

2026-02

$\beta \ddot{y} \check{s}^{-1/2} \cdot \ddot{A} \acute{A} \pm 0 \pm 1 \mu \acute{A}^3 \pm \tilde{A}^1 \pm 0 \textcircled{R} 1^0 \pm 1/2 \zeta$   
 $\beta \ddot{y} \mu \acute{A}^3 \pm \eta \zeta 1/4 - 1/2 \acute{E} 1/2 \tilde{A} \ddot{A} \zeta 1/2 \cdot 1/4 \grave{\text{I}} \tilde{A}^1 \zeta \acute{A}$   
 $\beta \ddot{y} \tilde{A} \acute{A} \tilde{A} \ddot{A} \cdot 1/4 \pm \ddot{A}^1 0 \textcircled{R} 2^1 2 \gg 1 \zeta^3 \acute{A} \pm \acute{A} \textcircled{R} 1^0 \textcircled{R}$

$\beta \ddot{y} \alpha \pm 1/4 \acute{A} \pm 0 - \gg \cdot \hat{A}, \bullet 1^0 \grave{\text{I}} \gg \pm \zeta \hat{A}$

$\beta \ddot{y} \alpha \mu \ddot{A} \pm \acute{A} \ddot{A} \acute{A} \zeta 1 \pm 0 \grave{\text{I}} \acute{A} \grave{\text{I}}^3 \acute{A} \pm 1/4 1/4 \pm \cdot 1/4 \grave{\text{I}} \tilde{A}^1 \pm \hat{A} \textcircled{R} 1^0 \cdot \tilde{A} \cdot \hat{A}, \acute{E} \zeta \zeta \gg \textcircled{R} \ddot{Y}^1 0 \zeta 1/2 \zeta 1/4 1^0 \hat{\text{I}} 1/2 \cdot \acute{A}^1 \tilde{A} \acute{A}$   
 $\beta \ddot{y} \textcircled{R} 1^0 \cdot \tilde{A} \cdot \hat{A}, \pm 1/2 \mu \acute{A}^1 \tilde{A} \ddot{A} \textcircled{R} 1/4^1 \zeta \cdot \mu \neg \acute{A} \zeta \gg 1 \hat{A} \neg \acute{A} \zeta \acute{A}$

---

<http://hdl.handle.net/11728/13487>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

Παράρτημα Α: Πρότυπο Σχέδιο Συγγραφής Διπλωματικής Εργασίας

Formatted: Greek



Formatted: Greek

ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ

Formatted: Font: 18 pt, Greek

Formatted: Font: 18 pt, Greek

Formatted: Greek

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΚΙΝΗΤΡΑ  
ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ:  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ  
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Formatted: Greek

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΤΑΜΠΑΚΕΛΗΣ**

**ΜΗΝΑΣ/ΕΤΟΣ: ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, 2026**



**ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΚΙΝΗΤΡΑ  
ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ:  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ  
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση  
στη δημόσια διοίκηση τίτλου σπουδών**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΤΑΜΠΑΚΕΛΗΣ**

**ΜΗΝΑΣ/ΕΤΟΣ: ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, 2026**

**Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Όνομα επίθετο φοιτητή, έτος κατάθεσης Διπλωματικής Εργασίας

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστήμιο Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Σελίδα Εγκυρότητας

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΤΑΜΠΑΚΕΛΗΣ

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ  
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Formatted: Greek

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις ..... [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρότος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος).....[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: .....[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: .....[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΑΠΟΛΗΣ ΠΑΦΟΥ

## Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	883
ABSTRACT .....	994
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	10105
1.1 Η σημαντικότητα της μελέτης των κινήτρων και της εργασιακής ικανοποίησης .....	10105
1.2 Η διαμόρφωση του θεωρητικού πλαισίου για την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση .....	12127
<i>Κριτική προσέγγιση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NPM) .....</i>	<i>14138</i>
1.3 Η σημασία του θέματος στον δημόσιο τομέα, το ερευνητικό ερώτημα και η δομή της εργασίας.....	14149
2.1 Κλασικές θεωρίες παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης.....	161611
2.2 Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης: εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση και η Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού .....	181813
θεωρητικό πλαίσιο, εμπειρικά ευρήματα και κριτική.....	202015
2.4 Εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα: παράγοντες, βιβλιογραφία και ερευνητικά κενά.....	222217
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	252520
3.1 Φιλοσοφία της έρευνας και ερευνητικό παράδειγμα .....	252520
3.2 Επιλογή της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης ως ερευνητικής μεθόδου.....	272622
3.3 Σχέση της μεθοδολογικής προσέγγισης με το θεωρητικό πλαίσιο και διαδικασία εντοπισμού της βιβλιογραφίας.....	282823
3.4 Λογική επιλογής, οριοθέτηση και εννοιολογική χαρτογράφηση της βιβλιογραφίας .....	302925
3.5 Κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού της βιβλιογραφίας.....	323127
3.6 Διαδικασία ανάλυσης και κριτικής σύνθεσης της βιβλιογραφίας.....	333328
3.7 Εγκυρότητα, αξιοπιστία και επιστημονική αυστηρότητα της έρευνας.....	353430
3.8 Σύνοψη της μεθοδολογικής προσέγγισης και μετάβαση στο επόμενο κεφάλαιο .....	363631
4.1 Συνθετική αποτίμηση των θεωρητικών και εμπειρικών προσεγγίσεων της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα .....	393834

4.2 Σχέση παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα: συνθετική και κριτική προσέγγιση .....	<a href="#">403935</a>
4.3 Οργανωσιακοί και θεσμικοί παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση.....	<a href="#">424137</a>
4.4 Επιπτώσεις της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης στην απόδοση, τη δέσμευση και την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών.....	<a href="#">434339</a>
4.5 Συνθετική ερμηνεία των ευρημάτων σε σχέση με το θεωρητικό και μεθοδολογικό πλαίσιο της εργασίας .....	<a href="#">454440</a>
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	<a href="#">474743</a>
5.1 Συνολικά συμπεράσματα της έρευνας .....	<a href="#">474743</a>
5.2 Θεωρητική συμβολή της εργασίας.....	<a href="#">484743</a>
5.3 Προτάσεις πολιτικής και διοικητικής πρακτικής.....	<a href="#">484844</a>
5.4 Περιορισμοί της έρευνας και κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα .....	<a href="#">494844</a>
5.5 Τελική αποτίμηση .....	<a href="#">494945</a>
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	<a href="#">504946</a>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάζει τους παράγοντες παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, εστιάζοντας στη συνθετική και κριτική ανάλυση της σύγχρονης διεθνούς βιβλιογραφίας. Η σημασία του θέματος εδράζεται στον κεντρικό ρόλο που διαδραματίζουν η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση στην οργανωσιακή απόδοση, στη δέσμευση των εργαζομένων και στην ποιότητα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα αυξημένων θεσμικών περιορισμών και διοικητικών μεταρρυθμίσεων.

Η εργασία βασίζεται σε συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση και εντάσσεται στο ερμηνευτικό ερευνητικό παράδειγμα, επιδιώκοντας τη σύνθεση και κριτική αποτίμηση κλασικών και σύγχρονων θεωριών παρακίνησης, όπως η Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού και η Παρακίνηση Δημόσιας Υπηρεσίας. Μέσα από τη συστηματική ανάλυση θεωρητικών και εμπειρικών μελετών, αναδεικνύεται ότι η παρακίνηση στον δημόσιο τομέα δεν μπορεί να ερμηνευθεί επαρκώς αποκλειστικά μέσω οικονομικών ή εξωτερικών κινήτρων, αλλά διαμορφώνεται ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης ατομικών, οργανωσιακών και θεσμικών παραγόντων.

Τα ευρήματα της βιβλιογραφικής σύνθεσης καταδεικνύουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται στενά με την ικανοποίηση ψυχολογικών αναγκών, την ταύτιση με την αποστολή του οργανισμού, την ποιότητα της ηγεσίας και το οργανωσιακό και θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών. Παράλληλα, αναδεικνύεται ότι η αποτελεσματική παρακίνηση και η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης, της απόδοσης και της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών.

Η εργασία καταλήγει στη διαπίστωση ότι απαιτείται μια ολιστική και συνθετική προσέγγιση της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα, η οποία να λαμβάνει υπόψη τη δυναμική αλληλεπίδραση θεωρητικών, οργανωσιακών και θεσμικών παραμέτρων, συμβάλλοντας τόσο στον ακαδημαϊκό διάλογο όσο και στη διαμόρφωση αποτελεσματικών διοικητικών πρακτικών.

Formatted: Heading 1, None, Space Before: 0 pt, After: 0 pt

## ABSTRACT

This Master's thesis examines the key determinants of employee motivation and job satisfaction in the public sector, drawing on a systematic and critical review of contemporary international literature. The relevance of the topic stems from the central role that motivation and job satisfaction play in shaping organizational performance, employee commitment, and the quality of public service delivery, particularly within environments characterized by institutional constraints and ongoing administrative reforms.

The study adopts an interpretivist research paradigm and is based on a systematic literature review methodology. It synthesizes classical and contemporary theories of motivation, including Self-Determination Theory and Public Service Motivation, in order to provide a comprehensive and critical understanding of how motivation operates within public sector organizations. Through the comparative analysis of theoretical frameworks and empirical findings, the thesis demonstrates that motivation in the public sector cannot be adequately explained solely through external or financial incentives. Instead, it emerges as the outcome of a dynamic interaction between individual values, psychological needs, organizational practices, and institutional contexts.

The findings of the literature synthesis indicate that job satisfaction among public sector employees is closely associated with the fulfillment of basic psychological needs, identification with organizational mission, leadership quality, and perceptions of organizational justice and support. Moreover, the analysis highlights that motivation and job satisfaction function as critical mechanisms influencing organizational commitment, employee performance, and the overall quality of public services.

The thesis concludes that an integrated and holistic approach to employee motivation and job satisfaction is required in the public sector—one that transcends fragmented theoretical explanations and accounts for the complex interplay between individual, organizational, and institutional factors. By offering a systematic and critical synthesis of the literature, this study contributes to the academic debate on public sector motivation and provides a theoretical foundation for the development of more effective human resource management practices in public administration.

Formatted: English (United States)

Formatted: Heading 1, None, Space Before: 0 pt, After: 0 pt

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Η σημαντικότητα της μελέτης των κινήτρων και της εργασιακής ικανοποίησης

Η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελούν θεμελιώδεις έννοιες για τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών, καθώς επηρεάζουν άμεσα την απόδοση, τη δέσμευση, την ποιότητα της εργασίας και τη συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Rainey, 2009). Η διερεύνηση των εννοιών αυτών έχει απασχολήσει εκτενώς διαφορετικές επιστημονικές πειθαρχίες όπως η διοικητική επιστήμη, η οργανωσιακή ψυχολογία και τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, δεδομένου ότι ο άνθρωπος παράγοντας αναγνωρίζεται πλέον ως κρίσιμος συντελεστής επιτυχίας κάθε οργανισμού.

Ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα, η σημασία της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης αποκτά αυξημένη βαρύτητα. Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν λειτουργούν με μοναδικό γνώμονα την οικονομική αποδοτικότητα ή το κέρδος, αλλά έχουν ως βασική αποστολή την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος, τη διασφάλιση της κοινωνικής συνοχής και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες (Perry & Wise, 1990). Ως εκ τούτου, η στάση των δημοσίων υπαλλήλων επηρεάζει άμεσα όχι μόνο την εσωτερική λειτουργία των οργανισμών, αλλά και την ευρύτερη σχέση κράτους-πολίτη.

Στη βάση της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα για τη δημόσια διοίκηση, κρίσιμη μεταβλητή της όλης συζήτησης είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται θετικά ή αρνητικά απέναντι στην εργασία τους, λαμβάνοντας υπόψη τόσο το περιεχόμενο της εργασίας όσο και το ευρύτερο οργανωσιακό πλαίσιο (Locke, 1976· Spector, 1997). Αντίστοιχα, η παρακίνηση σχετίζεται με τις δυνάμεις που ενεργοποιούν, κατευθύνουν και διατηρούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς την επίτευξη ατομικών και οργανωσιακών στόχων (Pinder, 2008· Robbins & Judge, 2017). Η διεθνής βιβλιογραφία έχει καταδείξει ότι υψηλά επίπεδα παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης συνδέονται με αυξημένη παραγωγικότητα, μειωμένη πρόθεση αποχώρησης από την εργασία, καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και υψηλότερη οργανωσιακή δέσμευση (Kim, 2005· Ritz, Brewer, & Neumann, 2016).

Στον δημόσιο τομέα, η μελέτη των κινήτρων παρουσιάζει ιδιαίτερες προκλήσεις. Οι δημόσιοι υπάλληλοι λειτουργούν σε ένα πλαίσιο αυστηρών θεσμικών κανόνων, γραφειοκρατικών διαδικασιών και περιορισμένων δυνατοτήτων παροχής οικονομικών ανταμοιβών. Σε πολλές περιπτώσεις, οι μισθολογικές πολιτικές και οι δυνατότητες

προαγωγής καθορίζονται κεντρικά, γεγονός που περιορίζει την ευελιξία των διοικητικών στελεχών στη χρήση υλικών κινήτρων (Rainey, 2009). Υπό αυτές τις συνθήκες, η κατανόηση και αξιοποίηση άλλων μορφών παρακίνησης καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική παράμετρος αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.

Η σημαντικότητα της παρούσας μελέτης έγκειται στο γεγονός ότι επιχειρεί να προσεγγίσει το ζήτημα της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα μέσα από μια συνολική και συστηματική θεώρηση της βιβλιογραφίας. Αντί της εστίασης σε μεμονωμένες εμπειρικές μελέτες, η εργασία επιδιώκει να συνθέσει θεωρητικές προσεγγίσεις και εμπειρικά ευρήματα, αναδεικνύοντας κοινά μοτίβα, διαφοροποιήσεις και ερευνητικά κενά (Webster & Watson, 2002).

Η έμφαση στη βιβλιογραφική ανασκόπηση αποκτά ιδιαίτερη σημασία στο ελληνικό πλαίσιο, όπου η πρωτογενής έρευνα για τα κίνητρα και την εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα παραμένει μάλλον περιορισμένη. Ενδεικτικές μελέτες καταδεικνύουν ότι η γραφειοκρατία, η έλλειψη αξιοκρατίας και οι αδύναμοι μηχανισμοί διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων (Makrydemetres et al., 2016· Kyriazis & Economidou, 2015· Sotiropoulos, 2017). Παράλληλα, οι συνεχείς μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης, οι δημοσιονομικοί περιορισμοί και οι οργανωσιακές αλλαγές των τελευταίων δεκαετιών έχουν μεταβάλει ουσιαστικά το εργασιακό περιβάλλον των δημοσίων υπαλλήλων. Οι συνθήκες αυτές καθιστούν αναγκαία την επανεξέταση των παραγόντων που επηρεάζουν τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Άλλωστε, όπως δείχνει η διεθνής εμπειρία, η αποτελεσματικότητα των δημοσίων πολιτικών εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από την παρακίνηση των εργαζομένων που καλούνται να τις εφαρμόσουν. Δημόσιοι οργανισμοί με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης εμφανίζουν μεγαλύτερη ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές, υψηλότερα επίπεδα καινοτομίας και καλύτερη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών (Brewer, 2000). Αντίθετα, η χαμηλή παρακίνηση συνδέεται με φαινόμενα εργασιακής εξουθένωσης, μειωμένη απόδοση και αρνητικές στάσεις απέναντι στους πολίτες (Maslach & Leiter, 2016· Bakker & Demerouti, 2007).

Η σημασία του θέματος εντείνεται περαιτέρω από τις σύγχρονες κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις. Η παγκοσμιοποίηση, ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης και η αυξανόμενη απαίτηση για διαφάνεια και λογοδοσία έχουν μεταβάλει τον ρόλο του δημόσιου υπαλλήλου. Οι εργαζόμενοι καλούνται πλέον να ανταποκριθούν σε σύνθετες απαιτήσεις, συχνά με περιορισμένους πόρους και αυξημένη εργασιακή πίεση. Έτσι, όπως δείχνει και η World Bank (2020), η εργασιακή ικανοποίηση και η παρακίνηση αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών.

Η μελέτη των κινήτρων και της εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα δεν αποτελεί απλώς ένα θεωρητικό ερευνητικό πεδίο, αλλά ένα ζήτημα με άμεσες πρακτικές και κοινωνικές προεκτάσεις. Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία επιδιώκει να συμβάλει σε αυτή τη συζήτηση, προσφέροντας μια εκτενή και κριτική επισκόπηση της βιβλιογραφίας, η οποία θα αποτελέσει τη βάση για την περαιτέρω ανάλυση που ακολουθεί στα επόμενα μέρη του κεφαλαίου.

## 1.2 Η διαμόρφωση του θεωρητικού πλαισίου για την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση

Η επιστημονική μελέτη της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης αναπτύχθηκε παράλληλα με την εξέλιξη της διοικητικής επιστήμης και αντανακλά τις μεταβαλλόμενες αντιλήψεις για τον ρόλο του ανθρώπου στην εργασία. Οι πρώτες θεωρητικές προσεγγίσεις, οι οποίες διαμορφώθηκαν στις αρχές του 20ού αιώνα, επηρεάστηκαν έντονα από το τειλοριανό επιστημονικό μάντατζμεντ και αντιμετώπιζαν τον εργαζόμενο κυρίως ως ένα μέσο παραγωγής. Στο πλαίσιο αυτό, η παρακίνηση συνδεόταν σχεδόν αποκλειστικά με την οικονομική ανταμοιβή και την εξωτερική επιβολή κανόνων και κινήτρων. Η εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου οργάνωσης μετεξελίχθηκε στο μοντέλο της μαζικής παραγωγής το οποίο και πήρε το όνομα του από τον ιδρυτή της αυτοκινητοβιομηχανίας Ford, Henry Ford (1863-1947).

Όμως, η προσέγγιση αυτή, αν και συνέβαλε στη βελτίωση της αποδοτικότητας σε βιομηχανικά περιβάλλοντα, αποδείχθηκε ανεπαρκής για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε πιο σύνθετους οργανισμούς. Ήδη από τα μέσα του 20ού αιώνα, ερευνητές άρχισαν να αμφισβητούν την αποκλειστική έμφαση στα οικονομικά κίνητρα, επισημαίνοντας ότι οι εργαζόμενοι επηρεάζονται και από κοινωνικούς, ψυχολογικούς και συναισθηματικούς παράγοντες. Οι μελέτες ανθρώπινων σχέσεων ανέδειξαν τη σημασία του εργασιακού κλίματος, των διαπροσωπικών σχέσεων και της αίσθησης του ανήκειν σε μια επιχείρηση ή οργανισμό.

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1943) αποτέλεσε καθοριστικό σημείο καμπής στην εξέλιξη της έρευνας. Η προσέγγιση αυτή εισήγαγε μια πιο ολιστική θεώρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, υποστηρίζοντας ότι τα άτομα παρακινούνται από μια σειρά αναγκών που εκτείνονται πέρα από την οικονομική ασφάλεια. Η έννοια της αυτοπραγμάτωσης και η αναγνώριση της ανάγκης για νόημα στην εργασία επηρέασαν σημαντικά τη μετέπειτα βιβλιογραφία και άνοιξαν τον δρόμο για τη συστηματική μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης.

Στη συνέχεια, η διπαραγοντική θεωρία του Herzberg (1968) συνέβαλε στην περαιτέρω διαφοροποίηση των εννοιών της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης. Η διάκριση μεταξύ παραγόντων υγιεινής και παραγόντων παρακίνησης επέτρεψε την κατανόηση του γιατί η βελτίωση των υλικών συνθηκών δεν οδηγεί απαραίτητα σε αυξημένη παρακίνηση. Μάλιστα, η θεωρητική αυτή προσέγγιση είχε ιδιαίτερη απήχηση στον δημόσιο τομέα, όπου οι δυνατότητες παροχής οικονομικών κινήτρων είναι συχνά περιορισμένες, ενισχύοντας το ενδιαφέρον για άλλες μορφές παρακίνησης, όπως η αναγνώριση και η επαγγελματική ανάπτυξη.

