



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η Επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων του Τμήματος
Τελωνείων σε Περίοδο Οικονομικής Κρίσης.
Ο Ρόλος της Παρακίνησης του Προσωπικού**

Κωνσταντίνος Κουνναφής

Επιβλέπων Καθηγήτρια
Δρ. Ντάνα Νικολάου

Λευκωσία, Μάιος, 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
*Διοίκηση Επιχειρήσεων***

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Η Επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων του Τμήματος
Τελωνείων σε Περίοδο Οικονομικής Κρίσης.
Ο Ρόλος της Παρακίνησης του Προσωπικού**

Κωνσταντίνος Κουνναφής

**Επιβλέπων Καθηγήτρια
Δρ. Ντάινα Νικολάου**

Λευκωσία, Μάιος, 2016

Περίληψη

Η παρούσα διατριβή έχει ως στόχο να μελετήσει την περίπτωση του προσωπικού του Τμήματος Τελωνείων ως προς το βαθμό κατανόησης της σημασίας του στρατηγικού προγραμματισμού σε ένα οργανισμό και το βαθμό αφοσίωσης του στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Το βαθμό επηρεασμού της απόδοσης τους από τα μέτρα που λήφθηκαν για οικονομική εξυγίανση, τη σημασία της παρακίνησης, ειδικά σε περίοδο οικονομικής ύφεσης όπου τα οικονομικά κίνητρα επιβράβευσης είναι ανύπαρκτα και ο ρόλος που έχει να διαδραματίσει η Διεύθυνση του Τμήματος. Τέλος, επιχειρείται ο εντοπισμός των κατάλληλων μεθόδων παρακίνησης του προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί τόσο για την επιλογή εργασίας στο Δημόσιο όσο και τις μεθόδους παρακίνησης που ταιριάζουν σε εργαζόμενους του Δημοσίου.

Για την κατανόηση του θεωρητικού υπόβαθρου, γίνεται ανάλυση της έννοιας του όρου παρακίνηση και των θεωριών της καθώς και της παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο ενώ γίνεται και παρουσίαση των στρατηγικών στόχων του Τμήματος Τελωνείων.

Η μέθοδος της έρευνας που ακολουθήθηκε είναι ποσοτική, πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο συμπληρωνόταν ηλεκτρονικά και ανώνυμα.

Η έρευνα κατέδειξε ότι οι εργαζόμενοι του Τμήματος Τελωνείων επέλεξαν τη συγκεκριμένη εργασία και γενικά την εργοδότηση στην Δημόσια Υπηρεσία τόσο για τα ωφελήματα όσο και για την ανάγκη να προωθήσουν το δημόσιο συμφέρον και να εξυπηρετήσουν την κοινωνία. Αναγνωρίζουν ότι ο Στρατηγικός Προγραμματισμός αποφέρει πολλαπλά οφέλη σε ένα οργανισμό την ίδια στιγμή που οι αξίες και οι στόχοι τους συμβαδίζουν με αυτά του Τμήματος.

Τόσο οι εξωγενείς όσο και οι εγγενείς παράγοντες παρακίνησης είναι σημαντικοί για τους εργαζόμενους του Τμήματος. Το γεγονός ότι τα μέτρα που εφαρμόστηκαν για οικονομική εξυγίανση δεν τους επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό και η καλή εικόνα που έχουν για τους Προϊστάμενους/Διεύθυνση, καθιστούν το έργο της Διεύθυνσης ως προς την επιλογή των κατάλληλων μεθόδων εγγενούς παρακίνησης των εργαζομένων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων σχετικά εύκολο.

Summary

This dissertation aims to study the case of the employees of the Department of Customs and Excise in the degree of understanding of the importance of strategic planning in an organization and the degree of their commitment to the achievement of strategic objectives. The degree of influence on their efficiency of the measures taken to financial recovery, the importance of motivation, especially in times of economic downturn where economic reward incentives do not exist and the role the Management of the Department has to play. Finally, we attempt to identify the appropriate methods that motivate the employees considering the theories developed for employee's option to work in the public sector and the motivational methods to suit government employee.

In order to understand the theoretical underpinnings, we analyze the concept of motivation, the theories of motivation and the motivation of employees in the Public Service and we present the strategic objectives of the Department of Customs and Excise.

The research method utilised is a quantitative, primary research using a structured questionnaire, which was completed electronically and anonymously.

The survey revealed that the employees of the Department of Customs and Excise chose this work and general employment in the Public Service for both the benefits and the need to promote the public interest and serve the society. They recognize that Strategic Planning generates multiple benefits in one organization while at the same time their values and goals are consistent with those of the Department.

Both the extrinsic and the intrinsic motivation factors are important for the Department employees. The fact that the measures implemented for financial consolidation did not influence them to a large extent and the good image they have for the Management of the Department, may make the Management's work on application of appropriate methods intrinsically motivating employees to achieve the strategic goals, relatively easy.

Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες σε όσους με οποιοδήποτε τρόπο συνέβαλαν στην εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Περιεχόμενα

1. Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή.....	8
2. Κεφάλαιο 2 – Παρακίνηση Εργαζομένων.....	10
2.1 Εισαγωγή.....	10
2.2 Ορισμός.....	11
2.3 Θεωρίες Παρακίνησης.....	11
2.3.1 Θεωρίες περιεχομένου ή οντολογικές.....	11
2.3.2 Θεωρίες διαδικασιών ή μηχανιστικές.....	14
2.4 Ενδυνάμωση.....	17
3. Κεφάλαιο 3 – Παρακίνηση δημοσίων υπαλλήλων.....	18
3.1 Εισαγωγή.....	18
3.2 Ορισμός.....	19
3.3 Οφέλη παρακίνησης.....	20
3.4 Διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.....	21
3.5 Εξωγενείς και εγγενείς παράγοντες παρακίνησης.....	22
3.6 Διαφορές στην παρακίνηση μεταξύ εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.....	23
3.7 Χαρακτηριστικά παρακίνησης δημοσίων υπαλλήλων.....	25
4. Κεφάλαιο 4 – Τμήμα Τελωνείων.....	27
4.1 Εισαγωγή.....	27
4.2 Ευθύνες και λειτουργίες Τμήματος Τελωνείων.....	27
4.3 Όραμα.....	29
4.4 Δομή.....	29
4.9 Αποστολή.....	30
4.6 Στρατηγικοί Στόχοι Τμήματος Τελωνείων.....	30
5. Κεφάλαιο 5 – Μεθοδολογία.....	33
5.1 Ορισμός του προβλήματος.....	33
5.2. Ερευνητικοί στόχοι.....	33
5.3 Σχεδιασμός ερευνητικού πλάνου.....	34
5.3.1 Πηγές πληροφοριών.....	34
5.3.2 Ερευνητική προσέγγιση.....	34
5.3.3 Ερευνητικό εργαλείο.....	34
5.3.4 Σχέδιο δειγματοληψίας.....	36
5.3.5 Μέθοδος επαφής.....	36
5.4 Συλλογή πληροφοριών.....	37
5.5 Ανάλυση πληροφοριών.....	37
6. Κεφάλαιο 6 – Αποτελέσματα.....	38
6.1 Αποτελέσματα Εργοδότησης στο Τμήμα Τελωνείων / Δημόσια Υπηρεσία.....	42
6.2 Αποτελέσματα Στρατηγικού Σχεδίου Τμήματος Τελωνείων.....	60
6.3 Αποτελέσματα Μέτρων για Αντιμετώπιση της Οικονομικής Κρίσης.....	66
6.4 Αποτελέσματα Παρακίνησης στην Εργασία.....	70
6.5 Αποτελέσματα Σχέσεων με Προϊστάμενο /η – Διεύθυνση Τμήματος Τελωνείων.....	78
6.6 Συνοπτικά Αποτελέσματα.....	83
7. Κεφάλαιο 7 – Συμπεράσματα – Εισηγήσεις.....	90
7.1 Συμπεράσματα.....	90
7.2 Εισηγήσεις.....	93
8. Κεφάλαιο 8 – Περιορισμοί Έρευνας.....	95

Βιβλιογραφία	97
Παραρτήματα.....	103
Παράρτημα Ι – Οργανόγραμμα Τμήματος Τελωνείων	104
Παράρτημα ΙΙ – Ιστόγραμμα Δεδομένων Έρευνας	106
Παράρτημα ΙΙΙ – Ερωτηματολόγιο	107

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Τμήμα Τελωνείων είναι ένα από τα Τμήματα του Υπουργείου Οικονομικών. Σε γενικές γραμμές είναι υπεύθυνο κυρίως για την επιβολή και είσπραξη δασμοφορολογικών επιβαρύνσεων σε αγαθά, την επιβολή απαγορεύσεων και περιορισμών στη διακίνηση ορισμένων αγαθών, τη διευκόλυνση του νόμιμου εμπορίου και την ενίσχυση της ανάπτυξης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων αλλά και την προστασία της υγείας και ασφάλειας των καταναλωτών.

Με την Κυπριακή Δημοκρατία να διανύει μία από τις κρισιμότερες περιόδους της ιστορίας της με την παγκόσμια οικονομική κρίση να επηρεάζει και να διαφοροποιεί τις δραστηριότητες και προτεραιότητες της, το Τμήμα Τελωνείων δε θα μπορούσε να παραμείνει ανεπηρέαστο και ως εκ τούτου καλείται να ανταποκριθεί και να προσαρμοστεί στην νέα τάξη πραγμάτων.

Για κράτη όπως η Κύπρος με περιορισμένες φυσικές και υλικές πρώτες ύλες, ο μόνος τρόπος να μπορέσουν να γίνουν ανταγωνιστικά στην παγκόσμια αγορά είναι η κατάλληλη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού.

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, το Τμήμα Τελωνείων έχει καθορίσει συγκεκριμένο Στρατηγικό Σχέδιο, την υλοποίηση του οποίου καλείται να πραγματοποιήσει το προσωπικό του Τμήματος. Συνεπώς, είναι αναγκαίο το προσωπικό να παρακινείται συνεχώς με στόχο την μεγιστοποίηση αλλά και την βελτιστοποίηση των καθημερινών προσπαθειών που καταβάλλει για το σκοπό αυτό.

Με τις διαφορές που παρουσιάζονται μεταξύ δημόσιας υπηρεσίας και ιδιωτικών οργανισμών σε θέματα δομής, διαδικασιών, τρόπων λειτουργίας, διαθέσιμων πόρων και προϋπολογισμού, είναι σημαντικό, αφού κατανοήσουν οι εργαζόμενοι τη σημασία του καθορισμού στρατηγικών στόχων σε ένα οργανισμό, να εντοπιστούν οι λόγοι που κάποιος επιλέγει την εργοδότηση στη δημόσια υπηρεσία, τα είδη των κινήτρων που ενδεχομένως παρακινούν ένα δημόσιο υπάλληλο ειδικά σε περίοδο οικονομικής κρίσης όπου τα οικονομικά κίνητρα είναι σχεδόν ανύπαρκτα, όπως επίσης και το ρόλο που διαδραματίζουν οι Προϊστάμενοι και η Διεύθυνση, με στόχο την επιλογή των

κατάλληλων εργαλείων και μέτρων για την παρακίνηση των εργαζομένων για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.1 Εισαγωγή

Ελάχιστα θέματα θεωρούνται τόσο σημαντικά για αποτελεσματική διοίκηση, όσο το θέμα της παρακίνησης του προσωπικού. Οι προσπάθειες που γίνονται για καθορισμό προγραμμάτων χάνονται, εκτός αν οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν προθυμία να αγωνιστούν για τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού που τους εργοδοτεί (Κανελλόπουλος, 2003).

Η συνάρτηση μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης είναι μεγάλη: από τις τρεις βασικές παραμέτρους που καθορίζουν την απόδοση, δηλαδή τις εργασιακές ρυθμίσεις (π.χ. τεχνολογία, διαδικασίες, οργάνωση), την ικανότητα (γνώσεις και δεξιότητες) και την παρακίνηση, η τελευταία είναι αυτή που αναγνωρίζεται ως η πιο κρίσιμη (Χατζηπαντελή, 1999).

Καθημερινά, τόσο στην προσωπική όσο και την επαγγελματική του ζωή, ο άνθρωπος διεκπεραιώνει ένα σημαντικό αριθμό στόχων, άλλοτε με προθυμία και άλλοτε χωρίς. Ακόμα και όταν οι στόχοι δεν είναι ευχάριστοι, όταν υπάρχει παρακίνηση η διεκπεραίωση τους γίνεται γρηγορότερα, αποτελεσματικότερα και αδιαμαρτύρητα (Damiz, Levnajic, Skrt & Suklan, 2015).

Ο όρος παρακίνηση υποδηλεί ότι αποτελεί ατομικό φαινόμενο. Κάθε άτομο είναι ξεχωριστό και έχει διαφορετικές ανάγκες, προσδοκίες, αξίες, ιστορία, συμπεριφορά, και στόχους. Έτσι, η οποιαδήποτε ενέργεια παρακίνησης δεν σημαίνει ότι ταιριάζει για όλους τους εργαζόμενους (Hertie School of Governance, 2011).

Ακόμα ένα ζήτημα παρακίνησης είναι ότι σχετίζεται με την αποφασιστικότητα, την πρόθεση και την αυτοεπιλογή. Αυτό υποδηλεί ότι η παρακίνηση είναι υπό τον έλεγχο του εργαζόμενου και εναπόκειται σ' αυτόν να καταβάλει προσπάθεια και να αναλάβει δράση.

Αυτό σημαίνει και καλά και κακά νέα. Τα καλά νέα είναι ότι το επίπεδο παρακίνησης ενός εργαζομένου μπορεί να επηρεαστεί, τα κακά νέα είναι ότι μόνο ο ίδιος μπορεί να το πράξει (Mitchel, 1982).

2.2 Ορισμός

Ο όρος παρακίνηση χρησιμοποιείται για να μεταφράσει τον αγγλοσαξωνικό όρο “motivation” ο οποίος προέρχεται από τη λατινική λέξη “movere” που σημαίνει κινώ (Μπουραντάς, 2002).

Στον εργασιακό χώρο, ως παρακίνηση ορίζεται το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της Διοίκησης, για να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο (Χυτήρης, 2001).

Από την πλευρά των εργαζομένων, ως παρακίνηση ορίζεται η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών του (Μπουραντάς, 2002, Ramlall, 2004).

Ακόμα, ως παρακίνηση εννοείται ως η προθυμία ενός μέλους μιας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της (Χατζηπαντελή, 1999).

2.3 Θεωρίες Παρακίνησης

Οι θεωρίες των κινήτρων εργασίας μπορούν να διαιρεθούν σε δύο κατηγορίες. Στις θεωρίες περιεχομένου ή οντολογικές, δηλαδή αυτές οι οποίες επιχειρούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων και στις θεωρίες διαδικασιών ή μηχανιστικές, οι οποίες εστιάζονται στις συμπεριφορές και τις συνθήκες εκείνες που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την εργασιακή απόδοση (Παπάνης, 2007).

2.3.1 Θεωρίες περιεχομένου ή οντολογικές

Abraham Maslow – Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών – 1943

Το 1943 ο ψυχολόγος A. Maslow κυκλοφόρησε τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών βασιζόμενος στην κλινική μελέτη μερικών από τους πελάτες του (Kreitner, 1998).

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους, οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε βασικές κατηγορίες ως ακολούθως:

1. Φυσιολογικές (τροφή, νερό, οξυγόνο)
2. Ασφάλειας (η ανάγκη προστασίας από τους κινδύνους του περιβάλλοντος και σιγουριά για το μέλλον)
3. Κοινωνικότητας (αγάπη, στοργή, αίσθηση ότι ανήκουν σε μια ομάδα)
4. Αναγνώρισης (ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό από τους άλλους)

5. Ολοκλήρωσης (η ανάγκη να αναπτύξει κάποιος πλήρως τις ικανότητες του και να αγγίξει αυτό που θεωρεί ιδανικό)

Οι πιο πάνω ανάγκες σχηματίζουν μια πυραμίδα ιεραρχίας στην οποία η βάση είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η κορυφή είναι οι ανάγκες ολοκλήρωσης (Χατζηπαντελή, 1999).

Σύμφωνα με τον Maslow, το άτομο για να ικανοποιήσει μια κατηγορία ανάγκης τείνει πρώτα να ικανοποιήσει κάθε μια από τις ανάγκες του αμέσως κατώτερου επιπέδου (Dessler, 2000).

Ο ίδιος βέβαια αναγνωρίζει ότι οι ανάγκες δεν ιεραρχούνται σε όλους τους ανθρώπους με αυτό τον τρόπο και ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να καθορίζεται από πολλές ανάγκες ταυτόχρονα (Bowen & Golnaz, 2011).

Η θεωρία αυτή, παρά την κατά καιρούς κριτική που της ασκήθηκε, έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τους μάνατζερς στην εφαρμογή συστημάτων παρακίνησης (Χυτήρης, 2001).

Frederick Herzberg – Η θεωρία της παρακίνησης – υγιεινής – 1959

Βασισμένη σε μια έρευνα μεταξύ 200 περίπου μηχανικών και λογιστών της περιοχής του Πίτσμπουργκ η οποία εκδόθηκε το 1959 (Ramlall, 2004), η θεωρία λέει ότι οι παράγοντες που οδηγούν σε ικανοποίηση στην εργασία είναι διαφορετικοί και ξεχωρίζουν από τους παράγοντες που οδηγούν σε δυσαρέσκεια στην εργασία.

Επομένως, οι εργοδότες που επιδιώκουν να εξαλείψουν τους παράγοντες που δημιουργούν εργασιακή δυσαρέσκεια επιτυγχάνουν μεν εργασιακή ειρήνη αλλά όχι εργασιακή παρακίνηση (Ramlall, 2004).

Οι παράγοντες που είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία εργασιακής δυσαρέσκειας, έχουν έντονη σχέση με το περιβάλλον εργασίας και είναι οι ακόλουθοι: μισθός, συνθήκες εργασίας, πολιτική και διοίκηση της επιχείρησης, σχέσεις με προϊστάμενο κλπ.). Αυτοί οι παράγοντες είναι πολύ σημαντικοί για τη διατήρηση ενός “υγιεινού” εργασιακού περιβάλλοντος και είναι γνωστοί σαν “Παράγοντες Υγιεινής” (Χυτήρης, 2001).

Οι παράγοντες που οδηγούν σε ικανοποίηση από την εργασία έχουν να κάνουν με την πραγματική φύση της εργασίας όπως ευθύνη, πρόοδος, εξέλιξη, αναγνώριση κλπ. και ονομάζονται “Παράγοντες Παρακίνησης”. Στην παρουσία αυτών των παραγόντων τα

άτομα είναι ευχαριστημένα και συνεπώς παρακινούνται να βελτιώσουν την απόδοσή τους (Χυτήρης, 2001).

Η έρευνα αφού έτυχε ανάπτυξης και βελτίωσης από τον ίδιο, παρουσιάστηκε σε μια μετέπειτα έκδοση το 1966 (Ramlall, 2004). Με βάση τα νέα πορίσματα του, ο Herzberg προτείνει τον “εμπλουτισμό” της εργασίας ως μέσο για παρακίνηση (Χατζηπαντελή, 1999) με τους ακόλουθους τρόπους: αύξηση των υποχρεώσεων του ατόμου, κατάργηση ορισμένων μηχανισμών ελέγχου χωρίς να καταργείται η δυνατότητα επιβεβαίωσης, δημιουργία πλήρων μονάδων εργασίας και όχι κατακερματισμένων καθηκόντων, παραχώρηση μεγαλύτερης εξουσίας και αυτονομίας δράσης, διάθεση στους εργαζομένους εκθέσεων σχετικών με την εργασία τους, ανάθεση καθηκόντων μεγαλύτερης ποικιλίας και δυσκολίας και παραχώρηση εξειδικευμένων καθηκόντων για να γίνουν ειδικοί στη δουλειά τους (Μπουραντάς, 2002, Ramlall, 2004).

C. D. Alderfer – Θεωρία E.R.G. – 1969

Πήρε το όνομα της από τα αρχικά των λέξεων EXISTENCE – RELATEDNESS – GROWTH (Ανάγκες Ύπαρξης – Ανάγκες Κοινωνικών Σχέσεων – Ανάγκες Ανάπτυξης) που αντιπροσωπεύουν τα τρία επίπεδα αναγκών όπως τα είδε ο Alderfer (Μπουραντάς, 2002). Πλησιάζει πολύ τη θεωρία του Maslow με τρία όμως επίπεδα αντί πέντε.

Ο Alderfer στη θεωρία του προχωρά σε μια σημαντική παρατήρηση, ότι η συμπεριφορά στο ίδιο άτομο είναι δυνατόν να καθορίζεται από περισσότερες από μια ανάγκες (Χυτήρης, 2001).

Η θεωρία του Alderfer ως μεταγενέστερη αυτής του Maslow βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα και την κάνει πιο ρεαλιστική (Μπουραντάς, 2002).

David Mc Clelland – Θεωρία των επίκτητων αναγκών – 1961

Στην έκδοση του “Η Κοινωνία της Επιτυχίας” (Ramlall, 2004) ο διάσημος τότε ψυχολόγος Mc Clelland (Kreitner, 1998) ανέπτυξε τη θεωρία ότι οι ανάγκες που καθορίζουν το επίπεδο παρακίνησης στην εργασία είναι τρεις: η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις, η ανάγκη για δύναμη και η ανάγκη για επιτεύγματα (SHRM, 2010). Οι τρεις αυτές ανάγκες παρακινούν το άτομο ανάλογα με την ένταση που τις χαρακτηρίζει (Μπουραντάς, 2002). Οι πρώτες εμπειρίες στη ζωή κάθε ανθρώπου καθορίζουν αν θα αποκτήσει τέτοιες ανάγκες (Χυτήρης, 2001).

Όσα άτομα έχουν έντονη ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις δημιουργούν θετικό κλίμα στον εργασιακό χώρο, έχουν επιτυχία στη συνεργασία μεταξύ ατόμων, ομάδων και τμημάτων και κατέχουν πολύ καλές δεξιότητες στις διαπροσωπικές σχέσεις.

Μια μεγάλη ανάγκη για δύναμη/επιρροή συχνά συνδέεται με επιτυχείς ενέργειες και αποτελέσματα στα ανώτερα και ανώτατα διοικητικά επίπεδα.

Τα άτομα που επιδιώκουν την επίτευξη είναι εκείνα που πετυχαίνουν τελικά τα πράγματα που επιδιώκουν. Είναι τα άτομα που υλοποιούν τους στόχους των επιχειρήσεων, λύνουν τα προβλήματα και πετυχαίνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Χυτήρης, 2001).

2.3.2 Θεωρίες διαδικασιών ή μηχανιστικές

Victor Vroom – Η θεωρία της προσδοκίας – 1964

Με τη θεωρία αυτή περιγράφεται η διαδικασία της παρακίνησης και δεν επιχειρείται να περιγραφεί αυτό που παρακινεί τους εργαζομένους (Μπουραντάς, 2002).

Ο Vroom υποστηρίζει ότι η προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μια ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες:

1. Την αξία που έχει για το άτομο κάθε ένα από τα αποτελέσματα της ενέργειας
2. Την αντίληψη του ατόμου για την πιθανότητα που έχει η ενέργεια να οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα
3. Την προσδοκία του ατόμου ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει με επιτυχία την ενέργεια (Χατζηπαντελή, 1999)

Η δύναμη για να δράσει κάποιος προκύπτει από το γινόμενο τριών παραγόντων (σθένος x συντελεστικότητα x προσδοκία). Αν κάποιος από τους τρεις παράγοντες είναι μηδέν τότε η συνολική υποκίνηση για την εκτέλεση μιας σειράς ενεργειών είναι επίσης μηδέν (Παπάνης, 2007).

Η θεωρία των προσδοκιών υποστηρίζει την πρακτική της σύνδεσης των αμοιβών (οποιοδήποτε είδους) με τις επιδόσεις – αποτελέσματα του εργαζομένου (Μπουραντάς, 2002).

Adams – Η θεωρία της δικαιοσύνης – ισότητας – 1963

Στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή οργανώσεις (Χατζηπαντελή, 1999).

Τα κύρια συστατικά στις σχέσεις συναλλαγής είναι οι εισροές και εκροές (Ramlall 2004: 55). Ως εισροές θεωρούνται η μόρφωση, η προσπάθεια στην εργασία, η εκπαίδευση και η προηγούμενη εργασιακή πείρα. Ως εκροές θεωρούνται κυρίως η χρηματική αμοιβή (Ramlall, 2004). Λαμβάνονται ως εκροές επίσης η μεταχείριση από τους προϊστάμενους, η ανάθεση καθηκόντων, η ηθική επιβράβευση και αναγνώριση ή άλλες μορφές ανταμοιβής (Ramlall, 2004, Χατζηπαντελή, 1999).

Το μέλος μιας οργάνωσης συγκρίνει το λόγο της προσφοράς του προς τις απολαβές του με αυτόν κάποιου άλλου μέλους (Χατζηπαντελή, 1999). Αν διαπιστώνεται ισότητα ή μικρή αρνητική διαφορά το άτομο νιώθει ικανοποίηση και δεν προβλέπεται καμιά μεταβολή στην απόδοση ή την εργασιακή του συμπεριφορά (Χυτήρης, 2001).

Αν το άτομο αισθάνεται ότι υπάρχει αδικία προσπαθεί να την αναιρέσει με διάφορους τρόπους όπως μειώνοντας την προσπάθεια του στην εργασία, ζητώντας αύξηση στην αμοιβή ή απλά αναζητώντας εργασία κάπου αλλού (Ramlall, 2004).

Αν τώρα οι εκροές είναι μεγαλύτερες από τις εισροές τότε το άτομο μπορεί να αυξήσει τις εισροές του (π.χ. μεγαλύτερη προσπάθεια), να μειώσει την ανταμοιβή του ή να αλλάξει το πρότυπο στο “εσωτερικό ισοζύγιο”.

Οι προαναφερόμενες προβλέψεις των αντιδράσεων επαληθεύτηκαν μέσω ερευνών μόνο στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι είχαν την αίσθηση ότι οι εκροές τους ήταν λιγότερες από τις εισροές τους. Στην αντίθετη περίπτωση, η αντίδραση τους ήταν ανάλογη με το επίπεδο της ηθικής τους ανάπτυξης (Χατζηπαντελή, 1999).

Σύμφωνα με το Χυτήρη (2001), τα δύο κύρια συμπεράσματα της θεωρίας του Adams είναι ότι: (α) οι επιχειρήσεις πρέπει να αμείβουν τα άτομα σε μια δίκαιη βάση και (β) οι εργαζόμενοι δεν αξιολογούν τις ανταμοιβές τους σε απόλυτη μορφή (π.χ. ύψος της αμοιβής) αλλά σε μια συγκριτική βάση.

Το σημαντικότερο μειονέκτημα της θεωρίας είναι ότι βασίζεται μόνο σε μια αξία, της δικαιοσύνης και δεν λαμβάνεται υπόψη το ευρύτερο πλήθος των αξιών που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά (Χατζηπαντελή, 1999).

Locke & Latham – Η θεωρία της στοχοθεσίας – 1979

Οι Locke και Latham έκαναν την υπόθεση ότι οι στόχοι, αφού βρίσκονται πιο κοντά στην πράξη απ’ ότι οι ανάγκες και οι αξίες, θα ερμηνεύουν και προβλέπουν τη συμπεριφορά με μεγαλύτερη ακρίβεια (Χατζηπαντελή, 1999)

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι άνθρωποι προσπαθούν να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους επιδεικνύοντας κάθε φορά την κατάλληλη συμπεριφορά (Χυτήρης, 2001).

Το επίπεδο παρακίνησης και η απόδοση ενός εργαζομένου είναι μεγαλύτερα αν ο ίδιος έχει συμμετάσχει να καθορισθεί ο συγκεκριμένος στόχος, ακόμα και αν έχει υψηλό επίπεδο δυσκολίας, και όταν κατανοεί τι ακριβώς και πόσο πρέπει να επιτύχει αν κάποιος (π.χ. προϊστάμενος) τον ενημερώνει για το πόσο καλά τα πηγαίνει (Viorel, Aurel, Virgil & Stefania, 2009).

Η σύνδεση των κινήτρων με τον καθορισμό και κυρίως με την επίτευξη των στόχων μπορεί να αυξήσει την παρακίνηση των εργαζομένων (Χυτήρης, 2001). Οι στόχοι πρέπει να είναι επαρκώς προσδιορισμένοι και όχι αόριστοι.

Τέλος, οι υψηλοί στόχοι κινητοποιούν περισσότερο τα άτομα γιατί η εκπλήρωση τους απαιτεί αυξημένες δεξιότητες, περισσότερη προσπάθεια αλλά προσφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (Παπανής, 2007).

Lyman Porter και Edward Lawer – 1968

Με αυτή τη θεωρία οι Porter και Lawer επεκτείνουν την εργασία πάνω στην οποία βασίστηκε η θεωρία των προσδοκιών του Vroom (Ramlall, 2004). Υποστηρίζουν ότι η παρακίνηση δεν ταυτίζεται με την ικανοποίηση και την απόδοση αλλά μεταξύ τους οι τρεις αυτές μεταβλητές είναι μεν διαφορετικές αλλά βρίσκονται σε μια σχέση (Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) το υπόδειγμα των Porter και Lawer στηρίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές: την προσπάθεια, την απόδοση, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Τονίζεται όμως ότι για την απόδοση του έργου είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι να κατέχουν ένα ελάχιστο αριθμό ικανοτήτων και χαρακτηριστικών και να έχουν μια καθαρή αντίληψη των απαιτήσεων του έργου (Χυτήρης, 2001).

Ένα σημαντικό θεωρητικό υπόδειγμα που δεν εντάσσεται σε μια από τις πιο πάνω κατηγορίες είναι το ακόλουθο:

Douglas Mc Gregor – 1960

Κοινωνικός ψυχολόγος, διατύπωσε μια από τις πιο διάσημες θεωρίες παρακίνησης. Την διπολική θεωρία X και Y.

Όσοι εργαζόμενοι ανήκουν στην κατηγορία X εκ φύσεως αποφεύγουν την εργασία όσο το δυνατό περισσότερο και νιώθουν ασφαλείς και ικανοποιημένοι όταν δεν αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες και αντιστέκονται σε οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής.

Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι της κατηγορίας X μόνο με τιμωρητικές μεθόδους και συνεχή έλεγχο μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους ώστε να ανταποκριθούν στους αντικειμενικούς στόχους του εργοδότη τους.

