρευνας για περισσότερα από 30 χρόνια (Hondeghem & Perry 2009). Ο όρος Public Service Motivation (PSM) - Κίνητρα Παροχής Δημόσιας Υπηρεσίας (ΚΠΔΥ) χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1982 (Rainey, 1982. Perry & Porter, 1982) για να προσδιορίσουν το συγκεκριμένο κίνητρο ενεργειών στο πλαίσιο των δημόσιων οργανισμών. Άλλοι συγγραφείς μιλούν μάλλον για ηθική (Rainey, 1982, παρατίθεται από τον Perry, 1996:5, Staats, 1988) ειδικά για τη διοικητική δράση. Η έννοια του PSM (ΚΠΔΥ) διαφέρει από τις προσεγγίσεις που βασίζονται σε αξίες, δίνοντας έμφαση στην παρακίνηση, η οποία νοείται ως το είδος της προσπάθειας που παράγεται από ένα άτομο που βρίσκεται σε μια κατάσταση, η κατεύθυνση και η ποιότητα αυτής της προσπάθειας (Perry & Porter, 1982). Η αναφορά στην έννοια της παρακίνησης και όχι των αξιών παραπέμπει επομένως σε μία ουσιαστικά διαχειριστική προσέγγιση της εργασίας υπό την επίδραση του PSM (ΚΠΔΥ).

Οι πρώτες εργασίες για το PSM (ΚΠΔΥ) προέκυψαν κατόπιν ερευνών που αφορούσαν τις αμοιβές βασισμένες στην εργασιακή απόδοση και από τις οποίες προέκυψε το ερώτημα της αποτελεσματικότητας των γνωστών τεχνικών παρακίνησης (χρηματικά κίνητρα, καθορισμός στόχων, οργάνωση εργασίας, συμμετοχή, ασφάλεια εργασίας). Στην πραγματικότητα η βιβλιογραφία του, αναπτύχθηκε σε αντιδιαστολή προς τα οικονομικά κίνητρα (Andersen, 2009) όπου τα ανθρώπινα όντα παρακινούνται κυρίως από τη μεγιστοποίηση των συμφερόντων τους. Αυτές οι εργασίες αναφέρονται επίσης στην αντιστοίχιση ατόμου-οργανισμού: το PSM θα συνέβαλε στη διαδικασία επιλογής εργαζομένων σε δημόσιους οργανισμούς, καθιστώντας δυνατό τον εντοπισμό των κατάλληλων προφίλ. Η έννοια του PSM (ΚΠΔΥ) είναι μέρος μιας προσέγγισης της παρακίνησης βασισμένης στις ανάγκες και αναφέρεται σε μια αποτίμηση των εσωτερικών κινήτρων, σε αντίθεση με την προσέγγιση της διοίκησης σύμφωνα με τις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, όπου η έμφαση δίνεται στις εξωτερικές διαστάσεις των κινήτρων των δημοσίων υπαλλήλων (Forest, 2008). Ο Deci (1975)



έδειξε έτσι ότι η εφαρμογή της μεθόδου των αμοιβών που βασίζονται στην απόδοση μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στα εγγενή στοιχεία των κινήτρων, με κίνδυνο να αλλάξει η φύση τους.

Το PSM μπορεί επίσης να θεωρηθεί ότι αποτελεί ένα ισχυρό υπόβαθρο της κινητοποίησης, η οποία ορίζεται ως το γεγονός της «υποκίνησης των εργαζομένων να εργαστούν μαζί για την επίτευξη ενός κοινού στόχου ή ενός συλλογικού έργου» (Tremblay & Wils, 2005). Το PSM (ΚΠΔΥ) δεν αφορά αποκλειστικά τους εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα, αλλά επεκτείνεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων γενικού ενδιαφέροντος». Είναι γενικά αποδεκτό ότι μπορούν να συμπεριληφθούν οι διάφοροι τύποι οργανισμών και ρόλων που καλύπτονται από τις δημόσιες υπηρεσίες. Έτσι, το PSM παραπέμπει σε έναν σχετικά απλό ορισμό της δημόσιας υπηρεσίας, ως «ένα σύνολο δραστηριοτήτων που θεωρούνται κοινού ενδιαφέροντος». Αυτός ο ορισμός δεν επιτρέπει οι διαφορές στην οριοθέτηση του δημοσίου τομέα μεταξύ των διαφόρων χωρών να σταθούν εμπόδιο στη γενίκευση της έννοιας. Έτσι, είναι αυτονόητο ότι η έννοια της δημόσιας υπηρεσίας, για παράδειγμα στη Γαλλία, δεν επικεντρώνεται πλέον αποκλειστικά στον δημόσιο τομέα και ότι δημόσιες υπηρεσίες παρέχονται από ιδιωτικές εταιρείες. Από τις αρχές του 20ου αιώνα, οι αναλύσεις του Γάλλου μελετητή δημοσίου δικαίου Léon Duguit καθόρισαν ένα πολύ ευρύ οράμα για τη δημόσια υπηρεσία που ξεπερνούσε τον δημόσιο τομέα. Επομένως, το PSM (ΚΠΔΥ) δεν αφορά αποκλειστικά τους δημοσίους υπαλλήλους.

Δεδομένου ότι η έννοια του PSM έχει γίνει ουσιαστικά αντικείμενο ποσοτικής έρευνας, η κατανόησή του απαιτεί την ανάλυση των διαστάσεών του και το εργαλείο μέτρησης που το υπολογίζει.

### **3.4 Ορισμοί**

Ο όρος Public Service Motivation – PSM (ΚΠΔΥ) έχει μελετηθεί από το 1990 (Perry et Wise, 1990) και περιγράφει τους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι επιλέγουν τον δημόσιο τομέα ως εργοδότη τους. Το PSM (ΚΠΔΥ) αντανακλά την επιθυμία εξυπηρέτησης του κοινού (Perry and Wise, 1990). Οι Perry και Wise (1990) ορίζουν το PSM (ΚΠΔΥ) ως «την προδιάθεση ενός ατόμου να ανταποκρίνεται σε κίνητρα που εδράζονται κυρίως ή μοναδικά σε δημόσια ιδρύματα και οργανισμούς». Πέρα από την ασφάλεια της εργασίας και άλλα υλικά ζητήματα, οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα φαίνεται να αναφέρουν ως σημαντική πτυχή της επιλογής τους τη «βοήθεια στους

άλλους» και «κάνω κάτι καλό για την κοινωνία» συχνότερα από τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα (Acker, 2020). Το PSM ορίζεται στη συνέχεια ως «μια πεποίθηση, αξίες και στάσεις που είναι πέρα από το προσωπικό συμφέρον, αφορούν μια ευρύτερη πολιτική οντότητα και παρακινούν τα άτομα να ενεργήσουν κατάλληλα» (Vandenabeele, 2007). Οι Brewer και Selden (1998) το περιγράφουν ως «την κινητήρια δύναμη που παρακινεί τα άτομα να παρέχουν ουσιαστικές δημόσιες υπηρεσίες». Οι Rainey και Steinbauer (1999) το ορίζουν ως «ένα γενικό αλτρουιστικό κίνητρο για την εξυπηρέτηση των συμφερόντων μιας κοινότητας ανθρώπων, ενός κράτους, ενός έθνους ή της ανθρωπότητας». Το PSM (ΚΠΔΥ) νοείται ως ο προσανατολισμός ενός ατόμου να κάνει το καλό στους άλλους και να συμβάλλει στην ευημερία της κοινωνίας (Perry and Hondeghem, 2008). Αυτή η μελέτη ορίζει το PSM (ΚΠΔΥ) ως την προδιάθεση ενός ατόμου να παρέχει ουσιαστική υπηρεσία για τη χώρα και το κοινό, επιδιώκοντας τις δημόσιες αξίες και το δημόσιο συμφέρον και όχι το προσωπικό συμφέρον. Το ΚΠΔΥ είναι ατομική, και όχι μία συγκεκριμένη για κάθε τομέα, αντίληψη (Brewer and Selden, 1998). «Το ΚΠΔΥ δεν είναι απλώς ένα φαινόμενο του δημόσιου τομέα, αλλά αφορά όλους τους τομείς εργασίας» (Bozeman and Su, 2015). Ένα από τα πιο ελκυστικά εξωτερικά χαρακτηριστικά της εργασίας στον δημόσιο τομέα είναι η ασφάλεια της εργασίας. Ωστόσο, μεταξύ των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες, ορισμένοι θα εμφάνιζαν υψηλά επίπεδα PSM, κάτι που σχετίζεται με τα εγγενή χαρακτηριστικά της εργασίας και που θα μπορούσε να συνοψιστεί ως η πρόθεση «να κάνουμε καλό για τους άλλους και να συμβάλλουμε στην ευημερία της κοινωνίας» (Perry & Hondeghem, 2008). Στην πραγματικότητα, τα ΚΠΔΥ δεν αφορούν αποκλειστικά τους δημόσιους υπαλλήλους, αλλά μπορούν επίσης να βρεθούν, σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό, σε υπαλλήλους που εργάζονται σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς ή σε εταιρείες του ιδιωτικού τομέα, που παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες. Γι' αυτό άλλωστε η έννοια αναφέρεται στη δημόσια «υπηρεσία» και όχι στον δημόσιο «τομέα» (Christensen and Wright, 2011, Ritz and Brewer, 2013).

Ιδέες κοντά σε αυτήν του ΚΠΔΥ υπάρχουν σε θεωρίες για τον «αλτρουισμό» ή την «προκοινωνική συμπεριφορά», οι οποίες επιβεβαιώνουν ότι ορισμένα άτομα αναζητούν θέσεις εργασίας που έχουν κοινωνικό αντίκτυπο. Στο ίδιο πνεύμα, παρόμοιες έννοιες υπήρχαν ήδη στη βιβλιογραφία για τη δημόσια διοίκηση, όπως η έννοια της «ηθικής του κοινού καλού», τυπική των γαλλόφωνων χωρών, ή η έννοια του «ήθους» της δημόσιας υπηρεσίας σύμφωνα με τη βρετανική προσέγγιση. (Vandenabeele 2008).

Οι Perry and Wise (1990) αναφερόμενοι στο έργο των Knote και Wright-Isak (1982), θεωρούν ότι υπάρχουν τρεις μορφές του PSM: η ορθολογική, η κανονιστική και η συναισθηματική. Αν η ορθολογική διάσταση της παρακίνησης οδηγεί σε ενέργειες που βασίζονται στην αναζήτηση της μεγιστοποίησης της ατομικής χρησιμότητας, η κανονιστική διάσταση αφορά τα πρότυπα, αναφέρεται δηλαδή σε ενέργειες που έχουν ως στόχο τη συμμόρφωση των δημοσίων λειτουργών στα κοινωνικά πρότυπα, κυρίως όσων στοχεύουν στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, στην εκπλήρωση του καθήκοντος απέναντι στον πολίτη και στην πίστη στους κυβερνητικούς θεσμούς. Όσο για τη συναισθηματική του διάσταση, βασίζεται σε στοιχεία που πυροδοτούν συμπεριφορές βασισμένες στις συναισθηματικές αποκρίσεις σε διάφορα κοινωνικά πλαίσια, όπως είναι για παράδειγμα η καλοσύνη, η συμπόνια, η αυτοθυσία. Με άλλα λόγια, το PSM σχετίζεται με μια αίσθηση δημόσιας ηθικής που ανταποκρίνεται σε θεσμικά ερεθίσματα και που παρακινεί τα άτομα να ρυθμίσουν τον εγωισμό (Staats, 1988).

Το 1996, ο Perry κατασκεύασε μία κλίμακα μέτρησης του PSM, 24 στοιχείων, δομημένων σε τέσσερις ευρύτερες εννοιολογικές διαστάσεις: την έλξη για τις δημόσιες πολιτικές, τη δέσμευση για το δημόσιο συμφέρον, τη συμπόνια και την αυτοθυσία. Αυτή η κλίμακα μετρά τις ορθολογικές, κανονιστικές και συναισθηματικές διαστάσεις της παρακίνησης ενός ατόμου που αναζητά εργασία στον δημόσιο τομέα. Το 1997, ο Perry παρουσιάζει τα αποτελέσματα μίας έρευνας σύμφωνα με την οποία ο πλουτισμός έχει αρνητική συσχέτιση με το PSM και ότι οι εμπειρίες στους κόλπους της οικογένειας, η ιδεολογία και το επίπεδο εκπαίδευσης είναι καθοριστικοί παράγοντες για την περαιτέρω ανάπτυξη του PSM.

Μία ομάδα ερευνητών από δώδεκα διαφορετικές χώρες πρότειναν μία κλίμακα 16 στοιχείων με 4 τύπους κινήτρων, αναθεωρώντας μέσω μιας διαπολιτισμικής έρευνας την κλίμακα του Perry σε μια επικυρωμένη διεθνή κλίμακα (Kim et al., 2013) Οι Kim et al. (2013) συνέλαβαν την έννοια του PSM ως μία πολυδιάστατη δομή που βασίζεται στην ιδέα της προσωπικής θυσίας, την Αυτοθυσία, «η οποία αντιπροσωπεύει τις αλτρουιστικές ή προ-κοινωνικές ρίζες του PSM» μαζί με τις τρεις άλλες διαστάσεις του: τη Συμπόνια, την Έλξη στη Δημόσια Υπηρεσία, τη Δέσμευση στις Δημόσιες Αξίες. Συμπόνια είναι η συναισθηματική δέσμευση ενός ατόμου να ενδιαφέρεται για την ευημερία των άλλων ή της κοινωνίας γενικότερα. Εμπεριέχει την αγάπη και την επιθυμία της προστασίας των ανθρώπων από τη στενοχώρια. Η έλξη για τη δημόσια υπηρεσία αναφέρεται σε ένα εργαλειακό κίνητρο που καθοδηγείται από την εσωτερική

ικανοποίηση ή την απόλαυση που νιώθει το άτομο από την εξυπηρέτηση του κοινού. Η δέσμευση στις δημόσιες αξίες αντανακλά ένα κίνητρο που βασίζεται σε κανόνες για την εκπλήρωση των κοινωνικών υποχρεώσεων και την επιδίωξη των δημοσίων αξιών. Η αυτοθυσία είναι μια προκοινωνική τάση για προσωπική θυσία προκειμένου να συμβάλει στην ευημερία των άλλων ή της κοινωνίας γενικότερα. Με βάση αυτές τις τέσσερις διαστάσεις, όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο του PSM κάποιου, τόσο πιο πιθανό είναι κάποιος να δράσει πέρα από τα χρηματικά οφέλη ή τα οφέλη για τη φήμη του και να στρέψει το ενδιαφέρον του στην εξυπηρέτηση της κοινωνίας.

Προηγούμενες μελέτες χρησιμοποίησαν άλλες μετρήσεις με ένα μόνο στοιχείο και μία άμεση ερώτηση έως και μία μονοδιάστατη μέτρηση, χρησιμοποιώντας πέντε στοιχεία από τα 40 στοιχεία που είχε αρχικά χρησιμοποιήσει ο Perry (Wright, Christensen και Pandey, 2013).

Μερικοί ερευνητές έχουν δικαιολογήσει τη χρήση μίας μικρότερης κλίμακας ή μία τρισδιάστατη δομή, για πρακτικούς λόγους, καθώς θεώρησαν ότι τα 24 στοιχεία ήταν ένας υπερβολικός αριθμός για ένα τυπικό ερωτηματολόγιο για δημόσιους υπαλλήλους (Coursey and Pandey, 2007).

Αν και το ερωτηματολόγιο του Perry (1996) θεωρείται ευρείας αποδοχής, όταν χρησιμοποιήθηκε από Ευρωπαίους και Ασιάτες ερευνητές, μία από τις πρώτες τους ανησυχίες ήταν σε ποιο βαθμό οι διαστάσεις του PSM μπορεί να έχουν διαφορετική σημασία σε ένα πολιτιστικό περιβάλλον εκτός των ΗΠΑ. Εξάλλου, ο Norris (2003) είχε ήδη παρατηρήσει ότι στις ασιατικές και σε ορισμένες άλλες αγγλόφωνες χώρες η ιδέα «βοηθάω τους άλλους» δεν σχετίζεται με την εργασία στον δημόσιο τομέα.

### **3.5 Η κατασκευή εργαλείου μέτρησης του PSM**

Όπως προαναφέρθηκε, τα πρώτα βήματα για την ανάπτυξη μιας κλίμακας κινήτρων δημόσιας υπηρεσίας που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για έρευνα έγιναν από τον Perry (1996). Η κλίμακα των είκοσι τεσσάρων στοιχείων χωρίζεται σε μια σειρά από διακριτές διαστάσεις ή λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι ελκύονται από τη δημόσια υπηρεσία (Perry, 1996).

Οι μελετητές, στις εμπειρικές τους έρευνες για το PSM, χρησιμοποιούν συχνότερα, πλήρως ή εν μέρει, την κλίμακα Perry (1996). Τα «κίνητρα» εδώ προσδιορίζουν τις ανάγκες που το άτομο επιδιώκει να ικανοποιήσει και οι οποίες εμπίπτουν σε τρεις κατηγορίες: ορθολογικές, κανονιστικές ή συναισθηματικές (Knocke

and Wright Isak, 1982). Τα ορθολογικά κίνητρα παράγουν ενέργειες που βασίζονται στη μεγιστοποίηση της ατομικής χρησιμότητας. Οι κανονιστικές ανάγκες δημιουργούν τις προσπάθειες συμμόρφωσης του ατόμου σε πολύτιμους κανόνες, όπως ο αλτρουισμός ή η πίστη. Οι συναισθηματικές ανάγκες μπορούν να προκαλέσουν συναισθηματικές αντιδράσεις που προκαλούνται από το κοινωνικό πλαίσιο. Αυτός ο πρώτος ορισμός στη συνέχεια αμφισβητήθηκε από εναλλακτικούς ορισμούς που δίνουν έμφαση σε ορισμένες διαστάσεις της έννοιας (Brewer and Selden, 1998 · Rainey and Steinbauer, 1999). Σε μια προσπάθεια να ενοποιήσουν τις εργασίες σε αυτόν τον τομέα, οι Hondeghem και Vandenaabeele (2005) πρότειναν ως ορισμό για το PSM: «μια πεποίθηση, αξίες και συμπεριφορές που υπερβαίνουν το προσωπικό συμφέρον ή ένας οργανισμός που λαμβάνει υπόψη το συμφέρον μιας ευρύτερης πολιτικής οντότητας και που προκαλεί, σε μια δημόσια αλληλεπίδραση, ένα κίνητρο για να υιοθετήσει μια καθορισμένη πορεία δράσης».

Οι τέσσερις διαστάσεις της κλίμακας μέτρησης του PSM (Perry, 1996) προκύπτουν από μια ανάλυση της αγγλοσαξονικής βιβλιογραφίας πάνω στις διοικητικές επιστήμες από τον Perry, η οποία επιβεβαιώθηκε από ένα δείγμα Αμερικανών υπαλλήλων και φοιτητών: έλξη για την εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών, δέσμευση για το δημόσιο συμφέρον, συμπόνια και αυτοθυσία.

- Η έλξη προς τη δημόσια πολιτική (attraction to public policy), η οποία εμπίπτει στα ορθολογικά κίνητρα, δημιουργήθηκε από τον Kelman (1987), σύμφωνα με τον οποίο, τα άτομα θα έλκονταν από τις δημόσιες υπηρεσίες, αναζητώντας την ευκαιρία να συμμετάσχουν στη διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής. Με αφετηρία μία ορθολογική ή μεμονωμένη προοπτική μεγιστοποίησης της χρησιμότητας, προτείνεται η άποψη ότι οι άνθρωποι έλκονται από τη χάραξη δημόσιας πολιτικής ως τρόπος μεγιστοποίησης της ανάγκης τους για εξουσία, της αίσθησης της σημαντικότητάς τους ή ως τρόπος προάσπισης κάποιων ιδιαίτερων συμφερόντων που θα παρέχουν προσωπικά οφέλη.