Κατά τις επόμενες δεκαετίες, η έρευνα εμπλουτίστηκε με θεωρίες που εστίασαν στην εσωτερική παρακίνηση και στην ποιότητα των κινήτρων. Η Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού των Deci και Ryan (2000) αποτέλεσε μία από τις πλέον επιδραστικές σύγχρονες προσεγγίσεις, υποστηρίζοντας ότι η παρακίνηση ενισχύεται όταν ικανοποιούνται οι βασικές ψυχολογικές ανάγκες για αυτονομία, επάρκεια και κοινωνική συνδεσιμότητα. Η επίδραση της θεωρίας αυτής είναι ιδιαίτερα κρίσιμη καθώς μετατόπισε την ερευνητική εστίαση από το «πόσο» παρακινημένος είναι ένας εργαζόμενος στο «γιατί» και πώς παρακινείται.

Αναπόφευκτα, η εφαρμογή των σύγχρονων θεωριών παρακίνησης στον δημόσιο τομέα ανέδειξε νέες διαστάσεις της εργασιακής συμπεριφοράς. Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, όπου η παρακίνηση συχνά συνδέεται με την αμοιβή και την επαγγελματική ανέλιξη, στον δημόσιο τομέα αναγνωρίστηκε η σημασία αξιακών και ηθικών κινήτρων. Η ανάπτυξη της έννοιας της παρακίνησης δημόσιας υπηρεσίας αποτέλεσε σημαντική εξέλιξη προς αυτή την κατεύθυνση (Perry & Wise, 1990).

Η παρακίνηση δημόσιας υπηρεσίας εστίασε στις αξίες που ωθούν τα άτομα να επιλέξουν και να παραμείνουν στη δημόσια διοίκηση, όπως η κοινωνική προσφορά, η δικαιοσύνη και η επιθυμία συμβολής στο κοινό καλό. Η εισαγωγή της έννοιας αυτής σηματοδότησε μια ουσιαστική μετατόπιση της έρευνας από ατομικά και οικονομικά κίνητρα σε συλλογικές και αξιακές διαστάσεις της εργασίας. Εμπειρικές μελέτες κατέδειξαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι με υψηλά επίπεδα παρακίνησης δημόσιας υπηρεσίας εμφανίζουν αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση (Brewer, 2000· Kim, 2005).

Παράλληλα, η έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση εξελίχθηκε ώστε να περιλαμβάνει ένα ευρύτερο φάσμα παραγόντων, όπως το στυλ ηγεσίας, η οργανωσιακή κουλτούρα, οι διαδικασίες αξιολόγησης και οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης. Η μετατόπιση αυτή αντανάκλα την αναγνώριση ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελεί ένα στατικό φαινόμενο, αλλά διαμορφώνεται δυναμικά μέσα από την αλληλεπίδραση ατομικών και οργανωσιακών παραγόντων (Raine, 2009).

Στον δημόσιο τομέα, η εξέλιξη της έρευνας επηρεάστηκε σημαντικά από τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις και τις αλλαγές στη φιλοσοφία της δημόσιας διοίκησης. Η μετάβαση από παραδοσιακά γραφειοκρατικά μοντέλα σε πιο ευέλικτες μορφές διοίκησης, καθώς και η εισαγωγή αρχών της νέας δημόσιας διοίκησης, ανέδειξαν την ανάγκη για επαναπροσδιορισμό των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού. Στο πλαίσιο αυτό, η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση αντιμετωπίζονται πλέον ως στρατηγικοί παράγοντες διοικητικής αποτελεσματικότητας (Ritz et al., 2016). Συνολικά, η εξέλιξη της έρευνας για την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση καταδεικνύει μια σαφή μετατόπιση από απλοϊκές, μονοδιάστατες προσεγγίσεις προς πιο σύνθετα και πολυπαραγοντικά θεωρητικά σχήματα. Η σύγχρονη βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι η κατανόηση της εργασιακής συμπεριφοράς απαιτεί τη συνεκτίμηση οικονομικών, ψυχολογικών, κοινωνικών και θεσμικών παραμέτρων. Η παρούσα εργασία εντάσσεται σε αυτό το πλαίσιο, επιδιώκοντας να συνθέσει τις διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις και να προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα της υφιστάμενης γνώσης.

### *Κριτική προσέγγιση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NPM)*

Παρά τη θεωρητική σύνδεση της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης με τη διοικητική αποτελεσματικότητα, η διεθνής βιβλιογραφία δεν καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η μετάβαση στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αποτέλεσε καταλύτη βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων. Αντιθέτως, μελέτες υποστηρίζουν ότι η έμφαση σε στόχους, δείκτες απόδοσης και εκροές οδήγησε σε εντατικοποίηση της εργασίας, αύξηση της διοικητικής πίεσης και αποδυνάμωση των αξιακών διαστάσεων της δημόσιας υπηρεσίας (Hood, 1995· Dunleavy et al., 2006). Η μετατόπιση αυτή συχνά συνοδεύτηκε από περιορισμό της επαγγελματικής αυτονομίας

και από αύξηση του εργασιακού άγχους, γεγονός που επηρέασε αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση (Ritz, Brewer, & Neumann, 2016). Η κριτική αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική στο πλαίσιο μιας κριτικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης, καθώς αναδεικνύει ότι η οργανωσιακή αποδοτικότητα και η βελτίωση της εργασιακής εμπειρίας των δημοσίων υπαλλήλων δεν ταυτίζονται κατ' ανάγκην.

### 1.3 Η σημασία του θέματος στον δημόσιο τομέα, το ερευνητικό ερώτημα και η δομή της εργασίας

Formatted: Heading 2, Indent: Left: 0"

Η σημασία της μελέτης της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα καθίσταται ιδιαίτερα εμφανής όταν ληφθεί υπόψη ο ρόλος που διαδραματίζει η δημόσια διοίκηση στη λειτουργία του κράτους και της κοινωνίας. Οι δημόσιοι οργανισμοί αποτελούν τον βασικό μηχανισμό υλοποίησης των δημοσίων πολιτικών αλλά και παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες. Ως εκ τούτου, η ποιότητα της λειτουργίας τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό που τους στελεχώνει και, ως εκ τούτου, από το επίπεδο παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων τους (Raine, 2009).

Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, όπου η αποδοτικότητα και η κερδοφορία αποτελούν κυρίαρχους στόχους, ο δημόσιος τομέας καλείται να εξυπηρετήσει σύνθετους και συχνά αντικρουόμενους σκοπούς, όπως η κοινωνική δικαιοσύνη, η ισότητα, η διαφάνεια και η λογοδοσία. Οι δημόσιοι υπάλληλοι λειτουργούν εντός ενός πλαισίου αυξημένων θεσμικών περιορισμών, πολιτικών παρεμβάσεων και κοινωνικών προσδοκιών, γεγονός που επηρεάζει άμεσα την εργασιακή τους εμπειρία. Σε αυτό το περιβάλλον, η παρακίνηση δεν μπορεί να βασιστεί αποκλειστικά σε οικονομικά κίνητρα, αλλά απαιτεί την αξιοποίηση άυλων παραγόντων, όπως το νόημα της εργασίας, η αναγνώριση και η ταύτιση με την αποστολή του οργανισμού (Perry & Wise, 1990).

Η διεθνής βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα συνδέεται με φαινόμενα μειωμένης απόδοσης, εργασιακής αποστασιοποίησης και αρνητικών στάσεων απέναντι στους πολίτες. Αντίθετα, υψηλά επίπεδα παρακίνησης και ικανοποίησης συνδέονται με αυξημένη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση και υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ηθικής (Brewer, 2000· Kim, 2005). Τα ευρήματα αυτά καθιστούν σαφές ότι η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων δεν αποτελεί απλώς ζήτημα εσωτερικής διοίκησης, αλλά ζήτημα δημόσιου ενδιαφέροντος.

Η σημασία του θέματος ενισχύεται περαιτέρω από τις σύγχρονες μεταβολές στο διοικητικό περιβάλλον. Οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις, η εισαγωγή συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης, η ψηφιοποίηση των δημοσίων υπηρεσιών και οι δημοσιονομικοί περιορισμοί έχουν μεταβάλει ριζικά τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Οι αλλαγές αυτές δημιουργούν νέες απαιτήσεις για τους εργαζομένους, αυξάνοντας την ανάγκη για συνεχή προσαρμογή, ανάπτυξη δεξιοτήτων και διαχείριση της εργασιακής πίεσης (World Bank, 2020). Σε αυτό το πλαίσιο, η εργασιακή ικανοποίηση και η παρακίνηση αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τη βιωσιμότητα των μεταρρυθμίσεων.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η παρούσα εργασία επιδιώκει να απαντήσει στο ακόλουθο βασικό ερευνητικό ερώτημα: ποιοι παράγοντες παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης αναδεικνύονται από τη σύγχρονη διεθνή βιβλιογραφία στον δημόσιο τομέα και πώς επηρεάζουν τη στάση, τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων; Το ερευνητικό αυτό ερώτημα διατυπώνεται με τρόπο που επιτρέπει τη συστηματική ανάλυση τόσο των θεωρητικών προσεγγίσεων όσο και των εμπειρικών ευρημάτων, χωρίς τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων.

Η επιλογή της βιβλιογραφικής ανασκόπησης ως βασικής μεθοδολογικής προσέγγισης επιτρέπει τη διερεύνηση του ερευνητικού ερωτήματος σε βάθος, αξιοποιώντας ένα ευρύ φάσμα επιστημονικών πηγών. Μέσα από τη σύνθεση βιβλιογραφίας, η εργασία επιδιώκει να αναδείξει τις κύριες θεωρητικές κατευθύνσεις, τις συγκλίσεις και αποκλίσεις των ερευνητικών ευρημάτων, καθώς και τα κενά που εξακολουθούν να υφίστανται στο πεδίο (Webster & Watson, 2002).

Η συμβολή της παρούσας εργασίας είναι τόσο θεωρητική όσο και πρακτική. Σε θεωρητικό επίπεδο, επιχειρεί να προσφέρει μια ολοκληρωμένη και επικαιροποιημένη εικόνα της έρευνας για την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα. Σε πρακτικό επίπεδο, τα συμπεράσματα μπορούν να αξιοποιηθούν από στελέχη της δημόσιας διοίκησης και φορείς χάραξης πολιτικής για τον σχεδιασμό παρεμβάσεων που ενισχύουν τη δέσμευση, την απόδοση και την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών.

Η δομή της εργασίας έχει σχεδιαστεί με τρόπο που να εξυπηρετεί την απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος. Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στο θεωρητικό πλαίσιο και προχωρά σε εκτενή και κριτική ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο συνοψίζονται τα βασικά συμπεράσματα και διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα και διοικητική πρακτική.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

### 2.1 Κλασικές θεωρίες παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης

Η συστηματική μελέτη της παρακίνησης των εργαζομένων ξεκίνησε στις αρχές του 20ού αιώνα, στο πλαίσιο της ανάπτυξης της διοικητικής επιστήμης και της βιομηχανικής οργάνωσης. Οι πρώτες θεωρητικές προσεγγίσεις επηρεάστηκαν έντονα από το επιστημονικό μάνιαζμεντ, το οποίο διαμορφώθηκε κυρίως μέσα από το έργο του Taylor, και αντιμετώπισαν τον εργαζόμενο ως έναν ορθολογικό δρώντα, του οποίου η συμπεριφορά μπορούσε να προβλεφθεί, να ελεγχθεί και να κατευθυνθεί κυρίως μέσω οικονομικών ανταμοιβών. Η εργασία θεωρούνταν πρωτίστως μέσο βιοπορισμού, ενώ η παρακίνηση συνδεόταν σχεδόν αποκλειστικά με την αύξηση των αποδοχών και την επιβολή κανόνων και ελέγχου.

Η αντίληψη αυτή αντανακλούσε τις ανάγκες της εποχής για αύξηση της παραγωγικότητας και βελτιστοποίηση των διαδικασιών σε περιβάλλοντα μαζικής παραγωγής. Ωστόσο, ήδη από τα μέσα του 20ού αιώνα κατέστη σαφές ότι η προσέγγιση αυτή ήταν ανεπαρκής για την κατανόηση της πολυπλοκότητας της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι δεν ανταποκρίνονταν πάντοτε με τον αναμενόμενο τρόπο στα οικονομικά κίνητρα, ενώ φαινόμενα όπως η κόπωση, η δυσαρέσκεια και η μειωμένη απόδοση δεν μπορούσαν να εξηγηθούν αποκλειστικά με βάση τις υλικές ανταμοιβές.

Η σταδιακή μετατόπιση της ερευνητικής προσοχής προς τις ψυχολογικές και κοινωνικές διαστάσεις της εργασίας οδήγησε στη διαμόρφωση θεωριών που εστιάζουν στις ανθρώπινες ανάγκες και στην εργασιακή ικανοποίηση. Στο πλαίσιο αυτό, η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1943) αποτέλεσε ένα από τα πρώτα ολοκληρωμένα θεωρητικά σχήματα που επιχειρήσαν να εξηγήσουν την ανθρώπινη παρακίνηση με όρους ψυχολογικών αναγκών. Σύμφωνα με τον Maslow, οι ανάγκες των ατόμων οργανώνονται σε μια ιεραρχική δομή, η οποία ξεκινά από τις βασικές φυσιολογικές ανάγκες και καταλήγει στην ανάγκη για αυτοπραγμάτωση.

Η εφαρμογή της θεωρίας του Maslow στον εργασιακό χώρο ανέδειξε ότι οι εργαζόμενοι δεν επιδιώκουν μονάχα την οικονομική ασφάλεια, αλλά και την κοινωνική αποδοχή, την αναγνώριση, τον σεβασμό και την προσωπική ανάπτυξη. Η θεωρία αυτή συνέβαλε καθοριστικά στην κατανόηση της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς υποστήριξε ότι η μη ικανοποίηση βασικών αναγκών μπορεί να υπονομεύσει την παρακίνηση, ανεξάρτητα από το επίπεδο των οικονομικών ανταμοιβών. Ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα, όπου οι μισθολογικές δυνατότητες είναι συχνά περιορισμένες και οι ευκαιρίες οικονομικών κινήτρων μικρότερες σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα, η θεωρία του Maslow προσέφερε ένα ερμηνευτικό πλαίσιο για την ανάδειξη της σημασίας άλλων παραγόντων παρακίνησης, όπως η αναγνώριση και το νόημα της εργασίας (Rainey, 2009).

Παρά τη μεγάλη της επιρροή, η θεωρία του Maslow έχει δεχθεί σημαντική κριτική στη διεθνή βιβλιογραφία. Πολλοί ερευνητές επισημαίνουν ότι η αυστηρή ιεραρχική διάρθρωση των αναγκών δεν επιβεβαιώνεται εμπειρικά σε όλες τις περιπτώσεις, καθώς

τα άτομα μπορούν να επιδιώκουν ταυτόχρονα διαφορετικές ανάγκες, ανάλογα με το κοινωνικό, πολιτισμικό και οργανωσιακό πλαίσιο. Επιπλέον, η θεωρία έχει χαρακτηριστεί δυτικοκεντρική, καθώς βασίζεται σε αξίες ατομικής αυτοπραγμάτωσης που δεν είναι απαραίτητα καθολικές σε όλα τα πολιτισμικά περιβάλλοντα. Παρά τις αδυναμίες αυτές, η συμβολή της θεωρίας του Maslow παραμένει καθοριστική, καθώς άνοιξε τον δρόμο για τη συστηματική μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης και των μη υλικών κινήτρων.

Σημαντική εξέλιξη στη μελέτη της εργασιακής παρακίνησης και ικανοποίησης αποτέλεσε και η διπαραγοντική θεωρία (ή θεωρία δύο παραγόντων) του Herzberg (1968). Η θεωρία αυτή εισήγαγε τη διάκριση μεταξύ παραγόντων υγιεινής και παραγόντων παρακίνησης, υποστηρίζοντας ότι οι δύο αυτοί τύποι παραγόντων επηρεάζουν διαφορετικά την εργασιακή εμπειρία. Οι παράγοντες υγιεινής, όπως οι μισθοί, οι συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια και οι διοικητικές πολιτικές, σχετίζονται με την αποφυγή της δυσαρέσκειας, αλλά δεν επαρκούν για την ενίσχυση της παρακίνησης. Αντίθετα, οι παράγοντες παρακίνησης, όπως η αναγνώριση, η υπευθυνότητα, η επίτευξη και οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης, συνδέονται άμεσα με την εσωτερική παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση.

Η θεωρία του Herzberg είχε ιδιαίτερη απήχηση στον δημόσιο τομέα, καθώς ανέδειξε ότι η βελτίωση των υλικών συνθηκών, αν και απαραίτητη για τη διασφάλιση ενός αποδεκτού εργασιακού περιβάλλοντος, δεν οδηγεί αυτομάτως σε υψηλά επίπεδα παρακίνησης. Σε οργανισμούς όπου οι μισθολογικές πολιτικές καθορίζονται κεντρικά και οι δυνατότητες οικονομικών κινήτρων είναι περιορισμένες, η έμφαση σε άυλους παράγοντες, όπως το περιεχόμενο της εργασίας, η αναγνώριση και η αίσθηση συμβολής, αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Παράλληλα, η διάκριση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απουσίας δυσαρέσκειας αποτέλεσε σημαντική θεωρητική συμβολή, η οποία εξακολουθεί να επηρεάζει τη σύγχρονη έρευνα.

Ωστόσο, και η διπαραγοντική θεωρία του Herzberg έχει δεχθεί εκτενή κριτική. Ένα από τα βασικά σημεία κριτικής αφορά το μεθοδολογικό της υπόβαθρο, καθώς η θεωρία βασίστηκε κυρίως σε αυτοαναφορικές περιγραφές των εργαζομένων σχετικά με θετικές και αρνητικές εμπειρίες. Η προσέγγιση αυτή ενδέχεται να οδηγεί σε γνωστικές προκαταλήψεις, καθώς οι εργαζόμενοι τείνουν να αποδίδουν τις επιτυχίες τους σε εσωτερικούς παράγοντες και τις αποτυχίες σε εξωτερικούς. Επιπλέον, μεταγενέστερες εμπειρικές μελέτες αμφισβήτησαν τη σαφή διάκριση μεταξύ παραγόντων υγιεινής και παραγόντων παρακίνησης, υποστηρίζοντας ότι οι ίδιοι παράγοντες μπορεί να λειτουργούν διαφορετικά ανάλογα με το οργανωσιακό και θεσμικό πλαίσιο (Rainey, 2009).

Παρά τις επιμέρους αδυναμίες τους, οι κλασικές θεωρίες παρακίνησης συνέβαλαν καθοριστικά στη διαμόρφωση του θεωρητικού υποβάθρου της σύγχρονης έρευνας. Η βασική τους συμβολή έγκειται στο γεγονός ότι ανέδειξαν τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης, των ψυχολογικών αναγκών και των άυλων κινήτρων ως κρίσιμων παραγόντων παρακίνησης. Με τον τρόπο αυτό, η ερευνητική εστίαση μετατοπίστηκε από τα αποκλειστικά οικονομικά κίνητρα προς μια πιο ολιστική θεώρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην εργασία.

Στον δημόσιο τομέα, οι κλασικές θεωρίες εξακολουθούν να διατηρούν ερμηνευτική αξία, ιδίως ως προς την κατανόηση των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Παρότι δεν επαρκούν από μόνες τους για την πλήρη ερμηνεία της παρακίνησης σε σύγχρονα και σύνθετα διοικητικά περιβάλλοντα, αποτελούν το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο αναπτύχθηκαν οι νεότερες θεωρητικές προσεγγίσεις, οι οποίες εξετάζονται στα επόμενα μέρη του κεφαλαίου.

