



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και
Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής &
Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**«Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΩΣ ΣΤΟΙΧΕΙΟ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ».**

Νικολοπούλου Ελένη

**Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής &
Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.**

Αιγάλεω, 2024



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και
Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής &
Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**«Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΩΣ ΣΤΟΙΧΕΙΟ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ»**

Νικολοπούλου Ελένη, Α.Μ.: 22053

Επιβλέπουσα: Αλίνα Χυζ, Καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

**Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής &
Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.**

Αιγάλεω, 2024



University of West Attica
School of Administration, Economic, and
Social Sciences
Department of Accounting & Finance
M.Sc. in Public Economics and Policy



**"MOTIVATION IN THE PUBLIC SECTOR AS AN ELEMENT OF
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. CASE STUDY: MINISTRY
OF NATIONAL ECONOMY AND FINANCE"**

Nikolopoulou Eleni, R.N.: 22053.

Supervisor: Alina Xyz, Professor, University of West Attica
Department of Accounting & Finance

**Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University of
West Attica in partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in
Public Economics and Policy**

Aigaleo, Greece, 2024



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και
Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής &
Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



Τίτλος εργασίας :

**«Η παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα ως στοιχείο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.
Μελέτη Περίπτωσης : Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών».**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 18^η Ιουλίου 2024

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	ΑΛΙΝΑ ΧΥΖ	ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	
2	ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΔΕΔΟΥΛΗ	ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	
3	ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη ΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΥ ΕΛΕΝΗ του ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ, με αριθμό μητρώου 22053 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΠΟΛΙΤΙΚΗ του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής 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 είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών 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 μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

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

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα



* Όνομα Επώνυμο/Ιδιότητα

Ψηφιακή Υπογραφή

* Ψηφιακή υπογραφή του επιβλέποντος αν έχει ζητηθεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για κάποιο χρονικό διάστημα.

*Στην μητέρα μου,
Το παντοτινό στήριγμά μου !*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ πολύ την οικογένειά μου για την αγάπη που μου προσφέρει απλόχερα, την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Χυζ για την ευκαιρία που μου έδωσε να «δημιουργήσω» και τους καθηγητές μου κ. Σταματόπουλο και κ. Παπακωνσταντίνου για το μαγικό ταξίδι στις «αγαπητικές σχέσεις ύπαρξης» και τη γνώση.

«Η παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα ως στοιχείο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Μελέτη Περίπτωσης: Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών»

Περίληψη

Η παρούσα εργασία προσφέρει μια ολοκληρωμένη ανάλυση του πλαισίου της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 166 δημοσίους υπαλλήλους του ΥΕΟΟ η οποία συμβάλλει σημαντικά στην κατανόηση του πώς εγγενείς και εξωγενείς παράγοντες επηρεάζουν την παρακίνησή τους αλλά και ποιος είναι ο ρόλος της ΔΑΔ στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και της παραγωγικότητάς τους. Συγκεκριμένα, η μελέτη παρέχει μια βαθύτερη κατανόηση του πώς οι θεωρίες και οι πρακτικές παρακίνησης μπορούν να εφαρμοστούν σε πραγματικά περιβάλλοντα εργασίας, επιτρέποντας την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και προτάσεων για μελλοντική έρευνα και πρακτική εφαρμογή. Από τα ευρήματα της έρευνας προκύπτει μέτριο προς χαμηλό επίπεδο παρακίνησης - που δεν διαφέρει στα δύο φύλα -, μέτριο προς χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης από την παρακίνηση και μέτριο προς χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία στο ΥΕΟΟ. Η ΔΑΔ του ΥΕΟΟ παρακινεί τους υπαλλήλους της σε μέτριο προς χαμηλό επίπεδο, υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική γραμμική συσχέτιση μεταξύ της παρακίνησης και του ρόλου της. Η παρακίνηση που ασκεί η ΔΑΔ του ΥΕΟΟ επηρεάζει σε μέτριο επίπεδο την εργασιακή ικανοποίηση και παραγωγικότητα / απόδοση των υπαλλήλων. Ακόμη από την έρευνα προέκυψε πως, οι εγγενείς παράγοντες επίδρασης της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων του ΥΕΟΟ σχετίζονται με τη φύση της εργασίας, την παροχή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας για την κοινωνία, την εργασιακή δέσμευση, την εργασιακή ικανοποίηση, την αναγνώριση, την επίτευξη των εργασιακών στόχων, την αυτονομία στην εργασία, την ηγεσία, την οργανωσιακή κουλτούρα με εστίαση σε κοινωνικές αξίες και το οργανωσιακό κλίμα εμπιστοσύνης. Ενώ, στους εξωγενείς παράγοντες επίδρασης της παρακίνησης καταγράφηκαν ο προϊστάμενος (συμπεριφορά, σχέσεις), οι οικονομικές ανταμοιβές, τα εργασιακά οφέλη, τα οικογενειακά οφέλη και η κυβερνητική παρέμβαση στη δημόσια διοίκηση. Καταληκτικά, συνίσταται μελλοντική έρευνα ώστε να ανευρεθούν οι στρατηγικές ενδυνάμωσης της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων και να διασυνδεθεί με την εργασιακή ικανοποίηση, την επαύξηση της παραγωγικότητά τους αλλά και την εξέλιξη των δημόσιων φορέων με την υιοθέτηση εργαλείων παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Σημαντικοί Όροι: Παρακίνηση, Δημόσιος Υπάλληλος, Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας & Οικονομικών, Εγγενείς & Εξωγενείς παράγοντες.

"Motivation in the Public Sector as an element of Human Resources Management.

Case Study: Ministry Of National Economy And Finance"

Abstract

This paper offers a comprehensive analysis of the framework of the motivation of public employees. The research was carried out on 166 public employees of the Ministry of National Economy & Finance, which significantly contributes to the understanding of intrinsic and extrinsic factors that influence their motivation, but also what is the role of Human Resources Management in enhancing their job satisfaction and productivity. In particular, the study provides a deeper understanding of how motivational theories and practices can be applied in real work settings, allowing for useful conclusions and suggestions for future research and practical application. The research findings show a moderate to low level of motivation - which does not differ between the two sexes -, a moderate to low level of satisfaction with motivation and a moderate to low level of satisfaction with work in the Ministry. The Human Resource Management of the Ministry motivates its employees at a moderate to low level, there is a statistically significant positive linear correlation between motivation and its role. The motivation exercised by the Human Resources Administration of the Ministry affects at a moderate level the job satisfaction and productivity / performance of the employees. Also, from the research it emerged that, the intrinsic factors influencing the motivation of the public employees of the Ministry are related to the nature of the work, the provision of services of high added value for society, work commitment, work satisfaction, recognition, the achievement of work goals, autonomy at work, leadership, organizational culture with a focus on social values and organizational climate of trust. While, in the extrinsic influencing factors of motivation, the supervisor (behavior, relationships), financial rewards, work benefits, family benefits and government intervention in public administration were recorded. Finally, future research is recommended to find strategies to strengthen the motivation of public employees so that it is connected to job satisfaction, the increase of their productivity and also the development of public times by adopting tools to motivate their human resources.

Keywords: *Motivation, Public Employees, Ministry of National Economy & Finance, Intrinsic & Extrinsic Factors.*

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	xiii
Περίληψη.....	xv
Abstract.....	xvii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	xxi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	xxii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΩΣ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	5
1.1 Έννοια της Παρακίνησης ως στοιχείο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	5
1.2 Διαδικασία της Παρακίνησης.....	6
1.3 Έννοια του Κινήτρου.....	7
1.4 Θεωρίες της Παρακίνησης.....	9
1.5. Τεχνικές της Παρακίνησης.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	16
2.1. Δημόσιος Τομέας.....	16
2.2 Αναγνώριση Κινήτρων στον Δημόσιο Τομέα.....	17
2.3 Αναγκαιότητα Παρακίνησης στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα.....	20
2.4 Παράγοντες Παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	31
4.1. Σκοπός & Στόχοι Έρευνας.....	31
4.2. Ερευνητικά Ερωτήματα & Ερευνητικές Υποθέσεις.....	31

4.3. Επιλογή & Τεκμηρίωση Ερευνητικής Μεθόδου	34
4.4. Τρόπος Συλλογής Δεδομένων.....	38
4.5. Εργαλείο Διεξαγωγής Έρευνας.....	40
4.6. Διαδικασία Ελέγχου Αξιοπιστίας Ερευνητικού Εργαλείου	41
4.7. Διαδικασία Εγκυρότητας Ερευνητικού Εργαλείου.....	41
4.8. Πληθυσμός Αναφοράς & Δείγμα Έρευνας	43
4.9. Ανάλυση Δεδομένων Έρευνας.....	43
4.10. Περιορισμοί Έρευνας	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	46
5.1. Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	46
5.1.1. Ενότητα Α. Κοινωνικά / Δημογραφικά Στοιχεία.....	47
5.1.2. Ενότητα Β. Παρακίνηση Δημοσίων Υπάλληλων.....	54
5.1.3. Ενότητα Γ. Παράγοντες Επίδρασης Παρακίνησης Δημοσίων Υπάλληλων.....	61
5.2. Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση	67
5.2.1. Ερευνητική Υπόθεση 1	69
5.2.2. Ερευνητική Υπόθεση 2	72
5.2.3. Ερευνητική Υπόθεση 3	74
5.2.4. Ερευνητική Υπόθεση 4	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ	77
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	84
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	88
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ (ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ).....	90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	96
Ελληνική.....	96
Ξενόγλωσση	99

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4.1. Έλεγχος Αξιοπιστίας (Reliability) Ερωτηματολογίου	41
Πίνακας 4.2. Ανάλυση Εγκυρότητας (Validity) Ερευνητικού Εργαλείου	42
Πίνακας 5.1. Φύλο συμμετεχόντων	47
Πίνακας 5.2. Ηλικία συμμετεχόντων.....	48
Πίνακας 5.3. Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων.....	49
Πίνακας 5.4. Επίπεδο εκπαίδευσης	50
Πίνακας 5.5. Προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα και στο ΥΕΟΟ	51
Πίνακας 5.6. Θέση εργασίας συμμετεχόντων	51
Πίνακας 5.7. Καθεστώς εργασίας συμμετεχόντων.....	52
Πίνακας 5.8. Μηνιαίο εισόδημα συμμετεχόντων.....	533
Πίνακας 5.9. Παρακίνηση στο χώρο εργασίας.....	55
Πίνακας 5.10. Ικανοποίηση από παρακίνηση στο Δημόσιο Οργανισμό.....	56
Πίνακας 5.11. Ικανοποίηση από εργασία στο Δημόσιο Οργανισμό	57
Πίνακας 5.12. Παρακίνηση Υπαλλήλων από ΔΑΔ του ΥΕΟΟ.....	58
Πίνακας 5.13. Επίδραση Παρακίνησης της ΔΑΔ στην Εργασιακή ικανοποίηση	59
Πίνακας 5.14. Επίδραση Παρακίνησης της ΔΑΔ στην Παραγωγικότητα / Απόδοση υπαλλήλων.....	600
Πίνακας 5.15. Επίδραση εγγενών και εξωγενών παραγόντων στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων	63
Πίνακας 5.16. Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών.....	67
Πίνακας 5.17. Έλεγχος ερευνητικής υπόθεσης 1 - Mann-Whitney Test.....	71
Πίνακας 5.18. Φύλο * Παρακίνηση στο χώρο εργασίας.....	71
Πίνακας 5.19. Έλεγχος Ερευνητικής Υπόθεσης 2 – Correlation Coefficient.....	73
Πίνακας 5.20. Έλεγχος Ερευνητικής Υπόθεσης 3 – Correlation Coefficient.....	75
Πίνακας 5.21. Έλεγχος Ερευνητικής Υπόθεσης 4 – Correlation Coefficient.....	76

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 5.1. Φύλο συμμετεχόντων	47
Διάγραμμα 5.2. Ηλικία συμμετεχόντων	48
Διάγραμμα 5.3. Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων	49
Διάγραμμα 5.4. Επίπεδο εκπαίδευσης.....	50
Διάγραμμα 5.5. Θέση εργασίας συμμετεχόντων	52
Διάγραμμα 5.6. Καθεστώς εργασίας συμμετεχόντων	53
Διάγραμμα 5.7. Μηνιαίο εισόδημα συμμετεχόντων	54
Διάγραμμα 5.8. Παρακίνηση στο χώρο εργασίας	55
Διάγραμμα 5.9. Ικανοποίηση από παρακίνηση στο Δημόσιο Οργανισμό	56
Διάγραμμα 5.10. Ικανοποίηση από εργασία στο Δημόσιο Οργανισμό.....	57
Διάγραμμα 5.11. Παρακίνηση Υπαλλήλων από ΔΑΔ του ΥΕΟΟ	58
Διάγραμμα 5.12. Επίδραση Παρακίνησης της ΔΑΔ στην Εργασιακή ικανοποίηση.....	59
Διάγραμμα 5.13. Επίδραση Παρακίνησης της ΔΑΔ στην Παραγωγικότητα / Απόδοση υπαλλήλων.....	600
Διάγραμμα 5.14. Εγγενείς παράγοντες επίδρασης παρακίνησης (ΜΟ).....	65
Διάγραμμα 5.15. Εξωγενείς παράγοντες επίδρασης παρακίνησης (ΜΟ)	66

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού παίζει καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία των Δημόσιων Οργανισμών. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι υπεύθυνο για την εφαρμογή των πολιτικών προς την επίτευξη των στόχων και την επιτυχημένη οργάνωση και λειτουργία τους. Η επιτυχία ενός Δημόσιου Οργανισμού είναι άμεσα συνυφασμένη με την αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του ώστε μέσω παρακινητικών μέσων όπως η αναγνώριση του έργου των υπαλλήλων και η διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος να προωθεί την επαγγελματική εξέλιξη και την εργασιακή ικανοποίησή τους. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο δημόσιο τομέα διέπεται από ένα αξιακό σύστημα. Το σύστημα περιλαμβάνει τις ηγετικές, πολιτικές και νομικές αξίες. Ο τρόπος διοίκησης των δημοσίων υπαλλήλων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην οικονομική αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα των Δημόσιων Οργανισμών, στην εξισορρόπηση του πολιτικού ελέγχου και στην προστασία των εργαζομένων και των πολιτών από το συνταγματικό δίκαιο. Το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα έρχεται σε διάδραση με ευέλικτες δομές και διαδικασίες, αποκέντρωση των δημοσίων υπηρεσιών, συστήματα αξιολόγησης της απόδοσής του, υψηλή ευθύνη προς προϊσταμένους των εκάστοτε διευθύνσεων και θέσεις εργασίας με απαιτήσεις γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Με βάση ένα τέτοιο προσανατολισμό, η πρόσληψη και η διατήρηση εργαζομένων που να μπορούν να πετύχουν τους οργανωσιακούς στόχους είναι μια δύσκολη πρόκληση. Η νέα δημόσια διοίκηση ως σύστημα χαρακτηρίζεται σε ένα βαθμό πιο καινοτομικό από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο, που έχει κατά καιρούς δεχτεί επικρίσεις για την διάβρωση των συνθηκών απασχόλησης και των ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη. Ο εκάστοτε δημόσιος οργανισμός πετυχαίνει το έργο του χρησιμοποιώντας την καλλιέργεια της αφοσίωσης των εργαζομένων στο συγκεκριμένο καθήκον χρησιμοποιώντας παρακίνηση με βάση τον αλτρουισμό και το δημόσιο συμφέρον (Siegel & Proeller, 2021).

Η έρευνα σχετικά με την παρακίνηση ως στοιχείο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε Δημόσιους Οργανισμούς ανοίγει νέους ορίζοντες για την κατανόηση της διαχείρισης των υπαλλήλων σε αυτόν τον τομέα. Η παρακίνηση των υπαλλήλων είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη των στόχων των Δημόσιων Οργανισμών. Μελετώντας την παρακίνηση σε αυτό το πλαίσιο, μπορεί να εξεταστεί πώς διάφοροι παράγοντες, εγγενείς και εξωγενείς επηρεάζουν την ενδυνάμωση και την αποτελεσματικότητα

του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, η έρευνα εστιάζει στην ανάλυση των διαφορετικών προσεγγίσεων παρακίνησης που χρησιμοποιούνται στους Δημόσιους Οργανισμούς και ειδικότερα θα μελετηθεί η περίπτωση του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών. Επιπλέον, εξετάζει πώς οι πολιτικές παρακίνησης επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, την παραγωγικότητα και την απόδοση των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα. Αυτή η έρευνα μπορεί να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για το πώς μπορούν οι Δημόσιοι Οργανισμοί να βελτιώσουν τις πολιτικές τους για την παρακίνηση των υπαλλήλων τους και να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα. Καταληκτικά, κύριος σκοπός της έρευνας αποτελεί η διερεύνηση των στάσεων και των απόψεων δημοσίων υπαλλήλων του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών σχετικά με την παρακίνησή τους στην Υπηρεσία που υπηρετούν αλλά και την ανάδειξη ενός συνόλου παραγόντων που επιδρούν στην παρακίνησή τους.

Η εργασία έχει μια πολύ προσεκτική και ολοκληρωμένη προσέγγιση στο θεωρητικό πλαίσιο της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων. Με την ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την παρακίνηση, επιδιώκεται να κατανοηθεί πλήρως το φαινόμενο και οι διαφορετικές πτυχές του. Μέσω της σφαιρικής προσέγγισης του φαινομένου, η έρευνα μπορεί να προσφέρει βαθύτερη κατανόηση για το πώς οι διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων και πώς η διοίκηση ενός δημόσιου οργανισμού μπορεί να αντιδράσει και να διαχειριστεί αυτήν την πραγματικότητα. Ο απώτερος στόχος της διερεύνησης φαίνεται να είναι η εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων που θα βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόηση και διαχείριση της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένες πολιτικές και πρακτικές που θα ενισχύουν την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των υπαλλήλων, με θετικό αντίκτυπο στη λειτουργία των Δημόσιων Οργανισμών.

Οι θεωρητικοί στόχοι που κατευθύνουν τη βιβλιογραφική επισκόπηση της εργασίας, είναι:

- ✓ 1^{ος} Θεωρητικός Στόχος: Βιβλιογραφική επισκόπηση της Παρακίνησης (Motivation) εργαζομένων, της εννοιολογικής προσέγγισης, των κινήτρων, των θεωριών και των τεχνικών αυτής.
- ✓ 2ος Θεωρητικός Στόχος: Βιβλιογραφική ανάλυση της Παρακίνησης στον Δημόσιο τομέα και των επιμέρους εγγενών και εξωγενών παραγόντων οι οποίοι την επηρεάζουν.
- ✓ 3ος Θεωρητικός Στόχος: Βιβλιογραφική επισκόπηση της Παρακίνησης ως στοιχείο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο τομέα μέσα από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν και τεκμηριώνουν τη σπουδαιότητα της έρευνας.

Αλλά και η ερευνητική προσέγγιση διερευνά τα χαρακτηριστικά της παρακίνησης και τον βαθμό που ένα σύνολο παραγόντων επιδρούν στην επιτυχία της εφαρμογή αλλά και των απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών για το ρόλο της Διοίκησης. Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται αφορούν:

1. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά και το επίπεδο της παρακίνησης στον εξεταζόμενο δημόσιο τομέα;
2. Ποιοι είναι οι εγγενείς και οι εξωγενείς παράγοντες που επιδρούν στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων;
3. Ποιος είναι ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων;

Επιπλέον, εισάγονται υποθέσεις εργασίας στην έρευνα που αναδεικνύουν τη σημασία της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων ως πολυδιάστατου φαινομένου. Πέρα από τα κλασικά κίνητρα όπως οι αμοιβές και οι προαγωγές, η προσοχή εστιάζεται σε πτυχές όπως η αφοσίωση στις αξίες της δημόσιας υπηρεσίας και η επιθυμία για θετική κοινωνική συνεισφορά. Αυτό αποδίδει στην έρευνα μια ολιστική προσέγγιση, η οποία λαμβάνει υπόψη τη διαφοροποίηση των κινήτρων και των αξιών που καθορίζουν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Κατανοώντας την πολυεπίπεδη φύση της παρακίνησης στο πλαίσιο των δημοσίων οργανισμών, η έρευνα δίνει έμφαση στην ανάγκη να αντιληφθούν οι διοικητικοί φορείς τη σημασία των υποκείμενων κινήτρων για την απόδοση των υπαλλήλων. Μέσω της διαφάνειας και της ενεργούς ανάδειξης των παραγόντων που επηρεάζουν την παρακίνηση, μπορεί να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον εργασίας που θα ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα απόδοσης και δέσμευσης προς τους στόχους του Δημόσιου Οργανισμού.

Ειδικότερα, για την παρούσα έρευνα τίθενται οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

1. EY1. Υπάρχει διαφοροποίηση στο επίπεδο παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών ανάλογα με το φύλο.
2. EY2. Υπάρχει συσχέτιση της παρακίνησης που βιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών με ένα σύνολο εγγενών παραγόντων.
3. EY3. Υπάρχει συσχέτιση της παρακίνησης που βιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών με ένα σύνολο εξωγενών παραγόντων.

4. ΕΥ4. Υπάρχει συσχέτιση του επιπέδου παρακίνησης και του ρόλου που ασκεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΩΣ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1 Έννοια της Παρακίνησης ως στοιχείο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι πράγματι στενά συνδεδεμένη με την ικανοποίηση των παρακινήσιμων αναγκών. Κάθε άτομο έχει διάφορες ανάγκες και επιθυμίες, οι οποίες ενεργοποιούνται και επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους, είτε αυτό γίνεται συνειδητά είτε υποσυνείδητα. Όπως παρουσιάζει ο Χυτήρης (2006), η ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να ερμηνευθεί ως μια αντίδραση στο περιβάλλον, το οποίο επηρεάζεται από τις ατομικές ανάγκες και επιθυμίες. Η ετυμολογία της λέξης "παρακίνηση" προέρχεται από τον όρο "motivation", ο οποίος προέρχεται από το λατινικό "movere", που σημαίνει "να κινεί". Αυτή η σύνδεση με την έννοια της κίνησης υπογραμμίζει την ιδέα ότι η παρακίνηση είναι αυτό που μας οδηγεί προς την επίτευξη των στόχων μας, με τον τρόπο που μας κινητοποιεί να δράσουμε προς αυτή την κατεύθυνση (Fishbach & Woolley, 2022).

Ο Μπουραντάς (2005) αποδίδει στην έννοια της παρακίνησης μια πραγματιστική διάσταση, εστιάζοντας στη σύνδεσή της με τη ψυχολογία και την ανθρώπινη συμπεριφορά. Τονίζει την ουσιαστική σημασία των κινήτρων και των αναγκών που καθοδηγούν τη συμπεριφορά προς την επίτευξη στόχων και την ικανοποίηση των επιθυμιών των ανθρώπων. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015), η παρακίνηση αποτελεί μια ενσωματωμένη διαδικασία, κατά την οποία ο άνθρωπος δρα για να επιτύχει στόχους και να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του.

Η προσέγγιση αυτή επισημαίνει την κρίσιμη συνδρομή των κινήτρων και των εσωτερικών και εξωτερικών αναγκών στην καθοδήγηση της συμπεριφοράς. Κατ' ουσία, αναγνωρίζει ότι η παρακίνηση είναι ένας πολύπλοκος και διαρθρωμένος μηχανισμός που διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στην κίνησή μας προς την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και την ικανοποίηση των αναγκών μας, σύμφωνα και με τις αναφορές του Χυτήρη (2017).

Η αποτελεσματική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων πρωτοστατεί στην υιοθέτηση στρατηγικών παρακίνησης που είναι κρίσιμες για την ενίσχυση της ατομικής και οργανωτικής απόδοσης στον δημόσιο τομέα. Οι Δημόσιοι Οργανισμοί αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις όπως η πίεση για διαφάνεια, η ανάγκη για ανεξαρτησία και η αντιμετώπιση σοβαρών και πολύπλοκων υποθέσεων. Ωστόσο, μέσω μιας κουλτούρας που ενθαρρύνει την αριστεία και την πρόωθηση

των κινήτρων, μπορούν να δημιουργηθούν θετικά περιβάλλοντα όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν εμπνευσμένοι και ανταμείβονται για την προσπάθειά τους. Με τη δημιουργία μιας κουλτούρας κινήτρων και αριστείας, οι Δημόσιοι Οργανισμοί μπορούν να προσελκύουν και να διατηρούν ταλαντούχους εργαζομένους, να ενισχύουν την καινοτομία και να βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν. Αυτό, στη συνέχεια, οδηγεί σε έναν πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό δημόσιο τομέα, που εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες του κοινού και συμβάλλει στην ενίσχυση του κράτους δικαίου (Ματζάνα, 2023).

1.2 Διαδικασία της Παρακίνησης

Η διαδικασία της παρακίνησης προσεγγίζεται ως μια πολυσύνθετη εσωτερική διαδικασία, σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή και τον Μπουραντά (2016). Σε αυτήν την προσέγγιση, οι ανάγκες, τα κίνητρα και οι στόχοι συνδέονται σε μια κυκλική διαδικασία όπου η επίτευξη των στόχων οδηγεί στην ικανοποίηση των αναγκών και στην αναγέννηση του κινήτρου. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, τα κίνητρα παίζουν κίριο ρόλο, καθοδηγώντας την ενέργεια προς την επίτευξη των στόχων. Αυτά τα κίνητρα περιλαμβάνουν εσωτερικές διαδικασίες που οδηγούν σε δράσεις που αποβλέπουν στο επίτευγμα αυτών των στόχων.

Καθολικά, η παρακίνηση συνίσταται ως ένα σύνθετο σύνολο εσωτερικών διεργασιών που συνεργάζονται για να καθορίσουν και να κατευθύνουν τη συμπεριφορά του ατόμου προς την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Αυτές οι διεργασίες περιλαμβάνουν αυτο-αξιολόγηση, αυτο-αποτελεσματικότητα, κοινωνική σύγκριση, αξίες, προσδοκίες αποτελέσματος, αποδόσεις και αυτορρύθμιση, ολοκληρώνοντας τη διαδικασία της παρακίνησης (Robbins & Judge, 2018, Schunk & DiBenedetto, 2020).

Η παρακίνηση είναι πράγματι ένα πολυσύνθετο φαινόμενο που επηρεάζεται από πολλούς εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Οι ανάγκες του ανθρώπου μπορούν να προσδιοριστούν από πολλές πτυχές της ζωής του, όπως η φυσιολογία, η κοινωνική και πολιτισμική πίεση, οι προσωπικές πεποιθήσεις και οι αξίες. Η ιεραρχική δομή των αναγκών μπορεί να διαφοροποιηθεί σημαντικά ανάλογα με τον χρόνο και το περιβάλλον. Σε πραγματικές συνθήκες, οι σχέσεις μεταξύ αναγκών, κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς είναι πολύπλοκες και διαφοροποιούνται σημαντικά ανάλογα με τον άνθρωπο και το περιβάλλον του. Επιπλέον, οι συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών ενός ατόμου είναι συχνές και μπορούν να

επηρεάσουν τη διαμόρφωση των κινήτρων, των στόχων και της συμπεριφοράς του. Η πολυπλοκότητα αυτή επιβεβαιώνει τη σημασία της διεπιστημονικής προσέγγισης και της διαρθρωμένης κατανόησης της παρακίνησης, που λαμβάνει υπόψη τις πολλαπλές επιρροές που τη διαμορφώνουν (Χυτήρης, 2006).

1.3 Έννοια του Κινήτρου

Η κατανόηση της παρακίνησης απαιτεί γνώση των κινήτρων που καθοδηγούν κάθε άνθρωπο. Η κατανόηση της δυναμικής των κινήτρων απασχόλησε τους Heckhausen και Heckhausen (2018) οι οποίοι ενασχολήθηκαν με τη διαδικασία της παρακίνησης, εστιάζοντας στις δραστηριότητες που εκτελούνται για την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου και όχι μόνο για εξωτερικές ανταμοιβές. Η αρχή των κινήτρων σε κάθε άνθρωπο συμφωνεί με την έννοια της ικανοποίησης των αναγκών, προκειμένου να επιτευχθεί η εσωτερική αρμονία (Rheinberg, 2020).

Η έννοια του κινήτρου αποτελεί καίριο παράγοντα στη διαμόρφωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς προς την επίτευξη στόχων. Τα εσωτερικά κίνητρα μπορούν να οριστούν ότι πηγάζουν από τις προσωπικές πεποιθήσεις, τις αξίες και τις εσωτερικές ανάγκες του ατόμου, ενώ τα εξωτερικά κίνητρα προέρχονται από εξωτερικές πηγές όπως ανταμοιβές, αναγνώριση, πίεση ή προσδοκίες από το περιβάλλον. Οι Moorhead & Griffin (2004) υπογραμμίζουν τη σημασία των κινήτρων ως καθοδηγητική δύναμη που επηρεάζει τη συμπεριφορά του ατόμου προς την επίτευξη στόχων ή την ικανοποίηση αναγκών.

Η αναφορά στους Gröpel & Kehr (2014) προσθέτει στην κατανόησή μας της δυναμικής των κινήτρων, διαισθητικά διαφοροποιώντας τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα συνειδητοποίησης. Τα εσωτερικά κίνητρα φαίνεται να είναι περισσότερο συνδεδεμένα με την εσωτερική ανάγκη για αυτο-εκτίμηση, αυτο-πραγμάτωση και αυτο-εκδήλωση. Η επίτευξη προσωπικών στόχων και η ανάπτυξη δεξιοτήτων φαίνεται να ανταποκρίνονται σε αυτά τα εσωτερικά κίνητρα, ενισχύοντας την αίσθηση εσωτερικής ικανοποίησης και αυτο-πραγμάτωσης. Από την άλλη πλευρά, τα εξωτερικά κίνητρα είναι συχνά συνδεδεμένα με την ανταμοιβή από το περιβάλλον και την κοινωνική αναγνώριση. Αυτά τα κίνητρα μπορεί να είναι οδηγημένα από εξωτερικές πηγές, όπως οι προσδοκίες και οι πιέσεις του περιβάλλοντος. Συνολικά, η επιτυχής επίτευξη των στόχων και η ικανοποίηση των αναγκών είναι συνήθως

αποτέλεσμα της συνεργασίας τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών κινήτρων, που ενεργοποιούν και καθοδηγούν τη συμπεριφορά ενός ατόμου. (Locke & Schattke, 2019).

Επιμέρους, τα κίνητρα της παρακίνησης διακρίνονται σε πρωτογενή έμφυτα, φυσιολογικά ή βιολογικά, γενικά και δευτερογενή ανάλογα με το περιβάλλον και τις κοινωνικές συνθήκες στις οποίες αναπτύσσεται ένα άτομο. Πιο συγκεκριμένα τα **φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα** αντιπροσωπεύουν τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου που προκύπτουν από τη φύση του ως βιολογικού οργανισμού. Αυτές οι ανάγκες είναι απαραίτητες για την επιβίωση και την καλή λειτουργία του ανθρώπινου σώματος. Είναι πρωτογενή έμφυτα και δεν αποκτώνται με την εμπειρία. Μερικά από τα πιο θεμελιώδη φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα περιλαμβάνουν την πείνα (η ανάγκη για τροφή και ενέργεια), τη δίψα (η ανάγκη για υγρά και ενυδάτωση), ο ύπνος (η ανάγκη για ανάπαυση και ανανέωση του οργανισμού), η αποφυγή καταπόνησης (η ανάγκη για ανάπαυση και αποκατάσταση μετά από φυσική δραστηριότητα) και το οξυγόνο (η ανάγκη για καθαρό αέρα και ελεύθερη αναπνοή). Αυτά τα κίνητρα αποτελούν τη βάση της επιβίωσης και της καλής υγείας και είναι σημαντικά για τη διατήρηση της φυσιολογικής λειτουργίας του ανθρώπινου σώματος (Luthans, Luthans & Luthans, 2021).

Τα γενικά ή μη βιολογικά κίνητρα αναδύονται από τη φύση του ανθρώπου και είναι περισσότερο έμφυτα παρά επίκτητα. Επικεντρώνονται στην ανάγκη για αυτογνωσία, κοινωνική αλληλεπίδραση, εξερεύνηση και δημιουργικότητα. Αν και είναι δύσκολο να διακριθούν από τα πιο βασικά φυσιολογικά και βιολογικά κίνητρα, συνήθως αποτελούν τον κινητήριο μοχλό για την ανάπτυξη και την προοδευτική συμπεριφορά του ανθρώπου. Αυτά τα κίνητρα προσφέρουν πρόκληση, επιβράβευση και ένταση στη ζωή του ανθρώπου, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του και στην επίτευξη των στόχων του. Κάποια από αυτά τα κίνητρα είναι (Hattie, Hodis & Kang, 2020):

1. Δράση: Η ανάγκη για δραστηριότητα οδηγεί τον άνθρωπο να ασχολείται με δραστηριότητες που του προσφέρουν ικανοποίηση και αυτό-έκφραση.
2. Δεξιосύνη: Αυτό το κίνητρο οδηγεί τον άνθρωπο να επιδιώξει την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων που του επιτρέπουν να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος του.
3. Ερευνητικότητα: Η περιέργεια ενθαρρύνει τον άνθρωπο να εξερευνήσει το περιβάλλον του, να ανακαλύψει νέες γνώσεις και να κατανοήσει τον κόσμο γύρω του.

