



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ ΚΑΙ
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΟΥ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ
ΥΙΟΘΕΤΗΘΟΥΝ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ
ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ»**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

ΞΕΝΙΑ ΚΕΦΑΛΑ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΣΤΕΛΙΟΣ ΜΑΡΚΟΥΛΗ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ Ιούνιος 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	6
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	12
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	12
2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΑΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	16
3.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	16
3.1.1 Στόχοι και Τομείς Εκπαίδευσης Προσωπικού	16
3.1.2 Σημασία και πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης	17
3.1.3 Αιτίες που κάνουν απαραίτητη την εκπαίδευση	18
3.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	18
3.2.1 Εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών	18
3.2.2 Σχεδιασμός Προγραμμάτων εκπαίδευσης.....	19
3.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	20
3.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	22
3.4.1 Στόχοι της αξιολόγησης της εκπαίδευσης.....	22
3.5 ΙΣΧΥΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	25
4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	25
4.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	25
4.2.1 Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου	26
4.2.2 Καθορισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών.....	26
4.2.3 Σύνδεση Αμοιβής με την Απόδοση του Εργαζομένου.....	26
4.2.4 Ανατροφοδότηση – Επαναπληροφόρηση εργαζομένου	27
4.2.5 Βελτίωση του Συστήματος Προσέλκυσης και Επιλογής	27
4.3 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	27
4.3.1 Ικανότητες Αξιολόγησης.....	27
4.3.2 Κουλτούρα και Κλίμα Αξιολόγησης.....	28
4.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	28
4.4.1 Αντικειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης	28
4.4.2 Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης.....	29
4.5 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	32
4.6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	32

4.7 ΙΣΧΥΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	38
5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	38
5.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ.....	39
5.2.1 Η Πυραμίδα των Ανθρώπινων Αναγκών – Α. Η. Maslow.....	39
5.2.2 Η Υγιεινή Παρακίνηση του Herzberg.....	40
5.2.3 Η Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών – D. Mc Clelland.....	41
5.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	41
5.3.1 Θεωρία της προσδοκίας – V. Vroom.....	41
5.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ.....	42
5.5 Η ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ – DOUGLAS MC GREGOR.....	42
5.6 ΙΣΧΥΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΥΠΡΟΥ.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	49
6.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	49
6.2 ΙΣΧΥΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΥΠΡΟΥ.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	60
7.1 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	60
7.2 ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ.....	60
7.3 ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	60
7.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΥΙΟΘΕΤΗΘΟΥΝ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	77
8.1 ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ.....	77
8.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	78
8.3 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ.....	80
8.4 ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ.....	80
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	82
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	82
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	82
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....	82
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	84
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	ΕΝΤΥΠΟ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	85
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ
ΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ.....	94

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αναλύει τις λειτουργίες της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων τόσο σε βιβλιογραφικό επίπεδο όσο και όπως εφαρμόζεται στην Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου.

Μετά την εισαγωγή που γίνεται στο πρώτο κεφάλαιο, στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται αναφορά στην θεωρία και την ιστορική εξέλιξη της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων από τον 19^ο αιώνα μέχρι σήμερα.

Το τρίτο κεφάλαιο στοχεύει να μελετήσει το θέμα της εκπαίδευσης και πως αυτή βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων.

Το τέταρτο κεφάλαιο στοχεύει να μελετήσει την αξιολόγηση των εργαζομένων, την σημασία και τις χρήσεις της, καθώς επίσης και τις μεθόδους αξιολόγησης αλλά και τα προβλήματα που προκύπτουν από αυτήν.

Το πέμπτο κεφάλαιο στοχεύει να μελετήσει το φαινόμενο της παρακίνησης και ειδικότερα να εντοπίσει τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους. Γίνεται ανάλυση των θεωριών παρακίνησης για την κατανόηση του θεωρητικού υπόβαθρου καθώς επίσης μελετάται η περίπτωση της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Το έκτο κεφάλαιο στοχεύει να αναλύσει την μισθοδοσία των υπαλλήλων και ποια είναι η ισχύουσα κατάσταση στην Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου.

Το έβδομο κεφάλαιο αφορά την μεθοδολογία της διατριβής. Η μέθοδος της έρευνας που ακολουθήθηκε είναι ποσοτική, πρωτογενής έρευνα με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο συντάχθηκε από την ερευνήτρια και παρατίθεται στο Παράρτημα Β. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 43 δημόσιους υπαλλήλους και διερευνά τις αντιλήψεις των υπαλλήλων για την εκπαίδευση που δέχονται, καθώς και για τα κίνητρα που τους παρέχονται στην εργασία τους. Επίσης παραθέτει τις απόψεις τους για το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης και για την αντιμισθία που λαμβάνουν.

Η έρευνα φανέρωσε ότι περίπου το 74% των ερωτηθέντων είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους. Περίπου 63% δεν είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο διοίκησης των ανωτέρων τους και σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες συνδέουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους με συστηματικότερη επιμόρφωση. Το 77% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν μέτριο επίπεδο γνώσεων και το 83% συμφωνούν με την άποψη ότι περαιτέρω εκπαίδευση θα αύξανε την παραγωγικότητά τους. Ακόμη, 77% θεωρούν ότι τα κίνητρα είναι σημαντικά για την παρακίνησή τους και το 88% πιστεύουν ότι η επιβράβευση αποτελεί σημαντική μορφή παρακίνησης. Το 74% πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι από λίγο έως καθόλου αξιοκρατικό και τέλος οι

περισσότεροι πιστεύουν ότι μια αύξηση στον μισθό τους θα επηρέαζε θετικά την απόδοση στην εργασία τους.

Στο τελευταίο κεφάλαιο εξάγονται τα συμπεράσματα της όλης διατριβής και παράλληλα προτείνονται ιδέες και πρακτικές για καλύτερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της δημόσιας υπηρεσίας της Κύπρου.

ABSTRACT

The following thesis analyzes the functions of Human Resource Management as they are described in the bibliography and as they are applied in Cyprus Government services.

The introduction is covered in chapter one, in chapter two a historical review and theoretical analysis of Managing Human Resources is carried out, from the 19th century since our days.

The third chapter deals with education and training of staff and how these functions help in the development of skills, improvement of individual performance and overall how training can improve or increase productivity.

Chapter four aims at studying the evaluation process for the workers. The importance and the usage of evaluation is discussed and also the various methods of evaluation used and the problems that are faced when utilizing the above methods.

In chapter five, the thesis focuses on motivation and especially tries to trace what motivates social government workers. Furthermore, an analysis of the motivations theories is done in order to understand how these are applied in the Cyprus Government.

Payment of Government workers and a number of useful statistics on today's Government payroll are presented in chapter six.

Chapter seven deals with the methodology used in the thesis. The method used for the research was quantitative with the use of a structured questionnaire that was answered by 43 Governmental workers and which investigated the beliefs of the employees for the training they received and the motives they are provided by their employer. Also, the workers' opinion is expressed about their payment and the evaluation system.

Research showed that 74% of the employees are adequately -satisfied by their work, 63% are not satisfied by the way their superiors command them and almost everybody relates their work results with the training they receive.

Also, 77% of the participants stated that Government workers are of an average level of knowledge and 83% agree on the opinion that more training would increase their productivity. Furthermore 77% believes that motives are important and 88% believes that rewards are a significant form of motivation.

In addition, 74% believes that the evaluation process is not as axiocratic as possible and finally most of them believe that a pay increase would positively affect their work performance.

In the last chapter of the thesis, all the conclusions are extracted and presented, while, at the same time, suggestions are made for the improvement of the human resource management for the Cypriot Government system.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας την συγγραφή της διπλωματικής μου διατριβής θα ήθελα καταρχάς να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Στέλιο Μαρκουλή για τις συμβουλές, τις παρατηρήσεις και την υποστήριξή του στην προσπάθειά μου. Υπήρξε μια αρμονική συνεργασία η οποία με βοήθησε να διευρύνω τους ακαδημαϊκούς μου ορίζοντες και να θέσω υψηλότερους στόχους.

Επιπρόσθετα θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και ιδιαίτερα τον σύζυγό μου για την κατανόηση και την υπομονή που έδειξε αυτά τα χρόνια.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους και τους συναδέλφους οι οποίοι βοήθησαν με τον τρόπο τους και την γνώμη τους στην ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής διατριβής,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανάγκη που ώθησε στην συγγραφή της συγκεκριμένης διατριβής έχει να κάνει με την προβληματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων στην Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου. Ένας οργανισμός όπως είναι η Δημόσια Υπηρεσία για να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις ραγδαίες εξελίξεις που συμβαίνουν είτε σε τοπικό είτε σε παγκόσμιο επίπεδο, την οικονομική κρίση και την κρίση αρχών και αξιών, θα πρέπει να επενδύσει στον ανθρώπινο παράγοντα ως περιουσιακό στοιχείο και όχι ως παράγοντα – συντελεστή που προκαλεί κόστος.

Οι άνθρωποι γίνονται ανθρώπινοι πόροι μέσα στον οργανισμό. Άτομα με ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα, δεξιότητες και την ικανότητα για μάθηση.

Σημαντικό κομμάτι της εργασίας είναι να κατανοηθεί η ανάγκη για σωστή κατάρτιση του προσωπικού της Δημόσιας Υπηρεσίας. Ποια είναι η σημασία και τα πλεονεκτήματα της κατάρτισης του προσωπικού; Με την σωστή εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων η παραγωγικότητα θα αυξηθεί. Θα υπάρχει μειωμένη επίβλεψη αφού ο κάθε εργαζόμενος θα μπορεί να ξεπεράσει από μόνος του τις δυσκολίες, θα υπάρχει αυξημένη αφοσίωση και επίσης μια κουλτούρα προσανατολισμένη προς την βελτίωση της απόδοσης.

Ακόμη, η έλλειψη κινήτρων είναι κάτι το οποίο κάνει την δημόσια υπηρεσία λιγότερο αποδοτική. Τα κίνητρα κάνουν τον άνθρωπο να ενεργήσει με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Η ανάλυση των παραγόντων παρακίνησης είναι πολύπλοκη και δύσκολη γι' αυτό αν μπορούσε να προβλεφθεί πώς παρακινείται ένα άτομο αυτό θα είχε επίδραση στην διαδικασία της παρακίνησης και επομένως θα μπορούσε να προσαρμοστεί η συμπεριφορά κάθε ατόμου σε επιθυμητούς στόχους.

Σύστημα αξιολόγησης: Γιατί το 95% των δημοσίων υπαλλήλων βαθμολογούνται ως εξάιρετοι; Υπάρχει μια έλλειψη και μια ανικανότητα των αξιολογητών να αντιμετωπίσουν την μη ικανότητα των υφιστάμενών τους. Από την άλλη μεριά υπάρχει μια αδυναμία παραδοχής των αδυναμιών και αποδοχής της «κριτικής» από τους αξιολογούμενους. Για να μπορέσει ο δημόσιος υπάλληλος να βελτιωθεί θα πρέπει να αξιολογηθεί σωστά και θα πρέπει να του υποδεικνύονται οι αδυναμίες του. Επιβάλλεται ριζική αλλαγή του συστήματος αξιολόγησης.

Όσον αφορά τη μισθοδοσία υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός διαρθρώσεων και αντίστοιχων μισθολογικών κλιμάκων στους βαθμούς εισδοχής του προσωπικού που δεν εξυπηρετούν πάντοτε τους σκοπούς τους. Η αμοιβή και η ανέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων εξαρτάται από τα χρόνια υπηρεσίας και όχι από το τι προσφέρει ο κάθε υπάλληλος στην υπηρεσία του. Οι δημόσιοι υπάλληλοι προσφέρουν τόσες υπηρεσίες όμως ποτέ δεν νιώθουν ικανοποίηση για την εργασία τους αφού είναι μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία και ο κόσμος πάντα απαιτεί περισσότερα.

Όσον αφορά στην σχετική διεθνή εμπειρία στην προσέγγιση και λύση του προβλήματος «Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν χωρίς αμφιβολία ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδης, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο στη επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά αλλά γεωμετρικά (Jack Welch, CEO, General Electric Company).

Το σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας προνοεί την διάκριση τριών κρατικών εξουσιών (εκτελεστικής, νομοθετικής και δικαστικής). Η εκτελεστική εξουσία ασκείται από τον Πρόεδρο και 11μελές Υπουργικό Συμβούλιο, η νομοθετική εξουσία από την Βουλή των Αντιπροσώπων και η δικαστική από τα Δικαστήρια. Σχεδόν όλα τα Υπουργεία χωρίζονται σε τμήματα και Υπηρεσίες όπου το καθένα έχει την δική του οργανωτική δομή. Το ανθρώπινο Δυναμικό της Δημόσιας Υπηρεσίας ανέρχεται στις 63,384. Το Τμήμα της Δημόσιας Υπηρεσίας και Προσωπικού (το οποίο υπάγεται στο Υπουργείο Οικονομικών) είναι αρμόδιο για τον καθορισμό και την εφαρμογή ορθολογικής πολιτικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας υπηρεσίας και του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Βασικός στόχος της διατριβής είναι η διατύπωση του θεωρητικού υπόβαθρου για την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων στην δημόσια υπηρεσία. Συγκεκριμένα θα διαφανεί ποια πρότυπα εκπαίδευσης, παρακίνησης, αξιολόγησης και μισθοδοσίας επικρατούν στην δημόσια υπηρεσία και ποια πρότυπα θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από άλλες χώρες της Ευρώπης, που σκοπό θα έχει την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού προς τα καλύτερο, να μπορέσουν να εκπαιδευτούν ώστε να αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες από μόνοι τους, την αλλαγή του τρόπου αξιολόγησής τους ώστε να παρουσιάζονται οι αδυναμίες και να διορθώνονται αλλά και αλλαγή στον τρόπο μισθοδοσίας ώστε να παρακινούνται για να αποδίδουν περισσότερο.

Ο Δημόσιος Τομέας για να είναι παραγωγικός χρειάζεται ανθρώπους με γνώσεις, δεξιότητες, σωστή κατάρτιση και θέληση για δουλειά.

Παρακάτω παρατίθενται οι βασικότεροι στόχοι της εργασίας:

- Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι από της εργασίας τους;
- Είναι ικανοποιημένοι οι δημόσιοι υπάλληλοι από τον τρόπο διοίκησης των ανωτέρων τους;
- Είναι ευχαριστημένοι οι δημόσιοι υπάλληλοι με τα κίνητρα που τους παραχωρούνται;
- Αν βάση της εργασίας που προσφέρουν οι Δημόσιοι Υπάλληλοι είναι ευχαριστημένοι από την αντιμισθία που λαμβάνουν.

- Θεωρούν ότι είναι αξιοκρατικός ο τρόπος αξιολόγησής τους;
- Πόσο πιστεύουν οι δημόσιοι υπάλληλοι ότι επηρεάζει η εκπαίδευση την αύξηση της παραγωγικότητας τους;
- Η θετική ή αρνητική άποψη των δημοσίων υπαλλήλων για το σύστημα αξιολόγησης που επικρατεί σχετίζεται με την θέση που έχουν στην Δημόσια Υπηρεσία ή με τα έτη προϋπηρεσίας που έχουν στην Υπηρεσία;

Η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί θα είναι ερωτηματολόγια σε διάφορους δημοσίους υπαλλήλους και εκτενής στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων καθώς και στοιχεία από έγκριτα βιβλία, από δημοσιεύσεις έγκυρων άρθρων από εφημερίδες και καθιερωμένες ιστοσελίδες, εξαγωγή στοιχείων από νόμους και ετήσιες εκθέσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης / οργανισμού που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρωπίνων πόρων. Οι ανθρωπίνοι πόροι αποτελούν τον ένα από τους δύο παράγοντες που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη προκειμένου το μάνατζμεντ να πετύχει τα αποτελέσματα στα οποία στοχεύει ο οργανισμός.

Όπως είπε και ο Jack Welch (CEO, General Electric Company) οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και αμείβονται κατάλληλα. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στην δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά αλλά γεωμετρικά (N. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς 2003: σελ.19).

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μελετά το προσωπικό όχι ως παράγοντα – συντελεστή που προκαλεί κόστος αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση / οργανισμός οφείλει να επενδύει. Μπορεί να θεωρηθεί ως διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των ανθρωπίνων πόρων. Η επίτευξη των στόχων αποτελεί σημαντικό τμήμα κάθε μορφής διοίκησης. Μια επιχείρηση παύει να υπάρχει αν δεν επιτυγχάνει τους στόχους της.

Οι άνθρωποι γίνονται ανθρωπίνοι πόροι λόγω του ρόλου που διαδραματίζουν στην επιχείρησή τους. Ο όρος ανθρωπίνοι πόροι αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους – ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα και δεξιότητες και την ικανότητα για μάθηση. Η συνεισφορά αυτών των ανθρωπίνων πόρων στον οργανισμό ποικίλει και είναι απρόβλεπτη. Μια άποψη βάση της ψυχολογίας υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων στο χώρο εργασίας τους αποτελεί λειτουργία τεσσάρων μεταβλητών οι οποίες είναι οι εξής: ικανότητα, κίνητρα, αντίληψη του ρόλου και συνθήκες κατά περίπτωση (Κ.Τερζίδης – Κ. Τζωρτζάκης 2004:25).

Σε όλους τους οργανισμούς πρέπει να παρέχονται ικανοποιητικές αμοιβές, δυνατότητες ανάπτυξης (εκπαίδευση), κίνητρα και σωστή αξιολόγηση των εργαζομένων.

2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΑΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Κοινωνικός Μεταρρυθμιστής (19^{ος} αιώνας)

Πριν η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αναγνωριστεί ως ξεχωριστός τομέας δραστηριότητας, υπήρξαν άνθρωποι που προσπάθησαν κατά τον 19 αιώνα, κυρίως στη βιομηχανία, να στηρίξουν την θέση των εργατών που συχνά γίνονταν αντικείμενο εκμετάλλευσης από εργοδότες. Ο Λόρδος Shaftesbury και ο Robert Owen αν και επιχειρηματίες αντιτάχθηκαν στην εξαθλίωση των εργαζομένων και άσκησαν κριτική ώστε να ευαισθητοποιήσουν την κοινή γνώμη πάνω σε αυτά τα θέματα. Αν και όλες αυτές οι ενέργειες γίνονταν έξω από την επιχείρηση, βοήθησαν στην δημιουργία του κατάλληλου κλίματος για τη δημιουργία θέσεων στελεχών προσωπικού, οι οποίοι λειτούργησαν σε πολύ περιορισμένο αριθμό επιχειρήσεων ως σύνδεσμος μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων, με στόχο την ανακούφιση των εργαζομένων και την εφαρμογή ηθικών αξιών που πρόβαλλαν οι παραπάνω «Κοινωνικοί Μεταρρυθμιστές».

Στέλεχος Πρόνοιας (τέλη 19^{ου} αιώνα, αρχές 20^{ου} αιώνα)

Οι πρώτοι άνθρωποι οι οποίοι διορίστηκαν στη βιομηχανία με σκοπό να βελτιώσουν τη ζωή των εργαζομένων έγιναν γνωστοί ως “welfare officers” (στελέχη πρόνοιας) με κύριο ρόλο την παροχή πρόνοιας σε αυτούς που είχαν ανάγκη. Η δράση των στελεχών πρόνοιας ήταν αρκετά οργανωμένη γεγονός που αποδεικνύεται και από το ότι το 1913 ιδρύθηκε στο York της Αγγλίας το Ινστιτούτο Στελεχών Πρόνοιας. Την ίδια περίπου εποχή σημαντικά βήματα έγιναν και στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων. Αναπτύσσεται το κίνημα του επιστημονικού μάνατζμεντ με κύριο εμπνευστή τον Αμερικανό μηχανικό Frederick Taylor. Βασικό στόχο της θεώρησης αυτής ήταν η μείωση του κόστους, η αύξηση της παραγωγικότητας και η σύνδεση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με τις αμοιβές τους. Ο Taylor υποστήριζε ότι οι εργάτες πρέπει να αμείβονται για την αύξηση της παραγωγής. Αυτό έβρισκε αντίθετες της επιχειρήσεις οι οποίες δεν συνέδεαν την αύξηση της παραγωγής με αύξηση των αμοιβών. Έτσι ο Taylor κατηγορήθηκε ότι αντιμετώπιζε τους ανθρώπους σαν μηχανές που καλούνται να παράγουν όλο και ολοένα περισσότερο έργο αγνοώντας τη σημασία των συναισθημάτων τους και άλλων κινήτρων για απόδοση. Αρκετές από τις βασικές αρχές του επιστημονικού μάνατζμεντ ισχύουν ακόμη και σήμερα όπως για παράδειγμα τα διάφορα συστήματα κινήτρων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να παρακινήσουν τους εργαζομένους και να ανταμείψουν την απόδοση. Προσαρμόζονται όμως στα δεδομένα της εποχής.

Γραφειοκράτης – Ανθρωπιστής (μετά το 1920)

Κατά την δεύτερη δεκαετία του 20^{ου} αιώνα προκύπτουν νέα θέματα καθώς οι επιχειρήσεις αυξάνονται σε μέγεθος. Οι αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού διευρύνονται

περιλαμβάνοντας τη στελέχωση, τον καθορισμό των ρόλων, την επιλογή, την εκπαίδευση και την ανάθεση αρμοδιοτήτων. Το επιστημονικό μάνατζμεντ επηρεάζεται τώρα από τον Γάλλο Henry Fayol ο οποίος δεν ασχολήθηκε μόνο με τον απλό εργαζόμενο αλλά και με την εργασία των στελεχών στις λειτουργίες και στη διαδικασία του μάνατζμεντ. Ο Fayol έθεσε 14 αρχές διοίκησης οι οποίες επηρεάζουν ακόμη και σήμερα τους θεωρητικούς της επιστήμης του μάνατζμεντ. Ο Fayol όμως επηρεάζεται από τον κύριο εκπρόσωπο του κινήματος των Ανθρωπίνων Σχέσεων Elton Mayo (1924-1950). Το κίνημα αυτό στηρίζεται στις πρώτες ανακαλύψεις σχετικά με το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας που έκαναν οι Αμερικανοί Elton Mayo και Fritz Roethlisberger μεταξύ 1924 και 1932. Η ανακάλυψη του Συνδρόμου του Hawthorne σύμφωνα με το οποίο η προσοχή και η σημασία που αποδίδει η επιχείρηση προς τους εργαζομένους επιτυγχάνει την αύξηση της παραγωγικότητας οδήγησε σε παραπάνω έρευνα σχετικά με τους κοινωνικούς παράγοντες που συνδέονται με την εργασία. Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών συνέβαλαν στην ανάπτυξη του κινήματος ανθρωπίνων σχέσεων το οποίο δίνει έμφαση στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να προσεγγιστούν ώστε να γίνουν κατανοητοί οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να ικανοποιηθούν και να γίνουν παραγωγικοί. Κατά την περίοδο αυτή τέθηκαν οι βάσεις για μια επιστημονική προσέγγιση της λειτουργίας του προσωπικού και ότι πολλές από τις μεθόδους υποκίνησης που προτάθηκαν τότε παραμένουν μέχρι σήμερα στον πυρήνα της πρακτικής της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Διαπραγματευτής – Μεσολαβητής (μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο)

Κατά την περίοδο του Β΄ Παγκοσμίου πολέμου η αυξημένη ζήτηση για εργασία ενισχύει τη δύναμη των συνδικαλιστών που εκπροσωπούν τους εργαζόμενους ενώ η ισχύς των συνδικάτων αναγκάζει τους εργοδότες να υιοθετήσουν τη διαπραγμάτευση σε αρκετά θέματα. Παράλληλα αναπτύσσεται περαιτέρω το επιστημονικό υπόβαθρο από το οποίο αντλούνται οι γνώσεις με τις οποίες εκπαιδεύονται τα στελέχη προσωπικού είτε με τη μορφή Πανεπιστημιακών σπουδών είτε με τη μορφή βραχυχρόνιων σεμιναρίων. Στο θεωρητικό υπόβαθρο του μάνατζμεντ έρχεται να προστεθεί και ο επιστημονικός χώρος της οργανωτικής συμπεριφοράς και της οργανωτικής επιστήμης. Η οργανωτική συμπεριφορά αντλεί στοιχεία από τις επιστήμες της συμπεριφοράς όπως ψυχολογία, κοινωνιολογία και άλλες επιστήμες όπως η πολιτική επιστήμη και τα οικονομικά ακόμα και η ιστορία, γεωγραφία και ανθρωπολογία. Η προσέγγιση της οργανωτικής επιστήμης ασχολείται περισσότερο με τη δομή και τον οργανωσιακό σχεδιασμό και επικεντρώνεται περισσότερο σε όλο τον οργανισμό συνολικά και λιγότερο στα άτομα μεμονωμένα. Τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων συνδυάζοντας τη γνώση από προηγούμενες θεωρήσεις με την τρέχουσα έρευνα στις συμπεριφορικές επιστήμες, προσπαθούν να ανταποκριθούν στα σύνθετα της οργάνωσης της εργασίας και της υποκίνησης των εργαζομένων με μεγαλύτερη έμφαση όμως στο ρόλο του διαπραγματευτή – μεσολαβητή.

Οργανωτικός Τεχνοκράτης (τέλη 1960)

Αρχίζει να αναγνωρίζεται η αξία της αποτελεσματικής οργάνωσης της επιχείρησης συνολικά, η οποία επιχειρείται με τη διατύπωση καθαρών στόχων και την ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων στην επιχείρηση με σκοπό την επίτευξη των στόχων. Υποστηρίχτηκε η αυτονομία του εργαζομένου και ενισχύθηκε η δυνατότητα για προσωπική ανάπτυξη.

Στο χώρο του μάνατζμεντ μια νέα προσέγγιση έχει κερδίσει έδαφος, η θεωρία Συστημάτων. Η αντιμετώπιση της διοίκησης ως ένα σύστημα. Η θεωρία των συστημάτων και οι ποσοτικές μέθοδοι μέτρησης της αποτελεσματικότητας των εισροών χρησιμοποιήθηκαν πρώτα για τη διοίκηση των λειτουργιών και για τη λήψη αποφάσεων στη Διοίκηση.

Αναλυτής / Προγραμματιστής Ανθρωπίνων Πόρων (1980 →)

Η περίοδος αυτή συμπίπτει με την αντικατάσταση του όρου Προσωπικό από τον όρο Ανθρώπινοι Πόροι. Ο ρόλος του αναλυτή / προγραμματιστή ανθρωπίνων πόρων έχει άμεση σχέση με τον καθοριστικό ρόλο που μπορεί να παίξει ο ανθρώπινος παράγοντας ως μοχλός επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Οι άνθρωποι της επιχείρησης αντιμετωπίζονται ως ανθρώπινο δυναμικό ή ανθρωπίνους πόρους στους οποίους η επιχείρηση καλείται να επενδύσει, να τους αξιοποιήσει και να παρακολουθεί την επίδοσή τους. Οι άνθρωποι σε αυτήν την περίπτωση αντιμετωπίζονται ως κεφάλαιο (πόροι) και αντιπροσωπεύουν κάποια αξία για την επιχείρηση ανάλογα με την προσδοκώμενη απόδοσή τους στο μέλλον (human asset accounting).

Σύμβουλος Στρατηγικής / Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων (1990 →)

Ο στρατηγικός ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι μια σημαντική εξέλιξη στο χώρο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που κερδίζει σημαντικό έδαφος στις αρχές του '90.

Στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σημαίνει: επίτευξη στρατηγικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση μέσω των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Συμμετοχή του διευθυντή προσωπικού στις στρατηγικές αποφάσεις που εκφράζεται με τη συμμετοχή του στο Διοικητικό Συμβούλιο και με το κύρος που αποκτά ο κάτοχος της συγκεκριμένης θέσης από την εν λόγω συμμετοχή του. Τέλος χάραξη στρατηγικής σε θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με βάση τις αρχές της επιχειρησιακής στρατηγικής και με γνώμονα τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς 2003: σελ.56-64).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη ικανοτήτων, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Το κόστος του προγράμματος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση η οποία θα ωφελήσει την επιχείρηση.

Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς 2003: σελ.264)

3.1.1 Στόχοι και Τομείς Εκπαίδευσης Προσωπικού

Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί, η οποία στη συνέχεια μεταφράζεται σε δημιουργία αξίας για την ίδια την επιχείρηση.

Στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι:

- Ανάπτυξη των υπάρχοντων δεξιοτήτων των εργαζομένων ώστε να βελτιωθεί η επίδοση στα καθήκοντα τους.
- Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιήσουν μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού.
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας

Οι τομείς οι οποίοι μπορούν να βελτιωθούν με την εκπαίδευση είναι:

- Γνώσεις: Είναι ένα σύνολο από πληροφορίες που αφορούν την εκάστοτε θέση και τα καθήκοντά της.
- Ικανότητες: Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου όπως για παράδειγμα η ικανότητα του υπαλλήλου να αναλύει προβλήματα.
- Στάσεις: Οι στάσεις δείχνουν την προδιάθεση που ένα άτομο δρα ή αντιδρά με ένα συγκεκριμένο τρόπο.