- Η δέσμευση για το δημόσιο συμφέρον. αφορά την επιθυμία εξυπηρέτησης του δημόσιου συμφέροντος, με άλλα λόγια, το αίσθημα υποχρέωσης προς την κοινωνία. Αυτή η διάσταση, εμπνευσμένη από τον Downs (1967), αναφέρεται στις κανονιστικές διαστάσεις του PSM. Σχετίζεται με την ιδέα του πολιτικού καθήκοντος του Buchanan (1975) και την κοινωνική δικαιοσύνη, που πρότεινε ο Frederickson (1971).

- Η συμπόνια (compassion), η οποία απορρέει από τις συναισθηματικές διαστάσεις, εμπνευσμένη από τους Frederickson και Hart (1985), αντικαθιστά την

έκφραση “πατριωτισμός της καλοσύνης”, που ορίζεται ως η αγάπη και η επιθυμία για προστασία των συμπολιτών τους, σε συνδυασμό με την αγάπη για τις αξίες του συστήματος.

- Σε αυτές τις τρεις διαστάσεις προστίθεται η αυτοθυσία. Η αυτοθυσία αναφέρεται στην επιθυμία υποκατάστασης των υπηρεσιών που ικανοποιούν ατομικές ανάγκες και συμφέροντα, με άλλες, που συνεισφέρουν στην κοινωνική ευημερία. Αυτή η τελευταία διάσταση έχει περιγραφεί ως το αλτρουιστικό θεμέλιο των άλλων τριών διαστάσεων (Kim and Vandenabeele 2010). Προτείνουν επίσης την άποψη ότι όλα τα κίνητρα που εμπεριέχονται στην έννοια του PSM έχουν ως αφετηρία την αυτοθυσία και ότι η αυτοθυσία είναι ο η βάση της κατασκευής του PSM.

Οι διαστάσεις συμπόνια και αυτοθυσία παρουσιάζουν την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών ως μία συναισθηματική απάντηση στην ανθρωπότητα.

Ο Perry επισημαίνει ότι αυτή η τελευταία διάσταση, η αυτοθυσία, είναι μια επιλογή που βασίζεται στο πώς το PSM έχει ιστορικά συλληφθεί ως η εκδήλωση των αλτρουιστικών κινήτρων, σε αντίθεση με τα κίνητρα που εμπνέονται από το προσωπικό συμφέρον. Από την άλλη πλευρά, το τρισδιάστατο μοντέλο (χωρίς αυταπάτηση) έχει το πλεονέκτημα ότι συμπίπτει με την τρισδιάστατη προσέγγιση (ορθολογική, κανονιστική, συναισθηματική) των Knoke και Wright-Isak (1982), η οποία είναι αυτή που προσεγγίζει τη σύνθεση του PSM από την προσέγγιση της οργανωσιακής δέσμευσης (Allen και Meyer, 1996).

Αν και η θεωρητική προσέγγιση από τον Perry για την κατασκευή της κλίμακας PSM είναι αποκλειστικά αγγλοσαξονική, ακόμη και αμερικανική, η κλίμακα Perry (1996) χρησιμοποιείται τώρα ευρέως, συχνά με προσαρμογές, ως εργαλείο για τη μέτρηση του PSM, στο πλαίσιο της παγκόσμιας διάδοσής του (Kim & Vandenabeele, 2010). Έχει χρησιμοποιηθεί για παράδειγμα στην Αυστραλία (Taylor, 2007), στο Βέλγιο (Vandenabeele, 2008), στην Ιταλία (Cerase and Farinella, 2009), στη Μάλτα (Camilleri 2007), στη Νότια Κορέα (Kim, 2009), στην Ελβετία (Giauque et al, 2011). Ωστόσο, εξακολουθεί να υπάρχει διαμάχη γύρω από τη μέτρηση του PSM (Vandenabeele and Van de Walle, 2008, Wright, 2008 και Wright and Grant, 2010). Ένα πρώτο μειονέκτημα που αναφέρθηκε είναι η έκταση της κλίμακας Perry, η οποία δεν ενσωματώνεται εύκολα σε μεγάλες έρευνες εργαζομένων. Επιπλέον, οι Ευρωπαίοι ερευνητές έχουν εντοπίσει δυσκολίες στην επίτευξη κοινής αντίληψης και κατανόησης κατά τη χρήση της κλίμακας Perry εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών. Για παράδειγμα, όροι όπως «κοινότητα» (δηλώσεις 4 και 8 στην κλίμακα Perry) ή «θυσία» (δήλωση 22)

έχουν διαφορετική νοητική σύλληψη στους Αμερικανούς από τους Ευρωπαίους ερωτώμενους.

Μία άλλη σημαντική ίσως πρόταση να είναι αυτή που αναφέρει ότι οι δημόσιες αξίες που απαρτίζουν και αποτελούν κριτήριο μέτρησης της κλίμακας Perry, μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το γεωγραφικό, ιστορικό, πολιτικό και θεσμικό πλαίσιο. Αυτό οδήγησε σε νέες παραλλαγές στην κλίμακα Perry. Για παράδειγμα, ο Vandenabeele (2008) διαπίστωσε ότι θα ήταν ορθό να προστεθεί μία περαιτέρω διάσταση – η δημοκρατική διακυβέρνηση – κατά τη μέτρηση του PSM. Ήθελε να αποτυπώσει τις δημόσιες αξίες ή αρχές των δημοσίων υπηρεσιών, που θεωρούνται κατάλληλες σε ένα ευρωπαϊκό πλαίσιο, όπως είναι η «ισότητα», η «μονιμότητα» και η «λογοδοσία». Εν συνεχεία, άλλοι μελετητές πρόσθεσαν και άλλες διαστάσεις για να αντικατοπτρίσουν συγκεκριμένες αξίες από τις οποίες διακατέχονται οι συμμετέχοντες στο διοικητικό έργο της υπό μελέτη χώρας (Giauque et al, 2011).

Το PSM είναι μία από τις λίγες ενδογενείς έννοιες που έχουν αναπτυχθεί εντός του πλαισίου του τομέα της δημόσιας διοίκησης (Moynihan et al, 2013). Παρά τις επικρίσεις ως προς την εννοιολόγηση και την έρευνα (π.χ. Bozeman and Su, 2015 ή Prebble, 2016), πολλά βήματα έχουν γίνει για τη μελέτη της από την εμφάνισή της. Οι αιτιακοί μηχανισμοί που κρύβονται πίσω από το PSM εξακολουθούν να μην έχουν αναπτυχθεί και έχουν πολύ λιγότερο διερευνηθεί (Bozeman and Su, 2014). Μόνο λίγες εμπειρικές μελέτες διερευνούν το ρόλο των βασικών ψυχολογικών αναγκών στην εξήγηση των κινήτρων για την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Απαιτείται περισσότερη δουλειά για την κατανόηση της προέλευσης του PSM και για την ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης θεωρίας του PSM που να μπορεί να εξηγήσει τις πολιτισμικές και θεσμικές διαφορές (Perry and Vandenabeele, 2015). Επιπλέον, το PSM θεωρητικοποιήθηκε εδώ και πολύ καιρό ως μία έννοια δημόσιας ηθικής που βασίζεται στον δημόσιο τομέα, αλλά αν το PSM είναι ένα γενετικά προδιατεθειμένο γνώρισμα ή μία συμπεριφορά η οποία μαθαίνεται, παραμένει αμφισβητούμενο στη βιβλιογραφία του PSM και οι μελετητές προτρέπουν σε περισσότερη έρευνα για τον σχεδιασμό ενός αιτιολογικού χάρτη για την ερμηνεία του PSM. (Bozeman and Su, 2014).

Μία όλο και μεγαλύτερη αχαρτογράφητη περιοχή έχει καλυφθεί και εξετάζονται ακανθώδη ερωτήματα. Σταδιακά, η έννοια εξελίσσεται και εφαρμόζεται από τους επιστήμονες στην πράξη. Παρόλα αυτά υπάρχουν ακόμα αρκετοί γρίφοι που δεν έχουν λυθεί. Το ζήτημα της καθολικότητας της έννοιας του PSM και της μέτρησής



του είναι οξύ. Στην καλύτερη περίπτωση, όπως κάθε άλλη έννοια στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, μπαίνει ένα ακόμα λιθαράκι στην εξεύρεση λύσεων για τη βελτίωση της διακυβέρνησης της κοινωνίας (Vandenabeele & Schott, 2020).

Perry's Public Service Motivation Scale	
<b>Attraction to policy making:</b>	
PSM1:	Politics is a dirty word
PSM2:	The give and take of public policy making doesn't appeal to me
PSM3:	I don't care much for politicians
<b>Commitment to the public interest:</b>	
PSM4:	It is hard for me to get intensely interested in what is going on in my community
PSM5:	I unselfishly contribute to my community
PSM6:	I consider public service my civic duty
PSM7:	Meaningful public service is very important to me
PSM8:	I would prefer seeing public officials do what is best for the whole community even if it harmed my interests
<b>Compassion</b>	
PSM9:	It is difficult for me to contain my feelings when I see people in distress
PSM10:	Most social programmes are too vital to do without.
PSM11:	I am often reminded by daily events how dependent we are on one another
PSM12:	I am rarely moved by the plight of the underprivileged
PSM13:	To me, patriotism includes seeing to the welfare of others
PSM14:	I have little compassion for people in need who are unwilling to take the first step to help themselves
PSM15:	There are few public programs that I wholeheartedly support
PSM16:	I seldom think about the welfare of people I don't know personally
<b>Self-sacrifice</b>	
PSM17:	Doing well financially is definitely more important to me than doing good deeds
PSM18:	Much of what I do is for a cause bigger than myself
PSM19:	Serving other citizens would give me a good feeling even if no one paid me for it
PSM20:	Making a difference in society means more to me than personal achievements
PSM21:	I think people should give back to society more than they get from it
PSM22:	I am prepared to make enormous sacrifices for the good of society
PSM23:	I am one of those rare people who would risk personal loss to help someone else
PSM24:	I believe in putting duty before self

Πίνακας 1: **Measuring Public Service Motivation: J. Perry, 1996**<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Η μετάφραση του πίνακα 1 στην ελληνική γλώσσα βρίσκεται στο παράρτημα της εργασίας.

### 3.6 Το PSM ως ένα είδος προ-κοινωνικού κινήτρου

Εντάσσοντας την έννοια του PSM στο εργασιακό περιβάλλον, εννοούμε την εξασφάλιση της ευημερίας των άλλων ανθρώπων και της κοινωνίας από την εργασία κάποιων.

Το πρωταρχικό ερώτημα που θα πρέπει να διερευνήσουμε είναι τι δημιουργεί την επιθυμία να αναλάβουμε καθήκοντα που σχετίζονται με την παροχή δημοσίων υπηρεσιών από τα οποία επωφελούνται οι άλλοι και η κοινωνία. Υπάρχει μία ουσιώδης διαφορά ανάμεσα σε αυτό που κάνω γιατί είμαι υποχρεωμένος/η ή /και πεπεισμένος/η να το κάνω ή επειδή θέλω να αποφύγω την τιμωρία ή επειδή θα έχω κάποια ανταμοιβή ή απλά κάνουμε κάτι επειδή μας αρέσει, θέλουμε να το κάνουμε και δεν υπάρχει κάποιος άλλος λόγος. Υπό αυτό το πρίσμα, η ατομική παρακίνηση συνδέεται είτε με τα εξωτερικά είτε με τα εσωτερικά κίνητρα, ανάλογα με τον στόχο που θέτει ο καθένας (Herzberg, 1966; Porter & Lawler, 1968). Πολλοί ερευνητές έχουν συλλάβει την έννοια του PSM ως ένα είδος εσωτερικής παρακίνησης και το έχουν μετρήσει εμπειρικά ως την αποτίμηση των εγγενών ανταμοιβών των εργαζομένων (Crewson, 1997· Houston, 2000· Wittmer, 1991· Rainey, 1982). Ωστόσο, αυτός ο χαρακτηρισμός του PSM φαίνεται πολύ απλοϊκός καθώς το PSM δεν μπορεί να θεωρηθεί ως «καθαρό» εσωτερικό κίνητρο δεδομένου ότι έχει έναν φιλοκοινωνικό σκοπό (επειδή η προσπάθεια βασίζεται στην επιθυμία να ωφεληθούν άλλοι), ενώ το εγγενές κίνητρο είναι εξ ορισμού εγωκεντρικό. Υπό αυτή την έννοια, το PSM είναι περισσότερο προσανατολισμένο στο αποτέλεσμα, ενώ το εγγενές κίνητρο είναι περισσότερο προσανατολισμένο στη διαδικασία και στην εργασία, δηλαδή ένα άτομο με εγγενή κίνητρα θα εκτελούσε μια πράξη απλώς και μόνο επειδή του δημιουργεί ευχαρίστηση, ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα που παράγει (Grant, 2008a). Από την άλλη πλευρά, το PSM απέχει ακόμα πολύ από το «καθαρά» εξωτερικό κίνητρο, καθώς ο χαρακτήρας της ανταμοιβής που επιτυγχάνεται με τη βοήθεια άλλων ανθρώπων είναι συνήθως πιο εγγενής (π.χ. το αίσθημα ολοκλήρωσης έχοντας κάνει κάτι καλό). Σύμφωνα με την Kjeldsen (2012), το PSM δεν είναι ούτε καθαρά εγγενές ούτε καθαρά εξωγενές κίνητρο. Αντλώντας από τη Θεωρία του Αυτοκαθορισμού που αναπτύχθηκε από τους ψυχολόγους Ryan και Deci (2000), τα κίνητρα που προσανατολίζονται στην παροχή της υπηρεσίας μπορεί να διαθέτουν τόσο εγγενείς όσο και εξωγενείς ιδιότητες. Μία πράξη είναι το αποτέλεσμα μίας σύνθετης αλληλεπίδρασης μεταξύ διαφορετικών

τύπων κινήτρων και γι' αυτό θα μπορούσε να θεωρηθεί υπεραπλουστευμένη η ερμηνεία του ατομικού κινήτρου είτε ως εγγενούς είτε ως εξωγενούς διαδικασίας.

### 3.7 Θεωρία Αυτοκαθορισμού

Ο Chen (2016), στην έρευνά του για την εργασιακή παρακίνηση, εξειδικεύοντας στη σχέση της με το PSM, κάνει ιδιαίτερη αναφορά και αναλύει τη θεωρία του αυτοκαθορισμού. Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες εργασιακών κινήτρων στη θεωρία του αυτοκαθορισμού.

Το πιο ξεχωριστό χαρακτηριστικό της θεωρίας του αυτοκαθορισμού είναι η προσεκτική ανάλυση της εξωτερικής παρακίνησης. Υπάρχουν τρία είδη εξωτερικών κινήτρων.

Η εξωτερική ρύθμιση είναι ο πρώτος τύπος εξωτερικού κινήτρου. Εξωτερική ρύθμιση σημαίνει ότι οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιήσουν μια εξωτερική απαίτηση, όπως είναι η αποφυγή φυσικής τιμωρίας ή η απόκτηση ενδεχόμενης εξωτερικής ανταμοιβής (Vallerand and Ratelle, 2002). Για παράδειγμα, ο μαθητής διαβάζει τα μαθηματικά επειδή ο δάσκαλός του θα τον τιμωρήσει άμα αποτύχει ή επειδή οι γονείς του θα του δώσουν χρήματα άμα φέρει καλό βαθμό. Σε σχέση με την εργασιακή παρακίνηση θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι αφορά την εργασία που προσφέρει κάποιος με σκοπό την οικονομική ανταμοιβή και την εργασιακή ασφάλεια, ή για να αποφύγει την κριτική (Gagné et al. 2015, Tremblay et al. 2009).

Ο δεύτερος τύπος είναι η ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση. Αυτή η κατηγορία αφορά τα άτομα που ενεργούν όχι για να αποφύγουν τη φυσική τιμωρία αλλά, αντίθετα, από ψυχολογικούς λόγους, όπως είναι το άγχος και η ντροπή. Για παράδειγμα, χωρίς εξωτερική τιμωρία ή αμοιβή ο μαθητής μπορεί πάλι να επιλέξει να διαβάσει τα μαθηματικά επειδή νιώθει ντροπή και άγχος αν τα πάει χειρότερα από τους συμμαθητές του. Όσον αφορά την εργασιακή παρακίνηση έχει να κάνει με το τι ωθεί τους εργαζόμενους να προσπαθήσουν (Hwang et al. 2002), επιλέγοντας από το «δεν θέλω να χάσω» ή «θέλω να αποδείξω ότι μπορώ». Και η εξωτερική και η ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση είναι τυπικά ελεγχόμενα κίνητρα καθώς τα άτομα αποτυγχάνουν να νιώσουν μια αίσθηση αυτονομίας όταν ενεργούν. Σε αυτές τις περιπτώσεις η αυτοδιάθεσή τους είναι αδύναμη και δεν πιστεύουν ότι έχουν πλήρη έλεγχο στις επιπτώσεις της

συμπεριφοράς τους, δηλαδή η αντιλαμβανόμενη εστία αιτιότητας είναι μερικώς εξωτερική.

Δεν δημιουργούν όλα τα εξωτερικά κίνητρα την αίσθηση του ελέγχου. Η ρύθμιση ταύτισης αφορά τη συμπεριφορά που εκδηλώνεται, επειδή αποδίδεται συνειδητά σε αυτή κάποια θετική αντικειμενική αξία. Παράδειγμα, ο μαθητής διαβάζει μαθηματικά επειδή τα μαθηματικά στο μυαλό του είναι ένα πολύτιμο και χρήσιμο γεγονός, καθώς σχεδιάζει να γίνει μηχανικός στο μέλλον. Το να γίνει μηχανικός αναγνωρίζεται ως ένας εξωτερικός αλλά πολύτιμος στόχος και ο μαθητής μπορεί να μην αισθάνεται ελεγχόμενος όταν διαβάζει μαθηματικά. Με άλλα λόγια, η πράξη του δεν προκύπτει από εξαναγκασμό, εκδηλώνεται από μια βαθύτερη επιθυμία να πετύχει έναν εξωτερικό στόχο. Στην εργασία, με τη ρύθμιση ταύτισης εννοούμε εάν κάποιος αποδέχεται μια δουλειά εξαιτίας των ευκαιριών για εξέλιξη της καριέρας του, την παραγωγή και το υψηλότερο κοινωνικό στάτους (Gagné et al. 2010).

Ο τελευταίος τύπος κινήτρου είναι εσωτερικό κίνητρο, το οποίο σημαίνει εσωτερική ρύθμιση όταν κάποιος ενεργεί. Ο εργαζόμενος που παρακινείται από εσωτερικό κίνητρο νιώθει ευτυχισμένος όποτε εργάζεται και η εργασία από μόνη της είναι η αμοιβή του. Οι άνθρωποι αυτή επιδεικνύουν επίσης μια δυνατή εσωτερική εστία ελέγχου (Spector, 1988) δηλαδή, δεν είναι μόνο ενεργοί διαμορφωτές, αλλά έχουν και πλήρη έλεγχο των συνεπειών της συμπεριφοράς τους. Η ρύθμιση ταύτισης και το εσωτερικό κίνητρο εκλαμβάνονται έτσι και ως αυτόνομα κίνητρα. Παρόλο που η συνύπαρξη των αυτόνομων και των ελεγχόμενων κινήτρων δεν είναι πλήρως αδύνατη, στη θεωρία τουλάχιστον, η αύξηση των ελεγχόμενων κινήτρων πολλές φορές συνοδεύεται από τη μείωση των αυτόνομων κινήτρων. Επιπρόσθετα, η ανθρώπινη παρακίνηση εξελίσσεται στον χρόνο και εξαρτάται από το εάν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι οι τρεις σημαντικότερες ψυχολογικές τους ανάγκες καλύπτονται. Όταν οι ανάγκες τους καλύπτονται, συμβαίνει εσωτερική κίνηση, δηλαδή τα αυτόνομα κίνητρα σταδιακά αυξάνονται σε σχέση με τα ελεγχόμενα. Οι τρεις ανάγκες είναι: αυτονομία, ικανότητα και σχετικότητα (Broeck et al. 2010).