4. Στοργικότητα / αλτρουϊσμός: Η ανάγκη για σχέσεις και σύνδεση με άλλους ανθρώπους αποτελεί ένα από τα ισχυρότερα ανθρώπινα κίνητρα. Η αγάπη και η φροντίδα προς τους άλλους ενδυναμώνουν τις σχέσεις και τον κοινωνικό δεσμό.

Τέλος, τα **δευτερογενή κίνητρα** είναι σημαντικά και επηρεάζουν σημαντικά τη συμπεριφορά του ανθρώπου στην κοινωνία (Higgins & Pinelli, 2020):

1. Ασφάλεια / Σιγουριά: Η ανάγκη για ασφάλεια και σταθερότητα είναι φυσιολογική και επιβεβλημένη. Αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία οι άνθρωποι χτίζουν τις ζωές τους.
2. Δύναμη / Κυριαρχία: Η επιθυμία για επιρροή και εξουσία είναι ένα δυνατό κίνητρο που μπορεί να καθοδηγήσει τη συμπεριφορά του ατόμου προς την επίτευξη των στόχων του.
3. Επιτυχία: Η επιθυμία για αναγνώριση και επίτευξη στόχων είναι καίρια. Η επίτευξη προσωπικών και επαγγελματικών στόχων παρέχει ικανοποίηση και αίσθημα επιτυχίας.
4. Κοινωνική ένταξη: Η ανάγκη για αναγνώριση και συναισθηματική σύνδεση με άλλους ανθρώπους είναι βασική. Η κοινωνική ένταξη συχνά δίνει νόημα και σημαντικότητα στη ζωή του ατόμου.
5. Κύρος / Γόητρο: Η ανάγκη για αναγνώριση και θέση στην κοινωνική ιεραρχία επηρεάζει σημαντικά τη συμπεριφορά του ανθρώπου και τις επιλογές του.

1.4 Θεωρίες της Παρακίνησης

Οι σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης έχουν προσφέρει σημαντικές εισηγήσεις για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ειδικά όσον αφορά την παρακίνηση στην εργασία. Οι θεωρίες συμβάλλουν στην κατανόηση του πώς η παρακίνηση επηρεάζει τη συμπεριφορά και την απόδοση των ανθρώπων σε διάφορα πεδία, συμπεριλαμβανομένης της εργασίας. Υπάρχουν θεωρίες που αφορούν τη φύση της παρακίνησης και που εστιάζουν στα διάφορα είδη κινήτρων που ωθούν τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Για παράδειγμα, η θεωρία των αναγκών του Maslow προτείνει ένα ιεραρχικό μοντέλο ανθρώπινων αναγκών, ενώ η θεωρία

της αυτο-πραγμάτωσης των Deci και Ryan υπογραμμίζει τη σημασία της αυτονομίας και της αυτοενσωμάτωσης στην παρακίνηση. Επίσης υφίστανται και σε θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία της παρακίνησης και που εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα κίνητρα επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των ανθρώπων. Για παράδειγμα, η θεωρία της αυτό-κίνητοποίησης που εξηγεί πώς η αυτονομία και η εσωτερική κίνηση επηρεάζουν την απόδοση και την ευχαρίστηση από την εργασία (Graham, 2020).

Εμβαθύνοντας, ο A. Maslow εισήγαγε την έννοια της ιεραρχίας των αναγκών, που αποτέλεσε ένα από τα πρώτα θεωρητικά μοντέλα παρακίνησης στην ψυχολογία. Αν και η θεωρία του Maslow είναι παλαιότερη, παραμένει σημαντική και επιδραστική μέχρι και σήμερα. Αντίθετα, οι σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης εστιάζουν στην επίτευξη αυτονομίας, στη διαμόρφωση σαφών και προσιτών στόχων (Acquah κ.ά., 2021), ειδικότερα περιλαμβάνουν τις Θεωρίες Υπόστασης Παρακίνησης, όπου εξετάζουν τις ανάγκες και τα κίνητρα που ωθούν τους ανθρώπους στην εργασία και στην επίτευξη των στόχων τους. Κύριοι εκπρόσωποι ο A. Maslow με τις φυσιολογικές, ασφαλείας, κοινωνικές, αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης ανάγκες, η ικανοποίηση των οποίων αναγκών να λειτουργεί ως εγγενής δημιουργός της παρακίνησης (Gao, 2022), ο F. Herzberg με την θεωρία των δύο παραγόντων υγιεινής – παρακίνησης και ο C. Alderfer με την θεωρία του Erg που επεκτείνει την Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow, διακρίνοντας τις ανάγκες σε τρεις κατηγορίες: ύπαρξης, συγγένειας και ανάπτυξης (Mansaray, 2019).

Επίσης, οι Θεωρίες Διεργασίας Παρακίνησης αποτελούν ένα σημαντικό πλαίσιο για την κατανόηση της διαδικασίας της παρακίνησης, των παραγόντων που την επηρεάζουν και των ανθρώπινων συμπεριφορών και σχέσεων που προκύπτουν από αυτήν. Κάθε θεωρία προσφέρει μια διαφορετική προσέγγιση και επισημαίνει διάφορους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την παρακίνηση, όπως οι ανάγκες, οι αντιλήψεις, οι προσδοκίες και οι ανταμοιβές. Οι κυριότεροι εκπρόσωποι της θεωρίας αυτής είναι ο Vroom με την θεωρία της προσδοκίας που αναδεικνύει τη σημασία της σύνδεσης μεταξύ της προσπάθειας, των προσδοκιών και των αποτελεσμάτων, και προτείνει ότι αυτή η σύνδεση είναι καθοριστική για την παρακίνηση και την απόδοση στον εργασιακό τομέα, οι Porter και Lawer με το υπόδειγμά τους αναφέρονται σε εσωτερικές ανταμοιβές και αφορούν την ικανοποίηση που προκύπτει από την ίδια την εκτέλεση της εργασίας και την επίτευξη προσωπικών στόχων, όπως η αίσθηση επίτευξης, η αυτο-ικανοποίηση, η αυτοεκτίμηση και η προσωπική ανάπτυξη (Ζαβλανός, 2002, Mcshane & Glinow 2022).

Από την άλλη πλευρά, οι εξωτερικές ανταμοιβές περιλαμβάνουν την αμοιβή, τα βραβεία, τις προαγωγές και την αναγνώριση από τους άλλους. Αυτές οι ανταμοιβές προέρχονται από το εργοδότη ή το εργασιακό περιβάλλον και μπορούν να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση και την αφοσίωση των ατόμων στην εργασία τους. Και οι δύο τύποι ανταμοιβών έχουν σημαντική επίδραση στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων, και είναι συχνά χρησιμοποιούμενοι μηχανισμοί για τη διατήρηση και ενθάρρυνση της συμμετοχής και της παραγωγικότητας στον εργασιακό τομέα. Ένας ακόμη εκπρόσωπος είναι ο Adams με τη θεωρία της «δικαιοσύνης - ισότητας». Κατά τον Adams, η αίσθηση της δικαιοσύνης επηρεάζει την εργασιακή συμπεριφορά, καθώς οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι τους αντιμετωπίζουν δίκαια είναι πιο πιθανό να εργαστούν σκληρότερα και να εκφράσουν περισσότερη αφοσίωση προς τον οργανισμό. Αντίστοιχα, οι ανισότητες στη διανομή των ανταμοιβών μπορεί να οδηγήσουν σε αρνητικές συνέπειες, όπως μειωμένη εργασιακή απόδοση και αποδιοργάνωση στον εργασιακό χώρο (Ugaddan & Park, 2019, Sarla, 2020).

1.5. Τεχνικές της Παρακίνησης

Οι τεχνικές της παρακίνησης μπορούν να διακριθούν στις εξής (Χυτήρης, 2006, 2017):

1. Διασύνδεση Απόδοσης Με Ανταμοιβές (Οικονομικά, Ατομικά & Ομαδικά Κίνητρα): Η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της ανταμοιβής είναι μια σημαντική τεχνική που χρησιμοποιείται στον οργανισμό για την ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης και ικανοποίησης. Οι ανταμοιβές μπορούν να είναι οικονομικές και μη οικονομικές και μπορούν να διαμορφωθούν με διάφορους τρόπους για να καλύψουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Κάποια από τα βασικά είδη ανταμοιβών:

✓ Οικονομικές Ανταμοιβές:

1. Αμοιβές: Ο μισθός και οι αμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση των εργασιών του.
2. Αύξηση Μισθού: Αύξηση του μισθού βάσει της απόδοσης, της εμπειρίας ή άλλων παραγόντων.

3. **Μερίσματα:** Μερίσματα που καταβάλλονται σε εργαζόμενους βάσει της απόδοσης του οργανισμού.
 4. **Μπόνους:** Επιπλέον αμοιβή που δίνεται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ή επιδόσεων.
- ✓ **Μη Οικονομικές Ανταμοιβές:**
1. **Αναγνώριση:** Η δημόσια αναγνώριση της επίδοσης του εργαζομένου από τη διοίκηση ή τους συναδέλφους.
 2. **Απογειωτικό εργασιακό περιβάλλον:** Δημιουργία ενός θετικού και ενθαρρυντικού περιβάλλοντος εργασίας.
 3. **Επαίνους:** Έπαινοι που δίνονται από τη διοίκηση για εξαιρετική απόδοση.
 4. **Ευεξία:** Προγράμματα ευεξίας και ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.

Κατανοώντας τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των εργαζομένων, οι οργανισμοί μπορούν να σχεδιάσουν συστήματα ανταμοιβής που θα ενισχύουν την εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση. Κατάλληλα συστήματα ανταμοιβής μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία ενός υγιούς και αποδοτικού εργασιακού περιβάλλοντος (Mustafa & Ali, 2019).

2. **Διοίκηση Μέσω Στόχων.** Η Διοίκηση με Στόχους είναι μια προσέγγιση που επικεντρώνεται στον καθορισμό, την επίτευξη και την αξιολόγηση των στόχων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει τη συμμετοχή των εργαζομένων και τη διαρκή επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων επιπέδων της ιεραρχίας. Τα κύρια στοιχεία της Διοίκησης με στόχους περιλαμβάνουν:
 1. **Καθορισμό Στόχων:**
 - Οι ανώτεροι διοικητικοί φορείς καθορίζουν τους γενικούς στόχους του οργανισμού.
 - Οι στόχοι επικοινωνούνται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
 2. **Διαπραγμάτευση Στόχων:**
 - Οι προϊστάμενοι συνεργάζονται με τους υφιστάμενους για τον καθορισμό συγκεκριμένων και προσαρμοσμένων στόχων.

- Η διαδικασία ενθαρρύνει την αμφίδρομη επικοινωνία και τη συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων.
3. Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων:
 - Οι επιδόσεις αξιολογούνται σε σχέση με τους καθορισμένους στόχους.
 - Οι αποκλίσεις αναγνωρίζονται και μπορεί να απαιτούνται διορθωτικά μέτρα.
 4. Αναθεώρηση Στόχων: Οι στόχοι αναθεωρούνται και προσαρμόζονται κατάλληλα με βάση την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και τις αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον.

Το σύστημα Διοίκησης με Στόχους διατείνεται από ορισμένες βασικές προϋποθέσεις που καθιστούν την επιλογή του από τους οργανισμούς δύσκολη, αλλά ταυτόχρονα απαραίτητη για την επιτυχία του. Κάθε διεύθυνση και τμήμα του οργανισμού πρέπει να καθορίσει συγκεκριμένους στόχους που συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικών στόχων του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στον καθορισμό των στόχων και να έχουν αίσθηση εμπλοκής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων πρέπει να είναι ανοικτή, διαφανής και αμοιβαία ενισχυτική. Οι παραπάνω παράγοντες δείχνουν ότι η Διοίκηση με Στόχους απαιτεί μια προνοητική προσέγγιση από τους οργανισμούς και μια πολιτισμένη και ανοικτή στάση από τους εργαζομένους και τη διοίκηση. Ως εκ τούτου, η εφαρμογή τέτοιων συστημάτων απαιτεί συνήθως χρονικό και πολιτιστικό έργο και συχνά συνοδεύεται από προσαρμογές και προσπάθειες αλλαγής στην οργανωτική κουλτούρα (Bushi, 2021).

3. Παρακίνηση από προϊσταμένους. Η παρακίνηση των εργαζομένων από τους προϊσταμένους είναι μια σημαντική διαδικασία που απαιτεί την ανάπτυξη και διατήρηση καλών επικοινωνιακών σχέσεων μεταξύ των διάφορων επιπέδων ιεραρχίας στον οργανισμό. Η παρακίνηση από τον προϊστάμενο μπορεί να έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων, στην αφοσίωσή τους και στη διάθεσή τους για αυξημένη απόδοση. Μερικοί τρόποι με τους οποίους οι προϊστάμενοι μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους περιλαμβάνουν (Basalamah & As' ad, 2021):

1. Αναγνώριση Εργασίας: Οι προϊστάμενοι μπορούν να αναγνωρίζουν δημόσια τις καλές επιδόσεις των εργαζομένων και να τους επαινούν για την προσπάθειά τους.
2. Ανάθεση Στόχων: Οι προϊστάμενοι μπορούν να θέτουν σαφείς και εφικτούς στόχους για τους εργαζομένους τους και να τους υποστηρίζουν την επίτευξή τους.
3. Ανατροφοδότηση: Η παροχή συχνής και εποικοδομητικής ανατροφοδότησης μπορεί να βοηθήσει τους εργαζομένους να βελτιώσουν την απόδοσή τους.
4. Έκφραση Σεβασμού και Εκτίμησης: Ο σεβασμός και η εκτίμηση από τους προϊστάμενους μπορούν να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους και να τους κάνουν να αισθάνονται σημαντικοί.
5. Ενθάρρυνση Ανάληψης Πρωτοβουλιών: Η ενθάρρυνση των εργαζομένων να προτείνουν και να υλοποιήσουν δικές τους ιδέες μπορεί να ενισχύσει την παρακίνηση.
6. Επιβράβευση Επιδόσεων: Οι καλές επιδόσεις μπορούν να ανταμείβονται με μπόνους, αύξηση μισθού ή άλλα επιβραβευτικά μέτρα.
7. Συνεχής Εκπαίδευση: Η παροχή ευκαιριών για εκπαίδευση και ανάπτυξη μπορεί να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αναβαθμίσουν τις δεξιότητές τους και να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Αυτές οι πρακτικές βοηθούν στη δημιουργία ενός θετικού και ενθαρρυντικού εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

4. Συμμετοχή Στη Λήψη Αποφάσεων. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων αποτελεί σημαντικό παράγοντα παρακίνησης και ενθάρρυνσης στον χώρο εργασίας. Αυτή η πρακτική συνήθως οδηγεί σε μεγαλύτερη αφοσίωση και ενδιαφέρον από τους εργαζομένους, καθώς αισθάνονται ότι έχουν μια φωνή στις αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία τους. Οι αυτοδιοικούμενες και ημιαυτόνομες ομάδες εργασίας αποτελούν έναν τρόπο να δοθεί στους εργαζομένους μεγαλύτερη ευθύνη και ελευθερία στην οργάνωση και εκτέλεση των εργασιών τους. Μέσω αυτών των ομάδων, οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο ανεξάρτητοι και ενεργοί στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, κάτι που συχνά οδηγεί

σε αυξημένη ικανοποίηση και παραγωγικότητα. Επιπλέον, οι κύκλοι ποιότητας αναδεικνύουν προβλήματα και προτείνουν βελτιώσεις από τους ίδιους τους εργαζομένους. Αυτός ο τύπος συμμετοχικού μάνατζμεντ ενθαρρύνει τη συνεισφορά και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και συμβάλλει στην αίσθηση ευθύνης και ικανοποίησής τους για την εργασία τους. Συνολικά, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων αποτελεί ισχυρό κίνητρο που ενθαρρύνει την αφοσίωση, τη δημιουργικότητα και την αυτοεκτίμηση στον χώρο εργασίας (Kuswati, 2020).

5. Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας. Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα παρακίνησης στον χώρο εργασίας. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν με σαφήνεια τα καθήκοντά τους, αισθάνονται περισσότερη ασφάλεια και αυτοπεποίθηση στην εκτέλεση των εργασιών τους. Επίσης, η αυτονομία που προσφέρει ο σωστός σχεδιασμός της θέσης εργασίας ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να εκφράζουν τις ιδέες τους. Επιπλέον, η επικοινωνία και η ανατροφοδότηση που παρέχεται στους εργαζομένους σχετικά με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν στην εργασία τους είναι κρίσιμη. Αυτό ενισχύει την αίσθηση εκτίμησης και ικανοποίησης από την εργασία τους, προωθώντας την αυτοεκτίμηση και την προσωπική ανάπτυξη. Ένας ιδανικός σχεδιασμός θέσης εργασίας προσαρμόζεται στην προσωπικότητα του εργαζομένου, ενθαρρύνοντάς τον να εκφράζει το δυναμικό του και να αναπτύσσεται επαγγελματικά. Αυτό βοηθά στην αποφυγή συγκρούσεων και συγκλίσεων όσον αφορά τις αρμοδιότητες και τον ρόλο του κάθε εργαζομένου. Συνολικά, ο σωστός σχεδιασμός των θέσεων εργασίας οδηγεί σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, απόδοση και αυτοπεποίθηση από μέρους των εργαζομένων (Oldham & Fried, 2016).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

2.1. Δημόσιος Τομέας

Το Ελληνικό Σύνταγμα ορίζει τον Δημόσιο Τομέα ως τη σφαίρα των δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών που υπόκεινται υπό την εποπτεία του κράτους. Ο Δημόσιος Τομέας λειτουργεί με σκοπό την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και των αναγκών της κοινωνίας. Οι βασικές δραστηριότητες του δημόσιου τομέα στοχεύουν στην εκτέλεση των νόμων και των κανονισμών που έχουν καθοριστεί από τα νομοθετικά όργανα, καθώς και στη φροντίδα και διαχείριση των δημοσίων υποθέσεων. Συγκεκριμένα, η δημόσια διοίκηση είναι υπεύθυνη για την αποτελεσματική λειτουργία του δημόσιου τομέα. Αυτό περιλαμβάνει την εκτέλεση των πολιτικών αποφάσεων που λαμβάνονται από το νομοθετικό σώμα, τη διαχείριση των δημοσίων πόρων, και την παροχή δημοσίων υπηρεσιών στους πολίτες. Επίσης, η δημόσια διοίκηση έχει τον ρόλο της προώθησης της διαφάνειας, της διακυβέρνησης και της δημοκρατίας μέσα από τη διαχείριση των δημοσίων υποθέσεων (Φαναριώτης, 1999).

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί το σύνολο των νομικών προσώπων στα οποία είναι οργανωμένα τα διοικητικά όργανα, σύμφωνα με τους κανόνες του νόμου. Τα διοικητικά όργανα έχουν ως κύρια αρμοδιότητα την εκτέλεση εκτελεστικής εξουσίας, δηλαδή την εφαρμογή των νόμων και των πολιτικών αποφάσεων που λαμβάνονται από το νομοθετικό σώμα. Η Δημόσια Διοίκηση λειτουργεί ως το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο διαμορφώνονται και υλοποιούνται οι πολιτικές αποφάσεις, και παρέχει τις υπηρεσίες που απαιτούνται για την καθημερινή λειτουργία της κοινωνίας και την εξυπηρέτηση των πολιτών. Αναλαμβάνει επίσης τον έλεγχο και την εποπτεία των διαδικασιών και της λειτουργίας του δημόσιου τομέα, με στόχο τη διασφάλιση της διαφάνειας, της αποτελεσματικότητας και της νομιμότητας. Είναι σαφές λοιπόν ότι διακρίνεται από τις άλλες δύο κρατικές λειτουργίες, τη νομοθετική και τη δικαστική. Συνολικά, ο Δημόσιος Τομέας είναι ένα πεδίο που διασυνδέεται με την παροχή δημοσίων υπηρεσιών και τη διασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος. Ειδικότερα, ο Δημόσιος Τομέας περιλαμβάνει το σύνολο των Υπουργείων και των αυτοτελών υπηρεσιών, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.), Κρατικές ή Δημόσιες Επιχειρήσεις Κοινής Ωφέλειας, τους Δημόσιους Οργανισμούς και Τράπεζες ή Κρατικά Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (Κ.Ν.Π.Ι.Δ.) (Αθανασίου, κ.ά., 2017).

2.2 Αναγνώριση Κινήτρων στον Δημόσιο Τομέα

Τα κίνητρα αποτελούν κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών σε κάθε χώρα. Η κατανόηση των κινήτρων των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα και η δημιουργία συνθηκών που να τα ενισχύουν είναι πράγματι προτεραιότητα. Οι δημόσιες υπηρεσίες επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα ζωής των πολιτών και τη λειτουργία της κοινωνίας συνολικά. Έτσι, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τα κίνητρα των εργαζομένων του. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που να ενθαρρύνει την επίτευξη των στόχων των εργαζομένων και να επιβραβεύει την απόδοση είναι ουσιώδους σημασίας για την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής δημόσιας διοίκησης.

Στην Ελλάδα η δημογραφική αλλαγή και οι οικονομικές συνθήκες έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην προσφορά εργασίας και στον ανταγωνισμό στον εργασιακό τομέα. Αυτό καθιστά ζωτικής σημασίας την ικανότητα των Δημόσιων Οργανισμών να προσελκύουν και να διατηρούν εξειδικευμένους υπαλλήλους. Η δημιουργία κινήτρων είναι επιτακτική ώστε να ενισχύσει την απόδοση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων αλλά και να αποτελεί κύριο μέσο προσέλκυσης και διατήρησής τους. Για τους δημόσιους υπαλλήλους, αυτά τα μέσα συνδέονται συνήθως με την επιθυμία να συνεισφέρουν στην κοινωνία και να υπηρετήσουν τους πολίτες της (Rainey, 2014). Μάλιστα, οι θεωρίες ατομικής συμπεριφοράς βασίζονται στα κίνητρα της ανιδιοτελούς συμπεριφοράς, αναγνωρίζουν ότι τα άτομα ενεργούν για κοινωνικούς λόγους και μάλιστα υπάρχουν άτομα που έχουν επιλέξει να εργαστούν σε θέσεις δημόσιας υπηρεσίας για να προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο καθιστώντας τα εκτελεστικά όργανα της εφαρμογής πολιτικών που κάνουν την κοινωνία καλύτερο μέρος για να ζήσει κάθε ενεργός πολίτης (Andersen, Jensen & Kjeldsen, 2020).

Επίσης, η δημόσια πολιτική και οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν ως στόχο τη δημιουργία κοινωνικών αποτελεσμάτων και τη διασφάλιση των δικαιωμάτων των πολιτών. Η επίτευξη κοινωνικών και πολιτικών στόχων προϋποθέτει πολλές φορές την ύπαρξη κινήτρων που υπερβαίνουν την απλή οικονομική ανταμοιβή και στοχεύουν στην προώθηση του κοινού καλού και των κοινωνικών αξιών. Επιπλέον, η διαχείριση των κινήτρων στον δημόσιο τομέα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ειδικές ανάγκες και τους στόχους της δημόσιας πολιτικής, ενθαρρύνοντας τους εργαζομένους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να συμβάλλουν ενεργά στην προώθηση του κοινού συμφέροντος και των κοινωνικών στόχων. Τα κίνητρα

αποτελούν κεντρικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και την ικανοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών. Είναι ζωτικής σημασίας να δημιουργούνται κίνητρα που να ενισχύουν την απόδοση και την ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς επηρεάζει άμεσα την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στο κοινό. Συνολικά, η δημιουργία και η διατήρηση κινήτρων για τους δημόσιους υπαλλήλους αποτελεί κεντρικό μέσο ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση και την προσήλωση των υπαλλήλων στους στόχους και τις αξίες του κάθε οργανισμού (Palma, Crisci & Mangia, 2021).

Η ενίσχυση των κινήτρων στον δημόσιο τομέα είναι κρίσιμη για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στο κοινό. Όταν οι δημόσιοι υπάλληλοι αισθάνονται ικανοποιημένοι και ενθαρρύνονται, είναι πιο πιθανό να επιδεικνύουν υψηλό επίπεδο αφοσίωσης και αποτελεσματικότητας στην εργασία τους. Η ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων μπορεί να επιτευχθεί μέσω διάφορων τρόπων, όπως η δίκαιη αμοιβή, η αναγνώριση των επιδόσεών τους, η επαγγελματική ανάπτυξη και η δημιουργία ενός ευχάριστου και υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Επιπλέον, η παροχή κατάλληλων κινήτρων μπορεί να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να επιδεικνύουν πρωτοβουλία και καινοτομία, βελτιώνοντας έτσι τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα. Οι υπάλληλοι αισθάνονται σημαντικοί, όταν τους παρέχονται κίνητρα που τους ενθαρρύνουν να αποδίδουν καλύτερα και όταν έχουν προοπτικές επαγγελματικής ανάπτυξης, τότε είναι πιθανότερο να επιδεικνύουν μεγαλύτερη αφοσίωση και προσήλωση στα καθήκοντά τους. Η ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων δεν επηρεάζει μόνο την ατομική τους απόδοση, αλλά και τη συνολική αποτελεσματικότητα των Δημόσιων Οργανισμών. Έχει κρίσιμο ρόλο στη βελτίωση της δημόσιας διαχείρισης και την προσαρμογή τους στις σύγχρονες απαιτήσεις και προκλήσεις. Με την επίτευξη υψηλού επιπέδου ικανοποίησης και αγωνιστικότητας, οι Δημόσιοι Οργανισμοί μπορούν να προσελκύουν και να διατηρούν εξειδικευμένο προσωπικό, ενισχύοντας την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κοινού και να εκπληρώνουν τους κοινωνικούς τους στόχους (Khando et al., 2021).

Η μελέτη των Andersen και των συνεργατών του το 2013 αποτέλεσε σημαντική συνεισφορά στην κατανόηση των κινήτρων των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα και τη σχέση τους με την ικανοποίηση από την εργασία. Η έρευνά τους ανέδειξε τις διαφορές στις σχέσεις μεταξύ κινήτρων και ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα σε σύγκριση με τον ιδιωτικό. Συγκεκριμένα, η μελέτη αναδεικνύει ότι οι σχέσεις μεταξύ κινήτρων και ικανοποίησης από την εργασία είναι πιο πολύπλοκες και πιο διαφορετικές στο δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό. Αυτό

οφείλεται σε πολλούς παράγοντες, όπως οι διαφορές στη φύση της εργασίας, οι δομές ανταμοιβής και προώθησης, καθώς και οι πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των δύο τομέων. Αυτή η κατανόηση είναι σημαντική για την ανάπτυξη πιο αποτελεσματικών πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα.

Η έρευνα των Raudeliūnienė και Meidutė-Kavaliauskienė το 2014 αναδεικνύει ένα σύνολο κινήτρων που επηρεάζουν τους δημόσιους υπαλλήλους και αναλύει τα πιο αποτελεσματικά μέσα παρακίνησης. Σύμφωνα με τη μελέτη τους, οι υλικές ανταμοιβές, οι συνεργατικές σχέσεις και η υποστήριξη αποτελούν σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης. Επιπλέον, προτείνουν αποτελεσματικά μέσα παρακίνησης, όπως η ασφάλιση, οι κατάλληλοι όροι εργασίας, ο επαρκώς εξοπλισμένος χώρος εργασίας, η παροχή κινήτρων εκπαίδευσης, η ανοικτή επικοινωνία, η δημοκρατική ηγεσία, το θετικό εργασιακό κλίμα, η επιδίωξη για ενδιαφέρουσα και υπεύθυνα εργασία, η ομαδικότητα, η ομαλή συνεργασία και η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτά τα μέσα παρακίνησης επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων και μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας στον δημόσιο τομέα.

Η έρευνα του Paliduskaitė το 2007 αναδεικνύει σημαντικές πτυχές σχετικά με τα κίνητρα των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Καταδεικνύει ότι η εξυπηρέτηση του κοινού, η συμβολή στην υλοποίηση της δημόσιας πολιτικής, η δικαιοσύνη και η κοινωνική ισότητα αποτελούν τα κύρια κίνητρα για τους εργαζομένους στον δημόσιο τομέα. Η κατανόηση αυτών των αξιών είναι σημαντική για την ανάπτυξη πολιτικών και πρακτικών που θα ενισχύσουν την αποτελεσματική λειτουργία του δημόσιου τομέα. Επιπροσθέτως, η βούληση να εξυπηρετηθούν τα δημόσια συμφέροντα, να υπάρξει αφοσίωση στη δικαιοσύνη και στις ιδέες της κοινωνικής ισότητας αποτελούν σημαντικά κίνητρα που επηρεάζουν τους δημοσίους υπαλλήλους.

Σημαντική είναι η ιδέα που υποστηρίζει ότι η επένδυση στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει θετική επίδραση στην απόδοση των Δημόσιων Οργανισμών. Αυτό συμβαίνει διότι η ενίσχυση των ικανοτήτων των υπαλλήλων βελτιώνει την οργανωτική, διοικητική και οικονομική αποτελεσματικότητα των Δημόσιων Οργανισμών. Η βελτίωση αυτών των ικανοτήτων σχετίζεται με την αύξηση των κινήτρων, την αποδοτικότητα και τη δικαιοσύνη εντός του Οργανισμού. Αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό ως μέσο για τη βελτίωση της λειτουργίας των Δημόσιων Οργανισμών και την ενίσχυση των αποτελεσμάτων τους προς όφελος του κοινού και της κοινωνίας γενικότερα.

2.3 Αναγκαιότητα Παρακίνησης στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Το θεσμικό πλαίσιο και οι κοινωνικές δομές εντός του δημόσιου τομέα διαμορφώνουν τις αξίες και τους κανόνες που διέπουν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Αυτά τα θεσμικά στοιχεία επηρεάζουν τις κινήσεις και τις αποφάσεις των υπαλλήλων, προσδιορίζοντας τις προτεραιότητές τους και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τους στόχους του Δημόσιου Οργανισμού. Οι αξίες που προάγονται από το θεσμικό πλαίσιο, όπως η διαφάνεια, η δικαιοσύνη και η ευθύνη, μπορούν να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να προσαρμοστούν σε πρακτικές που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών. Επίσης, οι κανονισμοί και οι διαδικασίες που ορίζονται από το θεσμικό πλαίσιο μπορούν να παρέχουν τη δομική βάση για τη διαχείριση των κινήτρων των υπαλλήλων και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που ενθαρρύνει την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία. Η αλληλεπίδραση μεταξύ του Δημόσιου Οργανισμού και των υπαλλήλων του είναι κρίσιμη για τη δημιουργία μιας κουλτούρας που στηρίζεται σε κοινές αξίες και στοχεύει στην επίτευξη των στόχων του Οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο, η παρακίνηση των υπαλλήλων είναι συνυφασμένη με τη δυνατότητα του Δημόσιου Οργανισμού να προσφέρει ευκαιρίες για την ικανοποίηση των αξιών που αντιπροσωπεύει αλλά και να ανταποκριθεί στις ανάγκες των υπαλλήλων (Ritz, Neumann & Vandenabeele, 2016).

Πόσο όμως αναγκαία θεωρείται η παρακίνηση των υπαλλήλων στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα; Στην χώρα μας ο εκσυγχρονισμός του δημόσιου τομέα αποτέλεσε ένα μεγάλο στοίχημα για τη διακυβέρνηση και μια δύσκολη προσπάθεια επίτευξης καινοτομικών σχεδίων εξαιτίας των μεγάλων παθογενειών που αντιμετωπίζει το ελληνικό κράτος ακόμα και από τη σύστασή του. Ο εκσυγχρονισμός και οι μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα ήταν και είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες. Ωστόσο, η διαδικασία αυτή συχνά αντιμετώπισε προκλήσεις και εμπόδια όπως οι υπερβολικές γραφειοκρατικές διαδικασίες, η κακοδιοίκηση, η εσωστρέφεια και η διαφθορά που επηρέασαν στο μέγιστο τη λειτουργία του δημόσιου τομέα αλλά και ανέστειλαν την πρόοδο και την αποτελεσματικότητά του. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτεί συνεπή δέσμευση για μεταρρυθμίσεις, αποτελεσματική διαχείριση και διαφάνεια, καθώς και ενθάρρυνση της καινοτομίας και της επαγγελματικής ανάπτυξης των δημόσιων υπαλλήλων. Η αναγκαιότητα της παρακίνησης των υπαλλήλων είναι σημαντική και επίσης θα πρέπει να υπάρξει εστίαση στη βελτίωση των διαδικασιών, στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη του προσωπικού, καθώς και στην ενίσχυση της διαφάνειας και της ευθύνης. Είναι αναγκαίο να

υπερκεραστούν και εμπόδια του παρελθόντος όπως οι περικοπές μισθών και η στασιμότητα στην κλίμακα προαγωγών που επιφέρουν επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων. Η οικονομική δυσφορία των μνημονίων και της οικονομικής κρίσης επέφερε μείωση των μισθών και οδήγησε σε ανασφάλεια και οικονομική πίεση, ενώ η έλλειψη δυνατοτήτων προαγωγής εξάντλησε το κίνητρο και την ενέργεια των υπαλλήλων. Αυτή η εργασιακή δυσαρέσκεια είχε άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση, μειώνοντας την παραγωγικότητα και επηρεάζοντας την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στο κοινό. Επιπλέον, η δυσκολία επίτευξης προαγωγών δημιούργησε αίσθημα αδικίας και ανασφάλειας στο προσωπικό, με αποτέλεσμα να μειώνεται η ικανοποίηση από την εργασία και η δέσμευσή τους προς τους στόχους του Οργανισμού. Έτσι, είναι αναγκαίο ο δημόσιος τομέας να είναι αποτελεσματικός, αποδοτικός και αξιόπιστος για τους πολίτες αλλά και να προσφέρει ένα περιβάλλον εργασίας που να παρακινεί τους υπάλληλους του. Με στρατηγικές για την ανάπτυξη μιας θετικού εργασιακού κλίματος και την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης, με βελτίωση των συνθηκών εργασίας και διασφάλιση της διαφάνειας και της δικαιοσύνης στις διαδικασίες προαγωγής, οι υπάλληλοι θα αισθάνονται ότι αναγνωρίζονται και ότι εκτιμώνται για το έργο τους. Έτσι, ενθαρρύνεται η πρωτοβουλία και η δέσμευσή τους στην επίτευξη των στόχων του Οργανισμού (Kalogiannidis, 2021).

