



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

**ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΚΕΠ (ΚΕΝΤΡΑ  
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ) ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ.**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΓΚΑΜΠΕΝΗ ΛΑΜΠΡΙΝΗ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: ΜΙΧΙΩΤΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ**

**ΑΡΤΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2016**

# Περιεχόμενα

Περιεχόμενα.....	ii
Περίληψη .....	v
Summary .....	vi
Ευχαριστίες.....	vii
Εισαγωγή.....	1
<b>Κεφάλαιο 1 .....</b>	<b>4</b>
<b>Το ανθρώπινο δυναμικό.....</b>	<b>4</b>
1.1 Η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού .....	4
1.2 Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού .....	5
<b>Κεφάλαιο 2 .....</b>	<b>9</b>
<b>Κίνητρα στον εργασιακό χώρο.....</b>	<b>9</b>
2.1 Έννοια-ορισμός κινήτρου.....	9
2.2 Θεωρίες – Κατηγορίες Κινήτρων.....	10
2.3 Εργασιακά κίνητρα .....	12
<b>Κεφάλαιο 3 .....</b>	<b>14</b>
<b>Παρακίνηση .....</b>	<b>14</b>
3.1 Έννοια-ορισμός παρακίνησης.....	14
3.2 Παρακίνηση στην εργασία .....	15
3.3 Θεωρίες εργασιακής παρακίνησης.....	15
3.3. 1 Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών (Maslow, 1943).....	16
3.3. 2 Θεωρία E.R.G. (Alderfer., 1969).....	17
3.3.3 Θεωρία Παρακίνησης-Υγιεινής (Herzberg, 1959).....	18
3.3.4 Θεωρία Επίκτητων Αναγκών (McClelland, 1953).....	19
3.3.5 Θεωρία της προσδοκίας (Vroom, 1964) .....	20

3.3.6 Θεωρία της Ισότητας (Adams, 1965).....	22
3.3.7 Υπόδειγμα της Προσδοκίας (Porter-Lawler, 1968) .....	23
3.3.8 Θεωρία Καθορισμού Στόχου (Locke, 1968) .....	24
3.3.9 Θεωρία Λειτουργικού Εθισμού (Skinner, 1971) .....	25
3.4 Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα .....	26
3.4.1 Έννοια και Περιεχόμενο Δημόσιου Τομέα .....	26
3.4.2. Η παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα.....	27
<b>Κεφάλαιο 4.....</b>	<b>29</b>
<b>Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών .....</b>	<b>29</b>
4.1 Ίδρυση.....	29
4.2 Προσφερόμενες Υπηρεσίες και Προσωπικό ΚΕΠ .....	30
4.3 Υποχρεώσεις ΚΕΠ προς τους Πολίτες .....	33
4.4 Σημεία & Τρόποι Εξυπηρέτησης .....	34
<b>Κεφάλαιο 5.....</b>	<b>36</b>
<b>Μεθοδολογία Έρευνας .....</b>	<b>36</b>
5.1 Στόχοι έρευνας .....	36
5.2 Μεθοδολογία έρευνας.....	36
5.3 Δημιουργία – Σύνταξη ερωτηματολογίου.....	37
5.4 Ορισμός πεδίου έρευνας.....	39
5.5 Συλλογή ευρημάτων.....	39
5.6 Ανάλυσης ευρημάτων .....	40
<b>Κεφάλαιο 6 .....</b>	<b>41</b>
<b>Αποτελέσματα Έρευνας .....</b>	<b>41</b>
6.1 Παρουσίαση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών .....	41
6.2 Εργασιακή Ικανοποίηση Συμμετεχόντων .....	45
6.2.1 Ικανοποίηση από τη Διοίκηση και η Πιθανότητα Λήψης Μέτρων .....	47
6.3 Έλεγχος Συσχέτισης: Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση – Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.....	48

6.4 Έλεγχος Συσχέτισης: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά – Επιμέρους Κριτήρια Ικανοποίησης .....	50
6.5 Σχέσεις Εργαζομένων ΚΕΠ με τους Διοικητικά Ανωτέρους .....	53
6.6 Τεχνικές Παρακίνησης Αύξησης Εργασιακής Παραγωγικότητας.....	54
6.6.1 Ανάλυση της Μονιμότητας ως Τεχνική Παρακίνησης.....	56
6.7 Προτεινόμενες Τεχνικές Παρακίνησης από Ερωτώμενους.....	58
6.8 Εργασιακή Παρακίνηση: Αποτέλεσμα Τεχνικών Παρακίνησης ή Χαρακτηριστικό Εργαζομένου;.....	58
<b>Συμπεράσματα.....</b>	<b>61</b>
Προτάσεις Βελτίωσης προς τη Διοίκηση ΚΕΠ.....	63
Μελλοντική Έρευνα .....	64
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>66</b>
Ελληνικά Βιβλία.....	66
Ξένα Βιβλία .....	66
Άρθρα .....	68
Ακαδημαϊκές Πηγές.....	71
Νομοθεσίες .....	71
Ιστοσελίδες .....	72
<b>Παράρτημα Α.....</b>	<b>73</b>
<b>Ερωτηματολόγιο.....</b>	<b>73</b>

# Περίληψη

Η παρούσα Διατριβή πραγματοποιείται στα πλαίσια ολοκλήρωσης του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκησης Επιχειρήσεων» και έχει ως τίτλο: «Παρακίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η περίπτωση των ΚΕΠ (Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών) της Ελλάδας». Στόχος της διατριβής είναι να εξετάσει και να αναδείξει τις παραμέτρους εκείνες που μπορούν να παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό ενός Δημόσιου φορέα, των ΚΕΠ, στον ελλαδικό χώρο. Ακόμη, μέσα από τη μελέτη της διατριβής, θα υπάρχει η δυνατότητα να κατανοηθούν τα στοιχεία εκείνα που εμπλέκονται και εντείνουν την αποδοτικότερη εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων. Ένας επιπρόσθετος λόγος μελέτης του συγκεκριμένου θέματος είναι να μελετηθεί κατά πόσο οι εργασιακές σχέσεις επηρεάζονται από τη συμπεριφορά των ανώτερων ιεραρχικά στελεχών.

Η πρακτική προσέγγιση της διατριβής πραγματοποιείται μέσω πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας. Παρουσιάζονται βηματικά η ανάπτυξη, η σχεδίαση και η υλοποίηση του ερωτηματολογίου, πάνω στο οποίο βασίστηκε η έρευνα. Στοιχεία που λήφθηκαν υπόψη είναι οι εργαζόμενοι που θα συμμετείχαν (δείγμα έρευνας), η γεωγραφική έκταση (πανελλαδική έρευνα) και το χρονικό περιθώριο διεξαγωγής της έρευνας (περίπου 30 ημέρες). Μετά τη συλλογή των απαντήσεων, σειρά είχε η ανάλυσή τους και η δημιουργία συσχετίσεων και ο έλεγχος αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών. Αξιοσημείωτα συμπεράσματα αποτελούν η μεγάλη ικανοποίηση των εργαζομένων σχετικά τη δουλειά τους, οι καλές σχέσεις τους με τους διοικητικά ανώτερό τους, αλλά και η δυσαρέσκειά τους ως προς την αρμόδια Διεύθυνση του Υπουργείου (ΔΟΛ ΚΕΠ) για το μειωμένο ενδιαφέρον του στους εργαζομένους του.

# Summary

The present thesis takes place in the context of completion of the postgraduate "Business Administration" program and is entitled: "Motivation of Human Resources. The case of KEP (Citizen Service Centers) in Greece." The aim of the thesis is to examine and highlight the very parameters that can motivate the human resources of a public service, the KEP, in Greece. Furthermore, through the study of the thesis, it will be possible to understand the elements that involved and enhanced in effective working behavior of individuals. An additional reason for studying this subject is to study whether professional relations are influenced by the behavior of senior executives hierarchically.

Primarily, the practical approach of the thesis takes place through quantitative research. The development, design and implementation of the questionnaire on which the investigation was based, are presented stepwise. Data considered are the employees who participated (research sample), geographic area (nationwide survey) and the timeframe of the survey (approximately 30 days). After collecting the responses, their analysis and creation of relationships follow along with the monitoring of interdependencies between the examined variables. Remarkable findings constitute the great satisfaction of employees about their work, their good relations with their administrative superiors and their displeasure as to the competent Directorate of the Ministry (DOL KEP) for the reduced interest towards his employees.

# Ευχαριστίες

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω, στον Επιβλέποντα Καθηγητή της διπλωματικής μου Διατριβής κύριο Μιχιώτη Αθανάσιο, για την καθοδήγηση, τις πολύτιμες συμβουλές και παρατηρήσεις επί της οργάνωσης, δομής και περιεχομένου της παρούσας Διατριβής, αλλά και για τον επιδέξιο τρόπο που επεσήμανε λάθη ή παραλήψεις μου. Κυρίως τον ευχαριστώ, διότι μέσα από την πολυδιάστατη, επιστημονική του σκέψη και τις εξόχως επιστημονικές συζητήσεις, εμπλούτισε τις γνώσεις μου, βοηθώντας με ουσιαστικά στην εκπόνηση της συγκεκριμένης έρευνας.

Επίσης, θεωρώ απαραίτητο, να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς τον κ. Κωνσταντίνο Καπαρό, Προϊστάμενο του Τμήματος Παροχής Υπηρεσιών στους Πολίτες και τις Επιχειρήσεις της Δ/σης Απλούστευσης Διαδικασιών και Παροχής Υπηρεσιών Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, για την άμεση ανταπόκριση του και για το πολύτιμο υλικό που μου παρείχε.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά, τις φίλες και συνάδελφισσές μου, Αλεξάνδρα και Βασιλική, για την ανοχή και κατανόηση που επέδειξαν στο διάστημα εκπόνησης της διπλωματικής Διατριβής. Επιπλέον, να ευχαριστήσω όλους τους εργαζόμενους στα ΚΕΠ της Ελλάδας που ανταποκρίθηκαν θετικά και συμμετείχαν στην έρευνα της Διατριβής.

Κλείνοντας, ευχαριστώ ειλικρινά, τον πατέρα μου για την ηθική του στήριξη, καθώς και τα παιδιά μου, Παναγιώτη και Βασιλική, που στέκονται πάντα δίπλα μου, δίνοντάς μου ελπίδα και δύναμη να συνεχίσω να προσπαθώ για το καλύτερο.

Αφιερωμένη στη μνήμη της μητέρας μου Ελευθερίας, που θα ζει για πάντα μέσα μου...!

# Εισαγωγή

Η σημερινή ανταγωνιστική εποχή, συνάμα με την οικονομική ύφεση, αποτέλεσαν αίτια που κινητοποίησαν τους επιχειρηματίες και τους διάφορους φορείς (δημόσιους ή μη) να εντοπίσουν στοιχεία που θα μπορούσαν να τους εδραιώσουν στην αγορά και να τους προσδώσουν ένα ικανοποιητικό αγοραστικό μερίδιο. Το συγκεκριμένο εγχείρημα, απαιτεί συστηματική έρευνα από την πλευρά των οργανισμών, η οποία χρειάζεται να εστιάσει τόσο στο εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της. Τα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία, οι επιχειρηματικές της διεργασίες, η διάθεση και η διανομή των αγαθών της, και το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει αποτελούν κύριες πτυχές του ενδο-περιβάλλοντος της στις οποίες χρειάζεται να επικεντρώσει προκειμένου να αποκτήσει προβάδισμα έναντι των ομοειδών της. Από την άλλη πλευρά, κοινωνικοί, πολιτικοί, νομικοί, τεχνολογικοί παράγοντες, όπως και το καταναλωτικό κοινό είναι επίσης στοιχεία που συντελούν στην εδραίωση κάθε επιχειρηματικής μονάδας.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο ανθρωπινός παράγοντας μέσα σε έναν οργανισμό είναι εξαιρετικά σημαντικός και συχνά είναι αυτός που μπορεί να τον αναδείξει ή να τον διαφοροποιήσει από τους υπόλοιπους. Το εργατικό δυναμικό αποτελεί την κινητήρι δύναμη κάθε εταιρείας γι' αυτό και οι επιχειρήσεις επενδύουν πολλά σε αυτό. Το υπαλληλικό προσωπικό, μέσα από την εργασία του αναζητά να εκπληρώσει συγκεκριμένες επιθυμίες του και με βάση αυτές συνήθως επιλέγει εκείνη τη θέση που θα ικανοποιήσει τις παραπάνω επιθυμίες. Όπως γίνεται αντιληπτό, η πολυδιάστατη έννοια της ικανοποίησης έχει εισέλθει στον επιχειρηματικό κλάδο και συχνά αποτελεί πρωτεύον μέλημα της Διοίκησης.

Ο εν λόγω ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού θα εξετασθεί μέσω μιας καινοτόμου Δημόσιας Υπηρεσίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Η μελέτη είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα. καθώς τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών ανήκουν στο Δημόσιο Κλάδο και η φιλοσοφία λειτουργίας των δημόσιων φορέων παρουσιάζουν



διαφοροποιήσεις συγκριτικά με αυτή του ιδιωτικού. Ο τρόπος εργασίας των δημόσιων υπαλλήλων έχει διαφορετικές απαιτήσεις, γεγονός που χρειάζεται να ληφθεί υπόψη ως προς τα μεγέθη παραγωγικότητας και ικανοποίησή τους. Σε αυτά ακριβώς τα σημεία, εισέρχεται και η έννοια της παρακίνησης των εργαζομένων, και πιο στοχευμένα, η παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων.

Η παρακίνηση του επιχειρησιακού προσωπικού, αποτελεί έναυσμα πολλών ερευνών καθώς, κυρίως, ψυχολόγοι έκαναν μία προσπάθεια να αναλύσουν την ψυχοσύνθεση του εργαζομένου και να εξετάσουν τα στοιχεία εκείνα που θα αύξαναν την εργατικότητα και συνεπώς την παραγωγικότητά του. Τα συγκεκριμένα στοιχεία έχει καθιερωθεί να ονομάζονται «εργασιακά κίνητρα» και η εφαρμογή τους μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ωστόσο, χρειάζεται να σημειωθεί ότι η εφαρμογή τεχνικών παρακίνησης δεν αποτελεί πανάκεια για την επιτυχημένη πορεία κάθε οργανισμού καθώς το ανθρώπινο στοιχείο είναι όπως προαναφέρθηκε ένας από τους πολλούς παράγοντες που επιδρούν λειτουργία του.

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι αρχικά να εξετάσει και στη συνέχεια να αναδείξει τους παράγοντες εκείνους που παρακινούν στην εργασία τους υπαλλήλους των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) της Ελλάδας. Ακόμη, θα αναφερθούν οι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν το προσωπικό του συγκεκριμένου φορέα σε μία πιο αποδοτική συμπεριφορά.

Τα τρία πρώτα κεφάλαια της μεταπτυχιακής διατριβής περιλαμβάνουν το θεωρητικό υπόβαθρο. Αυτά, σχετίζονται την έννοια του ανθρώπινου δυναμικού, τον ορισμό και τις πτυχές της παρακίνησης και των κινήτρων, σε μια κερδοφόρα εταιρεία ή μη. Παρουσιάζονται αναλυτικά μία σειρά από γνωστές Θεωρίες Παρακίνησης στις οποίες ακόμη και σήμερα ακολουθούν και εφαρμόζουν πολλές Διοικήσεις Προσωπικού. Ξεχωριστή αναφορά γίνεται στην Παρακίνηση του Δημοσίου Τομέα, προκειμένου να εξακριβωθούν ομοιότητες ή αποκλίσεις από την Παρακίνηση Ιδιωτικού Τομέα.

Έπειτα, στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο, παρουσιάζεται αναλυτικά ο φορέας των ΚΕΠ παραθέτοντας στοιχεία σχετικά με την ίδρυσή του, τον σκοπό εγκαθίδρυσής του, τις παρεχόμενες υπηρεσίες του και τη συμβολή του στην εξυπηρέτηση των πολιτών.

Η εξέταση της παρακίνησης στα ΚΕΠ, πραγματοποιείται μέσα από μία πρωτογενή έρευνα και πιο συγκεκριμένα, μέσα από ποσοτική έρευνα. Έτσι λοιπόν, το 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο της Μεταπτυχιακής Διατριβής αποτελεί τη δημιουργία και τη σύνταξη ενός ερωτηματολογίου. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε αποκλειστικά για τους ερευνητικούς λόγους που αναφέρθηκαν και διανεμήθηκε στα υποκαταστήματα των ΚΕΠ σε όλα την Ελλάδα. Στο πέμπτο κεφάλαιο συμπεριλαμβάνονται και στοιχεία σχετικά με τη συγκέντρωση των αποτελεσμάτων, ενώ στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο, παρουσιάζεται η ανάλυση αυτών με τη βοήθεια στατιστικών μεθόδων.

# Κεφάλαιο 1

## Το ανθρώπινο δυναμικό

### 1.1 Η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού

Στον σημερινό επιχειρηματικό τομέα όπου ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και οι απαιτήσεις πολυάριθμες, οι οργανισμοί (κερδοσκοπικοί και μη) χρειάζεται να είναι ευέλικτοι και προσαρμόσιμοι στις συνθήκες περιβάλλοντος. Πολλοί οργανισμοί για να το επιτύχουν αυτό επενδύουν στον ανθρώπινο παράγοντα (Pfeffer 1996).

Η συμβολή του ανθρώπου μέσα στην επιχείρηση φαίνεται να είναι μεγάλη, αφού ειδικά τα τελευταία χρόνια, η ανάγκη για συνεχή βελτίωση, αλλαγή και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ωθεί τους οργανισμούς να επιλέγουν και να διοικούν με προσήλωση τους ανθρώπινους πόρους τους.

Η τότε διοίκηση προσωπικού μιας εταιρείας έχει αλλάξει πλέον σε Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) εστιάζοντας στην προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων, με στόχο να επιτευχθούν συνεργατικότητα, και ομαδικό πνεύμα. Με την ανάπτυξη της ΔΑΠ, ακόμη οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην ισότιμη αντιμετώπιση των εργαζομένων για θέματα συνθηκών εργασίας, ωραρίου, αμοιβών, αποδοχών και εργασιακών απαιτήσεων. Έτσι, στις μέρες μας, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, αποτελεί ένα άρρηκτα συνδεδεμένο κομμάτι κάθε επιχείρησης, περικλείοντας στοιχεία όπως (Sims 2007, pp.6–10; Sullivan 1998):

- ◆ Την προσεκτική επιλογή των ανθρώπων εκείνων που μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες της,
- ◆ Την καλύτερη δυνατή αξιοποίησή τους, επιλέγοντας την ορθή τοποθέτησή τους στις υπάρχουσες θέσεις εργασίας,

- ◆ Τη συνεχόμενη εκπαίδευσή τους, αναβαθμίζοντας τις γνώσεις και δεξιότητες τους, προκειμένου να είναι σε θέση να υποστηρίξουν ολοένα και πιο πολύπλοκα επιχειρησιακά συστήματα,
- ◆ Την αμοιβή τους για την εργασία εντός επιχείρησης.

## 1.2 Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι ανάγκες στις οποίες καλείται να ανταπεξέλθει ο σημερινός επιχειρηματίας είναι μεγάλες, όπως και οι απαιτήσεις της δουλειάς επίσης. Αυτό οφείλεται σαφώς στον έντονο ανταγωνισμό, στην ανάγκη για διαφοροποίηση, στη παγκοσμιοποίηση κα. Γι' αυτό ακριβώς το λόγο οι επιχειρηματίες δίνουν ιδιαίτερη σημασία στον τρόπο διοίκησης του δυναμικού τους, καθώς γνωρίζουν πολύ καλά ότι μπορεί αυτό να είναι το κλειδί για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Stewart & Losee 1994). Η αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού, ο προσεκτικός σχεδιασμός των τμημάτων μιας επιχείρησης, η οργάνωσή τους και ο έλεγχος αποτελούν από τις βασικές πτυχές που χρειάζεται να λάβει υπόψη το διευθύνων στέλεχος (Čech et al. 2015).

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα μπορούσε να οριοθετηθεί ως μία τυπική μονάδα εντός οργανισμού, που αναπτύσσει και εφαρμόζει πολιτικές προγράμματα και διαδικασίες για την απόκτηση και ανάπτυξη του επιχειρηματικού κεφαλαίου, σύμφωνα με τις ανάγκες που έχει ορίσει η ίδια η επιχείρηση και τα κύρια εμπλεκόμενα μέλη της (π.χ. διευθυντής, διευθύνοντες σύμβουλοι κ.α.). Προκειμένου να σχηματιστεί μία καλώς δομημένη ΔΑΠ, προϋποθέτεται η ύπαρξη του αναγκαίου αριθμού εργαζομένων και η κατάλληλη καθοδήγηση από την κεφαλή της εταιρείας (Aryanto et al. 2015).

Βασιζόμενοι σε αυτή τη φιλοσοφία, αναπτύχθηκαν και τα κύρια ζητήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, τα οποία είναι ωφέλιμο να ληφθούν και να εφαρμοστούν από τον εκάστοτε επιχειρηματία (Roehling et al. 2005; Torrington & Hall 1995):

- ◆ Ευελιξία στους όρους εργασίας,
- ◆ Αφοσίωση εργαζομένων,
- ◆ Ποιότητα παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών,
- ◆ Συνεχή μάθηση/επιμόρφωση.

Ο ρόλος της Διοίκησης μέσα σε μία σύγχρονη επιχείρηση είναι σημαίνοντας και πολυάριθμος. Τα κύρια καθήκοντά του πιθανόν να φαίνονται περιορισμένα αλλά στην ουσία, περικλείουν μια μεγάλη γκάμα επιμέρους αρμοδιοτήτων όπως να (Chenhall & Euske 2007; Schuler & Huber 1993):

- ◆ Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης, με τη στρατηγική της επιχείρησης. Για να πραγματοποιηθεί αυτό απαιτείται η ανώτερη ιεραρχικά βαθμίδα της εταιρείας να έχει θέσει ξεκάθαρους και σαφείς στόχους για την επιχειρηματική δράση της εταιρείας. Βασιζόμενοι σε αυτούς τα αρμόδια στελέχη θα καταφέρουν να θέσουν την αντίστοιχη πολιτική της εταιρείας, όπως επίσης και τις ανάλογες στρατηγικές για να μπορέσουν να πραγματοποιηθούν.
- ◆ Στηρίζει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζομένους. Προκειμένου οι εργαζόμενοι να αποδίδουν το μέγιστο δυνατό των δυνατοτήτων τους, χρειάζονται να είναι ευχαριστημένοι από τον τρόπο διοίκησης. Η ευχαρίστηση του προσωπικού προέρχεται από το μοντέλο Διοίκησης (Πετρίδου 2006) που επιλέγεται να εφαρμοστεί.
- ◆ Καινοτομεί. Οι οργανισμοί ενδιαφέρονται να ακολουθούν καινοτόμες πρακτικές για τη ΔΑΠ. Οι συνθήκες ενός πιο ομαδικού κλίματος στο χώρο εργασίας έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στον δημόσιο τομέα. Συνήθως, ο γενικός διευθυντής της επιχείρησης είναι αυτός που αναπτύσσει προϋποθέσεις για καινοτομία. Η επιβράβευση για το νέο και η υιοθέτησή του, δημιουργεί και στο προσωπικό μια θετικότερη στάση για αλλαγές, γεγονός που ενισχύει τις όλο και πιο καινοτόμες δράσεις στη ΔΑΠ (De Leede & Looise 2005; Makovec Brenčič et al. 2012).

Λόγου των συνθηκών αγοράς, των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν καθημερινά οι επιχειρήσεις, τη μη ρευστότητα κ.α., τα στελέχη έχουν κάνει στροφή σε στρατηγικές και πολιτικές που αφορούν την πελατοκεντρική προσέγγιση. Αυτό σημαίνει, ότι επίκεντρο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων τους είναι ο πελάτης, η προσέλκυση αυτού και η δημιουργία πιστότητάς του. Η αλλαγή στρατηγικής από πλευράς επιχείρησης, σημαίνει αυτόματα και αλλαγή διαδικασιών, οι οποίες όπως είναι φυσικό έχουν επηρεάσει τη

δομή, τα καθήκοντα και τα το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στον 21<sup>ο</sup> αιώνα. Αυτές οι αλλαγές παρουσιάζονται:

- ◆ Μείωση μεγέθους επιχείρησης. Αφορά τη σχεδιασμένη απόφαση της Διοίκησης για μείωση του προσωπικού προκειμένου να αποφευχθεί σπατάλη πόρων. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση χρειάζεται να απασχολεί τόσο προσωπικό όσο χρειάζεται για την επίτευξη των στόχων της (Werner et al. 2012). Δύο είναι οι κύριοι λόγοι που απαιτείται η παραπάνω διαδικασία (Scholz & Böhm 2008). Η ανάγκη για βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω αύξησης των πωλήσεων και ταυτόχρονη ελάττωση του εργατικού δυναμικού μέσα από την αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών λειτουργιών και η ανάγκη χρησιμοποίησης της νέας τεχνολογίας. Η τεχνολογία βελτιώνει και καθιστά ευέλικτο το σχεδιασμό και την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών και στο Ιδιωτικό και στο Δημόσιο τομέα. Επίσης, προσφέρει δυνατότητα γρήγορης λήψης αποφάσεων, δημιουργώντας όμως και ανάγκη για νέες ειδικότητες (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001, pp.361–362).
- ◆ Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών λειτουργιών. Στόχος του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών λειτουργιών είναι η αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού, με απώτερο σκοπό την ευελιξία και την άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες του καταναλωτή. Στο έντονο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, εκείνο που μπορεί να επιφέρει μεγαλύτερα επίπεδα παραγωγικότητας είναι ο διαφορετικός τρόπος εργασίας, μέσα από εναλλακτικές τεχνικές ανά περίπτωση. Κλειδί για την επιτυχία των αλλαγών αυτών, είναι η διοίκηση και ο τρόπος εισαγωγής και οργάνωσης του ανασχεδιασμού (Hammer & Champy 2009).
- ◆ Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Πολλοί μελετητές υποστηρίζουν ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας ίσως είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης των επιχειρήσεων (Wilkinson et al. 1991). Μέσα από μια διοίκηση ολικής ποιότητας, πραγματοποιείται μία προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Η συγκεκριμένη πολιτική εστιάζει στη βελτίωση της ποιότητας και στον αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Μέσα από τους ίδιους τους εργαζομένους διασφαλίζεται η ποιότητα και από τις καλές ανθρώπινες σχέσεις, οι οποίες

μπορούν να οδηγήσουν σε διαδικασίες μείωσης κόστους. Να σημειωθεί ότι η παραπάνω διαδικασία απαιτεί συνεχή έλεγχο, αυτονομία και συνεργασία (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001, p.364).

Για να υιοθετήσει τη φιλοσοφία αυτή ο εκάστοτε οργανισμός, προϋποθέτεται ριζική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα του και ανάπτυξη μορφών ηγεσίας και διοίκησης που άγουν την αφοσίωση των εργαζομένων. Γι' αυτό το λόγο και ο ανθρώπινος παράγοντας κατέχει σημαίνουσα θέση σε όλα τα πρότυπα ολικής ποιότητας (Dahlgaard et al. 2008). Η φιλοσοφία που περιγράφηκε επηρεάζει και το χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού και απαιτούν τη γνώση των στόχων της επιχείρησης. Οι συνεχείς προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας ωθούν προς πολιτική ανταμοιβών και αναγνώρισης, η οποία ενθαρρύνει την απόκτηση νέων γνώσεων και ικανοτήτων. Η ανάπτυξη ομαδικής εργασίας και η συνείδηση συνεργασίας αποτελούν τον πυρήνα προσπαθειών για τη βελτίωση της ποιότητας.