## **2.2 Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης: εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση και η Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού**

Η σύγχρονη βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι οι κλασικές θεωρίες παρακίνησης, αν και θεμελιώδεις, δεν επαρκούν από μόνες τους για την πλήρη κατανόηση της παρακίνησης των εργαζομένων, και ιδίως των δημοσίων υπαλλήλων, καθιστώντας αναγκαία την ενσωμάτωση νεότερων θεωρητικών προσεγγίσεων (Ritz, Brewer, & Neumann, 2016). Η εξέλιξη της έρευνας κατά τις τελευταίες δεκαετίες οδήγησε στη διαμόρφωση σύγχρονων θεωριών που εστιάζουν όχι μόνο στην ένταση, αλλά κυρίως στην ποιότητα των κινήτρων και στους μηχανισμούς μέσω των οποίων διατηρείται η παρακίνηση στον χρόνο. Σε αντίθεση με τις κλασικές προσεγγίσεις, οι οποίες επικεντρώνονταν στις ανάγκες ή στους παράγοντες ικανοποίησης, οι σύγχρονες θεωρίες επιχειρούν να εξηγήσουν το «γιατί» οι εργαζόμενοι εμπλέκονται ενεργά στην εργασία τους και πώς διαμορφώνεται η εσωτερική τους δέσμευση.

Στο επίκεντρο αυτής της μετατόπισης βρίσκεται η διάκριση μεταξύ εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης. Η εξωτερική παρακίνηση αναφέρεται στην κινητοποίηση της συμπεριφοράς μέσω εξωτερικών ανταμοιβών ή πιέσεων, όπως οι μισθοί, τα επιδόματα, οι προαγωγές ή οι κυρώσεις. Η συμπεριφορά σε αυτή την περίπτωση καθοδηγείται από προσδοκώμενα αποτελέσματα που δεν σχετίζονται άμεσα με την ίδια τη δραστηριότητα. Αντίθετα, η εσωτερική παρακίνηση συνδέεται με την εγγενή ικανοποίηση που αντλεί το άτομο από την ίδια τη δραστηριότητα, όπως το ενδιαφέρον, η απόλαυση, η πρόκληση ή το αίσθημα νοήματος που προσφέρει η εργασία (Deci & Ryan, 2000).

Η διάκριση αυτή αποδείχθηκε ιδιαίτερα σημαντική για την κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων σε οργανωσιακά περιβάλλοντα όπου οι δυνατότητες παροχής εξωτερικών κινήτρων είναι περιορισμένες, όπως συμβαίνει συχνά στον δημόσιο τομέα. Ωστόσο, η σημασία της εσωτερικής παρακίνησης δεν περιορίζεται αποκλειστικά στον δημόσιο τομέα, αλλά αφορά συνολικά τους οργανισμούς, καθώς η διεθνής βιβλιογραφία δείχνει ότι η εσωτερική παρακίνηση συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα δημιουργικότητας, επιμονής και επαγγελματικής ευημερίας σε ένα ευρύ φάσμα εργασιακών περιβαλλόντων (Gagné & Deci, 2005).

Η Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory – SDT), όπως διατυπώθηκε από τους Deci και Ryan (2000), αποτελεί μία από τις πλέον επιδραστικές σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη παρακίνηση, η απόδοση και η ψυχολογική ευημερία εξαρτώνται από την ικανοποίηση τριών βασικών ψυχολογικών αναγκών: της ανάγκης για αυτονομία, της ανάγκης για επάρκεια και της ανάγκης για κοινωνική συνδεσιμότητα. Όταν οι ανάγκες αυτές

ικανοποιούνται, ενισχύεται η εσωτερική παρακίνηση και η ποιοτική εμπλοκή των εργαζομένων στην εργασία τους.

Η ανάγκη για αυτονομία αναφέρεται στο αίσθημα ελέγχου, επιλογής και προσωπικής πρωτοβουλίας που βιώνει το άτομο ως προς τις ενέργειές του. Σε οργανωσιακά περιβάλλοντα όπου οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις, να συμμετέχουν στη διαμόρφωση στόχων και να επηρεάζουν τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους, παρατηρούνται υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης (Deci & Ryan, 2000). Αντίθετα, περιβάλλοντα έντονου ελέγχου, μικροδιοίκησης και αυστηρής επιτήρησης τείνουν να υπονομεύουν την εσωτερική παρακίνηση, ακόμη και όταν συνοδεύονται από εξωτερικά κίνητρα.

Η ανάγκη για επάρκεια αφορά το αίσθημα αποτελεσματικότητας και ικανότητας στην εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων. Η παροχή σαφών στόχων, εποικοδομητικής ανατροφοδότησης, ευκαιριών εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης συμβάλλει στην ενίσχυση της αίσθησης επάρκειας και, κατ' επέκταση, της παρακίνησης. Η βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ικανοί και αποτελεσματικοί εμφανίζουν αυξημένη οργανωσιακή δέσμευση και θετικότερη στάση απέναντι στην εργασία τους (Rainey, 2009).

Η ανάγκη για κοινωνική συνδεσιμότητα σχετίζεται με την αίσθηση του ανήκειν, της αποδοχής και της ποιοτικής αλληλεπίδρασης με άλλους στον εργασιακό χώρο. Η ανάγκη αυτή δεν αποτελεί γνώρισμα αποκλειστικά του δημόσιου τομέα, αλλά αφορά συνολικά την ανθρώπινη εργασιακή εμπειρία. Ωστόσο, στον δημόσιο τομέα, όπου η εργασία συχνά οργανώνεται συλλογικά και απαιτεί διατομεακή συνεργασία, η κοινωνική συνδεσιμότητα αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Υποστηρικτικές εργασιακές σχέσεις, δίκαιες διοικητικές πρακτικές και θετικό κλίμα συνεργασίας συμβάλλουν ουσιαστικά στην εργασιακή ικανοποίηση και στη διατήρηση της παρακίνησης (Gagné et al., 2015).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η εφαρμογή της Θεωρίας Αυτοπροσδιορισμού στον δημόσιο τομέα. Οι δημόσιοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται συχνά από αυστηρό θεσμικό πλαίσιο, γραφειοκρατικές διαδικασίες και περιορισμένες δυνατότητες παροχής οικονομικών κινήτρων. Υπό αυτές τις συνθήκες, η ενίσχυση της εσωτερικής παρακίνησης μέσω της ικανοποίησης των βασικών ψυχολογικών αναγκών αποκτά καθοριστική σημασία. Σύγχρονες εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι η παροχή αυτονομίας, η ενίσχυση της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και η υποστηρικτική ηγεσία συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης στον δημόσιο τομέα (Van der Voet & Steijn, 2021· Ritz et al., 2016).

Παράλληλα, η σύγχρονη βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι η εξωτερική παρακίνηση δεν είναι κατ' ανάγκην ασύμβατη με την εσωτερική. Η Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού εισάγει την έννοια της εσωτερικευσης, σύμφωνα με την οποία οι εξωτερικοί κανόνες, στόχοι και απαιτήσεις μπορούν να γίνουν εσωτερικά αποδεκτοί όταν ευθυγραμμίζονται με τις προσωπικές αξίες και το νόημα που αποδίδει το άτομο στην εργασία του. Πιο πρόσφατες μελέτες δείχνουν ότι στον δημόσιο τομέα η εσωτερικευση των οργανωσιακών στόχων ενισχύεται όταν αυτοί συνδέονται με κοινωνικές αξίες και δημόσια αποστολή, γεγονός που συμβάλλει στη διατήρηση της παρακίνησης ακόμη και σε συνθήκες περιορισμένων ανταμοιβών (Vandenabeele, Ritz, & Neumann, 2018).

Ωστόσο, η εφαρμογή των σύγχρονων θεωριών παρακίνησης δεν στερείται προκλήσεων. Ερευνητές όπως οι Andersen και Pedersen (2014), οι Jensen και Bro (2018) και οι Van Loon, Kjeldsen και Andersen (2018) επισημαίνουν ότι η ενίσχυση της αυτονομίας μπορεί να συγκρούεται με τη γραφειοκρατική φύση των δημόσιων οργανισμών και με την ανάγκη τυποποίησης των διαδικασιών. Επιπλέον, η άνιση κατανομή ευκαιριών αυτονομίας, συμμετοχής και ανάπτυξης εντός των οργανισμών ενδέχεται να δημιουργήσει αισθήματα αδικίας, να υπονομεύσει την εμπιστοσύνη και τελικά να μειώσει την εργασιακή ικανοποίηση.

Η κριτική σύνθεση της βιβλιογραφίας αναδεικνύει ότι οι σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης προσφέρουν ισχυρά ερμηνευτικά εργαλεία για την κατανόηση της εργασιακής συμπεριφοράς, αλλά απαιτούν προσαρμογή στο θεσμικό και οργανωσιακό πλαίσιο του δημόσιου τομέα. Η αποτελεσματική εφαρμογή τους προϋποθέτει διοικητικές πρακτικές που ενισχύουν τη συμμετοχή, τη διαφάνεια, τη δίκαιη μεταχείριση και την υποστηρικτική ηγεσία. Σε αυτό το πλαίσιο, η σύνδεση των σύγχρονων θεωριών παρακίνησης με την έννοια της παρακίνησης δημόσιας υπηρεσίας αποτελεί ένα κρίσιμο επόμενο βήμα, το οποίο εξετάζεται στο επόμενο μέρος του κεφαλαίου.

### 2.3 Παρακίνηση Δημόσιας Υπηρεσίας (Public Service Motivation):

Η έννοια της Παρακίνησης Δημόσιας Υπηρεσίας (Public Service Motivation – PSM) αποτελεί μία από τις πλέον σημαντικές θεωρητικές συνεισφορές στη μελέτη της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα. Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε ως απάντηση στην αδυναμία τόσο των κλασικών όσο και ορισμένων σύγχρονων θεωριών παρακίνησης να εξηγήσουν επαρκώς τη συμπεριφορά των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση, οι οποίοι συχνά εμφανίζουν υψηλά επίπεδα δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης ακόμη και σε συνθήκες περιορισμένων οικονομικών ανταμοιβών. Οι Perry και Wise (1990) εισήγαγαν την έννοια της PSM, υποστηρίζοντας ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται σε σημαντικό βαθμό από αξίες που σχετίζονται με την κοινωνική προσφορά, την ηθική υποχρέωση και την επιθυμία συμβολής στο κοινό καλό.

Σύμφωνα με τη θεωρία της παρακίνησης δημόσιας υπηρεσίας, η επιλογή της απασχόλησης στον δημόσιο τομέα δεν αποτελεί αποκλειστικά αποτέλεσμα οικονομικών ή εργαλειακών κινήτρων, αλλά συνδέεται με βαθύτερες αξιακές και κανονιστικές επιδιώξεις. Η PSM περιλαμβάνει διαστάσεις όπως η έλξη προς τη χάραξη και υλοποίηση δημόσιων πολιτικών, η δέσμευση στο δημόσιο συμφέρον, η συμπόνια και η αυτοθυσία (Perry, 1996). Οι διαστάσεις αυτές αντανακλούν μια αντίληψη της εργασίας ως μέσου κοινωνικής προσφοράς και συλλογικής ευθύνης και όχι απλώς ως πηγής εισοδήματος ή ατομικής ανέλιξης.

Η ανάπτυξη της θεωρίας της PSM σηματοδότησε μια ουσιαστική μετατόπιση στη μελέτη της παρακίνησης, καθώς ανέδειξε τον ρόλο των αξιών, της ταύτισης με την αποστολή του οργανισμού και της κοινωνικής σημασίας της εργασίας. Στον δημόσιο τομέα, όπου οι οργανωσιακοί στόχοι συνδέονται άμεσα με τη συλλογική ευημερία και την εξυπηρέτηση του πολίτη, η ταύτιση των εργαζομένων με την αποστολή του

οργανισμού μπορεί να λειτουργήσει ως ισχυρός μηχανισμός παρακίνησης. Η διεθνής βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα PSM εμφανίζουν μεγαλύτερη προθυμία για ανάληψη ευθυνών, αυξημένη οργανωσιακή δέσμευση και θετικότερη στάση απέναντι στις αλλαγές (Brewer, 2000).

Εμπειρικές μελέτες έχουν εξετάσει εκτενώς τη σχέση μεταξύ PSM και εργασιακής ικανοποίησης. Πλήθος ερευνών καταδεικνύει ότι η παρακίνηση δημόσιας υπηρεσίας συνδέεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την απόδοση και την πρόθεση παραμονής στον οργανισμό (Kim, 2005· Vandenabeele, 2009). Ιδιαίτερα σημαντική είναι η διαπίστωση ότι η PSM λειτουργεί ως προστατευτικός παράγοντας έναντι δυσμενών εργασιακών συνθηκών, καθώς οι εργαζόμενοι που αντλούν νόημα από την κοινωνική προσφορά εμφανίζουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα σε συνθήκες οργανωσιακής πίεσης και αβεβαιότητας.

Η σχέση της PSM με τις σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης, και ιδίως με τη Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού, παρουσιάζει ιδιαίτερο θεωρητικό και εμπειρικό ενδιαφέρον. Η έμφαση της PSM σε αξιακά και ηθικά κίνητρα συνάδει με την έννοια της εσωτερικής παρακίνησης και της εσωτερίκευσης των οργανωσιακών στόχων (Deci & Ryan, 2000). Όταν οι στόχοι και οι πρακτικές των δημόσιων οργανισμών ευθυγραμμίζονται με τις προσωπικές αξίες των εργαζομένων, ενισχύεται η ποιοτική εμπλοκή στην εργασία και η εργασιακή ικανοποίηση. Στο πλαίσιο αυτό, η PSM μπορεί να λειτουργήσει συμπληρωματικά προς τις σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης, ιδίως σε περιβάλλοντα περιορισμένων εξωτερικών κινήτρων.

Παρά τα εκτενή θετικά ευρήματα, η θεωρία της παρακίνησης δημόσιας υπηρεσίας δεν στερείται κριτικής. Ένα από τα βασικά σημεία κριτικής αφορά τη γενικευσιμότητα της έννοιας, καθώς έρευνες δείχνουν ότι τα επίπεδα και οι διαστάσεις της PSM διαφοροποιούνται σημαντικά ανάλογα με το διοικητικό σύστημα, την πολιτική κουλτούρα και το θεσμικό πλαίσιο κάθε χώρας (Ritz, Brewer, & Neumann, 2016). Η PSM δεν εκδηλώνεται με τον ίδιο τρόπο σε όλα τα εθνικά συμφραζόμενα, γεγονός που καθιστά αναγκαία την προσαρμογή των θεωρητικών εργαλείων σε κάθε διοικητικό περιβάλλον.

Ένα ακόμη κρίσιμο σημείο κριτικής αφορά το ερώτημα κατά πόσο η παρακίνηση δημόσιας υπηρεσίας είναι πράγματι αποτελεσματική στη διατήρηση υψηλών επιπέδων απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης σε περιβάλλοντα έντονης γραφειοκρατίας και οργανωσιακής δυσλειτουργίας. Μελέτες δείχνουν ότι σε περιπτώσεις όπου οι δημόσιοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από έλλειψη διαφάνειας, περιορισμένες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, διοικητική ακαμψία και χαμηλή αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη, η αρχική PSM ενδέχεται να εξαντληθεί και να μην μεταφραστεί σε βιώσιμη εργασιακή ικανοποίηση (Van Loon, Kjeldsen, & Andersen, 2018). Σε αυτές τις συνθήκες, η αξιακή παρακίνηση μπορεί να οδηγήσει ακόμη και σε αυξημένο κίνδυνο εργασιακής εξουθένωσης.

Η προβληματική αυτή αναδεικνύεται ιδιαίτερα σε περιόδους διοικητικών μεταρρυθμίσεων, δημοσιονομικών περιορισμών και πολιτικών λιτότητας. Έρευνες που εξετάζουν τις επιπτώσεις τέτοιων μεταβολών στον δημόσιο τομέα δείχνουν ότι η PSM δεν αρκεί από μόνη της για να αντισταθμίσει την αυξημένη εργασιακή πίεση και την αβεβαιότητα, ιδίως όταν απουσιάζουν υποστηρικτικές οργανωσιακές πρακτικές (World

Bank, 2020). Υπό αυτές τις συνθήκες, τίθεται το ερώτημα όχι μόνο αν η PSM διατηρείται, αλλά κυρίως αν παραμένει αποτελεσματική ως μηχανισμός παρακίνησης και ικανοποίησης.

Η κριτική σύνθεση της βιβλιογραφίας αναδεικνύει ότι η PSM αποτελεί ένα ισχυρό αλλά όχι επαρκές από μόνο του ερμηνευτικό πλαίσιο. Η αποτελεσματική παρακίνηση στον δημόσιο τομέα προϋποθέτει τη συνύπαρξη αξιακών κινήτρων με υποστηρικτικές οργανωσιακές και διοικητικές πρακτικές, όπως η δίκαιη διοίκηση, η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, η αναγνώριση και οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης. Χωρίς τις προϋποθέσεις αυτές, η παρακίνηση δημόσιας υπηρεσίας ενδέχεται να μετατραπεί από πηγή ικανοποίησης σε παράγοντα κόπωσης και απογοήτευσης.

Συνολικά, η θεωρία της παρακίνησης δημόσιας υπηρεσίας προσφέρει ένα ουσιαστικό και ιδιαίτερα χρήσιμο πλαίσιο για την κατανόηση της εργασιακής συμπεριφοράς στον δημόσιο τομέα. Η σύνδεσή της με τις σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης και η κριτική εξέταση των περιορισμών της καθιστούν αναγκαία την ενσωμάτωσή της σε ένα ευρύτερο θεωρητικό σχήμα, το οποίο αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης πολλαπλών, ατομικών, οργανωσιακών και θεσμικών παραγόντων.

#### **2.4 Εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα: παράγοντες, βιβλιογραφία και ερευνητικά κενά**

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια που αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν θετικά την εργασία τους και το εργασιακό τους περιβάλλον. Στη διεθνή βιβλιογραφία, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται στενά με την παρακίνηση, την οργανωσιακή δέσμευση, την απόδοση, καθώς και με την πρόθεση παραμονής ή αποχώρησης από τον οργανισμό. Ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα, η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης αποκτά αυξημένη σημασία, καθώς οι εργαζόμενοι καλούνται να λειτουργήσουν σε περιβάλλοντα αυξημένων θεσμικών περιορισμών, πολιτικών παρεμβάσεων και κοινωνικών απαιτήσεων (Rainey, 2009).

Η διεθνής βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα επηρεάζεται από ένα σύνθετο πλέγμα παραγόντων, οι οποίοι μπορούν να διακριθούν σε ατομικούς, οργανωσιακούς και θεσμικούς. Σε ατομικό επίπεδο, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζουν οι προσωπικές αξίες, οι προσδοκίες, τα κίνητρα και το επίπεδο παρακίνησης δημόσιας υπηρεσίας των εργαζομένων. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι με υψηλά επίπεδα παρακίνησης δημόσιας υπηρεσίας εμφανίζουν, κατά μέσο όρο, υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, καθώς αντλούν νόημα από την κοινωνική προσφορά και τη συμβολή τους στο κοινό καλό (Perry & Wise, 1990· Kim, 2005).

Σε οργανωσιακό επίπεδο, η ηγεσία αναγνωρίζεται ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Συμμετοχικά, υποστηρικτικά και μετασχηματιστικά στυλ ηγεσίας συνδέονται με αυξημένη εμπιστοσύνη, βελτιωμένη επικοινωνία και υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων. Αντίθετα, αυταρχικά και συγκεντρωτικά στυλ ηγεσίας τείνουν να υπονομεύουν την

παρακίνηση, να ενισχύουν την εργασιακή αποστασιοποίηση και να καλλιεργούν αρνητικές στάσεις απέναντι στην εργασία (Ritz, Brewer, & Neumann, 2016). Η σημασία της ηγεσίας είναι ιδιαίτερα έντονη στον δημόσιο τομέα, δεδομένου του ανελαστικού χαρακτήρα πολλών διοικητικών δομών και της περιορισμένης ευχέρειας άμεσων παρεμβάσεων σε άλλους παράγοντες, όπως οι αμοιβές.