Στην αυτονομία, τα άτομα βιώνουν μια αίσθηση επιλογής και ψυχολογικής ελευθερίας όταν κάνουν μία δραστηριότητα. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι νιώθουν ελεύθεροι από αυστηρούς κανόνες και άλλες διαταγές.

Στην ικανότητα τα άτομα νιώθουν ότι είναι ικανά να διαχειριστούν τα προβλήματα στην εργασία τους, όταν, για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν αρκετή γνώση και ικανότητες να κάνουν σωστά τη δουλειά τους.

Στη σχετικότητα, τα άτομα νιώθουν ότι ψυχολογικά συνδέονται με τους άλλους. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι δεν είναι μόνοι τους και ότι έχουν το σεβασμό των υπολοίπων στην καθημερινή τους εργασία.

Εάν αναρωτηθούμε γιατί τα άτομα απασχολούνται σε θέσεις που έχουν ως αντικείμενο εργασίας την παροχή δημοσίων υπηρεσιών προς όφελος των άλλων, θα μπορούσαμε να πούμε επίσης ότι το PSM, το οποίο αποτελεί το υποκινητικό υπόβαθρο για την ευημερία των άλλων, δεν αποκλείει την αμοιβαία αποδοχή ωφελημάτων και αμοιβών για τους εργαζόμενους όπως είναι η αύξηση του μισθού, η υψηλότερη κοινωνική θέση, η καλή φήμη ή η εσωτερική ανάταση και χαρά που βιώνουν γνωρίζοντας ότι οι λήπτες των υπηρεσιών ωφελούνται. Αυτό που πρέπει να επισημάνουμε είναι το εάν η επίτευξη των υλικών, κοινωνικών ή ψυχολογικών ευεργετημάτων είναι ο βασικός σκοπός της δράσης ή όχι.

Η τελευταία περίπτωση είναι απαραίτητη για τη διάκριση του PSM από άλλους τύπους κινήτρων εργασίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ

### 4.1 Δημόσια Υπηρεσία

Η θεωρία της δημόσιας υπηρεσίας προτείνει ότι η σχέση μεταξύ κράτους και κοινωνίας επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και των πολιτών. Αυτό εκφράζεται μέσα από το πολιτικό και θεσμικό πλαίσιο της δημόσιας υπηρεσίας.

Η θεραπεία του δημοσίου συμφέροντος είναι το πρωταρχικό χαρακτηριστικό της δημόσιας υπηρεσίας. Η δημόσια υπηρεσία μπορεί να κατηγοριοποιηθεί είτε ως λειτουργική ή ουσιαστική καθώς και ως οργανική ή τυπική (Χρυσανθάκης, 2015).

Κατά το λειτουργικό κριτήριο, η δημόσια υπηρεσία αναφέρεται σε δραστηριότητες που παρέχουν βασικές υπηρεσίες και αγαθά όπως εκπαίδευση, υγειονομική περίθαλψη, ηλεκτρισμός, μεταφορές, τηλεπικοινωνίες κ.λπ. σε όσους τα χρειάζονται. Αυτές οι δραστηριότητες έχουν σκοπό να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον. Από την άλλη πλευρά, η δημόσια υπηρεσία με την οργανική έννοια αναφέρεται σε έναν οργανισμό που λειτουργεί σύμφωνα με το διοικητικό δίκαιο και είναι υπεύθυνος για την παροχή μιας συγκεκριμένης δημόσιας υπηρεσίας με τη λειτουργική έννοια (Χρυσανθάκης, 2015).

Συνεπώς, η δημόσια υπηρεσία από τη λειτουργική της θεώρηση δεν είναι αυτή καθαυτή έννοια του δημοσίου τομέα. Οι εργαζόμενοι μπορούν σε πολλές περιπτώσεις να παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα καθώς όλες οι προαναφερόμενες βασικές υπηρεσίες προσφέρονται και από δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις λόγω της μετάβασης στην εποχή της πλήρους απελευθέρωσης των υπηρεσιών, στο πλαίσιο του ανταγωνισμού στην αγορά.

### 4.2 Δημόσιες επιχειρήσεις

Τη λογική της δημόσιας υπηρεσίας ακολουθούν και οι δημόσιες επιχειρήσεις (Chevallier, 2005) που αποτελούν μέρος του πολιτικο-διοικητικού συστήματος και είναι υπεύθυνες για τη διαχείριση και εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Η παραγωγή και η παροχή υπηρεσιών κοινής ωφέλειας υπό δημόσιο έλεγχο ευθυγραμμίζεται με αυτήν την υπόθεση (Λαμπροπούλου, 2017).

Σύμφωνα με τη Λαμπροπούλου (2017), μία επιχείρηση, υπό τη στενή έννοια, ανήκει στον δημόσιο τομέα εάν πληροί τα παρακάτω κριτήρια: τη σύσταση βάσει νόμου, τη διάθεση περιουσιακών στοιχείων του κράτους, την ύπαρξη νομικής

προσωπικότητας (κατά κανόνα μορφή ΝΠΙΔ ή ΑΕ), την ικανοποίηση σκοπών γενικότερου (δημόσιου) συμφέροντος, τη διαχειριστική, διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, την απασχόληση δικού της προσωπικού, την υπαγωγή στις διατάξεις του ιδιωτικού δικαίου και στους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας και την άσκηση κρατικής εποπτείας και ελέγχου (όπως αναφέρεται στο Σπηλιωτόπουλος, 1963. Δαγτόγλου, 1984. Αθανασόπουλος, 1994. Παυλόπουλος, 1991. ΚΕΠΕ, 2000). Υπό ευρεία έννοια, για τον χαρακτηρισμό μίας επιχείρησης ως δημόσιας αρκεί η ύπαρξη αυτοτελούς νομικού φορέα ως ιδιαίτερου νομικού προσώπου και ο ιδιοκτησιακός έλεγχος να ανήκει στο κράτος ή σε άλλο Νομικό Πρόσωπο του δημόσιου τομέα (Στασινόπουλος, 1966. Αναστόπουλος, 1987).

Οι δημόσιες επιχειρήσεις που εντάσσονται στο δημόσιο με την ευρεία έννοια λειτουργούν για χάριν του δημοσίου συμφέροντος και σύμφωνα με τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, δηλαδή, οι μη δημόσιες επιχειρήσεις λειτουργούν με τους κανόνες του ιδιωτικού δικαίου και έχουν ως στόχο την κερδοσκοπία του επιχειρηματία (ή των επιχειρηματιών) (Τζέμος, 2013).

Αλλά πώς ορίζουμε και ξεχωρίζουμε τον δημόσιο από τον ιδιωτικό τομέα;

### **4.3 Δημόσιος τομέας**

Η έννοια του δημοσίου τομέα συνδέεται με την έννοια των δημοσίων υπηρεσιών και της δημόσιας διοίκησης, και συχνά οι έννοιες συγχέονται μεταξύ τους. Δυστυχώς, ο δημόσιος τομέας δεν μπορεί να οροθετηθεί ενιαία καθώς εξαρτάται από το εκάστοτε ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο των κρατικών φορέων που περιλαμβάνει. Γι' αυτό άλλωστε οι κρατικοί φορείς κατηγοριοποιούνται στον δημόσιο τομέα και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, στον οποίο περιλαμβάνονται κρατικοί φορείς οι οποίοι διέπονται από τις αρχές του δημόσιου, ιδιωτικού ή μικτού δικαίου. Με μία υπεραπλουστευμένη προσέγγιση μπορούμε να πούμε ότι ο δημόσιος τομέας είναι από την άλλη πλευρά του ιδιωτικού τομέα (Τζέμος, 2013).

### **4.4 Ιδιωτικός τομέας**

Ο τομέας μιας εθνικής οικονομίας που ανήκει, ελέγχεται και διαχειρίζεται ιδιώτες ή επιχειρήσεις είναι γνωστός ως ιδιωτικός τομέας. Οι εταιρείες του ιδιωτικού τομέα χωρίζονται με βάση μεγέθη όπως οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και οι μεγάλες

επιχειρήσεις που είναι είτε ιδιωτικές είτε δημόσιες επιχειρήσεις. Μπορούν να δημιουργηθούν με δύο τρόπους, είτε με τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης είτε με την ιδιωτικοποίηση οποιασδήποτε επιχείρησης του δημόσιου τομέα.

Συμπερασματικά, τα όρια του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα γίνονται όλο και περισσότερο δυσδιάκριτα λόγω της αυξανόμενης συμμετοχής ιδιωτικών εταιρειών και μη κυβερνητικών οργανώσεων (ΜΚΟ) σε θέματα και πεδία δημόσιας διοίκησης και πολιτικής. Οι συμπράξεις ιδιωτικού και δημοσίου τομέα (ΣΔΙΤ) αποτελούν χαρακτηριστικό παράδειγμα καθώς ο δημόσιος τομέας αναθέτει στον ιδιωτικό τομέα την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών του (onlearn.gr,2018).

#### **4.5 Έχει σημασία η ιδιοκτησία; Public Service Motivation (Κίνητρα παροχής δημόσιας υπηρεσίας) στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα**

Στον πυρήνα της θεωρίας του PSM (ΚΠΔΥ) είναι η πεποίθηση ότι τα κίνητρα παροχής δημοσίων υπηρεσιών είναι υψηλότερα μεταξύ όσων απασχολούνται στον δημόσιο τομέα σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα. Ωστόσο, οι ερευνητές έχουν επίσης αναρωτηθεί εάν το PSM (ΚΠΔΥ) εξαρτάται από το είδος της εργασίας/καθήκοντος και όχι από τον τομέα απασχόλησης. Είναι δύσκολο να διερευνηθεί αν συμβαίνει αυτό επειδή οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα εκτελούν διαφορετικά καθήκοντα και λειτουργίες. Μια ομάδα Δανών ερευνητών (Andersen et al, 2011) διερεύνησε τις διαφορές στα επίπεδα της παρακίνησης στην επαγγελματική ομάδα των φυσιοθεραπευτών, που εκτελούν τα ίδια καθήκοντα στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα της Δανίας. Τα πιο σημαντικά ευρήματα της μελέτης είναι ότι δεν υπάρχει διαφορά στο γενικό επίπεδο της παρακίνησης μεταξύ των εργαζομένων που εκτελούν τα ίδια καθήκοντα σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς. Ωστόσο, εκφράζονται διαφορετικοί τύποι PSM (ΚΠΔΥ). Ενώ οι φυσιοθεραπευτές του ιδιωτικού τομέα φαίνεται να είναι πιο στενά προσανατολισμένοι προς τον χρήστη, οι φυσιοθεραπευτές του δημοσίου τομέα έχουν έναν ευρύτερο προσανατολισμό προς το δημόσιο συμφέρον.

#### **4.6 Εργασιακή Παρακίνηση και Δημόσια Διοίκηση**

##### **4.6.1 Πιο μικρή συνολικά εργασιακή παρακίνηση στον Δημόσιο τομέα**

Οι μελετητές της δημόσιας διοίκησης έχουν διεξάγει αρκετές συγκριτικές έρευνες μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα και έχουν οδηγηθεί στο συμπέρασμα ότι



οι δημόσιοι οργανισμοί πράγματι διαφέρουν από τους ιδιωτικούς ως προς το περιβάλλον και τη στάση των εργαζομένων (Boyne, 2002, Rainey and Bozeman, 2000). Οι δημόσιοι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι σε μεγαλύτερο βαθμό με το τέρας της γραφειοκρατίας, τις πολιτικές παρεμβάσεις, τον ιεραρχικό έλεγχο και την έλλειψη στοχοθεσίας. Όλα αυτά μπορούν να καταστρέψουν την εργασιακή παρακίνηση και να θέσουν σε κίνδυνο την αντίληψή τους σχετικά με την εργασιακή εμπλοκή, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση (Buchanan, 1975, Chen, 2012).

#### **4.6.2 Κίνητρα παροχής δημοσίων υπηρεσιών ή κίνητρα εργασίας στον δημόσιο τομέα;**

Οι άνθρωποι παρακινούνται από πολλές διαφορετικές προσωπικές εκτιμήσεις που τους ωθούν να εργαστούν σε κυβερνητικές θέσεις. Όπως σημειώνει ο Perry και Hondeghem (2008), ο δημόσιος τομέας παραδοσιακά προσφέρει κάποια ισχυρά εξωτερικά κίνητρα που μπορεί να προσελκύσουν άτομα, όπως η ασφάλεια της μονιμότητας, οι ευκαιρίες σταδιοδρομίας και εξέλιξης και το συνταξιοδοτικό σύστημα. Ο Vandenabeele (2008) έχει επίσης εντοπίσει την «ποιότητα ζωής» ως πόλο έλξης της εργασίας στον δημόσιο τομέα καθώς οι άνθρωποι έχουν την εντύπωση ότι ο δημόσιος τομέας προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία για όσους συνδυάζουν την εργασία με την οικογένεια ή άλλες δεσμεύσεις. Ωστόσο, αυτές οι εξωγενείς ή ορθολογικές εκτιμήσεις, που μπορεί να ωθήσουν ένα άτομο να αναζητήσει απασχόληση στον δημόσιο τομέα βρίσκονται εκτός της έννοιας που είναι ευρέως κατανοητή με τους όρους «κίνητρα παροχής δημόσιας υπηρεσίας» (PSM). Μάλλον, το PSM σχετίζεται μόνο με την ιδέα ότι «τα άτομα προσανατολίζονται για εργασία στον δημόσιο τομέα με σκοπό να κάνουν καλό στους άλλους και στην κοινωνία» (Perry, Hondeghem and Wise, 2010).

Μία άλλη σημαντική διάκριση στη βιβλιογραφία είναι μεταξύ των εννοιών «κίνητρα παροχής δημόσιας υπηρεσίας» και «κίνητρα εργασίας στον δημόσιο τομέα». Σύμφωνα με την Koumenta (2009), η διάκριση είναι ενδεικτική της επιθυμίας των διοικήσεων να μετριάσουν τον γραφειοκρατικό μηχανισμό και να προσφέρουν στον πολίτη «υπηρεσίες προσανατολισμένες στον πελάτη». Επιπλέον, η αντικατάσταση της έννοιας δημόσια «υπηρεσία» από την έννοια του δημόσιου «τομέα» έρχεται ως αναγνώριση της άποψης ότι οι αξίες από τις οποίες παραδοσιακά διακατέχονται όσοι απασχολούνται στο δημόσιο τομέα μπορούν επίσης να ανευρεθούν και στα άτομα που

παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες αλλά εργάζονται σε ιδιωτικούς οργανισμούς. Έτσι, συνοπτικά, οι Perry και Hondeghem (2008:3) σχολιάζουν ότι τα κίνητρα παροχής δημόσιας υπηρεσίας μπορεί να εκληφθούν ως « ένα είδος παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, αλλά δεν καλύπτουν όλα το φάσμα των κινήτρων σε αυτόν...[και μπορεί επίσης] να υπερβαίνει το στενό πλαίσιο του δημοσίου τομέα, δηλαδή, να χαρακτηρίζει κίνητρα και σε άλλους τομείς της κοινωνίας που σχετίζονται με την επιδίωξη για το κοινό καλό».

#### **4.6.3 Η έννοια της Παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα**

Το μοναδικό περιβάλλον των δημοσίων οργανισμών δεν επηρεάζει μόνο το συνολικά επίπεδα του εργασιακού ήθους και στάσεων. Επηρεάζει επίσης και διάφορα άλλα αυτόνομα αλλά και ελεγχόμενα εργασιακά κίνητρα. Όπως για παράδειγμα, η ύπαρξη της αξιοκρατικής προστασίας μαζί με την εργασιακή ασφάλεια στον δημόσιο τομέα προσελκύουν όσους λαχταρούν μία σταθερή καριέρα. Η έλλειψη χρηματικών ανταμοιβών όπως είναι τα μπόνους παραγωγικότητας, μπορεί να αποτρέψει από την αναζήτηση εργασίας στον δημόσιο τομέα όσων επιθυμούν υψηλές αμοιβές. Οι επιθυμίες και οι ανάγκες των δημοσίων υπαλλήλων αποτυπώνονται στην έννοια της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα (Gabris and Simo, 1995). Έχουν γίνει πάρα πολλές μελέτες προκειμένου να βρεθούν οι παρακινητικοί παράγοντες για τους εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα (Buelens and Van den Broeck, 2007, Jurkiewicz et al., 1998, Khojasteh, 1993, Lyons et al. 2006, Wittmer 1991). Η προσεγγιστική μέθοδος για μία τέτοια έρευνα είναι απλή: γίνεται καταχώρηση διαφόρων στοιχείων των ανθρώπινων αναγκών (π.χ. ασφάλεια, οφέλη, μισθός, εξέλιξη, ευημερία, κύρος, ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας κ.ά.) και ζητείται και από τους ιδιωτικούς και τους δημοσίους υπαλλήλους να αξιολογήσουν το κάθε ένα από αυτά και να συγκρίνουν τις διαφορές μεταξύ των δύο κατηγοριών υπαλλήλων. Γενικά, οι ερευνητές καταλήγουν στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Και στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα, οι πέντε πρώτες ανάγκες είναι παρόμοιες αν και η σειρά κατάταξής τους διαφέρει ελαφρά στους αντίστοιχους τομείς. Οι πέντε πρώτες ανάγκες είναι η ασφάλεια, ο μισθός, η εξέλιξη, η επίτευξη του στόχου, και το περιεχόμενο της εργασίας.
- Σε σύγκριση με τους εργαζόμενους σε επιχειρήσεις, οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν μικρότερη επιθυμία για κύρος, χρήματα και εξέλιξη.

- Σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στις επιχειρήσεις, οι δημόσιο υπάλληλοι εκφράζουν μεγαλύτερη ανάγκη για ασφάλεια, σταθερή καριέρα, και δευτερευούσης σημασίας οφέλη. Επίσης ενδιαφέρονται περισσότερο για μία απαιτητική και διανοητικά ενδιαφέρουσα σε αντικείμενο εργασία.
- Τέλος σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στις επιχειρήσεις οι δημόσιοι υπάλληλοι επιδεικνύουν μεγαλύτερη επιθυμία αν ωφελήσουν την κοινωνία. Οι ερευνητές με βάση αυτό το χαρακτηριστικό δημιουργούν έναν νέο εννοιολογικό σχηματισμό, το Public Service Motivation.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΑΞΙΕΣ - ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΚΠΔΥ (PSM)

### 5.1 Δημόσιες αξίες και ΚΠΔΥ (PSM)

Σύμφωνα με τον ορισμό στην εγκυκλοπαίδεια Πάπυρος Λαρούς Μπριτάννικα «αξίες είναι τα πολιτισμικά προϊόντα και οι ιδέες που οι άνθρωποι μιας κοινωνίας εκτιμούν επειδή πέρα από κάθε πρακτική αξία έχουν μεγάλη σπουδαιότητα για αυτούς, την ομάδα τους και τους απογόνους τους. Οι αξίες έχουν ως συνέπεια τη δημιουργία κανόνων και κανονισμών που ελέγχουν τη συμπεριφορά των μελών μίας κοινωνίας. Οι αξίες επιδρούν τόσο στο σύστημα ενεργειών του ατόμου όσο και στο σύστημα της συμπεριφοράς του. Οι αξίες ακόμη συνδέονται με τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες του ανθρώπου. Οι άνθρωποι δεν δίνουν την ίδια αξία σε καθετί. Αντίθετα, χρησιμοποιούν μια κλίμακα αξιών γιατί έχουν διαφορετικούς προσανατολισμούς προς εκείνες τις εμπειρίες που ικανοποιούν και που δεν μπορούν εύκολα να αποκτηθούν σε σύγκριση με εκείνες που η ικανοποίηση είναι πάντοτε εφικτή. Επειδή υπάρχουν πολιτισμικές διαφορές από τη μία κοινωνία στην άλλη, οι αξίες της μίας κοινωνίας διαφέρουν από τις αξίες της άλλης».