Τα τελευταία χρόνια συχνά συναντάται ο όρος Competencies (επαγγελματικές δεξιότητες). Οι δεξιότητες αυτές περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων/συμπεριφορών που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά τη δουλειά (Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς 2003: σελ.268)

3.1.2 Σημασία και πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης

Η σημασία της εκπαίδευσης για έναν οργανισμό είναι εμφανής. Τα οφέλη διακρίνονται σε:

- Αυξημένη παραγωγικότητα:** Ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων συνήθως οδηγεί σε αύξηση της παραγόμενης ποσότητας αλλά και ποιότητας, καθώς και μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων.
- Ανύψωση του ηθικού:** Η παροχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων για ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης είναι απαραίτητη για να νιώθει ο εργαζόμενος ασφάλεια αλλά και για να ικανοποιήσει τις ανώτερες του ανάγκες όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα του Maslow.
- Μειωμένη επίβλεψη:** Ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντα του με μειωμένη επίβλεψη και αυτό είναι θετικό για την επιχείρηση αλλά και για τον ίδιο αφού θα αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και θα υπάρχει μείωση του κόστους επίβλεψης από τον δεύτερο.
- Μείωση ατυχημάτων:** Τα περισσότερα ατυχήματα προκαλούνται εξαιτίας της ανεπάρκειας γνώσεων του προσωπικού, την κακή συντήρηση του εξοπλισμού και την άγνοια των μέτρων ασφαλείας.
- Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία:** Η σταθερότητα, δηλαδή η ικανότητα του οργανισμού να διατηρεί το έμπειρο προσωπικό του και να μπορεί να αναπληρώνει τις απώλειες άμεσα. Η ευελιξία δηλαδή η δυνατότητα προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές του αντικειμένου ή του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού προϋποθέτει την ύπαρξη προσωπικού με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση των υπαλλήλων σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις.
- Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη:** Ο οργανισμός εφαρμόζοντας ένα ολοκληρωμένο σύστημα εκπαίδευσης προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση προσφέρει αναπτυξιακές και μαθησιακές ευκαιρίες και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους. Αυτό τους επιτρέπει να κερδίσουν υψηλότερες αμοιβές και να απασχοληθούν αλλού σε περίπτωση που παραστεί ανάγκη.

- Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων: Με την εκπαίδευση μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων της ενθαρρύνοντας τους να ταυτιστούν με τους στόχους και την αποστολή της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης: Η συνεπής, καθολική και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας μέσα στην οργάνωση, μιας κουλτούρας για παράδειγμα προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης (N. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς 2003: σελ.270).

3.1.3 Αιτίες που κάνουν απαραίτητη την εκπαίδευση

Οι αιτίες που καθιστούν απαραίτητη την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετίζονται με τις αλλαγές τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Τέτοιες αιτίες είναι η τεχνολογική πρόοδος, οι απαιτήσεις και οι ανάγκες των καταναλωτών, οι οργανωτικές αλλαγές, ο επανασχεδιασμός των λειτουργιών και η παγκοσμιοποίηση.

3.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Επειδή η εκπαίδευση σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες του οργανισμού θα πρέπει να της δίνεται ιδιαίτερη σημασία. Η οργάνωση της εκπαίδευσης μπορεί να αναπτυχθεί στα πιο κάτω στάδια:

- Ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
- Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης
- Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης
- Εφαρμογή της εκπαίδευσης
- Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

3.2.1 Εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών

Αποτελεί βασική ανάγκη σήμερα να ανταποκρίνεται σε υπάρχουσες και πραγματικές ανάγκες όχι αόριστες και υποθετικές εργασιακές ανάγκες. Επομένως η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για αποτελεσματική εκπαίδευση. Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι το πρώτο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι να καθορίσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης της θέσης των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης του εργαζομένου. Αν εντοπιστούν αποκλίσεις, η εκπαίδευση μπορεί να είναι μια από τις μεθόδους αντιμετώπισης του προβλήματος.

3.2.2 Σχεδιασμός Προγραμμάτων εκπαίδευσης

Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου, καθώς και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει χώρα η εκπαίδευση.

Στόχοι και Περιεχόμενο της Εκπαίδευσης

Πρόκειται για τον καθορισμό του τι θα είναι σε θέση να κάνει ο εκπαιδευόμενος από τη στιγμή που θα ολοκληρώσει το πρόγραμμα. Για παράδειγμα τελειώνοντας την εκπαίδευση ο εκπαιδευόμενος θα χρειάζεται λιγότερη εποπτεία και θα επιτρέπει την εκχώρηση εξουσιών σε μεγαλύτερη έκταση και βάθος (delegation). Αυτό θα αφήσει περισσότερο χρόνο στην διεύθυνση για προγραμματισμό, οργανωτικές και αναπτυξιακές δραστηριότητες. Το περιεχόμενο του προγράμματος θα πρέπει να καθορίζεται εξ' ολοκλήρου από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και την εκτίμηση του τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων (Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς 2003: σελ.280-6)

Εκπαιδευόμενοι

Βασικοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή των εκπαιδευομένων είναι να επιδεικνύουν προσωπικό ενδιαφέρον να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να έχουν ξεπεραστεί οι γνώσεις και δεξιότητες που αυτοί κατέχουν εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την επιλογή των εκπαιδευομένων είναι συνεντεύξεις και άντληση πληροφοριών από τους άμεσα προϊστάμενους. Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη στην επιλογή των εκπαιδευομένων είναι να επιδεικνύουν προσωπικό ενδιαφέρον να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να έχουν προοπτική να προσφέρουν περισσότερο στον οργανισμό.

Χώρος και Χρόνος της Εκπαίδευσης

Υπάρχουν 2 μέρη όπου θα μπορούσε να εκλάβει χώρα η εκπαίδευση: α) στη θέση εργασίας και β) εκτός της θέσης εργασίας. Η διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται από το περιεχόμενό του. Κατά τον καθορισμό της διάρκειας του προγράμματος θα πρέπει να δοθεί προσοχή στη δυνατότητα επιτάχυνσης του προγράμματος με τη χρήση για παράδειγμα τεχνικών βοηθημάτων και επίσης θα πρέπει να αξιολογηθεί προσεκτικά η πιθανότητα να χρειάζεται περισσότερος χρόνος προκειμένου να αφομοιώσει τις νέες ιδέες ή τεχνικές που μαθαίνει ο εκπαιδευόμενος.

Εκπαιδευτές

Σύμφωνα με την αρχή ότι η εκπαίδευση πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ουσιαστικό μέρος της εργασίας που απαιτεί τη συμμετοχή και συνεργασία όλων των εργαζομένων πρέπει να

ενθαρρύνονται όσα στελέχη έχουν τις απαραίτητες γνώσεις να αναλαμβάνουν το ρόλο του εκπαιδευτή. Ο οργανισμός θα επιλέξει τους συγκεκριμένους υπαλλήλους οι οποίοι βάση της πείρας τους μπορούν να εκπαιδεύσουν το υπόλοιπο προσωπικό στο χώρο εργασίας τους. Για την εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας θα επιλεγούν άτομα από πανεπιστήμια ή άλλα ακαδημαϊκά ιδρύματα ή που έχουν σχετικές πρακτικές γνώσεις και εμπειρίες τα οποία μπορούν να εκπαιδεύσουν κατάλληλα το προσωπικό.

Εκπαιδευτικές μέθοδοι

Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι είναι Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας (on the job training), είτε εκπαίδευση Εκτός χώρου Εργασίας (off the job training) είτε εξ' αποστάσεως εκπαίδευση (Distance Learning). Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι αναλύονται πιο κάτω. (N. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς 2003: σελ.286).

Κόστος εκπαίδευσης

Τέλος στο στάδιο του σχεδιασμού θα εκτιμηθεί το κόστος εκπαίδευσης ώστε να εξασφαλιστούν τα κατάλληλα κονδύλια τα οποία θα ληφθούν από άρθρα του Προϋπολογισμού ή από κονδύλια που προνοούνται για εκπαίδευση από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

3.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε υπάρχουν 3 βασικοί τρόποι εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού: εκπαίδευση στο χώρο εργασίας, εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας και εξ' αποστάσεως εκπαίδευση.

Ο οργανισμός θα πρέπει να επιλέξει ή να συνδυάσει ανάμεσα στις 3 μεθόδους ποια ή ποιες είναι πιο αποτελεσματικές για τις δικές της ανάγκες. Επίσης θα πρέπει να ακούσει και τις γνώμες των εργαζομένων αλλά και να δει τα υπάρχοντα κονδύλια τα οποία θα μπορεί να διαθέσει.

Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας

Αυτή η οργάνωση της εκπαίδευσης αναφέρεται στη περίπτωση που ο εργαζόμενος μαθαίνει εξασκώντας τις δεξιότητές του πάνω στο αντικείμενο εργασίας του. Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης του εργαζομένου πραγματοποιείται κατά την διάρκεια της εργασίας του από τους ανώτερους του.

Θεωρείται από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους αφού είναι απλή σαν σύλληψη και εκτέλεση, παρουσιάζει σχετικά μικρό κόστος εφαρμογής, επιτρέπει την άμεση αξιολόγηση της πορείας του εκπαιδευόμενου, επιτρέπει την άμεση χρήση της νέας γνώσης, ο εκπαιδευόμενος δεν χρειάζεται να μετακινηθεί από τον χώρο εργασίας του.

Οι βασικότεροι μέθοδοι διδασκαλίας που υπάγονται στην κατηγορία εκπαίδευση στο χώρο εργασίας είναι οι εξής: Επίδειξη (demonstration), Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (Coaching), Εκπαίδευση μέσω μέντορα (Mentoring), Πρόγραμμα ελεγχόμενης Μαθητείας (Apprenticeship program), Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (Job Instruction Training), Πρακτική Άσκηση (Internships), Συμμετοχή σε επιτροπές, Εναλλαγή θέσεων εργασίας, Εμπλουτισμός Θέσεως Εργασίας και Γραπτές Εργασίες και Συμμετοχή σε Έργα (Assignments and Projects) (Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς 2003: σελ.289-295).

Εκπαίδευση εκτός Θέσης εργασίας

Η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας διακρίνεται σε ενδοεπιχειρησιακή η οποία οργανώνεται και παρέχεται μέσα στην επιχείρηση και εξωεπιχειρησιακή που παρέχεται από τρίτους σε εργαζόμενους της επιχείρησης σε χώρους έξω από αυτή. Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός χώρου εργασίας είναι οι εξής: Διαλέξεις, Σεμινάρια – Εργαστήρια, Μελέτη περιπτώσεων (Case studies), Επιχειρηματικά Παιγνία (Business Games), Υπόδυση Ρόλων (Role playing), Προσομοιώσεις (Simulations), Διαμόρφωση Συμπεριφοράς (Behavior Modeling), Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης (T-Groups), Δυναμική ομάδων και ομαδικές Ασκήσεις, Εκπαίδευση Υπαίθρου, Εκπαίδευση σε ειδικά θέματα

Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση

Η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν γνώσεις στο χρόνο που επιθυμούν και από το σπίτι τους με τη χρήση εκπαιδευτικού υλικού που έχει ετοιμαστεί κατάλληλα. Από τις πιο συνηθισμένες μεθόδους εκπαίδευσης από απόσταση είναι η εκπαίδευση δια αλληλογραφίας, η μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας και με τη χρήση υπολογιστή (programmed ή computer-based training) και η νεότερη ηλεκτρονική μάθηση (e-learning).

Εφαρμογή της Εκπαίδευσης

Αφού γίνει η επιλογή των εκπαιδευτικών μεθόδων θα ακολουθήσει η εφαρμογή της εκπαίδευσης, η οποία περιλαμβάνει την επιλογή του χώρου που θα γίνει η εκπαίδευση, την οργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος και την παρακολούθηση της προόδου των εκπαιδευομένων.

Η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Τήρηση του χρονοδιαγράμματος
- Ακρίβεια στην προέλευση των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων
- Σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού
- Την φροντίδα και καλή λειτουργία των χώρων διεξαγωγής της εκπαίδευσης

- Συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιλεγεί οι κατάλληλοι εκπαιδευτές και οι κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι για την ολοκλήρωση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων.

3.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Ουσιαστικά η αξιολόγηση θέλει να δείξει αν άξιζε η προσπάθεια και οι πόροι που διατέθηκαν κατά πόσο η εκπαίδευση έχει επιτύχει τον σκοπό της.

3.4.1 Στόχοι της αξιολόγησης της εκπαίδευσης

Αυτό που συνήθως θέλει να ελέγξει η επιχείρηση με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι α) κατά πόσο άξιζαν τα χρήματα που δαπανήθηκαν για εκπαίδευση, β) εάν αξιοποιήθηκε πλήρως ο χρόνος των εκπαιδευομένων, γ) εάν πραγματικά ωφελήθηκαν οι συμμετέχοντες και κατά προέκταση ο οργανισμός, δ) εάν και κατά πόσο οι στόχοι της εκπαίδευσης, έτσι όπως τέθηκαν από τους οργανωτές της επιτεύχθηκαν και ε) αν θα πρέπει να συνεχισθεί η επένδυση για εκπαίδευση.

Συγκεκριμένα:

Απόδειξη: Η αξιολόγηση γίνεται για να αποδειχθεί ότι κάτι αξιόλογο έγινε και για να δικαιολογηθεί το κόστος της εκπαίδευσης με τη μέθοδο της ανάλυσης κόστους – οφέλους. Επίσης για να αποδειχθεί εάν οι αντικειμενικοί στόχοι που είχαν τεθεί έχουν εκπληρωθεί ή όχι και σε ποιο βαθμό.

Βελτίωση: Ακόμα και στους οργανισμούς όπου η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων δεν εφαρμόζεται είναι αρκετά εύκολο να χρησιμοποιηθεί σαν οδηγός για βελτίωση μελλοντικών προγραμμάτων.

Μάθηση: Έχει παρατηρηθεί ότι όταν κάποιος παρατηρείται ή εξετάζεται αλλάζει η συμπεριφορά του. Έτσι όταν ξέρει ότι στο τέλος θα υπάρχει κάποιου είδους μέτρηση εντείνει την προσοχή του εκπαιδευομένου και έτσι διευκολύνεται η μάθηση (Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς 2003: σελ.304-6).

3.5 ΙΣΧΥΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ) ιδρύθηκε το 1991 με Απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου (αρ. 35.582/ημερ. 22.5.1991) για να συμβάλει στη διευθυντική ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της κυπριακής δημόσιας διοίκησης. Η ΚΑΔΔ υλοποιεί την αποστολή της κυρίως μέσα από α) τον σχεδιασμό και οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και άλλων μορφών μαθησιακών δραστηριοτήτων τόσο στην τάξη όσο και στο χώρο εργασίας, β) την ανάπτυξη στρατηγικών πρωτοβουλιών, γ) την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και δ) την διεξαγωγή εφαρμοσμένης έρευνας. Αυτή την περίοδο (1991 – 1996) αναλήφθηκαν σημαντικές πρωτοβουλίες όπως η στρατηγική πρωτοβουλία για την εισαγωγή μίας νέας και πιο επαρκούς αξιολόγησης προσωπικού.

Κατά την περίοδο 1996 – 2001, μετά από σχετική απόφαση του υπουργικού συμβουλίου, πέραν από τον παραδοσιακό της ρόλο επικέντρωσε τις δραστηριότητες της στην επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σε θέματα της ευρωπαϊκής ένωσης υποστηρίζοντας την ενταξιακή προσπάθεια της Κύπρου. Κύριοι στόχοι ήταν αφενός η βασική κατάρτιση όσον αφορά την λειτουργία, τις πολιτικές και τις πρακτικές της ΕΕ και από την άλλη η ευαισθητοποίηση και η ανάπτυξη ενός εποικοδομητικού προβληματισμού για την εφαρμογή της ευρωπαϊκής προοπτικής πάνω σε θέματα της δημόσιας υπηρεσίας αλλά και των δημοσίων λειτουργιών.

Από το 2001 αφού το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης σε σχέση με την ΕΕ είχε ολοκληρωθεί, η ΚΑΔΔ σταδιακά επικεντρώθηκε στις δραστηριότητες που αφορούν την Διοικητική Ανάπτυξη. Μια σημαντική εξέλιξη ήταν η εισαγωγή του συστήματος αποκεντρωμένης διαχείρισης της μάθησης. Η πολιτική αυτή ξεκίνησε τον Οκτώβριο του 2001 και επικεντρώθηκε στην ενδυνάμωση της ικανότητας των οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας να διαχειρίζονται τη μάθηση με τρόπο αποτελεσματικό και συστηματικό. Η πρωτοβουλία ξεκίνησε με ένα όραμα: κάθε οργανισμός της δημόσιας υπηρεσίας να έχει ένα καλά οργανωμένο Πυρήνα μάθησης ο οποίος σε συνδυασμό με τον οικείο διευθυντή και την ακαδημία να διαχειρίζεται πάνω σε συστηματική και συνεχή βάση τη λειτουργία της μάθησης του οργανισμού, τόσο με τη μορφή της μάθησης σε επιμορφωτικά προγράμματα, όσο και με την μορφή της μάθησης μέσα από την εργασία με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών που σχετίζονται με ατομικές δεξιότητες, θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης και θέματα διοίκησης.

Η αποστολή της ΚΑΔΔ είναι να συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και γενικότερα τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας, κυρίως μέσω της ανάπτυξης και εφαρμογής πολιτικής

μάθησης για τη δημόσια διοίκηση, τόσο σε ατομικό, όσο και σε ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο.

Η ΚΑΔΔ έχει πάγιες οριζόντιες δραστηριότητες όπως Εισαγωγική Κατάρτιση Νεοεισερχόμενων, Ανάπτυξη Γενικών Διευθυντικών Δεξιοτήτων, Προγράμματα για θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης, Προγράμματα Ανάπτυξης Ατομικών Δεξιοτήτων και Διαπροσωπικών Σχέσεων, Εκπαίδευση Γενικού Διοικητικού Προσωπικού, Εκπαίδευση Γενικού Γραμματειακού Προσωπικού και Εφαρμογή Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.

Επίσης έχει ad hoc Οριζόντιες Δραστηριότητες όπως Πρόγραμμα για Στρατηγική, Ηγετική και Διευθυντική Ανάπτυξη της Κυπριακής ΔΥ, Πρόγραμμα για Διοικητική και Ηγετική Ανάπτυξη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), Εκπαιδευτικά Προγράμματα για την Ισότητα των Φύλων, Εκπαιδευτικά Προγράμματα για τη Νομοπαρασκευαστική Διαδικασία, Εκπαίδευση Μελών Επιτροπών Ασφαλείας στη Δημόσια Υπηρεσία.

Ακόμη ασχολείται με ερευνητικές δραστηριότητες, Εκπαιδευτικές Δραστηριότητες για Αξιοποίηση της Τεχνολογίας της Πληροφορικής και Δραστηριότητες για Λειτουργούς Ξένων Χωρών (www.mof.gov.cy)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ένας σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με την μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού είναι η ικανότητα του να εκτιμά πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε αυτόν και στη συνέχεια να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές για να εξασφαλίσει ότι η εκτέλεση των εργασιών συμφωνεί με τα σύγχρονα πρότυπα και βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου. Οι στόχοι αυτοί περιλαμβάνονται στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και ονομάζεται Αξιολόγηση Εργαζομένων.

Αξιολόγηση Εργαζομένου είναι η διαδικασία αξιολόγησης – εκτίμησης του εργαζομένου με σκοπό να οριστεί κατά πόσο έφερε εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά (Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς 2003:315). Στην ευρύτερη έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης περιλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή των δυνατών και των αδύνατων σημείων του ίδιου του εργαζομένου (Λ. Σ. Χυτήρης 2001:221).

Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση απόδοσης είναι χρήσιμα, τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο. Συγκεκριμένα:

- ο Διαπιστώνεται ποιοι εργαζόμενοι τα καταφέρνουν στην δουλειά και ποιοι όχι
- ο Για βελτίωση της απόδοσης
- ο Γίνονται πιο αποτελεσματικές τοποθετήσεις με βάση της ικανότητες και τις επιδόσεις
- ο Διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητα και ξεπερνιούνται οι όποιες αδυναμίες συστημάτων προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων
- ο Πληροφορούνται οι εργαζόμενοι για το πόσο καλά τα καταφέρνουν, ποιες προοπτικές εξέλιξης υπάρχουν με βάση την απόδοσή τους και να προγραμματίζουν τα της σταδιοδρομίας τους
- ο Διαπιστώνονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες και αναπτύσσονται συγκεκριμένα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- ο Διαπιστώνονται προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα τα οποία επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων

Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την νομιμότητα, ορθότητα και αντικειμενικότητα των όποιων αποφάσεων λαμβάνονται (πχ απολύσεις, προαγωγές κτλ) (Λ. Σ. Χυτήρης 2001:221).

4.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Πολλές φορές υπάρχουν αντιδράσεις σχετικά με διάφορα στοιχεία της διαδικασίας αξιολόγησης όπως για παράδειγμα ο χρόνος που δαπανάται, ή ένταση που προκαλείται ανάμεσα στους υφισταμένους και τους προϊσταμένους ή για την αξιοπιστία των

αποτελεσμάτων. Όμως αν γίνει σωστά η σημασία για την επιχείρηση είναι μεγάλη. Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ίδιων των εργαζομένων. Παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας (Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς 2003: σελ.317-320).

Σε γενικές γραμμές οι βασικές χρήσεις της Αξιολόγησης των Εργαζομένων είναι:

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου
2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου
4. Ανατροφοδότηση – Επαναπληροφόρηση εργαζομένου (feedback)
5. Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής

4.2.1 Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου

Η αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων. Ο προϊστάμενος μπορεί να συμβουλευσει τον εργαζόμενο σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει για να πετύχει τους στόχους του. Επίσης βάσει τις υπάρχουσες δεξιότητες, τις ιδιαίτερες ικανότητες και τις αδυναμίες του υπαλλήλου που προκύπτουν μετά από τη συνέντευξη αξιολόγησης, ο προϊστάμενος δίνει στον εργαζόμενο βραχυχρόνιες συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωση της παραγωγικότητας του ώστε να ενισχύσει την επίτευξη των μακροχρόνιων επαγγελματικών του στόχων.

4.2.2 Καθορισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών

Μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών για καθένα εργαζόμενο. Αν ορισμένοι υπάλληλοι δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του οργανισμού, με ένα συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να τους δοθεί η ευκαιρία να διορθώσουν ή να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους. Οι εργαζόμενοι που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της θέσης μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα αναπτυξιακό πρόγραμμα για να προετοιμαστούν για προαγωγή

4.2.3 Σύνδεση Αμοιβής με την Απόδοση του Εργαζομένου

Ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο θα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από τον συνάδερφό του που αποδίδει λιγότερο. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση κάνει τους εργαζομένους να έχουν το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης και επομένως την υποκίνησή τους και την αφοσίωση τους στον οργανισμό.

4.2.4 Ανατροφοδότηση – Επαναπληροφόρηση εργαζομένου

Ο προϊστάμενος θα πρέπει να ενημερώνει τους εργαζομένους για την εξέλιξη της πορείας τους, εντοπίζοντας τα προσόντα και τις αδυναμίες τους, βοηθώντας τους να βρουν πιο αποτελεσματικούς τρόπους για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ακόμα και αν η αξιολόγηση είναι αρνητική θα πρέπει να ενημερώνεται ο εργαζόμενος ώστε να προσπαθήσει να βελτιωθεί.

4.2.5 Βελτίωση του Συστήματος Προσέλκυσης και Επιλογής

Ένα σημαντικό στοιχείο της αξιολόγησης είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν κριτήριο του κατά πόσο είναι επιτυχημένη η λειτουργία προσέλκυσης και επιλογής ανά θέση εργασίας και για την επιχείρηση γενικότερα.

4.3 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αποτελεσματική αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων απαιτεί ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι:

- Συγκεκριμένο και σαφές για όλους
- Ευθυγραμμισμένο, ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες του κάθε οργανισμού (μέγεθος, φύση δραστηριοτήτων, σύνθεση εργαζομένων, τεχνολογία, στρατηγική, περιβάλλον κλπ)
- Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους
- Αξίопιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό με την έννοια ότι θα είναι ικανό να προσδιορίσει με σαφήνεια τις διαφορές των επιδόσεων διαχρονικά για έναν εργαζόμενο ή μεταξύ εργαζομένων στην ίδια χρονική περίοδο.
- Εστιασμένο με την έννοια ότι κάθε υπευθυνότητα του εργαζομένου, προσδιορίζονται στόχοι και αποτελέσματα και εντοπίζονται συγκεκριμένες περιοχές βελτίωσης – ανάπτυξης.
- Αποδοτικό με την έννοια ότι η σχέση του κόστους της διαχείρισης του (ανθρωπόωρες, υλικά, αρχεία κλπ) με τα οφέλη του θα είναι επιθυμητή (N. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς 2003: σελ.322).

4.3.1 Ικανότητες Αξιολόγησης

Το σύστημα αξιολόγησης αποτελεί ένα εργαλείο διοίκησης. Το πόσο αποτελεσματικά θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται από τις ικανότητες αυτών που θα το χρησιμοποιούν. Έτσι κάθε οργανισμός που το χρησιμοποιεί πρέπει να έχει τις απαιτούμενες ικανότητες:

- Η κατανόηση των εννοιών των κριτηρίων αξιολόγησης και των μεθόδων εκτίμησης – μέτρησης αυτών.
- Η ικανότητα στοχοθέτησης και μέτρησης αποτελεσμάτων

- Η ικανότητα ανάλυσης των αιτιών απόκλισης μεταξύ επιθυμητών και πραγματοποιηθέντων επιδόσεων, μείωσης αυτής της απόκλισης και εντοπισμού των ασθενών σημείων και αδυναμιών.
- Η ικανότητα καθοδήγησης και ανάπτυξης των αξιολογούμενων για βελτίωση των αδυναμιών – ασθενών σημείων (N. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς 2003: σελ.323).

4.3.2 Κουλτούρα και Κλίμα Αξιολόγησης

Τα βασικά στοιχεία της κουλτούρας που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης είναι:

- ο Η πίστη – πεποίθηση των αξιολογούμενων και των αξιολογητών ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη προς όφελος όλων, και της επιχείρησης αλλά και του υπαλλήλου ειδικά.
- ο Ο ενστερνισμός από όλους των αξιών που συνδέονται με τα κριτήρια της αξιολόγησης
- ο Η αξία που αποδίδει η επιχείρηση στην αρχή της δικαιοσύνης ως προς την ανταμοιβή, δηλαδή αμοιβές ανάλογες με τις επιδόσεις του κάθε εργαζομένου
- ο Η νοοτροπία της αντικειμενικής αξιολόγησης των επιδόσεων ανεξάρτητα από σχέσεις και συναισθήματα
- ο Η κουλτούρα της συνεχούς μάθησης, βελτίωσης, ανάπτυξης
- ο Η ύπαρξη θετικού κλίματος, βασικά στοιχεία του οποίου πρέπει να είναι η εμπιστοσύνη μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων, η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία και η συνεργασία (N. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς 2003: σελ.323).

4.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι περισσότερες μέθοδοι μέτρησης της αποτελεσματικότητας που χρησιμοποιούνται στις μέρες μας μπορούν να διαχωριστούν σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι είναι κλασικές μέθοδοι που στηρίζονται στα αποτελέσματα και έχουν εφαρμογή περισσότερο σε εργαζόμενους στην παραγωγή, ενώ οι υποκειμενικές μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εκτιμήσουν τάσεις, συμπεριφορές ή αποτελέσματα. Στη πράξη ένα σύστημα αξιολόγησης για να είναι πλήρες πρέπει να χρησιμοποιεί τόσο αντικειμενικά (ποσοτικά) όσο και υποκειμενικά (ποιοτικά) κριτήρια.

4.4.1 Αντικειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης

Οι αντικειμενικές μέθοδοι εκτιμούν την απόδοση των εργαζομένων σε αριθμούς, όπως ο όγκος της παραγωγής που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος, ο αριθμός των ελαττωματικών προϊόντων που παρήχθησαν, ο αριθμός των απουσιών από τη δουλειά, ή άλλες αριθμητικές ενδείξεις που φανερώνουν πόσο γρήγορα και αποτελεσματικά ένας εργαζόμενος μπορεί να ολοκληρώσει ένα συγκεκριμένο έργο.

Υπάρχουν 5 κύριες μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αντικειμενικών κριτηρίων:

ο *Μέθοδος μέτρησης παραγωγής*

Αυτές οι μέθοδοι αφορούν την μέτρηση του αριθμού των έτοιμων προϊόντων που έχουν παραχθεί από έναν εργαζόμενο τον αντίστοιχο αριθμό ελαττωματικών μονάδων ή ακόμη οποιοδήποτε άλλο αριθμητικό δείκτη της παραγωγής.

ο *Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες*

Στη μέθοδο αυτή χρησιμοποιείται ο όγκος των συνολικών πωλήσεων που πραγματοποίησε ένας εργαζόμενος σε ένα χρονικό διάστημα. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται παραδοσιακά για την αξιολόγηση των πωλητών.

ο *Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου*

Στις προσωπικές μετρήσεις περιλαμβάνονται στοιχεία όπως ο αριθμός των απουσιών ή καθυστερήσεων του εργαζομένου στη δουλειά του, ο αριθμός των επιπλήξεων ή ακόμη και πιθανές πειθαρχικές πράξεις και ποινές που έχει δεχτεί ο εργαζόμενος. Στην μέθοδο αυτή παρουσιάζονται σημαντικά προβλήματα. Τα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου είναι αμφίβολο κατά πόσο ερμηνεύουν την αποδοτικότητά του. Είναι αποδοτικά μόνο όταν συνδυάζονται και με την απόδοση και τα αποτελέσματα της εργασίας του.