Επιπλέον, η ανάπτυξη μηχανισμών αναγνώρισης των επιδόσεων, όπως οι αξιολογήσεις απόδοσης και οι ευέλικτες διαδικασίες προαγωγής, ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να επιδείξουν το μέγιστο τους δυναμικό και να εργαστούν για τη βελτίωση των επιδόσεών τους. Αυτές οι πολιτικές δεν βοηθούν μόνο στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων, αλλά και στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του Δημόσιου Οργανισμού. Η ανάγκη για παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι πιο έντονη από ποτέ (Koronios, Mavromati & Kriemadis, 2017).

2.4 Παράγοντες Παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα

Οι παράγοντες που λειτουργούν στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων, προέρχονται από εξωτερικές συνθήκες αλλά και από την εσωτερική δομή και λειτουργία κάθε Δημόσιου Οργανισμού. Η παρακίνηση είναι μια σύνθετη συναισθηματική κατάσταση που ενεργοποιεί

τον οργανισμό και τον καθοδηγεί προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ή δραστηριοτήτων. Η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την παρακίνηση είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη αποτελεσματικών πολιτικών και πρακτικών που θα ενθαρρύνουν την απόδοση και την επίτευξη στόχων τόσο των υπαλλήλων όσο και των Οργανισμών. Ουσιαστικά, οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται τόσο από εσωτερικά όσο και από εξωτερικά κίνητρα, όπως Έλληνες και ξένοι ερευνητές επισημαίνουν στις μελέτες τους (Γραμματικόπουλος και συν., 2013, Οικονόμου, 2014, Ρωσσίδης και συν., 2015, Παπαμιχαλάκης, 2012, Δερμιτζάκης, 2016, Καλλιγά, 2011, Στασινός, 2017, Andersen et al., 2013, Chatzopoulou, Vlachvei, & Monovasilis, 2014, Raudeliūnienė & Meidutė – Kavaliauskienė, 2014, Ritz, Neumann & Vandenabeele, 2016, Asseburg & Homberg, 2020, Omar, 2021, Boukamcha, 2023) και συγκεκριμένα:

- Ανατροφοδότηση αποτελεσμάτων του παραγόμενου έργου / Αναγνώριση
- Αντιμετώπιση προκλήσεων, συγκρούσεων και αδιεξόδων
- Ασφάλεια από το μόνιμο χαρακτήρα του εργασιακού καθεστώτος – Αίσθημα σταθερότητας
- Ασφαλείς χώροι εργασίας / Τήρηση κανόνων υγιεινής και καθαριότητας / Επαρκής εξοπλισμός / Περιφρούρηση σωματικής και ψυχικής υγείας υπαλλήλων
- Αυτονομία / Αυτενέργεια / Πρωτοβουλία στην εργασία
- Διαμόρφωση και υλοποίηση δημόσιας πολιτικής
- Διαπροσωπικές / Φιλικές σχέσεις / Ανταλλαγή απόψεων / Επικοινωνία
- Διασύνδεση προσπάθειας, εργασιακού αποτελέσματος και ανταμοιβής
- Διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων
- Δυνατότητα παροχής κατάρτισης – εκπαίδευσης – εκπαιδευτικά προγράμματα – ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη – εναλλαγή εργασιών – εξάσκηση
- Δυνατότητες βελτίωσης εργασιακών απόδοσης
- Έκφραση και ανάπτυξη ικανοτήτων
- Επίτευξη εργασιακών / επαγγελματικών στόχων
- Εργασιακή δέσμευση / Αφοσίωση

- Οργανωσιακή κουλτούρα / Εστίαση σε κοινωνικές αξίες / Σκοπός και νόημα εργασίας
- Εργασιακή ικανοποίηση
- Ηγετική ικανότητα προϊσταμένων / Εμπιστοσύνη / Ενθαρρυντικοί / Υποστηρικτικοί / Δημοκρατικοί
- Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
- Οικονομικές απολαβές / Άδειες / Υγειονομική περίθαλψη / Συνταξιοδότηση
- Οργανωσιακό κλίμα δημόσιας διοίκησης που να εμπνέει εμπιστοσύνη και να ενισχύει την αλληλεπίδραση, την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ υπαλλήλων
- Παροχή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας για την κοινωνία και τους πολίτες
- Περιεχόμενο, αντικείμενο και χαρακτηριστικά εργασίας
- Ποιότητα εργασιακού περιβάλλοντος / εργασιακή άνεση / Ευέλικτο ωράριο εργασίας
- Ποιότητα ηγεσίας
- Προαγωγές / Έπαινοι / Επαγγελματική ανέλιξη / Βαθμολογική εξέλιξη
- Προστασία οικογένειας / Οικογενειακή ευημερία
- Σαφήνεια και ροή διαδικασιών
- Σαφήνεια ρόλων – Σύγχυση / σύγκρουση ρόλων
- Σημαντικό περιεχόμενο εργασίας – Παροχή υψηλής προστιθέμενης αξίας υπηρεσιών για τους πολίτες και την κοινότητα
- Σπουδαιότητα καθηκόντων – Ευθύνη – Υπευθυνότητα
- Συμμετοχή στη λήψη σωστών αποφάσεων
- Συμπεριφορά προϊσταμένων
- Συνεχής πολιτική κυβερνητική παρέμβαση στη δημόσια διοίκηση
- Σχέσεις με προϊστάμενο
- Σχέσεις μεταξύ συναδέλφων – Κλίμα ομαδικότητας – Συνεργασία – Κοινοί στόχοι ομαδικής εργασίας

Οι παράγοντες παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων έρχονται να συνδυαστούν με τα κίνητρά τους στο επιλέξουν ένα επάγγελμα στη δημόσια διοίκηση. Τα κίνητρα αποτελούν επιμέρους σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοσή τους. Στοιχεία όπως το περιεχόμενο της εργασίας, η φύση και η ποιότητα των καθηκόντων που αναλαμβάνουν οι υπάλληλοι στο δημόσιο τομέα επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησης τους καθώς, όταν αισθάνονται ότι η εργασία τους είναι ενδιαφέρουσα και προκλητική, τότε είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι και να επιδείξουν καλύτερη απόδοση. Επίσης, η «εγγύηση» της οικονομικής και κοινωνικής προστασίας είναι κρίσιμη για την εργασιακή ικανοποίηση και την ασφάλειά τους η οποία γίνεται πράξη μέσα από το επίπεδο αμοιβών, τις ευέλικτες εργασιακές συνθήκες και τα κοινωνικά προνόμια. Ακόμη, η επιθυμία απόκτησης εργασιακής εμπειρίας και δεξιοτήτων στον τομέα των δημοσίων υπηρεσιών, είτε για προσωπική ανάπτυξη είτε για να την συμβολή στην κοινωνία. Όπως και η επίτευξη προσωπικών στόχων και φιλοδοξιών μέσω της εργασίας στο δημόσιο τομέα με την αναγνώριση των προσπαθειών τους και τη δυνατότητα προαγωγών και επαγγελματικής ανέλιξης να πρωτοστατούν (Palidaukaitė & Vaisvalavičiūtė, 2011). Η εργασία στο δημόσιο τομέα προσφέρει συμβολικά και τελετουργικά στοιχεία της πολιτικής ζωής, εστιάζοντας την προσοχή σε βαθύτερες αρχές οργάνωσης που είναι πολύτιμες για την κάθε κοινωνία, τους πολίτες και τους υπαλλήλους (Hildreth, 2021).

Καταληκτικά, η δημόσια διοίκηση χρήζει εμπάθυνας της υιοθέτησης της αναγκαιότητας και της λήψης πρωτοβουλιών για την ενεργό παρακίνηση των υπαλλήλων. Η παρακίνηση με την σειρά της θα επιφέρει επαύξηση της αποτελεσματικότητας του παραγόμενου έργου και παροχή υψηλής ποιότητας και προστιθέμενης αξίας υπηρεσιών στον πολίτη και στην κοινότητα. Η καταγραφή και η αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών είναι κρίσιμες για την αποτελεσματική εφαρμογή τεχνικών παρακίνησης στον δημόσιο τομέα. Μέσω αυτής της διαδικασίας, είναι δυνατόν να προσδιοριστούν οι περιοχές που χρειάζονται βελτίωση και οι πιθανοί τομείς που μπορούν να εφαρμοστούν τεχνικές παρακίνησης. Η συμμετοχή των ίδιων των υπαλλήλων σε αυτήν τη διαδικασία είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς δίνει τη δυνατότητα για την αντιληπτή ανάδειξη των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν καθημερινά και για την εύρεση λύσεων που θα είναι αποδεκτές και βιώσιμες από το προσωπικό. Με αυτόν τον τρόπο, οι τεχνικές παρακίνησης μπορούν να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν με μεγαλύτερη αποδοτικότητα (Berman et al., 2021).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Η διερεύνηση της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων ως στοιχείο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων έχει υπάρξει αντικείμενο ενασχόλησης πολλών μελετητών. Η απόδοση ενός ολιστικού ερευνητικού πλαισίου τεκμηριωμένο από δευτερογενή στοιχεία έρχεται να προσδώσει ένα υπόβαθρο και να αναδείξει τη σημαντικότητα της ενασχόλησης και της διερεύνησης του ζητήματος των παρακινήτικων δυνάμεων στον χώρο της δημόσιας διοίκησης.

Τα ευρήματα της έρευνας του Andreas (2022) αποτελούν σημαντική συνεισφορά στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης στον δημόσιο τομέα. Η εύρεση ότι η υψηλή παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται με αυξημένη απόδοση, είναι σημαντική, καθώς υπογραμμίζει τη σημασία της ενθάρρυνσης και της υποστήριξης των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης. Επίσης, η συνεχόμενη αύξηση της ποιότητας του έργου και η υψηλή εργασιακή αποδοτικότητα που παρατηρήθηκε ως αποτέλεσμα της υψηλής παρακίνησης, αποδεικνύει τη θετική συνέπεια της παρακίνησης στην παραγωγικότητα των Δημόσιων Οργανισμών. Αυτό το εύρημα υπογραμμίζει τη σημασία της ανάπτυξης πολιτικών και πρακτικών που να στοχεύουν στην παροχή κινήτρων και ενθάρρυνσης στους δημόσιους υπαλλήλους που να περιλαμβάνουν την αναγνώριση των επιδόσεων, την προαγωγή της επαγγελματικής ανάπτυξης και την παροχή ανταμοιβών και επιβραβεύσεων για τις επιτευχθείσες επιδόσεις. Τα ευρήματα της έρευνας που πραγματοποίησαν οι Tensay & Singh (2020) συμπληρώνουν και ενισχύουν τα ευρήματα της έρευνας του Andreas (2022), καθώς και στην περίπτωση του δημόσιου τομέα της Αιθιοπίας παρατηρήθηκε η στενή σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της δέσμευσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η ένδειξη μιας ισχυρής σχέσης μεταξύ της δέσμευσης των δημοσίων υπαλλήλων και της παρακίνησης που λαμβάνουν από τον Οργανισμό αποδεικνύει ότι η παρακίνηση μπορεί να επιφέρει θετικές επιπτώσεις στο εργασιακό περιβάλλον και τη συνολική απόδοση του Οργανισμού. Αυτό επιβεβαιώνει τη σημασία της ανάπτυξης πολιτικών και πρακτικών που εστιάζουν στην παροχή κινήτρων και ενθάρρυνσης στους δημόσιους υπαλλήλους, προκειμένου να ενισχυθεί η δέσμευσή τους και η συνολική απόδοση του οργανισμού.

Η έρευνα των Pang και συνεργατών του (2021) προσφέρει μια σημαντική εισήγηση για τη σχέση μεταξύ παρακίνησης, ικανοποίησης από την εργασία και αποδοτικότητας στους Δημόσιους Οργανισμούς. Τα ευρήματά τους διατείνονται ότι η παρακίνηση μέσω της αμοιβής έχει θετικό αντίκτυπο στις οικονομικές διαστάσεις της αποδοτικότητας, όπως η αύξηση του

κύκλου εργασιών και η κερδοφορία των Δημόσιων Οργανισμών. Η έρευνα υπογραμμίζει τη σημασία της αμοιβής ως κινητήριας δύναμης για την αύξηση της οικονομικής απόδοσης των Δημόσιων Οργανισμών. Η αμοιβή μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για τους υπαλλήλους να επιδείξουν υψηλότερη απόδοση και προσήλωση στο έργο τους, να ενισχύσει τη δέσμευση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων, προάγοντας έτσι ένα περιβάλλον εργασίας που ενθαρρύνει την απόδοση και τη βελτίωση της οικονομικής απόδοσης του οργανισμού. Αυτές οι διαπιστώσεις παρέχουν μια σημαντική προοπτική για τη διαχείριση και βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών στη σύγχρονη κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα. Με βάση αυτήν την έρευνα, οι πολιτικοί και οι διαχειριστές μπορούν να αναπτύξουν πολιτικές που να ενισχύουν την αμοιβή και την ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, προκειμένου να προωθήσουν την οικονομική απόδοση και την αποτελεσματικότητα των Δημόσιων Οργανισμών.

Η έρευνα των Nukpezah και των συνεργατών του (2024) βασίζεται στο γεγονός πως η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων διασυνδέεται με την δέσμευσή τους ως προς τη δημόσια υπηρεσία αλλά και την ικανοποίησή τους από την εργασία. Η μελέτη σε 927 υπαλλήλους του δημόσιου τομέα της πολιτείας του Μισισιπή των ΗΠΑ απέδωσε ευρήματα που έδειξαν ότι η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων ενισχύεται από το αίσθημα ασφάλειας που βιώνουν από την σταθερότητα της εργασίας, στοιχείο το οποίο με την σειρά του ενισχύει και την εργασιακή ικανοποίηση που αισθάνονται. Στην παρούσα έρευνα προσδιορίστηκαν κανονιστικά, συναισθηματικά και ορθολογικά κίνητρα που ενίσχυαν τις φιλοκοινωνικές και αλτρουιστικές αξίες των υπαλλήλων που θεωρήθηκαν σημαντικά και για τη συνολική αποτελεσματικότητα του Δημόσιου Οργανισμού. Η παρακίνηση των υπαλλήλων εστίασε στο να καλλιεργήσει και να ενισχύσει τις στάσεις, πεποιθήσεις και αξίες που υπερβαίνουν τους κερδοσκοπικούς στόχους ενός Οργανισμού αλλά έχουν κοινωνικό υπόβαθρο. Οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινήθηκαν ώστε να εργάζονται με αποφασιστικότητα στις δημόσιες υπηρεσίες στις οποίες αποδίδουν κοινωνικό χαρακτήρα και επιπλέον το συνολικό παραγόμενο έργο τους ως πατριωτικό και ανθρωπιστικό. Κύριος σκοπός της παρακίνησης, η διαμόρφωση δημοσίων υπαλλήλων που να παρέχουν «βοήθεια» στους πολίτες και στην κοινότητα μακριά από κάθε οικονομικό κέρδος και προσωπική φιλοδοξία.

Τα ευρήματα της έρευνας των Kitsios και Kamarriotou (2021) αποκαλύπτουν τη στενή σχέση μεταξύ παρακίνησης, ποιότητας εργασίας και αποδοτικότητας στον δημόσιο τομέα. Η παρακίνηση των υπαλλήλων που πηγάζει από καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, την αναγνώριση ανταμοιβών και τις ευνοϊκές συνθήκες εργασίας, αποτελεί καίριο παράγοντα για

την αύξηση της απόδοσης και της ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων. Αυτή η θετική σχέση μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης υπογραμμίζει τη σημασία της διαμόρφωσης ενός ευνοϊκού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος εργασίας στον δημόσιο τομέα, προκειμένου να ενθαρρύνεται η αποτελεσματικότητα και η απόδοση των οργανισμών.

Τα ευρήματα της έρευνας της Αναστασίου (2020) επαληθεύουν την σημαντική συνεισφορά της διοίκησης στην παρακίνηση και την ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η εισφορά τους στην επίτευξη των στόχων του Οργανισμού, σε συνδυασμό με την αυτοεκτίμηση και την αυτό-ολοκλήρωση, αναδεικνύεται ως κρίσιμη πηγή παρακίνησης. Η μεταχείριση των δημοσίων υπαλλήλων ως ανθρώπινων πόρων που πρέπει να παρακινηθούν και να ενθαρρυνθούν, σχηματίζει ένα περιβάλλον εργασίας που ενισχύει την απόδοση, τη δημιουργικότητα και την εργασιακή δέσμευση. Επιπροσθέτως, η έρευνα επισημαίνει τη βαρύτητα της αναγνώρισης των αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων και της προσφοράς αρμοζουσών μορφών παρακίνησης από τη διοίκηση που να εμπεριέχει την αναγνώριση, τις ανταμοιβές, τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και την ευελιξία στον χώρο εργασίας. Μέσω αυτών, η διοίκηση μπορεί να δημιουργεί ένα κλίμα ενασχόλησης που να εμψυχώνει τους υπαλλήλους να επιδείξουν υψηλό επίπεδο απόδοσης και δέσμευσης προς τους στόχους του Δημόσιου Οργανισμού.

Ο Kalogiannidis (2021) υπογραμμίζει τη σημασία του κινήτρου για την ανάπτυξη ενός Δημόσιου Οργανισμού σε επίπεδο οργανωτικής δομής και οικονομικής βιωσιμότητας. Τα κίνητρα αποτελούν καίριο εργαλείο στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, επιτρέποντας στη διοίκηση να εξασφαλίσει την ανάπτυξη του Οργανισμού και την επιτυχή πορεία του. Οι Οργανισμοί προσφέρουν κίνητρα που ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να επιδείξουν υψηλή απόδοση και δέσμευση προς τους στόχους τους. Αυτά τα κίνητρα συνδέονται με τη συνεργασία των υπαλλήλων, την ανάπτυξη και την εφαρμογή δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων, την έμπνευση και την προθυμία να πάρουν ρίσκα, την αυτοεκτίμηση και τις πεποιθήσεις για την εργασία, καθώς και τις οικονομικές ανταμοιβές. Ένας υπάλληλος που επιδιώκει την επίτευξη στόχων βοηθά στην ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης του Δημόσιου Οργανισμού. Καθώς τα κίνητρα συνδέονται άμεσα με την επίτευξη ατομικών και οργανωσιακών στόχων, οι Οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές παρακίνησης για να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους.

Η έρευνα των Koronios, Mavromati & Kriemadis (2017) αποτελεί μια επιπλέον προσθήκη στην κατανόηση των παραγόντων κινήτρων εργασίας στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Η μελέτη δημογραφικών χαρακτηριστικών, με έμφαση στην ηλικία και το φύλο, αποκαλύπτει τη

σημαντική επίδραση αυτών των παραγόντων στα κίνητρα των εργαζομένων. Τα κύρια παρακινητικά εργαλεία που αναδεικνύονται είναι η αύξηση των μισθών, οι ευκαιρίες για ιεραρχική ανέλιξη στον οργανισμό και η ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων. Αυτά τα εργαλεία αποτελούν κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και την πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή στον Οργανισμό. Επιπλέον, η έρευνα αναδεικνύει διαφορές στα κίνητρα του εργασιακού περιβάλλοντος μεταξύ ανδρών και γυναικών. Συγκεκριμένα, ο έπαινος, η εκπαίδευση και το ευέλικτο ωράριο εργασίας φαίνεται να παρακινούν περισσότερο τις γυναίκες. Αυτή η παρατήρηση είναι σημαντική για τη σχεδίαση πολιτικών και πρακτικών που θα λαμβάνουν υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες και προτεραιότητες των εργαζομένων ανάλογα με το φύλο τους.

Η Μαστρογιαννοπούλου (2023) αναδεικνύει μια σημαντική πτυχή της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, η οποία συνδέεται με την επιθυμία του δημόσιου υπαλλήλου να συμβάλει στην κοινωνία και να επιτύχει ένα θετικό κοινωνικό αποτύπωμα. Αυτό αναδεικνύει τη σημασία της κοινωνικής ευθύνης και της ηθικής δέσμευσης ως παράγοντες παρακίνησης στον τομέα των δημόσιων υπηρεσιών. Η ιδέα ότι οι υπάλληλοι εργάζονται όχι μόνο για το προσωπικό τους όφελος, αλλά και για το κοινό καλό, είναι ένα σημαντικό κίνητρο που ενισχύει την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα. Τα υψηλά επίπεδα παρακίνησης μπορούν να αποτελέσουν εφελθία για τους δημόσιους υπαλλήλους, ενθαρρύνοντάς τους να επιδεικνύουν ανθεκτικότητα και αποτελεσματικότητα αντιμετωπίζοντας προκλήσεις και ελαχιστοποιώντας τον αντίκτυπο διάφορων παραγόντων στην ποιότητα των υπηρεσιών. Συνολικά, η προσέγγιση αυτή υπογραμμίζει τη σημασία της κοινωνικής ευθύνης και του κοινωνικού αντικτύπου στην ενίσχυση της παρακίνησης των δημόσιων υπαλλήλων και τη βελτίωση της δημόσιας διακυβέρνησης.

Η έρευνα της Μπαρμπαρούση (2022) προσφέρει σημαντική κατανόηση σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων στον Δήμο Κορινθίων. Το γεγονός ότι η έρευνα συγκεντρώθηκε σε έναν συγκεκριμένο Δημόσιο Οργανισμό παρέχει πρακτική εφαρμογή και επιτρέπει την ανάδειξη τοπικών παραγόντων. Σύμφωνα με την έρευνα, η αναγνώριση της προσπάθειας, το αντικείμενο της εργασίας, η ευθύνη - υπευθυνότητα και η επίτευξη των στόχων ξεχώρισαν ως σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης. Αυτό υποδηλώνει μια μετάβαση από παραδοσιακούς παράγοντες παρακίνησης, όπως η αμοιβή και η προαγωγή, προς πιο ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες που σχετίζονται με την αναγνώριση, το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και την εκπλήρωση επαγγελματικών στόχων. Η ερευνητική προσέγγιση που ακολουθήθηκε προσφέρει πολύτιμα δεδομένα για την

κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την παρακίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων σε έναν τοπικό δημόσιο οργανισμό. Αυτά τα ευρήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη πολιτικών και πρακτικών που θα βελτιώσουν το εργασιακό περιβάλλον και την ικανοποίηση των εργαζομένων, ενθαρρύνοντας έτσι την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα.

Η έρευνα της Ματζάνα (2023) παρέχει μια σημαντική απόδοση της ενασχόλησής της με παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα των υπαλλήλων στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Επικεντρώνεται σε διάφορες πτυχές της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την ικανοποίηση και την παρακίνηση των υπαλλήλων. Η έρευνα υπογραμμίζει τη σημασία της ικανοποίησης από την εργασία ως βασικού παράγοντα που επηρεάζει την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος που επιτρέπει στους εργαζομένους να αισθάνονται ικανοποιημένοι και εκτιμημένοι για την εργασία τους. Επιπλέον, η έρευνα υπογραμμίζει τη σημασία των συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης και της παροχής ανταγωνιστικών πακέτων αποδοχών και ευκαιριών για επαγγελματική ανέλιξη ως μέσα για την αύξηση των κινήτρων των δημοσίων υπαλλήλων. Αυτά τα συστήματα μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοι λαμβάνουν αναγνώριση για την προσπάθεια και την επίδοσή τους, ενώ παράλληλα τους παρέχεται ανατροφοδότηση για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Τέλος, η έρευνα τονίζει τη σημασία της δημιουργίας θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου η αποτελεσματική επικοινωνία και η εμπλοκή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ενθαρρύνονται. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι οι απόψεις και οι συμβουλές τους λαμβάνονται υπόψη, προωθώντας έτσι την ικανοποίηση και την παρακίνησή τους.

Μια ακόμη έρευνα της Σουσουργκέλη (2021) ενασχολήθηκε με την παρακίνηση των υπαλλήλων στον Ελληνικό δημόσιο τομέα με εστίαση στον Οργανισμό Αντισεισμικού Σχεδιασμού και Προστασίας (Ο.Α.Σ.Π.). Η έρευνα ήταν εξαιρετικά ενδιαφέρουσα ως προς την ανάλυση των παραγόντων παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης για το δημόσιο τομέα καθώς ανέδειξε τη σημαντικότητα της κατανόησης των αναγκών και των απαιτήσεων των υπαλλήλων, καθώς και της εξασφάλισης ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Ως μέσα παρακίνησης και ικανοποίησης των υπαλλήλων προσδιορίστηκαν η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η απονομή ηθικών ανταμοιβών και τα επιμορφωτικά σεμινάρια. Συνολικά, η έρευνα προσέφερε μια σημαντική εισαγωγή στον καθορισμό προτεραιοτήτων και την υιοθέτηση πολιτικών που μπορούν να βελτιώσουν την εργασιακή εμπειρία των υπαλλήλων και

να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα του Δημόσιου Οργανισμού. Καταληκτικά η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων θεωρήθηκε ένα βήμα προς την κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης και της εξέλιξης του δημόσιου τομέα.

Η έρευνα της Στάμπα (2022) προσφέρει σημαντική εισαγωγή στον τρόπο που επηρεάζονται η παρακίνηση, η ικανοποίηση και η απόδοση των υπαλλήλων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Το γεγονός ότι οι υπάλληλοι λαμβάνουν κυρίως εξωτερικά κίνητρα αποτελεί σημαντική παρατήρηση, καθώς αυτό μπορεί να δείχνει ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν κυρίως εξωτερικές ανταμοιβές και αναγνώριση για την εργασία τους. Επιπλέον, η έρευνα υπογραμμίζει τον σημαντικό ρόλο της εσωτερικής παρακίνησης και της ικανοποίησης των εργαζομένων στην αύξηση της απόδοσης τους και, κατά συνέπεια, του Δημόσιου Οργανισμού. Αυτό υποδεικνύει τη σημασία της δημιουργίας ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος και της προώθησης εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης, όπως η επαγγελματική ανάπτυξη και η αναγνώριση της προσπάθειας. Τέλος, οι συστάσεις για νομοθετικές πρωτοβουλίες και αναδιαμόρφωση των μέσων παρακίνησης αναδεικνύουν την ανάγκη για δράση από την κεντρική διοίκηση προκειμένου να βελτιωθεί η στάση και η απόδοση των εργαζομένων στους Δημόσιους Οργανισμούς. Αυτές οι πρωτοβουλίες μπορούν να έχουν ευρύτερο και μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Σκοπός & Στόχοι Έρευνας

Η ερευνητική προσπάθεια που πραγματοποιείται έχει ως κύριο σκοπό την διερεύνηση των χαρακτηριστικών που διακρίνουν την έννοια της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα με εξειδίκευση σε συγκεκριμένους ερευνητικούς στόχους που εστιάζουν στον προσδιορισμό ενός συνόλου εγγενών και εξωγενών παραγόντων που δυνητικά επενεργούν στην επιτυχημένη της εφαρμογή της. Όλη αυτή η διερευνητική διαδικασία θα προέλθει από την καταγραφή των απόψεων ενός δείγματος δημοσίων υπαλλήλων για το ρόλο της Διοίκησης του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων που απασχολούνται και επιτελούν έργο στους κόλπους του.

4.2. Ερευνητικά Ερωτήματα & Ερευνητικές Υποθέσεις

Η έρευνα επικεντρώνεται στην κατανόηση και ανάλυση της παρακίνησης των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα, με συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών. Ο στόχος είναι να διερευνηθεί πώς διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων και να προταθούν βελτιώσεις στις πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για την ενίσχυση της παρακίνησης και την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

Η μεθοδολογία της έρευνας βασίζεται στον ερευνητικό προβληματισμό, όπως προτείνεται από τον Willis (2023). Αυτό σημαίνει ότι η ερευνήτρια αναγνωρίζει ένα πρόβλημα ή μια σειρά ερωτημάτων που απαιτούν διερεύνηση και στη συνέχεια σχεδιάζει την έρευνα γύρω από αυτά τα ερωτήματα. Τα ερευνητικά ερωτήματα αποτελούν τον κεντρικό πυρήνα του ερευνητικού σχεδιασμού, καθοδηγώντας τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων.

Στην προκειμένη περίπτωση, η έρευνα εξετάζει τα εξής ερωτήματα:

1. Ποιες είναι οι απόψεις και οι στάσεις των υπαλλήλων σχετικά με την παρακίνηση τους και ειδικά τα χαρακτηριστικά και το επίπεδο της παρακίνησης που βιώνουν στον εξεταζόμενο δημόσιο φορέα;
2. Ποιοι παράγοντες - εγγενείς και εξωγενείς - επηρεάζουν την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών;
3. Πώς μπορεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να αναδείξει το ρόλο της μέσα από την βελτίωση πολιτικών της για την ενίσχυση της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων;

Με την απάντηση αυτών των ερωτημάτων, η έρευνα στοχεύει όχι μόνο στην κατανόηση των υπαρχόντων συνθηκών αλλά και στην παροχή πρακτικών συστάσεων για τη βελτίωση της παρακίνησης των υπαλλήλων και, κατ' επέκταση, της συνολικής απόδοσης του Δημόσιου οργανισμού. Άλλωστε η διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων είναι το πρώτο βήμα στην ερευνητική διαδικασία και παρέχει τη βάση για τη διαμόρφωση των ερευνητικών υποθέσεων (Thomas, 2021).

Η έρευνα στο περιβάλλον του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών εξετάζει τις παραμέτρους που επηρεάζουν την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων του, αναδεικνύοντας τη σημασία της ως πολυδιάστατου φαινομένου. Εκτός, από την πρωταρχική παρακίνηση, με κίνητρα όπως οι αμοιβές και οι προαγωγές, δίνεται έμφαση σε οπτικές όπως η προσήλωση στις αρχές του «δημόσιου» επαγγέλματος και η βούληση για ισχυρή κοινωνική προσφορά. Αυτή η ολιστική προσέγγιση λαμβάνει υπόψη τα κίνητρα και τις αξίες που προσδιορίζουν τη δυναμική των υπαλλήλων, προσφέροντας ένα πιο ολοκληρωμένο πλαίσιο για την κατανόηση της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα.

Η υπόθεση εργασίας στην παρούσα έρευνα υποστηρίζει ότι για την επίτευξη υψηλών επιπέδων παρακίνησης και ικανοποίησης των υπαλλήλων, είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν στρατηγικές που αναγνωρίζουν και ενισχύουν αυτές τις πολυδιάστατες πτυχές. Ειδικότερα, η κατανόηση των ατομικών διαφορών και η προσαρμογή των πολιτικών ανθρώπινων πόρων στις ανάγκες και τις αξίες των υπαλλήλων, μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω αυτής της προσέγγισης, είναι δυνατή η επίτευξη βελτιωμένων αποτελεσμάτων τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο, εξασφαλίζοντας την αποτελεσματική λειτουργία του δημόσιου τομέα και την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου.

Η έρευνα υπογραμμίζει τον πολυδιάστατο χαρακτήρα της παρακίνησης στους δημόσιους οργανισμούς και την ανάγκη κατανόησης από τους διοικητικούς φορείς της σπουδαιότητας της παρακίνησης στην απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων. Διαμέσου της συνεχούς διερεύνησης και ενασχόλησης με τους παράγοντες που επενεργούν στην παρακίνηση, είναι δυνατό να διαμορφωθούν οι κατάλληλες συνθήκες για να υπάρξει ένα εργασιακό περιβάλλον ενισχυτικό των υπαλλήλων, ώστε να επιτυγχάνουν υψηλή εργασιακή αποδοτικότητα, παραγωγικότητα και αφοσίωση στους επιδιωκόμενους στόχους του εκάστοτε Δημόσιου Φορέα. Η μελέτη επικεντρώνεται στο πώς η Διοίκηση των ανθρώπινων πόρων μπορεί να αξιοποιηθεί για την ενίσχυση της παρακίνησης, με στόχο την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων και την επαύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Ειδικότερα, για την παρούσα έρευνα τίθενται οι εξής ερευνητικές υποθέσεις με τις αντίστοιχες μηδενικές τους:

- ✓ EY1. Υπάρχει διαφοροποίηση στο επίπεδο παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών ανάλογα με το φύλο.
- ✓ EY1₀. Δεν υπάρχει διαφοροποίηση στο επίπεδο παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών ανάλογα με το φύλο.
- ✓ EY2. Υπάρχει συσχέτιση της παρακίνησης που βιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών με ένα σύνολο εγγενών παραγόντων.
- ✓ EY2₀. Δεν υπάρχει συσχέτιση της παρακίνησης που βιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών με ένα σύνολο εγγενών παραγόντων.
- ✓ EY3. Υπάρχει συσχέτιση της παρακίνησης που βιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών με ένα σύνολο εξωγενών παραγόντων.