Για τους μελετητές Andersen et al. (2013), όταν αναφερόμαστε στις δημόσιες αξίες «εννοούμε τις αρχές πάνω στις οποίες κυβερνήσεις και πολιτικές θα έπρεπε να βασίζονται» και «τα δικαιώματα και τα προνόμια τα οποία πρέπει (ή δεν πρέπει) να δικαιούνται οι πολίτες» (Bozeman 2007).

Οι δημόσιες αξίες «κατευθύνουν τη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων» (Andersen et al. 2013), μεταφέρουν κοινά πρότυπα και πεποιθήσεις (Pandey et al. 2015), παρέχουν ταυτότητα και νόημα, έχουν κινητήρια δύναμη από μόνες τους και είναι συνυφασμένες με το public service motivation (Andersen et al. 2013). Ωστόσο, οι δημόσιες αξίες συχνά αναφέρονται ευρέως και έτσι πρέπει να διευκρινιστούν, να επισημανθούν και να ενσωματωθούν λειτουργικά στα εργασιακά καθήκοντα και στόχους (Van der Wal, de Graaf και Lasthuizen 2008).

Από ότι φαίνεται, οι έννοιες δημόσιες αξίες και ΚΠΔΥ (PSM) έχουν πολλά κοινά. Το PSM έχει μια κατεύθυνση προς την έννοια ότι δεν είναι ένα οποιοδήποτε κίνητρο. Είναι το κίνητρο για την παροχή δημοσίων υπηρεσιών, υπονοώντας ότι ο σκοπός του είναι η αύξηση της ευχαρίστησης των άλλων και της κοινωνίας μέσω της παροχής δημοσίων υπηρεσιών και αυτό μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους. Συνεπώς, μπορεί να στοχεύει στις δημόσιες αξίες και είναι πραγματικά δύσκολο να φανταστούμε ότι ένα άτομο εκφράζεται μέσα από την παροχή των δημοσίων

υπηρεσιών χωρίς να έχει δημόσιες αξίες. Επίσης, στη βιβλιογραφία σχετικά με τις δημόσιες αξίες γίνεται διαχωρισμός μεταξύ των αδύναμων και των δυνατών αξιών. «Οι δυνατές αξίες προϋποθέτουν βαθιά δέσμευση και ισχυρά καθορισμένα κίνητρα» (Hodgkinson, 1996). Ως εκ τούτου, οι δημόσιες αξίες μπορούν να καθοδηγήσουν μεμονωμένες πράξεις εάν εσωτερικεύονται στο σύστημα αξιών ενός ατόμου (για παράδειγμα, μέσω της οργανωτικής κοινωνικοποίησης) (Kjeldsen, 2012).

## **5.2 Κίνητρα παροχής δημόσιας υπηρεσίας (PSM) έναντι της ηθικής της δημόσιας υπηρεσίας**

Μερικοί συγγραφείς χρησιμοποιούν τους όρους «ηθική της δημόσιας υπηρεσίας» και «κίνητρο παροχής δημόσιας υπηρεσίας» λίγο πολύ εναλλακτικά. Σύμφωνα με την Koumenta (2009), η προτίμηση για οποιονδήποτε όρο εξαρτάται από τον κλάδο από τον οποίο προέρχεται ο ερευνητής, με τον όρο «ηθική των δημοσίων υπηρεσιών» να είναι πιο συνηθισμένος στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, ενώ οι ψυχολόγοι και οι ερευνητές της οργανωτικής θεωρίας προτιμούν τον όρο «κίνητρα παροχής δημόσιας υπηρεσίας».

Η χώρα προέλευσης των ερευνητών αποτελεί επίσης έναν παράγοντα. Ο όρος «κίνητρα παροχής δημόσιας υπηρεσίας-public service motivation» προέρχεται από τις ΗΠΑ και χρησιμοποιείται εκτενώς εκεί. Η άποψη των Lawton και Rayner (2009) είναι ότι, γενικά, οι μη Αμερικανοί συγγραφείς, δεν χρησιμοποιούν τον όρο PSM όταν συζητούν το φαινόμενο ότι ορισμένα άτομα ελκύονται και παρακινούνται σε μεγάλο βαθμό από την εργασία σε δημόσια υπηρεσία, αλλά αναφέρονται σε μία «ηθική της δημόσιας υπηρεσίας». Στις γαλλόφωνες χώρες η έκφραση που χρησιμοποιείται συνήθως είναι «η ηθική του κοινού ενδιαφέροντος» (Vandenabeele, 2008). Εξαρτάται από τη χώρα προέλευσης πώς γίνεται αντιληπτό το περιεχόμενο των αντίστοιχων όρων και των «συστατικών τους μερών». Ωστόσο, όπως συμπεραίνει η M. Koumenta (2009), «ενώ οι διαπολιτισμικές, θεσμικές και διοικητικές παραλλαγές παράγουν φυσικά διαφορετικές λίστες αξιών, επιβεβαιώνουν επίσης την καθολικότητα του μοντέλου».

Η ηθική στον δημόσιο τομέα είναι σίγουρα πολύ παλαιότερος όρος. Οι σύγχρονες ρίζες του ανατρέχουν στην έκθεση Northcote -Trevelyan (1854) σχετικά με τον Οργανισμό της Μόνιμης Δημόσιας Υπηρεσίας, η οποία καθόρισε τις αρχές στη δημόσια υπηρεσία στο Ηνωμένο Βασίλειο και σε άλλες χώρες, συμπεριλαμβανομένης

της Ιρλανδίας που ακολούθησαν το λεγόμενο μοντέλο Westminster. Αντίθετα, το κίνητρο για την παροχή δημόσιας υπηρεσίας είναι μια πολύ νεότερη έννοια που αναδύθηκε με καθορισμένο τρόπο, μόλις τη δεκαετία του 1990.

Σύμφωνα με τη Horton (2008), παραδοσιακά, η προσοχή των ερευνητών ήταν στραμμένη «στη δημόσια υπηρεσία ως ένα ιδανικό... και ως ένας τρόπος συμπεριφοράς που αναμένεται από τους δημόσιους υπαλλήλους». Ωστόσο, συνεχίζει «σήμερα μας ενδιαφέρει περισσότερο να χρησιμοποιήσουμε την εμπειρική έρευνα για να ανακαλύψουμε γιατί οι άνθρωποι παραμένουν στις δημόσιες υπηρεσίες». Έχοντας αυτά κατά νου, οι Perry και Hondgehem (2008) αναφέρονται στο κίνητρο παροχής δημόσιας υπηρεσίας ως έναν «άμεσο απόγονο αυτού που οι φιλόσοφοι και άλλοι αποκαλούν ήθος της δημόσιας υπηρεσίας». Αυτοί οι δύο όροι είναι οι δύο όψεις ενός νομίσματος, η μία περιγράφει το «σύστημα» και η άλλη τη «διάθεση» όσων επιλέγουν το σύστημα.

### **5.3 Τι δεν είναι το PSM**

Στο βιβλίο «The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe» κεφ.13, οι μελετητές Vandenabeele et al. (2017) αναλύουν τις εννοιολογικές διαφορές του PSM με άλλες έννοιες όπως εγγενή κίνητρα, αλτρουισμός, φιλοκοινωνική συμπεριφορά και φιλοκοινωνικό κίνητρο, προκειμένου να αποσαφηνιστεί το εννοιολογικό πεδίο της καθεμίας και να αποφευχθεί οποιαδήποτε σημασιολογική ταύτιση με την έννοια του PSM, ώστε να αναγνωρίσουμε τι δεν είναι. Αν και μπορεί να επικαλύπτονται εννοιολογικά ή εμπειρικά, δεν είναι το ίδιο πράγμα και συνεπώς, θα πρέπει να διακρίνονται σαφώς από το PSM. Οι Schott et al. (2016) έχουν εντοπίσει δύο σημαντικές διακρίσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το ξεκαθάρισμα αυτών των εννοιών.

Πρώτον, υπάρχει η διάκριση μεταξύ της πρόθεσης ή του κινήτρου από τη μία πλευρά και της πραγματικής συμπεριφοράς από την άλλη, καθώς αυτές «παρουσιάζουν δύο διαφορετικές καταστάσεις των ανθρώπινων πράξεων» (Schott et al. 2016, προερχόμενο από το Heckhausen 1989 & 1987). Η φιλοκοινωνική συμπεριφορά, που ορίζεται ως μία «ευρεία κατηγορία πράξεων που ορίζονται από κάποιο σημαντικό τμήμα της κοινωνίας ή/και την κοινωνική ομάδα κάποιου ως γενικά επωφελής για τους άλλους ανθρώπους» γκολ (Penner et al. 2005), αναφέρεται ξεκάθαρα στη συμπεριφορά – τη δεύτερη κατάσταση – και θα πρέπει επομένως, να μη συγχέεται με το κίνητρο,

αλλά, αντίθετα, να θεωρείται ως πιθανή έκβασή του. Ομοίως, ο Wilson (1975: 578) ορίζει τον αλτρουισμό ως «αυτοκαταστροφική συμπεριφορά που εκτελείται προς όφελος των άλλων». Και εδώ, υπάρχει μία σαφής εστίαση στη συμπεριφορά. Η άλλη, η πρώτη κατάσταση που εξετάζεται από τους Schott et al. (2016) αποτελεί κίνητρο για αυτή τη συμπεριφορά. Εδώ, έννοιες όπως το εσωτερικό κίνητρο (Houston, 2000 . Steijn, 2008), τα προκοινωνικά κίνητρα και ο αλτρουισμός έρχονται στο μυαλό όταν σκέφτεστε το PSM. Η πιο περιεκτική έννοια σε αυτόν τον κατάλογο είναι το εγγενές κίνητρο, σύμφωνα με τον ορισμό που έχουμε παραθέσει παραπάνω. Το προ-κοινωνικό κίνητρο, από την άλλη πλευρά, «παίρνει μια ευδαιμονική προοπτική» δίνοντας έμφαση στο νόημα και στο σκοπό ως οδηγός της προσπάθειας. «Η προσπάθεια βασίζεται στην επιθυμία να ωφεληθούν οι άλλοι» (Grant, 2008). Αυτός ο ορισμός επικαλύπτεται σε μεγάλο βαθμό με τον αλτρουισμό, όπως ορίζεται από τους Batson και Shaw (1991) ως «μια κατάσταση παρακίνησης με απώτερο στόχο την αύξηση της ευημερίας του άλλου».

Κατά δεύτερον, πρόσθετες παράμετροι του κοινού-στόχου ή των δικαιούχων (Schott et al. 2016) μπορούν να εξεταστούν υπό το πρίσμα μίας περαιτέρω εννοιολογικής διάκρισης. Πρώτον, υπάρχει η διάκριση μεταξύ των κινήτρων που προσανατολίζονται στον εαυτό του ατόμου ή στους άλλους ως προς το ποιος θα ωφεληθεί περισσότερο από το κίνητρο για την εκδήλωση τέτοιων συμπεριφορών. Όπως προκύπτει από τον ορισμό και όπως ήδη αναφέρθηκε από τον Grant (2008), τα εγγενή κίνητρα είναι κυρίως αυτοπροσανατολισμένα (ή ηδονιστικά), ενώ τα προκοινωνικά κίνητρα αφορούν την αντίληψη των άλλων. Ως εκ τούτου, το εγγενές κίνητρο δεν είναι υποκατάστατο του PSM, ούτε είναι ένα ουσιαστικό μέρος του (Neumann και Ritz 2015). Ωστόσο, αν δούμε τους ορισμούς των Rainey και Steinbauer (1999) και Vandenabeele (2007) και, πιο έμμεσα, στις αναφορές στα δημόσια ιδρύματα ή στη δημόσια υπηρεσία στους ορισμούς των Perry and Wise (1990) και Brewer and Selden (1998), βλέπουμε ότι το PSM έχει φιλοκοινωνικό χαρακτήρα.

Επιπλέον, μπορεί κανείς να κάνει διάκριση μεταξύ των σαφώς αναγνωρισμένων ή μη ανώνυμων δικαιούχων και της μεγάλης άγνωστης «κοινωνίας γενικά» ως δικαιούχο (Schott et al. 2016). Αν και οι Grant και Berg (2011) εξηγούν ότι οι δικαιούχοι των προ-κοινωνικών κινήτρων μπορεί να διαφέρουν από άτομα και ομάδες έως μεγαλύτερες συλλογικότητες, όπως έθνη ή κοινωνίες, είναι ωστόσο πιθανό να υπάρξει κάποιο είδος ταύτισης με αυτούς τους δικαιούχους – και συνεπώς την άμεση αλληλεπίδραση. Για το προ-κοινωνικό κίνητρο, η σχέση με αυτούς τους δικαιούχους

θεωρείται σημαντική από την άποψη της ανατροφοδότησης και της εκτίμησης (Grant 2009). Επομένως, δεν μπορεί κανείς να εξισώσει το PSM με το προ-κοινωνικό κίνητρο, αφού το τελευταίο θα έχει ένα ευρύτερο πεδίο εφαρμογής όσον αφορά τους δικαιούχους (τόσο τους προσδιορισμένους όσο και τους μη προσδιορισμένους), ενώ το πρώτο απευθύνεται κυρίως σε μη αναγνωρισμένους δικαιούχους (π.χ. κοινωνία). Αυτό απεικονίστηκε από τους Wright et al. (2013), οι οποίοι βρήκαν σημαντική επικάλυψη (στο βαθμό της εμπειρικής ισοδυναμίας) μεταξύ των μέτρων του PSM και του γενικού προ-κοινωνικού κινήτρου, ενώ οι Jensen και Andersen (2015) βρήκαν διαφοροποιημένες επιδράσεις του ατομικού προσανατολισμού προς τον χρήστη (ως παράδειγμα προ-κοινωνικού κινήτρου) και του PSM.

Κατά τη διάκριση των κινήτρων από την σκοπιά των χαρακτηριστικών των δικαιούχων, τα εγγενή κίνητρα είναι σε μεγάλο βαθμό προσανατολισμένα στον εαυτό του ατόμου (και επομένως δεν έχουν ως υπόβαθρο τα ιδανικά της δημόσιας υπηρεσίας), ενώ το PSM είναι μια ιδιαίτερη περίπτωση προκοινωνικών κινήτρων, στο ότι απευθύνεται κυρίως στην ευρύτερη κοινωνία ή, τουλάχιστον, σε μη αναγνωρισμένους δικαιούχους. Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι ο ορισμός των Perry and Wise (1990) αφήνει κάποιο περιθώριο για ιδιοτελή συμπεριφορά συνδέοντας τη διάσταση της «έλξης στη χάραξη δημόσιας πολιτικής» με ένα ορθολογικό κίνητρο.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

Θεωρούμε σημαντικό να χαρτογραφηθεί ένα ολοκληρωμένο μοντέλο του PSM το οποίο θα εξετάζει στοιχεία που σχετίζονται με προηγούμενες μελέτες ή τα αποτελέσματα των ΚΠΔΥ. Τα αποτελέσματα αυτής της χαρτογράφησης αναμένεται να δώσουν την κατεύθυνση και τις ευκαιρίες για μελλοντικές έρευνες για τη διερεύνηση της αιτιώδους φύσης του PSM.

### 6.1 Μεθοδολογία 1ης ερευνητικής προσέγγισης

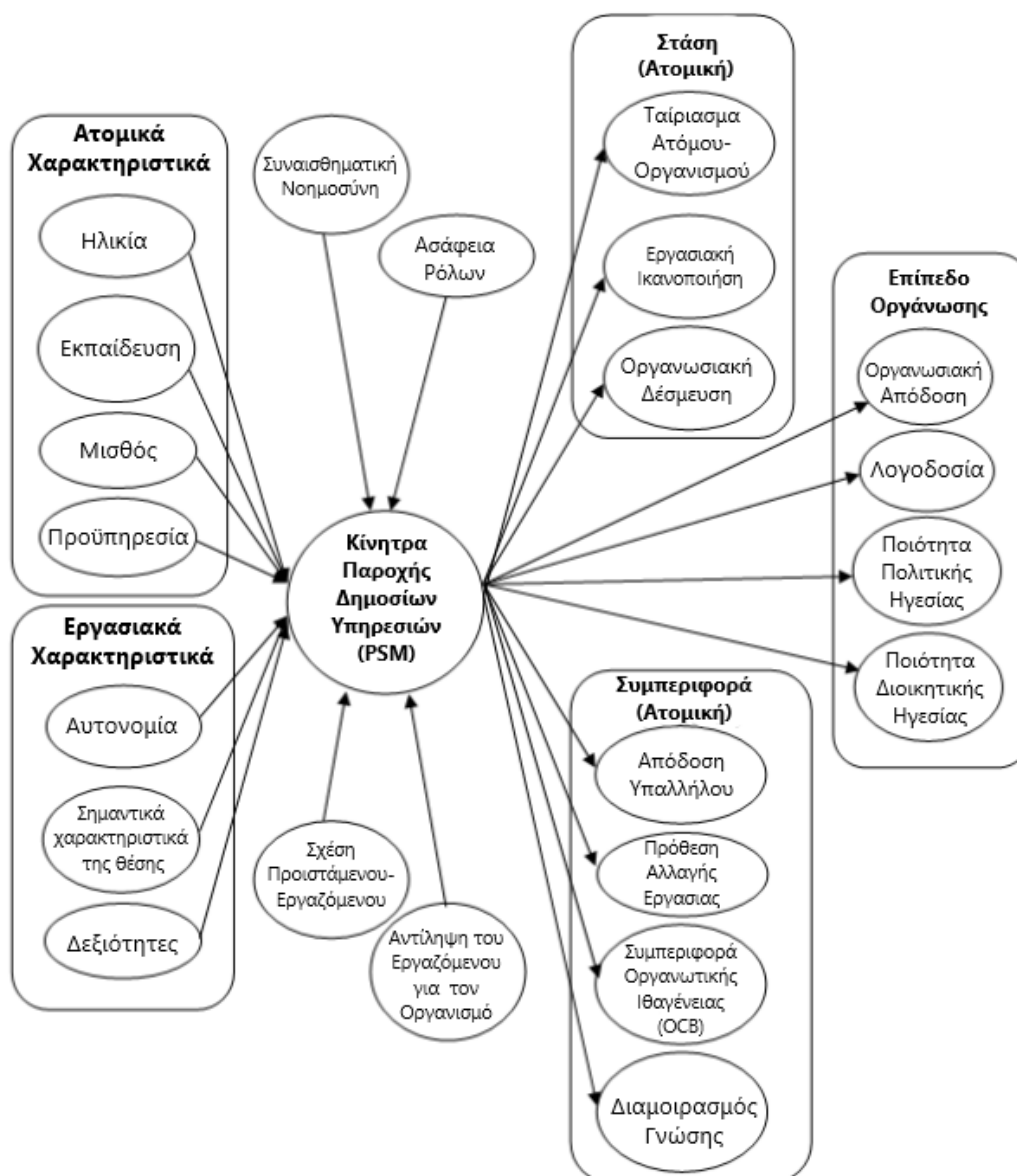
Σκοπός αυτής της έρευνας είναι να εντοπίσει τις εργασίες και τις μελέτες των διαφόρων στοιχείων που σχετίζονται με τα ΚΠΔΥ. Ως εκ τούτου, η παρούσα έρευνα χρησιμοποίησε τη μέθοδο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Με αυτή τη μέθοδο, η παρούσα διατριβή εντόπισε την αρχική εμπειρική και θεωρητική βιβλιογραφία (Supriatna et al. 2019), ειδικά για τα ΚΠΔΥ, εντοπίζοντας κυρίως τις πρώτες έρευνες που περιλαμβάνουν την κατηγορία της αιτιακής έρευνας (αιτία και αποτέλεσμα).