Άλλοι κρίσιμοι οργανωσιακοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνουν τις συνθήκες εργασίας, τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης, τις διαδικασίες αξιολόγησης, καθώς και την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή δικαιοσύνη. Η διεθνής βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι αντιμετωπίζονται δίκαια και ότι έχουν ίσες ευκαιρίες εξέλιξης εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση και αυξημένη εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση (Raine, 2009· Colquitt et al., 2013). Στον δημόσιο τομέα, η έλλειψη διαφάνειας και αξιοκρατικών μηχανισμών αξιολόγησης έχει συχνά συσχετιστεί με μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και αυξημένη απογοήτευση των εργαζομένων (Sotiropoulos, 2017).

Σε θεσμικό επίπεδο, οι διοικητικές δομές, το κανονιστικό πλαίσιο και οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού διαμορφώνουν το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η εργασιακή ικανοποίηση. Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι δημόσιοι οργανισμοί με μεγαλύτερη διοικητική αυτονομία, ευελιξία και αποκέντρωση αρμοδιοτήτων τείνουν να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων, καθώς παρέχουν περισσότερες δυνατότητες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και προσαρμογής στις ανάγκες του προσωπικού (World Bank, 2020).

Η εισαγωγή διοικητικών μεταρρυθμίσεων και η ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών δημιούργησαν ένα νέο πλαίσιο τόσο προκλήσεων όσο και ευκαιριών για την εργασιακή ικανοποίηση. Από τη μία πλευρά, η αυξημένη χρήση τεχνολογιών, η αναδιοργάνωση των διαδικασιών και η εισαγωγή συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης ενίσχυσαν τις απαιτήσεις για νέες δεξιότητες και αύξησαν την εργασιακή πίεση. Από την άλλη πλευρά, οι αλλαγές αυτές μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, στη μείωση της γραφειοκρατίας και στη δημιουργία συνθηκών μεγαλύτερης αυτονομίας και καινοτομίας, εφόσον συνοδεύονται από υποστηρικτικές πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και επαρκή εκπαίδευση (World Bank, 2020).

Η κριτική σύνθεση της βιβλιογραφίας αναδεικνύει ότι, παρά τον μεγάλο αριθμό εμπειρικών μελετών, εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικά ερευνητικά κενά στον τομέα της εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα. Ιδιαίτερα περιορισμένες παραμένουν οι μελέτες που εξετάζουν συστηματικά τη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ παρακίνησης δημόσιας υπηρεσίας, σύγχρονων θεωριών παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης σε περιόδους διοικητικών μεταρρυθμίσεων και οργανωσιακών αλλαγών. Επιπλέον, απαιτείται περαιτέρω έρευνα για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι πολιτισμικές και θεσμικές ιδιαιτερότητες επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ παρακίνησης και ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα.

Ένα ακόμη σημαντικό ερευνητικό κενό αφορά τη σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με την ποιότητα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών. Αν και η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης συνδέονται με καλύτερη απόδοση και αυξημένη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, λιγότερες

μελέτες εξετάζουν άμεσα την επίδραση της ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων στην εμπειρία και την ικανοποίηση των πολιτών. Η διερεύνηση της σχέσης αυτής θα μπορούσε να συμβάλει ουσιαστικά στη χάραξη πολιτικών που στοχεύουν όχι μόνο στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, αλλά και στην αναβάθμιση της ποιότητας της δημόσιας διοίκησης συνολικά.

Συνολικά, η εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα αναδεικνύεται ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης πολλαπλών παραγόντων, οι οποίοι εκτείνονται από τα ατομικά κίνητρα και τις αξίες των εργαζομένων έως το ευρύτερο οργανωσιακό και θεσμικό πλαίσιο. Η κατανόηση αυτής της πολυπλοκότητας αποτελεί βασική προϋπόθεση για τον σχεδιασμό αποτελεσματικών πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού. Η παρούσα εργασία, μέσα από την κριτική σύνθεση της βιβλιογραφίας, επιχειρεί να συμβάλει στην κατανόηση των παραγόντων που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση και να θέσει τις βάσεις για τη μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

### 3.1 Φιλοσοφία της έρευνας και ερευνητικό παράδειγμα

Η μεθοδολογική προσέγγιση μιας ερευνητικής εργασίας δεν αποτελεί ένα ουδέτερο ή καθαρά τεχνικό στάδιο της ερευνητικής διαδικασίας, αλλά αντανακλά βαθύτερες επιστημολογικές και φιλοσοφικές παραδοχές σχετικά με τη φύση της γνώσης, τον τρόπο παραγωγής της και τη σχέση του ερευνητή με το αντικείμενο μελέτης. Στο πλαίσιο της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας, η επιλογή της μεθοδολογίας συνδέεται άμεσα τόσο με το θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε στο Κεφάλαιο 2 όσο και με το ερευνητικό ερώτημα, το οποίο εστιάζει στην κατανόηση των παραγόντων παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα μέσα από την κριτική σύνθεση της υφιστάμενης επιστημονικής βιβλιογραφίας (Creswell & Creswell, 2018).

Η παρούσα έρευνα εντάσσεται στο ερμηνευτικό ερευνητικό παράδειγμα (interpretivist paradigm), το οποίο δίνει έμφαση στην κατανόηση των κοινωνικών φαινομένων μέσα από τα νοήματα, τις έννοιες και τις θεωρητικές ερμηνείες που έχουν αναπτυχθεί στο επιστημονικό πεδίο. Σε αντίθεση με το θετικιστικό παράδειγμα, το οποίο προσανατολίζεται στη μέτρηση, τη γενίκευση και τη στατιστική επαλήθευση αιτιωδών σχέσεων, η ερμηνευτική προσέγγιση επιδιώκει τη σε βάθος κατανόηση σύνθετων κοινωνικών και οργανωσιακών φαινομένων, τα οποία δεν μπορούν να αποκοπούν από το κοινωνικό, θεσμικό και πολιτισμικό τους πλαίσιο (Bryman, 2016).

Η επιλογή του ερμηνευτικού παραδείγματος κρίνεται ιδιαίτερα κατάλληλη για τη μελέτη φαινομένων του δημόσιου τομέα, όπως η παρακίνηση, η εργασιακή ικανοποίηση και οι αξιακές διαστάσεις της δημόσιας υπηρεσίας. Τα φαινόμενα αυτά δεν συνιστούν άμεσα παρατηρήσιμες ή μετρήσιμες μεταβλητές, αλλά εννοιολογικά και κοινωνικά κατασκευασμένες έννοιες, οι οποίες αποκτούν νόημα μέσα από θεωρητικά σχήματα, θεσμικές πρακτικές και ιστορικές συνθήκες. Όπως αναδείχθηκε στο Κεφάλαιο 2, οι παράγοντες αυτοί αλληλεπιδρούν δυναμικά και δεν μπορούν να ερμηνευθούν επαρκώς μέσω γραμμικών ή αυστηρά αιτιοκρατικών μοντέλων (Rainey, 2009).

Στο πλαίσιο αυτό, ο βασικός στόχος της παρούσας εργασίας δεν είναι η παραγωγή νέων πρωτογενών δεδομένων, αλλά η συστηματική σύνθεση, ερμηνεία και κριτική αποτίμηση της υπάρχουσας επιστημονικής γνώσης. Η ποιοτική προσέγγιση επιτρέπει την ενσωμάτωση διαφορετικών θεωρητικών ρευμάτων, την ανάλυση εννοιολογικών διαφοροποιήσεων και την κατανόηση των πολλαπλών ερμηνευτικών πλαισίων που έχουν αναπτυχθεί στη διεθνή βιβλιογραφία αναφορικά με την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα (Denzin & Lincoln, 2018).

Η υιοθέτηση της συγκεκριμένης μεθοδολογικής προσέγγισης δεν συνεπάγεται απόρριψη της εμπειρικής έρευνας, αλλά ανταποκρίνεται στον σκοπό και στο εύρος της παρούσας μελέτης. Όπως επισημαίνουν οι Webster και Watson (2002), η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτελεί κατάλληλη μεθοδολογική επιλογή όταν το ζητούμενο είναι η ανάδειξη θεωρητικών τάσεων, ερευνητικών συγκλίσεων και αποκλίσεων, καθώς και η αναγνώριση κενών στη βιβλιογραφία, τα οποία δεν είναι πάντοτε ορατά μέσα από μεμονωμένες εμπειρικές έρευνες.

Η μεθοδολογική φιλοσοφία της παρούσας εργασίας αντλεί, επιπλέον, στοιχεία από τον κριτικό ρεαλισμό, στο μέτρο που αναγνωρίζει ότι τα κοινωνικά φαινόμενα διαθέτουν αντικειμενικές διαστάσεις, οι οποίες όμως γίνονται προσβάσιμες στον ερευνητή μέσα από θεωρητικά φίλτρα και κοινωνικά κατασκευασμένες κατηγορίες. Η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελούν άμεσα παρατηρήσιμες οντότητες, αλλά εννοιολογικά κατασκευάσματα, των οποίων η κατανόηση προϋποθέτει θεωρητική ερμηνεία και αναστοχασμό (Bhaskar, 2014).

Η σύνδεση της μεθοδολογικής επιλογής με το θεωρητικό πλαίσιο του Κεφαλαίου 2 είναι άμεση και ουσιαστική. Όπως προέκυψε από την ανάλυση των κλασικών και σύγχρονων θεωριών παρακίνησης, καθώς και από τη θεωρία της Παρακίνησης Δημόσιας Υπηρεσίας, η σχετική βιβλιογραφία χαρακτηρίζεται από θεωρητικό πλουραλισμό και διαφοροποιήσεις ως προς τα εμπειρικά ευρήματα. Η συστηματική και κριτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας επιτρέπει την ενοποίηση αυτών των προσεγγίσεων σε ένα συνεκτικό αναλυτικό σχήμα, χωρίς να παραγνωρίζονται οι αντιφάσεις και οι περιορισμοί τους (Ritz, Brewer, & Neumann, 2016).

Επιπλέον, η επιλογή του ερμηνευτικού ερευνητικού παραδείγματος ανταποκρίνεται στην ανάγκη κριτικής αποτίμησης των σύγχρονων διοικητικών προσεγγίσεων και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα. Όπως αναδείχθηκε στο θεωρητικό πλαίσιο, η επίδραση διοικητικών μεταρρυθμίσεων και εργαλείων απόδοσης στην εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι μονοσήμαντη και απαιτεί προσεκτική θεωρητική ερμηνεία και συγκριτική αξιολόγηση (Van der Voet & Steijn, 2021).

Τέλος, η φιλοσοφία της έρευνας που υιοθετείται στην παρούσα ενότητα λειτουργεί ως θεμέλιο για τη μεθοδολογική ανάπτυξη που ακολουθεί στις επόμενες ενότητες του κεφαλαίου. Η ερμηνευτική και ποιοτική προσέγγιση, σε συνδυασμό με τη συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση, δημιουργεί το αναγκαίο πλαίσιο για τη μετάβαση από τη θεωρητική ανάλυση στην κριτική σύνθεση και, τελικά, στη διατύπωση τεκμηριωμένων συμπερασμάτων στο Κεφάλαιο 4 (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

### **3.2 Επιλογή της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης ως ερευνητικής μεθόδου**

Η επιλογή της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης ως κύριας ερευνητικής μεθόδου της παρούσας εργασίας αποτελεί συνειδητή και μεθοδολογικά τεκμηριωμένη απόφαση, η οποία απορρέει άμεσα από τη φύση του ερευνητικού ερωτήματος και το θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε στο Κεφάλαιο 2. Η εργασία δεν αποσκοπεί στη μέτρηση ή στην ποσοτική αποτίμηση συγκεκριμένων μεταβλητών, αλλά στην εις βάθος κατανόηση, ερμηνεία και κριτική σύνθεση των θεωριών και εμπειρικών ευρημάτων που αφορούν την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα (Webster & Watson, 2002).

Η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση διαφοροποιείται ουσιαστικά από τις αφηγηματικές ή μη δομημένες ανασκοπήσεις, καθώς βασίζεται σε προκαθορισμένα, διαφανή και αναπαραγώγιμα στάδια αναζήτησης, επιλογής και ανάλυσης της βιβλιογραφίας. Η μεθοδολογική αυτή προσέγγιση περιορίζει τον κίνδυνο ερευνητικής μεροληψίας, ενισχύει την εγκυρότητα των συμπερασμάτων και επιτρέπει την

αποτύπωση της συνολικής εικόνας του επιστημονικού πεδίου, αντί της αποσπασματικής αξιοποίησης μεμονωμένων πηγών (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

Η καταλληλότητα της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης έχει αναγνωριστεί ευρέως στη δημόσια διοίκηση και στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ιδίως σε πεδία που χαρακτηρίζονται από θεωρητικό πλουραλισμό, εννοιολογική ασάφεια και ετερογένεια εμπειρικών ευρημάτων. Ενδεικτικά, μελέτες στη δημόσια διοίκηση έχουν αξιοποιήσει τη συστηματική ανασκόπηση για την ανάλυση της παρακίνησης δημόσιας υπηρεσίας, της οργανωσιακής απόδοσης, της ηγεσίας και των διοικητικών μεταρρυθμίσεων, αναδεικνύοντας τόσο συγκλίσεις όσο και αντιφάσεις στη σχετική βιβλιογραφία (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010· Ritz, Brewer, & Neumann, 2016· Van der Voet & Steijn, 2021).

Στο θεωρητικό πλαίσιο του Κεφαλαίου 2 κατέστη σαφές ότι η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα έχουν μελετηθεί μέσα από διαφορετικές θεωρητικές οπτικές, όπως οι κλασικές θεωρίες παρακίνησης, οι σύγχρονες προσεγγίσεις της εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης και η θεωρία της Παρακίνησης Δημόσιας Υπηρεσίας. Η ύπαρξη αυτών των πολλαπλών θεωρητικών ρευμάτων, σε συνδυασμό με διαφοροποιήσεις στα εμπειρικά ευρήματα, καθιστά αναγκαία μια μεθοδολογική προσέγγιση που επιτρέπει τη συγκριτική ανάλυση και τη συνθετική ερμηνεία της γνώσης (Ritz et al., 2016).

Η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση λειτουργεί, επομένως, όχι μόνο ως μέσο συγκέντρωσης της υφιστάμενης γνώσης, αλλά και ως αναλυτικό εργαλείο παραγωγής νέας θεωρητικής κατανόησης. Μέσα από τη διαδικασία της σύνθεσης, καθίσταται δυνατή η αναδιατύπωση εννοιολογικών σχημάτων, η ανάδειξη θεωρητικών συγκλίσεων και αποκλίσεων και η διατύπωση ερμηνευτικών προτάσεων που υπερβαίνουν το άθροισμα των επιμέρους μελετών (Booth, Sutton, & Papaioannou, 2016).

Ιδιαίτερη σημασία έχει η συμβολή της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης στην κριτική αποτίμηση διοικητικών προσεγγίσεων και πολιτικών πρακτικών στον δημόσιο τομέα. Όπως προέκυψε από τη θεωρητική ανάλυση του Κεφαλαίου 2, η επίδραση σύγχρονων διοικητικών μοντέλων και εργαλείων απόδοσης στην παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι ομοιόμορφη ούτε γραμμική. Η συστηματική ανασκόπηση επιτρέπει τη συνολική αξιολόγηση αυτών των επιδράσεων, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας (Van der Voet & Steijn, 2021).

Επιπλέον, η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου ενισχύει τη θεωρητική αυστηρότητα και τη διαφάνεια της έρευνας. Η σαφής περιγραφή των σταδίων αναζήτησης, επιλογής και ανάλυσης της βιβλιογραφίας καθιστά τη μελέτη ελέγξιμη και αναπαραγώγιμη σε επίπεδο διαδικασίας, στοιχείο που αποτελεί βασικό κριτήριο επιστημονικής ποιότητας στη σύγχρονη ερευνητική πρακτική (Tranfield et al., 2003).

Τέλος, η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση ανταποκρίνεται στον ευρύτερο σκοπό της παρούσας εργασίας να λειτουργήσει ως συνδετικός κρίκος μεταξύ θεωρίας και διοικητικής πράξης. Μέσα από την κριτική σύνθεση της βιβλιογραφίας, η εργασία

δεν περιορίζεται στην περιγραφή της υπάρχουσας γνώσης, αλλά δημιουργεί το αναγκαίο υπόβαθρο για την εξαγωγή συμπερασμάτων και τη διατύπωση προτάσεων πολιτικής και διοικητικής πρακτικής, οι οποίες θα αναπτυχθούν στο Κεφάλαιο 4. Με τον τρόπο αυτό, η μεθοδολογική επιλογή της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης διασφαλίζει τη συνοχή και τη λογική συνέχεια της συνολικής δομής της εργασίας (Webster & Watson, 2002).

### **3.3 Σχέση της μεθοδολογικής προσέγγισης με το θεωρητικό πλαίσιο και διαδικασία εντοπισμού της βιβλιογραφίας**

Η επιλογή της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης ως βασικής μεθοδολογικής προσέγγισης της παρούσας εργασίας συνδέεται άρρηκτα με το θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε στο Κεφάλαιο 2. Η ανάλυση των θεωριών παρακίνησης, της Παρακίνησης Δημόσιας Υπηρεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης ανέδειξε τον έντονο θεωρητικό πλουραλισμό και τις διαφοροποιήσεις που χαρακτηρίζουν τη διεθνή βιβλιογραφία, τόσο σε επίπεδο εννοιών όσο και σε επίπεδο εμπειρικών ευρημάτων. Η πολυπλοκότητα αυτή καθιστά αναγκαία μια μεθοδολογική προσέγγιση που επιτρέπει τη συστηματική οργάνωση, σύγκριση και σύνθεση της υπάρχουσας γνώσης (Ritz, Brewer, & Neumann, 2016).

Η διαδικασία εντοπισμού της βιβλιογραφίας οργανώθηκε με τρόπο που να διασφαλίζει τη θεωρητική συνάφεια και την επιστημονική εγκυρότητα των πηγών. Για τον σκοπό αυτό αξιοποιήθηκαν διεθνώς αναγνωρισμένες βάσεις επιστημονικών δεδομένων, οι οποίες καλύπτουν εκτενώς το πεδίο της δημόσιας διοίκησης, της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα, η αναζήτηση πραγματοποιήθηκε στις βάσεις δεδομένων Scopus και Web of Science, οι οποίες θεωρούνται βασικές πηγές για αξιολογημένες (peer-reviewed) επιστημονικές δημοσιεύσεις, καθώς και στο Google Scholar, το οποίο επιτρέπει την ευρύτερη χαρτογράφηση του επιστημονικού διαλόγου και τη συμπερίληψη σημαντικών θεωρητικών και συνθετικών έργων.

Η επιλογή των συγκεκριμένων βάσεων δεδομένων δεν ήταν τυχαία, αλλά συνδέεται με τη δυνατότητά τους να καλύπτουν τόσο εμπειρικές όσο και θεωρητικές μελέτες υψηλής επιστημονικής ποιότητας. Επιπλέον, η συνδυαστική χρήση τους επέτρεψε τη διασταύρωση των αποτελεσμάτων και τη μείωση του κινδύνου αποκλεισμού σημαντικών εργασιών που δεν εμφανίζονται σε μία μόνο βάση δεδομένων (Booth, Sutton, & Papaioannou, 2016).

Η βιβλιογραφική αναζήτηση πραγματοποιήθηκε με τη χρήση συνδυασμών λέξεων-κλειδιών, οι οποίοι αντανακλούν τους βασικούς εννοιολογικούς άξονες του θεωρητικού πλαισίου. Οι λέξεις-κλειδιά περιλάμβαναν, ενδεικτικά, τους όρους public service motivation, work motivation, job satisfaction, public sector, public administration, human resource management και organizational commitment. Οι όροι αυτοί χρησιμοποιήθηκαν σε διαφορετικούς συνδυασμούς και με λογικούς τελεστές (AND/OR), προκειμένου να εντοπιστούν μελέτες που εξετάζουν τη σχέση μεταξύ παρακίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακών παραγόντων στον δημόσιο τομέα.