Επομένως, ο ρόλος της ΔΑΠ στις τρεις παραπάνω οργανωσιακές αλλαγές είναι κεντρικός. Αποτελεί τον κύριο μοχλό ανάπτυξης, εισαγωγής, εφαρμογής και παρακολούθησης όλων των παραπάνω προσπαθειών για ισότιμη συνεργασία με τα στελέχη γραμμής. Ο σχεδιασμός νέων πολιτικών προσωπικού, απαιτεί εμπειριστατωμένη μελέτη, ενώ η εφαρμογή τους, τη συνειδητή συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων. Ιδιαίτερα σημαντικός σκιαγραφείται ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων αφού χρειάζεται να συνδυάζει και να ισορροπεί τις όποιες αντικρουόμενες απόψεις. Εάν ο Διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων καταφέρει να δώσει λύσεις, τότε αναβαθμίζει και τη θέση του (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001; Guest 2011; Farndale et al. 2010).

# Κεφάλαιο 2

## Κίνητρα στον εργασιακό χώρο

Ο άνθρωπος καλείται καθημερινά να λάβει μία σειρά αποφάσεων. Οι αποφάσεις αυτές συνήθως στηρίζονται σε προηγούμενη εμπειρία του και στα αποτελέσματα που αυτές είχαν. Το συγκεκριμένο φαινόμενο στην ψυχολογία ονομάζεται «*Νόμος του Αποτελέσματος*» (Leahey 2003). Έτσι, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι στο «*Νόμο του Αποτελέσματος*» οφείλεται η συμπεριφορά του ατόμου, καθώς είναι αποτέλεσμα μίας σειράς αποφάσεών του.

Η συμπεριφορά του ατόμου κατά τον Hull είναι συνδυασμός ερεθισμάτων που δέχεται από το περιβάλλον και τρόποι απόκρισης σε αυτά. Κατά μία έννοια, τα εξωτερικά ερεθίσματα δημιουργούν κίνητρα και ανάλογα με το βαθμό δελεαστικότητάς τους, τον υποκινούν στο να προβεί σε συγκεκριμένες ενέργειες. Τα εργασιακά κίνητρα, τα οποία και θα μελετήσουμε ενδεέστερα, αποτελούν την πιο κοινή κατηγορία κινήτρων που αναζητά ο άνθρωπος στην ζωή του (Hull 1943).

### 2.1 Έννοια-ορισμός κινήτρου

Η έννοια του κινήτρου αποτελεί μελέτη πολλών ερευνητών. Ο καθένας από αυτούς το μελετά από διαφορετική σκοπιά και δίνει τη δική του ερμηνεία. Κατά τη Woolfolk (2008:350), «τα κίνητρα αποτελούν μία εσωτερική κατάσταση του ατόμου που διεγείρει, κατευθύνει και διαμορφώνει τη συμπεριφορά του».

Σύμφωνα με την Κωσταρίδου-Ευκλείδη, (2012:117) τα κίνητρα είναι «μια ψυχολογική διαδικασία η οποία **διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί** μια συμπεριφορά προς ένα στόχο». Η **διέγερση** αυτή απαντά στο ερώτημα του γιατί κάποιος κάνει κάτι. Η **κατεύθυνση**, στο λόγο που κάποιος κάνει τα συγκεκριμένα πράγματα έναντι άλλων



και με την έννοια της **διατήρησης** ερμηνεύεται ο λόγος που κάποιος συνεχίζει να κάνει κάτι (Κωσταρίδου-Ευκλείδη 2012).

Επίσης, ορισμένοι (Elliott et al. 2000) θεωρούν ότι «τα κίνητρα αποτελούν μία εσωτερική κατάσταση του ατόμου που τον ωθεί να δράσει προς διάφορες κατευθύνσεις, διατηρώντας τον επικεντρωμένο σε συγκεκριμένες δραστηριότητες που ταυτόχρονα το διεγείρουν και κατευθύνουν».

## 2.2 Θεωρίες – Κατηγορίες Κινήτρων

Λόγω της πληθώρας ερμηνειών σχετικά με τα κίνητρα δημιουργήθηκαν και έγιναν γενικώς αποδεκτές ορισμένες θεωρίες κινήτρων. Οι θεωρίες αυτές αποτελούν σημαντικά εργαλεία για τα στελέχη επιχειρήσεων, καθώς στηριζόμενοι σε αυτά διαμορφώνουν τα μοντέλα απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Έτσι λοιπόν, οι θεωρίες των κινήτρων εργασίας χωρίζονται δυο μεγάλες κατηγορίες.

- i. τις **οντολογικές**, οι οποίες ερμηνεύουν και είδος των κινήτρων
- ii. τις **διαδικαστικές**, οι οποίες εξετάζουν τη συμπεριφορά του εργαζομένου για να αποδώσει ή όχι, στη δουλειά του

Κατά τους Zergenhahn (2013) και Leahey (2012 και 2003) τα κίνητρα συμπεριφοράς διαιρούνται σε τρεις θεωρίες:

- i. **Θεωρία παρόρμησης**: στηρίζεται στην άποψη ότι η συμπεριφορά του ατόμου οφείλεται σε επιπτώσεις του παρελθόντος. Η συμπεριφορά προκύπτει από την ανάγκη ισορροπίας των φυσιολογικών αναγκών του ατόμου (π.χ. ανάγκη τροφής, νερού κτλ). Τελικά όμως η συμπεριφορά καθορίζεται από τη δύναμη της συνήθειας.
- ii. **Θεωρία ενστίκτου**: υποστηρίζει ότι το άτομο λειτουργεί με βάση το ένστικτό του. Ωστόσο η συγκεκριμένη θεωρία έπειτα από επαναλαμβανόμενα πειράματα απορρίφθηκε καθώς διαπιστώθηκε ότι ο ρόλος του ενστίκτου δεν ήταν καθοριστικής σημασίας. Κατά τον Fraud, η έννοια του ενστίκτου, σχετίζεται με την επίκτητη συμπεριφορά και γι' αυτό μπορεί να εξαλειφθεί, να αλλάξει ή να αντικατασταθεί μέσω της μάθησης (Sandler et al. 2012, pp.38–45).
- iii. **Γνωστική Θεωρία**: βασίζεται στην προβλεπόμενη αξία που αναμένει το άτομο να λάβει από την πράξη του. Ο βαθμός ελκυστικότητας των πράξεων (στόχων) σχετίζεται με την ανάλυση τωρινών καταστάσεων, και όχι του παρελθόντος. Τα

άτομα κατευθύνονται προς συγκεκριμένους στόχους, που είναι ελκυστικοί για τους ίδιους, μα μόλις αυτοί επιτευχθούν, παύουν να είναι τόσο ελκυστικοί και δελεαστικοί. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των Γνωστικών Θεωριών είναι ότι (Hergenhahn & Henley 2013):

- ❖ δεν εστιάζονται σε παρελθοντικά ερεθίσματα ή τρόπους απόκρισης, αλλά σε προσδοκίες που λαμβάνει το άτομο εκείνη τη στιγμή και με τις πληροφορίες που έχει τη δυνατότητα να συλλέξει τότε,
- ❖ καθοριστικό ρόλο σε αυτή τη θεωρία έχουν οι στόχοι-επιδιώξεις που έχει το άτομο εκείνη την περίοδο και προσδοκίες για το μέλλον,
- ❖ η συμπεριφορά του ατόμου βασίζεται σε στόχους, είναι κατευθυνόμενη και όχι μηχανική, με απώτερο σκοπό να πετύχει συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Ένας κύριος διαχωρισμός των κινήτρων είναι ο ακόλουθος, ο οποίος βασίζεται στην ώθηση επίτευξης στόχων. Έτσι λοιπόν, έχουμε (Luthans 2011):

- i. **τα πρωτογενή κίνητρα:** περιλαμβάνουν την ικανοποίηση των βασικών αναγκών του ατόμου και είναι στο υποσυνείδητό του. Σκοπός των πρωτογενών κινήτρων είναι να ικανοποιηθούν οι βασικές ανάγκες των ανθρώπων, όπως η ανάγκη, σίτισης, ύπνου, ασφάλειας κτλ
- ii. **τα γενικά κίνητρα:** σχετίζονται με τη φύση του ατόμου και είναι έμφυτα, χωρίς να χρίζουν βιολογικής ανάγκης. Σε αυτή τη κατηγορία εντάσσονται η ανάγκη του ατόμου για έλεγχο του περιβάλλοντος (κίνητρο ικανότητας), για να μαθαίνει και να γνωρίζει (κίνητρο περιέργειας), για να δημιουργεί (κίνητρο δραστηριότητας) και να περιβάλλεται από αγάπη (κίνητρο αγάπης).
- iii. **τα δευτερογενή κίνητρα:** αφορούν αυτά που τα αποκτά το άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του και συνδέονται με το περιβάλλον στο οποίο ζει και συναναστρέφεται. Τα συγκεκριμένα κίνητρα είναι ιδιαίτερα σημαντικά στο εργασιακό κλάδο, προκειμένου να αναλυθεί η συμπεριφορά του υπαλλήλου. Παραδείγματα δευτερογενών κινήτρων είναι αυτό της κοινωνικής ένταξης, της εξουσίας, της επιτυχίας, και γενικά κίνητρα που είναι αποτέλεσμα μάθησης.

Ένας ακόμη διαχωρισμός των κινήτρων μπορεί να είναι σε εξωτερικά και εσωτερικά (Καψάλης 2006):

- i. **εξωτερικά κίνητρα:** είναι εκείνα που δραστηριοποιούν την εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμό λόγω εξωτερικών μεταβλητών και θα μπορούσαν να

είναι χρηματικά κίνητρα, κίνητρα προαγωγής, κύρους και παρέχονται από την εταιρεία, στον εργαζόμενο.

- ii. **εσωτερικά κίνητρα:** αφορούν τα κίνητρα που ενεργοποιούν τον οργανισμό εσωτερικά και απουσιάζει η εξωτερική αμοιβή. Εστιάζουν στο ενδιαφέρον και την απόλαυση που προκύπτουν από μία διεργασία, ενώ διεγείρουν συναισθήματα ικανοποίησης, ολοκλήρωσης. Τα εσωτερικά κίνητρα δικαιολογούν την ανάπτυξη χόμπι και άλλων εσωτερικών απολαύσεων.

Συχνά, συναντάται η μετατροπή των εξωτερικών κινήτρων σε εσωτερικά, τα οποία αναγνωρίζονται ως ισχυρότερα και στα εν λόγω βασίζεται η ανθρώπινη συμπεριφορά (Καψάλης 2006).

## 2.3 Εργασιακά κίνητρα

Η διαδικασία επιλογής επαγγέλματος, όπως και το περιβάλλον δουλειάς, είναι στοιχεία που ο ενδιαφερόμενος λαμβάνει υπόψη στην εύρεση εργασίας. Το κίνητρα που ταιριάζουν και ενδιαφέρουν τον κάθε ένα είναι διαφορετικά, ανάλογα με την προσωπικότητά του και τα στοιχεία που συνθέτουν το χαρακτήρα του. Επομένως, αφού ο εργαζόμενος ορίσει και εντοπίσει τα κίνητρα που τον αντιπροσωπεύουν, μπορεί να επιλέξει και το επάγγελμα που τον ικανοποιεί και το εργασιακό περιβάλλον που τον ευχαριστεί.

Υπάρχει πληθώρα μελετών σχετικά με τα εργασιακά κίνητρα και κατά πόσο αυτά επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Οι Mládková et al. (2015) μετά από ανάλυση τεράστιου όγκου δεδομένων, κατέληξε στα εξής, ως κυριότερα εργασιακά κίνητρα:

- ◆ Η επίγνωση του τί αναμένει η εταιρεία από τον εργαζόμενο
- ◆ Η ύπαρξη των απαραίτητων υλικών και εξοπλισμού για την ορθή εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων
- ◆ Η ύπαρξη επαίνου ή αναγνώρισης από συναδέλφους ή υφιστάμενους
- ◆ Η αλληλεγγύη και η ομαδικότητα στο εργασιακό περιβάλλον
- ◆ Η ενθάρρυνση για πρωτοβουλίες ή νέα εγχειρήματα
- ◆ Η πολιτική και η φιλοσοφία του οργανισμού

- ◆ Η ύπαρξη ποιοτικής δουλειάς κι από τους υπόλοιπους συναδέλφους
- ◆ Η καλή και ουσιαστική επικοινωνία με τα ανώτερα στελέχη για τη πορεία των εργαζομένων, σε καθέναν ξεχωριστά
- ◆ Η δυνατότητα εξέλιξης στην εταιρική ιεραρχική βαθμίδα

# Κεφάλαιο 3

## Παρακίνηση

### 3.1 Έννοια-ορισμός παρακίνησης

Η ανθρώπινη συμπεριφορά, αποτελεί σύνθετο θέμα μελέτης, καθώς σε αυτό εμπλέκονται πολλές μεταβλητές, όπως η παιδεία, το κοινωνικό περιβάλλον, οι προσωπικές ανάγκες κ.α. Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι παρακίνηση θεωρείται η διαδικασία που οδηγεί ένα άτομο να κινηθεί προς ένα συγκεκριμένο στόχο (βιολογικής ή κοινωνικής ανάγκης). Στόχος του ανθρώπου είναι να ικανοποιήσει αυτούς τους στόχους, είτε συνειδητά, είτε ασυνείδητα, είτε λογικά, είτε αλόγιστα (Χυτήρης, 2001). Κατά τους Robbins et al. (2013) παρακίνηση είναι το σύνολο των διεργασιών-διαδικασιών που εξηγούν την ένταση (το πόσο σκληρά προσπαθεί το άτομο) την κατεύθυνση (προς τα πού διοχετεύεται η προσπάθεια) και την επιμονή (ο χρονικός ορίζοντας της προσπάθειας) των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση του στόχου.

Η παρακίνηση είναι μία έννοια η οποία μελετάται από πολλές σκοπιές ανάλογα και με τον τομέα στον οποίον απευθύνεται. Έτσι λοιπόν μπορεί να συναντάμε παρακίνηση στον εργασιακό χώρο, στο κλάδο εκπαίδευσης, παρακίνηση σε αφιλοκερδούς οργανισμούς (π.χ. παρακίνηση για εθελοντισμό). Στη συγκεκριμένη διατριβή, θα εστιάσουμε στην παρακίνηση των εργαζομένων σε επιχείρηση, με απώτερο σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητά τους.

## 3.2 Παρακίνηση στην εργασία

Στην αγγλική γλώσσα, η λέξη παρακίνηση («motivation») είναι ρίζα της λατινικής λέξης *Movere* που σημαίνει «να κινήσω». Στον εργασιακό τομέα, η έννοια της παρακίνησης ορίζεται ως το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της Διοίκησης προκαλώντας και διατηρώντας τη διάθεση του εργαζομένου με τέτοιο τρόπο ώστε να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο (Χυτήρης, 2001).

Η εργασιακή παρακίνηση επίσης, σχετίζεται με το σύνολο των δυνάμεων οι οποίες προέρχονται εντός κι εκτός του ατόμου και μπορούν να δραστηριοποιήσουν τη εργασιακή συμπεριφορά του ατόμου προσδιορίζοντας τη μορφή, την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκειά του. Τονίζεται ότι η κατανόηση της έννοιας της παρακίνησης σε μία επιχείρηση είναι κύριο θέμα μελέτης της ψυχολογίας (Pinder 2008). Γι' αυτό το λόγο και η παρακίνηση συσχετίζεται με την εσωτερική προδιάθεση του ανθρώπου να ασχολείται με τα θετικά κίνητρα (π.χ. χρηματικά) και να αποφεύγει τα αρνητικά (Deckers 2009).

Η παρακίνηση, συχνά μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν πανάκεια στην πρόβλεψη εργασιακής συμπεριφοράς, αλλά αυτή τελικά ποικίλει από άτομο σε άτομο λαμβάνοντας υπόψη τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που ουσιαστικά μπορούν να επηρεάσουν τις εργασιακές του επιδόσεις. Σε έρευνα του 2012, εξετάστηκε ο βαθμός επηρεασμού από εργασιακά κίνητρα για όλες τις ομάδες ηλικιών. Κύριο συμπέρασμα της έρευνας ήταν ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας υπάλληλοι, ενδιαφέρονται για τα εσωτερικά κίνητρα δουλειάς(π.χ. προαγωγή-πρόσθετη αμοιβή), παρά για εξωγενή (π.χ. δωρεάν προσκλήσεις σε events) που πιθανόν να μπορεί να τους προσφέρει η επιχείρησή τους (Inceoglu et al. 2012).

## 3.3 Θεωρίες εργασιακής παρακίνησης

Η παρακίνηση των εργαζομένων προκειμένου να είναι πιο παραγωγικοί, αποτελεί ένα μείζον ζήτημα για τη διοίκηση κάθε επιχείρησης. Σε πρώτο στάδιο, υπήρχε η άποψη ότι το οικονομικό κίνητρο ήταν και το μοναδικό στον επιχειρησιακό κόσμο. Ωστόσο όταν η έννοια της παρακίνησης μελετήθηκε και από τη πλευρά της ψυχολογίας στα κίνητρα

εντάχθηκαν κι άλλα που σχετίζονται και με τη κοινωνική συμπεριφορά του υπαλλήλου. Οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί ως προς αυτή τη σκοπιά (την κοινωνική συμπεριφορά του εργαζομένου) είναι πολλές με αποτέλεσμα να υπάρχουν και αρκετές θεωρίες πάνω στην παρακίνηση των εργαζομένων, Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θα αναφερθούν οι κυριότερες.

### **Θεωρίες που εστιάζουν στη φύση της παρακίνησης**

Οι συγκεκριμένες θεωρίες εστιάζονται στις ανάγκες του ανθρώπου, τον τρόπο που αυτές ιεραρχούνται για τον καθένα ξεχωριστά και τα μέσα για την ικανοποίησή τους. Γι' αυτό και μελετούνται όχι μόνο τα κίνητρα που προκαλούν μια θετική συμπεριφορά αλλά κι αυτά που οδηγούν σε αρνητική.

#### **3.3. 1 Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών (Maslow, 1943)**

Ο Maslow Abraham Harold, ήταν αμερικανός ψυχολόγος, γεννημένος το 1908. Ανέπτυξε τη πολύ γνωστή θεωρία ιεράρχησης αναγκών τονίζοντας ότι συνολικά το άτομο διαθέτει πέντε επίπεδα αναγκών, κι από αυτά εξαρτάται και κατανοείται η ανθρώπινη συμπεριφορά. Αυτά τα επίπεδα τα τοποθέτησε σε μία πυραμίδα (πυραμίδα αναγκών του Maslow), βαθμολογώντας τα από τα πιο βασικά, μέχρι τα πιο «κοινωνικοποιημένα». Πιο συγκεκριμένα, η πυραμίδα αυτή περιλαμβάνει τις (Χυτήρης 2001; Maslow 1995; Maslow 1943; Saeednia & Mariani 2010):

**Βιολογικές ανάγκες.** Αυτές περιλαμβάνουν τις βασικές ανάγκες επιβίωσης του ατόμου όπως λόγω χάριν τη πείνα, τη δίψα, τον ύπνο, τη στέγη, την ένδυση κ.α. Κατά τον Maslow, οι συγκεκριμένες ανάγκες αποτελούν τις ουσιαστικότερες, καθώς σχετίζονται με τη φυσική ύπαρξη του ανθρώπου και γι' αυτό και βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας. Στον τομέα της εργασίας σε αυτές συγκαταλέγονται επίσης ο μισθός και οι ασφαλείς και αξιοπρεπείς συνθήκες εργασίας (π.χ. θέρμανση, κτιριακές εγκαταστάσεις).

**Ανάγκες ασφάλειας.** Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν όσες ανάγκες σχετίζονται με την ασφάλεια και την αίσθηση προστασίας του ανθρώπινου όντος σε ένα σταθερό, ελεύθερο και μη απειλούμενο περιβάλλον (π.χ. εξασφάλιση κατοικίας). Στο εργασιακό

κομμάτι περιλαμβάνονται στοιχεία όπως η ανάγκη για μία μόνιμη θέση εργασίας, ασφάλιση, περίθαλψη, άδειες και ό,τι συμβάλει σε μία «αξιοπρεπή» διαβίωση.

**Κοινωνικές ανάγκες.** Το επόμενο επίπεδο αφορά τις ανάγκες που κάνουν τον άνθρωπο να νιώθει ότι ανήκει κάπου, την ικανοποίηση του αισθήματος αγάπης, φροντίδας και στοργής. Περιλαμβάνει τις κοινωνικές σχέσεις και επαφές, τη φιλία, την οικογένεια, την αποδοχή από τρίτους, όπως επίσης και τη συμμετοχή σε κοινωνικές, κοινοτικές και θρησκευτικές ομάδες. Μέσα από τις παραπάνω σχέσεις δημιουργούνται αισθήματα αποδοχής, εκτίμησης και κατανόησης. Το εργασιακό περιβάλλον ενδείκνυται για τη δημιουργία τέτοιων σχέσεων, γι' αυτό και συγκαταλέγονται στις θεωρίες εργασιακής παρακίνησης.

**Ανάγκες αυτοεκτίμησης.** Έπειτα από τις τρεις πρώτες βαθμίδες, ιεραρχούνται οι ανάγκες για εκτίμηση, σεβασμό, αναγνώριση και προσοχή από τρίτους. Η κοινωνική θέση, το αίσθημα γοήτρου, αυτοπεποίθησης, επιτυχίας, φήμης και κύρους αποτελούν υψηλότερου επιπέδου ανάγκες για όλα τα άτομα. Στο εργασιακό περιβάλλον, η επιβράβευση, ο έπαινος, η αναγνώριση των κόπων, ενός στόχου ή μίας επιτυχίας αποτελούν απτά παραδείγματα εκτίμησης από τη διοίκηση ενός οργανισμού.

**Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.** Στο τελευταίο στάδιο της πυραμίδας ανήκουν οι ανάγκες ψυχολογικού χαρακτήρα και περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις ανάγκες που αναγνωρίζει το άτομο ότι μπορεί να κάνει με στόχο να λάβει επιτυχία και ανάπτυξη. Η κατηγορία αυτή ανήκει στην κορυφή της πυραμίδας για το Maslow καθώς προϋποθέτει την αξιοποίηση όλων των δεξιοτήτων-ικανοτήτων του ατόμου, θέλοντας να φτάσει τους προσωπικούς του στόχους. Στην προκειμένη περίπτωση οι ανάγκες είναι πιο αφηρημένες και υποκειμενικές για τον καθένα, καθώς αντιπροσωπεύουν εσωτερικές τους αξίες και ιδανικά. Στην εργασία, οι ανάγκες αυτές θα μπορούσαν να ερμηνευτούν ως δυνατότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών, για δημιουργικότητα, δουλειά με υψηλές ευθύνες και ελευθερία κινήσεων.

### **3.3. 2 Θεωρία E.R.G. (Alderfer., 1969)**

Ο Clayton Alderfer γεννημένος το 1940, ήταν Αμερικανός ψυχολόγος, ομιλητής, συγγραφέας, επιχειρηματίας, σύμβουλος και μελετητής. Έμεινε γνωστός για την εξέλιξη



της θεωρίας του Maslow, τη ERG Θεωρία (Existence, Relatedness and Growth Theory). Η συγκεκριμένη θεωρία μειώνει τις βαθμίδες αναγκών σε τρεις και αφορά τις ανάγκες ύπαρξης, κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (Vliet 2014) και παρουσιάζεται παρακάτω (Alderfer, 1969; Arnolds & Boshoff, 2002; Χυτήρης, 2001):

**Ανάγκες ύπαρξης:** στις οποίες εντάσσονται μαζί οι βιολογικές και ανάγκες ασφάλειας του Maslow.

**Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων:** που αφορά τις κοινωνικές ανάγκες και του να ανήκει το άτομο σε ένα σύνολο (μέλος ομάδας).

**Ανάγκες ανάπτυξης:** όπου αφορά το σύνολο των πνευματικών και ψυχολογικών αναγκών της ύπαρξης του ατόμου. Η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση και αυτοεκτίμηση ωθούν το άνθρωπο να είναι δημιουργικός και παραγωγικός για τον εαυτό του αλλά και για το περιβάλλον που ανήκει.

Η θεωρία του Alderfer διαφέρει από αυτή του Maslow σε τρία σημεία (Caulton 2012):

- i. Προτείνει ότι οι άνθρωποι μπορούν να παρακινηθούν ταυτοχρόνως από ανάγκες που βρίσκονται σε παραπάνω από ένα επίπεδα, χωρίς αναγκαστικά να υφίσταται εξελικτική ιεράρχηση των σταδίων. Επομένως, το άτομο μπορεί να μεταβεί στην ικανοποίηση, για παράδειγμα, μίας κοινωνικής ανάγκης χωρίς να έχει εξασφαλίσει πλήρως τις ανάγκες ασφάλειας.
- ii. Αντιλαμβάνεται ότι η σημαντικότητα των αναγκών διαφοροποιείται από άτομο σε άτομο, αλλά και στο καθέναν ξεχωριστά ανάλογα με το περιβάλλον που βρίσκεται. Αν για παράδειγμα μία σχετικά πιο σημαντική ανάγκη δεν ικανοποιηθεί, η επιθυμία του ανθρώπου να εκπληρώσει μία λιγότερο σημαντική ανάγκη, αυξάνεται.
- iii. Περιέχει μια πτυχή «απογοήτευσης-οπισθοδρόμησης». Αυτό σημαίνει ότι όταν το ον δεν μπορέσει να ικανοποιήσει μία ανάγκη υψηλότερου επιπέδου, απογοητεύεται και επιστρέφει για να ικανοποιήσει ξανά μία άλλη, χαμηλότερης βαθμίδας.

### 3.3.3 Θεωρία Παρακίνησης-Υγιεινής (Herzberg, 1959)

Ο Frederick Irving Herzberg, γεννήθηκε το 1923 και υπήρξε σημαντικός Αμερικανός ψυχολόγος, με ιδιαίτερη συμβολή στη μελέτη της διοίκησης επιχειρήσεων. Είναι

γνωστός επίσης για την εισαγωγή της έννοιας των κινήτρων στο εργασιακό περιβάλλον και τη «*Θεωρία των Δύο Παραγόντων*» (“*Two Factor Theory*”) ή «*Θεωρία Παρακίνησης – Υγιεινής*» (“*Motivation Hygiene Theory*”). Σε αυτήν, αναφέρεται ότι υφίστανται συγκεκριμένοι εργασιακοί παράγοντες που προκαλούν την ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά κι ένα σύνολο παραγόντων που προκαλούν δυσαρέσκεια (Feder 2000; Herzberg et al. 1993; Deseret News 2000).

Η θεωρία παρακίνησης του Herzberg στηρίζεται σε μία έρευνα που διεξήγαγε σε 200 εργαζομένους της «βαριάς» βιομηχανίας. Σκοπός της έρευνας ήταν να διαπιστώσει τις δυνάμεις εκείνες που οδήγησαν τους υπαλλήλους σε υψηλό ηθικό (λόγω ικανοποίησης αναγκών τους) και κατά επέκταση σε αυξημένη παραγωγικότητα. Διαπιστώθηκε ότι οι παράγοντες που οδηγούν σε ικανοποίηση σαφώς και διαφοροποιούνται από εκείνους που οδηγούν σε δυσαρέσκεια και από την ύπαρξή τους ή μη, ορίζεται η απόδοσή τους (Χυτήρης, 2001).