ο *Μετρήσεις αποτελεσματικότητας*

Οι μετρήσεις αποτελεσματικότητας αφορούν δείγματα εργασίας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα. Τείνουν όμως να είναι ελλιπείς και ανεπαρκείς γιατί ελάχιστες συνθήκες της εργασίας μπορούν να αναπαραχθούν ή να ελεγχτούν. Όταν οι εργαζόμενοι ξέρουν ότι θα αξιολογηθούν πιέζονται και δίνουν ότι καλύτερο με αποτέλεσμα να μην είναι αντικειμενικό το αποτέλεσμα. Και αυτή η μέθοδος τείνει να μην είναι πολύ πρακτική γιατί είναι δαπανηρή και χρονοβόρα.

ο *Μέθοδοι καταμέτρησης της απόδοσης των στελεχών*

Ορισμένες φορές η απόδοση των στελεχών αξιολογείται με αντικειμενικά κριτήρια μέσω της απόδοσης της ομάδας της οποίας ηγείται το κάθε στέλεχος (Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς 2003: σελ.335).

4.4.2 Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ανθρώπινη κρίση και έχουν περισσότερο ποιοτικό παρά ποσοτικό χαρακτήρα. Τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης προσωπικού δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης. Η πιο συνηθισμένη περίπτωση αξιολόγησης αυτού του είδους είναι από τον άμεσα προϊστάμενο προς τον υφιστάμενό του. Οι υποκειμενικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν τόσο τη συμπεριφορά των εργαζομένων όσο και τα αποτελέσματα της

εργασίας τους. Οι υποκειμενικές μέθοδοι διακρίνονται σε συγκριτικές μεθόδους και σε εκτιμήσεις σε σχέση με απόλυτα πρότυπα απόδοσης.

Συγκριτικές Μέθοδοι

Η σύγκριση της συνολικής απόδοσης των εργαζομένων στηρίζεται στη γενικότερη ιδέα της κατάταξης των εργαζομένων από τον καλύτερο στο χειρότερο. Υπάρχουν τρία είδη μεθόδων αξιολόγησης των εργαζομένων με σύγκριση:

- ο Κατάταξη (Ranking): Όταν χρησιμοποιείται η μέθοδος της κατάταξης οι υπάλληλοι συγκρίνονται απ' ευθείας μεταξύ τους. Δεν είναι χρονοβόρα και δεν απαιτεί ιδιαίτερα υψηλούς χρηματικούς πόρους. Η πιο απλή μέθοδος είναι η απ' ευθείας κατάταξη, στην οποία ο επόπτης κατατάσσει τους αξιολογούμενους σε σειρά από τον καλύτερο στον χειρότερο όσον αφορά την συνολική τους απόδοση.
- ο Κατάταξη σε ζευγάρια: Σε αυτήν την μέθοδο δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζευγάρια υπαλλήλων. Έπειτα ο επόπτης αξιολογεί ποιος ήταν καλύτερος ανά ζευγάρι. Η τελική κατάταξη κάθε εργαζομένου διαμορφώνεται από το πόσες φορές αυτός ή αυτή επιλέχθηκε ως ο καλύτερος εργαζόμενος ανά ζευγάρι. Αυτός που επιλέχθηκε τις περισσότερες φορές ως ο καλύτερος κατατάσσεται πρώτος. Η κατάταξη σε ζευγάρια είναι πιο πολύπλοκη από την απ' ευθείας κατάταξη αλλά η διαδικασία φαίνεται να επιτυγχάνει καλύτερη και πιο αξιόπιστη κατάταξη.
- ο Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής: Όταν χρησιμοποιείται η μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να κατατάξει ένα συγκεκριμένο ποσοστό των εργαζομένων σε κάθε μια από τις κατηγορίες απόδοσης. Αυτή η αξιολόγηση συνήθως στηρίζεται σε ολική εκτίμηση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου.

Αξιολόγηση με Βάση Απόλυτα Πρότυπα Απόδοσης

Αντί να συγκρίνεται η απόδοση ενός εργαζομένου με την αντίστοιχη των συναδέρφων του, ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να στηρίζεται σε απόλυτα πρότυπα απόδοσης. Στις τεχνικές των απόλυτων προτύπων απόδοσης ανήκουν:

- ο Γραφικές κλίμακες κατάταξης: Ο αξιολογητής βαθμολογεί τον αξιολογούμενο για διάφορες πτυχές της απόδοσης του χρησιμοποιώντας γραφικές κλίμακες, όπου ο αξιολογητής αποδίδει στον αξιολογούμενο ένα βαθμό απόδοσης πχ ικανοποιητικός, άριστος κτλ. Αυτή η κατάταξη έχει πολλά πλεονεκτήματα, είναι σχετικά εύκολη η δημιουργία και η χρήση τους, επιτρέπει τη σύγκριση των εργαζομένων και η μέθοδος είναι αποδεκτή από την πλειοψηφία των αξιολογούμενων.
- ο Σταθμισμένος κατάλογος: Σε αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης δίνεται στον αξιολογητή μια λίστα με διάφορα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που σχετίζονται με την εργασία και

το υ ζητείται να ελέγξει με ένα ναι ή ένα ό χ αυτά πο υ χαρακτηρίζο υ το ν αξιολογούμενο. Μπορεί να ελέγξει ποια καλά ή κακά χαρακτηριστικά αντιπροσωπεύουν τον εργαζόμενο. Το τμήμα προσωπικού βγάζει ένα συγκεντρωτικό αποτέλεσμα για τη συνολική απόδοση του εργαζομένου, αποδίδοντας διαφορετική βαρύτητα σε κάθε χαρακτηριστικό. Η μέθοδος αυτή χρειάζεται χρόνο για την κατασκευή της λίστας καθώς και την εφαρμογή διαφορετικής λίστας για διαφορετικές θέσεις εργασίας.

- ο Κρίσιμα περιστατικά: Ο αξιολογητής κρατά ένα ημερολόγιο για κάθε εργαζόμενο στο οποίο καταγράφονται περιστατικά τα οποία προσδιορίζουν την απόδοση και τη συμπεριφορά του εργαζομένου. Τα περιστατικά καταγράφονται αμέσως αφού συμβούν και χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί ο αξιολογούμενος.
- ο Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία: Δίνεται έμφαση στις λεπτομέρειες σχετικά με την συμπεριφορά του αξιολογούμενου. Ένας αριθμός εργαζομένων καθορίζουν τα σημαντικά χαρακτηριστικά που περιγράφουν την απόδοση των εργαζομένων σε μια θέση. Μια άλλη ομάδα εργαζομένων παραθέτει το σύνολο των κρίσιμων περιστατικών που μπορεί να προκύψουν σε μια θέση. Άλλη ομάδα αντιστοιχεί το κρίσιμο περιστατικό που όρισε η δεύτερη ομάδα σε κάθε μια κατηγορία απόδοσης που όρισε η πρώτη. Μια τελευταία ομάδα αξιολογεί τα κρίσιμα περιστατικά τα οποία δεν συμπεριλήφθηκαν σε κατηγορίες και τα τοποθετεί σε μια διαφορετική κλίμακα. Σαν τελικό βήμα οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν χρησιμοποιούνται πιλοτικά στην επιχείρηση. Είναι χρονοβόρα μέθοδος όμως δίνει το δικαίωμα στους αξιολογούμενους να συμμετέχουν στην κλίμακα με βάση στην οποία θα βαθμολογηθούν.
- ο Αξιολόγηση με την βοήθεια ψυχολόγων: Οι εργασιακοί ψυχολόγοι ασχολούνται με μελλοντικές δυνατότητες των αξιολογούμενων και όχι με το παρελθόν τους. Ο ψυχολόγος καταγράφει την υποκίνηση του ατόμου, τις δυνατότητες, τις ανησυχίες, τις επιθυμίες του και τα συναισθήματά του. Αυτά βοηθούν τους ψυχολόγους για μελλοντική απόδοση των εργαζομένων.
- ο Κέντρα αξιολόγησης: Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για την επιλογή προσωπικού. Εφαρμόζεται κυρίως στα ανώτερα στελέχη τα οποία αξιολογούνται από περισσότερους από έναν ειδικούς. Χρησιμοποιούνται τεχνικές όπως επιχειρηματικά παίγνια, πρακτική εξάσκηση, ασκήσεις λήψης αποφάσεων και επιχειρηματικά παίγνια με υπολογιστές οι οποίες φέρνουν τα στελέχη αντιμέτωπα με πραγματικές καταστάσεις που πιθανόν να προκύψουν κατά την καθημερινή τους εργασία και με αυτό τον τρόπο αξιολογεί την στάση τους σε ανάλογα γεγονότα και εξάγονται συμπεράσματα για τη συμπεριφορά τους (Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς 2003: σελ.337).

4.5 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Παλαιότερα οι προϊστάμενοι ήταν οι αποκλειστικά υπεύθυνοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των υφισταμένων τους. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μια στροφή προς άλλους πιθανούς αξιολογητές των υπαλλήλων ενός οργανισμού. Σε αυτούς μπορεί να περιλαμβάνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι που αυτοαξιολογούνται, οι συνάδελφοι τους που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο με αυτούς, οι υφιστάμενοι τους και οι πελάτες της επιχείρησης.

- ο Αυτοαξιολόγηση: Η τεχνική της αυτοαξιολόγησης είναι ιδανική όταν χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της απόδοσης και την εξέλιξη του εργαζομένου.
- ο Αξιολόγηση από συναδέλφους: Το ισχυρό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περιπτώσεις που οι ίδιοι οι προϊστάμενοι δεν έχουν την δυνατότητα να παρακολουθούν την επίδοση ενός εργαζομένου κάτι το οποίο είναι εφικτό από τους ίδιους τους συναδέλφους του. Υπάρχουν όμως και πολλά μειονεκτήματα γιατί πολλοί συνάδερφοι αρνούνται να αξιολογήσουν ο ένας τον άλλον.
- ο Αξιολόγηση από Υφισταμένους: Η μέθοδος αξιολόγησης από υφισταμένους μπορεί να δώσει χρήσιμες πληροφορίες. Ο κάθε υφιστάμενος γνωρίζει πολύ καλά τις δυνατότητες του προϊσταμένου του όσον αφορά την καθοδήγηση, την πληροφόρηση, την οργάνωση, τον προγραμματισμό καθώς και την επικοινωνία.
- ο Αξιολόγηση από πελάτες: Αυτή η τεχνική αξιολόγησης εφαρμόζεται ιδιαίτερα όταν το αντικείμενο απασχόλησης του οργανισμού έχει να κάνει με την εξυπηρέτηση πελατών και την παροχή υπηρεσιών (Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς 2003: σελ.337).
- ο Όλοι μαζί (κυκλική αξιολόγηση – 360° Degree Feedback): Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να γίνει πιο ακριβής, δίκαιη και αντικειμενική αν όλοι όσοι επηρεάζονται από την απόδοση και τη συμπεριφορά τους, έχουν την δυνατότητα να δώσουν στην επιχείρηση τα αξιολογικά τους σχόλια και παρατηρήσεις (Λ. Σ. Χυτήρης 2001:230).
- ο Οι Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές: Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές παρέχουν άμεσες και αντικειμενικές μετρήσεις, αφού είναι ποσοτικοποιημένες χωρίς όμως να λαμβάνουν υπόψη το φυσικό και ανθρώπινο περιβάλλον της εργασίας (Λ. Σ. Χυτήρης 2001:231).

4.6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Για να κρίνει ο προϊστάμενος την απόδοση των υφισταμένων του χρειάζεται πληροφορίες. Αυτές τις πληροφορίες θα τις ερμηνεύσει και θα τις αξιολογήσει με βάση τις αξίες, τις ιδέες, τις προκαταλήψεις του, την ιδιοσυγκρασία του αλλά και με βάση τον βαθμό συναισθηματικής σύνδεσης του με τους αξιολογούμενους. Όλα αυτά δείχνουν ότι η αξιολόγηση θα έχει ένα βαθμό υποκειμενικότητας και μεροληψίας. Μπορεί να υποπέσει σε σφάλματα είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα. Τα συνειδητά σφάλματα είναι όταν ο

αξιολογητής για προσωπικούς του λόγους βαθμολογεί τον υφιστάμενο του χαμηλότερα ή ψηλότερα από ότι πραγματικά αξίζει. Τα ασυνείδητα σφάλματα είναι αυτά που ο αξιολογητής δεν έχει συνείδηση ότι τα διαπράττει. Και στις 2 περιπτώσεις οι συνέπειες μπορεί να είναι είτε θετικές είτε αρνητικές. Τα πιο συνηθισμένα σφάλματα αξιολόγησης είναι:

- ο Επίδραση του φωτοστέφανου: Το σφάλμα γίνεται όταν ο αξιολογητής επηρεάζεται από ένα έντονο χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου και τον βαθμολογεί βάση αυτού.
- ο Επιείκεια ή αυστηρότητα: Μερικοί αξιολογητές ανάλογα με το σύστημα αξιών τους βαθμολογούν υψηλότερα ή χαμηλότερα όλους τους υφισταμένους τους από ότι πραγματικά αυτοί αξίζουν.
- ο Αξιολόγηση βασισμένη στην πρόσφατη απόδοση: Όταν η περίοδος αξιολόγησης είναι μακρά (ένα έτος ή μεγαλύτερη) και δεν καταγράφονται οι συμπεριφορές και οι επιδόσεις του αξιολογούμενου είναι πολύ πιθανό ο αξιολογητής να μην θυμάται παρά μόνο πρόσφατα γεγονότα και βαθμολογεί τον αξιολογούμενο βάση αυτών.
- ο Σχετική βαθμολογία: Το λάθος διαπράττεται όταν ο αξιολογητής συγκρίνει τους εργαζομένους μεταξύ τους και όχι βάση κάποιων προτύπων.
- ο Τάση προς το κέντρο: Όταν ο αξιολογητής δεν έχει αρκετές πληροφορίες για τον αξιολογούμενό του κινείται προς το κέντρο της βαθμολογικής κλίμακας.
- ο Προσωπικές προκαταλήψεις / Στερεότυπα: Κάποιοι αξιολογητές αξιολογούν τους εργαζομένους βάση κάποιων χαρακτηριστικών τους. Λόγω αυτής της προκατάληψης η βαθμολογία αποκλίνει από την πραγματικότητα.
- ο Κοινά Χαρακτηριστικά / Ομοιότητα: Οι άνθρωποι συνήθως συμπαθούν αυτούς που τους μοιάζουν ή που έχουν κοινά χαρακτηριστικά μαζί τους. Αυτό οδηγεί σε σφάλμα της αξιολόγησης αφού βαθμολογούν πιο υψηλά εξαιτίας της συμπάθειας που προκύπτει.
- ο Εντυπωσιασμός: Στο σφάλμα αυτό υποκύπτει ο αξιολογητής όταν ο αξιολογούμενος χειρίζεται πολύ καλά ή πολύ άσχημα τη σχέση τους με τέτοιο τρόπο που εντυπωσιάζει.

Τα σφάλματα των αξιολογητών δεν μπορούν να εξαιρεθούν αλλά μπορούν να μειωθούν:

- ο Εκπαίδευση των αξιολογητών ως προς τους σκοπούς της αξιολόγησης (πχ ανταμοιβή, προαγωγή, εκπαίδευση), τις μεθόδους, τα κριτήρια και πρότυπα απόδοσης, τη συχνότητα της αξιολόγησης, τα σφάλματα – ποια είναι και πώς αποφεύγονται.
- ο Τήρηση αρχείου αποδεικτικών στοιχείων απόδοσης.
- ο Επανακαθορισμός και εφαρμογή ποσοτικών κριτηρίων που να σχετίζονται βασικά με την εργασία

- ο Επιλογή και χρήση κατάλληλων μεθόδων και κλιμάκων βαθμολογίας
- ο Επιβράβευση των προϊσταμένων – αξιολογητών που κάνουν ακριβή, αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση (Λ. Σ. Χυτήρης 2001:255).

4.7 ΙΣΧΥΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ

Σύμφωνα με το άρθρο 50 του Περί Δημοσίας Υπηρεσίας Νόμου, για όλους τους υπαλλήλους ετοιμάζονται και υποβάλλονται στην Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας Ετήσιες και Υπηρεσιακές Εκθέσεις οι οποίες συντάσσονται από τριμελή ομάδα αξιολόγησης και κοινοποιούνται μετά την σύνταξη τους στους υπαλλήλους που τους αφορούν.

Η αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων αποβλέπει:

- Στο να διαπιστωθεί αν οι υπάλληλοι που τελούν επί δοκιμασία είναι κατάλληλοι για μονιμοποίηση ή υπάλληλοι οι οποίοι διορίζονται από μηνά σε μήνα ή είναι με σύμβαση, να διατηρήσουν ή όχι τις υπηρεσίες τους.
- Στην διαπίστωση, εκτίμηση και προσδιορισμό του βαθμού της καταλληλότητας των υπαλλήλων για προαγωγή.
- Στην υποβοήθηση της ανάπτυξης των ικανοτήτων, της υπηρεσιακής ανέλιξης των υπαλλήλων καθώς και της ορθολογιστικής λειτουργίας και διεύθυνση της δημόσιας υπηρεσίας.

Υπάρχουν 2 είδη υπηρεσιακών εκθέσεων, αυτές που γίνονται ανά εξάμηνο και είναι για υπαλλήλους που είναι διορισμένοι επί δοκιμασία σε μόνιμη θέση και οι ετήσιες εκθέσεις οι οποίες γίνονται μετά τη επικύρωση του διορισμού των υπαλλήλων σε μόνιμη θέση.

Η τελευταία εξαμηνιαία έκθεση που υποβάλλεται πριν από την λήξη της περιόδου επί δοκιμασίας, περιλαμβάνει σύσταση κατά πόσο ο διορισμός του υπαλλήλου πρέπει να επικυρωθεί ή η χρονική περίοδος της δοκιμασίας του να παραταθεί ή ο διορισμός του να τερματιστεί.

Ετήσιες εκθέσεις υποβάλλονται στην Επιτροπή μεταξύ της 1^{ης} Ιανουαρίου και της 31^{ης} Μαρτίου κάθε χρόνου και αναφέρονται στο προηγούμενο ημερολογιακό έτος.

Οι Υπηρεσιακές εκθέσεις συντάσσονται από τριμελή ομάδα αξιολόγησης στην οποία απαραίτητα μετέχουν ο διοικητικά προϊστάμενος και ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου υπαλλήλου. Το τρίτο μέλος της ομάδας αξιολόγησης μπορεί να είναι είτε ο Προϊστάμενος του οικείου Τμήματος στο οποίο υπηρετεί ή υπάγεται ο αξιολογούμενος

υπάλληλος όταν είναι διαφορετικό πρόσωπο από το διοικητικά προϊστάμενο του αξιολογούμενου υπάλληλου, είτε ο ιεραρχικά ανώτερος του άμεσα προϊστάμενου του αξιολογούμενου υπαλλήλου ο οποίος κατέχει μισθοδοτικά ανώτερη θέση από τον αξιολογούμενο.

Το Μέρος I του Παραρτήματος «Α» και το Μέρος ΙΑ του Παραρτήματος «Β» συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο υπάλληλο. Το Μέρος ΙΒ του Παραρτήματος «Β» συμπληρώνεται από τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου υπάλληλου. Τα Μέρη ΙΙ, ΙΙΙ και ΙV του Παραρτήματος «Α» και τα Μέρη ΙΙ, ΙΙΙ, ΙV του Παραρτήματος «Β» συμπληρώνονται από την ομάδα αξιολόγησης ή από το διοικητικά προϊστάμενο σε συνεργασία με τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου υπάλληλου ή από τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου υπάλληλου ανάλογα με την περίπτωση.

Ο προϊστάμενος που θα κάνει την αξιολόγηση δεν θα πρέπει να επηρεάζεται από εκτιμήσεις ή γνώμες για τον υπάλληλο οι οποίες έγιναν ή εκφράστηκαν σε σχέση με προηγούμενα έτη αξιολόγησης. Θα πρέπει να καταβάλλει κάθε προσπάθεια ώστε η αξιολόγηση να αντικατοπτρίζει την πραγματική αξία του υπάλληλου. Να μην διστάζει για το συμφέρον τόσο της υπηρεσίας όσο και του αξιολογούμενου υπάλληλου να προβαίνουν σε χαμηλές αξιολογήσεις αν αυτές δικαιολογούνται από την απόδοση του υπάλληλου. Να έχουν υπόψη τους ότι ο υπάλληλος δεν έχει μόνο ικανότητες αλλά και ελλείψεις γι' αυτό και η έκθεση πρέπει να αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα με σαφήνεια και αντικειμενικότητα.

Για να καταστεί όσο το δυνατό πιο δίκαιη και αμερόληπτη η αξιολόγηση των υπαλλήλων θα πρέπει οι εποπτεύοντες λειτουργοί των υπαλλήλων, κατά την διάρκεια του έτους, να σημειώνουν τις εξαιρετικές επιδόσεις καθώς επίσης και τις παραλείψεις ή ελλείψεις τους. Αν διαπιστωθούν τέτοιες παραλείψεις ή ελλείψεις πρέπει να επικεντρώνεται η προσοχή των υπαλλήλων σε αυτές κατά τον χρόνο που παρατηρούνται.

Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα και αδυναμίες. Τα κυριότερα από τα προβλήματα αυτά είναι η ισοπεδωτική τάση που παρατηρείται στο επίπεδο «Εξάίρετος» αφού το 95% των δημοσίων υπαλλήλων αξιολογούνται ως εξάίρετοι. Υπάρχει μια υπέρμετρη αξιοποίηση της αξιολόγησης για σκοπούς προαγωγής. Επίσης χρησιμοποιούνται τα ίδια κριτήρια και έντυπα αξιολόγησης για όλες τις βαθμίδες του προσωπικού, από τα κατώτερα μέχρι τα ανώτατα επίπεδα της ιεραρχίας. Επικρατεί ένας φόβος και μια ανησυχία στους αξιολογητές για να μην καταστεί εμπόδιο μια αρνητική αξιολόγηση, σε περίπτωση προαγωγής του υπαλλήλου. Παρατηρείται μια ανικανότητα των

αξιολογητών στο να αντιμετωπίσουν τη μη ικανοποιητική απόδοση των υφισταμένων τους. Οι αξιολογούμενοι αδυνατούν στο να παραδεχτούν τις αδυναμίες τους αλλά και κριτική από ανώτερους τους. Δεν υπάρχει η επαρκής επιμόρφωση των αξιολογουμένων εξαιτίας του φόρτου εργασίας με αποτέλεσμα να παρατηρούνται λάθη και παραλείψεις οι οποίες ποτέ δεν διορθώνονται. Το ότι δεν υπάρχουν μετρήσιμα κριτήρια της απόδοσης των αξιολογουμένων, από μια διαδικασία καθορισμού συγκεκριμένων καθηκόντων και στόχων, η αξιολόγηση γίνεται βάση υποκειμενικών κριτηρίων και άρα υπάρχουν κενά στην διαπίστωση ελλείψεων και παραλείψεων.

Η αξία σύμφωνα με τους Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμους είναι το σημαντικότερο από τα κριτήρια με βάση τα οποία αποφασίζονται οι προαγωγές των δημοσίων υπαλλήλων. Δυστυχώς με την παρατηρούμενη πλήρη σχεδόν ισοπέδωση της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων η αξία ως κριτήριο προαγωγής έχει χάσει τη σημασία του με αποτέλεσμα:

- Να αποκτά προβάδισμα για προαγωγή όχι εκείνος που είναι αποδοτικότερος και αποτελεσματικότερος στην εργασία του αλλά εκείνος που έχει περισσότερα χρόνια υπηρεσίας.
- Η ισοπέδωση έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση του ρόλου της σύστασης του οικείου Προϊσταμένου με αποτέλεσμα η ΕΔΥ (Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας) να καταντά δέσμια των συστάσεων αυτών.
- Η ισοπεδωτική αυτή τάση δυσχεραίνει και το έργο της Επιτροπής στην επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων.
- Εμποδίζει την ανάπτυξη και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού υπό την έννοια ότι δημιουργεί αντικίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Προκαλεί αρνητικά συναισθήματα ανάμεσα στους πραγματικά άριστους υπαλλήλους οι οποίοι βλέπουν να αξιολογούνται στο ίδιο επίπεδο με υποδεέστερους σε αξία συναδέλφους τους.

Στην Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου, η αξιολόγηση αποτελεί μια τυπική γραφειοκρατική διαδικασία που έχει μόνο κόστος και κανένα ουσιαστικό όφελος. Αυτή στηρίζεται στις παραδοσιακές μεθόδους βαθμολόγησης μιας σειράς κριτηρίων που αφορούν δεξιότητες, δε συνδέεται ουσιαστικά με τα υπόλοιπα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων όπως αμοιβές, προαγωγές, κίνητρα, εκπαίδευση κλπ ούτε ακριβής προσδιορισμός του όρου ανάλυση εργασίας, με αποτέλεσμα οι αξιολογητές όσο και οι αξιολογούμενοι να την θεωρούν και να την αντιμετωπίζουν ως μια άνευ σημασίας γραφειοκρατική διαδικασία. Αυτό φαίνεται

και από την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου όπου κυριαρχεί αμφισβήτηση και δυσαρέσκεια. Επίσης διενεργείται από άτομα τα οποία δεν έχουν καμία γνώση και εμπειρία στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς 2003: σελ.321).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Όλοι οι άνθρωποι είναι τόσο όμοιοι στις φυσιολογικές και ανατομικές διαδικασίες που ένα τεράστιο χάσμα από ψυχολογικές διαφορές τους χωρίζει ώστε να μπορεί να ειπωθεί ότι κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός. Η μοναδικότητα του κάθε ανθρώπου εκφράζεται με την συμπεριφορά του. Κάτω από αυτή την σκοπιά θα δούμε την ένταξη της συμπεριφοράς του κάθε ατόμου μέσα στον οργανισμό. Γιατί συμπεριφέρονται διαφορετικά οι άνθρωποι μέσα στον οργανισμό, πώς μπορεί να επηρεασθεί η συμπεριφορά τους και ποια είναι τα ελατήρια επηρεασμού της;

Τα κίνητρα επηρεάζουν τον εργαζόμενο από την στιγμή που τα αντιλαμβάνεται σωστά.

Τι είναι η παρακίνηση;

Τα κίνητρα που επηρεάζουν την συμπεριφορά του ανθρώπου περνάνε μέσα από το φίλτρο των αναγκών και των επιθυμιών του ανθρώπου και ο καθένας τα αντιλαμβάνεται διαφορετικά. Άρα ίδια κίνητρα επηρεάζουν έναν αριθμό εργαζομένων και όχι όλους και αυτό βασίζεται στις διαφορετικές νοοτροπίες και αντιλήψεις.

Η παρακίνηση είναι μια κατάσταση του οργανισμού που προκαλεί, ανθρώπινη δράση ή ακόμη «η κατάσταση που προκαλείται από την ύπαρξη κινήτρων» που στρέφουν τον άνθρωπο να ενεργήσει με ένα ορισμένο τρόπο.

Τα κίνητρα μπορεί να είναι εξωτερικά δηλαδή να προέρχονται από έξω ή να είναι ενδογενή δηλαδή να προέρχονται από εσωτερικούς παράγοντες.

Αν μπορούσε να προβλεφθεί το πώς παρακινείται ένα άτομο θα μπορούσε αυτό να έχει επίδραση στη διαδικασία της παρακίνησης του και επομένως να προσαρμοστεί η συμπεριφορά του σε επιθυμητούς στόχους.

Ο σωστός ηγέτης πρέπει να έχει τα απαραίτητα εφόδια για να στρέψει τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού προς το καλύτερο αφού διαγνώσει τα κίνητρα και αφού αντιληφθεί τι παρακινεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων του (Δ.Θ Πατρινός – Α. Αναστασίου 2009:191).

Όπως προαναφέρθηκε η παρακίνηση είναι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της διοικητικής ψυχολογίας αφού σχετίζεται με την ανθρώπινη συμπεριφορά και τα κίνητρά της. Οι θεωρητικοί της οργάνωσης θεμελίωσαν τις διάφορες θεωρητικές τάσεις.

Οι θεωρίες που αφορούν την παρακίνηση των εργαζομένων χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες: α) στις θεωρίες περιεχομένου (θεωρίες ικανοποίησης των αναγκών), β) στις θεωρίες των διαδικασιών και γ) στις θεωρίες των ανταμοιβών, δ) Η Θεωρία X και Ψ – Douglas Mc Gregor.

5.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

Το βασικό χαρακτηριστικό των θεωριών περιεχομένου είναι ότι η παρακίνηση για εργασία έχει στόχο να ικανοποιήσει τις βασικές ανάγκες των ανθρώπων. Αρχικά είναι η ιεραρχία των αναγκών του Maslow, μετά η θεωρία της υγιεινής του Herzberg και τέλος η θεωρία του McClelland.

5.2.1 Η Πυραμίδα των Ανθρώπινων Αναγκών – Α. Η. Maslow

Η θεωρία του ABRAHAM MASLOW είναι η περισσότερο αποδεκτή και διαδεδομένη για τον εργαζόμενο άνθρωπο. Ανέπτυξε μια θεωρία με την οποία διαβαθμίζονται ορισμένες ανθρώπινες ανάγκες και η οποία αποτέλεσε πολλές φορές την βάση για έρευνα όσον αφορά την παρακίνηση και την συμπεριφορά του ανθρώπου.