Η διαδικασία αναζήτησης δεν περιορίστηκε σε μια μηχανιστική εφαρμογή λέξεωνκλειδίων, αλλά συνοδεύτηκε από ερμηνευτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στον τίτλο, την περίληψη και το θεωρητικό πλαίσιο των μελετών, ώστε να διαπιστωθεί η ουσιαστική τους συνάφεια με το αντικείμενο της εργασίας. Η προσέγγιση αυτή διασφαλίζει ότι η βιβλιογραφία που εντάχθηκε στην ανάλυση δεν αποτελεί απλώς μια ποσοτικά εκτενή συλλογή πηγών, αλλά ένα συνεκτικό και θεωρητικά σχετικό σώμα γνώσης (Webster & Watson, 2002).

Σε επίπεδο όγκου, η αρχική αναζήτηση απέδωσε έναν σημαντικό αριθμό επιστημονικών εργασιών, ο οποίος υπερέβαινε τις διακόσιες δημοσιεύσεις. Μετά την εφαρμογή των κριτηρίων συνάφειας, θεωρητικής τεκμηρίωσης και μεθοδολογικής ποιότητας, ο αριθμός των μελετών που αξιοποιήθηκαν ουσιαστικά στη συστηματική ανασκόπηση ανήλθε σε περίπου 60–70 επιστημονικές εργασίες, συμπεριλαμβανομένων θεωρητικών άρθρων, εμπειρικών μελετών και συνθετικών ανασκοπήσεων. Ο αριθμός αυτός κρίνεται επαρκής και ρεαλιστικός για την κάλυψη του εύρους και της πολυπλοκότητας του υπό μελέτη φαινομένου, χωρίς να οδηγεί σε άκριτη συσσώρευση πηγών.

Η σχέση της μεθοδολογικής προσέγγισης με το θεωρητικό πλαίσιο του Κεφαλαίου 2 είναι ουσιαστική και αμφίδρομη. Από τη μία πλευρά, το θεωρητικό πλαίσιο καθόρισε τους άξονες της βιβλιογραφικής αναζήτησης και τις εννοιολογικές κατηγορίες που χρησιμοποιήθηκαν για την οργάνωση της βιβλιογραφίας. Από την άλλη πλευρά, η συστηματική ανασκόπηση επέτρεψε την κριτική επανεξέταση και εμβάθυνση των θεωρητικών προσεγγίσεων που παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 2, αναδεικνύοντας τόσο τα σημεία σύγκλισης όσο και τις θεωρητικές και εμπειρικές τους ασυνέχειες (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010).

Η ενσωμάτωση της βιβλιογραφίας στο θεωρητικό πλαίσιο δεν πραγματοποιήθηκε με γραμμικό τρόπο, αλλά μέσα από μια διαδικασία διαρκούς αναστοχασμού και ανατροφοδότησης μεταξύ θεωρίας και ευρημάτων. Η προσέγγιση αυτή επέτρεψε την αποφυγή απλουστευτικών ερμηνειών και ενίσχυσε τη δυνατότητα σύνθεσης ενός πολυεπίπεδου αναλυτικού σχήματος, το οποίο λαμβάνει υπόψη ατομικούς, οργανωσιακούς και θεσμικούς παράγοντες.

Συνολικά, η ενότητα αυτή καταδεικνύει ότι η μεθοδολογική προσέγγιση της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης δεν λειτουργεί ανεξάρτητα από το θεωρητικό πλαίσιο, αλλά αποτελεί οργανικό του μέρος. Η διαδικασία εντοπισμού, επιλογής και οργάνωσης της βιβλιογραφίας διαμορφώθηκε με τρόπο που να εξυπηρετεί τη θεωρητική εμβάθυνση και την κριτική σύνθεση, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για την αναλυτική και συνθετική επεξεργασία που ακολουθεί στις επόμενες ενότητες του κεφαλαίου και, τελικά, για τη διατύπωση τεκμηριωμένων συμπερασμάτων στο Κεφάλαιο 4.

### **3.4 Λογική επιλογής, οριοθέτηση και εννοιολογική χαρτογράφηση της βιβλιογραφίας**

Η λογική επιλογής και οριοθέτησης της βιβλιογραφίας στην παρούσα εργασία δεν αντιμετωπίστηκε ως μια ουδέτερη ή τεχνική διαδικασία συλλογής πηγών, αλλά ως

αναπόσπαστο μέρος της ερευνητικής και ερμηνευτικής διαδικασίας. Στο πλαίσιο της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης, η βιβλιογραφία δεν λειτουργεί απλώς ως υπόβαθρο, αλλά ως το βασικό υλικό μέσα από το οποίο συγκροτείται το θεωρητικό και αναλυτικό σχήμα της έρευνας. Κατά συνέπεια, η επιλογή των πηγών καθοδηγήθηκε από θεωρητικά, εννοιολογικά και αναλυτικά κριτήρια, τα οποία συνδέονται άμεσα με το ερευνητικό ερώτημα και το θεωρητικό πλαίσιο του Κεφαλαίου 2 (Webster & Watson, 2002).

Η οριοθέτηση της βιβλιογραφίας βασίστηκε, πρωτίστως, στη θεματική συνάφεια των μελετών με τις έννοιες της παρακίνησης, της Παρακίνησης Δημόσιας Υπηρεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε σε μελέτες που εξετάζουν τις έννοιες αυτές όχι απομονωμένα, αλλά σε συνάρτηση με οργανωσιακούς και θεσμικούς παράγοντες, αναγνωρίζοντας ότι η εργασιακή συμπεριφορά στον δημόσιο τομέα διαμορφώνεται μέσα από πολύπλοκες και πολυεπίπεδες αλληλεπιδράσεις (Raine, 2009).

Η εννοιολογική χαρτογράφηση της βιβλιογραφίας οργανώθηκε γύρω από βασικούς αναλυτικούς άξονες, οι οποίοι αντανακλούν τη δομή και τη λογική ανάπτυξης του θεωρητικού πλαισίου. Οι άξονες αυτοί περιλαμβάνουν: α) τις κλασικές και σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης, β) τις αξιακές και ηθικές προσεγγίσεις που ενσωματώνονται στη θεωρία της Παρακίνησης Δημόσιας Υπηρεσίας, και γ) τη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης ως πολυδιάστατου και δυναμικού φαινομένου. Η κατηγοριοποίηση αυτή δεν αντιμετωπίστηκε ως άκαμπτη ταξινόμηση, αλλά ως αναλυτικό εργαλείο που διευκολύνει τη σύγκριση, τη σύνθεση και την κριτική αξιολόγηση των διαφορετικών θεωρητικών προσεγγίσεων (Ritz, Brewer, & Neumann, 2016).

Η αξιολόγηση της βιβλιογραφίας πραγματοποιήθηκε με βάση τη μεθοδολογική της ποιότητα, έννοια η οποία στην παρούσα εργασία δεν περιορίζεται στη χρήση συγκεκριμένων τεχνικών ή μεθόδων, αλλά αφορά τη συνολική επιστημονική συγκρότηση των μελετών. Ως μεθοδολογικά ποιοτικές θεωρήθηκαν εκείνες οι εργασίες που παρουσιάζουν σαφές θεωρητικό πλαίσιο, ρητά ερευνητικά ερωτήματα ή υποθέσεις και συνεκτική σύνδεση μεταξύ θεωρίας, μεθόδου και συμπερασμάτων. Αντίθετα, μελέτες που παρουσίαζαν ασαφή εννοιολογική θεμελίωση ή περιορίζονταν σε περιγραφική παράθεση ευρημάτων χωρίς επαρκή θεωρητική επεξεργασία αντιμετωπίστηκαν με κριτική επιφύλαξη (Bryman, 2016).

Η έννοια της «κριτικής επιφύλαξης» δεν συνεπάγεται απόρριψη των συγκεκριμένων μελετών, αλλά συνειδητή αναγνώριση των περιορισμών τους. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει την αξιοποίηση στοιχείων της βιβλιογραφίας χωρίς άκριτη υιοθέτηση των συμπερασμάτων της, συμβάλλοντας στη θεωρητική ωριμότητα και την επιστημονική αυστηρότητα της ανάλυσης. Η διάκριση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης, όπου η ετερογένεια των ερευνητικών σχεδίων και των θεσμικών πλαισίων μπορεί να οδηγήσει σε διαφοροποιημένα ή ακόμη και αντικρουόμενα ευρήματα (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Η διαδικασία εννοιολογικής χαρτογράφησης επέτρεψε επίσης την ανάδειξη των θεωρητικών συγκλίσεων και αποκλίσεων που χαρακτηρίζουν τη βιβλιογραφία. Για παράδειγμα, ενώ μεγάλο μέρος της έρευνας συγκλίνει στη σημασία των άυλων και αξιακών κινήτρων στον δημόσιο τομέα, παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις

ως προς τον τρόπο με τον οποίο αυτά τα κίνητρα μεταφράζονται σε εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση. Η συστηματική οργάνωση της βιβλιογραφίας καθιστά δυνατή την κατανόηση αυτών των διαφοροποιήσεων και αποτρέπει τη διατύπωση απλουστευτικών ή γενικευτικών συμπερασμάτων (Van Loon, Kjeldsen, & Andersen, 2018).

Παράλληλα, η χαρτογράφηση της βιβλιογραφίας ανέδειξε τις περιοχές εντατικής ερευνητικής δραστηριότητας, αλλά και τα σημεία όπου η έρευνα παραμένει αποσπασματική ή ανεπαρκώς ανεπτυγμένη. Η αναγνώριση αυτών των κενών δεν αντιμετωπίζεται ως αδυναμία της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, αλλά ως αναγκαίο στοιχείο της κριτικής σύνθεσης, το οποίο επιτρέπει την τοποθέτηση της παρούσας εργασίας στον ευρύτερο επιστημονικό διάλογο (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

Συνολικά, η λογική επιλογής, οριοθέτησης και εννοιολογικής χαρτογράφησης της βιβλιογραφίας διασφαλίζει ότι η παρούσα εργασία δεν περιορίζεται στην παράθεση προηγούμενων μελετών, αλλά προχωρά σε μια συστηματική, κριτική και θεωρητικά τεκμηριωμένη σύνθεση της γνώσης. Η ενότητα αυτή λειτουργεί ως θεμέλιο για την ανάλυση που ακολουθεί στις επόμενες ενότητες, προετοιμάζοντας το έδαφος για την κριτική σύνθεση της βιβλιογραφίας και τη διατύπωση των συμπερασμάτων που θα παρουσιαστούν στο Κεφάλαιο 4.

### 3.5 Κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού της βιβλιογραφίας

Ο καθορισμός σαφών και ρητά διατυπωμένων κριτηρίων ένταξης και αποκλεισμού της βιβλιογραφίας αποτελεί βασικό στοιχείο της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης και συνδέεται άμεσα με τη διασφάλιση της επιστημονικής αυστηρότητας και της αναλυτικής συνοχής της έρευνας. Στην παρούσα εργασία, τα κριτήρια αυτά δεν αντιμετωπίστηκαν ως τυπικοί ή διαδικαστικοί περιορισμοί, αλλά ως αναλυτικά εργαλεία που επιτρέπουν την εστίαση σε μελέτες με ουσιαστική θεωρητική και ερμηνευτική συνεισφορά στο πεδίο της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα (Webster & Watson, 2002).

Βασικό κριτήριο ένταξης αποτέλεσε η θεματική συνάφεια των μελετών με το αντικείμενο της έρευνας. Συμπεριλήφθηκαν μελέτες που εξετάζουν άμεσα την παρακίνηση, την Παρακίνηση Δημόσιας Υπηρεσίας, την εργασιακή ικανοποίηση ή συναφείς έννοιες, όπως η οργανωσιακή δέσμευση και η εργασιακή στάση, στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης. Μελέτες που εστιάζουν αποκλειστικά στον ιδιωτικό τομέα εντάχθηκαν μόνο στον βαθμό που προσφέρουν θεωρητικά σχήματα ή εννοιολογικά εργαλεία με αποδεδειγμένη ερμηνευτική χρησιμότητα για τον δημόσιο τομέα (Rainey, 2009).

Ένα δεύτερο κρίσιμο κριτήριο ένταξης αφορούσε τη θεωρητική συγκρότηση των μελετών. Προτεραιότητα δόθηκε σε εργασίες που βασίζονται σε σαφές και ρητά διατυπωμένο θεωρητικό πλαίσιο, το οποίο επιτρέπει τη σύνδεση των εμπειρικών ευρημάτων με ευρύτερες θεωρητικές συζητήσεις. Μελέτες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη, την επέκταση ή την κριτική αναθεώρηση θεωριών παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης θεωρήθηκαν ιδιαίτερα σημαντικές για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας (Deci & Ryan, 2000· Perry, Hondeghem, & Wise, 2010).

Η χρονική διάσταση αποτέλεσε επίσης ουσιαστικό κριτήριο ένταξης. Αν και η έμφαση δόθηκε σε μελέτες των τελευταίων δύο δεκαετιών, προκειμένου να αποτυπωθούν οι σύγχρονες εξελίξεις στη δημόσια διοίκηση και στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, δεν αποκλείστηκαν κλασικές θεωρητικές συμβολές. Οι τελευταίες εντάχθηκαν στο βαθμό που θεωρούνται θεμελιώδεις για την κατανόηση της εξέλιξης των εννοιών της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης και λειτουργούν ως αναγκαίο θεωρητικό υπόβαθρο της σύγχρονης έρευνας (Maslow, 1943· Herzberg, 1968).

Ιδιαίτερη σημασία αποδόθηκε στη θεσμική και οργανωσιακή συνάφεια των μελετών. Έρευνες που λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες της δημόσιας διοίκησης, όπως οι γραφειοκρατικές δομές, οι θεσμικοί περιορισμοί και η αξιακή διάσταση της δημόσιας υπηρεσίας, θεωρήθηκαν περισσότερο κατάλληλες για την παρούσα ανάλυση. Αντίθετα, μελέτες που αγνοούν το θεσμικό πλαίσιο ή μεταφέρουν άκριτα ευρήματα από τον ιδιωτικό στον δημόσιο τομέα αξιολογήθηκαν με επιφύλαξη ως προς τη θεωρητική τους μεταφερσιμότητα (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Ως προς τα κριτήρια αποκλεισμού, απορρίφθηκαν μελέτες που παρουσίαζαν περιορισμένη θεωρητική σαφήνεια ή ανεπαρκή σύνδεση μεταξύ θεωρίας και ευρημάτων. Εργασίες που περιορίζονταν σε περιγραφική παρουσίαση δεδομένων χωρίς ουσιαστική ερμηνευτική επεξεργασία θεωρήθηκαν λιγότερο κατάλληλες για μια εργασία που στοχεύει στην κριτική σύνθεση της βιβλιογραφίας. Παράλληλα, αποκλείστηκαν μελέτες με ασαφή ερευνητικά ερωτήματα ή μεθοδολογικές αδυναμίες που δυσχεραίνουν την αξιολόγηση των συμπερασμάτων τους (Bryman, 2016).

Ένα επιπλέον κριτήριο αποκλεισμού αφορούσε τον περιορισμένο αναλυτικό ορίζοντα ορισμένων μελετών. Έρευνες που εξετάζουν εξαιρετικά ειδικές περιπτώσεις ή στενά επαγγελματικά περιβάλλοντα αξιολογήθηκαν ως προς τη δυνατότητα συμβολής τους στη γενικότερη θεωρητική συζήτηση. Όταν η μεταφορά των ευρημάτων τους στον ευρύτερο δημόσιο τομέα δεν μπορούσε να τεκμηριωθεί θεωρητικά, οι μελέτες αυτές δεν εντάχθηκαν στον βασικό κορμό της ανασκόπησης (Ritz, Brewer, & Neumann, 2016).

Η εφαρμογή των κριτηρίων ένταξης και αποκλεισμού συνέβαλε στη διαμόρφωση ενός συνεκτικού και θεωρητικά εστιασμένου σώματος βιβλιογραφίας. Η διαδικασία αυτή περιορίσε τον κίνδυνο άκριτης συσσώρευσης πηγών και ενίσχυσε τη δυνατότητα ουσιαστικής κριτικής σύνθεσης των ευρημάτων. Με τον τρόπο αυτό, η βιβλιογραφία δεν λειτουργεί απλώς ως ιστορική καταγραφή της έρευνας στο πεδίο, αλλά ως ενεργό αναλυτικό εργαλείο για την κατανόηση της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

Συνολικά, τα κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού που υιοθετήθηκαν διασφαλίζουν τη μεθοδολογική συνέπεια και τη θεωρητική συνοχή της παρούσας εργασίας. Η σαφής οριοθέτηση της βιβλιογραφίας δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την κριτική σύνθεση που ακολουθεί στην επόμενη ενότητα και προετοιμάζει το έδαφος για τη συνολική αποτίμηση των ευρημάτων και τη διατύπωση τεκμηριωμένων συμπερασμάτων στο Κεφάλαιο 4.

### 3.6 Διαδικασία ανάλυσης και κριτικής σύνθεσης της βιβλιογραφίας

Η ανάλυση της βιβλιογραφίας στην παρούσα εργασία οργανώθηκε ως μια συστηματική και ερμηνευτική διαδικασία κριτικής σύνθεσης, η οποία υπερβαίνει τη λογική της περιγραφικής παρουσίασης μελετών και στοχεύει στην ενοποίηση, αξιολόγηση και θεωρητική επεξεργασία της υπάρχουσας γνώσης. Η κριτική σύνθεση αποτελεί από κεντρικό μηχανισμό μέσω του οποίου η βιβλιογραφική ανασκόπηση μετατρέπεται από συγκεντρωτική διαδικασία σε αναλυτικό και θεωρητικό εργαλείο, ικανό να συμβάλει ουσιαστικά στον επιστημονικό διάλογο (Webster & Watson, 2002).

Η διαδικασία ανάλυσης οργανώθηκε σε διακριτά αλλά αλληλοσυνδεδεμένα στάδια, τα οποία αντανακλούν τη φιλοσοφία της ερμηνευτικής προσέγγισης που υιοθετείται στην παρούσα εργασία. Σε πρώτο στάδιο, οι επιλεγμένες μελέτες εξετάστηκαν ως προς το θεωρητικό τους υπόβαθρο, τις βασικές εννοιολογικές παραδοχές και τον τρόπο με τον οποίο ορίζονται και επιχειρησιακοποιούνται οι έννοιες της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης. Η ανάλυση αυτή επέτρεψε την κατανόηση των διαφοροποιήσεων μεταξύ των θεωρητικών προσεγγίσεων και ανέδειξε τις εννοιολογικές ασάφειες ή αποκλίσεις που χαρακτηρίζουν το πεδίο (Raine, 2009).

Σε δεύτερο στάδιο, οι μελέτες ομαδοποιήθηκαν θεματικά, με βάση τους βασικούς αναλυτικούς άξονες που διαμορφώθηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο του Κεφαλαίου 2. Η θεματική αυτή οργάνωση περιέλαβε τις κλασικές θεωρίες παρακίνησης, τις σύγχρονες προσεγγίσεις της εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης, τη θεωρία της Παρακίνησης Δημόσιας Υπηρεσίας και τη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης ως πολυδιάστατου φαινομένου. Η κατηγοριοποίηση αυτή λειτούργησε ως αναλυτικό εργαλείο που διευκόλυνε τη συγκριτική εξέταση των μελετών και την ανάδειξη θεωρητικών συγκλίσεων και αποκλίσεων (Ritz, Brewer, & Neumann, 2016).