### 6.2 Το Εμπειρικό Μοντέλο Χαρτογράφησης Κινήτρων Παροχής Δημοσίων Υπηρεσιών

Προηγούμενα εμπειρικά ευρήματα που έχουν εντοπιστεί, δείχνουν ότι τα ΚΠΔΥ συνδέονται με προϋπάρχοντα χαρακτηριστικά που κατηγοριοποιούνται ως προσωπικά (ηλικία, εκπαίδευση, μισθός και χρόνια υπηρεσίας) και ακολουθούν τα εργασιακά χαρακτηριστικά (αυτονομία, η σημασία του καθήκοντος και η ποικιλομορφία δεξιοτήτων). Κάποια άλλα ταξινομούνται ως μεμονωμένα, όπως π.χ. η συναισθηματική νοημοσύνη, η ασάφεια του ρόλου, οι σχέσεις των εργαζομένων και οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον οργανισμό. Εν τω μεταξύ, το κατηγορικό αποτέλεσμα του PSM εντάσσεται στο ατομικό πλαίσιο ως προς τις στάσεις (εργασιακή ικανοποίηση, οργανωτική δέσμευση) και τη συμπεριφορά (εργασιακή απόδοση, πρόθεση αλλαγής εργασίας, συμπεριφορά εκτός ρόλου ή Συμπεριφορά Οργανωτικής Ιθαγένειας και διαμοιρασμός γνώσης). Τα ΚΠΔΥ συνδέονται στενά με την οργανωσιακή απόδοση, ως είδος αποτελεσμάτων στο οργανωτικό επίπεδο (Supriatna et al., 2019).

Τα προηγούμενα εμπειρικά αποτελέσματα που εντοπίστηκαν με επιτυχία χαρτογραφήθηκαν στο ολοκληρωμένο εννοιολογικό μοντέλο των προϋπαρχόντων χαρακτηριστικών και αποτελεσμάτων των ΚΠΔΥ. Στο Σχήμα 1 του εννοιολογικού

μοντέλου απεικονίζεται η κάθε σχέση μεταξύ των εννοιών με περισσότερες λεπτομέρειες.



Σχήμα 1: Αποτελέσματα του εννοιολογικού πλαισίου της εμπειρικής χαρτογράφησης των ΚΠΔΥ.

*Supriatna, M, D. Pradesa, H, A., & Priatna, R. (2019)*

Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, το επιστημονικό ενδιαφέρον για τη μελέτη των κινήτρων δημόσιας υπηρεσίας αυξάνεται διαρκώς. Εάν η έρευνα για τα ΚΠΔΥ στοχεύει να αφήσει ένα διαφορετικό αποτύπωμα στην κοινωνική γνώση, τότε σίγουρα χρειάζεται να τεθούν πιο ευδιάκριτα όρια, σημαντικό θεμέλιο για περαιτέρω έρευνα ή μελέτη. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο γεγονός ότι η έννοια των ΚΠΔΥ (PSM) εκλαμβάνεται ως τεχνικός όρος, ο οποίος δεν είναι ευρέως γνωστός σε άτομα που δεν

ασχολούνται με τη δημόσια διοίκηση και ως εκ τούτου απαιτείται μεγαλύτερη προσοχή στη μετάδοση των εννοιολογικών και λειτουργικών σημασιών του. Οι Bozeman και Su (2015) υπογράμμισαν ότι πολλές έννοιες των κινήτρων για τις δημόσιες υπηρεσίες που εξετάζονται εμπειρικά, παραμένουν διαφορούμενες γιατί δεν διαφοροποιούνται επαρκώς από άλλες έννοιες που έχουν ομοιότητες (θεωρία της παρακίνησης και των κινήτρων). Τα αποτελέσματα της μελέτης μάς αποκαλύπτουν περαιτέρω τη συνάφεια της έννοιας του PSM με άλλες έννοιες. Επομένως, η έρευνα εστιάζεται περισσότερο στο ζήτημα της αιτιότητας που σχετίζεται με τα ΚΠΔΥ και το οποίο απαιτεί μεγαλύτερη προσοχή, με στόχο τη μεγαλύτερη πρόοδο των εργασιών που σχετίζονται με την εφαρμογή του PSM σε πολλά διαφορετικά παραδείγματα και περιπτώσεις.

*Πίνακας 2: Εμπειρικά στοιχεία εννοιών άμεσης συσχέτισης (Empirical Evidence For Direct Relation)*

	Empirical Evidence For Direct Relation			
	Individual Level Antecedent	Organization Antecedent	Individual Outcomes	Organization Outcomes
Public Services Motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individual Characteristic – Age, Education, Salary, Year of Service (Perry, 2000; Moynihan dan Pandey, 2005; Camilleri dan Heijden, 2007; Camilleri, 2007; Steijn, 2008)</li> <li>Characteristic / Job Attribute – autonomy, Important of Task, Skill Variosity (Camilleri dan Heijden, 2007; Camilleri, 2007)</li> <li>Ambiguity Role (Camilleri dan Heijden, 2007; Camilleri, 2007)</li> <li>Emotional Intelligence</li> <li>Person-Organization Fit (Kim, 2011)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leader and Employee Relation (Camilleri dan Heijden, 2007; Camilleri, 2007)</li> <li>Employee's Perception of Organization (Camilleri dan Heijden, 2007; Camilleri, 2007; Taylor, 2008)</li> <li>Intrinsic and Extrinsic Appreciation (Taylor, 2008),</li> <li>Job Relation with Management (Taylor, 2008)</li> <li>Job Relation with Co-worker (Taylor, 2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individual Attitude – Job Satisfaction (Naff dan Crum, 1999; Taylor, 2007, 2008; Steijn, 2008; Leisink dan Steijn, 2009; Cerase dan Farinella, 2009; Kim, 2011, 2010)</li> <li>Individual Characteristic – Organization Commitment (Naff dan Crum, 1999; Taylor, 2007, 2008; Leisink dan Steijn, 2009; Kim, 2011, 2010)</li> <li>Employee's Behaviour – Employee's Performance (Alonso dan Lewis, 2001; Camilleri dan Heijden, 2007; Leisink dan Steijn, 2009; Belle, 2012; Cheng, 2015)</li> <li>Employee's Behaviour – Turnover Intention and intention to stay (Alonso dan Lewis, 2001; Steijn, 2008)</li> <li>Extra Role Behaviour (OCB), (Kim, 2006; Koumenta, 2015)</li> <li>Knowledge Sharing (Tuan, 2016)</li> <li>Person-Organization Fit (Kim, 2010, 2012; Wright dan Pandev, 2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organization Performance (Zhu dan Wu, 2016)</li> <li>Internal and External Accountability (Park dan Kim, 2016)</li> <li>Politic Leadership Quality (Ugaddan dan Park, 2017)</li> <li>Administrative Leadership Quality (Ugaddan dan Park, 2017)</li> </ul>

Στην ανάπτυξη ενός αιτιολογικού χάρτη για τα ΚΠΔΥ, υπάρχουν πολλοί πιθανοί παράγοντες που μπορεί να αλληλοεπιδρούν με αυτό (για παράδειγμα, η ατομική ψυχοσύνθεση, οι οργανωτικές επιδράσεις, οι συστημικές επιδράσεις, αλληλεπιδράσεις μεταξύ ομότιμων). Παρά το γεγονός ότι η έννοια των ΚΠΔΥ έχει σημειώσει μεγάλη πρόοδο στη σχετική βιβλιογραφία, τίθεται ως βασικό το ερώτημα εάν η έννοια θα επιβιώσει ως το θεωρητικό πρίσμα μέσα από το οποίο εξετάζονται οι ανθρώπινες στάσεις και συμπεριφορές, ειδικότερα οι συμπεριφορές των στελεχών της δημόσιας διοίκησης, καθώς και των πολιτών ή των κοινοτήτων ως πελάτες δημοσίων υπηρεσιών, ή, μήπως τα ΚΠΔΥ έχουν εφαρμοστεί έως τώρα επεξηγηματικά και δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί κάτι παραπάνω από την έως τώρα εφαρμογή τους; Η απάντηση εξαρτάται από την ικανότητα των ερευνητών και των θεωρητικών να κάνουν το επόμενο βήμα. Φυσικά, χρειάζεται μια ευρύτερη εξήγηση για το βάθος αλλά και για την απήχηση της έννοιας των ΚΠΔΥ στη διεύρυνση του προγενέστερου μηχανισμού καθώς και του αποτελέσματος.

### **6.3 Μεθοδολογία 2ης ερευνητικής προσέγγισης**

Με τη μέθοδο πάλι της βιβλιογραφικής ανασκόπησης θα εξετάσουμε την έρευνα για τα ΚΠΔΥ από το 2008, ώστε να προσπαθήσουμε να αντιληφθούμε έως ποιο βαθμό έχουν γίνει κατανοητά τα εμπειρικά αποτελέσματα προκειμένου να μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη. Τα αποτελέσματα από τη χρήση των ΚΠΔΥ προστίθενται στη φαρέτρα των εργαλείων της δημόσιας διοίκησης προκειμένου τα διευθυντικά στελέχη να τα χρησιμοποιήσουν για να αντιμετωπίσουν τις διαρκείς ανησυχίες σχετικά με τα κίνητρα των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Επίσης, μας επιτρέπει να διατυπώσουμε ιδέες για τη μετάβαση από τη θεωρία στην πράξη.

### **6.4 Ερευνητικά ζητήματα**

Η αναζήτηση των μελετητών Christensen et al. (2017) για πρακτικές ή εφαρμοσμένες στρατηγικές παρακίνησης στηρίχθηκε στους Paarlberg, Perry και Hondeghem (2008). Στο άρθρο τους προτάθηκαν πέντε γενικές στρατηγικές διαχείρισης των ΚΠΔΥ, καθεμία επικεντρωμένη σε μία από τις πέντε μονάδες ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν σε προηγούμενη δημόσια έρευνα κινήτρων (Paarlberg, Perry και Hondeghem, 2008,

Perry, Mesch & Paarlberg 2006, Perry & Porter 1982). Οι πέντε μονάδες ανάλυσης είναι άτομο, δουλειά, εργασιακό περιβάλλον, οργάνωση και κοινωνία. Από αυτές τις στρατηγικές προέκυψαν 14 τακτικές. Η διαδικασία αναθεώρησης βοήθησε στον εντοπισμό αναδυόμενων μαθημάτων που προέκυψαν από εκείνες τις πρωτότυπες προτεινόμενες τακτικές. Οι συντάκτες των μισών περίπου άρθρων συζητούν τις πρακτικές συνέπειες. Ενώ είναι δύσκολο να διακρίνει κανείς μία αξιοσημείωτη τάση, ο κινητός μέσος όρος της αναλογίας των άρθρων που αναφέρονται στις πρακτικές επιπτώσεις φαίνεται να αυξάνεται (βλ. πίνακα 3).

*Πίνακας 3: Πρακτικές επιπτώσεις*

Year	No	Yes	% Yes	Total
2008	8	4	33%	12
2009	4	5	56%	9
2010	2	1	33%	3
2011	6	4	40%	10
2012	6	7	54%	13
2013	8	16	67%	24
2014	15	14	48%	29
2015	15	20	57%	35
<b>Total</b>				<b>119</b>

Οι τακτικές που πρότειναν οι συγγραφείς στο δείγμα ήταν κωδικοποιημένες ώστε να αξιολογήσουν πως οι ερευνητές έχουν εφαρμόσει τα κίνητρα παροχής δημόσιας υπηρεσίας στην πράξη, χρησιμοποιώντας το πλαίσιο των Paarlberg, Perry και Hondeghem (2008) ως οδηγό. Αυτό το πλαίσιο συνοψίζεται στον πίνακα 4 μαζί με τα ευρήματά μας. Περιλαμβάνονται κατηγοριοποιήσεις από το αρχικό πλαίσιο του 2008 στην ακροδεξιά στήλη του πίνακα 4. Αυτά αντικατοπτρίζουν το επίπεδο εστίασης με βάση τον πρωτότυπο εννοιολογικό χάρτη των Perry και Porter (1982), για παράδειγμα, άτομο, εργασία, οργανισμός, αλλά και ευρείες στρατηγικές που ενημερώνουν συγκεκριμένες τακτικές. Παρατηρούμε ότι η στρατηγική της ενσωμάτωσης των ΚΠΔΥ στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού έχει τραβήξει τη μεγαλύτερη προσοχή. Σχεδόν το 40 τοις εκατό της εργασίας που εξέτασαν επικεντρώθηκε σε τακτικές αυτής της ευρύτερης στρατηγικής. Η δεύτερη πιο κοινή στρατηγική ήταν η δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος τα ΚΠΔΥ, με πάνω από το 30 τοις εκατό του συνόλου. Η λιγότερη προσοχή έχει δοθεί σε στρατηγικές σε επίπεδο οργανισμού

που ενσωματώνουν τη δημόσια υπηρεσία στην οργανωτική αποστολή, στρατηγική και ηγεσία και σε κοινωνικό επίπεδο στρατηγικές, που επιδιώκουν να αποκτήσουν εξωτερική νομιμότητα για τη δημόσια υπηρεσία.

**Πίνακας 4: Εφαρμογές που βασίζονται στις Τακτικές σύμφωνα με το πλαίσιο των Perry, Paarlberg, and Hondeghem (2008)**

#	Tactic	Freq.	Level of Analysis	Strategy
1	Select based upon existing public service motivation.	34	Individual	Integrate public service motivation into HRM processes.
2	Socialize individuals into expectations of public service behavior.	15	Individual	Integrate public service motivation into HRM processes.
3	Utilize performance appraisals that include observations of behaviors that reflect public service motivations.	10	Individual	Integrate public service motivation into HRM processes.
4	Convey significance of job.	15	Job	Create and convey job meaning.
5	Establish clear goals in line with existing public service motivations.	8	Job	Create and convey job meaning.
6	Create work structures that enhance self-regulation.	5	Work environment	Create a supportive work environment for PSM.
7	Encourage supportive workplace interactions that facilitate public service motivation.	30	Work environment	Create a supportive work environment for PSM.
8	Create and maintain incentives that align organizational mission and employee public service motivation.	7	Work environment	Create a supportive work environment for PSM.
9	Design incentive systems that offer long-term reinforcement of intrinsic motivations and do not crowd out intrinsic motivations.	8	Work environment	Create a supportive work environment for PSM.
10	Articulate organization vision and action that reflects commitment to public service motivation.	9	Organization	Integrate public service into org. mission, strategy, and leadership.
11	Promote value-based leadership.	5	Organization	Integrate public service into org. mission, strategy, and leadership.
12	Partner with societal institutions to promote public service motivation.	4	Society	Obtain external legitimacy for public service.
13	Advocate for and provide opportunities for pre-service experiences.	0	Society	Obtain external legitimacy for public service.
14	Use a variety of media to bring public service to the attention of broader society.	3	Society	Obtain external legitimacy for public service.

Οι μελετητές Christensen et al. (2017), συγκεντρώνοντας τις εμπειρικές έρευνες από το 2008, κατέληξαν στα εξής:

- Προτεραιότητα στην επιλογή ατόμων με υψηλά επίπεδα PSM
- Η επιλογή υπαλλήλων με υψηλά επίπεδα PSM, αποτελεί έναν αξιόπιστο τρόπο να επιτύχεις την εφαρμογή του PSM, βελτιώνοντας τόσο την απόδοση των εργαζομένων όσο και την ολοκλήρωση της αποστολής του οργανισμού.

Σε τουλάχιστον 36 από τις 144 μελέτες που δημοσιεύτηκαν από το 2008, αναφέρεται η επιλογή βάσει των υψηλών επιπέδων κινήτρων παροχής δημοσίων υπηρεσιών, αλλά μόνο στις 26 από αυτές συζητούνται οι πρακτικές εφαρμογές τους με λεπτομέρειες. Εάν στο πλαίσιο της διοικητικής διαχείρισης θέλουμε να αξιοποιήσουμε τη δύναμη των κινήτρων παροχής δημοσίων υπηρεσιών για να βελτιώσουμε την απόδοση των υπαλλήλων, πρέπει καταρχάς να αναζητήσουμε άτομα που έχουν αυτά τα κίνητρα. Η άποψη αυτή έχει μία κρυφή πτυχή που δεν θα πρέπει να παραβλέπεται. Παρόλο που οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες αποτελούν ξεκάθαρα προσόντα στις διαδικασίες πρόσληψης, τα κίνητρα παροχής δημοσίων υπηρεσιών συνήθως δε λαμβάνονται υπόψη ως σημαντικός, καθοριστικός παράγοντας αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την έλξη, τη διατήρηση, την απόδοση και την ηθική συμπεριφορά. Η συσσωρευμένη έρευνα δείχνει ότι αυτό αποτελεί σοβαρή παράλειψη στις υπάρχουσες διαδικασίες προσλήψεων.

Επιπλέον, η προβολή του οργανισμού για την προσέλκυση ατόμων με υψηλά επίπεδα PSM, αποτελεί έναν οδηγό για τα ανώτερα στελέχη ως προς τον τρόπο βελτίωσης των προοπτικών εύρεσης εργαζομένων με υψηλά επίπεδα PSM. Οι οργανισμοί θα πρέπει να αποτυπώνουν με σαφήνεια την αποστολή τους, τα αποτελέσματα αυτής της αποστολής όπως αξιολογούνται από την κοινωνία και το ιδιαίτερο στοιχείο στο οποίο συμβάλλει ο οργανισμός. Οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν πολύ λιγότερο έλεγχο των οργανωτικών εικόνων που μεταφέρονται από τους ξένους, αλλά μπορούν οι ίδιοι να ενεργήσουν ώστε να διαμορφώσουν την εικόνα που οι ίδιοι επιθυμούν να προβάλλουν στο κοινό και στο προσωπικό που επιθυμούν να προσελκύσουν.

Επίσης, θα πρέπει να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για την εξέταση υποψηφίων με υψηλά επίπεδα PSM. Σε γενικές γραμμές, η βαθμολόγηση βιογραφικών είναι ένας τρόπος εξέτασης υποψηφίων με υψηλά επίπεδα ΚΠΔΥ, αναγνωρίζοντας τις ιδιαίτερες εμπειρίες και συμπεριφορές. Αυτή η πρακτική είναι παρόμοια με μία άλλη που χρησιμοποιείται ήδη ευρέως από τα πανεπιστήμια για την εισαγωγή φοιτητών, η οποία εξετάζει τις εξωσχολικές δραστηριότητες των υποψηφίων. Οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν τα αποτελέσματα προσλήψεών τους, συμπεριλαμβάνοντας στους τρόπους επιλογής προσωπικού, την επιλογή προσωπικού με βάση τα προφίλ συμπεριφοράς που σχετίζονται με τις συμπεριφορές των δημοσίων υπηρεσιών. (Brewer, 2003, Houston 2006).