(Πηγή: en.wikipedia.org/wiki/Maslow's_hierarchy_of_needs)

Ο MASLOW ιεράρχησε τις ανάγκες ως εξής:

1. φυσιολογικές ανάγκες όπως η πείνα, η δίψα, ο κύκλος του ύπνου
2. οι ανάγκες ασφαλείας όπως η προστασία από τον κίνδυνο, την απειλή
3. η ανάγκη για αγάπη, όπως η σύνδεση με τους άλλους, η φιλία
4. η ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό όπως ο αυτοσεβασμός και ο σεβασμός των άλλων και οι ανάγκες ικανοποίησης του εγώ

5. η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, αυτενέργεια και αυτοανάπτυξη

Ο Maslow υποστηρίζει ότι για να παρακινηθεί ο άνθρωπος κίνητρο είναι η ανικανοποίητη ανάγκη. Ο βαθμός παρακινητικότητας των διαφόρων κατηγοριών αναγκών μεταβάλλεται μέσα στον χρόνο και ακολουθεί την ψυχολογική εξέλιξη του ανθρώπου παράλληλα υπάρχει και αλληλοεπικάλυψη των αναγκών (Δ.Θ Πατρινός – Α. Αναστασίου 2009:196).

5.2.2 Η Υγιεινή Παρακίνηση του Herzberg

Ο F. Herzberg το 1959 υποστήριξε ότι πρέπει να ξεκινάμε με την ιδέα ότι ο άνθρωπος έχει δύο ειδών ανάγκες: 1) την ανάγκη να αποφεύγει τον πόνο και να αποφεύγει να υποφέρει από τον περιβάλλον του (παράγοντες υγιεινής) 2) Τη ανθρώπινη ανάγκη να αναπτυχθεί ψυχολογικά (παράγοντες παρακίνησης).

Η πρώτη κατηγορία αναγκών βρίσκεται στο περιβάλλον της εργασίας του και περιλαμβάνει τους παράγοντες αυτούς που προκαλούν δυσαρέσκεια από την εργασία (πολιτική της επιχείρησης, συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, τη χορηγούμενη ασφάλεια, τις αμοιβές, την κοινωνική θέση κ.α). Αυτοί οι παράγοντες δεν παρακινούν τους εργαζομένους να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους, αλλά βοηθούν στη διατήρηση της απόδοσης τους σε αποδεκτά επίπεδα.

Η δεύτερη κατηγορία αναγκών ανάγεται στο περιεχόμενό της εργασίας και περιλαμβάνει παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση από την εργασία όπως η αναγνώριση, η ανάπτυξη, η προαγωγή, η ανάληψη καθηκόντων κ.α. Ονομάστηκαν παράγοντες παρακίνησης γιατί η ύπαρξη τους βοηθάει τους εργαζομένους να αποδίδουν περισσότερο.

Για να υπάρξουν οι παράγοντες παρακίνησης είναι απαραίτητη η ύπαρξη παραγόντων υγιεινής. Εάν μειωθούν οι παράγοντες αυτοί κάτω από κάποιο αποδεκτό όριο δημιουργούν μη εργασιακή ικανοποίηση, ενώ αν υπερβούν κάποιο ανώτατο όριο δημιουργούν μικρή, συγκριτικά, θετική επίδραση. Σε αυτήν την περίπτωση θα πρέπει ο προϊστάμενος να εντοπίσει τις ανάγκες των υφισταμένων του σε σχέση με τους παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας ώστε με αυτό τον τρόπο να τους παρακινήσει για καλύτερη απόδοση στην εργασία τους (Α.Μ Μούζα – Λαζαρίδη 2003:30).

Η κριτική που ασκήθηκε για τα πορίσματα της θεωρίας του Herzberg στηρίχτηκε στον ισχυρισμό ότι τα άτομα συνήθως έχουν την τάση να ασκούν κριτική στους παράγοντες του περιβάλλοντος (μισθοί, συνθήκες εργασίας κτλ) και να ρίχνουν σε αυτούς την αποτυχία στην εργασία. Άλλοι υποστηρίζουν ότι η θεωρία του Herzberg στηρίζεται στους υψηλούς βαθμούς τεχνικής εργασίας που εκτελούν άνθρωποι υψηλής μορφώσεως με ιδιαίτερα ενδιαφέροντα για αυτήν και όχι σε εργασίες που εκτελούν εργαζόμενοι κατώτερου μορφωτικού επιπέδου (Δ. Θ Πατρινός – Α. Αναστασίου 2009:205).

Από την σύγκριση της θεωρίας του Maslow με εκείνη της θεωρίας του Herzberg προκύπτει πως η θεωρία του Herzberg είναι βασικά επέκταση της θεωρίας του Maslow. Ο Maslow αναφέρεται στις ανθρώπινες ανάγκες, ενώ ο Herzberg ασχολείται με τα κίνητρα ικανοποίησης των αναγκών μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης (Κ. Τερζίδης – Α. Μ. Τζωρτζάκης 2007:259).

5.2.3 Η Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών – D. Mc Clelland

Η θεωρία του McClelland (1967), η ώθηση – παρακίνηση ενός ατόμου επηρεάζεται άμεσα από ορισμένες βασικές ανάγκες ανάλογες με αυτές του Maslow. Η διαφορά με τη θεωρία του Maslow είναι ότι σε αυτήν την περίπτωση οι άνθρωποι αποκτούν τις ανάγκες τους με επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ανάγκες που παρακινούν το άτομο είναι:

- ο Η ανάγκη για επιτυχία και δημιουργικότητα
- ο Η ανάγκη για δύναμη και εξουσία
- ο Η ανάγκη για φιλικούς δεσμούς και κοινωνικότητα

Ο βαθμός ανάπτυξης της κάθε ανάγκης δεν είναι ο ίδιος σε κάθε άτομο. Στην πρώτη περίπτωση τα άτομα που έχουν υψηλό βαθμό ανάγκης για επιτυχία αναλαμβάνουν ευθύνες, θέτουν δύσκολους στόχους και παίρνουν πρωτοβουλίες. Η ανάγκη για δύναμη και εξουσία αναφέρεται στις περιπτώσεις που τα άτομα επιδιώκουν να ασκούν επιρροή και κυριαρχία στους άλλους, ικανοποιώντας προσεκτικούς στόχους και όχι στοχεύοντας στην ουσιαστική απόδοση. Τέλος με την ανάγκη για φιλικούς δεσμούς εκφράζεται η επιθυμία του ατόμου να είναι αρεστό στους άλλους και συνεργάσιμο. Ανάλογα με την ανάγκη που υπερισχύει στο κάθε άτομο, αυτό ταιριάζει σε διαφορετικό είδος εργασίας. Επίσης ο McClelland πιστεύει ότι όλες αυτές οι ανάγκες καλλιεργούνται μέσω κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Α.Μ Μούζα – Λαζαρίδη 2003:31).

5.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Χαρακτηριστικό της κατηγορίας αυτής είναι ότι εξετάζεται η παρακίνηση σαν μια αφετηρία διαδικασιών που ωθούν ένα άτομο να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Αντιπροσωπευτικότερη η θεωρία του Victor Vroom.

5.3.1 Θεωρία της προσδοκίας – V. Vroom

Ο Victor Vroom (1964) δεν προσπαθεί να περιγράψει τι ακριβώς παρακινεί τους εργαζόμενους αλλά τη διαδικασία δηλαδή με ποιον τρόπο παρακινείται το άτομο. Βασίζεται πάνω σε τρεις υποθέσεις:

- ο Οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν κατά πόσο το επίπεδο της απόδοσής τους συνδέεται έμμεσα ή άμεσα με τις εξωτερικές (χρήμα, προαγωγή, παροχές) και εσωτερικές (επιτυχία, ανάπτυξη, κύρος) ανταμοιβές τους.

- ο Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν κατά πόσο μπορούν να επιτύχουν το επιδιωκόμενο επίπεδο απόδοσης
- ο Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την αξία που έχουν γι'αυτούς οι αμοιβές που προσφέρονται από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

Ο εργαζόμενος παρακινείται όταν πιστεύει ότι αυξάνοντας τις προσπάθειες του θα έχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Κατά τον Vroom υπάρχουν τρία χαρακτηριστικά που επηρεάζουν το άτομο. Η επιθυμία των ανταμοιβών, η προσδοκία των ανταμοιβών και η προσδοκία της απόδοσης. Η επιθυμία των ανταμοιβών αποτελεί μέτρο επιδίωξης των εργαζομένων για ορισμένες ανταμοιβές. Η προσδοκία των ανταμοιβών αναφέρεται ουσιαστικά στην πιθανότητα βάση της οποίας υπολογίζει το άτομο να αποκτήσει κάποιες ανταμοιβές έχοντας ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης. Η προσδοκία της απόδοσης σχετίζεται ουσιαστικά με την πιθανότητα που υπολογίζει να έχει το άτομο για μια συγκεκριμένη απόδοση αφού καταβάλει μια ορισμένη προσπάθεια.

Γίνεται αποδεκτό ότι η παρακίνηση του εργαζομένου εξαρτάται κατά βάση από το τι πιστεύει ότι θα προσφέρει ο ίδιος στην επιχείρηση, ανεξάρτητα από το τι πιστεύει ότι θα του προσφέρει η επιχείρηση (Α.Μ Μούζα – Λαζαρίδη 2003:31).

5.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ

Αυτή η κατηγορία των θεωριών εξετάζει την επιβράβευση ή την τιμωρία των εργαζομένων, καθώς και τον τρόπο που αυτές επηρεάζουν την εργασιακή τους συμπεριφορά. Η ανταμοιβή έχει σκοπό την ενθάρρυνση του εργαζομένου ώστε αυτός να συνεχίσει να έχει την επιθυμητή συμπεριφορά. Η τιμωρία είναι ένας τρόπος ώστε να σταματήσουν οι εργαζόμενοι κάποια μη παραδεκτή συμπεριφορά και πραγματοποιείται με την επιβολή ποινών (Α.Μ Μούζα – Λαζαρίδη 2003:33).

5.5 Η ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ – DOUGLAS MC GREGOR

Η θεωρία του Mc GREGOR έκανε μεγάλη και ιστορική τομή στην έρευνα της ανθρώπινης προσωπικότητας και της παρακίνησης.

Κάνει διάκριση μεταξύ των παραδοσιακών θέσεων της διοίκησης σε σχέση με τους εργαζομένους και των σύγχρονων θέσεων προβάλλοντας δύο θεωρητικές θέσεις: την θεωρία (Χ) που απηχεί τις παραδοσιακές αυταρχικές αντιλήψεις και την θεωρία (Ψ) που αντανάκλα τις σύγχρονες θέσεις για τον άνθρωπο και την συμπεριφορά του.

Η θεωρία (Χ) θεμελιώνεται στις ακόλουθες υποθέσεις:

- ο Ο μέσος άνθρωπος έχει έμφυτη αντιπάθεια στην εργασία και την αποφεύγει όσο μπορεί.

- ο Επειδή ο άνθρωπος αντιπαθεί την εργασία πρέπει να ελέγχεται και να κατευθύνεται με την απειλή της τιμωρίας και της ποινής, προκειμένου να καταβάλλει την προσπάθεια που χρειάζεται για τους στόχους της επιχείρησης.
- ο Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να διευθύνεται, δεν θέλει ευθύνες, έχει σχετικά μικρές φιλοδοξίες, επιθυμεί πάνω απ' όλα την ασφάλεια.

Με βάση αυτές τις υποθέσεις, η παραδοσιακή διοίκηση εξετάζει την συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα στην οργάνωση και εξηγεί την ανθρώπινη προσωπικότητα.

Η θεωρία (Y), στην οποία καταλήγει ο Mc Gregor και η οποία αντικρούει τις υποθέσεις της θεωρίας X, στηρίζεται στις ακόλουθες θέσεις:

- ο Η ανάλωση σωματικής και διανοητικής προσπάθειας είναι τόσο φυσική όσο το παιχνίδι και η ανάπαυση
- ο Ο άνθρωπος αυτοελέγχεται και αυτοκατευθύνεται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
- ο Η ικανότητα να χρησιμοποιούν την φαντασία και την δημιουργικότητα είναι δεδομένη στους περισσότερους ανθρώπους.
- ο Η αφιέρωση σε ένα σκοπό είναι συνάρτηση της επιβράβευσης (αμοιβής), που συνδέεται με την επιτυχία του
- ο Ο μέσος άνθρωπος κάτω από κατάλληλες συνθήκες μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται ευθύνες αλλά και τις αναζητεί
- ο Στις συνθήκες της σύγχρονης βιομηχανικής ζωής, οι πνευματικές ικανότητες του μέσου ανθρώπου μερικώς χρησιμοποιούνται.

Με τις θεωρητικές αυτές θέσεις δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στις ανάγκες για εκτίμηση, σεβασμό και αυτοπραγμάτωση, ως παρακινητικούς παράγοντες, που οδηγούν στην επιτυχία των ατομικών επιδιώξεων των εργαζομένων και των επιδιώξεων του οργανισμού.

Ο Mc Gregor υποστήριξε ότι η θεωρία Ψ είναι αυτή που πρέπει να εφαρμόζεται από τη διοίκηση. Υποστήριξε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, τον εμπλουτισμό της εργασίας και την αύξηση του ενδιαφέροντος και την συμμετοχή των υφισταμένων στον καθορισμό των στόχων είναι αυτά που θα αυξήσουν την παρακίνηση των εργαζομένων (Δ.Θ Πατρινός – Α. Αναστασίου 2009:200).

Οι επιχειρήσεις για να παρακινήσουν το προσωπικό τους και για να το επιβραβεύσουν για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων παρέχουν κίνητρα και βραβεία. Υπάρχουν οικονομικά αλλά και μη οικονομικά κίνητρα. Τα οικονομικά είναι κάποια bonus χρημάτων που πιάνουν. Τα μη οικονομικά (δηλαδή δεν υπάρχει άμεση οικονομική σχέση μεταξύ απόδοσης και κινήτρου), υπάρχει όμως ηθική κυρίως επιβράβευση για την καλή απόδοση,

την άψογη συμπεριφορά, τις ιδέες (πχ διπλώματα, πλακέτες αναγνώρισης συγκεκριμένης συνεισφοράς ή συμπεριφοράς, άδειες μετ' αποδοχών, πληρωμένες άδειες κ.α).

Τα βασικά πλεονεκτήματα ενός συστήματος κινήτρων είναι:

- Καθορίζει μια άμεση και σαφή σχέση μεταξύ απόδοσης και πληρωμής
- Δημιουργεί μια κουλτούρα (εργαζομένων) προσανατολισμένη προς τη δράση και τα αποτελέσματα
- Ενθαρρύνει την επιχειρηματική νοοτροπία και συμπεριφορά, στελεχών και εργατουπαλλήλων
- Προσελκύει άτομα ικανά και με διάθεση να επιτύχουν και να διακριθούν
- Βοηθά στην παραμονή άξιων και ικανών εργαζομένων, που αισθάνονται ότι ανταμείβονται για όσα πραγματικά επιτυγχάνουν
- Βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα του όλου συστήματος αμοιβής

Τα συστήματα κινήτρων δεν οδηγούν πάντοτε στην βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να συμβεί αν τα κίνητρα δεν ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων και αν η διοίκηση δεν έχει δώσει την απαραίτητη προσοχή στον σχεδιασμό και την εφαρμογή τέτοιων συστημάτων.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνουν τη σχέση μεταξύ των κινήτρων και της εργασιακής τους απόδοσης.

Για να επιτύχουν τα συστήματα κινήτρων θα πρέπει να τηρηθούν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

- Να είναι απλά και σαφή
- Το ύψος των κινήτρων και βραβείων να μη λειτουργεί ως υποκατάστατο ή συμπληρωματικό μιας χαμηλής βασικής αμοιβής
- Οι επιδιωκόμενοι στόχοι να είναι σαφείς και επιτεύξιμοι.
- Το ύψος της πληρωμής να είναι σχετικά υψηλό ώστε να μην θεωρείται από τους εργαζόμενους ότι δεν ανταμείβει την προσπάθεια και τα επιτεύγματά τους
- Τα κίνητρα και βραβεία να χορηγούνται σε τακτή βάση
- Τα προσδοκώμενα οφέλη και το αναμενόμενο κόστος πρέπει να είναι μετρήσιμα, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον κάθε εργαζόμενο
- Να εξασφαλίζεται η σύμφωνη γνώμη των εργατικών σωματείων
- Να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι ανάγκες των εργαζομένων πέρα από ανάγκες – στόχους που θέλει να ικανοποιήσει η επιχείρηση (Λ.Σ Χυτήρης 2001:188).

Εκτός από τα ατομικά κίνητρα που αφορούν την αύξηση του μισθού του εργαζομένου υπάρχουν και άλλα κίνητρα που προέρχονται από συναισθήματα, την κοινωνία, την κοινωνική θέση κ.α και αφορούν τον ίδιο τον εργαζόμενο και τη διάθεσή του. Τέτοια κίνητρα είναι συναισθηματικά, κοινωνικά, το κίνητρο της επιτυχίας, το κίνητρο της αποδοχής, τα κίνητρα του ανταγωνισμού και τα κίνητρα του ηθικού (Δ. Θ. Πατρινός – Α. Αναστασίου 2009:240)

Κάθε οργανισμός πρέπει να παρέχει τα απαραίτητα κίνητρα για εργασία ώστε να επιτύχει τους στόχους του. Κάθε οργανισμός πληρώνει τους εργαζομένους του για τα προσόντα τους και για τον χρόνο που διαθέτουν σε αυτόν. Για να αποδώσουν όμως οι εργαζόμενοι πρέπει να βρίσκονται σε ένα κλίμα ώστε να εξασφαλίζεται το μέγιστο της απόδοσής τους.

5.6 ΙΣΧΥΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΥΠΡΟΥ

Αρκετές έρευνες προκειμένου να εντοπιστούν οι παράγοντες παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων έγιναν στον εξωτερικό, ελάχιστες όμως σε Κύπρο και Ελλάδα.

Η έννοια και το Περιεχόμενο της Παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα

Ο πιο αποδεκτός ορισμός της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα έχει δοθεί από τους Perry και Wise (1990) όπου η παρακίνηση ορίζεται ως η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς. Δηλαδή δηλώνουν ότι υπάρχουν συγκεκριμένα κίνητρα τα οποία συνδέονται με την φύση της εργασίας σε μια δημόσια υπηρεσία. Οι παραπάνω ερευνητές διακρίνουν τρεις κατηγορίες κινήτρων που επηρεάζουν την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων:

1. Τα ορθολογικά κίνητρα (rational public service motives) που συνδέονται με την τάση του ανθρώπου να αυξήσει το προσωπικό του όφελος. Αυτό αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους οι οποίοι πιστεύουν ότι το προσωπικό τους όφελος έχει αντίκτυπο στο κοινωνικό σύνολο. Αποτέλεσμα αυτού του κινήτρου είναι οι εργαζόμενοι να εκφράζουν μια δέσμευση προς τους στόχους της υπηρεσίας τους.
2. Τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα (norm-based motives) εκφράζουν την επιθυμία του εργαζόμενου να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. Αυτά τα κίνητρα συνδέονται με παράγοντες όπως το καθήκον, η πίστη προς την δημόσια διοίκηση και το ενδιαφέρον για κοινωνική ισότητα.
3. Τα συναισθηματικά κίνητρα (affective motives) όπως ο αλτρουισμός, που χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους οι οποίοι θέλουν και επιθυμούν να βοηθήσουν άλλα άτομα (www.centerforurbanstudies.com)

Σχετικές έρευνες των Perry και Wise (1990) έδειξαν ότι υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να εργοδοτηθούν στον δημόσιο άτομα που οι ανάγκες και οι αξίες τους είναι συμβατές με την αποστολή του δημόσιου τομέα. Παρακινούνται από το αίσθημα της εξυπηρέτησης του κοινού, από το δημόσιο συμφέρον αλλά και από την σημαντικότητα της δουλειάς (Houston, D. (Οκτώβριος 2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Social Forces*. 10(4):713-727)

Επίσης ο Wright (2003) σε έρευνα του έδειξε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι επιθυμούν να ικανοποιήσουν ανωτέρου ιεραρχικά επιπέδου ανάγκες και ότι τα κίνητρα τους είναι περισσότερο αλτρουιστικά κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Camillieri 2007).

Η αναγκαιότητα της παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα

Από μετρήσεις προκύπτει ότι η παρακίνηση στον Δημόσιο Τομέα είναι αναγκαία προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Σύμφωνα με τον Ακρίβο (2008) ο χαμηλός βαθμός παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα είναι αποτέλεσμα:

- Της χαμηλής αυτοπαρακίνησης των Δημοσίων Υπαλλήλων
- Του χαμηλού βαθμού ενθάρρυνσης από το εργασιακό τους περιβάλλον
- Της αδυναμίας των προϊσταμένων να χρησιμοποιήσουν μέσα για να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους
- Της αδυναμίας της ανώτερης διοίκησης να διακρίνει και να αναγνωρίσει τις προσπάθειες των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα
- Της νοοτροπίας και κουλτούρας που επικρατεί στο δημόσιο
- Της έλλειψης των κατάλληλων κινήτρων για κάθε εργαζόμενο
- Της υψηλής γραφειοκρατίας και της διοικητικής αγκύλωσης
- Της έλλειψης επαρκούς σύνδεσης της αξίας των εργαζομένων στους στόχους του οργανισμού με τις ανταμοιβές τους
- Τα διαφορετικά κίνητρα που παρέχονται από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις σε σχέση με την Δημόσια Υπηρεσία
- κ.α

Σε μεγάλο βαθμό η παρακίνηση των Δημοσίων Υπαλλήλων επηρεάζεται από την πολιτική παρέμβαση είτε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους είτε κατά την ανέλιξη στην καριέρα τους και αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι Δημόσιοι Υπάλληλοι να αποθαρρύνονται και απομακρύνονται από τον στόχο της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Ως αποτέλεσμα των πιο πάνω, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν αποδίδουν πάντα το μέγιστο των δυνατοτήτων τους και στρέφονται σε άλλα ενδιαφέροντα τα οποία δεν έχουν σχέση με τους στόχους της Υπηρεσίας τους.

Θα πρέπει οι προϊστάμενοι των διαφόρων τμημάτων και θέσεων να εκλάβουν την παρακίνηση ως πρόβλημα και να αρχίσουν να παρακινούν τους υπαλλήλους τους με γνώμονα το συμφέρον της κοινωνίας.

Έρευνες παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα

Ο Nuff και Crum (1999) στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 10.000 δημόσιους υπαλλήλους στην Αμερική έδειξε ότι οι γυναίκες παρακινούνται λίγο περισσότερο σε σχέση με τους άντρες δημόσιους υπαλλήλους. Παρατηρήθηκε ότι οι γυναίκες έχουν περισσότερη ανάγκη για ευγενική συμπεριφορά και κατανόηση. Επίσης εντοπίστηκαν διαφορές όσο αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης. Δημόσιοι υπάλληλοι με ανώτερη εκπαίδευση φαίνεται να έχουν υψηλότερο βαθμό παρακίνησης σε σχέση με τους απόφοιτους λυκείου.

Στην Μάλτα, ο Camillieri (2004) έκανε έρευνα σε 3,400 δημοσίους υπαλλήλους έδειξε ότι η αντίληψη που έχουν για τον οργανισμό τους, οι σχέσεις που έχουν για τον προϊστάμενό τους και τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους, βρίσκονται σε θετική συσχέτιση με την παρακίνηση τους. Αντιθέτως το εργασιακό περιβάλλον και η ασάφεια των στόχων που θέτονται λειτουργούν αρνητικά στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Επίσης, μια νεώτερη έρευνα των Moynihan και Pandey (2005) στο άρθρο τους υποστηρίζουν ότι η γραφειοκρατία και τα χρόνια προϋπηρεσίας μειώνουν την παρακίνηση στον δημόσιο τομέα (www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T4/028/10289.pdf), (<http://www.lafollette.wisc.edu/facultystaff/moynihan/JPART2010March.pdf>)

Στην Ελλάδα οι έρευνες που έγιναν για την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι περιορισμένες. Μια έρευνα που διενεργήθηκε από τον καθηγητή Μπουραντά (1990) σε 1150 εργαζομένους του Δημοσίου τομέα αλλά και του ιδιωτικού, έδειξε ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενδιαφέρονται και παρουσιάζουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον εργασιακής παρακίνησης σε σχέση με τους δημόσιους υπαλλήλους.

Διαπίστωσαν ότι υπάρχουν παράγοντες που συμβάλλουν αρνητικά στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων όπως:

- Το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους. Ειδικότερα η έλλειψη της ποικιλίας και σπουδαιότητας των καθηκόντων, η έλλειψη της αυτονομίας και της ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων της προσπάθειας τους.
- Η έλλειψη σύνδεσης μεταξύ προσπάθειας - αποτελέσματος – ανταμοιβής.
- Το οργανωσιακό κλίμα της δημόσιας διοίκησης που δεν αναγνωρίζει την προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι και τους δίνει λίγες ευκαιρίες να βελτιώσουν την απόδοσή τους.
- Η κακή ποιότητα της ηγεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.
- Η σύγχυση και η σύγκρουση μεταξύ ρόλων, πολιτικών και διαδικασιών.

Άλλη έρευνα του Μανωλόπουλου (2008) που έγινε σε 454 δημοσίους υπαλλήλους καταδεικνύει ότι ένας συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών παίζει σημαντικό ρόλο την παρακίνηση τους. Εκτός δηλαδή από τις οικονομικές ανταμοιβές, εσωτερικά κίνητρα όπως η δημιουργική εργασία, η αναγνώριση και η αυτονομία την εργασία φαίνεται να συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης. Επίσης ατομικές ικανότητες και δημογραφικά χαρακτηριστικά καθορίζουν την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Εργαζόμενοι με πανεπιστημιακές σπουδές και πείρα από τον ιδιωτικό τομέα τείνουν να παρακινούνται περισσότερο από τις οικονομικές ανταμοιβές.

Επίσης, μια έρευνα που έγινε στο δήμο Αθηνών (2008), (C. Akrivos, & G. Koutras, 2009), το στυλ ηγεσίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον βαθμό παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων. Ο σύγχρονος ηγέτης προκειμένου να ενισχύσει την παρακίνηση των υφισταμένων του θα πρέπει να απαλλαχτεί από τον αυστηρό, γραφειοκρατικό τρόπο διοίκησης και να υποστηρίξει την ομαδική εργασία, την δέσμευση στο όραμα, την εισαγωγή αλλαγών, την εμπιστοσύνη και την δικαιοσύνη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

6.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζόμενους την κύρια πηγή εισοδήματός τους και για τον οργανισμό είναι μεν δαπάνη αλλά από την άλλη καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητάς της καθώς ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζει συχνά και την απόδοση των εργαζομένων (Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς 2003: σελ.377). Η αμοιβή αυτή αποτελείται από:

- ο Την άμεση οικονομική παροχή που υφίσταται την αποελοήωση ο μισθός (δηλαδή η βασική αποζημίωση) και τα κίνητρα – βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.
- ο Την έμμεση οικονομική παροχή που είναι τα οφέλη – πρόσθετες παροχές και δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας όπως για παράδειγμα πληρωμένες άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλειες ζωής.

Κάθε οργανισμός πρέπει να έχει συγκεκριμένη και σαφή πολιτική και ανάλογα συστήματα αμοιβών, ώστε να επιτύχει την καλύτερη δυνατή εργασιακή απόδοση και τον έλεγχο του εργασιακού κόστους.

Όλοι οι άνθρωποι που αποφασίζουν να εργασθούν το κάνουν για συγκεκριμένους λόγους που σχετίζονται με οικονομικές, κοινωνικές αλλά και ψυχολογικές ανάγκες.

Οικονομικές: Με τα χρήματα που παίρνουν μπορούν να αποκτήσουν τα αγαθά που χρειάζονται για την κάλυψη των αναγκών τους

Ψυχολογικές: Τα χρήματα που παίρνουν αξίζουν για τη δουλειά που κάνουν; Δηλαδή πληρώνονται τόσο όσο θα έπρεπε σε σχέση με τις δυσκολίες της δουλειάς αλλά και σε σχέση με τα όσα παίρνουν οι άλλοι συνάδελφοι τους;

Προσωπικές: Οι εργαζόμενοι βλέπουν τα όσα παίρνουν σαν ένα μέτρο αναγνώρισης της καλής τους απόδοσης και των ικανοτήτων που έχουν. Η αμοιβή γι' αυτούς αποτελεί ένα στόχο που προσπαθούν να τον επιτύχουν αναπτυσσόμενοι σε δεξιότητες και ικανότητες και περιμένουν από τις επιχειρήσεις να παρέχουν τέτοια πακέτα αμοιβής.

Κοινωνικές: Το ύψος της αμοιβής που παίρνει κάποιος κρίνεται από την κοινωνία ως μέρος της αξίας του. Άτυπα η κοινωνία τον κατατάσσει σε μια κλίμακα βάση την αμοιβή του. Επομένως ο κάθε εργαζόμενος αποδίδει σημασία στον μισθό του ως προς αυτή τη διάσταση σε συνάρτηση πάντα με την δουλειά που κάνει (Λ.Σ Χυτήρης 2001:163).

6.2 ΙΣΧΥΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΥΠΡΟΥ

Οι απολαβές των δημοσίων υπαλλήλων καταβάλλονται στο τέλος κάθε μήνα. Όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι που διορίζονται τοποθετούνται πάνω σε μισθολογική κλίμακα ανάλογα με τα προσόντα τους. Οι δημόσιοι υπάλληλοι δικαιούνται προσαυξήσεις που είναι το καθορισμένο ποσό αύξησης που χορηγείται σύμφωνα με τους όρους υπηρεσίας τους. Επίσης δικαιούνται το τιμαριθμικό επίδομα σύμφωνα με τους όρους που εγκρίνονται από καιρό σε καιρό με βάση το ύψος του τιμαριθμικού δείκτη.

Το υφιστάμενο μισθολόγιο αποτελείται από μια σειρά μισθολογικών κλιμάκων κάθε μια από τις οποίες έχει μια αφετηρία και μια κορυφή. Το μισθολόγιο αυτό αποτελείται από 16 μισθοδοτικές κλίμακες και ορισμένους πάγιους μισθούς.