Το τρίτο στάδιο της ανάλυσης επικεντρώθηκε στη συγκριτική αποτίμηση των εμπειρικών ευρημάτων. Οι μελέτες εξετάστηκαν ως προς το κατά πόσο τα αποτελέσματά τους επιβεβαιώνουν, τροποποιούν ή αμφισβητούν τις θεωρητικές παραδοχές στις οποίες βασίζονται. Η συγκριτική αυτή διαδικασία ανέδειξε ότι, παρά τη γενική συμφωνία ως προς τη σημασία των άυλων και αξιακών κινήτρων στον δημόσιο τομέα, υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τον βαθμό και τις συνθήκες υπό τις οποίες τα κίνητρα αυτά συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση (Van Loon, Kjeldsen, & Andersen, 2018).

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην ανάλυση του θεσμικού και οργανωσιακού πλαισίου εντός του οποίου παράγονται τα εμπειρικά ευρήματα. Όπως αναδείχθηκε στο Κεφάλαιο 2, τα αποτελέσματα μελετών που διεξάγονται σε διαφορετικά διοικητικά συστήματα δεν είναι πάντοτε άμεσα συγκρίσιμα. Η διαδικασία κριτικής σύνθεσης έλαβε υπόψη τις θεσμικές διαφοροποιήσεις, αποφεύγοντας άκριτες γενικεύσεις και αναγνωρίζοντας ότι η επίδραση των κινήτρων και των διοικητικών πρακτικών εξαρτάται από το ευρύτερο οργανωσιακό και θεσμικό περιβάλλον (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Ένα τέταρτο στάδιο της ανάλυσης αφορούσε την κριτική αξιολόγηση των μεθοδολογικών επιλογών που υιοθετούνται στη βιβλιογραφία. Πολλές μελέτες βασίζονται σε διατομεακά ερευνητικά σχέδια και σε αυτοαναφορικά δεδομένα, γεγονός

που περιορίζει τη δυνατότητα κατανόησης της δυναμικής φύσης της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης στον χρόνο. Η αναγνώριση αυτών των μεθοδολογικών περιορισμών δεν αποσκοπεί στην αποδόμηση της υπάρχουσας έρευνας, αλλά στη σαφή οριοθέτηση των συμπερασμάτων που μπορούν να εξαχθούν από αυτήν (Bryman, 2016).

Η διαδικασία κριτικής σύνθεσης δεν περιορίστηκε στον εντοπισμό περιορισμών, αλλά οδήγησε στη διατύπωση ερμηνευτικών συμπερασμάτων, τα οποία προκύπτουν από τη συγκριτική και συνθετική επεξεργασία της βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα, η ανάλυση ανέδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα δεν αποτελεί άμεσο αποτέλεσμα μεμονωμένων κινήτρων, αλλά διαμορφώνεται μέσα από τη σύνθετη αλληλεπίδραση αξιακών, οργανωσιακών και θεσμικών παραγόντων. Η παρακίνηση δημόσιας υπηρεσίας, για παράδειγμα, φαίνεται να ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση υπό προϋποθέσεις οργανωσιακής υποστήριξης και θεσμικής συνοχής, ενώ σε περιβάλλοντα διοικητικής δυσλειτουργίας η επίδρασή της αποδυναμώνεται (Van der Voet & Steijn, 2021).

Τα ερμηνευτικά αυτά συμπεράσματα δεν παρουσιάζονται αποσπασματικά, αλλά εντάσσονται σε ένα συνεκτικό αναλυτικό σχήμα, το οποίο λειτουργεί ως γέφυρα μεταξύ της θεωρητικής ανάλυσης του Κεφαλαίου 2 και της τελικής σύνθεσης που θα παρουσιαστεί στο Κεφάλαιο 4. Η διαδικασία αυτή καθιστά σαφές ότι τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας δεν αποτελούν απλή σύνοψη της βιβλιογραφίας, αλλά προϊόν συστηματικής και κριτικής επεξεργασίας των θεωριών και των εμπειρικών ευρημάτων (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

Συνολικά, η διαδικασία ανάλυσης και κριτικής σύνθεσης της βιβλιογραφίας αποτέλεσε τον βασικό μηχανισμό μετατροπής της υφιστάμενης γνώσης σε συνεκτικό θεωρητικό και ερμηνευτικό πλαίσιο. Η προσέγγιση αυτή διασφαλίζει ότι τα συμπεράσματα που θα διατυπωθούν στο επόμενο κεφάλαιο στηρίζονται σε τεκμηριωμένη, κριτική και θεωρητικά ώριμη επεξεργασία της βιβλιογραφίας και όχι σε αποσπασματική ή περιγραφική χρήση των πηγών.

### **3.7 Εγκυρότητα, αξιοπιστία και επιστημονική αυστηρότητα της έρευνας**

Η διασφάλιση της εγκυρότητας, της αξιοπιστίας και της επιστημονικής αυστηρότητας αποτελεί κεντρικό ζητούμενο κάθε ερευνητικής διαδικασίας, ανεξαρτήτως της μεθοδολογικής της κατεύθυνσης. Στην παρούσα εργασία, η οποία βασίζεται σε συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση και υιοθετεί ερμηνευτική και ποιοτική προσέγγιση, οι έννοιες αυτές επαναπροσδιορίζονται με τρόπο που ανταποκρίνεται στη φύση του ερευνητικού σχεδιασμού και στους στόχους της μελέτης (Bryman, 2016).

Η εγκυρότητα της έρευνας αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο τα συμπεράσματα που προκύπτουν αντανακλούν με επάρκεια και ακρίβεια το υπό μελέτη φαινόμενο. Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, η εννοιολογική εγκυρότητα διασφαλίζεται μέσω της σαφούς οριοθέτησης και συστηματικής επεξεργασίας των βασικών εννοιών της παρακίνησης, της Παρακίνησης Δημόσιας Υπηρεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης, όπως αυτές αναπτύχθηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο του Κεφαλαίου 2. Η

χρήση καθιερωμένων θεωρητικών σχημάτων και η κριτική σύγκριση διαφορετικών εννοιολογικών προσεγγίσεων ενισχύουν τη συνοχή και τη θεωρητική ακρίβεια της ανάλυσης (Rainey, 2009).

Η εσωτερική εγκυρότητα της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης ενισχύεται μέσω της διαφανούς και συνεπούς διαδικασίας επιλογής, ανάλυσης και σύνθεσης της βιβλιογραφίας, όπως αυτή περιγράφηκε στις προηγούμενες ενότητες του παρόντος κεφαλαίου. Η σαφής οριοθέτηση των κριτηρίων ένταξης και αποκλεισμού, η θεματική κατηγοριοποίηση των μελετών και η συγκριτική αξιολόγηση των ευρημάτων περιορίζουν τον κίνδυνο αυθαίρετων ερμηνειών και ενισχύουν τη λογική συνοχή των συμπερασμάτων (Webster & Watson, 2002).

Η αξιοπιστία της έρευνας, υπό την έννοια της αναπαραγωγιμότητας της ερευνητικής διαδικασίας, διασφαλίζεται μέσα από τη λεπτομερή περιγραφή της μεθοδολογικής προσέγγισης που υιοθετήθηκε. Αν και η ποιοτική και ερμηνευτική φύση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης δεν επιτρέπει την αναπαραγωγή των αποτελεσμάτων με τη στενή ποσοτική έννοια, η σαφής παρουσίαση των σταδίων της έρευνας επιτρέπει σε άλλους ερευνητές να κατανοήσουν, να αξιολογήσουν και να επαναλάβουν τη διαδικασία υπό παρόμοιες συνθήκες, ενισχύοντας τη διαφάνεια και την επιστημονική αξιοπιστία της μελέτης (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

Ιδιαίτερη σημασία αποδόθηκε στην αποφυγή ερευνητικής μεροληψίας, η οποία μπορεί να προκύψει από την επιλεκτική χρήση της βιβλιογραφίας ή από την άκριτη υιοθέτηση συγκεκριμένων θεωρητικών προσεγγίσεων. Η ενσωμάτωση μελετών με αντικρουόμενα ή διαφοροποιημένα ευρήματα και η κριτική αξιολόγηση των θεωρητικών τους παραδοχών ενισχύουν την αντικειμενικότητα της ανάλυσης και αντανακλούν την πολυπλοκότητα του υπό μελέτη φαινομένου (Petticrew & Roberts, 2006).

Στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας, η αξιοπιστία συμπληρώνεται από την έννοια της αναστοχαστικότητας του ερευνητή. Η παρούσα εργασία αναγνωρίζει ότι η ερμηνεία της βιβλιογραφίας επηρεάζεται από τις επιστημολογικές παραδοχές και το θεωρητικό υπόβαθρο του ερευνητή. Η ρητή δήλωση της ερευνητικής φιλοσοφίας, καθώς και η συστηματική τεκμηρίωση των ερμηνευτικών επιλογών, ενισχύουν τη διαφάνεια και επιτρέπουν την κριτική αξιολόγηση των συμπερασμάτων από την επιστημονική κοινότητα (Creswell & Creswell, 2018).

Η επιστημονική αυστηρότητα της παρούσας έρευνας ενισχύεται, επίσης, μέσω της ρητής αναγνώρισης των περιορισμών της μεθοδολογικής προσέγγισης. Η εξάρτηση από δευτερογενή δεδομένα, η ετερογένεια των μελετών και οι διαφοροποιήσεις στα θεωρητικά και μεθοδολογικά πλαίσια της βιβλιογραφίας αποτελούν εγγενείς περιορισμούς της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Η αναγνώριση αυτών των περιορισμών δεν υπονομεύει την αξία της έρευνας, αλλά συμβάλλει στη ρεαλιστική αποτίμηση των συμπερασμάτων και αποτρέπει υπεραπλουστευμένες ή καθολικές γενικεύσεις (Bryman, 2016).

Τέλος, η διασφάλιση της εγκυρότητας, της αξιοπιστίας και της επιστημονικής αυστηρότητας δεν αντιμετωπίζεται ως αυτοσκοπός, αλλά ως προϋπόθεση για την παραγωγή γνώσης με θεωρητική και πρακτική σημασία. Η συστηματική και κριτική

προσέγγιση που υιοθετείται στην παρούσα εργασία δημιουργεί τις βάσεις για την εξαγωγή συμπερασμάτων που μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στον επιστημονικό διάλογο και να αξιοποιηθούν στη διαμόρφωση πολιτικών και διοικητικών πρακτικών στον δημόσιο τομέα. Με τον τρόπο αυτό, η ενότητα αυτή λειτουργεί ως καθοριστικός κρίκος πριν τη μετάβαση στο τελικό κεφάλαιο της εργασίας, όπου θα παρουσιαστεί η συνολική σύνθεση και αξιολόγηση των ευρημάτων.

### **3.8 Σύνοψη της μεθοδολογικής προσέγγισης και μετάβαση στο επόμενο κεφάλαιο**

Το παρόν κεφάλαιο επικεντρώθηκε στη μεθοδολογική θεμελίωση της έρευνας, παρουσιάζοντας με συστηματικό και αναλυτικό τρόπο τη φιλοσοφία, τη λογική και τις διαδικασίες που υιοθετήθηκαν για τη μελέτη της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα. Μέσα από τις επιμέρους ενότητες, αναδείχθηκε ότι η μεθοδολογική προσέγγιση της παρούσας εργασίας δεν αποτελεί ένα αυτόνομο τεχνικό στάδιο, αλλά συνδέεται οργανικά με το θεωρητικό πλαίσιο και το ερευνητικό ερώτημα που αναπτύχθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια.

Η επιλογή της ερμηνευτικής ερευνητικής φιλοσοφίας και της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης ως βασικής ερευνητικής μεθόδου αντανακλά την πολυπλοκότητα του υπό μελέτη φαινομένου. Όπως προέκυψε τόσο από το θεωρητικό πλαίσιο όσο και από τη μεθοδολογική ανάλυση, η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα δεν μπορούν να ερμηνευθούν μέσα από μονοδιάστατα ή καθαρά αιτιοκρατικά σχήματα. Αντίθετα, απαιτούν μια προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τις αξιακές, οργανωσιακές και θεσμικές διαστάσεις της εργασιακής συμπεριφοράς.

Η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση λειτούργησε ως το βασικό εργαλείο για τη σύνθεση και την κριτική αποτίμηση της υπάρχουσας γνώσης. Μέσα από τη σαφή οριοθέτηση της βιβλιογραφίας, τον καθορισμό κριτηρίων ένταξης και αποκλεισμού, καθώς και τη διαδικασία ανάλυσης και κριτικής σύνθεσης, διαμορφώθηκε ένα συνεκτικό ερμηνευτικό πλαίσιο. Το πλαίσιο αυτό επιτρέπει την κατανόηση των διαφορετικών θεωρητικών προσεγγίσεων όχι ως ανταγωνιστικών, αλλά ως συμπληρωματικών οπτικών που φωτίζουν διαφορετικές πτυχές της εργασιακής συμπεριφοράς στον δημόσιο τομέα.

Ιδιαίτερη σημασία έχει το γεγονός ότι η μεθοδολογική προσέγγιση ανέδειξε τη μη γραμμική και πολυπαραγοντική φύση της σχέσης μεταξύ παρακίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής λειτουργίας. Τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης καταδεικνύουν ότι οι επιδράσεις των κινήτρων και των διοικητικών πρακτικών εξαρτώνται από το ευρύτερο θεσμικό και οργανωσιακό περιβάλλον, καθώς και από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι νοηματοδοτούν την εργασία τους. Η αναγνώριση αυτής της πολυπλοκότητας αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποφυγή απλουστευτικών συμπερασμάτων και για τη διατύπωση θεωρητικά τεκμηριωμένων προτάσεων.

Παράλληλα, το κεφάλαιο αυτό κατέδειξε τη σημασία της επιστημονικής αυστηρότητας και της διαφάνειας στη διεξαγωγή βιβλιογραφικής έρευνας. Η συστηματική

τεκμηρίωση των μεθοδολογικών επιλογών, η κριτική αξιολόγηση των περιορισμών της προσέγγισης και η ρητή αναφορά στις έννοιες της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας ενισχύουν την αξιοπιστία των συμπερασμάτων και τη συμβολή της παρούσας εργασίας στον επιστημονικό διάλογο.

Η μεθοδολογική ανάλυση που προηγήθηκε δεν αποσκοπεί στην παροχή οριστικών απαντήσεων, αλλά στη δημιουργία ενός στέρεου πλαισίου ερμηνείας των ευρημάτων που αναδείχθηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό, το παρόν κεφάλαιο λειτουργεί ως κρίσιμος συνδετικός κρίκος μεταξύ της θεωρητικής ανάλυσης και της τελικής σύνθεσης των συμπερασμάτων.

Το Κεφάλαιο 4 αξιοποιεί το θεωρητικό και μεθοδολογικό υπόβαθρο που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, προκειμένου να προχωρήσει στη συνολική αποτίμηση των ευρημάτων της έρευνας. Η συζήτηση που ακολουθεί επικεντρώνεται στην ερμηνεία της σημασίας των παραγόντων παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα, στην ανάδειξη των θεωρητικών και ερευνητικών κενών που εξακολουθούν να υφίστανται, καθώς και στη διατύπωση συμπερασμάτων και προτάσεων με θεωρητική και πρακτική αξία.

Με τον τρόπο αυτό, η μετάβαση στο επόμενο κεφάλαιο δεν συνιστά απλώς τυπικό κλείσιμο της μεθοδολογικής συζήτησης, αλλά σηματοδοτεί τη μετάβαση από την αναλυτική και ερμηνευτική επεξεργασία της βιβλιογραφίας στη συνθετική αποτίμηση της συμβολής της παρούσας εργασίας στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΝΘΕΤΙΚΗ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Το παρόν κεφάλαιο εστιάζει στη συνθετική αποτίμηση και ερμηνεία των θεωρητικών και εμπειρικών ευρημάτων που αναδείχθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας. Η ανάλυση που ακολουθεί βασίζεται αποκλειστικά στο θεωρητικό πλαίσιο του Κεφαλαίου 2 και στη μεθοδολογική προσέγγιση της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης που αναπτύχθηκε στο Κεφάλαιο 3 και δεν εισάγει νέες θεωρητικές προσεγγίσεις ή πρωτογενή εμπειρικά δεδομένα.

Ο στόχος του Κεφαλαίου 4 δεν είναι η επανάληψη ή η περιγραφική σύνοψη της βιβλιογραφίας, αλλά η κριτική σύνθεση των βασικών θεωρητικών ρευμάτων και εμπειρικών ευρημάτων, με σκοπό την ερμηνευτική ενοποίησή τους και την εξαγωγή τεκμηριωμένων συμπερασμάτων. Η συνθετική αυτή προσέγγιση επιτρέπει τη μετάβαση από την αναλυτική παρουσίαση των εννοιών της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης σε μια συνολική αποτίμηση της σημασίας τους για τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης (Rainey, 2009).

Στο πλαίσιο αυτό, το κεφάλαιο οργανώνεται γύρω από τέσσερις βασικούς άξονες:

- (α) τη συνθετική αποτίμηση των θεωρητικών και εμπειρικών προσεγγίσεων της παρακίνησης,
- (β) τη διερεύνηση της σχέσης παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης,
- (γ) την ανάλυση των οργανωσιακών και θεσμικών παραγόντων που επηρεάζουν τα φαινόμενα αυτά και
- (δ) την αποτίμηση των επιπτώσεών τους στην απόδοση, τη δέσμευση και την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών.

Με τον τρόπο αυτό, το Κεφάλαιο 4 λειτουργεί ως κομβικό σημείο σύνδεσης μεταξύ της θεωρητικής ανάλυσης και των τελικών συμπερασμάτων της εργασίας, δημιουργώντας το υπόβαθρο για τη διατύπωση προτάσεων με θεωρητική και πρακτική αξία.

### 4.1 Συνθετική αποτίμηση των θεωρητικών και εμπειρικών προσεγγίσεων της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα

Η παρούσα ενότητα επιχειρεί τη συνθετική αποτίμηση των βασικών θεωρητικών και εμπειρικών ευρημάτων που αναδείχθηκαν μέσα από τη συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση των προηγούμενων κεφαλαίων. Σε αντίθεση με το Κεφάλαιο 2, το οποίο εστίασε στην αναλυτική παρουσίαση των θεωριών παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης, και το Κεφάλαιο 3, το οποίο τεκμηρίωσε τη μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας, η παρούσα ενότητα αποσκοπεί στη συνολική ερμηνεία και σύνθεση των ευρημάτων, προκειμένου να απαντηθεί με συνεκτικό τρόπο το βασικό ερευνητικό ερώτημα της εργασίας :

Formatted: Heading 2, None, Space Before: 0 pt, After: 0 pt

πώς και υπό ποιες συνθήκες οι παράγοντες παρακίνησης επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα (Webster & Watson, 2002).

Η συστηματική εξέταση της βιβλιογραφίας ανέδειξε ότι η παρακίνηση στον δημόσιο τομέα δεν μπορεί να ερμηνευθεί επαρκώς μέσα από μία ενιαία και καθολική θεωρητική προσέγγιση. Οι κλασικές θεωρίες παρακίνησης, παρά τη διαχρονική τους συμβολή στη διαμόρφωση του επιστημονικού διαλόγου, εμφανίζουν περιορισμένη ερμηνευτική ισχύ όταν εφαρμόζονται αυτούσιες στο σύγχρονο περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης (Rainey, 2009). Ειδικότερα, θεωρίες που εστιάζουν κυρίως σε οικονομικά κίνητρα και υλικές ανταμοιβές αδυνατούν να εξηγήσουν φαινόμενα όπως η διατήρηση υψηλών επιπέδων δέσμευσης και ικανοποίησης σε συνθήκες περιορισμένων μισθολογικών κινήτρων.

Η μετάβαση από τις κλασικές στις σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης σηματοδότησε μια ουσιαστική μετατόπιση του επιστημονικού ενδιαφέροντος από την ποσότητα προς την ποιότητα της παρακίνησης. Η διάκριση μεταξύ εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης, όπως αναπτύχθηκε στη Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού, ανέδειξε τη σημασία της αυτονομίας, της επάρκειας και της κοινωνικής συνδεσιμότητας ως βασικών ψυχολογικών αναγκών που επηρεάζουν τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους (Deci & Ryan, 2000). Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η ικανοποίηση των αναγκών αυτών συνδέεται άμεσα με αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης στον δημόσιο τομέα (Ritz, Brewer & Neumann, 2016).