Ως τελευταίο μέτρο προτείνουν τη μη επιλογή ατόμων που δεν εμφανίζουν προσωπικά κίνητρα σχετικά με το PSM, όπως είναι η αυτοθυσία και το πολιτικό καθήκον. Υποψήφιοι που εκφράζουν ως ύψιστη ανάγκη την ασφάλεια ή τα χρήματα, ενδεχομένως να πρέπει να απορριφθούν, εάν αυτές είναι οι ύψιστες ανάγκες τους και παράλληλα δεν παρουσιάζουν κίνητρα σχετικά με το PSM.

- Δημιουργία υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Η δημιουργία υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος συντελεί στη διάπλαση και στην ενδυνάμωση του PSM, με την εφαρμογή παρεμβάσεων που ενισχύουν το PSM και προλαμβάνουν πρακτικές που μπορεί να το παραγκωνίσουν.

Οι οργανισμοί που σκοπίμως καλλιεργούν το PSM αναπτύσσουν ισχυρότερους δεσμούς μεταξύ του οργανισμού και των αξιών και στόχων των υπαλλήλων. Οι Wright and Pandey (2008) διερεύνησαν ένα μοντέλο στο οποίο η σχέση μεταξύ των κινήτρων PSM των εργαζομένων και της εργασιακής ικανοποίησης επηρεαζόταν από τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι οι αξίες τους ήταν σύμφωνες με τις αξίες του οργανισμού.

Το μοντέλο τους παρέχει μία θεωρητική βάση για μία απλή και πρακτική διαπίστωση: «Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν είναι απλώς παθητικοί αποδέκτες των κινήτρων των εργαζομένων για την παροχή δημοσίων υπηρεσιών, τα οποία προήλθαν και αναπτύχθηκαν σε προγενέστερο χρόνο από τις εμπειρίες της ζωής τους». Το μοντέλο των Wright και Pandey είναι συνεπές με τη λογική πολλών από αυτά που προαναφέραμε: «Το PSM πρέπει να καλλιεργηθεί μέσω της επικοινωνίας και της ανατροφοδότησης της απόδοσης, το οποίο υπογραμμίζει τον τρόπο με τον οποίο οι αξίες και οι στόχοι του οργανισμού συμπίπτουν με αυτούς των υπαλλήλων».

Επίσης, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η πρακτική της αμοιβής σύμφωνα με την απόδοση θα μπορούσε να αποτελεί παράγοντα μείωσης του PSM. Οι μελετητές ανησυχούν ότι αυτή η πρακτική θα μπορούσε να παραγκωνίσει τα υψηλότερης τάξης εξωγενή και εγγενή κίνητρα (Frey 1997, Perry, Engbers και Jun, 2009). Τα εξωτερικά κίνητρα μπορεί επίσης να είναι λιγότερο ισχυρά και επίμονα (Grant 2008).

Μπορεί να υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του στρες και του PSM, σύμφωνα με έρευνα των Liu, Yang and Yu (2015). Οι δημόσιοι υπάλληλοι με υψηλότερα επίπεδα PSM φαίνονται πιο ικανοί στην αντιμετώπιση των στρεσογόνων καταστάσεων, επιτυγχάνοντας να αντισταθμίσουν τις αρνητικές συνέπειες.

Ο Bakker (2015) διαφώνησε, καθώς θεωρεί ότι με το πέρασμα του χρόνου, η καθημερινή ένταση μπορεί να υπονομεύσει το PSM, υπονομεύοντας τη θετική επιρροή



στην εργασιακή απόδοση και στη δέσμευση των εργαζομένων. Προτείνει ως λύση στην εργασιακή εξουθένωση, ειδικά των υπαλλήλων με υψηλό PSM, την τακτική καθημερινή παρακολούθηση από τα διευθυντικά στελέχη των εργασιακών απαιτήσεων και πόρων.

- Δημιουργία ευκαιριών για άμεση επαφή μεταξύ εργαζομένων και δικαιούχων και ενίσχυση της επικοινωνίας και της ανατροφοδότησης από τους δικαιούχους.

Ο σχεδιασμός της εργασίας, όπως πρότειναν ο Grant (2008) και ο Belle (2013) από τα αποτελέσματα των πειραματικών ερευνών τους, ώστε να είναι εφικτή η άμεση επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των δικαιούχων αναφέρεται στην κοινωνική πληροφορία, που μπορεί να είναι μία σημαντική μεταβλητή η οποία να επηρεάζει τις επιλογές σχετικά με το εάν μπορεί να αποτελεί μία αποτελεσματική στρατηγική για την αύξηση του PSM.

Μία άλλη πρακτική είναι η ανάπτυξη στρατηγικής νοηματοδότησης της εργασίας. Η σημασία που έχει η εργασία (Hackman and Oldham, 1980) στις δημόσιες υπηρεσίες, δηλαδή η αναγνώριση της συνεισφοράς μίας εργασίας στην κοινωνία ή ενός ευρύτερου αγαθού πέρα από τον ίδιο τον εργαζόμενο, είναι πιο πιθανό να υπάρχει και να αποδεικνύεται στην εργασία στον δημόσιο τομέα.

- Εκμάθηση στους νεοπροσλαμβανόμενους των αξιών και των προσδοκιών του οργανισμού ώστε η συμπεριφορά τους να αντικατοπτρίζει τις αξίες της δημόσιας υπηρεσίας.

Με αφορμή τα ευρήματα από τα οποία προκύπτει ότι το PSM είναι, έως ένα βαθμό δυναμικό (Belle, 2013. Moynihan and Pandey, 2007) οι μάνατζερ της δημόσιας διοίκησης έχουν την ευκαιρία να κοινωνικοποιήσουν τους νεοπροσλαμβανόμενους οι οποίοι έρχονται για πρώτη φορά σε επαφή με τη δημόσια υπηρεσία και τις αξίες της. Επιπλέον, η συλλογή και η εφαρμογή πρωτοβουλιών σχετικά με τον προσανατολισμό της εταιρείας μπορεί να ενισχύσουν γενικά την κοινωνικοποίηση των νεοπροσλαμβανόμενων και να προωθήσουν την ένωση των μελών με τις αξίες της δημόσιας υπηρεσίας (Paarrlberg and Lavigna, 2010).

Μία επιπλέον μέθοδος που μπορεί να ενισχύσει την κοινωνικοποίηση, είναι το «mentoring» (Lee and Choi, 2016), μία τεχνική που εφαρμόζεται ευρέως σε πολλούς οργανισμούς για την ενσωμάτωση και την καθοδήγηση των μελών του οργανισμού.

- Δημιουργία ηγετών που επικοινωνούν και θα απεικονίζουν τις αξίες της δημόσιας υπηρεσίας μέσω της αποστολής και του οράματος του οργανισμού.

Οι ηγέτες είναι όργανα που θα συνδέσουν την αποστολή και το όραμα με τα κίνητρα των εργαζομένων. Οι ηγέτες οι οποίοι ενθαρρύνουν, υποστηρίζουν, ενημερώνουν και θέτουν υψηλά στάνταρτ, συνδέονται και με υψηλότερα επίπεδα PSM και με καλύτερα οργανωτικά αποτελέσματα.

Τα ευρήματα ερευνών των Park and Rainey (2008), Im., Campbell και Jeong (2016) και Vandenabeele (2014), επιβεβαίωσε και ο Belle (2014) με το πείραμα του σε Ιταλίδες νοσοκόμες, αναδεικνύοντας τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ο Belle (2014) ανακάλυψε ότι το PSM διαδραμάτιζε σημαντικό διαμεσολαβητικό ρόλο στα αποτελέσματα της απόδοσης της μετασχηματιστικής ηγεσίας, και ανεξάρτητα και σε συνδυασμό με τα δομικά χαρακτηριστικά εργασίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ PUBLIC SERVICE MOTIVATION

### 7.1 Εφαρμογή της Παρακίνησης με τη θεωρία του PSM - Μετάβαση από τη θεωρία στην πράξη

Ανασκοπώντας τα τελευταία 20 χρόνια έρευνας σχετικά με την παρακίνηση στους τομείς της παροχής δημόσιων υπηρεσιών, οι Ritz και Neumann (2012) διαπίστωσαν ότι «πολύ λίγες σύγχρονες έρευνες είναι διαθέσιμες στα ανώτερα στελέχη του δημόσιου τομέα οι οποίες παρέχουν ευρήματα με βάση τη σχέση της συμπεριφοράς των εργαζομένων και το PSM». Σχολίασαν ότι υπάρχουν εξαιρέσεις, γεγονός που υποδηλώνει ότι χρειάζονται περισσότερες έρευνες για να αποσαφηνιστεί η πρακτική χρήση του PSM στους οργανισμούς.

Η παγκόσμια οικονομική ύφεση έχει θέσει τα δημόσια οικονομικά υπό ασφυκτική πίεση από τα τέλη της δεκαετίας του 2000. Ταυτόχρονα, οι προσπάθειες για τη βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, τείνουν να επικεντρώνονται στην αύξηση των υλικών κινήτρων και σε μια γραφειοκρατική αντίληψη της διαχείρισης του προσωπικού σύμφωνα με το δίπολο "εντολή - έλεγχος".

Ωστόσο, όπως σημειώνουν οι Paarlberg και Lavigna (2010), «τέτοιες οικονομικές αποκρίσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα μπορεί στην πραγματικότητα να έχουν περιορισμένες ή και αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση των εργαζομένων».

### 7.2 Κριτικές απόψεις σχετικά με την έννοια της παρακίνησης και του PSM

Μία από τις βασικές αρχές της έρευνας για το PSM είναι ότι άτομα με υψηλότερο βαθμό παρακίνησης PSM είναι πιο πιθανό να καταλήξουν να εργαστούν σε δημόσιους οργανισμούς, εξαιτίας των ευκαιριών που προσφέρονται για την παροχή ουσιαστικών υπηρεσιών στους πολίτες. Ειδικά ως προς τον βαθμό παρακίνησης, υπάρχουν αρκετές έρευνες που αποδεικνύουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν υψηλότερο PSM από τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα. Όπως παρατήρησαν οι Wright και Grant (2010), *«υπάρχουν πολλές μελέτες που επιβεβαιώνουν τα ευρήματα παρά τις δυσκολίες μέτρησης ..... η εμπιστοσύνη μας σε αυτή τη σχέση ενισχύθηκε από τις πολυάριθμες μελέτες που*

*έχουν αναπαράγει αυτά τα ευρήματα, σε δείγματα, τα οποία ποικίλλουν ανάλογα με το επάγγελμα, την οργάνωση, τη δικαιοδοσία και την εθνικότητα».*

Ωστόσο, δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι ότι το PSM πράγματι επηρεάζει την επιλογή εργασίας ή την απόδοση. Από αυτή την άποψη, οι Wright και Grant (2010) σημειώνουν ότι παραμένει ασαφές σε ποιο βαθμό οι θέσεις εργασίας του δημόσιου τομέα είτε προσελκύουν, επιλέγουν και διατηρούν εργαζόμενους που διαθέτουν ήδη υψηλά επίπεδα PSM είτε ή/και καλλιεργούν, αυξάνουν και ενθαρρύνουν την έκφραση του PSM μεταξύ των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, δεν έχει αποσαφηνιστεί σχετικά με το εάν ο υψηλός βαθμός παρακίνησης που σχετίζεται με το PSM προϋπάρχει ή αποτελεί συνέπεια των εργασιακών επιλογών των εργαζομένων.

Μια περαιτέρω πτυχή αυτού του προβληματισμού, είναι εάν η παρακίνηση PSM είναι στατικό ή δυναμικό χαρακτηριστικό. Το πρώτο υπονοεί ότι η παρακίνηση PSM είναι ένα σταθερό χαρακτηριστικό ή μία διάθεση που είναι δύσκολο ή αργά να αλλάξει. Αντίθετα, εάν αυτό δεν ευσταθεί, τότε υπάρχει ανοικτό το ενδεχόμενο της άποψης ότι η παρακίνηση (PSM) μπορεί να επηρεαστεί ανάλογα με τις οργανωτικές ρυθμίσεις.

Η διερεύνηση αυτών των προτάσεων περιλαμβάνει τον έλεγχο των επιπέδων των κινήτρων για την παροχή δημοσίων υπηρεσιών πριν κάποιος επιλέξει τη δουλειά ή την καριέρα του. Η μελέτη των άλλων παραμέτρων έπεται. Ωστόσο, διαχρονικές μελέτες αυτής της φύσεως δεν είναι εύκολο να σχεδιαστούν ή να κατασκευαστούν. Γι' αυτό τα στοιχεία παραμένουν αβέβαια, ενώ τα ερευνητικά ευρήματα τάσσονται υπέρ τόσο της πρότασης «έλξη - επιλογή» όσο και της «προσαρμογή - κοινωνικοποίηση» (Wright and Grant, 2010). Οι ίδιοι καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι «μπορεί να είναι πιθανό και οι δύο μηχανισμοί να παίζουν κάποιο ρόλο» και ότι το PSM μπορεί να είναι μια σχετικά σταθερή διάθεση αλλά μπορεί να αλλάξει με την πάροδο του χρόνου και να επηρεαστεί από τον οργανισμό.

Μια άλλη κεντρική αρχή της έρευνας των κινήτρων για την παροχή δημοσίων υπηρεσιών (PSM) είναι ότι οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερο PSM είναι πιθανό να έχουν καλύτερες επιδόσεις σε θέσεις εργασίας του δημόσιου τομέα. Θεωρείται ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό PSM παρακινούνται να αποδώσουν πιο αποτελεσματικά επειδή οι δουλειές τους, τούς παρέχουν τις ευκαιρίες για να εκφράσουν και να εκπληρώσουν τις αξίες τους. Αν και υπάρχουν κάποιες ενδείξεις που συνδέουν το PSM με υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, η «αιτιώδης συνάφεια» είναι ασαφής και χρειάζεται πολύ περισσότερη έρευνα» (Wright και Grant, 2010). Δύο ιδιαίτερες δυσκολίες προκύπτουν

όσον αφορά τις ερευνητικές μελέτες μέχρι σήμερα: η πιθανότητα αντίστροφης αιτιώδους συνάφειας ή/και ότι μπορεί να υπάρχει και κάποιος άλλος παράγοντας που προκαλεί τόσο την παρακίνηση PSM όσο και την αύξηση της απόδοσης και δημιουργεί έναν απατηλό συσχετισμό μεταξύ τους.

Υπάρχει όμως και η πιθανότητα το PSM να αποτελεί το αποτέλεσμα και όχι την αιτία της βελτιωμένης απόδοσης των υπαλλήλων στην εργασία τους. Σύμφωνα με τους Wright και Grant (2010), από έρευνες που έχουν μελετήσει συμπεραίνουν ότι η υψηλή απόδοση στην εργασία χτίζει την αυτοπεποίθηση του εργαζόμενου, την πίστη στις ικανότητές του για την επίτευξη των στόχων και της επιτυχίας. Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλότερο PSM. Για παράδειγμα, όταν ένας κυβερνητικός αξιωματούχος φέρνει εις πέρας τα καθήκοντά του αποτελεσματικά, μπορεί να νιώθει πιο σίγουρος για τις δυνατότητές του να αναπτύξει πολιτικές ή να ασκήσει άλλα καθήκοντα προς όφελος των πολιτών, ορμώμενος από την επιθυμία του να υπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον (Wright and Grant, 2010).

Ο Wright (2008) επεσήμανε ότι είναι επίσης πιθανό να μεσολαβούν άλλοι παράγοντες που να μετριάζουν τις συνέπειες του PSM, όπως π.χ. η εκπαίδευση.

Μία περαιτέρω ανησυχία αναφορικά με την αναγνώριση μίας θετικής συσχέτισης του PSM και της εργασιακής απόδοσης (Wright and Grant, 2010) προκαλεί η ανάγκη διερεύνησης της ευσυνειδησίας, η οποία αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο τα άτομα τείνουν να είναι εργατικά, πειθαρχημένα, προσηλωμένα στον στόχο και οργανωμένα. Σημειώνουν ότι υπάρχουν σημαντικές αποδείξεις ότι από όλα τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, η ευσυνειδησία είναι ο πιο ισχυρός και αξιόπιστος προγνωστικός παράγοντας της εργασιακής απόδοσης σε ένα ευρύ φάσμα επαγγελμάτων.

Ωστόσο, η ευσυνειδησία είναι μόνο μία παράμετρος από μια σειρά πιθανών κοινών αιτιών ανάδειξης μιας ψευδούς σχέσης μεταξύ του PSM και της εργασιακής απόδοσης. Προκειμένου να αποδειχθεί ότι το PSM παρακινεί σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης και να αποκλείσουν τις αντίπαλες απόψεις, οι Wright και Grant (2010) προτείνουν πειράματα πεδίου με τα οποία οι παρεμβάσεις (π.χ. για την αύξηση του PSM) εξετάζονται και αξιολογούνται στον «πραγματικό κόσμο».

### 7.3 Στρατηγικές και πρακτικές εφαρμογής PSM

Πίνακας 5: Σύνοψη στρατηγικών και τακτικών για την εφαρμογή κινήτρων δημόσιας υπηρεσίας

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΤΑΚΤΙΚΗ
Υιοθετήστε κίνητρα PSM στις διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρησιμοποιήστε το PSM ως κριτήριο επιλογής για πρόσληψη σε δημόσια υπηρεσία</li> <li>• Προσφέρετε ευκαιρίες στους νεοπροσλαμβανόμενους προκειμένου να μάθουν για τις οργανωσιακές αξίες και προσδοκίες ως προς την υπαλληλική συμπεριφορά που αντανακλούν τις αξίες των δημοσίων υπηρεσιών</li> <li>• Αξιοποιήστε αξιολογήσεις απόδοσης οι οποίες δεν σχετίζονται με το συγκεκριμένο καθήκον αλλά επίσης στοχεύουν σε αρμοδιότητες που αφορούν την εργασία σχετική με τις δημόσιες υπηρεσίες</li> </ul>
Δημιουργήστε, δώστε νόημα και σκοπό στην εργασία	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκφράστε την κοινωνική σημασία της εργασίας, εάν είναι δυνατόν, δημιουργήστε ευκαιρίες για άμεση επαφή εργαζομένων και δικαιούχων των υπηρεσιών</li> <li>• Δημιουργήστε σαφείς δεσμούς της εργασίας/καθήκοντος κάθε εργαζομένου με της συνολικής αποστολής του οργανισμού</li> </ul>
Δημιουργήστε υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας για την ανάπτυξη των κινήτρων παροχής δημοσίων υπηρεσιών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημιουργήστε δομές εργασίας που ενισχύουν την αυτορρύθμιση και ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους</li> <li>• Δεσμευτείτε για τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος εργασίας και ενθαρρύνετε τις συνεργατικές αλληλεπιδράσεις στον χώρο εργασίας</li> <li>• Ευθυγραμμίστε τα κίνητρα με τις αξίες PSM των εργαζομένων</li> <li>• Σχεδιάστε αντισταθμιστικά συστήματα που δίνουν έμφαση στη μακροπρόθεσμη ελκυστικότητα για τους εργαζομένους και μην παραγκωνίζετε τα εγγενή κίνητρα, για παράδειγμα, την αύξηση του μισθού κατά την προαγωγή</li> </ul>
Ενσωματώστε το αντικείμενο της δημόσιας υπηρεσίας στην αποστολή και τη στρατηγική του οργανισμού	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διατυπώστε το όραμα και τη δράση του οργανισμού που αντικατοπτρίζουν τη δέσμευση του PSM</li> <li>• Προωθήστε την ηγεσία που βασίζεται στην αξία</li> </ul>
Δημιουργήστε κοινωνική νομιμότητα για τη δημόσια υπηρεσία	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνεργαστείτε με εκπαιδευτικά και άλλα ιδρύματα για την ενσωμάτωση του αξιών των δημοσίων υπηρεσιών στο πρόγραμμα σπουδών</li> <li>• Υποστηρίξτε και δώστε ευκαιρίες αντίληψης της έννοιας και της εργασίας στις δημόσιες υπηρεσίες πριν από την πρόσληψη</li> <li>• Χρησιμοποιήστε τα μέσα ενημέρωσης για να τραβήξετε την προσοχή της κοινωνίας στις δημόσιες υπηρεσίες</li> </ul>

Πίνακας 1 από Paarlberg, Perry and Hondeghem (2008)

Κάθε στρατηγική περιλαμβάνει ένα υποσύνολο των πολιτικών διαχείρισης. Οι συγγραφείς επισημαίνουν ότι το μοντέλο υπερβαίνει τις παραδοσιακές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, εξετάζοντας πως παράγοντες όπως η ηγεσία, η

κουλτούρα και οι διαπροσωπικές σχέσεις διαμορφώνουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων.