Οι παραπάνω παράγοντες ονομάζονται «Παράγοντες Παρακίνησης» και σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν: η επίτευξη, η αναγνώριση, ίδια η φύση και το αντικείμενο της εργασίας, η υπευθυνότητα, η ανάπτυξη-εξέλιξη και η προαγωγή-πρόοδος. Από την άλλη, εντοπίστηκαν και παράγοντες οι οποίες εάν δεν ικανοποιηθούν σε ένα βαθμό, μπορούν να προκαλέσουν δυσαρέσκεια στον εργαζόμενο. Οι εν λόγω παράγοντες ονομάζονται «Παράγοντες Υγιεινής», καθώς δε συμβάλλουν σε ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον. Έτσι λοιπόν, ως παράγοντες δυσαρέσκειας θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι: η εταιρική πολιτική, η επίβλεψη ή έλεγχος, οι σχέσεις με τα άτομα της διοίκησης, οι σχέσεις με συναδέλφους, οι συνθήκες εργασίας και ο μισθός.

### **3.3.4 Θεωρία Επίκτητων Αναγκών (McClelland, 1953)**

Ο David Clarence McClelland, ακόμη ένας Αμερικανός ψυχολόγος, γεννήθηκε το 1917 και έμεινε γνωστός για τη «*Θεωρία Αναγκών*» (“*Need Theory*”). Η συγκεκριμένη θεωρία συχνά αναφέρεται και ως η «*Τριπλή Θεωρία Αναγκών*» (“*Three Needs Theory*”) αποτελεί ένα μοντέλο παρακίνησης μέσα στο οποίο εξηγείται ο τρόπος και ο βαθμός στον οποίον επηρεάζονται οι ανθρώπινες ενέργειες μέσα από την ανάγκη για **επίτευξη, συνεργασία, δύναμη**. Τονίζει ότι οι ανάγκες αυτές είναι επίκτητες και τις αποκτά ο άνθρωπος καθ’ όλη τη διάρκεια της ζωής του.

*Ανάγκη επίτευξης:* αφορά την ανάγκη του ατόμου να καταφέρει να υλοποιήσει κάτι, να επιτύχει υψηλούς στόχους λαμβάνοντας υπόψη τις πιθανές δυσκολίες, ή ρίσκα, για την ολοκλήρωσή τους. Αυτό προϋποθέτει την ανεπτυγμένη δημιουργικότητα και ανταγωνιστικότητά του, συχνά να εργάζεται ατομικά και να ανταπεξέρχεται σε πολύπλοκα έργα, με υψηλές απαιτήσεις και καθήκοντα.

*Ανάγκη συνεργασίας- σχέσης:* που σχετίζεται με την ανάγκη του να δημιουργεί διαπροσωπικές σχέσεις και να αισθάνεται μέλος μια ομάδας. Επίσης, αναφέρεται στο αίσθημα του να είναι αρεστός και αποδεκτός, γι' αυτό και συχνά ακολουθεί την άποψη της ομάδας του (ακόμη κι αν διαφωνεί). Σε αυτήν την περίπτωση, αναπτύσσεται η συνέργια έναντι του ανταγωνισμού και συνήθως, το άτομο δε θέτει υψηλούς εργασιακούς στόχους, ή αποφεύγει τις συγκρούσεις.

*Ανάγκη δύναμης:* η οποία σχετίζεται με την επιθυμία του ατόμου να ελέγχει, ή να επηρεάζει συναδέλφους του. Χαρακτηρίζεται από μία «εργασιακή επιθετικότητα», αφού του αρέσει ο ανταγωνισμός, να συμμετέχει σε διαγωνισμούς και να επιτυγχάνει. Η αναγνώριση και η εξουσία πάνω σε τρίτους είναι στοιχεία του χαρακτήρα τους και της προσωπικότητάς του.

### **Θεωρίες που εστιάζουν στη διαδικασία της παρακίνησης**

Οι παραπάνω θεωρίες που αναλύθηκαν εστιάζονται κυρίως στο ανθρωπιστικό κομμάτι. Οι θεωρίες που ακολουθούν δίνουν έμφαση στις διαδικασίες εκείνες που μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση παραγωγικότητας από πλευράς εργαζομένων. Μελετήθηκαν από τη σκοπιά του εργασιακού περιβάλλοντος και μπορούν να υιοθετηθούν (ολικώς ή μερικώς) καλύτερα σε ένα οργανισμό με ιεραρχικές βαθμίδες διοίκησης.

### **3.3.5 Θεωρία της προσδοκίας (Vroom, 1964)**

Ο Victor Harold Vroom, γεννήθηκε το 1932 και με καταγωγή από το Montreal του Καναδά. Η πρώτη του έρευνα είναι πάνω στη Θεωρία των Προσδοκιών στην οποία προτείνει στο κάθε άτομο να ενεργήσει με συγκεκριμένο τρόπο, καθώς πίσω από αυτή τη συγκεκριμένη του συμπεριφορά υπάρχει ένα κίνητρο συγκριτικά με το αν επέλεγε να έχει διαφορετική συμπεριφορά. Τονίζει ότι ουσιαστικά το κίνητρο της επιλογής

συμπεριφοράς καθορίζεται από την επιθυμία για το αποτέλεσμα. Συγκεκριμένα, ο Vroom διαχωρίζει την προσπάθεια, η οποία οδηγείται από κάποια κίνητρα, από την απόδοση και τα αποτελέσματα. Έτσι λοιπόν η θεωρία αποτελείται από αυτά τα τρία στοιχεία (Vroom 1994; Χυτήρης 2001):

*Προσδοκία:* ο βαθμός πιθανότητας όπου μία ενέργεια θα οδηγήσει σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Επομένως και η αύξηση της προσπάθειας και κατά επέκταση της εργατικότητας, θα οδηγήσει και σε αυξημένη απόδοση. Στον τομέα της εργασίας αυτό παίρνει τη μορφή του να διατίθενται ο απαραίτητος εξοπλισμός και υποστήριξη (π.χ. υποστήριξη επιβλέποντα, σωστή πληροφόρηση για τα εργασιακά θέματα) (Your Coach 2015).

*Προτίμηση:* Αφορά το βαθμό στον οποίον ο εργαζόμενος επιθυμεί να επιτύχει ένα αποτέλεσμα που έχει θέσει ως στόχο.

*Οργανικότητα:* σχετίζεται με την άποψη του ατόμου ότι υπάρχουν δύο επίπεδα επιθυμητών αποτελεσμάτων. Του 1<sup>ου</sup> επιπέδου αφορούν τα αποτελέσματα που επιθυμεί ο οργανισμός (καλή απόδοση υπαλλήλων), και του 2<sup>ου</sup>, αυτά που προσδοκά ο εργαζόμενος (π.χ. αναβάθμιση, προαγωγή). Επίσης, η οργανικότητα σχετίζεται με την πεποίθηση ότι μία καλή ανταπόκριση θα επιφέρει κι ένα αξιόλογο αποτέλεσμα. Είναι κατανοητό και λογικό ότι για να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες του εργαζομένου (2<sup>ο</sup> επίπεδο), χρειάζεται πρώτα να ικανοποιηθούν αυτές της εταιρείας (1<sup>ο</sup> επίπεδο).

Η θεωρία του Vroom θα μπορούσε να αποτελέσει επικάλυψη μίας άλλης θεωρίας, όπως για παράδειγμα του Maslow. Έτσι λοιπόν, η θεωρία του Maslow περιγράφει από ποια αποτελέσματα (εκβάσεις) παρακινούνται τα άτομα και η θεωρία του Vroom να εστιάσει στο αν τελικά τα άτομα θα ενεργήσουν βάσει προσδοκιών τους και εμπειρίας τους. Η θεωρία προσδοκιών έχει εφαρμογή στις επιχειρήσεις, καθώς αληθεύει ότι οι εργαζόμενοι λειτουργούν βάση πιθανοτήτων προκειμένου να επιτευχτεί το επιθυμητό αποτέλεσμα, όπως επίσης και το γεγονός ότι επιλέγουν ανάμεσα από διάφορα αποτελέσματα. Τέλος, οι οργανισμοί λειτουργούν με γνώμονα τα εξής (Your Coach 2015):

- i. Όσο μεγαλύτερη η προσπάθεια του εργαζομένου, τόσο καλύτερο το επιθυμητό αποτέλεσμα,

- ii. Εάν αποδώσει ικανοποιητικά ο εργαζόμενος, θα λάβει και τις αντίστοιχες επιχειρησιακές αμοιβές (π.χ. προαγωγή, αύξηση μισθού κτλ),
- iii. Οι παραπάνω επιχειρησιακές αμοιβές εκτιμώνται και αποτιμώνται από τους υπαλλήλους.

### **3.3.6 Θεωρία της Ισότητας (Adams, 1965)**

Ο John Stacey Adams, ως ψυχολόγος ασχολήθηκε με τη Θεωρία Ισότητας το 1965, ως παράμετρο της εργασιακής παρακίνησης . η θεωρία του παρουσιάζει ομοιότητες με άλλες θεωρίες παρακίνησης , όπως του Maslow, του Herzberg, ή άλλων ψυχολόγων στον κλάδο της εργασίας (Businessballs 2015). Να τονισθεί ότι η εν λόγω θεωρία διαφέρει από την προηγούμενη του Vroom, ως προς τα κύρια στοιχεία που εξετάζει.

Το κύριο στοιχείο της θεωρίας είναι ότι εάν ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι αδικείται (πραγματικά ή ακόμη και υποτιθέμενα) στον εργασιακό του χώρο, αυτομάτως μειώνει και την προσπάθεια που καταβάλει και κατά επέκταση την απόδοσή του. Πιο αναλυτικά, η συγκεκριμένη θεωρία αποτελείται από 4 βασικά σημεία, και αυτά ακριβώς είναι που τη διαφοροποιούν από τη Θεωρία Προσδοκιών του Vroom. Αυτά τα στοιχεία παρουσιάζονται (Χυτήρης 2001, pp.169–171; Huseman et al. 1987, p.222):

*Ανταμοιβή:* αναφέρεται σε κάθε τι που αναφέρεται στην ικανοποίηση αναγκών.

*Κόστος:* αφορά την ενέργεια, σωματική και πνευματική που χρειάζεται να καταναλώσει ο εργαζόμενος προκειμένου να πετύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Όταν το κόστος συγκρινόμενο με το αποτέλεσμα είναι άνισο, το άτομο νιώθει ότι αδικείται και νιώθει ένταση. Αποτέλεσμα αυτού, να μειώνεται η απόδοσή του.

*Αποτέλεσμα:* που βγαίνει εάν από την ανταμοιβή αφαιρεθεί το κόστος. Εάν το αποτέλεσμα είναι θετικό, θεωρείται κερδοφόρο, ενώ αν είναι αρνητικό, ζημειωτέο. Αναμενόμενο είναι όταν το αποτέλεσμα είναι αρνητικό, ο εργαζόμενος να αναζητεί τρόπους να το αλλάξει, αλλάζοντας συμπεριφορά. Με αυτήν την αλλαγή επιδιώκει να πετύχει μία ισορροπία ανάμεσα στον εργασιακό του κόπο και την αμοιβή που λαμβάνει.

*Πρότυπο σύγκρισης:* ο εργαζόμενος συγκρίνει τα παραπάνω αποτελέσματα και επιλέγει αυτό που θεωρεί πιο συμφέρον για τον ίδιο. Συχνά βέβαια, τα άτομα επιλέγουν να

εγκαταλείψουν την εργασίας τους ή να πάψουν να προσφέρουν προκειμένου στο αποτέλεσμα σύγκρισης να επέλθει μία ισορροπία.

Η θεωρία του Adams εστιάζει στην ανάγκη του ατόμου να επιλέξει ένα επίπεδο προσπάθειας το οποίο είναι ισάξιο με αυτό της ανταμοιβής του. Γι' αυτό το λόγο και οι επιχειρήσεις χρειάζεται να έχουν υπόψη τους τη δίκαιη αμοιβή των εργαζομένων τους, προκειμένου να μην τους δυσαρεστήσουν και ελαχιστοποιήσουν την εργασιακή τους προσπάθεια. Τέλος, εδώ εμπλέκεται και το στοιχείο της σύγκρισης ως προς τις αμοιβές, σε σχέση με συναδέλφους εντός οργανισμού. Επομένως, πιο σημαντικό ρόλο έχει η σχετική σύγκριση των εργαζομένων με άλλους που έχουν ίδιο ή παρόμοιο πόστο και καθήκοντα (Porter et al. 2003, pp.90–110).

### **3.3.7 Υπόδειγμα της Προσδοκίας (Porter-Lawler, 1968)**

Οι Lyman Porter και Edward Lawler χρησιμοποίησαν μία προέκταση της θεωρίας του Vroom και ανέπτυξαν το δικό του «μοντέλο» παρακίνησης. Όπως και ο Vroom, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ισχυρό κίνητρο στον εργασιακό κλάδο για να εκπονηθεί και να ολοκληρωθεί μία εργασία είναι η αμοιβή που αναμένουν να λάβουν μετά το πέρας της ολοκλήρωσής του. Οι Porter και Lawler, συνδύασαν τις διάφορες πτυχές παρακίνησης που υφίστανται και πρόσθεσαν σε αυτές δύο νέες μεταβλητές (Porter & Lawler 1968; Venkatesh 2015). Έτσι λοιπόν, η προκειμένη θεωρία περιλαμβάνει τους ακόλουθους έξι παράγοντες, εκ των οποίων, τους τρεις πρώτους τους συναντάμε και στη θεωρία Προσδοκιών («Vroom»):

- i. *Προσπάθεια*: η ενέργεια που καταναλώνει ο εργαζόμενος για τη δουλειά του
- ii. *Αξία της ανταμοιβής*: προσπάθεια του υπαλλήλου να αντιληφθεί τα οφέλη που θα αποκομίσει από την εργασία του. Ανάλογα το βαθμό που θα τον ελκύσει, θα καταβάλει και την αντίστοιχη προσπάθεια στη δουλειά του.
- iii. *Εκτιμώμενη πιθανότητα προσπάθεια ανταμοιβής*: προτού το άτομο καταβάλει οποιασδήποτε μορφής προσπάθειας, θέλει να εκτιμήσει εάν το αποτέλεσμα της εργασίας του θα τον οδηγήσει και στο επιθυμητό επίπεδο προσδοκιών του.
- iv. *Απόδοση*: Η προσπάθεια όπως είναι λογικό, οδηγεί σε ένα επίπεδο απόδοσης, το οποίο εξαρτάται από πτυχές όπως την προσπάθεια, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και γενικά τον χαρακτήρα του ατόμου.

- v. *Ανταμοιβή*: η αποδοτικότητα του εργαζομένου έχει σαν αποτέλεσμα την ανταμοιβή του (π.χ. έπαινο, χρηματική αμοιβή)
- vi. *Ικανοποίηση*: προέρχεται από εξωγενείς και ενδογενείς ανταμοιβές. Ο εργαζόμενος εξετάζει εάν η απτή ανταμοιβή συμβαδίζει με την αντιλαμβανόμενη. Εάν το αποτέλεσμα είναι θετικό, τότε και ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος.

### 3.3.8 Θεωρία Καθορισμού Στόχου (Locke, 1968)

Ο Edwin A. Locke είναι Αμερικάνος ψυχολόγος και ιδρυτής της θεωρίας Καθορισμού Στόχου (Anon 2015). Η θεωρία Καθορισμού Στόχου, περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός πλάνου σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να παρακινήσει και να καθοδηγήσει ένα άτομο ή μία ομάδα προς ένα στόχο και ανάλογα με αυτόν θα καθοριστεί και η συμπεριφορά του (Grant 2012). Επομένως για να επιτύχει η επιχείρηση τους δικούς της στόχους, χρειάζεται πρώτα να τους κάνει ελκυστικούς στους εργαζομένους του, είτε προσαρμόζοντάς τους, είτε αλλάζοντάς τους τελείως (Χυτήρης 2001, p.174).

Η Θεωρία Καθορισμού Στόχου, έχει κύριο στοιχείο τον εργαζόμενο, στον οποίο θα δοθεί ένας στόχος. Αρχικά, χρειάζεται να τον **αποδεχθεί**, έπειτα να **δεσμευτεί** για την επίτευξή του και στην συνέχεια, να καταβάλει την απαιτούμενη **προσπάθεια** για να τον επιτύχει. Σε αυτό το σημείο χρειάζεται να τονισθεί ότι στην όλη διαδικασία, εξαίρετο ρόλο στον καθορισμό και την επίτευξη των στόχων έχει η ίδια η επιχείρηση και τα ανώτερα στελέχη της (π.χ. προϊστάμενος) προκειμένου να κάνουν ξεκάθαρο και κατανοητό τον εκάστοτε στόχο. Όσον αφορά τη διαδικασία επίτευξης στόχου, καθοριστικές είναι και οι ικανότητες – δεξιότητες που έχει ο υπάλληλος, οι οποίες θα συμβάλλουν στην τελική **αποδοχή** του στόχου. Η αποδοχή ή μη του στόχου, δεν πρέπει να είναι συνυφασμένη και με την επιτυχία του, καθώς εξωτερικοί παράγοντες μπορεί να το επηρεάσουν αρνητικά στο τελικό αποτέλεσμα, όπως για παράδειγμα να υπάρχει πιεσμένο χρονοδιάγραμμα (Locke 1968, pp.158–190).

Παρατηρείται πως η συγκεκριμένη θεωρία διαφοροποιείται κάπως από τις προηγούμενες, αφού στην προκειμένη περίπτωση αυτό που έχει τον κύριο ρόλο είναι ο ίδιος ο στόχος, η ελκυστικότητά τους στον εργαζόμενο και οι δυνατότητες επίτευξης. Έπειτα από το στόχο, τα διάφορα κίνητρα και οι αμοιβές επηρεάζουν το αποτέλεσμα της απόφασης του εργαζομένου. Δηλαδή, στην όλη διαδικασία εκείνο που οδηγεί στην

παρακίνηση είναι ο στόχος και όχι η ανταμοιβή. Γι' αυτό το λόγο και οι οργανισμοί, για να παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, χρειάζεται να προσανατολιστούν στη «σύνταξη» δελεαστικών στόχων, που συνάμα να είναι κατανοητοί, σαφείς και επιτεύξιμοι. Διαφορετικά, και η απόδοση – προσπάθεια των εργαζομένων θα είναι μειωμένη (Locke & Bryan 1969; Locke et al. 1970).

### 3.3.9 Θεωρία Λειτουργικού Εθισμού (Skinner, 1971)

Ακόμη ένας Αμερικανός ψυχολόγος, ο Burrhus Frederic Skinner (1904-1990), ασχολήθηκε με την μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Θεωρούσε ότι η ελεύθερη βούληση ήταν μία ψευδαίσθηση και ότι η ανθρώπινη δράση ήταν αποτέλεσμα προηγούμενων ενεργειών. Κατά συνέπεια, αν οι συνέπειες είναι αρνητικές, αυτό σημαίνει ότι και η δράση δεν πρέπει να επαναληφθεί (Schacter et al. 2012).

Η θεωρία του Λειτουργικού Εθισμού, έχει δύο κύριες ιδέες. Αυτή της *ενίσχυσης* και αυτή του *καθορισμού του περιβάλλοντος*. Η συνέπεια ενός αποτελέσματος, αλλάζει την πιθανότητα να υπάρξει ξανά η ίδια συμπεριφορά από το άτομο, γι' αυτό και ονομάζεται **ενισχυτική συνέπεια**. Στην περίπτωση που το αποτέλεσμα της συνέπειας είναι θετικό, αυξάνεται και η συχνότητα της συμπεριφοράς. Έτσι, αφότου ανακαλυφθούν ποιες συνέπειες οδηγούν σε θετική ενισχυτική ή όχι, το άτομο μπορεί να ορίσει αναλόγως τη συμπεριφορά του. Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι ερευνητές θεωρούν ότι η συμπεριφορά του ατόμου εξαρτάται από εξωτερικούς παράγοντες του περιβάλλοντος (Χυτήρης 2001, pp.176–181; Skinner 1938).

Κατά συνέπεια, με βάση τη θεωρία του Skinner, η εταιρεία παρέχει στον εργαζόμενο προγράμματα που θα παρακινούν τη συμπεριφορά με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να προκαλείται σε αυτούς η θετική ενισχυτική. Τρόποι για να επιτύχει κάτι τέτοιο ο οργανισμός είναι η ενίσχυση σε εργασιακά θέματα (π.χ. ευελιξία ωραρίου), το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας (π.χ. πρωτοβουλίες, εκπαίδευση), το εργασιακό περιβάλλον (π.χ. εγκαταστάσεις), οι αποδοχές (π.χ. επιδόματα), η κοινωνική ενίσχυση (π.χ. έπαινος), η ενίσχυση του «εγώ» (π.χ. εταιρικό αυτοκίνητο), και οι εξωτερικές ενισχύσεις (π.χ. αυτοπραγμάτωση) (Skinner 1965; Skinner 2011).



## 3.4 Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα

Η παρακίνηση των εργαζομένων περιλαμβάνει τόσο τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, όσο και τους δημόσιους φορείς. Καθώς η μελέτη περίπτωσης της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής διατριβής αφορά τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, θα πραγματοποιηθεί μελέτη στο ρόλο της παρακίνησης στον δημόσιο κλάδο.

### 3.4.1 Έννοια και Περιεχόμενο Δημόσιου Τομέα

Ο δημόσιος τομέας σε Ελλάδα και Κύπρο, περιλαμβάνει τη Γενική Κυβέρνηση και το σύνολο των Δημόσιων Επιχειρήσεων και Οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα αφορά τις Κρατικές και Δημόσιες Υπηρεσίες (π.χ. Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού, Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος), τα Κοινωφελή Κρατικά Ιδρύματα, τις Τραπεζικές ή άλλες ανώνυμες εταιρείες που έχουν κρατικό προνόμιο ή επιχορήγηση (π.χ. Τράπεζα Ελλάδος), τα κρατικά Νομικά Πρόσωπα που έχουν χαρακτηριστεί από το νόμο ή τα Δικαστήρια ως νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (π.χ. Οργανισμός Συγκοινωνιών Ελλάδος) (Πρεβεδούρου 2015).

Κατά το Φαναριώτη (1999), το σύνολο των οργανισμών και επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένου κι αυτών που προσφέρουν υπηρεσίες, οι οποίες δραστηριοποιούνται υπό την κρατική επίβλεψη και στοχεύουν στην εξυπηρέτηση του κοινού σε θέματα υγείας, παιδείας, ασφάλειας, δικαιοσύνης, μεταφορών κ.α. ανήκουν στον δημόσιο κλάδο. Στόχος του δημοσίου είναι να υλοποιεί και να εφαρμόζει τα κυβερνητικά προγράμματα και σχέδια (Φαναριώτης 1999, pp.25–29). Αυτό που διαχωρίζει τους δημόσιους οργανισμούς από τους ιδιωτικούς είναι ότι η ιδιωτική συνήθως επιθυμεί τη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της και τη μείωση των λειτουργικών της εξόδων, στοχεύοντας την αύξηση του κύκλου εργασιών της και των κερδών της. Πιο συγκεκριμένα, εκείνα τα στοιχεία που καλείται να αντιμετωπίσει ένας δημόσιος οργανισμός είναι (Φυτσίλης 2012):

- i. οι συχνές αλλαγές πλεύσης της πολιτικής ηγεσίας του Υπουργείου, στο οποίο λογοδοτεί
- ii. την οργανωτική δομή,

- iii. οι χρονοβόρες διαδικασίες στελέχωσης για την κάλυψη έκτακτων ή εξειδικευμένων αναγκών. Επομένως, η διοίκηση οφείλει κάθε φορά να επιδιώκει διαρκώς μεταβαλλόμενους στόχους χωρίς να υπάρχει αλλαγή στο στελεχιακό δυναμικό, γεγονός που μειώνει την αποτελεσματική εφαρμογή των προγραμμάτων της,
- iv. οι απαιτήσεις του συνδικαλιστικού οργάνου των εργαζομένων κ.ά.

Να αναφερθεί ότι για να ιδρυθεί ένας δημόσιος οργανισμός, απαιτείται να (Σπηλιωτόπουλος 2011, pp.28–29):

- i. ιδρύεται με νόμο, διότι συνεπάγεται η άσκηση δημόσιας εξουσίας,
- ii. προσαρμόζεται ανάλογα με τις ισχύουσες ανάγκες έτσι ώστε να ανταποκρίνεται αδιάκοπα και αποτελεσματικά στο δημόσιο συμφέρον,
- iii. λειτουργεί στο πλαίσιο της βασικής, συνταγματικά αναγνωρισμένης αρχής, που διέπει την κρατική εξουσία και συνίσταται στη διαρκής και αδιάλειπτη λειτουργία του κράτους,
- iv. λειτουργεί με βάση την αρχή της ισότητας σε πελάτες και πολίτες,
- v. λειτουργεί με ιεραρχική δομή και αυστηρή κατανομή αρμοδιοτήτων.

### **3.4.2. Η παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα**

Όπως γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω, η Διοίκηση μίας δημόσιας εταιρείας αποτελεί ένα σύνθετο ζήτημα και χρίζει προσεκτικούς χειρισμούς. Παρόλα αυτά, ο δημόσιος οργανισμός δεν χάνει την ιδιότητα της επιχείρησης, με αποτέλεσμα, να περιλαμβάνει και επιχειρησιακά χαρακτηριστικά, όπως βαθμίδες ιεράρχησης και λοιπό εργατικό δυναμικό, εργασιακές πρακτικές και διεργασίες. Επίσης, το δημόσιο όντας επιχείρηση, χρειάζεται να διέπεται από καθορισμό στόχων, σχεδιασμό-εφαρμογή-παρακολούθηση έργων και πολιτικές παρακίνησης του προσωπικού της. Η απασχόληση στο δημόσιο κλάδο και οι τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων σε αυτόν, αποτελούν μεγάλο κομμάτι ερευνών. Σε αυτήν την περίπτωση, τα κίνητρα παρακίνησης των εργαζομένων ελαφρώς διαφοροποιούνται και μελετούνται.

Αρχικά, να αναφέρουμε ότι οι Perry και Wise (1990) έκαναν μία προσπάθεια να προσεγγίσουν την έννοια της παρακίνησης στο δημόσιο κλάδο. Σύμφωνα με τους άνωθεν λοιπόν, ορίστηκε ως μία ατομική προδιάθεση που στοχεύει στην παρακίνηση

και αναπτύσσεται αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους άνωθεν, οι κύριες ομάδες κινήτρων είναι (Perry & Wise 1990, pp.367–375):

- i. *Κίνητρα Προτύπων (rational public service motives)*: περιγράφουν την επιθυμία του εργαζομένου να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. Αυτά τα κίνητρα συνδέονται με παράγοντες όπως το καθήκον, η πίστη προς την δημόσια διοίκηση και το ενδιαφέρον για κοινωνική ισότητα (Vandenabeele 2007).
- ii. *Ορθολογικά κίνητρα (norm based motives)*: αφορά την ατομική προδιάθεση του εργαζομένου να ανταποκριθεί στα κίνητρα με στόχο να αυξήσει το προσωπικό του όφελος. Αυτό αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους που θεωρούν ότι το προσωπικό τους όφελος συμπίπτει με εκείνο του κοινωνικού συνόλου. Αποτέλεσμα των κινήτρων προτύπων είναι το εργατικό δυναμικό να δεσμεύεται έναντι της αποστολής και των στόχων του οργανισμού του.
- iii. *Συναισθηματικά κίνητρα (effective motives)*: όπως ο αλτρουισμός, χαρακτηρίζονται από τη θέληση και την επιθυμία του εργαζομένου να βοηθήσει άλλα άτομα. Ερευνητές τονίζουν την ύπαρξη πατριωτισμού και ευεργεσίας (φιλανθρωπίας) σαν κίνητρο για τους δημόσιους υπαλλήλους. Υποθέτουν επίσης, ότι ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι εργάζονται στις δημόσιες υπηρεσίες είναι μέρος του πατριωτικού αισθήματος (Frederickson & Har 1985). Τέλος, αναφέρονται στο συνδυασμό της αφοσίωσης μέσα από τις αξίες του καθεστώτος και της αγάπης προς τον συνάνθρωπο, ως ένα από τα κυριότερα συναισθηματικά κίνητρα του δημόσιου τομέα (Denhardt et al. 2008).