Λόγω όμως της ύπαρξης και προσωπικών κλιμάκων και υιοθέτηση διαφόρων μισθοδοτικών ρυθμίσεων για πολλές κατηγορίες προσωπικού, ο αριθμός των κλιμάκων ή συνδυασμός κλιμάκων, πέραν των προσωπικών ρυθμίσεων είναι σήμερα πέραν των 40.

Η ισχύουσα μισθοδοτική διάρθρωση βασίστηκε κατά κύριο λόγο στα προσόντα που απαιτούνται για την κατάληψη των θέσεων παρά στα πορίσματα της αξιολόγησης θέσεων και στα διεθνής παραδεκτά κριτήρια (επίπεδα ευθύνης και περιεχόμενο εργασίας).

Βάση των πολλών μισθοδοτικών κλιμάκων προκύπτουν πολλά προβλήματα:

- Υπάρχει μεγάλος αριθμός διαρθρώσεων και αντίστοιχων μισθολογικών κλιμάκων στους βαθμούς εισδοχής προσωπικού στην Δημόσια Υπηρεσία και που έχει ως αποτέλεσμα να περιπλέκει πράγματα χωρίς να εξυπηρετούνται πάντοτε ουσιαστικά οι σκοποί.
- Τα επίπεδα μισθών στους βαθμούς εισδοχής προσωπικού στη Δημόσια Υπηρεσία υπερέχουν ουσιαδώς εκείνων των αντίστοιχων επαγγελματιών του ιδιωτικού τομέα. Μελέτες δείχνουν ότι ένας δημόσιος υπάλληλος απολαμβάνει μισθολογικό πλεονέκτημα της τάξης του 30-40% σε σχέση με ένα άτομο με τα ίδια προσόντα που εργάζεται στον ιδιωτικό τομέα χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα επιπρόσθετα ωφελήματα του δημόσιου τομέα (ωράριο, συντάξεις, άδειες κλπ) (http://oikonomein.clerides.com/2009/09/blog-post_27.html).
- Η λειτουργικότητα των κλιμάκων δεν είναι εύκολα κατανοητή από τον πολίτη.
- Αριθμός μισθοδοτικών κλιμάκων δεν χρησιμοποιούνται

- Δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι το ισχύον μισθολόγιο εξασφαλίζει σε όλες τις περιπτώσεις εσωτερική δικαιοσύνη στη μισθοδοσία δηλ. όμοιων ή ίσης αξίας θέσεων.
- Παρατηρείται μια τάση συμπίεσης του μισθολογίου προς τα πάνω σε βάρος των κατόχων των ανώτατων θέσεων.
- Το κυπριακό μισθολόγιο θεωρείται αρκετά ψηλό σε σχέση με κράτη μέλη της ΕΕ. Είναι περίπου το 50% των συνολικών κρατικών δαπανών ή το 80% των συνολικών κρατικών εσόδων ή το 30% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος. Το κρατικό μισθολόγιο αποτελεί ανελαστική και κατ' έτος αυξανόμενη με ποσοστό 7%-10% δαπάνη. Η χώρα δαπανά για το μισθολόγιο των κρατικών υπαλλήλων ποσοστό επί των κρατικών εσόδων μεγαλύτερο από τον μέσο όρο των άλλων Ευρωπαϊκών χωρών. Επίσης γεγονός είναι ότι ενώ ο μέσος όρος του κρατικού μισθολογίου ως ποσοστό είτε των κρατικών εσόδων είτε του ΑΕΠ είτε των συνολικών κρατικών δαπανών, στις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης μειώνεται, στην περίπτωση της Κύπρου το ποσοστό συνεχώς αυξάνεται. Η μεγαλύτερη ανησυχία έγκειται στο γεγονός της ποσοστιαίας αύξησης έναντι στο ΑΕΠ της χώρας. Ένα ποσοστό που φτάνει το 14,5% του κυπριακού ΑΕΠ απορροφάται για την μισθοδοσία των κρατικών υπαλλήλων. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση το κόστος του κρατικού μισθολογίου περιορίζεται στο 10,5% του ΑΕΠ. Κατά την πενταετία που έληξε το 2005 το μισθολόγιο των Ευρωπαίων δημοσίων υπαλλήλων αυξήθηκε κατά 23% ενώ των Κυπρίων κατά 48%. Σύμφωνα με στο χείρα της Eurostat το ύψος των συνολικών απολαβών των δημοσίων υπαλλήλων αυξάνεται με γρηγορότερους ρυθμούς στην Κύπρο σε σύγκριση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο κυριότερος λόγος των αυξημένων δαπανών για σκοπούς απολαβών των δημοσίων υπαλλήλων είναι ότι οι κρατικοί υπάλληλοι λαμβάνουν συνολικά ετήσιες αυξήσεις που φθάνουν μέχρι το 7%. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται η ΑΤΑ με ένα ποσοστό 2%, οι ετήσιες προσαυξήσεις με ένα ποσοστό 3%-4% και οι γενικές αυξήσεις με ένα ποσοστό 1%-2%. Στις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες το ποσοστό αυτό κυμαίνεται συνολικά στο 2%-4% (<http://www.sigmalive.com/simerini/business/news/269026+330234>).

Όλα τα πιο πάνω αποτυπώνουν στατιστικά ότι το κρατικό μισθολόγιο της Κύπρου είναι υπέρμετρα μεγάλο λόγω των ψηλών απολαβών στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Κατ' ακρίβεια οι αριθμοί μπορούν να δείξουν μόνο το κόστος της κρατικής μηχανής και όχι την αξία των υπηρεσιών που προσφέρει. Οι περισσότερες χώρες που έχουν υψηλό κρατικό μισθολόγιο (πχ Σκανδιναβικές) προσφέρουν στους πολίτες τους πολύ περισσότερες και πιο ποιοτικές υπηρεσίες από ότι η Κύπρος. Για παράδειγμα στην Σουηδία η ιατρική περίθαλψη παρέχεται

από τους Δήμους και παρέχεται και κατ'οίκον. Επίσης το 16% του ΑΕΠ της χώρας δαπανάται για την κοινωνική ασφάλιση, μη συμπεριλαμβανομένων των κονδυλίων του Ταμείου Ανεργίας που ανήκει σε διαφορετικό Υπουργείο. Επίσης η Σουηδία παρέχει μέριμνα για τους νέους γονείς όπως 1,5 χρόνο γονική άδεια με αποδοχές για τις μητέρες και πλήρη υποστήριξη με ανεπτυγμένη υποδομή για τη φροντίδα του παιδιού της εργαζόμενης μητέρας (www.ggka.gr/sseu_sw.htm). Στην Φιλανδία υπάρχει τρόπος αύξησης του ποσού της σύνταξης και υπάρχει πολύ καλή ασφάλιση ασθένειας και περίθαλψης. Όλοι οι κάτοικοι έχουν δικαίωμα στην ιατροφαρμακευτική περίθαλψη ανεξαρτήτων οικονομικών κριτηρίων όπως εφαρμόζεται στην Κύπρο (www.ggka.gr/sseu_fi.doc). Οι σκανδιναβικές χώρες εισπράττουν γύρω στο 10% του ΑΕΠ περισσότερους φόρους από ότι η Κύπρος, γεγονός που τους επιτρέπει να παραχωρούν ψηλές απολαβές στους δημόσιους υπαλλήλους αλλά και ψηλές κοινωνικές παροχές. Με βάση στοιχεία της Eurostat το ύψος και το κόστος του κυπριακού μισθολογίου περιορίζει την ικανότητα του κράτους να παρέχει κοινωνικά ωφελήματα. Να σημειωθεί ότι στην Ευρωπαϊκή Ένωση οι κοινωνικές παροχές αποτελούν το 19,5% του ΑΕΠ ενώ στη Κύπρο μόνο το 12,6% (<http://www.sigmalive.com/simerini/business/news/153161>)

Ο Κύπριος φορολογούμενος πληρώνει πολλά για να συντηρεί την δημόσια υπηρεσία αλλά παίρνει πολύ λίγα υπό μορφή αγαθών και υπηρεσιών.

Η μείωση του κρατικού μισθολογίου αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Αυτό δεν μπορεί να επιτευχθεί με πάγωμα των προσλήψεων το οποίο απλά μεταθέτει χρονικά τις δαπάνες, καθυστερεί την ανανέωση της δημόσιας υπηρεσίας και αδικεί τους νέους. Χρειάζονται μέτρα που θα μειώσουν το μισθολόγιο σταδιακά αλλά δραστικά και συστηματικά (http://oikonomein.clerides.com/2009/09/blog-post_27html).

Το 2012 οι δαπάνες προσωπικού στη δημόσια υπηρεσία πλησιάζουν τα τρία δισεκατομμύρια ευρώ συμπεριλαμβανομένων των συντάξεων και των φιλοδορημάτων. Τα τελευταία 20 χρόνια έγιναν αναβαθμίσεις μισθοδοτικών κλιμάκων μέσα από τις οποίες επωφελήθηκαν τα μέγιστα κρατικοί αξιωματούχοι με αποτέλεσμα να απολαμβάνουν σήμερα ετήσιες ακαθάριστες απολαβές που αγγίζουν τα €150.000 περίπου, συμπεριλαμβανόμενων και των διαφόρων αφορολόγητων και συντάξιμων επιδομάτων που λαμβάνουν. Το 1996 αντικαταστάθηκε ο θεσμός των συνδυασμένων θέσεων/τάξεων με Κλ.Α2-Α5/Α7, Κλ.Α2-Α4/Α7 και Κλ.Α4/Α7 με θέσεις στις συνδυασμένες Κλ.Α2-Α5-Α7, Κλ. Α2-Α4-Α7 και Κλ.Α4-Α7 αντίστοιχα. Στόχος οι επηρεαζόμενοι υπάλληλοι να ανελίσσονται στην ανώτερη

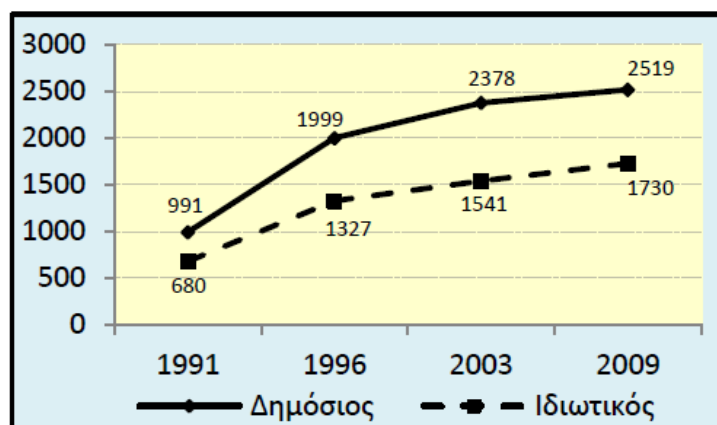
θέση των συνδυασμένων θέσεων με Κλ. Α7 αντί να προάγονται. Οι λόγοι για τους οποίους υιοθετήθηκε η εν λόγω ρύθμιση ήταν οι ακόλουθοι:

1. Δεν υπήρχε ουσιαστική διαφορά στα καθήκοντα και τις ευθύνες μεταξύ της κατώτερης και ανώτερης θέσης των συνδυασμένων θέσεων και δεδομένου ότι οι υπάλληλοι εκτελούσαν τα ίδια καθήκοντα και μετά την προαγωγή τους με μόνη διαφορά την πρόνοια για αυξημένο βαθμό ευθύνης κρίθηκε ότι υπήρχε λόγος να διαχωρίζεται μια θέση σε δύο τάξεις.
2. Είχαν δημιουργηθεί προβλήματα πλήρωσης σε ορισμένα Τμήματα Υπηρεσίες τα οποία δεν μπορούσαν να πληρώσουν τις θέσεις προαγωγής στις μισθολογικές Κλ. Α8-Α9 ή Α9 διότι δεν υπήρχαν υπάλληλοι στο αμέσως κατώτερο βαθμολογικό επίπεδο της Κλ. Α7.

Το υφιστάμενο κρατικό μισθολόγιο που τέθηκε σε ισχύ το 1980 παρουσίασε με την πάροδο του χρόνου αρκετές αδυναμίες. Για παράδειγμα είχε καταστεί υπέρ του δέοντος ανταγωνιστικό εξωτερικά και άδικο έναντι των εργοδοτών του ιδιωτικού τομέα, υπήρχε ένας αδικαιολόγητα μεγάλος αριθμός διαρθρώσεων, παρατηρήθηκε μια συνεχής τάση συμπίεσης του προς τα πάνω σε βάρος των κατόχων των ανώτατων θέσεων ενώ ορισμένες Κλίμακες χρησιμοποιούνταν μεμονωμένα. Για περιορισμό ή και άρση των παρουσιαζόμενων αδυναμιών καταβλήθηκαν αρκετές προσπάθειες από την επίσημη πλευρά και το 1998 δόθηκαν συγκεκριμένες εισηγήσεις προς την ΠΑΣΥΔΗ στο πλαίσιο της Μικτής Επιτροπής Προσωπικού (http://pentalia.blogspot.com/2012/09/blog-post_1971.html)

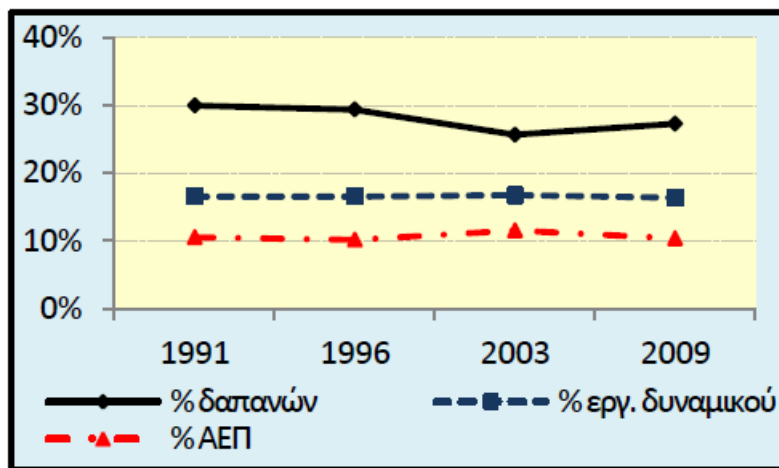
Το κρατικό μισθολόγιο έχει γίνει πρώτο θέμα στη δημόσια συζήτηση για εξυγίανση των δημοσίων οικονομικών.

Σχέση δημόσιου και ιδιωτικού τομέα



Διάγραμμα 1: Μέσος μισθός (ευρώ 2009) (Πηγή: www.ucy.ac.cy)

Όπως δείχνει το **Διάγραμμα 1** διαχρονικά ο μέσος μισθός στο δημόσιο τομέα είναι πιο ψηλός από ότι στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας. Η ποσοστιαία διαφορά μεταξύ των μισθών στους δύο τομείς παραμένει σταθερή (γύρω στα 40%-50%) από το 1991 με κάποια μικρή τάση μείωσης τα τελευταία χρόνια. Το κρατικό μισθολόγιο είναι ένα χρόνιο πρόβλημα της οικονομίας του οποίου το σχετικό μέγεθος δεν αυξήθηκε τα τελευταία χρόνια παρά εντάθηκε η σημασία του λόγω της οικονομικής κρίσης. Αυτό φαίνεται και στο **Διάγραμμα 2** από τη διαχρονική σταθερότητα των μισθών στο δημόσιο τομέα ως ποσοστό αύξησης των κρατικών δαπανών και του ΑΕΠ.



Διάγραμμα 2: Κρατικό μισθολόγιο ως % στις κρατικές δαπάνες και ΑΕΠ, και αριθμός δημοσίων υπαλλήλων ως % του εργατικού δυναμικού (Πηγή: www.ucy.ac.cy)

Ο μισθός στο ιδιωτικό τομέα της οικονομίας είναι ανάλογος με την παραγωγικότητα του υπαλλήλου. Αν είναι πιο ψηλός η επιχείρηση θα κλείσει. Αν είναι πιο χαμηλός η επιχείρηση θα αυξήσει τα κέρδη της προσλαμβάνοντας περισσότερους υπαλλήλους μέχρι ο μισθός να είναι ίσος με την παραγωγικότητα.

Στον Πίνακα 1 η στήλη (Α) δείχνει την ποσοστιαία διαφορά του μέσου μισθού μεταξύ του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα κατά επαγγελματική ομάδα, όπως αυτή εμφανίζεται στα στατιστικά στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας της Κύπρου. Τα στοιχεία δείχνουν ότι:

- οι μισθοί είναι κατά μέσο όρο 43% πιο ψηλοί στο δημόσιο από ότι στον ιδιωτικό τομέα.
- Στο δημόσιο τομέα υπεραμείβονται κυρίως το διδακτικό προσωπικό και οι μη προσοντούχοι υπάλληλοι (ανειδίκευτοι εργάτες, υπάλληλοι υπηρεσιών, τεχνικοί, γραφείς κλπ)
- Οι υψηλόμισθοι του δημόσιου τομέα (διευθυντές, ανώτεροι λειτουργοί και άλλοι προσοντούχοι), γενικά δεν αμείβονται περισσότερο από ότι οι αντίστοιχοι υπάλληλοι στον ιδιωτικό τομέα.

Πίνακας 1: Ποσοστιαία διαφορά μισθού μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (2009)	
Επαγγελματική ομάδα:	(Α)
Διευθυντές, Αν. Λειτουργοί	14%
Διδακτικό προσωπικό	116%
Άλλοι Προσωντούχοι	12%
Τεχνικοί, Βοηθοί	30%
Γραφείς, Ταμίες	30%
Υπάλληλοι υπηρεσιών, Πωλητές	41%
Ειδικευμένοι εργάτες	22%
Ανειδίκευτοι εργάτες	45%
Σύνολο	43%

(Πίνακας 1: Πηγή <http://www.ucy.ac.cy>)

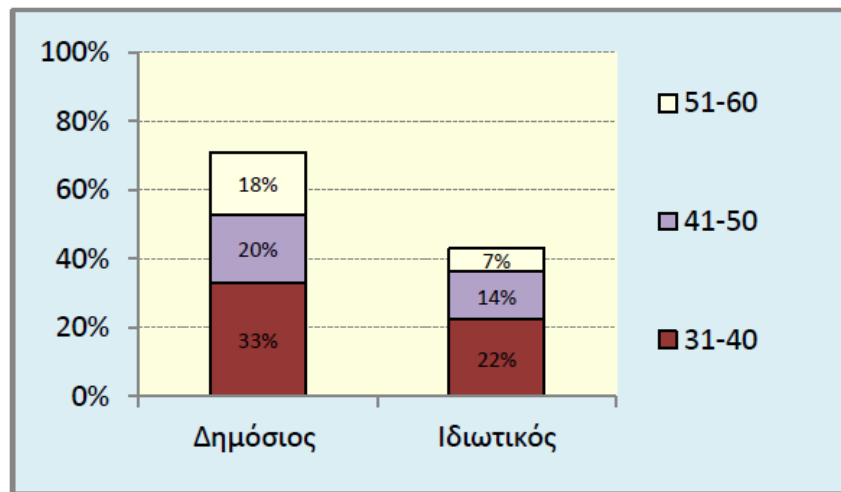
Από τα πιο πάνω προκύπτει ότι η συνταγή για τη διόρθωση του κρατικού μισθολογίου είναι η μείωση των κλιμάκων αλλά όχι στο ίδιο ποσοστό για όλους τους υπαλλήλους. Συγκεκριμένα δεν ενδείκνυται μείωση όλων των υψηλών κλιμάκων γιατί αυτό θα εντείνει τις στρεβλώσεις του κρατικού μισθολογίου με αρνητικές συνέπειες για την παραγωγικότητα όχι μόνο του δημόσιου αλλά και του ιδιωτικού τομέα λόγω επέκτασης των στρεβλώσεων στην αγορά εργασίας. Επομένως η ανάγκη μεταρρύθμισης του κρατικού μισθολογίου δημιουργεί ένα δίλημμα για την κυβέρνηση:

- Να απονεμίσει κοινωνική δικαιοσύνη με μέτρα που μειώνουν την εισοδηματική ανισότητα μεταξύ των υψηλόβαθμων και χαμηλόβαθμων δημοσίων υπαλλήλων αλλά επιτείνουν τις στρεβλώσεις του κρατικού μισθολογίου, μειώνουν την παραγωγικότητα της οικονομίας και εντείνουν τη δημοσιονομική αστάθεια ή
- Να προτιμήσει μέτρα που είναι κοινωνικά άδικα, αφού αυξάνουν την ανισότητα μεταξύ υψηλόβαθμων και χαμηλόβαθμων δημοσίων υπαλλήλων και δυνατόν να προκαλέσουν κοινωνική αστάθεια αλλά βελτιώνουν την παραγωγικότητα της οικονομίας και ενισχύουν τη δημοσιονομική σταθερότητα (<http://www.ucy.ac.cy>);

Θα μπορούσε να υπάρξει μέση λύση στα προαναφερθέντα έτσι ώστε να απονεμηθεί κοινωνική δικαιοσύνη: αποκοπή από τις ακαθάριστες απολαβές του προσωπικού με την επιβολή ενός ενιαίου ποσοστού έτσι ώστε να μην επηρεαστεί ο συσχετισμός μεταξύ των διαφόρων κλιμάκων και βαθμίδων της ίδιας κλίμακας. Αυτό θα εξοικονομούσε αρκετά εκατομμύρια από την κυβέρνηση (<http://syndesmosaxiomatikon.com>).

Οι αυτόματες προσαυξήσεις με την ηλικία είναι ένας λόγος για τον οποίο οι μισθοί στο δημόσιο τομέα είναι υψηλότεροι από ότι στον ιδιωτικό. Αυτό φαίνεται από τη σύγκριση των δύο ιστογραμμάτων στο **Διάγραμμα 3**, που δείχνουν πόσο αυξάνεται με την ηλικία ο μισθός

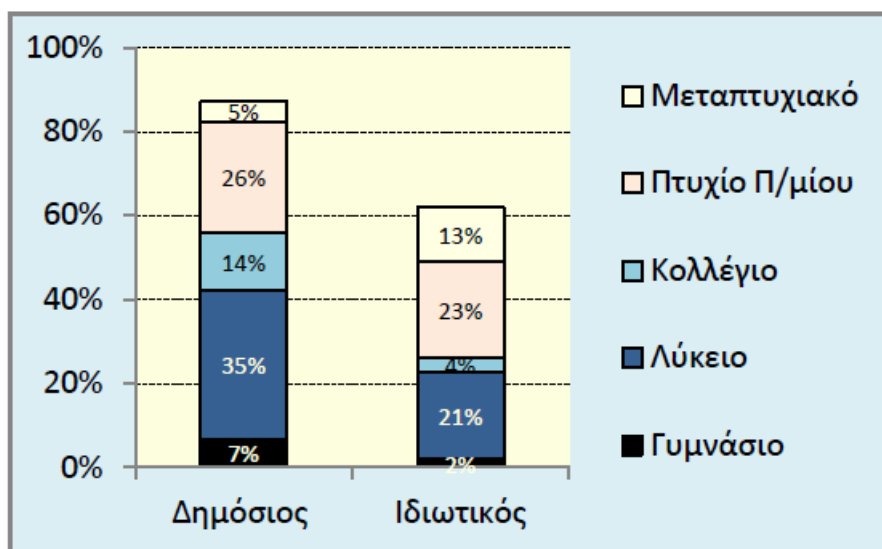
του υπαλλήλου στους δύο τομείς της οικονομίας. Χαρακτηριστικά η διαφορά του μέσου μισθού εργαζομένων ηλικίας 26-30 και 51-60 χρονών είναι 71% στο δημόσιο και 40% στον ιδιωτικό τομέα.



Διάγραμμα 3: Επίδραση ηλικίας στο μισθό (σύγκριση με άτομα 26-30 χρονών)

Πηγή: <http://www.ucy.ac.cy>

Η μόρφωση είναι επίσης παράγοντας στρέβλωσης των μισθών στο δημόσιο τομέα. Όπως δείχνει το Διάγραμμα 4 το απολυτήριο Λυκείου αυξάνει κατά μέσο όρο 14% περισσότερο το μισθό στο δημόσιο από ότι στον ιδιωτικό τομέα. Κατά 10% περισσότερο αυξάνουν το μισθό τα πτυχία κολλεγίων στο δημόσιο αντί στον ιδιωτικό τομέα. Αντίθετα η μεταπτυχιακή μόρφωση έχει μεγαλύτερες αποδόσεις στον ιδιωτικό τομέα (13%) από ότι στο δημόσιο (5%) τομέα της οικονομίας.

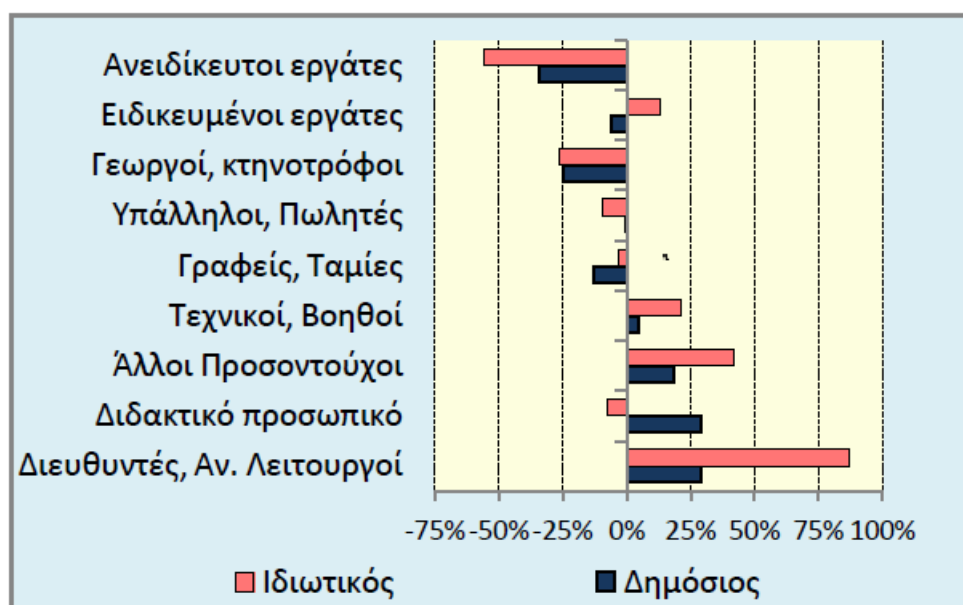


Διάγραμμα 4: Επίδραση μόρφωσης στο μισθό

Πηγή: <http://www.ucy.ac.cy>

Τα πιο πάνω συνδέονται με το ότι ο δημόσιος τομέας αμείβει περισσότερο τα τυπικά παρά τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων του. Για παράδειγμα όλα τα πτυχία αναγνωρίζονται σαν ισότιμα ασχέτως του βαθμού με τον οποίο έχουν απονεμηθεί και της ποιότητας του εκπαιδευτικού ιδρύματος από το οποίο προέρχονται. Επίσης η μικρή διαφορά μισθού μεταξύ των κατόχων πρώτου πτυχίου και μεταπτυχιακού τίτλου αντανακλά στο ότι η κλίμακα εισδοχής στο δημόσιο τομέα δεν διαφέρει μεταξύ των δύο αυτών προσόντων.

Οι αυτόματες ετήσιες προσαυξήσεις και η αυτόματη τιμαριθμική αναπροσαρμογή (ΑΤΑ) που λαμβάνουν όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι καθώς και η μεγάλη βαρύτητα που έχουν τα χρόνια υπηρεσίας στην προαγωγή, συμπιέζουν τις διαφορές των μισθών. Αυτό φαίνεται στο **Διάγραμμα 5**, που δείχνει την ποσοστιαία διαφορά του μέσου μισθού κάθε επαγγελματικής κατηγορίας από το μέσο μισθό του τομέα για άτομα της ίδιας ηλικίας και επίπεδου μόρφωσης. Στον ιδιωτικό τομέα ανειδίκευτοι εργάτες μιας δεδομένης ηλικίας και μόρφωσης έχουν κατά μέσο όρο μισθό σχεδόν 56% κάτω του μέσου μισθού στον τομέα. Στο δημόσιο τομέα η αντίστοιχη διαφορά είναι 34%. Το ίδιο συμβαίνει και στην αντίθετη πλευρά της κατανομής των μισθών. Οι διευθυντές και οι ανώτεροι λειτουργοί δεδομένης ηλικίας και μόρφωσης στο δημόσιο τομέα έχουν κατά μέσο όρο μισθό μόλις 29% υψηλότερο από το μέσο μισθό στον τομέα. Ενώ στον ιδιωτικό τομέα η ίδια κατηγορία υπαλλήλων έχει κατά μέσο όρο μισθό 87% υψηλότερο από το μέσο μισθό του τομέα.



Διάγραμμα 5: Διαφορές μισθών εντός του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα
 Πηγή: <http://www.ucy.ac.cy>

Το κρατικό μισθολόγιο δεν δημιούργησε την οικονομική κρίση στην Κύπρο αλλά η τελευταία έφερε στην επιφάνεια τα διαρθρωτικά προβλήματα του κρατικού μισθολογίου που

συντηρούνται για δεκαετίες με οικονομικά ανορθόδοξες πρακτικές αυτόματης αύξησης των μισθών (ΑΤΑ, ετήσιες προσαυξήσεις, διορισμοί, προαγωγές βάσει αρχαιότητας κλπ), κομματικές παρεμβάσεις και τη μεγάλη βαρύτητα που δίδεται στα στενά συμφέροντα οργανωμένων ομάδων.