Όπως αναφέρει ο μελετητής de Gennaro (2019) κάποιοι άλλοι συγγραφείς μελέτησαν τις επιπτώσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας στα κίνητρα παροχής δημοσίων υπηρεσιών. Οι Moynihan et al. (2009) οδηγήθηκαν στην υπόθεση της παρουσίας μίας άμεσης και θετικής σχέσης μεταξύ αυτού του είδους της ηγεσίας και των κινήτρων για την παροχή δημοσίων υπηρεσιών, και έτσι, υπό το πρίσμα της αναζήτησης αλλαγών, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της δημόσιας διοίκησης θα μπορούσαν να στρέψουν την προσοχή τους προς αυτή την κατεύθυνση ώστε να επιτύχουν αποτελέσματα που να συνδέονται με την αξία της δημόσιας αποστολής. Οι Park και Rainey (2008) έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία και τα κίνητρα παροχής δημοσίων υπηρεσιών έχουν ισχυρή θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση, την απόδοση και την ποιότητα της εργασίας και αρνητική συσχέτιση με την πρόθεση αλλαγής εργασίας. Τέλος, οι Paarlberg και Lavigna (2010), με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, πρότειναν ένα νέο πλαίσιο που συνδέει τη μετασχηματιστική ηγεσία, την προσαρμογή ατόμου-οργανισμού, την κοινωνικοποίηση, το εργασιακό περιβάλλον, τη θεωρία καθορισμού στόχων και τη θεωρία του αυτοκαθορισμού με τα κίνητρα δημόσιας υπηρεσίας (Valotti et al., 2010).

Επιγραμματικά, τα κεντρικά θέματα της ανάλυσης των Paarlberg και Lavigna (2010), ενσωματώνοντας στοιχεία και από άλλες θεωρίες παρακίνησης, ιδίως σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία και την ηγεσία που βασίζεται σε αξίες, για να υποστηρίξουν τους μάνατζερ στη χρήση του PSM για τη βελτίωση των πρακτικών απόδοσης ήταν:

- Μετασχηματιστική ηγεσία
- Ταίριασμα αποστολής ατόμου-οργανισμού
- Αποτελεσματικός καθορισμός στόχων και σχεδιασμός εργασίας
- Δημιουργία υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η έννοια των ΚΠΔΥ(PSM) και τα εργαλεία μέτρησής τους, έχουν δοκιμαστεί, αξιολογηθεί και υιοθετηθεί από πολλές χώρες στο πλαίσιο της μελέτης των στρατηγικών της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, κυρίως της δημόσιας διοίκησης, αλλά και της ικανοποίησης των εργαζομένων, οι οποίοι αποτελούν την κινητήρια δύναμη και την ψυχή οποιουδήποτε εργασιακού περιβάλλοντος, είτε ανήκει στον ιδιωτικό είτε στον δημόσιο τομέα. Οι μελετητές έχουν καταδείξει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης που σχετίζονται με την έννοια των Κινήτρων Παροχής Δημοσίων Υπηρεσιών (PSM), μίας εσωτερικής μάλλον ανάγκης, υπό την έννοια της «προσφοράς» και όχι της «διεκπεραίωσης» του καθήκοντος. Τα υψηλότερα επίπεδα ΚΠΔΥ (PSM), όπως έχει αποδειχτεί από τις σχετικές έρευνες των τελευταίων ετών, ευνοούν την εργασιακή ικανοποίηση, τη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά, την εργασιακή σταθερότητα. Το έργο της εξερεύνησης των αιτιών των Κινήτρων Παροχής Δημοσίων Υπηρεσιών διερευνάται από διάφορες επιστήμες και αποτελεί μία πρόκληση καθώς υπάρχουν πολλοί κοινωνικοπολιτικοί και ψυχολογικοί παράγοντες που μπορούν να αλληλοεπιδράσουν με αυτά (οικογένεια, επίπεδο μόρφωσης, ατομική ψυχοσύνθεση, πολιτιστικό υπόβαθρο). Συνεπώς, οι επιστήμονες και οι επαγγελματίες θα πρέπει να μελετήσουν πρακτικές και μεθόδους προκειμένου να αξιολογήσουν όλες τις πτυχές των ΚΠΔΥ(PSM) κατά την πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού, συνδυαστικά με άλλες μεθόδους διοίκησης και συστήματα ανταμοιβών, ώστε οι θετικές επιπτώσεις των ΚΠΔΥ(PSM) να αποτυπώνονται στον χώρο εργασίας και να έχουν διάρκεια, με στόχο την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, την αποτελεσματικότητα του κράτους και τη βέλτιστη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Καταλήγοντας, φαίνεται πως η ακαδημαϊκή κοινότητα έχει θέσει τις βάσεις για την εφαρμογή εναλλακτικών σεναρίων παρακίνησης των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες, προς μία ανθρωποκεντρική παρά υλιστική προσέγγιση των παραγόντων παρακίνησης και των κινήτρων εργασίας για τη δημιουργία αποτελεσματικών και αποδοτικών δημοσίων υπηρεσιών και ακολούθως πιο αποδοτικών και αποτελεσματικών κυβερνήσεων.

Αυτή η διατριβή συμβάλλει στην αυξανόμενη βιβλιογραφία για τα κίνητρα παροχής δημοσίων υπηρεσιών, διερευνώντας τον ρόλο των εσωτερικών ηθικών



κινήτρων στην παρακίνηση των ατόμων που παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες. Με την περαιτέρω ανάπτυξη του θεωρητικού πλαισίου και τη συλλογή και εφαρμογή εμπειρικών δεδομένων, θα αποκτήσουμε πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα των ηθικών κινήτρων στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών, συμβάλλοντας στη χάραξη πολιτικών και την πρακτική εφαρμογή τους σε αυτόν το σημαντικό τομέα.

Ο ρόλος των δημοσίων υπηρεσιών για τη λειτουργία του κράτους και την ευημερία των πολιτών είναι κυρίαρχος και κομβικός. Οι δημόσιες υπηρεσίες αφορούν όλους τους πολίτες, είτε από την πλευρά του παρόχου είτε από την πλευρά του αποδέκτη. Δεν πρέπει να λησμονούμε ότι οι πάροχοι των υπηρεσιών είναι και αποδέκτες αυτών.

Η προσφορά υψηλού επιπέδου υπηρεσιών για την ευημερία των πολιτών χαρακτηρίζει το κράτος πρόνοιας, ένα σύγχρονο και ανθρώπινο κράτος.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Κίνητρα Παροχής Δημόσιων Υπηρεσιών/Κλίμακα Perry

#### **Έλεγχος προς τη δημόσια πολιτική:**

PSM1: Η λέξη πολιτική είναι βρώμικη λέξη

PSM2: Το πάρε δώσε της διαμόρφωσης δημόσιας πολιτικής δεν με αντιπροσωπεύει

PSM3: Δεν με ενδιαφέρουν οι πολιτικοί

#### **Αφοσίωση στο δημόσιο συμφέρον:**

PSM4: Δεν δείχνω εύκολα ενδιαφέρον για τα κοινά

PSM5: Συνεισφέρω ανιδιοτελώς για το κοινό καλό

PSM6: Θεωρώ την κοινωνική προσφορά κοινωνικό μου καθήκον

PSM7: Οι ουσιαστικές δημόσιες υπηρεσίες είναι πολύ σημαντικές για μένα

PSM8: Θα προτιμούσα οι δημόσιοι λειτουργοί να έκαναν το καλύτερο για το σύνολο της κοινωνίας ακόμη και εάν ήταν ενάντια στο προσωπικό μου συμφέρον

#### **Συμπόνια**

PSM9: Αναστατώνομαι όταν βλέπω άλλους ανθρώπους να δυστυχούν

PSM10: Τα πιο πολλά κοινωνικά προγράμματα είναι ζωτικής σημασίας

PSM11: Καθημερινά γεγονότα μου υπενθυμίζουν συχνά πόσο εξαρτιόμαστε ο ένας από τον άλλο

PSM12: Σπάνια συγκινούμαι από τα δεινά των μη προνομιούχων

PSM13: Για μένα πατριωτισμός είναι να εξασφαλίζω την ευημερία των άλλων

PSM14: Δεν συμπονώ τους ανθρώπους που ενώ έχουν ανάγκες δεν κάνουν καμία κίνηση για να βοηθηθούν

PSM15: Είναι λίγα τα κοινωνικά προγράμματα που στηρίζω απόλυτα

PSM16: Σπάνια νοιάζομαι για το καλό των ατόμων που δεν γνωρίζω προσωπικά

#### **Αυτοθυσία**

PSM17: Για μένα η οικονομική ευμάρεια είναι πιο σημαντική από τις καλές πράξεις

PSM18: Πολλά από αυτά που κάνω γίνονται για ένα σκοπό μεγαλύτερο από μένα

PSM19: Νιώθω όμορφα προσφέροντας τις υπηρεσίες μου στους πολίτες ακόμα και αφιλοκερδώς

PSM20: Είναι πιο σημαντικό για μένα να κάνω τη διαφορά για την κοινωνία από τις προσωπικές επιτυχίες

PSM21: Θεωρώ ότι πρέπει να προσφέρουμε στην κοινωνία πιο πολλά από όσα παίρνουμε

PSM22: Είμαι διατεθειμένος να κάνω τεράστιες θυσίες για το καλό της κοινωνίας

PSM23: Είμαι από τους σπάνιους ανθρώπους που θα έπαιρναν προσωπικό ρίσκο για να βοηθήσω τους άλλους

PSM24: Πιστεύω πως πρέπει να βάζω το καθήκον πάνω από μένα

*Μετάφραση Πίνακα 1: Measuring Public Service Motivation: J. Perry, 1996*

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Βιβλιογραφικές Αναφορές

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*. Journal of Vocational Behavior, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>

Andersen L.B. (2009). *Qu'est-ce qui détermine le comportement et la performance des professionnels de la santé? La motivation de service public, les normes professionnelles et/ou les incitants financiers*, Revue Internationale des Sciences Administratives 75 (1), 87-108

Andersen, L. B., & Kjeldsen, A. M. (2013). *Public service motivation, user orientation, and job satisfaction: A question of employment sector?* International Public Management Journal, 16(2), 252–274. <https://doi.org/10.1080/10967494.2013.817253>

Andersen, L. B., Pallesen, T., & Holm Pedersen, L. (2011). *Does ownership matter? public service motivation among physiotherapists in the private and public sectors in Denmark*. Review of Public Personnel Administration, 31(1), 10–27. <https://doi.org/10.1177/0734371x10394402>

Ayub, Nadia (2010). *Effect of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Academic Performance*. Pakistan Business Review. 12. 363-372.

Bakker, Arnold B. (2015). *A Job Demands–Resources Approach to Public Service Motivation*. Public Administration Review 75 ( 5 ): 723 – 32.

Batson, C. D., & Shaw, L. L. (1991). *Evidence for altruism: Toward a pluralism of prosocial motives*. Psychological inquiry, 2(2), 107-122

Bellé, Nicola. (2013). *Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance*. Public Administration Review 73 ( 1 ): 143 – 53

Bellé, Nicola. (2014). *Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation*. *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (1): 109 – 36.

Berry L.M. & Houston J.P. (1993). *Psychology at work*. Madison: Brown & Benchmark.

Boxall, P. (2014). *The future of employment relations from the perspective of human resource management*. *Journal of Industrial Relations*, 56(4), 578–593. <https://doi.org/10.1177/0022185614527980>

Boyne, George. (2002). *Public and Private Management: What's the Difference?* *Journal of Management Studies*. 39. 97-122.

Bozeman, B., and X. Su. (2015). *Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique*. *Public Administration Review* 75(5):700–10. <https://doi.org/10.1111/puar.12248>

Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). *Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic*. *Journal of public administration research and theory*, 8(3), 413-440. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024390>

Brewer, Gene A. (2003). *Building Social Capital: Civic Attitudes and Behavior of Public Servants*. *Journal of Public Administration Research and Theory* 13 (1): 5 – 25.

Buchanan, B. (1975). *Red-tape and the service ethic*. *Administration & Society*, 6(4), 423–444. <https://doi.org/10.1177/009539977500600403>

Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). *An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations*. *Public Administration Review*, 67(1), 65–74. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00697.x>

Camilleri, E. (2007). *Antecedents affecting public service motivation*. *Personnel Review*, 36(3), 356–377. <https://doi.org/10.1108/00483480710731329>

Cerese, F. P., & Farinella, D. (2009). *Public service motivation: How Does It Relate To Management Reforms and Changes in the Working Situation of Public Organisations: a Case Study of the Italian Revenue Agency*, *Public Policy and Administration*, 24(3), 281–308. <https://doi.org/10.1177/0952076709103812>

Chen C-A. (2012) *Explaining the difference of work attitudes between public and nonprofit managers: the views of rule constraints and motivation styles*. *Am Rev Public Adm* 42(4):437–460 <https://doi.org/10.1177/0275074011402192>

Chen C-A, Bozeman B. (2013) *Understanding public and nonprofit managers' motivation through the lens of self-determination theory*. *Public Manag Rev* 15(4):584–607

Chen, C.-A. (2016). *Employee work motivation*. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1–9. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_2560-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2560-1)

Chevallier, J. (2005). *Le service public*. Paris: Presses Universitaires de France

Christensen, R. K., & Wright, B. E. (2011). *The effects of public service motivation on job choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 723–743. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq085>

Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). *Public Service Motivation Research: Lessons for Practice*. *Public Administration Review*, 77(4), 529–542. <https://doi.org/10.1111/puar.12796>

Chung-An Chen & Barry Bozeman (2012). *Organizational Risk Aversion: Comparing The Public and Non-Profit Sectors*, *Public Management Review*, 14:3, 377-402, <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.637406>

Coursey, David H. and Pandey, Sanjay K. (2007). *Public Service Motivation Measurement: Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale*, *Administration and Society* 39(5): 547–68. <https://doi.org/10.1177/0095399707303634>

Crewson, Philip E. (1997). *Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4): 499-518.

de Gennaro, D. (2019). *Transformational Leadership for Public Service Motivation*. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 35(1), 5–15. <https://doi.org/10.1108/jeas-06-2018-0075>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *The general causality orientations scale: Self-determination in personality*. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). *Self-determination theory: A macro theory on human motivation, development, and health*. *Canadian Psychology*, 49, 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>

Deci, E. L., (1975). *Intrinsic motivation*, Plenum Press, New York.

Downs A., (1967). *Inside Bureaucracy*, Little, Brown, Boston. Cité par Perry (1996).

Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). *From old public administration to new public management*. *Public Money & Management*, 14(3), 9–16.

Emery, Y., Giauque, D. (2012). *Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes*, Presses université Laval. <https://doi.org/10.7202/1011425ar>

Forest V., (2008). *Performance Related Pay and Work Motivation: Theoretical and Empirical Perspectives from the French Civil Service*, *IRSA* 74 (2), 325-339

Frederickson H.G., (1971). *Toward a New Public Administration In Frank Marini, ed. Toward a New Public Administration: The Minnowbrook Perspective*. Scranton. Cité par Perry (1996)

Frederickson, H. G., & Hart, D. K. (1985). *The public service and the patriotism of benevolence*. *Public Administration Review*, 45(5), 547. <https://doi.org/10.2307/3109929>

Frey, Bruno S. (1997). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Gabris, G. T., & Simo, G. (1995). *Public sector motivation as an independent variable affecting career decisions*. *Public Personnel Management*, 24(1), 33–51. <https://doi.org/10.1177/009102609502400103>

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K. Westbye, C. (2015). *The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>

Gagné, Marylène & Forest, Jacques & Gilbert, Marie-Hélène & Aube, Caroline & Morin, Estelle & Malorni, Angela. (2010). *The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages*. *Educational and Psychological Measurement*. 70. 628-646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>.

George JM, Jones GR (2012) *Understanding and managing organizational behavior*. Pearson, Singapore.

Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S., (2011). *Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction*. *Public Administration*, 90(1), 175–193. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01953.x>

Giauque, D., Ritz, A. Varone, F., Anderföhren-Biget, S., & Waldner, C. (2011). *Putting public service motivation into context: A balance between universalism and particularism*. *International Review of Administrative Sciences*, 77, 227-253. <https://doi.org/10.1177/0020852311399232>

Grant, A. M. (2008). *Does intrinsic motivation fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in predicting persistence, performance, and productivity*. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>

Grant, A. M. (2009). *Putting self-interest out of business? Contributions and unanswered questions from use-inspired research on prosocial motivation*. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2(1), 94–98. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.01113.x>

Grant, A. M., & Berg, J. M. (2011). *Prosocial motivation at work: When, why, and how making a difference makes a difference*. *Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 28-44. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0003>

Grant, Adam M. (2008). *Employees without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service*. *International Public Management Journal* 11 ( 1 ): 48 – 66.

Heckhausen, H. (1987). Wünschen—Wählen—Wollen. *In Jenseits des Rubikon* (pp. 3-9). Springer Berlin Heidelberg.

Heckhausen, H., (1989). *Volition: Realisieren von Intentionen*. In *Motivation und Handeln* (pp. 189-218). Springer Berlin Heidelberg

Heinrich, C. J. (2007). *False or fitting recognition? The use of high-performance bonuses in motivating organizational achievements*. *Journal of Policy Analysis and Management* 26(2), 281–304.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing, Cleveland



Hodgkinson, C. (1996). *Administrative philosophy: Values and motivations in administrative life*. Pergamon.

Hondeghem A. & Perry J.L., (2009). *Numéro Spécial du GEAP sur la motivation de service public et la performance*, Introduction, *Revue Internationale des Sciences Administratives* 75 (1), 5-10

Hondeghem, A., & Vandenabeele, W. (2005). Valeurs et motivations dans le service public. *Revue Française D' administration Publique*, 115(3), 463 – 480. <https://doi.org/10.3917/rfap.115.0463>

Hood, C.C. (1991). *A public management for all seasons*. *Public Administration*, 69, 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

Horton, S. (2008). *History and persistence of an idea and an ideal*. In J. Perry, & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: the call of the public service* (pp. 17-32). Oxford University Press.