- ✓ EY3₀. Δεν υπάρχει συσχέτιση της παρακίνησης που βιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών με ένα σύνολο εξωγενών παραγόντων.

- ✓ EY4. Υπάρχει συσχέτιση του επιπέδου παρακίνησης και του ρόλου που ασκεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών.

- ✓ EY4₀. Δεν υπάρχει συσχέτιση του επιπέδου παρακίνησης και του ρόλου που ασκεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών.

4.3. Επιλογή & Τεκμηρίωση Ερευνητικής Μεθόδου

Η παρούσα έρευνα βασίζεται στις νόρμες του φιλοσοφικού πλαισίου του **Θετικισμού**, ο οποίος αναφέρεται ως μια επιστημολογική θεωρία που ενσωματώνει μεθοδολογίες από τις θετικές επιστήμες στην έρευνα του κοινωνικού πεδίου με σκοπό τη διερεύνηση της ανθρώπινης έκφρασης και του κοινωνικού γίνεσθαι. Μια ακόμη σημαντική συνιστώσα του θετικισμού, η μεθοδολογία, περιλαμβάνει τη συστηματική παρατήρηση και την ανάλυση δεδομένων με στόχο την αντικειμενική καταγραφή και ερμηνεία των μεταβλητών που μελετώνται. Επιπλέον, ο θετικισμός μπορεί να υποστηρίξει τη χρήση αντικειμενικών μετρήσεων και μεθόδων που μπορούν να επιβεβαιωθούν ή να ανατραπούν μέσω στατιστικών αναλύσεων (Park, Konge & Artino, 2020).

Επομένως, η σύνδεση αυτής της φιλοσοφικής προσέγγισης με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων στον δημόσιο τομέα μπορεί να προσφέρει πολύτιμες γνώσεις. Η έμφαση στη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των κοινωνικών δομών μπορεί να ενισχύσει την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι στρατηγικές παρακίνησης μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση των υπαλλήλων και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Με την υιοθέτηση μιας επιστημονικά τεκμηριωμένης προσέγγισης, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν πιο αποτελεσματικά περιβάλλοντα εργασίας που προάγουν την καινοτομία και την αποδοτικότητα, εξυπηρετώντας καλύτερα τις ανάγκες του κοινού. Επομένως, η παρούσα

έρευνα βασίζεται στη θεωρητική υπόσταση της δυναμικής επίδρασης εγγενών και εξωγενών παραγόντων στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων αλλά και το ρόλο της Διοίκησης στην ενίσχυσή της. Η επαλήθευση ή όχι αυτής σε σχέση με τις θεωρητικές καταγραφές απαιτεί την εξέταση ερευνητικών υποθέσεων. Η επιβεβαίωση ή η απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων αποτελεί κρίσιμο μέρος της ερευνητικής διαδικασίας. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τη συστηματική διερεύνηση των υποθέσεων που έχουν τεθεί με βάση τις θεωρητικές προσεγγίσεις του θέματος. Με την εξαγωγή ερευνητικών συμπερασμάτων, διαπιστώνονται αν τα δεδομένα και τα ευρήματα υποστηρίζουν τις αρχικές υποθέσεις ή αν απαιτείται αναθεώρηση της θεωρίας ή των πρακτικών που ακολουθούνται. Στην περίπτωση της έρευνας για την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα και ειδικότερα στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, η ανάλυση της εξέτασης των ερευνητικών υποθέσεων θα βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση των σχέσεων και ώστε να προταθούν αναβαθμίσεις στις πολιτικές και τις πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπων στο δημόσιο τομέα.

Κύριο χαρακτηριστικό της παρούσας έρευνας είναι η **προσέγγιση** που επέλεξε η ερευνήτρια, η οποία χαρακτηρίζεται ως **συμπερασματική** ή **παραγωγική**. Αυτή η προσέγγιση παρέχει ένα πλαίσιο για τη συλλογή στοιχείων και δεδομένων, επιτρέποντας στην ερευνήτρια να ελέγξει τις ερευνητικές υποθέσεις που έχει θέσει, ώστε να τις επαληθεύσει ή να τις απορρίψει. Στην παραγωγική προσέγγιση η ερευνήτρια υιοθετεί μια αμερόληπτη και ανεξάρτητη στάση η οποία είναι κρίσιμη για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των συμπερασμάτων της μελέτης. Μέσω αυτής της μεθοδολογίας, η ερευνήτρια μπορεί να απομονώσει τις προσωπικές της προκαταλήψεις και να επικεντρωθεί στα πραγματικά δεδομένα και τα γεγονότα που παρατηρεί. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην ανάλυση της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, καθώς επιτρέπει μια αντικειμενική αξιολόγηση των στάσεων και απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων. Έτσι, τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν με μεγαλύτερη εμπιστοσύνη για τη βελτίωση των πολιτικών και πρακτικών παρακίνησης, με στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων και την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στην ερευνήτρια να ελέγξει την ακρίβεια και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων και να συγκρίνει τα ευρήματα με την υπάρχουσα γνώση και θεωρία (Brew et al., 2016). Η παρούσα έρευνα ασπάζεται την παραγωγική προσέγγιση συνεπώς, ο στατιστικός έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων θα δώσει απάντηση στο ερώτημα αν αναδεικνύεται μια σημαντική εξάρτηση μεταξύ της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων και ενός συνόλου εγγενών και εξωγενών παραγόντων αλλά και τη θέση της Διοίκησης στην λειτουργία της παρακίνησης στους κόλπους του Υπουργείου.

Επίσης, η παρούσα έρευνα αποτελεί έναν τύπο έρευνας **επισκόπησης**, η οποία χρησιμοποιήθηκε καθώς θεωρήθηκε η καταλληλότερη για τη διερεύνηση θέσεων και απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων για το πώς βιώνουν την παρακίνηση στο χώρο εργασίας τους. Η παρούσα έρευνα **επισκόπησης** βοηθά την ερευνήτρια να διαμορφώσει ένα μοντέλο που να περιλαμβάνει τη συγκέντρωση στοιχείων από ένα μεγάλο πλήθος δημοσίων υπαλλήλων μέσα από τη χρήση του ερευνητικού εργαλείου του ερωτηματολογίου. Η επιδίωξη της έρευνας επισκόπησης προσδιορίζεται να παρέχει μια διευρυμένη αφήγηση του υπό εξέταση «φαινομένου», επικεντρώνοντας την ενέργειά της στη διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων και στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων. Ως μια διερευνητική επισκόπηση, αποζητά την ανάδειξη αλληλεξαρτήσεων ανάμεσα στις εξαρτημένες και ανεξάρτητες μεταβλητές (Roopa & Rani, 2012).

Επιπλέον, η παρούσα έρευνα εμπεριέχει στοιχεία από τέσσερα ακόμη είδη έρευνας ώστε να διερευνήσει τις θέσεις των δημοσίων υπαλλήλων του αναφορικά με την δυνητική επίδραση παραγόντων στην παρακίνησή τους αλλά και την ανάδειξη του ρόλου της Διοίκησης. Αρχικά, η έρευνα περικλείει συστατικά **Διερευνητικής ή Εξερευνητικής** (exploratory) έρευνας καθώς η ερευνήτρια εστίασε και συγκέντρωσε πλούσιο υλικό από ελληνικές και ξενόγλωσσες πηγές για να τεκμηριώσει τους ερευνητικούς προβληματισμούς της και να τους τοποθετήσει στις κατάλληλες ερωτήσεις υπό διερεύνηση. Η διαδικασία αυτή περιλάμβανε την ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με τη θεωρία της παρακίνησης, τη σημασία της και την επίδραση της στη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Μέσα από αυτήν την ανασκόπηση, η ερευνήτρια επιδίωξε να εντοπίσει τα κενά στη γνώση και τις νέες τάσεις στη μελέτη της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, με ιδιαίτερη έμφαση στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών. Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν θα βοηθήσουν στην αναγνώριση των παραγόντων που επηρεάζουν την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων και θα προσφέρουν σημαντικές γνώσεις για τη βελτίωση των πολιτικών παρακίνησης, με στόχο την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης των υπαλλήλων (Swedberg, 2020).

Ένα ακόμη είδος έρευνας στο οποίο εμπίπτει η παρούσα έρευνα είναι η **Επεξηγηματική ή Συμπερασματική ή Επιβεβαιωτική** (conclusive), που προσφέρει μια ουσιαστική κατεύθυνση στην ερευνήτρια η οποία πρέπει να εδράζεται στο υπάρχον θεωρητικό υπόβαθρο, το οποίο θα θέσει σε νέα βάση, είτε επιβεβαιώνοντας είτε απορρίπτοντάς το, ώστε να αναδείξει την υπόσταση ή μη, εξαρτησιακών σχέσεων των υπό εξέταση παραγόντων επίδρασης στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων (Neelankavil, 2015).

Σε μια ακόμη μορφή έρευνας στην οποία εμπίπτει η παρούσα έρευνα είναι η **Περιγραφική** (descriptive) που οδηγεί την ερευνήτρια στο να ορίσει επακριβώς τους παράγοντες τους οποίους θα θέσει υπό στατιστικό έλεγχο. Η περιγραφική έρευνα αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στην επιστημονική μελέτη, ειδικά όταν στόχος είναι να κατανοηθεί και να περιγραφεί με ακρίβεια ένα φαινόμενο, μια κατάσταση ή τα χαρακτηριστικά μιας ομάδας ατόμων. Στο πλαίσιο της περιγραφικής έρευνας, η ερευνήτρια επικεντρώνεται στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, χωρίς να προσπαθεί να εξηγήσει τις αιτίες ή τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση ποσοτικών μεθόδων, όπως στατιστικές δοκιμές, γραφήματα και πίνακες, για να παρουσιαστούν τα δεδομένα με κατανοητό και σαφή τρόπο (Gurta & Gurta, 2022).

Στην περίπτωση της μελέτης για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και τη σημασία της παρακίνησης στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, η χρήση περιγραφικών στατιστικών μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση των βασικών τάσεων και προτύπων που αφορούν την παρακίνηση των υπαλλήλων. Οι μέσες τιμές και οι διακυμάνσεις μπορούν να αποκαλύψουν γενικές τάσεις παρακίνησης, ενώ οι συχνότητες και τα ποσοστά μπορούν να δείξουν πόσο συχνά εμφανίζονται συγκεκριμένες στάσεις ή απόψεις μεταξύ των υπαλλήλων. Γραφικές αναπαραστάσεις, όπως διαγράμματα ράβδων, πίτες και γραφήματα γραμμής, μπορούν να απεικονίσουν τα δεδομένα με τρόπο που να είναι εύκολα κατανοητός και να διευκολύνει την εξαγωγή συμπερασμάτων. Αυτές οι στατιστικές τεχνικές μπορούν να βοηθήσουν την ερευνήτρια να εντοπίσει βασικά ζητήματα και ευκαιρίες για τη βελτίωση της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα. Στη μελέτη συγκεκριμένα στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, η περιγραφική έρευνα χρησιμοποιείται για να καταγράψει και να αναλύσει τις απόψεις και τις στάσεις των υπαλλήλων σχετικά με τη δική τους παρακίνηση. Με τον τρόπο αυτό, αναδεικνύονται σημαντικές πληροφορίες που βοηθούν στη βελτίωση των πολιτικών και πρακτικών που σχετίζονται με την παρακίνηση των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα. Επιπλέον, τα ευρήματα της περιγραφικής έρευνας μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για την ανάπτυξη στοχευμένων πολιτικών και πρακτικών που προάγουν την παρακίνηση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων, συμβάλλοντας τελικά στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών.

Τέλος, η έρευνα εμπεριέχει στοιχεία **Αιτιολογικής** (causal) μελέτης για την εξέταση αιτιωδών σχέσεων ανάμεσα στις υπό εξέταση μεταβλητές από τον επαγωγικό έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων, ώστε να προσδιοριστούν συγκεκριμένα σχέσεις εξάρτησης, συσχέτισης, συμμεταβολής ή και διαφοροποίησης. Στην αιτιολογική έρευνα, ο ερευνητής εξετάζει τη

σχέση μεταξύ ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών για να κατανοήσει τις αιτίες και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτές τις σχέσεις. Εφαρμόζοντας αυτήν την προσέγγιση στην έρευνα για την παρακίνηση των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα, η ερευνήτρια μπορεί να ανακαλύψει πώς διάφοροι παράγοντες, όπως οι τεχνικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ή οι εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες, επηρεάζουν τα επίπεδα παρακίνησης των υπαλλήλων (Pandey & Pandey, 2021).

Μια ακόμη συνιστώσα της έρευνας σχετικά με την ερευνητική **μεθοδολογία** την οποία έχει υιοθετήσει η ερευνήτρια γίνεται λόγος για την **ποσοτική**. Η ερευνήτρια επέλεξε την ποσοτική μέθοδο ως μια σημαντική προσέγγιση για την έρευνα, ειδικά εφόσον αποτελούσε μια μελέτη της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα. Χρησιμοποιώντας έγκυρες στατιστικές μεθόδους, η ερευνήτρια μπόρεσε να αναλύσει τα δεδομένα που συνέλλεξε μέσω ειδικά σχεδιασμένου ερευνητικού εργαλείου που συμπληρώθηκε από ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού που μελετήθηκε, προσφέροντας μια αξιόπιστη εικόνα των επιπέδων παρακίνησης, των παραγόντων που την επηρεάζουν και των σχέσεων μεταξύ παρακίνησης αλλά και άλλων μεταβλητών (Henson, Stewart & Bedford, 2020). Σε γενικότερο επίπεδο η ποσοτική ανάλυση επιτρέπει στην ερευνήτρια να χρησιμοποιήσει τα στατιστικά εργαλεία για την εξαγωγή συμπερασμάτων, τη σύγκριση παραγόντων αλλά και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αναφορικά με την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Με αυτό τον τρόπο, οι δημόσιοι οργανισμοί, όπως το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, μπορούν να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις για τη βελτίωση των πολιτικών και πρακτικών που σχετίζονται με την παρακίνηση των υπαλλήλων τους.

4.4. Τρόπος Συλλογής Δεδομένων

Στην παρούσα έρευνα ο τρόπος συλλογής δεδομένων ορίστηκε με βάση το δεδομένο ερευνητικό εργαλείο, ενός τυπικού ερωτηματολογίου με απaréγκλιτη δόμηση, το οποίο περιελάμβανε αποκλειστικά κλειστού τύπου ερωτήσεις διχοτομικής και διαβαθμισμένης κλίμακας. Το ερωτηματολόγιο ήταν συμβατό με τον μεθοδολογικό σχεδιασμό που έχει επιλεγεί από την ερευνήτρια ώστε να διασφαλίσει τον επικοινωνιακό δίαυλο μεταξύ της ίδιας και συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα αλλά και την ευκολία στην εκτέλεση των στατιστικών

ελέγχων για την απόδοση απαντήσεων στα ερευνητικά ερωτήματα που έχει θέσει (Fife-Schaw, 2020).

Η διαμόρφωση του δομημένου ερωτηματολογίου προέκυψε μετά από ενδελεχή βιβλιογραφική μελέτη από την ίδια την ερευνήτρια. Η αναζήτηση παρελθουσών σχετικών ερευνών στο υπό εξέταση ζήτημα βοήθησε στη διαμόρφωση των επιμέρους ερωτημάτων του ερωτηματολογίου ώστε να καλύπτουν όλα τα θέματα που αφορούν στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων, στους παράγοντες που την επηρεάζουν αλλά και στο ρόλο της Δημόσιας Διοίκησης. Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε έτσι ώστε να διακρίνεται για την ενάργεια των ερωτήσεων του, την αλληλουχία και την τυπική δομή του αλλά και οι ερωτήσεις να καλύπτουν το γνωστικό και ερευνητικό αντικείμενο. Επιπλέον, η ερευνήτρια ήταν προσεκτική ώστε οι ερωτήσεις να επιδέχονται στατιστικής επεξεργασίας και να ανταποκρίνονται στους ερευνητικούς στόχους. Η ερευνήτρια ξεκίνησε το ερωτηματολόγιο με οδηγίες συμπλήρωσης αλλά και εγγυήθηκε την εχεμύθεια και την ανωνυμία, όπως επίσης ότι τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από τη στατιστική επεξεργασία των απαντήσεών σας παραμείνουν εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τη διεξαγωγή των συμπερασμάτων της έρευνας.

Η ερευνήτρια πραγματοποίησε μια αρχική πιλοτική έρευνα ώστε να αξιολογήσει την απόδοση του ερωτηματολογίου. Η πιλοτική έρευνα αποτέλεσε μια φάση στην εκτέλεση της ερευνητικής διαδικασίας προκειμένου να υπάρχει αναστοχασμός αναφορικά με τους σκοπούς, τα ερευνητικά ερωτήματα και τα κίνητρα της έρευνας. Επιπλέον, είχε σκοπό να καθοδηγήσει την ερευνήτρια και να βεβαιώσει αν οι συμμετέχοντες/ουσες στην ερευνητική διαδικασία αντιλαμβάνονται τις έννοιες που χρησιμοποιούνται, αν οι ερωτήσεις ήταν κατανοητές, αν τα νοήματα ήταν απλά, αν η έκτασή του ήταν ικανοποιητική, στοιχεία που να επιτρέπουν την αβίαστη συμπλήρωσή τους χωρίς να οδηγεί σε δυσφορία τον/την συμμετέχοντα/ουσα (Wadood, Akbar & Ullah, 2021). Η πιλοτική έρευνα υλοποιήθηκε με την αποστολή 30 ερωτηματολογίων μέσω διαδικτύου, και πιο συγκεκριμένα μέσω του Microsoft Forms σε εργαζόμενους του Υπουργείου.

Όταν η ερευνήτρια συγκέντρωσε 30 ερωτηματολόγια πραγματοποίησε τη διεξαγωγή ενός ελέγχου αξιοπιστίας του ερευνητικού εργαλείου με την βοήθεια του IBM SPSS. Η ερευνήτρια διαπίστωσε πως η αξιοπιστία του εργαλείου ήταν υψηλή, με τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha να ισούται με 0,781 ή 78,1%, αναδεικνύοντας έναν ικανοποιητικό βαθμό κατανόησης και αποτελεσματικότητάς του. Η τιμή του παραπάνω δείκτη κυμαίνεται μεταξύ των τιμών 0 και 1, όπου όσο πιο κοντά στο 1 βρίσκεται η τιμή του δείκτη, τόσο μεγαλύτερη είναι η

αξιοπιστία των ερωτήσεων στην κάθε ενότητα. Σύμφωνα με τον δείκτη αυτόν, για τιμές του α μεγαλύτερες από 0,70 η έρευνα χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία (Kennedy, 2022). Η έρευνα συνεχίστηκε μέχρι τη συμπλήρωση 166 ερωτηματολογίων, όπου και η συλλογή τους ολοκληρώθηκε. Η αξιοπιστία του τελικού ερευνητικού εργαλείου αξιολογήθηκε εκ νέου και ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha ισούνται με 0,789 ή 78,9%, εμφανίζοντας ικανοποιητικό βαθμό εσωτερικής συνέπειας.

4.5. Εργαλείο Διεξαγωγής Έρευνας

Το εργαλείο διεξαγωγής της έρευνας που αναπτύχθηκε από την ερευνήτρια περιλαμβάνει ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο παρατίθεται στο Παράρτημα της εργασίας. Η χρήση αυτού του τύπου ερωτηματολογίου με διάφορους τύπους ερωτήσεων επιτρέπει την αποτελεσματική συλλογή δεδομένων που μπορούν να αξιολογηθούν και να αναλυθούν με στατιστικές μεθόδους. Οι κλίμακες Likert, που χρησιμοποιούνται στο ερωτηματολόγιο, παρέχουν μια ποικιλία επιλογών που επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να εκφράσουν τις απόψεις τους με ακρίβεια. Επιπλέον, η επιλογή των πολλαπλών τύπων ερωτήσεων και η σωστή δομή τους συμβάλλουν στην ακρίβεια και στην αντικειμενικότητα των δεδομένων που συλλέχθηκαν (Brace, 2018).

Αυτή η μεθοδολογική προσέγγιση ενισχύει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων, διευκολύνοντας έτσι την περαιτέρω ανάλυση και την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα. Με την εφαρμογή αυτού του εργαλείου, η έρευνα μπορεί να παράσχει πολύτιμες πληροφορίες για τις στάσεις και τις απόψεις των υπαλλήλων του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών σχετικά με την παρακίνηση τους, συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη στρατηγικών για την ενίσχυση της παρακίνησης και της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα. Οι συμμετέχοντες/ουσες αφού αποδέχονταν την πρόσκληση για συμμετοχή στην έρευνα, έκαναν εισαγωγή στην πλατφόρμα της Microsoft Forms. Οι συμμετέχοντες έδιναν συγκατάθεση για συμμετοχή στην Έρευνα και εισέπρατταν την εγγύηση της ερευνήτριας για την αποκλειστική χρησιμοποίηση των ερευνητικών στοιχείων, μια κίνηση που δημιούργησε εμπιστοσύνη μεταξύ της ερευνήτριας και των συμμετεχόντων/ουσων, ενισχύοντας τη δυναμική της έρευνας αλλά και τον ηθικό της χαρακτήρα. Το τελικό ερωτηματολόγιο περιελάμβανε 15 ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο

διαθέτει μια τυπική δομή η οποία διακρίνεται σε τέσσερις ενότητες που αναλύονται παρακάτω στο παράρτημα.

4.6. Διαδικασία Ελέγχου Αξιοπιστίας Ερευνητικού Εργαλείου

Ο παρακάτω Πίνακας 4.1 παραθέτει τον έλεγχο αξιοπιστίας (reliability) ερωτηματολογίου αλλά και κάθε ενότητας αυτού. Ο δείκτης A του Cronbach καταγράφηκε, ως εξής:

1. Συνολικό Ερωτηματολόγιο 0,789
2. Α. Κοινωνικά / Δημογραφικά Στοιχεία 0,713
3. Β. Παρακίνηση Δημοσίων Υπάλληλων 0,853
4. Γ. Παράγοντες Επίδρασης Παρακίνησης Δημοσίων Υπάλληλων 0,968

Οι Δείκτες α του Cronbach για όλες τις επιμέρους Ενότητες του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται να είναι υψηλότεροι από 0,70 και προβάλλουν μια δυναμική και υψηλή αξιοπιστία για το συνολικό εργαλείο της έρευνας αλλά και για κάθε μεμονωμένη ενότητά του.

Πίνακας 4.1. Έλεγχος Αξιοπιστίας (Reliability) Ερωτηματολογίου

<i>Έλεγχος Αξιοπιστίας (Reliability) Ερευνητικού Εργαλείου</i>	Cronbach's Alpha	N of Items
Συνολικό Ερωτηματολόγιο	0,789	41
A. Κοινωνικά / Δημογραφικά Στοιχεία	0,713	9
B. Παρακίνηση Δημοσίων Υπάλληλων	0,853	6
Γ. Παράγοντες Επίδρασης Παρακίνησης Δημοσίων Υπάλληλων	0,968	26

4.7. Διαδικασία Εγκυρότητας Ερευνητικού Εργαλείου

Αναφορικά με την διαδικασία ελέγχου εγκυρότητας (Validity) του Ερευνητικού Εργαλείου ο Πίνακας 4.2 προβάλλει τους Δείκτες Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) και Bartlett's test of Sphericity. Η εγκυρότητα του Ερευνητικού Εργαλείου συνδέεται με τη σημαντικότητα της έρευνας και αν καλύπτει τους ερευνητικούς στόχους. Επίσης, διευκρινίζει την δυναμική και την καταλληλότητα των δεδομένων που συλλέχθηκαν αναφορικά με την υπό εξέταση

ερευνητική προβληματική. Ο δείκτης KMO αποδεικνύει την επάρκεια και την καταλληλότητα του δείγματος της έρευνας με τιμές υψηλότερες του κριτηρίου 0,5, και, ο δείκτης Bartlett's test of Sphericity βεβαιώνει την απουσία ζητήματος σφαιρικότητας των δεδομένων εφόσον ο Sig. είναι μικρότερος του στατιστικού κριτηρίου 0,05 (Shrestha, 2021).

Οι δείκτες KMO και Bartlett's test of Sphericity για όλες τις επιμέρους ενότητες και το σύνολο του ερωτηματολογίου, καταγράφονται ως εξής:

- ✓ Συνολικό Ερωτηματολόγιο: *KMO 0,900 > 0,5, Bartlett's test of Sphericity Sig. 0,000 < 0,05*
- ✓ Ενότητα 1. *KMO 0,682 > 0,5, Bartlett's test of Sphericity Sig. 0,000 < 0,05*
- ✓ Ενότητα 2. *KMO 0,720 > 0,5, Bartlett's test of Sphericity Sig. 0,000 < 0,05*
- ✓ Ενότητα 3: *KMO 0,939 > 0,5, Bartlett's test of Sphericity Sig. 0,000 < 0,05*

Όλοι οι Δείκτες KMO για τις επιμέρους ενότητες και για το σύνολο του ερωτηματολογίου είναι υψηλότεροι από το κριτήριο του 0,6 όπως και οι δείκτες Bartlett's test of Sphericity είναι ίσοι με 0,000 σε όλες τις περιπτώσεις και μικρότεροι του κριτηρίου του 0,05 (Sig < 0,05). Στοιχεία που αναδεικνύουν την υψηλή εγκυρότητα του ερωτηματολογίου η οποία προσδίδει στοιχεία εγκυρότητας και στην έρευνα συνολικά.

Πίνακας 4.2. Ανάλυση Εγκυρότητας (Validity) Ερευνητικού Εργαλείου

Ανάλυση Εγκυρότητας Ερωτηματολογίου (Δείκτης KMO & Bartlett's Test)			
Συνολικό Ερωτηματολόγιο	KMO		0,900
	Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5269,942
		df	820
		Sig.	,000
A. Κοινωνικά / Δημογραφικά Στοιχεία	KMO		,682
	Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	283,026
		df	36
		Sig.	0,000
B. Παρακίνηση Δημοσίων Υπάλληλων	KMO		0,720
	Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	747,417
		df	15
		Sig.	0,000

<i>Γ. Παράγοντες Επίδρασης Παρακίνησης Δημοσίων Υπάλληλων</i>	KMO		0,939
	Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3850,299
		df	325
		Sig.	0,000

4.8. Πληθυσμός Αναφοράς & Δείγμα Έρευνας

Αναφορικά με τη δειγματοληψία στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα (not probability sampling) και πιο συγκεκριμένα με δειγματοληψία ευκολίας ή ευχέρειας. Στη μέθοδο αυτή το δείγμα διαμορφώθηκε με γνώμονα την ευκολία και τη διαθεσιμότητα των μελών που το αποτέλεσε. Η δειγματοληψία ευκολίας είναι μια αποτελεσματική μέθοδος για τη σύλληψη ενός δείγματος από έναν ευρύτερο πληθυσμό όταν πραγματοποιούνται εξειδικευμένες έρευνες με δείγμα που είναι δύσκολο να ανευρεθεί. Με αυτήν τη μέθοδο, εξασφαλίζεται σε έναν βαθμό η αντιπροσώπευση αλλά δεν είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων στον ευρύτερο πληθυσμό.

Ειδικότερα, από το σύνολο των 2.353 υπαλλήλων του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών της χώρας (848 άνδρες, 1505 γυναίκες) συμμετείχαν στην έρευνα οι 166 υπάλληλοι (48 άνδρες, 115 γυναίκες, 3 μη προσδιορισμένο φύλο) οι οποίοι ανήκαν σε συγκεκριμένες θέσεις οικονομικού και διοικητικού ενδιαφέροντος, ήτοι Υπάλληλοι, Προϊστάμενοι Τμήματος και Προϊστάμενοι Διεύθυνσης.

4.9. Ανάλυση Δεδομένων Έρευνας

Η πρόσβαση στις απαντήσεις των ερωτηματολογίων στην πλατφόρμα Microsoft Forms πραγματοποιήθηκε αποκλειστικά από την ερευνήτρια. Της συλλογής των 166 ερωτηματολογίων, ακολούθησε ο έλεγχος προς την πληρότητα και την ακρίβεια των απαντήσεών τους. Τα ποσοτικά δεδομένα καταχωρήθηκαν, κωδικοποιημένα, σε φύλλα Microsoft Excel και καταχωρήθηκαν εκ νέου στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS - Statistical Package for Social Sciences v. 26.0 - όπου και αναλύθηκαν περαιτέρω (Roni & Djajadikerta, 2021). Η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας πραγματοποιείται με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS το οποίο ανταποκρίνεται με υψηλή αξιοπιστία στη διεξαγωγή στατιστικών

αποτελεσμάτων και την ερμηνεία τους με χρήση περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής (Babbie, Wagner III & Zaino, 2022).

Οι μεθοδολογικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν μέσω του SPSS στην παρούσα έρευνα ήταν οι εξής (Χαλικιάς, 2015, Singh, 2017, Θεοφίλου, 2019, Remler & Van Ryzin, 2021):

1. **Ανάλυση Αξιοπιστίας** του εργαλείου διεξαγωγής της έρευνας μέσω του ελέγχου Αξιοπιστίας (Reliability Test) και τη διεξαγωγή του δείκτη Alpha του Cronbach.
2. **Ανάλυση Εγκυρότητας** ερευνητικού εργαλείου μέσω του διαγνωστικού ελέγχου εγκυρότητας Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy και Bartlett's test of Sphericity με την βοήθεια της τεχνικής της Ανάλυσης Παραγόντων (Factor Analysis) για τη διεξαγωγή των αντίστοιχων δεικτών. Ο δείκτης KMO προσφέρει ενδείξεις για την αυτάρκεια και την καταλληλότητα του δείγματος, όταν είναι υψηλότερος του 0,5. Ενώ, ο δείκτης Bartlett's test of Sphericity επαληθεύει την έλλειψη θέματος σφαιρικότητας των δεδομένων, όταν ο Sig. δέχεται τιμές μικρότερες του 0,05.
3. **Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση** μέσω της διεξαγωγής των κατανομών συχνοτήτων με την βοήθεια της τεχνικής των Frequencies Statistics αλλά και των περιγραφικών στατιστικών (Descriptive Statistics) με τη διεξαγωγή του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης. Η χρήση στατιστικών πινάκων και γραφικών παραστάσεων είναι ουσιώδης για να παρουσιαστούν τα δεδομένα με σαφήνεια και να αναδείξουμε σημαντικά χαρακτηριστικά τους.
4. **Έλεγχος Κανονικότητας Κατανομής Μεταβλητών** μέσω της διεξαγωγής του Test of Normality της τεχνικής Explore και την αναγωγή των δεικτών των Kolmogorov – Smirnov (with Lilliefors Significance Correction) και Shapiro – Wilk οι οποίοι προβάλλουν αν οι υπό εξέταση μεταβλητές ακολουθούν την κανονική κατανομή (Sig.= 0,000 > 0,05). Από τα στοιχεία του Πίνακα 5.16. προκύπτει πως οι επαγωγικοί έλεγχοι των ερευνητικών υποθέσεων θα ακολουθούν μη παραμετρικές τεχνικές για την επιβεβαίωση ή όχι αυτών εφόσον το σύνολο των μεταβλητών δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή (Avram & Mărușteri, 2022).
5. **Έλεγχος Διαφοροποίησης Μέσων Όρων Μεταβλητών.** Στην περίπτωση ελέγχου διαφοροποίησης των μέσων τιμών μεταξύ μεταβλητών επιλέγεται ο μη

παραμετρικός έλεγχος, ώστε να αξιολογηθεί η στατιστική σημαντικότητα ή όχι της διαφοροποίησης αυτής σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α ίσο με 5%. Όπου κριθεί σκόπιμο για να εκτιμηθεί η σημαντικότητα ή όχι της διαφοράς που παρουσίασαν οι μέσοι όροι, για κάθε διάσταση, ο επαγωγικός έλεγχος πραγματοποιείται μέσω του Mann-Whitney U Test, εφόσον το σύνολο των μεταβλητών δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή (Alhakim & Hooper, 2008).

6. **Έλεγχος Γραμμικής Συσχέτισης.** Στις περιπτώσεις ελέγχου της πιθανής θετικής ή αρνητικής γραμμικής συσχέτισης μεταξύ μεταβλητών που δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή επιλέγεται η εκτέλεση της τεχνικής Bivariate Correlation και ειδικότερα εξάγεται ο δείκτης ή συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Spearman (-1 έως +1). Όσο υψηλότερες και κοντά στη μονάδα οι τιμές του δείκτη τόσο ισχυρότερη η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α ίσο με 5% (Ali Abd Al-Hameed, 2022).