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η παρακίνηση των εργαζομένων είναι ένα μείζον ζήτημα και για τον κλάδο του Δημοσίου. Οι υπάλληλοι χρειάζονται κίνητρα προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει ο εκάστοτε οργανισμός. Αυτά διαφοροποιούνται ανάλογα με τη φύση του, τη φιλοσοφία, τα κυβερνητικά προγράμματα, κ.α. που καλείται να υλοποιήσει. Ο υψηλός βαθμός παρακίνησης, θα οδηγήσει σε αυξημένη εργασιακή προσπάθεια και παραγωγικότητα, αφού το ανθρώπινο δυναμικό επιθυμεί να νιώσει συναισθηματική, προσωπική, ή ηθική ικανοποίηση.

# Κεφάλαιο 4

## Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) είναι κρατικοί φορείς που αποτελούν μέρος της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα. Ο συγκεκριμένος θεσμός αποτέλεσε μία προσπάθεια εισαγωγής των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στο Δημόσιο Τομέα. Σκοπός των ΚΕΠ είναι να παρέχουν μια σειρά από υπηρεσίες στους πολίτες της χώρας προκειμένου να μειωθεί η γραφειοκρατία και να διευκολυνθούν οι πολίτες στις διάφορες συναλλαγές τους με το Δημόσιο τομέα.

### 4.1 Ίδρυση

Τα ΚΕΠ υπό αυτή την ονομασία θεσμοθετήθηκαν υπό το άρθρο 31 του Νόμου 3013/2002 (ΦΕΚ102|Α). Σε πρώτη φάση εγκαταστάθηκαν σε Περιφέρειες και Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις και σταδιακά εξαπλώθηκαν σε Δήμους και Κοινότητες. Ρόλος των ΚΕΠ είναι να ενημερώνει του πολίτες για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων. Μέχρι το 2014, ο αρμόδιος φορέας για τα ΚΕΠ ονομαζόταν Διεύθυνση Οργάνωσης & Λειτουργίας (ΔΟΛ) ΚΕΠ. Αυτός με το ΠΔ99/2014 (ΦΕΚ166|Α), μετονομάστηκε σε Τμήμα Παροχής Υπηρεσιών στους Πολίτες και τις Επιχειρήσεις, που έχει και την εποπτεία τους. Βέβαια, όλα τα έγγραφα που διακινούνται ηλεκτρονικά από το Υπουργείο προς τα ΚΕΠ και αντίστροφα, εξακολουθούν να αναγράφουν πάνω την ηλεκτρονική διεύθυνση ΔΟΛ ΚΕΠ. [dolkep@ydmed.gov.gr](mailto:dolkep@ydmed.gov.gr)

## 4.2 Προσφερόμενες Υπηρεσίες και Προσωπικό ΚΕΠ

Σύμφωνα με το άρθρο 31 του Νόμου 3013|2002, τα ΚΕΠ στοχεύουν στη μαζική ενημέρωση των πολιτών για τη διευκόλυνση των καθημερινών τους συναλλαγών με το Δημόσιο Τομέα. Τα ΚΕΠ παρέχουν τρεις βασικές κατηγορίες υπηρεσιών στους πολίτες:

- ◆ Ενημέρωση και πληροφόρηση για θέματα Δημόσιας Διοίκησης, για το ποιά υπηρεσία είναι αρμόδια για τις υποθέσεις των πολιτών, ή την εξέλιξη αιτημάτων που έχουν υποβληθεί σε αυτή.
- ◆ Παροχή απλής εξυπηρέτησης στους πολίτες (π.χ. επικυρωμένα φωτοαντίγραφα, φορολογική ενημερότητα).
- ◆ Διεκπεραίωση σύνθετων υποθέσεων πολιτών σε συνεργασία με άλλες αρμόδιες υπηρεσίες (π.χ. έλεγχος πληρότητας αιτήσεων πολιτών) που απαιτούν τη συνεργασία των συγκεκριμένων υπηρεσιών, για την ολοκλήρωσή τους.

Ανάμεσα στις προσφερόμενες υπηρεσίες ενός ΚΕΠ είναι να παραλαμβάνει τις αιτήσεις των πολιτών, τα στοιχεία των οποίων καταχωρεί σε ειδικό πρωτόκολλο. Επίσης, ελέγχει την πληρότητα των αιτήσεων των πολιτών και σε περίπτωση που για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης απαιτούνται δικαιολογητικά, που δεν υποβάλλονται μαζί με την αίτηση, το ΚΕΠ τα αναζητά και τα παραλαμβάνει με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο από τις αρμόδιες υπηρεσίες, έπειτα από σχετική εξουσιοδότηση των πολιτών. Τέλος, διαβιβάζει τους πλήρεις φακέλους των υποθέσεων των πολιτών, στην αρμοδία για τη διεκπεραίωση τους υπηρεσία, με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο. Το τελικό έγγραφο αποστέλλεται από την αρμόδια υπηρεσία και πάλι στο ΚΕΠ υποβολής της αρχικής αίτησης, από το οποίο το παραλαμβάνει ο πολίτης ή αποστέλλεται στον πολίτη στη διεύθυνση που έχει δηλώσει (ΦΕΚ 3013|2002).

Σύμφωνα με στοιχεία που απέστειλε ηλεκτρονικά ο προϊστάμενος του Τμήματος Παροχής Υπηρεσιών στους Πολίτες και τις Επιχειρήσεις, το σύνολο των υποθέσεων που διεκπεραιώνονται σήμερα στα ΚΕΠ ανέρχονται στις 1109 διαδικασίες από 48 φορείς, μερικές από τις οποίες αναφέρονται ακολούθως:

- ◆ Υποβολή εγγράφων για την προώθησή τους στις αρμόδιες υπηρεσίες για την επισημείωση σε αυτά σύμφωνα με το άρθρο 4 της Σύμβασης της Χάγης

- ◆ Χορήγηση αδειών άσκησης επαγγέλματος Διπλωματούχων Μηχανικών Ανωτάτων Σχολών ειδικότητας Μηχανολόγου και Ηλεκτρολόγου. Παραλαβή αδείας
- ◆ Μεταβίβαση και έκδοση άδειας κυκλοφορίας ενάρθρου επιβατικού αυτοκινήτου ή μοτοσικλέτας ιδιωτικής χρήσης
- ◆ Μεταδημότευση Διαζευγμένων ή εν χηρεία συζύγων με τέκνα σε Δήμο εκτός του τόπου καταγωγής
- ◆ Χορήγηση αναβολής κατάταξης σε όσους διαπρέπουν σε επιστημονικές εργασίες ή έρευνες στο εξωτερικό
- ◆ Έκδοση πιστοποιητικού στρατολογικής κατάστασης τύπου Α' (πλήρες) τύπου Α' και τύπου Β'
- ◆ Χορήγηση παραβόλων μέσω του e παράβολου και υπεύθυνων δηλώσεων
- ◆ Χορήγηση ΑΜΚΑ μέσω ηλεκτρονικής διασύνδεσης με το σύστημα του ΗΔΙΚΑ
- ◆ Χορήγηση βεβαιώσεων ανεργίας μέσω ηλεκτρονικής διασύνδεσης με το σύστημα του ΟΑΕΔ
- ◆ Χορήγηση αντιγράφων Ποινικού Μητρώου μέσω ηλεκτρονικής διασύνδεσης με το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα του Εθνικού Ποινικού Μητρώου του Υπουργείου Δικαιοσύνης
- ◆ Παραλαβή αιτήσεων πολιτών για τη διεκπεραίωση υποθέσεων τους από τις υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα

Να σημειωθεί ότι για τις ανάγκες λειτουργίας των ΚΕΠ προβλέπεται (Ν.3013/2002):

- ◆ Προαιρετική θητεία πτυχιούχων Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης ετήσιας διάρκειας.
- ◆ Απασχόληση φοιτητών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή αποφοίτων Ι.Ε.Κ., Τ.Ε.Ε. ή άλλων σχολών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ειδικότητας προγραμματιστή ή χειριστή ηλεκτρονικών υπολογιστών.
- ◆ Απασχόληση σπουδαστών Τ.Ε.Ι. για την πραγματοποίηση της εξάμηνης πρακτικής τους άσκησης με απαραίτητη προϋπόθεση τη γνώση χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή.
- ◆ Το ύψος των αποδοχών των ανωτέρω καθορίζεται με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Για την πρόσληψη μόνιμου προσωπικού απαιτείται εμπειρία, ο χρόνος της οποίας προσδιορίζεται με την προκήρυξη, σε αντίστοιχα ή παρεμφερή προγράμματα. Η επιλογή του προσωπικού αυτού γίνεται μέσω του ΑΣΕΠ με τη διαδικασία του άρθρου 18 του Ν.2190/1994. Το προσωπικό των ΚΕΠ αποτελείται κυρίως από μόνιμους υπαλλήλους του κλάδου Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών (ΔΥΠ) οι οποίοι προσλήφθηκαν στα ΚΕΠ με τις προαναφερόμενες διαδικασίες του ΑΣΕΠ με τις προκηρύξεις 7Κ/2006 και 4Κ/2007 αντίστοιχα. Σήμερα, οι υπάλληλοι του κλάδου ΔΥΠ ανέρχονται στους 2511. Επίσης, υπηρετούν υπάλληλοι με σύμβαση έργου, ορισμένου χρόνου καθώς και τακτικοί υπάλληλοι του εκάστοτε Δήμου που ανήκει το ΚΕΠ. Το προσωπικό των ΚΕΠ υπάγεται (με κάποιες διαφοροποιήσεις σε κάποια άρθρα) στον Κώδικα Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων Ν.3584/2007. Προϊστάμενοι στα ΚΕΠ επιπέδου διεύθυνσης ορίζονται υπάλληλοι με βαθμό Διευθυντή των κλάδων ΠΕ Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών, ΠΕ Διοικητικού-Οικονομικού ή ΤΕ Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών, ΤΕ Διοικητικού - Λογιστικού, ενώ στα ΚΕΠ επιπέδου τμήματος (αυτοτελούς ή μη), και επιπέδου αυτοτελούς γραφείου, υπάλληλοι των κλάδων ΠΕ Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών, ΠΕ Διοικητικού-Οικονομικού ή ΤΕ Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών, ΤΕ Διοικητικού -Λογιστικού και εν ελλείψει ΔΕ Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών, ΔΕ Διοικητικού - Λογιστικού ή ΔΕ Διοικητικών Γραμματέων. Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει την αριθμητική δύναμη των ΚΕΠ ομαδοποιημένος ανά Περιφέρεια και ως προς το μορφωτικό επίπεδο των απασχολούμενων του κλάδου ΔΥΠ. Να σημειωθεί ότι τα παρουσιαζόμενα στοιχεία απέστειλε ηλεκτρονικά το Τμήμα Παροχής Υπηρεσιών στους Πολίτες και τις Επιχειρήσεις της Δ/σης Απλούστευσης Διαδικασιών και Παροχής Υπηρεσιών Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης και αφορούν το έτος 2015-2016.

**Πίνακας 1:** Ταξινόμηση εργαζομένων ανά περιφέρεια και μορφωτικό επίπεδο

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΠΕ ΔΥΠ	ΤΕ ΔΥΠ	ΔΕ ΔΥΠ	ΣΥΝΟΛΟ ΠΕ ΔΥΠ, ΤΕ ΔΥΠ	ΣΥΝΟΛΟ ΠΕ,ΤΕ, ΔΕ ΔΥΠ
ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	109	33	43	142	185
ΑΤΤΙΚΗΣ	258	54	207	312	519
ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	44	19	29	63	92
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	80	41	25	121	146
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	68	28	13	96	109
ΗΠΕΙΡΟΥ	91	19	33	110	143
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	135	36	19	171	190

ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	46	14	16	60	76
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝ.ΑΜΥΝΑΣ,ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ)					
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	224	80	72	304	376
ΚΡΗΤΗΣ	105	27	35	132	167
ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	44	25	63	69	132
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	115	50	52	165	217
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	83	39	37	122	159
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1402</b>	<b>465</b>	<b>644</b>	<b>1867</b>	<b>2511</b>

### 4.3 Υποχρεώσεις ΚΕΠ προς τους Πολίτες

Εκτός από τις υποθέσεις για τις οποίες είναι αρμόδια να διεκπεραιώσει, το ΚΕΠ έχει κι άλλες επιπλέον υποχρεώσεις προς τους πολίτες έτσι όπως αναφέρονται σε σχετικό Οδηγό των ΚΕΠ. Οι επιπρόσθετες υπηρεσίες που καλείται να ανταποκριθεί είναι (Σκρέκας 2013, pp.46–48):

- ◆ Επικύρωση εγγράφων από αλλοδαπές αρχές, εάν έχουν επικυρωθεί από άλλη Δημόσια Αρχή ή δικηγόρο
- ◆ Βεβαίωση γνήσιου υπογραφής
- ◆ Χορήγηση βεβαιώσεων ταυτοπροσωπίας ανηλίκων
- ◆ Αποδοχή και απάντηση ηλεκτρονικών αιτημάτων
- ◆ Αυτεπάγγελτη αναζήτηση πιστοποιητικών μέσω Υπουργικών αποφάσεων
- ◆ Πληροφόρηση πολιτών για αυτεπάγγελτα δικαιολογητικά
- ◆ Απαγόρευση λήψης περισσότερων δικαιολογητικών από τα προαπαιτούμενα των διατάξεων
- ◆ Απαγόρευση αναζήτησης εγγράφων που έχουν καταργηθεί ή αντικατασταθεί από τον πολίτη
- ◆ Χρήση αυτεπάγγελτης αναζήτησης απολεσθέντος φακέλου ή εγγράφου και εφαρμογή ανασύστασης αυτού εντός 30 ημερών
- ◆ Τήρηση ωρών εξυπηρέτησης κοινού
- ◆ Διάθεση εντύπων και διευκόλυνση συμπλήρωσης αυτών
- ◆ Λήψη και πρωτοκόλληση αιτήσεων με τη χορήγηση σχετικής απόδειξης παραλαβής
- ◆ Εφαρμογή εξυπηρέτησης κατά προτεραιότητα για τα άτομα με ιδιαιτερότητες και διευκόλυνση προσβασιμότητας στις υπηρεσίες τους



## 4.4 Σημεία & Τρόποι Εξυπηρέτησης

Υποκαταστήματα των ΚΕΠ βρίσκονται σε όλη την Ελλάδα με αυτά πλέον να φτάνουν τα 1063. Στόχος τους είναι να υπάρχει εύκολη προσβασιμότητα για κάθε πολίτη, γι αυτό και σε μεγάλους νομούς υπάρχουν πολλαπλά κέντρα εξυπηρέτησης. Εκτός από την εύκολη μετάβαση σε αυτά, τα πολυάριθμα κέντρα έχουν ως σκοπό και την άμεση εξυπηρέτηση των πολιτών αποφεύγοντας την κοσμοσυρροή και μεγάλες ουρές αναμονής.

Καθώς ο ρόλος των ΚΕΠ είναι η άμεση εξυπηρέτηση του κοινού, αυτά χρησιμοποιούν κάθε μέσο για να το πετύχουν. Έτσι λοιπόν οι πολίτες μπορούν να πάνε αυτοπροσώπως στα υποκαταστήματα των ΚΕΠ για να διεκπεραιώσουν τις υποθέσεις τους ή να ακολουθήσουν άλλες διόδους επικοινωνίας με τα ΚΕΠ. Πιο συγκεκριμένα, τα ΚΕΠ δέχονται και τηλεφωνικώς ορισμένα αιτήματα προς διεκπεραίωση πολιτών. Ο ενδιαφερόμενος καλεί στο 1500 και το τηλεφωνικό κέντρο τον ενημερώνει σχετικά, υποβάλλει την αίτηση των αιτημάτων του και πραγματοποιεί τη σχετική διεργασία. Η τηλεφωνική γραμμή είναι ενεργή όλο το 24ωρο.

Ο πολίτης μπορεί ακόμη να επικοινωνήσει ηλεκτρονικά με το ΚΕΠ. Η επίσημη σχετική ιστοσελίδα είναι <http://www.kep.gov.gr/> με το λογότυπο: «ΚΕΠ και έγινε». Μέσα από τη διαδικτυακή πύλη «ΕΡΜΗΣ», δίνεται η δυνατότητα στο χρήστη να ολοκληρώνει κάποιες υποθέσεις του. Αυτές αφορούν κυρίως:

- ◆ Ηλεκτρονική υποβολή αιτημάτων Διοικητικών διαδικασιών,
- ◆ Κατάλογο χρήσιμων τηλεφώνων,
- ◆ Πληροφόρηση για συγκεκριμένες κατηγορίες όπως τη ασφάλιση, τη συνταξιοδότηση, κ.α.
- ◆ Πληροφόρηση μέσω του πλοηγού: «Οδηγός του Πολίτη» για θέματα Νομοθεσιών, Δικαιοσύνης, Εκπαίδευσης, Απασχόλησης, Επιχειρήσεων, Κυβέρνησης, Τουρισμού, Υγείας, Χρηματοοικονομικών.
- ◆ Πληροφόρηση για τα υποκαταστήματα των ΚΕΠ με τις διευθύνσεις, τα emails, τα fax και τα τηλέφωνα.
- ◆ Πληροφόρηση για επιχειρησιακά ζητήματα όπως ίδρυσης εταιρειών, χορηγήσεις, φορολογικές νομοθεσίες, κ.τ.λ

Συγκεκριμένα, όπως αναφέρεται σε σχετική ανακοίνωση του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης για το έτος 2015 μέσω των ΚΕΠ και του «ΕΡΜΗΣ», διεκπεραιώθηκαν περισσότερες από πέντε εκατομμύρια υποθέσεις, εκ των οποίων περισσότερες από δύο εκατομμύρια διεκπεραιώθηκαν on line, μέσω του «ΕΡΜΗΣ». Ο αριθμός αυτός αναμένεται να αυξηθεί το επόμενο διάστημα μιας και οι πολίτες θα αποκτήσουν πρόσβαση στη διαδικτυακή Πύλη «ΕΡΜΗΣ», μόνο με τους κωδικούς πρόσβασης στο TAXISnet, χωρίς πρόσθετες διαδικασίες που απαιτούνταν μέχρι πρότινος για τις υπηρεσίες της Πύλης.

# Κεφάλαιο 5

## Μεθοδολογία Έρευνας

### 5.1 Στόχοι έρευνας

Μέσα από την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή γίνεται μία προσπάθεια διερεύνησης των παραγόντων εκείνων που οι εργαζόμενοι θεωρούν ως κίνητρα παρακίνησης. Θα αναδειχθούν οι παράγοντες εκείνοι που μπορούν να επηρεάσουν την παραγωγικότητα των υπαλλήλων στο δημόσιο κλάδο. Η έρευνα πραγματοποιείται στο Δημόσιο τομέα, με σκοπό να εξετασθούν τα συγκεκριμένα στοιχεία παρακίνησης στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον. Ο δημόσιος κλάδος που επιλέχθηκε για να πραγματοποιηθεί η έρευνα είναι τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών – ΚΕΠ σε όλη την Ελλάδα. Επομένως, τα στοιχεία που θα ληφθούν αφορούν τη συγκεκριμένη κατηγορία εργαζομένων, εστιάζοντας σε εκείνα που ωθούν σε μία πιο αποδοτική συμπεριφορά των υπαλλήλων.

### 5.2 Μεθοδολογία έρευνας

Η μέθοδος της έρευνας που θα ακολουθηθεί είναι ποσοτική με πρωτογενή έρευνα και τη δημιουργία-σύνταξη ανάλογου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο είναι με τέτοιο τρόπο δομημένο ώστε να εξετάζει τόσο την ικανοποίηση των εργαζομένων στο παρόν εργασιακό τους περιβάλλον, όσο και τα πιθανά (για τους ίδιους) κριτήρια παρακίνησης. Επίσης, θα αποτυπωθεί η άποψή τους σχετικά με την πρόθεση εφαρμογής τεχνικών-μεθόδων παρακίνησης είτε από τον Υπουργείο που υπάγονται, είτε από τη Διοίκηση του εκατοστέ υποκαταστήματος ΚΕΠ.

Να τονισθεί η έρευνα θα διεξαχθεί σε όλα τα ΚΕΠ της Ελλάδος σύμφωνα με τον Πίνακα 1 (σελ. 32-33), προκειμένου να έχει ένα πιο αντικειμενικό και σφαιρικό χαρακτήρα. Επίσης, λόγω του ότι η έρευνα θα πραγματοποιηθεί σε άτομα εν ώρα εργασίας, η

πανελλήνια κάλυψη του ερωτηματολογίου θα μας βοηθήσει μερικώς να έχουμε μεγαλύτερη ανταπόκριση. Σε αυτό το σημείο καλό είναι να ειπωθεί ότι στην έρευνα θα μπορούν να λάβουν μέρος όλες οι βαθμίδες του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. διευθυντές, προϊστάμενοι, λοιποί υπάλληλοι). Τέλος να σημειωθεί ότι η έρευνα θα είναι ανοιχτή και θα συλλέγει δεδομένα για έναν μήνα. Σε περίπτωση άμεσης ανταπόκρισης (συλλογή ικανοποιητικού δείγματος) ή χαμηλής απόκρισης (μικρός αριθμός συμμετεχόντων), το χρονικό διάστημα της έρευνας πιθανόν να τροποποιηθεί ελαφρώς.

## 5.3 Δημιουργία – Σύνταξη ερωτηματολογίου

Για το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου ακολουθήθηκε μία διαδικασία η οποία θα παρουσιαστεί σταδιακά ακολούθως. Τα στάδια αυτά είναι αλληλοεξαρτώμενα, ενώ για τη σχεδίαση του χρησιμοποιήθηκε σχετική ηλεκτρονική πλατφόρμα του διαδικτύου της Google.

Στάδιο 1: Προκαταρτικές αποφάσεις. Επιλέχθηκε ο πληθυσμός άντλησης πληροφοριών, ο οποίος είναι οι εργαζόμενοι των ΚΕΠ, όπως επίσης και οι πληροφορίες που απαιτούνταν να αντληθούν από το ερωτηματολόγιο οι οποίες αφορούσαν το συνολικό και τμηματικό βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων ΚΕΠ από την εργασία τους, τις πιθανές αιτίες παρακίνησής τους, την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων των εργαζομένων με τον ιεραρχικά ανώτερό τους και τη Διοίκηση ΚΕΠ (Τμήμα Παροχής Υπηρεσιών στους Πολίτες και τις Επιχειρήσεις) και τέλος, την άποψή τους ως προς τις κατάλληλες εφαρμόσιμες τεχνικές παρακίνησης στα ΚΕΠ. Στη συνέχεια, επιλέχθηκαν οι μέθοδοι συλλογής των παραπάνω πληροφοριών όπου είναι η χρήση online εργαλείου για την ηλεκτρονική διάθεση του.

Στάδιο 2: Αποφάσεις για το περιεχόμενο των ερωτήσεων. Οι τελικές ερωτήσεις που δόθηκαν προς απάντηση ήταν αποτέλεσμα πολλαπλών αλλαγών και τροποποιήσεων. Τα σημεία τα οποία εξετάστηκαν για κάθε ερώτηση είναι η αναγκαιότητα, η επάρκεια (δηλαδή εάν οι απαντήσεις θα δώσουν τις επιθυμητές πληροφορίες), το ενδεχόμενο ο ερωτώμενος να μη γνωρίζει ή να μην επιθυμεί να απαντήσει. Σε αυτό το σημείο να σημειωθεί ότι για την ορθότερη σχεδίαση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν ως πηγή μελέτης και έρευνας παλαιότερα ερωτηματολόγια συναφούς χαρακτήρα (εξέταση

βαθμού εργασιακής ικανοποίησης) (Αθανασιάδου 2015; Καράμπερη 2013; Μπαμπάνη 2015).

Στάδιο 3: Αποφάσεις για τη διατύπωση των ερωτήσεων. Σημαντικό στοιχείο στη συγγραφή του ερωτηματολογίου ήταν η ορθή φρασεολογία. Οι ερωτήσεις είναι απλά τυπωμένες για την εύκολη κατανόησή τους, αποφεύχθηκαν ασαφείς λέξεις ή φράσεις και διατυπώσεις που θα οδηγήσουν τον ερωτώμενο σε συγκεκριμένη απάντηση. Τέλος, έγινε μία απόπειρα για την αποφυγή γενικεύσεων και αποφασίστηκαν οι τύποι ερωτήσεων. Στην προκειμένη περίπτωση διαθέτονται ερωτήσεις ανοιχτού (που ο ερωτώμενος καλείται να αποτυπώσει τη δική τους σκέψη ή γνώμη) και κλειστού (που ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει από περιορισμένο εύρος έτοιμων απαντήσεων) τύπου (πολλαπλής επιλογής και βαθμωτές κλίμακες).

Στάδιο 4: Αποφάσεις για τη σειρά των ερωτήσεων και την εμφάνιση του ερωτηματολογίου. Στην αρχή του ερωτηματολογίου τοποθετήθηκαν τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτώμενου (που ήταν υποχρεωτική η συμπλήρωσή τους) και στη συνέχεια, οι ερωτήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση και τα κίνητρα παρακίνησης. Η σειρά των ερωτήσεων ακολουθούν λογική σειρά και οι συσχετιζόμενες ερωτήσεις έχουν μια αλληλουχία. Αφότου, επιλέχθηκε η σειρά κατάταξης των ερωτήσεων, μεριμνήθηκε και η ευπαρουσίαστη μορφή (γραμματοσειρά, χρώματα, αρίθμηση κ.α.) του για τη διευκόλυνση των ερωτούμενων.

Στάδιο 5: Προέλεγχος και αναθεώρηση ερωτηματολογίου. Για την αποφυγή ατελειών, υπήρξε μία δοκιμαστική περίοδος του ερωτηματολογίου υπό πραγματικές συνθήκες. Μέσα από τον προέλεγχο διαπιστώθηκαν ασάφειες σε ορισμένες ερωτήσεις, με αποτέλεσμα κάποιες να αφαιρεθούν και κάποιες να διατυπωθούν με διαφορετικό τρόπο. Ο προέλεγχος και η καθοδήγηση του επιβλέποντα καθηγητή βοήθησαν σημαντικά στην τελική έκφανση του ερωτηματολογίου.

Να σημειωθεί ότι το ερωτηματολόγιο παραθέτεται αυτούσιο με τη μορφή που δόθηκε προς συμπλήρωση (Παράρτημα Α, σελ. 73) και πως η αναφορά στη Διοίκηση Υπουργείου γίνεται με το όνομα ΔΟΛ ΚΕΠ, κι όχι «Τμήμα Παροχής Υπηρεσιών στους Πολίτες και τις Επιχειρήσεις» (σύμφωνα με το ΠΔ99|2014) για την αποφυγή σύγχυσης από την πλευρά των ερωτηθέντων. Η πλειοψηφία των εργαζομένων δεν είναι ενήμεροι

για τη συγκεκριμένη τροποποίηση, αλλά και τα σχετικά έγγραφα και τα ηλεκτρονικά μηνύματα που διακινούνται από το Υπουργείο, εξακολουθούν να αναγράφουν την ηλεκτρονική διεύθυνση «ΔΟΛ ΚΕΠ».