Houston, David J. (2000). *Public Service Motivation: A Multivariate Test*, *Journal of Public Administration Research and Theory* 10(5): 713–28. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024288>

Houston, David J. (2006). “Walking the Walk” of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money. *Journal of Public Administration Research and Theory* 16 (1): 67 – 86. <http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610447713>

Hwang A, Ang S, Francesco AM (2002) *The silent Chinese: the influence of face and kiasuism on student feedback-seeking behaviors*. *J Manag Educ* 26(1):70–98

Im, Tobin, Jesse W. Campbell, and Jisu Jeong. 2016. *Commitment Intensity in Public Organizations: Performance, Innovation, Leadership and PSM*. *Review of Public Personnel Administration*. 36 (3 ): 219 – 39.

Jacobsen, D. I. (2021). *Motivational differences? comparing private, public and hybrid organizations*. *Public Organization Review*, 21(3), 561–575. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00511-x>

Jensen, U. T., & Andersen, L. B. (2015). *Public Service Motivation, User Orientation, and Prescription Behaviour: Doing Good for Society or for the Individual User?* *Public Administration*, 93(3), 753-768.

Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). *How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of Basic Need Satisfaction*. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535–549. <https://doi.org/10.1177/0275074017699470>

Jurkiewicz, C., Massey, T., & Brown, R. (1998). *Motivation in public and private organizations: A comparative study*. *Public Productivity & Management Review*, 21(3), 230-250. <https://doi.org/10.2307/3380856>

Kelman, S. (1987). *Public choice and public spirit*. *The Public Interest*, 87, 80. Προσπελάστηκε στις 23 Απριλίου 2023 από: <https://www.proquest.com/openview/e748320d2374e4fe1000bfc92c952421/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1817076>

Khojasteh, M. (1993). *Motivating the Private vs. Public Sector Managers*. *Public Personnel Management*, 22(3), 391–401. <https://doi.org/10.1177/009102609302200304>

Kim S. 2005, *Individual -Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245 -61.

Kim, S. (2009a). *Testing the structure of public service motivation in Korea: A research note*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 839-851.

Kim, S., and W. Vandenberg. (2010). *A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally*. *Public Administration Review* 70(5):701–9. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02198.x>

Kim, S., Vandenberg, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Palidauskaitė, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2013). *Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79–102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>

H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79–102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>

Kim, Sangmook, Wouter Vandenberg, Bradley E. Wright, Lotte Bøgh Andersen, Kjeldsen, A. M., & Jacobsen, C. B. (2012). *Public Service Motivation and employment sector: Attraction or socialization?* *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4), 899–926. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus039>

Knoke D. & Wright-Isak C., (1982). *Individual Motives and Organizational Incentive Systems*, *Research in the Sociology of Organizations* 1, 209-54.

Kohn, A. (1999). *Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt

Koumenta, M. (2009). *Modernisation, Privatization and Public Service Ethos in the UK*. Oxford: Brookes University

Koumenta, M. (2011). *Modernization, privatization, and the Public Service ethos in the United Kingdom. Employment in the Lean Years*, 199–212. <https://doi.org/10.1093/acprof:osobl/9780199605439.003.0014>

Lawler EE (1971) *Pay and organizational effectiveness: a psychological view*. McGraw-Hill, New York

Lawton A. and Rayner J. (2009). *Public Service Motivation in a Fragmented Public Sector: A Case Study Approach*, paper presented at the International Public Service Motivation Conference, Indiana University, June

Lee, Geon, and Do Lim Choi. (2016). *Does Public Service Motivation Influence the Intention to Work in the Public Sector? Evidence from Korea*. *Review of Public Personnel Administration* 36 (2 ): 145 – 63.

Legault, Lisa. (2016). *Intrinsic and Extrinsic Motivation*. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. 10.1007/978-3-319-28099-8\_1139-1.

LIPSKY, M. (1980). *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russell Sage Foundation.

Liu, Bang-cheng, Kaifeng Yang, and Yu. Wei. (2015). *Work-Related Stressors and Health-Related Outcomes in Public Service: Examining the Role of Public Service Motivation*. *American Review of Public Administration* 45 (6 ): 653 – 73.

Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). *A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees*. *Public Administration Review*, 66(4), 605-618.

Mahato, A., & Barman, P. (2019). *Academic Achievement Motivation and Academic Performance of SC, ST Community Students in the District of Purulia*. *American Journal of Educational Research*, 7(11), 872-877.

Mazouz, B., Sponem, S. & Rousseau, A. (2015). *Le gestionnaire public en question: La difficile conciliation des logiques bureaucratique et managériale*. *Revue française de gestion*, 250, 89-104. <https://doi.org/10.3166/RFG.250.89-104>

Moynihan, D.P, Pandey S.K. (2007a) *Finding workable levers over work motivation comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment*. *Adm Soc* 39(7):803–832

Moynihan, D.P, Pandey, S.K. (2007b) *The role of organizations in fostering public service motivation*. *Public Adm Rev* 67(1):40–53

Moynihan, D. P., and Noel L. 2009. *How do public organizations learn? Bridging structural and cultural divides*. *Public Administration Review* 69:1097–105. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02067.x>

Moynihan, D. P., Vandenabeele, W., & Blom-Hansen, J. (2013). *Debate: Advancing Public Service Motivation Research*. *Public Money & Management*, 33(4), 288–289. <https://doi.org/10.1080/09540962.2013.799835>

Neumann, O., & Ritz, A. (2015). *Public service motivation and rational choice modelling*. *Public Money & Management*, 35(5), 365–370. <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1061179>

Norris, Pippa (2003). «*Is There Still a Public Service Ethos? Work Values, Experience, and Job Satisfaction among Government Workers*». En: Donahue, J. D. y Nye, J. S. Jr. (eds.). *For the People, Can We Fix Public Service?* Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Ringwood: Penguin Books, 1993.

Paarlberg L., Perry J. and Hondeghem A. (2008). *From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service Motivation*. In Perry J. and Hondeghem A. *Motivation in Public Management: the Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press

Paarlberg, Laurie E., and Bob Lavigna. (2010). *Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance*. *Public Administration Review* 70 ( 5): 710 – 18.

Pandey, S. K., Davis, R. S., Pandey, S., & Peng, S. (2015). *Transformational leadership and the use of normative public values: Can employees be inspired to serve larger public purposes?* *Public Administration*, 94(1), 204–222. <https://doi.org/10.1111/padm.12214>

Park, S.M. and Rainey, H.G. (2008), “*Leadership and public service motivation in US federal agencies*”, *International Public Management Journal*, Vol. 11 No. 1, pp. 109-142, <https://doi.org/10.1080/10967490801887954>

Patchen M, Pelz D, Allen C (1965) *Some questionnaire measures of employee motivation and morale*. Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor

Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., & Schroeder, D. A. (2005). *Prosocial behavior: Multilevel perspectives*. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 365-392

Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). *Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited*. *Public Administration Review*, 66(4), 505–514. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00611.x>

Perry J. L., Porter, L. W., (1982). *Factors Affecting the Context for Motivation in the Public Sector*, *Academy of Management Review* 7, 89-98. Factors Affecting the Context for Motivation in the Public Sector, *Academy of Management Review* 7, 89-98.

Perry J.L. et Wise L., (1990). *The Motivational Basis of Public Service*, *Public Administration Review* 50, 367-373.

Perry J.L., (1996). *Measuring Public Service Motivation: an Assessment of Construct Reliability and Validity*, Journal of Public Administration Research and Theory, 6 (1), 5-22

Perry, J. L. (1997). *Antecedents of public service motivation*. Journal of Public Administration Research and Theory, 7(2), 181–197. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024345>

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). *The motivational bases of public service*. Public administration review, 367-373

Perry, J. L., and Hondeghem, A. (2008). “Editors Introduction.” Pp. 1–16 in *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, edited by J. L. Perry and A. Hondeghem. Oxford: Oxford University Press.

Perry, J. L., Engbers, T. A., & Jun, S. Y. (2009). *Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence*. Public Administration Review, 69(1), 39–51. Ανακτήθηκε στις 28/4/2023 [https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01939\\_2.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01939_2.x)

Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2012). *Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance*. Journal of Public Administration Research and Theory, 23(1), 79–102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>

Perry, J., & Vandenabeele, W. (2015). *Public Service Motivation Research: Achievements, challenges, and Future Directions*. Public Administration Review, 75(5), 692–699. <https://doi.org/10.1111/puar.12430>

Perry, James L., Annie Hondeghem, and Lois Recascino Wise. (2010). Revisiting the Perry, James L. 2012. *Does Making a Difference Make a Difference? Answers from Research on Public Service Motivation*. In *Reforming the Public Sector - How to*

*Achieve Better Transparency, Service, and Leadership*, edited by Giovanni Tria and Giovanni Valotti. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

Perry, James L., and Lois Recascino Wise. (1990). *The Motivational Bases of Public Service*. *Public Administration Review* 50 (3): 367 – 73.

Plant, R. W., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and the effects of self-consciousness, self-awareness, and ego-involvement: An investigation of internally controlling styles*. *Journal of Personality*, 53(3), 435–449

Porter L. W. & Lawler E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. R.D. Irwin.

Prebble, M. (2016). *Has the study of public service motivation addressed the issues that motivated the study?* *The American Review of Public Administration*, 46(3), 267-291.

Pupion, P.-C., Pyun, H.-O., Yun, K.-J., Dorbaire, P., Huron, D., Park, J., & Guo, Y. (2018). *De La motivation à l'engagement pour le service public: étude comparative entre la France, La Chine et la Corée du Sud*. *Les Nouvelles Frontières Du Management Public*, 21(2), 60–79. <https://doi.org/10.7202/1052687ar>

Quadri, A.A. (2019). “*Employees perception on effective reward system and motivating incentives to enhance performance in Irish owned restaurants: A case study of reward management system in Comet Restaurant Dublin*”

Rabideau, S. T., (2005). “*Effects of achievement motivation on behavior*”. Στην ιστοσελίδα: <http://www.personalityresearch.org/papers/rabideau.html> Προσπελάστηκε στις 03/04/2023

Rainey H.G., (1982). *Reward Preferences Among Public and Private Managers: In Search of a Service Ethic*, *American Review of Public Administration* 16, 288-302

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



Rainey, H. G., and P. Steinbauer. (1999). "Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations." *Journal of Public Administration Research and Theory* 9(1):1–32. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401>

Rainey, Hal & Bozeman, Barry. (2000). *Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori*. *Journal of Public Administration Research and Theory*. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024276>

Ritz, Adrian, and Gene A. Brewer. (2013). *Does Societal Culture Affect Public Service Motivation? Evidence from Sub-National Differences in Switzerland*. *International Public Management Journal* 16 ( 2 ): 224 – 51.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior*. Boston, MA: Prentice Hall.

Ryan, Richard & Deci, Edward. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. *The American psychologist*. 55. 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Sahinidis, A. G., & Bouris, J. (2008). *Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes*. *Journal of European Industrial Training*, 32(1), 63–76. <https://doi.org/10.1108/03090590810846575>

Schott, C., Neumann, O., Bärtschi, M., Ritz, A. (2016). *Public service motivation, prosocial motivation, prosocial behavior, and altruism: Towards disentanglement and conceptual clarity*. Paper Presented at the European Group for Public Management (EGPA) Annual Conference. August 24-26, 2016, Utrecht University, Utrecht, the Netherlands

Shergold, P. (2005), *Regeneration: New Structures, New Leaders, New Traditions*. *Australian Journal of Public Administration*, 64: 3-6. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2005.00428.x>

Spector, P.E. (1988), *Development of the Work Locus of Control Scale*. Journal of Occupational Psychology, 61: 335-340. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1988.tb00470.x>

Staats E. B., (1988). *Public Service and the Public Interest*, Public Administration Review 48, 601-05.

Steen T., (2008). *Not a government monopoly: The private, nonprofit, and voluntary sectors*. In Perry J. L., Hondeghem A. (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 203–222). Oxford University Press.

Steijn, B. (2008). *Person-environment fit and Public Service Motivation*. International Public Management Journal, 11(1), 13–27. <https://doi.org/10.1080/10967490801887863>

Supriatna, M, D. Pradesa, H, A., & Priatna, R. (2019). *Literature Review and Conceptual Models Development on Public Services Motivation*. Warmadewa Management and Business Journal (WMBJ) 1(2), pp.102-110. <http://dx.doi.org/10.22225/wmbj.1.2.1256.102-110>

Taylor, J. 2007. *The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multidimensional Analysis*. Public Administration 85(4):931–59. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00686.x>

Tremblay, M., Wils, T., (2005). *La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous*, Gestion 30 (2), 37-49

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research*. Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>

Vallerand, Robert & Ratelle, Catherine. (2002). *Intrinsic and extrinsic motivation: A hierarchical model*. Handbook of Self-determination Research. 128. 37-63.

Valotti, G., Bellé, N. and Cantarelli, P. (2010), *Public Service Motivation: Lo Stato dell'Arte*, SDA Bocconi School of Management, Milan

Van den Broeck, Anja & Vansteenkiste, Maarten & De Witte, Hans & Soenens, Bart & Lens, Willy. (2010). *Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale*. 83. 1-22. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>.

Van Der Wal, Z., De Graaf, G., & Lasthuizen, K. (2008). *What's valued most? similarities and differences between the organizational values of the public and private sector*. *Public Administration*, 86(2), 465–482. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00719.x>

Vandenabeele, Wouter. (2014). *Explaining Public Service Motivation: The Role of Leadership and Basic Needs Satisfaction*. *Review of Public Personnel Administration* 34 ( 2 ): 153 – 73.

Vandenabeele, W. (2007). *Toward a public administration theory of public service motivation*. *Public Management Review*, 9(4), 545–556. <https://doi.org/10.1080/14719030701726697>

Vandenabeele, W., & Van de Walle, S. (2008). *International differences in public service motivation: Comparing regions across the world*, In J. L. Perry & A. Hondeghem, (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 223-244). Oxford: Oxford University Press.

Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2017). *Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup*. *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*, 261–278. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3\\_13](https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_13)

Vandenabeele, Wouter & Schott, Carina. (2020). *Public Service Motivation in Public Administrations*. 10.1093/acrefore/9780190228637.013.1401.

Vandenabeele, Wouter. (2008). *Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument*. *International Public Management Journal* 11 (1 ): 143 – 67.

Weiss, J. A., Osborne, D., Gaebler, T., & Review, N. P. (1995). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. *The Academy of Management Review*, 20(1), 229. <https://doi.org/10.2307/258896>

Weske, Ul & Schott, C. (2016). *What Motivates Different Groups of Public Employees Working for Dutch Municipalities? Combining Autonomous and Controlled Types of Motivation*. *Review of Public Personnel Administration*. 38. 10.1177/0734371X16671981.

Wilson, D. S. (1975). *A theory of group selection*. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 72(1), 143–146. <https://doi.org/10.1073/pnas.72.1.143>

Wittmer, D. (1991). *Serving the people or serving for pay: Reward preferences among government, hybrid sector, and business managers*. *Public Productivity & Management Review*, 14(4), 369-83. <https://doi.org/10.2307/3380953>

Wright, B. E., & Grant, A. M. (2010). *Unanswered questions about public service motivation: Designing research to address key issues of emergence and effects*. *Public Administration Review*, 70(5), 691–700. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02197.x>

Wright, B. E., (2008). *Methodological Challenges Associated with Public Service Motivation Research*. In Perry J. and Hondeghem A. *Motivation in Public Management: the Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press

Wright, Bradley E., and Sanjay K. Pandey. (2008). *Public Service Motivation and the Assumption of Person–Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence*. *Administration & Society* 40 (5): 502 – 21.

Wright, Bradley E., Robert K. Christensen, and Sanjay K. Pandey. (2013). “*Measuring Public Service Motivation: Exploring the Equivalence of Existing Global Measures.*” *International Public Management Journal* 16 (2): 197–223

Σαχινίδης, Α. . *Η υπόθεση της ισχυρής κουλτούρας: Μία επανεξέταση*. Προσπελάστηκε 23 Απριλίου 2023, από: [https://www.academia.edu/2560000/Η\\_υπόθεση\\_της\\_ισχυρής\\_κουλτούρας\\_Μια\\_επανεξέταση\\_Αλέξανδρος\\_Σαχινίδης\\_Επίκουρος\\_Καθηγητής\\_Τ\\_Ε\\_Ι\\_Αθηνών?email\\_work\\_card=title](https://www.academia.edu/2560000/Η_υπόθεση_της_ισχυρής_κουλτούρας_Μια_επανεξέταση_Αλέξανδρος_Σαχινίδης_Επίκουρος_Καθηγητής_Τ_Ε_Ι_Αθηνών?email_work_card=title)

### **Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία**

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Σημειώσεις μαθήματος. Πανεπιστήμιο Λευκωσίας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Κωσταρίδου – Ευκλείδη, Α. (1999). *Ψυχολογία Κινήτρων*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Μιχαλόπουλος Ν. (2015). European Institute of Public Administration [EIPA] and Irish Ministry of Finance, *Ethics in the Public Services of the European Union Member-States*. *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 15, 279–289. <https://doi.org/10.12681/sas.603>

Μπουραντάς, Δ., 2002, *Μάνατζμεντ : θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα : Γ. Μπένος, 2002.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

Πάπυρος. (1981). *Πάπυρος Λαρούς Μπριτάννικα* (τόμος. 10, σελ. 95–96). Αθήνα:

Τζέμος, Β. Γ. (2013). *Οργανωτικό Διοικητικό Δίκαιο Διαγράμματα*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Χρυσανθάκης, Χ. (2015). *Εισηγήσεις Διοικητικού Δικαίου* (2nd ed.). Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

### **Ηλεκτρονικές πηγές**

Acker, W. van. (2020, January 28). *What do we know about public service motivation in the developing world?*. World Bank Blogs. Προσπελάστηκε 25 Απριλίου 2023 από, <https://blogs.worldbank.org/governance/what-do-we-know-about-public-service-motivation-developing-world>

onlearn.gr. (2018). ΔΕΟ 24 - Δημόσια και ιδιωτικά αγαθά - Διαφορές Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα. ΔΕΟ 24 - Δημόσια Και Ιδιωτικά Αγαθά - Διαφορές Δημόσιου Και Ιδιωτικού Τομέα. Προσπελάστηκε 25 Απριλίου 2023 από: [https://www.academia.edu/38484581/ΔΕΟ\\_24\\_Δημόσια\\_και\\_ιδιωτικά\\_αγαθά\\_Διαφορές\\_Δημόσιου\\_και\\_Ιδιωτικού\\_τομέα?email\\_work\\_card=view-paper](https://www.academia.edu/38484581/ΔΕΟ_24_Δημόσια_και_ιδιωτικά_αγαθά_Διαφορές_Δημόσιου_και_Ιδιωτικού_τομέα?email_work_card=view-paper)

UNDP. (2014). *Motivation of Public Service Officials Insights for Practitioners. Singapore*; UNDP Global Centre for Public Service Excellence. Προσπελάστηκε 25 Απριλίου 2023 από: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GPCSE\\_PSM.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GPCSE_PSM.pdf)

Λαμπροπούλου, Μ. (2017). *Δημόσιες πολιτικές, κοινή ωφέλεια και πολίτες: Η περίπτωση των ιδιωτικοποιήσεων.*, Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών // Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης. Προσπελάστηκε 25 Απριλίου 2023, από: <https://ebooks.epublishing.ekt.gr/index.php/ekke/catalog/book/12>

Πλατσίδου Μ., Γωνιά, Ε., (2005). *Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο*. Στο Καψάλης Α. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Προσπελάστηκε 03 Απριλίου 2023 από: <https://docplayer.gr/5162994-Theories-kinitron-ston-ergasiako-horo.html>

*Διαφορά μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (με πίνακα σύγκρισης)* - blog 2023. Web logo graphic. (n.d.). <https://gr.weblogographic.com/difference-between-public-sector>