4.10. Περιορισμοί Έρευνας

Η διεξαγωγή της παρούσας έρευνας είναι συνυφασμένη με ορισμένες δύσκολες καταστάσεις οι οποίες θα πρέπει να αναφερθούν ώστε να αποτελέσουν πηγή γνώσης για τους μελλοντικούς ερευνητές. Ειδικότερα:

1. Δυσκολία πρόσβασης σε συμμετέχοντες/ουσες
2. Κωδικοποίηση και ανάλυση δεδομένων
3. Πιλοτική έρευνα ερευνητικού εργαλείου
4. Ανεπάρκεια ομοειδών ή συναρτώμενων ερευνών
5. Χρονοβόρα διαδικασία έρευνας
6. Περιορισμένος χρόνος ερευνήτριας

Οι δυσκολίες δεν κατάφεραν να δημιουργήσουν σημαντικά προβλήματα που θα απέτρεπαν τη μη ομαλή διενέργεια και περάτωση της ερευνητικής διαδικασίας ή να επιδράσουν αρνητικά

στην αξιοπιστία των διεξαγόμενων στατιστικών ευρημάτων. Αυτό σημαίνει ότι, παρά τις όποιες δυσκολίες αντιμετωπίστηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας, η διαδικασία προχώρησε ομαλά και τα στατιστικά αποτελέσματα παραμένουν αξιόπιστα. Η επιτυχής ολοκλήρωση της ερευνητικής διαδικασίας, παρά τις όποιες δυσκολίες, αποδεικνύει την αποτελεσματικότητα των μεθόδων και διαδικασιών που εφαρμόστηκαν. Τελικά, η διατήρηση της ομαλότητας και της ακεραιότητας της ερευνητικής διαδικασίας επιτρέπει την εξαγωγή αξιόπιστων και χρήσιμων συμπερασμάτων, τα οποία μπορούν να συμβάλλουν στην κατανόηση και βελτίωση της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στον δημόσιο τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

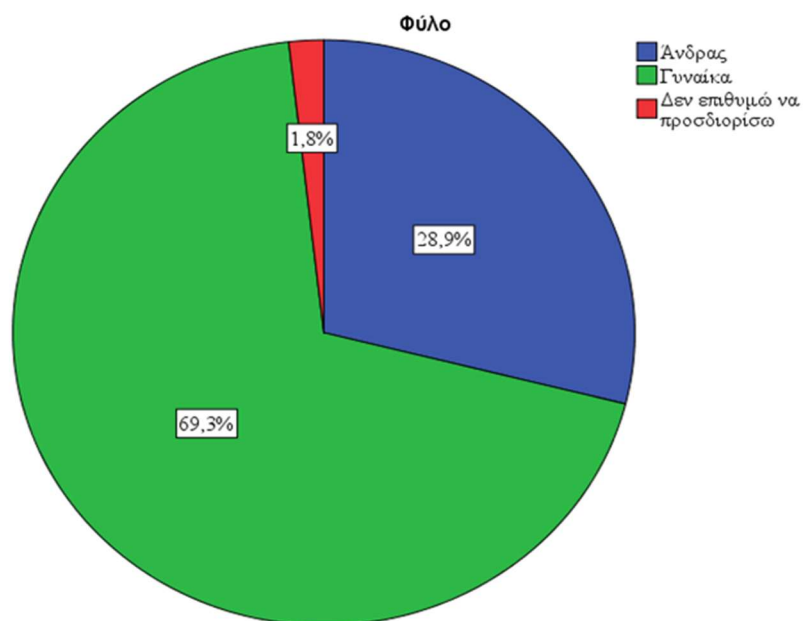
5.1. Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

5.1.1. Ενότητα Α. Κοινωνικά / Δημογραφικά Στοιχεία

Το μέγεθος δείγματος (αριθμός των συμμετεχόντων) αποτελούνταν από 166 άτομα και από την περιγραφική ανάλυση που διεξήχθη παρατηρήθηκε πως ο αριθμός των ανδρών που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν ίσος με 48 (28,9%) άτομα, ενώ ο αριθμός των γυναικών ήταν ίσος με 115 (69,3%) άτομα. Ενώ 5 άτομα δεν επιθυμούσαν να προσδιορίσουν (1,8%) (Πίνακας 5.1, Διάγραμμα 5.1).

Πίνακας 5.1. Φύλο συμμετεχόντων

		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	48	28,9	28,9	28,9
	Γυναίκα	115	69,3	69,3	98,2
	Δεν επιθυμώ να προσδιορίσω	3	1,8	1,8	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

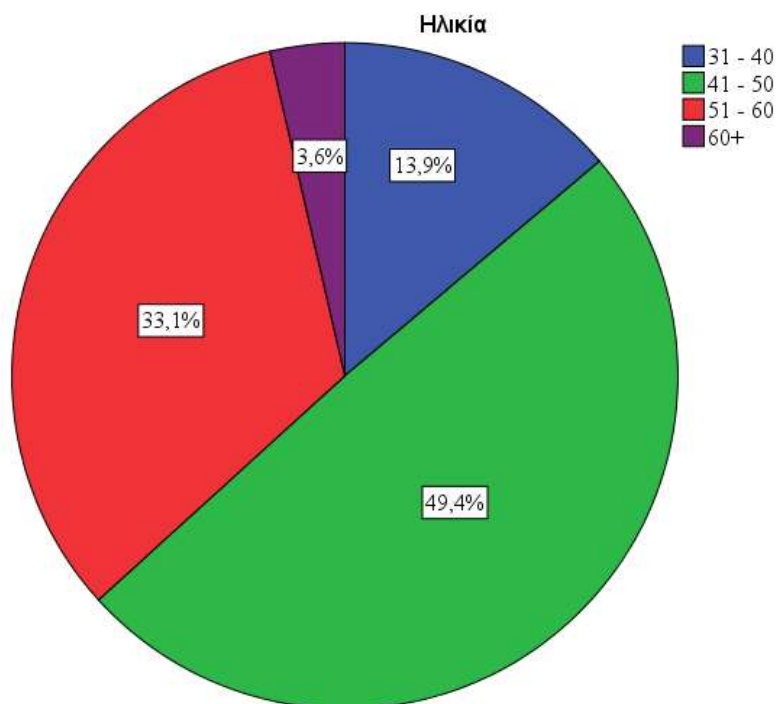


Διάγραμμα 5.1. Φύλο συμμετεχόντων

Όσον αφορά την ηλικία των συμμετεχόντων, παρατηρήθηκε πως η πλειοψηφία βρισκόταν στο ηλικιακό εύρος των 41 έως 50 ετών και συγκεκριμένα 82 άτομα (49,4%), 55 άτομα στο ηλικιακό εύρος των 51 έως 60 ετών (33,1%). Ακόμη, 23 άτομα (13,9%) ήταν μεταξύ 31 έως 40 ετών, 6 άτομα (3,6%) άνω των 60 ετών (Πίνακας 5.2, Διάγραμμα 5.2).

Πίνακας 5.2. Ηλικία συμμετεχόντων

Ηλικία				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	31 – 40	23	13,9	13,9
	41 – 50	82	49,4	63,3
Valid	51 – 60	55	33,1	96,4
	60+	6	3,6	100,0
	Total	166	100,0	100,0

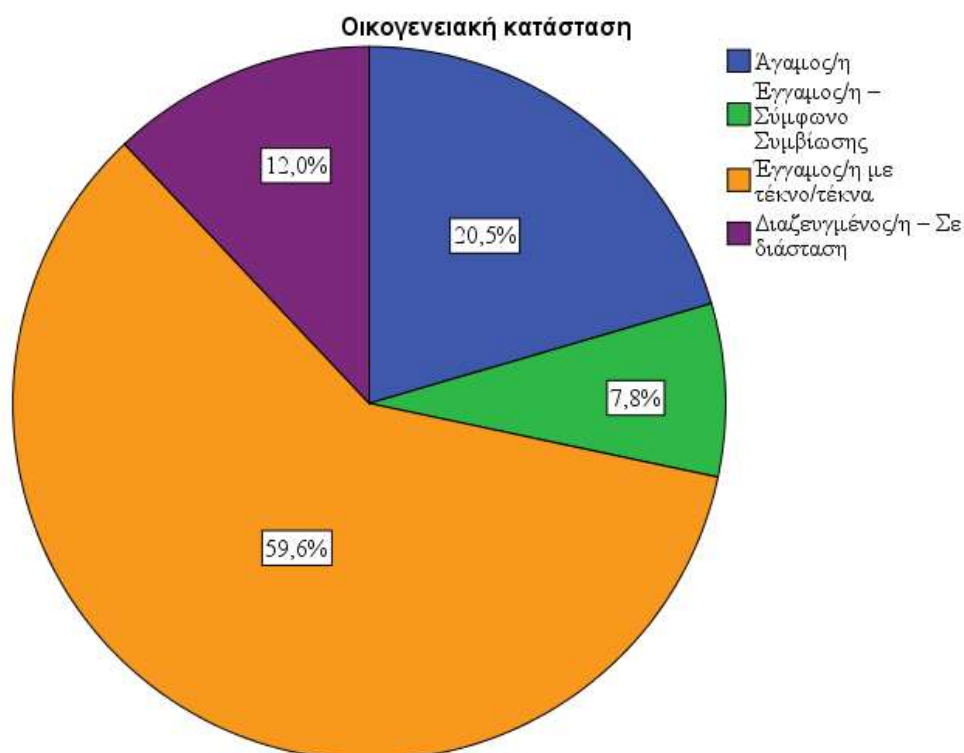


Διάγραμμα 5.2. Ηλικία συμμετεχόντων

Όσον αφορά την Οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, παρατηρήθηκε πως η πλειοψηφία ήταν έγγαμοι με τέκνο και συγκεκριμένα 99 άτομα (59,6%), 34 άτομα άγαμοι (20,5%). Ακόμη, 20 άτομα (12%) ήταν διαζευγμένοι ή σε διάσταση και 13 άτομα (7,8%) έγγαμοι ή με σύμφωνο συμβίωσης (Πίνακας 5.3, Διάγραμμα 5.3.).

Πίνακας 5.3. Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων

Οικογενειακή κατάσταση				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Άγαμος/η	34	20,5	20,5
	Έγγαμος/η – Σύμφωνο Συμβίωσης	13	7,8	28,3
Valid	Έγγαμος/η με τέκνο/τέκνα	99	59,6	88,0
	Διαζευγμένος/η – Σε διάσταση	20	12,0	100,0
	Total	166	100,0	100,0



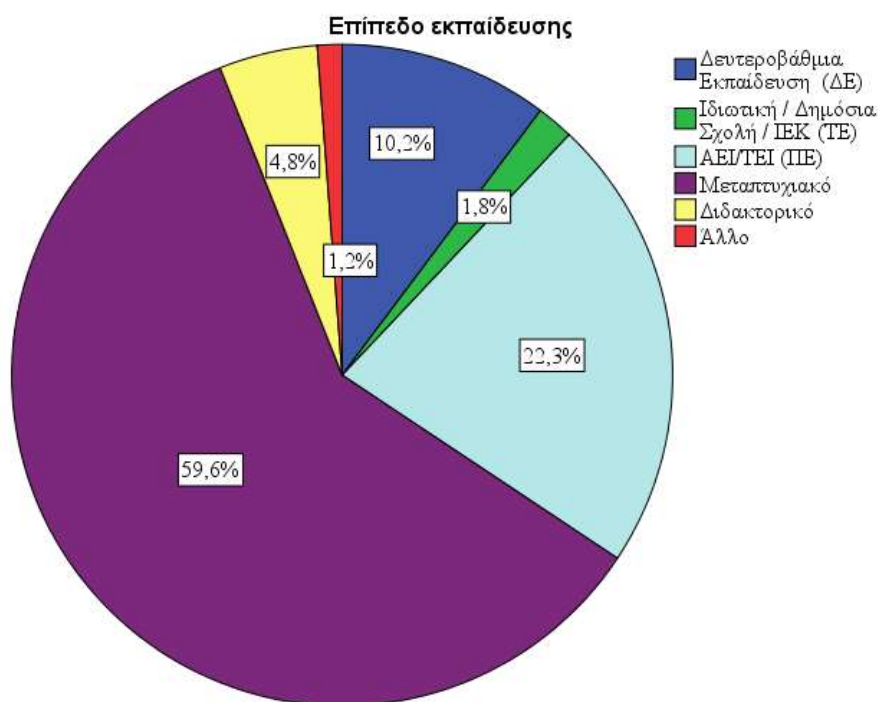
Διάγραμμα 5.3. Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων

Σχετικά με το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων υπήρξαν οι εξής απαντήσεις (Πίνακας 5.4, Διάγραμμα 5.4.):

1. Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (ΔΕ): 10,2%
2. Ιδιωτική / Δημόσια Σχολή / ΙΕΚ : 1,8%
3. ΑΕΙ/ΤΕΙ (ΠΕ/ΤΕ): 22,3%
4. Μεταπτυχιακό: 59,6%
5. Διδακτορικό: 4,8%

Πίνακας 5.4. Επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (ΔΕ)	17	10,2	10,2	10,2
	Ιδιωτική / Δημόσια Σχολή / ΙΕΚ	3	1,8	1,8	12,0
	ΑΕΙ/ΤΕΙ (ΠΕ/ΤΕ)	37	22,3	22,3	34,3
	Μεταπτυχιακό	99	59,6	59,6	94,0
	Διδακτορικό	8	4,8	4,8	98,8
	Άλλο	2	1,2	1,2	100,0
	Total	166	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.4. Επίπεδο εκπαίδευσης

Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα το σύνολο των 166 ατόμων αποφάνθηκε με έναν μέσο όρο τα $17,17 \pm 8,495$ έτη και με $6,64 \pm 6,693$ έτη για τη μέση προϋπηρεσία στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών (Πίνακας 5.5.).

Πίνακας 5.5. Προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα και στο ΥΕΟΟ

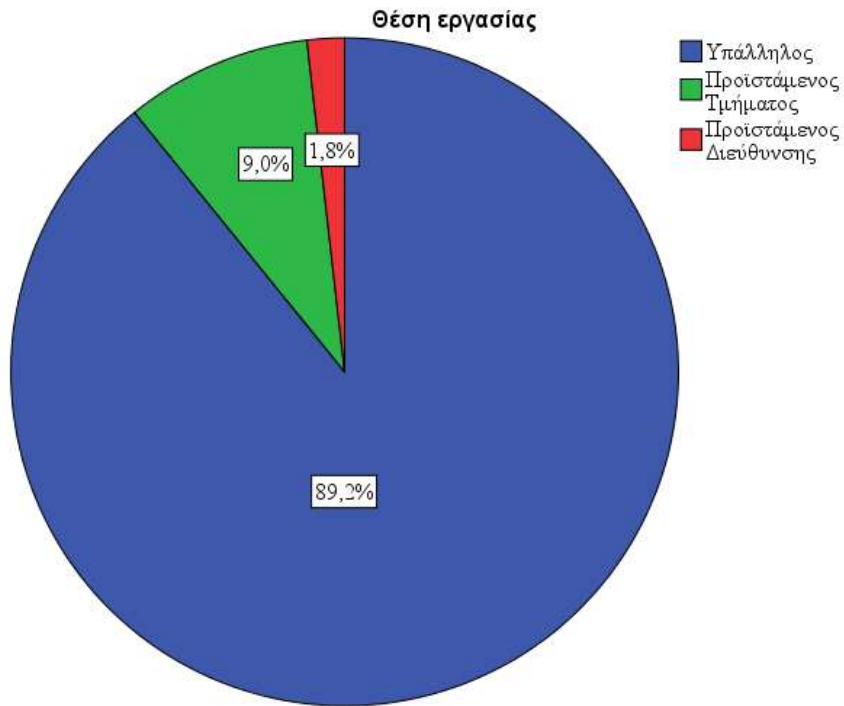
Προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα και στο ΥΕΟΟ					
	N	Min	Maxi	Mean	Std. Deviation
Προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα	166	1	35	17,17	8,495
Προϋπηρεσία στο ΥΕΟΟ	166	0	30	6,64	6,693
Valid N (listwise)	166				

Σχετικά με την θέση εργασίας υπήρξαν οι εξής απαντήσεις (Πίνακας 5.6., Διάγραμμα 5.5.):

1. Υπάλληλος: 89,2%
2. Προϊστάμενος Τμήματος: 9%
3. Προϊστάμενος Διεύθυνσης: 1,8%

Πίνακας 5.6. Θέση εργασίας συμμετεχόντων

		Θέση εργασίας			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος	148	89,2	89,2	89,2
	Προϊστάμενος Τμήματος	15	9,0	9,0	98,2
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	3	1,8	1,8	100,0
	Total	166	100,0	100,0	



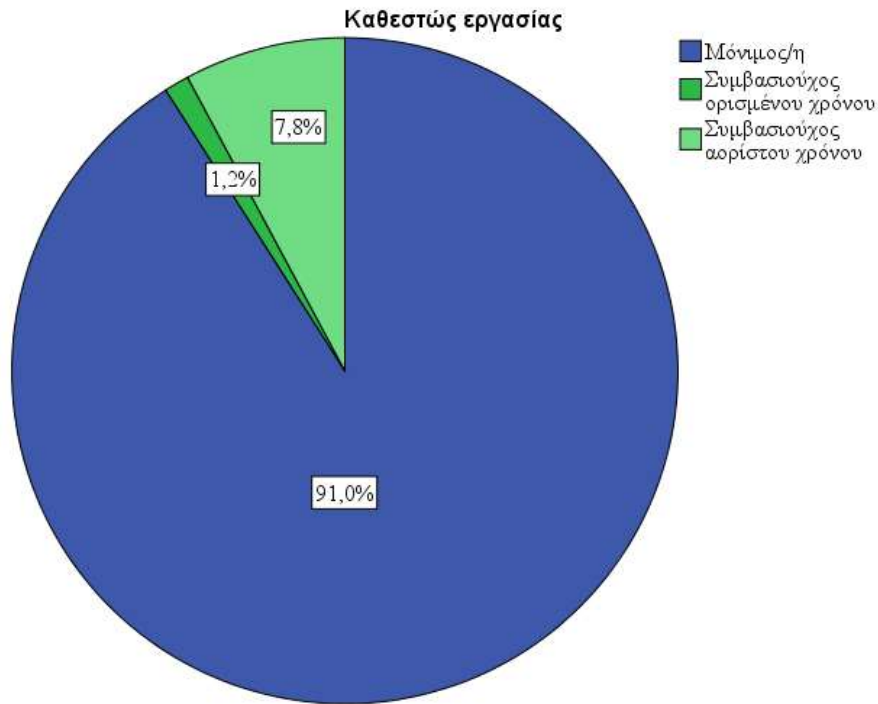
Διάγραμμα 5.5. Θέση εργασίας συμμετεχόντων

Σχετικά με το καθεστώς εργασίας υπήρξαν οι εξής απαντήσεις (Πίνακας 5.7., Διάγραμμα 5.6):

1. Μόνιμος/η: 91%
2. Συμβασιούχος ορισμένου χρόνου: 1,2%
3. Συμβασιούχος αορίστου χρόνου: 7,8%

Πίνακας 5.7. Καθεστώς εργασίας συμμετεχόντων

		Καθεστώς εργασίας			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνιμος/η	151	91,0	91,0	91,0
	Συμβασιούχος ορισμένου χρόνου	2	1,2	1,2	92,2
	Συμβασιούχος αορίστου χρόνου	13	7,8	7,8	100,0
	Total	166	100,0	100,0	



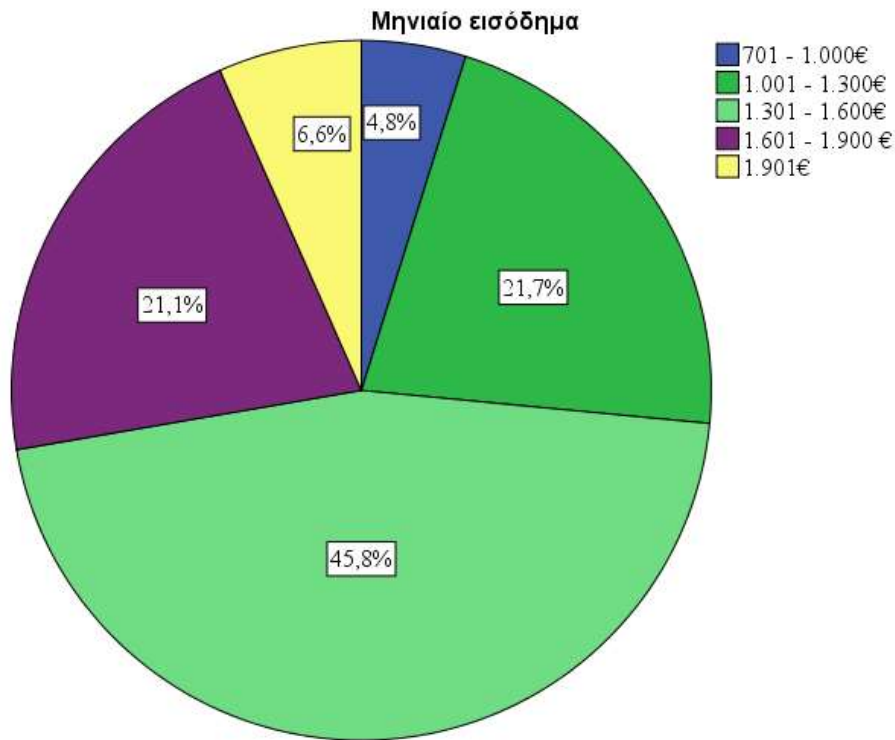
Διάγραμμα 5.6. Καθεστώς εργασίας συμμετεχόντων

Σχετικά με το Μηνιαίο εισόδημα συμμετεχόντων υπήρξαν οι εξής απαντήσεις (Πίνακας 5.8., Διάγραμμα 5.7.):

1. 701 – 1.000 €: 4,8%
2. 1.000 – 1.300 €: 21,7%
3. 1.301 – 1.600 €: 45,8%
4. 1.601 – 1.900 €: 21,1%
5. 1.901 +: 6,6%

Πίνακας 5.8. Μηνιαίο εισόδημα συμμετεχόντων

		Μηνιαίο εισόδημα			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	701 - 1.000€	8	4,8	4,8	4,8
	1.001 - 1.300€	36	21,7	21,7	26,5
	1.301 - 1.600€	76	45,8	45,8	72,3
	1.601 - 1.900 €	35	21,1	21,1	93,4
	1.901€	11	6,6	6,6	100,0
	Total	166	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.7. Μηνιαίο εισόδημα συμμετεχόντων

5.1.2. Ενότητα Β. Παρακίνηση Δημοσίων Υπάλληλων

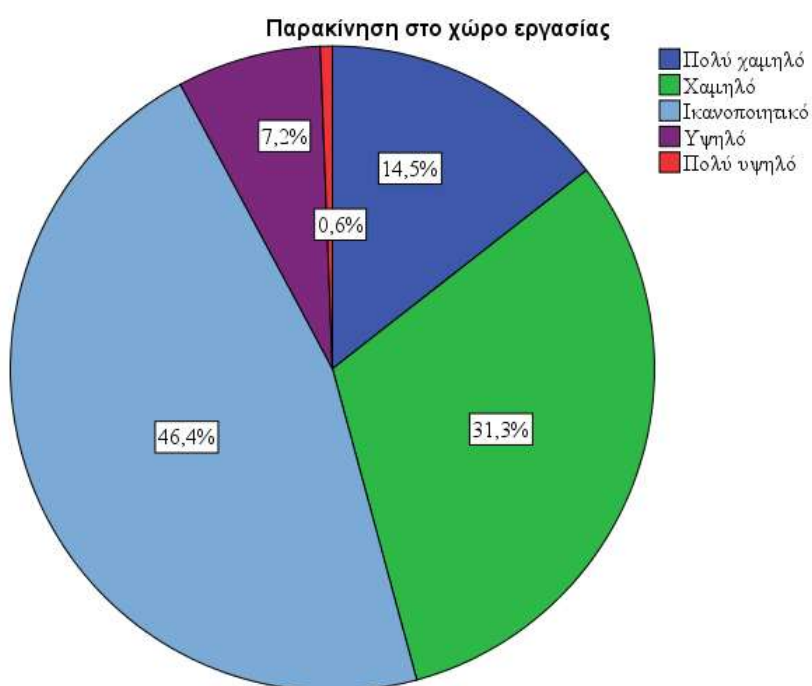
Η δεύτερη Ενότητα του Ερωτηματολογίου είναι αφιερωμένη στην παρακίνηση των δημοσίων υπάλληλων.

Στην ερώτηση «**Πως θα χαρακτηρίζατε το επίπεδο παρακίνησης στο χώρο εργασίας σας;**» το δείγμα των 166 ατόμων αποφάνθηκε κατά 14,5% ως Πολύ χαμηλό, 31,3% Χαμηλό, 46,4% Ικανοποιητικό, 7,2% Υψηλό και 0,6% Πολύ υψηλό (Πίνακας 5.9., Διάγραμμα 5.8.).

Παρατηρεί κανείς πως το 7,8% του δείγματος χαρακτηρίζει το επίπεδο παρακίνησης υψηλό, το 46,4% ικανοποιητικό και το 45,8% χαμηλό. Επίσης, ο μέσος όρος των απαντήσεων ορίστηκε σε $2,48 \pm 0,851$ που αναδεικνύει ένα μέτριο προς χαμηλό επίπεδο παρακίνησης στο χώρο εργασίας.

Πίνακας 5.9. Παρακίνηση στο χώρο εργασίας

		Παρακίνηση στο χώρο εργασίας			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ χαμηλό	24	14,5	14,5	14,5
	Χαμηλό	52	31,3	31,3	45,8
	Ικανοποιητικό	77	46,4	46,4	92,2
	Υψηλό	12	7,2	7,2	99,4
	Πολύ υψηλό	1	,6	,6	100,0
	Total	166	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.8. Παρακίνηση στο χώρο εργασίας

Στην ερώτηση «Σύμφωνα με την προσωπική σας άποψη δηλώστε το επίπεδο της ικανοποίησής σας από την παρακίνηση που λαμβάνεται στον Δημόσιο Οργανισμό στον οποίο υπηρετείτε» το δείγμα των 166 ατόμων αποφάνθηκε κατά 13,9% ως Πολύ χαμηλό, 34,9% Χαμηλό, 41% Ικανοποιητικό, 9,6% Υψηλό και 0,6% Πολύ υψηλό (Πίνακας 5.10., Διάγραμμα 5.9.).

Παρατηρεί κανείς πως το 10,2% του δείγματος χαρακτηρίζει το επίπεδο ικανοποίησης από την παρακίνηση υψηλό, το 41% ικανοποιητικό και το 48,8% χαμηλό. Επίσης, ο μέσος όρος των απαντήσεων ορίστηκε σε $2,48 \pm 0,872$ που αναδεικνύει ένα μέτριο προς χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης από την παρακίνηση στο χώρο εργασίας.

Πίνακας 5.10. Ικανοποίηση από παρακίνηση στο Δημόσιο Οργανισμό

Ικανοποίηση από παρακίνηση στο Δημόσιο Οργανισμό					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ χαμηλό	23	13,9	13,9	13,9
	Χαμηλό	58	34,9	34,9	48,8
	Ικανοποιητικό	68	41,0	41,0	89,8
	Υψηλό	16	9,6	9,6	99,4
	Πολύ υψηλό	1	,6	,6	100,0
	Total	166	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.9. Ικανοποίηση από παρακίνηση στο Δημόσιο Οργανισμό

Στην ερώτηση «Σύμφωνα με την προσωπική σας άποψη δηλώστε το επίπεδο της ικανοποίησής σας από την εργασία σας στον Δημόσιο Οργανισμό στον οποίο υπηρετείτε.»

το δείγμα των 166 ατόμων αποφάνθηκε κατά 4,2% ως Πολύ χαμηλό, 31,3% Χαμηλό, 45,2% Ικανοποιητικό, 16,9% Υψηλό και 2,4% Πολύ υψηλό (Πίνακας 5.11., Διάγραμμα 5.10.). Παρατηρεί κανείς πως το 19,3% του δείγματος χαρακτήρισε το επίπεδο ικανοποίησης από εργασία υψηλό, το 45,2% ικανοποιητικό και το 35,5% χαμηλό. Επίσης, ο μέσος όρος των απαντήσεων ορίστηκε σε $2,82 \pm 0,848$ που αναδεικνύει ένα μέτριο προς χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία στον Δημόσιο Οργανισμό.

Πίνακας 5.11. Ικανοποίηση από εργασία στο Δημόσιο Οργανισμό

Ικανοποίηση από εργασία στο Δημόσιο Οργανισμό					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ χαμηλό	7	4,2	4,2	4,2
	Χαμηλό	52	31,3	31,3	35,5
	Ικανοποιητικό	75	45,2	45,2	80,7
	Υψηλό	28	16,9	16,9	97,6
	Πολύ υψηλό	4	2,4	2,4	100,0
	Total	166	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.10. Ικανοποίηση από εργασία στο Δημόσιο Οργανισμό

Στην ερώτηση «Σύμφωνα με την προσωπική σας άποψη δηλώστε το βαθμό με τον οποίο συμφωνείτε σχετικά με το ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών παρακινεί τους υπαλλήλους της.» το δείγμα των 166 ατόμων αποφάνθηκε κατά 10,8% πως Διαφωνεί απόλυτα, 25,9% Διαφωνεί, 49,4% Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και 13,9% Συμφωνεί 2,4% (Πίνακας 5.12., Διάγραμμα 5.11.).

Παρατηρεί κανείς πως το 36,7% του δείγματος έχει αρνητική άποψη, το 49,4% μετριοπαθή στάση και το 13,9% θετική. Επίσης, ο μέσος όρος των απαντήσεων ορίστηκε σε $2,66 \pm 0,850$ που αναδεικνύει ένα μέτριο προς χαμηλό επίπεδο συμφωνίας σχετικά με την παρακίνηση που παρέχει η ΔΑΔ του ΥΕΟΟ.

Πίνακας 5.12. Παρακίνηση Υπαλλήλων από ΔΑΔ του ΥΕΟΟ

Παρακίνηση Υπαλλήλων από ΔΑΔ του ΥΕΟ&Ο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	18	10,8	10,8	10,8
	Διαφωνώ	43	25,9	25,9	36,7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	82	49,4	49,4	86,1
	Συμφωνώ	23	13,9	13,9	100,0
	Total	166	100,0	100,0	



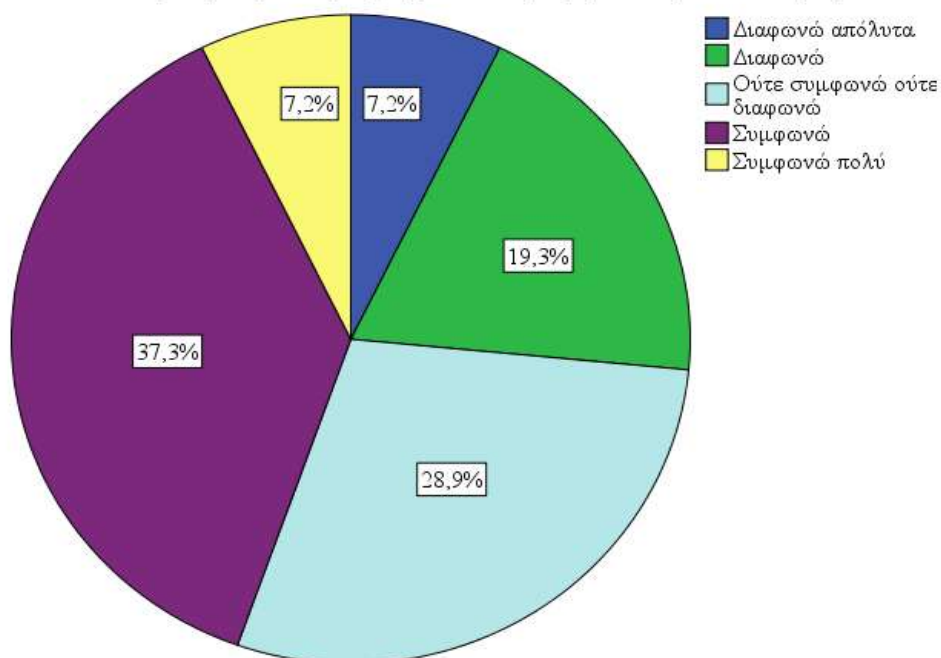
Διάγραμμα 5.11. Παρακίνηση Υπαλλήλων από ΔΑΔ του ΥΕΟ&Ο

Στην ερώτηση «Σύμφωνα με την προσωπική σας άποψη δηλώστε κατά πόσο συμφωνείτε σχετικά με το αν η παρακίνηση που ασκεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών επηρεάζουν την Εργασιακή ικανοποίηση υπαλλήλων» το δείγμα των 166 ατόμων αποφάνθηκε κατά 7,2% πως Διαφωνεί απόλυτα, 19,3% Διαφωνεί, 28,9% Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, 37,3% Συμφωνεί και 7,2% Συμφωνεί απόλυτα (Πίνακας 5.13., Διάγραμμα 5.12.). Παρατηρεί κανείς πως το 26,5% του δείγματος έχει αρνητική άποψη, το 28,9% μετριοπαθή και το 44,5% θετική. Επίσης, ο μέσος όρος των απαντήσεων ορίστηκε σε $3,18 \pm 1,058$ που αναδεικνύει ένα μέτριο επίπεδο συμφωνίας σχετικά με την επίδραση που ασκεί η παρακίνηση που παρέχει η ΔΑΔ του ΥΕΟΟ στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Πίνακας 5.13. Επίδραση Παρακίνησης της ΔΑΔ στην Εργασιακή ικανοποίηση

		Εργασιακή ικανοποίηση			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	12	7,2	7,2	7,2
	Διαφωνώ	32	19,3	19,3	26,5
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	48	28,9	28,9	55,4
	Συμφωνώ	62	37,3	37,3	92,8
	Συμφωνώ απόλυτα	12	7,2	7,2	100,0
Total		166	100,0	100,0	

Επίδραση Παρακίνησης της ΔΑΔ στην Εργασιακή ικανοποίηση



Διάγραμμα 5.12. Επίδραση Παρακίνησης της ΔΑΔ στην Εργασιακή ικανοποίηση

Στην ερώτηση «Σύμφωνα με την προσωπική σας άποψη δηλώστε κατά πόσο συμφωνείτε σχετικά με το αν η παρακίνηση που ασκεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών επηρεάζουν την Παραγωγικότητα / απόδοση υπαλλήλων» το δείγμα των 166 ατόμων αποφάνθηκε κατά 6,6% πως Διαφωνεί απόλυτα, 21,1% Διαφωνεί, 29,5% Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, 33,1% Συμφωνεί και 9,6% Συμφωνεί απόλυτα (Πίνακας 5.14., Διάγραμμα 5.13). Παρατηρεί κανείς πως το 27,7% του δείγματος έχει αρνητική άποψη, το 29,5% μετριοπαθή και το 42,7% θετική. Επίσης, ο μέσος όρος των απαντήσεων ορίστηκε σε $3,18 \pm 1,080$ που αναδεικνύει ένα μέτριο επίπεδο συμφωνίας σχετικά με την επίδραση που ασκεί η παρακίνηση που παρέχει η ΔΑΔ του ΥΕΟΟ στην Παραγωγικότητα / απόδοση των υπαλλήλων.

