

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Διοίκηση Επιχειρήσεων Αγροτροφίμων*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



Δημιουργώντας ένα Εξαιρετικό Εργασιακό Περιβάλλον στο  
Δημόσιο σε Περίοδο Οικονομικής Κρίσης

Ελένη Κουτέ

Επιβλέπων Καθηγητής  
Φοίβος Αναστασιάδης

Ιούνιος 2016

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

***Διοίκηση Επιχειρήσεων Αγροτροφίμων***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Δημιουργώντας ένα Εξαιρετικό Εργασιακό Περιβάλλον στο  
Δημόσιο σε Περίοδο Οικονομικής Κρίσης**

**Ελένη Κουτέ**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Φοίβος Αναστασιάδης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Ιούνιος 2016**



# Περίληψη

Στις μέρες μας, όπου η εύρεση εργασίας αποτελεί «ιδεατό στόχο», το «εξαιρετικό» εργασιακό περιβάλλον φαντάζει περιττή πολυτέλεια. Ωστόσο, αν αναλογισθεί κανείς τα οφέλη που αποκομίζει ένας φορέας επενδύοντας στη δημιουργία ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος, μάλλον το ζήτημα δείχνει να είναι σημαντικότερο από όσο κανείς μπορεί να φανταστεί.

Έπειτα από επίπονη αναζήτηση σε διεθνή βιβλιογραφία/επιστημονική αρθρογραφία, φάνηκε ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένος ορισμός για το «εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον», ούτε μία μόνο μυστική συνταγή. Κάθε φορέας επινοεί τη δική του σύνθεση για να δημιουργήσει το δικό του εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον. Παραταύτα όλες οι έρευνες συγκλίνουν στο γεγονός ότι ένα εργασιακό περιβάλλον για να κριθεί εξαιρετικό πρέπει αφενός να ικανοποιεί τον εργαζόμενο, αφετέρου να τον παρακινεί προκειμένου αυτός να σημειώνει υψηλές αποδόσεις. Ένα εργασιακό περιβάλλον πρέπει να «δημιουργεί» και να «διατηρεί» ευτυχισμένους εργαζομένους, όπως άλλωστε υποστηρίζει πρόσφατη έρευνα με τίτλο “*The Happiness Advantage*” (Shawn 2011).

Στο πλαίσιο των ανωτέρω, μέσω της παρούσας διατριβής α)προσδιορίζονται βάσει θεωριών/ερευνών χαρακτηριστικά ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος β) σκιαγραφείται το υπάρχον εργασιακό περιβάλλον του δημοσίου μέσω πρωτογενούς έρευνας σε δείγμα 180 εργαζομένων σε ΟΤΑ Β΄ βαθμού γ)εξετάζεται η σημαντικότητα βασικών παραγόντων παρακίνησης για το συγκεκριμένο δείγμα δ) συνταιριάζονται οι διαπιστώσεις θεωρητικής/ερευνητικής αναζήτησης και σχεδιάζεται ένα προτεινόμενο πρακτικό μοντέλο δημιουργίας εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος σε περίοδο οικονομικής κρίσης, το οποίο δύναται να λειτουργήσει ως υπόστρωμα ορθών πρακτικών και καινοτομίας, έμπνευσης και δημιουργίας, εργασιακής δέσμευσης και υψηλής εργασιακής απόδοσης.

Αν και τα αποτελέσματα της κάθε μεμονωμένης μελέτης, ιδίως όταν το δείγμα είναι μικρό, πρέπει να αντιμετωπίζονται με προσοχή, παραταύτα από τα αποτελέσματα κάθε έρευνας καταδεικνύονται τάσεις και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

Τα αποτελέσματα της παρούσας καταδεικνύουν ότι το εξεταζόμενο δείγμα είναι δυσαρεστημένο από τις περισσότερες επιμέρους διαστάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος, ενώ η σχέση με «Προϊστάμενο» και «συναδέλφους» φαίνεται να βρίσκεται σε σχετικά καλό επίπεδο. Επιπλέον εξαιρετική αποδεικνύεται η επίδραση ενδογενών και εξωγενών παρακινητικών παραγόντων στην απόδοση των εργαζομένων, με τους τελευταίους να αξιολογούνται ως σημαντικότεροι.

Δεν υπάρχουν μυστικές συνταγές. Χρειάζεται θέληση, αναστοχασμός και προσπάθεια για αλλαγή.

# Summary

Nowadays, that finding a job is "the ideal target", the "best" working environment seems superfluous luxury. However, if someone considers the benefits to an organization investing in creating a good working environment, then the problem seems to be more important than someone can imagine.

After thorough search in scientific literature, it seems that there is neither a specific definition for 'great workplace', nor a single secret recipe. Each organization devises its own synthesis to create its own great workplace. Nevertheless, all research points to the fact that a working environment must both satisfy the employees and motivate them so as to achieve the highest possible performance in order for it to be evaluated as outstanding. A working environment must "*create*" and "*maintain*" happy employees, as the researcher Shawn Achor supports in his book "*The Happiness Advantage*" (2011).

This thesis a) determines- on the basis of theories / research- characteristics of a great workplace b) outlines the current working environment of public through primary research on a sample of 180 employees of OTA II degree c) examines the significance of key motivational factors for the sample d) matches the theoretical /research findings and designs a proposed practical model to create great workplace during the economic crisis, which may act as a substrate of good practice and innovation, inspiration and creativity, work commitment and high work performance .

Although the results of each individual study, especially when the sample is small, should be treated with caution, nevertheless the results of each survey demonstrate trends and characteristics.

The results of this thesis demonstrate that the sample of employees is disappointed by most individual dimensions of the working environment whereas the relationship with the Head and the colleagues that seems to be at a relatively good level. Furthermore, the effect of the intrinsic and extrinsic motivational factors on employee performance was excellent, with the second one being the most important.

There are no secret recipes. It takes willpower, reflection and effort to change.

# Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Φοίβο Αναστασιάδη για τη συνεχή και πολύτιμη καθοδήγηση, τις εύστοχες παρατηρήσεις και συμβουλές που με βοήθησαν να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις του θέματος.

Ιδιαίτερα ευχαριστώ τους γονείς μου και τη γιαγιά μου για την αμέριστη βοήθεια τους κατά τη διάρκεια των σπουδών μου αλλά και τους συναδέλφους που συναισθάνθηκαν το άγχος μου και με προθυμία συμμετείχαν στην έρευνα.

Τέλος ευχαριστώ την οικογένειά μου, τον σύζυγό μου Βασίλη και τα παιδιά μας, Φωτεινή και Παναγιώτη, για τη στήριξη και υπομονή τους τις δύσκολες ώρες περισυλλογής και μελέτης.

*Αφιερώνεται σε όλους εκείνους  
που όταν λύγιζα ψυχοσωματικά,  
ήταν εκεί να με εμψυχώσουν και να με στηρίξουν.*

Ελένη Κουτέ

# Περιεχόμενα

Περίληψη .....	3
Summary .....	5
Ευχαριστίες .....	6
Εισαγωγή.....	9
Κεφάλαιο 1.....	13
Παρακίνηση.....	13
1.1 Σημασία της Παρακίνησης .....	13
1.2 Παράγοντες Παρακίνησης .....	13
1.3 Διαδικασία Παρακίνησης.....	14
1.4 Κίνητρα.....	15
Κεφάλαιο 2.....	17
Θεωρίες Κινήτρων.....	17
2.1 Θεωρίες Περιεχομένου .....	17
2.2 Θεωρίες Διαδικασίας .....	24
Κεφάλαιο 3.....	28
Προσωπικότητα & Εργασιακή Συμπεριφορά .....	28
3.1 Θεωρία Διάθεσης ή Προδιάθεσης.....	28
3.2 Η συμπεριφορά στο χώρο εργασίας.....	30
Κεφάλαιο 4.....	32
Εργασιακή Ικανοποίηση.....	32
4.1 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	33
4.2 Εργασιακή Ικανοποίηση και Αποδοτικότητα.....	33
Κεφάλαιο 5.....	35
Παρακίνηση & Εργασιακή Ικανοποίηση στο Δημόσιο Τομέα .....	35
5.1 Αναγκαιότητα παρακίνησης στο Δημόσιο.....	36
5.2 Έρευνες Παρακίνησης/Εργασιακής Ικανοποίησης στο Δημόσιο .....	37
5.3 Τεχνικές Παρακίνησης στο Δημόσιο .....	39
Κεφάλαιο 6.....	45
Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα.....	45
6.1 Εργασιακό Περιβάλλον στο Δημόσιο.....	46
6.2 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	48
6.3 Κρίση & Δημόσιος Τομέας .....	49
Κεφάλαιο 7.....	51



Θεωρητικά συμπεράσματα.....	51
7.1 Σύνοψη βασικών σημείων επί προαναφερθείσας θεωρίας.....	51
7.2 Σύνοψη βασικών σημείων επί προαναφερθείσας επιστημονικής αρθρογραφίας.....	54
Κεφάλαιο 8.....	55
Ερευνητική Διαδικασία.....	55
8.1 Σκοπός έρευνας.....	56
8.2 Δειγματοληψία.....	57
8.3 Ερευνητικό Εργαλείο.....	57
8.4 Μεθοδολογική Προσέγγιση της Έρευνας.....	60
8.5 Περιορισμοί έρευνας & προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	61
Κεφάλαιο 9.....	62
Αποτελέσματα Έρευνας και Συζήτηση.....	62
9.1 Δημογραφικό προφίλ δείγματος.....	62
9.2 Εργασιακή ικανοποίηση.....	66
9.3 Παρακίνηση.....	79
Κεφάλαιο 10.....	81
Συμπεράσματα.....	81
10.1 Ανάλυση/Σχολιασμός Αποτελεσμάτων – Συμπεράσματα.....	81
10.2 Προτάσεις Δημιουργίας Εξαιρετικού Εργασιακού Περιβάλλοντος.....	93
Επίλογος.....	99
<i>«Η ευχαρίστηση στην δουλειά δημιουργεί τελειότητα στην εργασία»</i> .....	99
<i>Αριστοτέλης</i> .....	99
Παράρτημα Α.....	100
Ερωτηματολόγιο Μεταπτυχιακής Διατριβής.....	100
Παράρτημα Β.....	106
Πρακτικές Συμβουλές για ένα Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον στο Δημόσιο.....	106
Παράρτημα Γ.....	110
Κατάλογος Πινάκων, Διαγραμμάτων Μεταπτυχιακής Διατριβής.....	110
Παράρτημα Δ.....	112
Κατάλογος Συντομογραφιών.....	112
Βιβλιογραφία.....	113
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία/Αρθρογραφία.....	113
Ελληνική Βιβλιογραφία/Αρθρογραφία.....	120
Γενικές Πηγές Πληροφόρησης (Ιστοσελίδες/Υλικό Σεμιναρίων).....	123

# Εισαγωγή

Σε μία εποχή που οι εργασιακές σχέσεις δοκιμάζονται, υπάρχουν φορείς που επενδύουν στη δημιουργία καλού εργασιακού περιβάλλοντος, προσδοκώντας πολλαπλά οφέλη για τους ίδιους και τους εργαζομένους τους. Πλήθος ιδιωτικών επιχειρήσεων θέτουν ως στρατηγικό στόχο τους τη δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος που θα εμπνέει, παρακινεί και ικανοποιεί τους εργαζόμενους, προσδοκώντας μέσω αυτού του εργασιακού «κλίματος» υψηλές αποδόσεις και εργασιακή δέσμευση. Έρευνες και αναλύσεις έχουν εκπονηθεί από καταξιωμένους Έλληνες επιστήμονες περί πολιτοκεντρικής φιλοσοφίας, αξιολόγησης υπαλλήλων και εκσυγχρονισμό δομών του δημοσίου τομέα, μα λίγες είναι εκείνες οι φωνές που μιλούν για γενικότερη αλλαγή του εργασιακού περιβάλλοντος στο ελληνικό δημόσιο ως κλειδί για την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς του. Ο δημόσιος τομέας είναι πλέον στελεχωμένος με πλήθος ανθρώπων ιδιαίτερα υψηλών τυπικών προσόντων, όμως παραταύτα εκ του αποτελέσματος φαίνεται ότι τα στελέχη αυτά δεν λειτουργούν στα όρια της αποτελεσματικότητάς τους και σε καμία περίπτωση δεν διακρίνονται για την εργασιακή τους δέσμευση και ικανοποίηση. Το υπάρχον εργασιακό περιβάλλον φαίνεται ότι απέχει από το «ιδανικό».

Η αξία δημιουργίας ενός «εξαιρετικού» εργασιακού περιβάλλοντος που θα προσφέρει εργασιακή ικανοποίηση και παράλληλα θα ωθεί σε υψηλές αποδόσεις αποτελεί ζήτημα που έχει απασχολήσει έντονα τη διεθνή επιστημονική κοινότητα. Ο ερευνητής Shawn, στο βιβλίο του *“The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work”* (2010) εξυμνούσε τη συμβολή ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος στην εργασιακή αποδοτικότητα θέτοντας ζήτημα «πλεονεκτήματος ευτυχίας» και αποκάλυπτε ότι «το μυστικό» για καλύτερη εργασιακή απόδοση βρίσκεται στους ευτυχισμένους εργαζομένους.

Άλλοι ερευνητές, όπως αναφέρει ο Wright (2003), προσπαθώντας να σκιαγραφήσουν το «ιδανικό» εργασιακό περιβάλλον στο δημόσιο, εστίασαν στο «προφίλ» των εργαζομένων, καταλήγοντας σε ποικίλα συμπεράσματα μεταξύ των οποίων, στο ότι το δημόσιο προσελκύει άτομα που διακατέχονται από αλτρουιστικά κίνητρα και που

ικανοποιούνται μέσα από την προαγωγή της κοινωνικής ευημερίας και την ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών, που παρακινούνται περισσότερο από μη χρηματικά κίνητρα, που δύναται να εργαστούν σκληρότερα από εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα για χαμηλότερη αμοιβή και περιορισμένες δυνατότητες προαγωγής (Baldwin 1984; Perry & Wise 1990; Crewson 1997; Demke 2005; Frank & Lewis 2004). Στον ελλαδικό χώρο, έρευνες των Μπουραντά & Παπαλεξανδή (1993) και του Μανωλόπουλου (2008) προσπάθησαν να εντοπίσουν τα τρωτά σημεία του εργασιακού περιβάλλοντος στο ελληνικό δημόσιο και να σκιαγραφήσουν το εργασιακό περιβάλλον τη δεδομένη χρονική στιγμή.

Με την παρούσα επιδιώκεται α) προσδιορισμός βάσει θεωριών/ερευνών των βασικών χαρακτηριστικών ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος, ορίζοντας τις βασικές διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης και τους βασικούς παράγοντες παρακίνησης, β) σκιαγράφιση, μέσω πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας σε εργαζομένους των ΟΤΑ Β' βαθμού, του υπάρχοντος εργασιακού περιβάλλοντος στο δημόσιο ως προς τις προαναφερθείσες διαστάσεις, γ) εξέταση της σημαντικότητας συγκεκριμένων παρακινητικών παραγόντων για τους εργαζομένους, δ) συνταίριασμα συλλεχθέντων δεδομένων και σχεδιασμός ενός προτεινόμενου προς υιοθέτηση πρακτικού μοντέλου δημιουργίας εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Το γενικότερο συμπέρασμα από την έρευνα έγκειται στο ότι το ανθρώπινο δυναμικό που εξετάστηκε φάνηκε εξαιρετικά δυσαρεστημένο από το εργασιακό του περιβάλλον. Οι επιμέρους διαστάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος, «αμοιβή», «παροχές», «λειτουργικές διαδικασίες», «δυνατότητες προαγωγής», φάνηκαν να δυσαρεστούν περισσότερο, ιδίως τους νεότερους εργαζομένους και τα άτομα με υψηλά τυπικά προσόντα, ενώ «συναδελφικές σχέσεις» φάνηκαν ικανοποιητικές και «επίβλεψη από προϊστάμενους» κινούνταν σε οριακές τιμές ικανοποίησης. Αναφορικά με τους παρακινητικούς παράγοντες, η εξωτερική παρακίνηση φάνηκε ισχυρότερη της εσωτερικής, ενώ οι άνδρες έδειξαν να παρακινούνται περισσότερο από τις γυναίκες. Τα αναλυτικά συμπεράσματα ακολουθούν στο αντίστοιχο κεφάλαιο.

Η ιδιαιτερότητα της διατριβής έγκειται στο ότι προσπαθεί να προσεγγίσει σφαιρικά το θέμα, ακολουθώντας μία υβριδικού τύπου μεθοδολογία, χρησιμοποιώντας «ερευνητικά» παράδειγμα ενός φορέα του δημοσίου για να διαφωτίσει ένα γενικότερο «πρόβλημα»

αυτού (μελέτη περίπτωσης), συγκρίνοντας αποτελέσματα πρότερων μελετών επί του θέματος με τα ίδια ερευνητικά αποτελέσματα προκειμένου να εξηγήσει πιθανές αλλαγές (συγκριτική ανάλυση), ορίζοντας το πρόβλημα του «δυσμενούς» εργασιακού περιβάλλοντος που αναδύεται μέσα από μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης, αναλύοντας τους λόγους που το προκαλούν, προτείνοντας ειδικές λύσεις (μελέτη πολιτικής). Επιπροσθέτως για τις ανάγκες της διατριβής γίνεται ειδική μνεία στην σημασία της προσωπικότητας των εργαζομένων σε ένα εργασιακό περιβάλλον και στην επίδραση της κρίσης (οικονομικής & ηθικής) στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον του δημοσίου.

Στην επιλογή του ερευνητικού θέματος συνετέλεσε, πέρα από το προσωπικό ενδιαφέρον της συγγραφέως, η πεποίθηση ότι η δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος δύναται να αποτελέσει το κλειδί της εξυγίανσης στο δημόσιο και να συνδράμει στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η εξαιρετική εργασιακή συμπεριφορά δεν επιβάλλεται μόνο μέσα από έναν Οδηγό Καλής Συμπεριφοράς Δημοσίων Υπαλλήλων, αλλά εμπνέεται από το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον. Υπάρχουν «στιγμές αλήθειας»<sup>1</sup> μεταξύ πολίτη/εργαζομένου και το σύνολο αυτών των «στιγμών» καθορίζει τη συνολική ικανοποίηση του πολίτη από έναν οργανισμό. Η έλλειψη ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος δημιουργεί πολλές «κακές στιγμές», αμαυρώνει την εικόνα ενός φορέα, μειώνοντας την ικανοποίηση του αποδέκτη των υπηρεσιών. Μονόδρομος για την επιτυχία είναι η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών ώστε οι εσωτερικοί πελάτες να αισθάνονται ικανοποιημένοι και πρόθυμοι να καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την επίτευξη καθορισμένων στόχων. Ο καλύτερος εαυτός των εργαζομένων ξεδιπλώνεται όταν αυτοί λαμβάνουν αναγνώριση, ανάπτυξη και φροντίδα (Great Place To Work 2015).

Αναφορικά με τη διάρθρωση της παρούσας, στα πρώτα κεφάλαια (Κεφ.1-5) πραγματοποιείται ανάλυση σχετικού θεωρητικού υποβάθρου (θεωρίες/έρευνες)<sup>2</sup>, στο Κεφ.6 αναλύεται ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα εν καιρώ κρίσης, ενώ στο Κεφ.7 καθορίζονται τα κυριότερα σημεία επί της θεωρίας (βασικές διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης/παραγόντες παρακίνησης) που κρίθηκαν σκόπιμο για τις ανάγκες της

---

<sup>1</sup> Η έκφραση «στιγμές αλήθειας» δανείστηκε από ολοκληρωμένο πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ που εφαρμόστηκε στην Scandinavian Airline Systems (SAS) προκειμένου να υποκινηθεί το προσωπικό και να ανταποκριθεί επιτυχώς στα «κρίσιμα συμβάντα»

<sup>2</sup> Θεωρίες παρακίνησης, προσωπικότητας, εργασιακής ικανοποίησης

διατριβής να εξεταστούν περαιτέρω μέσω πρωτογενούς έρευνας με τη μέθοδο της μη τυχαίας/συμπτωματικής δειγματοληψίας. Στα Κεφάλαια 8-10 αναλύεται το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας και τα αποτελέσματα αυτής, καταλήγοντας σε προτάσεις δημιουργίας ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος στο δημόσιο εν καιρώ κρίσης.

Βασικοί περιορισμοί στην έρευνα αποτέλεσαν το μέγεθος του δείγματος και η μέθοδος δειγματοληψίας λόγω περιορισμένου χρόνου ολοκλήρωσης, ενώ εξαιρετικά αναχαιτιστικό κρίθηκε το κώλυμα από το σύνολο των ερωτηθέντων να δηλωθεί ο φορέας/διεύθυνση εργασίας του. Ωστόσο τα αποτελέσματα δύναται να δώσουν κατευθύνσεις για τη δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος στο δημόσιο γενικότερα και να αποτελέσουν εφαλτήριο για πιο εκτεταμένες έρευνες αφού το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησε ειλικρινώς δίχως φόβο και οποιαδήποτε άλλου είδους δέσμευση.

# Κεφάλαιο 1

## Παρακίνηση

Ως παρακίνηση ορίζονται οι διεργασίες που εξηγούν την ένταση, κατεύθυνση και επιμονή της ανθρώπινης προσπάθειας για την εκπλήρωση ενός στόχου (Robbins & Judge 2011). Ένταση ορίζεται το επίπεδο της προσπάθειας ενώ η κατεύθυνση αναφέρεται στην κατεύθυνση διοχέτευσης αυτής. Η επιμονή αναφέρεται στο διάστημα που το άτομο είναι διατεθειμένο να επιμείνει προκειμένου να εκπληρώσει τον στόχο του. Παρακίνηση ορίζεται και «*το σύνολο των ενεργειών της διοίκησης προκειμένου να προκαλέσει/διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου ώστε αυτός να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο*» (Χυτήρης 2006). Το κίνητρο αποτελεί τον πυρήνα της «*παρακίνησης*» και είναι μία εσωτερική δύναμη που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης για την εκπλήρωση της οποίας αξίζει κάποιος να προσπαθήσει.

### 1.1 Σημασία της Παρακίνησης

Η εργασιακή απόδοση αποτελεί το γινόμενο των ικανοτήτων του εργαζομένου επί τον βαθμό παρακίνησής του σύμφωνα με τον Maier (1955). Συνεπώς καθοριστικής σημασίας, πέραν των τυπικών προσόντων του εργαζομένου, είναι ο ρόλος της παρακίνησής του. Εργασιακές συμπεριφορές προσδιορίζονται από την παρακίνηση (Βακόλα & Νικολάου 2011) και δεν δύναται ένας οργανισμός να έχει μέγιστη εργασιακή απόδοση όταν οι εργασιακές διαθέσεις για ανατιθέμενο έργο είναι αρνητικές (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη 1996). Κρίνεται συνεπώς πασιφανής η σημαντικότητα εύρεσης μηχανισμών παρακίνησης και ενεργοποίησης του ανθρωπίνου δυναμικού.

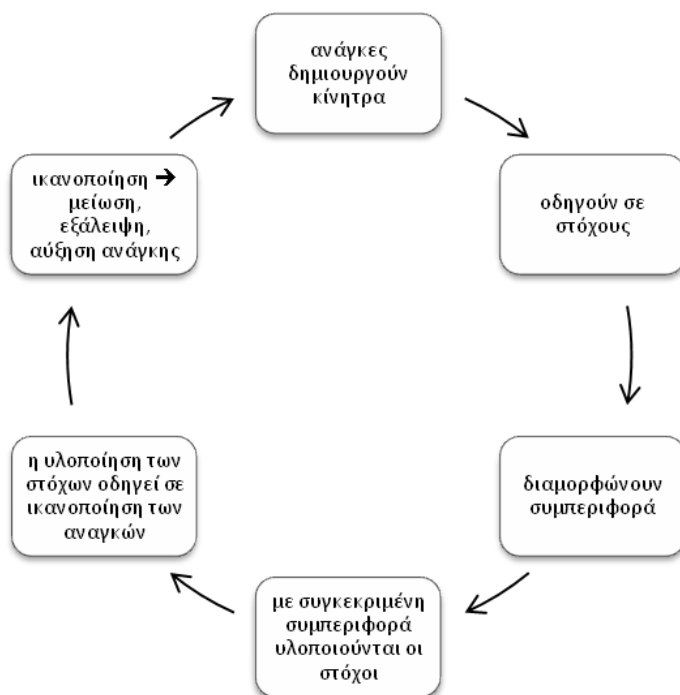
### 1.2 Παράγοντες Παρακίνησης

Η μοναδικότητα κάθε εργαζομένου καθιστά την παρακίνηση μία εξαιρετικά επίπονη διαδικασία, καθώς οι παρακινητικές δυνάμεις διαφέρουν τόσο από εργαζόμενο σε εργαζόμενο όσο και διαχρονικά στο ίδιο άτομο. Έρευνες καταδεικνύουν ως βασικούς

παρακινητικούς παράγοντες, το κύρος του φορέα εργασίας, την ηγεσία, τις απολαβές, τις συναδελφικές σχέσεις, την αναγνώριση, τις προκλήσεις της θέσης, τη φύση της εργασίας, με τον κάθε παράγοντα να έχει διαφορετική βαρύτητα ανά χρονική στιγμή και δεδομένη κατάσταση. Σύμφωνα με τον Wright (2003), διακρίνονται δύο τύποι παρακίνησης, η εσωτερική (*intrinsic*), η οποία σχετίζεται με τη φύση των εργασιακών καθηκόντων και τα συναισθήματα των υπαλλήλων απέναντι στην εργασία και η εξωτερική (*extrinsic*), η οποία αναφέρεται κυρίως σε ανταμοιβές που συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας.

### 1.3 Διαδικασία Παρακίνησης

Ανάγκες, κίνητρα και στόχοι αποτελούν τα τρία βασικά στοιχεία της διαδικασίας της παρακίνησης. Η αλληλεπίδρασή τους εκφράζει την καθορισμένη διαδικασία παρακίνησης, ξεκινώντας με την συνειδητή ή υποσυνείδητη ύπαρξη αναγκών, οι οποίες δημιουργούν κίνητρα που οδηγούν στη δημιουργία στόχων και τελικά στην υιοθέτηση συμπεριφοράς που θα βοηθήσει στην πραγμάτωσή τους. Η πραγμάτωση των στόχων έχει ως συνέπεια είτε τη μείωση/εξάλειψη των αναγκών, είτε την αύξηση των αναγκών και της προσπάθειας για επιπλέον ικανοποίηση. Η διαδικασία σχηματικά παρουσιάζεται ακολούθως.



Σχήμα 1. Διαδικασία Παρακίνησης (Πηγή: Μπουραντάς 2002)

Η ανωτέρω διαδικασία είναι εξαιρετικά πολύπλοκη, αφενός γιατί οι ανθρώπινες ανάγκες προσδιορίζονται από ποικίλους/μεταβαλλόμενους παράγοντες, αφετέρου διότι η ιεραρχική δομή των αναγκών μεταβάλλεται με τον χρόνο και το περιβάλλον. Ο ποιοτικός και ποσοτικός προσδιορισμός των αναγκών αλλά και της σχέσης αυτών με κίνητρα, στόχους, συμπεριφορές που βοηθούν στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων, αποτελεί εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση.

## 1.4 Κίνητρα

Οι συνθήκες που επηρεάζουν τη διέγερση, την κατεύθυνση και διατήρηση των εργασιακών συμπεριφορών καλούνται κίνητρα εργασίας (McCormick, Ilgen 1985). Από την προαναφερθείσα ανάλυση κρίνεται πασιφανής ο καθοριστικός ρόλος των κινήτρων στη διαμόρφωση ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος αφού δύναται η παροχή κινήτρων να διαμορφώσει θεμιτές εργασιακές συμπεριφορές. Τα κίνητρα ταξινομούνται σε τρεις βασικές κατηγορίες (Luthans 1992):

- Τα **πρωτογενή**: «βιολογικά» κίνητρα που πηγάζουν από συνυφασμένες με την ύπαρξη του ανθρώπου ανάγκες (π.χ δίψα, πείνα, ύπνο)
- Τα **γενικά**: «μη βιολογικά», έμφυτα, κίνητρα (π.χ κίνητρο αντίδρασης, περιέργειας, στοργής)
- Τα **δευτερογενή**: σχετίζονται με το περιβάλλον και δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου ως αποτέλεσμα μάθησης (π.χ κίνητρο επιτυχίας, κύρους, αναγνώρισης)

Δύο εξαιρετικές έρευνες σε επιχειρήσεις με ιδιαίτερο κύρος<sup>3</sup>, κατέληξαν σε τέσσερα «ισχυρά» κίνητρα για τους εργαζομένους (Nitin, Groysberg, Lee 2008):

- **κίνητρο απόκτησης**: πηγάζει από την ανάγκη απόκτησης υλικών αγαθών,
- **κίνητρο δέσμευσης**: πηγάζει από την ανάγκη του «ανήκειν» σε μία ομάδα που δημιουργεί υπερηφάνεια,
- **κίνητρο κατανόησης του περιβάλλοντος**: πηγάζει από την ανάγκη «καλής χημείας» με το περιβάλλον δραστηριοποίησης,

---

<sup>3</sup> ανήκαν στη λίστα Fortune 500



- **κίνητρο ασφάλειας/υπεράσπισης:** πηγάζει από την ανάγκη εργασιακής προστασίας και ελευθερίας έκφρασης.

Προκειμένου λοιπόν να σκιαγραφήσουμε την έννοια του «εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος» που διαμορφώνει θεμιτές εργασιακές συμπεριφορές κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούμε διεξοδικά σε κάποιες σημαντικές θεωρίες κινήτρων.

# Κεφάλαιο 2

## Θεωρίες Κινήτρων

«Χωρίς εργασία η ζωή είναι σαθρή,  
αλλά κάτω από εργασία χωρίς ψυχή  
η ζωή πνίγεται και πεθαίνει» *Alber Camus (Μαγνήσαλης 1992)*

*"I Never Teach My Pupils; I Only Attempt To Provide The Conditions In Which They Can Learn." Albert Einstein*

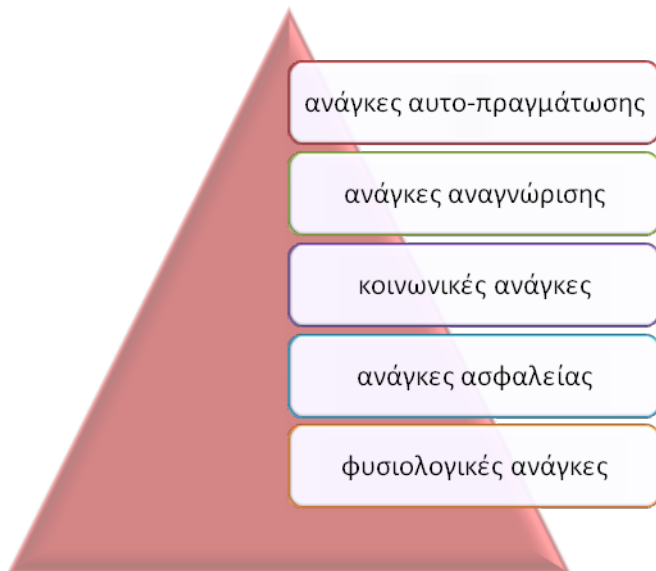
Τι μπορεί να παρακινήσει έναν εργαζόμενο προκειμένου αυτός εκούσια να παρουσιάζει μέγιστη απόδοση; Ποια μαγικά συστατικά δύναται να δημιουργήσουν ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον υψηλής απόδοσης και εργασιακής δέσμευσης; Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη του Πανεπιστημίου του Harvard με τίτλο *"The Happiness Advantage"* (2010) η επιτυχία είναι το αποτέλεσμα ενός «ευτυχισμένου» περιβάλλοντος και ένα «θετικό» περιβάλλον καλλιεργεί «θετική» διάθεση, ενεργοποιεί τον εγκέφαλο και αυξάνει την αποδοτικότητα.

Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθενται θεωρίες κινήτρων από τις οποίες δύναται να αντληθούν χρήσιμα στοιχεία για τους σκοπούς της διατριβής. Οι θεωρίες διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, εστιάζοντας είτε στο περιεχόμενο της παρακίνησης, είτε στη διαδικασία αυτής.

### 2.1 Θεωρίες Περιεχομένου

#### **Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών (Maslow)**

Ο Maslow (1943) ανέπτυξε μία θεωρία σύμφωνα με την οποία η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται βάσει των αναγκών που το άτομο καλείται να ικανοποιήσει. Διαχώρισε τις ανάγκες σε πέντε κατηγορίες και τις ιεράρχησε ανάλογα με την σπουδαιότητα που οι άνθρωποι αποδίδουν σε αυτές (Τζωρτζάκης 2007).



**Σχήμα 2. Η πυραμίδα των αναγκών σύμφωνα με τον Maslow (1943)**

Στη βάση της πυραμίδας τοποθέτησε τις φυσιολογικές ανάγκες<sup>4</sup> και στη συνέχεια τις ανάγκες ασφαλείας. Φήμη, δύναμη και αυτοεκτίμηση ακολούθησαν, ενώ στην κορυφή τοποθετήθηκαν οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση, εκπλήρωση στόχων ζωής και προσέγγισης ατομικών ιδανικών (Παπάνης 2007). Σύμφωνα με τον Maslow κάθε ανάγκη κοντά στη βάση της πυραμίδας έχει προτεραιότητα έναντι των αναγκών κοντά στην κορυφή, ενώ για να επιθυμήσει ο άνθρωπος την κάλυψη αναγκών κορυφής πρέπει να προηγηθεί η κάλυψη αναγκών βάσης. Παρότι θεωρείται θεμελιώδης θεωρία έχει δεχθεί πλήθος επικρίσεων (Τζωρτζάκης 2007) που επικεντρώνονται στο αν:

- το κριτήριο κάλυψης μίας ανάγκης είναι υποκειμενικό<sup>5</sup>,
- υπάρχουν ανάγκες εντασσόμενες σε περισσότερες κατηγορίες<sup>6</sup>,
- υπάρχει συγκεκριμένο πρότυπο καθορισμού κυρίαρχων αναγκών όταν καλυφθούν οι ανάγκες βάσης.

Όμως και ο Maslow εκ των υστέρων εντόπισε τρωτά σημεία στη θεωρία του σημειώνοντας ότι η ικανοποίηση μιας ανάγκης δύναται να εντείνει την επιθυμία του ατόμου να συνεχίσει να την ικανοποιεί, ενώ παράλληλα δεν αποκλείεται ένα άτομο να εγκαταλείψει την προσπάθεια αν αισθανθεί ότι δεν υπάρχει ελπίδα ικανοποίησης μιας ανάγκης.

<sup>4</sup> ανάγκες επιβίωσης (τροφή, νερό, ένδυση κ.α)

<sup>5</sup> Η σημασία της κάλυψης μιας ανάγκης είναι διαφορετική από άνθρωπο σε άνθρωπο.

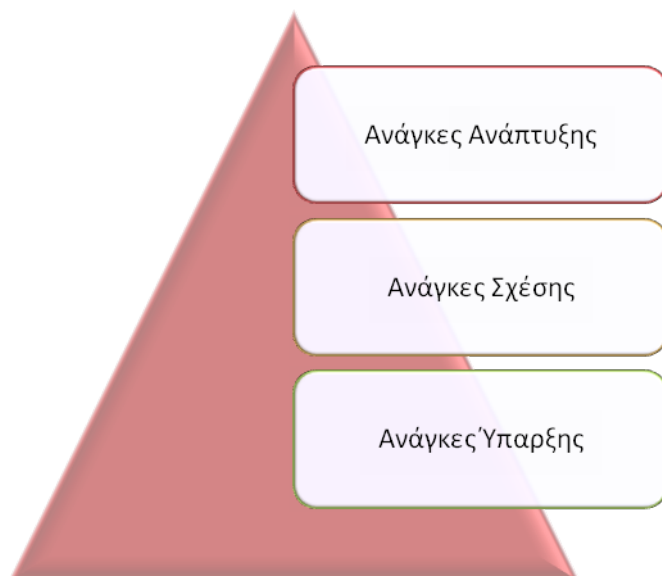
<sup>6</sup> τα χρήματα ως βασικό κίνητρο δύναται να καλύψουν διαφορετικές κατηγορίες αναγκών.

Τέλος είναι κοινά παραδεκτό αφενός ότι η ένταση κάποιων αναγκών δύναται να μεταβληθεί αφετέρου ο άνθρωπος δύναται να παρακινηθεί από κάποιες κατηγορίες αναγκών και να παρακάμψει κάποιες άλλες.

### **Θεωρία Παρακίνησης E.R.G (Alderfer)**

Αποτελεί επέκταση/τροποποίηση της θεωρίας του Maslow υποστηρίζοντας ότι η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται από την κάλυψη τριών κατηγοριών αναγκών:

- *Υπαρξης*: περιλαμβάνοντας ανάγκες βιολογικές και παροχής ασφάλειας (π.χ μισθός, ασφαλές εργασιακό περιβάλλον)
- *Σχέσης*: περιλαμβάνοντας κοινωνικές ανάγκες (π.χ συναδελφικές σχέσεις)
- *Ανάπτυξης*: περιλαμβάνοντας ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, αυτοεκτίμησης, ανέλιξης.



### **Σχήμα 3. Η πυραμίδα των αναγκών σύμφωνα με τον Alderfer (1969)**

Σε αντίθεση με τη θεωρία του Maslow, δεν υπάρχει αυστηρά καθορισμένη ιεράρχηση αναγκών και η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν οδηγεί σε «*παραίτηση*» από την κάλυψη της, απεναντίας δύναται να εντείνει την προσπάθεια προκειμένου να ικανοποιηθεί η ανάγκη σε μεγαλύτερο βαθμό. Δηλαδή οι ανάγκες λειτουργούν ως κίνητρα και μετά την ως ένα βαθμό ικανοποίησή τους, ενώ δεν αποκλείεται να συνυπάρχουν την ίδια στιγμή στο ίδιο άτομο.

Η ανύπαρκτη αντικειμενική ιεράρχηση αναγκών και η αδυναμία προσδιορισμού του απαιτούμενου βαθμού κάλυψης μιας ανάγκης προκειμένου να «στραφεί» κάποιος στην κάλυψη μιας άλλης, αποτελούν τα τρωτά σημεία της θεωρίας.

### **Θεωρία Δύο Παραγόντων (Herzberg 1959)**

Υποστηρίζεται ότι α) ικανοποίηση και απογοήτευση οφείλονται σε διαφορετικούς παράγοντες παρακίνησης και υγιεινής/δυσαρέσκειας, αντίστοιχα, β) οι ανάγκες «βάσης» κατά Maslow στις σύγχρονες κοινωνίες έχουν ικανοποιηθεί και μόνο οι ανάγκες «κορυφής» δύναται να προσφέρουν εργασιακή ικανοποίηση. Ο Herzberg διέκρινε δύο κατηγορίες παραγόντων εργασίας:

**παράγοντες παρακίνησης** (επιτεύγματα, αναγνώριση, προαγωγή, δυνατότητες ανέλιξης, φύση εργασίας, αίσθηση δημιουργίας κ.α)

- σχετίζονται με τη φύση της εργασίας,
- δημιουργούν υψηλό βαθμό ικανοποίησης,
- η έλλειψή τους δημιουργεί έντονη δυσαρέσκεια

**παράγοντες υγιεινής/δυσαρέσκειας** (πολιτική φορέα, συναδελφικές σχέσεις, συνθήκες εργασίας, μισθός, παρεχόμενη ασφάλεια κ.α)

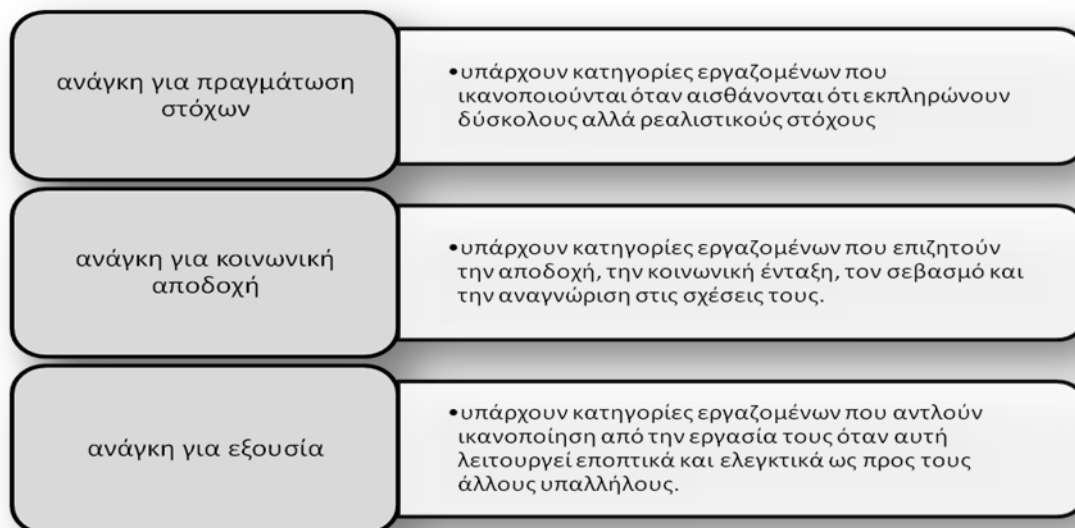
- σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας,
- η απουσία τους δημιουργεί δυσαρέσκεια,
- η κάλυψή τους δεν δημιουργεί ενθουσιασμό, ούτε αναγκαστικά ενισχύεται η εργασιακή απόδοση, αλλά βοηθά στη διατήρηση μιας σταθερής εργασιακής απόδοσης.

Η θεωρία δέχθηκε σκληρή κριτική, αφού μετέπειτα μελέτες απέδειξαν ότι πολλοί παράγοντες δυσαρέσκειας δύναται να δράσουν ως ισχυρά κίνητρα υψηλής εργασιακής απόδοσης (Locke 1976). Παραταύτα μέσω της θεωρίας προβάλλονται χαρακτηριστικά ενός εργασιακού περιβάλλοντος κατάλληλου στο να διατηρήσει ή και αυξήσει την εργασιακή απόδοση.

### **Θεωρία Αναγκών (McClelland)**

Υποστηρίζεται ότι υπάρχουν τρεις κατηγορίες επίκτητων ανθρώπινων αναγκών που λειτουργούν ως κίνητρα (Daft 2009):

- ανάγκη πραγμάτωσης ατομικών στόχων,
- ανάγκη κοινωνικής αποδοχής/αναγνώρισης,
- ανάγκη εξουσίας.



#### Σχήμα 4. Κατηγορίες επίκτητων αναγκών σύμφωνα με McClelland (1962)

Ο McClelland μελετώντας την εργασιακή συμπεριφορά, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ανάλογα με το «επίκτητο προφίλ» του, κάθε εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα σε θέσεις συγκεκριμένων χαρακτηριστικών. Η υψηλή ανάγκη πραγμάτωσης στόχων, καθιστά έναν εργαζόμενο εξαιρετικό σε θέσεις ουσιαστικής στοχοθεσίας, ενώ η ανάγκη κοινωνικής αποδοχής τον μετατρέπει σε άριστο συντονιστή ομάδων.

Συγκρίνοντας τη θεωρία του McClelland, με τις θεωρίες Maslow, Alderfer και Herzberg, εισάγεται για πρώτη φορά το στοιχείο του «χαρακτήρα» ενός εργαζομένου σε σχέση με την προτεραιότητα που αυτός θέτει στην ικανοποίηση των αναγκών του. Εντοπίζεται η «διαφορετικότητα» και η σημασία της σωστής διαχείρισής της σε έναν φορέα. Τοποθετώντας κάθε εργαζόμενο στην κατάλληλη θέση, αυτός αντλεί μέγιστη ικανοποίηση σημειώνοντας μέγιστη εργασιακή απόδοση. Αυτό που ίσως χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση είναι κατά πόσο το «επίκτητο προφίλ» δύναται να καλλιεργηθεί ή αποδυναμωθεί με το χρόνο.

## Θεωρία X και Ψ (McGregor)

Γνωστή ως «διπολική» υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη φύση έχει δύο διαφορετικές όψεις, την αρνητική που περιγράφεται ως θεωρία X και τη θετική ως θεωρία Y (Μπουραντάς 2002).

### Θεωρία X

---

Οι άνθρωποι είναι φύσει άεργοι και χαμηλών δυνατοτήτων. Προτιμούν να καθοδηγούνται από το να αναλαμβάνουν ευθύνες. Η παρακίνηση δεν έχει ιδιαίτερο αποτέλεσμα αφού χρειάζονται καθοδήγηση και πλήρη έλεγχο.

### Θεωρία Y

---

Η εργασία είναι φυσική ανθρώπινη δράση και όταν επικρατούν ευνοϊκές συνθήκες, οι άνθρωποι γίνονται δημιουργικοί, καινοτόμοι και ικανοί να επιλύσουν προκύπτοντα προβλήματα. Η παρακίνηση είναι εξαιρετικά σημαντική, αφού με τα κατάλληλα κίνητρα, τα άτομα αναπτύσσουν έντονα συναισθήματα και απόλυτη εργασιακή αφοσίωση.

Σύμφωνα με τον Mc Gregor, η θεωρία Y είναι αυτή που πρέπει να εφαρμόζεται από τη διοίκηση, αξιοποιώντας τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, δημιουργώντας κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον, σχεδιάζοντας ελκυστικές θέσεις εργασίας.

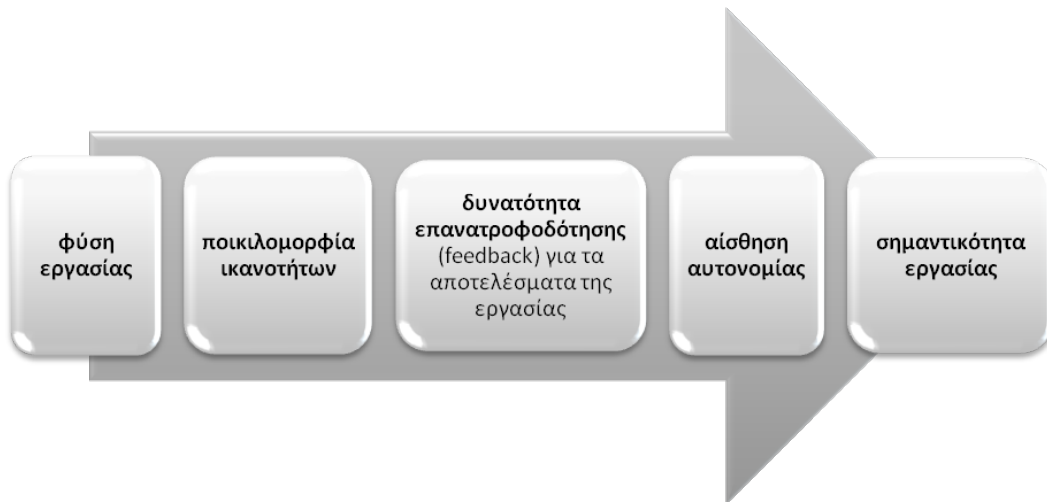
Οι κριτικές απέναντι στη θεωρία επικεντρώνονται στη μεταβλητότητα της εργασιακής συμπεριφοράς μέσα στο χρόνο, υποστηρίζοντας ότι ο ίδιος εργαζόμενος δύναται να εμφανίζει σε κάποιες φάσεις του εργασιακού του βίου νωθρότητα, ενώ σε άλλες έντονη δραστηριότητα.

Αν θεωρήσουμε ότι δεχόμαστε τις αρχές της θεωρίας X και Y, τότε ίσως κρίνεται σκόπιμη περαιτέρω έρευνα για το αν ο δημόσιος τομέας, με την υπάρχουσα δομή και λειτουργία του, ελκύει συγκεκριμένο προφίλ εργαζομένων ή αν η ανεπάρκεια εκπλήρωσης των ανθρώπινων αναγκών από τον ιδιωτικό τομέα ωθεί κάποιους στην αναζήτηση εργασίας στο δημόσιο.

## Θεωρία Χαρακτηριστικών Εργασίας (Oldham & Hackman)

Συγκεκριμένα εργασιακά χαρακτηριστικά επηρεάζουν και καθορίζουν την εργασιακή συμπεριφορά οδηγώντας σε ωφέλιμα ατομικά και εργασιακά αποτελέσματα (Oldham & Hackman 1976).

Το μοντέλο αναφέρεται σε πέντε «χαρακτηριστικά» εργασίας:



Σχήμα 5. Θεωρία Χαρακτηριστικών Εργασίας (Oldham & Hackman 1976)

Η παρωθητική ισχύς της εργασίας καθορίζεται από τα ανωτέρω στοιχεία και υπολογίζεται από τον ακόλουθο τύπο:

Παρωθητική Ισχύς εργασίας

=

$$\frac{(\text{ποικιλία δεξιοτήτων} + \text{ταυτότητα εργασίας} + \text{σπουδαιότητα εργασίας})}{3} \times \text{αυτονομία} \times \text{ανατροφοδότηση}$$

Τα ανωτέρω χαρακτηριστικά συνιστούν την πολυπλοκότητα της εργασίας (scope) και προκαλούν ψυχολογικές καταστάσεις οι οποίες οδηγούν σε ικανοποίηση, παρακίνηση και εργασιακή απόδοση. Γι' αυτό και πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε αυτά κατά το σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων προκειμένου να δημιουργούνται ελκυστικές θέσεις εργασίας.



Το ύψος των αμοιβών σχετίζεται σε μικρό βαθμό με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό που έχει σημασία είναι η δημιουργία δίκαιου και διαφανούς συστήματος προσδιορισμού αμοιβών/προαγωγών. Τα χρήματα δεν αποτελούν το βασικότερο κίνητρο, ωστόσο οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να γνωρίζουν ότι το σύστημα αμοιβών και οι διαδικασίες προαγωγών βασίζονται σε δίκαια και ισότιμα πρότυπα (Spector 1997).

Η συγκεκριμένη θεωρία εμφανίζεται ως μία από τις σημαντικότερες θεωρίες παρακίνησης, με «εύκολη» πρακτική εφαρμογή.

## 2.2 Θεωρίες Διαδικασίας

### **Θεωρία ενίσχυσης (Skinner)**

Ο Skinner υποστηρίζει ότι η ενίσχυση μιας συμπεριφοράς δύναται να καθορίσει την επαναληψιμότητα της. Ορίζει ως θετική ενίσχυση κάθε συμπεριφορά που προσφέρει ευχαρίστηση σε αυτόν που την παρουσιάζει και υποστηρίζει ότι κάθε συμπεριφορά είναι συνδεδεμένη με συγκεκριμένη ενίσχυση. Η σημερινή συμπεριφορά μας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις συνέπειες ή αμοιβές που είχε παρελθούσα συμπεριφορά μας (Hardy 2003). Πρόκειται για τον «νόμο του αποτελέσματος». Δημιουργούνται συνδέσεις «ερέθισμα/απόκριση» οδηγώντας σε επαναληψιμότητα ή μη μιας συμπεριφοράς. Επιπλέον η συνήθεια συχνά καθορίζει την συμπεριφορά μας και η ορμή με την οποία ακολουθείται η συνήθεια εξαρτάται από την έντασή της και από το πόσο «ευχάριστα» θεωρούνται τα αποτελέσματά της. Οι ενισχυτές δύναται να είναι υλικοί, κοινωνικοί, δραστηριότητας, πληροφόρησης και η ενίσχυση θετική, αρνητική, διαφυγής ή τιμωρία. Η θεωρία δέχθηκε κριτικές που αφορούν στην αδιαφορία του θεωρητικού για τις εσωτερικές διεργασίες του ανθρώπου που δεν λαμβάνονται καθόλου υπόψη. Έχει ευρεία χρήση στην εκπαίδευση και θα μπορούσε να αποτελέσει ισχυρό εργαλείο στη δημόσια διοίκηση επιβραβεύοντας ορθές πρακτικές και στηλιτεύοντας αθέμιτες.

### **Θεωρία Προσδοκιών (Vroom)**

Η ανθρώπινη συμπεριφορά βασίζεται σε προθέσεις του ατόμου και κατευθύνεται από τους στόχους που αυτό έχει θέσει (Vroom 1964). Ο εργαζόμενος τείνει να αξιολογεί ορθολογικά τις διάφορες ενέργειες στον εργασιακό χώρο επιλέγοντας πρακτικές που

θεωρεί ότι θα τον οδηγήσουν σε ανταποδοτικά αποτελέσματα (απόλυτη ιδιοτέλεια). Τρεις μεταβλητές καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση και κατ' επέκταση την εργασιακή συμπεριφορά: ελκυστικότητα (σθένος), συντελεστικότητα (συμβολή), προσδοκία.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), ο Vroom επινόησε τη συνάρτηση παρακίνησης:

$$\text{Παρακίνηση} = \text{Προσδοκία} \times \text{Βαθμός Προτίμησης}$$

όπου:

*Προσδοκία*: πιθανότητα μία ενέργεια να οδηγήσει σε συγκεκριμένο επιθυμητό αποτέλεσμα. Λαμβάνει τιμές μεταξύ 0 και 1, με το 1 να δηλώνει βέβαιη αποτελεσματικότητα και το 0 ανύπαρκτη.

*Βαθμός Προτίμησης*: βαθμός επιθυμίας για συγκεκριμένο αποτέλεσμα

Ο Vroom προέβη και σε μία επιπλέον διάκριση μεταξύ επιθυμητών επιχειρησιακών στόχων (*αποτελέσματα α' επιπέδου*) και επιθυμητών ατομικών στόχων (*αποτελέσματα β' επιπέδου*), εισάγοντας την έννοια της *οργανικότητας*, ως τον βαθμό στον οποίο ένα αποτέλεσμα α' επιπέδου οδηγεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα β' επιπέδου (Luthans, 1992). Συνεπώς, σύμφωνα με τον Vroom, για να παρακινήσει ένας οργανισμός έναν εργαζόμενο πρέπει να:

- τον πείσει ότι θα έχει όφελος από την υψηλή του απόδοση (*ορθολογιστική συμπεριφορά*),
- τον τοποθετήσει σε επιθυμητή γι' αυτόν θέση (*εκούσια τοποθέτηση*),
- δημιουργήσει αίσθηση συνιδιοκτησίας/αλληλεξάρτησης ευημερίας οργανισμού και ατομικής ευημερίας (*οργανικότητα*).

Η εν λόγω θεωρία κρίθηκε σκληρή και υπέρμετρα εκλογικευμένη, αγνοώντας τη συναισθηματική ανθρώπινη φύση, προβάλλοντας απόλυτα ορθολογικές συμπεριφορές.

### **Θεωρία Δικαιοσύνης/Ισότητας (Adams)**

Ο εργαζόμενος επιθυμεί ισορροπία μεταξύ εργασιακής συνεισφοράς και ανταμοιβής και επιλέγει εργασιακές στάσεις που θεωρεί ότι θα οδηγήσουν σε αναγνώριση και δίκαιη ανταμοιβή από μέρους της διοίκησης. Είναι στη φύση του ανθρώπου να συγκρίνει την ανταμοιβή του με την ανταμοιβή ανθρώπων που επιτελούν το ίδιο έργο και να εγκαταλείπει ακόμη και την προσπάθεια αν αισθανθεί αδικημένος (Χυτήρης 2001).

Στο δημόσιο η αμοιβή δεν σχετίζεται με το παραγόμενο έργο. Η αμοιβή είναι συνάρτηση τυπικών προσόντων, προϋπηρεσίας και τύχης ή ατυχίας να τοποθετηθεί ένας υπάλληλος σε έναν συγκεκριμένο φορέα. Οι προσπάθειες μισθολογικής εξίσωσης των εργαζομένων του δημοσίου δυστυχώς έχουν τις εξαιρέσεις τους και οι εξαιρέσεις αυτές είναι που οξύνουν το αίσθημα αδικίας μεταξύ των υπαλλήλων.

### **Υπόδειγμα Προσδοκίας (Porter & Lawler)**

Η καταβαλλόμενη εργασιακή προσπάθεια εξαρτάται από την:

- *πεποίθηση του εργαζομένου για το αποτέλεσμα της προσπάθειας (σημαντικότητα έργου),*
- *αξία που αποδίδει το άτομο στο αποτέλεσμα της προσπάθειας (Κουφίδου 2001).*

Προβάλλεται μία αλληλεπίδραση μεταξύ καταβαλλόμενης προσπάθειας και αναμενόμενης ανταμοιβής γι' αυτήν. Δηλαδή κρίνεται σημαντικό ο εργαζόμενος να πιστεύει ότι θα έχει αποτέλεσμα η προσπάθειά του και να έχει αξία γι' αυτόν το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Διαφαίνεται συνεπώς η ανάγκη εστίασης της διοίκησης σε θέματα ανταμοιβών και σύνδεσης της προσπάθειας και της επίδοσης με επιθυμητές ανταμοιβές (Κουφίδου 2001), ενώ παράλληλα καταδεικνύεται η σημασία της αξιοπιστίας ενός εργοδοτικού φορέα και της συνέπειας λόγου/ενεργειών του.

Το ερώτημα που τίθεται είναι αν θεωρεί ο δημόσιος υπάλληλος αξιόπιστη τη δημόσια διοίκηση και αν πιστεύει ότι αξίζει να προσπαθήσει για κάτι πέρα από τα συμβατικά του καθήκοντα όπως αυτά περιγράφονται λιτά και απέριττα μέσα από έναν οργανισμό εσωτερικής λειτουργίας. Η άποψη ότι η ικανοποίηση είναι επακόλουθο της απόδοσης και όχι προαπαιτούμενο της είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία ρήξης του μοντέλου των Porter και Lawler με προγενέστερες θεωρίες (Μπάκας 2014).

### **Θεωρία Καθορισμού Στόχου (Locke)**

Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία, την παρακίνηση την δημιουργεί ο στόχος και όχι η ανταμοιβή (Χυτήρης 2006). Όταν οι στόχοι είναι ελκυστικοί, σαφείς, εφικτοί και

αποδεκτοί από τον εργαζόμενο λειτουργούν παρακινητικά και οδηγούν σε αυξημένη προσπάθεια και απόδοση (Χυτήρης 2006).

Η θεωρία, με τη μορφή «διοίκηση μέσω στόχων» ή αλλιώς “*management by objectives*” χρησιμοποιείται αρκετά χρόνια στον ιδιωτικό τομέα και με τον Ν. 3230/2004 επιχειρήθηκε να εισαχθεί στο δημόσιο, επιδιώκοντας αποτελεσματικότερη λειτουργία των υπηρεσιών και κατ’ επέκταση ανταπόκριση του ανθρωπίνου δυναμικού στα νέα διοικητικά πρότυπα.

Από την εν λόγω θεωρία κρίνεται πασιφανής η σημαντικότητα σαφούς στοχοθεσίας σε έναν φορέα, η οποία θα πηγάζει από ένα ξεκάθαρο όραμα και θα συνδυάζεται με μία σταθερή στρατηγική.

# Κεφάλαιο 3

## Προσωπικότητα & Εργασιακή Συμπεριφορά

Η προσωπικότητα είναι μία πολυσύνθετη έννοια στην οποία έχουν δοθεί ποικίλοι ορισμοί. Στόχος της παρούσας δεν είναι η εντρύφηση σε ψυχαναλυτικές θεωρίες και η ανάλυση της δομής της ανθρώπινης ψυχής. Παραταύτα κρίθηκε σημαντική η αναφορά σε θεωρίες που «κατηγοριοποιούν» το ανθρώπινο δυναμικό σύμφωνα με τα δυνατά και αδύναμα σημεία της προσωπικότητά του, προκειμένου αυτό να τοποθετείται στην κατάλληλη θέση, εξασφαλίζοντας βέλτιστη αποδοτικότητα και παράλληλα ένα υγιές ψυχοκοινωνικό εργασιακό περιβάλλον.

### 3.1 Θεωρία Διάθεσης ή Προδιάθεσης

Εστιάζεται στον ανθρώπινο χαρακτήρα και τις εσωτερικές προδιαθέσεις του. Υποστηρίζεται ότι τα άτομα έχουν εσωτερικές διαθέσεις, «εργασιακούς τύπους», ανεξάρτητα από την εργασία που καλούνται να επιτελέσουν (Judge, Locke, Durham and Kluger 1998). Αυτές οι διαθέσεις καθορίζουν τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Υπάρχουν άνθρωποι που έχουν την «προδιάθεση» να αγαπούν την εργασία, αντλώντας ικανοποίηση από αυτήν. Οι συγκεκριμένοι άνθρωποι είθισται να έχουν γενικά μία θετική στάση ζωής γι' αυτό και ο Heller (2002) προέβη σε διάκριση ανθρώπινων τύπων σε θετικούς και αρνητικούς. Ο θετικός τύπος γενικά χαρακτηρίζεται από ενθουσιασμό και κοινωνικότητα, ενώ ο αρνητικός από εσωστρέφεια και νευρώσεις.

Η «παραδοσιακή» έννοια της προσωπικότητας βασίζεται στη γενική υπόθεση ότι «όλοι οι άνθρωποι έχουν μια εσωτερικά εδραιωμένη ικανότητα να ανταποκρίνονται με συγκεκριμένους τρόπους σε συγκεκριμένα ερεθίσματα» (Ποταμιανός 2002). Βάσει αυτής της υπόθεσης, η προσωπικότητα αντανακλά την μοναδικότητα του ατόμου, καθορίζεται από ενυπάρχουσες προδιαθέσεις και εκδηλώνεται μέσα από τη συμπεριφορά του. Θεωρητικοί προσπάθησαν να ταξινομήσουν ιδιαίτερα

χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τους ανθρώπους μεταξύ τους. Οι Allport, Odbert (1936) πραγματοποίησαν την πρώτη συστηματική προσπάθεια ταξινόμησης χαρακτηριστικών της ανθρώπινης συμπεριφοράς καταλήγοντας σε μία τεράστια λίστα χαρακτηριστικών, η οποία μολαταύτα κρίθηκε θεμελιώδης για μετέπειτα έρευνες, όπως ήταν αυτές που στηρίχθηκαν στην ανάλυση «επιθέτων» (λεξιλογική υπόθεση<sup>7</sup>). Άλλες έρευνες πραγματοποιήθηκαν βάσει ερωτηματολογίων Προσωπικότητας<sup>8</sup> προκειμένου να καταλήξουν σε ανάλογες κατηγορίες. Σκοπός , η κατηγοριοποίηση της ανθρώπινης προσωπικότητας. Στον ακόλουθο πίνακα παρατίθενται οι κατηγορίες στις οποίες κατέληξαν τρεις βασικές έρευνες.

Παράγοντας	Θεωρία Costa, McCrae	Λεξικολογική Υπόθεση	Eysenck
1 <sup>ος</sup>	Εξωστρέφεια	Ορμητικότητα	Νευρωτικότητα / σταθερότητα (τύπος N) <sup>9</sup>
2 <sup>ος</sup>	Προσήνεια <sup>10</sup>	Προσήνεια	Ψυχωτικότητα / υπερεγώ (τύπος P) <sup>11</sup>
3 <sup>ος</sup>	Συνέπεια	Συνέπεια	Εξωστρέφεια / εσωστρέφεια (τύπος E) <sup>12</sup>
4 <sup>ος</sup>	Νευρωτισμός	Συναισθηματική Σταθερότητα	
5 <sup>ος</sup>	Δεκτικότητα στις εμπειρίες <sup>13</sup>	Κουλτούρα ή Διανόηση	

**Πίνακας 1. Παράγοντες προσωπικότητας (source: author)**

Διαπιστώνεται ότι ο Eysenck (1992) καταλήγει στις λιγότερες κατηγορίες, θεωρώντας ότι η «δεκτικότητα στην εμπειρία» και η «συνέπεια» αποτελούν υπο-κλίμακες της εξωστρέφειας και του νευρωτισμού αντίστοιχα.

<sup>7</sup> Norman 1963, Peabody και Goldberg 1989 κ.α

<sup>8</sup> Costa, P.T.J., & McCrae, R.R. (1985). The NEO Personality Inventory Odessa, FL: Psychological Assessment Resources

<sup>9</sup> άγχος, κατάθλιψη, ένταση, υψηλές συναισθηματικές αντιδράσεις

<sup>10</sup> Αναζήτηση εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας στις σχέσεις

<sup>11</sup> επιθετικότητα, παρορμητικότητα, αντικοινωνικότητα, έλλειψη κοινωνικής ευαισθησίας, δυσκολία συνεργασίας (Κουλάκογλου 2002).

<sup>12</sup> κοινωνικότητα, δραστηριότητα, διεκδικητικότητα

<sup>13</sup> δημιουργικότητα και ενθουσιασμός

Οι θεωρίες προδιάθεσης, μέσα από αναζήτηση, φάνηκε ότι χρησιμοποιήθηκαν περισσότερο για την ερμηνεία εγκληματικών/παραβατικών συμπεριφορών και ελάχιστα ως εργαλείο μιας Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων. Το γεγονός ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας παραμένουν σταθερά καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου, ενώ αλλαγές μπορούν να συμβούν έπειτα από επιδράσεις σημαντικών γεγονότων ζωής, σοβαρές ψυχικές ασθένειες ή ψυχολογική παρέμβαση (Ποταμιάνος, Παπαστάμου 2002), ίσως θα έπρεπε να προβληματίσει, τον κλάδο των Ανθρωπίνων Πόρων, προκειμένου να εστιάσει στα οφέλη που θα προέκυπταν από τοποθέτηση εργαζομένων σε θέσεις και βάσει προσωπικότητας.

## **3.2 Η συμπεριφορά στο χώρο εργασίας**

*“Attitude is a little thing that makes a big difference” Churchill Winston*

Τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά καθορίζουν σε μεγάλο ποσοστό τη συμπεριφορά ενός ατόμου στο κοινωνικό του περιβάλλον και οι προστριβές στην εργασία οφείλονται συχνά σε ψυχολογικούς παράγοντες (Καντάς 1998). Θεωρίες υποστηρίζουν ότι διάφορα είδη προσωπικότητας καθορίζουν διαφορετικές διαπροσωπικές σχέσεις στον χώρο εργασίας και επηρεάζουν σημαντικά την υγεία των ατόμων σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Ο Jones (1985) απέδειξε ότι ένα μη ανταγωνιστικό άτομο συνήθως είναι μοναχικό και ψυχρό, ενώ ένα ψυχωτικό δεν επιθυμεί θέσεις που απαιτούν κοινωνική επαφή και δεν αποδίδει εντός ομάδων εργασίας (Καντάς 1998). Οι Quick & Quick (1984) κατέληξαν ότι οξύθυμα και καταπιεστικά άτομα, είθισται να αγνοούν ατομικές προσδοκίες και ευαισθησίες, αποτελούν την κυριότερη αιτία προστριβής στο εργασιακό περιβάλλον και πρέπει να αποφεύγεται η τοποθέτησή τους σε θέσεις ευθύνης ή συντονισμού (Καντάς 1998). Ο Levinson (1978) υποστήριξε ότι ευφυείς, με ηγετικό στυλ καταπιεστικές προσωπικότητες δημιουργούν προβλήματα στο σύνολο μιας ομάδας, είναι σκληρές, με χαμηλό δείκτη συναισθητικής νοημοσύνης και εμμονή για επιτυχία (Καντάς 1998).

Υπάρχουν διάφοροι τύποι προσωπικοτήτων, ο καθείς με θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά, που καθορίζουν τον τρόπο απόκρισης/προσαρμογής σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Η ψυχομετρική αξιολόγηση της προσωπικότητας είναι ένα σημείο που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη στο δημόσιο τομέα. Κάθε εργασία ή ρόλος απαιτεί ένα μοναδικό συνδυασμό χαρακτηριστικών προσωπικότητας για βέλτιστη επίδοση. Τα τεστ

προσωπικότητας ή ψυχομετρικά τεστ δύναται να βοηθήσουν τόσο στην επιλογή προσωπικού, όσο και στην τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση, μέσω της μέτρησης σημαντικών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών που απαιτούνται για κάθε θέση. Σύμφωνα με τον Cronbach (1984), τα ψυχομετρικά τεστ αποτελούν εργαλεία μέτρησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Δεν αποτελούν πανάκεια αλλά συνδυαστικά δύναται να αποτελέσουν αντικειμενικό δείκτη μέτρησης μιας ικανότητας σχετικής με την εργασία και έγκυρο δείκτη αποτελεσματικότητας ενός ατόμου σε αυτήν. Οι εποχές έχουν αλλάξει και δεν αρκεί μόνο το γέμισμα της φαρέτρας του υποψηφίου με τίτλους σπουδών. Απαιτείται συνταίριασμα γνώσεων και προσωπικότητας, χημεία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων, ταίριασμα της κουλτούρας ενός φορέα με τους εργαζομένους σε αυτόν. Δεδομένου ότι η ευφυΐα έχει πολλές διαστάσεις (Hampshire 2012) και δύναται με τις εμπειρίες και την εκπαίδευση να αυξηθεί φθάνοντας στο όριο της την εργαζόμενη μνήμη (Δρ. Δημητρίου 2014) (φαινόμενο *Flynn Effect*) θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι ένας φορέας προσλαμβάνει πέρα από τα τυπικά προσόντα και «*χαρακτήρα*», ο οποίος πρέπει να συμβαδίζει με τις αρχές και τις αξίες του. Όπως χαρακτηριστικά συμβουλεύει ο Schutz "*Hire character, train skill*".



# Κεφάλαιο 4

## Εργασιακή Ικανοποίηση

Ως εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται η συναισθηματική αντίδραση του ατόμου απέναντι στην εργασία και μετράται ως μία αποτίμηση, αξιολόγηση εργασιακών χαρακτηριστικών, συνδυαζόμενη με εσωτερικά/εξωτερικά πρότυπα σύγκρισης (Spector 1997). Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί τα τελευταία χρόνια, κυρίως τα χρόνια της οικονομικής κρίσης, ένα από τα βασικότερα ζητήματα της οργανωτικής ψυχολογίας γιατί α) έχει άμεση σχέση με την ψυχική υγεία των εργαζομένων, β) σχετίζεται με υψηλή εργασιακή αποδοτικότητα γ) η επίτευξή της, εν καιρώ κρίσης, αποτελεί ένα δύσκολο εγχείρημα για έναν φορέα. Ποικίλες έρευνες πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια προκειμένου να εντοπίσουν τι σημαίνει εργασιακή ικανοποίηση και γιατί αυτή οδηγεί σε υψηλή απόδοση έναν εργαζόμενο. Μεταξύ αυτών και μία ξεχωριστή μελέτη που πραγματοποιήθηκε από το Πανεπιστήμιο του Harvard με τίτλο “*The Happiness Advantage*” (Shawn 2010) μέσω της οποίας επεδείχθη ότι η επιτυχία και αποδοτικότητα στην εργασία είναι το αποτέλεσμα ενός «ευτυχισμένου» περιβάλλοντος. Μελέτες νευροεπιστημών/ψυχολογίας επιβεβαιώνουν επανειλημμένα, ότι όταν ζούμε σε ένα «θετικό» περιβάλλον που καλλιεργεί «θετική» διάθεση, ο εγκέφαλος ενεργοποιείται οδηγώντας σε παραγωγικότερη και αποδοτικότερη εργασία. Τα θετικά συναισθήματα καθορίζουν την επίτευξη οργανωτικών στόχων και τη διασφάλιση συνέχισης της οργανωτικής δομής, διευρύνουν το ρεπερτόριο σκέψης/δράσης του ατόμου και οδηγούν στη δόμηση διαχρονικών ισχυρών πόρων (Fredrickson 2003).

Πολλοί επιστήμονες προσπάθησαν να ορίσουν την έννοια εργασιακή ικανοποίηση όπως ο Fisher (2000), αναφερόμενος σε μία συμπεριφορά, συναίσθημα ή κρίση ή ο Locke (1976) εστιάζοντας στις ατομικές αξίες του εργαζομένου, στον ενστερνισμό ή όχι των αξιών αυτών από τον εργοδοτικό του φορέα αλλά και στην σημασία που αποδίδει το ίδιο το άτομο στις εν λόγω αξίες. Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται στενά με την αποδοτικότητα και την ποιότητα της εργασίας και οδηγεί στην επίτευξη των στόχων

ενός οργανισμού, καθώς ο ικανοποιημένος εργαζόμενος συντελεί στην επιτυχία ενός οργανισμού (Syrniewska 2014).

## **4.1 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης**

Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης διαμορφώνεται από παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και το ίδιο το άτομο. Έρευνες των Hulin & Smith (1965) καταλήγουν στο ότι αμοιβή, εργασία, ευκαιρίες προαγωγών, ηγεσία και συνάδελφοι, αποτελούν τις σημαντικότερες διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης, ενώ ο Locke (1976) μειώνει τις εν λόγω διαστάσεις σε τέσσερις, περιλαμβάνοντας αμοιβές, διαπροσωπικές σχέσεις, φύση εργασίας και οργανωτική δομή. Ο Spector (1997) καταλήγει σε εννέα διαστάσεις περιλαμβάνοντας αμοιβή, δυνατότητες προαγωγής, επίβλεψη, πρόσθετες παροχές, ανταμοιβές, λειτουργικές διαδικασίες, επικοινωνία, συνεργατικές σχέσεις και φύση της εργασίας. Μάλιστα ο τελευταίος χρησιμοποίησε τις εν λόγω διαστάσεις για την σύνταξη του ερωτηματολογίου *Job Satisfaction Survey (JSS)* το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης και χρησιμοποιήθηκε συνδυαστικά για τις ανάγκες και της συγκεκριμένης διατριβής.

## **4.2 Εργασιακή Ικανοποίηση και Αποδοτικότητα**

Πλήθος ερευνών προσπάθησαν να συνδέσουν εμπειριστατωμένα την εργασιακή ικανοποίηση με την αποδοτικότητα. Παρότι θεωρείται σχεδόν αυτονόητη η θετική συσχέτιση, υπήρχαν αποτελέσματα ερευνών που αντίκρουαν τα προφανή θετικά συμπεράσματα. Παλαιότερες έρευνες κατέληγαν ότι α) η σύνδεση μεταξύ των δύο παραμέτρων δύναται να είναι μικρή (Spector 1997), β) είναι πιθανό η σχέση να είναι αντίστροφη, με την αποδοτικότητα να δημιουργεί εργασιακή ικανοποίηση (Jacobs, Solomon 1977), γ) οι δύο παράμετροι συνδέονται μόνο όταν εκλείπουν άλλες επιρροές στη συμπεριφορά (Kidd 2006), δ) δεν υπάρχουν επαρκή δεδομένα για να στοιχειοθετηθεί θετική ή αρνητική συσχέτιση, ε) υπάρχει μεγαλύτερη συσχέτιση σε εργασίες που η καλή απόδοση αμείβεται υψηλά (Jacobs, Solomon 1977).

Παραταύτα τα αποτελέσματα πρόσφατων ερευνών δείχνουν μία πιο ξεκάθαρη εικόνα της θετικής συσχέτισης εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης. Πρόσφατη έρευνα (Raziq 2014) αναφέρει ότι το εργασιακό περιβάλλον έχει έντονο αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση ενώ κακές συνθήκες εργασίας παρακωλύουν τη μέγιστη χρήση

των δυνατοτήτων/ικανοτήτων των εργαζομένων. Ουσιαστικά εμμέσως η έρευνα αποδίδει θετική συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης/απόδοσης.

Άλλη πρόσφατη έρευνα (Wong Y., Rabeatul H., et al. 2014) αναφέρει τη θετική συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης/απόδοσης και παρουσιάζει την ηγεσία, τους συνεργάτες και τη φύση της εργασίας ως βασικούς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης.

Σε κάθε περίπτωση, το συνταίριασμα υψηλού βαθμού εργασιακής ικανοποίησης και υψηλής αποδοτικότητας πρέπει να αποτελεί στόχο κάθε οργανισμού διότι υψηλός βαθμός παραγωγικότητας με χαμηλό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης οδηγεί στην ανάλωση/φθορά του ανθρωπίνου δυναμικού (Φαναριώτης 1996) και δεν είναι λίγες οι έρευνες που συσχετίζουν καρδιαγγειακές νόσους, νευρολογικές και πλήθος άλλων παθήσεων με στρεσογόνες και παθητικές εργασιακές συνθήκες.

# Κεφάλαιο 5

## Παρακίνηση & Εργασιακή Ικανοποίηση στο Δημόσιο Τομέα

Η εν εξελίξει κρίση συνετέλεσε αποφασιστικά στην ανάδειξη σειράς ελλειμμάτων που χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση. Μέσα από την προβολή των εν λόγω ελλειμμάτων φάνηκε αφενός ως σημαντικός παράγοντας εξυγίανσης, αφετέρου ως μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις της Δημόσιας Διοίκησης, η ανάγκη ενίσχυσης του ενδιαφέροντος και της αφοσίωσης των εργαζομένων σε αυτή μέσα από τη δημιουργία ενός «ελκυστικού» εργασιακού περιβάλλοντος που θα δημιουργεί εργασιακή ικανοποίηση και θα αποτελεί το υπόστρωμα για υψηλής απόδοσης πρακτικές.

Οι Perry & Wise (1990) υποστηρίζοντας ότι η παρακίνηση στο δημόσιο αφορά στην ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί ο εργαζόμενος σε κίνητρα που δημιουργούνται στον φορέα του, κατέληξαν σε τρεις βασικές κατηγορίες κινήτρων:

*ορθολογικά κίνητρα*

---

σχετίζονται με την επιθυμία για προσωπικό όφελος

*κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα*

---

σχετίζονται με την επιθυμία εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος

*συναισθηματικά κίνητρα*

---

σχετίζονται με την επιθυμία προσφοράς προς τον πολίτη και την κοινωνία

Κάθε εργαζόμενος παρακινείται διαφορετικά και εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον για διαφορετικούς λόγους. Ωστόσο οι καλλιεργούμενες αξίες εντός ενός οργανισμού και η δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος που ωθεί στον ενστερνισμό αυτών

των αξιών από τους εργαζομένους φαίνεται ότι παρακινούν και κατευθύνουν σε μεγάλο βαθμό τις εργασιακές συμπεριφορές (Perry & Wise 1990).

## 5.1 Αναγκαιότητα παρακίνησης στο Δημόσιο

Σύμφωνα με έρευνα του οργανισμού Nesta (2014) και με πρόσφατη δράση του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ 2014) ο δημόσιος τομέας δεν είναι υπερμεγέθης αλλά ανεπιτυχώς κατανεμημένος και πρέπει να επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό του προκειμένου να εξελιχθεί και αναβαθμιστεί. Οφείλει να δημιουργήσει το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον που θα παρακινεί και θα ικανοποιεί τον εργαζόμενο προκειμένου αυτός να οδηγηθεί σε νέους τρόπους και σκέψη εργασίας. Δυστυχώς υπάρχει χαμηλού βαθμού παρακίνηση στο ελληνικό δημόσιο (Ακριβός 2009, Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή 1993, Μανωλόπουλος 2008) τα αίτια της οποίας παρατίθενται ακολούθως.



Σχήμα 6. Αίτια χαμηλού βαθμού παρακίνησης στο δημόσιο (Ακριβός 2009)

Ως αποτέλεσμα των ανωτέρω, οι εργαζόμενοι συνήθως δεν αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, δεν βρίσκονται μόνιμα σε εγρήγορση και συχνά εργάζονται δίχως πάθος και διάθεση.

Η δημόσια διοίκηση οφείλει να αντιμετωπίσει την έλλειψη παρακίνησης ως πρόβλημα που για να αντιμετωπιστεί απαιτείται η δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος που θα εμπνέει και θα «δεσμεύει».

## 5.2 Έρευνες Παρακίνησης/Εργασιακής Ικανοποίησης στο Δημόσιο

Οι Έλληνες δημόσιοι υπάλληλοι είναι η περισσότερο λαιδορούμενη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης επαγγελματική τάξη. Λιγότες είναι οι φωνές που μιλούν για δυνατό ανθρώπινο δυναμικό και άξια στελέχη. Η δημιουργηθείσα απαξιωτική αυτή εικόνα για το δημόσιο είχε ως αποτέλεσμα το περιορισμένο ενδιαφέρον των επιστημόνων για θέματα εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης σε αυτό, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, για τον οποίο έχουν εκπονηθεί πλήθος σχετικών μελετών.

Τρεις έρευνες<sup>14</sup> εντοπίστηκαν στην ελληνική βιβλιογραφία σχετικά με την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. Η πρώτη πραγματοποιήθηκε από τους Μπουραντά, Παπαλεξανδρή (1993) σε 1148 δημοσίους υπαλλήλους καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι ο δημόσιος τομέας αδυνατεί να παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό του εξαιτίας της:

- φύσης/περιεχομένου εργασίας (π.χ έλλειψη αυτονομίας, ανατροφοδότησης, ποικιλίας/σπουδαιότητας καθηκόντων),
- αδυναμίας σύνδεσης απόδοσης/αμοιβής,
- έλλειψης συστήματος επιβράβευσης/αναγνώρισης,
- ποιότητας ηγετικών στελεχών.

Μεταγενέστερες έρευνες του Μανωλόπουλου (2008) σε εργαζομένους του ευρύτερου δημόσιου τομέα κατέληξαν ότι α) εργασιακή ασφάλεια, αμοιβή, δυνατότητα προαγωγής αποτελούν τα κυριότερα κίνητρα για τους εργαζόμενους, β) η «παρακινητική» πολιτική των διοικήσεων περιοριζόταν μόνο στην παροχή εργασιακής ασφάλειας και τη σχετικά δίκαιη μισθοδοσία.

---

<sup>14</sup> Έρευνες μεγάλου δείγματος. Βρέθηκαν και άλλες μικρότερης κλίμακας.

Αν και η εργασία στο δημόσιο τομέα θεωρείται τα τελευταία χρόνια λόγω κρίσης ελκυστική σε σχέση με τον ιδιωτικό, σύμφωνα με τον Demke (2005) αυτό αποδίδεται στην παρεχόμενη εργασιακή ασφάλεια και όχι στη φύση της εργασίας ή τις αλτρουιστικές τάσεις των δυνητικά εργαζομένων. Οι οργανωτικές και λειτουργικές δομές του δημοσίου φαίνεται να αποτελούν βασική αιτία δυσαρέσκειας. Η γραφειοκρατία και νομολατρία, η παντελής έλλειψη αυτονομίας και η αδυναμία ικανοποίησης προσωπικών φιλοδοξιών ανέλιξης δημιουργούν απογοήτευση στο εργατικό δυναμικό. Η έλλειψη εξωγενών παραγόντων παρακίνησης σε συνδυασμό με χαμηλή εσωτερική παρακίνηση καθιστούν την εργασία «αναγκαίο κακό» και όχι πεδίο δημιουργίας και ανάπτυξης για έναν εργαζόμενο.

Σε αντίθεση με την ελληνική βιβλιογραφία, στη διεθνή φαίνεται ότι θέματα εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης στο δημόσιο έχουν απασχολήσει ιδιαίτερα τους ερευνητές, οι οποίοι επιχείρησαν κατά καιρούς α) τη σκιαγράφηση του προφίλ των εργαζομένων προκειμένου να αναπτυχθούν αποδοτικά συστήματα παρακίνησης, β) τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης προκειμένου να εντοπιστούν αίτια πιθανής δυσαρέσκειας. Μεταξύ των συμπερασμάτων αναφέρεται ότι α) οι δημόσιοι οργανισμοί προσελκύουν άτομα που διακατέχονται από αλτρουιστικά κίνητρα και που ικανοποιούνται μέσα από την προαγωγή της κοινωνικής ευημερίας και την ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών (Baldwin 1984; Perry & Wise 1990; Crewson 1997), β) τα χρηματικά κίνητρα δεν ασκούν ιδιαίτερη παρακινητική επίδραση (Demke 2005), γ) οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία σε σχέση με τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα (Wright & Davis 2003) δ) οι εργαζόμενοι στο δημόσιο δύναται να εργαστούν σκληρότερα από αυτούς του ιδιωτικού, όταν οι συνθήκες το απαιτούν, με χαμηλότερες αμοιβές και περιορισμένες δυνατότητες προαγωγής (Frank & Lewis 2004). Αναφορικά με τα εσωτερικά κίνητρα, επιβράβευση, κατοχή θέσης ευθύνης και ασφάλεια, φάνηκε να επηρεάζουν περισσότερο τους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα από ότι αυτούς του ιδιωτικού (Mann 2006).

Βέβαια είναι γεγονός ότι τόσο το προφίλ των δημοσίων υπαλλήλων, όσο και οι λόγοι εργασίας στο δημόσιο, δύναται να διαφέρουν από χώρα σε χώρα, αλλά και από εποχή σε εποχή, συνεπώς και οι παρακινητικές δυνάμεις διαφοροποιούνται και αυτές.

## 5.3 Τεχνικές Παρακίνησης στο Δημόσιο

Αποκλείοντας την παρακίνηση μέσω οικονομικών παροχών στις δύσκολες οικονομικά εποχές που διανύουμε, αναζητούνται εναλλακτικοί τρόποι προκειμένου να δημιουργηθεί το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον το οποίο θα προσφέρει εργασιακή ικανοποίηση παρακινώντας παράλληλα τον εργαζόμενο να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του θεσμικού του ρόλου με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η αλήθεια είναι ότι δύσκολα το εργασιακό περιβάλλον στο δημόσιο δύναται να συγκριθεί με το παρακινητικό εργασιακό περιβάλλον μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων, παραταύτα η δημόσια διοίκηση μπορεί να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες, με το μικρότερο δυνατό κόστος, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον, με συγκριτικά πλεονεκτήματα σε άλλες παραμέτρους από αυτές του ιδιωτικού τομέα. Ορισμένες τεχνικές παρακίνησης περιλαμβάνουν:

### **δυνατότητες δωρεάν εκπαίδευσης & ανάπτυξης προσωπικού**

Οι Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς (2002) υποστηρίζουν ότι η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του, ενώ ο Pfeffer (1994) θεωρεί ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Riggs (1964) τονίζει ότι η επιμόρφωση είναι το μέσο εξασφάλισης επιθυμητής αλλαγής στην εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων, ενώ η σωστή εκπαίδευση φαίνεται ότι οξύνει το νου, δημιουργεί σωστό χαρακτήρα, συμβάλλει στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας και εφοδιάζει τον εργαζόμενο με απαιτούμενες γνώσεις, προκειμένου αυτός να αντιμετωπίσει ευπροσάρμοστα και ευέλικτα τις όποια καταστάσεις (Martin Luther King Jr 1963). Η γενική μόρφωση του προσωπικού αποτελεί για έναν φορέα μεγάλο επίτευγμα (Robinson, Stern 1997) ενώ οι ομάδες εκπαίδευσης μαθαίνουν καλύτερα ως διακριτές οντότητες απ' ότι με την ατομική μάθηση (Yorks, Marsick 2000). Ο Argyris (1980) υποστηρίζει ότι ένας φορέας βελτιώνει τη λειτουργία του μέσω της εργασιακής μάθησης, καταλήγοντας σε δύο τύπους εντοπισμού και διόρθωσης προβλημάτων επί των διαδικασιών, τον *"single loop learning"*<sup>15</sup> και τον *"double loop learning"*<sup>16</sup>. Τέλος ο Senge (1990) προσδιορίζει ως *«ιδανικό εργασιακό περιβάλλον»* το περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι επεκτείνουν συνεχώς την ικανότητά τους να δημιουργούν επιθυμητά

<sup>15</sup> εντοπισμός κάποιου λάθους επί των διαδικασιών, διάγνωση και διόρθωση δίχως αλλαγή επί της παρούσας εφαρμοζόμενης πολιτικής

<sup>16</sup> τροποποίηση και πιθανή υιοθέτηση νέων αξιών, νέας πολιτικής και στοχοθεσίας του οργανισμού



αποτελέσματα και μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν μαζί, ενώ παράλληλα γαλουχούνται νέα πρότυπα σκέψης και αφήνεται ελεύθερη η συλλογική φιλοδοξία.

Σε αυτήν την προσπάθεια, το Δημόσιο έχει αρωγό του το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), το οποίο αποτελεί τον εθνικό στρατηγικό φορέα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, προσφέροντας δωρεάν υψηλής ποιότητας πιστοποιημένη εκπαίδευση στους εργαζόμενους του δημοσίου. Η διεύρυνση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ και η πιθανή συνεργασία του δημοσίου και με άλλους εκπαιδευτικούς φορείς (π.χ Πανεπιστήμια) θα αποτελούσε ισχυρό κίνητρο εργασίας.

### **αντικειμενική αξιολόγηση**

Η παρακίνηση, η βελτίωση της παραγωγικότητας, η διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού, ο εντοπισμός προβλημάτων, η λήψη αποφάσεων προαγωγών, η δημιουργία αισθήματος δικαιοσύνης και η ενίσχυση της εργασιακής υπευθυνότητας αποτελούν βασικούς στόχους της αξιολόγησης (Τερζίδης, Τζωρτζάκης 2004). Ένα άρτια σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης προσφέρει αντικειμενική πληροφόρηση στους εργαζομένους για την απόδοσή τους ενώ δύναται να αποτελέσει «ελκυστικό» κίνητρο για δυνητικούς εργαζομένους.

Κύριες μέθοδοι αξιολόγησης εργαζομένων:

- άμεσες μετρήσεις απόδοσης βάσει αποτελεσμάτων,
- συγκριτικές μεταξύ υπαλλήλων,
- συγκριτικές βάσει καθορισμένου προτύπου απόδοσης,
- μέσω γραπτής έκθεσης,
- βάσει στοχοθεσίας με καθορισμένους στόχους,
- με συνδυασμό μεθόδων (π.χ ανάπτυξη 360°, κέντρα αξιολόγησης κλπ).

Κάθε μέθοδος έχει θετικά και αρνητικά σημεία με κοινό πρόβλημα όλων την παγίδα της μεροληψίας. Οι λόγοι που η αξιολόγηση στο δημόσιο δεν ευώδωσε σχετίζεται με το γεγονός ότι εξέλαβε «κακό ορισμό» και χρησιμοποιήθηκε λανθασμένα από κάποιους αξιολογητές. Ο σκοπός της αξιολόγησης είναι να γίνουν οι εργαζόμενοι καλύτεροι, να έχουν βέλτιστη απόδοση και να εκτοξεύσουν την αποτελεσματικότητα ενός φορέα.

## προώθηση συμμετοχικών διαδικασιών

---

«Το ατομικό ταλέντο έχει μεγάλη αξία αλλά ατομικό ταλέντο που δε μπορεί να λειτουργήσει στο πλαίσιο ομάδας, θα καταλήξει σε μερική μονάχα αξιοποίηση» (Σκούλας, Οικονομάκη 1998). Όλοι μας ανήκαμε, κατά καιρούς, σε ποικίλες ομάδες, άλλες εξαιρετικά αποτελεσματικές κι άλλες καθόλου. Άλλες δημιουργούσαν το αίσθημα της ικανοποίησης κι άλλες όχι. Άλλες αποσπούσαν το έντονο ενδιαφέρον μας κι άλλες μας προκαλούσαν πλήξη. Όμως, λίγοι από μας έχουμε αποκτήσει την ικανότητα να αυξάνουμε την αποτελεσματικότητα των ομάδων ή έχουμε συνειδητοποιήσει τον ρόλο που μπορούμε να παίξουμε στη μεταμόρφωση μέτρων σε απόδοση ομάδων, σε αποτελεσματικές. Η συμμετοχή σε μία αποτελεσματική ομάδα μπορεί να αποτελέσει σημαντικό κίνητρο για έναν εργαζόμενο, να εμπνεύσει και να ενθαρρύνει. Και για να είναι μία ομάδα αποτελεσματική πρέπει να αναπτύσσει στόχους κοινά κατανοητούς και κοινά αποδεκτούς από τα μέλη της, να είναι προσανατολισμένη στους στόχους της, να είναι ευέλικτη, να εναρμονίζει ατομικές και ομαδικές ανάγκες, να κάνει αυτοκριτική ως προς την αποδοτικότητά της και να προκαθορίζει το ανεκτό κατώτατο όριο αποτελεσματικότητας, να τροποποιεί -όταν χρειάζεται- το σύστημα "νορμών"<sup>17</sup> που αναπτύσσεται μέσα της, να έχει το κατάλληλο στελεχιακό δυναμικό, να αναπτύσσει αυξημένη υπευθυνότητα στα μέλη της, να αξιοποιεί τα προσόντα και τις γνώσεις όλων των μελών και να εξασφαλίζει συνοχή (ΕΚΔΔΑ 2014).

## δημιουργία συστήματος ανταμοιβών

---

εσωτερικές ανταμοιβές

Η διερεύνηση εσωτερικών ανταμοιβών είναι υπόθεση δύσκολη γιατί κάθε άτομο είναι μοναδικό και επιζητά σε διαφορετικό βαθμό την κάλυψη κοινωνικών αναγκών (Robinson, Stern 1997). Παραταύτα οι κυριότερες εσωτερικές ανταμοιβές αφορούν σε:

### **Διαπροσωπικές σχέσεις με προϊστάμενο & συναδέλφους**

Οι εργαζόμενοι επιζητούν υποστήριξη και φιλικές σχέσεις στο χώρο εργασίας και αυτές με την σειρά τους συντελούν στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών και λειτουργούν ως ισχυρά κίνητρα για υψηλή απόδοση (Deci 1989). Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν υποστήριξη από το εργασιακό περιβάλλον βιώνουν αυξημένα επίπεδα ψυχολογικής ενδυνάμωσης.

---

<sup>17</sup> "Νόρμες" είναι ο ξενικός όρος που έχει επικρατήσει στην εφαρμοσμένη ψυχολογία και σημαίνει το σύστημα των δηλωμένων ή αδήλωτων κανόνων συμπεριφοράς που διέπουν τις σχέσεις των μελών της ομάδας.

Οι αμφίδρομες σχέσεις προάγουν την υποστήριξη, ενισχύουν την αίσθηση ελέγχου και παρακινούν (Brass, Burkhardt 1993). Το υποστηρικτικό κλίμα και οι συνεργατικές σχέσεις σε έναν φορέα βοηθούν στην αντιμετώπιση προβλημάτων, ενισχύουν την υγεία, καθιστούν ευτυχισμένους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες, ενώ παράλληλα καθιστούν τον φορέα «ελκυστικό» για δυνητικούς εργαζομένους.

### ***Κύρος και αναγνώριση προσφερόμενων υπηρεσιών***

Ένας φορέας με υψηλό κύρος ενισχύει την αυτοεκτίμηση των εργαζομένων του (Bergami, Bagozzi 2000) ενώ η απαξίωση ενός φορέα λειτουργεί ως αντικίνητρο για περαιτέρω απόδοση.

### ***Εμπιστοσύνη***

Θεωρείται από τα κυριότερα συστατικά του εργασιακού περιβάλλοντος ενός επιτυχημένου φορέα. Ασκεί σημαντική επενέργεια σε σημαντικούς οργανωσιακούς παράγοντες όπως η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, η εργασιακή δέσμευση και ικανοποίηση (Cook 1980). Λειτουργεί ως ισχυρό «εργασιακό» κίνητρο και έχει συσχετιστεί με την απόδοση, την δημοκρατική συμπεριφορά και την αφοσίωση σε έναν φορέα (Hui 1999). Αποτελεί κλειδί της επιτυχίας ενός οργανισμού (Great Place to Work 2015).

### ***Αίσθηση προσωπικής επιτυχίας και ανέλιξης***

Η αίσθηση ότι υπάρχει δυνατότητα ανέλιξης στην ιεραρχία ενός δημόσιου φορέα αποτελεί εξαιρετικά σημαντικό κίνητρο για τον εργαζόμενο.

### ***Συνταίριασμα μεταξύ απαιτήσεων εργασίας και αντιλήψεων, αξιών, προσόντων και συμπεριφοράς εργαζομένου (Spreitzer 1995)***

Ένα από τα ζητήματα που απασχολούν τους ερευνητές εργασιακής συμπεριφοράς είναι αν άνθρωποι συγκεκριμένου χαρακτήρα επιλέγουν την εργασία στο δημόσιο και αν το δημόσιο προσελκύει συγκεκριμένο εργασιακό τύπο. Το σίγουρο είναι ότι αν ένας εργαζόμενος χρησιμοποιηθεί σε θέση χαμηλότερων απαιτήσεων από τις δυνατότητές του ή αν «δεν ταιριάζει» με το εργασιακό του περιβάλλον δύσκολα θα αποδώσει.

### ***Αίσθηση αναγνώρισης***

Βασικός παράγοντα παρακίνησης ιδιαίτερα στις μέρες μας που οι εργασιακές απαιτήσεις αυξάνονται, οι εργασιακές αρμοδιότητες διευρύνονται και οι οικονομικές απολαβές συρρικνώνονται. Ο εργαζόμενος αναζητά αξία και νόημα μέσω της εργασίας (Brun, Dugas 2008). Πρόσφατη έρευνα της Deloitte (2012) κατέληγε στο συμπέρασμα ότι η αναγνώριση από συναδέλφους λειτουργεί πιο παρακινητικά απ' ό,τι από προϊστάμενο, ενώ για να έχει παρακινητικό αποτέλεσμα πρέπει να αναφέρεται σε

συγκεκριμένα ατομικά εργασιακά αποτελέσματα. Εξαιρετικά παρακινητικές πρακτικές φαίνεται να αποτελούν η δημοσιοποίηση της αναγνώρισης ενός εργαζομένου, η υιοθέτηση συστημάτων απόδοσης «πόντων αναγνώρισης» μεταξύ υπαλλήλων και προγραμμάτων «αναγνώρισης» για το σύνολο του προσωπικού (Forbes 2012).

εξωτερικές ανταμοιβές

---

Περιορίζονται στις οικονομικές απολαβές, στις συνθήκες και την εξασφάλιση εργασίας. Παλαιότερες θεωρίες του μάνατζμεντ υποστήριζαν ότι το οικονομικό κίνητρο είναι το σημαντικότερο κίνητρο που οδηγεί σε μεγιστοποίηση της εργασιακής απόδοσης και είναι εξίσου σημαντικό για τα δύο φύλα, για όλες τις ηλικιακές κλάσεις, για όλες τις επαγγελματικές κατηγορίες (Wiley 1997).

### **αίσθηση συνιδιοκτησίας/συμμετοχής στις διαδικασίες**

---

Σημαντικό κίνητρο αποδοτικότητας. Αποτελεί τρόπο «κατανομής» ευθύνης σε διοίκηση/εργαζομένους, δημιουργώντας εργασιακή δέσμευση (Robinson, Stern 1997). Έρευνα σχεδόν 30 ετών (Rosen, Rodgers 2011), κατέληγε στη διαπίστωση ότι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις οφείλουν να καλλιεργούν το αίσθημα της συνιδιοκτησίας στους εργαζομένους και να εφαρμόζουν κατάλληλες μεθόδους ώστε το αίσθημα αυτό να συνοδεύεται από πρακτικό αντίκρισμα.

### **αποτελεσματική οργανωσιακή επικοινωνία**

---

*«Το σημαντικότερο πράγμα στην επικοινωνία είναι να ακούς αυτά που δεν έχουν ειπωθεί. Το να αφουγκράζεσαι διαθέσεις, να ανιχνεύεις ανάγκες, να ακούς την εσωτερική φωνή των συνεργατών σου αποτελεί τη συνταγή επιτυχίας ενός φορέα» Peter Drucker*

Η επικοινωνία ορίζεται ως «οποιαδήποτε αρχική συμπεριφορά του αποστολέα, η οποία μεταφέρει επιθυμητό μήνυμα στον αποδέκτη, το οποίο με τη σειρά του προκαλεί ως αντίδραση στον αποδέκτη την επιθυμητή συμπεριφορά» (Merrihue 1960) ή ως «ανταλλαγή πληροφοριών και μετάδοση νοημάτων» (Katz & Kahn 1978).

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, η αποτελεσματική οργανωσιακή επικοινωνία, έχει έντονο αντίκτυπο στην επιτυχία ενός φορέα. Η διοίκηση στηρίζεται στην οργανωσιακή επικοινωνία για τη συγκέντρωση πληροφοριών, τη λήψη αποφάσεων, τον έλεγχο προσδοκώμενων αποτελεσμάτων και την παρακίνηση των εργαζομένων

(Mumby, Stohl 1996). Η ηγεσία δεν είναι κυριαρχία αλλά τέχνη να πείθεις ανθρώπους να εργάζονται για έναν κοινό στόχο (Goleman 2011).

Σε μια εποχή όπου ο ανταγωνισμός για την απόκτηση ταλαντούχων στελεχών είναι ιδιαίτερα υψηλός, η επικοινωνία έχει μετατραπεί σε στρατηγικό εργαλείο που συνεισφέρει στην εργασιακή δέσμευση και ικανοποίηση. Η άμεση συμβολή της σε έναν οργανισμό είναι αυτό που την καθιστά απαραίτητη και πολύτιμη. Οι σωστοί ηγέτες μέσω αποτελεσματικής επικοινωνίας εμφυσούν τις αξίες ενός οργανισμού στους εργαζόμενους και τους βοηθούν να ενσωματωθούν σε αυτόν και να αποδώσουν. Η επιβίωση των οργανισμών εξαρτάται από τις πραγματικές σχέσεις μεταξύ των ατόμων των οργανισμών (Harris, Nelson 2008).

# Κεφάλαιο 6

## Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα

*“To give real service, you must add something which cannot be bought or measured with money and that is sincerity and integrity” Douglas Adams, συγγραφέας (2000)*

«Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του κράτους και υπηρετούν το λαό· οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα», άρθρο 103 παρ. 1 Συντάγματος. Ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει το σύνολο των υπηρεσιών/οργανισμών που λειτουργούν υπό κρατική εποπτεία και αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Ως Δημόσια Διοίκηση νοείται το σύνολο των διοικητικών υπηρεσιών που συνδέονται με την εκτελεστική λειτουργία της πολιτείας (Δρούλια, Πολίτης 2008), τελούν υπό το νόμο και δικαιούνται να λειτουργούν εντός των πλαισίων του (Τάχος 1996). Σύμφωνα με τον Οδηγό Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς (2012) η υποστήριξη προς τον πολίτη και η εξυπηρέτησή του με υψηλούς ποιοτικούς όρους αποτελούν τους μείζονες αντικειμενικούς στόχους της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης. Η ποιότητα της δημόσιας διοίκησης συνδέεται με τη γενικότερη στάση/συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους αλλά και με τη γενικότερη στάση του κοινωνικού συνόλου έναντι του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος. Η επιτυχία ενός δημοσίου φορέα δεν καθορίζεται από τη μεγιστοποίηση του κέρδους, όπως συμβαίνει με τον ιδιωτικό, αλλά από την μεγιστοποίηση του κύρους του, όπως αυτό διαμορφώνεται από την εικόνα που σχηματίζει γι' αυτόν το εξυπηρετούμενο κοινό.

## 6.1 Εργασιακό Περιβάλλον στο Δημόσιο

Η κρίση συνετέλεσε αποφασιστικά στην ανάδειξη δομικών ελλειμμάτων που χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση. Το πολύπλοκο σύστημα λήψης αποφάσεων, οι «ασυντόνιστες» και δαιδαλώδεις δομές, η πολυνομία και κακονομία, η καθυστερημένη απονομή δικαιοσύνης και η εδραίωση αισθήματος ανομίας στην κοινωνία, η έλλειψη οράματος και ελπίδας για την βελτίωση του δημοσίου, θεωρούνται οι «πάγιες αδυναμίες» λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης (Καρκατσούλης 2013).

Η έλλειψη συνεκτικών στρατηγικών οδηγεί σε παρεμβάσεις αποσπασματικές, η έλλειψη συντονισμού και η απουσία δικτύων στη δημόσια διοίκηση οδηγούν σε κατακερματισμένο λειτουργικό μοντέλο διοίκησης (Καρκατσούλης 2013). Η ανορθολογική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί σε ανισοβαρή επάνδρωση δημόσιων υπηρεσιών στο πλαίσιο μιας άνισης διανομής και διασποράς αρμοδιοτήτων και υποδομών. Η πολυνομία και η πολυπλοκότητα των κανονιστικών κειμένων δημιουργούν προβλήματα κατανόησης και συμμόρφωσης παρακωλύοντας την αποτελεσματική υλοποίηση μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών. Η έλλειψη ουσιαστικής αξιολόγησης του εργαζομένου, δημιουργεί την αίσθηση της έλλειψης δικαιοσύνης. Η ανυπαρξία στοχοθεσίας, δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας, περιγραμμάτων θέσεων, κρίσεων προϊσταμένων σύμφωνα με τα σύγχρονα πρότυπα αξιολόγησης, ακυρώνουν κάθε πράξη «δημοσιονομικού νοικοκυρέματος», παρακωλύουν την ποιοτική αναβάθμιση του δημοσίου και δημιουργούν ένα δυσμενές εργασιακό περιβάλλον.

Οι προσπάθειες της Ελλάδας από τα τέλη του 1990 να εισαχθεί στην Οικονομική Νομισματική Ένωση αποτυπώθηκαν σε ποσοτικούς περιορισμούς στην πολιτική απασχόλησης στο δημόσιο, με τον δραστικό περιορισμό στις προσλήψεις και τη λήψη μέτρων που αφορούν στην εφαρμογή πολιτικών λιτότητας<sup>18</sup>(ΟΟΣΑ 2011). Οι αλλαγές αυτές σε συνδυασμό με τη διατήρηση ενός μόνιμου κλίματος εκφοβισμού για την άρση της μονιμότητας και για πιθανές απολύσεις επιδείνωσαν την οικονομική, κοινωνική και ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων. Η επαγγελματική εξουθένωση, ως το σύνδρομο που χαρακτηρίζεται από συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης (Schaufelli, Enzmann 1998), άγγιξε και τους δημοσίους υπαλλήλους.

---

<sup>18</sup> κατήργηση 13<sup>ου</sup>/14<sup>ου</sup> μισθού, μισθολογική μείωση, μείωση των μισθοδοτούμενων από τον κρατικό προϋπολογισμό, μείωση λειτουργικών εξόδων ορισμένων<sup>18</sup> φορέων

Άλλωστε μελέτη των Cordes & Dougherty (1993), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι στην ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης συντελούν:

- Σύγκρουση/ασάφεια ρόλων,
- μονοτονία αντικειμένου εργασίας,
- αναντιστοιχία γνώσεων εργαζομένου/απαιτούμενων γνώσεων για τη θέση,
- έλλειψη προοπτικής ανέλιξης/έλλειψη εσωτερικών ανταμοιβών,

οπότε ένα εργασιακό περιβάλλον με τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά συντείνει στην ανάπτυξη επαγγελματικής εξουθένωσης απειλώντας ψυχική και σωματική υγεία<sup>19</sup>, πλήττοντας τις διαπροσωπικές σχέσεις<sup>20</sup> και επηρεάζοντας αποφασιστικά την εργασιακή συμπεριφορά<sup>21</sup>.

*«Η ευρύτερη απαξίωση του ανθρωπίνου δυναμικού, οδηγεί σε πτώση του ηθικού, μείωση της παραγωγικότητας και αύξηση κρουσμάτων διαφθοράς» (INEPΠ 2012).*

Μέσα σ' αυτό το ζοφερό περιβάλλον έρχεται να προστεθεί και η συνεχής στόχευση του δημοσίου τομέα από τον ιδιωτικό. Η μείωση των αποδοχών των δημοσίων υπαλλήλων επηρέασε ολόκληρη την ελληνική κοινωνία και λειτούργησε ως ντόμινο σε μισθολογική μείωση και στον ιδιωτικό τομέα, ο οποίος αναμφίβολα είχε τις μεγαλύτερες συνέπειες και έχει πληρώσει το βαρύτερο τίμημα της κρίσης (Fournier, Koske 2012), όπως περιγράφεται στην έκθεση του ΟΟΣΑ με τίτλο: *"Fairly Sharing the Social Impact of the Crisis in Greece 2014"*. Οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας πλήρωσαν την κρίση με απολύσεις, μειώσεις αποδοχών, καθυστερήσεις πληρωμής και βίωσαν ανατροπές στις εργασιακές σχέσεις, οι οποίες τους έφεραν σε καθεστώς απόλυτης ανασφάλειας. Τα γεγονότα αυτά δημιούργησαν ρήξη στη σχέση εργαζομένων σε δημόσιο/ιδιωτικό τομέα, άφησαν στη λήθη τα διαφορετικά κίνητρα που είχαν αρχικά οδηγήσει στην επιλογή του ενός ή του άλλου εργασιακού τομέα και όξυναν τις αντιπαραθέσεις. Ο δημόσιος τομέας στηλιτεύεται σήμερα περισσότερο από ποτέ για το κακό του εργασιακό περιβάλλον εστιάζοντας στις απαρχαιωμένες πρακτικές διοίκησης/λειτουργίας, στην ελλιπή ηλεκτρονική διακυβέρνηση, στους ανεπαρκείς

<sup>19</sup> άτομα είναι πιθανό να παρουσιάσουν συχνότερα κατάθλιψη, ευερεθιστότητα, πονοκεφάλους.

<sup>20</sup> άτομα είναι πιθανό να εμφανίσουν προβλήματα οικογενειακά και κοινωνικά, εντάσεις στο χώρο εργασίας και προστριβές.

<sup>21</sup> άτομο είναι πιθανό να παρουσιάσει υψηλό βαθμό δυσαρέσκειας, μεγάλο αριθμό απουσιών και μεγάλη επιθυμία να αλλάξει εργασιακή θέση ή και φορέα.



ανθρώπους σε θέσεις ευθύνης, στην ανορθολογική κατανομή προσωπικού, στην απροθυμία κάποιων εργαζομένων να προσαρμοστούν στις συνεχώς εξελισσόμενες συνθήκες.

Διαπιστώνεται ότι η δημόσια διοίκηση οφείλει να δει την έλλειψη του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος στο δημόσιο ως ένα πρόβλημα με πολλαπλές διαστάσεις. Πρέπει να αποκατασταθεί η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ δημοσίου και πολίτη και για να γίνει αυτό πρέπει πρώτα να δημιουργηθεί σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων και δημόσιας διοίκησης (Καρκατσούλης 2013) και αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο μέσα από τη δημιουργία ενός διαφορετικού εργασιακού περιβάλλοντος με τα χαρακτηριστικά που περιγράφονται στην παρούσα διατριβή.

## **6.2 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ο Baum (1995) υποστήριξε ότι *«η πρόκληση για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αφορά στην ανάπτυξη, κινητοποίηση και ανταμοιβή του προσωπικού, μετατρέποντάς το σε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος»* ενώ ο Bowen (2002) εστίασε στο ότι *«οι άνθρωποι μπορούν να «αγοραστούν» και να «πουληθούν» και η αξία τους πρέπει να μεγιστοποιείται»*. Ο καθηγητής Covey (Utah State University 2014) ανέφερε ότι *«αν μπορείς να προσλάβεις εργαζομένους και τους τοποθετήσεις σε αντικείμενο για το οποίο έχουν πάθος, είσαι σίγουρος ότι αυτοί δεν χρειάζονται επιτήρηση, διοίκηση και έλεγχο. Ο πιο σκληρός κριτής είναι ο ίδιος ο εαυτός τους»*.

Η ΔΑΠ, ακολουθώντας τις επιταγές της σύγχρονης διοικητικής/οργανωτικής επιστήμης, οφείλει να στοχεύει στη δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας που θα διέπεται από κοινό όραμα, υψηλούς στόχους για την επίτευξη ποιοτικών/ποσοτικών δεικτών, σημαντικά κίνητρα για επίτευξη υψηλότερης απόδοσης, ανάληψης πρωτοβουλιών, πνεύματος ομαδικής συναντίληψης και ενδιαφέροντος για διαρκή επιμόρφωση, προσβλέποντας στην αποτελεσματικότερη επιτέλεση των υπαλληλικών καθηκόντων (ΕΚΔΔΑ 2014). Οφείλει να χρησιμοποιεί κάθε εργαλείο προκειμένου να αποκομίζει το μέγιστο όφελος από τις ικανότητες των εργαζομένων. Ως διοικητική λειτουργία πρέπει να υποστηρίζει τα συμφέροντα των εργαζομένων και να διατηρεί ισορροπίες εντός του οργανισμού (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή 2002). Πρέπει σε συνεργασία με την ανώτερη κάθε φορά διοικητική αρχή να δημιουργεί σαφές όραμα σε ένα φορέα και

συγκεκριμένο σύστημα αρχών/αξιών μεταλαμπαδεύοντας μέσα από συγκεκριμένη στρατηγική ενεργειών τις αξίες και το όραμα στους εργαζομένους. Είναι αυτή που θα δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για τη δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος, θα ορίσει τους κανόνες και θα βοηθήσει στην επίτευξή τους.

Έχει όμως η ΔΑΠ στο Δημόσιο τον σύγχρονο ρόλο που της αξίζει; Είναι στελεχωμένη με άτομα που πρεσβεύουν σύγχρονες αρχές ορθής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, που διαθέτουν το γνωστικό υπόβαθρο οργάνωσης και διοίκησης; Έχει την αρμοδιότητα να καλλιεργήσει μία κουλτούρα υψηλής απόδοσης και εργασιακής δέσμευσης;

Δυστυχώς η απάντηση είναι αρνητική και αυτό δεν οφείλεται στα στελέχη της. Ακολουθεί και αυτή, όπως το υπόλοιπο δημόσιο πιστά ότι προβλέπεται από νομοθετικές πράξεις, οι οποίες είναι γνωστό με τι ρυθμούς επικαιροποιούνται. Ακόμη και μικρές καθημερινές αποφάσεις ενός δημοσίου υπαλλήλου πρέπει να είναι αυστηρά ορισμένες από τον νόμο, γεγονός που αφενός παρεμποδίζει υπαλληλικές «αστοχίες», αφετέρου εξαλείφει κάθε ουσιαστική και καινοτόμο λύση, κάθε πάθος και επιθυμία για αλλαγή. Απαιτείται αλλαγή στην κουλτούρα του δημοσίου και υπάρχουν πολλοί θιασώτες αυτής της αλλαγής αλλά δυστυχώς είναι εδραιωμένο ένα καθεστώς που αποθαρρύνει κάθε πρωτοβουλία, επιβραβεύει τη στασιμότητα και η παραμικρή πιθανότητα αλλαγής οχυρώνεται ενστικτωδώς και ακαριαία πίσω από την νομολογία (Καρκατσούλης 2012).

### **6.3 Κρίση & Δημόσιος Τομέας**

Η ρήση *«Συμφορές θα γίνονται όσο δεν αλλάζει η ανθρώπινη φύση και η παράλογη τόλμη θεωρείται ανδρεία, η προσωπική διστακτικότητα δειλία, η σωφροσύνη προσωπίδα ανανδρείας και η επιδέξια κακουργία εξυπνάδα»* («Θουκυδίδου Ιστορία») δύναται να παρουσιάσει γλαφυρά τι σημαίνει η κρίση για την χώρα μας. Η *«οικονομική κρίση»* μπορεί να περιγράφεται ως το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από συνεχή/αισθητή μείωση της οικονομικής δραστηριότητας (Θεοδώρου 2015) και να αποτελεί σοβαρή απειλή κατά της υφιστάμενης δομής αλλά για τη χώρα μας η κρίση δεν είναι μόνο αυτό. Η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση στάθηκε η αφορμή να ξεπροβάλλουν χρόνιες παθογένειες των οικονομικών μα και ηθικών/πολιτικών δομών της Χώρας.

Το οικονομικό σύστημα είναι ενταγμένο σε ηθικές, πολιτιστικές, νομικές, πολιτικές δομές, που επηρεάζουν τις συλλογικές διαδικασίες μάθησης και τις προτιμήσεις δράσης (Ρουσόπουλος 2011). Συνεπώς όποιος γνωρίζει μόνο από οικονομικά συστήματα, φαίνεται να μην γνωρίζει τίποτε και από αυτά. Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα είναι αποτέλεσμα εν μέρει της κρίσης αξιών στην κοινωνία μας. Διαφθορά, φοροδιαφυγή, αναξιοκρατία, σπατάλες, ατιμωρησία ταλανίζουν την χώρα μας και μειώνουν την οικονομική της απόδοση. Τα αρνητικά αυτά χαρακτηριστικά της κοινωνίας μας ήταν αναμενόμενο να εισβάλλουν και στο δημόσιο, ως μέρος της κοινωνίας, αμαυρώνοντας την συνολική εικόνα του, θίγοντας ανεπανόρθωτα το κύρος του. Οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν αισθάνονται υπερηφάνεια για τον εργοδοτικό τους φορέα (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρής 1993).

Αλλάζει όμως ένα σύστημα αξιών και ηθικής μόνο μέσω θεσμικών αλλαγών που δύναται να προωθήσει μία κυβέρνηση; Αλλάζει το οικονομικό «πνεύμα» ενός λαού μόνο μέσω της πολιτικής εξουσίας; Ένας συνδυασμός νομικής τιμωρίας και κοινωνικής στράτευσης εναντίον παραβατικών συμπεριφορών θα μπορούσε να συμβάλει σε μια γνήσια οικονομική ανάπτυξη στηριζόμενη στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, είναι επιτακτική η ανάγκη συμβολής του δημοσίου τομέα στην επίτευξη των ανωτέρω επιδιώξεων. Πρέπει το δημόσιο να αποτελέσει παράδειγμα προς μίμηση για σωστή οργάνωση, ηθική διοίκηση, υιοθετούμενες αρχές και αξίες. Η ανάγκη δημιουργίας του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος στο δημόσιο που θα εμπνέει και θα δεσμεύει, είναι επιτακτική, προκειμένου οι εργαζόμενοι να προσαρμοστούν σε νέους ρόλους και το δημόσιο να μετατραπεί σε μοχλό ανάπτυξης και αποδοτικό πάροχο αναβαθμισμένων υπηρεσιών προς την οικονομία και την κοινωνία.

***“Public service must be more than doing a job efficiently and honestly. It must be a complete dedication to the people and to the nation” (Chase Smith 1943)***

# Κεφάλαιο 7

## Θεωρητικά συμπεράσματα

Ένα εργασιακό περιβάλλον πρέπει να αποτελεί το ιδανικό υπόστρωμα ανάπτυξης υγιούς συμπεριφοράς, ξεχωριστών επιδόσεων, κουλτούρας αλλαγής, υψηλών αξιών και εργασιακής δέσμευσης για τους εσωτερικούς του πελάτες. Πρέπει να ικανοποιεί και παρακινεί προκειμένου μέσα από την «αλλαγή» των εσωτερικών πελατών, να επέλθει αλλαγή στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη και την κοινωνία. Το εγχείρημα εξαιρετικά δύσκολο, ιδίως αν αναλογιστεί κανείς τα πολλαπλά και ποικίλα εργασιακά προφίλ των εργαζομένων στο δημόσιο, που συνεπάγονται διαφορετικές εργασιακές «προτεραιότητες», διαφορετικά κίνητρα και επιδιώξεις, διαφορετική φιλοσοφία ζωής.

Παραταύτα μέσα από την προηγηθείσα διεξοδική θεωρητική ανάλυση δύναται κανείς να διακρίνει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος που φαίνεται να δημιουργούν εργασιακή ικανοποίηση και να παρακινούν την πλειοψηφία των εργαζομένων. Για το σκοπό αυτό συνοψίζονται τα βασικά σημεία επί του θεωρητικού υποβάθρου.

### 7.1 Σύνοψη βασικών σημείων επί προαναφερθείσας θεωρίας

Θεωρία	Βασικές Αρχές & Σημεία «Κλειδιά»
<i>Ιεράρχησης αναγκών (Maslow)</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Καθορισμός ανθρώπινης συμπεριφοράς βάσει αναγκών που το άτομο καλείται να ικανοποιήσει</li><li>▪ ιεράρχηση αναγκών βάσει σημαντικότητας (φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφαλείας, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες αναγνώρισης, ανάγκες αυτό-ολοκλήρωσης)</li></ul>

Θεωρία	Βασικές Αρχές & Σημεία «Κλειδιά»
<b>Ύπαρξης Κοινωνικών σχέσεων &amp; ανάπτυξης (Alderfer)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ όχι αυστηρά καθορισμένη ιεράρχηση αναγκών</li> <li>▪ διάκριση βασικών ειδών αναγκών: ύπαρξης, σχέσης, ανάπτυξης</li> <li>▪ οι ανάγκες λειτουργούν ως κίνητρα και μετά την ως ένα βαθμό ικανοποίησή τους</li> </ul>
<b>Υποκίνησης (Herzberg)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ικανοποίηση/απογοήτευση οφείλονται σε διαφορετικούς παράγοντες υποκίνησης/δυσαρέσκειας αντίστοιχα</li> <li>▪ το περιεχόμενο της εργασίας λειτουργεί υποκινητικά</li> <li>▪ ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον εξασφαλίζει σταθερή εργασιακή απόδοση αλλά δεν παρακινεί</li> <li>▪ μη ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον δημιουργεί δυσαρέσκεια δίχως απαραίτητα χαμηλότερη απόδοση</li> </ul>
<b>Ανθρωπίνων Κινήτρων/ κάλυψης επίκτητων αναγκών (Mc Clelland)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ εισάγονται οι έννοιες «επίκτητο εργασιακό προφίλ» «διαφορετικότητα» υπαλλήλων</li> <li>▪ τρεις κατηγορίες αναγκών λειτουργούν ως κίνητρα <ul style="list-style-type: none"> <li>α) ανάγκη για πραγμάτωση στόχων,</li> <li>β) ανάγκη για κοινωνική αποδοχή,</li> <li>γ) ανάγκη για εξουσία</li> </ul> </li> </ul>
<b>Ενίσχυσης (Skinner)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ η ενίσχυση μιας συμπεριφοράς ορίζει την επαναληψιμότητά της</li> <li>▪ υπάρχει θετική/αρνητική ενίσχυση, ενίσχυση διαφυγής/τιμωρίας</li> </ul>
<b>Προσδοκίας (Vroom)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ συνάρτηση παρακίνησης : <i>παρακίνηση = προσδοκία * βαθμός προτίμησης</i></li> <li>▪ οι προθέσεις καθορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά</li> <li>▪ <u>μόνο</u> ορθολογική σκέψη (επιλέγονται ενέργειες που οδηγούν μόνο σε ανταποδοτικά αποτελέσματα)</li> <li>▪ εισάγεται η έννοια της «οργανικότητας» (ο βαθμός που οι επιθυμητοί για τον εργοδότη στόχοι οδηγούν σε επιθυμητούς για τον εργαζόμενο στόχους).</li> </ul>

<b>Θεωρία</b>	<b>Βασικές Αρχές &amp; Σημεία «Κλειδιά»</b>
<b>Δικαιοσύνης (Adams)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ο εργαζόμενος <ul style="list-style-type: none"> <li>- επιθυμεί δίκαιη ανταμοιβή</li> <li>- εγκαταλείπει την προσπάθεια αν αισθανθεί αδικημένος</li> <li>- απαιτεί ισότητα</li> </ul> </li> </ul>
<b>X, Y (Mc Gregor)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ X : οι άνθρωποι είναι άεργοι, δεν θέλουν ευθύνες, έχουν χαμηλές δυνατότητες</li> <li>▪ Y : οι άνθρωποι αγαπούν την εργασία. Υπό καλές εργασιακές συνθήκες αναπτύσσονται έντονα συναισθήματα/υπάρχει πλήρης αφοσίωση στον εργοδότη</li> </ul>
<b>Υπόδειγμα Προσδοκίας (Porter Lawler)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ η καταβαλλόμενη εργασιακή προσπάθεια εξαρτάται: <ul style="list-style-type: none"> <li>- από την πεποίθηση του εργαζομένου για το αποτέλεσμα της</li> <li>- από την αξία που αποδίδει στο αποτέλεσμα της.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Καθορισμού Στόχου (Locke)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ παρακίνηση μέσω ελκυστικής στοχοθεσίας</li> <li>▪ στοχοθεσία σαφής, επιθυμητή και αποδεκτή από τον εργαζόμενο</li> </ul>
<b>Χαρακτηριστικών Εργασίας (Oldham &amp; Hackman)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ συγκεκριμένα χαρακτηριστικά εργασίας παρακινούν (π.χ ποικιλομορφία, εναλλαγές, υπευθυνότητα θέσης, σημαντικότητα, αίσθησης αυτονομίας)</li> <li>▪ κάθε εργαζόμενος εμφανίζει σε διαφορετικό βαθμό την ανάγκη για πρόοδο &amp; ανάπτυξη</li> </ul>
<b>Διάθεσης &amp; Προδιάθεσης</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ υπάρχουν «εργασιακοί τύποι» ανεξάρτητοι της εργασίας</li> <li>▪ η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από το χαρακτήρα, τις εσωτερικές προδιαθέσεις του εργαζομένου</li> <li>▪ υπάρχουν αρνητικοί/θετικοί «εργασιακοί τύποι» (Heller 2002)</li> </ul>

**Πίνακας 2. Βασικά Σημεία Θεωριών**

## 7.2 Σύνοψη βασικών σημείων επί προαναφερθείσας επιστημονικής αρθρογραφίας

<p><i>Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά και καθορίζουν τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης βάσει επιστημονικής αρθρογραφίας/βιβλιογραφίας</i></p>
<p>Δείχνουν να προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Φύση εργασίας, αμοιβές, διαπροσωπικές σχέσεις, πολυπλοκότητα εργασίας, ευκαιρίες προαγωγής, εργασιακή ασφάλεια (Ghinetti 2007),</li><li>▪ Αμοιβή, φύση εργασίας, ευκαιρίες προαγωγών, επίβλεψη, συνάδελφοι (Hulin &amp; Smith 1965),</li><li>▪ Αμοιβές, διαπροσωπικές σχέσεις, φύση εργασίας, οργανωτική δομή (Locke 1976)</li><li>▪ Αμοιβή, δυνατότητες προαγωγής, επίβλεψη, πρόσθετες παροχές, λειτουργικές διαδικασίες, επικοινωνία, συνεργατικές σχέσεις, φύση εργασίας (Spector 1997),</li></ul>
<p><b><i>Παρακινητικοί Παράγοντες</i></b></p>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Δίκαιος μισθός, χρηματικά κίνητρα, επικοινωνία, ευκαιρίες ανέλιξης, εργασιακή ασφάλεια, καλές συνθήκες εργασίας, εκτίμηση &amp; φήμη, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκη επαγγελματικής επάρκειας, ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών (Μανωλόπουλος 2008)</li></ul>

**Πίνακας 3. Βασικά Σημεία Σχετικής Αρθρογραφίας**

Εστιάζοντας στα σημαντικότερα από τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπως αυτά εντοπίστηκαν μέσω θεμελιωδών θεωριών/πραγματοποιηθεισών ερευνών, προβαίνουμε στην ερευνητική προσέγγιση του θέματος, εξετάζοντας α) αν συναντώνται τα εν λόγω χαρακτηριστικά στο εργασιακό περιβάλλον του εξεταζόμενου δείγματος, β) ποια χαρακτηριστικά ασκούν την μεγαλύτερη παρακινητική δράση.

# Κεφάλαιο 8

## Ερευνητική Διαδικασία

Από την προαναφερθείσα ανάλυση κρίνεται πασιφανές ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα αντιμετωπίζουν ποικίλα προβλήματα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Πολλοί μοχθούν παρά τις σημερινές αντίξοες συνθήκες για μία καλύτερη Ελλάδα. Δεν αποτελούν μέρος του προβλήματος της κρίσης, αλλά μέρος της εξόδου από αυτή. Είναι αλήθεια ότι στη συνείδηση της ελληνικής κοινωνίας έχει εδραιωθεί μια δυσπιστία ως προς την εργασιακή ικανότητα του δημοσίου υπαλλήλου. Ευνοιοκρατία και πελατειακές σχέσεις του παρελθόντος για μία θέση στο δημόσιο έχουν ριζωθεί στη συνείδηση των πολιτών και αναχαιτίζουν κάθε προσπάθεια βελτίωσης της εικόνας του. Από το 1994 έχουν σημειωθεί συστηματικές πρωτοβουλίες για τη βελτίωση του συστήματος επιλογής προσωπικού, πρωτίστως με τη δημιουργία του ΑΣΕΠ (Ν.2190/1994), υπάρχουν πλέον στελέχη πολύ υψηλών προσόντων, παραταύτα η καχυποψία απέναντι στις δυνατότητες και τις προθέσεις του δημοσίου υπαλλήλου δεν έχει υποχωρήσει.

Στο πλαίσιο της παρούσας, επιχειρήθηκε πέραν της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, ερευνητική μελέτη με την πραγματοποίηση ποσοτικής πρωτογενούς έρευνας, προκειμένου να σκιαγραφηθεί το σημερινό εργασιακό περιβάλλον και να αναζητηθούν οι σημαντικότεροι παρακινητικοί παράγοντες για τους εργαζομένους στους ΟΤΑ β' βαθμού. Εξετάσθηκαν:

- α) το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης σήμερα στο εξεταζόμενο δείγμα,
- β) η συμβολή εξωτερικών/εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης στη βελτίωση της αποδοτικότητας,
- γ) η συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης/δημογραφικών χαρακτηριστικών και παραγόντων παρακίνησης/δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος.



## 8.1 Σκοπός έρευνας

Η επένδυση στη δημιουργία καλού εργασιακού περιβάλλοντος στο δημόσιο σε περίοδο κρίσης δεν αποτελεί εύκολο εγχείρημα αφού πρόκειται κυρίως για επένδυση ενέργειας και συνέπειας, για ηθική και συμπεριφορική επένδυση. Δεν υπάρχει μοναδική μυστική συνταγή δημιουργίας εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος, όμως υπάρχουν κάποια κοινά βασικά συστατικά<sup>22</sup>, που με διαφορετική ιεράρχηση και ένταση ανά περίπτωση<sup>23</sup>, αποτελούν ικανή και αναγκαία συνθήκη προκειμένου ένα εργασιακό περιβάλλον να μετατραπεί σε «εξαιρετικό».

Στο πλαίσιο αυτών των διαπιστώσεων κρίθηκε απαραίτητη η διερεύνηση, μέσω ποσοτικής πρωτογενούς έρευνας σε δείγμα δημοσίων υπαλλήλων, της ύπαρξης ή μη<sup>24</sup> των προαναφερθέντων βασικών συστατικών ενός «εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος» σε φορείς του δημοσίου τομέα αλλά και της ιεράρχησης της παρακινητικής δράσης αυτών των παραγόντων από τους εργαζομένους.

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα τα οποία καλούνται να απαντηθούν μέσω της παρούσας είναι:

- Ποια είναι η εικόνα που φαίνεται να έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι σήμερα για το εργασιακό τους περιβάλλον;
- Υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση σήμερα και αν όχι γιατί;
- Ποιες διαστάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος φαίνεται να δυσαρεστούν περισσότερο και ποιες ικανοποιούν τους εργαζομένους;
- Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων και πώς ιεραρχούνται από αυτούς;
- Πώς επιδρούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά στην εργασιακή ικανοποίηση και την παρακίνηση;

---

<sup>22</sup> δίκαιη ανταμοιβή, εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων/διοίκησης, σωστή επικοινωνία, συνέπεια στις δεσμεύσεις της διοίκησης, δικαιοσύνη, αναγνώριση εργασιακής προσπάθειας, υπερηφάνεια για τον εργοδοτικό φορέα/εργασία, καλές συναδελφικές σχέσεις, τοποθέτηση εργαζομένων σε θέσεις αντίστοιχες των δυνατοτήτων τους, υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, ύπαρξη παρακινητικών παραγόντων

<sup>23</sup> γι' αυτό και εξετάζεται η ιεράρχηση των παρακινητικών παραγόντων

<sup>24</sup> και της έντασης της παρουσίας ή απουσίας

## 8.2 Δειγματοληψία

Η έρευνα διεξήχθη κατά το διάστημα 1-30 Μαρτίου 2016. Διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια κλειστού τύπου με τη μέθοδο της μη τυχαίας/συμπτωματικής δειγματοληψίας. Η ερευνήτρια διένειμε περίπου<sup>25</sup> 250 ερωτηματολόγια, τόσο μέσω φυσικής παρουσίας (100 ερωτηματολόγια), όσο και μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας (150 ερωτηματολόγια) με σκοπό την εύρεση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου δείγματος. Η δειγματοληψία αυτού του τύπου κρίθηκε αναγκαία δεδομένου ότι σκοπός της διατριβής δεν είναι η στοχοποίηση του εργασιακού περιβάλλοντος κάποιου συγκεκριμένου φορέα αλλά η εξέταση του εργασιακού εν γένει περιβάλλοντος στο δημόσιο, πώς αυτό χαρακτηρίζεται από τους εργαζομένους και πώς δύναται να βελτιωθεί. Λόγω περιορισμένου χρόνου ολοκλήρωσης, η επεξεργασία των αποτελεσμάτων ξεκίνησε όταν συγκεντρώθηκαν 180 απαντητικές φόρμες. Δεδομένου ότι το ερωτηματολόγιο αφορά σε προσωπικά δεδομένα υπαλλήλων από διαφορετικές υπηρεσίες διαφόρων Περιφερειών δε ζητήθηκε έγκριση από οποιαδήποτε αρχή. Επιπλέον έγινε προσπάθεια για την όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος (εργαζόμενοι διαφορετικών Περιφερειών, Υπηρεσιών, δημογραφικών χαρακτηριστικών, τυπικών προσόντων). Οι απαντήσεις προέρχονται από Υπηρεσίες Περιφερειών σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ηράκλειο Κρήτης, Ρόδο, Εύβοια και Κομοτηνή και περιορίζονται σε εργαζομένους των ΟΤΑ Β' βαθμού που **δεν** κατέχουν θέσεις ευθύνης προκειμένου να αποκλειστούν περιπτώσεις που πιθανά έπασχαν από το «*σύνδρομο της ύβρεως*»<sup>26</sup> και θα αλλοίωναν τα ερευνητικά αποτελέσματα.

## 8.3 Ερευνητικό Εργαλείο

Για την κάλυψη των ερευνητικών αναγκών, όπως αυτές παρουσιάστηκαν στην 8.1 υποενότητα, κρίθηκε απαραίτητη η χρήση ενός κατάλληλου ερωτηματολογίου, μέσω του οποίου θα ήταν δυνατόν α) να σκιαγραφηθεί η σημερινή εικόνα του εργασιακού περιβάλλοντος στο δημόσιο ως προς βασικά χαρακτηριστικά που μέσω της θεωρητικής ανάλυσης φάνηκε να λειτουργούν καθοριστικά για τη δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος, β) να εντοπιστούν τα σημαντικότερα σημεία δυσαρέσκειας ή/και ικανοποίησης από τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος, γ) να ιεραρχηθούν ως προς την παρακινητική τους δράση τα βασικότερα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος, δεδομένου ότι σκοπός

<sup>25</sup> Κατά προσέγγιση η ηλεκτρονική αποστολή

<sup>26</sup> (David Owen 2015)

ενός φορέα δεν είναι απλά η δημιουργία ενός «όμορφου» εργασιακού περιβάλλοντος, αλλά ενός εργασιακού περιβάλλοντος ικανού να ωθήσει σε υψηλές εργασιακές αποδόσεις.

Το ερωτηματολόγιο του καθηγητή ψυχολογίας Spector, γνωστό ως "*Job Satisfaction Survey Questionnaire*":

- εξετάζει την εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με την αμοιβή, την προαγωγή, την ηγεσία, τις απολαβές, τις λειτουργικές διαδικασίες, τις συναδελφικές σχέσεις, τη φύση της εργασίας και την επικοινωνία στον επαγγελματικό χώρο, δηλαδή εξετάζει πώς οι εργαζόμενοι σκιαγραφούν την σημερινή εικόνα του εργασιακού τους περιβάλλοντος ως προς τα βασικά χαρακτηριστικά που μέσω της προηγηθείσας θεωρητικής ανάλυσης φάνηκε να λειτουργούν καθοριστικά για τη δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος,
- εντοπίζει σημεία δυσαρέσκειας/ικανοποίησης,
- διακρίνεται για την εγκυρότητα και αξιοπιστία<sup>27</sup> του,
- είναι ευρέως διαδεδομένο και έχει χρησιμοποιηθεί σε πάμπολλες έρευνες,
- χρησιμοποιεί κλίμακα Likert, τον πιο διαδεδομένο τύπο κλίμακας για τη μέτρηση των στάσεων, πεποιθήσεων και απόψεων μεγάλων ομάδων σήμερα,

αποτελεί δηλαδή κατάλληλο εργαλείο προκειμένου να απαντηθεί τμήμα των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας που αφορούν στη σκιαγράφηση του σημερινού εργασιακού περιβάλλοντος στο δημόσιο.

Το εργαλείο μέτρησης της παρακινητικής δράσης βασικών στοιχείων του εργασιακού περιβάλλοντος<sup>28</sup> στον ευρύτερο δημόσιο τομέα της Ελλάδας που χρησιμοποιήθηκε σε έρευνα του Μανωλόπουλου (2008), βοηθά στο να απαντηθεί το τμήμα εκείνο των ερευνητικών ερωτημάτων που δεν δύναται να απαντηθεί μέσω του ερωτηματολογίου του Spector, δηλαδή τι θεωρεί ο εργαζόμενος ότι θα τον παρακινήσει και θα τον οδηγήσει σε υψηλές εργασιακές αποδόσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη τις προαναφερθείσες διαπιστώσεις και προκειμένου να απαντηθεί το σύνολο των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας, η ερευνήτρια κατέληξε στο να χρησιμοποιήσει, συνταιριάζοντας, τα ήδη δοκιμασμένα και αξιόπιστα προαναφερθέντα

---

<sup>27</sup> Cronbach' Alpha του JSS 0.71- 0.91 (έρευνα 2003). Τιμές > 0.70 ικανοποιητικές

<sup>28</sup> που έχουν προσδιοριστεί και στη θεωρητική ανασκόπηση της διατριβής (θεωρίες/έρευνες)

ερευνητικά εργαλεία, τα αποτελέσματα χρήσης των οποίων δύναται να προσφέρουν τις απαραίτητες εκείνες πληροφορίες προκειμένου να δημιουργηθεί ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον στο δημόσιο.

Το ερωτηματολόγιο του Spector περιείχε 36 ερωτήσεις/δηλώσεις κατανεμημένες σε 9 διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης, τέσσερα ερωτήματα ανά εξεταζόμενη διάσταση, χρησιμοποιώντας κλίμακα δοκιμασμένη σε διεθνές επίπεδο με αποδεκτά αποτελέσματα ως προς την εγκυρότητα και αξιοπιστία της. Οι απαντήσεις δίνονταν σε μια 6/βάθμια κλίμακα τύπου Likert, με το σημείο 1 να αντιστοιχεί στο «*διαφωνώ απόλυτα*» και το σημείο 6 στο «*συμφωνώ απόλυτα*». Με εξαίρεση κάποιες αντίστροφα διατυπωμένες προτάσεις, οι οποίες για την εξαγωγή ορθών αποτελεσμάτων, ανεστράφησαν (recode) προκειμένου να δηλώνεται «*βαθμός ικανοποίησης*» σε κάθε περίπτωση, οι απαντήσεις στις υπόλοιπες δηλώσεις αντιστοιχούσαν στον βαθμό ικανοποίησης από κάθε διάσταση. Από το συνδυασμό των απαντήσεων για κάθε διάσταση εξάγεται συμπέρασμα για την ικανοποίηση από τη συγκεκριμένη διάσταση, ενώ από το συνδυασμό των 36 απαντήσεων δύναται να εξαχθεί συμπέρασμα για τη συνολική ικανοποίηση (Spector, 1997).

<b>Διαστάσεις ικανοποίησης/ στοιχεία εργασιακού περιβάλλοντος</b>	<b>Ερωτήσεις εξέτασης της ικανοποίησης από κάθε διάσταση του εργασιακού περιβάλλοντος<sup>29</sup></b>
<i>Αμοιβές</i>	1, 10r, 19r, 28
<i>Προαγωγή</i>	2r, 11, 20, 33
<i>Επίβλεψη</i>	3, 12r, 21r, 30
<i>Πρόσθετες απολαβές</i>	4r, 13, 22, 29r
<i>Ενδεχόμενες ανταμοιβές για καλή απόδοση</i>	5, 14r, 23r, 32r
<i>Λειτουργικές διαδικασίες</i>	6r, 15, 24r, 31r
<i>Συνάδελφοι</i>	7, 16r, 25, 34r
<i>Φύση της εργασίας</i>	8r, 17, 27, 35
<i>Επικοινωνία</i>	9, 18r, 26r, 36r

**Πίνακας 4. Οι εννέα διαστάσεις ικανοποίησης με τις αντίστοιχες ερωτήσεις (Πηγή: Spector 1997)**

<sup>29</sup> Το r δίπλα σε κάποιες ερωτήσεις σημαίνει ότι η ερώτηση είναι αντίστροφα διατυπωμένη.

Το ερευνητικό εργαλείο του Μανωλόπουλου (2008) μετρούσε 12 παράγοντες εργασιακής παρακίνησης, 6 εξωτερικούς<sup>30</sup>/6 εσωτερικούς<sup>31</sup> και ζητούσε από τους ερωτηθέντες να εκτιμήσουν την επίδραση αυτών των παραγόντων στη βελτίωση της εργασιακής τους απόδοσης. Οι απαντήσεις δίνονταν σε 4/βάθμια κλίμακα τύπου Likert, με το 1 να αντιπροσωπεύει «χαμηλό βαθμό παρακίνησης» και το 4 αντίστοιχα «υψηλό».

## 8.4 Μεθοδολογική Προσέγγιση της Έρευνας

Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι το θέμα ανήκει σε περισσότερες από μία θεματικές κατηγορίες, αφού α) χρησιμοποιεί «ερευνητικά» παράδειγμα ενός τμήματος του δημοσίου για να διαφωτίσει ένα γενικότερο «πρόβλημα» αυτού (μελέτη περίπτωσης), β) συγκρίνει τα αποτελέσματα της παρούσας με αυτά πρότερων μελετών επί του θέματος προκειμένου να εξηγήσει πιθανές αλλαγές (συγκριτική ανάλυση), γ) ορίζει ένα πρόβλημα του δημοσίου «εργασιακό περιβάλλον που δημιουργεί δυσαρέσκεια», αναλύει τα αίτια που το προκαλούν και περιγράφει ειδική λύση (μελέτη πολιτικής).

Η δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος σε περίοδο κρίσης δεν αποτελεί εύκολο εγχείρημα διότι απαιτεί σφαιρική προσέγγιση και μία υβριδικού τύπου εξέταση ποικίλων παραμέτρων περιλαμβάνοντας διαδικασίες όπως:

- προσδιορισμό της «εικόνας» που έχουν οι εργαζόμενοι για τον φορέα τους μέσω της εξέτασης της εργασιακής ικανοποίησης από αυτόν, προκειμένου να προσεγγισθεί η έκταση πιθανού «προβλήματος»,
- εντοπισμό των χαρακτηριστικών ενός εργασιακού περιβάλλοντος που δημιουργούν δυσαρέσκεια ανά κατηγορία εργαζομένων σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή και συσχετίσεις μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και δημογραφικών χαρακτηριστικών, προκειμένου να χαράσσεται κάθε φορά συγκεκριμένη πολιτική εξυγίανσης βάσει του πληθυσμού στόχου<sup>32</sup>,

<sup>30</sup> μισθός, χρηματικά κίνητρα, επικοινωνία/συνεργασία, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, εργασιακή ασφάλεια, συνθήκες εργασίας

<sup>31</sup> ανάπτυξη στο αντικείμενο εργασίας, ανάγκη δημιουργικής εργασίας/εκτίμησης/αναγνώρισης/κοινωνικότητας/επάρκειας/υπεύθυνου ρόλου

<sup>32</sup> Ανάλογα με την Υπηρεσία του Δημοσίου ορίζεται και διαφορετική ομάδα-στόχος για τα προγράμματα εξυγίανσης ενός εργασιακού περιβάλλοντος. Σε ένα ερευνητικό ινστιτούτο, η ομάδα στόχος που μας ενδιαφέρει να παρακινηθεί και να ικανοποιηθεί προκειμένου να επιδείξει μέγιστη απόδοση, είναι υψηλών τυπικών προσόντων ερευνητικό προσωπικό. Σε μία Υπηρεσία Καθαριότητας κρίνεται πασιφανές ότι η ομάδα-στόχος διαφοροποιείται.

- ιεράρχηση των χαρακτηριστικών ενός εργασιακού περιβάλλοντος που οι εργαζόμενοι-στόχος θεωρούν ότι θα τους ωθήσουν σε υψηλότερες αποδόσεις, δεδομένου ότι η εξυγίανση ενός εργασιακού περιβάλλοντος δύναται να γίνει σταδιακά ακολουθώντας συγκεκριμένη και προγραμματισμένη στοχοθεσία.

Η ικανοποίηση των ανωτέρω και η απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας, φάνηκε ότι θα μπορούσαν να καλυφθούν πλήρως με τη χρήση των προγραμμάτων Microsoft Excel (2007) και IBM SPSS (23) μέσω περιγραφικής στατιστικής, ώστε τα αποτελέσματα να μπορούν να οργανωθούν και να παρουσιαστούν με απλό και εύληπτο τρόπο (κατανομή συχνότητας, δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς). Δημιουργήθηκαν πίνακες/γραφήματα παρουσιάζοντας:

α) κατανομή συχνοτήτων/υπολογισμού M.O /τυπικής απόκλισης μεταβλητών, β) παρουσίαση συσχετίσεων μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών/μεταβλητών, προκειμένου να εντοπιστούν στατιστικά σημαντικές επιδράσεις, ικανές να δρομολογήσουν τον σχεδιασμό προτεινόμενου αποδοτικού μοντέλου δημιουργίας εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

## **8.5 Περιορισμοί έρευνας & προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Οι βασικοί περιορισμοί αφορούν στην επιλογή και το μέγεθος του δείγματος. Ο περιορισμένος χρόνος ολοκλήρωσης της διατριβής απαιτούσε άμεση εύρεση εθελοντών οπότε η ερευνήτρια προσανατολίσθηκε σε οικεία πρόσωπα, φίλους και συναδέλφους. Το δείγμα των 180 ατόμων περιορίζει δυνατότητες γενίκευσης των αποτελεσμάτων παραταύτα το ότι αντλήθηκε από διαφορετικούς φορείς, διαφορετικές πόλεις, διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου εργαζομένους, προσδίδει ικανοποιητικό βαθμό αντιπροσωπευτικότητας και αναδεικνύει ποιοτικά χαρακτηριστικά και τάσεις του προς εξέταση θέματος.

Κατά τη διάρκεια εντύπωσης διαπιστώθηκε η ιδιαίτερη αξία εξέτασης ψυχομετρικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων συναρτήσει των εξεταζόμενων παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης, γεγονός που θα αποτελούσε ένα εξαιρετο πεδίο μελλοντικής έρευνας.

# Κεφάλαιο 9

## Αποτελέσματα Έρευνας και Συζήτηση

Στο 9<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα των στατιστικών αναλύσεων που πραγματοποιήθηκαν προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα της διατριβής.

### 9.1 Δημογραφικό προφίλ δείγματος

Για να δημιουργηθεί το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον σε έναν φορέα βασική προϋπόθεση αποτελεί η σκιαγράφηση των εργαζομένων σε αυτό. Γι' αυτό και αναλύθηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εξεταζόμενου δείγματος των 180 εργαζομένων που ανταποκρίθηκαν στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.



Σχήμα 7. Κατανομή δείγματος συναρτήσει φύλου

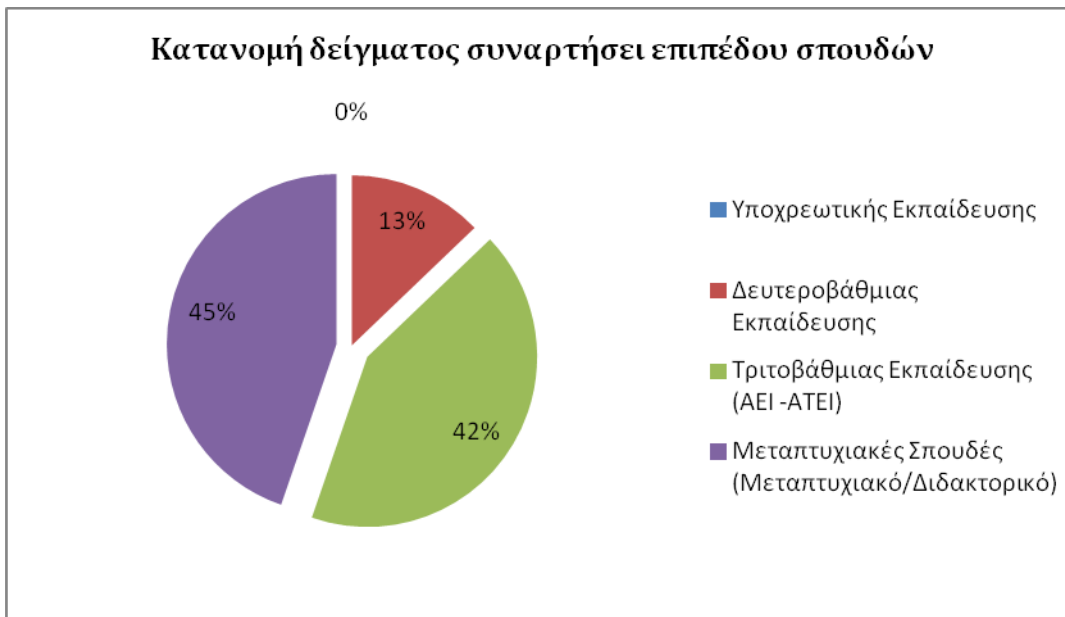


**Σχήμα 8. Κατανομή δείγματος συναρτήσει ηλικίας**



**Σχήμα 9. Κατανομή δείγματος συναρτήσει οικογενειακής κατάστασης**





**Σχήμα 10. Κατανομή δείγματος συναρτήσει επιπέδου σπουδών**



**Σχήμα 11. Κατανομή δείγματος συναρτήσει εργασιακής εμπειρίας στο δημόσιο τομέα**



**Σχήμα 12. Κατανομή δείγματος συναρτήσει εργασιακής εμπειρίας στον ιδιωτικό τομέα**

Από τα ανωτέρω διαγράμματα εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος:

- Το δείγμα μας κυμαίνονταν κυρίως σε ηλικίες 25–55 με την κλάση 35-45 να κατέχει το 52%. Το γεγονός οφείλεται αφενός στο ότι οι προσλήψεις έχουν περιοριστεί αισθητά τα τελευταία χρόνια, αφετέρου για την εισαγωγή στο δημόσιο απαιτούνται πλέον υψηλά τυπικά προσόντα<sup>33</sup> που συνήθως δεν εμφανίζονται σε μικρότερες ηλικίες. Επιπλέον λόγω της οικονομικής κρίσης, πολλοί εργαζόμενοι στο δημόσιο ηλικιακά κοντά στη σύνταξη εκμεταλλεύτηκαν ειδικές διατάξεις και αποχώρησαν με πρόωρη συνταξιοδότηση.
- Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος εργάζεται στο δημόσιο άνω των 6 ετών γεγονός που βοηθά στη μελέτη μας δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι αυτοί έχουν ενταχθεί πλήρως στο εργασιακό περιβάλλον του δημοσίου, γνωρίζουν την εργασιακή κουλτούρα του, τις δομές και λειτουργίες του.
- Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος έχει εργαστεί μικρό χρονικό διάστημα στον ιδιωτικό τομέα, δηλαδή δεν έχει την «κουλτούρα» του ιδιωτικού τομέα, με ότι αυτό συνεπάγεται (π.χ συνειδητοποίηση της σχέσης κόστους/οφέλους) (Σχήμα 12).

<sup>33</sup> βλέπε σχήμα 10, με ποσοστό 87% του δείγματος να αποτελείται από πτυχιούχους αναγνωρισμένων ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων

## 9.2 Εργασιακή ικανοποίηση

Για τις ανάγκες της παρούσας έπρεπε αρχικά να σκιαγραφηθεί το σημερινό εργασιακό περιβάλλον του δείγματος, γι' αυτό και αναζητήθηκε μέσω του ερωτηματολογίου του Spector η ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από τις σημαντικότερες διαστάσεις του εργασιακού τους περιβάλλοντος αλλά και συνολικά από την εργασία. Παρόμοια μεθοδολογία<sup>34</sup> ακολουθείται και από το Ινστιτούτο *Great Place To Work*, το οποίο εμπιστεύτηκε η Ευρωπαϊκή Ένωση στο πλαίσιο σχετικής έρευνας (2002) εργασιακού περιβάλλοντος, ως μέρος της στρατηγικής της για την επιχειρηματική ανάπτυξη και τη δημιουργία εξαιρετικών εργασιακών χώρων στην Ευρώπη.

### 9.2.1 Αποτελέσματα

Δεδομένου ότι ο μέσος όρος της κλίμακας Likert<sup>35</sup> είναι 3,5 εξάγονται συμπεράσματα σχετικά με την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια τόσο από επιμέρους διαστάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος, όσο και από τη συνολική εικόνα αυτού.

	Αισθάνομαι ότι λαμβάνω δίκαιη αμοιβή για τη δουλειά που επιτελώ	Οι αυξήσεις των αποδοχών είναι πολύ μικρές και σπάνιες(r)	Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου όταν αναλογίζομαι την αμοιβή μου(r).	Είμαι ικανοποιημένος /η με τις ευκαιρίες που έχω για μισθολογική αύξηση.
N Valid	180	180	180	180
Missing	0	0	0	0
Mean	<b>2.64</b>	<b>1.37</b>	<b>2.11</b>	<b>1.91</b>
Std. Deviation	1.595	.783	1.035	1.050
Variance	2.545	.613	1.071	1.103

Πίνακας 5. Παράγοντας Αμοιβή

- Γενική δυσαρέσκεια ως προς την «αμοιβή»,
- δυσαρέσκεια ως προς τη σχέση απολαβών/παραγόμενου έργου και τις ευκαιρίες μισθολογικής αύξησης,
- «ταύτιση» απόψεων ερωτηθέντων (χαμηλή τυπική απόκλιση/διασπορά)

<sup>34</sup> εξετάζεται η εργασιακή ικανοποίηση (*Trust Index*), αξιολογείται η εικόνα του υπάρχοντος εργασιακού περιβάλλοντος και μετά προτείνονται βελτιώσεις.

<sup>35</sup> τα διαστήματα μεταξύ των αριθμών της κλίμακας θεωρούνται ίσα, για να υπονοούμε την ιδέα των ίσων αποστάσεων μεταξύ των διαδοχικών απαντήσεων και ο μέσος όρος της κλίμακας είναι  $(1+2+3+4+5+6)/6 = 3.5$  δηλώνοντας ουδετερότητα ως προς την ικανοποίηση με ικανοποίηση για τιμές >3.5 και δυσαρέσκεια για τιμές <3.5

	Οι δυνατότητες προαγωγής στη δουλειά μου είναι πολύ λίγες(r).	Οι υπάλληλοι που είναι καλοί στη δουλειά τους έχουν σοβαρές πιθανότητες προαγωγής.	Οι εργαζόμενοι στην Υπηρεσία μου ανελίσσονται εξίσου γρήγορα με εργαζόμενους σε άλλες Υπηρεσίες.	Είμαι ικανοποιημένος /η από τις ευκαιρίες που έχω για προαγωγή.
N Valid	180	180	180	180
Missing	0	0	0	0
Mean	<b>2.05</b>	<b>2.72</b>	<b>2.63</b>	<b>2.18</b>
Std. Deviation	.953	1.246	1.476	1.308
Variance	.908	1.554	2.179	1.711

**Πίνακας 6. Παράγοντας Προαγωγή**

- δυσαρέσκεια ως προς τη διάσταση «προαγωγή»,
- απογοήτευση σε σχέση με τις δυνατότητες προαγωγής & ανέλιξης,
- σχετική «ταύτιση» απόψεων ερωτηθέντων

	Ο/Η Προϊστάμενός/η μου είναι αρκετά ικανός/ή στη δουλειά του/της.	Ο/Η Προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου(r).	Ο/Η Προϊστάμενος/η μου δείχνει πολύ μικρό ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του/της(r).	Συμπαθώ τον Προϊστάμενό μου.
N Valid	180	180	180	180
Missing	0	0	0	0
Mean	<b>3.72</b>	<b>4.26</b>	<b>3.59</b>	<b>4.19</b>
Std. Deviation	1.935	1.318	1.637	1.547
Variance	3.744	1.736	2.678	2.392

**Πίνακας 7. Παράγοντας Επίβλεψη**

- Σχετική ικανοποίηση από «επίβλεψη»,
- «Ικανότητα», «ενσυναίσθηση» προϊσταμένου σε οριακή ικανοποίηση γεγονός που θα μπορούσε να θέσει υπό αμφισβήτηση την ικανοποίηση από τις εν λόγω υποδιαστάσεις.

		Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τις παροχές που μου προσφέρει η εργασία μου(r).	Οι παροχές που λαμβάνω από την εργασία μου είναι εξίσου καλές με αυτές άλλων οργανισμών.	Λαμβάνουμε δίκαιο πακέτο αποδοχών.	Δεν έχουμε στη δουλειά μου τις παροχές που θα έπρεπε να έχουμε(r).
N	Valid	180	180	180	180
	Missing	0	0	0	0
Mean		<b>1.97</b>	<b>1.78</b>	<b>2.81</b>	<b>1.98</b>
Std. Deviation		1.209	1.146	1.426	.954
Variance		1.463	1.313	2.035	.910

**Πίνακας 8. Παράγοντας Πρόσθετες Παροχές**

- Αναμενόμενη σε περίοδο κρίσης η γενικότερη έντονη δυσαρέσκεια ως προς «*πρόσθετες παροχές*»,
- ιδιαίτερα σημαντική διαπίστωση το έντονο αίσθημα έλλειψης «*ισότιμης μεταχείρισης*» σε σχέση με άλλους δημόσιους φορείς.

		Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την ανάλογη αναγνώριση.	Δεν αισθάνομαι ότι εκτιμάται η εργασία μου(r).	Οι ανταμοιβές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στην Υπηρεσία μου είναι πολύ μικρές(r).	Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται έτσι όπως θα έπρεπε(r).
N	Valid	180	180	180	180
	Missing	0	0	0	0
Mean		<b>2.73</b>	<b>2.59</b>	<b>2.52</b>	<b>2.13</b>
Std. Deviation		1.609	1.381	1.091	1.036
Variance		2.588	1.907	1.189	1.073

**Πίνακας 9. Παράγοντας Ενδεχόμενες Ανταμοιβές**

- δυσαρέσκεια ως προς «*ενδεχόμενες ανταμοιβές*» σε περίπτωση υψηλής απόδοσης,
- χαρακτηριστική η «*έλλειψη αναγνώρισης*» της εργασιακής προσπάθειας.

	Πολλοί κανόνες & διαδικασίες στην Υπηρεσία μου δυσκολεύουν τους εργαζομένους στο να κάνουν καλά τη δουλειά τους(r).	Οι προσπάθειες που καταβάλλω για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια κωλύονται από τη γραφειοκρατία.	Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας στη δουλειά μου(r)	Έχω πολύ μεγάλο όγκο γραφειοκρατίας στη δουλειά μου(r)
N Valid	180	180	180	180
Missing	0	0	0	0
Mean	<b>1.88</b>	<b>2.17</b>	<b>2.55</b>	<b>2.06</b>
Std. Deviation	1.120	1.474	1.095	1.308
Variance	1.254	2.173	1.199	1.711

**Πίνακας 10. Παράγοντας Λειτουργικές Διαδικασίες**

- Έντονη δυσaréσκεια ως προς «λειτουργικές διαδικασίες» (έντονη γραφειοκρατία, πολλοί κανόνες/διαδικασίες)

	Συμπαθώ τους συναδέλφους μου.	Πιστεύω ότι χρειάζεται να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ανεπάρκειας κάποιων συναδέλφων μου(r).	Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου.	Στη δουλειά μου συμβαίνουν πολλοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις(r).
N Valid	180	180	180	180
Missing	0	0	0	0
Mean	<b>5.04</b>	<b>3.82</b>	<b>4.68</b>	<b>3.40</b>
Std. Deviation	.758	1.351	1.017	1.584
Variance	.574	1.827	1.035	2.509

**Πίνακας 11. Παράγοντας Συνάδελφοι**

- Διαπιστώνεται εξαιρετική συμπάθεια και δυνατότητα καλών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων και ταύτιση απόψεων επ' αυτού (μικρή τυπική απόκλιση),
- οι διαπληκτισμοί δεν απουσιάζουν αλλά δεν αποτελούν κυρίαρχο αρνητικό χαρακτηριστικό του περιβάλλοντος.

		Κάποιες φορές νιώθω ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα(r)	Νιώθω ευχαρίστηση με τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου	Νιώθω υπερήφανος/η που κάνω αυτή τη δουλειά	Η δουλειά μου είναι ευχάριστη
N	Valid	180	180	180	180
	Missing	0	0	0	0
Mean		<b>2.06</b>	<b>2.53</b>	<b>3.17</b>	<b>2.66</b>
Std. Deviation		1.260	1.601	1.436	1.682
Variance		1.588	2.563	2.061	2.830

**Πίνακας 12. Παράγοντας Φύση Εργασίας**

- γενικότερη δυσαρέσκεια ως προς τη διάσταση «*φύση εργασίας*» (ανούσια, δυσάρεστη)

		Υπάρχει καλή επικοινωνία στην Υπηρεσία που εργάζομαι.	Οι στόχοι της Υπηρεσίας μου δε μου είναι ξεκάθαροι(r)	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει μέσα στην Υπηρεσία που εργάζομαι(r)	Τα καθήκοντα που μου ανατίθενται δε μου εξηγούνται πλήρως(r)
N	Valid	180	180	180	180
	Missing	0	0	0	0
Mean		<b>4.27</b>	<b>2.57</b>	<b>3.03</b>	<b>3.09</b>
Std. Deviation		1.122	1.557	1.840	1.674
Variance		1.258	2.425	3.384	2.801

**Πίνακας 13. Παράγοντας Επικοινωνία**

- Τα αποτελέσματα στη διάσταση «*επικοινωνία*» προβληματίζουν. Παρατηρείται ικανοποίηση ως προς «*επικοινωνία στην Υπηρεσία*» και δυσαρέσκεια ως προς «*ξεκάθαρους στόχους*», «*εσωτερική ενημέρωση*», «*σαφές καθηκοντολόγιο*» με σχετική διάσταση απόψεων μεταξύ ερωτηθέντων. Το γεγονός δύναται να αποδοθεί:
- ερωτηθέντες συνέδεσαν «*καλή επικοινωνία*»/«*καλή συναδελφική σχέση*»,
- δημιούργησαν σύγχυση οι αντίστροφα διατυπωμένες ερωτήσεις,
- θεωρήθηκε ότι υπάρχει καλή επικοινωνία που όμως παρακωλύεται από ανύπαρκτη στοχοθεσία, δαιδαλώδεις δομές, έλλειψη καθηκοντολογίου.

Τα κυριότερα τρωτά σημεία του εργασιακού περιβάλλοντος του εξεταζόμενου δείγματος αφορούν «αμοιβή», «προαγωγή», «πρόσθετες παροχές», «ενδεχόμενες ανταμοιβές», «λειτουργικές διαδικασίες», «φύση εργασίας» ενώ «συνάδελφοι»/«επίβλεψη» βρίσκονται σε ικανοποιητικό επίπεδο.

Διάσταση	Μ.Ο Απαντήσεων	Κατάταξη Διαστάσεων Εργασιακής Ικανοποίησης <sup>36</sup>
Αμοιβή	2,01	9 <sup>ος</sup>
Προαγωγή	2,39	6 <sup>ος</sup>
Επίβλεψη	3,94	2 <sup>ος</sup>
Πρόσθετες Παροχές	2,13	8 <sup>ος</sup>
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	2,49	5 <sup>ος</sup>
Λειτουργικές Διαδικασίες	2,16	7 <sup>ος</sup>
Συνάδελφοι	4,23	1 <sup>ος</sup>
Φύση Εργασίας	2,60	4 <sup>ος</sup>
Επικοινωνία	3,24	3 <sup>ος</sup>
<b>Συνολική Ικανοποίηση<sup>37</sup></b>	<b>2,7 &lt; 3,5</b>	

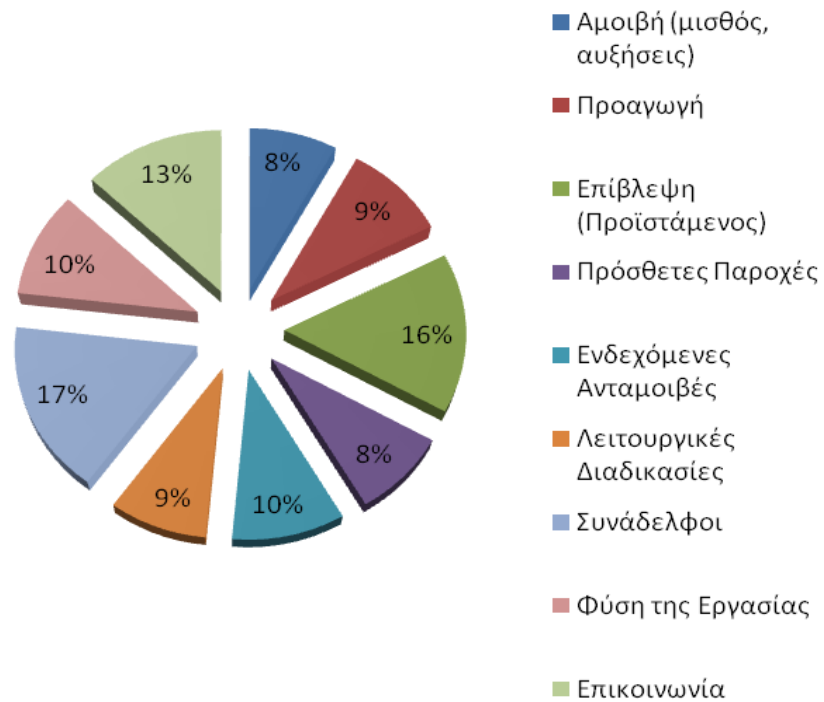
**Πίνακας 14. Συνολική Ικανοποίηση από την εργασία (βάσει των συγκεκριμένων εξεταζόμενων παραμέτρων)**

<sup>36</sup> στο εξεταζόμενο εργασιακό περιβάλλον

<sup>37</sup> Για να «χαρακτηριστεί» το σημερινό εργασιακό περιβάλλον στο δημόσιο υπολογίστηκε ο Μ.Ο της εργασιακής ικανοποίησης από όλες τις επιμέρους εξεταζόμενες διαστάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος

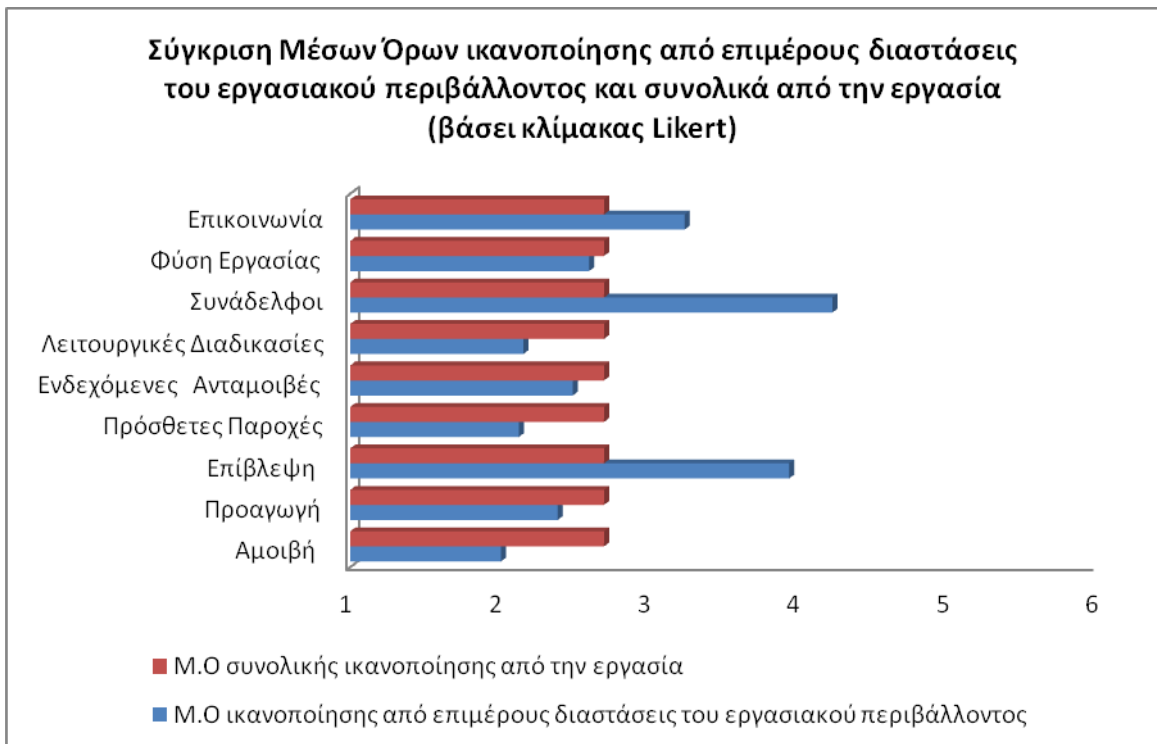


### Παράγοντες Συνολικής Ικανοποίησης



**Σχήμα 13. Παράγοντες Συνολικής Ικανοποίησης**

«Επίβλεψη» και «Συνάδελφοι» αποτελούν τις διαστάσεις που προσφέρουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση ενώ «αμοιβή», «πρόσθετες παροχές» φαίνεται να δυσαρεστούν περισσότερο τους εργαζόμενους. Επίσης η «επικοινωνία» φαίνεται να βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο, γεγονός που όπως υποστηρίζεται και μέσω του ινστιτούτου Great Place To Work, αποτελεί ένα ισχυρό όπλο για έναν φορέα προκειμένου να προβεί σε εξυγίανση του εργασιακού του περιβάλλοντος οδηγώντας σε υψηλές αποδόσεις και εργασιακή δέσμευση.



**Σχήμα 14. Σύγκριση ικανοποίησης από επιμέρους διαστάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος και συνολικής εργασιακής ικανοποίησης (κλίμακα μέτρησης 1 έως 6)**

### 9.2.2 Συσχετίσεις μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης/δημογραφικών χαρακτηριστικών

- Συσχετίσεις μεταξύ ηλικιακών κλάσεων/ εργασιακής ικανοποίησης

Ηλικιακές κατηγορίες	N	Mean	Std. Dev.	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Αμοιβή	<25	1	1.2500	.	.	.	.	1.25	1.25
	25-35	37	1.7095	.82182	.13511	1.4354	1.9835	1.25	3.50
	35-45	91	2.0522	.71250	.07469	1.9038	2.2006	1.00	4.00
	45-55	46	2.1576	.81880	.12073	1.9145	2.4008	1.00	3.75
	>55	5	2.1000	.84039	.37583	1.0565	3.1435	1.50	3.50
	Total	180	2.0056	.77719	.05793	1.8912	2.1199	1.00	4.00
Προαγωγή	<25	1	1.2500	.	.	.	.	1.25	1.25
	25-35	37	1.9257	1.19296	.19612	1.5279	2.3234	1.25	5.00
	35-45	91	2.4286	.84680	.08877	2.2522	2.6049	1.00	4.00
	45-55	46	2.6739	.92025	.13568	2.4006	2.9472	1.00	4.50
	>55	5	2.9000	.87678	.39211	1.8113	3.9887	2.00	3.75
	Total	180	2.3944	.97845	.07293	2.2505	2.5384	1.00	5.00

Ηλικιακές κατηγορίες	N	Mean	Std. Dev.	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum	
Παροχές	<25	1	2.0000	.	.	.	2.00	2.00	
	25-35	37	2.4054	.69809	.11477	2.1727	2.6382	2.00	4.25
	35-45	91	2.0220	.75613	.07926	1.8645	2.1794	1.00	4.25
	45-55	46	2.1196	1.07850	.15902	1.7993	2.4398	1.00	4.75
	>55	5	2.3000	.95851	.42866	1.1098	3.4902	1.75	4.00
	Total	180	2.1333	.84909	.06329	2.0084	2.2582	1.00	4.75
Ανταμοιβές	<25	1	<b>1.7500</b>	.	.	.	1.75	1.75	
	25-35	37	2.2297	.85265	.14017	1.9454	2.5140	1.50	4.00
	35-45	91	2.5769	.95502	.10011	2.3780	2.7758	1.00	5.25
	45-55	46	2.4946	.95523	.14084	2.2109	2.7782	1.00	4.75
	>55	5	3.1000	1.08397	.48477	1.7541	4.4459	2.00	4.50
	Total	180	2.4944	.94431	.07039	2.3556	2.6333	1.00	5.25
Επίβλεψη	<25	1	<b>2.0000</b>	.	.	.	2.00	2.00	
	25-35	37	2.7162	1.25991	.20713	2.2961	3.1363	2.00	5.75
	35-45	91	4.2473	1.39319	.14605	3.9571	4.5374	1.50	6.00
	45-55	46	4.3098	1.23399	.18194	3.9433	4.6762	1.75	6.00
	>55	5	4.5000	.75000	.33541	3.5688	5.4312	3.75	5.50
	Total	180	3.9431	1.45362	.10835	3.7293	4.1569	1.50	6.00
Διαδικασίες	<25	1	<b>1.2500</b>	.	.	.	1.25	1.25	
	25-35	37	1.7703	.93054	.15298	1.4600	2.0805	1.25	4.50
	35-45	91	2.2143	.73558	.07711	2.0611	2.3675	1.00	4.25
	45-55	46	2.3696	1.05111	.15498	2.0574	2.6817	1.00	4.75
	>55	5	2.5000	.46771	.20917	1.9193	3.0807	2.00	3.00
	Total	180	2.1653	.88365	.06586	2.0353	2.2952	1.00	4.75
Συνάδελφοι	<25	1	<b>3.5000</b>	.	.	.	3.50	3.50	
	25-35	37	3.6959	.52749	.08672	3.5201	3.8718	3.25	5.25
	35-45	91	4.2995	.89847	.09419	4.1123	4.4866	2.25	6.00
	45-55	46	4.4783	.84463	.12453	4.2274	4.7291	3.00	6.00
	>55	5	4.9000	.62750	.28062	4.1209	5.6791	4.50	6.00
	Total	180	4.2333	.86182	.06424	4.1066	4.3601	2.25	6.00
Φύση Εργασίας	<25	1	<b>1.5000</b>	.	.	.	1.50	1.50	
	25-35	37	1.9189	1.05911	.17412	1.5658	2.2720	1.00	5.25
	35-45	91	2.6566	1.25756	.13183	2.3947	2.9185	1.00	6.00
	45-55	46	2.9293	1.24796	.18400	2.5588	3.2999	1.00	5.00
	>55	5	3.9000	2.02793	.90692	1.3820	6.4180	1.75	5.75
	Total	180	2.6028	1.29750	.09671	2.4119	2.7936	1.00	6.00

Ηλικιακές κατηγορίες	N	Mean	Std. Dev.	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
Ηλικιακές κατηγορίες	N	Mean	Std. Dev.	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
Επικοινωνία								
<25	1	3.0000	.	.	.	.	3.00	3.00
25-35	37	2.5068	.90999	.14960	2.2034	2.8102	1.75	4.25
35-45	91	3.3764	.96923	.10160	3.1745	3.5782	1.25	6.00
45-55	46	3.5435	1.41647	.20885	3.1228	3.9641	1.75	6.00
>55	5	3.5000	.50000	.22361	2.8792	4.1208	3.00	4.25
Total	180	3.2417	1.13812	.08483	3.0743	3.4091	1.25	6.00

**Πίνακας 15. Ικανοποίηση ανά εξεταζόμενη διάσταση εργασιακού περιβάλλοντος συναρτήσει ηλικίας**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
<25	1	1.9444	.	.	.	.	1.94	1.94
25-35	37	2.3198	.82386	.13544	2.0451	2.5945	1.78	4.36
35-45	91	2.8748	.62839	.06587	2.7440	3.0057	1.44	4.33
45-55	46	3.0085	.78718	.11606	2.7747	3.2422	1.69	4.64
>55	5	3.3000	.70174	.31383	2.4287	4.1713	2.53	4.14
Total	180	2.8015	.75801	.05650	2.6901	2.9130	1.44	4.64

**Πίνακας 16. Συνολική Ικανοποίηση συναρτήσει ηλικίας**

*Διαπιστώσεις :*

- οι νεότεροι ηλικιακά εργαζόμενοι εμφανίζονται πολύ δυσαρεστημένοι από το εργασιακό περιβάλλον τους (συνολικά και στις επιμέρους διαστάσεις αυτού). Αυτό πιθανά οφείλεται στο γεγονός ότι είναι νεοεισερχόμενοι στο δημόσιο και συνήθως υψηλών τυπικών προσόντων (εισαγωγή μέσω ΑΣΕΠ) με υψηλές προσδοκίες και διάθεση για εργασία. Το δημόσιο αποτέλεσε λύση ανάγκης λόγω υψηλής ανεργίας στον ιδιωτικό τομέα. Οι γνωστοί και ως Millenials δίνουν αξία στη μεγαλύτερη εργασιακή ευελιξία, μεγάλωσαν σε ένα διευρυμένο ηλεκτρονικό και διαδικτυωμένο κόσμο και έχουν ανάλογο τρόπο προσέγγισης απέναντι στην εργασία. Βλέποντας α)το δημόσιο να λειτουργεί με απαρχαιωμένες διαδικασίες/μέσα, β) εργαζομένους με χαμηλά τυπικά προσόντα να κατέχουν θέσεις ευθύνης αισθάνονται απογοητευση.

- οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εργαζόμενοι, γνωστοί ως Traditionalists/Baby Boomers, φαίνονται λιγότερο δυσαρεστημένοι. Αυτό πιθανά οφείλεται: α) εισήχθησαν στο δημόσιο σε «ευκολότερες» εποχές, με λιγότερα απαιτούμενα τυπικά προσόντα, β) κατέχουν πιθανά θέσεις ευθύνης λόγω προϋπηρεσίας, γ) συνειδητοποιούν τη σημερινή δυσκολία εύρεσης εργασίας για το προφίλ τους (ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, τυπικά προσόντα).
- Συσχετίσεις μεταξύ επιπέδου εκπαίδευσης/εργασιακής ικανοποίησης

Επίπεδο Εκπαίδευσης	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	23		
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	77	2.8676	.70098	.07988	2.7085	3.0267	1.44	4.36
Μεταπτυχιακές Σπουδές	80	<b>2.5330</b>	.70956	.07933	2.3751	2.6909	1.69	4.33
Total	180	2.8015	.75801	.05650	2.6901	2.9130	1.44	4.64

**Πίνακας 17. Συνολική Ικανοποίηση συναρτήσει επιπέδου εκπαίδευσης**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
					Αμοιβή			
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	23	2.6087	.71042	.14813	2.3015	2.9159	1.50	3.75
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	77	2.1136	.78905	.08992	1.9345	2.2927	1.00	4.00
Μεταπτυχιακές Σπουδές	80	<b>1.7281</b>	.65867	.07364	1.5815	1.8747	1.00	3.50
Total	180	2.0056	.77719	.05793	1.8912	2.1199	1.00	4.00
Προαγωγή								
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	23	2.9783	.87553	.18256	2.5997	3.3569	1.00	4.00
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	77	2.6104	.99049	.11288	2.3856	2.8352	1.25	5.00
Μεταπτυχιακές Σπουδές	80	<b>2.0188</b>	.85107	.09515	1.8294	2.2081	1.00	4.00
Total	180	2.3944	.97845	.07293	2.2505	2.5384	1.00	5.00

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Min	Max
Επίβλεψη	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	23	4.9130	.87778	.18303	4.5335	5.2926	3.50	6.00
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	77	4.1201	1.27450	.14524	3.8309	4.4094	1.50	6.00
	Μεταπτυχιακές Σπουδές	80	<b>3.4938</b>	1.58163	.17683	3.1418	3.8457	1.75	6.00
	Total	180	3.9431	1.45362	.10835	3.7293	4.1569	1.50	6.00
	Παροχές	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	23	2.8913	.86873	.18114	2.5156	3.2670	1.75
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	77	<b>1.9805</b>	.92903	.10587	1.7697	2.1914	1.00	4.25
	Μεταπτυχιακές Σπουδές	80	<b>2.0625</b>	.63083	.07053	1.9221	2.2029	1.00	4.25
	Total	180	2.1333	.84909	.06329	2.0084	2.2582	1.00	4.75
Ανταμοιβές	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	23	3.1196	.79369	.16550	2.7763	3.4628	2.25	4.75
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	77	<b>2.5779</b>	1.03417	.11785	2.3432	2.8126	1.00	5.25
	Μεταπτυχιακές Σπουδές	80	<b>2.2344</b>	.79191	.08854	2.0581	2.4106	1.00	4.75
	Total	180	2.4944	.94431	.07039	2.3556	2.6333	1.00	5.25
	Διαδικασίες	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	23	2.9348	1.02308	.21333	2.4924	3.3772	1.50
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	77	2.1656	.75067	.08555	1.9952	2.3360	1.00	4.50
	Μεταπτυχιακές Σπουδές	80	<b>1.9438</b>	.84473	.09444	1.7558	2.1317	1.00	4.25
	Total	180	2.1653	.88365	.06586	2.0353	2.2952	1.00	4.75
Συνάδελφοι	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	23	4.6522	.87496	.18244	4.2738	5.0305	3.25	6.00
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	77	4.2890	.87741	.09999	4.0898	4.4881	2.25	6.00
	Μεταπτυχιακές Σπουδές	80	<b>4.0594</b>	.80273	.08975	3.8807	4.2380	2.25	6.00
	Total	180	4.2333	.86182	.06424	4.1066	4.3601	2.25	6.00

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Min	Max
Φύση	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	23	3.5652	1.58153	.32977	2.8813	4.2491	1.00	5.75
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	77	2.5942	1.07990	.12307	2.3490	2.8393	1.00	5.25
	Μεταπτυχιακές Σπουδές	80	<b>2.3344</b>	1.28584	.14376	2.0482	2.6205	1.00	6.00
	Total	180	2.6028	1.29750	.09671	2.4119	2.7936	1.00	6.00
Επικοινωνία	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	23	3.9674	.85714	.17873	3.5967	4.3380	2.50	5.50
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	77	3.3571	1.15738	.13190	3.0945	3.6198	1.25	6.00
	Μεταπτυχιακές Σπουδές	80	<b>2.9219</b>	1.08251	.12103	2.6810	3.1628	1.75	6.00
	Total	180	3.2417	1.13812	.08483	3.0743	3.4091	1.25	6.00

**Πίνακας 18. Ικανοποίηση ανά εξεταζόμενη διάσταση εργασιακού περιβάλλοντος συναρτήσει επιπέδου εκπαίδευσης**

*Διαπιστώσεις:*

- οι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι πιθανά:
  - α)λόγω χαμηλών τυπικών προσόντων γνωρίζουν ότι στον ιδιωτικό τομέα θα αμείβονταν χαμηλότερα,
  - β)έχουν περιορισμένες επαγγελματικές φιλοδοξίες,
  - γ)εκτελώντας σωστά την εργασία τους αισθάνονται σχετική ικανοποίηση από τις διαστάσεις του εργασιακού τους περιβάλλοντος,
  - δ)δεδομένου ότι δεν έχουν να ανταγωνισθούν στο εργασιακό περιβάλλον για κάποια θέση ευθύνης δεν αντιμετωπίζουν «ανταγωνιστικές» συμπεριφορές, είναι περισσότερο αρεστοί και «συγκαταβατικοί».
- οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι όπως αναλύθηκε και ανωτέρω.

## 9.3 Παρακίνηση

Έπειτα από τη σκιαγράφιση του υπάρχοντος εργασιακού περιβάλλοντος ενός φορέα κρίνεται απαραίτητο προκειμένου να προταθούν τρόποι εξυγίανσής του, να διερευνηθούν οι σημαντικότεροι παρακινητικοί παράγοντες που οδηγούν σε υψηλές εργασιακές αποδόσεις. Αυτό επιτυγχάνεται για τους σκοπούς της παρούσας με χρήση του ερωτηματολογίου του Μανωλόπουλου. Διερευνήθηκε η επίδραση παραγόντων παρακίνησης στη βελτίωση της αποδοτικότητας του δείγματος και έγιναν σχετικές συσχετίσεις για την άντληση απαραίτητων πληροφοριών για τις ανάγκες της διατριβής.

### 9.3.1 Αποτελέσματα

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	N		Mean	Std. Deviation	Variance	ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ
	Valid	Missing				
<b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</b>						
Δίκαιος μισθός	180	0	3.50	.736	.542	<b>3<sup>ος</sup></b>
Παροχή ισχυρών χρηματικών κινήτρων	180	0	3.46	.654	.428	<b>6<sup>ος</sup></b>
Επικοινωνία/συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον	180	0	3.72	.496	.246	<b>1<sup>ος</sup></b>
Ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης	180	0	3.49	.766	.587	<b>4<sup>ος</sup></b>
Εργασιακή ασφάλεια	180	0	3.47	.704	.496	<b>5<sup>ος</sup></b>
Καλές συνθήκες εργασίας	180	0	3.60	.535	.286	<b>2<sup>ος</sup></b>
<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</b>						
Ευκαιρίες ανάπτυξης στον τομέα ειδικότητας	180	0	3.30	.659	.435	<b>8<sup>ος</sup></b>
Δημιουργική εργασία	180	0	3.35	.647	.419	<b>7<sup>ος</sup></b>
Εκτίμηση/φήμη στο εργασιακό περιβάλλον	180	0	3.16	.799	.639	<b>9<sup>ος</sup></b>
Κοινωνικές ανάγκες	180	0	3.09	.738	.544	<b>10<sup>ος</sup></b>
Ανάγκη επαγγελματικής επάρκειας	180	0	3.16	.716	.512	<b>9<sup>ος</sup></b>
Ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών	180	0	2.37	1.030	1.060	<b>11<sup>ος</sup></b>

**Πίνακας 19. Ανάλυση παραγόντων παρακίνησης**

Διαπιστώσεις:

- οι εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης λειτουργούν πιο παρακινητικά για το δείγμα μας,
- «επικοινωνία/συνεργασία» αποτελούν τον κυριότερο παρακινητικό παράγοντα,
- «ευκαιρία ανάληψης ευθυνών» αποτελεί τον λιγότερο σημαντικό παρακινητικό παράγοντα. Ακολουθεί διεξοδική ανάλυση.



### 9.3.2 Συσχέτιση παρακινήτικων παραγόντων/δημογραφικών χαρακτηριστικών

		Εξωτερική παρακίνηση	Εσωτερική παρακίνηση
N	Valid	180	180
	Missing	0	0
Mean		3.5398	3.0713
Std. Deviation		.41292	.53466
Variance		.171	.286

Πίνακας 20. Συσχέτιση εξωτερικών/εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης

Παρακίνηση	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
εξωτερική	άνδρας	77	3.5563	.43141	.04916
	γυναίκα	103	3.5275	.40023	.03944
εσωτερική	άνδρας	77	3.1342	.56780	.06471
	γυναίκα	103	3.0243	.50618	.04987

Πίνακας 21. Συσχέτιση εσωτερικής/εξωτερικής παρακίνησης συναρτήσει φύλου

Επίπεδο σπουδών		Εξωτερική Παρακίνηση	Εσωτερική Παρακίνηση
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	Mean	3.4565	3.1449
	N	23	23
	Std. Deviation	.61179	.69505
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	Mean	3.6234	3.2359
	N	77	77
	Std. Deviation	.39496	.50317
Μεταπτυχιακές Σπουδές	Mean	3.4833	2.8917
	N	80	80
	Std. Deviation	.34637	.45709
Total	Mean	3.5398	3.0713
	N	180	180
	Std. Deviation	.41292	.53466

Πίνακας 22. Συσχέτιση επιπέδου σπουδών με εσωτερική & εξωτερική παρακίνηση  
Διαπιστώσεις:

- οι άνδρες παρακινούνται περισσότερο από τις γυναίκες και από τους δύο τύπους παρακίνησης,
- όλες οι κατηγορίες εργαζομένων παρακινούνται περισσότερο από εξωτερικούς παρακινήτικους παράγοντες.

# Κεφάλαιο 10

## Συμπεράσματα

Από τα ευρήματα της παρούσας, προκύπτει ότι το σύνολο των εργαζομένων του δείγματος είναι δυσαρεστημένο από τις περισσότερες διαστάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος, με εξαίρεση τις διαστάσεις «επίβλεψη», «συνάδελφοι» στις οποίες διαφαίνεται οριακή ικανοποίηση.

### 10.1 Ανάλυση/Σχολιασμός Αποτελεσμάτων – Συμπεράσματα

Εξεταζόμενες Διαστάσεις Εργασιακού Περιβάλλοντος	Κατάταξη ως προς την ικανοποίηση που αντλείται από τις εξεταζόμενες διαστάσεις <sup>38</sup>	Παράγοντες Παρακίνησης	Κατάταξη ως προς την παρακινήτική δράση εξεταζόμενων παραγόντων
Συνάδελφοι	1 <sup>η</sup>	Επικοινωνία/ συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον	1 <sup>ος</sup>
Επίβλεψη	2 <sup>η</sup>	Καλές συνθήκες εργασίας	2 <sup>ος</sup>
Επικοινωνία	3 <sup>η</sup>	Δίκαιος μισθός	3 <sup>ος</sup>
Φύση Εργασίας	4 <sup>η</sup>	Ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης	4 <sup>ος</sup>
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	5 <sup>η</sup>	Εργασιακή ασφάλεια	5 <sup>ος</sup>
Προαγωγή	6 <sup>η</sup>	Παροχή ισχυρών χρηματικών κινήτρων	6 <sup>ος</sup>

<sup>38</sup> Όπου 1<sup>η</sup> αντιστοιχεί στον υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης και 9<sup>η</sup> στο χαμηλότερο. Ομοίως στους παρακινήτικούς παράγοντες.

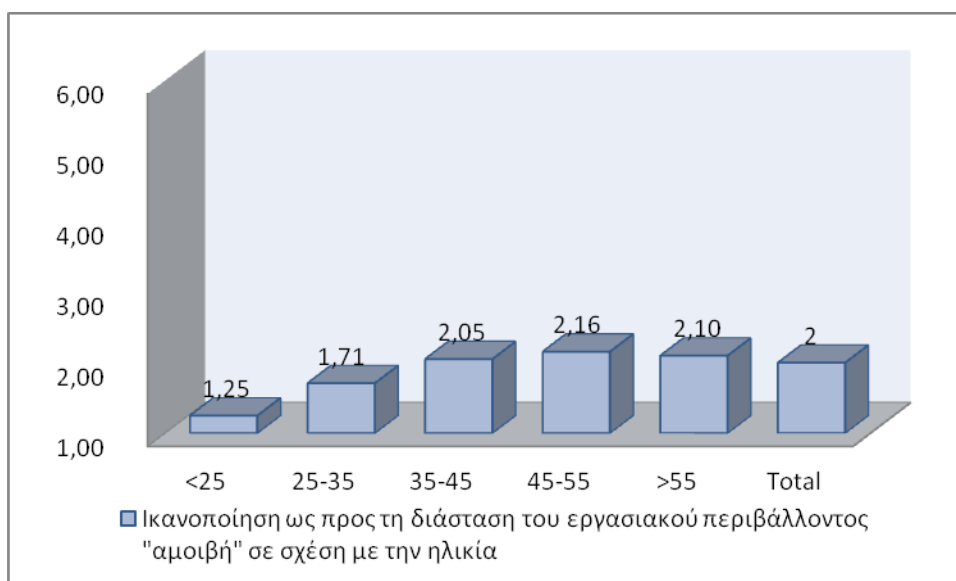
Εξεταζόμενες Διαστάσεις Εργασιακού Περιβάλλοντος	Κατάταξη ως προς την ικανοποίηση που αντλείται από τις εξεταζόμενες διαστάσεις	Παράγοντες Παρακίνησης	Κατάταξη ως προς την παρακινήτική δράση εξεταζόμενων παραγόντων
Λειτουργικές Διαδικασίες	7 <sup>ος</sup>	Δημιουργική εργασία	7 <sup>ος</sup>
Πρόσθετες Παροχές	8 <sup>ος</sup>	Ευκαιρίες ανάπτυξης στον τομέα ειδικότητας	8 <sup>ος</sup>
Αμοιβή	9 <sup>ος</sup>	Εκτίμηση/φήμη στο εργασιακό περιβάλλον	9 <sup>ος</sup>
		Ανάγκη επαγγελματικής επάρκειας	9 <sup>ος</sup>
		Κοινωνικές ανάγκες	10 <sup>ος</sup>
		Ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών	11 <sup>ος</sup>

**Πίνακας 23. Συγκριτικός Πίνακας Εργασιακής Ικανοποίησης από το σημερινό εργασιακό περιβάλλον και παραγόντων παρακίνησης**

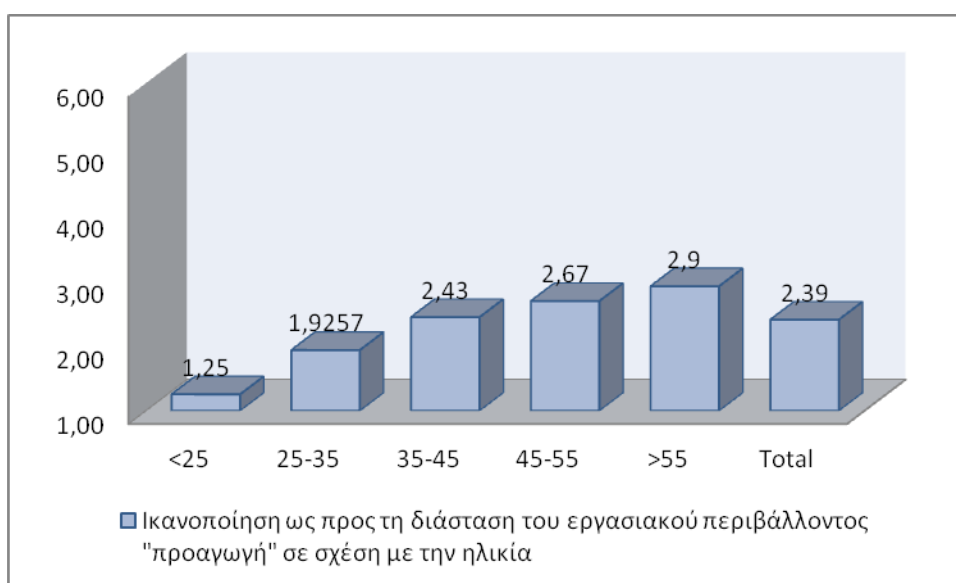
Από τον ανωτέρω πίνακα προκύπτουν εξαιρετικά σημαντικά συγκριτικά συμπεράσματα για τις ανάγκες της παρούσας όπως:

- πρώτος παράγοντας παρακίνησης ορίζεται «*επικοινωνία/συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον*» παράγοντας που όπως φαίνεται από την εξέταση της σημερινής εργασιακής ικανοποίησης ικανοποιεί σε μεγάλο βαθμό το εξεταζόμενο δείγμα αφού «*συνάδελφοι*», «*επίβλεψη*» και «*επικοινωνία*» βρέθηκαν σε ικανοποιητική θέση στην κλίμακα εργασιακής ικανοποίησης. Συνεπώς το εργασιακό περιβάλλον στο δημόσιο διαθέτει στη φαρέτρα του ένα σημαντικό όπλο που οφείλει να διατηρήσει και να ενισχύσει για την δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος,
- ο «*δίκαιος μισθός*» σε αντίθεση με την «*παροχή ισχυρών χρηματικών κινήτρων*», φαίνεται ότι αποτελεί ισχυρότερο παρακινήτικο παράγοντα που δυστυχώς δυσαρεστεί σε μεγάλο βαθμό τον σημερινό εργαζόμενο. Εν καιρώ κρίσης μισθολογικές αυξήσεις αποτελούν ουτοπία και πρόκληση, παραταύτα η «*μισθολογική δικαιοσύνη*» και οι «*πρόσθετες παροχές*» είναι επιτακτική ανάγκη να υιοθετηθούν στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον του δημοσίου,
- οι «*ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης*» αποτελούν ιδιαίτερα παρακινήτικο παράγοντα που δυσαρεστεί όμως σε μεγάλο βαθμό τον σημερινό εργαζόμενο. Η έλλειψη δίκαιων συστημάτων προαγωγικής διαδικασίας και η αδυναμία σύνδεσης παραγωγικότητας/προαγωγής απογοητεύουν τους σημερινούς εργαζομένους και καταλύουν συχνά κάθε επιθυμία τους για υψηλής απόδοσης εργασία.

Διαπιστώσεις/σχολιασμός από τα αποτελέσματα στο κεφ.9.2<sup>39</sup>:

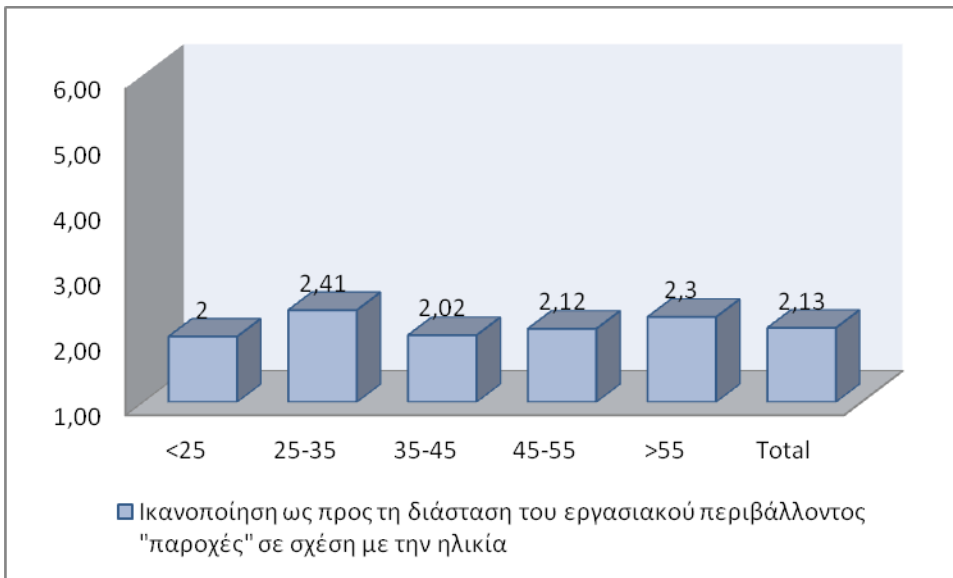


Σχήμα 15. Ικανοποίηση ως προς τη διάσταση «αμοιβή» σε σχέση με την ηλικία

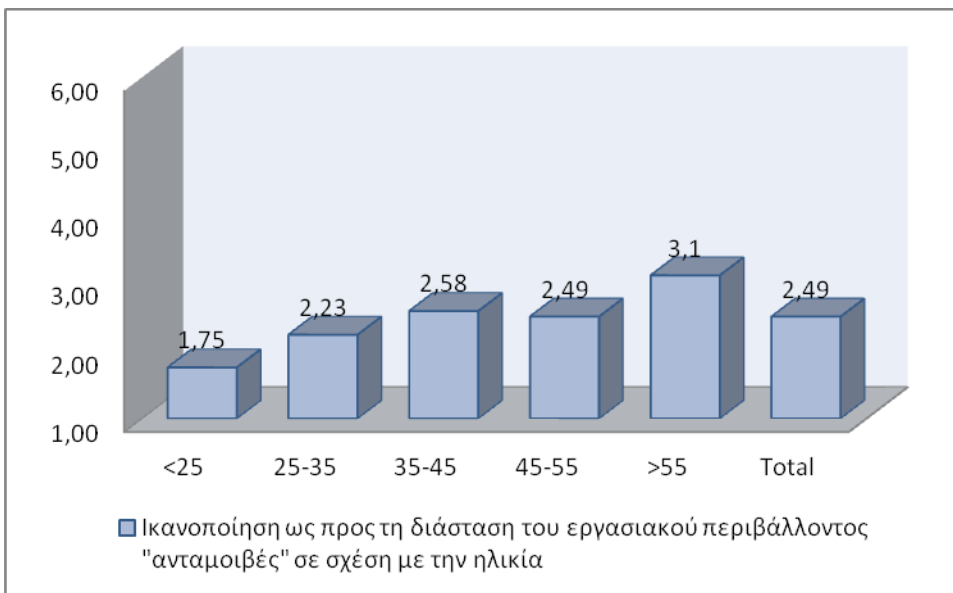


Σχήμα 16. Ικανοποίηση ως προς τη διάσταση «προαγωγή» σε σχέση με την ηλικία

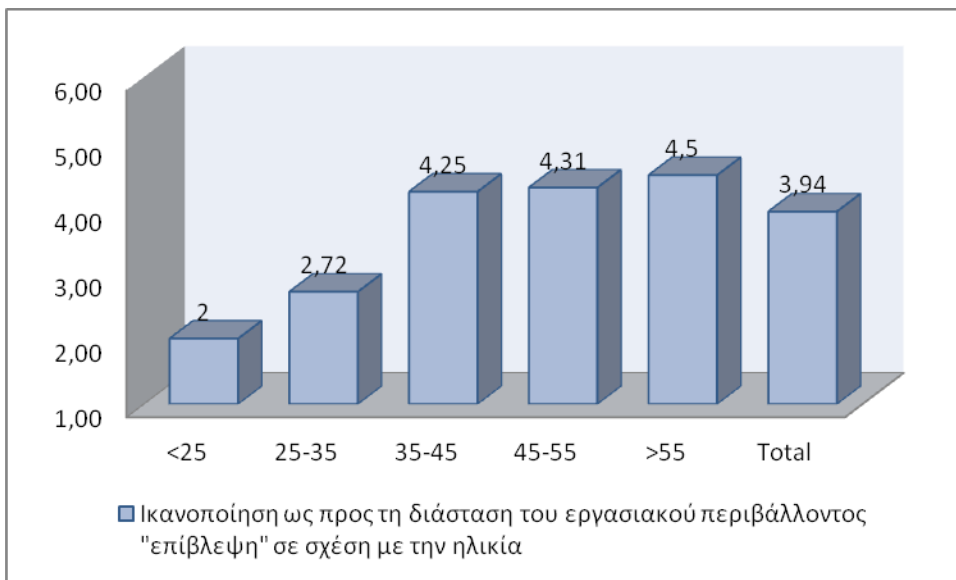
<sup>39</sup> Στα σχήματα ο άξονας Y αντιστοιχεί στην κλίμακα μέτρησης τύπου Likert που χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης



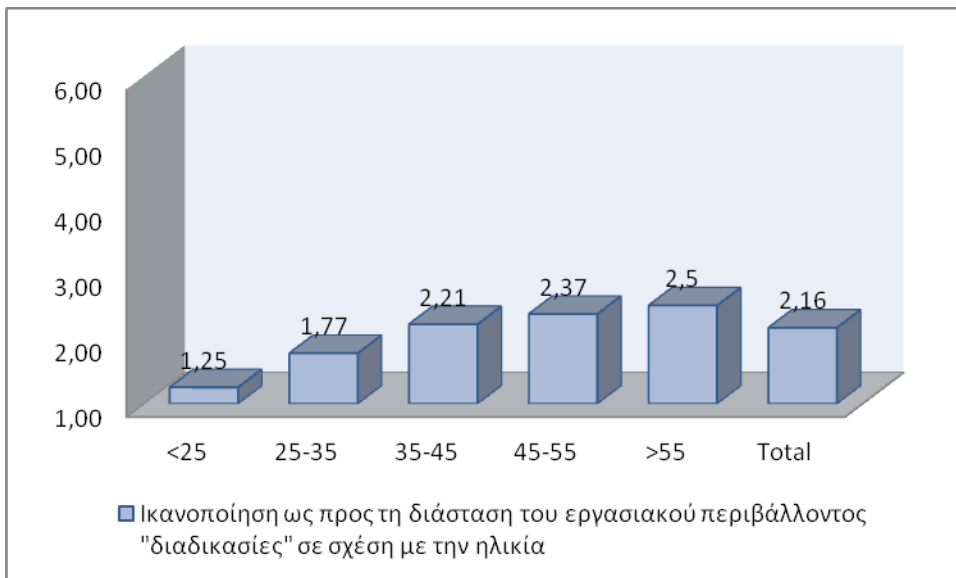
**Σχήμα 17. Ικανοποίηση ως προς τη διάσταση «παροχές» σε σχέση με την ηλικία**



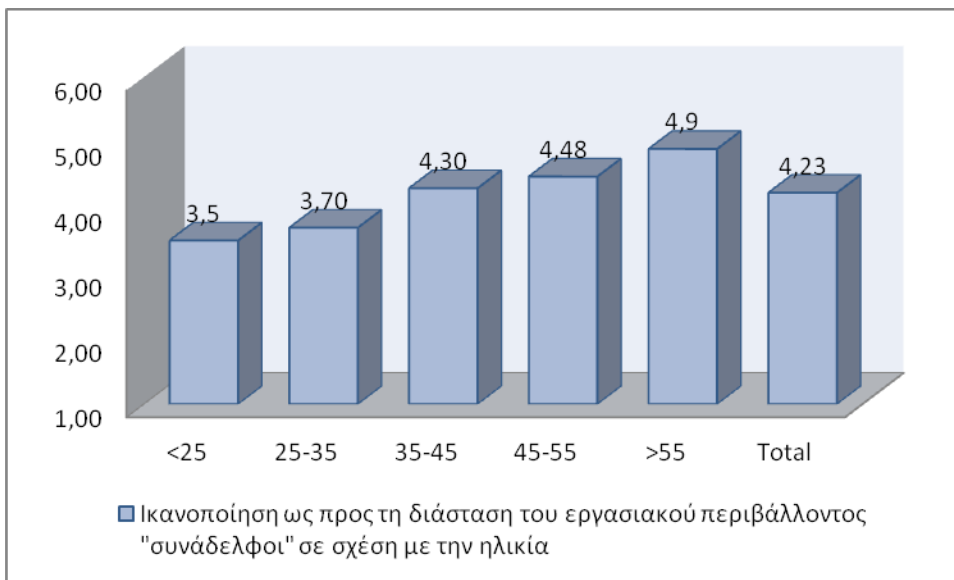
**Σχήμα 18. Ικανοποίηση ως προς τη διάσταση «ανταμοιβές» σε σχέση με την ηλικία**



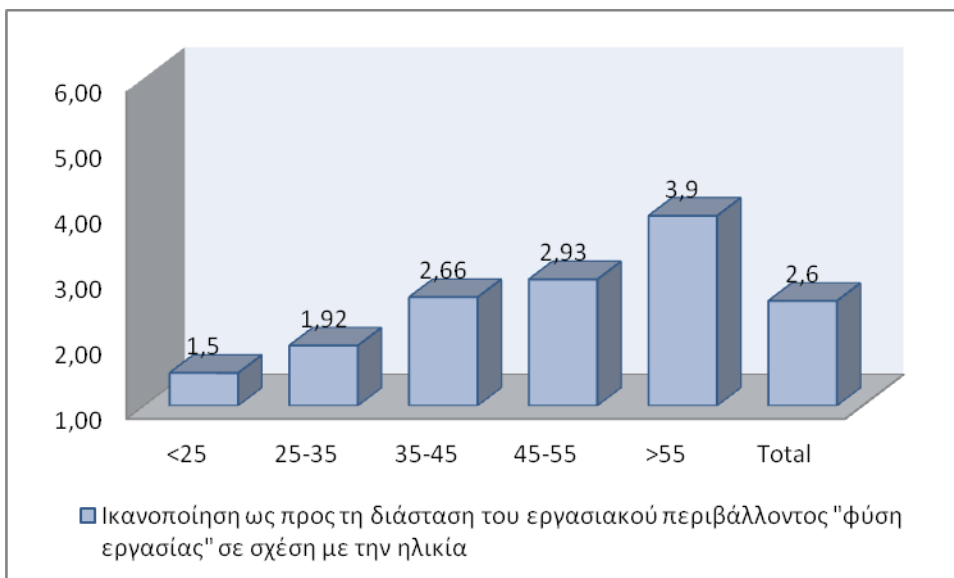
**Σχήμα 19. Ικανοποίηση ως προς τη διάσταση «επίβλεψη» σε σχέση με την ηλικία**



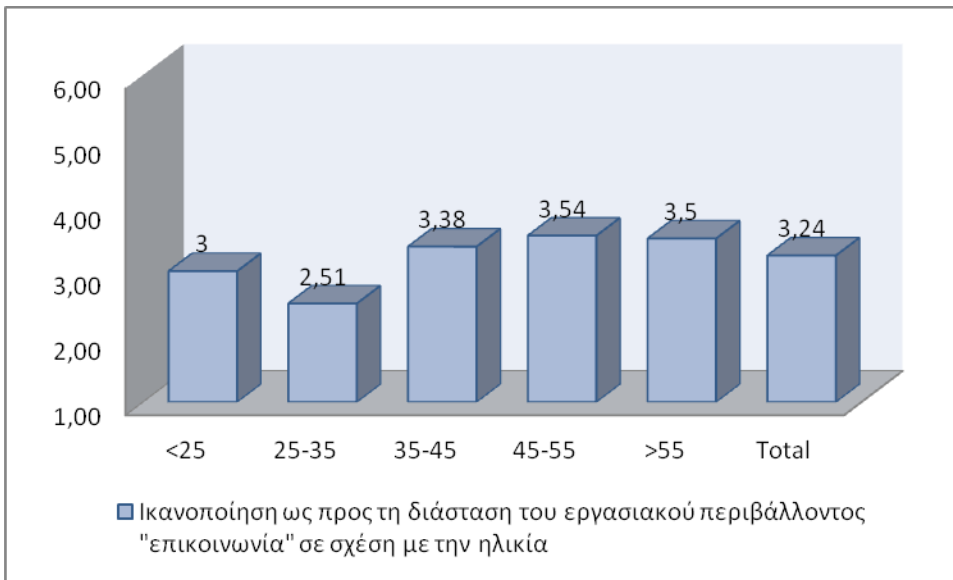
**Σχήμα 20. Ικανοποίηση ως προς τη διάσταση «διαδικασίες» σε σχέση με την ηλικία**



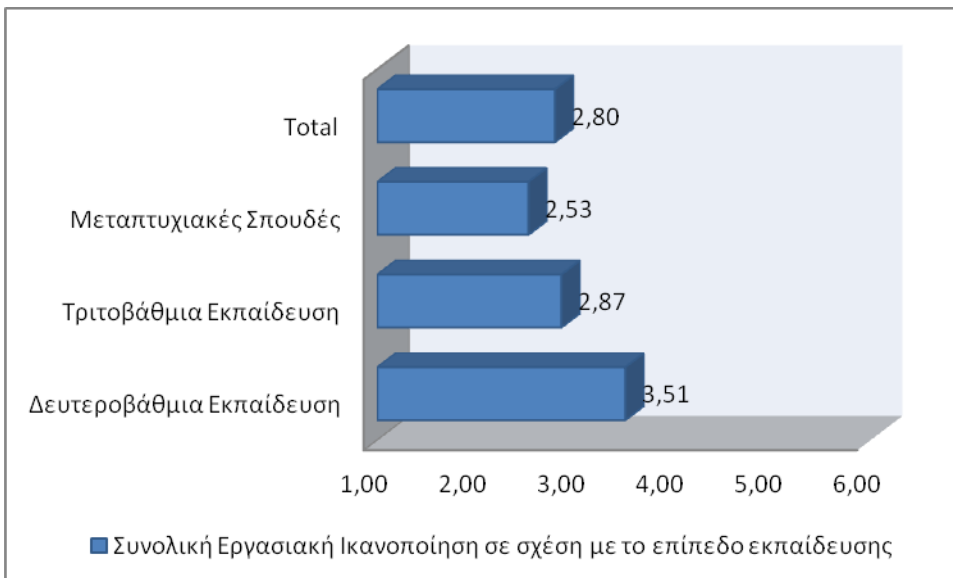
**Σχήμα 21. Ικανοποίηση ως προς τη διάσταση «συνάδελφοι» σε σχέση με την ηλικία**



**Σχήμα 22. Ικανοποίηση ως προς τη διάσταση «φύση εργασίας» σε σχέση με την ηλικία**

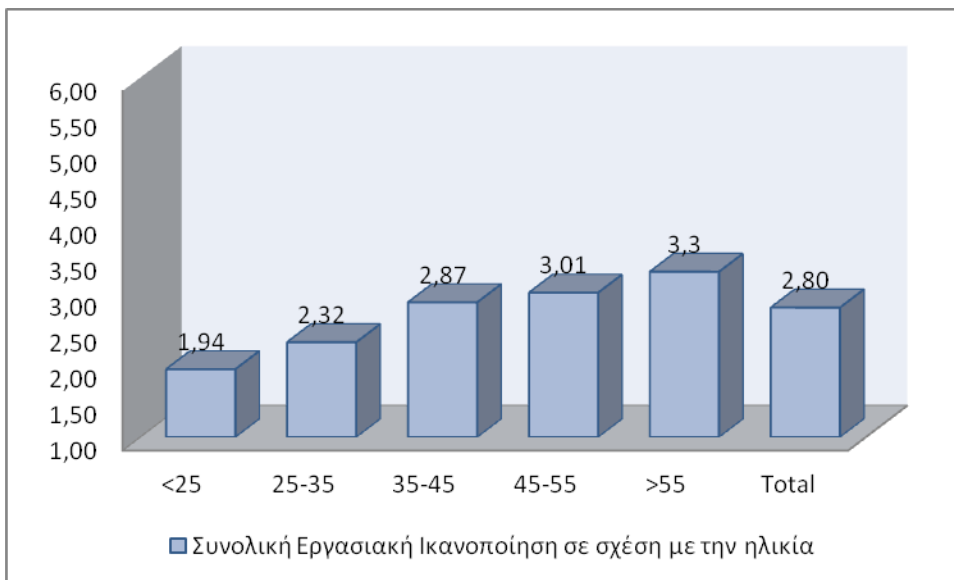


**Σχήμα 23. Ικανοποίηση ως προς τη διάσταση «επικοινωνία» σε σχέση με την ηλικία**



**Σχήμα 24. Συνολική Ικανοποίηση σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης**





**Σχήμα 25. Συνολική Ικανοποίηση σε σχέση με την ηλικία**

Το εργασιακό περιβάλλον στο δημόσιο δεν φαίνεται σε καμία περίπτωση εξαιρετικό στους εσωτερικούς του πελάτες, σε αντίθεση με πρότερη έρευνα του Κουρτίδη (2006) η οποία αναφερόταν σε σχετική εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων έναντι αυτών του ιδιωτικού τομέα. Παραταύτα υπάρχει συμφωνία μεταξύ των αποτελεσμάτων των δύο ερευνών αναφορικά με την συγκριτικά αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση τόσο των εργαζομένων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, όσο και των μεγαλύτερων ηλικιακά κλάσεων εργαζομένων, σε σχέση με τους εργαζόμενους με υψηλά τυπικά προσόντα και μικρότερη ηλικία.

Στην παρούσα, με εξαίρεση την οριακή ικανοποίηση από συναδέλφους και Προϊστάμενο, όλες οι υπόλοιπες διαστάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος φαίνεται να δυσαρεστούν τον σημερινό εργαζόμενο, σε όποια κατηγορία δημογραφικών χαρακτηριστικών κι αν ανήκει. Μάλιστα παρατηρείται εντονότερη δυσaréσκεια στους εργαζόμενους νεότερης ηλικίας, γνωστούς και ως Millennials, οι οποίοι, είναι συνήθως υψηλών τυπικών προσόντων, λόγω προσλήψεων μέσω ΑΣΕΠ, έχουν υψηλές προσδοκίες, διάθεση για καινοτομία και εκσυγχρονισμό, νεανικό ενθουσιασμό και έρχονται αντιμέτωποι με απαρχαιωμένες διαδικασίες και νομολατρικές συμπεριφορές.

Επιπλέον αναμενόμενη ήταν η απογοήτευση από τις απολαβές. Η εν εξελίξει οικονομική κρίση φαίνεται να αναχαιτίζει κάθε προοπτική μισθολογικής αύξησης και κάθε πρόσθετη παροχή φαντάζει ουτοπία. Το σύστημα προαγωγών δεν έχει συνδεθεί με την αποδοτικότητα και η κακονομία παρακωλύει κάθε προσπάθεια εξυγίανσης. Επίσης οι ατελείυτες διοικητικές πράξεις και η αχαλίνωτη γραφειοκρατία, οι δαιδαλώδεις διοικητικές δομές και η άνιση μεταχείριση<sup>40</sup> μεταξύ υπαλλήλων διαφόρων φορέων του

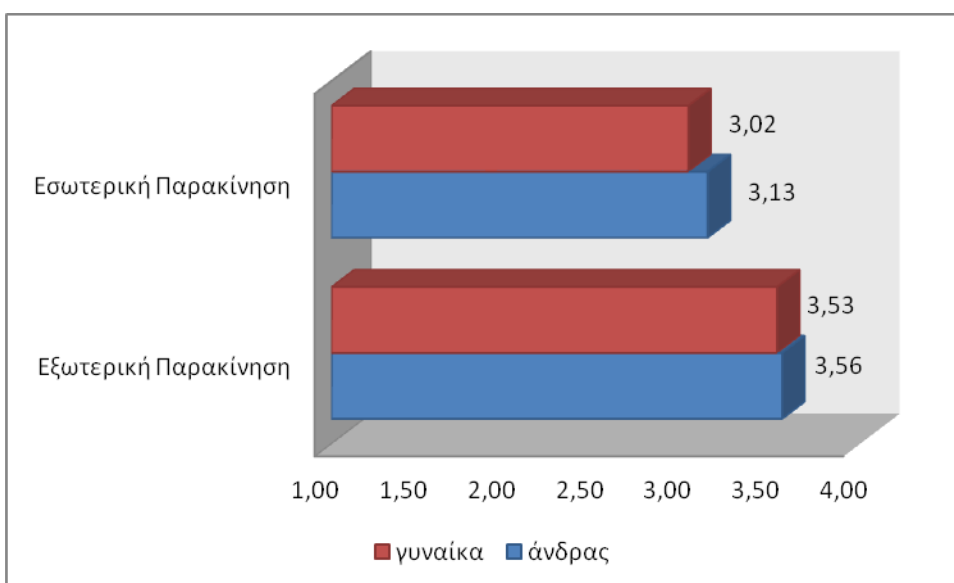
<sup>40</sup> Διαφορετικές παροχές, διαφορετικό ακόμη μισθολόγιο με ειδικά επιδόματα, αναγνώριση προϋπηρεσίας μόνο σε Ν.Π.Δ.Δ και όχι γενικότερα στον ιδιωτικό τομέα.

δημοσίου φαίνεται να δυσχεραίνουν την λειτουργία και να δυσαρεστούν τους εργαζόμενους.

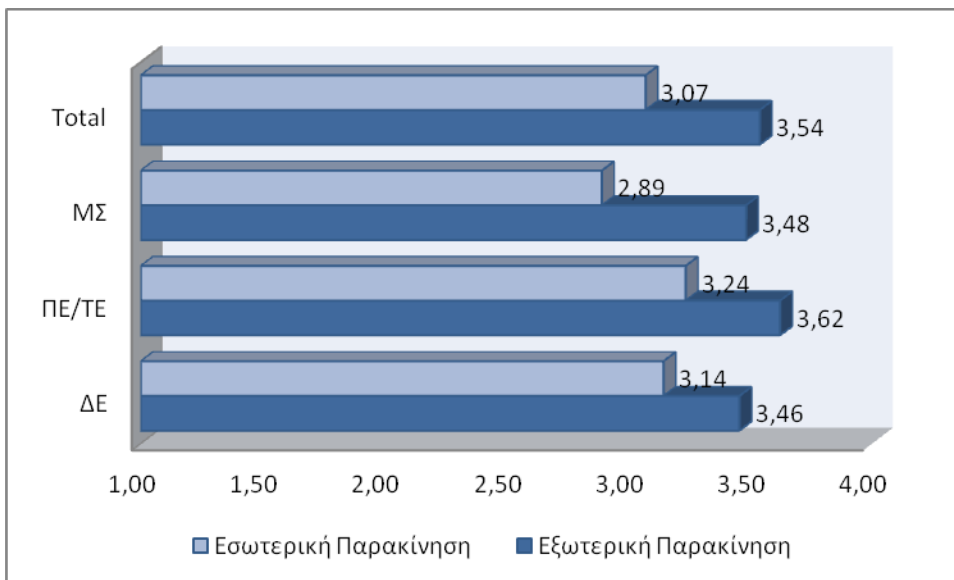
Ο διασυρμός του ελληνικού κράτους με τις εξελίξεις των τελευταίων χρόνων δημιουργεί μελαγχολία στον σημερινό εργαζόμενο και αισθήματα απογοήτευσης. Μέσα σ' αυτό το δυσάρεστο εργασιακό περιβάλλον υπάρχουν σύμφωνα με τη μελέτη προϊστάμενοι που είναι συμπαθείς, επικοινωνιακοί και ικανοί στο ανατιθέμενο σε αυτούς έργο ενώ παράλληλα οι συναδελφικές σχέσεις κινούνται σε ικανοποιητικά επίπεδα, χαρακτηριστικό ιδιαίτερα σημαντικό σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

*Ως προς την Παρακίνηση*

---



**Σχήμα 26. Επίδραση Εσωτερικής/Εξωτερικής Παρακίνησης σε σχέση με το φύλο**



**Σχήμα 27. Επίδραση Εσωτερικής/Εξωτερικής Παρακίνησης σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης**

Από τα αποτελέσματα που παρατίθενται στο 9.3 κεφάλαιο καταδεικνύεται ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, με τους τελευταίους να λειτουργούν περισσότερο παρακινητικά, σε αντίθεση με διεθνείς σχετικές έρευνες που αναφέρονταν σε εξαιρετικό αλτρουισμό και ισχυρότερα εσωτερικά κίνητρα (Wright 2003). Αυτό πιθανά οφείλεται στο γεγονός ότι ο δημόσιος τομέας σε κάθε χώρα δεν έχει τα ίδια χαρακτηριστικά, τις ίδιες δομές και διαδικασίες, συνεπώς δεν τίθεται θέμα ταύτισης/σύγκρισης παρακινητικών παραγόντων. Επιπλέον οι τελευταίες διαθέσιμες διεθνείς έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί προ οικονομικής κρίσης οπότε και οι παρατηρηθείσες τάσεις πιθανώς και να έχουν μεταβληθεί και στην υπόλοιπη Ευρώπη.

Παραταύτα τα ευρήματα της παρούσας συμφωνούν σε γενικές γραμμές με αυτά σχετικής έρευνας του Μανωλόπουλου (2008), με μικρές μόνο διαφορές στην ιεράρχηση των κινήτρων. Σύμφωνα με τον Μανωλόπουλο (2008) «δίκαιος μισθός» και «εργασιακή ασφάλεια» βρίσκονται πρώτα στην ιεράρχηση των παρακινητικών παραγόντων, ενώ στην παρούσα έρευνα κατέχουν την 3<sup>η</sup> και 5<sup>η</sup> θέση αντίστοιχα. Επιπλέον στην έρευνα του Μανωλόπουλου, η «επικοινωνία» και η «συνεργασία» βρίσκονται στις τελευταίες θέσεις σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της μεταπτυχιακής διατριβής στην οποία καταλαμβάνουν τις πρώτες θέσεις στις επιλογές των ερωτηθέντων ενώ ακολουθεί ο «δίκαιος μισθός». Πιθανά το γεγονός οφείλεται στο ότι το 2008 που διεξήχθη η έρευνα

του Μανωλόπουλου το εργασιακό περιβάλλον στο δημόσιο ήταν διαφορετικό<sup>41</sup> και «επικοινωνία» και «συνεργασία» δεν απασχολούσαν ιδιαίτερα τον δημόσιο υπάλληλο.

*Διαπιστώσεις/σχολιασμός από την κατάταξη στο κεφ.9.3.1:*

- υπάρχει διεύρυνση εργασιακών αρμοδιοτήτων και μεγαλύτερες απαιτήσεις από τον σημερινό δημόσιο υπάλληλο που χρήζουν αγωγής «συνεργασίας» και «επικοινωνίας» για την ολοκλήρωση των έργων,
- ο εργαζόμενος αναζητεί έρεισμα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η καλή «επικοινωνία/συνεργασία» αποτελούν δίκτυ προστασίας του εργαζομένου και υπόστρωμα για περαιτέρω σχέσεις εμπιστοσύνης,
- ο δημόσιος υπάλληλος περισσότερο αναζητά «δίκαιο μισθό» αφού αντιλαμβάνεται ότι τα «ισχυρά οικονομικά κίνητρα» θα ήταν τουλάχιστον ουτοπικά σε ένα δυσμενές οικονομικό σκηνικό,
- «κοινωνικές ανάγκες» βρίσκονται στις τελευταίες θέσεις κατάταξης, προφανώς επειδή όπως προαναφέρθηκε, δεν φαίνεται να υπάρχει δυσαρέσκεια ως προς αυτές γι' αυτό και θεωρούνται «δεδομένες»,
- τελευταίος παρακινητικός παράγοντας οι «ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών». Η πολυνομία και η πολυπλοκότητα των λειτουργικών δομών σε συνδυασμό με το νέο αυστηρό πειθαρχικό δίκαιο, φοβίζουν τον σημερινό εργαζόμενο, ο οποίος προτιμά να «αποφεύγει» αρμοδιότητες αυξημένης ευθύνης,
- οι άνδρες παρακινούνται περισσότερο από τις γυναίκες και από τους δύο τύπους παρακίνησης, χαρακτηριστικό που έχει επισημανθεί και από τον Μανωλόπουλο (2008),

Η δημιουργία εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος στο σημερινό «φτωχό» δημόσιο τομέα αποτελεί μία επίπονη διαδικασία μα παράλληλα μία μεγάλη πρόκληση. Δεν αποτελεί περιττή πολυτέλεια, αλλά επιτακτική ανάγκη. Οι εποχές που ένας δημόσιος υπάλληλος διεκπεραίωνε τη διοικητική του εργασία περιμένοντας τη λήξη του ωραρίου έχει περάσει ανεπιστρεπτί. Η Δημόσια Διοίκηση οφείλει να προσεγγίσει πλέον διαφορετικά το ανθρώπινο δυναμικό της, γιατί αυτό αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας της. Πρέπει να καλλιεργήσει την εργασιακή

---

<sup>41</sup> Λιγότερος εσωτερικός ανταγωνισμός, λιγότερη εργασιακή πίεση, έλλειψη επίσημης στοχοθεσίας, υψηλότεροι μισθοί

δέσμευση, να δημιουργήσει όραμα, να θέσει υψηλούς στόχους και να εμφυσήσει ιδανικά και αξίες. Η «τραυματισμένη» σχέση μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων και πολιτών πρέπει να θεραπευτεί. Η θετική άλλωστε αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο αυτών μερών είναι που θα «θεραπεύσει» και την χρόνια κλονισμένη εμπιστοσύνη του Ελληνικού Λαού προς τις πολιτικές ηγεσίες. Η υιοθέτηση ενός “*Thanks for Caring Recognition Tool Kit*” (Lavigna 2014) μεταξύ διοίκησης, εργαζομένων και πολιτών θα μπορούσε να δώσει μία άλλη διάσταση στις μεταξύ τους σχέσεις και ένα εξαιρετικά υψηλό επίπεδο συνεργασίας και υπηρεσιών δίχως να επιβαρύνει τον κρατικό προϋπολογισμό. Αν οι ακόλουθες λέξεις «εισβάλλουν» αποφασιστικά στο εργασιακό περιβάλλον του δημοσίου και στις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και μεταξύ εσωτερικών/εξωτερικών πελατών τότε είναι σίγουρο ότι το περιβάλλον θα γίνει εξαιρετικό και θα αποτελέσει το υπόστρωμα ανάπτυξης εξαιρετικών επιδόσεων, εργασιακής δέσμευσης και ελπίδας.



**Σχήμα 28. Καθημερινές λέξεις & αισθήματα που καθορίζουν ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον**

## 10.2 Προτάσεις Δημιουργίας Εξαιρετικού Εργασιακού Περιβάλλοντος

*«Εξαιρετικό είναι ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εμπιστεύεσαι τους ανθρώπους για τους οποίους εργάζεσαι, είσαι περήφανος για την εργασία σου και απολαμβάνεις τη συνεργασία με τους συναδέλφους σου» (Levering 2015).*

Όπως προαναφέρθηκε δεν υπάρχει μία μόνο μυστική συνταγή για τη δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Κάθε φορέας δύναται να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις προκειμένου οι εργαζόμενοι σε αυτόν να αντλούν καθημερινά ικανοποίηση από την εργασία τους και παράλληλα να παρακινούνται προκειμένου να σημειώνουν εξαιρετικές επιδόσεις. Η παρούσα διατριβή θέλησε να προβάλλει μία ρουτίνα δημιουργίας ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος, παρουσιάζοντας τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για την δημιουργία ενός custom-made μοντέλου. Κάθε φορέας αφενός είναι στελεχωμένος με εργαζόμενους διαφορετικού εργασιακού προφίλ, διαφορετικών τυπικών προσόντων, διαφορετικής ηλικιακής σύνθεσης, αφετέρου έχει διαφορετικές απαιτήσεις από το στελεχιακό δυναμικό του, γι' αυτό και απαιτείται εξειδικευμένη εξέταση των «απαιτήσεων» του κάθε φορά εργαζόμενου/στόχου προκειμένου αυτός να σημειώνει μέγιστη απόδοση.

Παραταύτα βάσει των συλλεχθέντων δεδομένων της πρωτογενούς έρευνας<sup>42</sup> και της γενικότερα διαπιστωμένης δυσαρέσκειας του δείγματος ως προς συγκεκριμένες διαστάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος, στην ενότητα αυτή προτείνονται γενικότεροι τρόποι/στρατηγικές<sup>43</sup> που θα μπορούσαν να συνδράμουν στην δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος στο δημόσιο, ενός περιβάλλοντος που θα ενισχύει αποδοτικές συμπεριφορές, θα διαμορφώνει και διαδίδει εμπνευσμένο όραμα, θα προωθεί την αξιοκρατία, τη διαφάνεια και την ισότητα, θα περιορίζει την γραφειοκρατία και θα οδηγεί σε υψηλές εργασιακές αποδόσεις.

---

<sup>42</sup> Συνιστάται επανάληψη χρήσης του ερωτηματολογίου έπειτα από εύλογο χρονικό διάστημα για ανατροφοδότηση και έλεγχο επιτυχίας υιοθετούμενων στρατηγικών

<sup>43</sup> Στο Παράρτημα Β παρουσιάζονται επιπλέον καθημερινές συμβουλές δημιουργίας ενός ξεχωριστού εργασιακού περιβάλλοντος.

Προτείνεται:

α) υιοθέτηση υβριδικού συστήματος καθορισμού μισθοδοσίας προϊσταμένων. Το επίδομα ευθύνης/θέσης όπως χαρακτηρίζεται θα πρέπει να διαμορφώνεται ανά περίπτωση λαμβάνοντας υπόψη:

- απαιτήσεις θέσης (θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος αξιολόγησης θέσης με σημεία<sup>44</sup>),
- παραγόμενο έργο βάσει στοχοθεσίας,
- τυπικά προσόντα,
- συνολική εργασιακή συνεισφορά προϊσταμένου.

Το επίδομα θέσης οφείλει να ακολουθεί μία εξαιρετικής απόδοσης εργασία και μία εξίσου εξαιρετική ηγετική συμπεριφορά. Δεν θα «χαρίζεται» συνεπώς δεν θα δημιουργεί αίσθημα αδικίας σε αυτούς που δεν το λαμβάνουν. Προτείνεται η δημιουργία ενός ατομικού φακέλου αξιολόγησης προϊσταμένου στο τέλος κάθε ημερολογιακού έτους στον οποίο θα εσωκλείονται α) συντασσόμενη από τον αξιολογούμενο έκθεση σχετικά με το ετήσιο παραγόμενο έργο του (πρωτοβουλίες, υιοθετούμενες καλές πρακτικές, έρευνες, συνολικό έργο), β) συντασσόμενη από τον άμεσο προϊστάμενό του έκθεση περί ετήσιας απόδοσης του αξιολογούμενου με αναλυτική περιγραφή του έργου, γ) εκθέσεις από τους υφισταμένους του. Ο φάκελος θα προωθείται στη Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού<sup>45</sup>, η οποία θα εγκρίνει ή όχι την χορήγηση του επιδόματος. Το επίδομα ευθύνης θα μπορούσε να έχει διακυμάνσεις μεταξύ «ικανοποιητική απόδοση», «υψηλή απόδοση», «εξαιρετικά υψηλή απόδοση» με αντίστοιχο χρηματικό αντίκρισμα ανά περίπτωση. Το συνταίριασμα των προαναφερθέντων δύναται να ορίσει μία δίκαιη μισθοδοσία και να εξασφαλίσει ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Αυτό φυσικά προϋποθέτει:

- σαφώς καθορισμένα περιγράμματα θέσης σύμφωνα με τις επιταγές της σύγχρονης κοινωνίας (περιγραφή αρμοδιοτήτων/απαιτούμενων γνώσεων για άσκηση συγκεκριμένων καθηκόντων),

---

<sup>44</sup> προσδιορισμός αποζημιώσιμων παραγόντων θέσης (πχ υπευθυνότητα, μορφωτικό επίπεδο, εμπειρία), καθορισμός βαθμού βαρύτητας αυτών, προσδιορισμός μονάδων/βαθμίδα, δημιουργία μισθολογικής κλίμακας θέσης.

<sup>45</sup> Σε περίπτωση μεγάλης απόκλισης των διατυπωμένων απόψεων μεταξύ των μερών θα συγκαλείται σχετική σύσκεψη.

- σαφή, επιτεύξιμη και αποδεκτή από τον εργαζόμενο στοχοθεσία,
- σύσταση ανεξάρτητης επιτροπής ανάλυσης θέσεων εργασίας στο δημόσιο, η οποία θα διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις προκειμένου να προσδιορίσει τους αποζημιώσιμους παράγοντες θέσης και την βαρύτητα αυτών προκειμένου να αποφευχθούν ιδιοτελείς και συντεχνιακές πρακτικές,
- εμπιστοσύνη, ανιδιοτέλεια, διαφάνεια, συστατικά απαραίτητα για ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον.

β)μεταφορά αρμοδιοτήτων ανάπτυξης ανθρώπινου κεφαλαίου της δημόσιας διοίκησης σε ενιαίο φορέα με σκοπό τον κεντρικό έλεγχο και την ορθολογική διαχείριση όλου του ανθρωπίνου δυναμικού,

γ)δημιουργία ηλεκτρονικής πλατφόρμας καταγραφής διαθέσιμων θέσεων στο δημόσιο με αναλυτική περιγραφή καθηκοντολογίου, απαιτούμενων γνώσεων για τη θέση, μισθολογίου και πληροφοριών που σχετίζονται με αυτή, σύμφωνα με διεθνή πρότυπα,

δ)δημιουργία online ηλεκτρονικού φακέλου δημοσίου υπαλλήλου<sup>46</sup>, ο οποίος ουσιαστικά θα αποτελεί το ηλεκτρονικό βιογραφικό του εργαζομένου. Τυπικά προσόντα, εκπαιδεύσεις, βραβεύσεις, ξεχωριστή επίδοση, προϋπηρεσία, κοινωνική/εθελοντική δράση, επιπλέον ενδιαφέροντα θα συμπεριλαμβάνονται στον φάκελο. Αυτό θα δίνει τη δυνατότητα i)σε προϊσταμένους να αναζητήσουν υφιστάμενο συγκεκριμένου προφίλ, ii)σε εργαζομένους να γνωρίσουν το προφίλ των συνεργατών τους, iii)στη διοίκηση να «κατηγοριοποιήσει» το προσωπικό και να δημιουργήσει «εσωτερικές ομάδες» με κοινά χαρακτηριστικά. Η διαφάνεια αποτελεί ισχυρό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης,

ε)δημιουργία ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου ικανοποίησης στην ιστοσελίδα ενός φορέα, θα βοηθήσει το φορέα στον έλεγχο της λειτουργίας των Υπηρεσιών του και στη χάραξη αποδοτικής στρατηγικής,

στ)βελτίωση του πειθαρχικού δικαίου στο δημόσιο. Το νέο πειθαρχικό δίκαιο λειτούργησε ως αντικίνητρο για κάθε πρωτοβουλία στο δημόσιο, όπως άλλωστε έδειξε και η πρωτογενής έρευνα της παρούσας. Η επιβολή κλίματος τρομοκρατίας, εκφοβισμού και σιωπής μόνο αρνητικά αποτελέσματα δύναται να αποφέρει. Ο σημερινός δημόσιος υπάλληλος φοβάται την «καινοτομία», την «υπέρβαση», την «αλλαγή». Το πειθαρχικό δίκαιο φυσικά και πρέπει να καταδικάζει- ίσως και αυστηρότερα από το σημερινό- τη διαφθορά, την υπεξαίρεση, τη δωροδοκία. Σε καμία

---

<sup>46</sup> Ανοικτής πρόσβασης



όμως περίπτωση δεν πρέπει να αναχαιτίζει την εξέλιξη, την πρωτοβουλία και την ελευθερία λόγου.

### *Πρόσθετες Παροχές*

---

Εν καιρώ κρίσης θα ήταν ουτοπικό να μιλήσει κανείς για εξαιρετικά bonus ή «ταξίδια επιβράβευσης», παραταύτα με μικρή επιβάρυνση στον κρατικό προϋπολογισμό θα μπορούσε η εργασιακή δυσαρέσκεια να περιοριστεί.

Προτείνεται:

α)δικαίωμα χρήσης ευκολιών ΣΕΠΑ/ΠΟΝ, προμηθευτικών συνεταιρισμών από όλους τους εργαζομένους στο δημόσιο με χρήση ειδικής ηλεκτρονικής κάρτας πρόσβασης και ανάλογο έλεγχο,

β)δωρεάν κατασκήνωση για τα τέκνα όλων των δημοσίων υπαλλήλων<sup>47</sup>,

γ)παροχή μπλοκ «εκπαιδευτικών κουπονιών» με συνεργαζόμενες ιδιωτικές επιχειρήσεις<sup>48</sup> (π.χ πολυκαταστήματα, ξενοδοχεία, φροντιστήρια, θέατρα, ωδεία),

δ)παροχή κυλικείου/χώρου εστίασης σε κτίρια που στεγάζουν δημόσιες υπηρεσίες,

ε)παραχώρηση δημόσιων χώρων για κοινωνικές εκδηλώσεις εργαζομένων(π.χ αμφιθέατρα, γήπεδα),

στ)δυνατότητα οικειοθελούς παροχής υπηρεσιών από εργαζόμενους σε εργαζόμενους εκτός ωραρίου με πληρωμή υπερωριών<sup>49</sup> (πχ on the job training από συναδέλφους),

ζ)παροχή ομαδικού coaching,

η)ευέλικτο ωράριο κατόπιν προγραμματισμού.

### *Λειτουργικές Διαδικασίες*

---

Επέκταση υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μέσω των οποίων επιτυγχάνεται:

- Απλοποίηση/τυποποίηση διοικητικών διαδικασιών,
- ελαχιστοποίηση διοικητικών επιβαρύνσεων,
- διαλειτουργικότητα μεταξύ πληροφοριακών συστημάτων δημόσιου,
- εξοικονόμηση πόρων,
- ενίσχυση διαφάνειας,
- επικαιροποίηση νομοθετικού πλαισίου/κατάργηση απαρχαιωμένων νομοθετημάτων<sup>50</sup>,

---

<sup>47</sup> Όπως συμβαίνει σε ταμεία τραπεζών, υπαλλήλους ΟΑΕΔ, υπαλλήλους Υπουργείων, Βουλής κλπ

<sup>48</sup> Ο μεγάλος αριθμός εργαζομένων προσδίδει ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη.

<sup>49</sup> Φυσικά έπειτα από έλεγχο, αξιοκρατική επιλογή, με «ελεγχόμενη» επιβάρυνση.

<sup>50</sup> Έπειτα από ανάλυση επιπτώσεων.

*Προτείνεται:*

α) *αυτόματη υποβολή δεδομένων λειτουργίας δημοσίων υπηρεσιών σε ενοποιημένο πληροφοριακό σύστημα υποστήριξης/σύνδεση με μονάδες στρατηγικού σχεδιασμού Δημοσίων Φορέων*<sup>51</sup>,

β) *ύπαρξη κεντρικού κόμβου διαλειτουργικότητας*<sup>52</sup>/ενιαίου πληροφοριακού συστήματος για όλους τους δημόσιους φορείς (συμβατά/ενοποιημένα συστήματα),

γ) *ενσωμάτωση εφαρμογών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης* στοχεύοντας σε:

- *ανασχεδιασμό/ψηφιοποίηση υποστηρικτικών κέντρων δημόσιας διοίκησης,*
- *αποκεντρωμένη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε πολίτες/επιχειρήσεις βάσει των αναγκών τους*<sup>53 54</sup>,

δ) *δημιουργία σύγχρονου intranet* σε κάθε δημόσιο φορέα συντελώντας σε:

- *ευκολότερη πρόσβαση/διαχείριση διαχεόμενης πληροφορίας,*
- *βελτίωση καθημερινών εργασιών (π.χ προγραμματισμός χρήσης οχημάτων φορέα, συναντήσεων κλιμακίων ελέγχου, δηλώσεων βλαβών)*
- *αυτοματοποίηση διαδικασιών (έτοιμες ροές εργασίας),*
- *αύξηση αποδοτικότητας μειώνοντας τον εργασιακό χρόνο,*
- *δημιουργία αναφορών/στατιστικών μέσω πληροφοριών από διαφορετικές πηγές,*
- *απόκτηση εργασιακής ευελιξίας,*
- *διευκόλυνση επικοινωνίας/προγραμματισμού μεταξύ Υπηρεσιών.*

### *Φύση Εργασίας*

---

Σχεδόν το 85% των εργαζομένων του δείγματος θεωρεί ότι η δουλειά του δεν έχει νόημα. Το ποσοστό απογοητευτικό γι' αυτό και είναι επιτακτική η ανάγκη αλλαγών.

*Προτείνεται:*

α) *επανασχεδιασμός θέσεων εργασίας*<sup>55</sup>,

β) *οριζόντια/κάθετη επέκταση αρμοδιοτήτων* κάθε Διεύθυνσης μέσω συγχωνεύσεων Διευθύνσεων/Τμημάτων<sup>56</sup>,

---

<sup>51</sup> Ίσως και με τη Στατιστική Υπηρεσία

<sup>52</sup> αξιοποίηση Εθνικής Πύλης ΕΡΜΗΣ

<sup>53</sup> Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση, όπ.π., σελ. 53-55.

<sup>54</sup> Για το ρόλο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και τις μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση μέσω της τεχνολογικής επανάστασης, βλ. και Δοξιάδης Αρ. (2012), Οι ορφανές μεταρρυθμίσεις, 23 Απριλίου 2012.

<sup>55</sup> σύμφωνα με σύγχρονες ανάγκες της κοινωνίας

γ) προώθηση συνεργειών,  
δ) δυνατότητα ελεύθερης διακίνησης ιδεών & προτάσεων μέσω intranet,  
ε) οικειοθελές *job rotation*,  
στ) διευκόλυνση συμμετοχής σε μετεκπαιδεύσεις,  
ζ) δυνατότητα εργασίας από το σπίτι υπό προϋποθέσεις,  
η) βράβευση ομάδων εργαζομένων για εξαιρετικές αποδόσεις σε συγκεκριμένα projects,  
θ) προτροπή για συμμετοχή σε διεθνείς διαγωνισμούς (πχ. European Public Sector Award, Καλύτερη Ευρωπαϊκή Επιχειρηματική Περιφέρεια, best workplaces)  
ι) δημιουργία «κύκλων ποιότητας»<sup>57</sup> στελεχωμένων με 10-15 άτομα σχετικών καθηκόντων που αυτοβούλως θα συμμετέχουν στις εν λόγω ομάδες και θα έχουν ως στόχο τους την ανίχνευση προβλημάτων λειτουργίας, την αξιοποίηση παρουσιαζόμενων ευκαιριών και την ενημέρωση της Ανώτατης Διοίκησης επ' αυτών.

### *Επικοινωνία*

---

Η αποτελεσματική επικοινωνία επηρεάζει άμεσα την ικανότητα της ομάδας να πετύχει τους στόχους της. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει σχετικά καλή επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον του δείγματος συνεπώς η απλούστευση διοικητικών διαδικασιών, η θέσπιση σαφών/επιτεύξιμων στόχων, η διαμόρφωση αξιοκρατικών συστημάτων αξιολόγησης, ο εμπλουτισμός του εργασιακού ρόλου και η δημιουργία «ελκυστικών» περιγραμμάτων θέσεων, θα ενίσχυαν την καλή επικοινωνία και θα οδηγούσαν σε καλύτερα αποτελέσματα.

---

<sup>56</sup> Αποτελεσματικότερη αξιοποίηση πόρων, συνέργειες, οικονομίες κλίμακας, μικρότερο διοικητικό κόστος, μείωση ενδο-ανταγωνισμού, ευρύτερη εργασιακή γνώση, καλύτερη εξυπηρέτηση πολιτών.

<sup>57</sup> υιοθετώντας αρχές Ιαπωνικού Management

# Επίλογος

*«Η ευχαρίστηση στην δουλειά δημιουργεί τελειότητα στην εργασία»*

*Αριστοτέλης*

Ο δημόσιος τομέας δεν είναι το κατ' εξοχήν πάσχον κοινωνικό σύστημα, όπως πολλοί θέλουν να το παρουσιάσουν. Οι δυσλειτουργίες του ακολουθούν τις δυσλειτουργίες των λοιπών κοινωνικών συστημάτων και τα ποικίλα προβλήματα δυστυχώς παραμένουν «απλοί τίτλοι» δημιουργώντας «ενοχλητική» διάθεση στους χρήστες των υπηρεσιών του.

Υπάρχουν πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι που νοιάζονται πραγματικά για τη δουλειά τους και μοχθούν παρά τις σημερινές αντίξοες συνθήκες για ένα καλύτερο μέλλον για την Ελλάδα. Γραφειοκρατικές αγκυλώσεις και πολιτικές σκοπιμότητες, δαιδαλώδεις δομές και αίσθημα ανομίας, κακονομία και έλλειψη συντονισμού, έλλειψη δικαιοσύνης και απαρχαιωμένες εργασιακές αρμοδιότητες, καχυποψία από τους εξωτερικούς πελάτες και απαξίωση, δημιουργούν ένα δυσμενές εργασιακό περιβάλλον, απογοητεύοντας τους εσωτερικούς πελάτες και αναχαιτίζοντας κάθε προσπάθεια εξυγίανσης.

Το δημόσιο πρέπει να αλλάξει, έπρεπε να έχει αλλάξει χθες, και για να γίνει αυτό πρέπει να αλλάξει ριζικά το εργασιακό του περιβάλλον. Πρέπει να μεταλλαχθεί σε ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης, δικαιοσύνης, έμπνευσης, παρότρυνσης, αμφίδρομης επικοινωνίας, αναγνώρισης, ανάπτυξης και άμιλλας. Τότε ο εργαζόμενος θα δει υπό άλλη οπτική την εργασία του στο δημόσιο και ο πολίτης θα γίνει αποδέκτης ποιοτικότερων και χρησιμότερων υπηρεσιών. Προς αυτήν την κατεύθυνση κινήθηκε και η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θέλοντας να προσφέρει ένα λιθαράκι στην πολυπόθητη αυτή εξυγίανση.

# **Παράρτημα Α**

## **Ερωτηματολόγιο**

### **Μεταπτυχιακής Διατριβής**



**ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ**  
**Σχολή Οικονομικών Σπουδών & Διοίκησης**  
**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα**  
**«Διοίκηση Επιχειρήσεων**  
**με ειδίκευση στα Αγροτρόφιμα»**  
**(MBA in Agrifood)**

Συνοδευτική Επιστολή

Αγαπητέ κύριε/κυρία,

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί τμήμα μιας έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής διατριβής μου στη Σχολή Οικονομικών Σπουδών & Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου με τίτλο: **«Δημιουργία εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης»**.

Απαραίτητη για την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας είναι η δική σας συμβολή, που συνίσταται στην ειλικρινή συμπλήρωση του εν λόγω ανώνυμου ερωτηματολογίου μέχρι τέλος Μαρτίου. Τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν με απόλυτη εμπιστευτικότητα και αποκλειστικά για την εκπόνηση της μεταπτυχιακής αυτής διατριβής.

Σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων για την συνεργασία.

Με εκτίμηση,  
Ελένη Κουτέ

## Ερωτηματολόγιο έρευνας

Η συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και γίνεται στο πλαίσιο εκπόνησης μεταπτυχιακής διατριβής. Ακολουθεί μία σειρά από ερωτήσεις στις οποίες θα θέλαμε να απαντήσετε σύμφωνα με την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα. Παρακαλούμε συμπληρώστε όλες τις ερωτήσεις, χωρίς να αφήσετε κενά. Ευχαριστούμε πολύ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνδρομή σας.

### A. Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο:  Άνδρας  Γυναίκα

2. Ηλικία:

< 25  25-35  35-45  45-55  55>

3. Οικογενειακή Κατάσταση:

Άγαμος  Έγγαμος χωρίς τέκνα  Έγγαμος με τέκνα

4. Επίπεδο Σπουδών:

Υποχρεωτική Εκπαίδευσης

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (ΑΕΙ – ΑΤΕΙ)

Μεταπτυχιακές Σπουδές (Μεταπτυχιακό – Διδακτορικό)

5. Προϋπηρεσία:

Έτη προϋπηρεσίας στον ευρύτερο δημόσιο τομέα .....

Έτη προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα .....

### B. Εργασιακή Ικανοποίηση

Σε κλίμακα από το 1 έως το 6, κυκλώστε την απάντηση που αντανακλά περισσότερο την άποψή σας.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6

1	Αισθάνομαι ότι λαμβάνω δίκαια αμοιβή για τη δουλειά που επιτελώ.	1	2	3	4	5	6
2	Οι δυνατότητες προαγωγής στη δουλειά μου είναι πολύ λίγες.	1	2	3	4	5	6
3	Ο/Η Προϊστάμενός/η μου είναι αρκετά ικανός/ή στη δουλειά του/της.	1	2	3	4	5	6
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τις παροχές (πέραν του μισθού) που μου προσφέρει η εργασία μου.	1	2	3	4	5	6
5	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την ανάλογη αναγνώριση.	1	2	3	4	5	6
6	Πολλοί κανόνες & διαδικασίες στην Υπηρεσία μου δυσκολεύουν τους εργαζομένους στο να κάνουν καλά τη δουλειά τους.	1	2	3	4	5	6
7	Συμπαθώ τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5	6
8	Κάποιες φορές νιώθω ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα.	1	2	3	4	5	6
9	Υπάρχει καλή επικοινωνία στην Υπηρεσία που εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6
10	Οι αυξήσεις των αποδοχών είναι πολύ μικρές και σπάνιες.	1	2	3	4	5	6
11	Οι υπάλληλοι που είναι καλοί στη δουλειά τους έχουν σοβαρές πιθανότητες προαγωγής.	1	2	3	4	5	6
12	Ο/Η Προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου.	1	2	3	4	5	6
13	Οι παροχές (πέραν του μισθού) που λαμβάνω από την εργασία μου είναι εξίσου καλές με αυτές άλλων οργανισμών.	1	2	3	4	5	6
14	Δεν αισθάνομαι ότι εκτιμάται η εργασία μου.	1	2	3	4	5	6
15	Οι προσπάθειες που καταβάλλω για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια κωλύονται από τη γραφειοκρατία.	1	2	3	4	5	6
16	Πιστεύω ότι χρειάζεται να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ανεπάρκειας κάποιων συναδέλφων μου.	1	2	3	4	5	6
17	Νιώθω ευχαρίστηση με τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
18	Οι στόχοι της Υπηρεσίας μου δε μου είναι ξεκάθαροι.	1	2	3	4	5	6
19	Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου όταν αναλογίζομαι την αμοιβή μου.	1	2	3	4	5	6
20	Οι εργαζόμενοι στην Υπηρεσία μου ανεπίσσοι γρήγορα με εργαζόμενους σε άλλες Υπηρεσίες.	1	2	3	4	5	6
21	Ο/Η Προϊστάμενος/η μου δείχνει πολύ μικρό ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του/της.	1	2	3	4	5	6
22	Λαμβάνουμε δίκαιο πακέτο αποδοχών.	1	2	3	4	5	6



23	Οι ανταμοιβές (υλικές και ηθικές) που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στην Υπηρεσία μου είναι πολύ μικρές.	1	2	3	4	5	6
24	Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
25	Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5	6
26	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει μέσα στην Υπηρεσία που εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6
27	Νιώθω υπερήφανος/η που κάνω αυτή τη δουλειά.	1	2	3	4	5	6
28	Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες που έχω για μισθολογική αύξηση.	1	2	3	4	5	6
29	Δεν έχουμε στη δουλειά μου τις παροχές που θα έπρεπε να έχουμε.	1	2	3	4	5	6
30	Συμπαθώ τον Προϊστάμενό μου.	1	2	3	4	5	6
31	Έχω πολύ μεγάλο όγκο γραφειοκρατίας στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
32	Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται έτσι όπως θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
33	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες που έχω για προαγωγή.	1	2	3	4	5	6
34	Στη δουλειά μου συμβαίνουν πολλοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις.	1	2	3	4	5	6
35	Η δουλειά μου είναι ευχάριστη.	1	2	3	4	5	6
36	Τα καθήκοντα που μου ανατίθενται δε μου εξηγούνται πλήρως.	1	2	3	4	5	6

### Γ. Παρακίνηση

Σε κλίμακα από το 1 έως το 4, αξιολογήστε την επίδραση των παρακάτω παραγόντων παρακίνησης στη βελτίωση της εργασιακής σας απόδοσης στην Υπηρεσία που εργάζεστε.

Ασήμαντος παράγοντας παρακίνησης	Όχι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας παρακίνησης	Σημαντικός παράγοντας παρακίνησης	Πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης
1	2	3	4

1	Δίκαιος μισθός.	1	2	3	4
2	Παροχή ισχυρών χρηματικών κινήτρων.	1	2	3	4
3	Επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον.	1	2	3	4
4	Ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.	1	2	3	4
5	Εργασιακή ασφάλεια.	1	2	3	4
6	Καλές συνθήκες εργασίας.	1	2	3	4
7	Ευκαιρίες για ανάπτυξη στον τομέα ειδικότητας.	1	2	3	4
8	Δημιουργική εργασία.	1	2	3	4
9	Εκτίμηση & φήμη στο εργασιακό περιβάλλον.	1	2	3	4
10	Κοινωνικές ανάγκες.	1	2	3	4
11	Ανάγκη για επαγγελματική επάρκεια (π.χ μέσω συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα)	1	2	3	4
12	Ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών.	1	2	3	4

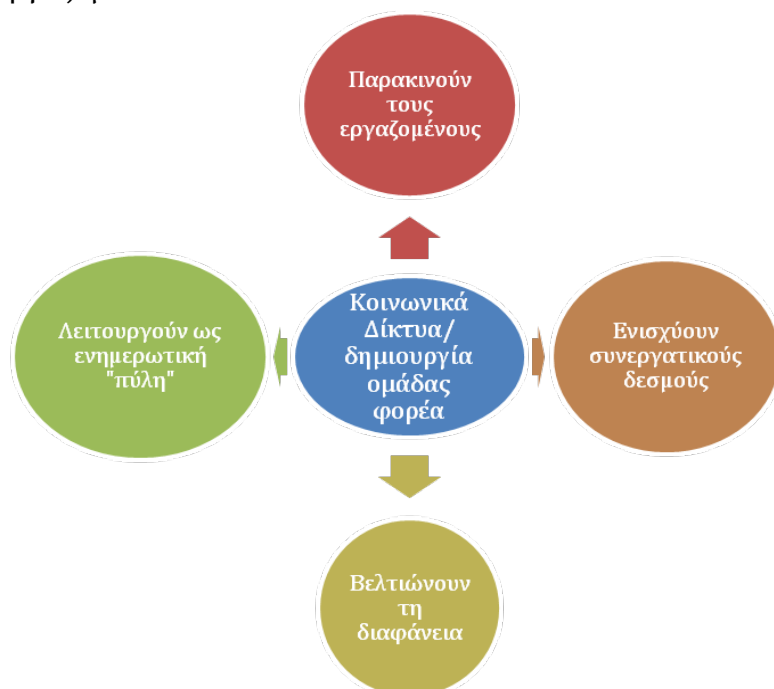
Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας στην έρευνα.

# Παράρτημα Β

## Πρακτικές Συμβουλές για ένα Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον στο Δημόσιο

*Χρήση των Κοινωνικών Δικτύων<sup>58</sup>*

Τα Κοινωνικά Δίκτυα, όταν χρησιμοποιηθούν σωστά και εκτός ωραρίου εργασίας, δύναται να εμπνεύσουν τους εργαζόμενους, να καλλιεργήσουν την αφοσίωση σε έναν φορέα, να δημιουργήσουν οικειότητα με τη διοικητική αρχή, να βελτιώσουν τις συνεργατικές σχέσεις και να λειτουργήσουν ως μέσο οργάνωσης και διοίκησης των εργαζομένων.



<sup>58</sup> <https://econsultancy.com/blog/67091-how-l-oreal-uses-social-media-to-increase-employee-engagement/>

### *Δημιουργία αθλητικών ομάδων φορέα*

---

Ο αθλητισμός βοηθά στη σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων ενισχύοντας την άμιλλα και τον συνεργατισμό.

### *Δημιουργία μουσικής μπάντας φορέα στελεχωμένης από εργαζόμενους*

---

Η προβολή των ιδιαίτερων ταλέντων ενός εργαζομένου στους συναδέλφους του δημιουργεί έντονο το αίσθημα της υπερηφάνειας και η αναγνώριση που λαμβάνει από αυτούς λειτουργεί εξαιρετικά παρακινητικά (έρευνα Deloitte 2012).

### *Διοργάνωση εκδηλώσεων για όλη την οικογένεια*

---

Διοργάνωση εκδηλώσεων δεν σημαίνει απαραίτητα υψηλό κόστος ή επιβάρυνση του κρατικού προϋπολογισμού. Διοργάνωση εκδηλώσεων του φορέα σημαίνει διάθεση συμμετοχής, διάθεση προσφοράς, διάθεση να δεις τους συναδέλφους εκτός ωραρίου εργασίας. Επιτυγχάνεται σύσφιξη των σχέσεων μέσα από κοινή συνεισφορά.

### *Ετήσια κλήρωση για ένα μοναδικό δώρο για τον υπάλληλο της χρονιάς*

---



Παρακινούνται οι εργαζόμενοι, τονώνεται η αυτοπεποίθηση και η υπερηφάνεια των καλύτερων εργαζομένων.

Καθιέρωση ημέρας «Συνάντηση & Επικοινωνία» μία φορά το εξάμηνο για όλους τους εργαζομένους με εκπρόσωπο της Διοίκησης<sup>59</sup>.

---



Δημιουργείται σχέση εμπιστοσύνης με τη διοίκηση και αναπτύσσεται έντονο το αίσθημα του «ανήκειν» σε έναν οργανισμό.

*Καθιέρωση ημέρας «Κοινωνικής Προσφοράς» μία φορά τον χρόνο.*

---

Προτείνονται ιδρύματα ή οικογένειες που χρήζουν βοήθειας και εθελοντική ομάδα εργαζομένων οργανώνει τη συγκέντρωση υλικών/χρημάτων για την ενίσχυσή τους. Έτσι ενισχύεται η υπερηφάνεια των εργαζομένων για τον φορέα τους και προσφέρεται κοινωνικό έργο.

*Εκούσιο ελαστικό ωράριο εργασίας*

---

Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA 3) η σύγκρουση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής προκαλεί προβλήματα σε ατομικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο επιχείρησης. Συχνές απουσίες, εργασιακή δυσαρέσκεια, δυσκολία προγραμματισμού του επιτελούμενου έργου μιας Υπηρεσίας αποτελούν μερικές από τις συνέπειες της εν λόγω σύγκρουσης. Άλλωστε σέβομαι τον εργαζόμενο σημαίνει κατανοώ τις ανάγκες του και συναισθάνομαι πιθανά καθημερινά του κωλύματα. Μέσω σωστού προγραμματισμού εντός μίας διεύθυνσης και φυσικά με δεδομένο ότι δεν θα αναχαιτιστεί η ορθή λειτουργία της Υπηρεσίας, δύναται να κατανεμηθεί το εβδομαδιαίο 40ωρο σύμφωνα με τις προσωπικές ανάγκες των

---

<sup>59</sup> [www.greatplacetowork.gr](http://www.greatplacetowork.gr)

εργαζομένων<sup>60</sup>, με χρήση ηλεκτρονικής κάρτας παρουσίας που θα ελέγχει την τήρηση των συμφωνηθέντων. Οι ώρες παρεχόμενου έργου θα είναι ίδιες για όλους τους εργαζομένους και η κατανομή τους θα συναποφασίζεται μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων. Στόχος η άριστη διεκπεραίωση των εργασιών μέσα από ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο θα κυριαρχεί η ενσυναίσθηση και η εμπιστοσύνη.

Δυνατότητα παροχής catering στους εργαζόμενους με παροχή φαγητού σε τιμές κόστους.

Ο δημόσιος τομέας διαθέτει ένα ισχυρό όπλο στις διαπραγματεύσεις του και αυτό είναι το μεγάλο μέγεθός του. Σε αντιστοιχία με τα σώματα ασφαλείας ή ειδικές υπηρεσίες του δημοσίου, θα μπορούσε όλος ο δημόσιος φορέας να εξασφαλίσει ειδικές τιμές σε είδη κυλικείου και εστιατορίου. Έτσι αφενός θα περιορίζονταν το αίσθημα της «άνισης μεταχείρισης» μεταξύ εργαζομένων του δημοσίου, αφετέρου θα προσφερόταν δίχως επιβάρυνση του κρατικού προϋπολογισμού μία επιπλέον παροχή στους εργαζομένους.

---

<sup>60</sup> Ευέλικτο ωράριο, συμπιεσμένη εβδομάδα για λιγότερες μετακινήσεις κα.

# Παράρτημα Γ

## Κατάλογος Πινάκων, Διαγραμμάτων Μεταπτυχιακής Διατριβής

### Σχήματα

---

- Σχήμα 1. Διαδικασία Παρακίνησης (Πηγή: Μπουραντάς 2002)
- Σχήμα 2. Η πυραμίδα των αναγκών σύμφωνα με τον Maslow (1943)
- Σχήμα 3. Η πυραμίδα των αναγκών σύμφωνα με τον Alderfer (1969)
- Σχήμα 4. Κατηγορίες επίκτητων αναγκών σύμφωνα με McClelland (1962)
- Σχήμα 5. Θεωρία Χαρακτηριστικών Εργασίας ( Oldham & Hackman 1976)
- Σχήμα 6. Αίτια χαμηλού βαθμού παρακίνησης στο δημόσιο (Ακριβός 2008)
- Σχήμα 7. Κατανομή δείγματος συναρτήσει φύλου
- Σχήμα 8. Κατανομή δείγματος συναρτήσει ηλικίας
- Σχήμα 9. Κατανομή δείγματος συναρτήσει οικογενειακής κατάστασης
- Σχήμα 10. Κατανομή δείγματος συναρτήσει επιπέδου σπουδών
- Σχήμα 11. Κατανομή δείγματος συναρτήσει εργασιακής εμπειρίας στο δημόσιο τομέα
- Σχήμα 12. Κατανομή δείγματος συναρτήσει εργασιακής εμπειρίας στον ιδιωτικό τομέα
- Σχήμα 13. Παράγοντες Συνολικής Ικανοποίησης
- Σχήμα 14. Σύγκριση ικανοποίησης από επιμέρους διαστάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος και συνολικής εργασιακής ικανοποίησης (κλίμακα μέτρησης 1 έως 6)
- Σχήμα 15. Ικανοποίηση ως προς τη διάσταση «αμοιβή» σε σχέση με την ηλικία
- Σχήμα 16. Ικανοποίηση ως προς τη διάσταση «προαγωγή» σε σχέση με την ηλικία
- Σχήμα 17. Ικανοποίηση ως προς τη διάσταση «παροχές» σε σχέση με την ηλικία
- Σχήμα 18. Ικανοποίηση ως προς τη διάσταση «ανταμοιβές» σε σχέση με την ηλικία
- Σχήμα 19. Ικανοποίηση ως προς τη διάσταση «επίβλεψη» σε σχέση με την ηλικία
- Σχήμα 20. Ικανοποίηση ως προς τη διάσταση «διαδικασίες» σε σχέση με την ηλικία
- Σχήμα 21. Ικανοποίηση ως προς τη διάσταση «συνάδελφοι» σε σχέση με την ηλικία
- Σχήμα 22. Ικανοποίηση ως προς τη διάσταση «φύση εργασίας» σε σχέση με την ηλικία
- Σχήμα 23. Ικανοποίηση ως προς τη διάσταση «επικοινωνία» σε σχέση με την ηλικία
- Σχήμα 24. Συνολική Ικανοποίηση σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης
- Σχήμα 25. Συνολική Ικανοποίηση σε σχέση με την ηλικία
- Σχήμα 26. Επίδραση Εσωτερικής/Εξωτερικής Παρακίνησης σε σχέση με το φύλο
- Σχήμα 27. Επίδραση Εσωτερικής/Εξωτερικής Παρακίνησης σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης
- Σχήμα 28. Καθημερινές λέξεις & αισθήματα που καθορίζουν ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον

## Πίνακες

---

- Πίνακας 1. Παράγοντες προσωπικότητας (source: author)
- Πίνακας 2. Βασικά Σημεία Θεωριών
- Πίνακας 3. Βασικά Σημεία Σχετικής Αρθρογραφίας
- Πίνακας 4. Οι εννέα διαστάσεις ικανοποίησης με τις αντίστοιχες ερωτήσεις (Πηγή: Spector 1997)
- Πίνακας 5. Παράγοντας Αμοιβή
- Πίνακας 6. Παράγοντας Προαγωγή
- Πίνακας 7. Παράγοντας Επίβλεψη
- Πίνακας 8. Παράγοντας Πρόσθετες Παροχές
- Πίνακας 9. Παράγοντας Ενδεχόμενες Ανταμοιβές
- Πίνακας 10. Παράγοντας Λειτουργικές Διαδικασίες
- Πίνακας 11. Παράγοντας Συνάδελφοι
- Πίνακας 12. Παράγοντας Φύση Εργασίας
- Πίνακας 13. Παράγοντας Επικοινωνία
- Πίνακας 14. Συνολική Ικανοποίηση από την εργασία (βάσει των συγκεκριμένων εξεταζόμενων παραμέτρων)
- Πίνακας 15. Ικανοποίηση ανά εξεταζόμενη διάσταση εργασιακού περιβάλλοντος συναρτήσει ηλικίας
- Πίνακας 16. Συνολική Ικανοποίηση συναρτήσει ηλικίας
- Πίνακας 17. Συνολική Ικανοποίηση συναρτήσει επιπέδου εκπαίδευσης
- Πίνακας 18. Ικανοποίηση ανά εξεταζόμενη διάσταση εργασιακού περιβάλλοντος συναρτήσει επιπέδου εκπαίδευσης
- Πίνακας 19. Ανάλυση παραγόντων παρακίνησης
- Πίνακας 20. Συσχέτιση εξωτερικών/εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης
- Πίνακας 21. Συσχέτιση εσωτερικής/εξωτερικής παρακίνησης συναρτήσει φύλου
- Πίνακας 22. Συσχέτιση επιπέδου σπουδών με εσωτερική & εξωτερική παρακίνηση
- Πίνακας 23. Συγκριτικός Πίνακας Εργασιακής Ικανοποίησης από το σημερινό εργασιακό περιβάλλον και παραγόντων παρακίνησης



# Παράρτημα Δ

## Κατάλογος Συντομογραφιών

<b>ΟΤΑ Β' βαθμού</b>	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης Β' βαθμού (Αιρετές Περιφέρειες)
<b>ΕΚΔΔΑ</b>	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης
<b>ΣΕΠΑ</b>	Συγκρότημα Εξυπηρέτησης Προσωπικού Αεροπορίας
<b>ΠΟΝ</b>	Προμηθευτικός Οργανισμός Ναυτικού
<b>ΙΝΕΠ</b>	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (Δημοσίων Υπαλλήλων)
<b>ΥΠΕΠΘ</b>	Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων
<b>ΔΑΠ</b>	Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
<b>ΙΝΕΡΠ</b>	Ινστιτούτο Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών

# Βιβλιογραφία

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία/Αρθρογραφία

**Akrivos, C., Koutras, G. (2009)** Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality. Athens: TEI OF Athens

**Allport, G., Odbert H. (1936)** Trait Names: A psycho-lexical study. Psychological Monographs

**Argyris, C. (1980)** Limitations of the Case Method: Experiences in a Management Development Program, Academy of Management Review

**Arie de Geus (1997)**. The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment. Harvard Business School <https://hbr.org/1997/03/the-living-company> {last access: 03.05.2016}

**Baldwin, N. (1984)** Public versus Private: Not That Different, Not That Consequential. Public Personnel Management June 1987 vol. 16, pp 181-193 {last access: 10.02.2016}

**Bergami, M., Bagozzi P. (2000)** Self –Categorization, Affective Commitment and Group Self- esteem As Distinct Aspects of Social Identity in the Organization, British Journal of Social Psychology

**Baum, T.** (1995) *Managing Human Resources in the European Tourism and Hospitality Industry: a Strategic Approach*. Publisher: Chapman & Hall Ltd

**Bowen, D, Galand, C., Pillai R.** (2002) *The Role of Human Resource Management: An Exploratory Study of Cross-Country Variance*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*

**Brass, J., Burkhardt, E.** (1993) *Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior*. *The Academy of Management Journal*

**Brun, P., Dugas, N.** (2008) *An Analysis of Employee Recognition: Perspectives on Human Resources Practices*. *The International Journal of Human Resources Management*

**Casebourne, J.** (2014) *Why motivation matters in public sector innovation*.

[https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/why\\_motivation\\_matters\\_in\\_public\\_sector\\_innovation.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/why_motivation_matters_in_public_sector_innovation.pdf) {τελευταία πρόσβαση 10.02.2016}

**Cook, S., Wall, T.** (1980) *New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Nonfulfillment*. *Journal of Occupational Psychology*

**Cordes, L., Dougherty, W.** (1993) *A Review and an Integration of Research on Job Burnout*. *Academy of Management Review* Vol. 18 pp 621-656

**Costa, P.T.J., & McCrae, R.R.** (1985) *The NEO Personality Inventory* Odessa, FL: Psychological Assessment Resources

**Crewson, P.** (1997) *Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect*. *Public Administration Research and Theory*

**Cronbach, J.** (1984) *Essentials of Psychological Testing*. Fourth Edition. New York: Harper and Row.

**Daft, L.** (2009) *Management*, 9η edition, U.S.A: Thomson South-Western.

Schacter, D. et al (2012, μτφρ). Ψυχολογία. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg

**Davis, K.** (1990) Human Relation at Work, New York: 4th edition. Publication: Mc Graw-Hill.

**Deci, E., Connell, J., Ryan, R.** (1989) Self – Determination in a Work Organization, Journal of Applied Psychology, Vol. 74 No. 4, pp 580-590

**Demke, C.** (2005) Are civil servants different because they are civil servants? Luxembourg: European Institute of Public Administration.

**Fisher, D. (2000)** Mood and Emotions While Working: Missing Pieces of Job Satisfaction. Journal organization behavior. 21, 185-202

**Fournier, M., Koske, I.** (2012) Less Income Inequality and More Growth – Are they Compatible? Part 7. The Drivers of Labour Earnings Inequality – An Analysis Based on Conditional and Unconditional Quantile Regressions. OECD Economics Department Working Papers, No. 930, Figure 11.

**Frank, S., Lewis, G.** (2004) Government Employees: Working Hard or Hardly Working?. The American Review of Public Administration, Vol.34, No1, pp. 36-51.

**Fredrickson, B. (2003)** The Value of Positive Emotions. The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. Publication: American Scientist, Volume 91

**Goleman, D.** (2011) Η συναισθηματική νοημοσύνη. Εκδόσεις: Πεδίο

**Hackman, R., Oldham, R.** (1976) Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. Behavior and Human Performance. Organizational Behavior and Human Performance

**Hampshire, A., Highfield, R., Parkin B., Owen, A. (2012)** Fractionating Human Intelligence. <http://www.cell.com/neuron> {last access: 20.11.2015}

**Hardy, L.** (2003) *A History of Psychology. Main Currents in Psychological Thought.*: 6<sup>th</sup> edition. Prentice hall Inc

**Harris, T., Nelson M.** (2009) *Applied Organizational Communication.* Taylor & Francis e-Library

**Heller, J.** (2002) *The Confounding Role of Personality and Trait Affectivity in the Relationship between Job and Life Satisfaction.* *Journal of Organizational Behavior*, Volume 23, Issue 7, pages 815–835.

**Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.** (1959) *The motivation to work.* New York: John Wiley and Sons Inc.

**Hui, S., Law, S., Chen, Z.** (1999) *Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader – member Exchange, and Perceived Job Mobility on in Role and Extra Role Performance: a Chinese case.* *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 77 No. 1, pp 3-21

**Hulin, C., Smith, P.** (1965) *A Linear Model of Job Satisfaction.* *Journal of Applied Psychology*, Vol.49, pp 209-216

**Jacobs, R., Solomon, T.** (1977) *Strategies for Enhancing The Prediction of Job Performance from Job Satisfaction.* *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, pp 417-421.

**Judge, T., Locke E., Durham, C., Kluger, A.** (1998) *Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations.* *Journal of Applied Psychology.* American Psychological Association Inc. Vol. 83, No. 1, pp 17-34

**Karasek, A., Theorell, T.** (1990) *Healthy Work.* Publisher: Basic Books, New York

**Katz, D., Kahn, R.** (1978) *The Social Psychology of Organization*, 2nd ed., New York: John Wiley and Sons.

**Kidd, C.** (2006) An Exploration of the Impact of Employee, Job Satisfaction, Affect and Performance on Organizational Financial Performance in the Healthcare Industry. Department of Leadership, Foundations & Human Resource Education. University of Louisville. Louisville Kentucky.

**Lavigna, R. (2014)** Why Government Workers Are Harder to Motivate. <https://hbr.org/2014/11/why-government-workers-are-harder-to-motivate> {last access: 08.05.2016}

**Locke, A.** (1976) The Nature and The Causes of Job Satisfaction - Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Publisher: Rand McNally

**Luthans, F.** (1992) Organizational Behavior. Publisher: McGraw – Hill Book Co.

**Mann, G.** (2006) Motive to Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector Public Personnel Management Spring vol. 35 no. 1 33-48

**Manolopoulos, D.** (2008) Work Motivation in the Hellenic Extended Public Sector: An Empirical Investigation. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No 9, pp. 1738-1762.

**Manolopoulos, D.** (2008) An Evaluation of Employee Motivation in the Extended Public Sector in Greece. Employee Relations, Vol. 30, No 1, pp 63-85.

**McCormick, J., Ilgen, R.** (1985) Industrial and organizational psychology (8th ed.). Publisher: Prentice-Hall.

**McGregor, D., Bennis, G.** (1960) The Human Side of Enterprise. Publisher: Mc Graw Hill, New York

**Merrihue, W.** (1960) Managing by Communication. New York: Mc Graw-Hill.

**Mumby, D.K & C. Stohl** (1996) Disciplining organizational communication studies. Management Communication Quarterly, p. 50-72

**Nitin, N., Groysberg, B., Lee, L.** (2008) Employee Motivation: A Powerful New Model. HBS Centennial Issue Harvard Business Review 86 nos. 7/8 (July–August 2008), pp 78–84

**Perry, L., Wise, R.** (1990) The motivational Bases of Public Service. Public Administration Review, Vol.50, No3, pp. 367-373

**Pfeffer, J.** (1994) Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the work force, Harvard Business School Press, Boston.

**Raziq, A., Maulabakhsh, R.** (2014) Impact of Working Environment on Job Satisfaction. Department of Management Sciences. Balochistan University of Information Technology [https://www.researchgate.net/publication/273696088\\_The\\_Impact\\_of\\_Working\\_Environment\\_on\\_Job\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/273696088_The_Impact_of_Working_Environment_on_Job_Satisfaction) {last access: 07.05.2016}

**Riggs, W.** (1964) Administration in developing. Publisher: Houghton Mifflin Company, Boston, p. 324.

**Robbins, S., Judge, T.** (2011) Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις. Αθήνα: Κριτική

**Robinson, A., Stern, S.** (1997) Corporate Creativity: How innovation and improvement actually happen. San Francisco: BK Publishers Inc.

**Rosen, C., Rodgers L.** (2011) Fundamentals of Ownership Culture. Publisher: NCEO

**Schaufelli, W., Enzmann, D.** (1998) The Burnout Companion to Study and Practice: a Critical Analysis. Publisher: Taylor & Francis

**Schüller, A.** (2000) Theorie des Wirtschaftlichen Systemvergleichs–Ausgangspunkte, eiterentwicklungen und Persepektiven in: H. Leipold und I. Pies (Hg) Ordnungstheorie und Ordnungspolitik, Lucius & Lucius Verlang, Stuttgart

**Senge, P.** (1990) The Fifth Discipline. New York: Double Day Dell Publishing Group

**Shawn, A.** (2010) *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work*. Publication: Crown Publishing Group United States

**Shawn, A. (2011)** TEDxBloomington,

[http://www.ted.com/talks/shawn\\_achor\\_the\\_happy\\_secret\\_to\\_better\\_work?language=el](http://www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_secret_to_better_work?language=el)  
{τελευταία πρόσβαση: 02.05.2016}

**Spector, P.** (1997) *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Publisher: SAGE Publication

**Spector, P.** (2008) *Industrial and Organizational Psychology*. Publisher: Jay O' Callaghan

**Spreitzer, G.** (1995) Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, *The Academy of Management Review*, Vol. 38 No. 5, pp 1442-1465

**Sypniewska, A.** (2014) Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction. Publisher: Contemporary Economics, Vol. 8, Issue 1, p.p. 57-72.

**Vroom, V.** (1964) *Work and Motivation*. Publisher: JohnWiley and Sons, Inc.

**Wiley, C.** (1997) What Motivates Employees According to over 40 years of Motivation Surveys. *International Journal of Manpower*, Vol. 18 , pp.263 - 280

**Wong, Y., Rabeatul, H., Choi Sang Long** (2014) Employee Job Satisfaction and Job Performance: A Case Study in a Franchised Retail-Chain Organization. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*. <http://www.airitilibrary.com>  
{πρόσβαση 05.03.2016}

**Wright, B.** (2003) *Toward Understanding Task, Mission and Public Service Motivation:*



A Conceptual and Empirical Synthesis of Goal Theory and Public Service Motivation. 7th National Public Management Research Conference, Georgetown Public Policy Institute, Georgetown University, Washington, D.C.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.573.4836&rep=rep1&type=pdf> {last access: 07.05.2016}

**Wright, B., Davis, B.** (2003) Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment.. The American Review of Public Administration, Vol.33, No1, pp. 79-90.

**Yorks, L., Marsick, V.J.** (2000) Organizational Learning and Transformation. In J. D.Mezirow & Associates (Eds.), Learning As Transformation. Publisher: Jossey-Bass

## Ελληνική Βιβλιογραφία/Αρθρογραφία

**Βακόλα, Μ & Νικολάου, Ι.** (2011) Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά. Αθήνα: Rosili

**Δημητρίου, Ανδ.** Τι Είναι Αυτό που Ονομάζουμε Νοημοσύνη; <http://www.thessalonikiartsandculture.gr/life/aytoveltiwsi>. Περιοδικό "Life", τεύχος 59 {Πρόσβαση: 20.12.2015}

**Δρούλια, Θ., Πολίτης, Φ.** (2008) Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης, Αθήνα: ΥΠΕΠΘ

**ΘΟΥΚΥΔΙΔΟΥ ΙΣΤΟΡΙΑΙ**, Βιβλίο 3. Κεφάλαιο 82

**Καντάς, Αρ.** (1998) Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

**Καραγιάννη, Α. (2012).** Κρίση και Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση, Ευρωπαϊκό Κέντρο Αριστείας Jean Monnet, Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα Ερευνητών στην Εξωτερική και Ευρωπαϊκή Πολιτική Διακυβέρνηση. <http://www.jmc.uoa.gr/ekdoseis/to-bima-twn-ereynhton/eyrwpaiki-diakybernhsh.html> {Πρόσβαση: 20.12.2015}

**Κουρτίδης, Μ. (2006)** Πανελλαδική Έρευνα Εργασιακής Ικανοποίησης <http://agsm.gr/gr> {τελευταία πρόσβαση 26.04.2016}

**Κουφίδου, Σ. (2001)** Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στον εργασιακό χώρο. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα

**Μαγνήσαλης, Κ. (1992)** Δημόσιες Σχέσεις. Μία λειτουργία Επικοινωνίας για τον Καθένα. Αθήνα: Interbooks

**Μπάκας, Θ. (2014)** Σημειώσεις στο Μάθημα Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Εκπαιδευτικό Σύστημα. Ιωάννινα

**Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν. (1993)** Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Διάθεσης για Απόδοση των Εργαζομένων στο Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα στην Ελλάδα. ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΠΕΤΗΡΙΔΑ,σελ.543-569. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

**Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν. (2002)** Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Μπένου

**Μπουραντάς, Δ. (2002)** Μάνατζμεντ. Αθήνα: Μπένου

**Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2002)** Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

**Παπάνης, Ε. (2007)** Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας. Ελληνική Κοινωνική Έρευνα [http://erapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post\\_5393.html](http://erapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_5393.html) {Πρόσβαση: 12.11.2015}

**Ποταμιανός, Γ., Παπαστάμου, Σ.** (2002) Θεωρίες Προσωπικότητας και Κλινική Πρακτική. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

**Ρουσόπουλος Β.** (2013) Εισήγηση στο Εθνικό Συνέδριο Διοίκησης Οικονομίας (ΕΣΔΟ)

**Σκουλάς, Ν., Οικονομάκη, Κ.** (1998) Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: ΚΑΠΑ

**Τάχος, Α.** (1996) Ειδικό Διοικητικό Δίκαιο: Δημοσιοϋπαλληλικό Δίκαιο (Δ' έκδοση). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα

**Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ.** (2004) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Rosili

**Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α.** (1996) Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ. Η Ελληνική Προσέγγιση. Αθήνα: Rosili.

**Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.** (2007) Οργάνωση και Διοίκηση\_ Το Management της Νέας Εποχής. Αθήνα: Rosili

**Φαναριώτης, Π.** (1996) Ανθρώπινες Σχέσεις στο Εργασιακό Περιβάλλον. Εισαγωγή στη Σύγχρονη Επιχειρησιακή Ψυχολογία. Αθήνα: Σταμούλης.

**Χαλάς, Γ.** Προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία στο δημόσιο τομέα. Διοικητική ενημέρωση. [http://www.special-edition.gr/pdf\\_dioik\\_enim/pdf\\_de\\_52/XALAS.pdf](http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_52/XALAS.pdf) {πρόσβαση 10.01.2016}

**Χυτήρης, Λ.** (2001) Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις. Αθήνα: Interbooks

**Χυτήρης, Λ.** (2006) Μάνατζμεντ. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα: Interbooks

# Γενικές Πηγές Πληροφόρησης (Ιστοσελίδες/Υλικό Σεμιναρίων)

**Βαγιανός, Δ., Βέττας, Ν., Μεγήρ, Κ.** (2010) Η Οικονομική Κρίση στην Ελλάδα: Μεταρρυθμίσεις και Ευκαιρίες σε μία Κρίσιμη Συγκυρία. [www.greekeconomistsforreform.com](http://www.greekeconomistsforreform.com) {πρόσβαση: 02.02.2016}

**Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)** [www.ekdda.gr](http://www.ekdda.gr) {τελευταία πρόσβαση:11.05.2016}

**Έκθεση του ΟΟΣΑ για την Ελληνική Κεντρική Διοίκηση** (2011) Ανεπίσημη μετάφραση από την Ένωση Αποφοίτων των Εθνικών Σχολών Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

**Ελληνική Στατιστική Αρχή (2016)**

[http://www.statistics.gr/documents/20181/300673/GreeceInFigures\\_1015\\_GR.pdf](http://www.statistics.gr/documents/20181/300673/GreeceInFigures_1015_GR.pdf)

**Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής & Ασφάλειας Εργασίας** <http://www.elinyae.gr> {πρόσβαση: 20.12.2015}

**Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα, Δεύτερη Τριμηνιαία Έκθεση, Μάρτιος 2012, σελ. 20.**

**ΙΝΕΡΠ** (2012) Μια Νέα Στρατηγική για τη Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων της Δημόσιας Διοίκησης» [www.inerp.gr](http://www.inerp.gr) {τελευταία πρόσβαση: 05.05.2016}

**Κουτουβίδης, Ν., Μηνογιάννη, Α., Βάρσου, Σμ.** Η Συμβολή της Θεωρίας της Προσωπικότητας στην Κατανόηση της Εγκληματικής Συμπεριφοράς <http://www.encephalos.gr/full/41-2-04g.htm> {πρόσβαση 15.02.2016}

**Μανιτάκης, Αντ.** (2012) Ομιλία στο Συνέδριο του «Economist»/16η Συζήτηση Στρογγυλής Τραπέζης με την Ελληνική Κυβέρνηση (Transforming uncertainty into

stability, wisdom and growth) <http://www.minadmin.gov.gr/?p=2405> {Πρόσβαση: 10.12.2015}

**Πανταζοπούλου - Φωτεινέα, Α.** (2003) Εργασιακό Περιβάλλον & Ψυχικές Επιπτώσεις- Προσέγγιση από το χώρο της ιατρικής της εργασίας. [http://www.elinyae.gr/el/lib\\_file\\_upload/ergasiako\\_perivallon.1103196486781.pdf](http://www.elinyae.gr/el/lib_file_upload/ergasiako_perivallon.1103196486781.pdf) {Πρόσβαση: 10.12.2015}

**Περιοδικό «Παρακαταθήκη»,** τεύχος 62, Σεπτέμβριος 2008

**Ρουσόπουλος, Β.** Η κρίση αξιών στην Ελλάδα σήμερα. Μια οικονομική προσέγγιση με βάση και σε αντιπαράθεση με τη θεωρία της τάξης πραγμάτων. ΤΕΙ Λάρισας [http://mibes.teilar.gr/esdo\\_proceedings/proceedings/2011/oral/13.pdf](http://mibes.teilar.gr/esdo_proceedings/proceedings/2011/oral/13.pdf) {Πρόσβαση: 15.12.2015}

**Ρούσος, Π., Τσαούσης Γ.** (2011) Στατιστική στις επιστήμες της συμπεριφοράς με τη χρήση του SPSS. Αθήνα: Εκδόσεις Τόπος

**Συγκρότημα Εξυπηρέτησης Προσωπικού Αεροπορίας (ΣΕΠΑ)**  
<https://www.haf.gr/structure/day/sepa/> {πρόσβαση: 11.03.2016}

**Υλικό Σεμιναρίου Ινστιτούτου Επιμόρφωσης Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης «Χτίζοντας Την Αποτελεσματική Ομάδα»** (2014)

**Υλικό Σεμιναρίου Ινστιτούτου Επιμόρφωσης Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης «Εκπαίδευση Στο Χώρο Εργασίας»** (2015)

**Υλικό Σεμιναρίου Ινστιτούτου Επιμόρφωσης Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης «Ποιοτικές Υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα προς τον Πολίτη»** (2015)

**Υπουργείο Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης** (2016) Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς <http://www.ydmed.gov.gr> {τελευταία πρόσβαση: 05.01.2016}

**Forbes** (2016)

<http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/06/13/new-research-unlocks-the-secret-of-employee-recognition/3/#6e5805fa96a9>

**Great Place To Work** (2016) [www.greatplacetowork.org](http://www.greatplacetowork.org) (last access: 05.05.2016)

**KPMG** (2016)

<https://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Economic-Crisis-the-Public-Sector-O-200906.pdf>

**McKinsey & Company** (2011) Η Ελλάδα 10 χρόνια μπροστά: Προσδιορίζοντας το νέο Εθνικό Μοντέλο Ανάπτυξης/Σύνοψη.

[http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/Greece\\_10\\_Years\\_Ahead\\_Executive\\_summary\\_Greek\\_version\\_small.pdf](http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/Greece_10_Years_Ahead_Executive_summary_Greek_version_small.pdf) {τελευταία πρόσβαση: 02.03.2016}

**Shawn A.** (2011)

[http://www.ted.com/talks/shawn\\_achor\\_the\\_happy\\_secret\\_to\\_better\\_work?language=el](http://www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_secret_to_better_work?language=el) {last access: 12.05.2016}