Ιδιαίτερη ερμηνευτική βαρύτητα αποκτά η θεωρία της Παρακίνησης Δημόσιας Υπηρεσίας (Public Service Motivation – PSM), η οποία προσφέρει ένα αξιακό πλαίσιο κατανόησης της εργασιακής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων. Η ταύτιση με το δημόσιο συμφέρον, η αίσθηση κοινωνικής προσφοράς και η ηθική διάσταση της εργασίας αναδεικνύονται ως κρίσιμες πηγές παρακίνησης, οι οποίες συνδέονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Perry, Hondeghem & Wise, 2010). Ωστόσο, η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η θετική αυτή σχέση δεν είναι ανεξάρτητη από τις οργανωσιακές συνθήκες και μπορεί να υπονομευθεί σε περιβάλλοντα έντονης γραφειοκρατικής ακαμψίας ή περιορισμένης διοικητικής υποστήριξης (Van Loon, Kjeldsen & Andersen, 2018).

Η συνδυαστική εξέταση των θεωρητικών προσεγγίσεων καταδεικνύει ότι η παρακίνηση στον δημόσιο τομέα συγκροτείται ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης ατομικών, οργανωσιακών και θεσμικών παραγόντων. Η εργασιακή ικανοποίηση, στο πλαίσιο αυτό, δεν αποτελεί μηχανική συνέπεια της ύπαρξης κινήτρων, αλλά δυναμικό αποτέλεσμα της συνολικής εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων, όπως αυτή διαμορφώνεται εντός συγκεκριμένων διοικητικών και οργανωσιακών πλαισίων (Pollitt & Bouckaert, 2017).

## **4.2 Σχέση παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα: συνθετική και κριτική προσέγγιση**

Η σχέση μεταξύ παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί έναν από τους πλέον εδραιωμένους αλλά και θεωρητικά σύνθετους άξονες της διεθνούς βιβλιογραφίας στη δημόσια διοίκηση και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Όπως

Formatted: Heading 2, None, Space Before: 0 pt, After: 0 pt

αναδείχθηκε στο θεωρητικό πλαίσιο του Κεφαλαίου 2, οι δύο έννοιες συνδέονται στενά, χωρίς ωστόσο να ταυτίζονται πλήρως, καθώς η παρακίνηση αναφέρεται πρωτίστως στους λόγους και τα κίνητρα που ωθούν τα άτομα σε δράση, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση αποτυπώνει τη συνολική αξιολόγηση της εργασιακής εμπειρίας τους (Rainey, 2009). Η συνθετική αποτίμηση της βιβλιογραφίας καταδεικνύει ότι η σχέση αυτή είναι πολυπαραγοντική, δυναμική και έντονα εξαρτώμενη από το οργανωσιακό και θεσμικό πλαίσιο του δημόσιου τομέα.

Ένα από τα βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι ότι τα παραδοσιακά εξωτερικά κίνητρα, όπως οι μισθολογικές απολαβές και οι υλικές ανταμοιβές, παρουσιάζουν περιορισμένη ερμηνευτική ισχύ ως προς την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Όπως έχει ήδη επισημανθεί στο Κεφάλαιο 2, οι παράγοντες αυτοί μπορούν να λειτουργήσουν κυρίως ως παράγοντες αποτροπής της δυσαρέσκειας, χωρίς ωστόσο να επαρκούν για τη δημιουργία υψηλών επιπέδων ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης (Herzberg, 1968· Rainey, 2009). Η διαπίστωση αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία στον δημόσιο τομέα, όπου οι δυνατότητες παροχής οικονομικών κινήτρων είναι συχνά περιορισμένες από θεσμικούς και δημοσιονομικούς παράγοντες.

Η συμβολή των σύγχρονων θεωριών παρακίνησης στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης αναδεικνύεται καθοριστική στο σημείο αυτό. Η Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού προσφέρει ένα ερμηνευτικό πλαίσιο μέσω του οποίου η παρακίνηση συνδέεται άμεσα με την ποιότητα της εργασιακής εμπειρίας. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η ικανοποίηση βασικών ψυχολογικών αναγκών – αυτονομίας, επάρκειας και κοινωνικής συνδεσιμότητας – λειτουργεί ως βασικός μηχανισμός μέσω του οποίου η παρακίνηση μεταφράζεται σε εργασιακή ικανοποίηση (Deci & Ryan, 2000). Η βιβλιογραφία δείχνει ότι δημόσιοι υπάλληλοι που εργάζονται σε περιβάλλοντα όπου ενισχύεται η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η επαγγελματική ανάπτυξη και η αναγνώριση εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, ακόμη και σε συνθήκες περιορισμένων εξωτερικών ανταμοιβών (Ritz, Brewer & Neumann, 2016).

Παράλληλα, η έννοια της Παρακίνησης Δημόσιας Υπηρεσίας προσφέρει μια συμπληρωματική και ιδιαίτερα κρίσιμη ερμηνευτική διάσταση για τη σχέση παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα. Όπως αναδείχθηκε στο Κεφάλαιο 2, η PSM εστιάζει σε αξιακά και ηθικά κίνητρα, όπως η προσφορά στο δημόσιο συμφέρον και η κοινωνική ευθύνη. Η συνθετική αποτίμηση της βιβλιογραφίας δείχνει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα PSM τείνουν να αξιολογούν θετικότερα την εργασία τους, καθώς αντλούν νόημα και ικανοποίηση από την ίδια τη φύση της δημόσιας υπηρεσίας (Perry, Hondelghem & Wise, 2010). Η εργασιακή ικανοποίηση, στο πλαίσιο αυτό, δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις υλικές συνθήκες εργασίας, αλλά από την αίσθηση συμβολής σε έναν ευρύτερο κοινωνικό σκοπό.

Ωστόσο, η κριτική σύνθεση των εμπειρικών μελετών αναδεικνύει ότι η σχέση μεταξύ παρακίνησης δημόσιας υπηρεσίας και εργασιακής ικανοποίησης δεν είναι ούτε γραμμική ούτε αυτονόητη. Εμπειρικά ευρήματα δείχνουν ότι σε οργανωσιακά περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από διοικητική ακαμψία, έλλειψη αναγνώρισης και περιορισμένες ευκαιρίες εξέλιξης, η αρχική αξιακή παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση και μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση (Van Loon, Kjeldsen & Andersen, 2018). Η διαπίστωση αυτή υπογραμμίζει ότι η παρακίνηση,

ακόμη και όταν βασίζεται σε ισχυρά αξιακά κίνητρα, απαιτεί υποστηρικτικό οργανωσιακό πλαίσιο για να μετατραπεί σε θετική εργασιακή εμπειρία.

Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται και στον ρόλο των οργανωσιακών πρακτικών και της ηγεσίας ως διαμεσολαβητικών παραγόντων της σχέσης παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης. Η βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι η ύπαρξη συμμετοχικών στυλ ηγεσίας, διαφανών διαδικασιών και δίκαιων μηχανισμών αξιολόγησης ενισχύει τη θετική επίδραση της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση (Van der Voet & Steijn, 2021). Αντίθετα, η έλλειψη εμπιστοσύνης, η αίσθηση οργανωσιακής αδικίας και η περιορισμένη αυτονομία μπορούν να υπονομεύσουν τη θετική αυτή σχέση, ανεξαρτήτως του επιπέδου παρακίνησης των εργαζομένων.

Συνοψίζοντας, η συνθετική και κριτική προσέγγιση της βιβλιογραφίας καταδεικνύει ότι η εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα δεν αποτελεί απλή συνέπεια της ύπαρξης κινήτρων, αλλά προϊόν της δυναμικής αλληλεπίδρασης μεταξύ διαφορετικών μορφών παρακίνησης και του οργανωσιακού και θεσμικού πλαισίου εντός του οποίου εκδηλώνονται. Η παρακίνηση λειτουργεί ως αναγκαία, αλλά όχι επαρκής, συνθήκη για την ανάπτυξη υψηλών επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης, γεγονός που καθιστά αναγκαία τη συστηματική εξέταση των οργανωσιακών και θεσμικών παραγόντων που επηρεάζουν τη σχέση αυτή. Η διαπίστωση αυτή οδηγεί άμεσα στην επόμενη ενότητα, όπου αναλύονται οι οργανωσιακοί και θεσμικοί παράγοντες που ενισχύουν ή υπονομεύουν την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα.

### **4.3 Οργανωσιακοί και θεσμικοί παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση**

Formatted: Heading 2, None, Space Before: 0 pt, After: 0 pt

Η συνθετική αποτίμηση της βιβλιογραφίας καταδεικνύει ότι η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα δεν συγκροτούνται αποκλειστικά σε ατομικό επίπεδο, αλλά διαμορφώνονται μέσα σε ένα σύνθετο πλέγμα οργανωσιακών και θεσμικών παραγόντων. Όπως αναδείχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, τα ατομικά κίνητρα και οι αξιακές στάσεις των εργαζομένων αλληλεπιδρούν διαρκώς με τις δομές, τις πρακτικές και τους κανόνες που διέπουν τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών, επηρεάζοντας καθοριστικά τη συνολική εργασιακή εμπειρία (Rainey, 2009).

Σε οργανωσιακό επίπεδο, η ηγεσία αναγνωρίζεται από τη διεθνή βιβλιογραφία ως ένας από τους πλέον κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν τόσο την παρακίνηση όσο και την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Συμμετοχικά και υποστηρικτικά στυλ ηγεσίας φαίνεται να ενισχύουν την αίσθηση αυτονομίας και επάρκειας, βασικές ψυχολογικές ανάγκες σύμφωνα με τη Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση θετικών στάσεων απέναντι στην εργασία (Deci & Ryan, 2000). Αντίθετα, αυταρχικές ή υπερβολικά συγκεντρωτικές διοικητικές πρακτικές περιορίζουν την εσωτερική παρακίνηση και συνδέονται με χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης (Ritz, Brewer & Neumann, 2016).

Ιδιαίτερη βαρύτητα αποδίδεται και στην οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία λειτουργεί ως πλαίσιο ερμηνείας των διοικητικών πρακτικών και των εργασιακών σχέσεων. Δημόσιοι οργανισμοί που προάγουν αξίες όπως η συνεργασία, η αναγνώριση και η διαφάνεια δημιουργούν συνθήκες που ευνοούν τη θετική εργασιακή εμπειρία και την ανάπτυξη οργανωσιακής δέσμευσης (Perry, Hondeghem & Wise, 2010). Αντίθετα,

κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από γραφειοκρατική ακαμψία, περιορισμένη επικοινωνία και έλλειψη ανατροφοδότησης συνδέονται συχνά με μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και αποστασιοποίηση των εργαζομένων (Rainey, 2009).

Ένας ακόμη κρίσιμος οργανωσιακός παράγοντας αφορά τις διαδικασίες αξιολόγησης και τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η αντίληψη δικαιοσύνης και διαφάνειας στις διαδικασίες αξιολόγησης ενισχύει τη σχέση μεταξύ παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης, καθώς συμβάλλει στη διαμόρφωση αισθήματος εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό (Van der Voet & Steijn, 2021). Στον δημόσιο τομέα, όπου οι δυνατότητες μισθολογικής επιβράβευσης είναι περιορισμένες, η παροχή ευκαιριών μάθησης, ανάπτυξης δεξιοτήτων και επαγγελματικής εξέλιξης λειτουργεί ως κρίσιμο υποκατάστατο υλικών κινήτρων, ενισχύοντας τη μακροπρόθεσμη δέσμευση των εργαζομένων (Ritz et al., 2016).

Σε θεσμικό επίπεδο, το κανονιστικό και διοικητικό πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργούν οι δημόσιοι οργανισμοί ασκεί καθοριστική επίδραση στην παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση. Η ύπαρξη αυστηρών κανονισμών, τυποποιημένων διαδικασιών και περιορισμένης διοικητικής ευελιξίας αποτελεί δομικό χαρακτηριστικό πολλών δημόσιων διοικήσεων και συχνά περιορίζει τη δυνατότητα άσκησης πρωτοβουλίας και καινοτομίας από τους εργαζομένους (Pollitt & Bouckaert, 2017). Η βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι τέτοιου είδους περιορισμοί μπορούν να υπονομεύσουν την εσωτερική παρακίνηση, ακόμη και σε περιπτώσεις όπου τα άτομα διαθέτουν υψηλά επίπεδα παρακίνησης δημόσιας υπηρεσίας (Van Loon, Kjeldsen & Andersen, 2018).

Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στις επιπτώσεις των διοικητικών μεταρρυθμίσεων και ειδικότερα εκείνων που συνδέονται με τη Νέα Δημόσια Διοίκηση. Αν και οι μεταρρυθμίσεις αυτές στοχεύουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας, της λογοδοσίας και της ποιότητας των υπηρεσιών, η βιβλιογραφία παρουσιάζει αντικρουόμενα ευρήματα ως προς την επίδρασή τους στην εργασιακή ικανοποίηση. Σε αρκετές περιπτώσεις, η έμφαση σε δείκτες απόδοσης, στόχους και αξιολόγηση εκροών έχει συνδεθεί με αυξημένη εργασιακή πίεση, αίσθημα ελέγχου και περιορισμό της επαγγελματικής αυτονομίας, γεγονός που μπορεί να αποδυναμώσει την παρακίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Pollitt & Bouckaert, 2017; Van der Voet & Steijn, 2021).

Παράλληλα, η βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι οι θεσμικοί παράγοντες δεν λειτουργούν μεμονωμένα, αλλά αλληλεπιδρούν δυναμικά με τις οργανωσιακές πρακτικές και τα ατομικά κίνητρα. Η ίδια διοικητική μεταρρύθμιση μπορεί να έχει διαφορετικές επιπτώσεις στην παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση, ανάλογα με τον τρόπο εφαρμογής της, το επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων και τη συνολική οργανωσιακή κουλτούρα (Rainey, 2009). Η διαπίστωση αυτή υπογραμμίζει τη σημασία της προσαρμογής των διοικητικών πολιτικών στις ιδιαιτερότητες κάθε οργανισμού και της αποφυγής οριζόντιων, αποcontextualized παρεμβάσεων.

Συνολικά, η ανάλυση των οργανωσιακών και θεσμικών παραγόντων καταδεικνύει ότι η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα αποτελούν προϊόν σύνθετων και αλληλεπιδρώντων επιδράσεων. Η ύπαρξη ισχυρών ατομικών κινήτρων ή αξιακής ταύτισης με την αποστολή του οργανισμού δεν αρκεί από μόνη της για τη διαμόρφωση θετικής εργασιακής εμπειρίας, εάν δεν υποστηρίζεται από ευνοϊκές οργανωσιακές δομές και συνεκτικό θεσμικό πλαίσιο. Η διαπίστωση αυτή δημιουργεί

το αναγκαίο υπόβαθρο για την επόμενη ενότητα, όπου εξετάζονται οι επιπτώσεις της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης στην απόδοση, τη δέσμευση και την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών.

#### **4.4 Επιπτώσεις της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης στην απόδοση, τη δέσμευση και την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών**

Formatted: Heading 2, None, Space Before: 0 pt, After: 0 pt

Η διεθνής βιβλιογραφία συγκλίνει στο συμπέρασμα ότι η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα δεν αποτελούν αποκλειστικά ατομικά ψυχολογικά φαινόμενα, αλλά κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την οργανωσιακή απόδοση και την ποιότητα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών. Όπως προκύπτει από τη συνθετική αποτίμηση των μελετών που αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, οι στάσεις και τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων διαμορφώνουν όχι μόνο την ατομική τους συμπεριφορά, αλλά και τη συνολική λειτουργία των δημόσιων οργανισμών (Rainey, 2009).

Ένα από τα πλέον τεκμηριωμένα ευρήματα της βιβλιογραφίας αφορά τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης. Οι εργαζόμενοι που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης τείνουν να αναπτύσσουν ισχυρότερη συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση προς τον οργανισμό, γεγονός που μειώνει την πρόθεση αποχώρησης και ενισχύει τη σταθερότητα του ανθρώπινου δυναμικού (Kim, 2005). Στον δημόσιο τομέα, όπου η αντικατάσταση εξειδικευμένου προσωπικού είναι συχνά χρονοβόρα και δαπανηρή, η οργανωσιακή δέσμευση αποκτά ιδιαίτερη στρατηγική σημασία για τη διατήρηση της διοικητικής ικανότητας και της θεσμικής μνήμης (Ritz, Brewer & Neumann, 2016).

Παράλληλα, η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση συνδέονται άμεσα με την ατομική και συλλογική απόδοση των εργαζομένων. Εμπειρικές μελέτες καταδεικνύουν ότι δημόσιοι υπάλληλοι με υψηλά επίπεδα παρακίνησης εμφανίζουν αυξημένη προσπάθεια, μεγαλύτερη προθυμία ανάληψης πρωτοβουλιών και υψηλότερο βαθμό συμμόρφωσης με τους οργανωσιακούς στόχους (Brewer, 2000). Η σχέση αυτή ενισχύεται όταν η παρακίνηση βασίζεται σε εσωτερικά και αξιακά κίνητρα, όπως η αίσθηση κοινωνικής προσφοράς και η ταύτιση με την αποστολή του οργανισμού, σε συνδυασμό με υποστηρικτικές οργανωσιακές πρακτικές (Perry, Hondeghem & Wise, 2010).

Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στη σύνδεση της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης με συμπεριφορές υπέρβασης ρόλου, γνωστές στη βιβλιογραφία ως συμπεριφορές οργανωσιακής υπηκοότητας. Οι συμπεριφορές αυτές περιλαμβάνουν ενέργειες που δεν προβλέπονται ρητά από το τυπικό πλαίσιο της θέσης εργασίας, αλλά συμβάλλουν ουσιαστικά στη συνολική αποτελεσματικότητα και λειτουργικότητα του οργανισμού, όπως η συνεργασία, η υποστήριξη συναδέλφων και η ανάληψη πρόσθετων ευθυνών (Organ, 1997). Η βιβλιογραφία δείχνει ότι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης δημόσιας υπηρεσίας είναι πιο πιθανό να επιδείξουν τέτοιες συμπεριφορές, οι οποίες θεωρούνται ιδιαίτερα κρίσιμες στον δημόσιο τομέα (Van Loon, Kjeldsen & Andersen, 2018).

Η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών αποτελεί έναν ακόμη κεντρικό άξονα στον οποίο αποτυπώνονται οι επιπτώσεις της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης. Έρευνες καταδεικνύουν ότι ικανοποιημένοι και παρακινημένοι δημόσιοι υπάλληλοι εμφανίζουν πιο θετικές στάσεις απέναντι στους πολίτες, υψηλότερα επίπεδα επαγγελματισμού και μεγαλύτερη ευαισθησία στις ανάγκες των χρηστών των υπηρεσιών (Raine, 2009). Η εργασιακή ικανοποίηση, στο πλαίσιο αυτό, δεν αφορά μόνο την εσωτερική λειτουργία των οργανισμών, αλλά συνδέεται άμεσα με την κοινωνική αποτελεσματικότητα και τη νομιμοποίηση της δημόσιας διοίκησης.

Ωστόσο, η συνθετική και κριτική αποτίμηση της βιβλιογραφίας αναδεικνύει ότι ακόμη και υψηλά επίπεδα παρακίνησης μπορούν να εξουδετερωθούν από δυσλειτουργικές οργανωσιακές δομές και ανεπαρκείς διοικητικές πρακτικές. Σε περιβάλλοντα όπου κυριαρχούν η γραφειοκρατική ακαμψία, η έλλειψη πόρων και οι αντικρουόμενες διοικητικές προτεραιότητες, η αδυναμία αξιοποίησης της παρακίνησης μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση, εργασιακή εξουθένωση και μειωμένη απόδοση (Pollitt & Bouckaert, 2017; Van der Voet & Steijn, 2021). Η διαπίστωση αυτή ενισχύει το επιχειρήμα ότι η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση δεν αρκούν από μόνες τους για τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης, εάν δεν υποστηρίζονται από κατάλληλο διοικητικό πλαίσιο.