Πίνακας 5.14. Επίδραση Παρακίνησης της ΔΑΔ στην Παραγωγικότητα / Απόδοση υπαλλήλων

Παραγωγικότητα / Απόδοση υπαλλήλων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	11	6,6	6,6	6,6
	Διαφωνώ	35	21,1	21,1	27,7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	49	29,5	29,5	57,2
	Συμφωνώ	55	33,1	33,1	90,4
	Συμφωνώ πολύ	16	9,6	9,6	100,0
	Total	166	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5.13. Επίδραση Παρακίνησης της ΔΑΔ στην Παραγωγικότητα / Απόδοση υπαλλήλων

5.1.3. Ενότητα Γ. Παράγοντες Επίδρασης Παρακίνησης Δημοσίων Υπάλληλων

Η τρίτη Ενότητα του Ερωτηματολογίου αφορά παράγοντες επίδρασης της παρακίνησης των δημοσίων υπάλληλων. Εδώ είναι σημαντικό να αναφερθεί ο διαχωρισμός των παραγόντων σε εγγενείς και εξωγενείς. Οι εγγενείς παράγοντες παρακίνησης είναι σαφείς και επιλαμβάνονται των συναισθηματικών αναγκών των εργαζομένων. Οι εγγενείς παρακινήτικοί παράγοντες είναι εκείνοι που σχετίζονται με την εσωτερική ικανοποίηση από την εργασία, με την αίσθηση της ολοκλήρωσης και της επιτυχίας να μπορεί να αυξήσει την προσωπική ικανοποίηση και το κίνητρο), η αναγνώριση των προσπαθειών και των επιτευγμάτων από συναδέλφους και προϊσταμένους ενισχύει το αίσθημα της αξίας και της σημαντικότητας, η ίδια η εργασία, με την ενασχόληση με ενδιαφέροντα και απαιτητικά θέματα, που προσφέρει εσωτερική ικανοποίηση, η υπευθυνότητα, με την ανάληψη ευθυνών, και η αυτονομία στην εργασία που ενισχύουν την αίσθηση της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης, αλλά και η προσωπική ανάπτυξη με τις ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και ανέλιξη να προσφέρουν κίνητρα για συνεχή βελτίωση και αφοσίωση. Αντίθετα, οι παράγοντες όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι πολιτικές και η διοίκηση, οι συνθήκες εργασίας, η ποιότητα της ηγεσίας, η ασφάλεια εργασίας, οι οικονομικές απολαβές και άλλα οικονομικά πλεονεκτήματα, η φήμη, η επαγγελματική ανέλιξη, η ισορροπία εργασιακής και οικογενειακής ζωής, χαρακτηρίζονται ως εξωγενείς παράγοντες. Οι εξωγενείς παράγοντες εμπεριέχουν την ικανοποίηση των εργασιακών αναγκών αναφορικά με τις εξωτερικές ανταμοιβές (χρήματα, φήμη, θέση). Οι εγγενείς παράγοντες επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και την εσωτερική τους παρακίνηση ενώ οι εξωγενείς παράγοντες ενισχύουν την επαγγελματική τους φύση. Η ενίσχυση των εγγενών παραγόντων μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη δέσμευση των εργαζομένων, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο ικανοποιημένοι και παρακινημένοι να συνεχίσουν να προσφέρουν και να βελτιώνονται. Επιπλέον, η υψηλότερη δέσμευση συχνά συνδέεται με αυξημένη παραγωγικότητα, χαμηλότερα ποσοστά αποχώρησης και βελτιωμένη συνολική απόδοση της ομάδας ή του οργανισμού. (Kontodimopoulos, Paleologou & Niakas, 2009).

Στο παρακάτω Πίνακα 5.15 παρατίθενται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των απαντήσεων αλλά και η συνολική συμφωνία (*Συμφωνώ + Συμφωνώ Απόλυτα*), η ουδετερότητα (*Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, %*) και η συνολική διαφωνία (*Διαφωνώ + Διαφωνώ Απόλυτα*) του δείγματος αναφορικά με την επίδραση εγγενών και εξωγενών παραγόντων στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Όπως προς τους **εγγενείς παράγοντες** και την άποψη του δείγματος αναφορικά με την επίδραση που ασκούν στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων αναδείχθηκαν τα εξής:

1. Περιεχόμενο εργασίας / Καθήκοντα / Υπευθυνότητα: MO 3,68, TA ,985, Συμφωνία 64,5%
2. Αναγνώριση παραγόμενου έργου: MO 3,60, TA 1,039, Συμφωνία 63,3%
3. Παροχή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας για την κοινωνία: MO 3,65, TA 1,032, Συμφωνία 62%
4. Περιεχόμενο, αντικείμενο και χαρακτηριστικά εργασίας: MO 3,66, TA ,983, Συμφωνία 60,8%
5. Εργασιακή δέσμευση / Αφοσίωση: MO 3,54, TA ,898, Συμφωνία 59%
6. Εργασιακή ικανοποίηση: MO 3,54, TA 1,036, Συμφωνία 57,8%
7. Παροχή προστιθέμενης αξίας υπηρεσιών προς πολίτες: MO 3,53, TA ,970, Συμφωνία 57,2%
8. Επίτευξη εργασιακών / επαγγελματικών στόχων: MO 3,50, TA ,958, Συμφωνία 54,8%
9. Αυτονομία / Αυτενέργεια / Πρωτοβουλία στην εργασία: MO 3,47, TA ,932, Συμφωνία 54,2%
10. Ποιότητα ηγεσίας: MO 3,52, TA 1,195, Συμφωνία 53,6%
11. Σαφήνεια ρόλων και ροή διαδικασιών: MO 3,40, TA 1,008, Συμφωνία 49,4%
12. Οργανωσιακή κουλτούρα με εστίαση σε κοινωνικές αξίες: MO 3,30, TA 1,058, Συμφωνία 45,8%
13. Οργανωσιακό κλίμα δημόσιας διοίκησης που εμπνέει εμπιστοσύνη: MO 3,300, TA 1,059, Συμφωνία 42,2%

Όπως προς τους **εξωγενείς παράγοντες** και την άποψη του δείγματος αναφορικά με την επίδραση που ασκούν στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων αναδείχθηκαν τα εξής:

1. Σχέσεις συναδέρφων / Ομαδικότητα / Επικοινωνία: MO 4,00, TA ,979, Συμφωνία 74,1%
2. Συμπεριφορά Προϊσταμένων: MO 3,76, TA ,998, Συμφωνία 69,3%
3. Σχέσεις με Προϊστάμενο: MO 3,80, TA 1,000, Συμφωνία 68,1%
4. Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής: MO 3,82, TA ,955, Συμφωνία 66,3%
5. Ασφάλεια από μόνιμο χαρακτήρα εργασίας: MO 3,70, TA ,988, Συμφωνία 65,7%

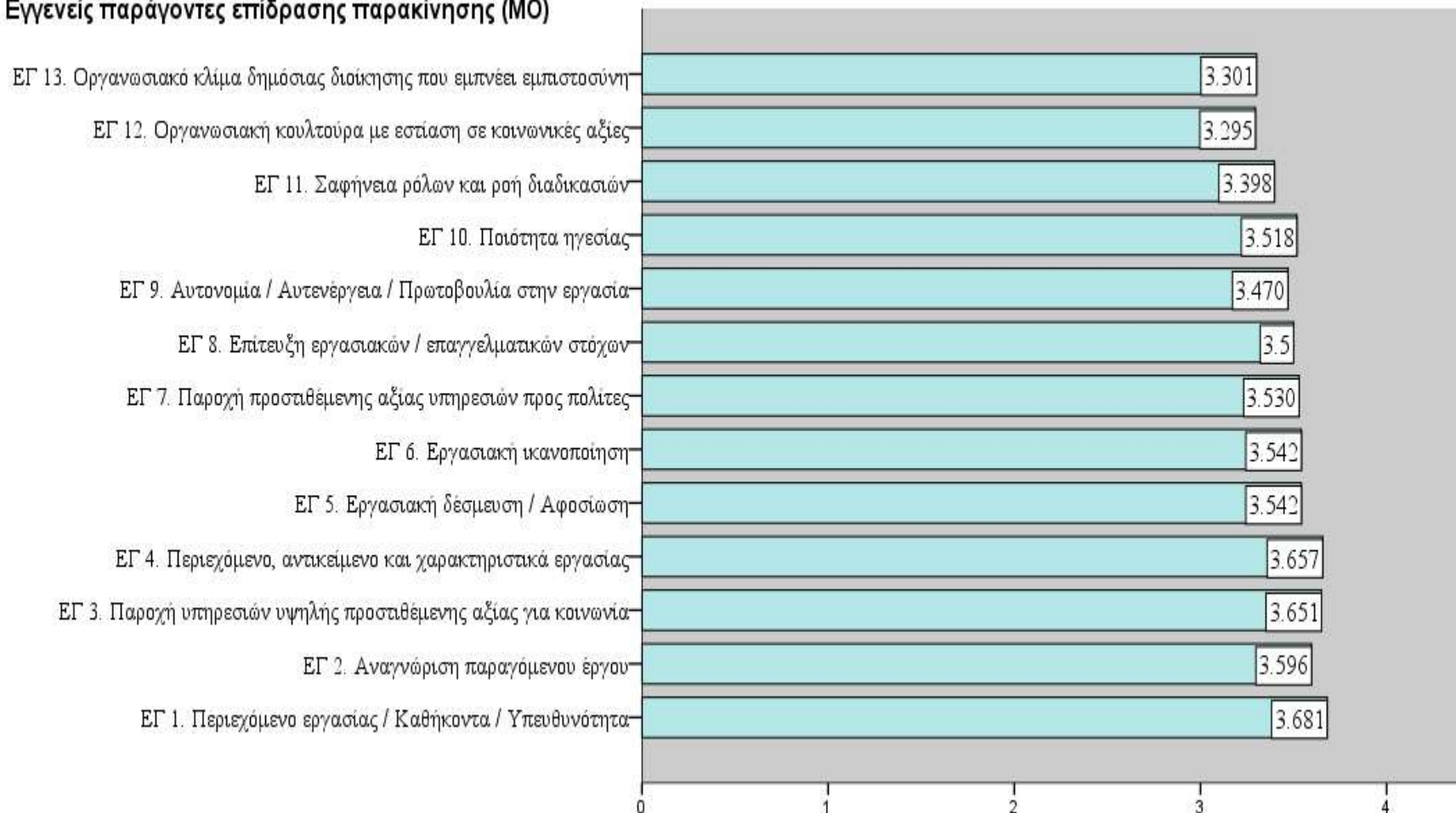
6. Προστασία οικογένειας / Ευέλικτο ωράριο εργασίας: ΜΟ 3,73, ΤΑ 1,070, Συμφωνία 64,5%
7. Ασφάλεια και υγιεινή εργασιακού περιβάλλοντος: ΜΟ 3,64, ΤΑ ,909, Συμφωνία 63,3%
8. Οικονομικές απολαβές: ΜΟ 3,64, ΤΑ 1,073, Συμφωνία 62%
9. Δυνατότητα παροχής κατάρτισης και εκπαίδευσης: ΜΟ 3,62, ΤΑ 1,024, Συμφωνία 60,2%
10. Διασύνδεση προσπάθειας, εργασιακού αποτελέσματος και ανταμοιβής: ΜΟ 3,52, ΤΑ 1,025, Συμφωνία 54,8%
11. Συμμετοχή στη λήψη σωστών αποφάσεων: ΜΟ 3,46, ΤΑ ,932, Συμφωνία 54,8%
12. Βαθμολογική εξέλιξη / Προαγωγές / Έπαινοι / Επαγγελματική ανέλιξη: ΜΟ 3,37, ΤΑ 1,173, Συμφωνία 48,8%
13. Πολιτική κυβερνητική παρέμβαση στη δημόσια διοίκηση: ΜΟ 3,08, ΤΑ 1,058, Συμφωνία 34,3%

Πίνακας 5.15. Επίδραση εγγενών και εξωγενών παραγόντων στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων

	Mean	SD	Διαφωνία	Ουδετερότητα	Συμφωνία
<u>Εγγενείς παράγοντες</u>					
<i>Αναγνώριση παραγόμενου έργου</i>	3,60	1,039	16,3	20,5	63,3
<i>Περιεχόμενο εργασίας / Καθήκοντα / Υπευθυνότητα</i>	3,68	,985	13,3	22,3	64,5
<i>Αυτονομία / Αυτενέργεια / Πρωτοβουλία στην εργασία</i>	3,47	,932	12,7	33,1	54,2
<i>Επίτευξη εργασιακών / επαγγελματικών στόχων</i>	3,50	,958	14,5	30,7	54,8
<i>Εργασιακή δέσμευση / Αφοσίωση</i>	3,54	,898	12,7	28,3	59,0
<i>Οργανωσιακό κλίμα δημόσιας διοίκησης που εμπνέει εμπιστοσύνη</i>	3,30	1,059	20,5	37,3	42,2
<i>Εργασιακή ικανοποίηση</i>	3,54	1,036	16,9	25,3	57,8
<i>Ποιότητα ηγεσίας</i>	3,52	1,195	19,3	27,1	53,6
<i>Οργανωσιακή κουλτούρα με εστίαση σε κοινωνικές αξίες</i>	3,30	1,058	21,7	32,5	45,8
<i>Παροχή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας για την κοινωνία</i>	3,65	1,032	13,9	24,1	62,0

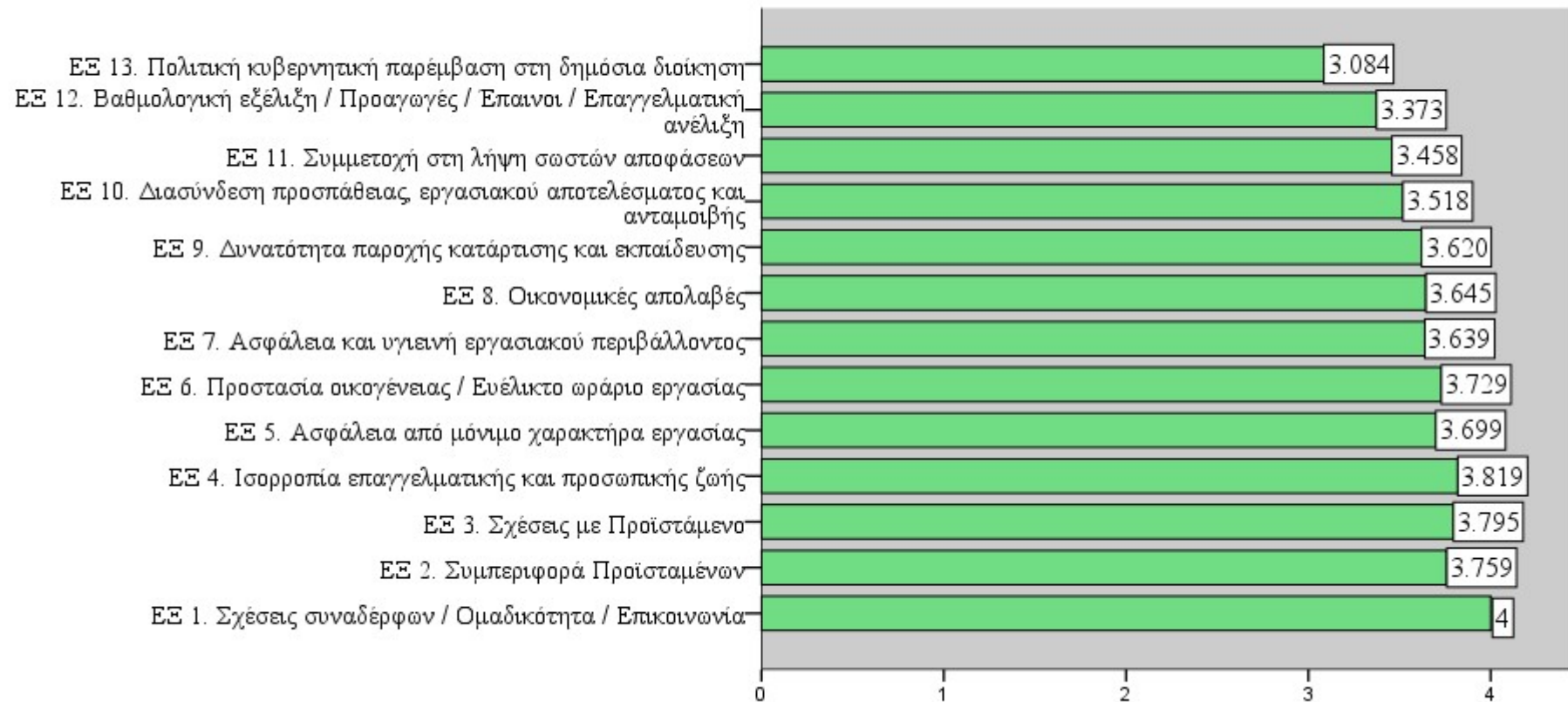
<i>Παροχή προστιθέμενης αξίας υπηρεσιών προς πολίτες</i>	3,53	,970	13,9	28,9	57,2
<i>Σαφήνεια ρόλων και ροή διαδικασιών</i>	3,40	1,008	16,9	33,7	49,4
<i>Περιεχόμενο, αντικείμενο και χαρακτηριστικά εργασίας</i>	3,66	,983	11,4	27,7	60,8
<u>Εξωγενείς παράγοντες</u>					
<i>Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής</i>	3,82	,955	6,6	27,1	66,3
<i>Οικονομικές απολαβές</i>	3,64	1,073	14,5	23,5	62,0
<i>Βαθμολογική εξέλιξη / Προαγωγές / Έπαινοι / Επαγγελματική ανέλιξη</i>	3,37	1,173	22,3	28,9	48,8
<i>Προστασία οικογένειας / Ευέλικτο ωράριο εργασίας</i>	3,73	1,070	13,9	21,7	64,5
<i>Δυνατότητα παροχής κατάρτισης και εκπαίδευσης</i>	3,62	1,024	13,9	25,9	60,2
<i>Συμπεριφορά Προϊσταμένων</i>	3,76	,998	13,3	17,5	69,3
<i>Πολιτική κυβερνητική παρέμβαση στη δημόσια διοίκηση</i>	3,08	1,058	27,1	38,6	34,3
<i>Σχέσεις με Προϊστάμενο</i>	3,80	1,000	11,4	20,5	68,1
<i>Σχέσεις συναδέλφων / Ομαδικότητα / Επικοινωνία</i>	4,00	,979	7,2	18,7	74,1
<i>Ασφάλεια από μόνιμο χαρακτήρα εργασίας</i>	3,70	,988	11,4	22,9	65,7
<i>Διασύνδεση προσπάθειας, εργασιακού αποτελέσματος και ανταμοιβής</i>	3,52	1,025	16,9	28,3	54,8
<i>Ασφάλεια και υγιεινή εργασιακού περιβάλλοντος</i>	3,64	,909	9,0	27,7	63,3
<i>Συμμετοχή στη λήψη σωστών αποφάσεων</i>	3,46	,932	14,5	30,7	54,8

Εγγενείς παράγοντες επίδρασης παρακίνησης (ΜΟ)



Διάγραμμα 5.14. Εγγενείς παράγοντες επίδρασης παρακίνησης (ΜΟ)

Εξωγενείς παράγοντες επίδρασης παρακίνησης (ΜΟ)



Διάγραμμα 5.15. Εξωγενείς παράγοντες επίδρασης παρακίνησης (ΜΟ)

5.2. Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση

Πριν από τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων είναι αναγκαίο να εξεταστεί αν τα δεδομένα της κάθε μεταβλητής προέρχονται από την κανονική κατανομή. Για τον σκοπό αυτό εκτελέστηκε ο έλεγχος υποθέσεων σε επίπεδο σημαντικότητας α 5%, με H_0 (Μηδενική υπόθεση): Τα δεδομένα της μεταβλητής προέρχονται από την κανονική κατανομή και H_1 (Εναλλακτική υπόθεση): Τα δεδομένα της μεταβλητής δεν προέρχονται από την κανονική κατανομή. Για να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση θα πρέπει η τιμή p-value (Sig.) του ελέγχου των Kolmogorov-Smirnov και των Shapiro-Wilk να είναι μικρότερη ή ίση από το επίπεδο σημαντικότητας, αλλιώς η μηδενική υπόθεση γίνεται αποδεκτή.

Στον Πίνακα 5.16. είναι εμφανές πως η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται για το σύνολο των μεταβλητών, καθώς η τιμή p-value (Sig.) είναι μικρότερη από την τιμή του επιπέδου σημαντικότητας α 5%. Συνεπώς, δεν γίνεται αποδεκτή η H_0 αλλά αποδεκτή η H_1 και τα δεδομένα της κάθε μεταβλητής δεν προέρχονται από την κανονική κατανομή.

Πίνακας 5.16. Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Φύλο	,423	166	,000	,639	166	,000
Ηλικία	,272	166	,000	,842	166	,000
Οικογενειακή κατάσταση	,369	166	,000	,767	166	,000
Επίπεδο εκπαίδευσης	,340	166	,000	,754	166	,000
Προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα	,092	166	,002	,958	166	,000
Προϋπηρεσία στο ΥΕΟΟ	,302	166	,000	,742	166	,000
Θέση εργασίας	,521	166	,000	,363	166	,000
Καθεστώς εργασίας	,531	166	,000	,322	166	,000
Μηνιαίο εισόδημα	,236	166	,000	,898	166	,000
Παρακίνηση στο χώρο εργασίας	,271	166	,000	,863	166	,000
Ικανοποίηση από παρακίνηση στο Δημόσιο Οργανισμό	,236	166	,000	,880	166	,000

<i>Ικανοποίηση από εργασία στο Δημόσιο Οργανισμό</i>	,229	166	,000	,880	166	,000
<i>Παρακίνηση Υπαλλήλων από ΔΑΔ του ΥΕΟΟ</i>	,287	166	,000	,856	166	,000
<i>Εργασιακή ικανοποίηση υπαλλήλων</i>	,226	166	,000	,896	166	,000
<i>Παραγωγικότητα / Απόδοση υπαλλήλων</i>	,204	166	,000	,909	166	,000
<i>Αναγνώριση παραγόμενου έργου</i>	,284	166	,000	,867	166	,000
<i>Ασφάλεια από μόνιμο χαρακτήρα εργασίας</i>	,276	166	,000	,862	166	,000
<i>Ασφάλεια και υγιεινή εργασιακού περιβάλλοντος</i>	,287	166	,000	,846	166	,000
<i>Αυτονομία / Αυτενέργεια / Πρωτοβουλία στην εργασία</i>	,257	166	,000	,867	166	,000
<i>Διασύνδεση προσπάθειας, εργασιακού αποτελέσματος και ανταμοιβής</i>	,229	166	,000	,897	166	,000
<i>Επίτευξη εργασιακών / επαγγελματικών στόχων</i>	,247	166	,000	,886	166	,000
<i>Εργασιακή δέσμευση / Αφοσίωση</i>	,285	166	,000	,862	166	,000
<i>Οργανωσιακή κουλτούρα με εστίαση σε κοινωνικές αξίες</i>	,205	166	,000	,905	166	,000
<i>Εργασιακή ικανοποίηση</i>	,249	166	,000	,889	166	,000
<i>Ποιότητα ηγεσίας / Ηγετική ικανότητα προϊσταμένων</i>	,193	166	,000	,891	166	,000
<i>Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής</i>	,238	166	,000	,858	166	,000
<i>Οικονομικές απολαβές</i>	,250	166	,000	,877	166	,000
<i>Οργανωσιακό κλίμα δημόσιας διοίκησης που εμπνέει εμπιστοσύνη</i>	,190	166	,000	,909	166	,000
<i>Παροχή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας για κοινωνία και πολίτες</i>	,253	166	,000	,879	166	,000
<i>Περιεχόμενο, αντικείμενο και χαρακτηριστικά εργασίας</i>	,245	166	,000	,881	166	,000
<i>Βαθμολογική εξέλιξη / Προαγωγές / Έπαινοι / Επαγγελματική ανέλιξη</i>	,191	166	,000	,904	166	,000

<i>Προστασία οικογένειας / Ευέλικτο ωράριο εργασίας</i>	,245	166	,000	,873	166	,000
<i>Σαφήνεια ρόλων και ροή διαδικασιών</i>	,219	166	,000	,896	166	,000
<i>Περιεχόμενο εργασίας / Καθήκοντα / Υπευθυνότητα</i>	,272	166	,000	,873	166	,000
<i>Δυνατότητα παροχής κατάρτισης και εκπαίδευσης</i>	,247	166	,000	,883	166	,000
<i>Παροχή προστιθέμενης αξίας υπηρεσιών προς πολίτες και κοινότητα</i>	,258	166	,000	,879	166	,000
<i>Συμμετοχή στη λήψη σωστών αποφάσεων</i>	,268	166	,000	,869	166	,000
<i>Συμπεριφορά Προϊσταμένων</i>	,288	166	,000	,856	166	,000
<i>Πολιτική κυβερνητική παρέμβαση στη δημόσια διοίκηση</i>	,197	166	,000	,913	166	,000
<i>Σχέσεις με Προϊστάμενο</i>	,262	166	,000	,865	166	,000
<i>Σχέσεις συναδέλφων / Ομαδικότητα / Επικοινωνία</i>	,241	166	,000	,833	166	,000
<i>a. Lilliefors Significance Correction</i>						

5.2.1. Ερευνητική Υπόθεση 1

Η 1η Ερευνητική Υπόθεση με την αντίστοιχη μηδενική της ορίζονται ως εξής:

- ✓ EY1. Υπάρχει διαφοροποίηση στο επίπεδο παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών ανάλογα με το φύλο.
- ✓ EY1₀. Δεν υπάρχει διαφοροποίηση στο επίπεδο παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών ανάλογα με το φύλο.

Ο έλεγχος της 1^{ης} Ερευνητικής Υπόθεσης που αναφέρεται στη διαφοροποίηση μεταξύ των δύο φύλων και του επιπέδου παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, πραγματοποιείται με την χρήση της μη παραμετρικής διαδικασίας ελέγχου Mann – Whitney U test, η οποία συνίσταται στη σύγκριση των μέσων

τιμών αλλά και την εξέταση των διαφορών ως προς την κατάταξη - κατανομή των δύο ομάδων ανεξάρτητων παρατηρήσεων, εφόσον έχει ανευρεθεί πως το σύνολο των υπό έλεγχο μεταβλητών δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή.

Από την επεξεργασία των δεδομένων προκύπτουν τα παρακάτω στοιχεία στον Πίνακα 5.17. του Mann – Whitney Test. Στον πρώτο πίνακα των αποτελεσμάτων παρατηρείται πως η μέση θέση των δύο φύλων αναφορικά με τη παρακίνηση στο χώρο εργασίας, όπου για τους άνδρες (N 48) είναι μικρότερη από τη μέση θέση των γυναικών (N 115), 73,10 έναντι 85,71.

Στο δεύτερο πίνακα εμφανίζονται τα κριτήρια του ελέγχου τον Mann-Whitney U και Wilcoxon W. Το κριτήριο Mann-Whitney U είναι ο αριθμός των περιπτώσεων κατά τις οποίες μια παρατήρηση από το μικρότερο δείγμα είναι μεγαλύτερη της παρατήρησης από το μεγάλο δείγμα (Mann – Whitney U = 2,333). Το άθροισμα των θέσεων του μικρότερου δείγματος είναι το Wilcoxon W ίσο με 3,509. Οι τυποποιημένες τιμές και των δύο ποσοτήτων είναι Z -1,666. Υπό τη μηδενική υπόθεση ότι οι κατανομές των βαθμολογιών στις δύο ομάδες ατόμων έχουν την ίδια θέση, δηλαδή τις ίδιες διαμέσους, υπολογίζεται η πιθανότητα να προκύψει για την τυπική κανονική κατανομή, μια τιμή κατ' απόλυτη έκφραση μεγαλύτερη από την τιμή του Z. Η πιθανότητα αυτή είναι Asymp. Sig. (2-tailed) 0,096 > 0,0005, με την τιμή αυτή να δίνει το δικαίωμα να γίνει αποδεκτή η μηδενική υπόθεση (EY1₀). Επομένως, η μηδενική υπόθεση του ελέγχου δεν απορρίπτεται και δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις μέσες βαθμολογίες των ανδρών και γυναικών με βεβαιότητα τουλάχιστον 95%.

Καταληκτικά, από τα αποτελέσματα που παρατίθενται στον Πίνακα 5.17. προκύπτει ότι δεν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών επομένως γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση και δεν υπάρχει διαφοροποίηση στο επίπεδο παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων ανάμεσα στα δύο φύλα.

Πίνακας 5.17. Έλεγχος ερευνητικής υπόθεσης 1 - Mann-Whitney Test

Mann-Whitney Test				
Ranks	Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Παρακίνηση στο χώρο εργασίας	Άνδρας	48	73,10	3509,00
	Γυναίκα	115	85,71	9857,00
	Total	163		
Test Statistics^a				
				Παρακίνηση στο χώρο εργασίας
Mann-Whitney U				2333,000
Wilcoxon W				3509,000
Z				-1,666
Asymp. Sig. (2-tailed)				,096
<i>a. Grouping Variable: Φύλο</i>				

Επιπλέον, προσδιορίζεται πως οι άνδρες βιώνουν τη παρακίνηση σε χαμηλό βαθμό κατά 16,8%, σε ικανοποιητικό βαθμό 10,2% και σε υψηλό βαθμό 1,8% ενώ οι γυναίκες 28,9% σε χαμηλό βαθμό, 34,3% σε ικανοποιητικό και 6% σε υψηλό βαθμό (Πίνακας 5.18.).

Πίνακας 5.18. Φύλο * Παρακίνηση στο χώρο εργασίας

Φύλο	Παρακίνηση στο χώρο εργασίας						
		Πολύ χαμηλό	Χαμηλό	Ικανοποιητικό	Υψηλό	Πολύ υψηλό	Total
Άνδρας	N	8	20	17	3	0	48
	%	4,80%	12,00%	10,20%	1,80%	0,00%	28,90%
Γυναίκα	N	16	32	57	9	1	115
	%	9,60%	19,30%	34,30%	5,40%	0,60%	69,30%
Δεν προσδιορίζω	N	0	0	3	0	0	3
	%	0,00%	0,00%	1,80%	0,00%	0,00%	1,80%
Total	N	24	52	77	12	1	166
	%	14,50%	31,30%	46,40%	7,20%	0,60%	100,00%

5.2.2. Ερευνητική Υπόθεση 2

Η 2η Ερευνητική Υπόθεση με την αντίστοιχη μηδενική της ορίζονται ως εξής:

- ✓ ΕΥ2. Υπάρχει συσχέτιση της παρακίνησης που βιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών με ένα σύνολο εγγενών παραγόντων.
- ✓ ΕΥ20. Δεν υπάρχει συσχέτιση της παρακίνησης που βιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών με ένα σύνολο εγγενών παραγόντων.