Αντίθετα, όσοι εργαζόμενοι περιγράφονται στη θεωρία Y, θεωρούν φυσιολογικό να καταβάλλουν φυσικές και νοητικές προσπάθειες στην εργασία, έχουν έντονη δημιουργικότητα και αυτονομία και αν το εργασιακό τους περιβάλλον τους εξασφαλίζει κλίμα εμπιστοσύνης, εναρμονίζουν τις φιλοδοξίες τους με τους στόχους του εργοδότη τους.

(Παπανής 2007, Viorel, Aurel, Virgil & Stefania, 2009)

Σύμφωνα με τον Παπάνη (2007) ο Mc Gregor συστήνει στις διοικήσεις των εταιρειών την υιοθέτηση της θεωρίας Y γιατί με αυτό τον τρόπο προσεγγίζονται καλύτερα οι στόχοι της εταιρείας και εξασφαλίζεται μεγαλύτερη ικανοποίηση των υπαλλήλων τους. Η θεωρία του Mc Gregor θεωρείται απλοϊκή καθότι διάφοροι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες συχνά επηρεάζουν την απόδοση στην εργασία (Viorel, Aurel, Virgil & Stefania, 2009).

2.4 Ενδυνάμωση

Ως ενδυνάμωση ορίζεται η πρακτική της μείωσης της εξάρτησης των υπαλλήλων από τους προϊστάμενους τους και η ανάπτυξη του προσωπικού αυτοέλεγχου και της ευθύνης καθενός ξεχωριστά για το έργο που πρέπει να ολοκληρωθεί (Παπαλεξανδρή, 2003)

Οι συνέπειες της ενδυνάμωσης στην ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων είναι σημαντικές (Μπουραντάς, 2002).

Ενδεικτικά, με την ενδυνάμωση αυξάνεται η αίσθηση νοήματος της εργασίας, της ικανότητας – αυτοπεποίθησης των εργαζομένων και η αίσθηση αυτοπροσδιορισμού τους, δηλαδή αυξάνεται η δέσμευση και η διάθεση τους για αποτελέσματα (Μπουραντάς, 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με τον Staats (1988) η “δημόσια υπηρεσία” είναι μια έννοια, μια στάση, μια συμπεριφορά, μια αίσθηση καθήκοντος ή ακόμα και μια αίσθηση δημόσιας ηθικής (Perry, 1996).

Η οικονομική κρίση περιόρισε τα έσοδα των κρατών, σε μια περίοδο όμως που αυξήθηκαν οι απαιτήσεις από τη Δημόσια Υπηρεσία και ταυτόχρονα η ανάγκη για παρακίνηση του προσωπικού (Hertie School of Governance, 2011).

Η παρακίνηση αποτελεί ρόλο κλειδί στην απόδοση του εργατικού δυναμικού. Έτσι, η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί χρόνιο ερευνητικό θέμα για επαγγελματίες και ακαδημαϊκούς. Σαν αποτέλεσμα, αναπτύχθηκε μια σωρεία από θεωρίες και προσεγγίσεις με σκοπό να επεξηγηθεί η φύση της παρακίνησης των εργαζομένων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Εντούτοις, οι περισσότερες από αυτές τις θεωρίες στερούνται πρακτικής εφαρμογής ή προσφέρονται μόνο για εφαρμογή στον ιδιωτικό τομέα. Το πρόβλημα είναι ότι με τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης, περισσότερο από ποτέ, πρέπει να υιοθετηθούν πρακτικοί τρόποι που μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους στη Δημόσια Υπηρεσία να γίνουν πιο παραγωγικοί παίρνοντας έτσι απ’ αυτούς “περισσότερα για λιγότερα” (Hertie School of Governance, 2011).

Σύμφωνα με τον Perry (2000), οι κλασικές θεωρίες παρακίνησης δεν φαίνεται να ανταποκρίνονται στην περίπτωση της παρακίνησης των Δημοσίων Υπαλλήλων. Οι περισσότερες θεωρίες και έρευνες παρακίνησης καταλήγουν στη σημαντικότητα καθορισμού ξεκάθαρων στόχων και αμοιβών βάση απόδοσης κάτι που δε φαίνεται να ισχύει απόλυτα στη Δημόσια Υπηρεσία σύμφωνα με την υφιστάμενη δομή και λειτουργία της.

3.2 Ορισμός

Ο όρος “παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων” πρωτοεμφανίστηκε τη δεκαετία του 80’ ως μέσο επεξήγησης της διαφοράς των προτιμήσεων ανταμοιβής μεταξύ μεσαίων στελεχών του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα (Rainey, 1982). Το 1982 ο Rainey μελέτησε μεσαία στελέχη σε τέσσερις δημόσιες υπηρεσίες για να εξακριβώσει κατά πόσο παρουσιάζονται διαφορές στις προτιμήσεις τους αναφορικά με τις ανταμοιβές τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα στελέχη της Δημόσιας Υπηρεσίας έχουν σημαντικά υψηλότερο ποσοστό σε θέματα αναφορικά με τη βοήθεια – εξυπηρέτηση των άλλων (Shamir, 1991).

Εντούτοις, οι Perry και Wise (1990) ήταν οι πρώτοι που καθόρισαν ξεκάθαρα τον όρο. Σε άρθρο τους αναφορικά με τους εναλλακτικούς τρόπους αμοιβών στην ομοσπονδιακή κυβέρνηση των ΗΠΑ όρισαν την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων ως “η προδιάθεση ενός ατόμου να ανταποκρίνεται σε κίνητρα τα οποία πρωταρχικά ή αποκλειστικά περιορίζονται εντός δημοσίων οργανισμών” (Institute of Public Administration, 2013).

Οι Brewer και Selden (1998) δίνουν την ακόλουθη ερμηνεία “η κινητήριος δύναμη που ωθεί τα άτομα να πραγματοποιούν σημαντική δημόσια, κοινωνική και κοινοτική υπηρεσία” (Belle & Cantavelli 2010).

Οι Rainey και Steinbauer (1999) δίνουν μια πιο γενική ερμηνεία του όρου συνδέοντας τη συμπεριφορά των εργαζομένων με τον αλτρουισμό ως ακολούθως “ένα γενικό αλτρουιστικό κίνητρο να υπηρετεί κάποιος τα συμφέροντα μιας κοινωνίας ανθρώπων, μιας πολιτείας, ενός κράτους, της ανθρωπότητας” (Perry, Hondeghem & Wise, 2009).

Ο Vandenabeele (2007) έδωσε την πιο πρόσφατη ερμηνεία ως “τα πιστεύω, οι αξίες και συμπεριφορές που ξεπερνούν το ατομικό και επιχειρησιακό συμφέρον, εξυπηρετώντας το συμφέρον μιας μεγαλύτερης πολιτειακής οντότητας και που παρακινούν τα άτομα να δρουν ανάλογα και ενίοτε κατάλληλα” (Perry, Hondeghem & Wise 2009).

Παρόλο που η θεωρία και η έρευνα αναφορικά με την παρακίνηση του δημόσιου τομέα επικεντρώνεται στις ΗΠΑ και Ηνωμένο Βασίλειο (Vandenabeele & Walle, 2007), οι έρευνες έχουν επεκταθεί σε νέα γεωγραφική εδάφη όπως:

Δ. Ευρώπη:

Γαλλία (Castaing, 2006), Ολλανδία (Steijn, 2006), Γερμανία (Vandenabeele & Hondeghem, 2004)

Ν. Ευρώπη

Μάλτα (Camilleri, 2006), Ιταλία (Cerase & Farinella, 2006)

Β. Ευρώπη

Δανία (Anderson, 2007)

Έρευνες έχουν γίνει επίσης και στην Ασία. Αυτό καταδεικνύει και τον παγκόσμιο χαρακτήρα του θέματος.

Ν. Κορέα

Kim, 2005, Choi, 2004

3.3 Οφέλη Παρακίνησης

Οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι οι αξίες και οι στόχοι του οργανισμού που τους εργοδοτεί ταιριάζουν με τα δικά τους, είναι πιο ικανοποιημένοι, αποδίδουν καλύτερα και είναι λιγότερο πιθανό να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (Kjeldsen & Jacobsen, 2012).

Όταν οι εργαζόμενοι παρακινούνται να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια για να πετύχουν τους στόχους ενός οργανισμού τα αποτελέσματα περιλαμβάνουν υψηλότερη απόδοση, λιγότερες απουσίες από την εργασία, περισσότερη αφοσίωση του προσωπικού, κορυφαία ποιότητα υπηρεσιών, πιο ικανοποιημένοι και πιστοί πελάτες (Wiley, 2012).

Σύμφωνα με τους Jurkiewicz, Massey και Brown (1998) οι συνέπειες της παρακίνησης δεν σταματούν στην απόδοση. Σε ένα σύνολο παρακινημένων εργαζομένων υπάρχουν λιγότερα εργατικά ατυχήματα, λιγότερα λάθη των εργαζομένων και λιγότερες απουσίες από την εργασία. Οι παρακινημένοι εργαζόμενοι έχουν λιγότερο άγχος, αγαπούν την εργασία τους και σαν αποτέλεσμα έχουν καλύτερη φυσική και πνευματική υγεία. Επιπρόσθετα είναι αφοσιωμένοι στον εργοδότη τους και επιδεικνύουν λιγότερη αντίρρηση και αυθάδεια. Με λίγα λόγια ο παρακινημένος εργαζόμενος αποτελεί το κορυφαίο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης (Hertie School of Governance, 2011).

Εργαζόμενοι που δεν παρακινούνται, αποδίδουν ελάχιστα, αλλάζουν εργοδότες με την πρώτη δοθείσα ευκαιρία, επηρεάζουν αρνητικά και τους υπόλοιπους εργαζόμενους και παράγουν χαμηλής ποιότητας εργασία (Adyasha, 2013).

3.4 Διαφορές Μεταξύ Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα

Οι κύριες διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα εστιάζονται σε όρους ιδιοκτησίας, πηγές χρηματοδότησης και κρατικής παρέμβασης (Kjeldsen & Jacobsen, 2012).

Ο δημόσιος τομέας ανήκει στο κράτος, χρηματοδοτείται από τους φορολογούμενους και ρυθμίζεται βάση νομοθεσιών (Kjeldsen & Jacobsen, 2012).

Ο ιδιωτικός τομέας ανήκει σε ιδιώτες επενδυτές / μετόχους, χρηματοδοτείται από πελάτες που αγοράζουν τα παραγόμενα προϊόντα και λειτουργεί ιδεατά σε ένα περιβάλλον ελεύθερης αγοράς (Kjeldsen & Jacobsen, 2012).

Διαφορές επίσης εστιάζονται και σε τομείς που περιλαμβάνουν την διαθεσιμότητα των πηγών, την προσεκτική και λεπτομερή ανάλυση για αποφάσεις που αφορούν δαπάνες και μεγαλύτερους περιορισμούς στην παραχώρηση εξωγενών ανταμοιβών όσο αφορά τον δημόσιο τομέα (French & Emerson, 2014).

Ο δημόσιος τομέας ως παροχέας υπηρεσιών συνδέεται κυρίως με διοικητική εργασία και όχι με την οικονομική λογική του κέρδους, ενώ ο ιδιωτικός τομέας χαρακτηρίζεται από κατασκευές, μάρκετινγκ, πωλήσεις κλπ. Επομένως, η διοικητική εργασία αφού είναι συχνά γραφειοκρατικά μονότονη και με απουσία μετρήσιμων με οικονομικούς όρους τιμών και κέρδους αποτελεσμάτων δεν μπορεί να αξιολογηθεί, κάτι που την κάνει να διαφέρει από τον ιδιωτικό τομέα (Hertie School of Governance, 2011).

Όπως σημειώνεται από τους Perry και Hondelghem (2008) ο δημόσιος τομέας παραδοσιακά προσέφερε ορισμένα σημαντικά εξωγενή κίνητρα για προσέλκυση των εργαζομένων όπως την εργασιακή σιγουριά, καριέρα με ευκαιρίες ανέλιξης και τα συνταξιοδοτικά σχέδια. Ο Vandenabeele (2008) επίσης πρόσθεσε την “ποιότητα ζωής” καθώς η Δημόσια Υπηρεσία προσφέρει μια ισοζυγισμένη ζωή ανάμεσα στην εργασία και την οικογένεια (Vandenabeele & Ban, 2009).

Ο δημόσιος τομέας προσελκύει άτομα που ενδιαφέρονται για την εργασιακή σιγουριά, την μονιμότητα και τα συνταξιοδοτικά ωφελήματα (French & Emerson, 2014). Οι λόγοι που οδηγούν τα άτομα να εργοδοτηθούν στον δημόσιο τομέα είναι η επιθυμία να

κάνουν την διαφορά (να επιτύχουν την αλλαγή) και να βοηθούν τον κόσμο, η ελαστικότητα και η ασφάλεια που τους προσφέρει η εργασία αλλά και η αίσθηση ότι θα επιτελούν μια ενδιαφέρουσα εργασία με προκλήσεις (Jacobson, 2011).

Σε σχέση με τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα οι εργαζόμενοι στη Δημόσια Υπηρεσία καταγράφουν λιγότερες ώρες εργασίας και λιγότερη επιθυμία να καταβάλουν υπερπροσπάθεια για λογαριασμό του εργοδότη τους, καθότι προτιμούν μια πιο ισορροπημένη ζωή μεταξύ εργασίας και οικογένειας (Boelens & Boeck, 2007)

3.5 Εξωγενείς και Εγγενείς Παράγοντες Παρακίνησης

Εξωγενείς παράγοντες όπως αμοιβή και άλλες υλικές ανταμοιβές συνδέονται με το αποτέλεσμα ενός στόχου ή μιας δραστηριότητας (French & Emerson, 2014).

Εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης θεωρούνται η δυνατότητα προαγωγής, η εργασιακή ασφάλεια, η δυνατότητα παραχώρησης ανταμοιβής, το κύρος, το υψηλό εισόδημα. Η ηθική υποχρέωση του εργαζομένου να ολοκληρώσει το έργο του πρέπει επίσης να αποτελεί εξωγενή παράγοντα παρακίνησης (Perry, 2000).

Οι εγγενείς παράγοντες συνδέονται αποκλειστικά με την ικανοποίηση που πηγάζει από την εκπλήρωση ενός στόχου (French & Emerson, 2014). Έτσι, εγγενείς παράγοντες παρακίνησης θεωρούνται μια εργασία χρήσιμη στην κοινωνία, η δυνατότητα επίτευξης κάτι σημαντικού, εργασία που σου επιτρέπει να βοηθάς άλλους ανθρώπους, η είσπραξη ικανοποίησης για την επίτευξη της εργασίας (French & Emerson, 2014).

Τόσο τα εξωγενή όσο και τα εγγενή κίνητρα παρακίνησης εμφανίζονται στις ιδιωτικές όσο και στις δημόσιες υπηρεσίες (Shamir, 1991).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα σχετικής έρευνας καταδεικνύεται ότι τα μέσα παρακίνησης και οι προτιμήσεις ανταμοιβής ποικίλουν εντός της δημόσιας υπηρεσίας και ότι τόσο οι εξωγενείς όσο και οι εγγενείς παράγοντες ανταμοιβής είναι σημαντικοί στους δημόσιους υπαλλήλους (French & Emerson, 2014).

Οι Frey και Osterloh (2002) διαχωρίζουν την εγγενή παρακίνηση σε τρεις μορφές:

1. Στην πρώτη, οι άνθρωποι εμπλέκονται σε μια δραστηριότητα για δικό τους σκοπό, αφού βρίσκουν τη δραστηριότητα αυτή ως πηγή ικανοποίησης και χαράς.
2. Στη δεύτερη μορφή είναι δραστηριότητες κουραστικές και χωρίς ενδιαφέρον, η πραγματοποίησή τους όμως αποτελεί πηγή ευχαρίστησης όπως για παράδειγμα

η επίτευξη των εργασιακών στόχων σε αυστηρά χρονοδιαγράμματα προκαλεί ευχαρίστηση παρόλο που η διαδικασία είναι κάποιες φορές επίπονη.

3. Στην τρίτη μορφή η παρακίνηση είναι θέμα συμφωνίας με πρότυπα στα οποία οι άνθρωποι οφείλουν να τηρούν. (Hertie School of Governance, 2011).

Σύμφωνα με τους Ryan και Deci (2000) παρά τη σημασία της εγγενούς παρακίνησης, οι άνθρωποι αρκετές φορές δρουν όχι επειδή παρακινούνται εσωτερικά αλλά περισσότερο διότι εξωγενείς παράγοντες τους σπρώχνουν να αναλάβουν δράση. Όπως για παράδειγμα η αμοιβή για την εκπλήρωση μιας εργασίας (Hertie School of Governance, 2011).

Σύμφωνα με τους Knoke και Wright (1982) τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Ορθολογικά (Rational) = ενέργειες που βασίζονται στη μεγιστοποίηση της ατομικής χρησιμότητας όπως δυνατότητα συμμετοχής στη διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής,
2. Με βάση τους κανόνες (Normbased) = ενέργειες που δημιουργούνται από τις προσπάθειες να συμβαδίζουν με τους κανόνες (αφοσίωση στο δημόσιο συμφέρον),
3. Συναισθηματικά (Affective) = στα εναύσματα συμπεριφοράς που βασίζονται στη συναισθηματική ανταπόκριση σε διάφορα κοινωνικά πλαίσια (Perry, 1996).

3.6 Διαφορές στην Παρακίνηση Μεταξύ Εργαζομένων στον Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα

Εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων, οι ερευνητές κατέληξαν σε σημαντικές διαφορές στην παρακίνηση μεταξύ εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Οι εργαζόμενοι του Δημοσίου εντοπίζονται συστηματικά να έχουν λιγότερη ανάγκη για οικονομικές ανταμοιβές, κύρος και δύναμη και πιο πολλή ανάγκη για εργασία με περισσότερο νόημα (Jacobson, 2011).

Οι δημόσιοι υπάλληλοι συχνά παρακινούνται από την επιθυμία να προωθήσουν το δημόσιο συμφέρον, να βελτιώσουν την κοινωνία και να επιφέρουν την αλλαγή (French & Emerson, 2014). Σύμφωνα με τους Boyne (2002) και Wise (1990) παρακινούνται επίσης από την έντονη επιθυμία να υπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον, ενώ σύμφωνα με τους Gabris και Simo (1995) και τον Houston (2000) παρακινούνται και από μια

αίσθηση εξυπηρέτησης της κοινωνίας η οποία δεν συναντάται ανάμεσα στους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα (Boelens & Boeck, 2007).

Η Langbein το 2009 κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι στις ΗΠΑ θεωρούν σημαντικότερο την ικανοποίηση και ευχαρίστηση στην εργασία απ' ότι η επιπλέον χρηματική αμοιβή. Επιπρόσθετα, για να χαρακτηριστεί μια εργασία αξιόλογη χρειάζεται να περιλαμβάνει διακριτικότητα, ξεκάθαρους ατομικούς στόχους, ένα περιβάλλον που να ευνοεί τη συνεργασία και ξεκάθαρη σύνδεση μεταξύ των ατομικών στόχων και των στόχων του οργανισμού.

Ο David Houston το 2009, ερεύνησε στελέχη τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα στη Β. Αμερική και Δ. Ευρώπη για να μελετήσει κατά πόσο η συμπεριφορά τους απέναντι στα εξωγενή και τα εγγενή κίνητρα παρακίνησης ήταν κοινά. Το αποτέλεσμα ήταν ότι τα στελέχη της Δημόσιας Υπηρεσίας δίνουν μεγαλύτερη αξία στα εγγενή απ' ότι στα εξωγενή κίνητρα. Το μόνο απρόσμενο αποτέλεσμα ήταν ότι τόσο τα στελέχη του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα κατατάσσουν την εργασιακή σιγουριά ως εξωγενή παράγοντα παρακίνησης.

Άλλη μια σημαντική έρευνα που ενισχύει τη θεωρία ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται περισσότερο από εγγενή κίνητρα είναι αυτή που διεξήχθη εντός της Ευρωπαϊκής Επιτροπής με έδρα τις Βρυξέλλες στο Βέλγιο. Η εργοδότηση στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή διαφέρει σ' ένα σημαντικό σημείο από την εργοδότηση στις εθνικές κυβερνήσεις. Το ύψος των απολαβών και των ωφελημάτων είναι αρκετά υψηλό, περισσότερο από πολλές Ευρωπαϊκές εθνικές κυβερνήσεις. Έτσι, κάποιος θα ανέμενε το προσωπικό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής να επιδεικνύει υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης βασισμένα σε εξωγενή κίνητρα, κυρίως οικονομικά. (Vandenabeele & Ban, 2009).

Εντούτοις, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι το προσωπικό εμπνέεται από το ευρωπαϊκό ιδεώδες ή είναι βαθιά αφοσιωμένο στη χάραξη πολιτικής σε συγκεκριμένα πεδία. Τα ευρήματα επίσης υποστηρίζουν τη θεωρία ότι τα οικονομικά ωφελήματα είναι σχετικά με την παρακίνηση όχι όμως το ίδιο σημαντικά όσο τα εγγενή κίνητρα (Vandenabeele & Ban, 2009).

Τα δεδομένα συγκεκριμένης έρευνας που διεξήχθη μεταξύ 3314 εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα και 409 δημοσίων υπαλλήλων στο Βέλγιο, επιβεβαιώνουν προηγούμενες

έρευνες που δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στην Δημόσια Υπηρεσία παρακινούνται λιγότερο με εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης (Boelens & Boeck, 2007).

Οι εργαζόμενοι στη Δημόσια Υπηρεσία επιλέγουν μια πιο ισορροπημένη ζωή μεταξύ εργασίας και οικογένειας ενώ οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα επιδεικνύουν μια συμπεριφορά υψηλής αφοσίωσης στην εργασία προσφέροντας περισσότερο χρόνο και προσπάθεια στην εργασία τους. Τα απευθείας οικονομικά κίνητρα είναι λιγότερο σημαντικά για τους εργαζόμενους στη Δημόσια Υπηρεσία απ' ό τι στους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα (Boelens & Boeck, 2007).

Η μελέτη αυτή συνεισφέρει στην κατανόηση που υπάρχει για τις διαφορές στην παρακίνηση των εργαζομένων μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (Boelens & Boeck, 2007).

3.7 Χαρακτηριστικά Παρακίνησης Δημοσίων Υπαλλήλων

Σύμφωνα με τον Behn (1995) το θέμα της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων θεωρείται ένα από τρία “μεγάλα ερωτήματα” της Δημόσιας Διοίκησης (Vandenabeele, 2007).

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 90' διεξαγόταν σχετική έρευνα αλλά περισσότερο σποραδικά (Crewson, 1997).

Σύμφωνα με τον Vandenabeele (2012) οι εθνικές και διοικητικές αξίες και η κουλτούρα διαφέρουν ανά χώρα. Αυτές οι διαφορές επηρεάζουν και την παρακίνηση (Quratulain & Khan, 2015).

Η οικονομική κρίση περιόρισε τα έσοδα των κρατών σε μια περίοδο όμως που αυξήθηκαν οι απαιτήσεις από τη Δημόσια Υπηρεσία και ταυτόχρονα η ανάγκη για παρακίνηση του προσωπικού (Hertie School of Governance, 2011). Το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι το να παρακινήσεις ένα δημόσιο υπάλληλο είναι ευκολότερο στα λόγια απ' ό τι στην πράξη. Το περιθώριο για ελιγμούς είναι μικρό ένεκα του ανελαστικού νομοθετικού πλαισίου που διέπει την Δημόσια Υπηρεσία (Hertie School of Governance, 2011).

Η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων δεν είναι εύκολη υπόθεση. Υπάρχουν τουλάχιστον πέντε λόγοι που εμποδίζουν τις προσπάθειες παρακίνησης:

1. Σύμφωνα με τους Wilson (1989) και Wright (2001) οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν τη φήμη των λήθαργων και τεμπέληδων υπαλλήλων. Το 2007 οι Marc Boelens και Herman VandeBoeck απέδειξαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι εργάζονται λιγότερες ώρες και δείχνουν λιγότερη αφοσίωση στις υπηρεσίες τους. Αυτό δεν σημαίνει ότι είναι τεμπέληδες, απλά μπορεί να επενδύουν περισσότερο χρόνο στην ιδιωτική τους ζωή.
2. Δεν υπάρχουν πολλά κίνητρα να παρακινηθούν λόγω των οικονομικών περικοπών από την μια και η κατοχυρωμένη μονιμότητα τους από την άλλη.
3. Η δομή και η οργάνωση της Δημόσιας Υπηρεσίας είναι πολύ ιεραρχικής φύσης τόσο σε δομή όσο και σε κουλτούρα. Οι εργαζόμενοι περισσότερο πιέζονται να εργαστούν αντί να παρακινούνται.
4. Το εργατικό δυναμικό της Δημόσιας Υπηρεσίας είναι μεγάλο σε ηλικία από τη μια και από την άλλη δεν αναμένουν δραματικές αλλαγές στα δημόσια οικονομικά για να ευελπιστούν σε κάποια προαγωγή.
5. Η χρησιμοποίηση μόνο εγγενών μεθόδων παρακίνησης είναι πολύ δύσκολο να επιφέρουν τα ίδια αποτελέσματα αν δεν υπάρχει συνδυασμός και με εξωγενείς μεθόδους παρακίνησης

(Hertie School of Governance, 2011).

Ως πρακτικές υποστήριξης της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων καταγράφονται οι ακόλουθες:

1. Ηγεσία βασισμένη στην αξία
 2. Σύνδεση των προσωπικών με τους οργανωσιακούς στόχους
 3. Αποτελεσματικός καθορισμός στόχων και σχεδιασμός εργασίας
 4. Δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που να υποστηρίζει τον εργαζόμενο
- (Institute of Public Administration, 2013)

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν καταγραφεί σημαντικές αλλαγές και προκλήσεις στο δημόσιο τομέα καθώς οι κυβερνήσεις σε όλα τα επίπεδα ανταποκρίνονται σε μια αυξανόμενη έμφαση που δίνεται στην απόδοση και τα αποτελέσματα που απαιτούνται από τη δημόσια υπηρεσία (French & Emerson, 2014).

Οι εργαζόμενοι στη Δημόσια Υπηρεσία είναι κεφάλαιο που πρέπει να αξιολογηθεί σωστά και επένδυση που πρέπει να τυγχάνει στρατηγικής διαχείρισης γιατί η πιο σημαντική λειτουργία των εργαζομένων στην Δημόσια Υπηρεσία είναι να προσφέρουν υπηρεσία στους πολίτες του κράτους που τους εργοδοτεί (French & Emerson, 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΜΗΜΑ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ

4.1 Εισαγωγή

Τη σημερινή εποχή όταν γινόμαστε μάρτυρες της διαδικασίας της παγκοσμιοποίησης, της διεθνοποίησης, της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης, του διαδικτύου, του αυξανόμενου ανταγωνισμού μεταξύ των κρατών είναι άκρως σημαντικό για όλα τα κράτη που έχουν περιορισμένες φυσικές και υλικές πρώτες ύλες να κατανοήσουν ότι ο μόνος τρόπος να μπορέσουν να γίνουν ανταγωνιστικά στην παγκόσμια αγορά είναι η κατάλληλη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού (Chlivickas & Melnikas 2012: 62).

Για να εφαρμοστεί μια στρατηγική είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα σύστημα στρατηγικών στόχων ενεργειών και μέσων και η πορεία της εφαρμογής πρέπει να επιτηρείται και να ελέγχεται (Chlivickas & Melnikas, 2012).

Στον χαιρετισμό του στην εισαγωγή του Στρατηγικού Σχεδίου 2014 – 16 του Τμήματος Τελωνείων, ο Υπουργός Οικονομικών κος Χάρης Γεωργιάδης αναφέρει ότι «η Κυπριακή Δημοκρατία διανύει μία από τις κρισιμότερες περιόδους της ιστορίας της με την παγκόσμια οικονομική κρίση να επηρεάζει και να διαφοροποιεί τις δραστηριότητές και προτεραιότητες της. Κάτω από αυτές τις συνθήκες και με δεδομένο το νέο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, όπου οι εμπορικές συναλλαγές παρουσιάζουν συνεχή αύξηση και σημαντική διαφοροποίηση, το Τμήμα Τελωνείων δε θα μπορούσε να παραμείνει ανεπηρέαστο και ως εκ τούτου καλείται να ανταποκριθεί και να προσαρμοστεί στις νέες προκλήσεις. Θέλοντας να διαφυλάξει την αποστολή του με τη συνεισφορά του στα δημόσια έσοδα, την προστασία της κοινωνίας και τη διευκόλυνση του νόμιμου εμπορίου, καλείται να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό του και τους υφιστάμενους διαθέσιμους πόρους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο».

4.2 Ευθύνες και Λειτουργίες Τμήματος Τελωνείων

Το Τμήμα Τελωνείων υπάγεται στο Υπουργείο Οικονομικών και λειτουργεί για περισσότερο από 100 χρόνια. Τα καθήκοντα και οι λειτουργίες του Τμήματος περιγράφονται πιο κάτω:

- ❖ Ο έλεγχος των εμπορευμάτων κατά την εισαγωγή, εξαγωγή ή σε καθεστώς διαμετακόμισης μεταξύ των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης τόσο για δημοσιονομικούς σκοπούς όσο και για λόγους ασφάλειας και προστασίας.
- ❖ Η διευκόλυνση του νόμιμου εμπορίου και των πολιτών.
- ❖ Η επιβολή και είσπραξη δασμών, φόρων κατανάλωσης και του φόρου προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ) κατά την εισαγωγή ή τη διακίνηση εμπορευμάτων.
- ❖ Η εποπτεία των επιτοπίως παραγομένων αγαθών που υπόκεινται σε φόρο κατανάλωσης και η είσπραξη του εν λόγω φόρου.
- ❖ Ο έλεγχος της διακίνησης αγαθών από περιοχές της Κυπριακής Δημοκρατίας, που δε βρίσκονται κάτω από τον αποτελεσματικό έλεγχο της Κυβέρνησης της Κυπριακής Δημοκρατίας προς τις περιοχές της Κυπριακής Δημοκρατίας που βρίσκονται κάτω από τον αποτελεσματικό έλεγχο της Κυβέρνησης της Κυπριακής Δημοκρατίας με βάση το ισχύον νομικό πλαίσιο της Ε.Ε.(Κανονισμός Πράσινης Γραμμής).
- ❖ Ο έλεγχος των επιβατών, των ρευστών διαθέσιμων και του συναλλάγματος.
- ❖ Η ενεργός συμμετοχή σε σώματα και επιτροπές της ΕΕ καθώς και η συνεργασία με άλλες τελωνειακές διοικήσεις και άλλους οργανισμούς σε τοπικό και διεθνές επίπεδο.
- ❖ Η επιβολή απαγορεύσεων και περιορισμών στην εισαγωγή, εξαγωγή και διαμετακόμιση αγαθών και η προστασία της υγείας και ασφάλειας των καταναλωτών από εμπορεύματα, που δε συνάδουν με τα πρότυπα.
- ❖ Η συλλογή στατιστικών στοιχείων σε σχέση με τα δημόσια έσοδα και το εμπόριο και η συμβολή στην ετοιμασία στατιστικών εμπορίου.
- ❖ Η συνεργασία με τις Βρετανικές Βάσεις στην Κύπρο για εφαρμογή της Συνθήκης Εγκαθίδρυσης.
- ❖ Η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση των λειτουργών του Τμήματος.
- ❖ Η συμμετοχή στην κατάρτιση του Ετήσιου Προϋπολογισμού του Κράτους, που έχει αναληφθεί από το Υπουργείο Οικονομικών.

(Στρατηγικό Σχέδιο Τμήματος Τελωνείων 2014-16)

Ο Στρατηγικός προγραμματισμός μπορεί να βοηθήσει τους δημόσιους οργανισμούς να προβλέπουν και να ανταποκρίνονται στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται στο εξωτερικό τους περιβάλλον αναπτύσσοντας τις αναγκαίες στρατηγικές αποτελεσματικής αντιμετώπισης τους (Bryson, 1988).

Ως στρατηγικός προγραμματισμός ορίζεται η διαδικασία διατύπωσης, εφαρμογής και αξιολόγησης αποφάσεων μακροπρόθεσμου χαρακτήρα σχετικών με την μελλοντική κατεύθυνση του οργανισμού (Melcher & Krezner, 1988).

Η διαδικασία του Στρατηγικού προγραμματισμού ενός δημοσίου οργανισμού περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- ❖ Προσδιορισμός των αξιών, πολιτικών, του οράματος του σκοπού και των μακροπρόθεσμων στόχων
- ❖ Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (μελέτη οικονομικών, πολιτικών κοινωνικών, τεχνολογικών, ανταγωνιστικών και δημογραφικών παραγόντων) με σκοπό τον εντοπισμό των σημαντικότερων ευκαιριών αλλά και απειλών που υπάρχουν σε αυτό.
- ❖ Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος η οποία περιλαμβάνει την επισήμανση των ισχυρών και αδύνατων σημείων του.
- ❖ Επανεξέταση των αξιών, του οράματος, του σκοπού και των μακροπρόθεσμων στόχων.
- ❖ Επιλογή των μακροπρόθεσμων στρατηγικών που οδηγούν στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων.
- ❖ Καθορισμός βραχυπρόθεσμων στόχων και βραχυπρόθεσμων στρατηγικών
- ❖ Συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας του Στρατηγικού Προγραμματισμού.

4.3 Όραμα

Το Τμήμα Τελωνείων να λειτουργεί ως ένας οργανισμός, ο οποίος θα βελτιώνεται και θα εξελίσσεται σε συνεχή βάση με σκοπό την προώθηση της ανάπτυξης, προς όφελος της κοινωνίας γενικότερα μέσα στα πλαίσια της αποστολής του. (Στρατηγικό Σχέδιο Τμήματος Τελωνείων 2014-16)

4.4 Δομή

Η δομή του Τμήματος παρουσιάζεται ως Παράρτημα 1.

4.5 Αποστολή

- ❖ Συνεισφορά στα δημόσια έσοδα με την αποτελεσματική είσπραξη των δασμών, φόρων και άλλων τελών, που εμπίπτουν στις αρμοδιότητες του Τμήματος.
- ❖ Προστασία της κοινωνίας, βελτίωση της ποιότητας ζωής και ασφάλεια της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσα από την εφαρμογή αποτελεσματικών μηχανισμών πρόληψης και καταστολής.
- ❖ Διευκόλυνση του νόμιμου εμπορίου και ενίσχυση της ανάπτυξης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- ❖ Αποτελεσματική αξιοποίηση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού και χρήση των δυνατοτήτων που προσφέρονται από τη σύγχρονη τεχνολογία για επίτευξη υψηλής ποιότητας αποτελεσμάτων.

(Στρατηγικό Σχέδιο Τμήματος Τελωνείων 2014-16)

Το προϊόν της εφαρμογής της διαδικασίας του Στρατηγικού προγραμματισμού είναι ένα ολοκληρωμένο Στρατηγικό Σχέδιο.

4.6 Στρατηγικοί Στόχοι Τμήματος Τελωνείων 2014 - 2016

1. Βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών
 - 1.1. Μεταμόρφωση σε οργανισμό προσανατολισμένο προς το χρήστη και με πολλαπλά σημεία πρόσβασης στην πληροφόρηση
 - 1.2. Διασφάλιση της ποιότητας της αλυσίδας παροχής υπηρεσιών
2. Διασφάλιση της πρόληψης και καταστολής της απάτης
 - 2.1. Προσαρμογή του συστήματος της διαχείρισης των πληροφοριών και της ανάλυσης κινδύνου με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου
 - 2.2. Εντατικοποίηση της προσπάθειας για την καταπολέμηση της απάτης
 - 2.3. Διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος ελέγχου
3. Αποτελεσματική συνεισφορά στα δημόσια οικονομικά
 - 3.1. Αύξηση των εσόδων μέσα από τον αποτελεσματικό έλεγχο και την είσπραξη όλων των οφειλών
 - 3.2. Μείωση των δαπανών μέσα από την απλούστευση, απλοποίηση και τον εκσυγχρονισμό
4. Μετατροπή σε σύγχρονη τελωνειακή/φορολογική αρχή

- 4.1. Προσαρμογή του φορολογικού συστήματος στους νέους κινδύνους και προκλήσεις που αφορούν στο περιβάλλον
- 4.2. Παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους οικονομικούς φορείς και μείωση του διοικητικού κόστους
5. Αποτελεσματική διαχείριση της θέσης του Τμήματος μέσα στο ευρύτερο διεθνές περιβάλλον της Ευρωπαϊκής Ένωσης
 - 5.1. Κεφαλαιοποίηση των εμπειριών από την ανάληψη της Προεδρίας της ΕΕ – αξιοποίηση της γνώσης
 - 5.2. Εντοπισμός και αξιοποίηση των ευκαιριών του ευρύτερου διεθνούς περιβάλλοντος
 - 5.3. Ενίσχυση του κύρους του Τελωνείου σε παγκόσμια κλίμακα
6. Βελτίωση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού
 - 6.1. Καταγραφή της γνώσης και των εμπειριών του ανθρωπίνου δυναμικού
 - 6.2. Αποτελεσματική αξιολόγηση των δυνατοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού και εφαρμογή του Πλαισίου Ικανοτήτων των Τελωνείων της ΕΕ (“EU – Customs Competency Framework”)
7. Ενθάρρυνση της ανάπτυξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
 - 7.1. Βελτίωση του δικτύου επικοινωνίας του Τελωνείου
 - 7.2. Εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος δημοσίων σχέσεων και θεσμοθέτηση της συστηματικής επικοινωνίας με τους κύριους συμμετόχους
8. Εμπέδωση και διάχυση ενός αποτελεσματικού μηχανισμού διαχείρισης στρατηγικής και προγραμματισμού
 - 8.1. Ικανότητα ανάλυσης του ενδοεπιχειρησιακού και εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος πάνω σε συνεχή βάση
 - 8.2. Μετρήσιμοι δείκτες για όλους τους τομείς δράσης του Τελωνείου
 - 8.3. Αποτελεσματική εφαρμογή του έργου «Στρατηγεσία» και διάχυση της γνώσης που έχει αντληθεί
9. Αποτελεσματική αξιοποίηση των ικανοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου του Τμήματος
 - 9.1. Ποσοτική και ποιοτική παρακολούθηση του αποθέματος των ανθρώπινων πόρων με σκοπό τη βέλτιστη κατανομή τους
 - 9.2. Δυνατότητα κάλυψης των άμεσων αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό μέσα από βελτιώσεις στην παραγωγικότητα και τη βέλτιστη αξιοποίηση τους
10. Ανάπτυξη της κοινωνίας της πληροφορίας και των τεχνολογικών εξελίξεων

10.1.1. Ανάπτυξη Ηλεκτρονικών Τελωνείων με σκοπό την απλοποίηση των συναλλαγών

10.1.2. Χρησιμοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων

11. Συνεχής βελτίωση της παραγωγικότητας των εργασιών του Τμήματος

11.1.1. Ενίσχυση της πολιτικής απλοποίησης των διεργασιών

11.1.2. Βελτίωση της απόδοσης του Τελωνείου σε σχέση με συγκεκριμένους δείκτες

12. Δημιουργία ενός ευέλικτου οργανισμού, ο οποίος θα αλλάζει προς όφελος των εργασιακών του εταίρων αλλά και των ίδιων των μελών του

12.1.1. Να εμπεδωθεί η έννοια ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον κεντρικό άξονα της αλλαγής

12.1.2. Επιμόρφωση του προσωπικού με στόχο την εμπέδωση της βελτίωσης

12.1.3. Να βελτιωθεί το εργασιακό περιβάλλον

12.1.4. Να εμπλουτιστεί ο διάλογος μεταξύ όλων των μελών του Οργανισμού μέσα από θεσμοθετημένες διεργασίες.

(Στρατηγικό Σχέδιο Τμήματος Τελωνείων 2014-16)

Ο στρατηγικός προγραμματισμός μπορεί να αποφέρει τα ακόλουθα οφέλη στην λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού:

1. Διευκρινίζει την μελλοντική του κατεύθυνση
2. Προβλέπει τις αλλαγές που συντελούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον
3. Δίνει στο προσωπικό σαφείς στόχους και το δραστηριοποιεί για την επίτευξη τους. Στηρίζεται στην ομαδική εργασία όλου του προσωπικού
4. Τον καθιστά ικανό να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον και να μεριμνά για την γρήγορη αντιμετώπιση των εξωτερικών απειλών
5. Συμβάλλει αποτελεσματικά στη βελτίωση της απόδοσης του, στην επιβίωση του και στην περαιτέρω ανάπτυξη του.

(Αυλωνίτης & Παπασταθοπούλου, 2010: 32-42, Kotler & Keller, 2006)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5.1 Ορισμός του Προβλήματος

Η παρούσα έρευνα έχει στόχο να απαντηθούν ερωτήματα που αφορούν:

(α) το βαθμό κατανόησης από το προσωπικό του Τμήματος Τελωνείων της σημασίας του στρατηγικού προγραμματισμού σε ένα οργανισμό και το βαθμό αφοσίωσης τους στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων,

(β) το βαθμό επηρεασμού της απόδοσης τους από τα μέτρα που λήφθηκαν για οικονομική εξυγίανση,

(γ) τη σημασία της παρακίνησης, ειδικά σε περίοδο οικονομικής ύφεσης όπου τα οικονομικά κίνητρα επιβράβευσης είναι ανύπαρκτα και ο ρόλος που έχει να διαδραματίσει η Διεύθυνση του Τμήματος.

Τέλος, επιχειρείται εντοπισμός των κατάλληλων μεθόδων παρακίνησης για το προσωπικό του Τμήματος λαμβάνοντας υπόψη τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί τόσο για την επιλογή εργασίας στο Δημόσιο όσο και τις μεθόδους παρακίνησης που ταιριάζουν σε εργαζόμενους του Δημοσίου.

5.2 Ερευνητικοί Στόχοι

(1) Να διερευνηθεί κατά πόσο το προσωπικό του Τμήματος αντιλαμβάνεται τη σημασία και τη σπουδαιότητα του στρατηγικού προγραμματισμού σε ένα οργανισμό αλλά και τη δέσμευση και αφοσίωσή του στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του Τμήματος,

(2) Να διερευνηθεί επίσης ο βαθμός επηρεασμού στην απόδοση των εργαζομένων από τα μέτρα που λήφθηκαν για οικονομική εξυγίανση

(2) Να μετρηθεί η σπουδαιότητα της παρακίνησης του προσωπικού στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων και ο ρόλος που έχει να διαδραματίσει η Διεύθυνση του Τμήματος προς αυτό τον σκοπό

(3) Να εντοπιστούν οι κατάλληλες μέθοδοι παρακίνησης για το προσωπικό του Τμήματος.

5.3 Σχεδιασμός Ερευνητικού Πλάνου

5.3.1. Πηγές πληροφοριών

Συλλογή πρωτογενών δεδομένων με τη σχεδίαση, σύνταξη και χορήγηση ερωτηματολογίου.

5.3.2. Ερευνητική προσέγγιση

Ποσοτική έρευνα. Με δειγματοληπτική μέθοδο και επιλογή μη τυχαίου δείγματος, δηλαδή με σκόπιμη δειγματοληψία (Παπαγεωργίου, 2002). Επιλέγηκαν οι εργαζόμενοι στο Αρχιτελωνείο λόγω της ύπαρξης πλήρους ιεραρχικής δομής των Τομέων που το απαρτίζουν όπως και για το γεγονός ότι τα καθήκοντα των εργαζόμενων σε αυτό καλύπτουν όλες τις ευθύνες και λειτουργίες του Τμήματος όπως περιγράφονται στο Κεφάλαιο 4.

Για τη χορήγηση του ερωτηματολογίου καθώς και για την επεξεργασία των πληροφοριών που θα συλλεγούν για σκοπούς συγγραφής της παρούσας διατριβής, ζητήθηκε έγκριση από τη Διεύθυνση.

5.3.3. Ερευνητικό εργαλείο

Για τη λήψη πρωτογενών δεδομένων, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού και ανοικτού τύπου.

Η δομή του είναι τέτοια ώστε να μετριέται ο βαθμός ταύτισης των εργαζομένων με το Τμήμα Τελωνείων, η δέσμευση τους για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του Τμήματος, η επίδραση των μέτρων για οικονομική εξυγίανση στην απόδοσή τους, οι μέθοδοι παρακίνησης και ο ρόλος που έχουν να διαδραματίσουν οι Προϊστάμενοι.

Συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τα ακόλουθα έξι (6) μέρη:

Μέρος Α: **Δημογραφικά Στοιχεία**. Περιλαμβάνει:

- Φύλο, Ηλικία, Επίπεδο Μόρφωσης, Χρόνια απασχόλησης στο Τμήμα Τελωνείων.

Μέρος Β: **Εργοδότηση στο Τμήμα Τελωνείων / Δημόσια Υπηρεσία**. Περιλαμβάνει:

- Εργαλείο για αξιολόγηση της επιλογής εργασίας στο Τμήμα Τελωνείων/Δημόσια Υπηρεσία και τη μέτρηση της ταύτισης των εργαζομένων με το Τμήμα. Αποτελείται από 21 δηλώσεις, οι απαντήσεις των οποίων βαθμολογούνται σε 5βαθμη κλίμακα τύπου Likert (1=καθόλου 5=πάρα πολύ).

Μέρος Γ: Στρατηγικό Σχέδιο Τμήματος Τελωνείων. Περιλαμβάνει:

- Εργαλείο για αξιολόγηση του Στρατηγικού Σχεδίου του Τμήματος και του βαθμού δέσμευσης των εργαζομένων αλλά και της ικανότητας στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Αποτελείται από 7 δηλώσεις, οι απαντήσεις των οποίων βαθμολογούνται σε 5βαθμη κλίμακα τύπου Likert (1=καθόλου 5=πάρα πολύ).

Μέρος Δ: Μέτρα για αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης. Περιλαμβάνει:

- Εργαλείο για αξιολόγηση του βαθμού επηρεασμού στην απόδοση των εργαζομένων από τα μέτρα που λήφθηκαν για οικονομική εξυγίανση. Αποτελείται από 6 δηλώσεις, οι απαντήσεις των οποίων βαθμολογούνται σε 5βαθμη κλίμακα τύπου Likert (1=καθόλου 5=πάρα πολύ).

Μέρος Ε: Παρακίνηση στην εργασία. Περιλαμβάνει:

- Εργαλείο για αξιολόγηση της σημασίας της παρακίνησης, ειδικά σε περίοδο οικονομικής ύφεσης όπου τα οικονομικά κίνητρα επιβράβευσης είναι ανύπαρκτα και εντοπισμός των κατάλληλων μεθόδων παρακίνησης για το προσωπικό του Τμήματος λαμβάνοντας υπόψη τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί τόσο για την επιλογή εργασίας στο Δημόσιο όσο και τις μεθόδους παρακίνησης που ταιριάζουν σε εργαζόμενους του Δημοσίου. Αποτελείται από 17 δηλώσεις, οι απαντήσεις των οποίων βαθμολογούνται σε 5βαθμη κλίμακα τύπου Likert (1=καθόλου 5=πάρα πολύ).

Μέρος ΣΤ: Σχέσεις με Προϊστάμενο/η - Διεύθυνση Τμήματος . Περιλαμβάνει:

- Εργαλείο για αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ εργαζομένων και της Διεύθυνσης του Τμήματος καθώς ο ρόλος που έχει να διαδραματίσει η Διεύθυνση ενός Τμήματος στην παρακίνηση του προσωπικού είναι πολύ σημαντικός. Αποτελείται από 8 δηλώσεις, οι απαντήσεις των οποίων βαθμολογούνται σε 5βαθμη κλίμακα τύπου Likert (1=καθόλου 5=πάρα πολύ).

Τέλος προστέθηκε μια ερώτηση ώστε αν το επιθυμούν οι συμμετέχοντες να σημειώσουν οποιαδήποτε σχόλια σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας.

Αριθμός δηλώσεων που χρησιμοποιήθηκαν στα σημεία Β μέχρι ΣΤ πιο πάνω, προέρχονται από τις ακόλουθες πηγές:

Μπάτιου (2009), Κατσαμάκη (2014), Ιωάννου (2015), Κωντάνα (2011), Χρυσοστόμου (2013), Xiaohua (2008), Vandenabeele & Kim (2010).

5.3.4. Σχέδιο Δειγματοληψίας

Ορισμός πληθυσμού

Το σύνολο των τελωνειακών που εργάζονται στο Αρχιτελωνείο.

Μονάδα Δειγματοληψίας

Ο τελωνειακός που εργάζεται στο Αρχιτελωνείο.

Μέθοδος Δειγματοληψίας

Μη τυχαία. Επιλέγηκαν οι εργαζόμενοι στο Αρχιτελωνείο λόγω της ύπαρξης πλήρους ιεραρχικής δομής των Τομέων που το απαρτίζουν όπως και για το γεγονός ότι τα καθήκοντα των εργαζόμενων σε αυτό καλύπτουν όλες τις ευθύνες και λειτουργίες του Τμήματος.

Μέγεθος Δείγματος

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 41 εργαζόμενοι από τους 80 που εργάζονται στο Αρχιτελωνείο.

5.3.5. Μέθοδος Επαφής

Ως καταλληλότερη μέθοδος επαφής με το δείγμα κρίθηκε η ηλεκτρονική αποστολή και συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο ετοιμάστηκε με το πρόγραμμα Google Forms.

Στάλθηκε ηλεκτρονικό μήνυμα στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο εργασίας των εργαζομένων στο Αρχιτελωνείο με σύνδεσμο που παρέπεμπε στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο συνοδευόμενο από κείμενο που ενημέρωνε για το σκοπό της έρευνας.

Πριν από τη δημοσίευση και την πρόσκληση για συμμετοχή στην έρευνα, διενεργήθηκε τόσο πριν και μετά από τη σύνταξη του ερωτηματολογίου πιλοτική έρευνα με τη συμμετοχή μικρού αριθμού ατόμων από το περιβάλλον του ερευνητή.

Στόχος της πιλοτικής έρευνας ήταν να εντοπιστούν:

(α) τυχόν συντακτικά ή λεκτικά λάθη,

(β) σημεία που θα προκαλούσαν δυσκολία στην ηλεκτρονική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ή στην υποβολή του μέσα από την ηλεκτρονική πλατφόρμα που χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο για τη διεξαγωγή της έρευνας,

(γ) ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, με σκοπό να γίνουν οι απαραίτητες διορθώσεις.

Επιπρόσθετα, ελέγχθηκε στατιστικά η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου στο πρόγραμμα SPSS, μέσω του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha (α) ο οποίος στηρίζεται στις συσχετίσεις των δηλώσεων του δείγματος οι οποίες είναι διατυπωμένες σε κλίμακα Likert. Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου όπως παρουσιάζεται πιο κάτω ήταν 0.784. Τιμές αξιοπιστίας πάνω από 0.7 (>0.7) θεωρούνται ψηλές.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.784	59

5.4 Συλλογή Πληροφοριών

Η συλλογή των δεδομένων διήρκησε συνολικά επτά (7) εργάσιμες μέρες.

5.5 Ανάλυση Πληροφοριών

Τα δεδομένα έτυχαν στατιστικής ανάλυσης στο πακέτο στατιστικών αναλύσεων του προγράμματος Microsoft Excel "Data Analysis Tool".

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων της στατιστικής ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε για τον έλεγχο των ερωτημάτων της έρευνας. Η ανάλυση και οι πίνακες έγιναν στο λογισμικό πακέτο Data Analysis Tool της Microsoft Excel.

Οι απαντήσεις των ερωτήσεων κωδικοποιήθηκαν με αριθμητικά σύμβολα ως τιμές μεταβλητών και εισήχθησαν στον πίνακα δεδομένων για περαιτέρω ανάλυση.

Συγκεκριμένα κωδικοποιήθηκαν ως ακολούθως:

Καθόλου = 1, Λίγο = 2, Αρκετά = 3, Πολύ = 4, Πάρα Πολύ = 5

Ως ερευνητής θεωρώ ότι απαντήσεις «Λίγο», σε γενικές γραμμές δεν συμφωνούν με τη δήλωση (Cohen, Manion & Morrison, 2007).

Για τη διενέργεια των t-test προηγήθηκε διαπίστωση ότι τα δεδομένα ακολουθούν κανονική κατανομή, προϋπόθεση για την εφαρμογή αυτού του κριτηρίου ελέγχου (Εμβάλωτης, Κατσής & Σιδερίδης 2006). Το σχετικό ιστόγραμμα παρουσιάζεται ως Παράρτημα 2.

Στην έρευνα συμμετείχαν 41 εργαζόμενοι. Η κατανομή των συμμετεχόντων παρουσιάζεται στον Πίνακα 1 και ακολούθως διαγραμματικά.

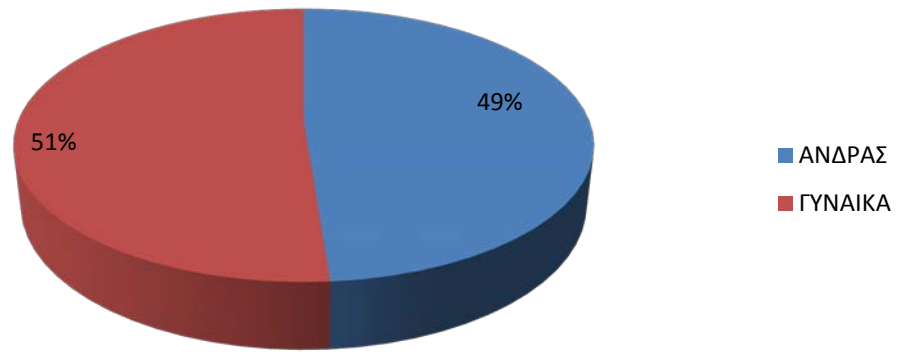
Η πλειοψηφία ήταν γυναίκες (51,2% έναντι 48,8% των ανδρών). Ηλικιακά, η πλειοψηφία των εργαζομένων ανήκει στην κατηγορία 35-44 (43,9%) ενώ ποσοστό 56,1% των εργαζομένων δήλωσε ότι κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

Όσο αφορά την προϋπηρεσία στο Τμήμα ως πλειοψηφία και με ποσοστό 31,7% παρουσιάζονται δύο κατηγορίες: μέχρι πέντε χρόνια και 21-30 χρόνια.

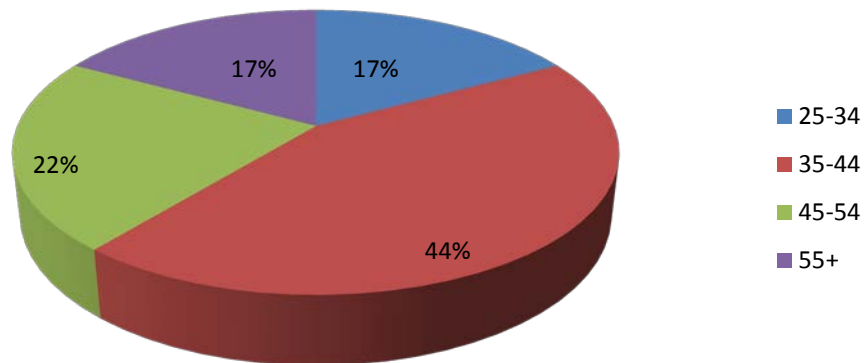
Το δείγμα θεωρείται αντιπροσωπευτικό καθότι εκπροσωπούνται όλες οι βαθμίδες, ηλικιακές ομάδες, επίπεδα μόρφωσης και προϋπηρεσία των εργαζομένων του Τμήματος.

Πίνακας 1			
		Συχνότητα	Ποσοστό %
Φύλο	Γυναίκες	21	51,2%
	Άνδρες	20	48,8%
Ηλικία	<25	0	0%
	25-34	7	17,1%
	35-44	18	43,9%
	45-54	9	22%
	55+	7	17,1%
Εκπαίδευση	Απόφοιτος/η Λυκείου	2	4,9%
	Κάτοχος Διπλώματος	1	2,4%
	Κάτοχος Πτυχίου	14	34,1%
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	23	56,1%
	Κάτοχος Διδακτορικού	1	2,4%
Προϋπηρεσία	Έως 5	13	31,7%
	6-10	3	7,3%
	11-20	8	19,5%
	21-30	13	31,7%
	30+	4	9,8%

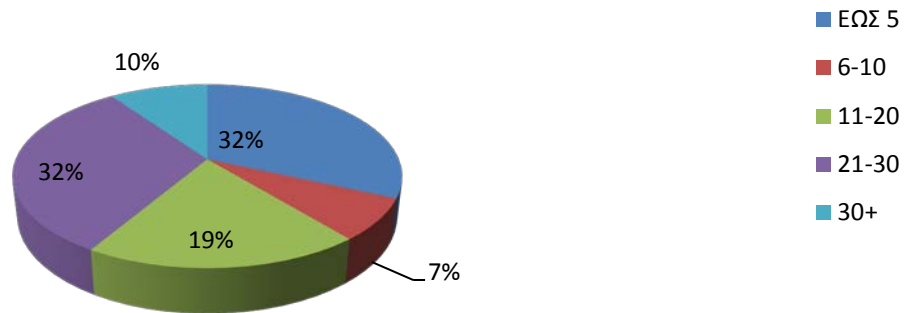
**Διάγραμμα 1
ΦΥΛΟ**



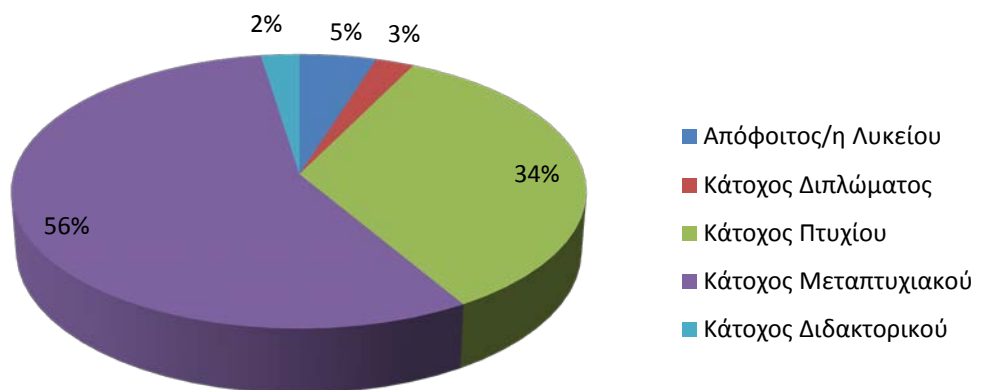
**Διάγραμμα 2
ΗΛΙΚΙΑ**



Διάγραμμα 3
ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ



Διάγραμμα 4
ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ



6.1 Αποτελέσματα Εργοδότησης στο Τμήμα Τελωνείων / Δημόσια Υπηρεσία

Οι είκοσι μία (21) δηλώσεις οι απαντήσεις των οποίων βαθμολογούνται σε 5βαθμη κλίμακα αναφορικά με την εργοδότηση στο Τμήμα Τελωνείων και στη Δημόσια Υπηρεσία γενικότερα, κατέδειξαν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

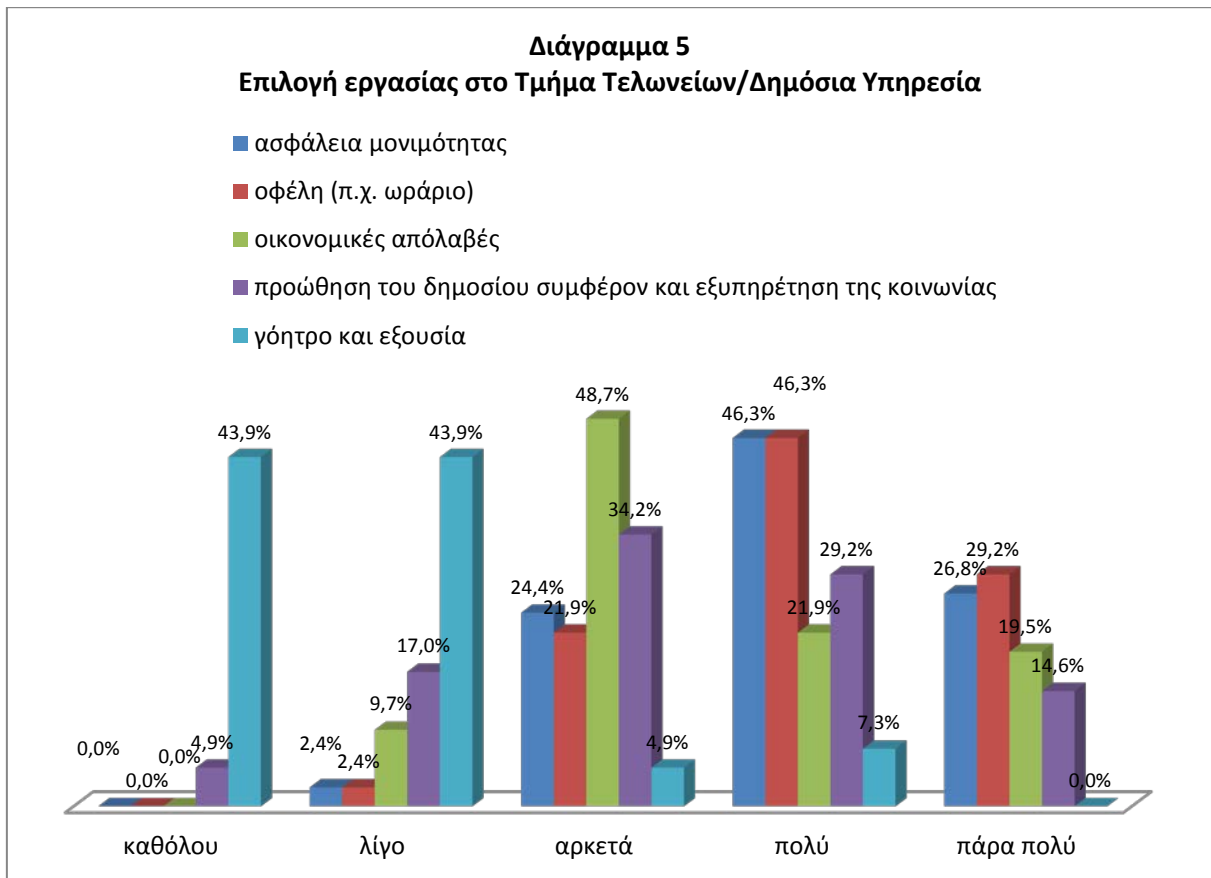
Αναφορικά με την επιλογή της συγκεκριμένης εργασίας:

Η συντριπτική πλειοψηφία την επέλεξε για την ασφάλεια της μονιμότητας και τα εργασιακά οφέλη όπως για παράδειγμα το ωράριο εργασίας και τα συνταξιοδοτικά ωφελήματα (σαράντα (40) άτομα, 98%) όπως επίσης και για τις οικονομικές απολαβές (τριάντα εφτά (37) άτομα, 90%). Επιπρόσθετα, η προώθηση του δημόσιου συμφέροντος και η εξυπηρέτηση της κοινωνίας αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα για την εργοδότηση κάποιου στο Τμήμα Τελωνείων/Δημόσιο (τριάντα δύο (32) άτομα, 78%). Η δήλωση αυτή αριθμητικά κατέγραψε Μ.Ο. 3.31 και Τ.Α. 1.17.

Η δήλωση για τα εργασιακά οφέλη είχε αριθμητικά τον πιο ψηλό Μ.Ο. με 4.02 και Τ.Α. 0.62, για την ασφάλεια της μονιμότητας Μ.Ο. 3.98 και Τ.Α. 0,72 και για τις οικονομικές απολαβές Μ.Ο. 3.51 και Τ.Α. 0.85.

Μόλις πέντε (5) άτομα (12%) επέλεξαν την συγκεκριμένη εργασία με το αιτιολογικό ότι προσφέρει γρήγορο και εξουσία. Η δήλωση αυτή κατέγραψε αριθμητικά Μ.Ο. 1.75 και Τ.Α. 0.73.

Η κατανομή παρουσιάζεται πιο κάτω διαγραμματικά.



Στον Πίνακα 2 παρουσιάζεται περαιτέρω ανάλυση για τις δηλώσεις «Επέλεξα τη συγκεκριμένη εργασία για τις οικονομικές απολαβές», «Επέλεξα τη συγκεκριμένη εργασία για τα οφέλη που μου προσφέρει (π.χ. ωράριο εργασίας, συνταξιοδοτικά ωφελήματα)», «Επέλεξα τη συγκεκριμένη εργασία γιατί μου προσφέρει γρήτρο και εξουσία» και «Επέλεξα τη συγκεκριμένη εργασία για τις οικονομικές απολαβές» ως προς τη διαμόρφωση των απαντήσεων σε σχέση με τέσσερις παράγοντες (φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, επίπεδο μόρφωσης)

Πίνακας 2

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΦΥΛΟ

	ΑΝΤΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ
Mean	3,2375	3,392857143
Variance	0,141282895	0,497321429
Observations	20	21
Hypothesized Mean Difference	0	
df	31	
t Stat	-0,886004819	
P(T<=t) one-tail	0,191218306	
t Critical one-tail	1,695518742	
P(T<=t) two-tail	0,382436612	

t Critical two-tail 2,039513438

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΜΟΡΦΩΣΗ

	<i>ΜΕΤΑΠΤΥΧ</i>	<i>ΠΤΥΧΙΟ</i>
Mean	3,184782609	3,517857143
Variance	0,347826087	0,26407967
Observations	23	14
Hypothesized Mean Difference	0	
df	31	
t Stat	-1,80673008	
P(T<=t) one-tail	0,040260206	
t Critical one-tail	1,695518742	
P(T<=t) two-tail	0,080520412	
t Critical two-tail	2,039513438	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΗΛΙΚΙΑ

	<i>35-44</i>	<i>45+</i>
Mean	3,222222222	3,4375
Variance	0,322712418	0,429166667
Observations	18	16
Hypothesized Mean Difference	0	
df	30	
t Stat	-1,017644207	
P(T<=t) one-tail	0,158492134	
t Critical one-tail	1,697260851	
P(T<=t) two-tail	0,316984268	
t Critical two-tail	2,042272449	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ

	<i>11 ΜΕΧΡΙ 30</i>	<i>ΜΕΧΡΙ 10</i>
Mean	3,392857143	3,203125
Variance	0,422321429	0,168489583
Observations	21	16
Hypothesized Mean Difference	0	
df	34	
t Stat	1,083898037	
P(T<=t) one-tail	0,143018331	
t Critical one-tail	1,690924198	

P(T<=t) two-tail	0,286036662
t Critical two-tail	2,032244498

Παρατηρείται ότι η αποδοχή των δηλώσεων αυτών δεν διαφέρει ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες, σε κατόχους μεταπτυχιακού ή πτυχίου, σε άτομα ηλικίας 35-44 ή άνω των 45 και σε άτομα με μέχρι 10 χρόνια υπηρεσία ή με μεγαλύτερη προϋπηρεσία (11 μέχρι 30 χρόνια) (p value > 0,05)

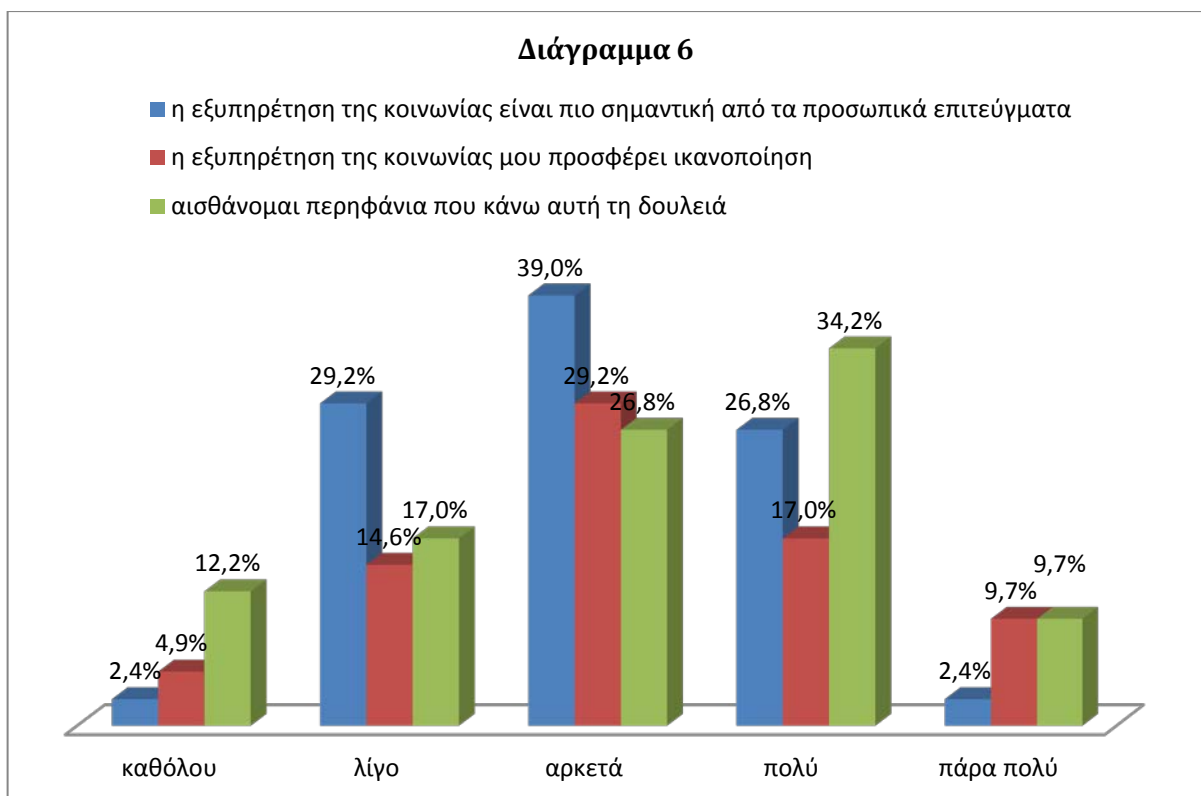
Η εξυπηρέτηση της κοινωνίας από τη θέση του δημοσίου υπαλλήλου:

(α) προσφέρει ένα αίσθημα ικανοποίησης στην συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων (τριάντα τρία (33) άτομα, 80%) και αριθμητικά κατέγραψε Μ.Ο. 3.36 και Τ.Α. 1.03.

(β) για είκοσι οκτώ (28) άτομα (68%) είναι πιο σημαντικό από τα προσωπικά επιτεύγματα και κατέγραψε αριθμητικά Μ.Ο. 2.98 και Τ.Α. 0.77.

Ταυτόχρονα, είκοσι επτά (27) άτομα (66%) αισθάνονται από αρκετά μέχρι πάρα πολύ περήφανοι που κάνουν αυτή την δουλειά. Αριθμητικά κατέγραψε Μ.Ο. 3.12 και Τ.Α. 1.4.

Η κατανομή παρουσιάζεται πιο κάτω διαγραμματικά.



Στον Πίνακα 3 παρουσιάζεται περαιτέρω ανάλυση για τα στοιχεία «Επέλεξα τη συγκεκριμένη εργασία για να προωθήσω το δημόσιο συμφέρον και να εξυπηρετώ την κοινωνία», «Το να εξυπηρετείς την κοινωνία από τη θέση του Δημοσίου Υπαλλήλου είναι πιο σημαντικό από τα προσωπικά επιτεύγματα», «Το να εξυπηρετείς την κοινωνία από τη θέση του Δημοσίου Υπαλλήλου μου προσφέρει ένα αίσθημα ικανοποίησης» και «Αισθάνομαι περηφάνια που κάνω αυτή τη δουλειά» ως προς τη διαμόρφωση των απαντήσεων σε σχέση με τέσσερις παράγοντες (φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, επίπεδο μόρφωσης)

Πίνακας 3

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΦΥΛΟ

	<i>ΑΝΤΡΑΣ</i>	<i>ΓΥΝΑΙΚΑ</i>
Mean	3,4375	2,964285714
Variance	0,578125	0,639285714
Observations	20	21
Hypothesized Mean Difference	0	
df	39	
t Stat	1,942465173	
P(T<=t) one-tail	0,029663354	
t Critical one-tail	1,684875122	
P(T<=t) two-tail	0,059326709	
t Critical two-tail	2,022690901	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΜΟΡΦΩΣΗ

	<i>ΜΕΤΑΠΤΥΧ</i>	<i>ΠΤΥΧΙΟ</i>
Mean	3,315217391	3
Variance	0,580780632	0,932692308
Observations	23	14
Hypothesized Mean Difference	0	
df	23	
t Stat	1,039963475	
P(T<=t) one-tail	0,154583208	
t Critical one-tail	1,713871517	
P(T<=t) two-tail	0,309166416	
t Critical two-tail	2,068657599	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΗΛΙΚΙΑ

	35-44	45+
Mean	3,027777778	3,296875
Variance	0,528594771	0,68515625
Observations	18	16
Hypothesized Mean Difference	0	
df	30	
t Stat	-1,001554944	
P(T<=t) one-tail	0,162284529	
t Critical one-tail	1,697260851	
P(T<=t) two-tail	0,324569058	
t Critical two-tail	2,042272449	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΠΡΟΥΠΗΡ

	11 MEXPI 30	MEXPI 10
Mean	3,130952381	3,34375
Variance	0,647619048	0,565625
Observations	21	16
Hypothesized Mean Difference	0	
df	33	
t Stat	-0,827120379	
P(T<=t) one-tail	0,207054989	
t Critical one-tail	1,692360258	
P(T<=t) two-tail	0,414109979	
t Critical two-tail	2,034515287	

Παρατηρείται ότι η αποδοχή των δηλώσεων αυτών δεν διαφέρει σε άντρες και γυναίκες, σε κατόχους μεταπτυχιακού ή πτυχίου, σε άτομα ηλικίας 35-44 ή άνω των 45 και σε άτομα με μέχρι 10 χρόνια υπηρεσία ή με μεγαλύτερη προϋπηρεσία (11 μέχρι 30 χρόνια) (p value > 0,05).

Είκοσι εννέα (29) άτομα (70%) είναι ευχαριστημένα από την εργασία τους και το ρόλο/ευθύνες τους σε αυτή ενώ σε τριάντα δύο (32) άτομα (78%) τους δίνεται η ευκαιρία να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους και να μάθουν καινούρια πράγματα. Αριθμητικά κατέγραψαν Μ.Ο. 2.95 με Τ.Α. 0.79 και Μ.Ο. 3.22 με Τ.Α. 1.22 αντίστοιχα.

Στον Πίνακα 4 παρουσιάζεται περαιτέρω ανάλυση για τις δύο αυτές δηλώσεις ως προς τη διαμόρφωση των απαντήσεων σε σχέση με τέσσερις παράγοντες (φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, επίπεδο μόρφωσης)

Πίνακας 4

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΦΥΛΟ

	<i>ΑΝΤΡΑΣ</i>	<i>ΓΥΝΑΙΚΑ</i>
Mean	3,275	2,904761905
Variance	0,69671053	0,91547619
Observations	20	21
Hypothesized Mean Difference	0	
df	39	
t Stat	1,32202911	
P(T<=t) one-tail	0,09693021	
t Critical one-tail	1,68487512	
P(T<=t) two-tail	0,19386042	
t Critical two-tail	2,0226909	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΜΟΡΦΩΣΗ

	<i>ΜΕΤΑΠΤ</i>	<i>ΠΤΥΧΙΟ</i>
Mean	3,04347826	3,035714286
Variance	0,99802372	0,748626374
Observations	23	14
Hypothesized Mean Difference	0	
df	31	
t Stat	0,0249459	
P(T<=t) one-tail	0,490129	
t Critical one-tail	1,69551874	
P(T<=t) two-tail	0,980258	
t Critical two-tail	2,03951344	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΗΛΙΚΙΑ

	<i>35-44</i>	<i>45+</i>
Mean	3	3,375
Variance	1,05882353	0,383333333
Observations	18	16
Hypothesized Mean Difference	0	
df	28	
t Stat	-1,3033578	
P(T<=t) one-tail	0,10153428	
t Critical one-tail	1,70113091	
P(T<=t) two-tail	0,20306856	
t Critical two-tail	2,04840711	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ

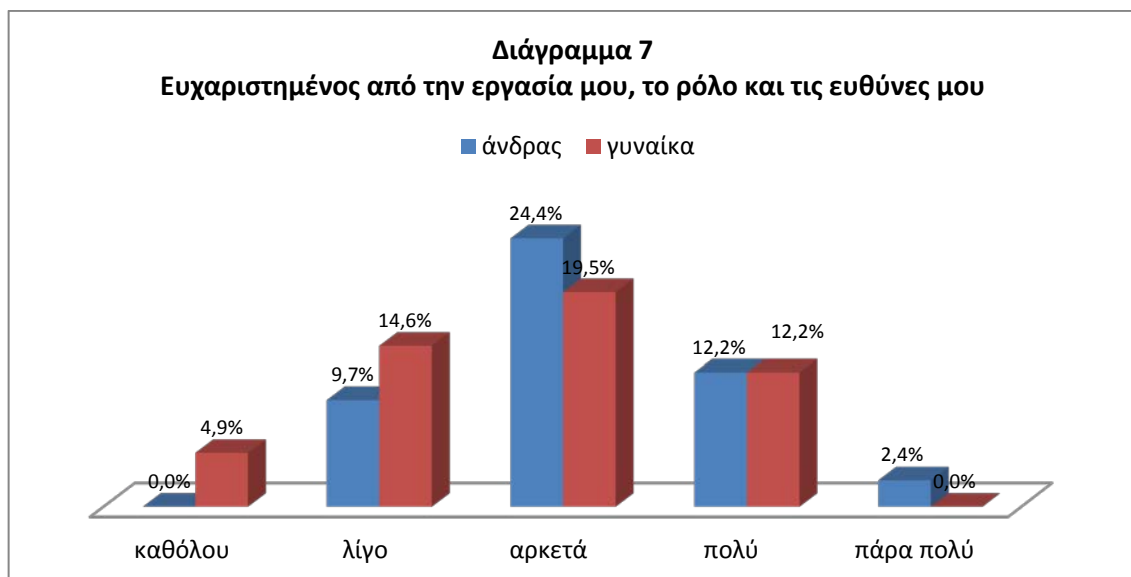
	11 ΜΕΧΡΙ 30	ΜΕΧΡΙ 10
Mean	3,07142857	3
Variance	0,65714286	1,233333333
Observations	21	16
Hypothesized Mean Difference	0	
df	26	
t Stat	0,21697301	
P(T<=t) one-tail	0,41496148	
t Critical one-tail	1,7056179	
P(T<=t) two-tail	0,82992297	
t Critical two-tail	2,05552942	

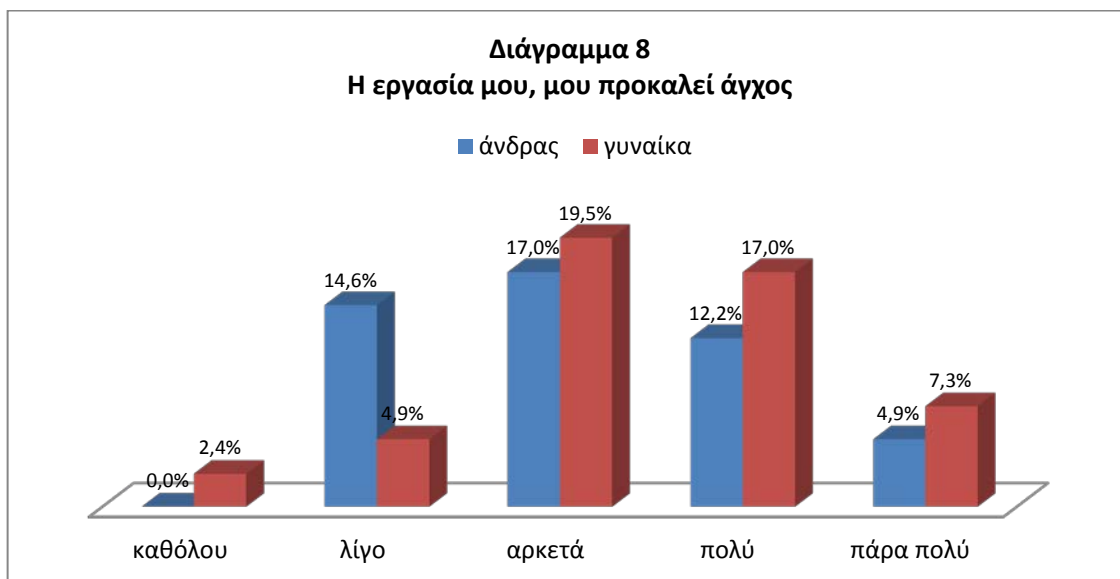
Παρατηρείται ότι η αποδοχή των δηλώσεων αυτών δεν διαφέρει τόσο σε άντρες και γυναίκες, σε κατόχους μεταπτυχιακού ή πτυχίου, σε άτομα ηλικίας 35-44 ή άνω των 45 και σε άτομα με μέχρι 10 χρόνια υπηρεσία ή με μεγαλύτερη προϋπηρεσία (11 μέχρι 30 χρόνια) (p value > 0,05)

Για τριάντα δύο (32) άτομα (78%) η εργασία τους, τους προκαλεί άγχος. Αριθμητικά η δήλωση αυτή κατέγραψε Μ.Ο. 3.3 και Τ.Α. 1.0.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαφορά των ακραίων αντιδράσεων “καθόλου” με ένα (1) άτομο (2,4%) έναντι του “πάρα πολύ” με πέντε (5) άτομα (12,2%).

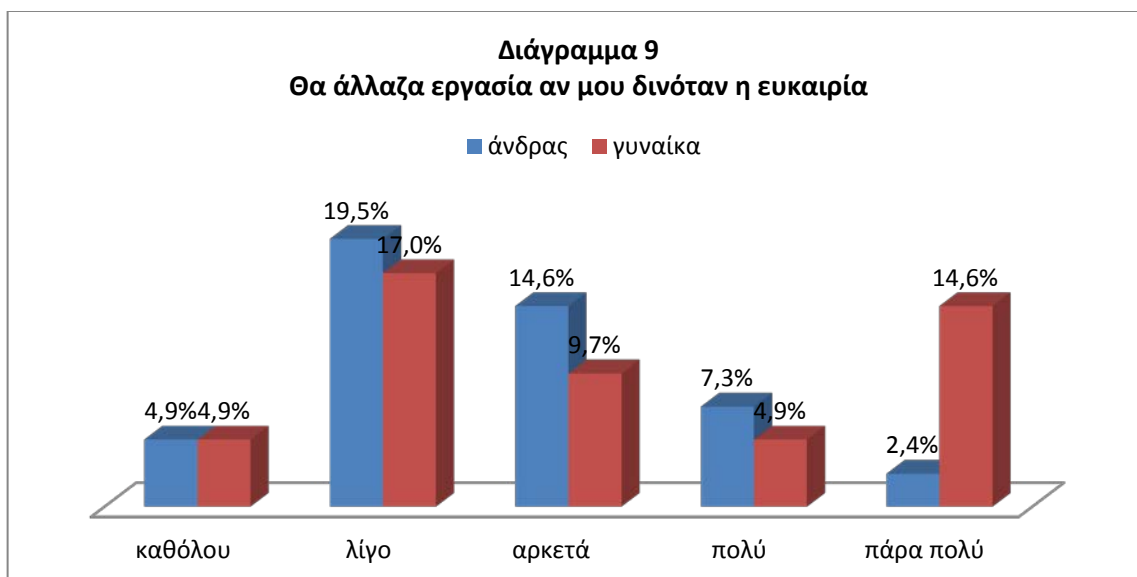
Η κατανομή παρουσιάζεται πιο κάτω διαγραμματικά.





Η δήλωση “Αν μου δινόταν η ευκαιρία θα άλλαζα εργασία” συγκέντρωσε μια ισορροπία αντιδράσεων αφού είκοσι δύο (22) άτομα (54%) συμφωνούν ενώ οι υπόλοιποι δεκαεννέα (19) (46%) δεν συμφωνούν. Αριθμητικά η δήλωση κατέγραψε Μ.Ο. 2.90 και Τ.Α. 1.6.

Η κατανομή παρουσιάζεται πιο κάτω διαγραμματικά.



Ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαφορά των ακραίων αντιδράσεων “καθόλου” με τέσσερα (4) άτομα (9,7%) έναντι του “πάρα πολύ” με επτά (7) άτομα (17%) από τα οποία τα έξι (6) είναι γυναίκες (14,6%).

Όσο αφορά τη διεκπεραίωση της εργασίας τους:

Τριάντα έξι (36) εργαζόμενοι (88%) θεωρούν ότι είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και είκοσι πέντε (25) άτομα (61%) μεταφέρουν εργασία στο σπίτι λόγω υπερβολικού φόρτου εργασίας. Αριθμητικά οι δύο δηλώσεις κατέγραψαν Μ.Ο. 3.44 με Τ.Α. 0.75 και Μ.Ο. 2.95 με Τ.Α. 1.3 αντίστοιχα.

Όλοι όσοι απάντησαν στο ερωτηματολόγιο θεωρούν ότι η διεκπεραίωση της καθημερινής τους εργασίας αποτελεί ηθική τους υποχρέωση. Γι' αυτό και η δήλωση αυτή κατέγραψε αριθμητικά Μ.Ο. 4.12 με Τ.Α. 0.60.

Στον Πίνακα 5 παρουσιάζεται περαιτέρω ανάλυση για τις δηλώσεις «Αν μου δινόταν η ευκαιρία θα άλλαζα εργασία», «Η εργασία μου, μου προκαλεί άγχος» και «Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας και μεταφέρω εργασία στο σπίτι» ως προς τη διαμόρφωση της δηλωμένης άποψης σε σχέση με τους παράγοντες φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, επίπεδο μόρφωσης.

Πίνακας 5

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances
ΦΥΛΟ

	ΑΝΤΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ
Mean	2,883333333	3,206349206
Variance	0,576315789	0,883068783
Observations	20	21
Hypothesized Mean Difference	0	
df	38	
t Stat	-1,213396697	
P(T<=t) one-tail	0,116233388	
t Critical one-tail	1,685954461	
P(T<=t) two-tail	0,232466775	
t Critical two-tail	2,024394147	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances
ΜΟΡΦΩΣΗ

	ΜΕΤΑΠΤΥΧ	ΠΤΥΧΙΟ
Mean	3,188405797	2,904761905
Variance	0,826526131	0,52014652
Observations	23	14
Hypothesized Mean Difference	0	
df	32	
t Stat	1,049172041	
P(T<=t) one-tail	0,150979291	
t Critical one-tail	1,693888703	
P(T<=t) two-tail	0,301958581	

t Critical two-tail 2,036933334

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΗΛΙΚΙΑ

	35-44	45+
Mean	3,018518519	2,979166667
Variance	1,064996369	0,569907407
Observations	18	16
Hypothesized Mean Difference	0	
df	31	
t Stat	0,127818529	
P(T<=t) one-tail	0,449559083	
t Critical one-tail	1,695518742	
P(T<=t) two-tail	0,899118165	
t Critical two-tail	2,039513438	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ

	11 ΜΕΧΡΙ 30	ΜΕΧΡΙ 10
Mean	2,80952381	3,270833333
Variance	0,73968254	0,581018519
Observations	21	16
Hypothesized Mean Difference	0	
df	34	
t Stat	-1,72475799	
P(T<=t) one-tail	0,046826184	
t Critical one-tail	1,690924198	
P(T<=t) two-tail	0,093652367	
t Critical two-tail	2,032244498	

Παρατηρείται ότι η αποδοχή των δηλώσεων αυτών δεν διαφέρει σε άντρες και γυναίκες, σε κατόχους μεταπτυχιακού ή πτυχίου, σε άτομα ηλικίας 35-44 ή άνω των 45 και σε άτομα με μέχρι 10 χρόνια υπηρεσία ή με μεγαλύτερη προϋπηρεσία (11 μέχρι 30 χρόνια) (p value > 0,05)

Αναφορικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία:

Όλοι οι εργαζόμενοι σε γενικές γραμμές έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους ενώ τριάντα (30) άτομα (73%) δηλώνουν ότι σε γενικές γραμμές δεν παρουσιάζονται διαπληκτισμοί στην εργασία. Οι δύο αυτές δηλώσεις κατέγραψαν αριθμητικά Μ.Ο. 3.85 με Τ.Α. 0.57 και Μ.Ο. 2.31 με Τ.Α. 1.17 αντίστοιχα.

Στον Πίνακα 6 παρουσιάζεται περαιτέρω ανάλυση για τις δύο αυτές δηλώσεις ως προς τη διαμόρφωση της δηλωμένης άποψης σε σχέση με τους παράγοντες φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, επίπεδο μόρφωσης.

Πίνακας 6

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances
ΦΥΛΟ

	<i>ΑΝΤΡΑΣ</i>	<i>ΓΥΝΑΙΚΑ</i>
Mean	3,025	3,142857143
Variance	0,19671053	0,453571429
Observations	20	21
Hypothesized Mean Difference	0	
df	35	
t Stat	-0,6647448	
P(T<=t) one-tail	0,25528511	
t Critical one-tail	1,68957244	
P(T<=t) two-tail	0,51057022	
t Critical two-tail	2,03010792	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances
ΜΟΡΦΩΣΗ

	<i>ΜΕΤΑΠΤΥΧ</i>	<i>ΠΤΥΧΙΟ</i>
Mean	3,2173913	2,892857143
Variance	0,35968379	0,199175824
Observations	23	14
Hypothesized Mean Difference	0	
df	33	
t Stat	1,87792046	
P(T<=t) one-tail	0,03462654	
t Critical one-tail	1,69236026	
P(T<=t) two-tail	0,06925308	
t Critical two-tail	2,03451529	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances
ΗΛΙΚΙΑ

	<i>35-44</i>	<i>45+</i>
Mean	3	3
Variance	0,29411765	0,266666667
Observations	18	16
Hypothesized Mean Difference	0	
df	32	

t Stat	0
P(T<=t) one-tail	0,5
t Critical one-tail	1,6938887
P(T<=t) two-tail	1
t Critical two-tail	2,03693333

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ

	<i>11 MEXPI 30</i>	<i>MEXPI 10</i>
Mean	2,95238095	3,21875
Variance	0,27261905	0,365625
Observations	21	16
Hypothesized Mean Difference	0	
df	30	
t Stat	-1,4071475	
P(T<=t) one-tail	0,08483012	
t Critical one-tail	1,69726085	
P(T<=t) two-tail	0,16966023	
t Critical two-tail	2,04227245	

Παρατηρείται ότι η αποδοχή των δηλώσεων αυτών δεν διαφέρει τόσο σε άντρες και γυναίκες, σε κατόχους μεταπτυχιακού ή πτυχίου, σε άτομα ηλικίας 35-44 ή άνω των 45 και σε άτομα με μέχρι 10 χρόνια υπηρεσία ή με μεγαλύτερη προϋπηρεσία (11 μέχρι 30 χρόνια) (p value > 0,05).

Όσο αφορά θέματα ανταμοιβής – ανέλιξης:

Η συντριπτική πλειοψηφία συμφωνεί ότι οι πιθανότητες για ηθική ανταμοιβή κάποιου που εργάζεται στο Τμήμα είναι λίγες (είκοσι οκτώ (28) άτομα, 68%), διαφωνεί ότι εκείνοι που διεκπεραιώνουν καλά τα καθήκοντα τους έχουν αρκετές πιθανότητες για προαγωγή (τριάντα τρία (33) άτομα, 80%) ενώ δεν αισθάνονται ικανοποιημένοι με τις προοπτικές που υπάρχουν για προαγωγή (τριάντα πέντε (35) άτομα, 85%). Οι δηλώσεις αυτές αριθμητικά κατέγραψαν Μ.Ο. 3.02 με Τ.Α. 1.57, Μ.Ο. 2.00 με Τ.Α. 0.7 και Μ.Ο. 1.82 με Τ.Α. 0.64 αντίστοιχα.

Στον Πίνακα 7 παρουσιάζεται περαιτέρω ανάλυση για τις δηλώσεις αυτές ως προς τη διαμόρφωση της δηλωμένης άποψης σε σχέση με τους παράγοντες φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, επίπεδο μόρφωσης.

Πίνακας 7

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΦΥΛΟ

	<i>ΑΝΤΡΑΣ</i>	<i>ΓΥΝΑΙΚΑ</i>
Mean	2,11666667	2,444444444
Variance	0,31900585	0,359259259
Observations	20	21
Hypothesized Mean Difference	0	
df	39	
t Stat	-1,8027771	
P(T<=t) one-tail	0,03957729	
t Critical one-tail	1,68487512	
P(T<=t) two-tail	0,07915457	
t Critical two-tail	2,0226909	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΜΟΡΦΩΣΗ

	<i>ΜΕΤΑΠΤΥΧ</i>	<i>ΠΤΥΧΙΟ</i>
Mean	2,24637681	2,285714286
Variance	0,39613527	0,373626374
Observations	23	14
Hypothesized Mean Difference	0	
df	28	
t Stat	-0,1877243	
P(T<=t) one-tail	0,4262233	
t Critical one-tail	1,70113091	
P(T<=t) two-tail	0,8524466	
t Critical two-tail	2,04840711	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΗΛΙΚΙΑ

	<i>35-44</i>	<i>45+</i>
Mean	2,18518519	2,354166667
Variance	0,29048656	0,525462963
Observations	18	16
Hypothesized Mean Difference	0	
df	28	
t Stat	-0,7635397	
P(T<=t) one-tail	0,22576386	
t Critical one-tail	1,70113091	
P(T<=t) two-tail	0,45152771	
t Critical two-tail	2,04840711	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ

	11 ΜΕΧΡΙ 30	ΜΕΧΡΙ 10
Mean	2,28571429	2,166666667
Variance	0,29206349	0,325925926
Observations	21	16
Hypothesized Mean Difference	0	
df	31	
t Stat	0,64300151	
P(T<=t) one-tail	0,26247556	
t Critical one-tail	1,69551874	
P(T<=t) two-tail	0,52495112	
t Critical two-tail	2,03951344	

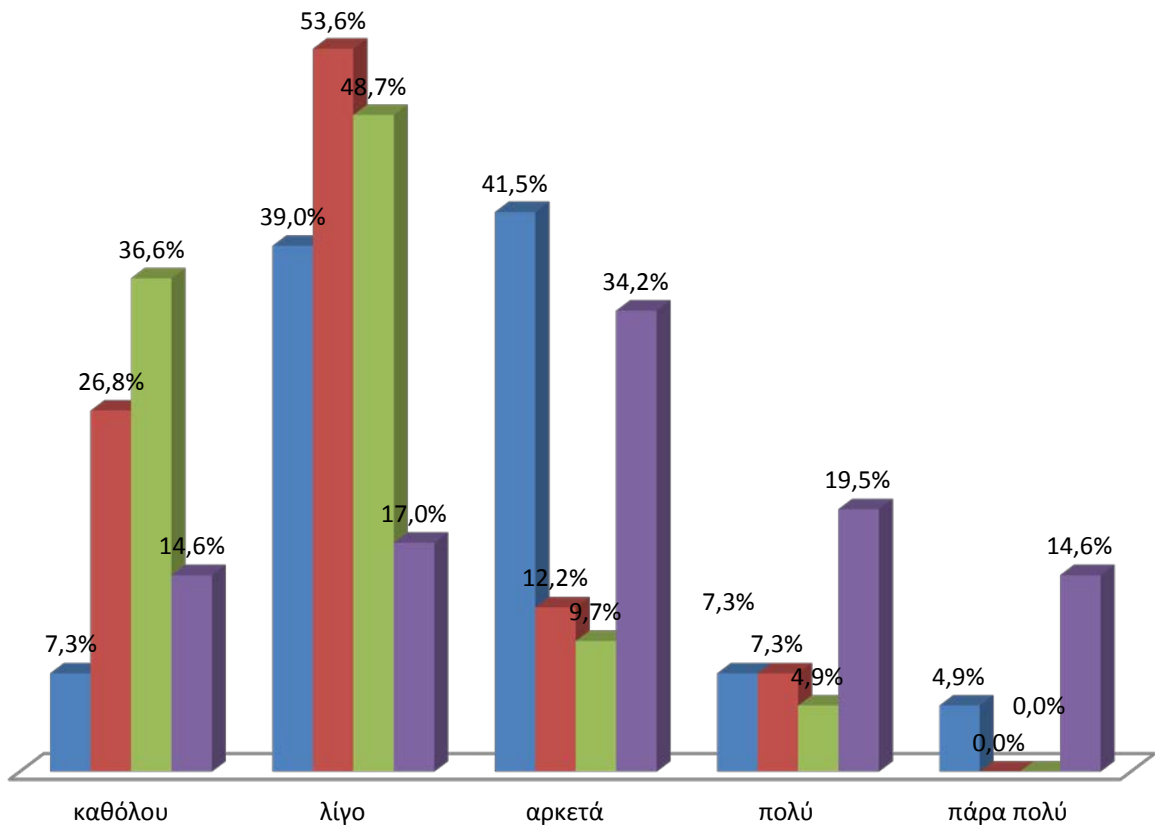
Παρατηρείται ότι η απάντηση που κατέγραψε κάθε δήλωση δεν διαφέρει σε άντρες και γυναίκες, σε κατόχους μεταπτυχιακού ή πτυχίου, σε άτομα ηλικίας 35-44 ή άνω των 45 και σε άτομα με μέχρι 10 χρόνια υπηρεσία ή με μεγαλύτερη προϋπηρεσία (11 μέχρι 30 χρόνια) (p value > 0,05).

Παρόλα αυτά οι είκοσι δύο (22) (54%) αισθάνονται ότι η δουλειά τους εκτιμάται όπως πρέπει με τους υπόλοιπους δεκαεννέα (19) (46%) να μην συμφωνούν ιδιαίτερα. Η δήλωση αυτή αριθμητικά κατέγραψε Μ.Ο. 2.63 και Τ.Α. 0.83.

Η κατανομή παρουσιάζεται πιο κάτω διαγραμματικά.

Διάγραμμα 10

- η δουλειά μου εκτιμάται όπως πρέπει
- όσοι διεκπαιώνουν τα καθήκοντα τους έχουν αρκετές πιθανότητες για προαγωγή
- αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις προοπτικές που υπάρχουν για προαγωγή
- οι πιθανότητες για ηθική ανταμοιβή είναι λίγες



Τα συνοπτικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 8.

Πίνακας 8					
ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΓΟΔΟΤΗΣΗ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ / ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Επέλεξα τη συγκεκριμένη εργασία για την ασφάλεια της μονιμότητας	0 (0%)	1 (2,4%)	10 (24,4%)	19 (46,3%)	11 (26,8%)
Επέλεξα τη συγκεκριμένη εργασία για τα οφέλη που μου προσφέρει (π.χ. ωράριο εργασίας, συνταξιοδοτικά ωφελήματα)	0 (0%)	1 (2,4%)	9 (21,9%)	19 (46,3%)	12 (29,2%)
Επέλεξα τη συγκεκριμένη εργασία για να προωθήσω το δημόσιο συμφέρον και να εξυπηρετώ την κοινωνία	2 (4,9%)	7 (17%)	14 (34,2 %)	12 (29,2%)	6 (14,6%)
Επέλεξα τη συγκεκριμένη εργασία γιατί μου προσφέρει γόητρο και εξουσία	18 (43,9%)	18 (43,9%)	2 (4,9%)	3 (7,3%)	0 (0%)
Επέλεξα τη συγκεκριμένη εργασία για τις οικονομικές απολαβές	0 (0%)	4 (9,7%)	20 (48,7%)	9 (21,9%)	8 (19,5%)
Το να εξυπηρετείς την κοινωνία από τη θέση του Δημοσίου Υπαλλήλου είναι πιο σημαντικό από τα προσωπικά επιτεύγματα	1 (2,4%)	12 (29,2%)	16 (39%)	11 (26,8%)	1 (2,4%)
Το να εξυπηρετείς την κοινωνία από τη θέση του Δημοσίου Υπαλλήλου μου προσφέρει ένα αίσθημα ικανοποίησης	2 (4,9%)	6 (14,6%)	12 (29,2%)	17 (41,5%)	4 (9,7%)

Αισθάνομαι περηφάνια που κάνω αυτή τη δουλειά	5 (12,2%)	7 (17%)	11 (26,8%)	14 (34,2%)	4 (9,7%)
Μου δίνεται η ευκαιρία να αναπτύξω τις δεξιότητές μου και να μάθω καινούρια πράγματα	3 (7,3%)	7 (17%)	14 (34,2%)	12 (29,2%)	5 (12,2%)
Είμαι ευχαριστημένος από την εργασία μου, το ρόλο και τις ευθύνες μου	2 (4,9%)	10 (24,4%)	18 (43,9%)	10 (24,4%)	1 (2,4%)
Αν μου δινόταν η ευκαιρία θα άλλαζα εργασία	4 (9,7%)	15 (36,6%)	10 (24,4%)	5 (12,2%)	7 (17%)
Η εργασία μου, μου προκαλεί άγχος	1 (2,4%)	8 (19,5%)	15 (36,6%)	12 (29,2%)	5 (12,2%)
Είμαι κατάλληλα εκπαιδευμένος για τη διεκπεραίωση της εργασίας μου	0 (0%)	5 (12,2%)	18 (43,9%)	13 (31,7%)	5 (12,2%)
Η διεκπεραίωση της καθημερινής μου εργασίας αποτελεί ηθική μου υποχρέωση	0 (0%)	0 (0%)	10 (24,4%)	16 (39%)	15 (36,6%)
Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας και μεταφέρω εργασία στο σπίτι	3 (7,3%)	13 (31,7%)	13 (31,7%)	7 (17%)	5 (12,2%)
Σε γενικές γραμμές συμπαθώ τους συναδέλφους μου και περνώ καλά μαζί τους	0 (0%)	1 (2,4%)	12 (29,2%)	20 (48,8%)	8 (19,5%)
Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στη δουλειά μου	7 (17%)	23 (56%)	5 (12,2%)	3 (7,3%)	3 (7,3%)
Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου εκτιμάται όπως πρέπει	3 (7,3%)	16 (39%)	17 (41,5%)	3 (7,3%)	2 (4,9%)

Εκείνοι που διεκπεραιώνουν καλά τα καθήκοντα τους έχουν αρκετές πιθανότητες για προαγωγή	11 (26,8%)	22 (53,6%)	5 (12,2%)	3 (7,3%)	0 (0%)
Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις προοπτικές που υπάρχουν για προαγωγή	15 (36,6%)	20 (48,8%)	4 (9,7%)	2 (4,9%)	0 (0%)
Οι πιθανότητες για ηθική ανταμοιβή κάποιου που εργάζεται εδώ είναι λίγες	6 (14,6%)	7 (17%)	14 (34,2 %)	8 (19,5%)	6 (14,6%)

6.2 Αποτελέσματα Στρατηγικού Σχεδίου Τμήματος Τελωνείων

Οι επτά (7) δηλώσεις οι απαντήσεις των οποίων βαθμολογούνται σε 5βαθμη κλίμακα αναφορικά με το Στρατηγικό Σχέδιο του Τμήματος Τελωνείων κατέδειξαν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων:

Συμφωνεί ότι ο Στρατηγικός Προγραμματισμός αποφέρει πολλαπλά οφέλη σε ένα οργανισμό (σαράντα (40) άτομα, ποσοστό 98%), οι αξίες και οι στόχοι τους στην εργασία συμβαδίζουν με τις αξίες και τους στόχους του Τμήματος (τριάντα πέντε (35) άτομα, ποσοστό 85%), θεωρούν ότι η επίτευξη των στρατηγικών στόχων είναι εφικτή (τριάντα τρία (33) άτομα, ποσοστό 80%).

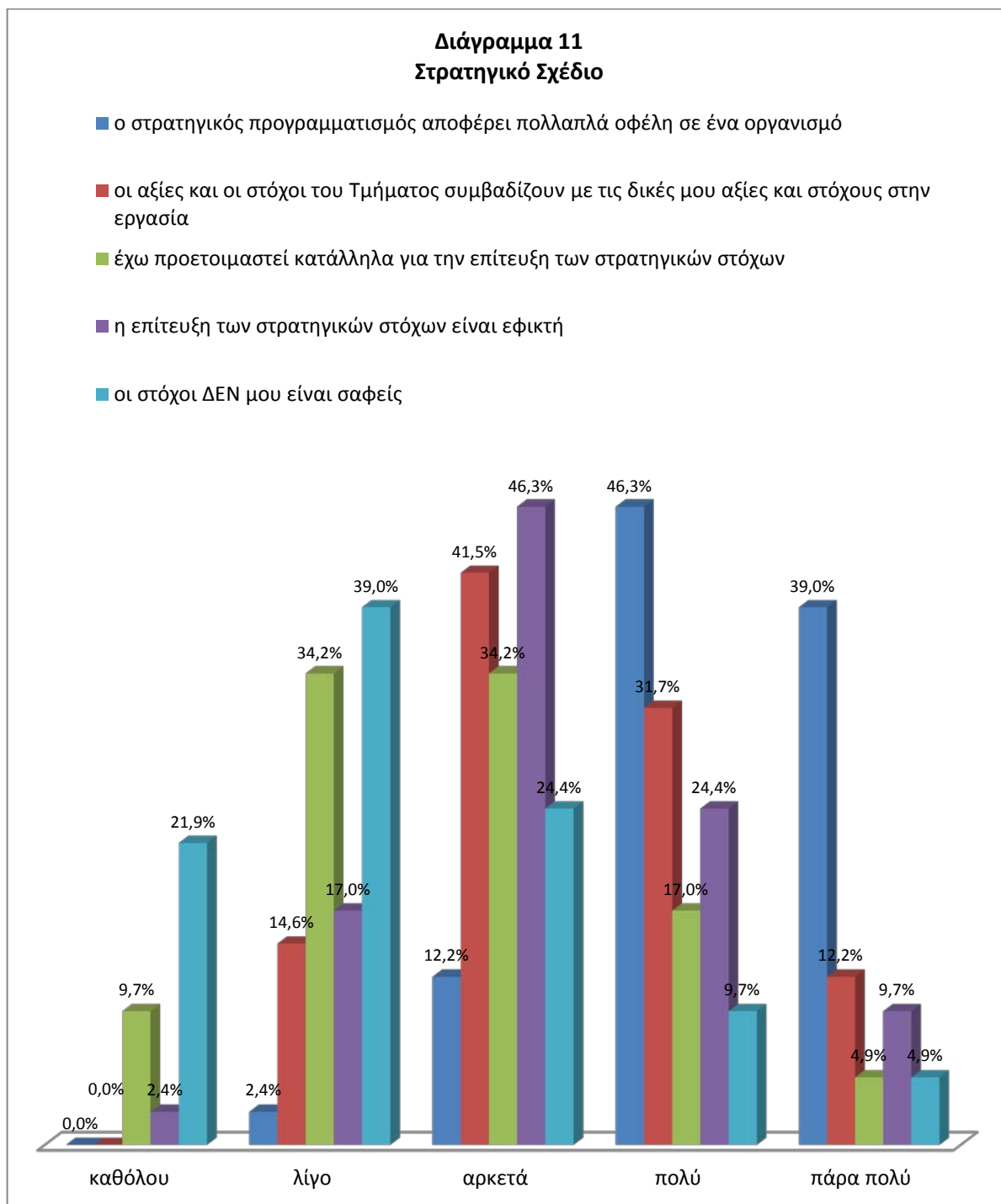
Αριθμητικά οι πιο πάνω δηλώσεις κατέγραψαν αντίστοιχα Μ.Ο. 4.22 με Τ.Α. 0.57, Μ.Ο. 3.42 με Τ.Α. 0.8 και Μ.Ο. 3.2 με Τ.Α. 0.87 αντίστοιχα.

Η πλειοψηφία των εργαζομένων:

Θεωρεί ότι οι στόχοι είναι σαφείς και διαφωνεί με τη σχετική δήλωση ότι οι στόχοι ΔΕΝ είναι σαφείς (είκοσι πέντε (25) άτομα, ποσοστό 61%) και έχουν προετοιμαστεί κατάλληλα για την επίτευξη τους (είκοσι τρία (23) άτομα, ποσοστό 56%).

Αριθμητικά οι πιο πάνω δηλώσεις κατέγραψαν Μ.Ο. 2.36 με Τ.Α. 1.18 και Μ.Ο. 2.73 με Τ.Α. 1.05

Η κατανομή παρουσιάζεται πιο κάτω διαγραμματικά.



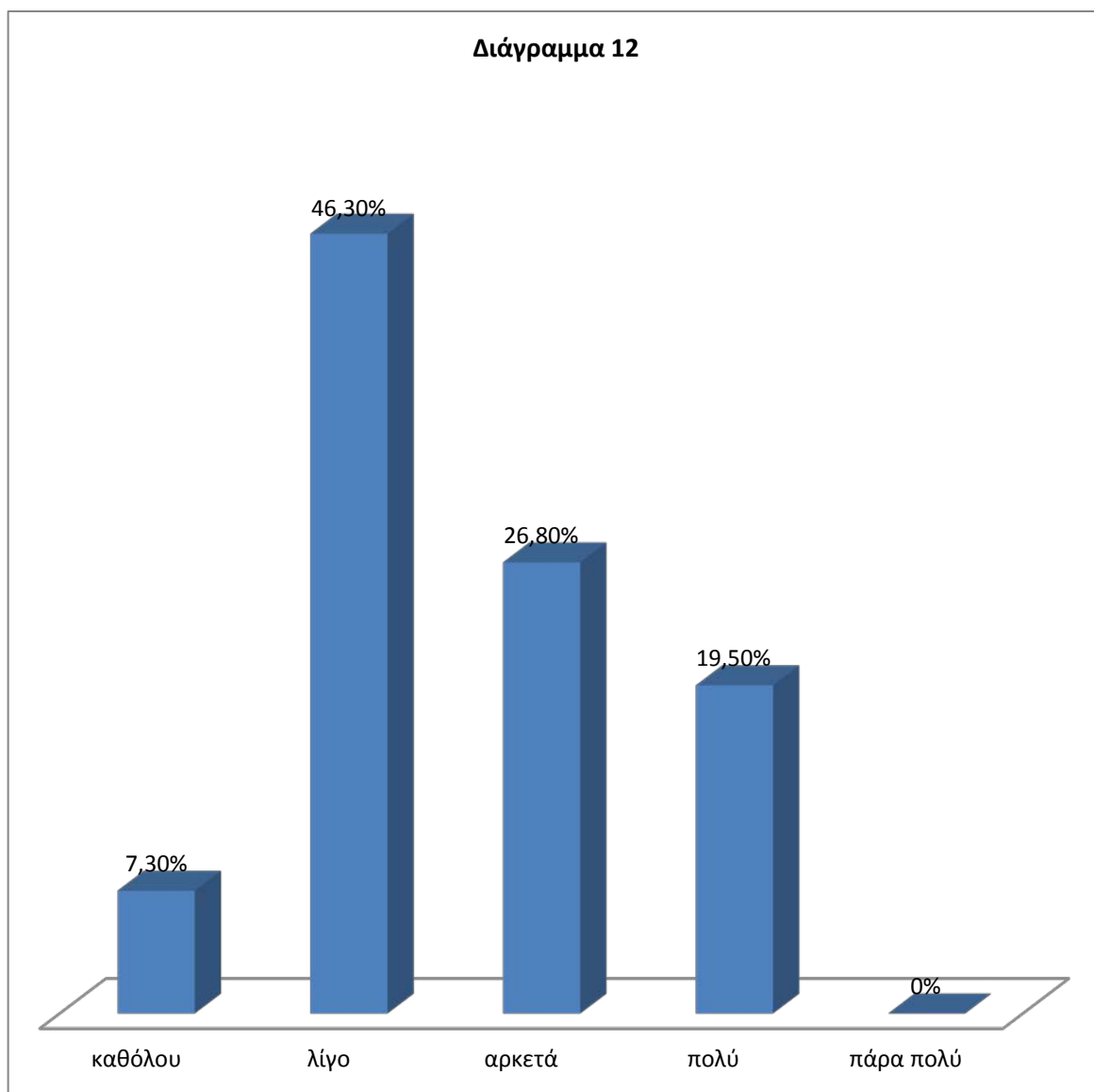
Υπάρχει διχογνωμία όσο αφορά τη δήλωση ότι για τον καθορισμό των στρατηγικών στόχων λήφθηκε υπόψη ο αριθμός και οι δυνατότητες του προσωπικού με είκοσιένα (21) άτομα (51%) να θεωρούν ότι δεν λήφθηκαν υπόψη ενώ είκοσι (20) άτομα (49%) να θεωρούν ότι έχουν ληφθεί υπόψη.

Αριθμητικά η δήλωση αυτή κατέγραψε Μ.Ο. 2.51 με Τ.Α. 0.95.

Η πλειοψηφία των εργαζομένων, παρόλο που οι αξίες και οι στόχοι τους συμβαδίζουν με αυτά του Τμήματος, δεν θα έκαναν τεράστιες θυσίες για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του Τμήματος (είκοσι δύο (22) άτομα, ποσοστό 54%).

Αριθμητικά η δήλωση αυτή κατέγραψε Μ.Ο. 2.58 με Τ.Α. 0.8.

Η κατανομή παρουσιάζεται πιο κάτω διαγραμματικά.



Στον Πίνακα 9 παρουσιάζεται περαιτέρω ανάλυση για όλα τα στοιχεία πιο πάνω ως προς τη διαμόρφωση των απαντήσεων σε σχέση με τέσσερις παράγοντες (φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, επίπεδο μόρφωσης)

Πίνακας 9

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΦΥΛΟ

	ΑΝΤΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ
Mean	3,035714286	2,979592
Variance	0,214554243	0,384257
Observations	20	21
Hypothesized Mean Difference	0	
df	37	
t Stat	0,329416755	
P(T<=t) one-tail	0,371849161	
t Critical one-tail	1,687093597	
P(T<=t) two-tail	0,743698322	
t Critical two-tail	2,026192447	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΜΟΡΦΩΣΗ

	ΜΕΤΑΠΤΥΧ	ΠΤΥΧΙΟ
Mean	2,944099379	3,05102
Variance	0,316770186	0,303319
Observations	23	14
Hypothesized Mean Difference	0	
df	28	
t Stat	-0,56797194	
P(T<=t) one-tail	0,287290412	
t Critical one-tail	1,701130908	
P(T<=t) two-tail	0,574580823	
t Critical two-tail	2,048407115	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΗΛΙΚΙΑ

	35-44	45+
Mean	2,857142857	3,258929
Variance	0,290516206	0,28631
Observations	18	16
Hypothesized Mean Difference	0	
df	32	
t Stat	-2,17789599	
P(T<=t) one-tail	0,01844791	
t Critical one-tail	1,693888703	
P(T<=t) two-tail	0,03689582	

t Critical two-tail 2,036933334

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ

	11 ΜΕΧΡΙ 30	ΜΕΧΡΙ 10
Mean	2,87755102	3
Variance	0,22303207	0,247619
Observations	21	16
Hypothesized Mean Difference	0	
df	32	
t Stat	-0,75798713	
P(T<=t) one-tail	0,22700251	
t Critical one-tail	1,693888703	
P(T<=t) two-tail	0,454005021	
t Critical two-tail	2,036933334	

Παρατηρείται ότι η αποδοχή των δηλώσεων αυτών δεν διαφέρει σε άντρες και γυναίκες, σε κατόχους μεταπτυχιακού ή πτυχίου, και σε άτομα με μέχρι 10 χρόνια υπηρεσία ή με μεγαλύτερη προϋπηρεσία (11 μέχρι 30 χρόνια) (p value > 0,05).

Εντούτοις, όσο αφορά τη σύγκριση των δηλώσεων μεταξύ ατόμων ηλικίας 35-44 ή άνω των 45 καταγράφεται διαφορά (p value < 0,05).

Οι απαντήσεις παρουσιάζονται στον Πίνακα 10.

Πίνακας 10					
ΜΕΡΟΣ Γ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Ο στρατηγικός προγραμματισμός αποφέρει πολλαπλά οφέλη σε ένα οργανισμό	0 (0%)	1 (2,4%)	5 (12,2%)	19 (46,3%)	16 (39%)
Οι αξίες και οι στόχοι όπως περιγράφονται στο Στρατηγικό Σχέδιο συμβαδίζουν με τις δικές μου αξίες και στόχους	0 (0%)	6 (14,6%)	17 (41,5%)	13 (31,7%)	5 (12,2%)
Οι στόχοι που έχει θέσει το Τμήμα ΔΕΝ μου είναι σαφείς	9 (21,9%)	16 (39%)	10 (24,4%)	4 (9,7%)	2 (4,9%)
Έχω προετοιμαστεί κατάλληλα για την επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων	4 (9,7%)	14 (34,2 %)	14 (34,2 %)	7 (17%)	2 (4,9%)
Θεωρώ ότι η επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων είναι εφικτή	1 (2,4%)	7 (17%)	19 (46,3%)	10 (24,4%)	4 (9,7%)
Πιστεύω ότι για τον καθορισμό των Στρατηγικών Στόχων λήφθηκε υπόψη ο αριθμός και οι δυνατότητες του προσωπικού του Τμήματος	6 (14,6%)	15 (36,6%)	14 (34,2 %)	5 (12,2%)	1 (2,4%)
Είμαι διατεθειμένος να κάνω τεράστιες θυσίες για την επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων του Τμήματος	3 (7,3%)	19 (46,3%)	11 (26,8%)	8 (19,5%)	0 (0%)

6.3 Αποτελέσματα Μέτρων για Αντιμετώπιση της Οικονομικής Κρίσης

Η ερώτηση «Σε ποιο βαθμό τα πιο κάτω μέτρα που εφαρμόστηκαν λόγω οικονομικής κρίσης επηρέασαν την απόδοσή σας στην εργασία» περιλάμβανε έξι (6) δηλώσεις. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν πόσο συμφωνούν με αυτές τις δηλώσεις βάσει 5βαθμης κλίμακας.

Το μέτρο που επηρέασε περισσότερο την απόδοση της πλειοψηφίας των εργαζομένων, είναι οι πρόωρες αφυπηρετήσεις συναδέλφων. Εικοσιπέντε (25) άτομα (61%) απάντησαν από αρκετά μέχρι πάρα πολύ, έναντι δεκαέξι (16) ατόμων (39%) που απάντησαν καθόλου ή λίγο.

Το μέτρο που επηρέασε λιγότερο την απόδοση της πλειοψηφίας των εργαζομένων, είναι το νέο ωράριο εργασίας. Τριάντα δύο (32) άτομα (78%) απάντησαν καθόλου ή λίγο, ενώ εννέα (9) άτομα (22%) απάντησαν αρκετά.

Ισορροπία απαντήσεων παρουσιάζεται στην εφαρμογή του μέτρου της παγοποίησης των προσαυξήσεων. Εικοσιένα (21) άτομα (51%) επηρεάστηκαν λίγο ή καθόλου ενώ είκοσι (20) άτομα (49%) επηρεάστηκαν από αρκετά μέχρι πάρα πολύ.

Τα υπόλοιπα μέτρα (μισθολογικές αποκοπές, παγοποίηση προαγωγών και ωφελημάτων όπως π.χ. μείωση εφάπαξ και σύνταξης, αύξηση ορίου αφυπηρέτησης κλπ) φαίνεται να επηρέασαν από καθόλου μέχρι λίγο την απόδοση των εργαζομένων.

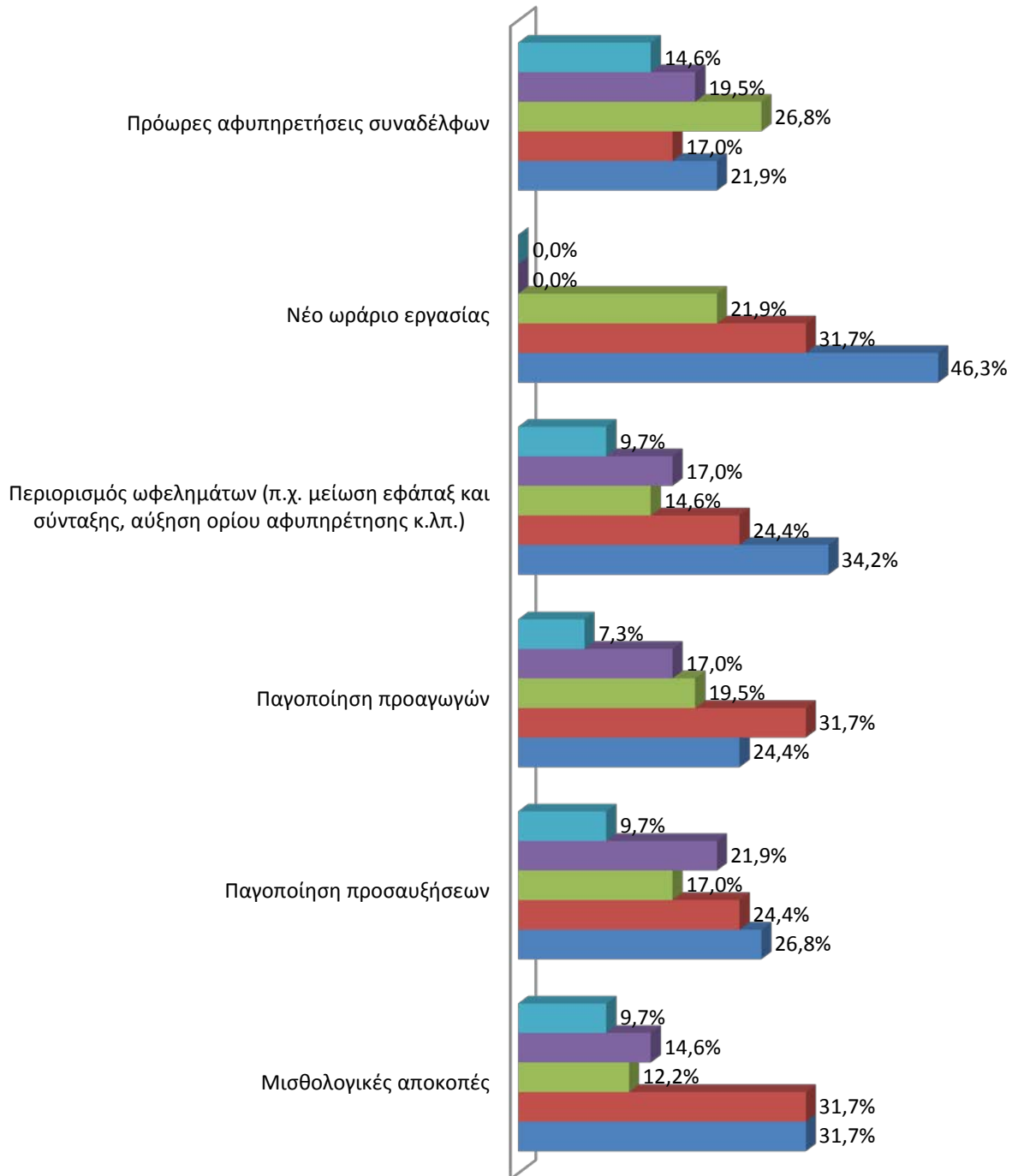
Αριθμητικά οι δηλώσεις κατέγραψαν:

Μισθολογικές αποκοπές Μ.Ο. 2.4 με Τ.Α. 1.8, παγοποίηση προσαυξήσεων Μ.Ο. 2.63 με Μ.Ο. 1.83, παγοποίηση προαγωγών 2.51 με Τ.Α. 1,55, περιορισμός ωφελημάτων (π.χ. μείωση εφάπαξ και σύνταξης, αύξηση ορίου αφυπηρέτησης κ.λπ.) 2.43 με Τ.Α. 1.9, νέο ωράριο εργασίας Μ.Ο. 1.75 με Τ.Α. 0.63 και πρόωρες αφυπηρετήσεις συναδέλφων Μ.Ο. 2.88 με Τ.Α. 1.86.

Η κατανομή παρουσιάζεται πιο κάτω διαγραμματικά.

Διάγραμμα 13
Μέτρα για αντιμετώπιση οικονομικής κρίσης - πόσο έχουν επηρεάσει την
απόδοση των εργαζομένων

■ πάρα πολύ ■ πολύ ■ αρκετά ■ λίγο ■ καθόλου



Στον Πίνακα 11 παρουσιάζεται περαιτέρω ανάλυση για τις δηλώσεις αυτές ως προς τη διαμόρφωση της δηλωμένης άποψης σε σχέση με τους παράγοντες φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, επίπεδο μόρφωσης.

Πίνακας 11

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances
ΦΥΛΟ

	<i>ΑΝΤΡΑΣ</i>	<i>ΓΥΝΑΙΚΑ</i>
Mean	2,79166667	2,095238095
Variance	0,6370614	1,16547619
Observations	20	21
Hypothesized Mean Difference	0	
df	37	
t Stat	2,35635278	
P(T<=t) one-tail	0,01193082	
t Critical one-tail	1,6870936	
P(T<=t) two-tail	0,02386164	
t Critical two-tail	2,02619245	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances
ΜΟΡΦΩΣΗ

	<i>ΜΕΤΑΠΤΥΧ</i>	<i>ΠΤΥΧΙΟ</i>
Mean	2,53623188	2,428571429
Variance	0,91403162	1,374847375
Observations	23	14
Hypothesized Mean Difference	0	
df	23	
t Stat	0,28987114	
P(T<=t) one-tail	0,38725602	
t Critical one-tail	1,71387152	
P(T<=t) two-tail	0,77451203	
t Critical two-tail	2,0686576	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances
ΗΛΙΚΙΑ

	<i>35-44</i>	<i>45+</i>
Mean	2,60185185	2,15625
Variance	0,84359114	0,883217593
Observations	18	16
Hypothesized Mean Difference	0	
df	31	

t Stat	1,39477363
P(T<=t) one-tail	0,08649943
t Critical one-tail	1,69551874
P(T<=t) two-tail	0,17299886
t Critical two-tail	2,03951344

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ

	<i>11 ΜΕΧΡΙ 30</i>	<i>ΜΕΧΡΙ 10</i>
Mean	2,32539683	2,802083333
Variance	0,96243386	0,94525463
Observations	21	16
Hypothesized Mean Difference	0	
df	33	
t Stat	-1,4717272	
P(T<=t) one-tail	0,07528386	
t Critical one-tail	1,69236026	
P(T<=t) two-tail	0,15056772	
t Critical two-tail	2,03451529	

Παρατηρείται ότι η αποδοχή των δηλώσεων αυτών δεν διαφέρει σε κατόχους μεταπτυχιακού ή πτυχίου, σε άτομα ηλικίας 35-44 ή άνω των 45 και σε άτομα με μέχρι 10 χρόνια υπηρεσία ή με μεγαλύτερη προϋπηρεσία (11 μέχρι 30 χρόνια) (p value > 0,05).

Εντούτοις, όσο αφορά τη σύγκριση των δηλώσεων μεταξύ των δύο φύλων (p value < 0,05) τα μέτρα φαίνεται να επηρέασαν σε μεγαλύτερο βαθμό τους άντρες απ' ότι τις γυναίκες.

Οι απαντήσεις παρουσιάζονται στον Πίνακα 12.

Πίνακας 12					
ΜΕΡΟΣ Δ: ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Μισθολογικές αποκοπές	13 (31,7%)	13 (31,7%)	5 (12,2%)	6 (14,6%)	4 (9,7%)
Παγοποίηση προσαυξήσεων	11 (26,8%)	10 (24,4%)	7 (17%)	9 (21,9%)	4 (9,7%)
Παγοποίηση προαγωγών	10 (24,4%)	13 (31,7%)	8 (19,5%)	7 (17%)	3 (7,3%)
Περιορισμός ωφελημάτων (π.χ. μείωση εφάπαξ και σύνταξης, αύξηση ορίου αφυπηρέτησης κλπ)	14 (34,2 %)	10 (24,4%)	6 (14,6%)	7 (17%)	4 (9,7%)
Νέο ωράριο εργασίας	19 (46,3%)	13 (31,7%)	9 (21,9%)	0 (0%)	0 (0%)
Πρόωρες αφυπηρετήσεις συναδέλφων	9 (21,9%)	7 (17%)	11 (26,8%)	8 (19,5%)	6 (14,6%)

6.4 Αποτελέσματα Παρακίνησης στην Εργασία

Η ερώτηση «σε ποιο βαθμό τα πιο κάτω μέτρα μπορεί να επηρεάσουν θετικά την απόδοσή σας στην εργασία» περιλάμβανε δεκαεφτά (17) δηλώσεις.

Οι δηλώσεις μπορούν να διαχωριστούν σε δύο ομάδες. Την πρώτη ομάδα αποτελούν οι εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης και τη δεύτερη οι ενδογενείς, όπως αυτοί παρουσιάστηκαν στη θεωρία.

Παρατηρούμε τα ακόλουθα:

Τόσο οι εξωγενείς όσο και οι ενδογενείς παράγοντες παρακίνησης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο καθώς η πλειοψηφία των εργαζομένων δείχνει να παρακινείται από παράγοντες που ανήκουν και στις δύο ομάδες.

Από τους εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης η περισσότερο ενδιαφέρουσα/συναρπαστική εργασία και οι καλύτερες συνθήκες εργασίας (π.χ.

εξοπλισμός) θα παρακινούσαν περισσότερο τους εργαζόμενους. Οι δύο αυτές δηλώσεις συγκέντρωσαν αριθμητικά Μ.Ο. 4.02 με Τ.Α. 0.87 και Μ.Ο. 4.22 με Τ.Α. 0.62 αντίστοιχα.

Οι δηλώσεις “η προσωπική ανέλιξη – προαγωγή”, “η αποπαγοποίηση των προαγωγών”, “η αποπαγοποίηση των προσαυξήσεων” και “ο τερματισμός των μισθολογικών αποκοπών” φυσιολογικά δεν συγκέντρωσαν την υψηλότερη προτίμηση των εργαζομένων ως προς τους παράγοντες που θα τους παρακινούσαν περισσότερο, αφού όπως φάνηκε από την προηγούμενη ερώτηση «Σε ποιο βαθμό τα πιο κάτω μέτρα που εφαρμόστηκαν λόγω οικονομικής κρίσης επηρέασαν την απόδοσή σας στην εργασία» οι συγκεκριμένες δηλώσεις δεν επηρέασαν δραματικά την απόδοση των εργαζομένων.

Λιγότερο θα παρακινούσε τους εργαζόμενους η εξουσία που συνδέεται με την κατοχή της θέσης. Η δήλωση αυτή συγκέντρωσε αριθμητικά Μ.Ο. 2.36 και Τ.Α. 0.93.

Αντίστοιχα, από τους εγγενείς παράγοντες παρακίνησης οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και η ηθική επιβράβευση-έπαινος από τη Διεύθυνση θα παρακινούσαν περισσότερο τους εργαζόμενους. Οι δύο αυτές δηλώσεις συγκέντρωσαν αριθμητικά Μ.Ο. 3.95 με Τ.Α. 0.65 και Μ.Ο. 4.02 με Τ.Α. 0.82 αντίστοιχα.

Λιγότερο θα τους παρακινούσε η συμμετοχή σε δραστηριότητες με τους συναδέλφους εκτός ωραρίου εργασίας. Η δήλωση αυτή κατέγραψε αριθμητικά Μ.Ο. 2.75 και Τ.Α. 1.04.

Στον Πίνακα 13 παρουσιάζεται περαιτέρω ανάλυση στους εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης ως προς τη διαμόρφωση της δηλωμένης άποψης σε σχέση με τους παράγοντες φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, επίπεδο μόρφωσης.

Πίνακας 13

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
ΦΥΛΟ		
	ΑΝΤΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ
Mean	3,772222222	3,291005291
Variance	0,17345679	0,589476778
Observations	20	21
Hypothesized Mean Difference	0	
df	31	
t Stat	2,510456114	
P(T<=t) one-tail	0,008743506	
t Critical one-tail	1,695518742	
P(T<=t) two-tail	0,017487011	
t Critical two-tail	2,039513438	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΜΟΡΦΩΣΗ

	<i>ΜΕΤΑΠΤ</i>	<i>ΠΤΥΧΙΟ</i>
Mean	3,468599034	3,595238095
Variance	0,281657151	0,791276625
Observations	23	14
Hypothesized Mean Difference	0	
df	19	
t Stat	-0,48292721	
P(T<=t) one-tail	0,317332548	
t Critical one-tail	1,729132792	
P(T<=t) two-tail	0,634665097	
t Critical two-tail	2,09302405	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΗΛΙΚΙΑ

	<i>35-44</i>	<i>45+</i>
Mean	3,586419753	3,444444444
Variance	0,346849028	0,704526749
Observations	18	16
Hypothesized Mean Difference	0	
df	27	
t Stat	0,564290884	
P(T<=t) one-tail	0,288607124	
t Critical one-tail	1,703288423	
P(T<=t) two-tail	0,577214249	
t Critical two-tail	2,051830493	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ

	<i>11 ΜΕΧΠΙ 30</i>	<i>ΜΕΧΠΙ 10</i>
Mean	3,55026455	3,743055556
Variance	0,348736038	0,177314815
Observations	21	16
Hypothesized Mean Difference	0	
df	35	
t Stat	-1,1586062	
P(T<=t) one-tail	0,127230606	
t Critical one-tail	1,68957244	
P(T<=t) two-tail	0,254461213	
t Critical two-tail	2,030107915	

Παρατηρείται ότι η αποδοχή των δηλώσεων αυτών δεν διαφέρει, σε κατόχους μεταπτυχιακού ή πτυχίου, σε άτομα ηλικίας 35-44 ή άνω των 45 και σε άτομα με μέχρι 10 χρόνια υπηρεσία ή με μεγαλύτερη προϋπηρεσία (11 μέχρι 30 χρόνια) (p value > 0,05).

Εντούτοις, όσο αφορά τη σύγκριση των δηλώσεων μεταξύ των δύο φύλων (p value < 0,05) οι εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης φαίνεται να επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τους άντρες απ' ό τι τις γυναίκες.

Αντίστοιχα, στον Πίνακα 14 παρουσιάζεται περαιτέρω ανάλυση των εγγενών παραγόντων παρακίνησης ως προς τη διαμόρφωση της δηλωμένης άποψης σε σχέση με τους παράγοντες φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, επίπεδο μόρφωσης.

Πίνακας 14

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
ΦΥΛΟ		
	<i>ΑΝΤΡΑΣ</i>	<i>ΓΥΝΑΙΚΑ</i>
Mean	3,59375	3,482142857
Variance	0,169202303	0,587946429
Observations	20	21
Hypothesized Mean Difference	0	
df	31	
t Stat	0,584518372	
P(T<=t) one-tail	0,281550892	
t Critical one-tail	1,695518742	
P(T<=t) two-tail	0,563101783	
t Critical two-tail	2,039513438	
t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
ΜΟΡΦΩΣΗ		
	<i>ΜΕΤΑΠΤΥΧ</i>	<i>ΠΤΥΧΙΟ</i>
Mean	3,630434783	3,366071429
Variance	0,297554348	0,486692995
Observations	23	14
Hypothesized Mean Difference	0	
df	23	
t Stat	1,210424836	
P(T<=t) one-tail	0,119204335	
t Critical one-tail	1,713871517	
P(T<=t) two-tail	0,238408669	
t Critical two-tail	2,068657599	
t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
ΗΛΙΚΙΑ		
	<i>35-44</i>	<i>45+</i>

Mean	3,541666667	3,4140625
Variance	0,441176471	0,357747396
Observations	18	16
Hypothesized Mean Difference	0	
df	32	
t Stat	0,589416022	
P(T<=t) one-tail	0,279860487	
t Critical one-tail	1,693888703	
P(T<=t) two-tail	0,559720974	
t Critical two-tail	2,036933334	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

	<i>11 MEXPI 30</i>	<i>MEXPI 10</i>
Mean	3,464285714	3,8203125
Variance	0,239285714	0,291601563
Observations	21	16
Hypothesized Mean Difference	0	
df	31	
t Stat	-2,068676934	
P(T<=t) one-tail	0,023501746	
t Critical one-tail	1,695518742	
P(T<=t) two-tail	0,047003492	
t Critical two-tail	2,039513438	

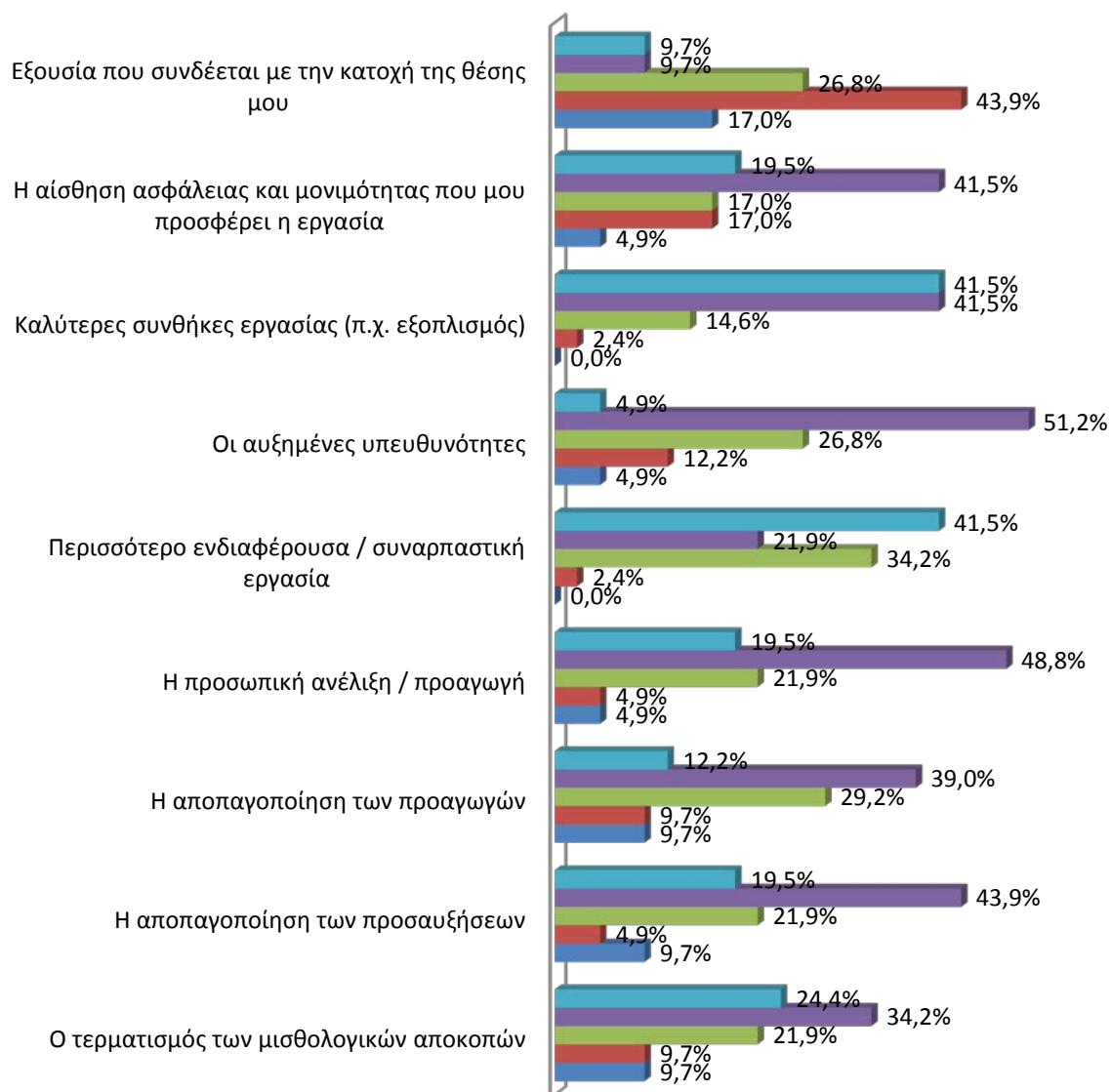
Παρατηρείται ότι η αποδοχή των δηλώσεων αυτών δεν διαφέρει στα δύο φύλα, σε κατόχους μεταπτυχιακού ή πτυχίου και σε άτομα ηλικίας 35-44 ή άνω των 45 (p value > 0,05).

Εντούτοις, όσο αφορά τη σύγκριση των δηλώσεων μεταξύ ατόμων με μέχρι 10 χρόνια υπηρεσία ή με μεγαλύτερη προϋπηρεσία (11 μέχρι 30 χρόνια) (p value < 0,05) οι εγγενείς παράγοντες παρακίνησης φαίνεται να επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τους εργαζόμενους με υπηρεσία μέχρι 10 χρόνια.

Η κατανομή των δύο ομάδων παρουσιάζεται πιο κάτω διαγραμματικά.

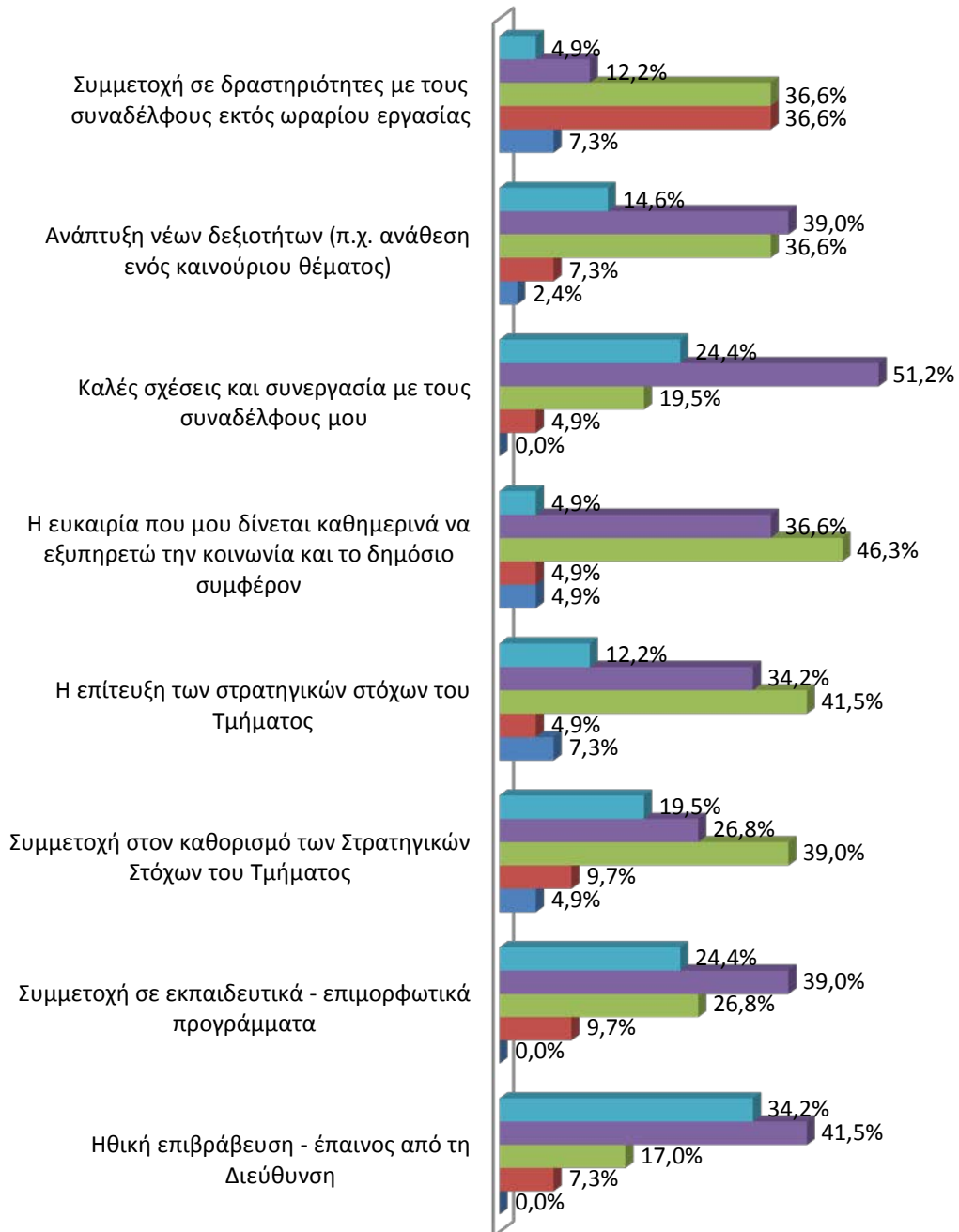
Διάγραμμα 14
Εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης

■ πάρα πολύ ■ πολύ ■ αρκετά ■ λίγο ■ καθόλου



Διάγραμμα 15
Εγγενείς παράγοντες παρακίνησης

■ πάρα πολύ ■ πολύ ■ αρκετά ■ λίγο ■ καθόλου



Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 15.

Πίνακας 15					
ΜΕΡΟΣ Ε: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Ο τερματισμός των μισθολογικών αποκοπών	4 (9,7%)	4 (9,7%)	9 (21,9%)	14 (34,2 %)	10 (24,4%)
Η αποπαγοποίηση των προσ αυξήσεων	4 (9,7%)	2 (4,9%)	9 (21,9%)	18 (43,9%)	8 (19,5%)
Η αποπαγοποίηση των προαγωγών	4 (9,7%)	4 (9,7%)	12 (29,2%)	16 (39%)	5 (12,2%)
Η προσωπική ανέλιξη / προαγωγή	2 (4,9%)	2 (4,9%)	9 (21,9%)	20 (48,8%)	8 (19,5%)
Περισσότερο ενδιαφέρουσα / συναρπαστική εργασία	0 (0%)	1 (2,4%)	14 (34,2 %)	9 (21,9%)	17 (41,5%)
Οι αυξημένες υπευθυνότητες	2 (4,9%)	5 (12,2%)	11 (26,8%)	21 (51,2%)	2 (4,9%)
Ηθική επιβράβευση – έπαινος από τη Διεύθυνση	0 (0%)	3 (7,3%)	7 (17%)	17 (41,5%)	14 (34,2 %)
Συμμετοχή σε εκπαιδευτικά – επιμορφωτικά προγράμματα	0 (0%)	4 (9,7%)	11 (26,8%)	16 (39%)	10 (24,4%)
Συμμετοχή στον καθορισμό των Στρατηγικών Στόχων του Τμήματος	2 (4,9%)	4 (9,7%)	16 (39%)	11 (26,8%)	8 (19,5%)
Η ευκαιρία που μου δίνεται καθημερινά να εξυπηρετώ την κοινωνία και το δημόσιο συμφέρον	3 (7,3%)	2 (4,9%)	17 (41,5%)	14 (34,2 %)	5 (12,2%)
Καλές σχέσεις και συνεργασία με τους συναδέλφους μου	0 (0%)	2 (4,9%)	8 (19,5%)	21 (51,2%)	10 (24,4%)
Καλύτερες συνθήκες εργασίας (π.χ. εξοπλισμός)	0 (0%)	1 (2,4%)	6 (14,6%)	17 (41,5%)	17 (41,5%)
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων (π.χ.	1	3	15	16	6

ανάθεση ενός καινούριου θέματος)	(2,4%)	(7,3%)	(36,6%)	(39%)	(14,6%)
Η αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που μου προσφέρει η εργασία	2 (4,9%)	7 (17%)	7 (17%)	17 (41,5%)	8 (19,5%)
Εξουσία που συνδέεται με την κατοχή της θέσης μου	7 (17%)	18 (43,9%)	11 (26,8%)	4 (9,7%)	1 (2,4%)
Συμμετοχή σε δραστηριότητες με τους συναδέλφους μου εκτός του ωραρίου εργασίας	3 (7,3%)	15 (36,6%)	15 (36,6%)	5 (12,2%)	3 (7,3%)

6.5 Αποτελέσματα Σχέσεων με Προϊστάμενο/η- Διεύθυνση Τμήματος Τελωνείων

Οι οκτώ (8) δηλώσεις οι απαντήσεις των οποίων βαθμολογούνται σε 5βαθμη κλίμακα αναφορικά με τις σχέσεις των εργαζομένων με τον/την Προϊστάμενο/η ή τη Διεύθυνση (αν ο εργαζόμενος/η είναι Προϊστάμενος/η) κατέδειξαν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων δηλώνει ότι ο Προϊστάμενος/η - Διεύθυνση:

Εμπνέει εμπιστοσύνη (τριάντα δύο (32) άτομα, 78%), καθοδηγεί και δίνει σαφείς οδηγίες (τριάντα ένα (31) άτομα, 76%, έχει σωστή συμπεριφορά απέναντι τους (τριάντα δύο (32) άτομα, 78%) και αξιολογεί σωστά την απόδοσή τους (τριάντα (30) άτομα, 73%).

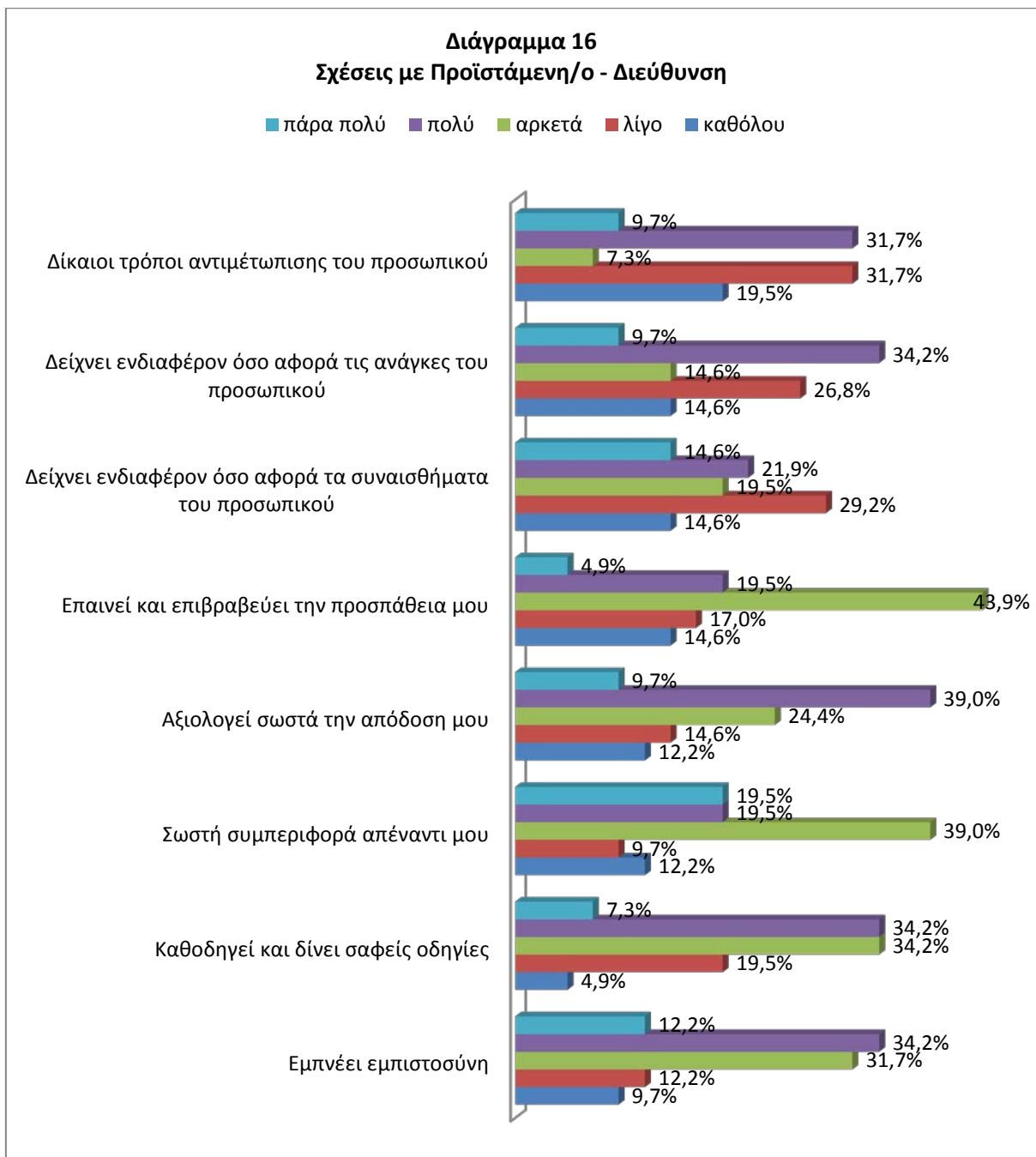
Η πλειοψηφία των εργαζομένων δηλώνει ότι ο Προϊστάμενος/η - Διεύθυνση:

Επαινεί και επιβραβεύει την προσπάθειά τους (είκοσι οχτώ (28) άτομα, 68%), δείχνει ενδιαφέρον όσο αφορά τα συναισθήματα (είκοσι τρία (23) άτομα, 56%) και τις ανάγκες τους (είκοσι τέσσερα (24) άτομα, 59%).

Ισορροπία απαντήσεων παρουσιάζεται στη δήλωση για τον δίκαιο τρόπο αντιμετώπισης του προσωπικού. Εικοσιένα (21) άτομα (51%) συμφωνούν λίγο ή καθόλου ενώ είκοσι (20) άτομα (49%) συμφωνούν από αρκετά μέχρι πάρα πολύ.

Αριθμητικά οι δηλώσεις κατέγραψαν:

Εμπνέει εμπιστοσύνη Μ.Ο. 3.27 με Τ.Α. 1.30, καθοδηγεί και δίνει σαφείς οδηγίες Μ.Ο. 3.20 με Τ.Α. 1.01, επαινεί και επιβραβεύει την προσπάθεια μου Μ.Ο. 2.83 με Τ.Α. 1.14, αξιολογεί σωστά την απόδοση μου Μ.Ο. 3.20 με Τ.Α. 1.41, σωστή συμπεριφορά απέναντι μου Μ.Ο. 3.24 με Τ.Α. 1.54, δείχνει ενδιαφέρον όσο αφορά τα συναισθήματα του προσωπικού Μ.Ο. 2.93 με Τ.Α. 1.72, δείχνει ενδιαφέρον όσο αφορά τις ανάγκες του προσωπικού Μ.Ο. 2.98 με Τ.Α. 1.62 και δίκαιοι τρόποι αντιμετώπισης του προσωπικού Μ.Ο. 2.8 με Τ.Α. 1.81.



Στον Πίνακα 16 παρουσιάζεται περαιτέρω ανάλυση για τις δηλώσεις αυτές ως προς τη διαμόρφωση της δηλωμένης άποψης σε σχέση με τους παράγοντες φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, επίπεδο μόρφωσης.

Πίνακας 16

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances
ΦΥΛΟ

	<i>ΑΝΤΡΑΣ</i>	<i>ΓΥΝΑΙΚΑ</i>
Mean	3,2125	2,904761905
Variance	0,85871711	1,16391369
Observations	20	21
Hypothesized Mean Difference	0	
df	39	
t Stat	0,98123109	
P(T<=t) one-tail	0,16626348	
t Critical one-tail	1,68487512	
P(T<=t) two-tail	0,33252696	
t Critical two-tail	2,0226909	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances
ΜΟΡΦΩΣΗ

	<i>ΜΕΤΑΠΤΥΧ</i>	<i>ΠΤΥΧΙΟ</i>
Mean	2,92391304	3,098214286
Variance	1,00957263	1,209563874
Observations	23	14
Hypothesized Mean Difference	0	
df	26	
t Stat	-0,48288288	
P(T<=t) one-tail	0,31661003	
t Critical one-tail	1,7056179	
P(T<=t) two-tail	0,63322006	
t Critical two-tail	2,05552942	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances
ΗΛΙΚΙΑ

	<i>35-44</i>	<i>45+</i>
Mean	2,79166667	3,609375
Variance	1,18933824	0,545572917
Observations	18	16
Hypothesized Mean Difference	0	
df	30	

t Stat	-2,58359142
P(T<=t) one-tail	0,00744695
t Critical one-tail	1,69726085
P(T<=t) two-tail	0,0148939
t Critical two-tail	2,04227245

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ

	<i>11 MEXPI 30</i>	<i>MEXPI 10</i>
Mean	3,05357143	2,828125
Variance	0,94620536	1,09765625
Observations	21	16
Hypothesized Mean Difference	0	
df	31	
t Stat	0,66870996	
P(T<=t) one-tail	0,25431496	
t Critical one-tail	1,69551874	
P(T<=t) two-tail	0,50862991	
t Critical two-tail	2,03951344	

Παρατηρείται ότι η αποδοχή των δηλώσεων αυτών δεν διαφέρει στα δύο φύλα, σε κατόχους μεταπτυχιακού ή πτυχίου, και σε άτομα με μέχρι 10 χρόνια υπηρεσία ή με μεγαλύτερη προϋπηρεσία (11 μέχρι 30 χρόνια) (p value > 0,05).

Εντούτοις, όσο αφορά τη σύγκριση των δηλώσεων σε άτομα ηλικίας 35-44 ή άνω των 45 (p value < 0,05) τα άτομα ηλικίας άνω των 45 φαίνεται να έχουν καλύτερη άποψη για τον Προϊστάμενο/η – Διεύθυνση.

Αυτό συνεπάγεται ότι η μεγαλύτερη ηλικιακά ομάδα έχει καλύτερη άποψη για τον Προϊστάμενο/Διεύθυνση, πιθανόν λόγω της ταύτισης της ηλικιακής ομάδας μεταξύ των ατόμων που απάντησαν και των Προϊστάμενων/Διεύθυνσης.

Οι απαντήσεις παρουσιάζονται στον Πίνακα 17.

Πίνακας 17					
ΜΕΡΟΣ ΣΤ: ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ/Η - ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Εμπνέει εμπιστοσύνη	4 (9,7%)	5 (12,2%)	13 (31,7%)	14 (34,2 %)	5 (12,2%)
Καθοδηγεί και δίνει σαφείς οδηγίες	2 (4,9%)	8 (19,5%)	14 (34,2 %)	14 (34,2 %)	3 (7,3%)
Επαινεί και επιβραβεύει την προσπάθεια μου	6 (14,6%)	7 (17%)	18 (44%)	8 (19,5%)	2 (4,9%)
Αξιολογεί την απόδοση μου	5 (12,2%)	6 (14,6%)	10 (24,4%)	16 (39%)	4 (9,7%)
Σωστή συμπεριφορά απέναντι μου	5 (12,2%)	4 (9,7%)	16 (39%)	8 (19,5%)	8 (19,5%)
Δείχνει ενδιαφέρον όσο αφορά τα συναισθήματα του προσωπικού	6 (14,6%)	12 (29,2%)	8 (19,5%)	9 (22%)	6 (14,6%)
Δείχνει ενδιαφέρον όσο αφορά τις ανάγκες του προσωπικού	6 (14,6%)	11 (26,8%)	6 (14,6%)	14 (34,2 %)	4 (9,7%)
Δίκαιοι τρόποι αντιμετώπισης του προσωπικού	8 (19,5%)	13 (31,7%)	3 (7,3%)	13 (31,7%)	4 (9,7%)

6.6 Συνοπτικά Αποτελέσματα

Οι συνοπτικές απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο παρουσιάζονται στον Πίνακα 18.

Πίνακας 18			
		Συχνότητα	Ποσοστό %
Φύλο	Γυναίκες	21	51,2%
	Άνδρες	20	48,8%
Ηλικία	<25	0	0%
	25-34	7	17,1%
	35-44	18	43,9%
	45-54	9	22%
	55+	7	17,1%
Εκπαίδευση	Απόφοιτος/η Λυκείου	2	4,9%
	Κάτοχος Διπλώματος	1	2,4%
	Κάτοχος Πτυχίου	14	34,1%
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	23	56,1%
	Κάτοχος Διδακτορικού	1	2,4%
Προϋπηρεσία	Έως 5	13	31,7%
	6-10	3	7,3%
	11-20	8	19,5%
	21-30	13	31,7%
	30+	4	9,8%

ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΓΟΔΟΤΗΣΗ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ / ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Επέλεξα τη συγκεκριμένη εργασία για την ασφάλεια της μονιμότητας	0 (0%)	1 (2,4%)	10 (24,4%)	19 (46,3%)	11 (26,8%)
Επέλεξα τη συγκεκριμένη εργασία για τα οφέλη που μου προσφέρει (π.χ. ωράριο εργασίας, συνταξιοδοτικά ωφελήματα)	0 (0%)	1 (2,4%)	9 (21,9%)	19 (46,3%)	12 (29,2%)
Επέλεξα τη συγκεκριμένη εργασία για να προωθήσω το δημόσιο συμφέρον και να εξυπηρετώ την κοινωνία	2 (4,9%)	7 (17%)	14 (34,2 %)	12 (29,2%)	6 (14,6%)
Επέλεξα τη συγκεκριμένη εργασία γιατί μου προσφέρει γόητρο και εξουσία	18 (43,9%)	18 (43,9%)	2 (4,9%)	3 (7,3%)	0 (0%)
Επέλεξα τη συγκεκριμένη εργασία για τις οικονομικές απολαβές	0 (0%)	4 (9,7%)	20 (48,7%)	9 (21,9%)	8 (19,5%)
Το να εξυπηρετείς την κοινωνία από τη θέση του Δημοσίου Υπαλλήλου είναι πιο σημαντικό από τα προσωπικά επιτεύγματα	1 (2,4%)	12 (29,2%)	16 (39%)	11 (26,8%)	1 (2,4%)
Το να εξυπηρετείς την κοινωνία από τη θέση του Δημοσίου Υπαλλήλου μου προσφέρει ένα αίσθημα ικανοποίησης	2 (4,9%)	6 (14,6%)	12 (29,2%)	17 (41,5%)	4 (9,7%)
Αισθάνομαι περηφάνια που	5	7 (17%)	11	14	4 (9,7%)

κάνω αυτή τη δουλειά	(12,2%)		(26,8%)	(34,2 %)	
Μου δίνεται η ευκαιρία να αναπτύξω τις δεξιότητές μου και να μάθω καινούρια πράγματα	3 (7,3%)	7 (17%)	14 (34,2 %)	12 (29,2%)	5 (12,2%)
Είμαι ευχαριστημένος από την εργασία μου, το ρόλο και τις ευθύνες μου	2 (4,9%)	10 (24,4%)	18 (43,9%)	10 (24,4%)	1 (2,4%)
Αν μου δινόταν η ευκαιρία θα άλλαζα εργασία	4 (9,7%)	15 (36,6%)	10 (24,4%)	5 (12,2%)	7 (17%)
Η εργασία μου, μου προκαλεί άγχος	1 (2,4%)	8 (19,5%)	15 (36,6%)	12 (29,2%)	5 (12,2%)
Είμαι κατάλληλα εκπαιδευμένος για τη διεκπεραίωση της εργασίας μου	0 (0%)	5 (12,2%)	18 (43,9%)	13 (31,7%)	5 (12,2%)
Η διεκπεραίωση της καθημερινής μου εργασίας αποτελεί ηθική μου υποχρέωση	0 (0%)	0 (0%)	10 (24,4%)	16 (39%)	15 (36,6%)
Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας και μεταφέρω εργασία στο σπίτι	3 (7,3%)	13 (31,7%)	13 (31,7%)	7 (17%)	5 (12,2%)
Σε γενικές γραμμές συμπαθώ τους συναδέλφους μου και περνώ καλά μαζί τους	0 (0%)	1 (2,4%)	12 (29,2%)	20 (48,8%)	8 (19,5%)
Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στη δουλειά μου	7 (17%)	23 (56%)	5 (12,2%)	3 (7,3%)	3 (7,3%)
Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου εκτιμάται όπως πρέπει	3 (7,3%)	16 (39%)	17 (41,5%)	3 (7,3%)	2 (4,9%)
Εκείνοι που διεκπεραιώνουν	11	22	5	3	0

καλά τα καθήκοντα τους έχουν αρκετές πιθανότητες για προαγωγή	(26,8%)	(53,6%)	(12,2%)	(7,3%)	(0%)
Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις προοπτικές που υπάρχουν για προαγωγή	15 (36,6%)	20 (48,8%)	4 (9,7%)	2 (4,9%)	0 (0%)
Οι πιθανότητες για ηθική ανταμοιβή κάποιου που εργάζεται εδώ είναι λίγες	6 (14,6%)	7 (17%)	14 (34,2 %)	8 (19,5%)	6 (14,6%)
ΜΕΡΟΣ Γ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Ο στρατηγικός προγραμματισμός αποφέρει πολλαπλά οφέλη σε ένα οργανισμό	0 (0%)	1 (2,4%)	5 (12,2%)	19 (46,3%)	16 (39%)
Οι αξίες και οι στόχοι όπως περιγράφονται στο Στρατηγικό Σχέδιο συμβαδίζουν με τις δικές μου αξίες και στόχους	0 (0%)	6 (14,6%)	17 (41,5%)	13 (31,7%)	5 (12,2%)
Οι στόχοι που έχει θέσει το Τμήμα ΔΕΝ μου είναι σαφείς	9 (21.9%)	16 (39%)	10 (24,4%)	4 (9,7%)	2 (4,9%)
Έχω προετοιμαστεί κατάλληλα για την επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων	4 (9,7%)	14 (34,2 %)	14 (34,2 %)	7 (17%)	2 (4,9%)
Θεωρώ ότι η επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων είναι εφικτή	1 (2,4%)	7 (17%)	19 (46,3%)	10 (24,4%)	4 (9,7%)
Πιστεύω ότι για τον καθορισμό των Στρατηγικών Στόχων λήφθηκε υπόψη ο αριθμός και οι δυνατότητες του προσωπικού του	6 (14,6%)	15 (36,6%)	14 (34,2 %)	5 (12,2%)	1 (2,4%)

Τμήματος					
Είμαι διατεθειμένος να κάνω τεράστιες θυσίες για την επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων του Τμήματος	3 (7,3%)	19 (46,3%)	11 (26,8%)	8 (19,5%)	0 (0%)
ΜΕΡΟΣ Δ: ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Μισθολογικές αποκοπές	13 (31,7%)	13 (31,7%)	5 (12,2%)	6 (14,6%)	4 (9,7%)
Παγοποίηση προσαυξήσεων	11 (26,8%)	10 (24,4%)	7 (17%)	9 (21,9%)	4 (9,7%)
Παγοποίηση προαγωγών	10 (24,4%)	13 (31,7%)	8 (19,5%)	7 (17%)	3 (7,3%)
Περιορισμός ωφελημάτων (π.χ. μείωση εφάπαξ και σύνταξης, αύξηση ορίου αφυπηρέτησης κλπ)	14 (34,2 %)	10 (24,4%)	6 (14,6%)	7 (17%)	4 (9,7%)
Νέο ωράριο εργασίας	19 (46,3%)	13 (31,7%)	9 (21,9%)	0 (0%)	0 (0%)
Πρώωρες αφυπηρετήσεις συναδέλφων	9 (21,9%)	7 (17%)	11 (26,8%)	8 (19,5%)	6 (14,6%)
ΜΕΡΟΣ Ε: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Ο τερματισμός των μισθολογικών αποκοπών	4 (9,7%)	4 (9,7%)	9 (21,9%)	14 (34,2 %)	10 (24,4%)
Η αποπαγοποίηση των προσαυξήσεων	4 (9,7%)	2 (4,9%)	9 (21,9%)	18 (43,9%)	8 (19,5%)
Η αποπαγοποίηση των προαγωγών	4 (9,7%)	4 (9,7%)	12 (29,2%)	16 (39%)	5 (12,2%)

Η προσωπική ανέλιξη / προαγωγή	2 (4,9%)	2 (4,9%)	9 (21,9%)	20 (48,8%)	8 (19,5%)
Περισσότερο ενδιαφέρουσα / συναρπαστική εργασία	0 (0%)	1 (2,4%)	14 (34,2 %)	9 (21,9%)	17 (41,5%)
Οι αυξημένες υπευθυνότητες	2 (4,9%)	5 (12,2%)	11 (26,8%)	21 (51,2%)	2 (4,9%)
Ηθική επιβράβευση – έπαινος από τη Διεύθυνση	0 (0%)	3 (7,3%)	7 (17%)	17 (41,5%)	14 (34,2 %)
Συμμετοχή σε εκπαιδευτικά – επιμορφωτικά προγράμματα	0 (0%)	4 (9,7%)	11 (26,8%)	16 (39%)	10 (24,4%)
Συμμετοχή στον καθορισμό των Στρατηγικών Στόχων του Τμήματος	2 (4,9%)	4 (9,7%)	16 (39%)	11 (26,8%)	8 (19,5%)
Η ευκαιρία που μου δίνεται καθημερινά να εξυπηρετώ την κοινωνία και το δημόσιο συμφέρον	3 (7,3%)	2 (4,9%)	17 (41,5%)	14 (34,2 %)	5 (12,2%)
Καλές σχέσεις και συνεργασία με τους συναδέλφους μου	0 (0%)	2 (4,9%)	8 (19,5%)	21 (51,2%)	10 (24,4%)
Καλύτερες συνθήκες εργασίας (π.χ. εξοπλισμός)	0 (0%)	1 (2,4%)	6 (14,6%)	17 (41,5%)	17 (41,5%)
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων (π.χ. ανάθεση ενός καινούριου θέματος)	1 (2,4%)	3 (7,3%)	15 (36,6%)	16 (39%)	6 (14,6%)
Η αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που μου προσφέρει η εργασία	2 (4,9%)	7 (17%)	7 (17%)	17 (41,5%)	8 (19,5%)
Εξουσία που συνδέεται με την κατοχή της θέσης μου	7 (17%)	18 (43,9%)	11 (26,8%)	4 (9,7%)	1 (2,4%)
Συμμετοχή σε δραστηριότητες με τους συναδέλφους μου	3 (7,3%)	15 (36,6%)	15 (36,6%)	5 (12,2%)	3 (7,3%)

εκτός του ωραρίου εργασίας					
ΜΕΡΟΣ ΣΤ: ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ/Η - ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Εμπνέει εμπιστοσύνη	4 (9,7%)	5 (12,2%)	13 (31,7%)	14 (34,2 %)	5 (12,2%)
Καθοδηγεί και δίνει σαφείς οδηγίες	2 (4,9%)	8 (19,5%)	14 (34,2 %)	14 (34,2 %)	3 (7,3%)
Επαινεί και επιβραβεύει την προσπάθεια μου	6 (14,6%)	7 (17%)	18 (44%)	8 (19,5%)	2 (4,9%)
Αξιολογεί την απόδοση μου	5 (12,2%)	6 (14,6%)	10 (24,4%)	16 (39%)	4 (9,7%)
Σωστή συμπεριφορά απέναντι μου	5 (12,2%)	4 (9,7%)	16 (39%)	8 (19,5%)	8 (19,5%)
Δείχνει ενδιαφέρον όσο αφορά τα συναισθήματα του προσωπικού	6 (14,6%)	12 (29,2%)	8 (19,5%)	9 (22%)	6 (14,6%)
Δείχνει ενδιαφέρον όσο αφορά τις ανάγκες του προσωπικού	6 (14,6%)	11 (26,8%)	6 (14,6%)	14 (34,2 %)	4 (9,7%)
Δίκαιοι τρόποι αντιμετώπισης του προσωπικού	8 (19,5%)	13 (31,7%)	3 (7,3%)	13 (31,7%)	4 (9,7%)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ

7.1 Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία ο δημόσιος τομέας παραδοσιακά προσέφερε ορισμένα σημαντικά εξωγενή κίνητρα για προσέλκυση των εργαζομένων όπως την εργασιακή σιγουριά, καριέρα με ευκαιρίες ανέλιξης και τα συνταξιοδοτικά σχέδια (Perry & Hondeghem, 2008) καθώς και καλύτερη “ποιότητα ζωής” καθώς η Δημόσια Υπηρεσία προσφέρει μια ισοζυγισμένη ζωή ανάμεσα στην εργασία και την οικογένεια (Vandenabeele & Ban, 2009).

Ο δημόσιος τομέας προσελκύει άτομα που ενδιαφέρονται για την εργασιακή σιγουριά, την μονιμότητα και τα συνταξιοδοτικά ωφελήματα (French & Emerson, 2014). Επιπρόσθετα, οι λόγοι που οδηγούν κάποιον να εργοδοτηθεί στον δημόσιο τομέα είναι η επιθυμία να επιτύχει την αλλαγή, να βοηθά τον κόσμο, η ελαστικότητα και η ασφάλεια που προσφέρει η εργασία αλλά και η αίσθηση ότι θα επιτελεί μια ενδιαφέρουσα εργασία με προκλήσεις (Jacobson, 2011).

Από τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνονται τα πιο πάνω καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο επέλεξε την εργασία αυτή για την ασφάλεια της μονιμότητας και τα εργασιακά οφέλη όπως για παράδειγμα το ωράριο εργασίας και τα συνταξιοδοτικά ωφελήματα και για τις οικονομικές απολαβές.

Επιπρόσθετα, η συντριπτική πλειοψηφία και πάλι, την έχει επιλέξει για να προωθήσει το δημόσιο συμφέρον και να εξυπηρετεί την κοινωνία καθώς η εξυπηρέτηση της κοινωνίας από τη θέση του δημοσίου υπαλλήλου τους προσφέρει ένα αίσθημα ικανοποίησης, το θεωρούν πιο σημαντικό από τα προσωπικά επιτεύγματα και αισθάνονται περήφανοι που κάνουν αυτή την δουλειά.

Τέλος, για ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, σε αυτή τη δουλειά τους δίνεται η ευκαιρία να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους και να μάθουν καινούρια πράγματα δηλαδή επιτελούν μια ενδιαφέρουσα εργασία με προκλήσεις.

Σύμφωνα πάλι με τη βιβλιογραφία, τόσο τα εξωγενή όσο και τα εγγενή κίνητρα παρακίνησης εμφανίζονται τόσο στις ιδιωτικές όσο και στις δημόσιες υπηρεσίες (Shamir, 1991). Επιπρόσθετα τα μέσα παρακίνησης και οι προτιμήσεις ανταμοιβής ποικίλουν εντός της δημόσιας υπηρεσίας ενώ τόσο οι εξωγενείς όσο και οι εγγενείς παράγοντες ανταμοιβής είναι σημαντικοί στους δημόσιους υπαλλήλους (French & Emerson, 2014).

Περαιτέρω, οι εργαζόμενοι του Δημοσίου εντοπίζονται συστηματικά να έχουν λιγότερη ανάγκη για οικονομικές ανταμοιβές, κύρος και δύναμη και πιο πολλή ανάγκη για εργασία με περισσότερο νόημα (Jacobson, 2011). Ταυτόχρονα τα εξωγενή κίνητρα είναι σχετικά με την παρακίνηση όχι όμως το ίδιο σημαντικά όσο τα εγγενή κίνητρα (Vandenabeele & Ban, 2009) και (Boelens & Boeck, 2007).

Τέλος, σημαντική επιρροή στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων διαδραματίζουν οι εθνικές και διοικητικές αξίες και η κουλτούρα κάθε χώρας (Quratulain & Khan, 2015).

Από τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνονται τα πιο πάνω καθώς τόσο οι εξωγενείς όσο και οι εγγενείς παράγοντες παρακίνησης είναι σημαντικοί για τους εργαζόμενους του Τμήματος και αυτό αποδεικνύεται από το υψηλό ποσοστό αποδοχής που κατέγραψαν.

Από τους εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης, σημαντικότεροι θεωρούνται η ενδιαφέρουσα/συναρπαστική εργασία και οι καλύτερες συνθήκες εργασίας (π.χ. εξοπλισμός) και λιγότερο θα τους παρακινούσε η εξουσία που συνδέεται με την κατοχή της θέσης.

Αντίστοιχα, από τους εγγενείς παράγοντες παρακίνησης οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και η ηθική επιβράβευση-έπαινος από τη Διεύθυνση θα παρακινούσαν περισσότερο τους εργαζομένους. Λιγότερο θα τους παρακινούσε η συμμετοχή σε δραστηριότητες με τους συναδέλφους εκτός ωραρίου εργασίας.

Σύμφωνα με τον Bryson (1988) ο Στρατηγικός Προγραμματισμός μπορεί να βοηθήσει τους δημόσιους οργανισμούς να προβλέπουν και να ανταποκρίνονται στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται στο εξωτερικό τους περιβάλλον αναπτύσσοντας τις αναγκαίες στρατηγικές αποτελεσματικής αντιμετώπισης τους. Ενώ, σύμφωνα με τους

Αυλωνίτη και Παπασταθοπούλου (2010) αλλά και τους Kotler και Keller (2006) ο Στρατηγικός Προγραμματισμός μπορεί να αποφέρει πολλαπλά οφέλη στην λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνεται το πιο πάνω αφού το 98% των εργαζομένων που απάντησαν συμφωνεί ότι ο Στρατηγικός Προγραμματισμός αποφέρει πολλαπλά οφέλη σε ένα οργανισμό. Αναμφισβήτητα σημαντικό ρόλο για την υιοθέτηση αυτής της δήλωσης διαδραματίζει το γεγονός ότι το 90% των εργαζόμενων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο είναι κάτοχοι πτυχίου ή μεταπτυχιακού.

Περαιτέρω και σύμφωνα με τους Boelens και Boeck (2007), σε αντίθεση με τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα, οι εργαζόμενοι στη Δημόσια Υπηρεσία καταγράφουν λιγότερες ώρες εργασίας και λιγότερη επιθυμία να καταβάλουν υπερπροσπάθεια για λογαριασμό του εργοδότη τους, καθότι προτιμούν μια πιο ισορροπημένη ζωή μεταξύ εργασίας και οικογένειας.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι όντως η πλειοψηφία των εργαζομένων (54%), παρόλο που οι αξίες και οι στόχοι τους συμβαδίζουν με αυτά του Τμήματος (ποσοστό ταύτισης 85%), δεν θα έκαναν τεράστιες θυσίες για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του Τμήματος.

Δύο σημαντικά στοιχεία που έχει καταγράψει η έρευνα αυτή είναι, πρώτο, το γεγονός ότι τα μέτρα που εφαρμόστηκαν λόγω οικονομικής κρίσης δεν επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση στην εργασία και δεύτερο ότι η εικόνα και η άποψη που έχουν οι εργαζόμενοι που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο για τον Προϊστάμενο/η – Διεύθυνση είναι αρκετά καλή. Τα δύο αυτά στοιχεία είναι πολύ σημαντικά με την έννοια ότι η προσπάθεια για περαιτέρω παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να τύχει εφαρμογής σε πρόσφορο έδαφος. Τόσο η αποδοχή προς τη Διεύθυνση όσο και η μικρή επίδραση που είχαν τα μέτρα που λήφθηκαν για οικονομική εξυγίανση με αποδέκτες τους εργαζόμενους καθιστούν την οποιαδήποτε προσπάθεια παρακίνησης πιο εύκολα κατορθωτή.

Επομένως, τι χρειάζονται τελικά οι δημόσιοι υπάλληλοι;

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται R.E.S.P.E.C.T. (Institute of Public Administration, 2013)

Recognition (Αναγνώριση) = οι εργαζόμενοι χρειάζεται να αναγνωρίζονται ως μέλη της ομάδας (οργανισμού) και να επιβραβεύονται για την προσπάθεια τους

Exciting Work (Συναρπαστική Εργασία) = οι εργαζόμενοι ζητούν μια εργασία που να έχει ενδιαφέρον, χαρά και να τους ιντρικάρει.

Security of Employment (Ασφάλεια εργασίας) = οι εργαζόμενοι ζητούν η εργασία τους να τους προσφέρει ασφάλεια όσο αφορά το εργασιακό τους μέλλον.

Pay (Αμοιβή) = Οι εργαζόμενοι ζητούν να αμείβονται δίκαια με βάση την προσφορά τους.

Education and Career Growth (Επιμόρφωση και ανάπτυξη) = οι εργαζόμενοι ζητούν να τους δίνεται η ευκαιρία αναπτύξουν τις ικανότητες τους και να προωθήσουν την καριέρα τους.

Conditions (Συνθήκες) = οι εργαζόμενοι ζητούν οι συνθήκες εργασίας να τους προσφέρουν ασφάλεια, υγεία και άνεση.

Truth (Διαφάνεια) = οι εργαζόμενοι ζητούν διαφάνεια. Να εργάζονται για ένα οργανισμό με ειλικρινή διοίκηση που να δρα με ακεραιότητα και να επικοινωνεί με το προσωπικό άμεσα και ανοικτά (Wiley, 2012).

Σε περιπτώσεις όπου οι εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης είναι αισθητά περιορισμένοι ή μειωμένοι, όπως τώρα στην Κύπρο, είναι σημαντικό να αυξηθούν και να ενισχυθούν οι εγγενείς παράγοντες παρακίνησης (Institute of Public Administration, 2013).

7.2 Εισηγήσεις

Με βάση τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης, προτείνονται οι ακόλουθες εισηγήσεις:

Τόσο τα εξωτερικά όσο και τα εσωτερικά κίνητρα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή εργασίας στο Τμήμα Τελωνείων / Δημόσια Υπηρεσία. Η Διεύθυνση του Τμήματος, σε περίπτωση νέων προσλήψεων, λαμβάνοντας υπόψη τις υφιστάμενες οικονομικές συγκυρίες, θα μπορούσε να επικεντρωθεί στην επιλογή εργαζομένων που υποκινούνται περισσότερο από εσωτερικά κίνητρα και λιγότερο από εξωτερικά κίνητρα.

Τόσο οι εξωγενείς όσο και οι εγγενείς παράγοντες παρακίνησης είναι σημαντικοί για τους δημόσιους υπαλλήλους. Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας που αναδεικνύουν:

1. Ως σημαντικότερους εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων, τη διαμόρφωση μιας περισσότερο ενδιαφέρουσας εργασίας και τη δημιουργία καλύτερων συνθηκών εργασίας και
2. Ως σημαντικότερους εγγενείς παράγοντες των εργαζομένων την ανάπτυξη καλών σχέσεων με τους συναδέλφους τους και την ηθική επιβράβευση / έπαινο από τη Διεύθυνση.

Η Διεύθυνση του Τμήματος θα μπορούσε να επικεντρωθεί και να επενδύσει στους συγκεκριμένους αυτούς παράγοντες έτσι ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή παρακίνηση των εργαζομένων.

Ταυτόχρονα, θα πρέπει να γίνει προσπάθεια μείωσης του εργασιακού άγχους των εργαζομένων, αφού με βάση την έρευνα, αυτό εμφανίζεται αυξημένο στους εργαζόμενους, κάτι που θα συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Η Διεύθυνση θα πρέπει να εργαστεί για να ανατρέψει την αντίληψη που διακατέχει τους εργαζόμενους ότι δεν υπάρχει δίκαιος τρόπος αντιμετώπισης του προσωπικού, επειδή αυτό αποτελεί σοβαρό εμπόδιο στην συνολική προσπάθεια που καταβάλλεται για την παρακίνηση των εργαζομένων.

Όλα τα πιο πάνω θα βοηθήσουν να μειωθεί και ο αριθμός των εργαζομένων που δήλωσαν ότι αν τους δινόταν η ευκαιρία θα άλλαζαν εργασία, καθώς οι εργαζόμενοι είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού το οποίο συνεχώς εκπαιδεύεται και αναπτύσσεται εντός αυτού. Η απώλεια εργαζομένων και η προσπάθεια αντικατάστασής τους, ειδικά σε οργανισμούς με εξειδικευμένα εργασιακά καθήκοντα όπως το Τμήμα Τελωνείων, θα επηρεάσει αρνητικά την προσπάθεια εφαρμογής του στρατηγικού προγραμματισμού και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η πραγματοποίηση της έρευνας έγινε με την αποστολή ηλεκτρονικού μηνύματος με το σύνδεσμο για συμμετοχή στο ερωτηματολόγιο, στην προσωπική ηλεκτρονική διεύθυνση εργασίας των εργαζομένων στο Αρχιτελωνείο.

Παράγοντες που πιθανόν να επηρέασαν την συμμετοχή του συνόλου των εργαζομένων στο Αρχιτελωνείο είναι οι ακόλουθοι:

- Το ερωτηματολόγιο που ετοιμάστηκε στο Google Forms, παρουσίαζε πρόβλημα συμβατότητας όταν ο φυλλομετρητής (browser) του συμμετέχοντα ήταν ο Internet Explorer. Το συγκεκριμένο διάστημα που διεξήχθη η έρευνα, τα google forms ήταν συμβατά μόνο με τους φυλλομετρητές Google Chrome και Mozilla Firefox. Παρόλο που στο ηλεκτρονικό μήνυμα υπήρχε σχετική ενημέρωση καθώς και οδηγίες πώς μπορεί κάποιος να συμμετάσχει στο ερωτηματολόγιο (αντιγραφή του συνδέσμου σε ένα εκ των δύο συμβατών φυλλομετρητών σε περίπτωση ο φυλλομετρητής τους ήταν ο Internet Explorer) εντούτοις το γεγονός αυτό πιθανό να επηρέασε σε κάποιο βαθμό τις συμμετοχές.
- Μη εξοικείωση στη χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και νέων τεχνολογιών από αριθμό εργαζομένων.
- Απουσίες εργαζομένων για υπηρεσιακούς λόγους (π.χ. ταξίδι στο εξωτερικό) και για προσωπικούς λόγους (π.χ. άδειες ασθενείας, άδειες μητρότητας κ.λπ.).
- Άρνηση ή αδιαφορία εργαζομένων να συμμετέχουν σε ερωτηματολόγια για προσωπικούς τους λόγους.

Περιορισμοί

Τόσο τα πολύ μικρά (μικρότερα του 10 περίπου) όσο και τα πολύ μεγάλα δείγματα (μεγαλύτερα του 500 περίπου) δημιουργούν προβλήματα στην αξιοπιστία της

στατιστικής σημαντικότητας (Εμβαλώτης, Κατσής & Σιδερίδης, 2006). Έτσι από τα t-test αποκλείστηκαν τα πιο κάτω πολύ μικρά δείγματα:

- Επίπεδο μόρφωσης = Απόφοιτος/η Λυκείου, Κάτοχος Διδακτορικού, Κάτοχος Διπλώματος
- Ηλικία = 25-34
- Προϋπηρεσία = 30+

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Αυλωνίτης, Ι. Γ. & Παπασταθοπούλου, Π., 2010. Marketing Plans, Πώς να σχεδιάζετε αποτελεσματικά προγράμματα μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
2. Εμβαλώτης, Α., Κατσή Α. & Σιδερίδης Γ., 2006, Στατιστική Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας, Α΄ Έκδοση, Ιωάννινα
3. Ιωάννου, Γ., 2015. «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Κυπριακός Δημόσιος Τομέας. Ζητήματα Παρακίνησης Εργαζομένων», Μεταπτυχιακή Διατριβή
4. Κανελλόπουλος, Χ., 2003. Μάνατζμεντ, Αποτελεσματική Διοίκηση Σε Επιχειρήσεις, Οργανισμούς και Υπηρεσίες, Γ΄ Έκδοση, Αθήνα
5. Κατσαμάκη, Ε., 2014. «Ο ρόλος της παρακίνησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων και στην ανοδική πορεία ενός οργανισμού». Μελέτη περίπτωσης: ΑΠΚΥ- Μεταπτυχιακή Διατριβή
6. Κωντάνια, Θ., 2011. «Διερεύνηση Δεδομένων Παρα(υπο)κίνησης στον Δημόσιο Τομέα – Βιβλιογραφική και Εμπειρική Έρευνα», Διπλωματική Εργασία
7. Μπάτιου, Β., 2009. «Η Επαγγελματική Ικανοποίηση και η Εφαρμογή της βάσει της Θεωρίας Υγιεινής και Παρακίνησης του Frederick Herzberg. Το Παράδειγμα του Δημοσίου Τομέα – Ι.Κ.Α., Ο.Α.Ε.Δ., Σ.Ε.Ε», Διπλωματική Εργασία
8. Μπουραντάς, Δ., 2002. Μάνατζμεντ – Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
9. Παπαγεωργίου, Γ., 1998. Μέθοδοι στην Κοινωνιολογική Έρευνα, Εκδόσεις Τυπωθήτω – Δαρδανός, Αθήνα
10. Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., 2003. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
11. Παπάνης, Ε., 2007. Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας, Ελληνική Κοινωνική Έρευνα
12. Χατζηπαντελή, Π., 1999. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα

13. Χρυσοστόμου, Ν., 2013. «Παρακίνηση Εργαζομένων στο Δημόσιο σε Περίοδο Οικονομικής Κρίσης. Προβλήματα και Τεχνικές Ενδυνάμωσης των Δημοσίων Υπαλλήλων», Μεταπτυχιακή Διατριβή
14. Χυτήρης, Λ., 2001. Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Adams, J. S., 1965. «Inequity in social exchange. Advances in experimental social psychology», Journal of Personality and Social Psychology, New York, pp 650-654
2. Anderson, G., 2007. «What motivates public employees», paper for Study Group III: Professional norms, public service motivational and economic incentives, University of Aarhus, pp 1-20
3. Behn, R. D., 1995. «The big questions of public management». Public Administration Review 55 (4), pp 313 – 324
4. Belle & Cantavelli, 2010. «Public Service Motivation: The state of the Art». Paper prepared for the Conference “Reforming the Public Sector: How to make the difference?”, Rome, Italy p. 6
5. Boelens, M. & Boeck, H., 2007. «An analysis of differences in work motivation between Public and Private Sector» - Ghent University, pp 65-67
6. Bowen, C. & Sadri G., 2011. «Meeting Employee requirements», 44 Industrial Engineer, Vol. 43 Issue 10, p 44
7. Bryson, J.M., 1988 Strategic planning for public and nonprofit organizations. 4th edition, San Francisco CA
8. Camilleri, E., 2006. «Towards developing an organizational commitment – public service motivation model for the Maltese public service», Public Policy and Administration, vol. 21 no. 1, pp 63-83
9. Castaing, S., 2006. «The effects of psychological contract fulfillment and public service motivation on organizational commitment in the French civil service», Public Policy and Administration, vol. 21, no. 1, pp 84-98
10. Cerase, F. & Farinella D., 2006. «Exploration in public service motivation: The case of the Italian revenue service», Paper presented at the annual European Group of Public Administration Conference, Milan, pp 1-15
11. Chlivickas, E. & Melnikas, B., 2010. «Human Resource in the Public Sector: Education and Training Systems for Public Administration specialists in the

- Context of Internationalization and Networking», The 19th NISPAcee Annual Conference. Varna, Bulgaria, p 62
12. Choi, D. L., 2004. «Public Service motivation and Ethical conduct». *International Journal of Public Administration*, 8(2), pp 99-106
 13. Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K., 2007. *Research Methods in Education*, Routledge Taylor and Francis Group, London and New York,
 14. Crewson, P. E., 1997. «Public Service Motivation: Building empirical evidence of incidence». *Journal of public administration research and theory* 7(4). pp 499 - 518
 15. Damij, N., Lovnjajic, Z., Skrt, V. & Suklan, J., 2015. «What motivates us for work? Indicative Web of factors beyond money and prestige», *PLoS ONE* 10(7): e0132641. doi:10.1371/journal.pone.0132641, pp 1-6
 16. Dessler, G., 2000. *Human Resource Management*. Thirteenth edition New Jersey, Pentice Hall
 17. French, E. & Emerson M., 2014. «Assessing the variations in reward preference for local government employees in terms of position», *Public Service Motivation, and Public Sector Motivation*. *Public Performance & Management Review*, 37(4), 552-576.
 18. Hertie School of Governance, 2011. «Motivating Public Sector Employees». Working Papers No 60, pp 2-16.
 19. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman B., 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley
 20. Houston, D., 2009. «The importance of intrinsic and extrinsic motivators: examining attitudes of government workers in N. America and W. Europe», Paper presented at the International Public Service Motivation Research Conference, Bloomington Indiana
 21. Institute of Public Administration, 2013. *Public Service motivation*. State of the public service series, pp 6-12
 22. Jacobson, W., 2011 «Creating a Motivated Workforce: How Organizations Can Enhance and Develop Public Service Motivation (PSM)», pp 217-224
 23. Kim, M., 2005. «Individual level factors and organizational performance in government organizations», *Journal of Public Administration Research and Theory* 15(2), pp 245-61

24. Kjeldsen, A. & Jacobsen C., 2012. Public service motivation and employment sector: attraction or socialization. Department of Political Science and Government, Aarhus University
25. Knoke, D. & Wright C., 1982. Individual Motives and Organizational incentive Systems. Research in the Sociology of Organizations
26. Kotler, P. & Keller, L. 2006. Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ. 12η Αμερικανική Έκδοση, επιστημονική επιμέλεια ελληνικής έκδοσης Κλήμης Γιώργος, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
27. Kreitner, Kinickt. 1998. Organizational Behavior, key concepts, skills and best practices, Fourth Edition, Publisher: McGraw-Hill/Irwin
28. Langbein, L., 2009. «The Impact of Love and Money on Performance in the Federal Government. Implications for Pay for Performance», Prepared for the Public Management Research Conference, Columbus, Ohio,
29. Maslow A. H., 1943. «A Theory of Human Motivation». Psychological Review, 50, pp 370-396
30. Mc Clelland, D.C., 1961. The Achieving Society. New York. Free Press
31. Melcher, B. & Kerzner, H., 1988. Strategic planning: Development and implementation. Blue Ridge Summit, PA: Tab Books
32. Mitchell, R., 1982. «Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice», The Academy of Management Review, vol. 7, No1, pp 80-88
33. Perry, L. J. & Wise R., 1990. «The Motivational Bases of Public Service». Published by Wiley on behalf of the American Society for Public Administration, pp 367-373
34. Perry, L. J., 1996. «Measuring Public Service Motivation: An assessment of Construct Reliability and Validity». Journal of Public Administration Research and Theory: J, Part vol. 6 No1, pp 5 – 22
35. Perry, L. J., 2000. «Bringing Society In: Toward a theory of Public Service Motivation», Journal of Public Administration Research and Theory, pp 472-475
36. Perry, L. J., Hondeghem, A. & Wise, L., 2009. «Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future», Paper prepared for presentation at the International Public Service Motivation Research Conference, co-sponsored by the School of Public and Environmental Affairs, Indiana University, Bloomington and the Public Management Institute, Katholieke Universiteit Leuven, Bloomington, Indiana, pp 1-36

37. Porter, L, & Lawler, E., 1968. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Irwin
38. Quratulain S. & Khan, K., 2015. «How does Employees' Public Service Motivation Get Affected? A Conditional Process Analysis of the Effects of Person – Job Fit and Work Pressure», *Public Personnel Management*, pp 280-282
39. Rainey, H. G., 1982. «Reward Preferences among Public and Private Managers. In search of the Service Ethic», *America's Review of Public Administration* 16(4), pp 288-302
40. Ramlall, S., 2004. «A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations», *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, pp 53-57
41. Roopa, A., 2013. «A Motivated Employee: A qualitative Study on Various Motivational Practices used in Organizations», *Aweshkar Research Journal*, Vol. 15 Issue 1, pp 98-99
42. Ryan, M. R. & Deci L. E., 2000. *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, University of Rochester, *Contemporary Educational Psychology* 25, pp 54–67
43. Shamir, B., 1991. «Meaning, Self and Motivation in Organizations. Organization Studies», Department of Sociology and Social Anthropology, The Hebrew University, Jerusalem, Israel, vol. 12 no. 3, pp 405-424
44. Society For Human Resource Management, 2010. «Motivation in Today's Workplace: The Link to Performance», 2nd quarter edition, pp 1-12
45. Staats, E. B., 1988. «Public Service and the Public Interest», *Public Administration Review*, 48(2), pp 601-605.
46. Steijn, A. J., 2006. *Career person or servant of a public cause: on civil servants and their motivation*, Erasmus University, Rotterdam, The Netherlands
47. Vandenabeele, W. & Hondeghem, A., 2004. «The call of public service: public service motivation as a decisive factor of attraction in a new public management and era», *Revue Économique et Sociale*, 62(4), pp 91–102.
48. Vandenabeele, W., 2007. «Leadership Promotion of Public Values: Public Service Motivation as a leadership Strategy in the Public Sector, Leading the future of the Public Sector: The third trans-atlantic dialogue», University of Delaware, USA, Workshop 4 : Leading in a multi-sector environment , pp 1-26

49. Vandenabeele, W. & Ban C., 2009. «The impact of public service motivation in an international organization: job satisfaction and organizational commitment in the European Commission», paper presented at International Public Service Motivation Conference, Bloomington, pp 9-21
50. Vandenabeele, W. & Van de Walle S., 2007. «International Differences in Public Service Motivation: Comparing Regions Across the World». pp 388-412
51. Vandenabeele W. and Kim S., 2010. «Measuring Public Service Motivation: Developing an Instrument for International Use», The annual conference of the European Group for Public Administration, Toulouse, France, pp 1-30
52. Viorel, L., Aurel M., Virgil M., Stefania P., 2009. «Employees Motivation Theories developed at an international level», Labor Management, JEL article code:M54: Labor Management, pp 324-328.
53. Vroom, V.H., 1964. Work and Motivation. New York: Wiley
54. Wiley, W. J., 2012. Giving employees what they want. Wiley Periodical Inc. Published online in Wiley Online Library (πρόσβαση 1 Νοεμβρίου 2015)
55. Willow, S. J. Phd, 2011. «Creating a Motivated Workforce: How organizations can enhance and develop public service motivation», Public Personnel Management, Volume 40 No 3, pp 215 - 238
56. Xiaohua, L., 2008. «An Empirical Study on Public Service Motivation and the Performance of Government Employee in China», Canadian Social Science Vol.4 No.2, pp 1-11

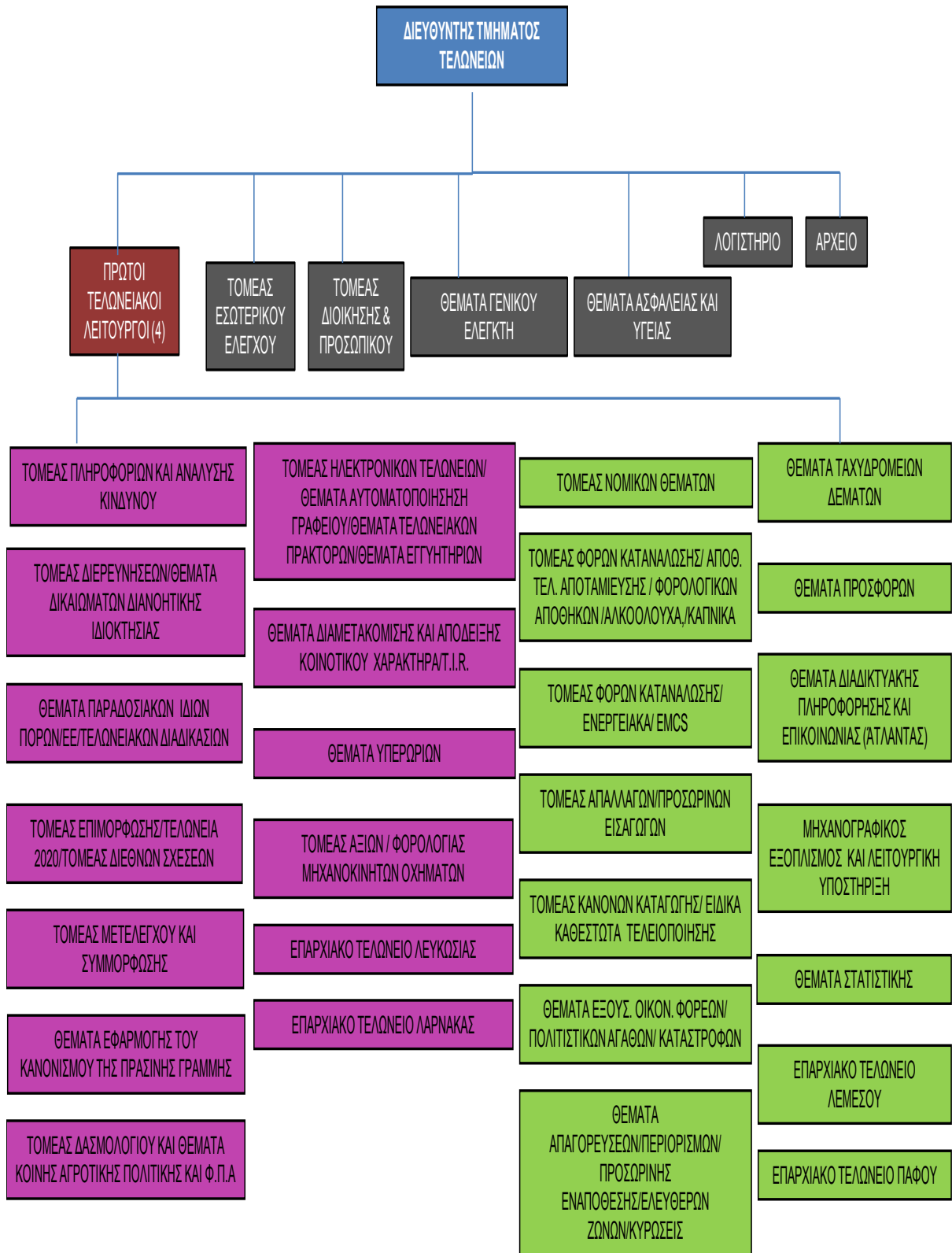
Ηλεκτρονικές πηγές

1. <http://www.mof.gov.cy/mof/customs> (Στρατηγικό Σχέδιο Τμήματος Τελωνείων 2014-16) (Πρόσβαση 20 Οκτωβρίου 2015)

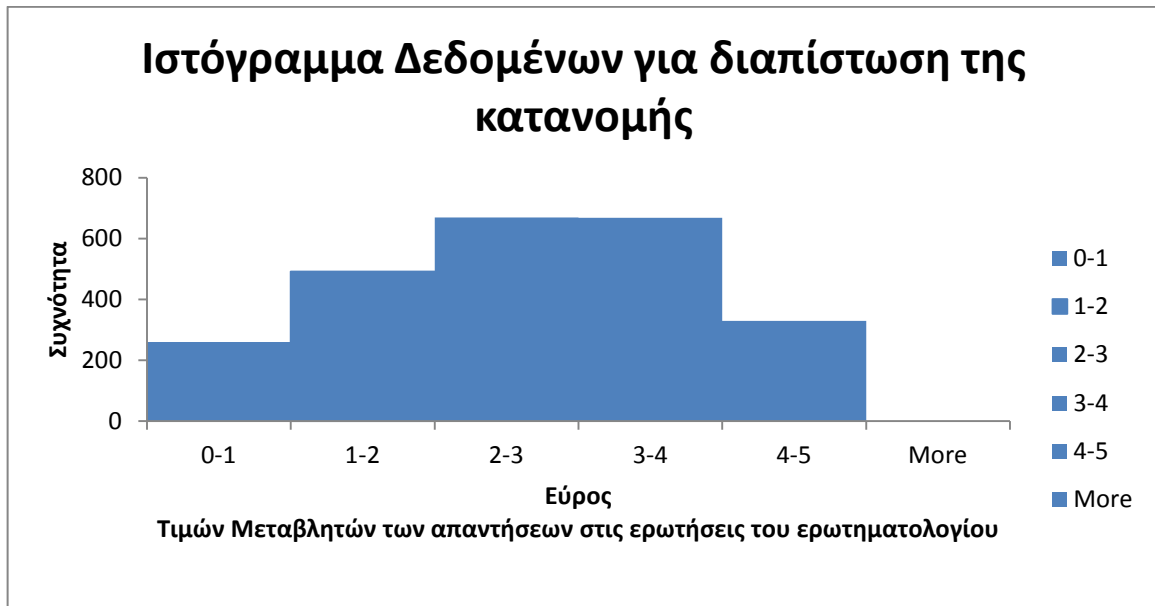
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ



ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ



Παράρτημα II



Παράρτημα ΙΙΙ

Ερωτηματολόγιο

Η ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΥΦΕΣΗΣ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η παρούσα έρευνα, πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης διατριβής Μάστερ, στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα "Διοίκηση Επιχειρήσεων" του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Οι πληροφορίες που θα δώσετε είναι ΑΝΩΝΥΜΕΣ και θα χρησιμοποιηθούν ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΑ για το σκοπό αυτής της έρευνας.

Παρακαλώ όπως απαντήσετε ΑΥΘΟΡΜΗΤΑ.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ζητείται είναι η προσωπική σας άποψη.

Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα χρειαστείτε περίπου πέντε λεπτά.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία, τη συμμετοχή και την έμπρακτη υποστήριξη σας.

* Απαιτείται

ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΣΕ ΚΑΘΕ ΜΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΣΑΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΕΙ

1. Φύλο *

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία *

- <25
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55+

3. Χρόνια Υπηρεσίας στο Τμήμα Τελωνείων *

- Εώς 5
- 6-10
- 11-20
- 21-30
- 30+

4. Επίπεδο Μόρφωσης *

- Απόφοιτος/η Λυκείου
- Κάτοχος Διπλώματος
- Κάτοχος Πτυχίου
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Κάτοχος Διδακτορικού

ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΓΟΔΟΤΗΣΗ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ/ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΔΗΛΩΣΤΕ ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΣΥΜΦΩΝΕΙΤΕ ΜΕ ΤΙΣ ΠΙΟ ΚΑΤΩ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Παρακαλώ επιλέξτε την κατάλληλη απάντηση για κάθε στοιχείο *

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Επέλεξα τη συγκεκριμένη εργασία για την ασφάλεια της μονιμότητας	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Επέλεξα τη συγκεκριμένη εργασία για τα οφέλη που μου προσφέρει (π.χ. ωράριο εργασίας, συνταξιοδοτικά ωφελήματα)	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Επέλεξα τη συγκεκριμένη εργασία για να προωθήσω το δημόσιο συμφέρον και να εξυπηρετώ την κοινωνία	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Επέλεξα τη συγκεκριμένη εργασία γιατί μου προσφέρει γόητρο και εξουσία	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Καθόλου

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

Επέλεξα τη συγκεκριμένη εργασία για τις οικονομικές απολαβές



Το να εξυπηρετείς την κοινωνία από τη θέση του Δημοσίου Υπαλλήλου είναι πιο σημαντικό από τα προσωπικά επιτεύγματα



Το να εξυπηρετείς την κοινωνία από τη θέση του Δημόσιου Υπαλλήλου μου προσφέρει ένα αίσθημα ικανοποίησης



Αισθάνομαι περηφάνια που κάνω αυτή τη δουλειά



Μου δίνεται η ευκαιρία να αναπτύξω τις δεξιότητές μου και να μάθω καινούρια πράγματα



Είμαι ευχαριστημένος από την εργασία μου, το ρόλο και τις ευθύνες μου



Αν μου δινόταν η ευκαιρία θα



	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
άλλαζα εργασία					
Η εργασία μου, μου προκαλεί άγχος	●	●	●	●	●
Είμαι κατάλληλα εκπαιδευμένος για τη διεκπεραίωση της εργασίας μου	●	●	●	●	●
Η διεκπεραίωση της καθημερινής εργασίας αποτελεί ηθική μου υποχρέωση	●	●	●	●	●
Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας και μεταφέρω εργασία στο σπίτι	●	●	●	●	●
Σε γενικές γραμμές συμπαθώ τους συναδέλφους μου και περνώ καλά μαζί τους	●	●	●	●	●
Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στη δουλειά μου	●	●	●	●	●
Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου εκτιμάται όπως πρέπει	●	●	●	●	●
Εκείνοι που διεκπεραιώνουν καλά τα καθήκοντα τους έχουν αρκετές πιθανότητες για	●	●	●	●	●

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

προαγωγή					
Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις προοπτικές που υπάρχουν για προαγωγή	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Οι πιθανότητες για ηθική ανταμοιβή κάποιου που εργάζεται εδώ είναι λίγες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΜΕΡΟΣ Γ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ

ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΔΗΛΩΣΤΕ ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΣΥΜΦΩΝΕΙΤΕ ΜΕ ΤΙΣ ΠΙΟ ΚΑΤΩ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Παρακαλώ επιλέξτε την κατάλληλη απάντηση για κάθε στοιχείο *

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

Ο στρατηγικός προγραμματισμός αποφέρει πολλαπλά οφέλη σε ένα οργανισμό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι αξίες και οι στόχοι όπως περιγράφονται στο Στρατηγικό Σχέδιο συμβαδίζουν με τις δικές μου αξίες και στόχους στην εργασία μου	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Οι στόχοι που έχει θέσει το Τμήμα ΔΕΝ μου είναι σαφείς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έχω προετοιμαστεί	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

κατάλληλα για
την επίτευξη των
Στρατηγικών
Στόχων

Θεωρώ ότι η
επίτευξη των
Στρατηγικών
Στόχων του
Τμήματος είναι
εφικτή



Πιστεύω ότι για
τον καθορισμό
των Στρατηγικών
Στόχων λήφθηκε
υπόψη ο αριθμός
και οι
δυνατότητες του
προσωπικού του
Τμήματος



Είμαι
διατεθειμένος να
κάνω τεράστιες
θυσίες για την
επίτευξη των
Στρατηγικών
Στόχων του
Τμήματος



ΜΕΡΟΣ Δ: ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΤΑ ΠΙΟ ΚΑΤΩ ΜΕΤΡΑ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΣΤΗΚΑΝ ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΕΠΗΡΕΑΣΑΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Παρακαλώ επιλέξτε την κατάλληλη απάντηση για κάθε στοιχείο *

Καθόλου

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

Μισθολογικές
αποκοπές



Παγοποίηση
προσαυξήσεων



	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Παγοποίηση προαγωγών	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Περιορισμός ωφελημάτων (π.χ. μείωση εφάπαξ και σύνταξης, αύξηση ορίου αφυπηρέτησης κ.λπ.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Νέο ωράριο εργασίας	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Πρώρες αφυπηρετήσεις συναδέλφων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΜΕΡΟΣ Ε: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΟΙ ΠΙΟ ΚΑΤΩ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΟΥΝ ΘΕΤΙΚΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Παρακαλώ επιλέξτε την κατάλληλη απάντηση για κάθε στοιχείο *

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Ο τερματισμός των μισθολογικών αποκοπών	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Η αποπαγοποίηση των προσαυξήσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η αποπαγοποίηση των προαγωγών	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Η προσωπική ανέλιξη / προαγωγή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Περισσότερο ενδιαφέρουσα / συναρπαστική εργασία	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Οι αυξημένες υπευθυνότητες	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ηθική επιβράβευση - έπαινος από τη Διεύθυνση	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Συμμετοχή σε εκπαιδευτικά - επιμορφωτικά προγράμματα	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Συμμετοχή στον καθορισμό των Στρατηγικών Στόχων του Τμήματος	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Η επίτευξη των στρατηγικών στόχων του Τμήματος	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Η ευκαιρία που μου δίνεται καθημερινά να εξυπηρετώ την κοινωνία και το δημόσιο συμφέρον	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Καλές σχέσεις και συνεργασία με τους συναδέλφους μου	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Καλύτερες συνθήκες εργασίας (π.χ.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
εξοπλισμός)					
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων (π.χ. ανάθεση ενός καινούριου θέματος)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που μου προσφέρει η εργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εξουσία που συνδέεται με την κατοχή της θέσης μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συμμετοχή σε δραστηριότητες με τους συναδέλφους εκτός ωραρίου εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΜΕΡΟΣ ΣΤ: ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ/Η - ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ

ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΔΗΛΩΣΤΕ ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΣΥΜΦΩΝΕΙΤΕ ΜΕ ΤΑ ΠΙΟ ΚΑΤΩ. ΑΝ ΕΙΣΤΕ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ/ΟΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΤΕ ΜΕ ΓΝΩΜΟΝΑ ΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Παρακαλώ επιλέξτε την κατάλληλη απάντηση για κάθε στοιχείο *

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Εμπνέει εμπιστοσύνη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καθοδηγεί και δίνει σαφείς οδηγίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επαινεί και επιβραβεύει την	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Καθόλου

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

προσπάθεια
μου

Αξιολογεί
σωστά την
απόδοση μου



Σωστή
συμπεριφορά
απέναντι μου



Δείχνει
ενδιαφέρον όσο
αφορά τα
συναίσθηματα
του
προσωπικού



Δείχνει
ενδιαφέρον όσο
αφορά τις
ανάγκες του
προσωπικού



Δίκαιοι τρόποι
αντιμέτωπισης
του
προσωπικού



Σχόλια που θα θέλατε να προσθέσετε σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας

Παρακαλώ γράψτε την απάντησή σας εδώ