## **5.4 Ορισμός πεδίου έρευνας**

Ο πληθυσμός του ερωτηματολογίου όπως προαναφέρθηκε είναι οι εργαζόμενοι των ΚΕΠ σε όλη την Ελλάδα. Το ερωτηματολόγιο του διανεμήθηκε ηλεκτρονικά (μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου), και είχαν τη δυνατότητα να το απαντήσουν όλοι όσοι εργάζονταν σε αυτά, ανεξαρτήτου θέσης και ειδικότητας. Οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε πανελλήνια κάλυψη είναι η άντληση αντικειμενικότερων συμπερασμάτων, η ταχύτερη συγκέντρωση ενός ικανοποιητικού αριθμού απαντήσεων (πάνω από 150 θεωρείται ένα ικανοποιητικό μέγεθος) και ο περιορισμένος χρόνος διάθεσης του ερωτηματολογίου (περίπου 1 μήνας διάθεσης).

## **5.5 Συλλογή ευρημάτων**

Το ερωτηματολόγιο δόθηκε ηλεκτρονικώς προς συμπλήρωση στις 07-01-2016 και η έρευνα αυτού ολοκληρώθηκε στις 07-02-2016. Όπως προαναφέρθηκε η έρευνα είχε Πανελλαδικό χαρακτήρα, επομένως το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε σε όλα τα γεωγραφικά διαμερίσματα μέσω αντίστοιχων e-mails. Απεστάλησαν 1063 ερωτηματολόγια (όσα και ο αριθμός των ΚΕΠ στην Ελλάδα) και συλλέχτηκαν 242, συμπληρωμένα. Και τα 242 απαντημένα ερωτηματολόγια ήταν έγκυρα, επομένως συμπεριλήφθησαν όλα στην ανάλυση και τη διεξαγωγή των συμπερασμάτων που θα ακολουθήσουν. Οι ηλεκτρονικές διευθύνσεις πάρθηκαν από τον διαδικτυακό τόπο <http://www.kep.gov.gr/portal/page/portal/kep/kepfind>. Πριν την αποστολή του ερωτηματολογίου προηγήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με το κάθε ΚΕΠ όπου ενημερωνόταν οι εργαζόμενοι με επιπλέον στοιχεία για τη συγκεκριμένη έρευνα. Επίσης για τη διάθεση του ερωτηματολογίου ενημερώθηκε ο Προϊστάμενος του Τμήματος Παροχής Υπηρεσιών στους Πολίτες και τις Επιχειρήσεις του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, που και έδωσε την έγκριση να διατεθεί. Αξίζει να σημειωθεί, ότι στο σύνολό τους οι εργαζόμενοι ανταποκρίθηκαν θετικά στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, παρόλο που η διεξαγωγή της έρευνας συνέπεσε με

τις απεργιακές κινητοποιήσεις των ΚΕΠ, καθώς και με την ανάθεση νέων αρμοδιοτήτων στους υπαλλήλους που αφορούσαν τον ΟΑΕΔ και το Εθνικό Τυπογραφείο. Ως εκ τούτου, ο χρόνος τους ήταν αρκετά περιορισμένος.

## **5.6 Ανάλυσης ευρημάτων**

Εφόσον ολοκληρώθηκε η διεξαγωγή της έρευνας, ακολούθησε το στάδιο ανάλυσης των αποτελεσμάτων. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο Superior Performance Software System, το λεγόμενο SPSS. Η έκδοση του είναι η IBM SPSS Statics 23. Επίσης, κάποια αποτελέσματα αναλύθηκαν σε λογιστικά φύλλα (spreadsheets) του excel, που αποτελεί μέρος του πακέτου Microsoft Office 2007 αποτελώντας ένα εξίσου διαδεδομένο πρόγραμμα για περιβάλλον των Windows. Τέλος, να σημειωθεί ότι κάποια διαγράμματα παρείχε και η ίδια ηλεκτρονική πλατφόρμα της Google. Η χρήση πινάκων και διαγραμμάτων στη διατριβή, διευκολύνουν την ανάγνωση των αποτελεσμάτων και τη διεξαγωγή γρήγορων συμπερασμάτων.

# Κεφάλαιο 6

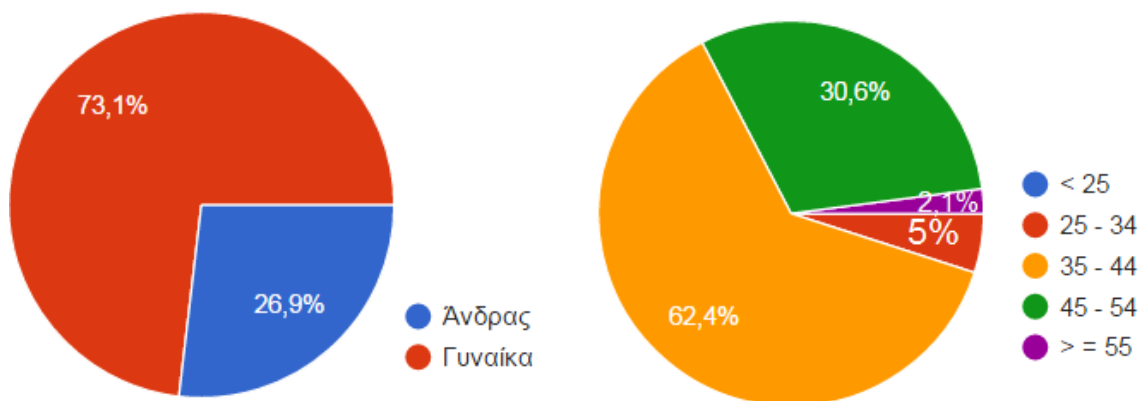
## Αποτελέσματα Έρευνας

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη στα υποκαταστήματα των ΚΕΠ σε όλα την Ελλάδα. Μέσω των δυνατοτήτων του excel Microsoft και του SPSS πραγματοποιήθηκαν περιγραφικές και αναλυτικές επεξεργασίες. Πιο συγκεκριμένα, με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου του SPSS πραγματοποιήθηκαν Ανονα αναλύσεις και T-tests προκειμένου να διαπιστωθεί η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών δημογραφικού χαρακτήρα και των ποσοτικών λοιπών μεταβλητών. Να σημειωθεί ότι στα πλαίσια της Διατριβής, ο δείκτης συσχέτισης θεωρείται το 0,05. Επομένως, ό,τι είναι μικρότερο από τον εν λόγω δείκτη ερμηνεύεται ως ισχυρός δεσμός εξάρτησης των εξεταζόμενων μεταβλητών.

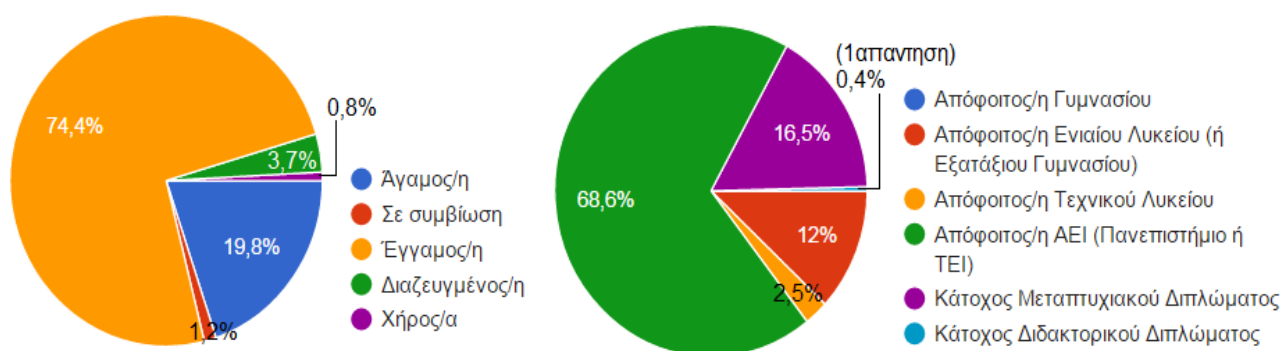
### 6.1 Παρουσίαση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών

Στην παρούσα έρευνα έλαβαν μέρος 242 άτομα (242 έγκυρα ερωτηματολόγια), εκ των οποίων 177 ήταν γυναίκες (73,1%) και 65 άνδρες (26,9%). Αυτό σημαίνει είτε ότι ο συγκεκριμένος κλάδος είναι γυναικοκρατούμενος, είτε πως στο ερωτηματολόγιο ανταποκρίθηκαν περισσότερες γυναίκες. Από το δείγμα, το 62,4% είναι μεταξύ 35-44 και το 30,6% μεταξύ 45-54. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι έγγαμοι (74,4%) και άγαμοι (19,8%). Επίσης, το 68,6% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ (Πανεπιστήμιο ή ΤΕΙ), το 16,5% κατέχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα, και το 12% είναι απόφοιτοι Λυκείου (ή Εξατάξιου Γυμνασίου), ενώ μόλις 1 έχει διδακτορικό δίπλωμα. Επομένως, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχουν τριτοβάθμια εκπαίδευση, σε ποσοστό 85,5 (σύνολο ΑΕΙ, ΤΕΙ, Μεταπτυχιακού, Διδακτορικού).



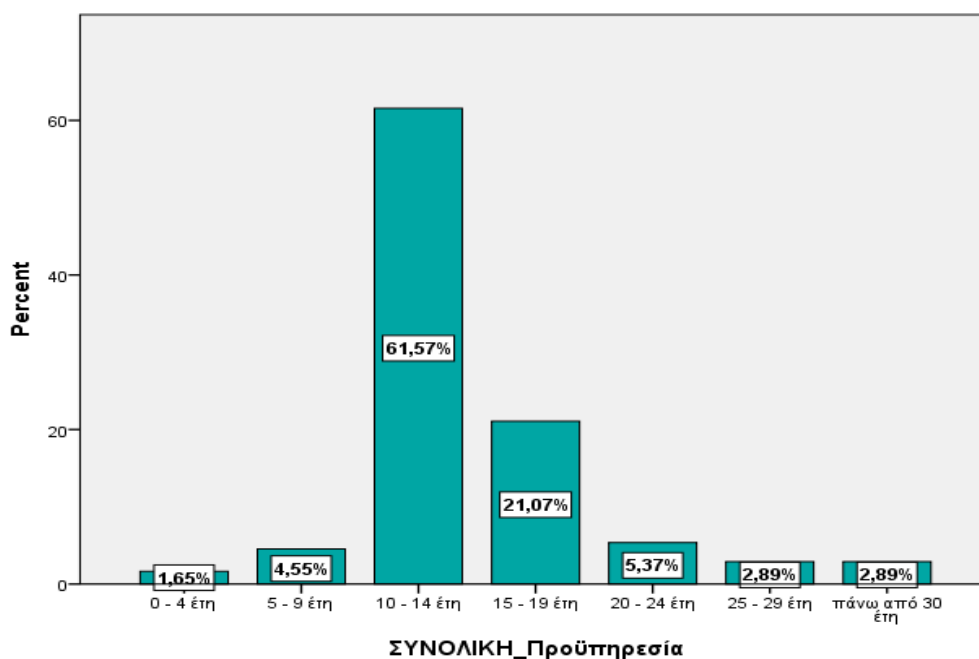


**Γράφημα 1:** Ποσοστιαία κατανομή ανά Φύλο **Γράφημα 2:** Ποσοστιαία κατανομή ανά Ηλικία

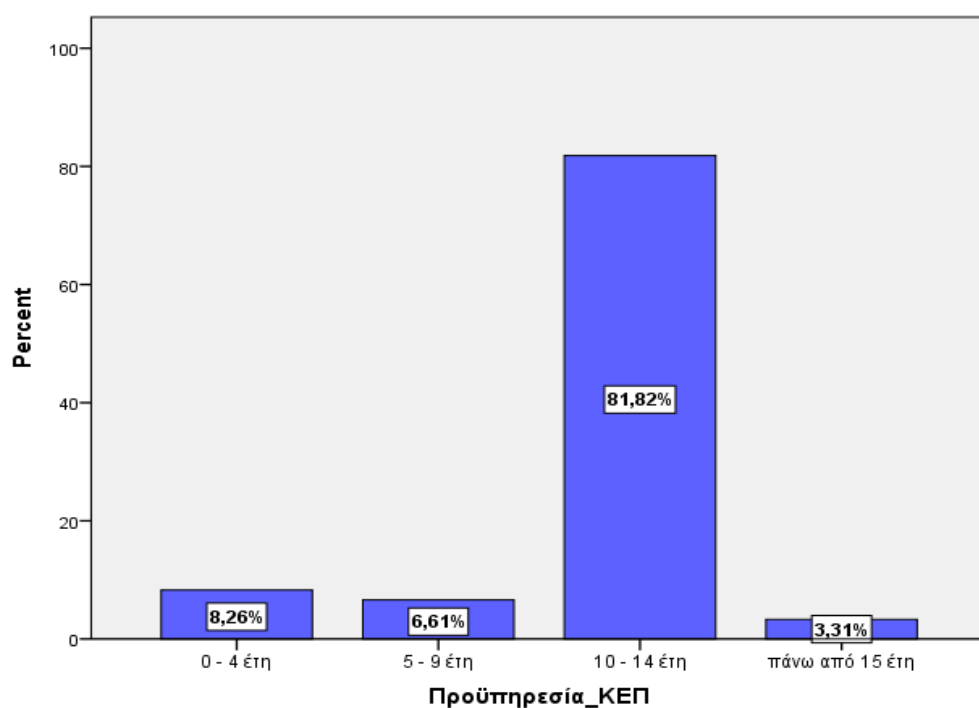


**Γράφημα 3:** Ποσοστιαία κατανομή ανά Οικογενειακή Κατάσταση **Γράφημα 4:** Ποσοστιαία κατανομή ανά Μορφωτικό Επίπεδο

Ως προς τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας, το δείγμα κατά 61,6% διαθέτει 10-14 χρόνια εργασιακής εμπειρίας, 21,1%, 15-19 χρόνια και 5,4%, 20-24 χρόνια. Επιπρόσθετα ως προς τη προϋπηρεσία σε φορέα ΚΕΠ, τα αποτελέσματα διαμορφώνονται ως εξής: το 81,8% διαθέτει 10-14 έτη εμπειρία και το 8,3% 0-4 έτη. Παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων που έχουν 10-14 έτη προϋπηρεσία προφανώς προέρχεται από την εργασία τους σε ΚΕΠ, αφού συναντάται το ίδιο εύρος ετών και στις δύο ερωτήσεις.



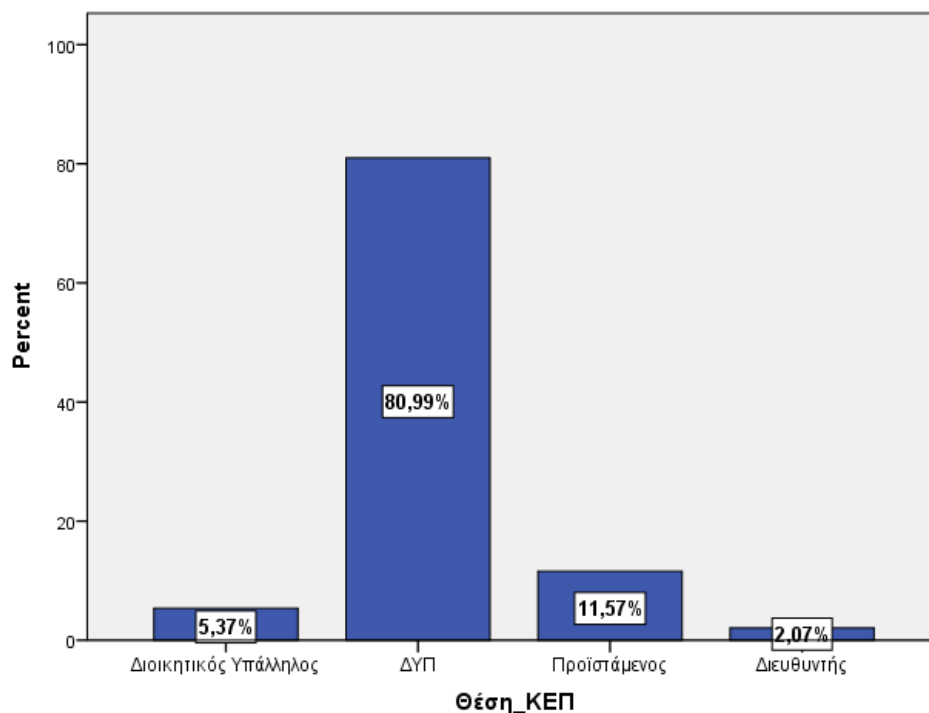
**Διάγραμμα 1:** Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων Συνολικής Προϋπηρεσίας ανά ηλικιακά εύρη



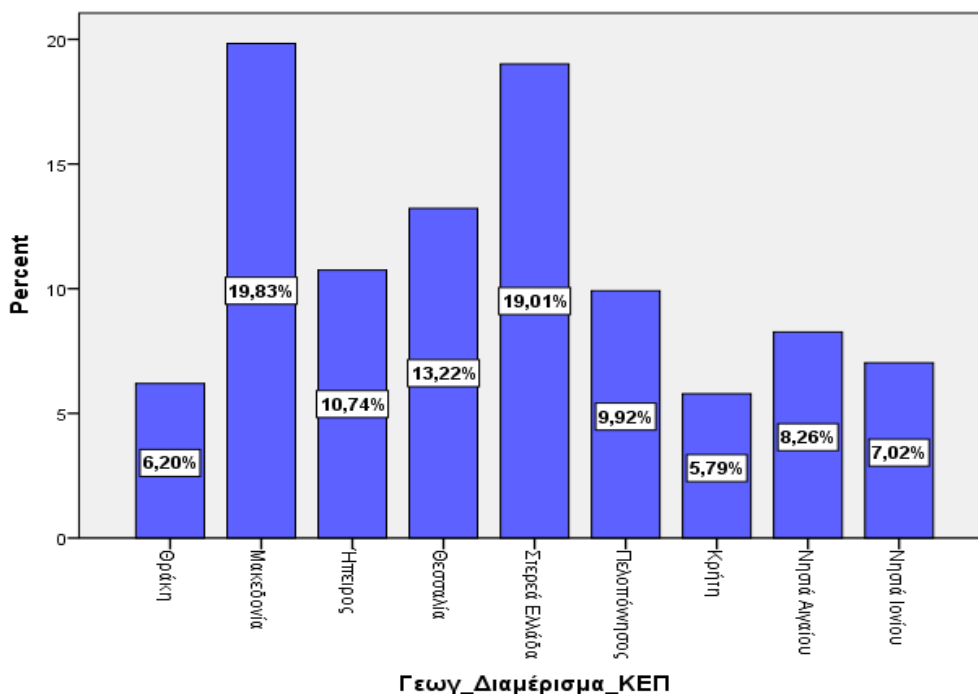
**Διάγραμμα 2:** Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων Προϋπηρεσίας ΚΕΠ ανά ηλικιακά εύρη

Από το δείγμα, το 81% διεκπεραιώνει Υποθέσεις Πολιτών, το 11,6% κατέχουν θέση Προϊσταμένου, το 5,4% είναι Διοικητικοί Υπάλληλοι και το 2,1% Διευθυντές. Επομένως, το δείγμα μπορούμε να το θεωρήσουμε αρκετά αντικειμενικό και αξιόπιστο. Επίσης είναι λογικό, η πλειοψηφία των εργαζομένων να είναι υπεύθυνοι για την εξυπηρέτηση των πολιτών, αφού αυτός είναι ο ρόλος των ΚΕΠ. Τέλος, να σημειωθεί ότι ο πληθυσμός

είναι πανελλαδικός, αφού οι απαντήσεις προέρχονται από όλα τα γεωγραφικά διαμερίσματα της Ελλάδος. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων και στη διεξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων.



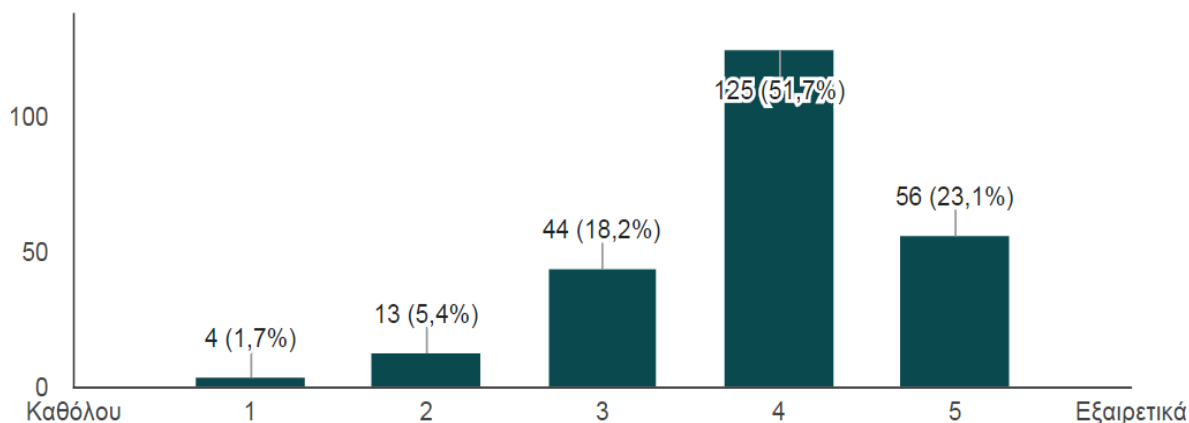
**Διάγραμμα 3:** Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων ανά θέση εργασίας στα ΚΕΠ



**Διάγραμμα 4:** Ποσοστιαία Κατανομή συμμετεχόντων ανά Γεωγραφικό Διαμέρισμα

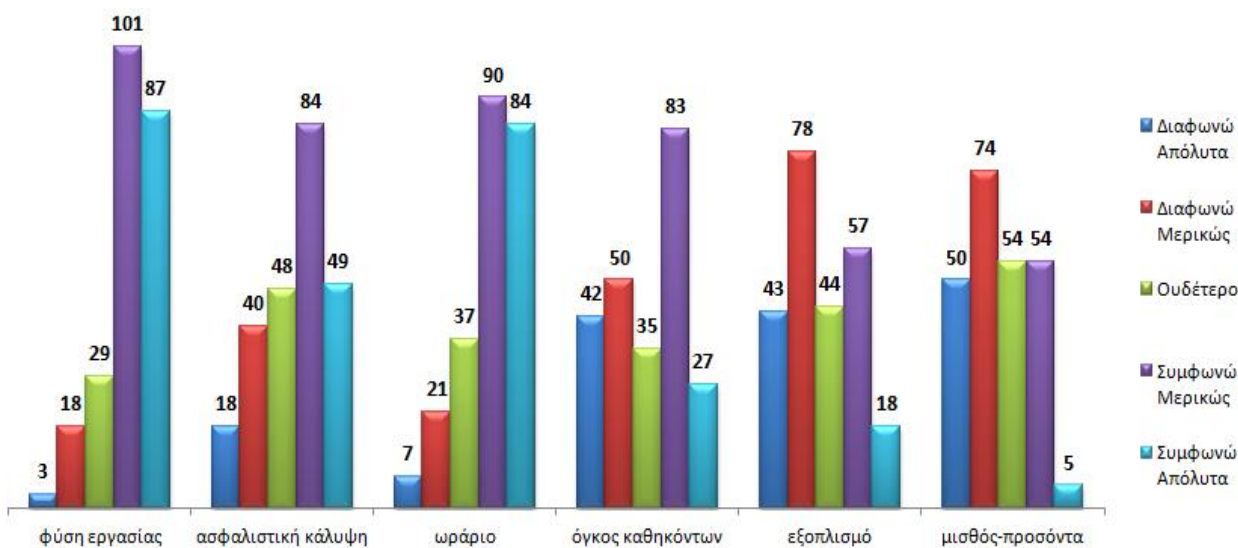
## 6.2 Εργασιακή Ικανοποίηση Συμμετεχόντων

Πάνω από τους μισούς ερωτηθέντες δηλώνουν πολύ ευχαριστημένοι (51,7%) και εξαιρετικά ευχαριστημένοι (23,1%) **συνολικά** από την εργασία τους στα ΚΕΠ. Τα στοιχεία είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά. Μόλις 4 απάντησαν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι και 13, λίγο ικανοποιημένοι.

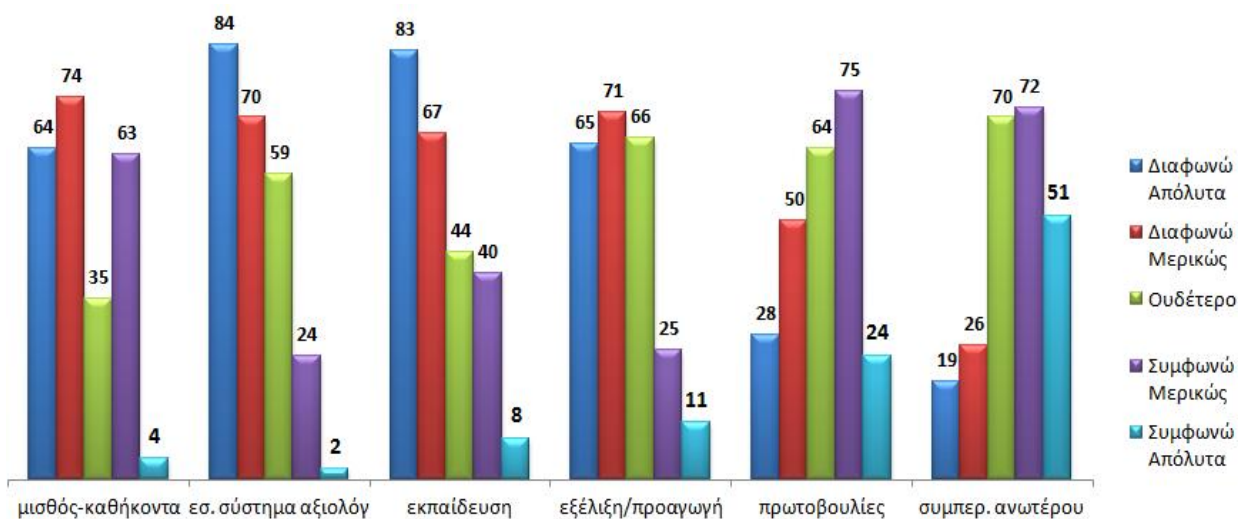


**Διάγραμμα 5:** Ποσοστιαία κατανομή Συνολικής Ικανοποίησης συμμετεχόντων

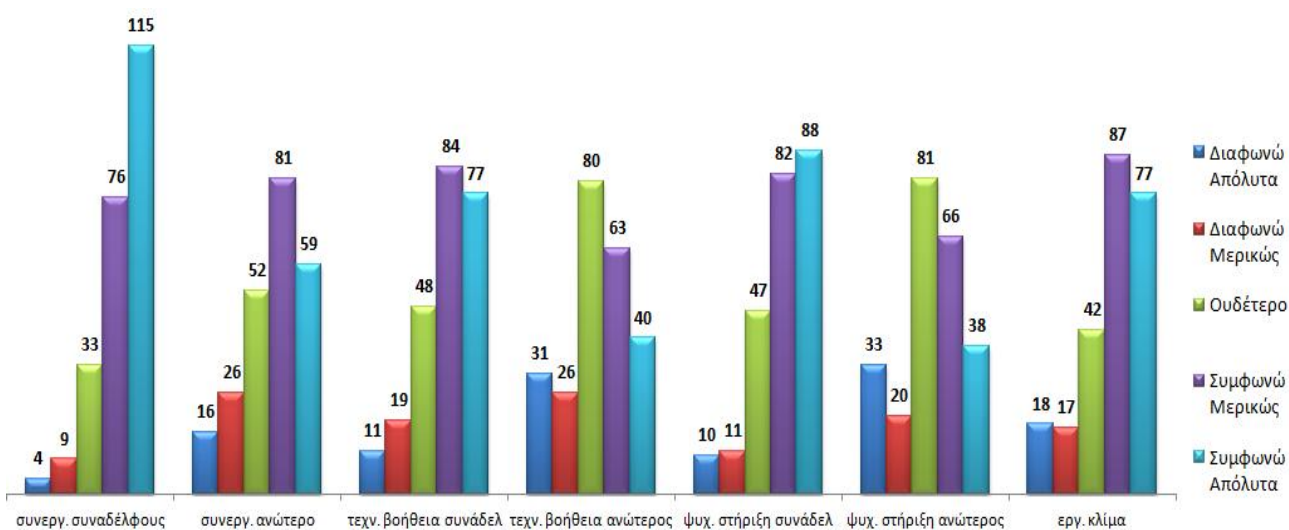
Παρακάτω παρουσιάζονται τα κριτήρια μέτρησης της ικανοποίησης των υπαλλήλων ΚΕΠ. Οι υπάλληλοι, κυρίως, είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από τη συνεργασία (115 απαντήσεις) και ψυχολογική στήριξη των συναδέλφων τους (88 απαντήσεις), από τη φύση (87 απαντήσεις) και το ωράριο εργασίας (84 απαντήσεις). Είναι μερικώς ικανοποιημένοι από τη φύση εργασίας (101 απαντήσεις), το ωράριο (90 απαντήσεις), το εργασιακό κλίμα (87 απαντήσεις) και γενικά από τη τεχνική και ψυχολογική βοήθεια συναδέλφων και ανωτέρων. Από την άλλη πλευρά, φαίνεται να είναι ιδιαίτερα δυσαρεστημένοι από το εσωτερικό σύστημα αξιολόγησης (84 απαντήσεις), την παρεχόμενη εκπαίδευση (83 απαντήσεις) και την αναλογία μισθού –καθηκόντων (64 απαντήσεις).