Ο έλεγχος της 2^{ης} Ερευνητικής Υπόθεσης που αναφέρεται στη συσχέτιση της παρακίνησης που βιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών με ένα σύνολο εγγενών παραγόντων, πραγματοποιείται με την χρήση της μη παραμετρικής διαδικασίας και τη διεξαγωγή του δείκτη Spearman (r) εφόσον οι υπό εξέταση μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Ο δείκτης Spearman παρουσιάζεται ως στατιστικά σημαντικός όταν επαληθεύεται το κριτήριο ελέγχου Sig. (2-tailed) < 0,005. Από τον Πίνακα 5.18. επιβεβαιώνεται η συσχέτιση της παρακίνησης με ένα σύνολο 12 εγγενών παραγόντων καθώς το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας Sig. (2-tailed) είναι μικρότερο του στατιστικού κριτηρίου του 0,05. Επομένως, η μηδενική ερευνητική υπόθεση απορρίπτεται και υπάρχει στατιστικά σημαντική γραμμική συσχέτιση μεταξύ της παρακίνησης και των εξής 12 εγγενών παραγόντων:

1. ΕΓ 1. Περιεχόμενο εργασίας / Καθήκοντα / Υπευθυνότητα (r ,248, Sig. ,001)
2. ΕΓ 2. Αναγνώριση παραγόμενου έργου (r ,222, Sig. ,004)
3. ΕΓ 3. Παροχή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας για κοινωνία (r ,192, Sig. ,013)
4. ΕΓ 4. Περιεχόμενο, αντικείμενο και χαρακτηριστικά εργασίας (r ,265, Sig. ,001)
5. ΕΓ 5. Εργασιακή δέσμευση / Αφοσίωση (r ,255, Sig. ,001)
6. ΕΓ 6. Εργασιακή ικανοποίηση (r ,244, Sig. ,002)
7. ΕΓ 8. Επίτευξη εργασιακών / επαγγελματικών στόχων (r ,277, Sig. ,000)
8. ΕΓ 9. Αυτονομία / Αυτενέργεια / Πρωτοβουλία στην εργασία (r ,291, Sig. ,000)
9. ΕΓ 10. Ποιότητα ηγεσίας (r ,245, Sig. ,001)
10. ΕΓ 11. Σαφήνεια ρόλων και ροή διαδικασιών (r ,220, Sig.,004)
11. ΕΓ 12. Οργανωσιακή κουλτούρα με εστίαση σε κοινωνικές αξίες (r ,194, Sig. ,012)

12. ΕΓ 13. Οργανωσιακό κλίμα δημόσιας διοίκησης που εμπνέει εμπιστοσύνη (r ,240, Sig. ,002)

Πίνακας 5.19. Έλεγχος Ερευνητικής Υπόθεσης 2 – Correlation Coefficient

	Correlations	Παρακίνηση
<i>ΕΓ 1. Περιεχόμενο εργασίας / Καθήκοντα / Υπευθυνότητα</i>	Correlation Coefficient	,248**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	166
<i>ΕΓ 2. Αναγνώριση παραγόμενου έργου</i>	Correlation Coefficient	,222**
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	166
<i>ΕΓ 3. Παροχή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας για κοινωνία</i>	Correlation Coefficient	,192*
	Sig. (2-tailed)	,013
	N	166
<i>ΕΓ 4. Περιεχόμενο, αντικείμενο και χαρακτηριστικά εργασίας</i>	Correlation Coefficient	,265**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	166
<i>ΕΓ 5. Εργασιακή δέσμευση / Αφοσίωση</i>	Correlation Coefficient	,255**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	166
<i>ΕΓ 6. Εργασιακή ικανοποίηση</i>	Correlation Coefficient	,244**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	166
<i>ΕΓ 7. Παροχή προστιθέμενης αξίας υπηρεσιών προς πολίτες</i>	Correlation Coefficient	,151
	Sig. (2-tailed)	,052
	N	166
<i>ΕΓ 8. Επίτευξη εργασιακών / επαγγελματικών στόχων</i>	Correlation Coefficient	,277**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	166
<i>ΕΓ 9. Αυτονομία / Αυτενέργεια / Πρωτοβουλία στην εργασία</i>	Correlation Coefficient	,291**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	166
<i>ΕΓ 10. Ποιότητα ηγεσίας</i>	Correlation Coefficient	,245**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	166
<i>ΕΓ 11. Σαφήνεια ρόλων και ροή διαδικασιών</i>	Correlation Coefficient	,220**
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	166
<i>ΕΓ 12. Οργανωσιακή κουλτούρα με εστίαση σε κοινωνικές αξίες</i>	Correlation Coefficient	,194*
	Sig. (2-tailed)	,012
	N	166
<i>ΕΓ 13. Οργανωσιακό κλίμα δημόσιας διοίκησης που εμπνέει εμπιστοσύνη</i>	Correlation Coefficient	,240**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	166

5.2.3. Ερευνητική Υπόθεση 3

Η 3η Ερευνητική Υπόθεση με την αντίστοιχη μηδενική της ορίζονται ως εξής:

- ✓ ΕΥ3. Υπάρχει συσχέτιση της παρακίνησης που βιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών με ένα σύνολο εξωγενών παραγόντων.
- ✓ ΕΥ30. Δεν υπάρχει συσχέτιση της παρακίνησης που βιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών με ένα σύνολο εξωγενών παραγόντων.

Ο έλεγχος της 3^{ης} Ερευνητικής Υπόθεσης που αναφέρεται στη συσχέτιση της παρακίνησης που βιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών με ένα σύνολο εξωγενών παραγόντων, πραγματοποιείται με την χρήση της μη παραμετρικής διαδικασίας και τη διεξαγωγή του δείκτη Spearman (r) εφόσον οι υπό εξέταση μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Ο δείκτης Spearman παρουσιάζεται ως στατιστικά σημαντικός όταν επαληθεύεται το κριτήριο ελέγχου Sig. (2-tailed) < 0,005. Από τον Πίνακα 5.20. επιβεβαιώνεται η συσχέτιση της παρακίνησης με ένα σύνολο εξωγενών παραγόντων καθώς το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας Sig. (2-tailed) είναι μικρότερο του στατιστικού κριτηρίου του 0,05. Επομένως, η μηδενική ερευνητική υπόθεση απορρίπτεται και υπάρχει στατιστικά σημαντική γραμμική συσχέτιση μεταξύ της παρακίνησης και των εξής 12 εξωγενών παραγόντων:

1. ΕΞ 2. Συμπεριφορά Προϊσταμένων (r ,221, Sig. ,004)
2. ΕΞ 3. Σχέσεις με Προϊστάμενο (r ,241, Sig. ,002)
3. ΕΞ 4. Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (r ,217, Sig. ,005)
4. ΕΞ 5. Ασφάλεια από μόνιμο χαρακτήρα εργασίας (r ,257, Sig. ,001)
5. ΕΞ 6. Προστασία οικογένειας / Ευέλικτο ωράριο εργασίας (r ,173, Sig. ,026)
6. ΕΞ 7. Ασφάλεια και υγιεινή εργασιακού περιβάλλοντος (r ,168, Sig. ,031)
7. ΕΞ 8. Οικονομικές απολαβές (r ,171, Sig. ,028)
8. ΕΞ 9. Δυνατότητα παροχής κατάρτισης και εκπαίδευσης (r ,194, Sig. ,012)
9. ΕΞ 10. Διασύνδεση προσπάθειας, εργασιακού αποτελέσματος και ανταμοιβής (r ,231, Sig. ,003)
10. ΕΞ 11. Συμμετοχή στη λήψη σωστών αποφάσεων (r ,260, Sig. ,001)

11. ΕΞ 12. Βαθμολογική εξέλιξη / Προαγωγές / Έπαινοι / Επαγγελματική ανέλιξη
(r ,255, Sig. ,001)
12. ΕΞ 13. Πολιτική κυβερνητική παρέμβαση στη δημόσια διοίκηση (r ,272, Sig. ,000)

Πίνακας 5.20. Έλεγχος Ερευνητικής Υπόθεσης 3 – Correlation Coefficient

	Correlations	Παρακίνηση
ΕΞ 1. Σχέσεις συναδέρφων / Ομαδικότητα / Επικοινωνία	Correlation Coefficient	,131
	Sig. (2-tailed)	,093
	N	166
ΕΞ 2. Συμπεριφορά Προϊσταμένων	Correlation Coefficient	,221**
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	166
ΕΞ 3. Σχέσεις με Προϊστάμενο	Correlation Coefficient	,241**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	166
ΕΞ 4. Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Correlation Coefficient	,217**
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	166
ΕΞ 5. Ασφάλεια από μόνιμο χαρακτήρα εργασίας	Correlation Coefficient	,257**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	166
ΕΞ 6. Προστασία οικογένειας / Ευέλικτο ωράριο εργασίας	Correlation Coefficient	,173*
	Sig. (2-tailed)	,026
	N	166
ΕΞ 7. Ασφάλεια και υγιεινή εργασιακού περιβάλλοντος	Correlation Coefficient	,168*
	Sig. (2-tailed)	,031
	N	166
ΕΞ 8. Οικονομικές απολαβές	Correlation Coefficient	,171*
	Sig. (2-tailed)	,028
	N	166
ΕΞ 9. Δυνατότητα παροχής κατάρτισης και εκπαίδευσης	Correlation Coefficient	,194*
	Sig. (2-tailed)	,012
	N	166
ΕΞ 10. Διασύνδεση προσπάθειας, εργασιακού αποτελέσματος και ανταμοιβής	Correlation Coefficient	,231**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	166
ΕΞ 11. Συμμετοχή στη λήψη σωστών αποφάσεων	Correlation Coefficient	,260**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	166
ΕΞ 12. Βαθμολογική εξέλιξη / Προαγωγές / Έπαινοι / Επαγγελματική ανέλιξη	Correlation Coefficient	,255**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	166
ΕΞ 13. Πολιτική κυβερνητική παρέμβαση στη δημόσια διοίκηση	Correlation Coefficient	,272**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	166

5.2.4. Ερευνητική Υπόθεση 4

Η 4η Ερευνητική Υπόθεση με την αντίστοιχη μηδενική της ορίζονται ως εξής:

- ✓ ΕΥ4. Υπάρχει συσχέτιση του επιπέδου παρακίνησης και του ρόλου που ασκεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών.
- ✓ ΕΥ4₀. Δεν υπάρχει συσχέτιση του επιπέδου παρακίνησης και του ρόλου που ασκεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών.

Ο έλεγχος της 4^{ης} Ερευνητικής Υπόθεσης που αναφέρεται στη συσχέτιση της παρακίνησης που βιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών και του ρόλου που ασκεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου, πραγματοποιείται με την χρήση της μη παραμετρικής διαδικασίας και τη διεξαγωγή του δείκτη Spearman (r) εφόσον οι υπό εξέταση μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Ο δείκτης Spearman παρουσιάζεται ως στατιστικά σημαντικός όταν επαληθεύεται το κριτήριο ελέγχου Sig. (2-tailed) < 0,005. Από τον Πίνακα 5.21. επιβεβαιώνεται η συσχέτιση της παρακίνησης που βιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι και του ρόλου που ασκεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου καθώς το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας Sig. (2-tailed) είναι μικρότερο του στατιστικού κριτηρίου του 0,05 και ίσο με 0,00. Επομένως, η μηδενική ερευνητική υπόθεση απορρίπτεται και υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική γραμμική συσχέτιση μεταξύ της παρακίνησης και του ρόλου της ΔΑΔ (r , 443).

Πίνακας 5.21. Έλεγχος Ερευνητικής Υπόθεσης 4 – Correlation Coefficient

Correlations		
	Spearman's rho	Παρακίνηση Υπαλλήλων από ΔΑΔ του ΥΕΟ&Ο
Παρακίνηση στο χώρο εργασίας	Correlation Coefficient	,443**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	166

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παρούσα έρευνα κατέληξε σε σημαντικά ευρήματα μέσα από την κατάθεση των απόψεων 166 δημοσίων υπαλλήλων του ΥΕΟΟ. Το δείγμα αποτελούνταν από 48 άνδρες (28,9%) και 115 γυναίκες (69,3%) και 5 άτομα δεν επιθυμούσαν να προσδιορίσουν το φύλο τους (1,8%). Η πλειοψηφία του 82,5% του δείγματος ανήκε στο ηλικιακό εύρος των 41 έως 60 ετών και οι περισσότεροι έγγαμοι (67,4%). Το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος θεωρείται υψηλό με 22,3% πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, 59,6% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και 4,8% διδακτορικού διπλώματος. Όπως και η προϋπηρεσία βρίσκονταν σε υψηλά επίπεδα με μέσο χρονική διάρκεια τα $17,17 \pm 8,495$ έτη στον δημόσιο τομέα και τα $6,64 \pm 6,693$ έτη στο ΥΕΟΟ. Η πλειοψηφία του δείγματος απαρτίζεται από υπαλλήλους (89,2%) και ακολουθούν οι Προϊστάμενοι Τμήματος (9%) και Διεύθυνσης (1,8%), κατά κύριο λόγο μόνιμοι (91%) με μια μικρή ποσόστωση 1,2% συμβασιούχων ορισμένου και 7,8% αορίστου χρόνου. Αναφορικά με το μηνιαίο εισόδημα το 88,6% του δείγματος λαμβάνει αποδοχές από 1.000 έως 1900 €.

Το επίπεδο **παρακίνησης** που βιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι προέκυψε να είναι 7,8% υψηλό, 46,4% ικανοποιητικό και 45,8% χαμηλό, με μέσο όρο $2,48 \pm 0,851$ που αναδεικνύει επίσης το μέτριο προς χαμηλό επίπεδο παρακίνησης στο χώρο εργασίας. Ειδικότερα, το επίπεδο παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων δεν διαφέρει μεταξύ ανδρών και γυναικών (Sig. 0,096), με τους άνδρες να βιώνουν την παρακίνηση κατά 16,8% σε χαμηλό, 10,2% ικανοποιητικό και 1,8% υψηλό βαθμό ενώ οι γυναίκες 28,9% σε χαμηλό, 34,3% σε ικανοποιητικό και 6% σε υψηλό βαθμό. Το επίπεδο της **ικανοποίησης από την παρακίνηση στον Δημόσιο Οργανισμό** προέκυψε 10,2% υψηλό, 41% ικανοποιητικό και 48,8% χαμηλό, με μέσο όρο $2,48 \pm 0,872$ που αναδεικνύει επίσης το μέτριο προς χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης από την παρακίνηση στο χώρο εργασίας. Το επίπεδο της **ικανοποίησης από την εργασία στον Δημόσιο Οργανισμό** προέκυψε 19,3% υψηλό, 45,2% ικανοποιητικό και 35,5% χαμηλό, με το μέσο όρο $2,82 \pm 0,848$ να ενισχύει το εύρημα για το μέτριο προς χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία στον Δημόσιο Οργανισμό.

Η ΔΑΔ του ΥΕΟΟ **παρακινεί τους υπαλλήλους της** σε χαμηλό 36,7%, 49,4% μέτριο και 13,9% υψηλό επίπεδο, με το μέσο όρο $2,66 \pm 0,850$ να ενισχύει το εύρημα για το μέτριο προς χαμηλό επίπεδο παρακίνησης που παρέχει η ΔΑΔ του ΥΕΟΟ, αν και υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική γραμμική συσχέτιση μεταξύ της παρακίνησης και του ρόλου της ΔΑΔ (r

,443, Sig. ,000). Η **παρακίνηση που ασκεί η ΔΑΔ** του ΥΕΟΟ επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση υπαλλήλων κατά 26,5% σε χαμηλό επίπεδο, 28,9% μέτριο και το 44,5% υψηλό, με το μέσο όρο $3,18 \pm 1,058$ να αναδεικνύει το μέτριο επίπεδο επίδρασης της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων. Η **παρακίνηση που ασκεί η ΔΑΔ** του ΥΕΟΟ επηρεάζει την παραγωγικότητα / απόδοση υπαλλήλων κατά 27,7% σε χαμηλό επίπεδο, 29,5% μέτριο και το 42,7% υψηλό, με το μέσο όρο $3,18 \pm 1,080$ να αναδεικνύει το μέτριο επίπεδο επίδρασης της παρακίνησης στην παραγωγικότητα / απόδοση των υπαλλήλων.

Αναφορικά με τον προσδιορισμό των **εγγενών παραγόντων** επίδρασης της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων προέκυψε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ τους και ειδικά με τους εξής: Περιεχόμενο εργασίας / Καθήκοντα / Υπευθυνότητα (ΜΟ 3,68, ΤΑ ,985, Συμφωνία 64,5%, r ,248, Sig. ,001), Αναγνώριση παραγόμενου έργου (ΜΟ 3,60, ΤΑ 1,039, Συμφωνία 63,3%, r ,222, Sig. ,004), Παροχή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας για κοινωνία (ΜΟ 3,65, ΤΑ 1,032, Συμφωνία 62%, r ,192, Sig. ,013), Περιεχόμενο, αντικείμενο και χαρακτηριστικά εργασίας (ΜΟ 3,66, ΤΑ ,983, Συμφωνία 60,8%, r ,265, Sig. ,001), Εργασιακή δέσμευση / Αφοσίωση (ΜΟ 3,54, ΤΑ ,898, Συμφωνία 59%, r ,255, Sig. ,001), Εργασιακή ικανοποίηση (ΜΟ 3,54, ΤΑ 1,036, Συμφωνία 57,8%, r ,244, Sig. ,002), Επίτευξη εργασιακών / επαγγελματικών στόχων (ΜΟ 3,50, ΤΑ ,958, Συμφωνία 54,8%, r ,277, Sig. ,000), Αυτονομία / Αυτενέργεια / Πρωτοβουλία στην εργασία (ΜΟ 3,47, ΤΑ ,932, Συμφωνία 54,2%, r ,291, Sig. ,000), Ποιότητα ηγεσίας (ΜΟ 3,52, ΤΑ 1,195, Συμφωνία 53,6%, r ,245, Sig. ,001), Σαφήνεια ρόλων και ροή διαδικασιών (ΜΟ 3,40, ΤΑ 1,008, Συμφωνία 49,4%, r ,220, Sig. ,004), Οργανωσιακή κουλτούρα με εστίαση σε κοινωνικές αξίες (ΜΟ 3,30, ΤΑ 1,058, Συμφωνία 45,8%, r ,194, Sig. ,012) και Οργανωσιακό κλίμα δημόσιας διοίκησης που εμπνέει εμπιστοσύνη (ΜΟ 3,300, ΤΑ 1,059, Συμφωνία 42,2%, r ,240, Sig. ,002).

Όπως προς τους **εξωγενείς παράγοντες** αναδείχθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την επίδραση που ασκούν στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων και ειδικά με τους εξής: Συμπεριφορά Προϊσταμένων (ΜΟ 3,76, ΤΑ ,998, Συμφωνία 69,3%, r ,221, Sig. ,004), Σχέσεις με Προϊστάμενο (ΜΟ 3,80, ΤΑ 1,000, Συμφωνία 68,1%, r ,241, Sig. ,002), Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (ΜΟ 3,82, ΤΑ ,955, Συμφωνία 66,3%, r ,217, Sig. ,005), Ασφάλεια από μόνιμο χαρακτήρα εργασίας (ΜΟ 3,70, ΤΑ ,988, Συμφωνία 65,7%, r ,257, Sig. ,001), Προστασία οικογένειας / Ευέλικτο ωράριο εργασίας (ΜΟ 3,73, ΤΑ 1,070, Συμφωνία 64,5%, r ,173, Sig. ,026), Ασφάλεια και υγιεινή εργασιακού περιβάλλοντος (ΜΟ 3,64, ΤΑ ,909, Συμφωνία 63,3%, r ,168, Sig. ,031), Οικονομικές απολαβές (ΜΟ 3,64, ΤΑ 1,073, Συμφωνία

62%, r ,171, Sig. ,028), Δυνατότητα παροχής κατάρτισης και εκπαίδευσης (ΜΟ 3,62, ΤΑ 1,024, Συμφωνία 60,2%, r ,194, Sig. ,012), Διασύνδεση προσπάθειας, εργασιακού αποτελέσματος και ανταμοιβής (ΜΟ 3,52, ΤΑ 1,025, Συμφωνία 54,8%, r ,231, Sig. ,003), Συμμετοχή στη λήψη σωστών αποφάσεων (ΜΟ 3,46, ΤΑ ,932, Συμφωνία 54,8%, r ,260, Sig. ,001), Βαθμολογική εξέλιξη / Προαγωγές / Έπαινοι / Επαγγελματική ανέλιξη (ΜΟ 3,37, ΤΑ 1,173, Συμφωνία 48,8%, r ,255, Sig. ,001) και Πολιτική κυβερνητική παρέμβαση στη δημόσια διοίκηση (ΜΟ 3,08, ΤΑ 1,058, Συμφωνία 34,3%, r ,272, Sig. ,000).

Από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας προκύπτει πως το επίπεδο παρακίνησης των δημόσιων υπαλλήλων είναι μέτριο προς χαμηλό χωρίς να διαφέρει στατιστικά σημαντικά μεταξύ ανδρών και γυναικών. Επίσης, μέτριο προς χαμηλό ανευρέθηκε το επίπεδο της ικανοποίησης από την παρακίνηση στο χώρο εργασίας του ΥΕΟΟ αλλά και το γενικότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία στον Δημόσιο Οργανισμό.

Έρευνες από το εξωτερικό αναδεικνύουν το χαμηλό επίπεδο παρακίνησης που βιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι οι οποίοι απασχολούνται σε Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες. Παραδειγματικά αναφέρεται η έρευνα των Gunruth, Gunnuck & Pudaruth, (2017) η οποία επικεντρώθηκε στην ανάλυση της εργασιακής απόδοσης 110 δημοσίων υπαλλήλων και της διασύνδεσής της με την παρακίνηση στο Υπουργείο Οικονομικών και Οικονομικής Ανάπτυξης της Γαλλίας. Η έρευνα απέδωσε πως η τακτική ανατροφοδότηση, η επικοινωνία και η εκπαίδευση, που αποτελούν παρακινητικά κίνητρα για τους εργαζόμενους, που έλειπαν στον Οργανισμό, με αποτέλεσμα το επίπεδο παρακίνησής τους να είναι ιδιαίτερα χαμηλό. Έτσι, συστάσεις αποδόθηκαν προς το Υπουργείο για την προώθηση της βελτίωσης της στρατηγικής επικοινωνίας και ανατροφοδότησης, την ενθάρρυνση της συμμετοχής και αναγνώρισης των εργαζομένων, τη σύνδεση της εργασιακής απόδοσης με την οικονομική ανταμοιβή και την εκπαίδευση και την ύπαρξη υποστηρικτικής ηγεσίας που να προωθεί την οργανωτική μάθηση, έγιναν στην ανώτατη διοίκηση.

Μια πρόσφατη μελέτη από την Ιορδανία των Kharadze και συν. (2023) διερεύνησε την αλληλεπίδραση μεταξύ της παρακίνησης των εργαζομένων και της ηγεσίας στο Υπουργείο Οικονομίας και Βιώσιμης Ανάπτυξης και στο Υπουργείο Οικονομικών της Γεωργίας σε δείγμα 821 δημόσιων υπαλλήλων για να εντοπιστούν οι παράγοντες παρακίνησης που επηρέαζαν τους εργαζομένους και τα πιθανά εμπόδια που συνδέονταν με την εργασιακή τους δυσαρέσκεια η οποία εντεινόταν από την ηγετική συμπεριφορά των προϊστάμενους τους. Η μελέτη εντόπισε κρίσιμους παράγοντες όπως η δέσμευση των εργαζομένων να αναδεικνύεται ως σημαντική

κινητήρια δύναμη, ιδιαίτερα για τους άνδρες και τους νεότερους υπαλλήλους. Η μελέτη αποκάλυψε παραλλαγές στο επίπεδο παρακίνησης που σχετίζονται με το φύλο και την ηλικία, με τις γυναίκες και τους ανώτερους υπαλλήλους να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης. Επιπλέον, η έρευνα εντόπισε πως οι κυριαρχικές ηγετικές συμπεριφορές επηρεάζουν την επιθυμία των εργαζομένων για διοικητική αλλαγή και αποτελούν βασικό εμπόδιο παρακίνησης.

Στην παρούσα μελέτη ανευρέθηκε πως η ΔΑΔ του ΥΕΟΟ παρακινεί τους υπαλλήλους της σε μέτριο προς χαμηλό επίπεδο αν και υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική γραμμική συσχέτιση μεταξύ της παρακίνησης και του ρόλου της ΔΑΔ. Η παρακίνηση που ασκεί η ΔΑΔ του ΥΕΟΟ επηρεάζει σε μέτριο επίπεδο την εργασιακή ικανοποίηση και παραγωγικότητα / απόδοση των υπαλλήλων.

Τα ευρήματα αναφορικά με την επίδραση παρακινητικών δυνάμεων στην απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων ταυτίζονται με αυτά της έρευνας του Καραμανώλη (2022) ο οποίος πραγματοποίησε μια μελέτη σε 126 δημοσίους υπαλλήλους του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων και ανέδειξε πως η παρακίνηση των υπαλλήλων δρα ενισχυτικά στην απόδοση και στην παραγωγικότητά τους. Μια ακόμη έρευνα της Μπαρμπαρούση (2022) σε 130 δημοσίους υπαλλήλους του Δήμου Κορινθίων ανέδειξε πως οι εγγενείς παράγοντες της αναγνώρισης της προσπάθειας, του αντικείμενου της εργασίας, της ευθύνης – υπευθυνότητας και της επίτευξης των στόχων σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση ενώ αντίθετα οι εξωγενείς παράγοντες όπως ο μισθός και η επαγγελματική εξέλιξη / προαγωγή δεν επιδρούν σημαντικά στην παρακίνησή τους και κατ' επέκταση στην ικανοποίησή τους από την εργασία. Στην παρούσα έρευνα προέκυψε πως οι **εγγενείς παράγοντες** επίδρασης της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζονται με τη φύση της εργασίας (περιεχόμενο, καθήκοντα, υπευθυνότητα, αντικείμενο, σαφήνεια ρόλων, ροή διαδικασιών, χαρακτηριστικά), την παροχή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας για κοινωνία, την εργασιακή δέσμευση / αφοσίωση και ικανοποίηση, την αναγνώριση, τα επιτεύγματα αναφορικά με εργασιακούς στόχους, την αυτονομία / αυτενέργεια / πρωτοβουλία στην εργασία, την ηγεσία (ποιότητα, χαρακτηριστικά, ανατροφοδότηση), την οργανωσιακή κουλτούρα με εστίαση σε κοινωνικές αξίες και το οργανωσιακό κλίμα εμπιστοσύνης.

Τα ευρήματα αναφορικά με τους **εγγενείς παράγοντες** ταυτίζονται με αυτά της έρευνας του Καραμανώλη (2022) με τα ευρήματα της έρευνάς του να δείχνουν ότι οι υπάλληλοι του

Υπουργείου Εργασίας παρακινούνται περισσότερο από τα προσωπικά εγγενή κίνητρα, όπως η αποδοχή, η εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και η αναγνώριση που λαμβάνουν.

Μια ακόμη έρευνα της Λαμπρινίδου (2023) σε 70 δημόσιους υπαλλήλους σε ΝΠΔΔ απέδωσε πως η γνώση των εργασιακών στόχων, η θετική επικοινωνιακή προσέγγιση, η δυνατότητα ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων, η εκπαίδευση του υπαλλήλου αποτελούν κίνητρα που οδηγούν στην παρακίνηση του κάθε υπαλλήλου, ο οποίος όντας ικανοποιημένος μακροπρόθεσμα θα προσφέρει σημαντικά στην προαγωγή των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη και την κοινωνία, επιτελώντας το λειτούργημα του Δημόσιου Φορέα.

Μια ακόμη έρευνα, αυτή της Καλαϊτζίδου (2023), σε δείγμα 104 δημοσίων υπαλλήλων των Δήμων Βέροιας και Αλεξάνδρειας με σκοπό τη διερεύνηση της παρακίνησής τους μέσω σύγχρονων προσεγγίσεων που αφορούν τους παράγοντες παρακίνησης και τον ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία, ώστε να αναδειχθεί ενδεχόμενη συσχέτιση μεταξύ των δύο εννοιών. Τα αποτελέσματα της έρευνας, ανέδειξαν ως το πιο σημαντικό κίνητρο για τους συμμετέχοντες τον μισθό και τα κίνητρα που συνδέονται με το εργασιακό περιβάλλον, τις συνθήκες εργασίας και την επαγγελματική εξέλιξη. Επίσης, η έρευνα παρουσίασε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι από την ηγεσία και τα εγγενή κίνητρα που τους παρέχονται. Οι ηγέτες εμφανίζονται να επιδεικνύουν θετική συμπεριφορά που καθοδηγεί, υποστηρίζει, ενθαρρύνει και εμπνέει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους. Παρά τα θετικά αυτά ευρήματα, η έρευνα επισημαίνει και την ανάγκη για αλλαγές από την πλευρά των ηγετών, προκειμένου να βελτιώσουν ακόμη περισσότερο τα επίπεδα παρακίνησης των υπαλλήλων. Επιπλέον, εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ ηγεσίας και παρακίνησης, προβάλλοντας την ισχυρή συνοχή των δύο μεταβλητών. Αυτά τα αποτελέσματα αναδεικνύουν τη σημασία της ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα και υπογραμμίζουν την ανάγκη για συνεχή βελτίωση και προσαρμογή των ηγετικών πρακτικών. Η θετική ηγεσία μπορεί να ενισχύσει την παρακίνηση των υπαλλήλων, οδηγώντας σε μεγαλύτερη ικανοποίηση και αποτελεσματικότητα στην εργασία τους.

Στην παρούσα έρευνα προέκυψε πως οι **εξωγενείς παράγοντες** επίδρασης της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζονται με τον προϊστάμενο (συμπεριφορά, σχέσεις), τις οικονομικές ανταμοιβές (μισθός, σύνδεση εργασιακού αποτελέσματος και ανταμοιβής), εργασιακά οφέλη (συμμετοχή στη λήψη σωστών αποφάσεων, μονιμότητα, ασφάλεια, ποιοτικό εργασιακό περιβάλλον, κατάρτιση, εκπαίδευση, βαθμολογική εξέλιξη, προαγωγές, έπαινοι,

ανέλιξη), οικογενειακά οφέλη (ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, προστασία οικογένειας, ευέλικτο ωράριο εργασίας) και κυβερνητική παρέμβαση στη δημόσια διοίκηση.

Τα ευρήματα αναφορικά με τους εξωγενείς παράγοντες ταυτίζονται με αυτά της έρευνας του Καραμανώλη (2022) ο οποίος ανέδειξε πως οι εργαζόμενοι του Υπουργείου Εργασίας κινητοποιούνται από παράγοντες όπως τη σημαντικότητα της εργασιακής ασφάλειας, της καλής συνεργατικής ατμόσφαιρας, των καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν την απουσία ικανοποίησης, και συνεπώς παρακίνησης, για τους εργαζομένους του Υπουργείου Εργασίας που σχετίζεται με το μισθό, τις επιπλέον αμοιβές, την εκπαίδευση και τις προοπτικές ανάπτυξης.

Η έρευνα της Παππά (2024) εξέτασε το θέμα της ηγεσίας και της παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Η ανάλυση οδήγησε στα συμπεράσματα ότι δεν αναδεικνύεται ένα μόνο «σωστό» στυλ ηγεσίας αλλά αυτό που κάθε φορά αρμόζει στην κάθε Διοίκηση ενός Δημόσιου Οργανισμού. Η μελέτη επισημαίνει την αναγκαιότητα ανάπτυξης στρατηγικών για την ενίσχυση των εξωγενών παραγόντων παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων όπως οι αμοιβές με κριτήριο τις επιδόσεις, οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, τα ευέλικτα ωράρια εργασίας, η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, το βελτιωμένο εργασιακό περιβάλλον και η ασφάλεια της εργασίας. Αυτές οι στρατηγικές, βασισμένες στη σχετική έρευνα και προσαρμοσμένες στο ελληνικό πλαίσιο, μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα. Ωστόσο, η εφαρμογή τους προϋποθέτει την απομάκρυνση από τη συγκεντρωτική άσκηση ηγεσίας, η οποία συχνά εμποδίζει την ευέλικτη και διαφοροποιημένη λήψη αποφάσεων εντός των οργανισμών, που είναι απαραίτητη για την ενίσχυση των κινήτρων των υπαλλήλων.

Η μελέτη της Ματζάνα (2023) σχετικά με την παρακίνηση των υπαλλήλων των ελληνικών δικαστηρίων ανέδειξε ότι η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα που επηρεάζει την παρακίνηση των εργαζομένων. Τα ευρήματα της μελέτης τονίζουν τη σημασία των εγγενών παραγόντων παρακίνησης των συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης, τα οποία είναι απαραίτητα για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την αναγνώριση που τους αξίζει για τα επιτεύγματά τους, καθώς και ανατροφοδότηση που τους επιτρέπει να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Επιπλέον, η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία των εξωγενών παραγόντων παρακίνησης και ειδικά της παροχής ανταγωνιστικών πακέτων αποδοχών και ευκαιριών για επαγγελματική ανέλιξη, καθώς αυτά συμβάλλουν στην αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων. Επίσης, αναδεικνύεται η ανάγκη για δημιουργία ενός θετικού εργασιακού

περιβάλλοντος μέσω της προώθησης αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των διευθυντών και των μελών του προσωπικού και της εμπλοκής των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Τα συμπεράσματα της μελέτης της Ματζάνα (2023) ευθυγραμμίζονται με το γενικότερο πλαίσιο της έρευνας για την παρακίνηση στον δημόσιο τομέα, όπως αναφέρεται στη παρούσα μελέτη στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, επιβεβαιώνοντας τη σημασία της ικανοποίησης από την εργασία, της αναγνώρισης, της ανατροφοδότησης, των ανταγωνιστικών αποδοχών, των ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη και της θετικής εργασιακής κουλτούρας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η έρευνα επικεντρώνεται στο πώς η ανθρώπινη διαχείριση πόρων μπορεί να αξιοποιηθεί για την ενίσχυση της παρακίνησης, με στόχο την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων και την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, εξετάζει τη σημασία της παρακίνησης για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και την ικανοποίηση των υπαλλήλων, καθώς και τους εγγενείς και εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση στον δημόσιο τομέα.