Μειώσεις των μισθών στο δημόσιο τομέα είναι αναγκαίες αλλά όχι επαρκείς για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκαλεί το κρατικό μισθολόγιο στην οικονομία. Χρειάζεται οι μειώσεις αυτές να διαφέρουν μεταξύ επαγγελματικών κατηγοριών, ηλικιακών ομάδων, επιπέδων μόρφωσης και ίσως άλλων χαρακτηριστικών ώστε να αντανακλούν στην παραγωγικότητα των κρατικών υπαλλήλων, όπως αυτή μετριέται με τους μισθούς που διαμορφώνονται στην ελεύθερη αγορά.

Οι πρακτικές αυτόματης αύξησης των μισθών που αναφέρονται πιο πάνω πρέπει να αντικατασταθούν με πρακτικές που αντανακλούν στην παραγωγικότητα. Για παράδειγμα η κατανομή των αυξήσεων σε κάθε κυβερνητικό τμήμα να αποφασίζεται από ανεξάρτητη επιτροπή στη βάση προαποφασισμένων μετρήσιμων δεικτών παραγωγικότητας των τμημάτων, ενώ η κατανομή των αυξήσεων μεταξύ των υπαλλήλων του κάθε τμήματος να αποφασίζεται από το ίδιο το τμήμα. Για να έχουν μεγαλύτερο μερίδιο στην αύξηση των μισθών τα τμήματα θα έχουν κίνητρο να αμείβουν περισσότερο τους υπαλλήλους με υψηλή παραγωγικότητα.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι να εισαχθούν κριτήρια παραγωγικότητας για διόρθωση των στρεβλώσεων στο κρατικό μισθολόγιο. Το πρόβλημα είναι ότι η εφαρμογή τους θα έχει κερδισμένους και χαμένους, με συνεπακόλουθες εντάσεις.

Η οικονομική κρίση έχει αναδείξει τα διαρθρωτικά προβλήματα της Κυπριακής οικονομίας και δημιουργεί δύσκολα διλήμματα για την πολιτεία.

Το κρατικό μισθολόγιο μπορεί να μεταρρυθμιστεί στη βάση αρχών οικονομικής αποτελεσματικότητας για να αυξηθεί η παραγωγικότητα της δημόσιας υπηρεσίας και να αμβλυνθούν οι αρνητικές επιδράσεις του στην οικονομία. Αυτό θα βελτιώσει μακροχρόνια τη συνολική ευημερία της χώρας, όμως βραχυχρόνια θα έχει κόστος προσαρμογής, γιατί είναι λογικό οι μειώσεις μισθών να αντιμετωπίζονται εχθρικά από τους επηρεαζόμενους. Επίσης προκαλούν έντονα αισθήματα αδικίας όταν πλήττουν άτομα με σχετικά χαμηλό εισόδημα και οδηγούν σε κοινωνική αναταραχή όταν απειλούν κεκτημένα παραδοσιακά ισχυρών επαγγελματικών και κοινωνικών ομάδων.

Εναλλακτικά το κρατικό μισθολόγιο μπορεί να παραμείνει ως έχει ή να αλλάζει βάσει του «κατά το δοκούν» δίκαιο. Η δημόσια υπηρεσία θα συνεχίσει να είναι αποτελεσματική με ότι αυτό συνεπάγεται από τα λεχθέντα προηγουμένως. Η οικονομία θα υφίσταται το μακροχρόνιο κόστος ανισοροπίας, λειτουργώντας κάτω των δυνατοτήτων της και με συνεχώς λιγότερα αποθέματα να ξεπερνά κρίσεις, που ενδεχόμενα να οδηγήσει στην πλήρη κατάρρευση της. Όμως με αυτή την μυωπική επιλογή αποφεύγεται το βραχυχρόνιο κόστος προσαρμογής στη μακροχρόνια ισορροπία ανάπτυξης ([www.ucy.ac.cy/data/ecorece.kratiko Misthologio_Comment_16.12-pdf](http://www.ucy.ac.cy/data/ecorece.kratiko_Misthologio_Comment_16.12-pdf)).

Την τελευταία 20ετία το κόστος του κρατικού μισθολογίου εξαπλασιάστηκε. Παρόλο που τα τελευταία 2-3 χρόνια άρχισε να παρατηρείται μείωση του μεγέθους της Δημόσιας Υπηρεσίας εντούτοις από το 1990 μέχρι το 2009 καταγράφηκε μια αύξηση της τάξεως του 54%. Η μεγαλύτερη αύξηση σημειώθηκε το 2001 και το 2003 όπου έγιναν 2474 προσλήψεις αντίστοιχα. Το κρατικό μισθολόγιο δε από το 1990 μέχρι το 2009 εξαπλασιάστηκε. Εκτοξεύθηκε από τα 371,9 εκατομμύρια στα 2,4 δις. Το 2012 έφτασαν τα 3 δις.

Σύμφωνα με επίσημα στοιχεία από το 1992 μέχρι το 2010 ο ετήσιος μέσος όρος της αύξησης των δαπανών του κρατικού μισθολογίου ανερχόταν στο 8,6%.

Το κρατικό μισθολόγιο για την περίοδο 1992-2010 ήταν περίπου 30% μεγαλύτερο από τα έσοδα από την άμεση φορολογία ενώ απορροφούσε το 60% της άμεσης και έμμεσης φορολογίας με εξαίρεση της χρονιές 2006, 2007 και 2008 λόγω της ανόδου που παρατηρήθηκε στις τιμές γης ακινήτων.

Ως ποσοστό του ΑΕΠ το συνολικό κόστος του κρατικού μισθολογίου ανερχόταν το 1992 στο 10,9% ενώ το 2010 έφθασε στο 14,5%.

Με βάση τα στοιχεία της στατιστικής υπηρεσίας αλλά και έρευνας απολαβών, οι μέσες απολαβές του 2009 για τους δημόσιους υπάλληλους έφθασαν τις 35 χιλιάδες 399 ευρώ σε σύγκριση με 20 χιλιάδες 684 ευρώ για τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα (www.sigmalive.com).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

7.1 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Με τον όρο μεθοδολογία της έρευνας εννοούμε το σύνολο των διαδικασιών και των μεθόδων που μπορούν να εφαρμοστούν ώστε να πραγματοποιηθεί μια ερευνητική διαδικασία.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήσαμε στη συγκεκριμένη εργασία είναι ποσοτική πρωτογενής έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση του ερωτηματολογίου, το οποίο συντάχθηκε με βάση τις ανάγκες του ερευνητικού μας σκοπού προκειμένου να συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες που απαιτούνται για την τεκμηρίωση των στόχων. Το ερωτηματολόγιο επισυνάπτεται στο Παράρτημα. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έγινε μετά την συλλογή τους με τη χρήση του λογισμικού IBM SPSS 19.

7.2 ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ

Σύμφωνα με τα παραπάνω το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε σε 43 υπαλλήλους διαφόρων τμημάτων της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου.

Η ηλικία των ερωτηθέντων κυμάνθηκε από 26 έως 60 έτη. Η θέση τους στην Δημόσια Υπηρεσία ποικίλει καθώς και το μορφωτικό επίπεδό τους.

Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε στο συγκεκριμένο δείγμα διότι ήταν διαθέσιμο την συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Στην παρούσα έρευνα όλα τα άτομα ήταν πρόθυμα να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια. Σημαντικό στοιχείο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αποτέλεσε και το γεγονός της ανωνυμίας των ερωτηματολογίων που διασφάλιζε την όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικότερη συμπλήρωση από τον κάθε συμμετέχοντα.

7.3 ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για την διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκε η χρήση ενός ερωτηματολογίου που χωρίζεται σε δύο επιμέρους ενότητες.

Η πρώτη ενότητα αφορά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας, μορφωτικό επίπεδο και θέση στην Δημόσια Υπηρεσία). Οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν βάζοντας ένα X στην απάντηση που τους αντιπροσωπεύει.

Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις οι οποίες διερευνούν τις στάσεις και τις αντιλήψεις των υπαλλήλων αναφορικά με την ικανοποίησή τους από την δημόσια υπηρεσία (κίνητρα, αξιολογήσεις, μισθοδοσία και εκπαιδεύσεις).

Οι πρώτες 8 ερωτήσεις (1-8) μελέτησαν θέματα που αφορούν την εκπαίδευση των υπαλλήλων και εκπαιδευτικά σεμινάρια που λαμβάνουν μέρος όπου απώτερος στόχος θα ήταν η αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων.

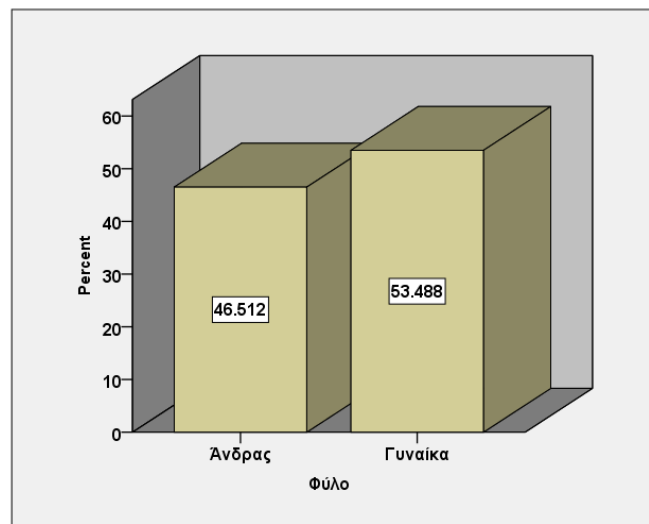
Οι επόμενες 7 ερωτήσεις (9-15) μελέτησαν το θέμα των κινήτρων στην Δημόσια Υπηρεσία, σε ποιο βαθμό υπάρχουν και πόσο σημαντικά είναι για την αύξηση της απόδοσής τους.

Οι επόμενες 5 ερωτήσεις (16-20) μελέτησαν το θέμα της αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων.

Και τέλος οι τελευταίες 5 ερωτήσεις (21-25) μελέτησαν το θέμα της μισθοδοσίας των υπαλλήλων.

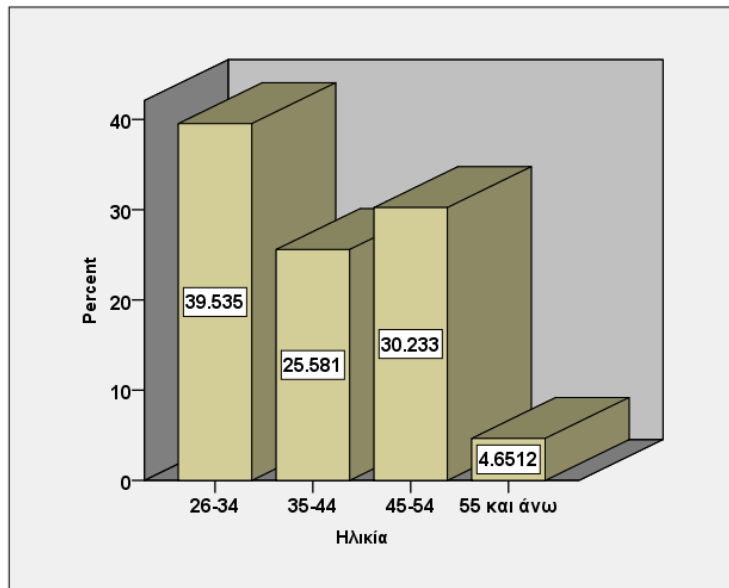
Αποτελέσματα της έρευνας

Αναλύοντας το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου που αφορά τα δημογραφικά στοιχεία προκύπτουν κάποια αρκετά ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Από το σύνολο των ερωτηματολογίων προκύπτει ότι το 46,52% των συμμετεχόντων είναι άντρες ενώ το 53,48% είναι γυναίκες.



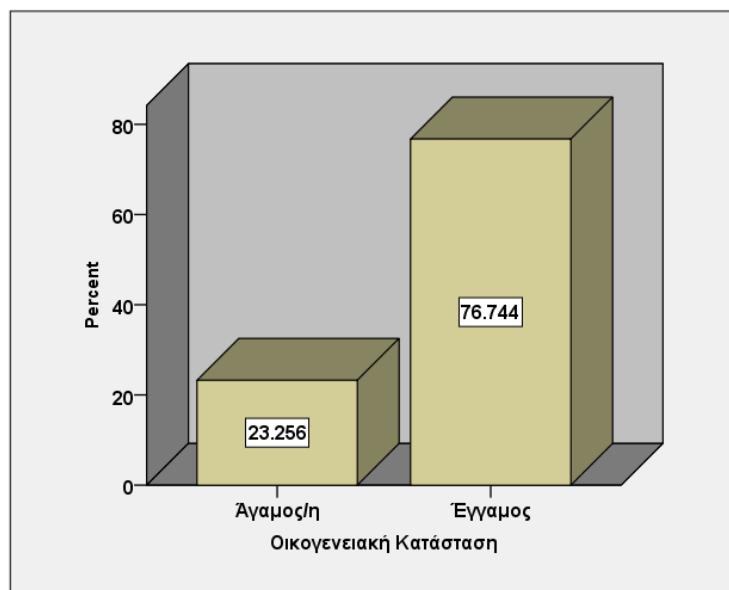
Διάγραμμα 6: Φύλο

Από το σύνολο των συμμετεχόντων ποσοστό 39,53% είναι ηλικίας μεταξύ 26-34 ετών, 25,58% είναι μεταξύ 35-44 ετών, 30,23% είναι μεταξύ 45-54 ετών και 4,65% είναι ηλικίας άνω των 55 ετών.



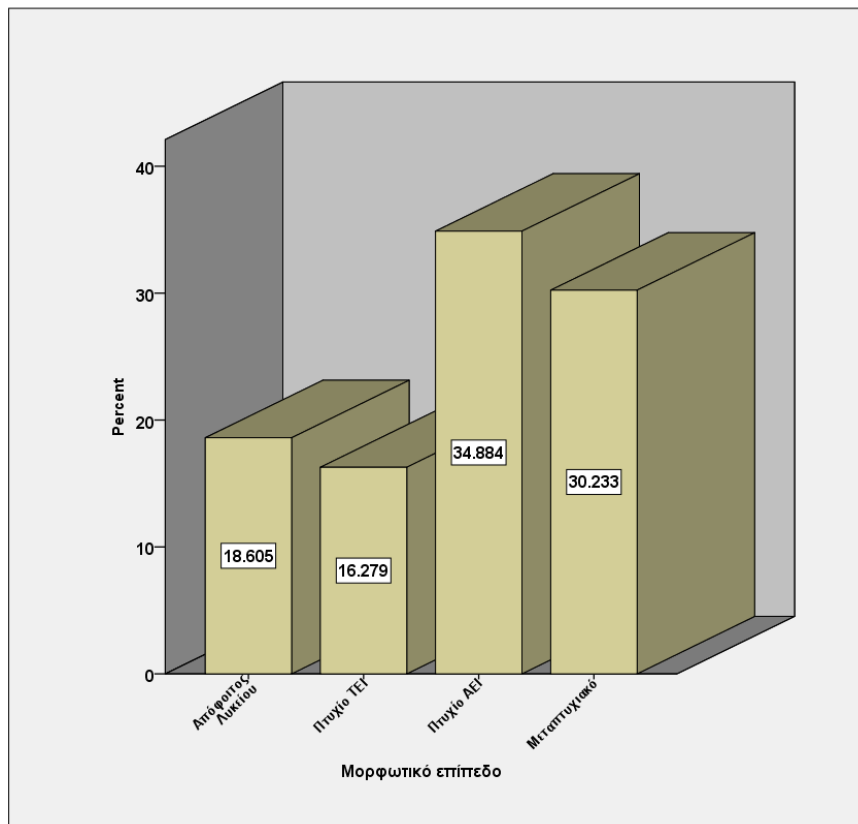
Διάγραμμα 7: Ηλικία

Στο ερώτημα για την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων προέκυψε ότι το 76,74% από αυτούς είναι έγγαμοι και το υπόλοιπο 23,26% είναι άγαμοι.



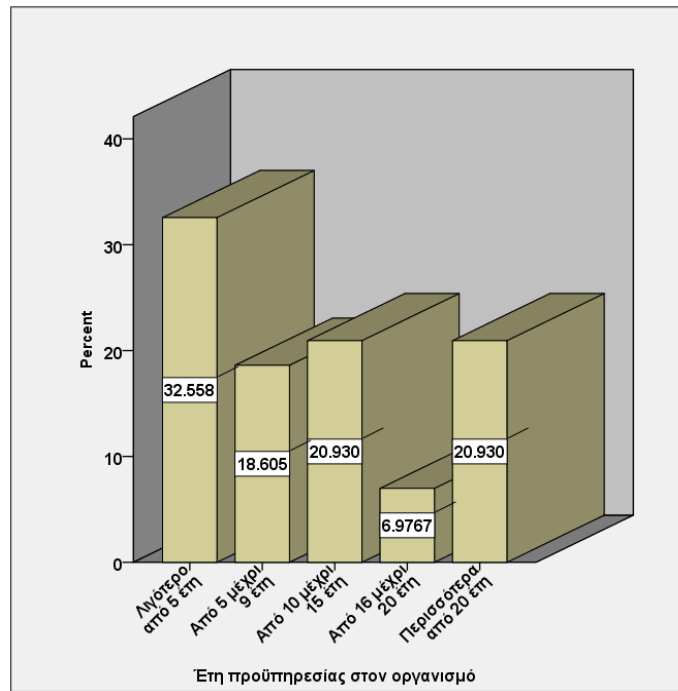
Διάγραμμα 8: Οικογενειακή Κατάσταση

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, 18,6% είναι απόφοιτοι λυκείου, 16,3% είναι πτυχιούχοι ΤΕΙ, 34,9% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και 30,23% των συμμετεχόντων κατέχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα.



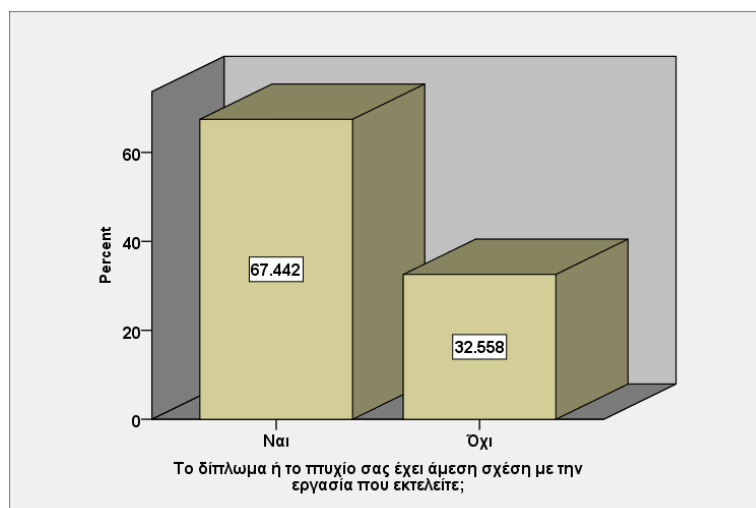
Διάγραμμα 9: Μορφωτικό Επίπεδο

Στη συνέχεια απεικονίζεται η κατανομή των υπαλλήλων σε σχέση με τα χρόνια προϋπηρεσίας που κατέχουν στην Δημόσια Υπηρεσία. Ποσοστό 32,5% έχουν λιγότερο από 5 έτη προϋπηρεσίας, 18,6% έχουν προϋπηρεσία από 5 μέχρι 9 έτη, 20,9% έχουν προϋπηρεσία από 10 μέχρι 15 έτη, 7% έχουν 15 μέχρι 20 έτη προϋπηρεσίας και 21% περισσότερα από 20 έτη προϋπηρεσίας.



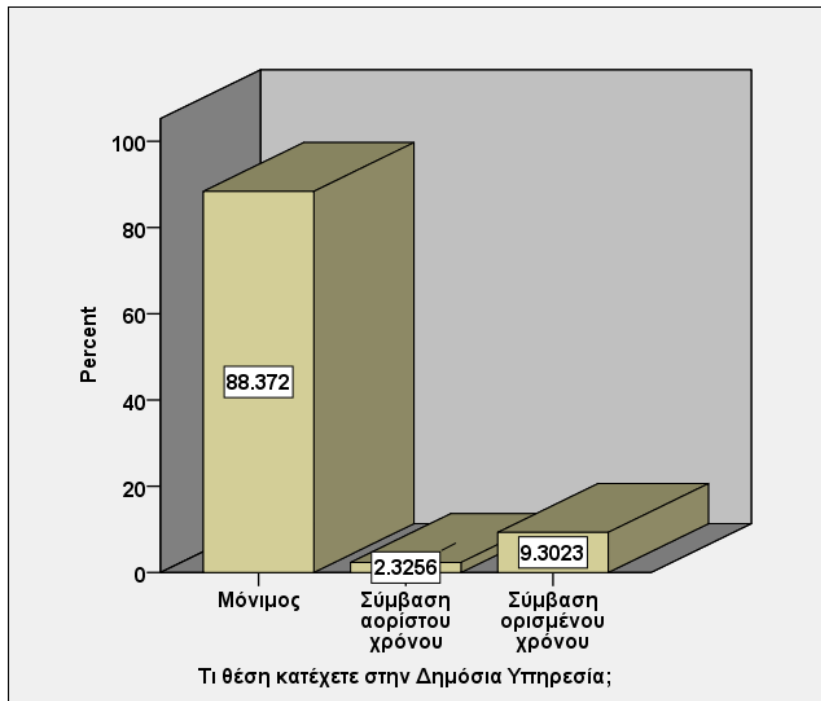
Διάγραμμα 10: Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό

Από τους 43 συμμετέχοντες ποσοστό 67,4% το δίπλωμα ή το πτυχίο τους έχει άμεση σχέση με την εργασία που εκτελούν και το 32,6% δεν έχει καμία σχέση με την εργασία που εκτελούν.



Διάγραμμα 11: Σχέση διπλώματος ή πτυχίου με την εργασία

Επίσης από τους συμμετέχοντες του ερωτηματολογίου 88,3% είναι μόνιμοι, 2,32% είναι συμβασιούχοι αορίστου χρόνου και τέλος το 9,30% είναι συμβασιούχοι ορισμένου χρόνου.



Διάγραμμα 12: Τι θέση κατέχετε στη Δημόσια Υπηρεσία;

7.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σε πρώτη φάση έγινε επισκόπηση των συχνοτήτων και των ποσοστών που συγκέντρωσαν οι δηλώσεις των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα. Οι πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζουν αναλυτικά τα στοιχεία αυτά.

Από τον πίνακα 2 παρατηρούμε ότι τουλάχιστο το 74% των υπαλλήλων είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους.

Είστε ικανοποιημένος / η από την θέση και το αντικείμενο της εργασίας σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	7	16.3	16.3	16.3
Αρκετά	25	58.1	58.1	74.4
Λίγο	10	23.3	23.3	97.7
Πολύ λίγο	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

(Πίνακας 2)

Αντίθετα το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων (63%) δεν φαίνεται να είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο διοίκησης των ανωτέρων τους δηλώνοντας ότι είναι από λίγο έως καθόλου ικανοποιημένοι με τον τρόπο που οι ανώτεροι τους ασκούν τα διοικητικά τους καθήκοντα (Πίνακας 3)

Είστε ικανοποιημένος / η από τον τρόπο διοίκησης των ανωτέρων σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	1	2.3	2.3	2.3
Αρκετά	15	34.9	34.9	37.2
Λίγο	15	34.9	34.9	72.1
Πολύ λίγο	5	11.6	11.6	83.7
Καθόλου	7	16.3	16.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

(Πίνακας 3)

Στον πίνακα 4 φαίνεται ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες (σχεδόν 77%) θεωρούν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν μέτριο επίπεδο γνώσεων και στο συντριπτικό ποσοστό τους (83%) συμφωνούν με την άποψη ότι περαιτέρω εκπαίδευση θα αύξανε την παραγωγικότητά τους. (Πίνακας 4)

Σε ποιο βαθμό θεωρείται ότι φτάνει το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στις εργασίες που εκτελούν;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 10-9	5	11.6	11.6	11.6
8-7	20	46.5	46.5	58.1
6-5	13	30.2	30.2	88.4
4-3	3	7.0	7.0	95.3
2-1	2	4.7	4.7	100.0
Total	43	100.0	100.0	

(Πίνακας 4)

Η περαιτέρω εκπαίδευση θα αύξανε την παραγωγικότητα του προσωπικού;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	36	83.7	83.7	83.7
Όχι	7	16.3	16.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

(Πίνακας 5)

Μελετώντας τον πίνακα 6 παρατηρούμε ότι σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες συνδέουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους με την επιμόρφωση που λαμβάνουν θεωρώντας ότι συστηματικότερη επιμόρφωση θα έφερνε θετικό αποτέλεσμα στην απόδοσή τους.

Η συστηματική επιμόρφωση των δημ. υπαλλήλων διαμορφώνει τις προϋποθέσεις ώστε να εργάζονται αποτελεσματικότερα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Το πιστεύω απολύτως	18	41.9	41.9	41.9
Απλώς το πιστεύω	13	30.2	30.2	72.1
Το πιστεύω λίγο	10	23.3	23.3	95.3
Δεν το πιστεύω	1	2.3	2.3	97.7
Δεν το πιστεύω καθόλου	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

(Πίνακας 6)

Στους πίνακες που ακολουθούν διαφάνεται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι του δείγματος μας είναι αρκετά ενημερωμένοι για τα διάφορα προγράμματα κατάρτισης και συμφωνούν ότι σεμινάρια σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες θα ήταν ιδιαίτερα ωφέλιμα.

Ενημερώνεστε συχνά για σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συχνά	20	46.5	46.5	46.5
Λίγο	11	25.6	25.6	72.1
Πολύ λίγο	7	16.3	16.3	88.4
Καθόλου	5	11.6	11.6	100.0
Total	43	100.0	100.0	

(Πίνακας 7)

Πιστεύετε ότι θα ωφελούσε την Δημόσια Υπηρεσία αν κάποια από τα μέλη της επιμορφώνονταν με σεμινάρια σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	39	90.7	90.7	90.7
Όχι	4	9.3	9.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

(Πίνακας 8)

Στους πίνακες 9, 10, 11, 12 και 13 φαίνεται ότι οι δημόσιοι υπαλλήλοι δεν πιστεύουν ότι τα κίνητρα που προσδίδονται από τον οργανισμό προς τους εργαζομένους είναι τα κατάλληλα και στο μεγαλύτερο ποσοστό τους δηλώνουν ότι το σημαντικότερο κίνητρο για να παραμείνει κάποιος στη Δημόσια υπηρεσία είναι η σταθερότητα της εργασίας. Σε ποσοστό 77% πιστεύουν ότι τα κίνητρα είναι σημαντικά για την παρακίνησή τους και σε ποσοστό 88% ότι η επιβράβευση αποτελεί σημαντική μορφή παρακίνησης. Προσδίδουν δε την ευθύνη της παρακίνησης στον εκάστοτε διευθυντή ώστε να βρίσκει και να εφαρμόζει κίνητρα που θα ωθούν τους υφισταμένους του να εργάζονται αποδοτικότερα.

Σε ποιο βαθμό τα κίνητρα που προσδίδονται από τον Οργανισμό προς τους εργαζομένους είναι τα κατάλληλα για την αύξηση της απόδοσής τους;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	4	9.3	9.3	9.3
Πολύ	5	11.6	11.6	20.9
Αρκετά	8	18.6	18.6	39.5
Λίγο	16	37.2	37.2	76.7
Καθόλου	10	23.3	23.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

(Πίνακας 9)

Ποιο κατά την άποψή σας είναι το σημαντικότερο κίνητρο εργασίας στην Δημόσια Υπηρεσία;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σταθερότητα εργασίας	25	58.1	58.1	58.1
Σταθερότητα μισθοδοσίας	9	20.9	20.9	79.1
Βολικό ωράριο	3	7.0	7.0	86.0
Ευχάριστο περιβάλλον	6	14.0	14.0	100.0
Total	43	100.0	100.0	

(Πίνακας 10)

Πόσο σημαντικά είναι τα κίνητρα για την υποκίνηση των υπαλλήλων;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	23	53.5	53.5	53.5
Πολύ	10	23.3	23.3	76.7
Αρκετά	5	11.6	11.6	88.4
Λίγο	3	7.0	7.0	95.3
Καθόλου	2	4.7	4.7	100.0
Total	43	100.0	100.0	

(Πίνακας 11)

Πιστεύετε ότι οι επιβραβεύσεις παρακινούν τους εργαζομένους;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	26	60.5	60.5	60.5
Πολύ	12	27.9	27.9	88.4
Αρκετά	5	11.6	11.6	100.0
Total	43	100.0	100.0	

(Πίνακας 12)

Πιστεύετε ότι ο διευθυντής έχει την ευθύνη να παρακινήσει τους υπαλλήλους ώστε να εργαστούν αποδοτικότερα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	25	58.1	58.1	58.1
Πολύ	14	32.6	32.6	90.7
Αρκετά	4	9.3	9.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

(Πίνακας 13)

Αρκετά ενδιαφέροντα φαίνεται να είναι τα ποσοστά που συγκεντρώνουν οι δηλώσεις που αναφέρονται στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Στον πίνακα 14 φαίνεται ότι ποσοστό πέραν του 74% πιστεύει ότι το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης είναι από λίγο έως καθόλου αξιοκρατικό. Παράλληλα όμως, στον πίνακα 15, αν και με κάποιες μορφές επιφύλαξης, φαίνεται στην πλειοψηφία τους να πιστεύουν ότι ένα άλλο σύστημα αξιολόγησης θα μπορούσε πιθανότατα να εκτελέσει το σκοπό του αξιολογώντας σωστά τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα.

Σε ποιο βαθμό θεωρείται ότι το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων είναι αξιοκρατικό;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ	2	4.7	4.7	4.7
Αρκετά	9	20.9	20.9	25.6
Λίγο	16	37.2	37.2	62.8
Καθόλου	16	37.2	37.2	100.0
Total	43	100.0	100.0	

(Πίνακας 14)

Πιστεύετε ότι ένα σύστημα αξιολόγησης θα μπορεί να αξιολογήσει σωστά τον αξιολογούμενο στον δημόσιο τομέα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Το πιστεύω απολύτως	8	18.6	18.6	18.6
Απλώς το πιστεύω	15	34.9	34.9	53.5
Το πιστεύω λίγο	12	27.9	27.9	81.4
Δεν το πιστεύω	4	9.3	9.3	90.7
Δεν το πιστεύω καθόλου	4	9.3	9.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

(Πίνακας 15)

Στην ερώτηση «Σε πιο βαθμό έχετε βιώσει να μην λαμβάνετε αντικειμενική αξιολόγηση;» οι απόψεις φαίνεται να δίστανται. Περίπου 25% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι δεν έλαβαν αντικειμενική αξιολόγηση σε μεγάλο βαθμό, 30% σε αρκετό βαθμό και 44% από λίγο ως καθόλου πράγμα που επιβεβαιώνει την πιο πάνω αντίληψη τους ότι το σύστημα αξιολόγησης επιδέχεται βελτιώσεις. Επίσης, όπως διαφαίνεται στον πίνακα 17 είναι ανησυχητικό το γεγονός ότι περισσότεροι από τους μισούς υπαλλήλους υποστήριξαν ότι οι αντιδράσεις τους για κακή αξιολόγησή τους, δεν έτυχαν της κατάλληλης ανταπόκρισης. Επιπρόσθετα είναι εμφανές ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, δεν βρίσκουν ιδιαίτερη σχέση της διαδικασίας αξιολόγησης με τις πραγματικές ανάγκες και στόχους του οργανισμού όπως φαίνεται από τον πίνακα 18.

Σε ποιο βαθμό έχετε βιώσει να μην λαμβάνετε αντικειμενική αξιολόγηση;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	6	14.0	14.0	14.0
Πολύ	5	11.6	11.6	25.6
Αρκετά	13	30.2	30.2	55.8
Λίγο	8	18.6	18.6	74.4
Καθόλου	11	25.6	25.6	100.0
Total	43	100.0	100.0	

(Πίνακας 16)

Σε ποιο βαθμό οι αντιδράσεις σας για ενδεχόμενη άδικη αξιολόγηση βρήκαν ανταπόκριση;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ	3	7.0	7.0	7.0
Αρκετά	5	11.6	11.6	18.6
Λίγο	13	30.2	30.2	48.8
Καθόλου	22	51.2	51.2	100.0
Total	43	100.0	100.0	

(Πίνακας 17)

Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού έχει άμεση σχέση με τις πραγματικές ανάγκες και τους στόχους του οργανισμού;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	3	7.0	7.0	7.0
Πολύ	5	11.6	11.6	18.6
Αρκετά	4	9.3	9.3	27.9
Λίγο	22	51.2	51.2	79.1
Καθόλου	9	20.9	20.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	

(Πίνακας 18)

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον φαίνεται να παρουσιάζουν οι πίνακες 19 και 20 που ακολουθούν καθώς οι εργαζόμενοι στη δημόσια υπηρεσία δηλώνουν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους ευχαριστημένοι από το ύψος της αντιμισθίας που λαμβάνουν αλλά παράλληλα στη

συντριπτική τους πλειοψηφία πιστεύουν ότι πιθανή αύξηση του μισθού τους θα επηρέαζε θετικά την απόδοσή τους στην εργασία τους.

Είστε ικανοποιημένος από το ύψος της ανμισθίας που λαμβάνετε σε σχέση με την εργασία που προσφέρετε στην υπηρεσία σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	4	9.3	9.3	9.3
Πολύ	10	23.3	23.3	32.6
Αρκετά	17	39.5	39.5	72.1
Λίγο	4	9.3	9.3	81.4
Καθόλου	8	18.6	18.6	100.0
Total	43	100.0	100.0	

(Πίνακας 19)

Η μισθολογική αύξηση θα επηρέαζε θετικά την απόδοση στην εργασίας σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	18	41.9	41.9	41.9
Πολύ	14	32.6	32.6	74.4
Αρκετά	8	18.6	18.6	93.0
Λίγο	2	4.7	4.7	97.7
Καθόλου	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

(Πίνακας 20)

Τέλος είναι προφανές ότι σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι ο μισθός και η αύξησή του δεν μπορεί να μην συνδέονται με τα προσόντα και την απόδοση του εκάστοτε υπαλλήλου. Οι δημόσιοι υπάλληλοι δηλώνουν υπέρ της μοριοδότησης της απόκτησης ακαδημαϊκών προσόντων και φαίνεται να συμφωνούν με την καθιέρωση του Κινήτρου Επίτευξης Στόχων (Πίνακες 21, 22 και 23)

Συμφωνείτε ότι με την απόκτηση διπλώματος κάποιος δημόσιος υπάλληλος θα μπορούσε να είχε προσαύξηση στον μισθό του;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	15	34.9	34.9	34.9
Πολύ	8	18.6	18.6	53.5
Αρκετά	14	32.6	32.6	86.0
Λίγο	3	7.0	7.0	93.0
Καθόλου	3	7.0	7.0	100.0
Total	43	100.0	100.0	

(Πίνακας 21)

Να αντικατασταθούν πρακτικές αυτόματης αύξησης των μισθών με πρακτικές που αντανακλούν την παραγωγικότητα του κάθε υπαλλήλου;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	39	90.7	90.7	90.7
Όχι	4	9.3	9.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

(Πίνακας 22)

**Είστε υπέρ της καταβολής Κινήτρου Επίτευξης Στόχων (ΚΕΣ) στους
Δημοσίους Υπάλληλους;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	40	93.0	93.0	93.0
Όχι	3	7.0	7.0	100.0
Total	43	100.0	100.0	

(Πίνακας 23)

Διερευνώντας τις σχέσεις των δημογραφικών στοιχείων με τις δηλώσεις των ερωτηθέντων καταλήξαμε στα συμπεράσματα του Πίνακα 24 που ακολουθεί. Η διαδικασία υπολογισμού των σχετικών συντελεστών συσχέτισης (correlations) έδωσε τις τιμές του δείκτη Spearman's rho, ο οποίος φανερώνει το επίπεδο συσχέτισης.

Από τα ευρήματα του πίνακα επικεντρωνόμαστε σε αυτά που είναι στατιστικά σημαντικά. Αυτά δηλαδή που έχουν επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (p-value) μικρότερο του 0.05 (δηλαδή όπου μπορούμε να πούμε ότι το συμπέρασμά μας ισχύει με βεβαιότητα 95%).

Η ηλικία φαίνεται να συσχετίζεται αρνητικά με τρεις από τις δηλώσεις. Άρα συμπεραίνουμε ότι οι υπάλληλοι με μεγαλύτερη ηλικία είναι πιο ικανοποιημένοι από τη θέση και το αντικείμενο της εργασίας τις ($r=-0,388$), είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τον τρόπο διοίκησης των ανωτέρων ($r=-,312$) και πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους νεότερους τους ότι τα κίνητρά που προσδίδονται από τον οργανισμό είναι τα κατάλληλα για αύξηση της απόδοσης τις.

Τα έτη υπηρεσίας στον οργανισμό φαίνεται να συσχετίζονται αρνητικά με δύο από τις δηλώσεις και θετικά με άλλη μία, οδηγώντας μας στο συμπέρασμα ότι υπάλληλοι με περισσότερα χρόνια υπηρεσίας πιστεύουν από τη μια ότι ο οργανισμός προσδίδει κίνητρα ικανά να αυξήσουν την απόδοσή τους αλλά από την άλλη φαίνεται να μην προσδίδουν μεγάλη βαρύτητα στη σημαντικότητα των κινήτρων ως εργαλεία υποκίνησης. Επιπρόσθετα, φαίνεται ότι τα άτομα με περισσότερα χρόνια υπηρεσίας δηλώνουν ότι έχουν βιώσει σε μεγαλύτερο βαθμό τη μη αντικειμενική αξιολόγηση.

Το μορφωτικό επίπεδο συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με δύο δηλώσεις από τις οποίες συμπεραίνουμε ότι όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο του υπαλλήλου τόσο πιο συχνά ενημερώνεται για τα προσφερόμενα σεμινάρια και τα προγράμματα κατάρτισης ενώ παράλληλα πιστεύει ότι η αντιμισθία που λαμβάνει είναι ικανοποιητική για την εργασία που εκτελεί.

Correlations

			Ηλικία	Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό	Μορφωτικό επίπεδο
Spearman's rho	Είστε ικανοποιημένος / η από την θέση και το αντικείμενο της εργασίας σας;	Correlation Coefficient	-.388*	-.275	.136
		Sig. (2-tailed)	.010	.074	.383
		N	43	43	43
	Είστε ικανοποιημένος / η από τον τρόπο διοίκησης των ανωτέρων σας;	Correlation Coefficient	-.312*	-.068	.192
		Sig. (2-tailed)	.041	.666	.217
		N	43	43	43
	Σε ποιο βαθμό θεωρείται ότι φτάνει το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στις εργασίες που εκτελούν;	Correlation Coefficient	.008	.152	.143
		Sig. (2-tailed)	.962	.331	.359
		N	43	43	43
	Ενημερώνεστε συχνά για σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;	Correlation Coefficient	-.138	-.069	-.459**
		Sig. (2-tailed)	.378	.659	.002
		N	43	43	43
	Σε ποιο βαθμό τα κίνητρα που προσδίδονται από τον Οργανισμό προς τους εργαζομένους είναι τα κατάλληλα για την αύξηση της απόδοσής τους;	Correlation Coefficient	-.387*	-.334*	.116
		Sig. (2-tailed)	.010	.029	.458
		N	43	43	43
	Πόσο σημαντικά είναι τα κίνητρα για την υποκίνηση των υπαλλήλων;	Correlation Coefficient	.023	.341*	-.179
		Sig. (2-tailed)	.884	.025	.249
		N	43	43	43
	Σε ποιο βαθμό έχετε βιώσει να μην λαμβάνετε αντικειμενική αξιολόγηση;	Correlation Coefficient	-.215	-.356*	.086
		Sig. (2-tailed)	.167	.019	.583
		N	43	43	43
	Είστε ικανοποιημένος από το ύψος της αντιμισθίας που λαμβάνετε σε σχέση με την εργασία που προσφέρετε στην υπηρεσία σας;	Correlation Coefficient	-.284	-.028	-.342*
		Sig. (2-tailed)	.065	.859	.025
		N	43	43	43
	Η μισθολογική αύξηση θα επηρέαζε θετικά την απόδοση στην εργασία σας;	Correlation Coefficient	.267	-.054	.210
		Sig. (2-tailed)	.084	.730	.177
		N	43	43	43

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(Πίνακας 24)

Ακολούθως διερευνήθηκαν οι διαφορές μεταξύ των μέσων όρων ομάδων του πληθυσμού. Τα στατιστικά σημαντικά ευρήματα παρουσιάζονται στους πίνακες που ακολουθούν.

Αρχικά παρατηρήσαμε ότι στη δήλωση «Ενημερώνεστε συχνά για σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;» οι απαντήσεις των αντρών είχαν μέσο όρο 1.55 (T.A. 0.945) ενώ των γυναικών είχαν μέσο όρο 2.26 (T.A. 1.054). Ελέγχοντας τη σημαντικότητα της διαφοράς των μέσων όρων με τη βοήθεια του στατιστικού ελέγχου υποθέσεων Independent Samples t-Test παρατηρούμε ότι η διαφορά που υπάρχει μεταξύ των δύο φύλων είναι στατιστικά σημαντική ($t=-2.314$, $df=41$, $p\text{-value}=0.026<0.05$). Έτσι οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι άντρες φροντίζουν ή επιδιώκουν να ενημερώνονται πιο συχνά από τις γυναίκες για σεμινάρια και προγράμματα κατάρτισης.

Αντίθετα στη δήλωση «Πόσο σημαντικά είναι τα κίνητρα για την υποκίνηση των υπαλλήλων;» ο μέσος όρος των αντρών ήταν 2.25 (T.A. 1.410) και των γυναικών 1.52 (T.A. 0.790). Η διαφορά που προκύπτει κρίνεται ως στατιστικά σημαντική ($t=2.048$, $df=28.939$, $p\text{-value}=0.05$) και έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι γυναίκες δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στη σημαντικότητα των κινήτρων παρακίνησης που δίνονται στους υπαλλήλους από ότι οι άντρες συνάδελφοι τους.

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ενημερώνεστε συχνά για σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;	Άνδρας	20	1.55	.945	.211
	Γυναίκα	23	2.26	1.054	.220
Πόσο σημαντικά είναι τα κίνητρα για την υποκίνηση των υπαλλήλων;	Άνδρας	20	2.25	1.410	.315
	Γυναίκα	23	1.52	.790	.165

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ενημερώνεστε συχνά για σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;	Equal variances assumed	.299	.588	-2.314	41	.026	-.711	.307	-1.331	-.091
	Equal variances not assumed			-2.332	40.954	.025	-.711	.305	-1.326	-.095
Πόσο σημαντικά είναι τα κίνητρα για την υποκίνηση των υπαλλήλων;	Equal variances assumed	10.435	.002	2.126	41	.040	.728	.343	.036	1.420
	Equal variances not assumed			2.048	28.939	.050	.728	.356	.001	1.456

(Πίνακας 25)

Στη συνέχεια διερευνήθηκαν οι διαφορές που προκύπτουν στις απόψεις των εργαζομένων ανάλογα με το αν το δίπλωμά τους έχει άμεση σχέση με την εργασία που εκτελούν ή όχι.

Στις δηλώσεις «Είστε ικανοποιημένος / η από την θέση και το αντικείμενο της εργασίας σας;», «Ενημερώνεστε συχνά για σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;» και «Είστε ικανοποιημένος από το ύψος της αντιμισθίας που λαμβάνετε σε σχέση με την εργασία που προσφέρετε στην υπηρεσία σας;», τα άτομα των οποίων τα διπλώματα ή τα πτυχία τους έχουν άμεση σχέση με την εργασία που εκτελούν παρουσιάζουν χαμηλότερους μέσους όρους. Όπως διαφαίνεται και στις τρεις περιπτώσεις οι διαφορές που προκύπτουν είναι στατιστικά σημαντικές ($p\text{-value}<0.05$) και έτσι οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι τα εν λόγω άτομα είναι πιο ικανοποιημένα από τη θέση και το αντικείμενο της εργασίας τους, ενημερώνονται πιο συχνά για σεμινάρια και προγράμματα κατάρτισης και είναι πιο ικανοποιημένα για το ύψος της αντιμισθίας που λαμβάνουν σε σχέση με την εργασία που προσφέρουν.

Group Statistics					
Το δίπλωμα ή το πτυχίο σας έχει άμεση σχέση με την εργασία που εκτελείτε;		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Είστε ικανοποιημένος / η από την θέση και το αντικείμενο της εργασίας σας;	Ναι	29	1.97	.626	.116
	Όχι	14	2.43	.756	.202
Ενημερώνεστε συχνά για σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;	Ναι	29	1.55	.783	.145
	Όχι	14	2.71	1.139	.304
Είστε ικανοποιημένος από το ύψος της αντιμισθίας που λαμβάνετε σε σχέση με την εργασία που προσφέρετε στην υπηρεσία σας;	Ναι	29	2.55	.827	.154
	Όχι	14	4.07	1.269	.339

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Είστε ικανοποιημένος / η από την θέση και το αντικείμενο της εργασίας σας;	Equal variances assumed	2.578	.116	-2.124	41	.040	-.463	.218	-.903	-.023
	Equal variances not assumed			-1.987	21.912	.060	-.463	.233	-.947	.020
Ενημερώνεστε συχνά για σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;	Equal variances assumed	5.981	.019	-3.921	41	.000	-1.163	.296	-1.761	-.564
	Equal variances not assumed			-3.447	19.151	.003	-1.163	.337	-1.868	-.457
Είστε ικανοποιημένος από το ύψος της αντιμισθίας που λαμβάνετε σε σχέση με την εργασία που προσφέρετε στην υπηρεσία σας;	Equal variances assumed	4.978	.031	-4.722	41	.000	-1.520	.322	-2.170	-.870
	Equal variances not assumed			-4.082	18.524	.001	-1.520	.372	-2.300	-.739

(Πίνακας 26)

Τέλος για να εξεταστούν πιθανές διαφορές μεταξύ των κατηγοριών προσωπικού χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση διακύμανσης ως προς ένα παράγοντα (one-way ANOVA).

Από τα ευρήματα της ανάλυσης προέκυψαν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα για τρεις από τις δηλώσεις του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, οι διαφορές που εντοπίστηκαν στους μέσους όρους των δηλώσεων «Ενημερώνεστε συχνά για σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;» ($F(2,40)=12.973$, $p<0.05$), «Πόσο σημαντικά είναι τα κίνητρα για την υποκίνηση των υπαλλήλων;» ($F(2,40)=4.148$, $p<0.05$) και «Είστε ικανοποιημένος από το ύψος της αντιμισθίας που λαμβάνετε σε σχέση με την εργασία που προσφέρετε στην υπηρεσία σας;» ($F(2,40)=15.208$, $p<0.05$), είναι στατιστικά σημαντικές.

Για να εντοπιστεί μεταξύ ποιών κατηγοριών υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές εφαρμόστηκε το τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Scheffe. Από τα ευρήματα της ανάλυσης αυτής, προέκυψαν τα εξής στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα:

(α) Το διοικητικό προσωπικό ενημερώνεται συχνότερα από το γραμματειακό προσωπικό για σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης.

(β) Το γραμματειακό και το διοικητικό προσωπικό θεωρούν σημαντικά τα κίνητρα για την παρακίνηση των υπαλλήλων σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι το τεχνικό προσωπικό.

(γ) Το διοικητικό προσωπικό συγκρινόμενο με το γραμματειακό αλλά και το τεχνικό προσωπικό φαίνεται να είναι ευχαριστημένο σε μεγαλύτερο βαθμό από το ύψος της αντιμισθίας που λαμβάνει σε σχέση με την εργασία που προσφέρει.

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Ενημερώνεστε συχνά για σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;	Τεχνικό προσωπικό	2	2.00	1.414	1.000	-10.71	14.71	1	3
	Γραμματειακό προσωπικό	14	2.86	.864	.231	2.36	3.36	2	4
	Διοικητικό προσωπικό	27	1.44	.801	.154	1.13	1.76	1	4
	Total	43	1.93	1.055	.161	1.61	2.26	1	4
Πόσο σημαντικά είναι τα κίνητρα για την υποκίνηση των υπαλλήλων;	Τεχνικό προσωπικό	2	4.00	1.414	1.000	-8.71	16.71	3	5
	Γραμματειακό προσωπικό	14	1.86	1.292	.345	1.11	2.60	1	5
	Διοικητικό προσωπικό	27	1.70	.953	.183	1.33	2.08	1	4
	Total	43	1.86	1.167	.178	1.50	2.22	1	5
Είστε ικανοποιημένος από το ύψος της αντιμισθίας που λαμβάνετε σε σχέση με την εργασία που προσφέρετε στην υπηρεσία σας;	Τεχνικό προσωπικό	2	4.50	.707	.500	-1.85	10.85	4	5
	Γραμματειακό προσωπικό	14	4.00	1.301	.348	3.25	4.75	1	5
	Διοικητικό προσωπικό	27	2.44	.698	.134	2.17	2.72	1	3
	Total	43	3.05	1.214	.185	2.67	3.42	1	5

(Πίνακας 27)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ενημερώνεστε συχνά για σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;	Between Groups	18.410	2	9.205	12.973	.000
	Within Groups	28.381	40	.710		
	Total	46.791	42			
Πόσο σημαντικά είναι τα κίνητρα για την υποκίνηση των υπαλλήλων;	Between Groups	9.819	2	4.909	4.148	.023
	Within Groups	47.344	40	1.184		
	Total	57.163	42			
Είστε ικανοποιημένος από το ύψος της αντιμισθίας που λαμβάνετε σε σχέση με την εργασία που προσφέρετε στην υπηρεσία σας;	Between Groups	26.740	2	13.370	15.208	.000
	Within Groups	35.167	40	.879		
	Total	61.907	42			

(Πίνακας 28)

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) Κατηγορία προσωπικού στην οποία ανήκετε	(J) Κατηγορία προσωπικού στην οποία ανήκετε	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Ενημερώνεστε συχνά για σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;	Τεχνικό προσωπικό	Γραμματειακό προσωπικό	-.857	.637	.412	-2.48	.76
		Διοικητικό προσωπικό	.556	.617	.670	-1.01	2.12
	Γραμματειακό προσωπικό	Τεχνικό προσωπικό	.857	.637	.412	-.76	2.48
		Διοικητικό προσωπικό	1.413*	.277	.000	.71	2.12
	Διοικητικό προσωπικό	Τεχνικό προσωπικό	-.556	.617	.670	-2.12	1.01
		Γραμματειακό προσωπικό	-1.413*	.277	.000	-2.12	-.71
Πόσο σημαντικά είναι τα κίνητρα για την υποκίνηση των υπαλλήλων;	Τεχνικό προσωπικό	Γραμματειακό προσωπικό	2.143*	.822	.043	.05	4.23
		Διοικητικό προσωπικό	2.296*	.797	.023	.27	4.32
	Γραμματειακό προσωπικό	Τεχνικό προσωπικό	-2.143*	.822	.043	-4.23	-.05
		Διοικητικό προσωπικό	.153	.358	.913	-.76	1.06
	Διοικητικό προσωπικό	Τεχνικό προσωπικό	-2.296*	.797	.023	-4.32	-.27
		Γραμματειακό προσωπικό	-.153	.358	.913	-1.06	.76
Είστε ικανοποιημένος από το ύψος της αντιμισθίας που λαμβάνετε σε σχέση με την εργασία που προσφέρετε στην υπηρεσία σας;	Τεχνικό προσωπικό	Γραμματειακό προσωπικό	.500	.709	.781	-1.30	2.30
		Διοικητικό προσωπικό	2.056*	.687	.018	.31	3.80
	Γραμματειακό προσωπικό	Τεχνικό προσωπικό	-.500	.709	.781	-2.30	1.30
		Διοικητικό προσωπικό	1.556*	.309	.000	.77	2.34
	Διοικητικό προσωπικό	Τεχνικό προσωπικό	-2.056*	.687	.018	-3.80	-.31
		Γραμματειακό προσωπικό	-1.556*	.309	.000	-2.34	-.77

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

(Πίνακας 29)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΥΙΟΘΕΤΗΘΟΥΝ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Τα παραπάνω ευρήματα επιδεικνύουν ότι ο οργανισμός της Δημόσιας Υπηρεσίας πρέπει να λάβει σημαντικές αποφάσεις και μέτρα που θα αποσκοπούσαν στην αποτελεσματικότερη χρήση του ανθρώπινου κεφαλαίου της.

Για να αυξηθεί η παραγωγικότητα της δημόσιας υπηρεσίας και να παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες προς το κοινό θα πρέπει να υπάρχει μια συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού. Θα πρέπει να αλλάξει το σύστημα αξιολόγησης και να δοθούν κίνητρα στους δημοσίους υπαλλήλους. Επίσης θα ήταν καλό να αλλάξουν δεδομένα στη μισθοδοσία των υπαλλήλων ανάλογα με την εργασία που παράγει ο καθένας.

8.1 ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

Με την εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων θα οικοδομηθούν δεξιότητες και ικανότητες ώστε να γίνει μια αλλαγή στην συμπεριφορά και την νοοτροπία τους. Μέσω εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων θα μπορέσει το προσωπικό να αναβαθμιστεί και να αυξήσει τις ικανότητες του για περαιτέρω παραγωγικότητα. Τα ωφέληματα από την εκπαίδευση για τους υπαλλήλους είναι πολλά. Έχουν ευκαιρία για προαγωγή και προσωπική βελτίωση (με την απόκτηση νέων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων). Νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους λόγω αύξησης της ατομικής απόδοσής τους. Από την έρευνα που έγινε ποσοστό 83% έδειξε ότι περαιτέρω εκπαίδευση θα αύξανε την παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Έχουν την ευκαιρία να προσαρμόζονται πιο εύκολα στις αλλαγές που προκύπτουν από την τεχνολογική εξέλιξη. Επίσης προκύπτουν ωφέληματα και για την δημόσια υπηρεσία ως οργανισμός από την εκπαίδευση των υπαλλήλων της. Από την έρευνα φάνηκε ότι οι ερωτηθέντες συνδέουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους με την επιμόρφωση που λαμβάνουν θεωρώντας ότι συστηματικότερη επιμόρφωση θα έφερνε θετικό αποτέλεσμα στην απόδοσή τους. Θα υπάρχει αποτελεσματικότερη επίτευξη σκοπών και στόχων του οργανισμού. Θα υπάρχει λιγότερη εποπτεία γιατί ένα καλά εκπαιδευμένο προσωπικό αντικειμενικά θα πρέπει να χρειάζεται λιγότερη εποπτεία και θα επιτρέπει την εκχώρηση προσωπικού.

Θα πρέπει να σχεδιαστούν ειδικά προγράμματα για ανάπτυξη διευθυντικών στελεχών για αποτελεσματική ανταπόκριση στις αλλαγές και τις προκλήσεις για εκσυγχρονισμό

(πχ ομαδική εργασία, στρατηγική διεύθυνση, διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, εκχώρηση αρμοδιοτήτων, ηγεσία κλπ).

Επίσης θα πρέπει να σχεδιαστούν προγράμματα ανάπτυξης ατομικών δεξιοτήτων και διαπροσωπικών σχέσεων. Στόχος είναι η αναβάθμιση των προσωπικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων και η δημιουργία μιας νέας κουλτούρας στη δημόσια υπηρεσία για άσκηση πολυκεντρικής δημόσιας διοίκησης (πχ εργαστήριο επικοινωνίας, εργαστήριο ποιοτικής εξυπηρέτησης κοινού και αντιμετώπισης παραπόνων).

Προγράμματα ένταξης των νεοεισερχομένων με στόχο να τους ενημερώσουν για τις δομές και τη λειτουργία του κράτους και της Δημόσιας Υπηρεσίας και να τους προβληματίσουν για το ρόλο του δημόσιου λειτουργού.

Επίσης καλό θα ήταν κάθε τμήμα της Δημόσιας Υπηρεσίας (Υπουργεία, Τμήματα, Υπηρεσίες) να διαχειρίζεται μόνο του τη μάθηση, δηλαδή κάθε τμήμα να έχει ένα καλά εκπαιδευμένο και ενδυναμωμένο πυρήνα μάθησης, ο οποίος σε στενή συνεργασία με τη Διεύθυνση του οργανισμού και στη βάση μιας πολιτικής μάθησης να διαχειρίζεται συστηματικά και επαρκώς τη μάθηση του οργανισμού: περιοδικά να διεξάγει διάγνωση αναγκών μάθησης, ανάλυση και ιεράρχηση αναγκών, να σχεδιάζει, να υλοποιεί και να αξιολογεί δραστηριότητες μάθησης οι οποίες να ανταποκρίνονται στις ανάγκες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο σε συνεχώς βελτιωμένους κύκλους.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης καθίστανται πιο αποτελεσματικά εάν κινηθούν πέρα από τη μάθηση στην τάξη και τη μεταφορά της στο χώρο εργασίας (βασισμένη στην καθημερινή εμπειρία).

Επίσης θα ήταν καλό να διεξαχθούν ενημερωτικά σεμινάρια για το θεσμικό πλαίσιο και τις διαδικασίες λήψης απόφασης που θα έχει ως αποτέλεσμα την αποτελεσματική συμμετοχή της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

8.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΣΚΟΠΟΣ ΝΕΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Από την έρευνα που έγινε, 74% πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι από λίγο έως καθόλου αξιοκρατικό. Θα πρέπει να γίνει μελέτη από τους αρμόδιους φορείς των συστημάτων που εφαρμόζονται σε άλλες χώρες σε θέματα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Για παράδειγμα στην Βρετανία τα προσόντα και η αρχαιότητα έχουν πάψει να αποτελούν πρωταρχικά κριτήρια στα οποία γίνονται οι προσλήψεις και οι προαγωγές στη

Δημόσια Υπηρεσία και αντί αυτού δίνεται έμφαση στις δυνατότητες και ικανότητες (competencies) των υποψηφίων να ανταποκριθούν στην άσκηση των συγκεκριμένων καθηκόντων και του ρόλου της υπό πλήρωση θέσης. Επίσης οι δημόσιες υπηρεσίες και Τμήματα χαρακτηρίζονται σε μεγάλο βαθμό από αυτονομία όσον αφορά τον τρόπο οργάνωσης, στελέχωσης και διάθεσης των πόρων που τίθενται στην διάθεσή τους, η οποία προσιδιάζει περισσότερο με τον τρόπο με τον οποίο δρα η ιδιωτική επιχείρηση. Οι υπηρεσίες που δρουν κατ' αυτό τον τρόπο, με στοχοθεσία, επιστημονική μέτρηση της απόδοσης και αποτελεσματικότητάς τους, αποβλέπουν και σε μεγάλο βαθμό επιτυγχάνουν την αύξηση της παραγωγικότητάς που σήμερα είναι το μεγάλο ζητούμενο για τη δημόσια υπηρεσία.

Το νέο σύστημα αξιολόγησης:

- Να υπάρχει λεπτομερής καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης
- Τα κριτήρια αξιολόγησης διαφοροποιούνται ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο του αξιολογούμενου – διαχωρισμός του προσωπικού σε έξι επίπεδα ανάλογα με τα καθήκοντα και το βαθμό ευθύνης.
- Τα κριτήρια, τα έντυπα και η διαδικασία να διαφοροποιούνται αν η αξιολόγηση αποσκοπεί στην προσωπική ανάπτυξη ή αν πρόκειται να χρησιμοποιηθεί για σκοπούς προαγωγής.
- Να δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη του υπαλλήλου με τις συναντήσεις για συζήτηση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου και ετοιμασία πλάνων ατομικής ανάπτυξης – συμβολή αξιολογούμενου στον προβληματισμό αξιολόγησής του.
- Να εισαχθούν ασφαλιστικές δικλίδες που αποσκοπούν στην ελαχιστοποίηση της ισοπεδωτικής αξιολόγησης – αιτιολόγηση πολύ χαμηλής και πολύ υψηλής βαθμολόγησης
- Δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης
- Διασαφηνισμός της αναμενόμενης συμπεριφοράς (Τι απαιτείται από μένα;)
- Στη βελτίωση της επικοινωνίας (Πως τα πάω;)
- Στον εντοπισμό τομέων ανάπτυξης (που πρέπει να βελτιωθώ;)
- Στην εκτίμηση της δυνατότητας για προαγωγή

Επίσης εισαγωγή και εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Common Assessment Framework) στους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας ως βάση αυτοαξιολόγησης και

μέτρησης της απόδοσής τους με σκοπό τον εντοπισμό των διοικητικών αδυναμιών και την προώθηση βελτιωτικών μέτρων.

Με σωστή χρήση της λειτουργίας της αξιολόγησης θα υπάρχει αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών αφού θα προωθούνται και θα προάγονται οι πραγματικά άξιοι.

8.3 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Θα πρέπει να δημιουργηθούν μηχανισμοί παρακίνησης προσωπικού, συστήματα επιβράβευσης και αποδοτικής εργασίας. Η έρευνα έδειξε ότι οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι δεν πιστεύουν ότι προσδίδονται τα κατάλληλα κίνητρα από τον οργανισμό και οι περισσότεροι ομολογούν ότι ο σημαντικότερος λόγος που παραμένουν στην δημόσια υπηρεσία είναι η σταθερότητα της εργασίας.

Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων με την ευρεία εφαρμογή του brainstorming (καταιγισμός ιδεών) παρέχει ερεθίσματα στους εργαζόμενους να διατυπώσουν τις απόψεις τους βασισμένες στη γνώση και τις εμπειρίες του καθενός.

Επίσης κίνητρο δεν αποτελεί μόνο ο μισθός αλλά για τους περισσότερους εργαζομένους κίνητρο αποτελεί η διάθεση των επιχειρήσεων να αναγνωρίσουν τις προσπάθειες τους και να τους εμπιστευτούν παρέχοντας δυνατότητες ενεργούς συμμετοχής τό σ στη λήψη αποφάσεων όσο και στην πραγματοποίηση των αποφάσεων αυτών.

Ακόμη η δημιουργία συνθηκών όπου το προσωπικό αισθάνεται τον οργανισμό ως δικό του, όχι μόνο αποδέχεται αλλά επιζητεί την ευθύνη, η δε εθελοντική συμβολή θεωρείται ως φυσιολογική στάση.

Η συμμετοχή του προσωπικού σε ομάδες βελτιώνει την επικοινωνία και μεγιστοποιεί την αξιοποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων μέσω της αλληλοσυμπλήρωσης.

Με τα κατάλληλα κίνητρα εκ μέρους της δημόσιας υπηρεσίας προς τους εργαζομένους της θα εξασφαλίζεται το μέγιστο της απόδοσής τους και αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη εξυπηρέτηση προς το κοινό που είναι και ο βασικός σκοπός της δημόσιας υπηρεσίας.

8.4 ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΑ

Κάθε υπάλληλος παίρνει την άμεση οικονομική ανταμοιβή για την προσπάθεια που καταβάλλει. Κάθε οργανισμός έχει συγκεκριμένο σύστημα ανταμοιβών για να μπορεί να ελέγχει τα κόστη και την εργασιακή απόδοσή του. Στην Κύπρο το μισθολόγιο του κάθε

υπαλλήλου βασίζεται στα προσόντα με τα οποία κατέκτησε την θέση στην οποία βρίσκεται. Η έρευνα έδειξε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνουν ότι είναι ευχαριστημένοι με την αντιμισθία που λαμβάνουν.

Το κυπριακό κρατικό μισθολόγιο βρίσκεται πολύ ψηλά σε σχέση με άλλα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επιτακτική ανάγκη είναι η μείωση του κρατικού μισθολογίου ώστε ο κάθε υπάλληλος να αμείβεται βάση αυτού που παράγει όπως ακριβώς γίνεται στον ιδιωτικό τομέα. Θα πρέπει να απλοποιηθεί και να βελτιωθεί η λειτουργικότητά του. Να σμικρύνει το χάσμα που χωρίζει τις απολαβές των εργαζομένων σε κάποια επίπεδα στον ιδιωτικό τομέα από τις απολαβές των συναδέρφων του στο δημόσιο τομέα. Επίσης θα ήταν καλό να μειωθούν οι κλίμακες εισαγωγής. Να μη γίνει πλήρωση υφιστάμενων θέσεων, να μη δημιουργηθούν νέες θέσεις, να μη δοθούν αυξήσεις για κάποιο χρονικό διάστημα, να παγοποιηθούν ή να καθυστερήσουν οι προαγωγές.

Θα ήταν καλό τα μισθολόγια να μην είναι κίνητρα στη ζωή των δημοσίων υπαλλήλων όπως τα «πριμ παραγωγικότητας» τα οποία θα επηρεάζουν τις απολαβές τους. Τα πριμ θα τα δικαιούνται οι υπάλληλοι οι οποίοι έχουν καταφέρει προκαθορισμένους δημοσιονομικούς στόχους. Επίσης για υπαλλήλους οι οποίοι υπηρετούν σε υπηρεσιακές μονάδες οι οποίες έχουν πετύχει πάνω από 80% τους ποσοτικοποιημένους στόχους που έχουν τεθεί με βάση το σύστημα αξιολόγησης, είναι δυνατή η καταβολή Κινήτρου Επίτευξης Στόχων (ΚΕΣ) που όμως δεν μπορεί να υπερβαίνει το 3% του συνολικού μισθολογικού κόστους του φορέα κατά το προηγούμενο έτος.

Το ΚΕΣ που θα καταβάλλεται στους υπαλλήλους μπορεί να ισούται με προσαύξηση μέχρι 10% του ετήσιου βασικού μισθού, εφόσον επέτυχαν τους στόχους σε ποσοστό μέχρι και 90% και 25% του βασικού μισθού τους, εφόσον επέτυχαν τους στόχους σε ποσοστό από 90% και πάνω (www.tanea.gr/ellada/article/?aid=4662979)

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι αν γίνει προσπάθεια για αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων της δημόσιας υπηρεσίας της Κύπρου η ποιότητα των υπηρεσιών και η παραγωγικότητα θα αυξηθούν. Πρέπει να καταβληθούν αρκετές προσπάθειες και αρκετή ενημέρωση των υπαλλήλων ώστε να καταλάβουν ότι όποια αλλαγή και να επέλθει θα είναι για το καλύτερο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Μανωλόπουλος Δ., (2008)**, *An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece, Employee Relations*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις University Studio Press (ελληνική βιβλιογραφία)
- **Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004)**, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Γέρακας: Εκδόσεις Rosoli
- **Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003)**, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις: Γ. Μπένου
- **Χυτήρης Λ., (2001)**, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις: Interbooks
- **Πατρινός Δ. & Αναστασίου Α., (2009)**, *Διοίκηση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις: Παπαζήση
- **Ιορδάνογλου Δ., (2008)**, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές*, Εκδόσεις: 2008
- **Μούζα – Λαζαρίδη Αν. Μαρ., (2006)**, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις: Κριτική

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Akrivos C., Koutras G., (2009)**, *Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality*, Athens: TEI of Athens
- **Vroom V.H. (1964)**. *Work and Motivation*. N.Y.: John Wiley and Sons Inc (Ξένη βιβλιογραφία)

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- **Camilleri E. (2007)**, «Antecedents affecting public service motivation», *Personnel Review*, Vol.36, No 3, 356-377
- **Potter J. (1996)**, «Discourse Analysis & Constructionist Approach: theoretical background. In: J Richardson (Ed) „Handbook of Qualitative Research Methods», *Leicester: BPS Books*
- **Manolopoulos D. (2008)**, «An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece», *Employee Relations*, Vol.30, No 1, 63-85

- **Naff, K.C. and Crum, J. (1999)**, «Working for America: does public service motivation make a difference?», *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 19 No. 4, 5-16
- **Houston, D.J. (2000)**, «Public-service motivation: a multivariate test», *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10 No. 4, 713-727
- **Perry J.L, Wise L.R. (1990)**, «The Motivational Bases of Public Service» *Public Administration Review*, Vol.50, No.3, 367-373
- **Wright M, (2008)**, «Why the enjoyteaching: The motivation of Outstanding Technology Teachers» *Journal of Technology education*, 134-146
- **Maslow, A.H. (1943)**, «A Theory of human motivation», *Psychological Review*, 50, 370-396

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- <http://www.sigmalive.com/simerini/business/news/269026+330234>
- www.ggka.gr/sseu sw.htm
- <http://www.sigmalive.com/simerini/business/news/153161>
- http://oikonomein.clerides.com/2009/09/blog-post_27html
- http://pentalia.blogspot.com/2012/09/blog-post_1971.html
- <http://www.ucy.ac.cy>
- <http://syndesmosaxiomatikon.com>
- www.ucy.ac.cy/data/ecorece.kratiko Misthologio_Comment_16.12-pdf
- www.sigmalive.com
- www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T4/028/10289.pdf
- www.mof.gov.cy
- www.centerforurbanstudies.com
- <http://www.lafollette.wisc.edu/facultystaff/moynihan/JPART2010March.pdf>
- en.wikipedia.org/wiki/Maslow's_hierarchy_of_needs
- www.ucy.ac.cy/data/ecorece.kratiko Misthologio_Comment_16.12-pdf
- www.tanea.gr/ellada/article/?aid=4662979

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α
ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

1201

Κ.Δ.Π. 294/99

(Έντυπο Γεν. 77)
Τύπος «Α»

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α»

(Κανονισμός 4)

Εξαμηνιαία Υπηρεσιακή Έκθεση για μόνιμο υπάλληλο
που υπηρετεί με δοκιμασία ή για προσωρινό υπάλληλο
κατά τα δύο πρώτα χρόνια της υπηρεσίας του
(Κανονισμός 5(1))

ΜΕΡΟΣ Ι — ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

(Να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο υπάλληλο)

Εξάμηνη περίοδος
για την οποία υποβάλλεται
η έκθεση: Από Μέχρι

Όνοματεπώνυμο
(Επώνυμο με κεφαλαία)

Θέση

Περιγράψτε, σε συντομία, τα καθήκοντα που έχετε εκτελέσει κατά τη
διάρκεια της πιο πάνω περιόδου:

.....
.....
.....
.....

Περίοδος δοκιμασίας ή
προσωρινής υπηρεσίας Από Μέχρι

Ημερομηνία

Υπογραφή
αξιολογούμενου υπαλλήλου.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΜΕΡΟΣ ΙΙ — ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ
ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

(Οι Λειτουργοί Αξιολόγησης οφείλουν να γνωρίζουν τους Κανονισμούς που διέπουν την αξιολόγηση των υπαλλήλων και την ετοιμασία των Υπηρεσιακών Εκθέσεων)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

(Σημειώστε «ν» στον κατάλληλο χώρο)

	Πολύ ικανο- ποιητικά	Ικανο- ποιη- τικά	Μη ικανο- ποιητικά
(1) Απόδοση: Αποδίδει στην εκτέλεση της εργασίας του; (Λάβετε υπόψη τους παράγοντες ποσότητα και ποιότητα)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Υπηρεσιακό ενδιαφέρον: Επιδεικνύει ενδιαφέρον και ζήλο κατά την εκτέλεση της εργασίας του;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Υπευθυνότητα: Επιδεικνύει υπευθυνότητα και σοβαρότητα στα καθήκοντά του;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) Πρωτοβουλία: Επιδεικνύει πρωτοβουλία κατά την άσκηση των καθηκόντων του και είναι πρόθυμος να αναλαμβάνει ευθύνες;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5) Συνεργασία/Σχέσεις: Συνεργάζεται με τους προϊσταμένους του και τους άλλους συναδέλφους του κατά τη διεκπεραίωση του υπηρεσιακού έργου και έχει αρμονικές σχέσεις μαζί τους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6) Συμπεριφορά προς τους πολίτες: Εξυπηρετεί με προθυμία, ευγένεια και υπομονή τους πολίτες και γενικά όσους συναλλάσσονται με την υπηρεσία του;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Αιτιολογείστε τις αρνητικές απαντήσεις και/ή δυσμενείς κρίσεις σας δίνοντας λεπτομέρειες σε κάθε περίπτωση:

.....

.....

.....

.....

.....

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ — ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

(όπου εφαρμόζεται)

Ο αξιολογούμενος υπάλληλος είναι κατάλληλος/ακατάλληλος για να μονιμοποιηθεί/να διατηρηθεί στην υπηρεσία:

Σε περίπτωση που ο υπάλληλος κρίνεται ως ακατάλληλος, αιτιολογείστε την κρίση σας αυτή.

.....

ΜΕΡΟΣ ΙV

Η αξιολόγηση αποφασίστηκε την (ημερομηνία λήψης απόφασης) από τριμελή ομάδα αξιολόγησης/το διοικητικά προϊστάμενο και τον άμεσα προϊστάμενο/τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου υπαλλήλου, ομόφωνα/κατά πλειοψηφία, διαφωνούντ..... τ..... κ.....
 της διαφωνίας είναι:

.....

ΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΕΣ

1.
2.
3.

(Όνοματεπώνυμο και θέση)

(Υπογραφή)

ΜΕΡΟΣ V

(Να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο υπάλληλο).

Αντίγραφο της Υπηρεσιακής Έκθεσης μου κοινοποιήθηκε την
 (ημερομηνία).

.....
 (Υπογραφή)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Β»
(Κανονισμός 4)
ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΕΤΗΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ
(Κανονισμός 6(1))

ΜΕΡΟΣ Ι — ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Α. (Να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο υπάλληλο)

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΤΜΗΜΑ/ΓΡΑΦΕΙΟ/ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Αριθμός Προσωπικού Φακέλου της Ε.Δ.Υ.

Όνοματεπώνυμο
(Επώνυμο με κεφαλαία)

Θέση που κατέχετε τώρα και ημερομηνία διορισμού ή προαγωγής σ' αυτή:

1. Περιγράψτε, σε συντομία, τα καθήκοντα που έχετε εκτελέσει κατά τη διάρκεια του έτους:

.....
.....
.....

2. Αν έχετε οποιαδήποτε προβλήματα με τα καθήκοντά σας αναφέρετε λεπτομέρειες και δηλώστε αν προτιμάτε οποιαδήποτε άλλη εργασία:

.....
.....

3. Αναφέρετε κατά πόσο είχατε ευκαιρίες χρησιμοποίησης των εμπειριών, ικανοτήτων και γνώσεών σας:

.....
.....

4. Αναφέρετε αν έχετε στο μεταξύ αποκτήσει πρόσθετα προσόντα (α) σχετικά με τα καθήκοντά σας και (β) άλλα προσόντα

.....
.....

Ημερομηνία

.....
Υπογραφή
αξιολογούμενου υπαλλήλου.

Β. (Να συμπληρωθεί από τον άμεσα προϊστάμενο λειτουργό του αξιολογούμενου υπαλλήλου)

1. Αναφέρετε τυχόν σχόλιά σας σε σχέση με τις πληροφορίες που δόθηκαν από τον αξιολογούμενο υπάλληλο:

.....

2. Έχουν σημειωθεί κατά τη διάρκεια του χρόνου οποιεσδήποτε παραλείψεις ή ελλείψεις του υπαλλήλου σε σχέση με τη διεξαγωγή της εργασίας του, που δυνατό να επηρεάσουν δυσμενώς την αξιολόγησή του και έχουν υποδειχθεί προς τον υπάλληλο τέτοιες παραλείψεις ή ελλείψεις;

.....

3. Είναι τα καθήκοντα που εξετέλεσε ο υπάλληλος εκείνα που προβλέπονται από το Σχέδιο Υπηρεσίας της θέσης του;

.....

Ημερομηνία

.....
 Υπογραφή
 άμεσα προϊστάμενου λειτουργού

.....
 (Όνοματεπώνυμο)

.....
 (Θέση)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΜΕΡΟΣ ΙΙ — ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ
ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

(Οι Λειτουργοί Αξιολόγησης οφείλουν να γνωρίζουν τους Κανονισμούς που διέπουν την αξιολόγηση των υπαλλήλων και την ετοιμασία των Υπηρεσιακών Εκθέσεων)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

(Σημειώστε «ν» στον κατάλληλο χώρο)

	(1) Εξαι- ρετα	(2) Πολύ ικανο- ποιητικά	(3) Ικανο- ποιη- τικά	(4) Μη ικανο- ποιητικά
(1) Επαγγελματική κατάρτιση: Παρακολουθεί τις εξελίξεις στον τομέα της εργασίας του και εμπλουτίζει τις γνώσεις του γι' αυτή;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Απόδοση: Αποδίδει στην εκτέλεση της εργασίας του; (Λάβετε υπόψη τους παράγοντες ποσότητα και ποιότητα)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Υπηρεσιακό ενδιαφέρον: Επιδεικνύει το ενδεικνυόμενο ενδιαφέρον και ζήλο κατά την εκτέλεση της εργασίας του;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) Υπευθυνότητα: Επιδεικνύει υπευθυνότητα και σοβαρότητα στα καθήκοντά του;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5) Πρωτοβουλία: Επιδεικνύει πρωτοβουλία κατά την άσκηση των καθηκόντων του και είναι πρόθυμος να αναλάβει ευθύνες;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6) Συνεργασία/Σχέσεις: Συνεργάζεται με τους προϊστάμενους του και τους άλλους συναδέλφους του κατά τη διεκπεραίωση του υπηρεσιακού έργου και έχει αρμονικές σχέσεις μαζί τους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(7) Συμπεριφορά προς τους πολίτες: Εξυπηρετεί με προθυμία, ευγένεια και υπομονή τους πολίτες και γενικά όσους συναλλάσσονται με την υπηρεσία του;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(8) Διευθυντική/Διοικητική ικανότητα: (Να συμπληρωθεί μόνο για υπαλλήλους από την Κλίμακα Α6 και πάνω). Διαθέτει τις απαιτούμενες ικανότητες για αποτελεσματικό προγραμματισμό, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμό, εποπτεία και έλεγχο της εργασίας του και του προσωπικού που έχει ή που μπορεί να έχει στη διάθεσή του;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Αιτιολογείστε τις αρνητικές απαντήσεις και/ή δυσμενείς κρίσεις σας δίνοντας λεπτομέρειες σε κάθε περίπτωση:

.....

.....

.....

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ — ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ
(όπου εφαρμόζεται)

(Η κρίση για την καταλληλότητα ή ακαταλληλότητα του αξιολογούμενου υπαλλήλου θα πρέπει να στηρίζεται στις απαντήσεις που δόθηκαν στα επί μέρους στοιχεία αξιολόγησης στο Μέρος ΙΙ της Έκθεσης).

Ο αξιολογούμενος υπάλληλος κρίνεται κατάλληλος/ακατάλληλος για προαγωγή στην αμέσως ανώτερη θέση προαγωγής.

Σε περίπτωση που ο υπάλληλος κρίνεται ως ακατάλληλος για προαγωγή, αιτιολογείστε την κρίση σας αυτή.

.....

ΜΕΡΟΣ ΙV

Η αξιολόγηση αποφασίστηκε την (ημερομηνία λήψης απόφασης) από τριμελή ομάδα αξιολόγησης/το διοικητικά προϊστάμενο και τον άμεσα προϊστάμενο/τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου υπαλλήλου, ομόφωνα/κατά πλειοψηφία, διαφωνούντ..... τ.....
 τ..... οποι..... οι λόγοι διαφωνίας είναι:

.....

ΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΕΣ

1.

 2.

 3.

(Όνοματεπώνυμο και θέση)

(Υπογραφή)

Κ.Δ.Π. 294/99

1208

ΜΕΡΟΣ V

(Να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο υπάλληλο).

Αντίγραφο της Υπηρεσιακής Έκθεσης μου κοινοποιήθηκε την
(ημερομηνία).

.....
(Υπογραφή)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

**Ερωτηματολόγιο Μελέτης Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων»
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου με αντικείμενο την**

«Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου

**Και Πρακτικές που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από άλλες χώρες της
Ευρώπης»**

Σημείωση: Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι ανώνυμο. Παρακαλείσθε να μην σημειώσετε πουθενά στοιχεία που αφορούν την ταυτότητά σας (ονοματεπώνυμο, ταυτότητα κτλ)

Παρακαλώ σημειώστε με ένα (X) την σωστή απάντηση αναφορικά με τα προσωπικά σας στοιχεία.

Αγαπητοί/ες κυριοί/ες,

Στα πλαίσια της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου καθώς και η υιοθέτηση πρακτικών που χρησιμοποιούνται σε άλλες χώρες της Ευρώπης, ώστε να ανταποκρίνεται το σύστημα στις απαιτήσεις του κάθε πελάτη, θα πρέπει να αποτελέσει προτεραιότητα για κάθε κυβέρνηση. Οι ειλικρινείς απόψεις σας θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε καλύτερα την ποιότητα των συνθηκών εργασίας που παρέχονται στους δημοσίους υπαλλήλους της Κύπρου αλλά και πόσο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι από αυτές.

Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο:

Ανδρας

Γυναίκα

Ηλικία

18 - 25

26 – 34

35 – 44

45 – 54

55 και άνω

Οικογενειακή Κατάσταση

- Άγαμος / η
- Έγγαμος
- Διαζευγμένος / Χήρος

Έχετε παιδιά;

- Ναι
- Όχι

Έτη προϋπηρεσίας στον Οργανισμό

- Λιγότερο από 5
- Από 5 μέχρι 9
- Από 10 μέχρι 15 έτη
- Από 16 μέχρι 20
- Περισσότερα από 20

Μορφωτικό επίπεδο

- Απόφοιτος Λυκείου
- Πτυχίο ΤΕΙ
- Πτυχίο ΑΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

Το δίπλωμα ή το πτυχίο σας έχει άμεση σχέση με την εργασία που εκτελείτε;

- Ναι
- Όχι

Τι θέση κατέχετε στην Δημόσια Υπηρεσία

- Μόνιμος
- Σύμβαση αορίστου χρόνου
- Σύμβαση ορισμένου χρόνου

Κατηγορία προσωπικού στην οποία ανήκετε

- Τεχνικό προσωπικό
- Γραμματειακό προσωπικό
- Διοικητικό προσωπικό

Βασικό ερωτηματολόγιο

Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις με το σημείο κλίμακας που θεωρείτε σωστό και με τον τρόπο που ορίζει η κάθε ερώτηση

- 1. Είστε ικανοποιημένος / η από την θέση και το αντικείμενο της εργασίας σας; (Δώστε μόνο 1 απάντηση)**

Πάρα πολύ

Αρκετά

Λίγο

Πολύ λίγο

Καθόλου

- 2. Είστε ικανοποιημένος / η από τον τρόπο διοίκησης των ανωτέρων σας; (Δώστε μόνο 1 απάντηση)**

Πάρα πολύ

Αρκετά

Λίγο

Πολύ λίγο

Καθόλου

- 3. Σε ποιο βαθμό θεωρείται ότι φτάνει το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού στις εργασίες που εκτελούν; (Δώστε μόνο 1 απάντηση)**

10 – 9

8 – 7

6 – 5

4 – 3

2 – 1

- 4. Η περαιτέρω εκπαίδευση θα αύξανε την παραγωγικότητα του προσωπικού; (Δώστε μόνο 1 απάντηση)**

Ναι

Όχι

- 5. Πιστεύετε ότι η συστηματική επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων διαμορφώνει τις προϋποθέσεις ώστε αυτοί που επιμορφώνονται να εργάζονται αποτελεσματικότερα κάθε φορά; (Σημειώστε μόνο 1 απάντηση)**

Το πιστεύω απολύτως

Απλώς το πιστεύω

Το πιστεύω λίγο

Δεν το πιστεύω

Δεν το πιστεύω καθόλου

6. Ενημερώνεστε συχνά για σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης; (Δώστε μόνο 1 απάντηση)

- Συχνά
Λίγο
Πολύ λίγο
Καθόλου

7. Πιστεύετε ότι θα ωφελούσε την Δημόσια Υπηρεσία αν κάποια από τα μέλη της επιμορφώνονταν με σεμινάρια σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, ώστε να υιοθετηθούν πρακτικές οι οποίες εφαρμόζονται εκεί και οι οποίες είναι αποτελεσματικές;

- Ναι
Όχι

8. Ποιον θεωρείται τον καλύτερο τρόπο εκπαίδευσης των υπαλλήλων; (Δώστε μόνο 1 απάντηση)

- Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας
Εκπαίδευση στη θέση εργασίας

9. Ποιο κατά την άποψη σας είναι το σημαντικότερο κίνητρο εργασίας στην Δημόσια Υπηρεσία; (Δώστε μόνο 1 απάντηση)

- Σταθερότητα εργασίας
Σταθερότητα μισθοδοσίας
Βολικό ωράριο
Ευχάριστο περιβάλλον

10. Θεωρείτε ότι υπάρχει κάποιο άλλο κίνητρο το οποίο ωθεί τα άτομα για εξασφάλιση θέσης στην Δημόσια Υπηρεσία; Αν ναι, συμπληρώστε πιο κάτω.

.....
.....

11. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα κίνητρα που προσδίδονται από τον Οργανισμό προς τους εργαζομένους είναι τα κατάλληλα για την αύξηση της απόδοσης τους; (Δώστε μόνο 1 απάντηση)

- Πάρα πολύ
Πολύ
Αρκετά
Λίγο
Καθόλου

12. Πόσο σημαντικά είναι τα κίνητρα για την υποκίνηση των υπαλλήλων; (Δώστε μόνο 1 απάντηση)

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Καθόλου

13. Πιστεύετε ότι οι επιβραβεύσεις παρακινούν τους εργαζομένους; (Δώστε μόνο 1 απάντηση)

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Καθόλου

14. Πιστεύετε ότι ο διευθυντής έχει την ευθύνη να παρακινεί τους υπαλλήλους ώστε να εργαστούν αποδοτικότερα;

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Καθόλου

15. Συνολικά είστε ικανοποιημένος / η από τα κίνητρα που παρέχονται στο πλαίσιο της εργασίας σας;

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Καθόλου

16. Σε ποιο βαθμό θεωρείται ότι το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων είναι αξιοκρατικό;

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Καθόλου

17. Πιστεύετε ότι ένα σύστημα αξιολόγησης θα μπορεί να αξιολογήσει σωστά τον αξιολογούμενο στον δημόσιο τομέα;

Το πιστεύω απολύτως

Απλώς το πιστεύω

Το πιστεύω λίγο

Δεν το πιστεύω

Δεν το πιστεύω καθόλου

18. Σε ποιο βαθμό έχετε βιώσει να μην λαμβάνετε αντικειμενική αξιολόγηση;

Πάρα πολύ

Πολύ

Αρκετά

Λίγο

Καθόλου

19. Σε ποιο βαθμό οι αντιδράσεις σας για ενδεχόμενη άδικη αξιολόγηση βρήκαν ανταπόκριση;

Πάρα πολύ

Πολύ

Αρκετά

Λίγο

Καθόλου

20. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού έχει άμεση σχέση με τις πραγματικές ανάγκες και τους στόχους του οργανισμού; (Δώστε μόνο 1 απάντηση)

Πάρα πολύ

Πολύ

Αρκετά

Λίγο

Καθόλου

21. Είστε ικανοποιημένος από το ύψος της αντιμισθίας που λαμβάνετε σε σχέση με την εργασία που προσφέρετε στην υπηρεσία σας; (Δώστε μόνο 1 απάντηση)

Πάρα πολύ

Πολύ

Αρκετά

Λίγο

Καθόλου

22. Η μισθολογική αύξηση θα επηρέαζε θετικά την απόδοση στην εργασίας σας; (Δώστε μόνο 1 απάντηση)

Πάρα πολύ

Πολύ

Αρκετά

Λίγο

Καθόλου

23. Συμφωνείτε ότι με την απόκτηση διπλώματος κάποιος δημόσιος υπάλληλος θα μπορούσε να είχε προσαύξηση στον μισθό του; (Δώστε μόνο 1 απάντηση)

Πάρα πολύ

Πολύ

Αρκετά

Λίγο

Καθόλου

24. Είστε υπέρ στο να αντικατασταθούν πρακτικές αυτόματης αύξησης των μισθών με πρακτικές που αντανακλούν την παραγωγικότητα του κάθε υπαλλήλου; (Δώστε μόνο 1 απάντηση)

Ναι

Όχι

25. Είστε υπέρ της καταβολής Κινήτρου Επίτευξης Στόχων (ΚΕΣ) στους Δημοσίους Υπαλλήλους που θα ισούται με προσαύξηση μέχρι 10% του ετήσιου βασικού τους μισθού εφ' όσον θα πετύχουν τους στόχους τους μέχρι το 90%; (Δώστε μόνο 1 απάντηση)

Ναι

Όχι

Σας ευχαριστώ για την συμμετοχή σας