**Διάγραμμα 6:** Κατανομή ικανοποίησης συμμετεχόντων ανά κριτήριο



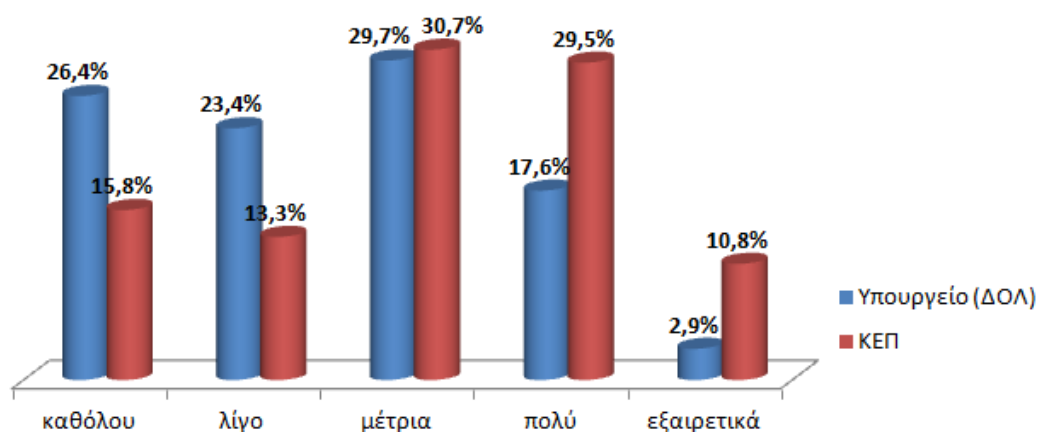
**Διάγραμμα 7:** Κατανομή ικανοποίησης συμμετεχόντων ανά κριτήριο (συνέχεια...)



**Διάγραμμα 8:** Κατανομή ικανοποίησης συμμετεχόντων ανά κριτήριο (συνέχεια...)

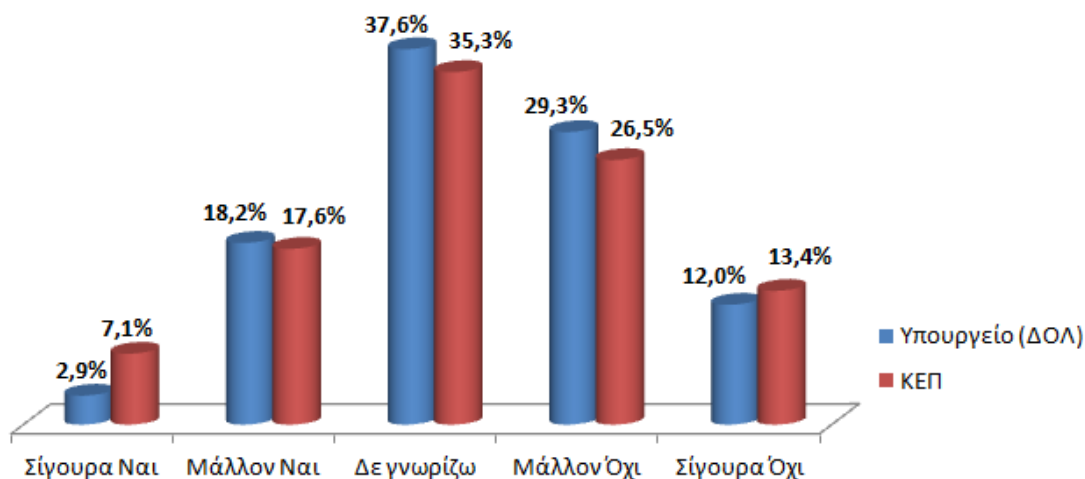
## 6.2.1 Ικανοποίηση από τη Διοίκηση και η Πιθανότητα Λήψης Μέτρων

Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν εάν πιστεύουν ότι ο ανώτερός τους και το αντίστοιχο Υπουργείο, ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των υπαλλήλων του. Και στις δύο περιπτώσεις η μέση απάντηση («Ουδέτερο») έλαβε τις περισσότερες απαντήσεις. Στη συνέχεια, τα μεγαλύτερα ποσοστά κατέλαβαν στη μεν περίπτωση του Υπουργείου η απάντηση «Καθόλου» (26,4%), στη δε περίπτωση του ΚΕΠ, η απάντηση «Πολύ». Είναι διακριτή η απογοήτευση των εργαζομένων από την πολιτεία σε θέματα εργασιακής παρακίνησης, ενώ αντίθετα διακρίνεται να υπάρχει θετικό κλίμα εντός των εκάστοτε οργανισμών. Να τονισθεί ότι οι αρνητικές απαντήσεις («Καθόλου» και «Λίγο») στην περίπτωση του Υπουργείου αγγίζουν σχεδόν το 50% των απαντήσεων, ενώ αντίθετα στα ΚΕΠ η ζυγαριά γέρνει προς τις θετικές απαντήσεις (40,3%). Το παρακάτω διάγραμμα πληροφορεί σχετικά.



**Διάγραμμα 9:** Ποσοστιαία κατανομή ως προς το ενδιαφέρον που δείχνουν η Διοίκηση και ο Ανώτερός τους στα ΚΕΠ

Το εργατικό δυναμικό ενισχύει την άποψη περί «αδιαφορίας» του σχετικού Υπουργείου, απατώντας το 41,3% ότι η ΔΟΛ ΚΕΠ μάλλον ή σίγουρα δεν θα εφαρμόζε κάποια τεχνική παρακίνησης. Οι θετικές απαντήσεις είναι σχεδόν οι μισές (μάλλον ή σίγουρα ναι: 21,1%). Το αξιοσημείωτο είναι ότι επίσης υπερισχύει η αρνητικά άποψη και για την εφαρμογή τεχνικών παρακίνησης από Διοικητικό Μέλος των ΚΕΠ. Παρόλο που σε παραπάνω ερώτηση οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν το ενδιαφέρον του ανωτέρου τους στην ικανοποίηση, εδώ διακρίνεται ένας αρνητισμός ως προς τη λήψη πρακτικών μέτρων. Πιο συγκεκριμένα, οι αρνητικές απαντήσεις αγγίζουν σχεδόν το 40% (μάλλον ή σίγουρα όχι) και οι θετικές φτάνουν το 24,7% (μάλλον ή σίγουρα ναι).



**Διάγραμμα 10:** Ποσοστιαία κατανομή ως προς την πιθανότητα εφαρμογής τεχνικών παρακίνησης από τη Διοίκηση και τον Ανώτερό τους στα ΚΕΠ

### 6.3 Έλεγχος Συσχέτισης: Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση – Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Από τον πίνακα, παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων ΚΕΠ ως προς το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, την προϋπηρεσία στα ΚΕΠ και τη θέση που έχουν σε αυτά, αν και θα περίμενε κανείς ότι στις δυο τελευταίες κατηγορίες (προϋπηρεσία και θέση) ο δείκτης σημαντικότητας θα ήταν μικρότερος του 0,05.

**Πίνακας 2:** Συσχέτιση Συνολικής Εργασιακής Ικανοποίησης – Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Φύλο	Between Groups	,804	4	,201	1,019	,398
	Within Groups	46,737	237	,197		
	Total	47,541	241			
Ηλικία	Between Groups	,440	4	,110	,310	,871
	Within Groups	84,139	237	,355		
	Total	84,579	241			
Οικογενειακή_Κατάσταση	Between Groups	5,534	4	1,384	1,864	,117
	Within Groups	175,904	237	,742		
	Total	181,438	241			
Μορφωτικό_Επ	Between Groups	4,288	4	1,072	1,599	,175
	Within Groups	158,918	237	,671		
	Total	163,207	241			
Προϋπηρεσία_ΚΕΠ	Between Groups	1,290	4	,323	,820	,513
	Within Groups	93,189	237	,393		
	Total	94,479	241			
Θέση_ΚΕΠ	Between Groups	1,728	4	,432	1,806	,128
	Within Groups	56,690	237	,239		
	Total	58,417	241			

Παρόλα αυτά, εξετάζονται τα επίπεδα ικανοποίησης ως προς τις ανεξάρτητες μεταβλητές φύλου, ηλικίας, προϋπηρεσίας και θέσης στα ΚΕΠ. Παρατηρείται ότι η ικανοποίηση κυμαίνεται κοντά στο 4 («Πολύ») και στα δύο φύλα. Επίσης, την υψηλότερη ικανοποίηση δηλώνουν οι ηλικίες 25-34 (mean = 4,17) και έπειτα οι άνω των 55 (mean = 4,00), χωρίς οι υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες να διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό. Επίσης, οι εργαζόμενοι 5-9 και άνω των 15 ετών στα ΚΕΠ εμφανίζουν ελαφρώς περισσότερη ικανοποίηση από τις λοιπές κατηγορίες (mean=4.38 και στις δύο), ενώ διακρίνεται ότι σε όσο πιο υψηλόβαθμη θέση βρίσκεται ο εργαζόμενος των ΚΕΠ τόσο αυξάνεται και ο βαθμός ικανοποίησής του (διευθυντής =4,60 και προϊστάμενος – 4,11).

**Πίνακας 3:** Συνολική Ικανοποίηση ως προς τη μεταβλητή Φύλο

## ΣΥΝΟΛΙΚΗ Εργ\_Ικανοποίηση

Φύλο	Mean	N	Std. Deviation
Άνδρας	3,95	65	,759
Γυναίκα	3,87	177	,917
Total	3,89	242	,877



**Πίνακας 4:** Συνολική Ικανοποίηση ως προς τη μεταβλητή Ηλικία

ΣΥΝΟΛΙΚΗ\_Εργ\_Ικανοποίηση

Ηλικία	Mean	N	Std. Deviation
25 - 34	<b>4,17</b>	12	,718
35 - 44	3,84	151	,888
45 - 54	3,95	74	,890
> = 55	<b>4,00</b>	5	,707
Total	3,89	242	,877

**Πίνακας 5:** Συνολική Ικανοποίηση ως προς τη μεταβλητή Προϋπηρεσία ΚΕΠ

ΣΥΝΟΛΙΚΗ\_Εργ\_Ικανοποίηση

Προϋπηρεσία_ΚΕΠ	Mean	N	Std. Deviation
0 - 4 έτη	3,90	20	1,119
5 - 9 έτη	<b>4,38</b>	16	,500
10 - 14 έτη	3,83	198	,871
πάνω από 15 έτη	<b>4,38</b>	8	,518
Total	3,89	242	,877

**Πίνακας 6:** Συνολική Ικανοποίηση ως προς τη μεταβλητή Θέση Κεπ

ΣΥΝΟΛΙΚΗ\_Εργ\_Ικανοποίηση

Θέση_ΚΕΠ	Mean	N	Std. Deviation
Διοικητικός Υπάλληλος	3,54	13	1,198
ΔΥΠ	3,87	196	,873
Προϊστάμενος	<b>4,11</b>	28	,685
Διευθυντής	<b>4,60</b>	5	,548
Total	3,89	242	,877

## 6.4 Έλεγχος Συσχέτισης: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά – Επιμέρους Κριτήρια Ικανοποίησης

Ελέγχθηκαν οι ανεξάρτητες μεταβλητές (θέση εργασίας, μορφωτικό επίπεδο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση) ως προς τα διάφορα επιμέρους χαρακτηριστικά ικανοποίησης, με σκοπό να διαπιστωθεί τί είναι εκείνο που ελκύει την κάθε ομάδα ξεχωριστά. Να σημειωθεί ότι για λόγους διευκόλυνσης παρουσιάζονται μόνο οι

κατηγορίες που παρουσιάζουν συσχετίσεις, δηλαδή ο sig. κυμαίνεται κάτω ή κοντά στο 0,05. Ωστόσο, οι ισχυρές συσχετίσεις είναι αυτές με δείκτη < 0,05.

Ο παρακάτω πίνακας φανερώνει ότι ανάλογα με τη θέση που έχει ο εργαζόμενος, ικανοποιείται περισσότερο από το να λαμβάνει μισθό σύμφωνα με τα προσόντα και τη δυνατότητα εξέλιξης (sig. 0,016 και 0,001 αντίστοιχα).

**Πίνακας 7:** Συσχέτιση θέσης ΚΕΠ – Κριτήρια Ικανοποίησης

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ικαν_Μισθός_Προσόντα	Between Groups	12,877	3	4,292	3,532	<b>,016</b>
	Within Groups	284,354	234	1,215		
	Total	297,231	237			
Ικαν_Μισθός_Καθήκοντα	Between Groups	10,285	3	3,428	2,473	,062
	Within Groups	327,211	236	1,386		
	Total	337,496	239			
Ικαν_Προαγωγής	Between Groups	20,572	3	6,857	5,735	<b>,001</b>
	Within Groups	279,781	234	1,196		
	Total	300,353	237			
Ικαν_Πρωτοβουλιών	Between Groups	9,771	3	3,257	2,397	,069
	Within Groups	322,030	237	1,359		
	Total	331,801	240			

Ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο ο κάθε εργαζόμενος αναζητά να του δίνονται τα αντίστοιχα καθήκοντα, κάτι που είναι αναμενόμενο για τη αίσθηση εργασιακής ικανοποίησης (sig.= 0,037). Αντίθετα αυτό που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων είναι η φύση της εργασίας. Δεδομένου ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι γυναίκες, οι οποίες τις περισσότερες φορές ασχολούνται με το νοικοκυριό και την ανατροφή των παιδιών, το είδος της εργασίας (απαιτητικό ή μη) παίζει μεγάλο ρόλο (sig.= 0,020).

**Πίνακας 8 :** Συσχέτιση Μορφωτικό Επίπεδο – Κριτήρια Ικανοποίησης

**ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	14,555	3	4,852	2,866	<b>,037</b>
Within Groups	394,407	233	1,693		
Total	408,962	236			

**Πίνακας 9 :** Συσχέτιση Οικογενειακή Κατάσταση – Κριτήρια Ικανοποίησης

**ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,469	4	2,617	2,992	<b>,020</b>
Within Groups	203,821	233	,875		
Total	214,290	237			

Πραγματοποιώντας ανάλυση Ανονα ανάμεσα στη μεταβλητή ηλικία και στα επιμέρους κριτήρια ικανοποίησης, δεν παρατηρήθηκε κάποιος ισχυρός δεσμός συσχέτισης. Αντίθετα, το φύλο του εργαζομένου φαίνεται ότι επηρεάζεται σημαντικά από τη συνεργασία με τους λοιπούς συναδέλφους και ιδιαίτερα από τη συμπεριφορά των διοικητικά ανώτερων στελεχών, διαμορφώνοντας ανάλογα την ικανοποίηση που αισθάνονται. Οι σύναψη καλών εργασιακών σχέσεων είναι πολύ σημαντικό για το επίπεδο κοινωνικών σχέσεων του ατόμου καθώς και για το επίπεδο αυτοεκτίμησης του σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow.

**Πίνακας 10:** Συσχέτιση Φύλου – Κριτήρια Ικανοποίησης

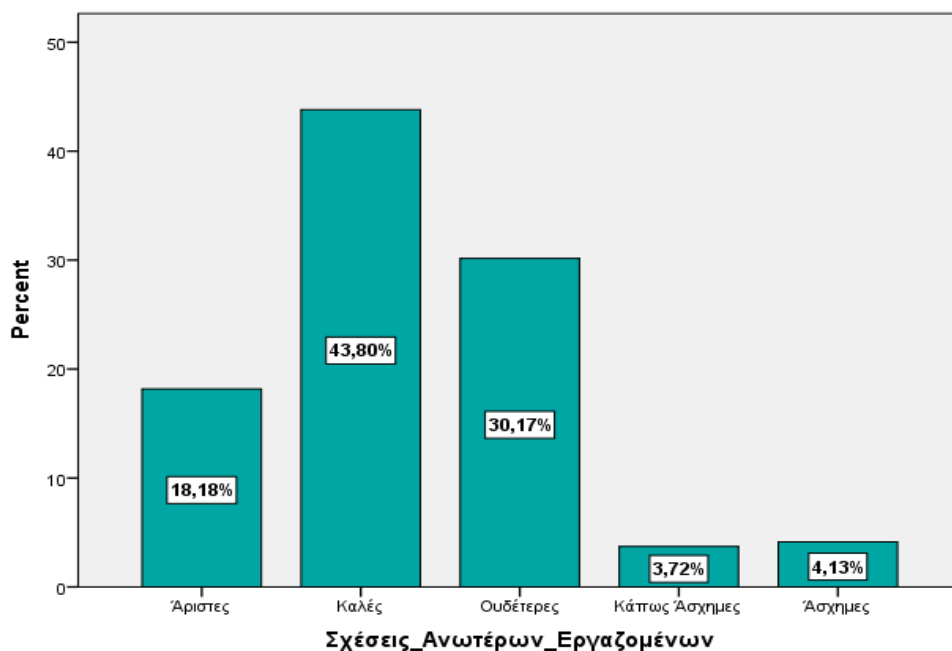
**ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,912	1	8,912	6,609	<b>,011</b>
Within Groups	318,248	236	1,349		
Total	327,160	237			
Between Groups	3,440	1	3,440	3,940	<b>,048</b>
Within Groups	205,151	235	,873		

	Total	208,591	236			
Ikan_Συνεργασία_με_Ανώτ ερο	Between Groups	10,971	1	10,971	8,182	,00 5
	Within Groups	311,067	232	1,341		
	Total	322,038	233			

## 6.5 Σχέσεις Εργαζομένων ΚΕΠ με τους Διοικητικά Ανωτέρους

Στα ΚΕΠ, το 43,80% χαρακτηρίζει τις σχέσεις με τους ανωτέρους του απλά καλές, ενώ ένα 30,17% ουδέτερες, εννοώντας ίσως ότι είναι τυπικές. Οι αρνητικές απόψεις καταλαμβάνουν συνολικά 7,85%, κάτι που είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό και ουσιώδες για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού.



**Διάγραμμα 11:** Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων ως προς τις σχέσεις με τους ανωτέρους τους

Η σημαντικότητα των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και ανωτέρων τους διακρίνεται κι από τη δημιουργία t-tests. Γίνεται εμφανές, ότι οι εργασιακές σχέσεις των υπαλλήλων εξαρτώνται έντονα από τις πρωτοβουλίες που τους δίνονται, τη συμπεριφορά, την τεχνική βοήθεια και τη ψυχολογική στήριξη των διοικητικά ανώτερων τους. Από τις εν λόγω συσχετίσεις, πιο έντονες είναι της συμπεριφοράς και της ψυχολογικής στήριξης, από τον ανώτερο, με δείκτη εμπιστοσύνης 95%.

**Πίνακας 11:** Συσχετίσεις μεταξύ εργασιακών σχέσεων και κριτηρίων ικανοποίησης

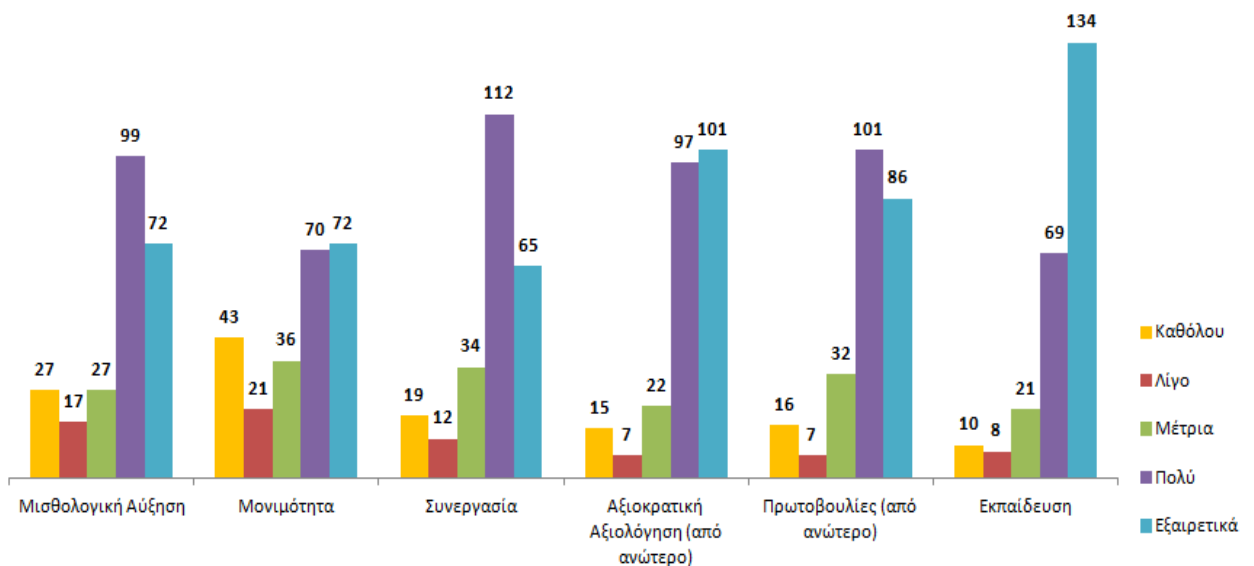
**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Σχέσεις_Ανωτέρων_Εργαζομένων & Ικαν_Πρωτοβουλιών	241	-,288	,000
Pair 2 Σχέσεις_Ανωτέρων_Εργαζομένων & Ικαν_Συμπεριφορά_Ανωτέρου	238	-,624	,000
Pair 3 Σχέσεις_Ανωτέρων_Εργαζομένων & Ικαν_Τεχνική_Βοήθεια_Ανωτέρου	240	-,511	,000
Pair 4 Σχέσεις_Ανωτέρων_Εργαζομένων & Ικαν_Ψυχολ_Στήριξη_Ανωτέρου	237	-,613	,000
Pair 5 Σχέσεις_Ανωτέρων_Εργαζομένων & Ικαν_Εργασιακό_Κλίμα	241	-,472	,000

Το ότι οι σχέσεις των εργαζομένων είναι κατά βάση καλές ενισχύεται από την άποψη των ερωτηθέντων ότι 29,46% ενδιαφέρεται πολύ για την ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού, ενώ το 30,71% νοιάζεται σε μέτριο βαθμό (Διαγράμματα 9,10).

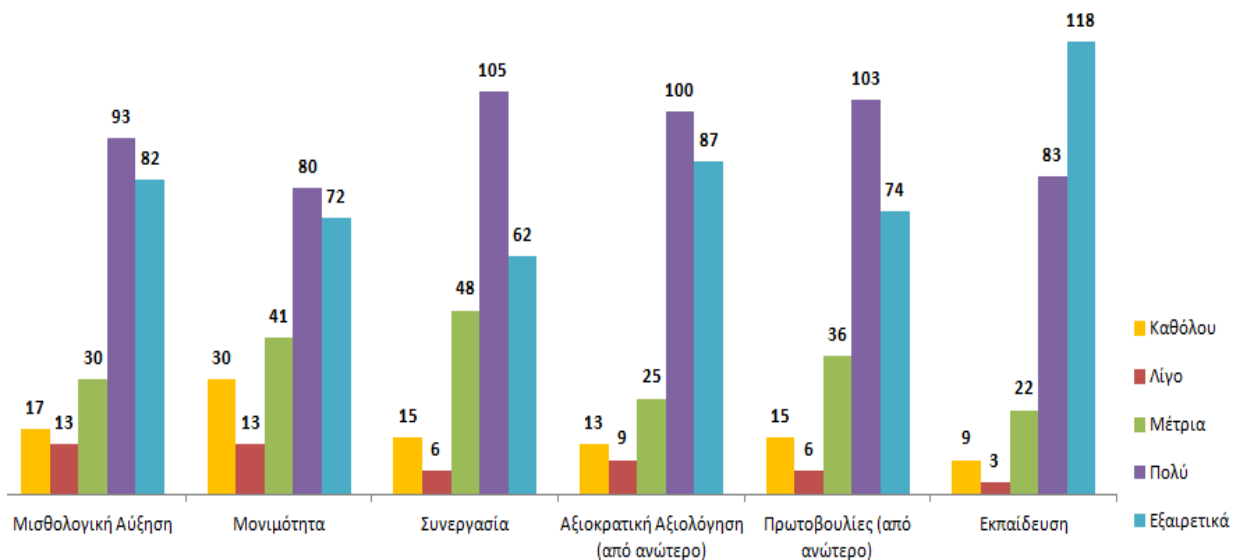
## 6.6 Τεχνικές Παρακίνησης Αύξησης Εργασιακής Παραγωγικότητας

Από τις προτεινόμενες τεχνικές παρακίνησης παρατηρείται ότι αύξηση στην παραγωγικότητα θα προερχόταν κυρίως μέσω κατάλληλης εκπαίδευσης και αξιοκρατικής αξιολόγησης (από το διοικητικά ανώτερο) , με 134 και 97 απαντήσεις αντίστοιχα στην επιλογή «Εξαιρετικά». Έπειτα, θα αυξανόταν κατά πολύ η παραγωγικότητά τους με τεχνικές συνεργασίας (112 απαντήσεις), πρωτοβουλιών από το διοικητικά ανώτερο (101 απαντήσεις) και μισθολογικής αύξησης (99 απαντήσεις). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι 43 απαντήσεις που δηλώνουν ότι η εξασφάλιση μονιμότητας δεν θα αποτελούσε κίνητρο για να εργαστούν περισσότερο.



**Διάγραμμα 12:** Κατανομή συμμετεχόντων ως προς συγκεκριμένες προτεινόμενες τεχνικές παρακίνησης

Στη συνέχεια, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν για τις τεχνικές παρακίνησης που πιστεύουν ότι θα αύξαναν την παραγωγικότητα των συναδέλφων τους. Και σε αυτή την περίπτωση, η παραγωγικότητά τους θα αυξανόταν εξαιρετικά μέσω σεμιναρίων και εκπαίδευσης (118 απαντήσεις). Ωστόσο η αξιοκρατική αξιολόγηση έχει μικρότερο αριθμό απαντήσεων (87 απαντήσεις) και οι μισθολογικές αυξήσεις 10 παραπάνω από το προηγούμενο διάγραμμα (82 έναντι 72 απαντήσεων). Το δείγμα, θεωρεί ότι πολύ επίδραση στην παραγωγικότητα των συναδέλφων τους, θα είχαν οι τεχνικές συνεργασίας (105 απαντήσεις), η ευκαιρία πρωτοβουλιών (103 απαντήσεις), η αξιοκρατική αξιολόγηση (100 απαντήσεις) και ο πρόσθετος μισθός (93 απαντήσεις).



**Διάγραμμα 13:** Κατανομή συμμετεχόντων για την αποτελεσματικότητα των τεχνικών παρακίνησης στους συναδέλφους τους

### 6.6.1 Ανάλυση της Μονιμότητας ως Τεχνική Παρακίνησης

Η εξασφάλιση μίας μόνιμης εργασίας είναι ακόμη ένα από τα κύρια κριτήρια που θέτει ο Maslow στην πυραμίδα του (Ανάγκες Ασφάλειας). Γι' αυτό το λόγο, πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις Ανονα, προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός σχετικότητας της συγκεκριμένης τεχνικής με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Από αυτές, διαπιστώθηκε ότι η συγκεκριμένη τεχνική συνδέεται έντονα με την προϋπηρεσία είτε σε γενικό επίπεδο (sig.= 0,047) είτε συγκεκριμένα στα ΚΕΠ (sig.=0.049). Πιο συγκεκριμένα, η μονιμότητα θα αποτελούσε σημαντικό κίνητρο κυρίως για τα άτομα **συνολικής** εργασιακής προϋπηρεσίας 0-4 και 20-24 ετών και για εκείνα με πάνω από 15 χρόνια **εργασίας στα ΚΕΠ**. Οι παρακάτω πίνακες και οι υψηλότερες κορυφές των διαγραμμάτων πληροφορούν σχετικά.

**Πίνακας 12:** Συσχέτιση συνολικής προϋπηρεσίας με μονιμότητα θέσης

#### ANOVA

Αύξηση\_Παραγωγικ\_Μονιμότητα

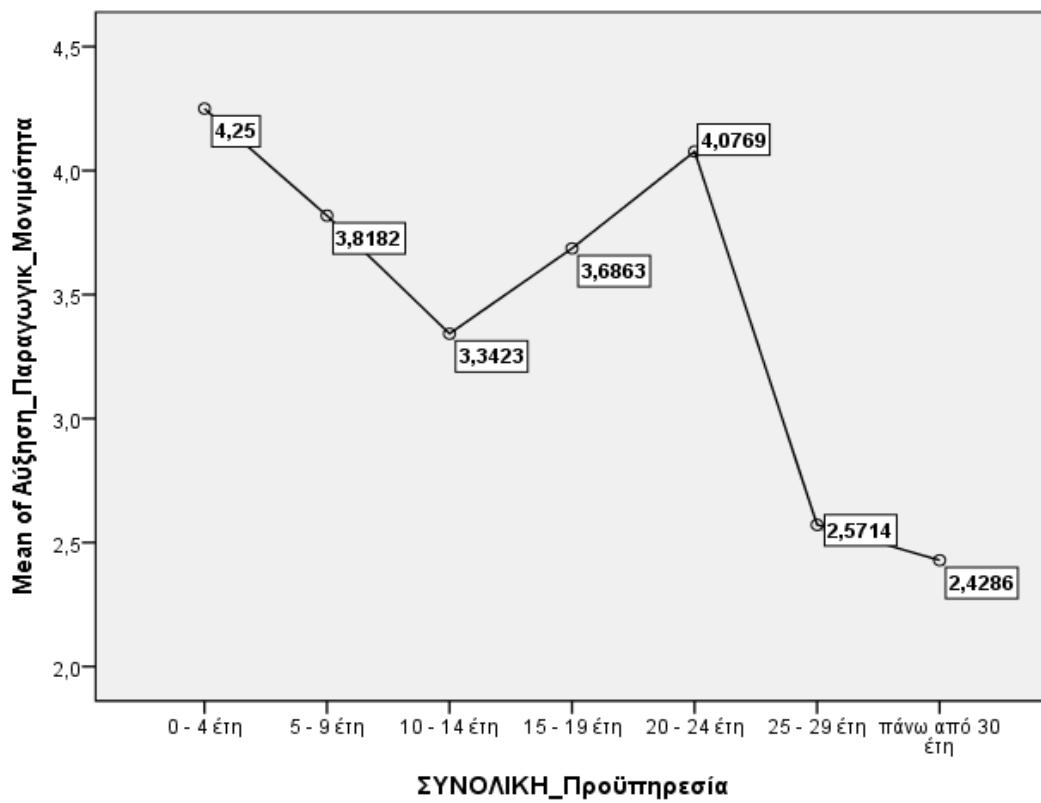
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	26,428	6	4,405	2,169	<b>,047</b>
Within Groups	477,262	235	2,031		
Total	503,690	241			

**Πίνακας 13:** Συσχέτιση προϋπηρεσίας ΚΕΠ με μονιμότητα θέσης

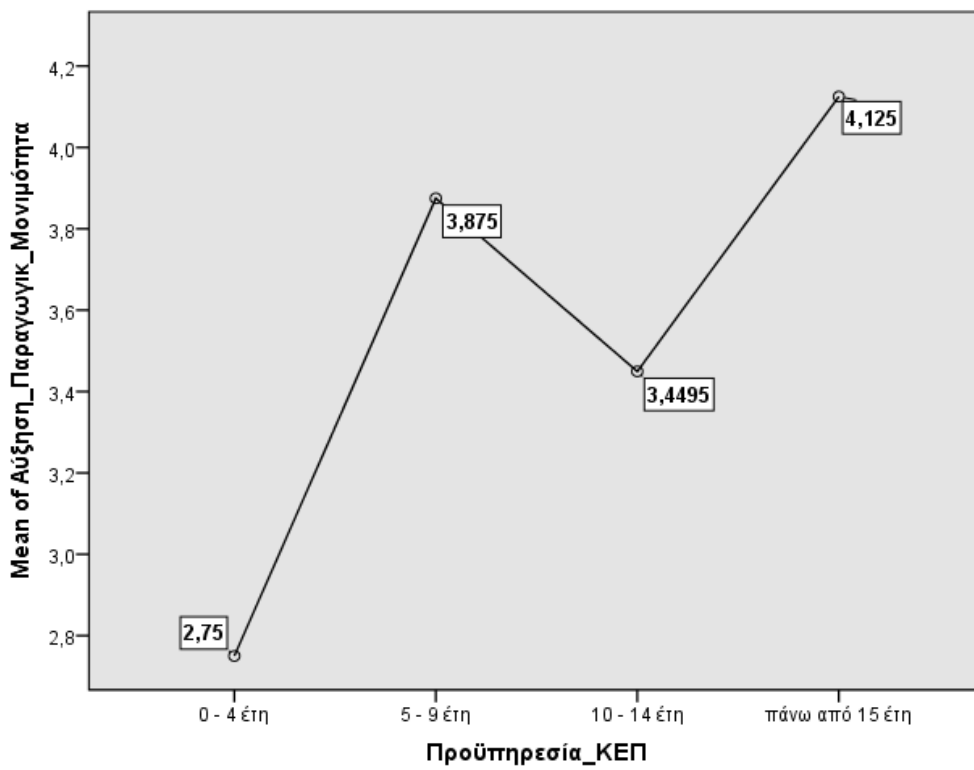
#### ANOVA

Αύξηση\_Παραγωγικ\_Μονιμότητα

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	16,320	3	5,440	2,657	<b>,049</b>
Within Groups	487,370	238	2,048		
Total	503,690	241			



**Γράφημα 5:** Κατανομή επηρεασμού παραγωγικότητας ως προς τα ηλικιακά εύρη συνολικής προϋπηρεσίας



**Γράφημα 6:** Κατανομή επηρεασμού παραγωγικότητας ως προς τα ηλικιακά εύρη προϋπηρεσίας ΚΕΠ



## **6.7 Προτεινόμενες Τεχνικές Παρακίνησης από Ερωτώμενους**

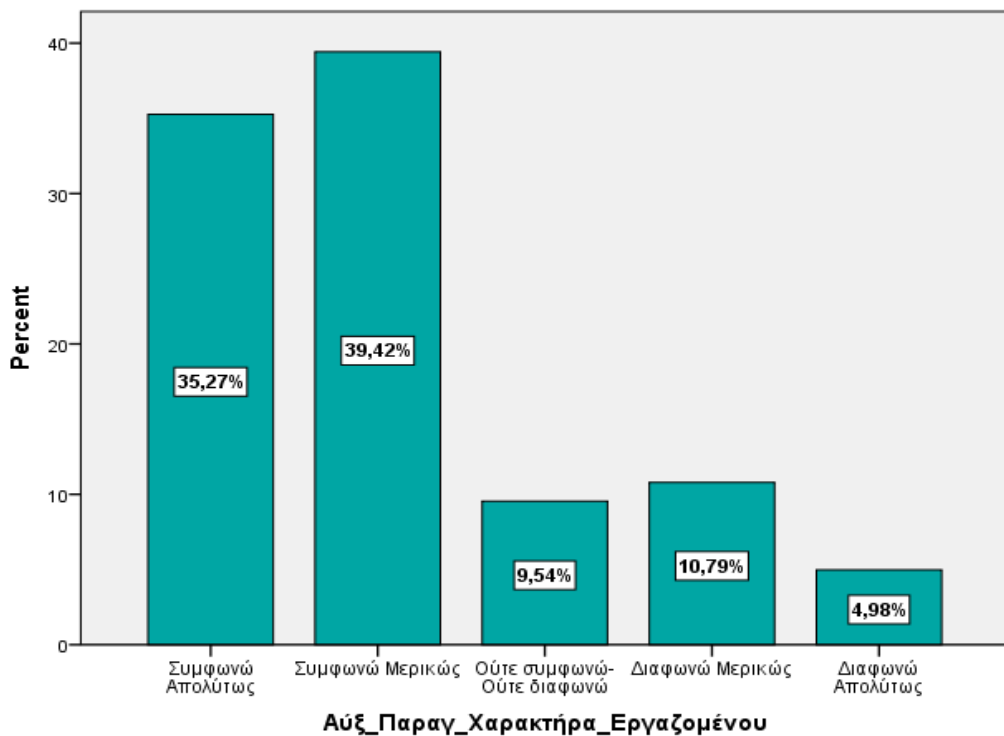
Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αποτυπώσουν τη γνώμη τους σχετικά με μεθόδους παρακίνησης. Από τα 242 ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν, τη συγκεκριμένη ερώτηση απάντησαν 136 άτομα, επομένως οι απόψεις αυτές αντιστοιχούν πάνω από το 50% του δείγματος. Οι περισσότερες από αυτές αναφέρονται σε μισθολογικές επιβραβεύσεις και αυξήσεις, σε αξιοκρατικούς ελέγχους, σε εκπαίδευση και επιμόρφωση. Ουσιαστικά αυτές είναι και οι τρεις κατηγορίες που παρουσίασαν τις υψηλότερες αρνητικές απαντήσεις στα επιμέρους κριτήρια εργασιακής ικανοποίησης στο ερωτηματολόγιο. Σε μικρότερη συχνότητα παρουσιάζονται οι δυνατότητες εξέλιξης, συνεργασίας με λοιπό προσωπικό και με άλλους δημόσιους φορείς. Επίσης αναφέρονται ο υλικοτεχνικός και πληροφοριακός εξοπλισμός, οι καλές συνθήκες εργασίας. Μεμονωμένα άτομα ανέφεραν τη δυνατότητα μεταθέσεων, την έγκυρη και πλήρης ενημέρωση (ειδικά σε αλλαγές), το φιλότιμο σα προσωπικό στοιχείο του χαρακτήρα του εργαζομένου, τη σωστή οργάνωση, τον προγραμματισμό των διαδικασιών και καθηκόντων, όπως και η δυνατότητα μετακίνησης τους είτε σε άλλο πόστο εντός των ΚΕΠ, είτε σε άλλες Δημόσιες Υπηρεσίες, με σκοπό την εκ νέου δραστηριοποίηση του υπαλλήλου.

## **6.8 Εργασιακή Παρακίνηση: Αποτέλεσμα Τεχνικών Παρακίνησης ή Χαρακτηριστικό Εργαζομένου;**

Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου, που το δείγμα καλείται να συμφωνήσει ή όχι στην πρόταση: “Θεωρώ ότι η αύξηση της παραγωγικότητας οφείλεται περισσότερο στον ίδιο τον εργαζόμενο (π.χ. στοιχείο του χαρακτήρα του) και λιγότερο σε εργασιακά κίνητρα”. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτούμενων, το 74,7%, απάντησαν ότι συμφωνούν (απόλυτα κατά 35,3% ή μερικώς κατά 39,4%). Από το αποτέλεσμα αυτό, γίνεται φανερό ότι πέρα από τις διάφορες τεχνικές και μεθόδους παρακίνησης αυτό που ουσιαστικά επιδρά στην αύξηση της παραγωγικότητας είναι μέρος του χαρακτήρα του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά, ως στοιχείο της προσωπικότητάς τους.

**Πίνακας 14: Αύξηση Παραγωγικότητας ως προσωπικό στοιχείο του ανθρώπινου χαρακτήρα**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Συμφωνώ Απολύτως	85	30,9	35,3	35,3
Συμφωνώ Μερικώς	95	34,5	39,4	74,7
Valid Ούτε συμφωνώ-Ούτε διαφωνώ	23	8,4	9,5	84,2
Διαφωνώ Μερικώς	26	9,5	10,8	95,0
Διαφωνώ Απολύτως	12	4,4	5,0	100,0
Total	241	87,6	100,0	



**Γράφημα 7:** Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων σχετικά με ερώτημα παρακίνησης

Προκειμένου να διαπιστωθεί συσχέτιση της συγκεκριμένης ερώτησης με κάποια από τις ανεξάρτητες μεταβλητές (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο θέση εργασίας) πραγματοποιείται εφαρμογή της one-way-Ανοva. Σύμφωνα με αυτή, εμφανίζεται δεσμός συσχέτισης μόνο με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων. Να γίνει η υπενθύμιση ότι το 85,5% των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και το ποσοστό που συμφωνεί μερικώς ή πλήρως με τη συγκεκριμένη πρόταση ανέρχεται στο 74,7%. Επομένως, θα μπορούσε να γίνει η υπόθεση ότι η κατανομή των απαντήσεων διαμορφώθηκε από αυτή την κατηγορία ερωτούμενων.

**Πίνακας 15:** Συσχέτιση παρακίνησης εργαζομένου με δημογραφικά χαρακτηριστικά

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Φύλο	Between Groups	1,498	4	,375	1,923	,107
	Within Groups	45,971	236	,195		
	Total	47,469	240			
Ηλικία	Between Groups	1,165	4	,291	,841	,500
	Within Groups	81,723	236	,346		
	Total	82,888	240			
Οικογενειακή_Κατάσταση	Between Groups	4,159	4	1,040	1,385	,240
	Within Groups	177,152	236	,751		
	Total	181,311	240			
Μορφωτικό_Επ	Between Groups	8,322	4	2,081	3,246	<b>,013</b>
	Within Groups	151,288	236	,641		
	Total	159,610	240			
Θέση_ΚΕΠ	Between Groups	,264	4	,066	,274	,895
	Within Groups	56,931	236	,241		
	Total	57,195	240			

# Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία ασχολείται με την παρακίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Το ζήτημα της παρακίνησης, αποτελεί μείζον ζήτημα για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων, ειδικά τα τελευταία χρόνια που διανύεται μία δύσκολη περίοδος λόγω των οικονομικών συνθηκών. Η οικονομική κρίση εκτός από τα νοικοκυριά έχει επηρεάσει δραματικά και τις επιχειρηματικές δράσεις, αναπτύσσοντας δυσμενές εργασιακό κλίμα. Γι' αυτό το λόγο, η έννοια της παρακίνησης, έχει τη δική της σημασία εντός κάθε οργανισμού, είτε αυτός έχει ιδιωτικό χαρακτήρα, είτε δημόσιο. Στην προκειμένη περίπτωση η παρακίνηση εξετάστηκε υπό το πρίσμα ενός Δημόσιου φορέα, των ΚΕΠ, από βιβλιογραφικής σκοπιάς αλλά και μέσω πρωτογενής έρευνας.

Τα ευρήματα της έρευνας παρουσίασαν ενδιαφέρον, αφού διαπιστώθηκε ότι το σύνολο του εργατικού δυναμικού είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένο αγγίζοντας το 74,8% (εξαιρετικά ικανοποιημένοι: 23,1% και πολύ ικανοποιημένοι: 51,7%). Αυτή τους η ικανοποίηση πηγάζει κυρίως από τη φύση της εργασίας τους (περίπου το 77,8%) και από το εργασιακό κλίμα (περίπου το 67,8%). Αυτά τα δύο στοιχεία ανεδείχθησαν ως κύρια και σε έρευνες που διεξήχθησαν σε διδακτικό προσωπικό του δημόσιου Πανεπιστημίου της Σλοβενίας (Kovač et al. 2010; Cankar & Petkonšek 2014, pp.632–633) και σε φορέα Δημόσιας Περίθαλψης (Saibou 2006).

Στα παραπάνω στοιχεία παρακίνησης, η έρευνα της Saibou (2006) προσθέτει την εργασιακή εξέλιξη και σαφήνεια, την αποτελεσματική επικοινωνία με τη Διοίκηση και τη δυνατότητα συμμετοχής σε αυτή. Ομοίως, και στην έρευνα των ΚΕΠ, σε σχετική ερώτηση περί τεχνικών παρακίνησης, υψηλά ποσοστά θετικών απαντήσεων έλαβαν η δυνατότητα διοικητικής συμμετοχής και συνεργασίας. Να τονισθεί ότι στην έρευνα των ΚΕΠ, οι σχέσεις με το διοικητικά ανώτερο είναι ήδη σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο (καλές και εξαιρετικές σχέσεις με ανώτερο: 40,3%) γεγονός που πιθανότατα συντελεί στην υπάρχουσα εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων. Αντίθετα, δεν διακρίνεται

παρόμοια σχέση με το αντίστοιχο όργανο ΔΟΛ ΚΕΠ που έχει την εποπτεία των ΚΕΠ στο Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

Το οικονομικό κίνητρο αποτελεί ένα από τα ισχυρότερα κίνητρα για την παρακίνηση των εργαζομένων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι έχει τον πρωτεύοντα ρόλο. Συχνά οι ευκαιρίες για καθοδήγηση και ο έπαινος είναι πιο σημαντικά για τον εργαζόμενο (Dewhurst et al. 2009). Οι συμμετέχοντες της έρευνας των ΚΕΠ δήλωσαν ότι η μισθολογική αύξηση θα αποτελούσε ένα σημαντικότατο εργασιακό κίνητρο (συμφωνούν απόλυτα ή μερικώς το 72,3%). Σε ανάλογα συμπεράσματα κατέληξαν και άλλες έρευνες που διεξήχθησαν στο Δημόσιο κλάδο. Συγκεκριμένα, σε έρευνα που διεξήχθη στη Νότιανατολική Αφρική, το οικονομικό κίνητρο εμπεριεχόταν στις 15 από τις 16 χώρες που έλαβαν μέρος (Dambisya 2007). Σε έρευνα σε Δημόσιο οργανισμό του Καζακστάν (2014), διαπιστώθηκε ότι ο μισθός, όχι μόνο αποτελούσε ισχυρό κίνητρο για τους εργαζομένους, αλλά ήταν κι αυτό που παρακινούσε νέους να προσεγγίσουν το συγκεκριμένο οργανισμό και να αναζητήσουν εργασία σε αυτόν (Kulchmanon & Kaliannan 2014). Μία έρευνα πραγματοποιήθηκε από την κυβέρνηση του Μεξικού (2011) σε 10 περιφέρειες, 167 περιθωριοποιημένων δήμων. Οι αναλύσεις της έρευνας έδειξαν ότι με την προσφορά υψηλότερων μισθών (από την κυβέρνηση) προσελκύνθηκαν περισσότερα άτομα για την κάλυψη των κενών θέσεων (ελαστική καμπύλη προσφοράς εργασίας). Αυτά τα άτομα σύμφωνα με μετρήσεις διέθεταν υψηλό IQ, δυναμική προσωπικότητα και θετική προδιάθεση εργασίας στο δημόσιο τομέα. Αξιοσημείωτο της μελέτης είναι ότι η μισθολογική αύξηση υπερνίκησε τα αρνητικά των σημαντικών διοικητικών – οργανωτικών ελλείψεων που είχαν οι συγκεκριμένοι δήμοι, όπως επίσης και την αρκετά μακρινή απόσταση από τον τόπο διαμονής των υποψηφίων (Dal Bo et al. 2013).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η τελευταία ερώτηση στο δείγμα των ΚΕΠ, όπου παρά τις παραπάνω απόψεις τους σχετικά με τις πιθανές τεχνικές παρακίνησης, παραδέχεται ότι τελικά το να είναι κάποιος παραγωγικός αφορά περισσότερο στοιχείο του χαρακτήρα του (συμφωνεί απολύτως/μερικώς: 74,7% ενώ διαφωνεί απολύτως-μερικώς: 15,8%). Σε σχετική έρευνα (2011) σε περισσότερους από 200.000 εργαζομένους του Δημόσιου τομέα στις Η.Π.Α., εντοπίστηκε ότι τα εγγενή κίνητρα είναι τρεις φορές πιο έντονα από ότι τα εξωγενή και συγκεκριμένα, τα χρηματικά. Στην ίδια έρευνα, τονίζεται ότι το συγκεκριμένο εύρημα ήταν ακόμη πιο εμφανές όταν το

μισθολογικό επίπεδο μειωνόταν (Chamorro-Premuzic 2013; Cho & Perry 2011). Το συγκεκριμένο εύρημα της μελέτης των ΚΕΠ συνάδει σε μεγάλο βαθμό με μια άλλη που πραγματοποιήθηκε το 2011 με στοιχεία που αντλήθηκαν από τη British Household Panel Survey (δείγμα περίπου 60.000 εργαζομένων) με αφορμή 747 μεταβάσεις από τον ιδιωτικό τομέα στο δημόσιο. Οι μεταβάσεις αφορούσαν τους κλάδους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και Εθνικής Υπηρεσίας Υγείας. Αποδείχθηκε ότι, τα κίνητρα μετάβασης ήταν οι ίδιες οι θέσεις εργασίας, το είδος της εργασίας, τα καθήκοντά τους, και σε μεγάλο βαθμό το εάν μέσω της δουλειάς τους θα είχαν τη δυνατότητα να αναπτύξουν φιλο-κοινωνικές και αλτρουιστικές συμπεριφορές (Georgellis et al. 2011).

Η έννοια της πιστότητας των εργαζομένων σε οργανισμούς αποτέλεσε και αποτελεί μελέτη έρευνας (Sarwar & Abugre 2013; Mehta et al. 2010; Borzaga 2006). Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δημόσιο φορέα της Τουρκίας, διαπιστώθηκε ότι η καλή σχέση μεταξύ υπαλλήλων και Διοίκησης εκτός από ικανοποίηση μπορεί να επιφέρει και την πιστότητα (“loyalty”) των εργαζομένων σε αυτόν. Βέβαια στην πιστότητα, συμβάλει και η ενθάρρυνση από τον ανώτερο, οι εργασιακές συνθήκες, η ομαδικότητα, η εκπαίδευση και η προσωπική εξέλιξη που αναφέρθηκε και ανωτέρω (Turkyilmaz et al. 2011). Στην ίδια έρευνα, αλλά και σε αρκετές άλλες (Chang et al. 2010; Kim 2009; Bhatti & Qureshi 2007) έχει διαπιστωθεί ότι μέσω της εργασιακής ικανοποίησης βελτιώνεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

## **Προτάσεις Βελτίωσης προς τη Διοίκηση ΚΕΠ**

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, η Διεύθυνση των ΚΕΠ θα μπορούσε να εστιάσει σε ορισμένα σημεία και να φροντίσει για τη βελτίωση αυτών. Πιο συγκεκριμένα, όπως σημειώθηκε και ανωτέρω, χρειάζεται να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη και τη διατήρηση των καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ Διοίκησης και υπαλλήλων. Αν και σχετικά με τη Διεύθυνση του κάθε παραρτήματος ΚΕΠ τα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά, ωστόσο η εικόνα που έχει το ανθρώπινο δυναμικό για τη ΔΟΛ ΚΕΠ είναι αρνητική. Προφανώς ο τρόπος διαχείρισης των διαφόρων υποθέσεων και η επικοινωνία ανάμεσα στη ΔΟΛ ΚΕΠ και τα παραρτήματα ΚΕΠ παρουσιάζουν προβλήματα. Η δυνατότητα αμεσότερης επικοινωνίας αρμόδιων στελεχών ΚΕΠ με το Υπουργείο για τη μεταφορά προβλημάτων, ζητημάτων ή αιτημάτων των εργαζομένων θα ήταν μία καλή πρακτική.

Με αυτό τον τρόπο, το υπαλληλικό προσωπικό θα αισθανθεί ότι η Διοίκηση είναι προσεγγίσιμη και μεριμνά για τις ανάγκες τους.

Μία ακόμη δίοδος για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων στα ΚΕΠ θα αποτελούσε η σχεδίαση και η υλοποίηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων. Στην ποσοτική έρευνα, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι παραδέχονται ότι η επιμόρφωσή τους θα αποτελούσε μία καλή τακτική αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Κατά συνέπεια, η ΔΟΛ ΚΕΠ, θα μπορούσε να παρέχει ένα ποσό ανά Νομό και να αξιοποιείται καταλλήλως για την μετεκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού της. Επίσης και η Διοίκηση του κάθε ΚΕΠ (Διευθυντές ΚΕΠ) θα μπορούσε να εισάγει ανά τακτά χρονικά διαστήματα σχετικά σεμινάρια και διαλέξεις. Σε αυτά, οι υπάλληλοι μπορούν να λαμβάνουν εκπαίδευση και συμβουλευτική καθοδήγηση για την καλύτερη διαχείριση και διευθέτηση καθηκόντων, εκμάθηση ορθής χρήσης τεχνολογικού εξοπλισμού, τρόπους βελτίωσης εξυπηρέτησης πολιτών.