Επιπλέον, η έμφαση στην απόδοση μέσω μετρήσιμων δεικτών και στόχων, όπως προωθήθηκε στο πλαίσιο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, έχει συχνά αμφιλεγόμενες επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση. Αν και η σαφήνεια στόχων μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να λειτουργήσει παρακινητικά, η υπερβολική πίεση για επίτευξη εκροών και η εντατικοποίηση της εργασίας ενδέχεται να περιορίσουν την επαγγελματική αυτονομία και να υπονομεύσουν την εσωτερική παρακίνηση (Ritz et al., 2016). Η βιβλιογραφία δείχνει ότι τέτοιες πρακτικές μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής, με συνέπειες τόσο για την ευημερία των εργαζομένων όσο και για τη μακροπρόθεσμη απόδοση των οργανισμών (Van der Voet & Steijn, 2021).

Συνολικά, η ανάλυση των επιπτώσεων της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης καταδεικνύει ότι τα φαινόμενα αυτά αποτελούν κρίσιμους μοχλούς οργανωσιακής αποτελεσματικότητας στον δημόσιο τομέα. Η ενίσχυσή τους δεν οδηγεί μόνο σε βελτιωμένες συνθήκες εργασίας για τους δημοσίους υπαλλήλους, αλλά συμβάλλει και στη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών και της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τη δημόσια διοίκηση. Η διαπίστωση αυτή δημιουργεί το αναγκαίο θεωρητικό υπόβαθρο για την επόμενη ενότητα, όπου επιχειρείται η συνθετική ερμηνεία των ευρημάτων σε άμεση συνάρτηση με το θεωρητικό και μεθοδολογικό πλαίσιο της παρούσας εργασίας.

#### **4.5 Συνθετική ερμηνεία των ευρημάτων σε σχέση με το θεωρητικό και μεθοδολογικό πλαίσιο της εργασίας**

Η παρούσα ενότητα επιχειρεί τη συνολική σύνθεση και ερμηνεία των ευρημάτων που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, σε άμεση συνάρτηση με το θεωρητικό πλαίσιο των Κεφαλαίων 1 και 2 και τη μεθοδολογική προσέγγιση του Κεφαλαίου 3. Όπως διατυπώθηκε εξ αρχής στο Κεφάλαιο 1, η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα αποτελούν σύνθετα και πολυδιάστατα φαινόμενα, τα

Formatted: Heading 2, None, Space Before: 0 pt, After: 0 pt

οποία δεν μπορούν να ερμηνευθούν επαρκώς μέσω μονοδιάστατων ή καθολικών θεωρητικών σχημάτων (Rainey, 2009).

Σε θεωρητικό επίπεδο, τα ευρήματα του παρόντος κεφαλαίου επιβεβαιώνουν τη βασική θέση που αναπτύχθηκε στο Κεφάλαιο 2, σύμφωνα με την οποία η εξέλιξη της έρευνας για την παρακίνηση μετατοπίστηκε σταδιακά από τις κλασικές, κυρίως εξωτερικά προσανατολισμένες θεωρίες, προς πιο σύνθετες προσεγγίσεις που ενσωματώνουν ψυχολογικές, αξιακές και οργανωσιακές διαστάσεις. Η περιορισμένη ερμηνευτική ισχύς των αποκλειστικά οικονομικών κινήτρων, ιδίως στον δημόσιο τομέα, αναδείχθηκε με συνέπεια τόσο στη θεωρητική όσο και στην εμπειρική βιβλιογραφία (Herzberg, 1968· Rainey, 2009).

Η συνθετική αποτίμηση των ευρημάτων ενισχύει ιδιαίτερα τη σημασία των σύγχρονων θεωριών παρακίνησης, όπως η Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού, οι οποίες τονίζουν τον ρόλο της αυτονομίας, της επάρκειας και της κοινωνικής συνδεσιμότητας στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης. Όπως αναλύθηκε στο Κεφάλαιο 2, η ικανοποίηση των βασικών αυτών ψυχολογικών αναγκών λειτουργεί ως μηχανισμός μέσω του οποίου η παρακίνηση μεταφράζεται σε θετική εργασιακή εμπειρία και οργανωσιακή δέσμευση (Deci & Ryan, 2000). Τα ευρήματα του Κεφαλαίου 4 επιβεβαιώνουν ότι οι θεωρητικές αυτές παραδοχές βρίσκουν ιδιαίτερη εφαρμογή στον δημόσιο τομέα, όπου οι δυνατότητες παροχής εξωτερικών κινήτρων είναι συχνά περιορισμένες (Ritz, Brewer & Neumann, 2016).

Παράλληλα, η έννοια της Παρακίνησης Δημόσιας Υπηρεσίας, όπως παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο 2, αναδεικνύεται ως κρίσιμο συμπληρωματικό ερμηνευτικό εργαλείο. Η συνθετική ερμηνεία των εμπειρικών μελετών δείχνει ότι η ταύτιση των εργαζομένων με την αποστολή του δημόσιου οργανισμού και η προσήλωση στο δημόσιο συμφέρον μπορούν να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση, υπό την προϋπόθεση ότι το οργανωσιακό περιβάλλον δεν λειτουργεί αποθαρρυντικά (Perry, Hondeghem & Wise, 2010). Όπως καταδείχθηκε στο Κεφάλαιο 4.2 και 4.3, η παρακίνηση δημόσιας υπηρεσίας δεν λειτουργεί αυτόνομα, αλλά διαμεσολαβείται από οργανωσιακές και θεσμικές συνθήκες (Van Loon, Kjeldsen & Andersen, 2018).

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά, στο σημείο αυτό, η σύνδεση των θεωρητικών ευρημάτων με τη μεθοδολογική προσέγγιση που αναπτύχθηκε στο Κεφάλαιο 3. Η επιλογή της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης επέτρεψε τη συγκριτική εξέταση μελετών που προέρχονται από διαφορετικά θεωρητικά ρεύματα και θεσμικά πλαίσια, αναδεικνύοντας τόσο τις συγκλίσεις όσο και τις αντιφάσεις της διεθνούς βιβλιογραφίας (Webster & Watson, 2002). Η μεθοδολογική αυτή επιλογή επιβεβαιώνει ότι η κατανόηση της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης απαιτεί σύνθεση και όχι απλή παράθεση ευρημάτων.

Η συνθετική ερμηνεία των αποτελεσμάτων καταδεικνύει, επίσης, ότι οι οργανωσιακές και θεσμικές παράμετροι, οι οποίες αναλύθηκαν στο Κεφάλαιο 4.3, αποτελούν τον κρίσιμο συνδετικό κρίκο μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης. Όπως είχε ήδη επισημανθεί στο Κεφάλαιο 1, η εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα δεν μπορεί να αποσυνδεθεί από τη λειτουργία των οργανισμών και την ποιότητα της δημόσιας διακυβέρνησης. Τα ευρήματα δείχνουν ότι υποστηρικτικές ηγετικές πρακτικές, δίκαιες διαδικασίες και θεσμική συνοχή αποτελούν αναγκαίες

προϋποθέσεις για τη μετατροπή της παρακίνησης σε θετική οργανωσιακή συμπεριφορά (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Επιπλέον, η κριτική αποτίμηση των διοικητικών μεταρρυθμίσεων, όπως παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο 2 και επανεξετάστηκε στο Κεφάλαιο 4, δείχνει ότι οι μεταρρυθμίσεις που βασίζονται αποκλειστικά σε λογικές απόδοσης και αξιολόγησης εκροών δεν οδηγούν αυτομάτως σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Αντίθετα, τα ευρήματα υπογραμμίζουν την ανάγκη για ισορροπία μεταξύ λογοδοσίας και ενίσχυσης της αυτονομίας και του νοήματος της εργασίας, επιβεβαιώνοντας τις θεωρητικές επισημάνσεις της σύγχρονης βιβλιογραφίας (Van der Voet & Steijn, 2021).

Συνολικά, η συνθετική ερμηνεία των ευρημάτων επιβεβαιώνει ότι η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα αποτελούν προϊόν της δυναμικής αλληλεπίδρασης ατομικών, οργανωσιακών και θεσμικών παραγόντων. Η προσέγγιση αυτή συνάδει πλήρως με το θεωρητικό και μεθοδολογικό πλαίσιο της παρούσας εργασίας και απαντά στο βασικό ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε στο Κεφάλαιο 1. Η διαπίστωση αυτή προετοιμάζει το έδαφος για την τελική ενότητα του κεφαλαίου, όπου διατυπώνονται τα συνολικά συμπεράσματα και οι προτάσεις πολιτικής και διοικητικής πρακτικής.

Formatted: Greek

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 5.1 Συνολικά συμπεράσματα της έρευνας

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία ολοκληρώνεται με τη συνολική αποτίμηση των συμπερασμάτων που προέκυψαν στην ο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα της από τη συστηματικής και κριτικής βιβλιογραφική ανασκόπησης σχετικά αναφορικά με την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα. Όπως διατυπώθηκε στο Κεφάλαιο 1, βασικός στόχος της εργασίας ήταν η διερεύνηση των παραγόντων που αναδεικνύονται από τη σύγχρονη διεθνή βιβλιογραφία και η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αυτοί επηρεάζουν τη στάση, τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση (Rainey, 2009). Η ανάλυση των Κεφαλαίων 2 και 4 καταδεικνύει ότι η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα δεν μπορούν να ερμηνευθούν επαρκώς μέσα από μονοδιάστατα ή καθολικά/γενικά θεωρητικά σχήματα. Αντίθετα, αποτελούν σύνθετα φαινόμενα, τα οποία διαμορφώνονται μέσα από τη δυναμική αλληλεπίδραση ατομικών κινήτρων, οργανωσιακών πρακτικών και θεσμικών περιορισμών (Pollitt & Bouckaert, 2017). Ένα από τα κεντρικά συμπεράσματα της εργασίας είναι ότι οι παραδοσιακές προσεγγίσεις παρακίνησης, οι οποίες εστιάζουν κυρίως σε εξωτερικά και οικονομικά κίνητρα, εμφανίζουν περιορισμένη ερμηνευτική ισχύ στον δημόσιο τομέα. Παρότι οι υλικές ανταμοιβές και οι συνθήκες εργασίας διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην αποφυγή της δυσαρέσκειας, δεν επαρκούν από μόνες τους για την κατανόηση υψηλών επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης σε περιβάλλοντα αυξημένων θεσμικών περιορισμών (Herzberg, 1968· Rainey, 2009). Η σύνθεση της βιβλιογραφίας επιβεβαιώνει τη σημασία των σύγχρονων θεωριών παρακίνησης, και ιδίως της Θεωρίας Αυτοπροσδιορισμού, οι οποίες αναδεικνύουν τον ρόλο της αυτονομίας, της επάρκειας και της κοινωνικής συνδεσιμότητας στη διαμόρφωση θετικής εργασιακής εμπειρίας (Deci & Ryan, 2000). Παράλληλα, η έννοια της Παρακίνησης Δημόσιας Υπηρεσίας προσφέρει ένα ουσιαστικό ερμηνευτικό πλαίσιο για την κατανόηση της ιδιαίτερης σχέσης των δημοσίων υπαλλήλων με το νόημα της εργασίας και το δημόσιο συμφέρον (Perry, Hondeghem & Wise, 2010). Ωστόσο, η εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ούτε η εσωτερική παρακίνηση ούτε η παρακίνηση δημόσιας υπηρεσίας λειτουργούν αυτόνομα και ανεξάρτητα από το οργανωσιακό και θεσμικό περιβάλλον. Όπως αναδείχθηκε στο Κεφάλαιο 4, η ύπαρξη δυσλειτουργικών διοικητικών δομών, περιορισμένων ευκαιριών αναγνώρισης και αυξημένης γραφειοκρατικής πίεσης μπορεί να υπονομεύσει ακόμη και υψηλά επίπεδα αξιακής παρακίνησης, οδηγώντας σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση (Van Loon, Kjeldsen & Andersen, 2018).

### 5.2 Θεωρητική συμβολή της εργασίας

Η θεωρητική συμβολή της παρούσας εργασίας έγκειται πρωτίστως στη συνθετική και κριτική προσέγγιση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας. Αντί της αποσπασματικής παρουσίας επιμέρους θεωριών ή εμπειρικών μελετών, η εργασία επιχείρησε να ενοποιήσει διαφορετικά θεωρητικά ρεύματα σε ένα ~~συνεκτικό~~ ερμηνευτικό σχήμα, το οποίο λαμβάνει υπόψη την πολυπλοκότητα της δημόσιας διοίκησης ως οργανωσιακού και θεσμικού πεδίου (Webster & Watson, 2002). Ιδιαίτερη συμβολή αποτελεί η ανάδειξη της συμπληρωματικότητας μεταξύ των κλασικών θεωριών παρακίνησης, των σύγχρονων ψυχολογικών προσεγγίσεων και της θεωρίας της Παρακίνησης Δημόσιας

Formatted: Heading 2, None, Space Before: 0 pt, After: 0 pt

Υπηρεσίας. Η εργασία δείχνει ότι καμία από αυτές τις προσεγγίσεις δεν επαρκεί από μόνη της για την πλήρη κατανόηση της εργασιακής συμπεριφοράς στον δημόσιο τομέα, αλλά η ερμηνευτική τους αξία ενισχύεται όταν εξετάζονται συνδυαστικά και σε συνάρτηση με το οργανωσιακό πλαίσιο (Ritz, Brewer & Neumann, 2016). Παράλληλα, η εργασία συμβάλλει στον επιστημονικό διάλογο αναδεικνύοντας τα όρια των διοικητικών μεταρρυθμίσεων που βασίζονται αποκλειστικά σε λογικές απόδοσης, εκροών και αξιολόγησης. Η κριτική αποτίμηση της βιβλιογραφίας δείχνει ότι τέτοιες προσεγγίσεις δεν οδηγούν αυτομάτως σε αυξημένη παρακίνηση ή εργασιακή ικανοποίηση και, σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να έχουν αντίθετα αποτελέσματα εάν δεν συνοδεύονται από υποστηρικτικές πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού (Pollitt & Bouckaert, 2017).

### 5.3 Προτάσεις πολιτικής και διοικητικής πρακτικής

Σε πρακτικό επίπεδο, τα συμπεράσματα της εργασίας υπογραμμίζουν την ανάγκη για τον σχεδιασμό ολοκληρωμένων πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα. Η ενίσχυση της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης δεν μπορεί να περιορίζεται σε αποσπασματικά μέτρα ή σε μηχανισμούς αξιολόγησης απόδοσης, αλλά απαιτεί μια ευνωλική-συνολικότερη προσέγγιση που να λαμβάνει υπόψη τις ψυχολογικές, οργανωσιακές και αξιακές διαστάσεις της εργασίας (Raine, 2009). Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην ανάπτυξη διοικητικών πρακτικών που ενισχύουν την αυτονομία και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η ενίσχυση της συμμετοχικότητας και της επαγγελματικής ανάπτυξης μπορεί να λειτουργήσει ως κρίσιμος μηχανισμός εσωτερικής παρακίνησης, ιδίως σε περιβάλλοντα περιορισμένων οικονομικών κινήτρων (Deci & Ryan, 2000· Van der Voet & Steijn, 2021). Παράλληλα, η αναγνώριση, η δίκαιη μεταχείριση και η διαφάνεια στις διαδικασίες αξιολόγησης αναδεικνύονται μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, ως βασικοί παράγοντες ενίσχυσης της εργασιακής ικανοποίησης. Οι δημόσιοι οργανισμοί που επενδύουν στη δημιουργία κουλτούρας εμπιστοσύνης και οργανωσιακής δικαιοσύνης εμφανίζουν, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και καλύτερη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών (Ritz et al., 2016).

### 5.4 Περιορισμοί της έρευνας και κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα

Παρά τη θεωρητική και αναλυτική της συμβολή, η παρούσα εργασία παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι απορρέουν κυρίως από τη μεθοδολογική της επιλογή. Η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση βασίζεται σε δευτερογενή δεδομένα και, ως εκ τούτου, τα συμπεράσματα εξαρτώνται από την ποιότητα, τη μεθοδολογία και το θεσμικό πλαίσιο των υφιστάμενων μελετών (Tranfield, Denyer & Smart, 2003). Επιπλέον, μεγάλο μέρος της διεθνούς βιβλιογραφίας βασίζεται σε διατομεακές και ποσοτικές προσεγγίσεις, γεγονός που περιορίζει την κατανόηση της δυναμικής εξέλιξης της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης στον χρόνο (Bryman, 2016). Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν διαχρονικά ή μικτά ερευνητικά σχέδια, προκειμένου να εξετάσουν πώς οι αλλαγές στο διοικητικό περιβάλλον επηρεάζουν τη διατήρηση ή την αποδυνάμωση της παρακίνησης. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης η περαιτέρω διερεύνηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ παρακίνησης δημόσιας υπηρεσίας, σύγχρονων θεωριών παρακίνησης και οργανωσιακών πρακτικών σε διαφορετικά διοικητικά συστήματα. Η συγκριτική αυτή προσέγγιση θα μπορούσε να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση των θεσμικών

Formatted: Heading 2, None, Space Before: 0 pt, After: 0 pt

Formatted: Heading 2, None, Space Before: 0 pt, After: 0 pt

παραμέτρων που ενισχύουν ή υπονομεύουν την εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα (Perry et al., 2010).

## 5.5 Τελική αποτίμηση

Συνοψίζοντας, η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία καταδεικνύει ότι η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν κρίσιμους πυλώνες της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. Η κατανόησή τους απαιτεί μια συνθετική και κριτική προσέγγιση, η οποία υπερβαίνει τις απλοϊκές ερμηνείες και λαμβάνει υπόψη τη σύνθετη φύση των οργανωσιακών και θεσμικών πλαισίων. Μέσα από τη συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση, η εργασία προσφέρει ένα συνεκτικό ερμηνευτικό πλαίσιο, το οποίο συμβάλλει τόσο στον ακαδημαϊκό διάλογο όσο και στον προβληματισμό για τη διοικητική πρακτική. Η ενίσχυση της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα δεν αποτελεί απλώς ζήτημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά βασική προϋπόθεση για την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών και τη σχέση κράτους-πολίτη.

Formatted: Heading 2, None, Space Before: 0 pt, After: 0 pt

Formatted: Greek

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Andersen, L. B., & Pedersen, L. H. (2014). Active labour market policies, employer branding, and recruitment success. *Public Administration*, 92(4), 899–915. <https://doi.org/10.1111/padm.12083>

Brewer, G. A. (2000). Building social capital: Civic attitudes and behavior of public servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(1), 5–26. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024263>

Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2013). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1–15. <https://doi.org/10.1037/a0031103>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

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

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.

Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245–261. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui013>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>

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

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

Sotiropoulos, D. A. (2017). *Public administration reform in Greece*. London: Palgrave Macmillan.

Van der Voet, J., & Steijn, B. (2021). Leadership and public service motivation: A systematic review. *International Journal of Public Sector Management*, 34(4), 394–411. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2020-0149>

Van Loon, N. M., Kjeldsen, A. M., & Andersen, L. B. (2018). Public service motivation and performance: A review of the literature and an agenda for future research. *Public Administration Review*, 78(6), 805–815. <https://doi.org/10.1111/puar.12920>

Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: More robust evidence of the PSM–performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11–34. <https://doi.org/10.1177/0020852308099504>

Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup. *Public Administration Review*, 78(5), 831–841. <https://doi.org/10.1111/puar.12913>

World Bank. (2020). *Enhancing government effectiveness and transparency: The fight against corruption*. Washington, DC: World Bank.

Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii.

Bhaskar, R. (2014). *A realist theory of science* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203390733>

Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review* (2nd ed.). SAGE Publications.

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.

Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Blackwell Publishing.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis* (4th ed.). Oxford University Press.

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

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii.