



СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

**ФИЛОСОФСКИ ФАКУЛТЕТ
КАТЕДРА „ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ“**

Бразиоти В. Аристеа

“Взаимоотношението между мотивацията и работните условия като решаващ въпрос в мениджмънта на човешки ресурси в публичния сектор”.

АВТОРЕФЕРАТ

Предаден за придобиване на научна степен „доктор“ (PhD)
Код 3.3 "Политически науки", специалност „Публична администрация“

Научен ръководител: Проф. д-р Александър Маринов

София, 2021

Дисертацията беше обсъдена и предложена за защита по Закона за развитието на академичния състав в Република България от катедра „Публична администрация“ към Софийски университет „Св. Климент Охридски“, София.

Авторът е докторант в свободна форма на обучение в катедра „Публична администрация“ към Софийски университет „Св. Климент Охридски“.

Дисертацията се състои от 192 стандартни страници (задно със списък на съкращенията, библиография и приложения). Структурно тя се състои от а) увод, б) изложение в четири глави и с) заключения (включени са приложения на дисертацията и предложения). Използваната литература е от общо 141 източника. В подкрепа на анализа са дадени 36 таблици и 33 фигури.

Вътрешната защита на дисертацията се проведе на 08.02.2021 в 10:00 по Microsoft Teams. Членовете на комисията на катедра „Публична администрация“ към Софийски университет „Св. Климент Охридски“ и авторът участваха във вътрешната защита на дисертацията. Материалите по защитата са достъпни за интересувалите се в катедра „Докторантски изследвания и академично развитие“ към Софийски университет „Св. Климент Охридски“, София.

Резюме

Взимайки под внимание значителния диапазон от организации и учреждения глобално, общото благосъстояние на работното място естествено е станало сроден обект на теоретичен интерес и задълбочен анализ. В последните десетилетия мотивацията е един от най-разпространените въпроси, с който се занимават изследователите. В същото време организациите се опитват да реализират цели си и да посрещнат желанията и мотивациите на своите работници. Предназначението на настоящото изследване е да се проучи взаимоотношението между мотивацията на служителите и работните условия в публичния сектор. Съществува общоприетото разбиране, че публичните мениджъри нямат начини и ресурси да стимулират своите работници, заради строгите закони за държавна служба. Следователно надзорниците на публичния сектор мога да използват тази дисертация като ръководство за намиране на способи за мотивация на служителите в публичния сектор. В допълнение те могат да използват резултатите на този труд като начална точка за развитие на свои собствени стратегии, които биха работили най-добре, адаптирайки ги към подчинени си и към спецификата на всяка организация на обслужваните от тях публични административни структури. В този план целта на това проучване ще бъде да се осигури принос към знанието за взаимоотношението на мотивацията с работните условия в публичния сектор. Мотивацията на един служител е много важен фактор за всеки бизнес, защото е директно обвързана с продуктивността. В опита си да увеличат продуктивността организациите намаляват текучеството на персонала и поддържат хората да работят удовлетворени в техните граници, разпознавайки мотивацията като крайъгълен камък на управлението. Мотивацията е концепция, която е била широко изучавана в полетата на биологията, психологията, социологията, образованието и мениджмънта. Тя се фокусира върху и прави обширни референции към всички биологични, психологични, социални и психологически въздействия, които предоставят принос към формирането и манифестирането на човешкото поведение. Различни проучвания са проведени, за да изследват отделно факторите, които привидно влияят на присъщата мотивация на човека. Често тя може да бъде засегната от редица фактори като индивидуалността на служителя и демографските характеристики, специфичната култура на организациите и стила на ръководство. Тя играе ключова роля в работното изпълнение на служителите. Поради това мотивацията на работника е била дълго време централна

тема на анализ за студенти и практикуващи.Тя е допълнително необходима на служителите, защото е онзи решаващ въпросна удовлетворението и изпълнението на работното място.

Заглавие: “Взаимоотношението между мотивацията и работните условия като решаващ въпрос в мениджмънта на човешки ресурси в публичния сектор”.

СЪДЪРЖАНИЕ

Резюме	3
I. ОБЩИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ДИСЕРТАЦИОННАТА РАБОТА	6
1. Приложимост на изследването	6
2. Обект и предмет на изследването	7
3. Предназначение и задачи на дисертацията	8
4. Целите на изследването.....	8
5. Изследователска методология	9
6. Изследователски хипотези.....	13
7. Резултати от изследването	14
8. Важността на дисертацията	17
9. Ограничителни условия на проучването	18
II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИЯТА.....	18
ГЛАВА 1: МОТИВАЦИЯ.....	20
ГЛАВА 2: МОТИВАТОРИ И УСЛОВИЯ НА РАБОТА	21
ГЛАВА 3: МОТИВАЦИЯ НА СЛУЖИТЕЛИ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР	24
ГЛАВА 4: ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА МЕТОДОЛОГИЯ.....	25
ГЛАВА 5: РАЗИСКВАНЕ.....	27
III. ПРЕЗЕНТАЦИИ НА КОНФЕРЕНЦИЯ И НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИЯТА	28
БИБЛИОГРАФИЯ	28

I. ОБЩИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ДИСЕРТАЦИОННАТА РАБОТА

1. Приложимост на изследването

Правителствата трябва да посрещнат една сурова реалност, в която търсенето на публична служба се увеличава в резултат на рецесията, а от друга страна данъчните приходи се свиват. Поради това мениджърите на публичния сектор трябва да мотивират своите служители да работят на най-високите нива на продуктивност и ефективност, въпреки че ще им бъде заплатено с по-малко пари. В допълнение публичният сектор страда от застаряваща работна сила и отживели разбирания сред работниците, които са особено трудни да бъдат мотивирани. Много проучвания са доказали, че има голяма разлика във възгледите за мотивацията между държавните и частните служители. Работниците в публичния сектор зачитат повече вътрешни отколкото външни мотиватори. За да мотивират своите служители, организациите прилагат разнообразни методи и техники, които могат да бъдат отнесени към финансови и нефинансови. Усвоявайки практика, която ще подобри работната мотивация на служителя, ръководителите трябва да вземат предвид индивидуалните различия. Например финансовият стимул може да бъде приоритет за едни, докато за други предизвикателствата на работното място могат да са по-обещаващи. Важно е мениджърът да разбира нуждите и да действа като съветник, да дискутира въпроси и да предлага алтернативни решения. Ако държавният сектор иска да бъде по-ефективен, той следва да постигне най-високо качество на човешки ресурси, да има добра административна система, а управлението на ресурсите е нужно да бъде прозрачно, честно, подкрепящо и професионално. В течение на последните 20 години бизнеси и организации драматично са се променили по отношение на работните си условия, особено на начина, по който работодателите се опитват да мотивират своите служители, за да активират и поддържат техния ентузиазъм. Затова „изкуството“ на мотивацията е една от тайните на техния успех. В частност има два вида мотивация – вътрешна и външна. Първият вид е свързан с вътрешния импулс за работа, удоволствието, което човек изпитва предоставяйки своя труд. Външната симулация е обвързана с възнагражденията, на които се радва служителят в резултат на неговите работни постижения. Заплати, „бонуси за продуктивност“, промоции, желани работни

условия, допълнителни облаги са само някои от най-важните фактори на външен стимул. Работната среда се счита за важен подтик, който мотивира работниците в публичния сектор, защото предразполага служителя да работи по-дълго и предлага подходящите условия за развитие на неговите „его“ и таланти, носейки в замяна допълнителни стимули за работа, което е и крайната цел на мотивацията. Всички служители предпочитат да работят в приятна отколкото в неприятна работна атмосфера. Качеството на работното място е от голямо значение, тъй като дори в обществения сектор съвременните изисквания за работа водят до прекарване на по-голямата част от ежедневието на работа. Също така всеки е запознат със симптомите, причинени от лоша работна атмосфера – безпокойство, физическо и интелектуално влошаване, ниска продуктивност. Приятната работна атмосфера кара служителите да вярват на висшестоящите, да бъдат горди със своята работа и да изпитват удоволствие от сътрудничеството с колеги си. Работните условия са функция на три независими взаимоотношения: отношението между работници и началници, отношението, което работниците имат с работа си и отношението между работници и техните колеги.

2. Обект и предмет на изследването

Целта на това изследване е да се проучи степента на мотивация в публичния сектор, очертавайки и анализирайки база данни, която ще доведе до полезни и съществени заключения относно факторите, определящи мотивацията при служителите в обществения сектор, както и влиянието на факторите, които съставят условията на работа. Оползотворяването на резултатите на проучването от мениджъри на обществената администрация би могло да има позитивно въздействие върху изпълнението на държавните служители и да подпомогне за подобряване качеството на предоставяните от обществения сектор услуги. Съществува общоприетото разбиране, че публичните мениджъри нямат начини и ресурси да стимулират своите работници, заради строгите закони за държавна служба. Следователно надзорниците на публичния сектор мога да използват тази дисертация като ръководство за намиране на способи за мотивация на служителите в публичния сектор. В този план обектът на това проучване ще бъде да се осигури принос към знанието за взаимоотношението на мотивацията с работните условия в публичния сектор.

3. Предназначение и задачи на дисертацията

Предназначението на този труд е да потвърди позитивното посредничество на факторите, които изграждат работната среда по отношение на мотивирането на държавни служители. В допълнение целта на емпиричното проучване е да се изследва чрез количествена база данни както ефекта и приноса на всяка променлива величина на работната среда, така и интензитета на взаимодействие с ендогенните и екзогенните форми на мотивация при държавните служители. Емпиричното изследване описва дали различните форми на мотивация упражняват същия ефект върху служители с различни демографски показатели и опитност. Това проучване разглежда възприемането на държавните служители така, че мениджмънтът да събере необходимите данни, които да бъдат използвани при идентифицирането и интерпретирането на ниско продуктивни добиви от членовете на своя екип. Чрез съответните интервенции заключенията на представеното изследване могат да бъдат използвани от администрациите на обществени организации, за да се направи подходящо оценяване на факторите, допринасящи за подсилването на изпълнението на държавните служители. На свой ред мениджърите на публичния сектор могат да се възползват от тези параметри, развивайки и прилагайки подходящи стратегии за групи от държавни служители, за които се смята, че имат ниски нива на продуктивност.

4. Целите на изследването

Целта на настоящото проучване е изследването и анализът на концепцията за „мотивация“ и нейното взаимодействие с променливите на работните условия в публичния сектор. Анализът на данните също така проучва как факторите, които съставят променливата величина на работните условия въздействат и повлияват индивидуално върху мотивацията на отделния държавен служител, взимайки предвид демографските характеристики на всеки един. В допълнение взаимодействието на различните форми мотивация, което се случва на който и да е работник е широко проучено, взимайки предвид индивидуалните характеристики на всеки един респондент. Изследването е базирано на Теорията за

самодетерминация(SDT)(*Self-Determination Theory*)(Deci& Ryan, 1985a,2000)¹, която предлага многомерен анализ на мотивациите за работа, комбинирайки вътрешни и външни механизми на поведенческа регулация. Процесът на проучване поставя в теоретичната си система два основни вида мотивация – вътрешната (присъща) и външната (неприсъща), инкорпорирайки в същото време концепцията за амотивация. Освен това изглежда, че възнагражденията (външни и вътрешни), които получава един държавен служител, въздействат върху неговото удовлетворение от работата, допринасяйки към работната му мотивация. Така общественият служител е мотивиран да повиши своята производителност, когато чувства задоволство чрез външните и вътрешните възнаграждения, които получава на работното си място. Затова се смята, че всичките възнаграждения, които държавният служител получава по време на извършването на своята работа са измеренията на мотивацията, които повишават неговата работна ефективност. В същото време в настоящата дисертация беше проучена променливата величина на работните условия чрез изследване на хигиенните фактори спрямо двуфакторната мотивационна теория на Херцберг²(*Herzberg's Two-Factor theory*).

5. Изследователска методология

В този конкретен труд беше използвана стратегията за изследване на случай (*The Case Study Research Strategy*). Главната причина за избора на тази стратегия е, че методологията на изследването на случай позволява на изследователя внимателно да проучи данните в рамките на специфичен контекст. Избирайки тази методология е възможно като субекти на изследването да се селектират малка географска зона и ограничен брой хора. Съгласно казаното по-горе и тъй като поради липса на време не бе възможно да се проведе проучване на населението, както и невъзможността за пътуване и повишаващите се разходи, е избрана проба, която е подмножество на населението. За обзора бяха поканени всички служители от административния както и от техническия персонал, работещи в региона на Тесали и в четири града: Волос,

¹Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985a). *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.

²Herzberg F. (1968). One more time: How do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, 46(1), pp. 53-62.

Лариса, Трикала и Кардица. Общият брой получени анкети беше 150. Изследването беше извършено в следствие на молба за разрешение и одобрение от децентрализирано регионално звено на Тесали и с помощта на администрациите за обществени услуги, чийто състав участваше. Събраната база данни се извърши в рамките на работното място, след като на взелите участие ръководители на отдели им беше предоставена необходимата информация за предназначението на изследването. Беше направен опит продължителността на проучването да не надвишава един месец така, че да не бъде засегнато от промяната в условията на външната среда, както и от икономически, политически социални и други нестабилни фактори.

За нашето изследване избрахме въпросник за набиране на данни, тъй като това позволява тяхното събиране за по-кратък период време от задоволителен брой служители в района на Тесали. Анкетата беше избрана като инструмент за набиране на данни, защото тя може бързо и лесно да включи информация от голям брой хора, както и да изрази количествено отговорите и да анализира събраната информация, което е в съответствие с избора на количествения подход (Creswell, 2011)³. Въпросникът даде възможност да се подсигурят анонимност и обективност, тъй като всички участници отговаряха на въпросителните по едно и също време. Освен това използването на анкета отнема по-малко време, струва по-малко и позволява събирането на по-голяма база данни. Важното е, че допълнителните участници не трябва да отдават време на работата си, но могат да изпълнят всяка задача, която пожелаят, като по този начин не са заети с работните си задължения. Накрая отговорите на една анкета могат да бъдат лесно количествено определени и анализирани. Тя използва помощни средства при описването и изучаването на възгледите (Cohen & Manion, 1994)⁴ и е последователна със задачите на изследването. В допълнение участниците изразяват свободно и без натиск своето мнение, защото изследователят не е там по време на попълването да им влияе (Creswell, 2011).

Електронният въпросник беше качен на електронна платформа и тестван за експлоатация. След това той беше изпратен от личния имейл на изследователя до ръководителите на отделите на регионалните клонове чрез имейл, който е собственост

³Creswell, J.W. (2011). *Research in Education: Designing, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (edited by Tsorbatzoudis, Ch., Translation by N. Kouvarakou). Athens: Ion.

⁴Cohen L. & Manion L. (1994). *Educational Research Methodology*, X. Mitsopoulou & M. Filopoulou (transl.), Athens: Metachimo.

на административните секретари, с молба да бъде разпратен до личните електронни пощи на техните отговорни длъжностни лица, които бяха помолени да го попълнят. Анкетата в настоящото изследване се състои от следните три раздела:

- Първият раздел се занимава с демографските характеристики.
- Вторият раздел цели да събере данни за мотивацията на служителя и се състои от 19 въпроса.
- Третият раздел от въпросника се цели във факторите, които съставят работните условия и се състои от 16 въпроса.

За втория дял от структурата на анкетата беше разработена мултифакторната скала на стимули за работа (*Multi factorial Scale of Work Incentives (M.W.M.S.)*) в контекста на самоопределяне (*self-determination (S.D.T.)*) в опит за по-ефективно измерване на работната мотивация. M.W.M.S. е създадена от Гане, Форест, Ванстейнкист, Кревие-Брауд и ван дер Брук през 2014 и се основава на теорията за самоопределение (S.D.T.) (Gagné, et al., 2014)⁵ и оценява потенциалното усилие, което един служител ще извърши и възнагражденията, които ще получи. Тази скала е подобрена версия на скалата за работна мотивация (Gagné et al., 2010)⁶ и я превъзхожда по три показателя. Новата скала (а) оценява както действителното усилие, така и потенциалното усилие на индивида при работа, (b) съдържа стимули, които да се избягват и подход както към вътрешната, така и към външната регулация, (c) разделя външната регулация на социално и материално възнаграждение, (d) съдържа мотивационни показатели вместо други концептуални конструктори (например удовлетворяване на автономни нужди) и накрая (e) е проектирана да бъде подходяща за различни културни контексти (Gagné et al., 2014). По отношение на структурата на факторите на скалата MWMS се състои от седем подскали: (a) присъща мотивация с 3 показателя, (b) идентифицирана регулация с 3 показателя, (c) интроективна регулация с 4 показателя, (d) външна регулация, която попада в две подскали: i)

⁵Gagné M., Forest J., Vansteenkiste M., Crevier-B. L., Van den Broeck A., Aspeli A. K., Bellerose J., Benabou C., Chemolli E., Güntert S. T., Halvari H., Indiyastuti D. L., Johnson P. A., Hauan M. M., Naudin M., Ndao A., Hagen O. A., Roussel P., Wang Z. & Westbye C. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 178-196.

материални възнаграждения с 3 показателя и ii) социални възнаграждения с 3 показателя, и накрая (e) амотивация с 3 показателя, създавайки скала от 19 показателя.

Респондентите са помолени да отговорят защо вършат тази работа и да посочат върху скала интензивността на всяка причина. Надеждността на скалата е била тествана на няколко езика с индекса на вътрешната последователност над 0.70 с едно изключение бидейки на немски език, където индексът на надеждност е бил над 0.55. Валидността е била доказана, наблюдавайки скалата с променливи величини като потребността от автономност, нуждата от отговорности, пасивно ръководство и т.н. (Gagné et al., 2014). Третата част от въпросника, която беше използвана, измерва хигиенните фактори съгласно двуфакторната теория на Херцберг. Този раздел се състои от шест подскали измерващи фирмената политика (съдържа 3 въпроса), взаимоотношението с колеги (3 въпроса), сигурността на работното място (3 въпроса), взаимоотношението с ръководителя (3 въпроса), пари (2 въпроса) и условията на работа (2 въпроса), където отговорите са записани върху ликъртова скала (*Likert scale*) от седем точки от '1' за категорично несъгласен до '7' за категорично съгласен. Във втори и трети раздел участниците са помолени да попълнят диапазон от интервали, които описват техните възгледи. Избрана е ликъртовата скала, защото тя се счита за скала на равни интервали между отговорите и е психометрична скала, използвана в анкетата да оцени степента на съгласие (или несъгласие) на участниците по отношение на различни твърдения/предложения (Creswell, 2011⁷; Robson, 2010⁸). В нашия въпросник ликъртовата скала се състои от оценяваща скала от седем точки, в която участниците са помолени да определят степента на тяхното съгласие (или степента на тяхното несъгласие). Отговорите, които бяха събрани от анкетата са записани в таблица в Excel, където са въведени абсолютните им стойности. Данните бяха анализирани, използвайки стандартни статистически методи (дескриптивна статистика) и резултатите бяха обработени със статистическия софтуер SPSS V.22.

⁶Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 628–635.

⁷Creswell, J.W. (2011). *Research in Education: Designing, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (edited by Tsorbatzoudis, Ch., Translation by N. Kouvarakou). Athens: Ion.

⁸Robson C. (2010). *Real-world research: a tool for social scientists and professionals researchers* (V. Dalakou & K. Vassilikou, Translation). Athens: Gutenberg.

6. Изследователски хипотези

Хипотезите на изследване възникнаха от теоретическия подход към проучвания предметна мотивацията и кореспондират с изследователските задачи на труда. Корелацията между целите и въпросите на проучването в настоящата дисертация са обобщени в дефиницията на следните алтернативни изследователски хипотези:

1. Измерена е степента на интензитет на по-нататъшните форми на вътрешния механизъм на човека, които съставят цялостната концепция за мотивацията на участващите в проучването обществени служители, както и взаимодействието им с факторите изграждащи работната среда, в която са активни изследваните участници.

X1 – Външна мотивация се влияе от хигиенните фактори на Херцберг

X2 – Вътрешната мотивация се влияе от хигиенните фактори на Херцберг

X3 – Амотивацията се влияе от хигиенните фактори на Херцберг

2. Взаимоотношението между различните форми на мотивация е проучено, тъй като е анализирано и представено в индивидуалните подкатегории, които спрямо теорията на самоопределяне възникват след ендогенните и екзогенните процеси на човека. В същото време взаимоотношенията между тях са изследвани.

X4 – Амотивацията се влияе от външната мотивация

X5 – Амотивацията се влияе от вътрешната мотивация

3. Изследван е ефектът на демографските данни върху всяко от индивидуални им измерения, които изграждат мотивацията и работните условия.

X6.1 – Вътрешната мотивация се влияе от възрастта

X6.2 – Идентифицираната регулация се влияе от възрастта

X7.1 – Външната регулация – социално възнаграждение се влияе от възрастта

X7.2 – Външната регулация – материално възнаграждение се влияе от възрастта

X7.3 – Интроективната регулация се влияе от възрастта

X8.1 – Вътрешната мотивация се влияе от образованието

X8.2 – Идентифицираната регулация се влияе от образованието

X9.1 – Външната регулация социално се влияе от образованието

- X9.2 – Външната регулация материално се влияе от образованието
- X9.3 – Интроективната регулация се влияе от образованието
- X10.1 – Вътрешната мотивация се влияе от пола
- X10.2 – Идентифицираната регулация се влияе от пола
- X11.1 – Външната регулация – социално възнаграждение се влияе от пола
- X11.2 – Външната регулация – материално възнаграждение се влияе от пола
- X11.3 – Интроективната регулация се влияе от пола
- X12 – Амотивацията се влияе от възрастта
- X13 – Амотивацията се влияе от образованието
- X14 – Амотивацията се влияе от пола

7. Резултати от изследването

Статистическите анализи и приложението на апробирането на хипотезите, извършени след организацията и анализът на първичните данни от изследването, доведоха до одобрението и отхвърлянето на следните проучени изследователски хипотези. По отношение на анализа на индивидуалните демографски характеристики болшинството от пробите принадлежат на по-възрастни групи хора поради намаления брой направени назначавания. Изследователските резултати показват, че по-младите обществени служители са поразително по-квалифицирани от техните по-възрастни колеги, което не е изненада, ако се вземе предвид, че в днешно време все повече млади учени предпочитат стабилното и перманентното решение на публичния сектор поради високия процент безработица в Гърция. По отношение на анализа на индивидуалните демографски характеристики, като например семеен статус, брой деца и възраст, на пробата можем да кажем, че резултатите са очаквани, тъй като болшинството от пробите принадлежат на групи от по-възрастни хора. Колкото до нивото на образование: по-възрастните служители имат по-ниско ниво на образование отколкото техни по-млади колеги, което не е изненада, ако се вземе предвид, че в днешно време все повече млади учени предпочитат стабилното и перманентното решение на публичния сектор поради високия процент безработица в Гърция.

Потвърдени изследователски хипотези

X1 – Външна мотивация се влияе от хигиенните фактори на Херцберг: всички хигиенни фактори на Херцберг **изключение на фактора заплата** диференцират концепцията на външната мотивация-социално възнаграждение сред гръцките държавни служители. Външната регулация-материално възнаграждение се съотнася значително с позитивно взаимоотношение **само с фактора заплата**.

X2 – Вътрешната мотивация се влияе от хигиенните фактори на Херцберг: повишаването на хигиенните фактори на Херцберг, дали във фирмената политика, във взаимоотношението с колеги, в работната сигурност, във взаимоотношението с ръководителя или в работните условия води до повишаване на вътрешната мотивация на служителите.

X3 – Амотивацията се влияе от хигиенните фактори на Херцберг: колкото по-висока стойност работникът приписва на хигиенните фактори, толкова по-ниски са стойностите на амотивация. Ниските величини на коефициентите посочват, че тези фактори са значителни, но не са главната причина мотивираща един служител, което е в пълно съгласие с теорията на Херцберг за значимостта от липсата на хигиенните фактори при по-нататъшното подпомагане на мотивацията на работниците.

X4 – Амотивацията се влияе от външната мотивация: колкото по-висока стойност работникът приписва на социалната и интродективната регулация, толкова по-ниски са стойностите на амотивация. Тези два аспекта на външната мотивация влияят силно и в позитивна посока върху мотивацията на работниците.

X5 – Амотивацията се влияе от вътрешната мотивация: колкото по-висока стойност работникът приписва на вътрешната мотивация, толкова по-ниски са стойностите на амотивация. Аспектите на вътрешната мотивация влияят силно и в позитивна посока върху мотивацията на работниците.

X6.1 – Вътрешната мотивация се влияе от възрастта: вътрешната мотивация има тенденция да намалява с увеличаване на възрастта на работниците.

X6.2 – Идентифицираната регулация се влияе от възрастта: в сравнение със служителите под 45 г. работниците над 45 г. възприемат идентифицираната регулация в по-ниско ниво.

X7.3 – Интроективната регулация се влияе от възрастта: по-вероятно е служителите над 45 г. да възприемат интроективната регулация в по-ниско ниво в сравнение със служителите под 45 г.

X8.1 – Вътрешната мотивация се влияе от образованието: вътрешната мотивация на служителите е по-вероятно да се повиши, когато нивото на образованието им се повишава.

X8.2 – Идентифицираната регулация се влияе от образованието: идентифицираната регулация на служителите е по-вероятно да се повиши, когато нивото на образованието им се повишава.

X9.1 – Външната регулация-социално възнаграждение се влияе от образованието: държавните служители с по-високо образование проявяват тенденция към по-висока външно-социална мотивация.

X9.2 – Външната регулация-материално възнаграждение се влияе от образованието: външно-материалната мотивация е по-интензивна в определената категория на притежателите на магистърска степен.

X9.3 – Интроективната регулация се влияе от образованието: изглежда, че интроективната регулация на служителите е по-вероятно да нарасне, когато нивото на образованието им се повишава.

X12 – Амотивацията се влияе от възрастта: по-вероятно е по-възрастните служители да бъдат по-малко мотивирани в сравнение с по-младите.

X13 – Амотивацията се влияе от образованието: когато нивото на образование на служителите се повишава, тогава те стават по-мотивирани.

Отхвърлени изследователски хипотези

X7.1 – Външната регулация-социално възнаграждение се влияе от възрастта: в сравнение с други възрастови групи само по-възрастните хора (над 54) са значително по-малко мотивирани.

X7.2 – Външната регулация-материално възнаграждение се влияе от възрастта: външната регулация-материално възнаграждение не е повлияна от възрастта на работника.

X10.1 – Вътрешната мотивация се влияе от пола: няма значителна разлика между участващите мъже и жени по отношение на вътрешната мотивация.

X10.2 – Идентифицираната регулация се влияе от пола: няма значителна разлика между участващите мъже и жени по отношение на идентифицираната мотивация.

X11.1 – Външната регулация-социално възнаграждение се влияе от пола: няма значителна разлика между участващите мъже и жени по отношение на външната регулация-социално възнаграждение.

X11.2 – Външната регулация-материално възнаграждение се влияе от пола: няма значителна разлика между участващите мъже и жени по отношение на външната регулация-материално възнаграждение.

X11.3 – Интроективната регулация се влияе от пола: няма значителна разлика между участващите мъже и жени по отношение на интроективната регулация.

X14 – Амотивацията се влияе от пола: няма значителна разлика между участващите мъже и жени по отношение на амотивацията.

8. Важността на дисертацията

Тази дисертация беше първоначално подготвена да демонстрира дали и до каква степен хигиенните фактори, с които държавните служители се сблъскват в своята ежедневна работна среда, влияят на възприетото значение на тяхната мотивация. Настоящото изследване е много полезно за всеки мениджър на обществена администрация, който желае да направи промяна в управлението на изпълнението на държавните служители. То е ръководство за администрациите на обществени

организации, занимаващи се с въпроси в рамките на средата сивъв връзка с нужните структурни промени по отношение на изпълнението и ефективността на техните служители. Заключениета на настоящото проучване биха могли да се използват за формулиране на правилни стратегии или за подобряване на планирането и плановата подготовка с крайната цел за по-плавното въвеждане на организационни и бизнес промени в публичната администрация.

9. Ограничителни условия на проучването

В емпирично ни проучване има лимит, който би могъл да ограничи външната валидност на нашите резултати и откритията, които поради факта удобство на взимане на пробата не могат да бъдат обобщени. Анкетирането на населението не е достатъчно, за да очертае точни заключения за други обществени организации в Гърция. Тъй като населението в пробата идва от конкретен административен отдел на Гърция (а именно регионът на Тесали), това може да не бъде истински представително за населението в други организации и затова би било проблематично да се обобщават резултатите от проучването. Освен това обществените организации в Гърция оперират в комплексна институционална рамка и се характеризират от специфични трудови отношения и отличителни работни условия. Особеностите на гръцкия публичен сектор и на Гърция като цяло са допълнителни ограничаващи фактори и изискват специално внимание, когато се прави опит за обобщение на изследователските резултати на по-обширно международно ниво.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Структурно дисертацията се състои от резюме, съдържание, увод, изложение представено в 4 глави, разискване, приложения и библиографичен списък.

Структурата на дисертационния труд е както следва:

СЪДЪРЖАНИЕ

Благодарности.....	2
Списък с фигури.....	5

Резюме.....	7
УВОД.....	8
Първа глава (1):	
МОТИВАЦИЯ.....	11
1.1	
Дефиниция.....	11
1.2 Мотивационен процес.....	12
1.3 Основни теории на мотивацията.....	14
1.3.1 Теория за йерархията на потребностите на Маслоу.....	15
1.3.2 ERG теория на Алдърфър.....	19
1.3.3 Двухакторна мотивационна теория на Херцберг.....	21
1.3.4 Теория за придобити потребности на Маклеланд.....	25
1.3.5 Теория на очакването на Вруум.....	27
1.3.6 Теория за равенството на Адамс.....	28
1.3.7 Мотивационен модел – Лоуълър-Портър.....	31
1.3.8 Теория за целеполагането на Локи.....	33
1.3.9 Теория за функционална зависимост на Скинър.....	35
Втора глава (2):	
МОТИВАТОРИ И РАБОТНИ УСЛОВИЯ.....	37
2.1 Мотивационни фактори.....	37
2.1.1 Вътрешни фактори.....	39
2.1.2 Екзогенни фактори.....	42
2.2 РАБОТНИ УСЛОВИЯ.....	46
Глава трета (3):	
МОТИВАЦИЯ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР.....	51
3.1 Изследване в по-широкия публичен сектор.....	54
3.2 Мотивацията във връзка с демографските характеристики.....	62
3.3 Характеристики на гръцкия публичен сектор.....	65
3.4 Проучвания за мотивацията на служителите в гръцкия публичен сектор.....	71
Четвърта глава (4):	
ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА МЕТОДОЛОГИЯ.....	75
4.1 Предназначение на изследването.....	75
4.2 Изследователски хипотези.....	75
4.3 МОДЕЛ НА ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКАТА ПРОЦЕДУРА.....	76

4.3.1	НАСЕЛЕНИЕ	–	ПРОБА	
.....				76
4.3.2	МЕТОД НА СЪБИРАНЕ НА ДАННИ.....			76
4.3.3	ИНСТРУМЕНТ	ЗА	СЪБИРАНЕ	НА
ДАННИ.....				78
4.4	Измервателни инструменти.....			79
4.5	Метод	на	анализ	на
изследването.....				86
4.6	Надеждност	и	валидност	на
въпросника.....				87
4.7	Закljučения.....			87
4.7.1	Демографски		анализ	на
пробата.....				87
4.7.2			Статистически	
анализ.....				89
4.7.2.1	Бивариантен анализ.....			89
4.7.2.2	Многовариантен анализ.....			99
Пета глава (5):				
РАЗИСКВАНЕ.....				103
5.1	Мотивационни методи и техники в публичния сектор – предложения към общественения мениджмънт.....			106
5.2	Ограничения	на	изследването	на
данни.....				първични
				114
5.3	ПРЕДЛОЖЕНИЯ	ЗА	БЪДЕЩО	
ИЗСЛЕДВАНЕ.....				116
ПРИЛОЖЕНИЯ.....				118
Приложение				
А.....				118
Приложение В.....				127
Статистически анализ.....				134
БИБЛИОГРАФИЯ.....				173

ГЛАВА1: МОТИВАЦИЯ

Съвременните социо-икономически условия и вечно нарастващите изисквания на по-високата скорост на растеж правят жизнено важна необходимостта от подобряване на административното функциониране на публичния сектор. Взимайки предвид човешкия фактор за постигане на гореспоменатата цел, значителна част от опита за реформа трябва да се фокусира върху ценния инструмент за мотивиране на персонала. Важността на мотивацията лежи във факта, че тя допринася за оползотворяването на уменията на служителите, подобрявайки техните продуктивност и ефективност така, че да създаде конкурентно преимущество за организацията. Мотивацията, която е комплект от активни сили, които могат да дойдат от човека или

от самата среда и които определят отношението му към работата (Pinter, 1984)⁹, изглежда е способност, която един мениджър може да използва, за да подобри изпълнението на обществените служители. В общи линии може да се смята, че мотивацията включва усилието на един човек, както и постоянството и направлението на това усилие. С други думи мотивацията е волята на човека да изпълнява (Brooks, 2006)¹⁰. Хората се държат позитивно или негативно, защото имат различни нужди, които ги мотивират и които значително се разграничават не само от човек на човек, но и с течение на времето за всеки от тях (Chyteris, 2001)¹¹. Изглежда, че мотиваторът е вътрешна сила, идваща от съществуването на една потребност (Bourantas, 2002)¹², идентифицираща се с целите на служителите и имаща за задача да задоволи индивидуални им нужди (Sarmaniotis, 2000)¹³. Тук е необходимо да се спомене, че потребностите (и следователно мотиваторите) се класифицират в две големи категории: първични (напр. вода, храна и облекло) и вторични (напр. любов, приятелство, уважение). В опит да се разберат мотивите на човешко поведение е важно да осъзнае важността на и взаимозависимостта между потребности, мотиватори, поведение и цели (Luthans, 2005)¹⁴. Неудовлетворените нужди изискват външни стимул и мотивация, които ще предизвикват и направляват човешкото поведение, което от своя страна ще доведе до успеха на поставените индивидуални цели и ще донесе удовлетворение (Tzortzakis & Tzortzaki, 2002)¹⁵.

ГЛАВА 2: МОТИВАТОРИ И УСЛОВИЯ НА РАБОТА

Мотивацията на един служител зависи от много фактори. Някои от тях са свързани с работните условия (заплащане, отношение, работна среда) (Anastasiou

⁹Pinder C. C. (1984). *Work Motivation: Theory, Issues and Applications*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.

¹⁰Brooks I. (2006). *Organizational Behaviour. Individuals, Groups and Organization*, Third Edition, Prentice Hall.

¹¹Chyteris L.S. (2001). *Organisational Behaviour. Human behavior in organizations & businesses*, Interbooks Publications.

¹²Bourantas D. (2002). *Management*, G. Benou Publishers, Athens.

¹³Sarmaniotis H. (2000). *Management - The Administrative Process in Business*, Homer Editorial, Thessaloniki.

¹⁴Luthans F. (2005). *Organizational Behavior*, Tenth Edition, McGraw Hill.

¹⁵Tzortzakis K. and Tzortzaki A. (2002). *Management, New Ideas & Techniques in the 21st Century*, Rosili Editions.

2000)¹⁶, докато други са свързани със самия работник (умения, знание, очаквания, амбиция и др.). Въз основа на всеки индивидуален служител различията в интензивността на потребностите между хората водят до различни мотивационни фактори. Според множеството проучвания в последните десетилетия влияещите върху мотивацията на работника фактори се класифицират в две диференцирани категории като напр. вътрешни и външни, финансови и неикономически, ендеогенни и външни и т.н. Вътрешните фактори се произвеждат от самия човек като напр. нуждата от признание за допринесеното, докато външните се представят от неговата работна среда като напр. стабилната работа и добротосътрудничество с колеги. Хъстед и др. (Husted et al., 2005)¹⁷ са показали, че хората движени от ендеогенни фактори е по-вероятно да преследват своите индивидуални бизнес цели. Външните мотивации могат само временно да носят полза на една организация, тъй като е показано, че в дългосрочен план те имат негативно въздействие (Kohn, 1993¹⁸; Lee & Lawrence, 1985¹⁹). Такива финансови възнаграждения могат да редуцират вътрешната мотивация на служителите и да създадат възпиращи необходимите усилия фактори (Kreps, 1997)²⁰. Относително силното позитивно взаимоотношение между ендеогенните фактори и работното изпълнение индикират, че отвъд целите и функциите ендеогенното задвижване може да бъде силна мотивация (Kuvaas, 2009)²¹. Въпреки това според Гане и Диси (Gagné and Deci, 2005)²² е вероятно комбинацията на ендеогенна мотивация и интернализирана външна мотивация да бъде превъзхождаща за задачи, включващи както комплексни цели на интерес, така и не толкова сложни и изискващи дисциплина цели. Във всяко поле на работа (публично или частно) служителите могат да бъдат мотивирани от вътрешни и външни фактори, които да задоволяват разбиране им за

¹⁶Anastasiou A. (2000). Organization - organizational environment. A Unification model. Administrative briefing, issue 17.

¹⁷Husted K., Michailova S. and Minbaeva D. (2005). Knowledge sharing and organizational performance: the role of extrinsic and intrinsic motives, *International Human Resources Management Conference*, June 14-17, Cairns Australia.

¹⁸Kohn, A. (1993). Punished by rewards. Boston: Houghton Mifflin Company.

¹⁹Lawler, E. E. (1985). Education, management style, and organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 38(1), 1-26.

²⁰Kreps D. M. (1997). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives, *American Economic Review*, Vol. 87, No. 2, pp. 359-361.

²¹Kuvaas B. (2009). A Test of hypothesis derived from self-determination theory among public sector employees, *Employee Relations*, Vol. 31, No. 1, pp. 39-56.

²²Gagné M. and Deci E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, pp. 331-342.

успех, възнаграждение и удовлетворение (Manolopoulos, 2008a)²³. В резултат на изложеното по-горе можем да кажем, че тъй като мотивацията е основана на мотиватори, тя има две измерения: вътрешно, което произлиза от вътрешните действащи фактори на човека и външно, което произлиза от външните действащи фактори (Locke & Latham, 2004)²⁴. В общи линии работните условия могат да бъдат проучени в светлината на следните основи: а) градивна и логистична инфраструктура и б) работна среда. Градивната и логистичната инфраструктура – тази основа включва елементите, които изграждат естествените ресурси на средата на работа. По отношение на естествените ресурси на работната среда физическите фактори, които съществуват на работното място играят решаваща роля, тъй като предразполагат служителите към най-доброто и най-лошото им изпълнение. Работната среда – по отношение на конкретната тематична единица изглежда, че ключовият фактор при формирането на позитивна работна атмосфера са личните взаимоотношения с колеги и ръководител, както и съществуването на благоприятна политическа структура за служителите. Всъщност всички тези фактори в работната среда трябва да бъдат взети предвид, за да се почувства работникът удовлетворен и мотивиран да работи. Тези параметри могат да действат като вещества, които елиминират възпиращи фактори и в крайна сметка не стимулират самостоятелно човешки ресурси. Според Херцберг тези възпиращи причини, както вече споменахме в първата глава, са хигиенните или поддържащите фактори. Тази категория също така включва работните условия, които ако са регулирани по правилния начин, ще отстранят и предотвратят незадоволство в работната среда.

Чрез презентацията и отчитането на проведените в миналото изследователски резултати и техните заключения беше направен опит да се опишат променливите величини на проучването и да се представи тяхна концептуална рамка, върху която ще се основава формулирането на последващите в изследователската част хипотези.

²³Manolopoulos D. (2008a). An evaluation of employee motivation in the extended publicsector in Greece, *Employee Relations*, Vol. 30, No. 1, pp. 63-85.

²⁴Locke E. A. and Latham G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3),388-403.

ГЛАВА 3: МОТИВАЦИЯ НА СЛУЖИТЕЛИ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР

По отношение на мотивацията на служителите е правено по-целенасочено проучване в частния отколкото в публичния сектор. Следователно не е изненадващо, че повечето теории за мотивацията се основават на изследвания в частния сектор и това е така, поради особеностите на публичния сектор. Успешното прехвърляне на тези теории към обществения сектор е съмнително (Carole L et al., 1998)²⁵. През последните две десетилетия изключителната диференциация на функционирането на обществената администрация както и на трудовите стандарти, развитив публичния сектор във връзка стези в частния сектор, и в комбинация с осведомеността за важноста за окуражаване на държавните служители да работят ефективно и ефикасно доведоха до увеличаване на сродни академични изследвания. Открито е, че теориите на мотивацията за служители в частния сектор са широко приложими и в обществения сектор (Carole L , et al., 1998), но има някои допълнителни елементи, които могат да се използват да мотивират държавните служители. Те са ценности, които държавните работници предлагат за обществен интерес и които ще служат за общото благо (Sotirakou T. and Zeppou M. 2005)²⁶. Когато се подхожда към този въпрос, особеностите на модела на мотивация за обществени служители следва да бъде приеман сериозно. В последните години има голяма несигурност и нестабилност в политическия свят на Гърция, в по-широкия публичен сектори, както и в гръцката икономика без непосредствени перспективи. Гръцкият обществен сектор е обект на значителен и силен външен натиск, тъй като се призовава за подобряването и окуражаването на ефективността и ефикасността му за осигуряването от него услуги. Ниската печалба в гръцкия публичен сектор оказва влияние върху слабата система на управление да посрещне съвременните изисквания, които следва да кажем, че са много. Общественият сектор в страната е многомерен, тъй като няма конкретна форма на обществена служба. Всяка форма се характеризира от собствената си структура, оперира в различни условия и се стреми в задоволяването на различни цели. Публичният сектор представя особени характеристики, докато в същото време разкрива специфични слабости. Общо взето гръцкият обществен сектор се определя от прекомерна бюрокрация (Chondroleou et al.

²⁵Carole L., Jurkiewicz., Massey, Tom K. Jr., & Brown, Roger G. (1998); Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study, Public Productivity & Management Review, vol. 21, no. 3, pp.230-250, M.E. Sharpe, Inc.

²⁶Sotirakou, T. & Zeppou, M. (2005), "How to align Greek civil service with European Union public sector management policies: a demanding role for HR managers in the contemporary public administration context", The International Journal of Public Sector Management, Vol. 18 No. 1, pp. 54-82.

2005; Sotirakou&Zeppou, 2005)²⁷и действа в монополни условия, намалявайки цялостно качеството на услугите, организационната ефективност и ефикасност (Mylonas, 1999)²⁸. Освен това гръцкият публичен сектор се определя от перманентните трудови правоотношения, намесата на политически партии и политическата дискриминация, които оставят малко пространство за насърчаване(Spanou 1996)²⁹. В допълнение към външните политически влияния обществената заетост също така се характеризира от значителни недостатъци като напр. корупция, набирането на прекалено голям персонал, погрешната употреба на човешки ресурси и липсата на отговорност. Важно е да се отбележи, че резултатите от изследванията в гръцкия обществен сектор бяха в съответствие с резултатите от подобни проучвания в други страни, показвайки че социоекономическите и културните различия не винаги влияят на мотивационните фактори. Чрез изучаване на литературата се потвърждава, че следва да се вземат предвид други особени контекстуални характеристики на мотивацията, тъй като публичният сектор се състои от разнообразие от организационни условия. Прегледът на изследователските резултати в публичния сектор в Гърция, както и в международен план, рефлектират върху особеностите, които обуславят– сред други неща – стимулиращия механизъм на обществените служители.

ГЛАВА 4: ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА МЕТОДОЛОГИЯ

Емпиричното изследване хвърля светлина върху хипотезите за взаимодействието между различните вътрешни процеси на човека, които допринасят за многомерното представяне на различни форми на мотивация и ги изучава със следните демографски характеристики на пробата като напр. пол, възраст и ниво на образование. В частност за успеха на предназначението на това изследване интуитивните отговори на респондентите са анализирани по отношение на главните мотивиращи фактори в тяхната работа. За статистическия анализ беше извършен прост дисперсионен многовариантен анализ ANOVA (*Multivariate Analysis of Variance*) на данните за възраст,

²⁷Chondroleou G., Elcock H., Liddle J. and Oikonomopoulos I. (2005). A comparison of local management of regeneration in England and Greece, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 18, No.2, pp. 114–127.

²⁸Mylonas P. and Joumard I. (1999). Greek Public Enterprises: Challenges for Reform, *OECD Economics Department Working Papers*, No. 214, OECD Publishing.

²⁹Spanou C. (1996). Penelope's suitors: administrative modernisation and party competition in Greece, *West European Politics*, Vol. 19, No.1, pp. 97–124.

пол, и ниво на образование във връзка със сбора на зависими променливи величини на различните видове и форми мотивация. Статистическият анализ на данните беше направен със статистическия софтуер SPSS V.22. За по-нататъшен анализ на взаимоотношението между променливите величини на скалата изчислихме корелационния коефициент на Парсон (*Pearson correlation coefficient*). Този тест беше приложен за хипотези Х1 – Х5. За всички анализи нивото на статистическа значимост беше зададено на $p \leq .05$. В останалите хипотези Х6.1 – Х14 бяха използвани два статистически анализа: еднопосочен анализ на променливите величини и независими пробит – тест. Т- контролен тест е използван, когато независимата променлива е категорична с две групи (напр. мъже срещу жени) и независимата променлива е измерена (напр. вътрешна мотивация). Еднопосочен анализ на променливата величина беше използван, когато независимата променлива е измерена (напр. амотивация). В случай, че резултатът от еднопосочния анализ на променливата е статистически значим, следва пост хок тест (*post hoc test*) –тестът на Бонферони (*Bonferroni test*) отговаря за това кои групи са статистически значими. Накрая главата завършва със заключения, които възникват от резултатите на дисертацията, наблягайки на най-важните открития и на отговорите на нашите изследователски хипотези. В последствие следните констатации бяха обобщени: когато фирмената политика подобрява работна си атмосфера, тогава служителите изглеждат са по-мотивирани. Също така в сравнение с по-младите служители по-старите представят по-ниско ниво на мотивация. Освен това служителите с висок образователен статус представят по-високо ниво на мотивация в сравнение с тези с по-нисък образователен статус. По отношение на външната социална регулация: когато фирмената политика подобрява своята работна среда, тогава служителите изглеждат са по-мотивирани. Също така работниците с по-висок образователен статус изглеждат по-мотивирани в сравнение с другите с по-нисък образователен статус. По отношение на външната регулация-материално възнаграждение: фирмената политика има негативен ефект върху външната регулация-материално възнаграждение. Заплащането на служителите има позитивен ефект върху външната регулация-материално възнаграждение. Също така служителите с по-нисък статус на образование представят по-висока външната регулация-материално възнаграждение в сравнение с тези с по-висок статус на образование (с изключение на групата работници, притежаващи магистърска степен). По отношение на трите специфични вида мотивация – инроективна, идентифицирана регулация и вътрешна мотивация – можем да подчертаем, че фирмената политика и заплащането на

служителите имат позитивен ефект. Работниците с по-висок образователен статус представят по-висока мотивация спрямо тези с по-нисък образователен статус. По-възрастните служители представят по-ниска мотивация в сравнение с по-младите служители.

ГЛАВА 5:РАЗИСКВАНЕ

Целта на всеки бизнес и организация, независимо дали те принадлежат към публичния сектор, и фундаментален принцип на теорията на икономиката е да се постигне максималният възможен резултат възможно най-малко разходи. Поради продължителната и тежка финансова криза, с която се сблъсква Гърция за мениджърите на публични структури по-малкото разходи означават по-ефективни човешки ресурси, способстващи да доставят на тяхно разположение повече с по-малко природни и човешки ресурси. Мотивацията като механизъм е това, което ще компенсира слабо установените концепции и култури, които те описват и характеризират като точка на по-широк гръцки публичен сектор, както проследихме в главата анализираща неговите особени характеристики. Във времена на криза отговорността и задължението е в ръцете на директорите на обществената администрация да изберат подходящи стратегии така, че всяка публична организация да постига съответните и определяните от нея организационни и оперативни цели. Ръководителите на публичната администрация имат решаващо въздействие върху изпълнението на своите служители чрез коригиращи интервенции, свързани както с административни промени, така и с организационни реформи по въпроси на културата и философията на управляваните от тях обществени организации. Като пример мениджърите в публичния сектор могат да подобрят знанието на служителите с обучителни програми, да ги окуражават в отзивчивост и сътрудничество, да продължават с разпределянето на отговорности и да проверяват по-ниските нива на ръководство, да опитват модификации на административно-организационните структури, да премодулират работни позиции, да развиват модерна система на оценяване. В общи линии приятните работни условия могат единствено да допринесат за подобрието на психологичния климат на работното място – нещо, което е абсолютно необходимо за надлежното функциониране на обществените организации. Тези, които са отговорни за контролирането и менажирането на работната среда, в

която обществените служители работят, трябва да направят сериозни съкращения на по-стари, установени и отживели административни практики. Тенденцията на хората и следователно на работниците да се развиват и подобряват не може да се приема независимо от заобикалящата среда и условията, в които те се движат, живеят и работят.

III. ПРЕЗЕНТАЦИИ НА КОНФЕРЕНЦИЯ И НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИЯТА

Brazioti, A. (2019) „Importance of changing work conditions and motivation in public Sector reforms in Greece in an era of complex challenges“. В: „30 години реформа на публичното управление в страните от Централна и Източна Европа“, сборник доклади от Трета международна конференция по публична администрация, С., Университетско издателство „Св. Кл. Охридски“

Brazioti, A. (2019) Importance of Changing Motivation in Public Sector Reforms (The Greek Case). Public Policy.bg, vol. 10, No 4

Brazioti, A. (2020) „Staff Evaluation as a Critical Part of Administrative Fairness“. В: „Административната справедливост“, сборник доклади от Четвърта международна конференция по публична администрация, 2020 г.. С., Университетско издателство „Св. Кл. Охридски“, in press

БИБЛИОГРАФИЯ

Anastasiou A. (2000). Organization - organizational environment. A Unification model. Administrative briefing, issue 17.

Bourantas D. (2002). Management, G. Benou Publishers, Athens.

Brooks I. (2006). Organizational Behaviour. Individuals, Groups and Organization, Third Edition, Prentice Hall.

Carole L., Jurkiewicz, Massey, Tom K. Jr., & Brown, Roger G. (1998); *Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study*, *Public Productivity & Management Review*, vol. 21, no. 3, pp.230-250, M.E. Sharpe, Inc.

Chondroleou G., Elcock H., Liddle J. and Oikonomopoulos I. (2005). A comparison of local management of regeneration in England and Greece, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 18, No.2, pp. 114–127.

Chytteris L.S. (2001). *Organisational Behaviour. Human behavior in organizations & businesses*, Interbooks Publications.

Cohen L. & Manion L. (1994). *Educational Research Methodology*, X. Mitsopoulou & M. Filopoulou (transl.), Athens: Metachimo.

Creswell, J.W. (2011). *Research in Education: Designing, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (edited by Tsorbatzoudis, Ch., Translation by N. Kouvarakou). Athens: Ion.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985a). *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.

Gagné M., Forest J., Vansteenkiste M., Crevier-B. L., Van den Broeck A., Aspel A. K., Bellerose J., Benabou C., Chemolli E., Güntert S. T., Halvari H., Indiyastuti D. L., Johnson P. A., Huan M. M., Naudin M., Ndao A., Hagen O. A., Roussel P., Wang Z. & Westbye C. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 178-196.

Gagné M. and Deci E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, pp. 331-342.

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 628–635.

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

Husted K., Michailova S. and Minbaeva D. (2005). Knowledge sharing and organizational performance: the role of extrinsic and intrinsic motives, *International Human Resources Management Conference*, June 14-17, Cairns Australia

Kohn, A. (1993). *Punished by rewards*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Kreps D. M. (1997). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives, *American Economic Review*, Vol. 87, No. 2, pp. 359-361.

Kuvaas B. (2009). A Test of hypothesis derived from self-determination theory among public sector employees, *Employee Relations*, Vol. 31, No. 1, pp. 39-56.

Lawler, E. E. (1985). Education, management style, and organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 38(1), 1–26.

Locke E. A. and Latham G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3),388-403.

Luthans F. (2005). *Organizational Behavior*, Tenth Edition, McGraw Hill.

Manolopoulos D. (2008a). An evaluation of employee motivation in the extended publicsector in Greece, *Employee Relations*, Vol. 30, No. 1, pp. 63-85.

Mylonas P. and Joumard I. (1999). *Greek Public Enterprises: Challenges for Reform*, OECD Economics Department Working Papers, No. 214, OECD Publishing.

Pinder C. C. (1984). *Work Motivation: Theory, Issues and Applications*. Glenview, IL:Scott, Foresman and Company.

Robson C. (2010). *Real-world research: a tool for social scientists and professionals researchers* (V. Dalakou& K. Vassilikou, Translation). Athens: Gutenberg.

Sarmaniotis H. (2000). *Management - The Administrative Process in Business*, Homer Editorial, Thessaloniki.

Sotirakou, T. &Zeppou, M. (2005), "How to align Greek civil service with European Union public sector management policies: a demanding role for HR managers in the contemporary public administration context", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 54-82.

Spanou C. (1996). Penelope's suitors: administrative modernisation and party competition in Greece, *West European Politics*, Vol. 19, No.1, pp. 97-124.

Tzortzakis K. and Tzortzaki A. (2002). *Management, New Ideas & Techniques in the 21st Century*, Rosili Editions.