Όπως τονίσθηκε και πιο πάνω, αρκετοί οργανισμοί δίνουν περισσότερη έμφαση στη δημιουργία εσωτερικών κινήτρων στους εργαζομένους τους, και λιγότερο σε υλικά ή χρηματικά. Δεδομένου των δυσμενών συνθηκών που περνάει η χώρα, θα ήταν αρκετά ωφέλιμο από τη Διοίκηση να στραφεί στη δημιουργία πιστότητας ανάμεσα στη Διεύθυνση ΚΕΠ και στο εργατικό δυναμικό. Η ανάδειξη εμπιστοσύνης, σεβασμού από τη Διοίκηση (Διευθυντές ΚΕΠ) και τη δυνατότητα οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν πιο ενεργά στην επίλυση καθημερινών ζητημάτων των ΚΕΠ θα ενίσχυε και θα συνέβαλε στην ικανοποίηση του αισθήματος αυτοπραγμάτωσης των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο, το ανθρώπινο δυναμικό αναπτύσσει τον επαγγελματισμό του και συνεργάζεται για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αποδοτικοί και αναπτύσσουν αισθήματα εμπιστοσύνης, καθώς λειτουργούν σε ένα δημοκρατικό και παράλληλα «ηθικό» μοντέλο ηγεσίας το οποίο εστιάζεται στην επικοινωνία, την αξιολόγηση, την επιβράβευση και την εποικοδομητική κριτική.

## **Μελλοντική Έρευνα**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ΚΕΠ σε όλη την Ελλάδα καλύπτοντας όλα τα γεωγραφικά διαμερίσματα. Επομένως μπορεί να ειπωθεί ότι το δείγμα είναι αρκετά αντιπροσωπευτικό και τα συμπεράσματα αντανακλούν στις υπάρχουσες εργασιακές

συνθήκες για το συγκεκριμένο δημόσιο φορέα. Τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν έναυσμα για μελλοντική έρευνα και συμπληρωματικά συμπεράσματα.

Μία πρώτη πρόταση θα ήταν η ανάλυση του δείγματος να πραγματοποιηθεί ξεχωριστά ανά γεωγραφική περιφέρεια ή διαμέρισμα, προκειμένου να εξετασθούν αν και κατά πόσο υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις απόψεις του δείγματος. Στην προκειμένη περίπτωση για την επίτευξη αυτού, θα έπρεπε το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο να διανεμηθεί σε διαφορετικές χρονικές περιόδους ούτως ώστε οι απαντήσεις που θα λαμβάνονταν να αφορούσαν αποκλειστικά τη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και έτσι να αναλύονταν ξεχωριστά. Ωστόσο, στην παρούσα φάση ο συγκεκριμένος τρόπος διεξαγωγής της έρευνας ήταν δύσκολος λόγω περιορισμένου χρονικού περιθωρίου.

Μία ακόμη ερευνητική πρόταση για ακόμη πιο στοχευμένη έρευνα θα ήταν να ζητάτε από τους ερωτωμένους να σημειώσουν καθημερινά προβλήματα που αντιμετωπίζουν στα ΚΕΠ και που χρήζουν επίλυσης. Τα εν λόγω ζητήματα θα συνδέονται με τον τρόπο διοίκησης, οργάνωσης και προγραμματισμού της εργασίας τους στο ΚΕΠ που δουλεύουν. Είναι λογικό ότι για την παροχή τεχνικών παρακίνησης απαιτείται πρώτα η αναγνώριση των αιτιών των προβλημάτων.

Τέλος, ενδιαφέρον παρουσιάζει η διερεύνηση της πιστότητας (loyalty) των εργαζομένων ΚΕΠ στο συγκεκριμένο Δημόσιο φορέα. Η εμπιστοσύνη και η εκτίμηση προς τη Διοίκηση και τους συνάδελφους τους είναι ενδεικτικοί παράγοντες που δημιουργούν πιστότητα και μπορούν να εξετασθούν. Εκτός από τον ισχύοντα βαθμό πιστότητας, το δείγμα θα μπορούσε να ερωτηθεί και για το ποιες θα ήταν εκείνες οι εργασιακές συνθήκες που θα ανέπτυσαν ή θα ισχυροποιούσαν την πιστότητά τους στο Δημόσιο οργανισμό.



# Βιβλιογραφία

## Ελληνικά Βιβλία

- Maslow, A.H., 1995. *Ψυχολογία της ύπαρξης*, Αθήνα: Δίοδος.
- Καψάλης, Α.Γ., 2006. *Παιδαγωγική ψυχολογία*, Αθήνα: Κυριακίδη.
- Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α., 2012. *Ψυχολογία Κινήτρων*, Αθήνα: ΠΕΔΙΟ.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., 2001. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον* 3rd ed., Θεσσαλονίκη: ΑΝΙΚΟΥΛΑ.
- Πετρίδου, Ε.Ν., 2006. *Διοίκηση Μάνατζμεντ. Μία εισαγωγική προσέγγιση* 2nd ed., Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
- Σπηλιωτόπουλος, Ε.Π., 2011. *Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου*, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Φαναριώτης, Π., 1999. *Δημόσια διοίκηση, αποκέντρωση και αυτοδιοίκηση*, Αθήνα: Σταμούλη.
- Χυτήρης, Λ.Σ., 2001. *Οργανωσιακή συμπεριφορά Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα: Interbooks.

## Ξένα Βιβλία

- Caulton, J.R., 2012. The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review. In *Emerging Leadership Journeys*. pp. 2–8.
- Dahlgaard, J.J., Khanji, G.K. & Kristensen, K., 2008. *Fundamentals of Total Quality Management*, London & New York: Taylor & Francis.
- Deckers, L., 2009. *Motivation: Biological, Psychological, and Environmental (3rd Edition)* 3rd ed., Boston: Pearson.
- Denhardt, R.B., Denhardt, J. V. & Aristigueta, M.P., 2008. *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations* 2nd ed., London: Sage Publications.
- Elliott, S.N. et al., 2000. *Educational Psychology: Effective Teaching, Effective Learning*, McGraw-Hill.
- Hammer, M. & Champy, J., 2009. *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*, United States, America: Harper Business Essentials.
- Hergenhahn, B.R. & Henley, T., 2013. *An Introduction to the History of Psychology* 7th ed., CA, USA: Wadsworth Publishing.

- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B., 1993. *The Motivation to Work*, New Brunswick, N.J., U.S.A: Transaction Publishers.
- Hull, C.L., 1943. *Principles of Behavior: An Introduction to Behavior Theory*, New York: Appleton-Century Company.
- Kovač, P., Tomažević, N. & Lebič, M., 2010. *Analysis of the results of the questionnaire on employee satisfaction at work at the Faculty of Administration*, Univerza v Ljubljani.
- Leahey, T.H., 2003. *A History of Psychology: Main Currents in Psychological Thought* 5th ed., UK: Prentice Hall.
- Luthans, F., 2011. *Organizational behavior: An evidence-based approach* 12th ed., New York: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J., 1996. *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, United States, America: Harvard Business Review Press.
- Pinder, C.C., 2008. *Work Motivation in Organizational Behavior, Second Edition* 2nd ed., New York: Psychology Press.
- Porter, L.W., Bigley, G.A. & Steers, R.M., 2003. *Motivation and Work Behavior* 7th ed., New York: Irwin Professional Publication.
- Porter, L.W. & Lawler, E.E., 1968. *Managerial Attitudes and Performance*, New York: Irwin, Richard D.
- Robbins, S.P. et al., 2013. *Organisational Behaviour* 7th ed., Australia: Pearson Education.
- Sandler, J., Fonagy, P. & Person, E.S., 2012. *Freud's "On Narcissism--an Introduction,"* London: Karnac Books Ltd.
- Schacter, L.D., Gilbert, D. & Wegner M. Daniel, 2012. *Ψυχολογία*, Αθήνα: Gutenberg.
- Scholz, C. & Böhm, H., 2008. *Human Resource Management in Europe*, London & New York: Routledge.
- Schuler, R.S. & Huber, V.L., 1993. *Personnel and Human Resource Management* 5th ed., West.
- Sims, R.R., 2007. *Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities*, North Carolina: Information Age Publishing.
- Skinner, B., 1965. *Science And Human Behavior*, New York: Simon and Schuster.
- Skinner, B.F., 2011. *About Behaviorism*, Knopf Doubleday Publishing Group.
- Skinner, B.F., 1938. *The Behavior of Organisms: An experimental analysis*, United States: Appleton-Century-Crofts.
- Sullivan, P.H., 1998. *Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation*, UK: Wiley.

- Torrington, D. & Hall, L., 1995. *Personnel Management: HRM in Action* 3rd ed., Prentice Hall.
- Vroom, V.H., 1994. *Work and Motivation*, New York: Jossey-Bass.
- Werner, S., Schuler, R.S. & Jackson, S.E., 2012. *Human Resource Management*, South-Western Cengage Learning.
- Woolfolk, A., 2008. *Educational Psychology* 10th ed., United States: Pearson/A and B.

## Άρθρα

- Alderfer, C.P., 1969. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), pp.142–175.
- Arnolds, C.A. & Boshoff, C., 2002. Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(4), pp.697–719.
- Aryanto, R., Fontana, A. & Afiff, A.Z., 2015. Strategic Human Resource Management, Innovation Capability and Performance: An Empirical Study in Indonesia Software Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, pp.874–879.
- Bhatti, K.K. & Qureshi, T.M., 2007. Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), pp.54–68.
- Borzaga, C., 2006. Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), pp.225–248.
- Cankar, S.S. & Petkovšek, V., 2014. Measuring Employee Satisfaction In Public Sector Organizations : A Case Study From Slovenia. In *The Clute Institute International Academic Conference*. Munich, Germany, pp. 626–634.
- Čech, M. et al., 2015. Human Resource Management in Chinese manufacturing companies. *Perspectives in Science*, pp.1–4.
- Chamorro-Premuzic, T., 2013. Does Money Really Affect Motivation? A Review of the Research. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv> [Accessed March 25, 2016].
- Chang, C.C., Chiu, C.M. & Chen, C.A., 2010. The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(12), pp.1299–1314.
- Chenhall, R.H. & Euske, K.J., 2007. The role of management control systems in planned

- organizational change: An analysis of two organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), pp.601–637.
- Cho, Y.J. & Perry, J.L., 2011. Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), pp.382–406.
- Dal Bo, E., Finan, F. & Rossi, M.A., 2013. Strengthening State Capabilities: The Role of Financial Incentives in the Call to Public Service. *The Quarterly Journal of Economics*, 128(3), pp.1169–1218.
- Dambisya, M.Y., 2007. A review of non-financial incentives for health worker retention in east and southern Africa. *Health Systems Research Group, Department of Pharmacy, School of Health Sciences, University of Limpopo, South Africa*, (44), pp.1–65.
- Dewhurst, M., Guthridge, M. & Mohr, E., 2009. Motivating people: Getting beyond money. *McKinsey & Company*. Available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/motivating-people-getting-beyond-money> [Accessed March 24, 2016].
- Farndale, E., Scullion, H. & Sparrow, P., 2010. The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), pp.161–168.
- Feder, B.J., 2000. F. I. Herzberg, 76, Professor And Management Consultant. *The New York Times*. Available at: <http://www.nytimes.com/2000/02/01/business/f-i-herzberg-76-professor-and-management-consultant.html> [Accessed December 21, 2015].
- Frederickson, H.G. & Har, D.K., 1985. The Public Service and the Patriotism of Benevolence. *Public Administration Review*, 45(5), pp.547–553.
- Georgellis, Y., Iossa, E. & Tabvuma, V., 2011. Crowding Out Intrinsic Motivation in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), pp.473–493.
- Grant, A.M., 2012. An integrated model of goal-focused coaching : An evidencebased framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review*, 7(2), pp.146–165.
- Guest, D.E., 2011. Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), pp.3–13.
- Huseman, R., Hatfield, J. & Miles, E., 1987. A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of management*, 12(2), pp.222–234.

- Inceoglu, I., Segers, J. & Bartram, D., 2012. Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), pp.300–329.
- Kim, S., 2009. IT Employee Job Satisfaction in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 32(12), pp.1070–1097.
- Kulchmanov, A. & Kaliannan, M., 2014. Does Money Motivate Employees? Empirical Study of Private and Public Financial Sector in Kazakhstan. *International Journal of Business and Management*, 9(11), pp.214–224.
- De Leede, J. & Looise, J.K., 2005. Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), pp.108–117.
- Locke, E.A., 1968. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), pp.157–189.
- Locke, E.A. & Bryan, J.F., 1969. The directing function of goals in task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(1), pp.35–42.
- Locke, E.A., Cartledge, N. & Knerr, C.S., 1970. Studies of the relationship between satisfaction, goal-setting, and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(2), pp.135–158.
- Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G. & Rašković, M., 2012. Managing in a time of crisis: marketing, HRM and innovation A. Geigenmüller, ed. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(6), pp.436–446.
- Maslow, A.H., 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), pp.370–396.
- Mehta, S. et al., 2010. Employee Loyalty towards Organization -A study of Academician. *Employee Loyalty towards Organization -A study of Academician*, 1(1), pp.98–108.
- Mládková, L., Zouharová, J. & Nový, J., 2015. Motivation and Knowledge Workers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, pp.768–776.
- Perry, J.L. & Wise, L.R., 1990. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), pp.367–373.
- Roehling, M. V. et al., 2005. The future of HR management: Research needs and directions. *Human Resource Management*, 44(2), pp.207–216.
- Saeednia, Y. & Mariani, M.N., 2010. Innovation in scheming Maslow's hierarchy of basic needs. *US-China Education Review*, 7(5), pp.94–100.
- Saibou, H., 2006. Employee Job Satisfaction in Public Sector: A Study Based on the Case of Niger. In *Proceedings of the 7th International Conference on Innovational & Management*. pp. 777–780.

- Sarwar, S. & Abugre, J., 2013. The Influence of Rewards and Job Satisfaction on Employees in the Service Industry And Key words. *The Business & Management Review*, 3(2), pp.22–32.
- Stewart, T.A. & Losee, S., 1994. Your Company's most Valuable asset: Intellectual Capital. *Fortune*, 130(7), p.68.
- Turkyilmaz, A. et al., 2011. Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), pp.675–696.
- Vandenabeele, W., 2007. Leadership Promotion of Public Values : Public Service Motivation as a Leadership Strategy in the Public Sector. *Public Management Institute*, pp.1–26.
- Wilkinson, A., Allen, P. & Snape, E., 1991. TQM and the Management of Labour. *International Journal of Manpower*, 12(6), pp.35–42.
- Φυτσιλής, Φ., 2012. Διοίκηση δημοσίων επιχειρήσεων. *Νέος Αγών*. Available at: <https://fitsilis.wordpress.com/> [Accessed December 23, 2015].

## Ακαδημαϊκές Πηγές

- Αθανασιάδου, Κ., 2015. Παρακίνηση εργαζομένων στη σύγχρονη Ελληνική πραγματικότητα. Μελέτη περίπτωσης τράπεζας. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Καράμπερη, Μ., 2013. Η υποκίνηση του διοικητικού προσωπικού σε έναν οργανισμό σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Περίπτωση Γ.Ν.Ε. Θριάσιου. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Μπαμπάνη, Μ., 2015. Ο ρόλος της παρακίνησης και ενδυνάμωσης των υπαλλήλων σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Η περίπτωση του ΙΚΑ. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Σκρέκας, Ν.Β., 2013. Ποιότητα Υπηρεσιών στη Δημόσια Διοίκηση. Η περίπτωση των ΚΕΠ. Πατρών.

## Νομοθεσίες

- Ν. 3013|2002 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 102/Α/01-05-2002 περί Αναβάθμισης της πολιτικής προστασίας και λοιπές διατάξεις.
- Ν. 166|2014 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 166/Α/28-08-2014 περί ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘΜΟΝ 99 Οργανισμός του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
- Ν. 2190|1994 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 28/Α/03-03-1994 περί Σύστασης ανεξάρτητης

αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης.

N. 3584|2007 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 143/A/28-06-2007 περί Κύρωσης του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων.

## Ιστοσελίδες

Businessballs, 2015. Adams' Equity Theory. *BusinessBalls*. Available at: <http://www.businessballs.com/adamsequitytheory.htm> [Πρόσβαση: 22.12.2015].

Deseret News, 2000. Obituary: Frederick Irving Herzberg. *Deseret News*. Available at: <http://www.deseretnews.com/article/739800/Obituary-Frederick-Irving-Herzberg.html?pg=all> [Πρόσβαση: 19.03.2016].

Venkatesh, 2015. Porter and Lawler Model of Motivation (With Diagram). *Your Article Library*. Available at: <http://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneurship/motivation-entrepreneurship/> [Πρόσβαση: 22.12.2015].

Vliet, V. van, 2014. Clayton Alderfer. *Toolshero*. Available at: <http://www.toolshero.nl/bekende-auteurs/dr-clayton-alderfer/> [Πρόσβαση: 19.03.2016].

Your Coach, 2015. Vroom expectancy motivation theory. Available at: <http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/vroom-expectancy-motivation-theory.php> [Πρόσβαση: 22.12.2015].

Πρεβεδούρου, E., 2015. Έννοια και οριοθέτηση του δημόσιου τομέα (14-10-2013/24-02-2014/11-03-2015). *Prevedourou*. Available at: <http://www.prevedourou.gr/> [Πρόσβαση: 23.12.2015].

2015. Edwin A. Locke, Ph.D. *EdwinLocke*. Available at: <http://www.edwinlocke.com/> [Πρόσβαση: 23.12.2015].

# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο

Παρακάτω παραθέτεται το ερωτηματολόγιο που δόθηκε ηλεκτρονικά στα ΚΕΠ.

### ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΕΠ

Η παρούσα έρευνα απευθύνεται στο Ανθρώπινο Δυναμικό των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) ανά την επικράτεια και πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης της Μεταπτυχιακής Διατριβής του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Θέμα αυτής είναι: "Η Παρακίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού - Μελέτη Περίπτωσης των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) της Ελλάδας." Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα αποτελέσματα αυτού θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά στα πλαίσια συγγραφής της Μεταπτυχιακής Διατριβής.

Παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης 10'.

Σας ευχαριστώ θερμά, εκ των προτέρων για τη συμμετοχή και την ανταπόκρισή σας, κα. Γκαμπένη Λαμπρινή. (email επικοινωνίας: kamplab1@gmail.com)

#### Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

##### 1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

##### 2. Ηλικία

- < 25
- 25 - 34
- 35 - 44



- 45 - 54
- > = 55

### 3. Οικογενειακή Κατάσταση

- Άγαμος/η
- Σε συμβίωση
- Έγγαμος/η
- Διαζευγμένος/η
- Χήρος/α

### 4. Μορφωτικό Επίπεδο

Πατήστε το κουμπί κύλισης και επιλέξτε αυτό που σας αντιπροσωπεύει.

Απόφοιτος/η Γυμνασίου

Απόφοιτος/η Ενιαίου Λυκείου (ή Εξατάξιου Γυμνασίου)

Απόφοιτος/η Τεχνικού Λυκείου

Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΑΤΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος

Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος

### 5. Συνολικά Έτη Προϋπηρεσίας

Πατήστε το κουμπί κύλισης και επιλέξτε αυτό που σας αντιπροσωπεύει.

- 0 - 4 έτη
- 5 - 9 έτη
- 10 - 14 έτη
- 15 - 19 έτη
- 20 - 24 έτη
- 25 - 29 έτη
- πάνω από 30 έτη

### 6. Έτη Προϋπηρεσίας σε ΚΕΠ

- 0 - 4 έτη
- 5 - 9 έτη
- 10 - 14 έτη
- πάνω από 15 έτη

### 7. Θέση στα ΚΕΠ

- Διοικητικός Υπάλληλος
- Διεκπεραίωση Υποθέσεων Πολιτών (ΔΥΠ)
- Προϊστάμενος
- Διευθυντής

### 8. Σε ποιά γεωγραφικό διαμέρισμα ανήκει το ΚΕΠ που εργάζεστε;

Πατήστε το κουμπί κύλισης και επιλέξτε αυτό που σας αντιπροσωπεύει.

Θράκη

Μακεδονία

Ήπειρος

Θεσσαλία  
Στερεά Ελλάδα  
Πελοπόννησος  
Κρήτη  
Νησιά Αιγαίου  
Νησιά Ιονίου

## Εργασιακή Ικανοποίηση

"Η ικανοποίηση των εργαζομένων αφορά τη γενική στάση και συμπεριφορά (θετική ή αρνητική) που έχει ο υπάλληλος για την εργασία του."

Η εργασιακή ικανοποίηση απορρέει από πολλούς παράγοντες, μερικοί από τους οποίους θα εξετασθούν παρακάτω.

9. ΣΥΝΟΛΙΚΑ πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας στα ΚΕΠ;  
Επιλέξτε το βαθμό που σας αντιπροσωπεύει: 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Εξαιρετικά

1 = Καθόλου	2= Λίγο	3 = Μέτρια	4=Πολύ	5=Εξαιρετικά
-------------	---------	------------	--------	--------------

10. Στο ΚΕΠ που εργάζομαι είμαι ικανοποιημένος/η από...

Επιλέξτε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις. (1=Διαφωνώ Απολύτως, 2=Διαφωνώ Μερικώς, 3=Ουδέτερο, 4=Συμφωνώ Μερικώς, 5=Συμφωνώ Απολύτως)

	Διαφωνώ Απολύτως 1	Διαφωνώ Μερικώς 2	Ουδέτερο 3	Συμφωνώ Μερικώς 4	Συμφωνώ Απολύτως 5
τη φύση της εργασίας μου					
την ασφαλιστική μου κάλυψη					
το ωράριο εργασίας μου					
τον όγκο των καθηκόντων μου					
τον υπάρχοντα τεχνικό εξοπλισμό/τον υπάρχοντα εξοπλισμό πληροφορικής					
το μισθό μου συγκριτικά με τα προσόντα που έχω					
το μισθό μου συγκριτικά με τα εργασιακά μου καθήκοντα					
το εσωτερικό σύστημα					

αξιολόγηση					
την εκπαίδευση που μου παρέχεται (όταν είναι απαραίτητο)					
τις δυνατότητες που έχω για εξέλιξη/προαγωγή					
τις ευκαιρίες για να λαμβάνω πρωτοβουλίες					
τον τρόπο που μου συμπεριφέρεται ο ανώτερός μου					
τη συνεργασία μου με συναδέλφους					
τη συνεργασία μου με τον ανώτερό μου					
την τεχνική βοήθεια που μου προσφέρουν οι συνάδελφοί μου (όταν τη χρειάζομαι)					
την τεχνική βοήθεια που προσφέρει ο ανώτερός μου (όταν τη χρειάζομαι)					
τη ψυχολογική στήριξη που μου προσφέρουν οι συνάδελφοί μου					
τη ψυχολογική στήριξη που μου προσφέρει ο ανώτερός μου					
το κλίμα που επικρατεί					

## Εργασιακή Παρακίνηση

Εργασιακή Παρακίνηση θεωρείται το σύνολο των ενεργειών που πραγματοποιεί η Διοίκηση του οργανισμού για να ωθήσει τους εργαζομένους της να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, με σκοπό η ίδια να πετύχει τους επιχειρησιακούς της στόχους.

11. Εάν το ΚΕΠ που εργάζεστε εφαρμόζε τις παρακάτω τεχνικές παρακίνησης θα αυξανόταν η παραγωγικότητά σας;

Στη βαθμωτή κλίμακα επιλέξτε αυτό που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο. (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Εξαιρετικά)

	Καθόλου 1	Λίγο 2	Μέτρια 3	Πολύ 4	Εξαιρετικά 5
Μισθολογική Αύξηση					
Εξασφάλιση μονιμότητας της θέσης μου στο ΚΕΠ					
Ενθάρρυνση για					

συνεργασία					
Αξιοκρατική αξιολόγηση από τον ανώτερο μου					
Ενθάρρυνση πρωτοβουλιών από τον ανώτερό μου					
Σεμινάρια εκπαίδευσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης & Εξυπηρέτησης Πελατών (π.χ. ψηφιακά πιστοποιητικά, ψηφιακή υπογραφή)					

12. Εάν το ΚΕΠ που εργάζεστε εφαρμόζε τις παρακάτω τεχνικές παρακίνησης πιστεύετε θα αυξανόταν η παραγωγικότητα των συναδέλφων σας;

Στη βαθμωτή κλίμακα επιλέξτε αυτό που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο. (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Εξαιρετικά)

	Καθόλου 1	Λίγο 2	Μέτρια 3	Πολύ 4	Εξαιρετικά 5
Μισθολογική Αύξηση					
Εξασφάλιση μονιμότητας της θέσης μου στο ΚΕΠ					
Ενθάρρυνση για συνεργασία					
Αξιοκρατική αξιολόγηση από τον ανώτερό μου					
Ενθάρρυνση πρωτοβουλιών από τον ανώτερό μου					
Σεμινάρια εκπαίδευσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης & Εξυπηρέτησης Πολιτών (π.χ. ψηφιακά πιστοποιητικά, ψηφιακή υπογραφή)					

13. Θεωρείτε ότι η Διοίκηση του Υπουργείου (ΔΟΛ ΚΕΠ) των ΚΕΠ ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των εργαζομένων της;

Επιλέξτε το βαθμό που σας αντιπροσωπεύει: 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Εξαιρετικά

1 = Καθόλου	2= Λίγο	3 = Μέτρια	4=Πολύ	5=Εξαιρετικά
-------------	---------	------------	--------	--------------

--	--	--	--	--

14. Ο ανώτερός σας διοικητικά στο ΚΕΠ που εργάζεστε ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των εργαζομένων του;

Επιλέξτε το βαθμό που σας αντιπροσωπεύει: 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Εξαιρετικά

1 = Καθόλου	2= Λίγο	3 = Μέτρια	4=Πολύ	5=Εξαιρετικά

15. Θεωρείτε ότι η Διοίκηση του Υπουργείου (ΔΟΛ ΚΕΠ) των ΚΕΠ θα εφαρμόζε πρόγραμμα παρακίνησης για τους εργαζομένους των ΚΕΠ;

Επιλέξτε το βαθμό που σας αντιπροσωπεύει: 1=Σίγουρα Ναι, 2=Μάλλον Ναι, 3=Δε γνωρίζω, 4=Μάλλον Όχι, 5=Σίγουρα όχι

Σίγουρα Ναι	Μάλλον Ναι	Δε γνωρίζω	Μάλλον Όχι	Σίγουρα Όχι
1	2	3	4	5

16. Ο ανώτερός σας διοικητικά στο ΚΕΠ που εργάζεστε θα εφαρμόζε πρόγραμμα παρακίνησης για τους εργαζομένους των ΚΕΠ;

Επιλέξτε το βαθμό που σας αντιπροσωπεύει: 1=Σίγουρα Ναι, 2=Μάλλον Ναι, 3=Δε γνωρίζω, 4=Μάλλον Όχι, 5=Σίγουρα όχι

Σίγουρα Ναι	Μάλλον Ναι	Δε γνωρίζω	Μάλλον Όχι	Σίγουρα Όχι
1	2	3	4	5

17. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις μεταξύ του ανωτέρω διοικητικά του ΚΕΠ που εργάζεστε και των εργαζομένων του;

- Κακές
- Λιγότερο κακές
- Ουδέτερες
- Καλές
- Άριστες

18. Παρακαλώ προτείνετε κίνητρα παρακίνησης για έναν υπάλληλο στα ΚΕΠ.

.....  
 .....

19. "Θεωρώ ότι η αύξηση της παραγωγικότητας οφείλεται περισσότερο στον ίδιο τον εργαζόμενο (π.χ. στοιχείο του χαρακτήρα του) και λιγότερο σε εργασιακά κίνητρα".

Επιλέξτε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την παραπάνω πρόταση

- Συμφωνώ Απολύτως
- Συμφωνώ Μερικώς
- Ούτε συμφωνώ – Ούτε διαφωνώ

- Διαφωνώ Μερικώς
- Διαφωνώ Απολύτως