Μέσα από τη μελέτη στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, αναδείχθηκε η κατανόηση των στάσεων και των απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την παρακίνησή τους και τον ρόλο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε αυτή. Επιπλέον, εξετάστηκε αν η παρακίνηση επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, την παραγωγικότητα και την απόδοση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, παρέχοντας πολύτιμες πληροφορίες για το πώς οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν τις πολιτικές παρακίνησής τους για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

Από την έρευνα προέκυψε ένα μέτριο προς χαμηλό επίπεδο παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων του Υπουργείου που δεν διέφερε στατιστικά σημαντικά μεταξύ των δύο φύλων, επίσης μέτριο προς χαμηλό χαρακτηρίστηκε το επίπεδο της ικανοποίησης από την παρακίνηση στο χώρο εργασίας και το γενικότερο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης στον Δημόσιο Οργανισμό. Επιπλέον, η ΔΑΔ του Υπουργείου δεν ασκεί υψηλό επίπεδο παρακίνησης στους υπαλλήλους με αποτέλεσμα να επηρεάζει σε μέτριο επίπεδο την εργασιακή ικανοποίηση και την παραγωγικότητά / απόδοσή τους αν και βρέθηκε στατιστικά σημαντική θετική γραμμική συσχέτιση μεταξύ τους.

Σύμφωνα με την έρευνα, οι εγγενείς παράγοντες που επιδρούν στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών περιλαμβάνουν:

1. **Φύση της εργασίας:** Ο χαρακτήρας και το περιεχόμενο της εργασίας που εκτελούν οι υπάλληλοι.
2. **Παροχή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας για την κοινωνία:** Ο αντίκτυπος και η συμβολή της εργασίας τους στην κοινωνία.

3. **Εργασιακή δέσμευση:** Ο βαθμός αφοσίωσης και δέσμευσης των υπαλλήλων στις εργασιακές τους υποχρεώσεις.
4. **Εργασιακή ικανοποίηση:** Ο βαθμός ικανοποίησης που αντλούν από την εργασία τους.
5. **Αναγνώριση:** Η αναγνώριση και η επιβράβευση των προσπαθειών και επιτευγμάτων των υπαλλήλων.
6. **Επίτευξη των εργασιακών στόχων:** Η δυνατότητα να επιτυγχάνουν τους επαγγελματικούς τους στόχους.
7. **Αυτονομία στην εργασία:** Ο βαθμός αυτονομίας και ελευθερίας που έχουν οι υπάλληλοι στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.
8. **Ηγεσία:** Η ποιότητα της ηγεσίας και η ικανότητα των ηγετών να εμπνέουν και να καθοδηγούν.
9. **Οργανωσιακή κουλτούρα με εστίαση σε κοινωνικές αξίες:** Οι αξίες και οι αρχές που διέπουν την οργανωσιακή κουλτούρα και η εστίαση σε κοινωνικές αξίες.
10. **Οργανωσιακό κλίμα εμπιστοσύνης:** Το επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της οργάνωσης.

Αυτοί οι παράγοντες είναι σημαντικοί για την κατανόηση της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων και μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της εργασιακής τους ικανοποίησης και παραγωγικότητας.

Ενώ, στους εξωγενείς παράγοντες επίδρασης της παρακίνησης που επηρεάζουν την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών καταγράφηκαν οι εξής:

1. **Συμπεριφορά και σχέσεις με τον προϊστάμενο:** Η στάση, η συμπεριφορά και η ποιότητα των σχέσεων με τους προϊστάμενους παίζουν σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των υπαλλήλων.
2. **Οικονομικές ανταμοιβές:** Οι μισθοί, τα μπόνους και άλλες χρηματικές απολαβές είναι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση από εξωτερικούς παράγοντες.
3. **Εργασιακά οφέλη:** Αυτά περιλαμβάνουν επιπλέον παροχές πέραν του μισθού, όπως μη χρηματικές ανταμοιβές, ευελιξία στο ωράριο εργασίας.

4. **Οικογενειακά οφέλη:** Παροχές που σχετίζονται με την υποστήριξη της οικογένειας των υπαλλήλων, όπως επιδόματα για παιδιά, άδειες μητρότητας/πατρότητας.
5. **Κυβερνητική παρέμβαση στη δημόσια διοίκηση:** Οι πολιτικές και οι αποφάσεις της κυβέρνησης που επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης έχουν επίσης αντίκτυπο στην παρακίνηση των υπαλλήλων.

Η κατανόηση αυτών των εξωγενών παραγόντων είναι κρίσιμη για τη διαμόρφωση πολιτικών και στρατηγικών που στοχεύουν στη βελτίωση της παρακίνησης και, κατά συνέπεια, της ικανοποίησης και της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων.

Η παρακίνηση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα που επηρεάζει την ατομική και οργανωτική απόδοση στον δημόσιο τομέα. Παράγοντες όπως η φύση της εργασίας, η δέσμευση στην εργασία, η συμπεριφορά των προϊσταμένων και οι οικονομικές ανταμοιβές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Στον δημόσιο τομέα, η παρακίνηση μπορεί να αποτελέσει πρόκληση λόγω των γραφειοκρατικών και πολιτικών εμποδίων, της έλλειψης πόρων και των περιορισμένων ευκαιριών για ανάπτυξη και ανέλιξη. Ειδικότερα, για τους δημόσιους υπαλλήλους του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, είναι σημαντικό να ενδυναμωθεί η παρακίνηση ώστε να επιτευχθεί ικανοποίηση από την εργασία και να προωθηθεί η προσωπική και επαγγελματική ανέλιξη.

Η αποτελεσματική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) και η εφαρμογή στρατηγικών παρακίνησης αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την ενίσχυση της απόδοσης τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο στον δημόσιο τομέα. Μέσω της αναγνώρισης και της αντιμετώπισης των προκλήσεων και των ευκαιριών που αφορούν τους δημόσιους υπαλλήλους, οι δημόσιοι φορείς μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που προάγει τα κίνητρα και την αριστεία. Αυτό, με τη σειρά του, οδηγεί σε έναν πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό δημόσιο τομέα, ο οποίος μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών. Η έρευνα καταδεικνύει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων παίζει ένα μέτριο ρόλο στην επίδραση της ικανοποίησης από την εργασία και της παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Ως εκ τούτου, προτείνονται βελτιώσεις στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, όπως η ενίσχυση της υποστήριξης από τους προϊσταμένους, η παροχή περισσότερων ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη και η αύξηση των οικονομικών κινήτρων. Επιπλέον, η έρευνα συνιστά περαιτέρω μελέτες για την ενίσχυση της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων και τη σύνδεσή της με την ικανοποίηση από την εργασία και την παραγωγικότητα.

Η ενίσχυση της εσωτερικής παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων μπορεί να επιτευχθεί με την υποστήριξη και την ενεργή συμμετοχή των ανώτερων στελεχών της διοίκησης. Αυτά τα στελέχη θα πρέπει να ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία, να δημιουργούν ένα κλίμα όπου οι ιδέες κυκλοφορούν ελεύθερα και να προάγουν την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υπαλλήλους. Η συνεχής συνεργασία με τα συνδικαλιστικά σωματεία είναι επίσης κρίσιμης σημασίας για τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης και την αποφυγή συγκρούσεων. Συνοψίζοντας, η αποτελεσματική παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων απαιτεί τον σχεδιασμό και την εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών ανθρώπινων πόρων. Αυτές οι πολιτικές πρέπει να περιλαμβάνουν τη συνεχή παροχή πληροφόρησης, τη διαφάνεια και την εδραίωση εμπιστοσύνης και αποδοχής μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, δηλαδή των δημοσίων υπαλλήλων, των προϊσταμένων και των συνδικαλιστικών σωματείων. Η ενίσχυση αυτών των παραγόντων είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, οδηγώντας σε αποτελεσματικότερη συμπεριφορά που συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του κάθε δημόσιου οργανισμού και στην απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η αποτελεσματική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων μέσα από την εφαρμογή στρατηγικών παρακίνησης είναι ουσιώδης για την ενίσχυση της απόδοσης τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο στον δημόσιο τομέα. Μέσα από την αναγνώριση και την αντιμετώπιση των προκλήσεων και των ευκαιριών που αφορούν τους δημόσιους υπαλλήλους, οι δημόσιοι φορείς μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που να προάγει τα κίνητρα. Αυτό, με τη σειρά του, θα οδηγήσει σε έναν πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό δημόσιο τομέα, ο οποίος μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες και τις προσδοκίες τόσο των υπαλλήλων του όσο και των πολιτών.

Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και την προώθηση της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβανομένου του ΥΕΟΟ, προτείνεται η διεξαγωγή περαιτέρω μελετών για την ανάπτυξη στρατηγικών που θα ενδυναμώσουν την παρακίνηση και θα τη διασυνδέσουν με την ικανοποίηση από την εργασία και την παραγωγικότητα. Ειδικότερα προτείνεται να διερευνηθούν οι παρακάτω στρατηγικές ως βασικοί παράγοντες επίδρασης της παρακίνησης, όπως οι:

1. Εποικοδομητική και αμφίδρομη επικοινωνία
2. Σχηματισμός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και ευχάριστου κλίματος εργασίας
3. Δημοκρατική ηγεσία / Ποιότητα ηγεσίας / Ηγετική ικανότητα προϊσταμένων
4. Ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης
5. Ενίσχυση της αίσθησης της προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο
6. Παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανέλιξη
7. Προσφορά ανταγωνιστικών πακέτων αμοιβών και οικονομικών ενισχύσεων
8. Προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης μέσω επαγγελματικής μετεκπαίδευσης και κατάρτισης
9. Συμμετοχή υπαλλήλων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων

10. Ενίσχυση της διασύνδεσης του εργασιακού αποτελέσματος και της οικονομικής ανταμοιβής
11. Ενθάρρυνση της ισορροπίας επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής
12. Φιλική πολιτική κυβερνητική παρέμβαση στη δημόσια διοίκηση αναφορικά με την ενίσχυση των παρακινήτικων δυνάμεων των υπαλλήλων και την ενδυνάμωση της ΔΑΔ με εργαλεία παρακίνησης

Μια μελλοντική έρευνα ποσοτικής αλλά και ποιοτικής προσέγγισης, σε μεγαλύτερο δείγμα δημοσίων υπαλλήλων, με συγκριτικές αναλύσεις σε διάφορους δημόσιους φορείς, θα κατευθύνει στη βελτίωση των πολιτικών παρακίνησης και στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ώστε να δημιουργηθεί ένας δημόσιος τομέας που να προάγει την αριστεία και την αποδοτικότητα με επίκεντρο τον «παρακινημένο» δημόσιο υπάλληλο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ (ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ)



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών
Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π. Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα φόρμα ερωτηματολογίου αποτελεί το ερευνητικό εργαλείο για την εκπόνηση της έρευνας της διπλωματικής μου εργασίας με τίτλο «Η παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα ως στοιχείο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Μελέτη περίπτωσης : Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών».

Η έρευνα σκοπεύει να αναδείξει τις απόψεις και τις γνώσεις δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την παρακίνηση που δέχονται στον Δημόσιο Οργανισμό στον οποίο υπηρετούν και συγκεκριμένα αναφέρεται στους δημοσίους υπαλλήλους που απασχολούνται στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών.

Παρακαλώ να συμπληρώσετε το παρόν ερωτηματολόγιο, ώστε να καταγραφούν οι απόψεις σας σχετικά με το υπό εξέταση θέμα. Η συμμετοχή σας στην έρευνα θα απαιτήσει περίπου 5 λεπτά από το χρόνο σας.

Η ερευνήτρια εγγυάται την απόλυτη εχεμύθεια και την ανωνυμία σας, όπως επίσης ότι τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από τη στατιστική επεξεργασία των απαντήσεών σας θα παραμείνουν εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τη διεξαγωγή των συμπερασμάτων της έρευνας.

Θα ήθελα να εκφράσω εκ των προτέρων τις ευχαριστίες μου για τη συνεισφορά σας στη διεξαγωγή της ερευνητικής μου προσπάθειας και σας ενημερώνω πως έχετε τη δυνατότητα να αποχωρήσετε από τη έρευνα οποιαδήποτε στιγμή νιώσετε την επιθυμία να το πράξετε.

**Με εκτίμηση,
Νικολοπούλου Ελένη**

ΣΥΝΑΙΝΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Συναινώ να συμμετάσχω στην παρακάτω έρευνα.

- Ναι
- Όχι

ΕΝΟΤΗΤΑ Α. ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ / ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Δεν επιθυμώ να προσδιορίσω

2. Ηλικία:.....

3. Οικογενειακή κατάσταση

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η – Σύμφωνο Συμβίωσης
- Έγγαμος/η με τέκνο/τέκνα
- Διαζευγμένος/η – Σε διάσταση
- Χήρος/α
- Άλλο

4. Ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης

- Υποχρεωτική εκπαίδευση (ΥΕ)
- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (ΔΕ)
- Ιδιωτική / Δημόσια Σχολή / ΙΕΚ
- ΑΕΙ/ΤΕΙ (ΠΕ/ΤΕ)
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό
- Άλλο,

5. Συνολικά έτη προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα:

6. Συνολικά έτη προϋπηρεσίας στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών:

7. Θέση εργασίας:

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος Τμήματος

- Προϊστάμενος Διεύθυνσης
- Άλλο

8. Καθεστώς εργασίας:

- Μόνιμος/η
- Συμβασιούχος ορισμένου χρόνου
- Συμβασιούχος αορίστου χρόνου
- Συμβασιούχος έργου
- Εποχικός/ή υπάλληλος
- Άλλο,

9. Μηνιαίο εισόδημα:

- 400 – 700 €
- 701 – 1.000 €
- 1.000 – 1.300 €
- 1.301 – 1.600 €
- 1.601 – 1.900 €
- 1.901 +

ΕΝΟΤΗΤΑ Β. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

1. Πως θα χαρακτηρίζατε το επίπεδο παρακίνησης στο χώρο εργασίας σας;

- Πολύ χαμηλό
- Χαμηλό
- Ικανοποιητικό
- Υψηλό
- Πολύ υψηλό

2. Σύμφωνα με την προσωπική σας άποψη δηλώστε το επίπεδο της ικανοποίησής σας από την παρακίνηση που λαμβάνεται στον Δημόσιο Οργανισμό στον οποίο υπηρετείτε.

- Πολύ χαμηλό
- Χαμηλό
- Ικανοποιητικό
- Υψηλό
- Πολύ υψηλό

3. Σύμφωνα με την προσωπική σας άποψη δηλώστε το επίπεδο της ικανοποίησής σας από την εργασία σας στον Δημόσιο Οργανισμό στον οποίο υπηρετείτε.

- Πολύ χαμηλό
- Χαμηλό
- Ικανοποιητικό
- Υψηλό
- Πολύ υψηλό

4. Σύμφωνα με την προσωπική σας άποψη δηλώστε το βαθμό με τον οποίο συμφωνείτε σχετικά με το ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών παρακινεί τους υπαλλήλους της.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Απόλυτα

5. Σύμφωνα με την προσωπική σας άποψη δηλώστε κατά πόσο συμφωνείτε σχετικά με το ότι η παρακίνηση που ασκεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών επηρεάζει την ...

(1 = Διαφωνώ απόλυτα 2 = Διαφωνώ 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 4 Συμφωνώ 5 = Συμφωνώ Απόλυτα)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Εργασιακή ικανοποίηση υπαλλήλων | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Παραγωγικότητα / απόδοση υπαλλήλων | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

6. Σύμφωνα με την προσωπική σας άποψη δηλώστε κατά πόσο συμφωνείτε σχετικά με την επίδραση των παρακάτω παραγόντων στην παρακίνησή σας στον Δημόσιο Οργανισμό στον οποίο υπηρετείτε.

(1 = Διαφωνώ απόλυτα 2 = Διαφωνώ 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 4 Συμφωνώ 5 = Συμφωνώ Απόλυτα)

	1	2	3	4	5
1. Αναγνώριση παραγόμενου έργου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ασφάλεια από το μόνιμο χαρακτήρα του εργασιακού καθεστώτος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ασφάλεια και υγιεινή εργασιακού περιβάλλοντος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Αυτονομία / Αυτενέργεια / Πρωτοβουλία στην εργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Διασύνδεση προσπάθειας, εργασιακού αποτελέσματος και ανταμοιβής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Δυνατότητα παροχής κατάρτισης & εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Επίτευξη εργασιακών / επαγγελματικών στόχων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Εργασιακή δέσμευση / Αφοσίωση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Οργανωσιακή κουλτούρα με εστίαση σε κοινωνικές αξίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Εργασιακή ικανοποίηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ποιότητα ηγεσίας / Ηγετική ικανότητα προϊσταμένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Οικονομικές απολαβές (Μισθός / Άδειες / Περίθαλψη / Συνταξιοδότηση)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Οργανωσιακό κλίμα δημόσιας διοίκησης που να εμπνέει εμπιστοσύνη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Παροχή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας για την κοινωνία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Περιεχόμενο, αντικείμενο και χαρακτηριστικά εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Βαθμολογική εξέλιξη / Προαγωγές / Έπαινοι / Επαγγελματική ανέλιξη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Προστασία οικογένειας / Ευέλικτο ωράριο εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Σαφήνεια ρόλων και ροή διαδικασιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Περιεχόμενο εργασίας – Καθήκοντα – Υπευθυνότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Παροχή υψηλής προστιθέμενης αξίας υπηρεσιών προς τους πολίτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Συμμετοχή στη λήψη σωστών αποφάσεων
23. Συμπεριφορά προϊσταμένων
24. Πολιτική κυβερνητική παρέμβαση στη δημόσια διοίκηση
25. Σχέσεις με προϊστάμενο
26. Σχέσεις συναδέλφων – Ομαδικότητα – Επικοινωνία

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας στην έρευνα!

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Mcshane S. & Glinow M.A. (2022). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Broken Hill Publishers LTD.
- Robbins, S. & Judge, T. (2018). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Αθανασίου, Λ. Α., Αθανασακόπουλος, Δ. Θ., Δημητριάδου, Χ., Κουνάρης, Ε., Κώτση, Α. Κ., Μανωλάς, Ν. Ι. & Τερροβίτης, Θ. Ε. (2017). *Το "Μέγεθος" και ο ρόλος του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα: εξελίξεις και συγκρίσεις με άλλες χώρες*. Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, Αθήνα.
- Αναστασίου, Ν. (2020). *Διερεύνηση των παραγόντων υποκίνησης και ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Λαρισαίων σε συνθήκες οικονομικής κρίσης*. Διπλωματική εργασία. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Διοίκηση Και Τοπική Αυτοδιοίκηση. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Γραμματικόπουλος, Η. Α., Κουπίδης, Σ. Α., Μόραλης, Δ., Σαδραζάμης, Α., Αθηναίου, Δ., & Γκιουζέπας, Ι. (2013). Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων και κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης. Μελέτη σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας. (*Archives Of Hellenic Medicine: 11-05, 3992*).
- Δερμιτζάκης Σ., (2016). *Διερεύνηση των παραγόντων υποκίνησης και του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ των υπαλλήλων στα ελληνικά ασφαλιστικά ταμεία. Η περίπτωση των διοικητικών υπαλλήλων στον Οργανισμό Γεωργικών Ασφαλίσεων (Ο.Γ.Α.)*. Διπλωματική εργασία, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκηση Μονάδων Υγείας, ΕΑΠ.
- Ζαβλανός Μ. (2002). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Θεοφίλου, Π., (2019). *Εγχειρίδιο μεθοδολογίας έρευνας. Εισαγωγικός οδηγός στις μεθόδους έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και επιστήμες υγείας*. Αθήνα: Βήτα Ιατρικές Εκδόσεις.

- Καλαϊτζίδου, Ε. (2023). *Η παρακίνηση των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα: σύγχρονες προσεγγίσεις*. Διπλωματική Εργασία. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Δημόσια Διοίκηση, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Καλλιγιά Α., (2011). *Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη της περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α)*. Διπλωματική Εργασία, Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης, 4^η Εκπαιδευτική Σειρά, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.
- Καραμανώλης, Μ. (2022). *Παρακίνηση εργαζομένων δημοσίου τομέα. Μελέτη περίπτωσης δημοσίων υπαλλήλων και κοινωνικών υποθέσεων*. Διπλωματική Εργασία. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ, Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.
- Λαμπρινίδου, Α. (2023). *Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων. Παρακίνηση ή εργασιακός εκφοβισμός*. Διπλωματική Εργασία. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία, Σχολή Οικονομικών Επιστημών, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.
- Μαντζάνα, Ζ. Ν. (2023). *Παρακίνηση στο δημόσιο τομέα: Η περίπτωση των δικαστικών υπαλλήλων*. Διπλωματική Εργασία. (Master's thesis). Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA). Σχολή Οικονομικών Και Διοικητικών Επιστημών, Τμήμα Διοίκησής Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Μαστρογιαννοπούλου, Σ. (2023). *Οι ηθικές απολαβές ως υποκινητικός παράγοντας των παρόχων δημοσίων υπηρεσιών. Η δυναμική των κινήτρων παροχής δημοσίων υπηρεσιών. Public Service Motivation*. (Διπλωματική εργασία). Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Δημόσια Οικονομική & Πολιτική. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.
- Μπαρμπαρούση, Μ. (2022). *Η παρακίνηση των υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα: Η μελέτη περίπτωσης του Δήμου Κορινθίων*. Διπλωματική εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Οικονόμου Μ.,(2014). *Η υποκίνηση των διοικητικών υπαλλήλων στον Εθνικό Οργανισμό Παροχής Υπηρεσιών Υγείας*. Διπλωματική εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Μονάδων Υγείας, ΕΑΠ
- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαμιχαλάκης Μ.,(2012). *Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα*. Διπλωματική εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Παππά, Β. (2024). *Ο ρόλος του ηγέτη και η παρακίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα*. Διπλωματική Εργασία. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ, Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.
- Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Μπούας, Κ., & Κατισμάρδος, Π. (2015). *Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητας της*. In Conference: 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Δια Βίου Μάθησης, Πανεπιστημίο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Σουσουγκέλη, Α. (2021). *Η παρακίνηση των στελεχών στον Ελληνικό δημόσιο τομέα και συγκριτική ανάλυση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Η περίπτωση του Οργανισμού Αντισεισμικού Σχεδιασμού και Προστασίας (ΟΑΣΠ)*. Διπλωματική εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Δημόσια Διοίκηση, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Στάμπα, Α. (2022). *Η παρακίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα: μια διερευνητική μελέτη στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης*. Διπλωματική εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA), Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Στασινός Μ., (2017). *Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδραση τους στην εργασιακή ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης Δήμος Χαϊδαρίου*. Διπλωματική εργασία,

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων,
Α.Ε.Ι. Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα.

Φαναριώτης, Π. (1999). *Δημόσια διοίκηση, αποκέντρωση και αυτοδιοίκηση*. Αθήνα:
Εκδόσεις Σταμούλης.

Χαλικιάς, Μ. (2015). *Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη στατιστική ανάλυση
δεδομένων με το IBM SPSS Statistics*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών
Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών..

Χυτήρης Λ. (2017). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Έννοιες, θεωρία και τρόποι
συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ: Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.

Ξενόγλωσση

Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature review on
theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business
Review*, 9(5), 25-29.

Alhakim, A., & Hooper, W. (2008). A non-parametric test for several independent
samples. *Journal of Nonparametric Statistics*, 20(3), 253-261.

Ali Abd Al-Hameed, K. (2022). Spearman's correlation coefficient in statistical
analysis. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 13(1),
3249-3255.

Andersen, L. B., Jensen, U. T., & Kjeldsen, A. M. (2020). Public service motivation
and its implications for public service. *The Palgrave Handbook of the Public
Servant*, 1-18.

Andersen, L. B., Jørgensen, T. B., Kjeldsen, A. M., Pedersen, L. H., & Vrangbæk, K.
(2013). Public values and public service motivation: Conceptual and empirical
relationships. *The American Review of Public Administration*, 43(3), 292-311.

- Andreas, D. (2022). Employee performance: The effect of motivation and job satisfaction. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 1(1), 28-35.
- Asseburg, J., & Homberg, F. (2020). Public service motivation or sector rewards? Two studies on the determinants of sector attraction. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 82-111.
- Avram, C., & Mărușteri, M. (2022). Normality assessment, few paradigms and use cases. *Revista Romana de Medicina de Laborator*, 30(3), 251-260.
- Babbie, E., Wagner III, W. E., & Zaino, J. (2022). *Adventures in social research: Data analysis using IBM SPSS statistics*. Sage Publications.
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94 - 103.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2021). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems*. Cq Press.
- Boukamcha, F. (2023). A comparative study of organizational commitment process in the private and public sectors. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1987-2013.
- Brace, I. (2018). *Questionnaire design: How to plan, structure and write survey material for effective market research*. Kogan Page Publishers.
- Brew, A., Boud, D., Namgung, S. U., Lucas, L., & Crawford, K. (2016). Research productivity and academics' conceptions of research. *Higher education*, 71(1), 681-697.
- Bushi, F. (2021). An Overview of Motivation Theories: The Impact of Employee Motivation on Achieving Organizational Goals. *Calitatea*, 22(183), 8-12.
- Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., & Monovasilis, T. (2015). Employee's motivation and satisfaction in light of economic recession: Evidence of Grevena prefecture-Greece. *Procedia Economics and Finance*, 24(1), 136-145.
- Fife-Schaw, C. (2020). Questionnaire design. *Research Methods*, 343-374.

- Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 339-363.
- Gao, S. (2022, December). Analysis of Maslow's Hierarchy Theory in Today's Team Management. In *2022 4th International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2022)* (pp. 1106-1112). Atlantis Press.
- Graham, S. (2020). An attributional theory of motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101861.
- Gröpel, P., & Kehr, H. M. (2014). Motivation and self-control: Implicit motives moderate the exertion of self-control in motive-related tasks. *Journal of Personality*, 82(4), 317-328.
- Gunpath, R. P., Gunnuck, S., & Pudaruth, S. (2017). The Linkage Between Performance Management System And Motivational Level Of Employees-A Case Study At The Ministry Of Finance And Economic Development. *Socioeconomica*, 6(12), 1-17.
- Gupta, A., & Gupta, N. (2022). *Research methodology*. SBPD Publications.
- Hattie, J., Hodis, F. A., & Kang, S. H. (2020). Theories of motivation: Integration and ways forward. *Contemporary Educational Psychology*, 61(1), 101865.
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (Eds.). (2018). *Motivation and action*. Springer.
- Henson, R., Stewart, G., & Bedford, L. (2020). Key challenges and some guidance on using strong quantitative methodology in education research. *Journal of Urban Mathematics Education*, 13(2), 42-59.
- Higgins, E. T., & Pinelli, F. (2020). Regulatory focus and fit effects in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 25-48.
- Hildreth, W. B. (2021). *Handbook of public administration* (Vol. 1). W. B. Hildreth, G. Miller, & J. Rabin (Eds.). Routledge.
- Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8 (3), 984 – 996.

- Kennedy, I. (2022). Sample size determination in test-retest and Cronbach alpha reliability estimates. *British Journal of Contemporary Education*, 2(1), 17-29.
- Khando, K., Gao, S., Islam, S. M., & Salman, A. (2021). Enhancing employees information security awareness in private and public organisations: A systematic literature review. *Computers & Security*, 106(1), 102267.
- Kharadze, N., Katsitadze, N., Giorgobiani, M., Dzebisauri, L., & Pirtskhalaishvili, D. (2023). The nexus of employee motivation and leadership: A study of the government employees in Georgia. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 10(7), 1121–1134.
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon*, 7(4), e06857.
- Kontodimopoulos, N., Paleologou, V., & Niakas, D. (2009). Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals. *BMC Health Services Research*, 9(1), 1-11.
- Koronios, K., Mavromati, M., & Kriemadis, T. (2017). Motivating public sector employees: Evidence from Greece. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 10(1), 7-12.
- Kuswati, Y. (2020). The effect of motivation on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 995-1002.
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach Fourteenth Edition*. IAP.
- Mansaray, H. E. (2019). The role of human resource management in employee motivation and performance-An overview. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI) Journal*, 2(3), 183-194.
- Moorhead, G. Griffin, R., (2004). *Organizational behavior, managing people and organizations*. New York: Houghton Mifflin Company, 607.

- Mustafa, G., & Ali, N. (2019). Rewards, autonomous motivation, and turnover intention: Results from a non-Western cultural context. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1676090.
- Neelankavil, J. P. (2015). Primary Data Collection: An Introduction to Conclusive Research. In *International Business Research* (pp. 146-163). Routledge.
- Nukpezah, J. A., Flomo, V. O., French, P. E., & Breen, D. (2024). Does Public Service Motivation Mediate Public Safety Work's Effect on Public Sector Employee Job Satisfaction?. *Public Organization Review*, 2(1), 1-17.
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136(1), 20-35.
- Omar, K. M. (2021). Factors motivating human resources management (HRM) in the public and private sectors. *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 688-700.
- Paliduskaitė, J. (2007). Search for a New Civil Service Ethos in Transitional Democracies: Similarities and Differences. *Social Sciences*, 58(4), 1392-0758.
- Paliduskaitė, J., & Vaisvalavičiūtė, A. (2011). *Analysis of public servants' working in municipality administration motivation research*. *Public Policy and Administration*, 10 (1), 127–140.
- Palma, R., Crisci, A., & Mangia, G. (2021). Public service motivation-individual performance relationship: Does user orientation matter? *Socio-Economic Planning Sciences*, 73(1), 100818.
- Pandey, P., & Pandey, M. M. (2021). *Research methodology tools and techniques*. Bridge Center.
- Pang, K., Lu, C. S., Shang, K. C., & Weng, H. K. (2021). An empirical investigation of green shipping practices, corporate reputation and organisational performance in container shipping. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 13(3-4), 422-444.
- Park, Y. S., Konge, L., & Artino Jr, A. R. (2020). The positivism paradigm of research. *Academic Medicine*, 95(5), 690-694.

- Rainey, H.G. 2014. Understanding and managing public organizations. 5th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Raudeliūnienė, J., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2014). Analysis of factors motivating human resources in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110(1), 719-726.
- Remler, D. K., & Van Ryzin, G. G. (2021). *Research methods in practice: Strategies for description and causation*. Sage Publications.
- Rheinberg, F. (2020). Intrinsic motivation and flow. *Motivation Science*, 6(3), 199.
- Ritz, A., Neumann, O., & Vandenabeele, W. (2016). Motivation in the public sector. In *The Routledge handbook of global public policy and administration* (pp. 368-381). Routledge.
- Ritz, A., Vandenabeele, W., & Vogel, D. (2021). Public service motivation and individual job performance. *Managing for public service performance: How people and values make a difference*, 254-277.
- Roni, S. M., & Djajadikerta, H. G. (2021). *Data analysis with SPSS for survey-based research*. Singapore: Springer.
- Roopa, S., & Rani, M. S. (2012). Questionnaire designing for a survey. *Journal of Indian Orthodontic Society*, 46(4_suppl1), 273-277.
- Sarla, G. S. (2020). Motivation manifesto. *NOLEGEIN-Journal of Performance Management & Retention Strategies*, 3(1), 12-17.
- Sarstedt, M., Mooi, E., Sarstedt, M., & Mooi, E. (2019). Descriptive statistics. *A Concise Guide to Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics*, 1(1), 91-150.
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary educational psychology*, 60(1), 101832.
- Shrestha, N. (2021). Factor analysis as a tool for survey analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4-11.
- Siegel, J., & Proeller, I. (2021). Human Resource Management in German Public Administration. *Public Administration in Germany*, 375-391.

- Singh, A. S. (2017). Common procedures for development, validity and reliability of a questionnaire. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(5), 790-801.
- Swedberg, R. (2020). Exploratory research. *The Production of Knowledge: Enhancing Progress in Social Science*, 2(1), 17-41.
- Tensay, A. T., & Singh, M. (2020). The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia. *Heliyon*, 6(6), e04094.
- Thomas, C. G. (2021). *Research methodology and scientific writing*. Thrissur: Springer.
- Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2019). Do trustful leadership, organizational justice, and motivation influence whistle-blowing intention? Evidence from federal employees. *Public Personnel Management*, 48(1), 56-81.
- Wadood, F., Akbar, F., & Ullah, I. (2021). The importance and essential steps of pilot testing in management studies: A quantitative survey results. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(5), 1-19.
- Willis, L. D. (2023). Formulating the research question and framing the hypothesis. *Respiratory Care*, 68(8), 1180-1185.