



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΤΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.**

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΝΙΚΗ ΧΡΥΣΟΣΤΟΜΟΥ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΚΥΝΗΓΟΥ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΤΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.**

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΝΙΚΗ ΧΡΥΣΟΣΤΟΜΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΚΥΝΗΓΟΥ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	7
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή.....	9
1.1 Γενικά	9
1.2 Σκοπός της έρευνας	10
1.3 Σύνοψη Κεφαλαίων	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Παρακίνηση	12
2.1 Η έννοια της Παρακίνησης.....	12
2.2 Σημασία της Παρακίνησης.....	14
2.3 Κλασσικές Θεωρίες Υποκίνησης	16
2.3.1 Θεωρίες Περιεχομένου.....	16
2.3.2 Θεωρίες Διαδικασιών	17
2.3.3 Θεωρία X και Ψ του Douglas McGregor.....	19
2.3.4 Συμπεράσματα.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Δημόσιος Τομέας και Παρακίνηση.....	21
3.1 Η Έννοια και το Περιεχόμενο του Δημόσιου Τομέα	21
3.2 Η Έννοια και το Περιεχόμενο της Παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα	21
3.3 Η αναγκαιότητα της παρακίνησης στη Δημόσια Υπηρεσία.....	23
3.4 Παράγοντες Παρακίνησης.....	24
3.4.1 Παράγοντες Παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα	24
3.4.2 Έρευνες Παρακίνησης στον Δημόσιο σε σχέση με τον Ιδιωτικό Τομέα	28
3.5 Παρακίνηση Εργαζομένων σε περίοδο κρίσης	30
3.5.1 Η περίπτωση της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο	35
4.1 Αποστολή, Δομή, Οργάνωση, Λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας στην Κύπρο ..	35
4.2 Χαρακτηριστικά Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογία Έρευνας.....	41
5.1 Τεκμηρίωση της επιλογής του θέματος.....	41
5.2 Σκοπός της έρευνας	41
5.3 Μεθοδολογία έρευνας	42
5.4 Πεδίο διεξαγωγής της μελέτης	43
5.5 Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου.....	44
5.6 Ηθικές προεκτάσεις	46
5.7 Μέθοδος και τεχνική ανάλυσης δεδομένων	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Αποτελέσματα έρευνας.....	48
6.1 Ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών	48
6.2 Ανάλυση θέσεων – απόψεων σε θέματα υποκίνησης δημόσιων υπαλλήλων.	50
6.2.1 Απόψεις δημόσιων Υπαλλήλων σε σχέση με την εργασία τους.....	50
6.2.2 Απόψεις δημόσιων Υπαλλήλων σχετικά με τις ανταμοιβές τους από την εργασία τους.....	53
6.2.3 Απόψεις δημόσιων Υπαλλήλων για τους προϊστάμενους τους.....	56
6.2.4 Παράγοντες Υποκίνησης.....	57
6.2.5 Λόγοι μείωσης αποδοτικότητας στην εργασία των δημόσιων Υπαλλήλων.	63
6.2.6 Επίπεδο ατομικής παρακίνησης στο χώρο εργασίας	64

6.2.7	Διαφοροποίηση παραγωγικότητας Δημόσιων Υπαλλήλων στην εργασία τους μετά την οικονομική κρίση	65
6.2.8	Βαθμός επηρεασμού της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων από τα μέτρα που εφαρμόστηκαν λόγω της οικονομικής κρίσης.....	67
6.2.9	Βαθμός επηρεασμού διαπροσωπικών σχέσεων και αίσθηση ασφάλειας ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας από την οικονομική κρίση.....	68
6.2.10	Παράγοντες παρακίνησης πέραν των οικονομικών κινήτρων σε περίοδο οικονομικής κρίσης	69
6.2.11	Θετικές / αρνητικές επιπτώσεις στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα από την οικονομική κρίση.....	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα - Εισηγήσεις.....		73
7.1	Γενικά	73
7.2	Συμπεράσματα.....	73
7.3	Πρακτικές Επιπτώσεις / Εισηγήσεις.....	76
7.4	Επίλογος	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....		90

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα ενδιαφέροντος των οργανισμών είτε αυτοί είναι δημόσιοι είτε ιδιωτικοί, κυρίως στις μέρες μας, υπό την απειλή της οικονομικής κρίσης. Το ενδιαφέρον αυτό εστιάζεται στην προσπάθεια κατανόησης της σημασίας των ανθρώπινων πόρων στον οργανισμό και κατ' επέκταση στην ανάγκη για παροχή κινήτρων με σκοπό την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των υπαλλήλων.

Η παρούσα μεταπτυχιακή μελέτη στοχεύει να μελετήσει το φαινόμενο της παρακίνησης και ειδικότερα να εντοπίσει τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα υπό τις παρούσες οικονομικές συνθήκες. Αρχικά, γίνεται ανάλυση της έννοιας παρακίνησης, των θεωριών παρακίνησης καθώς και της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα για την κατανόηση του θεωρητικού υπόβαθρου, ενώ στην συνέχεια μελετάται η περίπτωση της Στατιστικής Υπηρεσίας για την εξαγωγή αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων.

Η μέθοδος της έρευνας που ακολουθήθηκε είναι ποσοτική, πρωτογενής έρευνα με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο συντάχθηκε από την ερευνήτρια. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 81 άτομα και διερευνά τις επιμέρους διαστάσεις της παρακίνησης και την επίδραση της στην συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς και την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων, όπως φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο σε κάθε μια από τις επιμέρους διαστάσεις της παρακίνησης.

Η έρευνα φανέρωσε ότι οι υπάλληλοι του φορέα είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την παρακίνηση που τους προσφέρει ο φορέας τους. Παρατηρήθηκε επίσης ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι υποκινούνται από έναν συνδυασμό εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων. Επίσης πιστεύουν ότι σε περίοδο οικονομικής κρίσης τα κίνητρα δεν χρειάζεται να είναι απαραίτητα οικονομικά. Μέσα από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι κίνητρα για αποδοτική εργασία αποτελούν: οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, το ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, η αξιοκρατική αξιολόγησης, η ίση μεταχείριση, ο εμπλουτισμός εργασίας καθώς και η ηθική επιβράβευση. Επίσης, σημαντική επίδραση φαίνεται ότι παίζουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και κυρίως το μορφωτικό επίπεδο.

Συμπερασματικά, έχοντας υπόψη τις τρέχουσες οικονομικές εξελίξεις και την μείωση των δημόσιων εξόδων, η λύση για τον δημόσιο τομέα, προκείμενου να ενισχύσει τη «δέσμευση» του δημόσιου υπάλληλου με τους στόχους του οργανισμού, είναι να στραφεί στην τόνωση και ενίσχυση των εσωτερικών, μη οικονομικών κινήτρων, με παράλληλη πρόσληψη εργαζομένων που κινητοποιούνται από αντίστοιχες εσωτερικές επιθυμίες.

ABSTRACT

Motivating employees is one of the major topics of interest to organizations, whether they are public or private, especially in our days, under the threat of economic crisis. Their interest is focused on understand the importance of human resources for the organization and the need to provide incentives with a view to maximizing the productivity and efficiency of employees.

We aim identifying the factors that motivate employees in public sector under the present economic conditions. We begin by analysing the concept of motivation, the theories of motivation and the motivation in the public sector in order to understand the theoretical underpinnings. We then apply the above in our case study, the Statistical Service of Cyprus (CYSTAT) and we extract results and conclusions.

The method used for the research is quantitative, primary research using a structured questionnaire, prepared by the researcher. The questionnaire was completed by 81 employees and explores the various dimensions of motivation and the impact on the overall satisfaction of employees and the influence of demographic factors such as gender, age and education level in each of the individual dimensions of motivation.

The survey revealed that employees of the CYSTAT are satisfied with the motivation offered by the institution. It is also observed that public sector employees are motivated by a combination of external and internal incentives. They also believe that during a period of economic crisis incentives need not necessarily be economical. The results of our survey indicate that the incentives for efficient work are the following: good interpersonal relations, pleasant working environment, the meritocratic evaluation, equal treatment between employees, enrichment of work, and the moral reward. Also, our survey suggests that demographics, especially educational level, seem to have significant effect in the motivational level.

We conclude that, given the current economic conditions and the reduction of public expenses, the solution for the public sector in order to enhance the "commitment" of public sector employees with the organization's objectives are to focus strengthening internal, non-economic incentives, and recruiting employees who are motivated by respective internal desires.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας τη συγγραφή της μεταπτυχιακής μου εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες και την ευγνωμοσύνη μου για πολλούς ανθρώπους που με βοήθησαν με τον δικό τους τρόπο στην ολοκλήρωση της διατριβής μου.

Κατ' αρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέποντα καθηγήτρια μου, κυρία Αναστασία Κυνηγού για την πολύτιμη βοήθεια, τις συμβουλές και την καθοδήγηση που μου προσέφερε για την ολοκλήρωση της διατριβής μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων για τις γνώσεις που απέκτησα κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου .

Επιπρόσθετα θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύζυγό μου για την υποστήριξη και τη κατανόηση όλο αυτό το χρονικό διάστημα της εκπόνησης της διατριβής μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους εργαζόμενους στη Στατιστική Υπηρεσία, που βοήθησαν σημαντικά στην έρευνα συμπληρώνοντας με μεγάλη προθυμία το ερωτηματολόγιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

1.1 Γενικά

Η παρακίνηση των εργαζομένων στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση αποτελεί ένα χώρο έρευνας, ο οποίος μπορεί να αποφέρει λύσεις σε χρόνιες παθογένειές της. Είναι γεγονός, ότι στην σημερινή εποχή, ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης γίνεται ιδιαίτερα δύσκολος λόγω του ότι οι δημόσιοι οργανισμοί διανύουν μια πολύ απαιτητική περίοδο εξαιτίας της οικονομικής αστάθειας αλλά και των συνεχών και αξιοσημείωτων αλλαγών που προκαλούνται από την πρόοδο της τεχνολογίας και γενικότερα τις εξελίξεις σε διάφορους τομείς. Στα πλαίσια αυτών των συνθηκών, ο δημόσιος τομέας πρέπει όχι απλά να επιβιώσει αλλά και να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του. Ο σημαντικότερος πόρος που έχει στην διάθεση του ένας οργανισμός προκειμένου να αντιμετωπίσει τις ανωτέρω προκλήσεις είναι ο άνθρωπος (Κουφίδου, 2001). Το ζήτημα, που τίθεται στη δημόσια διοίκηση, είναι να κατανοήσουν εκείνους τους παράγοντες που επιδρούν στην παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων και συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας τους.

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα, τα οποία τον διαφοροποιούν από τον ιδιωτικό, καθιστούν την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων περισσότερο δύσκολη υπόθεση. Ειδικότερα, χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα όπως η περιορισμένη κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων λόγω της μονιμότητας και η ανέφικτη συσχέτιση των αποδοχών με την απόδοση οδηγούν στην αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων παρακίνησης των εργαζομένων.

Δυστυχώς, λόγω της οικονομικής ύφεσης, τα περιθώρια για οικονομική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων στενεύουν ολοένα και περισσότερο με αποτέλεσμα η δημόσια διοίκηση να πρέπει να εστιάσει και να δώσει περισσότερο αξία σε «μη υλικούς» παράγοντες, οι οποίοι δεν κοστίζουν τίποτα στην δημόσια υπηρεσία, αλλά σημαίνουν πολλά για τον κάθε δημόσιο υπάλληλο ως ανθρώπινη οντότητα και συμβάλλουν θετικά στην παρακίνησή του. Χρειάζεται δηλαδή η δημόσια διοίκηση να ακολουθήσει μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο να φροντίζει το ανθρώπινο δυναμικό να νιώθει ευχαριστημένο με το αντικείμενο της καθημερινής του εργασίας και να φροντίσει να γίνει βίωμα κάθε

δημόσιου υπαλλήλου ότι συμβάλει από τη θέση του στο συλλογικό αποτέλεσμα της δημόσιας υπηρεσίας.

1.2 Σκοπός της έρευνας

Με βάση τα πιο πάνω, κύριος σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εντοπίσει και να ερμηνεύσει τις δυνάμεις εκείνες που παρακινούν τους εργαζομένους του δημόσιου τομέα, που χαρακτηρίζεται από σημαντικές ιδιαιτερότητες, σε μία πιο αποδοτική και αποτελεσματική συμπεριφορά ενώ παράλληλα θα εντοπιστούν τα προβλήματα που εμποδίζουν την παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων. Επίσης θα εντοπιστεί κατά πόσο οι δύσκολες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην Κυπριακή οικονομία, ο φόβος κατάρρευση των χρηματοπιστωτικών οργανισμών και στο άμεσο ρίσκο αποσταθεροποίησης του χρηματοπιστωτικού συστήματος στην Κύπρο που μπορεί να οδηγήσει στην κατάρρευση της κυπριακής οικονομίας επηρεάζει την παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων ενώ παράλληλα θα αναζητηθούν πιθανοί τρόποι παρακίνησης οι οποίοι φαίνεται να ενδείκνυται να εφαρμόζονται σε περιόδους οικονομικής κρίσης οι οποίοι θα συμβάλουν στην ενίσχυση της «δέσμευσης» του δημόσιου υπάλληλου με τους στόχους της δημόσιας διοίκησης έτσι ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στην παρούσα μελέτη εξετάζεται ο ρόλος των δημογραφικών στοιχείων όπως φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο στον τρόπο θεώρησης τόσο των παραγόντων παρακίνησης όσο και της παρούσας κρίσης και επιχειρείται η διεξαγωγή συμπερασμάτων για τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτά τα πλαίσια θα καταγραφούν πως βλέπουν οι ερωτηθέντες την παρακίνηση, αν πιστεύουν ότι συνδέεται μόνο με οικονομικά κίνητρα καθώς και ποιες τεχνικές είναι καλύτερες δεδομένων των οικονομικών συνθηκών.

1.3 Σύνοψη Κεφαλαίων

Η δομή και διάρθρωση των ενοτήτων της εργασίας επικεντρώνεται στην παρουσίαση και επεξήγηση βασικών εννοιών που συνδέονται με την παρακίνηση, το ευρύτερο δημόσιο τομέα και των παραγόντων που συμβάλουν στην παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων. Το πρώτο κεφάλαιο παρατίθεται ένα εισαγωγικό σημείωμα με τον προσδιορισμό του προβλήματος και τον ρόλο που αναμένεται να διαδραματίσει η Δημόσια Διοίκηση για την παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων στις δύσκολες στιγμές που περνά η οικονομία της

χώρας μας . Το *δεύτερο κεφάλαιο* εμπεριέχει τη βιβλιογραφική ανασκόπηση σε θέματα που άπτονται του ορισμού της παρακίνησης και της διαδικασίας που πραγματοποιείται, της σημασίας της παρακίνησης αλλά και των κυριότερων θεωριών της οι οποίες έχουν διατυπωθεί και συνεχίζουν να έχουν επιστημονική βάση ακόμα και σήμερα. Το *τρίτο κεφάλαιο* εμπεριέχει τη βιβλιογραφική ανασκόπηση σε θέματα που αφορούν την έννοια, το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά του Ευρύτερου Δημόσιο Τομέα. Επιπρόσθετα γίνεται αναφορά στην αναγκαιότητα της παρακίνησης στην Δημόσιο Τομέα και ποιοι παράγοντες που αποτελούν εργαλεία υποβοήθησης της υποκίνησης των δημοσίων υπαλλήλων προς την κατεύθυνση της αποδοτικής εργασίας σύμφωνα με διεθνείς εμπειρικές μελέτες. Το *τέταρτο κεφάλαιο* αναφέρεται στην αποστολή, δομή, οργάνωση και λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου. Επιπλέον γίνεται αναφορά και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα της Κύπρου. Το *πέμπτο κεφάλαιο* πραγματεύεται τη μεθοδολογία διεξαγωγής της έρευνας. Συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στο αντικείμενο και στους στόχους της παρούσας μελέτης, καθώς επίσης και στην μεθοδολογία που ακολουθήθηκε , το πληθυσμό και το δείγμα. Ακολουθώντας τον τρόπο, ο οποίος είναι ο τρόπος επίδοσης και συλλογής των ερωτηματολογίων, η στατιστική ανάλυση των δεδομένων, ο έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας, καθώς επίσης και οι περιορισμοί της έρευνας. Το *έκτο κεφάλαιο* ασχολείται με την αναφορά των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου και την περιγραφή των στατιστικών ευρημάτων που προκύπτουν. Το *έβδομο κεφάλαιο* και τελευταίο κεφάλαιο υποβάλλονται προτάσεις και εισηγήσεις, τις οποίες η δημόσια διοίκηση θα μπορούσε να αξιοποιήσει και να υιοθετήσει , με σκοπό να χρησιμοποιηθούν ως εφαλτήρια για τη δημιουργία κλίματος κουλτούρας απόδοσης στο δημόσιο τομέα

Τέλος συμπερασματικά επιχειρείται η ερμηνεία μιας συνολικής εικόνας η οποία ολοκληρώνει την εξέταση της έννοιας της παρακίνησης και προσπαθεί να φέρει εις πέρας τον σκοπό και τον στόχο της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Παρακίνηση

2.1 Η έννοια της Παρακίνησης

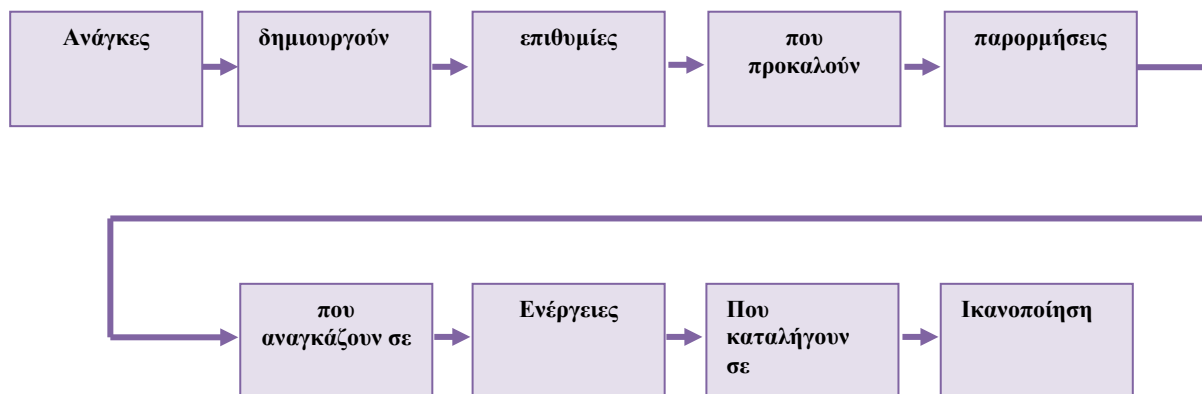
Από τα αρχαία χρόνια μέχρι σήμερα η έννοια της παρακίνησης αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης για πολλούς ερευνητές και αναπτύχθηκαν αρκετά εμπειρικά μοντέλα προκειμένου να αποσαφηνίσουν το περιεχόμενο και την διαδικασία αυτής. Παρόλα αυτά είναι δύσκολο να δώσει κάποιος ένα συγκεκριμένο ορισμό για την παρακίνηση. Ο όρος παρακίνηση στη νεοελληνική γλώσσα χρησιμοποιείται για να μεταφράσει τον αγγλικό όρο «motivation», ο οποίος προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει κινώ. Συχνά ο όρος αυτός θεωρείται ταυτόσημος των λέξεων επιθυμία, στόχος, κίνητρο, θέληση.

Στην βιβλιογραφία συναντάμε διάφορους ορισμούς για την παρακίνηση. Ο Robert(1991) διατύπωσε την άποψη ότι η παρακίνηση είναι «μια εσωτερική διαδικασία που ενεργοποιεί, καθοδηγεί και υποστηρίζει την συμπεριφορά και ιδιαίτερα την συμπεριφορά με προσανατολισμένους στόχους». Ο Morris (1968) πιστεύει ότι «η παρακίνηση είναι μία συνεχώς μεταβαλλόμενη μεταβλητή η οποία περιλαμβάνει έναν άπειρο αριθμό μεγεθών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε έναν άπειρο αριθμό κατευθύνσεων. Αυτό ακριβώς κάνει την ορθή αξιολόγηση της παρακίνησης πολύ δύσκολο να ολοκληρωθεί» Σύμφωνα με τον Ευάγγελος Θεοδωράτος, παρακίνηση μπορεί να θεωρηθεί «η προσπάθεια για τη δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, κοινή προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων και της εργασιακής μονάδας». Ο Andrezei (1996) διατύπωσε την άποψη ότι, η παρακίνηση είναι μια «διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει τα επιθυμητά σε αυτό αποτελέσματα και κινητοποιεί την κατάλληλη συμπεριφορά, που θα τον οδηγήσει στα αποτελέσματα αυτά»

Ως κοινούς παρανομαστές των πολλών ορισμών της παρακίνησης εντοπίζουμε τις έννοιες της ανθρώπινης συμπεριφοράς, του σκοπού, των κινήτρων, των στόχων, της δράσης, των αναγκών και της ικανοποίησης. Οι παρανομαστές αυτοί κινούνται σε ένα πλαίσιο το οποίο οριοθετείται από συγκεκριμένη διαδικασία παρακίνησης η οποία σύμφωνα με τον Μπουραντά (1992) «είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων».

Το πώς διαμορφώνεται η ανθρώπινη συμπεριφορά καθώς και το πώς τελικά παρακινείται ένα άτομο δεν είναι εύκολο να επεξηγηθεί, παρόλα αυτά η διαδικασία της μπορεί να αποτυπωθεί ως αλυσιδωτή αντίδραση η οποία παρουσιάζεται σχηματικά ως εξής:

Σχήμα 1: Διαδρομή Παρακίνησης



Πηγή: Παγκάκης 1998, σελ. 109

Επιπροσθέτως, κυριαρχεί και το πιο κάτω σχήμα:

Σχήμα 2: Διαδικασία Παρακίνησης



Πηγή: Ξηροτύρη – Κουφίδου 1997, σελ.193

Στο πιο πάνω φαινομενικά απλό σχήμα βρίσκεται στην καρδιά της έννοιας και του ορισμού της παρακίνησης. Τα πράγματα όμως γίνονται πιο δύσκολα όταν συζητάμε για συγκεκριμένες συμπεριφορές των εργαζόμενων στο χώρο εργασίας, οι οποίες έχουν ως στόχο την επίτευξη συγκεκριμένων οργανωτικών σκοπών. Κάθε εργαζόμενος είναι μια διαφορετική οντότητα η οποία αντιδρά διαφορετικά, ακόμα και σε ίδια ερεθίσματα του περιβάλλοντος, και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα βιώματα, την ψυχολογική κατάσταση, την ιδιοσυγκρασία, το σύστημα αξιών και φυσικά την πρωταρχική αιτία της κάθε μιας εκ των αναγκών του, που χρειάζονται ικανοποίηση. Τα ψυχολογικά ερεθίσματα ποικίλλουν από άτομο σε άτομο γι' αυτό και οι ανάγκες του κάθε ατόμου, θα πρέπει αρχικά να αντιμετωπίζονται σε ατομικό επίπεδο. Η φυσική επιθυμία ενός ατόμου να καλύψει μια έλλειψη, συνδέεται με την έννοια της ανάγκης: «Ανάγκη είναι η κατάσταση ενός ατόμου σε σχέση με κάτι το οποίο του είναι

απαραίτητο όπως για παράδειγμα η ανάγκη ύπνου, αλκοόλ, διασκέδασης, κλπ. Η μη αρμονική κατάσταση, που προκύπτει από αυτή τη σχέση, οδηγεί το άτομο στη διάπραξη ενεργειών, που αποσκοπούν στην ικανοποίησή του» (Λύτρας 1992, σελ. 46).

Ένας επίσης σημαντικός παράγοντας που εντοπίζεται στους ορισμούς παρακίνησης είναι το κίνητρο. Η πραγματική έννοια των κινήτρων δεν είναι “κάνω κάποιον να κάνει κάτι” αλλά “δημιουργώ τις συνθήκες που (πιθανόν) θα κάνουν κάποιον να θέλει να κάνει κάτι» (Κάντας 1993, σελ. 40). Η δράση αυτή εξαρτάται από εξωτερικά ερεθίσματα (όπως αμοιβές) αλλά και από εσωτερικές αιτίες (όπως ένστικτα). Τα κίνητρα μπορεί να είναι είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα, με αποτέλεσμα να μην είναι πάντοτε εμφανής, ο λόγος μιας συγκεκριμένης ενέργειας. Επίσης, τα κίνητρα διακρίνονται σε εγγενή (έμφυτα) ή επίκτητα (αποκτώνται μέσω της κοινωνικοποίησης), βιολογικά (επιβίωση, αναπαραγωγή), φυσιολογικά (λειτουργία οργανισμού), και ψυχολογικά (συναφή με το κοινωνικό περιβάλλον ή την προσωπικότητα) (Κωσταρίδου – Ευκλείδη 1999, σελ. 17).

Τέλος, με βάση τους ορισμούς της παρακίνησης εξάγεται το συμπέρασμα ότι υπάρχει στόχος και σκοπός που μπορεί να είναι είτε προσωπικός είτε επαγγελματικός. Το κύριο ζητούμενο και ταυτόχρονα το κύριο μέλημα της διαδικασίας της παρακίνησης για κάθε οργανισμό είναι οι ανάγκες των εργαζομένων καθώς και οι προσωπικοί τους στόχοι να συνυπάρχουν με τους στόχους και σκοπούς του οργανισμού. Σύμφωνα με τον ορισμό της παρακίνησης, ο οποίος εστιάζεται στην δημιουργία κατάλληλων συνθηκών που πιθανόν να συμβάλλουν στο να κάνουν κάποιον να θέλει να κάνει κάτι, ενισχύει την άποψη ότι οι οργανισμοί είναι προτιμότερο να μην αναγκάζουν κάποιον να πράξει κάτι, αλλά να δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες για να κινηθεί η εσωτερική διαδικασία της ηθελημένης από τον εργαζόμενο δράσης η οποία είναι σύμφωνη με τους στόχους και οργανωσιακούς σκοπούς του οργανισμού.

2.2 Σημασία της Παρακίνησης

Το υπαλληλικό προσωπικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο που διαθέτει ένας οργανισμός. «Η κατοχή ικανοτήτων και ανθρώπινης ευφυΐας αποτελεί το στρατηγικό περιουσιακό επιχειρηματικό στοιχείο έναντι του φυσικού κεφαλαίου» (R.B.Denhardt, J.V. Denhardt, M.P. Aristigueta, 2002). Παρόλα αυτά η συμμετοχή των κινήτρων, έχει πολλές φορές μεγαλύτερη σημασία κι απ’ την ικανότητα στην εργασία, αφού εργαζόμενοι με μεγαλύτερη ικανότητα σε γνώση και δεξιότητα δεν αποδίδουν πάντοτε σύμφωνα μ’ αυτές. Η

πράξη έχει δείξει περιπτώσεις όπου εργαζόμενοι μέτριας ικανότητας έχουν πολύ ικανοποιητική απόδοση, λόγω του ότι οι παρακινητικοί παράγοντες επιδρούν ευνοϊκά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.

Για κάθε οργανισμό λοιπόν, είναι υψίστης σημασίας να καταφέρει να αξιοποιήσει κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό του, παρακινώντας το να προσφέρει το μέγιστο των δυνατοτήτων του, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Ο βαθμός που αυτό θα επιτευχθεί, εξαρτάται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργά το υπαλληλικό δυναμικό, το οποίο και τους ωθεί να έχουν τη διάθεση να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό στην εργασία τους. Χαρακτηριστικά ο Μπουρναντάς θεωρεί ότι «η δυνατότητα των επιχειρήσεων να απελευθερώνουν και να αξιοποιούν το μέγιστο των δυνατοτήτων όλων των ανθρώπων τους αποτελεί “κρυφή αξία”, η οποία δεν αντιγράφεται και δεν μεταφέρεται στον ανταγωνισμό».

Αναμφισβήτητα, όταν ένας εργαζόμενος είναι παρακινήμένος μέσω του συστήματος επιβράβευσης μπορεί να συνεργαστεί αποτελεσματικότερα. Η αποτελεσματική συνεργασία μπορεί να επιφέρει σταθερότητα και το ανθρώπινο δυναμικό είναι πιο πρόθυμο να προσαρμοστεί στις αλλαγές, αντί να αντιστέκεται σε αυτές.

Εν τούτοις, η απόδοση του έργου από τους εργαζόμενους στον οργανισμό εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων οι οποίες είναι οι ικανότητες και οι γνώσεις που είναι αναγκαίες για την εκτέλεση του έργου και τη διάθεση του εργαζομένου να αποδώσει. Βασικότερος ρόλος των διοικητικών στελεχών είναι να κάνουν τους υπαλλήλους να θέλουν να αποδώσουν. Για να επιτευχθεί λοιπόν η καλύτερη απόδοση στην εργασία, θα πρέπει να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ ικανότητας και προθυμίας, έτσι ώστε να βοηθήσει στη βελτίωση του επιπέδου της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό θα συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, καθώς και τη μείωση του κόστους των εργασιών.

Τέλος, η παρακίνηση οδηγεί στη σταθερότητα του εργατικού δυναμικού γεγονός που αποτελεί πολύ σημαντική φήμη για τον ίδιο τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι μπορούν να παραμείνουν πιστοί στον οργανισμό μόνο όταν έχουν την αίσθηση της συμμετοχής τους στις αποφάσεις του οργανισμού. Η αποδοτικότητα και οι δεξιότητες των εργαζομένων θα αποτελούν πάντα πλεονέκτημα για τους ίδιους τους εργαζομένους αλλά και για τους

εργοδότες. Αυτό θα συμβάλει στη δημιουργία μιας καλής εικόνας στην αγορά, η οποία θα προσελκύσει ολόένα και πιο έμπειρο και ικανό προσωπικό στον οργανισμό.

2.3 Κλασικές Θεωρίες Υποκίνησης

Οι θεωρίες παρακίνησης, έχουν ιδιαίτερη σημασία στην διαμόρφωση ερμηνευτικών μοντέλων απόδοσης των εργαζόμενων γιατί εστιάζουν στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που την βελτιώνουν (Ε.Παπάνης, 2007). Αναμφισβήτητα, καμία θεωρία παρακίνησης δεν μπορεί να εφαρμοστεί αυτούσια διότι κάθε εργαζόμενος έχει μοναδική προσωπικότητα και αντιδρά διαφορετικά με αποτέλεσμα να μπορεί να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα.

Τα διάφορα θεωρητικά υποδείγματα που αναπτύχθηκαν διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει εκείνα τα υποδείγματα που προσπαθούν να παρουσιάσουν αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους να εργασθούν και ονομάζονται θεωρίες περιεχομένου. Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται τα θεωρητικά υποδείγματα που προσπαθούν να προσδιορίσουν τη διαδικασία της παρακίνησης και είναι γνωστές ως θεωρίες διαδικασιών. Επιπρόσθετα, έχουν αναπτυχθεί και κάποια ακόμα θεωρητικά υποδείγματα εξίσου σημαντικά, που δεν θα μπορούσαμε να τις εντάξουμε σε μία από τις πιο πάνω κατηγορίες όπως η θεωρία Χ και Ψ.

2.3.1 Θεωρίες Περιεχομένου

Οι θεωρίες περιεχομένου αναζητούν τις ανθρώπινες ανάγκες και τα κίνητρα όπως για παράδειγμα τις βασικές ανάγκες, τις ανάγκες για ύπαρξη, εξέλιξη, τους παράγοντες υγιεινής. Επιπλέον, εξετάζει το πως οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν και τι πραγματικά υποκινεί τους εργαζόμενους στην εργασία. Μερικοί από τους μελετητές που έχουν αναπτύξει θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι οι ακόλουθοι:

Ο Abraham Maslow (1943), ανέπτυξε τη θεωρία της ιεράρχησης αναγκών. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι άνθρωποι ενεργούν με γνώμονα την ικανοποίηση των αναγκών τους, οι οποίες μπορούν να ταξινομηθούν με μια ιεραρχική δομή σε πέντε κατηγορίες με την εξής σειρά: φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, κοινωνικές ανάγκες, αυτοεκτίμηση, αυτοπραγμάτωση. Κάθε ανάγκη αποτελεί παράγοντα υποκίνησης μέχρι να ικανοποιηθεί και τότε το άτομο προχωρεί στην αμέσως επόμενη βαθμίδα της ιεραρχίας των αναγκών.

Ο D.Mc Clelland μελέτησε την ανθρώπινη συμπεριφορά των εργαζομένων διαφόρων επιχειρήσεων και κατέληξε στην ανάπτυξη της θεωρίας των επίκτητων αναγκών. Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, δεν υποκινούνται όλοι οι εργαζόμενοι από τους ίδιους παράγοντες στον ίδιο βαθμό. Αντιθέτως, κάθε εργαζόμενος έχει την επιθυμία να καλύψει τις επίκτητες ανθρώπινες ανάγκες του για επίτευξη στόχων, δημιουργία δεσμών και απόκτηση εξουσίας, σε διαφορετικό βαθμό, ανάλογα με την προσωπικότητά του.

Ο F.Herzberg (1966) με την θεωρία των παραγόντων υγιεινής κατατάσσει τις ανθρώπινες ανάγκες σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες συντήρησης στην οποία περιλαμβάνονται η αμοιβή, η ασφάλεια εργασίας, οι εργασιακές συνθήκες, η διοίκηση του οργανισμού η προσωπική ζωή και οι διαπροσωπικές σχέσεις. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες παρακίνησης και αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας, την επίτευξη στόχων, την αναγνώριση του έργου, την εξέλιξη στην εργασία και τη δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης.

Ο Alderfer (1969) ανέπτυξε την θεωρία των αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης, έχοντας ως αφετηρία την πυραμίδα της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow. Ο Alderfer περιόρισε τις πέντε κατηγορίες των αναγκών του Maslow σε τρεις. Στις ανάγκες ύπαρξης, στις οποίες υπάγονται οι βιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφαλείας, στις ανάγκες κοινωνικών σχέσεων στις οποίες υπάγονται αντίστοιχα οι κοινωνικές ανάγκες και στις ανάγκες ανάπτυξης στις οποίες υπάγονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και αυτοεκτίμησης.

2.3.2 Θεωρίες Διαδικασιών

Οι θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία παρακίνησης ασχολούνται με τις μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη παρακίνηση και ειδικότερα την παρακίνηση στην εργασία. Επιπλέον, ασχολούνται με το πώς οι μεταβλητές αυτές συσχετίζονται μεταξύ τους. Οι θεωρίες αυτές, δίνουν έμφαση σε δύο καθοριστικούς παράγοντες επιλογής: την προσδοκία των ατόμων και την υποκειμενική αξιολόγηση του ατόμου με βάση τις συνέπειες από τις μεταβλητές που επηρεάζουν την παρακίνηση. Ορισμένοι από τους μελετητές που έχουν αναπτύξει θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι οι ακόλουθοι:

Ο Victor Vroom ανέπτυξε τη θεωρία της προσδοκίας που αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές θεωρίες διαδικασιών παρακίνησης. Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, η

πιθανότητα ένα άτομο να υιοθετήσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά για να πετύχει ένα στόχο, εξαρτάται από τις προσδοκίες του και τις προτιμήσεις του για τα αποτελέσματα. Η προσπάθειά του είναι ανάλογη της εκτίμησής του για την πιθανότητα που έχει να τον πετύχει, αλλά και της πεποίθησής του ότι η επιτυχία του θα ανταμειφθεί. Η ισχύς της παρακίνησης και η ανατροφοδότηση επηρεάζουν θετικά την απόδοση του ατόμου, ενώ υψίστης σημασίας είναι η αυτοεκτίμησή του και οι ικανότητές του (Smith, 2009).

Ο J.Adams (1963) ανέπτυξε τη θεωρία της Ισότητας. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, η εκτίμηση του εργαζομένου για την προσφορά του και τις απολαβές του, μπορεί να επηρεάσει την απόδοσή του στην εργασία. Έτσι, ο εργαζόμενος αισθάνεται δικαιοσύνη, εάν θεωρεί ότι τα όσα προσφέρει στην εργασία του είναι ισότιμα με αυτά που λαμβάνει από την εργασία του, όπως η ικανοποίηση, η αμοιβή και η κοινωνική καταξίωση. Όταν ο εργαζόμενος κρίνει ότι τα όσα προσφέρει είναι περισσότερα από όσα λαμβάνει, αισθάνεται αδικημένος και προσπαθεί να διορθώσει την αδικία, είτε απαιτώντας βελτίωση των απολαβών του ή του χρόνου εργασίας του, είτε μειώνοντας την προσφορά του.

Οι L.Porter και E.Lawler ανέπτυξαν το Υπόδειγμα Υποκίνησης και υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της απόδοσης. Το θεωρητικό υπόδειγμα των Porter και Lawler στηρίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές: την προσπάθεια, την απόδοση, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση.

Ο Locke ανέπτυξε τη θεωρία καθορισμού των στόχων στην οποία συνοψίζονται σχεδόν όλα τα παραπάνω. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η διαδικασία της υποκίνησης των εργαζομένων αρχίζει με τον καθορισμό των στόχων του κάθε εργαζόμενου που επιδιώκει να πετύχει με την εργασία του, τα οποία μπορεί να καθορίζονται είτε από τον ίδιο είτε από άλλους. Οι στόχοι αυτοί συνήθως πηγάζουν από τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες, τις αξίες και τις πεποιθήσεις του ατόμου, ενώ παράλληλα επηρεάζονται και από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες, όπως την εμπειρία και το κοινωνικό περιβάλλον. Η αυτοεκτίμηση και οι πεποιθήσεις αποτελεσματικότητας, που δημιουργούν σε ένα άτομο την αίσθηση ότι μπορεί να τα καταφέρει ή όχι, είναι μείζονος σημασίας για την επιλογή των στόχων του και τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξή των στόχων αυτών. Από την άλλη, το αποτέλεσμα της όλης προσπάθειας καθορίζει το βαθμό ικανοποίησης και κατ' επέκταση τη συνέχιση ή την παραίτηση της προσπάθειας. Συνεπώς, απαραίτητοι ρυθμιστικοί

παράγοντες για την επιτυχία του τελικού σκοπού είναι η δέσμευση στο στόχο, η ικανότητα, η ανατροφοδότηση , και η πολυπλοκότητα του έργου.

2.3.3 Θεωρία X και Ψ του Douglas McGregor

Ο Douglas McGregor ανέπτυξε τη θεωρία X και Ψ. Σύμφωνα με τον McGregor οι πιο πάνω θεωρίες αγνοούν τον ανθρώπινο παράγοντα, τις επιδράσεις του οικονομικοκοινωνικού περιβάλλοντος και της τεχνολογικής προόδου. Για το λόγο αυτό ανέπτυξε τη διπολική θεωρία του «X» και «Ψ». Σύμφωνα με τη θεωρία του «X» οι άνθρωποι έχουν μια έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία, δεν έχουν φιλοδοξίες και προτιμούν να καθοδηγούνται παρά να ηγούνται. Σύμφωνα με τη θεωρία του «Ψ» η εργασία είναι φυσική εφόσον οι συνθήκες είναι κατάλληλες, ο αυτοέλεγχος για την επίτευξη των στόχων είναι απαραίτητος και η ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων της οργάνωσης είναι αυξημένη. Τα άτομα που περιγράφονται από την θεωρία Ψ αγαπούν την εργασία, είναι δημιουργικοί και δεν φοβούνται να αναλάβουν πρωτοβουλία. Ο McGregor υποστήριξε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, οι εργασίες με υπευθυνότητα και οι καλές εργασιακές σχέσεις αποτελούν τις κατάλληλες τεχνικές για την αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων.

2.3.4 Συμπεράσματα

Η θεωρητική επισκόπηση των κυρίαρχων θεωριών παρακίνησης είναι ένα έναυσμα στον εντοπισμό των κύριων παραγόντων που επηρεάζουν την παρακίνηση στην καθημερινή πραγματικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Παράγοντες όπως η αμοιβή, η ασφάλεια εργασίας, οι εργασιακές συνθήκες, η διοίκηση του οργανισμού, η προσωπική ζωή, οι διαπροσωπικές σχέσεις, το περιεχόμενο της εργασίας, η επίτευξη στόχων, η αναγνώριση του έργου, η εξέλιξη στην εργασία και η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης μπορούν να συμβάλουν στην υποκίνηση των υπαλλήλων. Επίσης, απαραίτητοι ρυθμιστικοί παράγοντες για την επιτυχία του τελικού σκοπού είναι η δέσμευση στο στόχο, η ικανότητα, η ανατροφοδότηση , και η πολυπλοκότητα του έργου.

Αναμφισβήτητα, οι εργαζόμενοι δεν υποκινούνται από τους ίδιους παράγοντες στον ίδιο βαθμό αφού κάθε εργαζόμενος έχει την επιθυμία να καλύψει τις επίκτητες ανθρώπινες ανάγκες του για επίτευξη στόχων, δημιουργία δεσμών και απόκτηση εξουσίας, σε διαφορετικό βαθμό, ανάλογα με την προσωπικότητά του. Επίσης ένας εργαζόμενος αισθάνεται δικαιοσύνη, εάν θεωρεί ότι τα όσα προσφέρει στην εργασία του είναι ισότιμα με

αυτά που λαμβάνει από την εργασία του, ενώ όταν ο εργαζόμενος κρίνει ότι τα όσα προσφέρει είναι περισσότερα από όσα λαμβάνει, αισθάνεται αδικημένος και προσπαθεί να διορθώσει την αδικία, είτε απαιτώντας βελτίωση των απολαβών του ή του χρόνου εργασίας του, είτε μειώνοντας την προσφορά του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Δημόσιος Τομέας και Παρακίνηση

3.1 Η Έννοια και το Περιεχόμενο του Δημόσιου Τομέα

Ο δημόσιος τομέας ταυτίζεται με το σύνολο των υπηρεσιών και των οργανισμών που λειτουργούν υπό την εποπτεία του κράτους, η λειτουργία των οποίων αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος (Φαναριώτης Π, 1999). Ο ρόλος δηλαδή του δημόσιου τομέα είναι να εφαρμόζει και να υλοποιεί τα σχέδια και τα προγράμματα της κυβέρνησης. Ουσιαστικός σκοπός των δραστηριοτήτων μιας δημόσιας υπηρεσίας είναι η προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος, δηλαδή του κοινωνικού συνόλου. Εδώ έγκειται και η κυριότερη διάκριση των δημόσιων υπαλλήλων από τους ιδιωτικούς γιατί οι δημόσιοι εκτελούν την βούληση του κράτους και υπηρετούν το κοινωνικό σύνολο ενώ οι ιδιωτικοί εκτελούν την βούληση του ιδιώτη και υπηρετούν αυτόν.

Στην σύγχρονη εποχή μας, ο Δημόσιος τομέας δεν απολαμβάνει τη σταθερότητα και την προστασία του παρελθόντος. Οι παραδοσιακές δομές του Δημοσίου άρχισαν να αλλάζουν και αυτό οφείλεται όχι μόνο από τις κυβερνήσεις και τη διεθνή αγορά, αλλά και από τους ίδιους τους πελάτες, τους πολίτες, που αποτελούν τους κύριους αποδέκτες των υπηρεσιών αυτών. Καθώς λοιπόν, το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται, αντίστοιχα οι Δημόσιες Υπηρεσίες οφείλουν να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον, να αναπτύξουν την ικανότητα να το αναλύουν, να προσαρμόζονται και τότε να υποκινούν τους εργαζόμενους να εργάζονται με όλες τους τις σωματικές και πνευματικές δυνάμεις για την όσο το δυνατό αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη παροχή υπηρεσίας, του λόγου δηλαδή ύπαρξής τους.

3.2 Η Έννοια και το Περιεχόμενο της Παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα

Ένας πολύ καλός ορισμός της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα έχει δοθεί από τους μελετητές James L.Perry και Lois R.Wise (1990), οι οποίοι θεωρούν ότι η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα ορίζεται ως «η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς». Ο ορισμός αυτός δηλώνει ότι υπάρχουν συγκεκριμένα κίνητρα που συνδέονται με τη φύση της εργασίας σε μία δημόσια υπηρεσία. Σύμφωνα με τους πιο πάνω ερευνητές υπάρχουν τρεις κατηγορίες κινήτρων που επηρεάζουν την συμπεριφορά των δημόσιων υπαλλήλων:

- τα συναισθηματικά κίνητρα, όπως ο αλτρουισμός, χαρακτηρίζονται από την επιθυμία και τη θέληση του εργαζομένου να βοηθήσει άλλα άτομα. Χαρακτηριστικά, οι Frederick son και Harts (1985) θέλοντας να ορίσουν ως ένα από τα κυριότερα συναισθηματικά κίνητρα του δημόσιου τομέα τον συνδυασμό της αφοσίωσης στις αξίες του καθεστώτος και της αγάπης προς τον συνάνθρωπο, αναφέρουν τον όρο «ο πατριωτισμός της φιλανθρωπίας».
- τα ορθολογικά κίνητρα τα οποία συνδέονται με την τάση του ατόμου να αυξήσει το προσωπικό του όφελος. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία πιστεύουν ότι το προσωπικό τους όφελος συμπίπτει με το όφελος του κοινωνικού συνόλου. Ως αποτέλεσμα του κινήτρου αυτού είναι οι εργαζόμενοι να εκφράζουν μία δέσμευση προς τους στόχους και την αποστολή της υπηρεσίας τους.
- τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα τα οποία περιγράφουν την επιθυμία του εργαζομένου να συνεισφέρει στο δημόσιο συμφέρον. Τα κίνητρα αυτά συνδέονται με παράγοντες όπως η πίστη, το καθήκον, η πίστη προς την δημόσια διοίκηση καθώς και το ενδιαφέρον για κοινωνική ισότητα.

Υπάλληλοι στον δημόσιο τομέα οι οποίοι έχουν υψηλό βαθμό παρακίνησης, επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον είτε για προσωπικό ενδιαφέρον, είτε για ηθική υποχρέωση είτε για συναισθηματική δέσμευση. Σύμφωνα με τους πιο πάνω ερευνητές οι αξίες του δημόσιου τομέα αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την παρακίνηση, την οργανωσιακή «δέσμευση» και γενικότερα την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων.

Αρκετές έρευνες (Baldwin, 1984; Crewson, 1997, Perry and Wise, 1990) υποστηρίζουν ότι στο δημόσιο τομέα υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να απασχολήσουν άτομα των οποίων οι ανάγκες και οι αξίες είναι συμβατές με την αποστολή του δημόσιου οργανισμού. OWright (2003) υποστηρίζει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται από την επιθυμία να ικανοποιήσουν ανώτερου ιεραρχικά επιπέδου ανάγκες και ότι τα κίνητρα τους είναι περισσότερα αλτρουιστικά κατά την διεκπεραίωση της εργασίας τους. Παρατηρείτε, λοιπόν, ότι η μελέτη της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα συνδέεται περισσότερο με τις θεωρίες περιεχομένου δηλαδή με την αναζήτηση των παραγόντων που αποτελούν κίνητρα για τους δημόσιους υπαλλήλους.

Αναμφίβολα, η διοίκησης ανθρώπινων πόρων της κάθε δημόσιας υπηρεσίας, είναι δύσκολο να εντοπίσει εκείνες τις ειδικές, ατομικές ανάγκες σε κάθε χρονική στιγμή και να μπορέσει μέσα από τους περιορισμούς που θέτονται από το περιβάλλον της, να τις ικανοποιήσει. Ακόμα δυσκολότερο είναι να μπορέσει να μετρήσει την παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων. Αναμφισβήτητα, σημαντικό ρόλο στην ανάλυση της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα διαδραματίζει η αποστολή της κάθε κυβέρνησης, η κουλτούρα της κάθε χώρας, καθώς και οι αξίες, οι αντιλήψεις και οι στάσεις του κάθε δημόσιου υπάλληλου.

3.3 Η αναγκαιότητα της παρακίνησης στη Δημόσια Υπηρεσία

Αναμφίβολα ο δημόσιος τομέας μιας χώρας είναι αποφασιστικός παράγοντας για την εύρυθμη, αποτελεσματική και με αναπτυξιακή κατεύθυνση λειτουργία όλου του κοινωνικοοικονομικού ιστού της χώρας. Προκειμένου να επιτευχθεί απαιτείται η δημόσια διοίκηση να δώσει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Λόγω του χαμηλού επιπέδου παρακίνησης των δημόσιων υπαλλήλων κρίνεται αναγκαίος ο εντοπισμός των λόγων που επιδρούν αρνητικά στην υποκίνηση τους έτσι ώστε να επιτευχθεί η εύρυθμη λειτουργία του δημόσιου τομέα και της χώρας γενικότερα.

Ανασταλτικός παράγοντας για τη παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων αποτελούν οι γραφειοκρατικές διαδικασίες, η μη χρησιμοποίηση σύγχρονων μέσων και το πολύπλοκο κανονιστικό πλαίσιο και πολυδιάσπαση αρμοδιοτήτων μεταξύ μεγάλου αριθμού υπηρεσιών και επιπέδων διοίκησης. Ο Δημόσιος τομέας θα πρέπει να αποτάξει την γραφειοκρατική δομή και την προσήλωση στις ίδιες διαδικασίες, παραμελώντας το τελικό αποτέλεσμα, αν θέλει να εξελιχθεί.

Τροχοπέδη στην προσπάθεια παρακίνησης των δημόσιων υπάλληλων αποτελεί η νοοτροπία και η κουλτούρα που επικρατεί στο δημόσιο. Κρίνεται σκόπιμη και ιδιαίτερος επικερδής η αλλαγή στάσης τους και αντιμετώπισης του πολίτη ως εργοδότη. Επιπρόσθετα, η έλλειψη απόλυτης διαφάνειας και καθορισμού των επιμέρους στόχων μιας υπηρεσίας και ο αρνητικός βαθμός επιρροής τους στη διαδικασία ανάπτυξης συλλογικής μάθησης αποτελούν επίσης προβλήματα που εμποδίζουν τη παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων.

Παρατηρείται επίσης ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι εμφανίζουν μικρότερο βαθμό αφοσίωσης στον οργανισμό τους σε σχέση με τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα. Αυτό οφείλεται κυρίως στις μεγάλες διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ των κινήτρων που παρέχονται στις

ιδιωτικό τομέα σε σχέση με τη δημόσια υπηρεσία. Είναι γεγονός ότι στη δημόσια υπηρεσία υπάρχει έλλειψη αποτελεσματικών κινήτρων που μπορούν να συμβάλουν στην υποκίνησή του. Επίσης η δημόσια διοίκηση αδυνατεί να διακρίνει και να αναγνωρίσει τις προσπάθειες των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα αφού αρκετές φορές είναι δύσκολη η εύρεση της συνεισφοράς του κάθε δημόσιου υπάλληλου στο τελικό προϊόν. Αυτό κάνει ιδιαίτερα προκλητική την εφαρμογή εργαλείων υποκίνησης και την δημιουργία του κατάλληλου υποστηρικτικού περιβάλλοντος.

Επίσης, η απουσία συστημάτων επιβράβευσης της αποτελεσματικής εργασίας, ο χαμηλός βαθμός ενθάρρυνσης των δημόσιων υπαλλήλων από το εργασιακό του περιβάλλον καθώς και η αδυναμία σύνδεσης της συνεισφοράς των δημόσιων υπαλλήλων στους στόχους της δημόσιας υπηρεσίας με τις ανταμοιβές αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα στην παρακίνηση τους.

Επίσης, ο πολιτικός παρεμβατισμού ο οποίος επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων είτε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους είτε κατά την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας τους. Το γεγονός ότι υπάρχει σύνδεση του δημόσιου με την εκάστοτε πολιτική εξουσία δημιουργεί ένα αίσθημα ασυνέχειας του έργου των δημόσιων υπαλλήλων με αποτέλεσμα αυτοί να αποθαρρύνονται και να στρέφουν το ενδιαφέρον τους σε άσχετα με τα καθήκοντά τους ενδιαφέροντα.

Συμπερασματικά, η κατεύθυνση της προσπάθειας των δημόσιων υπαλλήλων δεν ταυτίζεται πάντα με το όραμα και την αποστολή της υπηρεσίας που απασχολούνται. Επιπλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν αποδίδουν πάντα το μέγιστο των δυνατοτήτων τους ενώ το χρονικό διάστημα υψηλής απόδοσης δεν είναι πάντοτε σταθερό. Κατά συνέπεια, οι ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα οδηγούν στην χαμηλή παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι προϊστάμενοι να αντιμετωπίσουν την παρακίνηση ως πρόβλημα και να αναπτύξουν συγκεκριμένες δράσεις και συμπεριφορές που θα συμβάλουν στην αύξηση του συνολικού επιπέδου παρακίνησης των δημόσιων υπαλλήλων.

3.4 Παράγοντες Παρακίνησης

3.4.1 Παράγοντες Παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα

Ξεκινώντας από το στερεότυπο ότι οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα δεν καταβάλλουν ιδιαίτερη προσπάθεια κατά την εργασία τους, έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές

έρευνες και μελέτες προκειμένου να εντοπιστούν οι παράγοντες παρακίνησης των δημόσιων υπαλλήλων.

Οι παράγοντες παρακίνησης σχετίζονται με εξωγενείς παράγοντες, όπως οι πολιτικές αλλαγές, η κοινωνικοοικονομική κατάσταση (Manolopoulos, 2008) και η κουλτούρα της κοινωνίας που επηρεάζει τις αξίες και τις πεποιθήσεις των ατόμων και προσδιορίζει έμμεσα τις ανάγκες τους (Markovitsetal, 2007). Οι παράγοντες αυτοί αλληλεπιδρούν με το χαρακτήρα του οργανισμού στον οποίο εργάζεται, αν δηλαδή ανήκει στο ιδιωτικό ή τον δημόσιο τομέα.

Σύμφωνα με τους ερευνητές, οι παράγοντες υποκίνησης μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται με τις αντίστοιχες ανάγκες των εργαζομένων, τα κίνητρά και τις επιθυμίες τους.

Η εσωτερική παρακίνηση είναι μία εσωτερική ώθηση για εργασία, μία επιθυμία για την ευχαρίστηση που προκύπτει από την επίτευξη έργου. Η υπευθυνότητα, η ποικιλία στην εργασία και οι προκλήσεις οι οποίες πηγάζουν από την εργασία είναι παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης (Klubnik & Roscelle , 1996). Στους εσωτερικούς παράγοντες περιλαμβάνονται η εκπαίδευση και ανάπτυξη στον τομέα της ειδικευσης, η ανάγκη για δημιουργική εργασία, οι ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις καθώς και η ανάγκη για αναγνώριση. Εσωτερικά κίνητρα δημιουργούνται όταν το άτομο βρίσκει νόημα στην εργασία του, όταν έχει το δικαίωμα της επιλογής δραστηριοτήτων, όταν μπορεί να διεκπεραιώσει σωστά μια εργασία, όταν σημειώνει πρόοδο και την αντιλαμβάνεται.

Απ' την άλλη πλευρά, η εξωτερική παρακίνηση είναι η παρακίνηση η οποία κατά βάση απορρέει από τις ανταμοιβές οι οποίες συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας και όχι από μέσα από την εργασία. Ο μισθός, οι πρόσθετες παροχές, προαγωγή, οι επιθυμητές εργασιακές συνθήκες είναι παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης (Aldag&Brief, 1979).

Αναμφισβήτητα, οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα υποκινούνται από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες που ικανοποιούν τις προσδοκίες τους αναφορικά με την αμοιβή, την επιτυχία και την ικανοποίηση. Στο δημόσιο τομέα απασχολούνται κυρίως άτομα που επιθυμούν να προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο, να συμβάλουν στην προαγωγή και την προστασία της κοινωνικής ευημερίας και να συνεισφέρουν στην κοινωνική ισότητα (Baldwin, 1984). Η προσπάθειά τους σχετίζεται επίσης με την επίτευξη προσωπικών

φιλοδοξιών, απόκτηση εξουσίας και δημιουργία δεσμών. Οι δημόσιοι υπάλληλοι υποκινούνται από την ικανοποίηση που αισθάνονται κατά τη συμμετοχή τους στη διαμόρφωση πολιτικής και συνήθως αισθάνονται δέσμευση με προγράμματα που θεωρούν σημαντικά (Perry&Wise, 1990). Όμως, η άσκηση πιέσεων στους δημόσιους οργανισμούς για αύξηση της αποδοτικότητας τους, επηρέασε την παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων, με αποτέλεσμα να παρατηρηθεί μια στροφή προς την εξωτερική υποκίνηση. Συνεπώς, παρατηρείται μια τάση υποκίνησης των δημόσιων υπαλλήλων από μισθολογικά και άλλα οικονομικά κίνητρα όπως ακριβώς συμβαίνει και στους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα (Manolopoulos, 2008).

Σε μια μεγάλη έρευνα που έγινε στους δημόσιους οργανισμούς της Ελλάδας εντόπισε ότι οι οικονομικές απολαβές και η ασφάλεια στην εργασία είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες υποκίνησης στους οργανισμούς αυτούς, ιδιαίτερα όσο αφορά στις γυναίκες, τους παντρεμένους και τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας. Επίσης οι συνθήκες εργασίας, η συνεργασία και η επικοινωνία φαίνεται να έχουν μικρή σημασία για τους υπαλλήλους στο δημόσιο τομέα (Manolopoulos, 2008).

Επιπρόσθετα, η επιθυμία για προσωπική αναγνώριση, η ευθύνη απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, που επωμίζονται όσοι έχουν διευθυντικές θέσεις στο Δημόσιο καθώς και η αίσθηση του καθήκοντος είναι επίσης παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση των δημοσίων υπαλλήλων(BrightL, 2009).

Σύμφωνα με τον Μανωλόπουλος (2008) οι ευκαιρίες ανάληψης ευθύνης επηρεάζουν θετικά την απόδοση των εργαζομένων στο Ελληνικό Δημόσιο και ιδιαίτερα των γυναικών, των ανύπαντρων και των εργαζομένων με προηγούμενη εμπειρία. Αντίθετα, για τους άνδρες και τους εργαζόμενους με μεγαλύτερη εκπαίδευση σημαντικός παράγοντας παρακίνησης αποτελεί η ανάγκη για δημιουργική εργασία. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, η ανάγκη για αναγνώριση και καταξίωση, οι ευκαιρίες για ανέλιξη και οι κοινωνικές ανάγκες και έχουν μικρότερη σημασία για τους δημόσιους υπαλλήλους (Manolopoulos, 2008).

Σύμφωνα με τα πορίσματα έρευνας των Naff και Crum (1999) που πραγματοποιήθηκε σε 10.000 δημοσίους υπαλλήλους αμερικάνικων δημόσιων οργανισμών παρατήρησαν ότι οι γυναίκες παρακινούνται λίγο περισσότερο από τους άντρες δημοσίους υπαλλήλους. Εντόπισαν επίσης ότι οι γυναίκες εργαζόμενες στον δημόσιο τομέα έχουν μεγαλύτερη ανάγκη

για κατανόηση και ευγενική συμπεριφορά. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι με ανώτερη εκπαίδευση έχουν υψηλότερο βαθμό παρακίνησης σε σχέση με τους απόφοιτους λυκείου.

Επιπρόσθετα, στην έρευνα του E.Camilleri(2004) που πραγματοποιήθηκε σε 3.400 δημοσίους υπαλλήλους στην Μάλτα, εντόπισε ότι η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, οι σχέσεις που έχουν με τον προϊστάμενο τους καθώς και τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους επηρεάζουν θετικά την παρακίνηση τους. Επιπλέον εντόπισε ότι, όταν δεν θέτονται σαφείς στόχοι και όταν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον έχουν ως αποτέλεσμα να λειτουργούν ανασταλτικά στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Επίσης, οι Moynihan και Pandey (2005) σε μια νεώτερη έρευνα στο άρθρο τους «The role of organizations in fostering public service motivation» υποστηρίζουν ότι η γραφειοκρατία μειώνει την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα. Επιπλέον, τα χρόνια προϋπηρεσίας βρέθηκε να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην παρακίνηση, ενώ η ηλικία και το εισόδημα δεν φαίνεται να έχουν καμία σχέση. Επίσης στην έρευνα παρατηρήθηκε ότι οι γυναίκες προσελκύονται από κίνητρα που σχετίζονται με την συμμετοχή τους στην διαμόρφωση πολιτικών.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τα ευρήματα μίας ακόμη έρευνας που διεξήχθη στο δήμο Αθηναίων (2008), το στυλ ηγεσίας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στον βαθμό παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων. Παρατηρήθηκε επίσης ότι ο σύγχρονος ηγέτης, προκειμένου να ενισχύσει την παρακίνηση των υφισταμένων του, θα πρέπει να απαλλαγεί από τον αυστηρό, γραφειοκρατικό τρόπο διοίκησης και να δώσει ιδιαίτερη σημασία στην δέσμευση στο όραμα, στην ομαδική εργασία, στην εισαγωγή αλλαγών, στη δικαιοσύνη και στην εμπιστοσύνη.

Αναμφισβήτητα, η παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα οφείλει να υποστηρίζεται από σωστά συστήματα προσλήψεων (Mann G., 2006). Οι προς πρόσληψη δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να θέλουν να προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο ενώ παράλληλα οι κυβερνήσεις οφείλουν να αξιοποιήσουν το γεγονός ότι αυτά τα άτομα θέλουν να εργαστούν στον Δημόσιο τομέα. Αν μια υπηρεσία στο Δημόσιο, έχει καταφέρει να αποτελείται από δημοσίους υπαλλήλους με υψηλό βαθμό υποκίνησης, είναι θετικό να έχει την υποδομή και τους μηχανισμούς ώστε να συνεχίσει να τους έχει υποκινημένους και στην διάθεσή της για το

μεγαλύτερο δυνατό χρονικό διάστημα, χωρίς αυτοί να επιδιώκουν την απόσπαση, μετάταξη, μετάθεση ή ακόμη παραίτησή τους.

Σε γενικές γραμμές, η βιβλιογραφία φανερώνει ότι τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του δημόσιου υπαλλήλου όπως η επαγγελματική εκπαίδευση, η μόρφωση, η θρησκεία κ.τ.λ καθώς και οι ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες του, παρέχουν ένα μίγμα των αποτελεσμάτων που δεν είναι πάντα προβλέψιμο.

3.4.2 Έρευνες Παρακίνησης στον Δημόσιο σε σχέση με τον Ιδιωτικό Τομέα

Αναμφισβήτητα, ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει περισσότερα εμπόδια σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα στη χρήση ανταμοιβών προκειμένου να παρακινήσει τους εργαζόμενους προς μία πιο αποδοτική συμπεριφορά. Μελέτες της σύγχρονης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας αποκαλύπτουν ότι η παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων διαφέρει αρκετά από αυτή των ιδιωτικών υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα πορίσματα έρευνας που διενεργήθηκε από τους Mark Buelens και Herman Van den Broeck (2007), οι ιδιωτικοί υπάλληλοι δίνουν μεγαλύτερη αξία στις οικονομικές ανταμοιβές σε σχέση με τους δημόσιους υπαλλήλους. Στην έρευνα αυτή διαπιστώθηκε ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές παίζουν σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των ιδιωτικών υπαλλήλων και ιδιαίτερα των υψηλόβαθμων στελεχών, σε αντίθεση με τους δημόσιους υπαλλήλους που δεν προσδοκούν υψηλές αμοιβές προκειμένου να εργαστούν. Από την άλλη μεριά, η δυνατότητα για προσωπική εξέλιξη και οι ευθύνες που πηγάζουν σε μία εργασία δεν αποτελούν ισχυρά κίνητρα για τους δημόσιους υπαλλήλους. Σημαντικό εύρημα της πιο πάνω έρευνας είναι το γεγονός ότι για τους δημόσιους υπαλλήλους ιδιαίτερη σημασία έχουν οι εσωτερικές ανταμοιβές και ειδικότερα το αίσθημα του καθήκοντος και της αυτοεκπλήρωσης. Έχει διαπιστωθεί επίσης ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δείχνουν μεγαλύτερη προτίμηση όταν υπάρχει ασφαλές και σταθερό εργασιακό περιβάλλον. Οι δημόσιοι υπάλληλοι υποκινούνται και αποδίδουν περισσότερο όταν το εργασιακό περιβάλλον είναι υποστηρικτικό της εργασίας τους, όταν μπορούν δηλαδή να εργάζονται σε φιλικό περιβάλλον, όπου επικρατεί ο σεβασμός και αμοιβαιότητα. Τα ευρήματά τους διαφοροποιούνται από άλλες έρευνες ως προς τον χρόνο εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων και την προσπάθεια που είναι διατεθειμένοι να καταβάλλουν, καθώς προέκυψε ότι αναφέρουν λιγότερες ώρες εργασίας και ότι δεν δείχνουν τόσο πρόθυμοι να εργαστούν όσο εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα. Επίσης, σύμφωνα με την έρευνα, οι υπάλληλοι του

δημόσιου τομέα δεν αντιμετωπίζουν τόσο συχνά το δίλημμα εργασία - οικογένεια όσο οι ιδιωτικοί υπάλληλοι, καθώς ανέφεραν λιγότερες ώρες εργασίας και άρα έχουν περισσότερο χρόνο με τις οικογένειές τους.

Μία ακόμη αξιοσημείωτη έρευνα του Houston (2000) υποστηρίζει ότι το ενδιαφέρον αντικείμενο της εργασίας αποτελεί τον πρώτο ιεραρχικά παράγοντα παρακίνησης για τους δημόσιους αλλά και ιδιωτικούς υπαλλήλους. Το δεύτερο όμως στη σειρά κίνητρο για τους δημόσιους υπαλλήλους είναι η ευκαιρία για προαγωγή ενώ για τους ιδιωτικούς υπαλλήλους είναι η αμοιβή που παίρνουν. Επιπρόσθετα, οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ασφάλεια που τους προσφέρει η εργασία τους ενώ την τέταρτη θέση λαμβάνουν οι εξωτερικές ανταμοιβές.

Μια ακόμη σημαντική έρευνα των Frank Sue και Lewis Gregory (2004), υποστηρίζει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ασφάλεια που τους παρέχει η εργασία στον δημόσιο τομέα σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Η ευκαιρία να υπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον και την κοινωνία έχει μεγαλύτερη βαρύτητα στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων από αυτή των ιδιωτικών. Επιπλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν ενδιαφέρονται για υψηλούς βαθμούς στον ίδιο βαθμό με τους ιδιωτικούς.

Σε ένα άλλο άρθρο σχετικά με τους προσδιοριστικούς παράγοντες διάθεσης και απόδοσης οι Μπουρναντά και Παπαλεξανδρή (1999) παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της έρευνας που διενεργήθηκε σε 1150 περίπου εργαζομένους Υπουργείων, Δημοσίων Οργανισμών, Δημοσίων Επιχειρήσεων και Ιδιωτικών Επιχειρήσεων. Διαπιστώθηκε ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι είναι πιο ευχαριστημένοι από την εργασία τους, ενδιαφέρονται περισσότερο γι' αυτήν και παρουσιάζουν υψηλό βαθμό εργασιακής παρακίνησης σε σχέση με τους δημόσιους υπαλλήλους. Διαπίστωσαν επίσης ότι υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες που ενεργούν αρνητικά στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Οι κυριότεροι παράγοντες είναι:

- Το οργανωσιακό κλίμα της δημόσιας διοίκησης που δεν αναγνωρίζει την προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι και τους δίνει ελάχιστες ευκαιρίες να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Επίσης επικρατεί το ρουσφέτι και η κομματικοποίηση.
- Το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Συγκεκριμένα, η έλλειψη της ποικιλίας και σπουδαιότητας των καθηκόντων, η έλλειψη της αυτονομίας και της

ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων της προσπάθειας τους, έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην παρακίνηση των εργαζομένων.

- Η έλλειψη σύνδεσης μεταξύ προσπαθειών– απόδοσης – αμοιβών.
- Η σύγχυση και η σύγκρουση μεταξύ ρόλων, πολιτικών και διαδικασιών.
- Η κακή ποιότητα της ηγεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Συμπερασματικά, οι περισσότερες έρευνες, αναφορικά με το θέμα, φανερώνουν την προτίμηση των δημοσίων υπαλλήλων προς την εσωτερική παρακίνηση, με κύριο κίνητρο την ικανοποίηση που προκύπτει από την εκτέλεση μίας εργασίας, η οποία είναι σημαντική και ενδιαφέρουσα για το κοινωνικό σύνολο. Θα πρέπει όμως να αναφέρουμε, όπως υποστηρίζει και ο Houston (2000) στην έρευνα του, ότι πιθανόν «οι δημόσιοι και ιδιωτικοί υπάλληλοι δεν παρακινούνται από διαφορετικούς παράγοντες αλλά απλώς προσαρμόζουν τις επιθυμίες τους στην πραγματικότητα που βιώνουν μέσα από την εργασία τους».

3.5 Παρακίνηση Εργαζομένων σε περίοδο κρίσης

Η οικονομική κρίση που μαστίζει ολόκληρο τον πλανήτη τα τελευταία πέντε με έξι χρόνια έχει χαρακτηριστεί ως η χειρότερη του αιώνα μετά το κραχ του 1929. Η κρίση άρχισε από τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (ΗΠΑ) και πολύ ραγδαία οι αρνητικές συνέπειες έχουν μεταφερθεί σε ολόκληρη την υφήλιο, μέσω της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Έτσι, όλες οι χώρες έχουν επηρεαστεί, κάποιες λιγότερο και κάποιες περισσότερο.

Σε τέτοιες δύσκολες καταστάσεις όλοι οι πολίτες επηρεάζονται, και πολύ περισσότερο οι δημόσιοι υπάλληλοι αφού αποτελούν τον «κύριο στόχο» της εκάστοτε κυβέρνησης στην προσπάθεια της να μειώσει το δημόσιο χρέος. Για τον λόγο αυτό, μια από τις πιο δύσκολες προκλήσεις, τις οποίες η δημόσια διοίκηση καλείται να ανταπεξέλθει στην περίοδο της κρίσης που διανύουμε, είναι η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στις παρούσες οικονομικές συνθήκες, που τα περιθώρια για οικονομική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων όλο και περισσότερο στενεύουν και τα χέρια της δημόσιας διοίκησης φαίνεται να είναι «δεμένα ως προς αυτή την κατεύθυνση προκειμένου να παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό της, είναι ίσως η ώρα να εστιάσει την προσοχή της και να δώσει περισσότερο αξία στους «μη υλικούς» αυτούς παράγοντες, οι οποίοι δεν κοστίζουν τίποτα στο δημόσιο τομέα, αλλά σημαίνουν πολλά για τον κάθε υπάλληλο ως ανθρώπινη οντότητα και συμβάλουν θετικά στην παρακίνησή του.

Η κρίση λοιπόν πέρα από την γενικότερη αναθεώρηση των απόψεων μας καθώς και των καταστάσεων που θεωρούσαμε ως δεδομένες και πλέον δεν τις θεωρούμε, απαιτεί και αλλαγή των δεξιοτήτων της δημόσιας διοίκησης προσωπικού. Απαιτεί λοιπόν η δημόσια διοίκηση να αποκτήσει μία ανθρωποκεντρική προσέγγιση δίνοντας μεγάλη έμφαση στο να φροντίζει το ανθρώπινο δυναμικό της να αισθάνεται όμορφα με το αντικείμενο της καθημερινής του εργασίας και να κάνει μία στροφή από το «η δημόσια διοίκηση αποφασίζει και διατάσει» στο «κάθε δημόσιος υπάλληλος συμβάλει από τη θέση του στο συλλογικό αποτέλεσμα του δημόσιου τομέα».

Συνεπώς, είναι σημαντικό η δημόσια διοίκηση να αποκτήσει μία διαφορετική νοοτροπία διοίκησης προσωπικού, ξεκινώντας από τα παρακάτω σημεία:

- Η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την άποψη του υπαλληλικού προσωπικού για τα θέματα που τους αφορούν. Κανένας δεν γνωρίζει καλύτερα πώς μπορεί να βελτιωθεί το τρόπο εκτέλεσης μίας εργασίας, από τον εργαζόμενο τον οποίο την εκτελεί. Καθώς ο αριθμός των εργαζομένων στη δημόσια υπηρεσία μειώνεται (παγοποίησης θέσεων, πρόωρες αφυπηρετήσεις), ο όγκος εργασίας αυξάνεται. Συνεπώς, είναι απαραίτητο να βελτιωθεί ο τρόπος εκτέλεσης μίας εργασίας, προκειμένου να εξοικονομηθεί χρόνος και για τις υπόλοιπες. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο οι προϊστάμενοι να ζητήσουν από τους υφιστάμενους να κάνουν προτάσεις για το πώς θα μπορούσε να μειωθεί ο χρόνος εκτέλεσης της εργασίας τους καθώς και με ποιους τρόπους θα βελτιωθεί η ποιότητα της εργασίας τους. Με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθεί η εκτέλεση περισσότερων εργασιών σε λιγότερο χρόνο και παρακίνηση του προσωπικού καθώς θα νιώθει πως η γνώμη του υπολογίζεται από τους ανώτερους του.
- Όλοι θέλουν να νιώθουν σημαντικοί και το ίδιο και οι εργαζόμενοι. Είναι σημαντικό να επιβραβεύονται πάντα με έναν καλό λόγο για κάτι που έχουν επιτύχει. Πολλές φορές ένα χαμόγελο και ένα «μπράβο», μπορεί να ομορφύνει ολόκληρη τη μέρα ενός υπαλλήλου και να τον ωθήσει να δουλεύουν αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα.
- Η δημόσια υπηρεσία θα μπορούσε να αναθεωρήσει το σύστημα αμοιβών και τη δομή του, μειώνοντας την αναλογία των σταθερών ημερομισθίων και αυξάνοντας τα προγράμματα πριμοδοτήσεων, κάνοντας πιο αποτελεσματική την παρακίνηση, δελεάζοντας τους δημόσιους υπαλλήλους για την επίτευξη των στόχων.
- Οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να πιστέψουν ότι οι προσπάθειές τους είναι αναγκαίες για να επιτύχουν τους στόχους της δημόσιας διοίκησης. Το επιθυμητό

αποτέλεσμα πρέπει να είναι καθορισμένο και ξεκάθαρο και εν συνεχεία να γίνει επίκληση στις δεξιότητες και τον ενθουσιασμό του υπαλληλικού προσωπικού για την πραγμάτωσή του. Η παρότρυνσή τους και η ενδυνάμωση τους να βοηθήσουν οπουδήποτε χρειάζονται μπορεί να έχει απρόσμενα θετικά αποτελέσματα, αυξάνοντας την παρακίνησή τους.

- Λόγω της παρούσας οικονομικής κρίσης, οι νεοεισερχόμενοι δημόσιοι υπάλληλοι που βρίσκονται επί δοκιμασία και οι έκτακτοι δημόσιοι υπάλληλοι βιώνουν ένα συναίσθημα φόβου και ανασφάλειας για την επόμενη μέρα που έρχεται και μπορεί να τους βρει χωρίς εργασία. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ενημέρωση του προσωπικού για τυχόν αλλαγές που πρόκειται να συμβούν στην δημόσια υπηρεσία. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η μυστικοπάθεια δημιουργεί ανασφάλεια και αρνητικά σενάρια στο μυαλό των υπαλλήλων τα οποία οδηγούν στην μείωση της απόδοσή τους και δημιουργούν έντονες αντιδράσεις και μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία.
- Η παροχή μέσων διαρκούς ενημέρωσης και κατάρτισης των δημόσιων υπαλλήλων, με την εφαρμογή ενός εκτεταμένου προγράμματος εκπαίδευσης «στα μέτρα» του κάθε υπαλλήλου, ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες του, σε σχέση πάντοτε με τις ανάγκες της δημόσιας υπηρεσίας.
- Η συνεχής προσπάθεια ανάπτυξης των εργαζομένων με την ανάθεση καθηκόντων ανάλογων των δυνατοτήτων και του ενδιαφέροντος, αλλά και καθηκόντων που τους καλούν να υπερβούν τα «εσκαμμένα», είτε με εσωτερικές μετακινήσεις, είτε διαφοροποιώντας το σύνηθες αντικείμενο εργασίας τους.
- Προϋπόθεση για την ύπαρξη κινήτρων αποτελεί η μέτρηση της ατομικής απόδοσης (με δίκαιο και ακριβή τρόπο), αλλά τέτοιες μετρήσεις είναι σπάνιες. Ο υπολογισμός και η επιβράβευση της ατομικής απόδοσης θα μπορούσε να οδηγήσει σε σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας. Τα κίνητρα με βάση την απόδοση θα πρέπει να αφορούν όχι μόνο μεμονωμένα άτομα αλλά και οργανωτικές μονάδες. Για παράδειγμα, η απόδοση μιας υπηρεσίας θα πρέπει να μετράται, και να χορηγούνται περισσότεροι πόροι στους οργανισμούς με την καλύτερη απόδοση.

Αναμφισβήτητα, η περίοδο της κρίσης είναι αναμφίβολα η πιο δύσκολη περίοδος που έχουν βιώσει τις τελευταίες δεκαετίες οι περισσότερες χώρες. Για τον λόγο αυτό, η δημόσια διοίκηση κάθε χώρας θα πρέπει να σκεφτεί θετικά και να χρησιμοποιήσει ότι μέσα διαθέτει για να βγει νικητής. Το μέσο λοιπόν που διαθέτει η δημόσια διοίκηση είναι οι δημόσιοι

υπάλληλοι με το οποίο πρέπει να μάθουμε να δουλεύουμε ομαδικά και μέσα στα πλαίσια ενός θετικού κλίματος. Αν όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι δώσουν το μέγιστο δυνατό των δυνατοτήτων και ικανοτήτων τους, τότε θα είναι πολύ πιο εύκολο για κάθε δημόσιο οργανισμό να επιβιώσει της κρίσης.

3.5.1 Η περίπτωση της Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου

Η παγκόσμια πρωτόγνωρη οικονομική κρίση είναι πλέον ένα φαινόμενο με πολύπλευρες οικονομικές, πολιτισμικές, κοινωνικές επιπτώσεις. Η κρίση αυτή μοιάζει να επηρεάζει κάθε χώρα, κάθε επιχείρηση και κάθε δημόσιο οργανισμό, τους εργαζόμενους, αλλά και τις δραστηριότητες τους. Ως φυσικό επακόλουθο η κυπριακή οικονομία έχει επηρεασθεί σημαντικά από την οικονομική κρίση και βρίσκεται σε μια συνεχή πορεία ύφεσης. Ως αποτέλεσμα των ολοένα επιδεινούμενων επιπτώσεων από τη διεθνή οικονομική κρίση επηρεάστηκαν τα δικαιώματα των εργαζομένων. Κάποιοι έχασαν τις δουλειές τους, κάποιοι αναζητούν μάταια για μια θέση εργασίας και κάποιους άλλους μειώθηκαν οι μισθοί τους.

Στις δύσκολες αυτές οικονομικές συνθήκες επηρεάστηκαν και τα δικαιώματα των μισθωτών του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Ως μέτρα «εξυγίανσης» της παρούσας κατάστασης, η ολομέλεια της Βουλή ψήφισε κάποια μέτρα που αφορούν τους δημόσιους υπαλλήλους για να μειωθεί ο κρατικός προϋπολογισμός. Ως αποτέλεσμα, είχαμε το πάγωμα των προσαυξήσεων, την μείωση των μισθών, την σημαντική μείωση του εφάπαξ ποσού που δίνεται στους δημόσιους υπαλλήλους μετά την αφυπηρέτηση, την μείωση της σύνταξης, την αναστολή της καταβολή της αυτόματης Τιμαριθμικής Αναπροσαρμογής (ΑΤΑ), την κατάργηση κενών θέσεων στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα., το πάγωμα των διαδικασιών πλήρωσης κενών θέσεων και μείωση του αριθμού των υπαλλήλων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, με υιοθέτηση της πολιτικής μια πρόσληψη ανά τέσσερις αφυπηρετήσεις με στόχο τη μείωση του αριθμού των δημόσιων υπαλλήλων κατά πέντε χιλιάδες τα επόμενα πέντε χρόνια, την αύξηση του ορίου αφυπηρέτησης καθώς και την αλλαγή του ωραρίου εργασίας.

Σε τέτοιες δύσκολες περιστάσεις όπου οι δημόσιοι υπάλληλοι νιώθουν απογοήτευση με την παρούσα κατάσταση, η παρακίνηση αποτελεί το κλειδί στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας τους και γι αυτό το λόγο θα πρέπει να αποτελεί βασικό θέμα στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων (E.V.Berman, J.S.Bowman, J.P.West,

M.V.Wart, 2010). Στην παρούσα έρευνα θα προσπαθήσουμε να απεικονίσουμε την άποψη των δημόσιων υπαλλήλων στην Κύπρο σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην δημόσια υπηρεσία και τους παράγοντες θα μπορούσαν να συμβάλουν στην παρακίνηση τους και κατά συνέπεια και στην μεγιστοποίηση της απόδοσής τους ακόμα και σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο

4.1 Αποστολή, Δομή, Οργάνωση, Λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας στην Κύπρο

Σύμφωνα με τον περί Δημόσιας Υπηρεσίας νόμο, η Δημόσια υπηρεσία περιλαμβάνει κάθε υπηρεσία (στη Δημόσια Υπηρεσία δεν περιλαμβάνονται οι υπηρεσίες ανεξάρτητων αξιωματούχων, η εθνική Φρουρά, η Αστυνομία, η Εκπαιδευτική και Δικαστική υπηρεσία, οι Δημόσιοι Οργανισμοί και οι αρχές τοπικής διοίκησης) της οποίας η διοίκηση υπάγεται στον έλεγχο της δημοκρατίας και υποδηλώνει όλους τους δημόσιους υπαλλήλους. Η δημόσια υπηρεσία εκτελεί την πολιτική θέληση της κυβέρνησης και εφαρμόζει τους νόμους που ψηφίζει η νομοθετική εξουσία.

Αποστολή της Δημόσιας Υπηρεσίας είναι η οργάνωση και λειτουργία του κράτους ώστε να εξυπηρετείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ο πολίτης. Ενώ η Βουλή και η Κυβέρνηση αλλάζουν, η δημόσια υπηρεσία παραμένει σταθερή αποτελώντας το σταθερό φορέα της οργάνωσης και της λειτουργίας του κράτους, εξασφαλίζοντας έτσι τη συνέχεια στη διοίκηση. Στόχος της Δημόσιας Υπηρεσίας είναι η κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη/ευημερία του κοινωνικού συνόλου και οι δημόσιοι υπάλληλοι, που αποτελούν τον μηχανισμό ενεργοποίησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι σύμφωνα με το Άρθρο 60 του περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμου οι εκτελεστές της θέλησης του κράτους.

Σύμφωνα με το Κυπριακό Σύνταγμα την εκτελεστική εξουσία ασκεί ο πρόεδρος ο οποίος για τη διασφάλιση της εξουσίας έχει Υπουργικό Συμβούλιο. Το Υπουργικό Συμβούλιο αποτελείται από 11 Υπουργεία. Κάθε Υπουργός προΐσταται του Υπουργείου του. Με εξαίρεση τα Υπουργεία Εξωτερικών και Άμυνας, στα υπόλοιπα εννέα Υπουργεία υπάγονται συγκεκριμένα Τμήματα/ Υπηρεσίες. Το κάθε Υπουργείο και το κάθε Τμήμα/Υπηρεσία έχει τη δική του οργανωτική δομή, η οποία είναι αυστηρά ιεραρχική, με ξεκάθαρες αρμοδιότητες σε κάθε επίπεδο και κατάλληλους μηχανισμούς αναφοράς/ επικοινωνίας μεταξύ των διάφορων ιεραρχικών επιπέδων.

Η αποκέντρωση των κυβερνητικών δραστηριοτήτων σε περιφερειακό επίπεδο επιτυγχάνεται μέσω της λειτουργίας Επαρχιακών Γραφείων. Σε κάποια Τμήματα/ Υπηρεσίες λειτουργούν γραφεία στις επαρχίες του νησιού, ώστε να διευκολύνεται η προσφορά

υπηρεσιών στο κοινό. Επιπρόσθετα, στις επαρχίες λειτουργούν και οι Επαρχιακές Διοικήσεις, οι οποίες προσφέρουν διάφορες υπηρεσίες στο κοινό και συντονίζουν τις δραστηριότητες των Κυβερνητικών Τμημάτων σε επαρχιακό επίπεδο με στόχο την προώθηση διάφορων αναπτυξιακών προγραμμάτων. Εκτός από τα υπουργεία λειτουργούν επίσης Ανεξάρτητες Υπηρεσίες στις οποίες προϊστανται ανεξάρτητοι αξιωματούχοι. Οι υπηρεσίες αυτές έχουν επίσης δική τους δομή και οργάνωση και επανδρώνονται με δημόσιους υπάλληλους.

Μια προσπάθεια αναδιοργάνωσης της δημόσιας Υπηρεσίας που ξεκίνησε πριν από την Τουρκική εισβολή και ολοκληρώθηκε αρχές της δεκαετίας του 1980 είχε ως αποτέλεσμα και τον εκσυγχρονισμό της δομής της Δημόσιας Υπηρεσίας. Καθιερώθηκε η οργανωτική διάρθρωση, η κάθετη δηλαδή κατανομή των δραστηριοτήτων της δημόσιας υπηρεσίας σε διάφορους τομείς με την ένταξη στον κάθε τομέα ομοιογενών λειτουργιών έτσι που να εξασφαλίζεται η πραγμάτωση των στόχων της υπηρεσίας, λαμβάνοντας υπόψη τις βασικές αρχές της οργανωτικής θεωρίας όπως το όριο εποπτείας, η ενότητα της διοίκησης, η αλυσίδα εξουσίας, κ.τ.λ.

Επίσης η βαθμολογική διάρθρωση της Δημόσιας Υπηρεσίας εγκαθίδρυσε κοινά και ομοιόμορφα επίπεδα ευθύνη. Κατανεμήθηκαν σε ιεραρχικές βαθμίδες οι αρμοδιότητες των διαφόρων τομέων με τρόπο που στο κάθε επίπεδο να αντικατοπτρίζεται καθορισμένος βαθμός ή και καθήκοντα. Η μισθολογική Διάθρωση καλύπτει τον καθορισμό του αριθμού των κλιμάκων, τη δομή της κλίμακας και τις εσωτερικές σχέσεις μεταξύ των κλιμάκων, καθώς επίσης τη μισθοδοτική επένδυση των διαφόρων βαθμίδων της βαθμολογικής διάρθρωσης (Βλέπε Παράρτημα II).

Οι θέσεις στη Δημόσια Υπηρεσία μπορεί να είναι μόνιμες ή προσωρινές. Οι προσωρινές θέσεις μπορεί να είναι αορίστου χρόνου, καθορισμένης διάρκειας ή δεκαπενθήμερες συμβάσεις και χρησιμοποιούνται για την κάλυψη εποχικών ή άλλων περιοδικών ή έκτακτων ή απρόβλεπτων αναγκών. Οι μόνιμες θέσεις είναι οι συντάξιμες. Οι θέσεις επίσης διακρίνονται σε εναλλάξιμες και μη εναλλάξιμες. Το μη εναλλάξιμο προσωπικό είναι εξειδικευμένο προσωπικό απασχολούμενο με βάση την οργανωτική δομή του κάθε Υπουργείου/ Τμήματος/ Υπηρεσίας προσωπικού. Αντίθετα, το εναλλάξιμο προσωπικό τοποθετείται στα Υπουργεία/ Τμήματα/ Υπηρεσίες για σκοπούς παροχής διοικητικής ή γραμματειακής ή βοηθητικής υποστήριξης και μετακινείται/ μετατίθεται ανάλογα με τις εκάστοτε μεταβαλλόμενες υπηρεσιακές ανάγκες.

Ο υποψήφιος για διορισμό στην δημόσια υπηρεσία πρέπει:

1. Να έχει συμπληρώσει την ηλικία των 17 ετών και να έχει εκπληρώσει τις στρατιωτικές του υποχρεώσεις.
2. Να κατέχει τα προσόντα που προβλέπει το οικείο Σχέδιο Υπηρεσίας της θέσης
3. Να μην έχει καταδικαστεί για αδίκημα ηθικής αισχροτήτας.
4. Να είναι κατάλληλος από πλευράς υγείας
5. Να είναι πολίτης της κυπριακής δημοκρατίας ή άλλου μέλους της Ε.Ε (εκτός των θέσεων που διαφυλάσσονται με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου για Κύπριους Πολίτες)

Για σκοπούς διορισμού ή προαγωγής, οι θέσεις διαιρούνται στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. Θέσεις Πρώτου Διορισμού
2. Θέσεις Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής
3. Θέσεις Προαγωγής

Η σωστή λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας, του βασικότερου διοικητικού μηχανισμού του κράτους, είναι πολύ σημαντική και βοηθά στη δημιουργία ενός κράτους με κοινωνική δικαιοσύνη και αξιοπρέπεια. Η λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Κυβέρνηση και Βουλή κατευθύνουν τη λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας πάντοτε στα πλαίσια των κρατικών μηχανισμών. Για να μπορέσει η Δημόσια Υπηρεσία να εφαρμόσει τις κατευθύνσεις της Κυβέρνησης και της Βουλής λειτουργεί με βάση την οργανωτική και βαθμολογική διάθρωση. Με τη συστηματική μελέτη της διάρθρωσης και των αρμοδιοτήτων της κάθε υπηρεσίας επιτυγχάνεται η καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας της Δημόσιας Υπηρεσίας από όλους τους δημόσιους υπαλλήλους. Σημαντικό ρόλο στη λειτουργία οποιουδήποτε οργανισμού και ιδιαίτερα στη Δημόσια Υπηρεσία διαδραματίζουν και οι ανθρώπινες σχέσεις οι οποίες συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα των εργασιών που εκτελούνται. Ενώ υπάρχουν οι κατάλληλοι μηχανισμοί για τη λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας, εντούτοις μια ομαλή λειτουργία πάντα βασίζεται στις σχέσεις και μεταξύ του υπαλληλικού προσωπικού αλλά και μεταξύ των αξιωματούχων και προσωπικού. Επίσης η προθυμία και η μεθοδικότητα όλων όσοι αποτελούν τη Δημόσια Υπηρεσία είναι ακόμη ένας παράγοντας που συνεισφέρει στη σωστή λειτουργία.

4.2 Χαρακτηριστικά Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο

Σύμφωνα με στοιχεία της στατιστικής υπηρεσίας το μήνα Ιανουάριο του 2013 οι δημόσιοι υπάλληλοι ανέρχονται στους 17988 εκ των οποίων οι 13456 είναι μόνιμο προσωπικό και οι 4532 είναι έκτακτο προσωπικό.

Η πολιτική Διοίκησης του Ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας υπηρεσίας καθορίζεται κεντρικά. Συγκεκριμένα, το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και προσωπικού, το οποίο υπάγεται στο Υπουργείο Οικονομικών είναι αρμόδιο για τον καθορισμό και την εφαρμογή ορθολογικής πολιτικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας υπηρεσίας και του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι μια σημαντική λειτουργία αλλά και πολύ σημαντική αδυναμία της δημόσιας διοίκησης.

Η Δημόσια Διοίκηση έχει στην διάθεσή της πολύ λιγότερα κίνητρα για να κινητοποιήσει τους δημόσιους υπαλλήλους, προκειμένου να πετύχει υψηλή επίδοση. Ανασταλτικό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία της διοίκησης και την εφαρμογή νέων μεθόδων, κατέχουν όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, η έλλειψη εξοπλισμού, ο συγκεντρωτισμός αρμοδιοτήτων στις κεντρικές υπηρεσίες, η γραφειοκρατική νοοτροπία, τα περιορισμένα προγράμματα επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων καθώς και η σύγχυση στη λήψη αποφάσεων.

Σύμφωνα με το Άρθρο 124 του περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμου, την ευθύνη για τον διορισμό, μονιμοποίηση, προαγωγή, τις μεταθέσεις, τη συνταξιοδότηση και την παύση των μόνιμων δημοσίων υπαλλήλων έχει η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας (Ε.Δ.Υ), η οποία αποτελεί ανεξάρτητο συλλογικό όργανο. Η πλήρωση των θέσεων διέπεται από τις αρχές της ίσης ευκαιρίας, της συμμετοχής, της αξιοκρατίας, της αντικειμενικότητας, της κοινωνικής αλληλεγγύης, της διαφάνειας και της Δημοσιότητας. Τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό και την στελέχωση της δημόσιας διοίκησης με άρτια καταρτισμένο προσωπικό με πολύ υψηλό επίπεδο μόρφωσης, που πληρούν τις προϋποθέσεις για την θέση που καλούνται να καλύψουν, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ένα υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας.

Η εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων παρέχεται από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ). Το σημαντικότερο πρόβλημα αναφορικά με την εκπαίδευση

των δημοσίων υπαλλήλων είναι ότι η ΚΑΔΔ οργανώνει συγκεντρωτικά τα προγράμματά του για όλους τους δημόσιους οργανισμούς, χωρίς να λαμβάνει όμως υπόψη του τις εξειδικευμένες ανάγκες κάθε φορέα. Επίσης δεν δίνεται έμφαση στη δημιουργία προγραμμάτων εκπαίδευσης διευθυντικών στελεχών σε θέματα δημόσιας διοίκησης, τα οποία θα βοηθήσουν στην ενδυνάμωση της διοικητικής ικανότητας της Δημόσιας Υπηρεσίας. Αναμφισβήτητα, η δια βίου μάθηση αποτελεί επένδυση για κάθε οργανισμό, καθώς μέσω αυτής βελτιώνονται οι δεξιότητες και οι ικανότητες του προσωπικού ενώ ταυτόχρονα, επιτυγχάνεται υποκίνηση καθώς η εκπαίδευση παίζει καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση της επαγγελματικής προσωπικότητας των εργαζομένων και στην παροχή υψηλής ποιότητας εργασίας.

Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που χρησιμοποιείται στην δημόσια υπηρεσία βασίζεται στην ετήσια συμπλήρωση ενός έντυπου όπου κάθε υπάλληλος αξιολογείται για το έργο του στην εργασία για το έτος που πέρασε. Η αξιολόγηση γίνεται από τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου και το διευθυντή. Πρόκειται για μία τυπική διαδικασία ενώ η έλλειψη ενδιαφέροντος και προσοχής στην αξιολόγηση της απόδοσης από τους εμπλεκόμενους στην διαδικασία καθώς και το γεγονός ότι δεν λαμβάνει υπόψη τις νέες απαιτήσεις που δημιουργούνται στον εργασιακό χώρο αποτελεί εμπόδιο στο να ανιχνευτούν τα τυχόν δυνατά και αδύνατα σημεία του αξιολογούμενου. Ένα μεγάλο ποσοστό δημοσίων υπαλλήλων αξιολογούνται ως εξαιρετοι χωρίς να λαμβάνονται υπόψη η απόδοση τους γεγονός που συμβάλλει αρνητικά στην υποκίνησή τους.

Επιπρόσθετα, το σημερινό μισθολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων καθορίζει τις τακτικές αποδοχές τους δηλαδή τον βασικό μισθό ανάλογα με τη βαθμίδα της κλίμακα που βρίσκεται καθώς και την τιμαριθμική προσαρμογή. Το βασικότερο προβλήματα του συστήματος αμοιβών, που το εμποδίζουν να λειτουργήσει ως παράγοντας παρακίνησης του δημοσίου υπαλλήλου, είναι ότι οι υπάλληλοι δεν αμείβονται με βάση την αξιολόγηση του υπαλλήλου αλλά με βάση τα έτη προϋπηρεσίας. Επίσης δεν χορηγούνται «ηθικές αμοιβές» (μετάλλιο, έπαινος, απονομή «ευαρέσκειας») σε περιπτώσεις εξαιρετικών πράξεων πέραν των καθηκόντων του υπαλλήλου. Παράλληλα, στον περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμο περιλαμβάνονται μία σειρά πειθαρχικών παραπτωμάτων που επισύρουν πειθαρχικές ποινές (παύση, υποβιβασμός, στέρηση προαγωγής, πρόστιμο, έγγραφη επίπληξη). Οι πειθαρχικές αυτές ποινές δεν αποτελούν αντικίνητρο, αφού εφαρμόζονται σε ελάχιστες περιπτώσεις. Επιπλέον, οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι Δημοσίων Υπηρεσιών δεν έχουν συμμετοχή στα

κέρδη όταν λειτουργούν σωστά και δεν επωμίζονται την ευθύνη ή δεν χάνουν την οργανική τους θέση όταν οι δημόσιες υπηρεσίες αποτυγχάνουν να εκπληρώσουν τους στόχους τους, όπως συμβαίνει στον ιδιωτικό τομέα.

Παρατηρείτε επίσης αναποτελεσματική χρήση του προσωπικού αλλά και άνιση κατανομή υπαλλήλων με αποτέλεσμα τη δημιουργία μεγάλης πυκνότητας προσωπικού κυρίως σε κεντρικές υπηρεσίες και τη δημιουργία υποστελέγχωσης σε υπηρεσίες της περιφέρειας.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό, ότι ο τρόπος λειτουργίας των βασικών πολιτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων του δημόσιου τομέα δεν αποτελεί κινητήριο δύναμη για την βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων και πολύ συχνά αποτελεί εμπόδιο στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων του κάθε οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογία Έρευνας

5.1 Τεκμηρίωση της επιλογής του θέματος

Μέχρι σήμερα ο δημόσιος τομέας στην Κύπρο θεωρείτο ως ο καλύτερος εργοδότης, ο οποίος δίνει καλές αμοιβές σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα και ταυτόχρονα παρέχει ασφάλεια στην εργασία. Τα πράγματα όμως φαίνεται να αλλάζουν αφού η οικονομική κρίση που μαστιάζει τα τελευταία χρόνια την χώρα μας και ειδικότερα τις τελευταίες μέρες επηρέασε και τα δικαιώματα των δημόσιων υπαλλήλων κάνοντας ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη εύρεσης τρόπων παρακίνησης των δημόσιων υπαλλήλων σε μια πιο αποδοτική εργασία.

Έχοντας υπόψη το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η δημόσια υπηρεσία στην παροχή υπηρεσιών για εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος, αλλά και όλων των παραπάνω, κρίθηκε σημαντική η διερεύνηση των παραγόντων που συμβάλλουν στην υποκίνηση των δημόσιων υπαλλήλων και των προβλημάτων που εμποδίζουν την παρακίνηση τους στο χώρο εργασίας τους.

5.2 Σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εντοπίσει και να ερμηνεύσει τις δυνάμεις εκείνες που παρακινούν τους εργαζομένους του δημόσιου τομέα, που χαρακτηρίζεται από σημαντικές ιδιαιτερότητες, σε μία πιο αποδοτική και αποτελεσματική συμπεριφορά και επιπλέον να εντοπιστούν τα προβλήματα που εμποδίζουν την παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων. Επίσης θα εντοπιστεί κατά πόσο οι δύσκολες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην Κυπριακή οικονομία επηρεάζει την παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων ενώ παράλληλα θα αναζητηθούν πιθανοί τρόποι παρακίνησης οι οποίοι φαίνεται να ενδείκνυται να εφαρμόζονται σε περιόδους οικονομικής κρίσης οι οποίοι θα συμβάλουν στην ενίσχυση της «δέσμευσης» του δημόσιου υπάλληλου με τους στόχους της δημόσιας διοίκησης έτσι ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ειδικότερα, μέσα από την έρευνα αυτή, επιδιώκεται να απαντηθούν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Σκιαγράφηση της παρούσας κατάστασης της Δημόσιας Υπηρεσίας και του βαθμού ικανοποίησης των δημόσιων υπαλλήλων όπως την αντιλαμβάνονται οι δημόσιοι υπάλληλοι.

- Εντοπισμός των σημερινών αναγκών και προσδοκιών των δημόσιων υπαλλήλων που συμβάλλουν στην παρακίνηση τους.
- Εξακρίβωση των προβλημάτων που εμποδίζουν τους δημόσιους υπαλλήλους να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους στην εργασία τους.
- Αξιολόγηση κατά πόσο η οικονομική κρίση επηρέασε την συμπεριφορά και την αποδοτικότητα των δημόσιων υπαλλήλων.

Μέχρι σήμερα, έχουν γίνει αρκετές έρευνες σχετικά με την παρακίνηση δημόσιων υπαλλήλων. Δεν υπάρχουν όμως έρευνες που αφορούν το υπό έρευνα θέμα στην Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση δεδομένου των δύσκολων οικονομικών συνθηκών που επικρατούν στην χώρα μας. Απώτερος στόχος της προσπάθειας αυτής είναι η παρούσα μελέτη λαμβάνοντας υπόψη τις δύσκολες οικονομικές συνθήκες να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για τους αρμόδιους φορείς οι οποίοι μπορούν να αξιοποιήσουν τα αποτελέσματα αυτά τα οποία θα συμβάλουν στη βελτίωση του τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, θα εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες στον τομέα αυτό, έτσι ώστε να ληφθούν τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στους παράγοντες που συμβάλλουν στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια υπηρεσία και στη βελτίωση τυχόν αρνητικών παραγόντων. Όλα αυτά θα έχουν θετικό αντίκτυπο στην απόδοση των δημόσιων υπαλλήλων και κατά συνέπεια στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

5.3 Μεθοδολογία έρευνας

Με τον όρο μεθοδολογία της έρευνας εννοούμε το σύνολο των διαδικασιών και των μεθόδων που μπορούν να εφαρμοστούν από έναν ειδικό, ώστε να πραγματοποιηθεί μια ερευνητική διαδικασία. Σε αυτή την ερευνητική διαδικασία χρησιμοποιούνται σωστά ορθολογικές τεχνικές αλλά και διαδικασίες, οι οποίες είναι συνδυασμένες για την διερεύνηση ενός προβλήματος που υφίσταται στο σύνολό του (Σαφειρόπουλος, 2005).

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε στη συγκεκριμένη εργασία είναι ποσοτική πρωτογενής έρευνα με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο επισυνάπτεται στο Παράρτημα Ι. Επιλέχθηκε ο ερευνητικός αυτός τρόπος έτσι ώστε να συλλεχθούν στοιχεία τα οποία επικεντρώνονται στην εξέταση της λειτουργίας της παρακίνησης στο συγκεκριμένο υποσύνολο των δημοσίων υπαλλήλων της Κύπρου.

Με βάση τα στοιχεία αυτά θα γίνει μια απόπειρα δημιουργίας νέων δεδομένων και νέας γνώσης η οποία βασίζεται στις πραγματικές αντιδράσεις των δημοσίων υπαλλήλων υπό καθημερινές συνθήκες σχετικά με την παρακίνηση. Αυτή η πρωτογενής έρευνα μπορεί να συμβάλει ως πρώτο ερέθισμα για περαιτέρω ανάλυση και διερεύνηση μεθόδων βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος των δημοσίων υπαλλήλων, ιδίως στην περίπτωση που ισχύουν δυσχερείς οικονομικές συνθήκες.

5.4 Πεδίο διεξαγωγής της μελέτης

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στη Στατιστική Υπηρεσία, στην οποία και εργάζομαι. Η Στατιστική Υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας στοχεύει στην έγκαιρη και αξιόπιστη στατιστική πληροφόρηση για τα δρώμενα στην Κύπρο όλων των ενδιαφερομένων στην Κύπρο και στο εξωτερικό. Η Στατιστική Υπηρεσία είναι η αρμόδια αρχή για τον καταρτισμό και δημοσίευση των περισσότερων επίσημων στατιστικών στοιχείων της Κύπρου. Υπάγεται διοικητικά στο Υπουργείο Οικονομικών, διατηρεί όμως την αυτονομία της σε τεχνικά θέματα και έχει την αποκλειστική ευθύνη για την επιλογή της μεθοδολογίας, τεχνικής, ορισμών και διαδικασιών για την υλοποίηση των προγραμμάτων στατιστικών δραστηριοτήτων καθώς και για τη δημοσιοποίηση των στατιστικών δεδομένων που παράγει. Οι κύριες δραστηριότητες της Στατιστικής Υπηρεσίας αφορούν τη διενέργεια απογραφών, δειγματοληπτικών ερευνών καθώς και ειδικών μελετών, σε κοινωνικά, οικονομικά, δημογραφικά και περιβαλλοντικά θέματα και η δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων, με στόχο τη στατιστική πληροφόρηση του επιχειρηματικού κόσμου και γενικότερα του κοινού αλλά και στην υποβοήθηση του κυβερνητικού έργου στη διαμόρφωση πολιτικής.

Το δείγμα της έρευνας επικεντρώθηκε σε ένα τμήμα της Δημόσιας Υπηρεσίας και συγκεκριμένα στη Στατιστική Υπηρεσία. Παρόλο που ήταν δείγμα ευκολίας, έγινε προσπάθεια για να επιτευχθεί η αξιοπιστία του δείγματος να χορηγηθεί το ερωτηματολόγιο σε όλους τους δημόσιους υπαλλήλους της Στατιστικής Υπηρεσίας που εργάζονται σε όλες τις επαρχίες και ανέρχονται στους 134. Απ' αυτούς στην έρευνα συμμετείχαν οι 81 με ποσοστό 60.45% του πληθυσμού της Στατιστικής Υπηρεσίας καθώς οι υπόλοιποι είτε δεν απάντησαν το ερωτηματολόγιο είτε δεν βρέθηκαν στην θέση τους την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας.

Σημαντικό στοιχείο για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αποτέλεσε το γεγονός της ανωνυμίας των ερωτηματολογίων που διασφάλιζε την όσο το δυνατό αντιπροσωπευτικότερη και ειλικρινέστερη συμπλήρωση τους από τον κάθε ερωτώμενο.

Επίσης, δόθηκε αρκετός χρόνος για τη συμπλήρωσή του από τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να ρυθμίσουν το χρόνο συμπλήρωσης σε συνάρτηση με την αντιμετώπιση των τρεχόντων υπηρεσιακών ζητημάτων και φόρτου εργασίας τους.

5.5 Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια ενός καλά δομημένου και τυποποιημένου ερωτηματολογίου σε ελληνική γλώσσα, η σύνταξη του οποίου πραγματοποιήθηκε από την ίδια την ερευνήτρια μετά από συστηματική επισκόπηση της ελληνικής και ξενόγλωσσας βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, διάλογο με την υπεύθυνη καθηγήτρια, ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη επικοινωνία με τον ερωτώμενο και κυρίως να διέπεται από υψηλή εγκυρότητα και αξιοπιστία. Για να επιτευχθεί η αξιοπιστία δόθηκε σε όλους τους ερωτώμενους το ίδιο ερωτηματολόγιο, με το ίδιο τρόπο και το ίδιο χρονικό διάστημα. Επίσης, για να επιτευχθεί η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν συναφείς με το θέμα και απορρέουν από την βιβλιογραφία. Δίκαια ο Δημητρόπουλος υποστηρίζει ότι «το ερωτηματολόγιο λοιπόν ευθυγραμμίζεται απόλυτα με τους γενικούς και ειδικούς σκοπούς της ερευνητικής προσπάθειας και το περιεχόμενό του καθορίζεται αυστηρά και μόνον απ' αυτούς» (Δημητρόπουλος 2004, σελ 203).

Στην σύνταξη του ερωτηματολογίου έχει δοθεί έμφαση στο να είναι σύντομο, καλά σχεδιασμένο και να έχει το κατάλληλο σχηματικό μέγεθος ενώ ταυτόχρονα να είναι δυνατή η επεξεργασία των στοιχείων αυτών. (Κιόχος 1997, σελ. 61). Παράλληλα εφαρμόστηκαν ορισμένες αρχές λεκτικής διατύπωσης των ερωτήσεων κατά τη σύνταξη τους όπως «απλότητα της γλώσσας, σαφήνεια, αποφυγή ερωτήσεων που οδηγούν σε αποκρύψεις, αποφυγή διατύπωσης που προκαλεί ψυχολογικές αντιδράσεις καθώς και αποφυγή κατευθυνόμενων ερωτήσεων.» (Κιόχος 1997, σελ. 62).

Μαζί με το ερωτηματολόγιο στάλθηκε και ένα ενημερωτικό σημείωμα στο οποίο αναφέρεται ο σκοπός της έρευνας ενώ ταυτόχρονα ζητείται από τους ερωτώμενους να απαντήσουν με ειλικρίνεια και ακρίβεια. Επίσης δόθηκαν οι απαραίτητες διαβεβαιώσεις ότι θα τηρηθεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων και ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τυποποιημένες ερωτήσεις δομημένης απάντησης διαβαθμισμένης κλίμακας τύπου Likert. Η κλίμακα Likert λειτουργεί υπό το καθεστώς των «κλειστών» ερωτήσεων, δηλαδή ορισμένου - διατυπωμένου λεκτικού περιεχομένου, όπου ο ερευνητής ωθεί τους ερωτώμενους στην έκφραση του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας τους

αναλογικά με μια συγκεκριμένη τοποθέτηση επί του ερευνώμενου θέματος. Η αριθμητική κλίμακα τύπου Likert, είναι από 1 έως 5, όπου 1 = «Καθόλου», 2 = «Λίγο», 3= «Μέτρια», 4= «Αρκετά», 5 = «Απόλυτα», 6 = «Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ». Επίσης το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει μία διχοτομική ερώτηση (Ναι, Όχι) καθώς και τρεις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, όπου οι ερωτηθέντες μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή και τις εισηγήσεις τους.

Για την διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκε η χρήση ενός ερωτηματολογίου που χωρίζεται σε δύο ενότητες και περιλαμβάνει 18 ερωτήσεις.

Στην πρώτη ενότητα η οποία έχει τίτλο «Παρακίνηση δημόσιων υπαλλήλων» γίνεται η χρήση προτάσεων που αφορούν τα βασικά χαρακτηριστικά της παρακίνησης των υπαλλήλων. Οι πρώτες ερωτήσεις της πρώτης ενότητας αποσκοπούν στον εντοπισμό κατά πόσο και σε ποιο βαθμό οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι με την παρούσα κατάσταση στην Δημόσια Υπηρεσία καθώς και το βαθμό ικανοποίησης από τις ανταμοιβές τους (Ερωτήσεις 1,2). Στην συνέχεια καταγράφονται μια σειρά ερωτήσεων κλειστού τύπου που αφορούν την άποψη των δημόσιων υπαλλήλων για τους προϊστάμενους τους (Ερώτηση 3). Ακολουθούν επίσης ερωτήσεις κλειστού τύπου που αφορούν τους παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν στην υποκίνηση των δημόσιων υπαλλήλων (Ερώτηση 4). Στην συνέχεια παρατίθενται ερωτήσεις κλειστού τύπου που αφορούν τους λόγους που εμποδίζουν τους δημόσιους υπαλλήλους να αυξήσουν την αποδοτικότητα στην εργασία τους (Ερώτηση 5). Η επόμενη ερώτηση αφορά την άποψη των ερωτώμενων σχετικά με το επίπεδο της ατομικής τους παρακίνησης στο χώρο εργασίας (Ερώτηση 6). Έπειτα παρατίθενται ερωτήσεις κλειστού τύπου για να εντοπιστεί κατά πόσο η οικονομική κρίση επηρέασε την συμπεριφορά, τον βαθμό ικανοποίησης και την απόδοση των δημόσιων υπαλλήλων (Ερωτήσεις 7-9). Στην συνέχεια ακολουθεί μια διχοτομική ερώτηση όπου οι ερωτώμενοι θα πρέπει να απαντήσουν αν ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα. Αν η απάντηση είναι «Όχι» ακολουθεί μια ερώτηση ανοικτού τύπου όπου ο ερωτώμενος μπορεί καταγράψει τα κίνητρα πέρα των οικονομικών που πιστεύει ότι θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην παρακίνηση τους (Ερωτήσεις 10-11). Στην συνέχεια ακολουθεί επίσης μια ερώτηση ανοικτού τύπου για να εντοπιστούν αν υπάρχουν θετικές επιπτώσεις στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα στις παρούσες δυσχερείς οικονομικές συνθήκες (Ερώτηση 12). Τελευταία ερώτηση της συγκεκριμένης ενότητας είναι ανοικτού τύπου όπου ο ερωτώμενος μπορεί να εκφράσει ελεύθερα τις απόψεις του για το υπό διερεύνηση θέμα (Ερώτηση 13) .

Στη δεύτερη ενότητα καταγράφονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, χρόνια εργασίας στον φορέα καθώς και αν είναι μόνιμο ή έκτακτο προσωπικό) (Ερωτήσεις 14-18). Έγινε προσπάθεια να αποφευχθούν «ευαίσθητα» στοιχεία που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε άρνηση απάντησης (πχ αναφορά στον τομέα/κλάδο εργασίας), λόγω απόλυτης ταυτοποίησης του ερωτούμενου. Οι συμμετέχοντες σύμφωνα με τις οδηγίες της ερευνήτριας, καλούνται να απαντήσουν βάζοντας ένα/ ή ένα X δίπλα από κάθε απάντηση που τον αντιπροσωπεύει.

5.6 Ηθικές προεκτάσεις

Για τη διεξαγωγή της έρευνας εξασφαλίστηκε η απαιτούμενη άδεια από το διευθυντή της Στατιστικής Υπηρεσίας. Επίσης, κατά την αποστολή και παραλαβή των ερωτηματολογίων ενημερώθηκε κάθε προϊστάμενος του Στατιστικής υπηρεσίας.

Η συμμετοχή των δημόσιων υπαλλήλων ήταν εθελοντική, χωρίς κανένα άμεσο όφελος για αυτούς από την συμμετοχή τους στην έρευνα και χωρίς κανένα κόστος σε περίπτωση άρνησής τους να συμμετέχουν. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν στον ελεύθερο χρόνο τους, ώστε να μην παρεμποδιστεί η ομαλή λειτουργία της Στατιστικής Υπηρεσίας.

5.7 Μέθοδος και τεχνική ανάλυσης δεδομένων

Ως τεχνική ανάλυσης δεδομένων επιλέχθηκε η στατιστική τους επεξεργασία από το εργαλείο ανάλυσης στατιστικών δεδομένων SPSS V20.0 (Statistical Package for the Social Sciences). Ο κύριος λόγος επιλογής του συγκεκριμένου εργαλείου είναι η διευκόλυνση της εξαγωγής των αποτελεσμάτων με τρόπο αξιόπιστο και γρήγορο, ο οποίος μειώνει πιθανά λάθη και παραλείψεις της ανθρώπινης παρέμβασης. Το εργαλείο αυτό έχει το συγκριτικό πλεονέκτημα της εξειδίκευσης σε σύγκριση με άλλα εργαλεία.

Αρχικά κωδικοποιήθηκαν όλες οι μεταβλητές που προέκυψαν από τη συλλογή και καταγραφή των δεδομένων και στην συνέχεια περάστηκαν στο SPSS για περαιτέρω επεξεργασία. Επίσης στις ερωτήσεις ανοικτού τύπου καταγράφηκαν και κατηγοριοποιήθηκαν σε κατηγορίες έτσι ώστε να καταστεί δυνατή η επεξεργασία τους. Στην συνέχεια έγινε στατιστική ανάλυση κατά την οποία υπολογίστηκαν οι κατανομές συχνοτήτων, οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις όλων των μεταβλητών. Επίκεντρο δηλαδή της μεθόδου ανάλυσης των δεδομένων ήταν ιδιαίτερα οι περιγραφικές μέθοδοι οι οποίες «ασχολούνται με την

οργάνωση, συγκέντρωση και παρουσίαση των δεδομένων» (Γναρδέλης, Παπαστυλιανού & Γιαλαμάς 2010, σελ 19). Χρησιμοποιήθηκε επίσης η μέθοδος της διασταυρούμενης πινακοποίησης (cross-tabulation) με στόχο τη σύγκριση μεταξύ δύο μεταβλητών. Ο κύριος σκοπός των μεθόδων ανάλυσης ήταν η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων που πιθανά να οδηγήσουν σε περαιτέρω έρευνα της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα. Επίσης από την επιλογή των συγκεκριμένων μεθόδων βεβαιώνεται η ανάγκη παρουσίασης των αποτελεσμάτων κατά τρόπο εύληπτο στον εξωτερικό παρατηρητή.

5.8 Περιορισμοί / αδυναμίες έρευνας

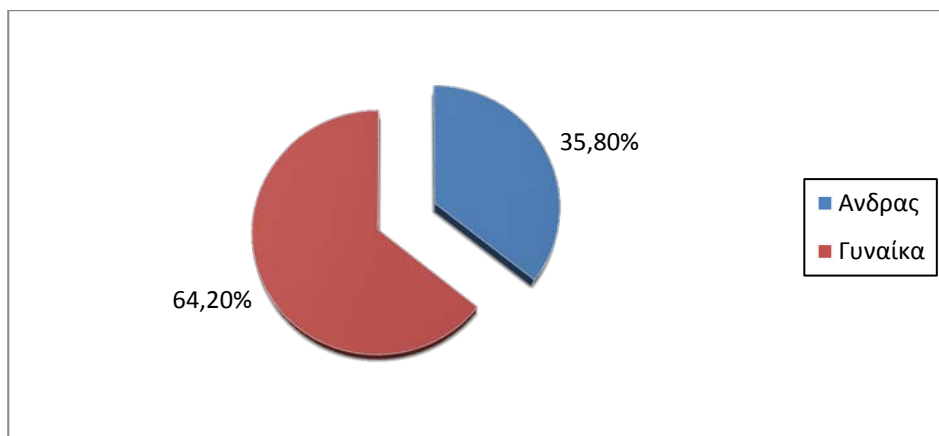
Όλες οι έρευνες υπόκεινται σε διαφόρων βαθμών και ειδών περιορισμούς. Αρχικά υπάρχει γνώση ότι το δείγμα της έρευνας ήταν δείγμα ευκολίας και μπορεί να υπάρχει δυσκολία να χρησιμοποιήσω τα αποτελέσματα αυτά για ολόκληρο τον πληθυσμό της Δημόσιας Υπηρεσίας. Ωστόσο, η σχετικά υψηλή συμμετοχή στην έρευνας μας επιτρέπει να εξάγουμε αξιόπιστα συμπεράσματα με αυξημένη ασφάλεια. Επιπλέον, το γεγονός ότι δεν υπάρχουν αρκετές σχετικές έρευνες για το υπό διερεύνηση θέμα οδηγεί στον κίνδυνο της έλλειψης σφαιρικής αντίληψης, που μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένες επιλογές ή και εκτιμήσεις κατά την έρευνα. Αναμφισβήτητα, όλοι οι πιο πάνω περιορισμοί θα πρέπει να ληφθούν υπόψη προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι επιπτώσεις τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Αποτελέσματα έρευνας

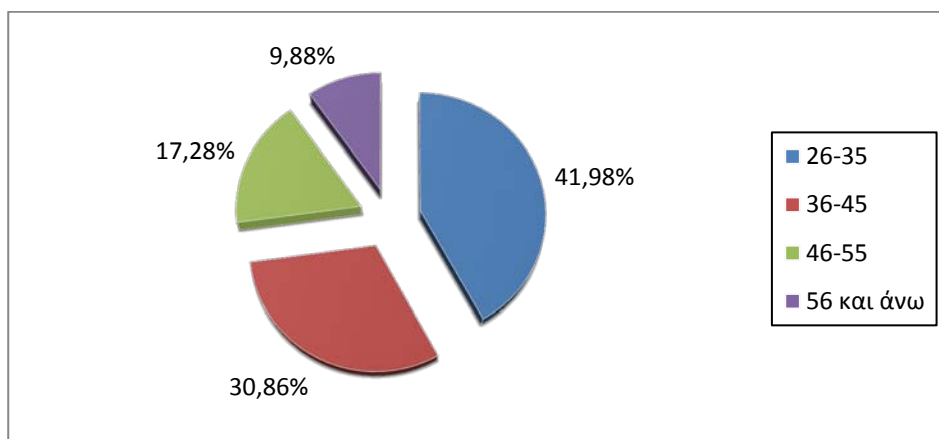
6.1 Ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών

Από την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος παρατηρείται ότι το 64.2% αφορά γυναίκες ενώ το 35.8% άνδρες. Από το σύνολο των συμμετεχόντων ποσοστό 42% είναι μεταξύ 26-35 ετών, 25% είναι ηλικίας 36-45 ετών, 14% είναι ηλικίας 46-55 ετών και ένα 8% δηλώνουν ηλικία μεγαλύτερη των 56 ετών. Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων εμφανίζεται στο διάγραμμα 6.3 σύμφωνα με το οποίο οι υπάλληλοι με απολυτήριο λυκείου αντιπροσωπεύουν το 21% και οι κάτοχοι διπλώματος είναι 3.7% του συνόλου. Στην κατηγορία κάτοχοι πτυχίου ανήκουν το 16% των υπαλλήλων ενώ ένα μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων, το οποίο ανέρχεται στο 56.8% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Τέλος το ποσοστό 2.5% είναι κάτοχοι διδακτορικού. Τα στοιχεία αυτά απεικονίζονται στα διαγράμματα 6.1, 6.2 και 6.3.

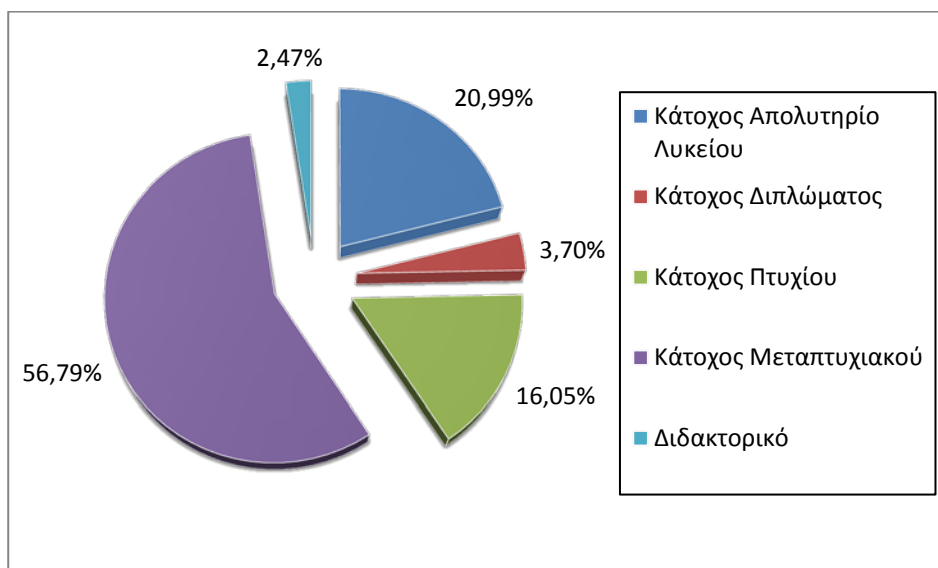
Διάγραμμα 6.1. Φύλο



Διάγραμμα 6.2. Ηλικιακή κατανομή του δείγματος

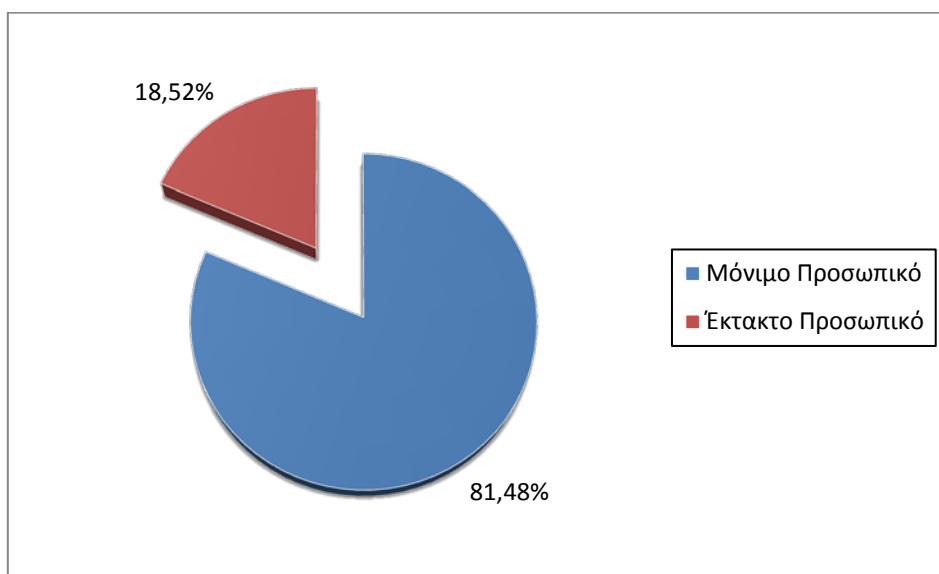


Διάγραμμα 6.3. Μορφωτικό Επίπεδο

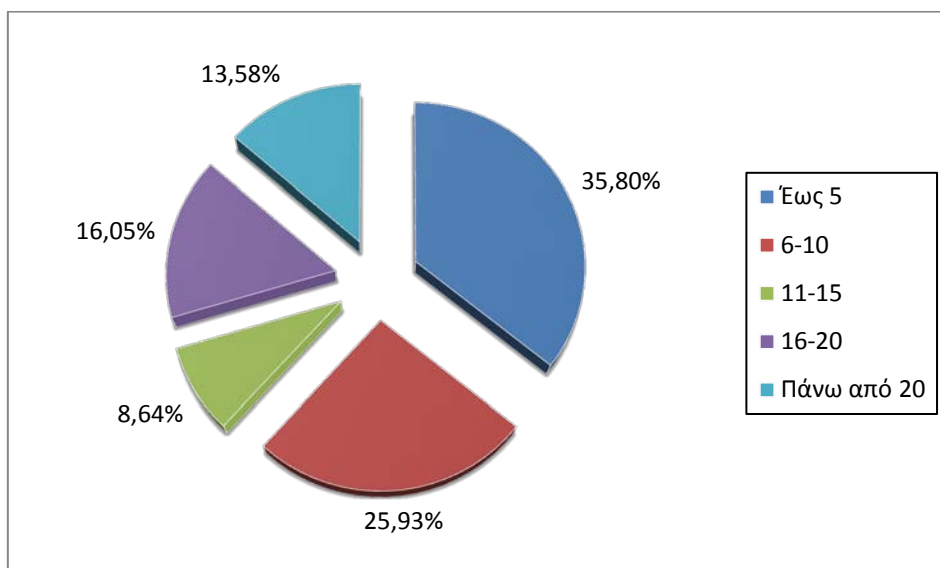


Προσδιορίζοντας τα εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος βρέθηκε ότι ποσοστό 81.5% είναι μόνιμο προσωπικό και 18.5% είναι έκτακτο προσωπικό (Διάγραμμα 6.4). Όσον αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας, προκύπτει ότι το 13.6% διαθέτει εργασιακή εμπειρία άνω των 20 ετών, 16% 16-20 έτη, 8.6% 11-15 έτη, 25.9% 6-10 έτη και 35.8% έως 5 χρόνια. Γενικά, η πλειοψηφία του δείγματος εργάζεται στη δημόσια υπηρεσία μικρότερη των 10 ετών (Διάγραμμα 6.5).

Διάγραμμα 6.4. Κατάσταση Εργασία



Διάγραμμα 6.5. Χρόνια Προϋπηρεσίας



6.2 Ανάλυση θέσεων – απόψεων σε θέματα υποκίνησης δημόσιων υπαλλήλων.

Στο πρώτο μέρος της έρευνας αναλύονται η παρούσα κατάσταση στην δημόσια υπηρεσία, οι παράγοντες που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων του φορέα ενώ γίνεται προσπάθεια ανίχνευσης της επιρροής της οικονομικής κρίσης σε αυτούς.

6.2.1 Απόψεις δημόσιων Υπαλλήλων σε σχέση με την εργασία τους

Έγινε μια προσπάθεια να σκιαγραφήσουμε την παρούσα κατάσταση που επικρατεί στην εργασία των συμμετεχόντων.

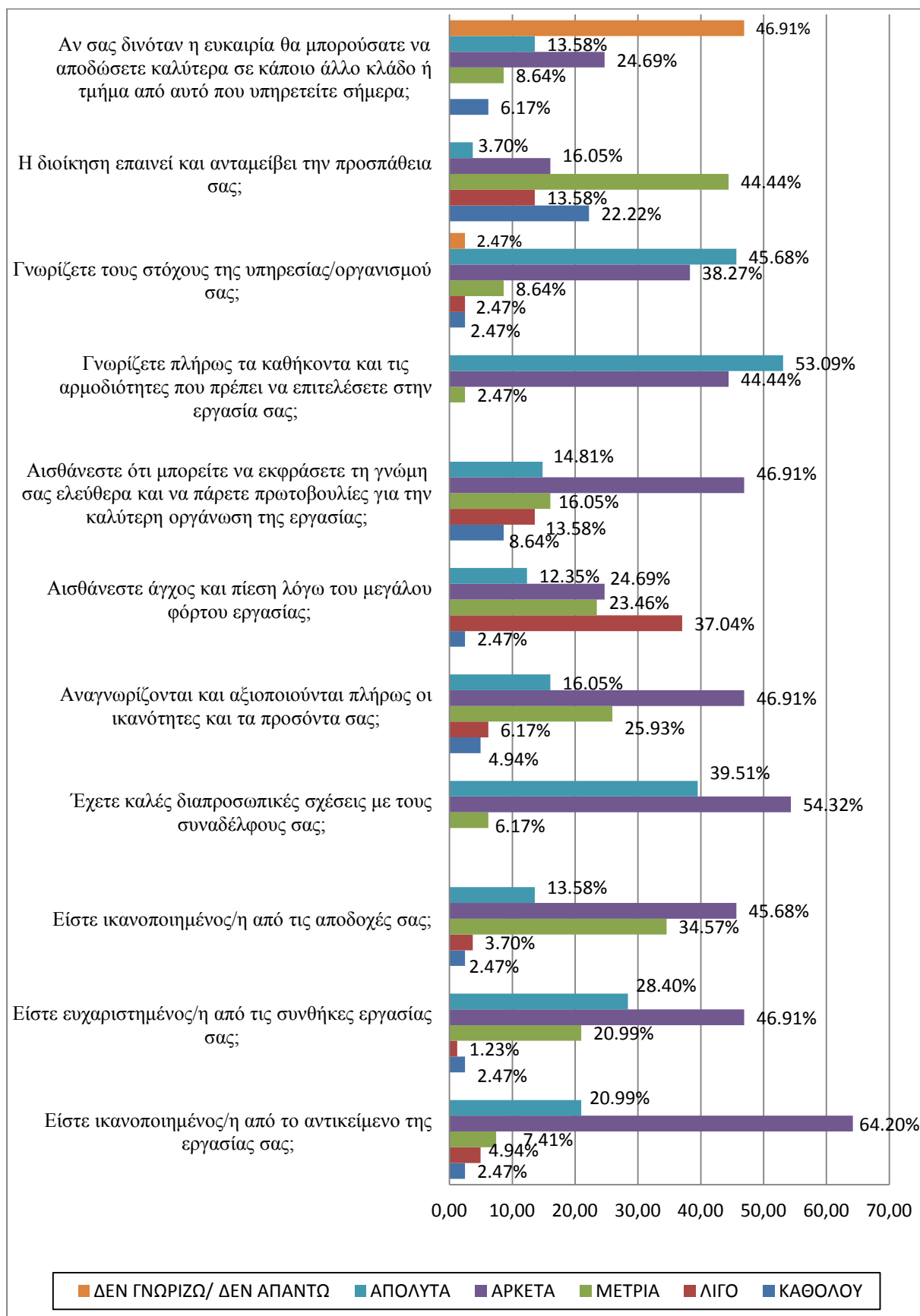
- Στο ερώτημα αν είστε ικανοποιημένος από το αντικείμενο εργασίας σας, η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε ότι είναι ευχαριστημένος αφού το 20.99% απάντησε ότι είναι απόλυτα ευχαριστημένο και το 64.99% ότι είναι αρκετά ευχαριστημένο.
- Οι συνθήκες εργασίας ικανοποιούν απόλυτα το 28.40% και το 46.91% είναι αρκετά ικανοποιημένοι ενώ το 20.99% είναι μέτρια ευχαριστημένοι από τις συνθήκες εργασίας.
- Στο ερώτημα σχετικά με την ικανοποίηση από τις αποδοχές το 59.26% απάντησε αρκετά ή απόλυτα ικανοποιημένος, 34.57% είναι μέτρια ικανοποιημένος ενώ 3.70% είναι λίγο ικανοποιημένος και μόνο το 2.47% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος.

Προχωρώντας σε μια εις βάθος ανάλυση και εισάγοντας και την παράμετρο του φύλου παρατηρούμε ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες (69.2%) απ' ό,τι οι άντρες (41.3%) .

- Το 93.83% των ερωτώμενων απάντησαν ότι έχουν αρκετά ή πάρα πολύ καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους προϊστάμενους και τους συναδέλφους τους.
- Στο ερώτημα αν αναγνωρίζονται και αξιολογούνται πλήρως οι ικανότητες και τα προσόντα τους 62.96% απάντησαν ότι οι ικανότητες και τα προσόντα τους αναγνωρίζονται αρκετά ή απόλυτα ενώ το 25.93% απάντησαν ότι αναγνωρίζονται και αξιολογούνται σε μέτριο βαθμό.
- Ποσοστό 37.04% δηλώνει ότι νιώθει λίγο άγχος και πίεση λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας. Το 23.46% νιώθει άγχος και πίεση σε μέτριο βαθμό ενώ το 37.04% δηλώνει ότι έχει αρκετό ή πάρα πολύ άγχος και πίεση από την δουλειά του.
- Επιπλέον, το 61.72% θεωρούν ότι ενθαρρύνονται αρκετά ή απόλυτα για την ανάληψη πρωτοβουλιών που θα συμβάλουν στην καλύτερη οργάνωση της εργασίας τους.
- Στο ερώτημα αν γνωρίζουν πλήρως τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που πρέπει να επιτελέσουν στην εργασία τους η πλειοψηφία των ερωτώμενων με ποσοστό 97.54% απάντησε θετικά.
- Στο ερώτημα κατά πόσο γνωρίζουν τους στόχους της υπηρεσίας/ οργανισμού ποσοστό 83.95% απάντησαν ότι τους γνωρίζουν αρκετά ή απόλυτα.
- Οι απόψεις αν η διοίκηση επαινεί και ανταμείβει την προσπάθεια των συμμετεχόντων 22.22% απάντησε καθόλου, 13.58% απάντησε λίγο, 44.44% σε μέτριο βαθμό και μόνο το 19.75% απάντησε αρκετά ή απόλυτα.
- Ποσοστό 49.91% των συμμετεχόντων απάντησε ότι δεν γνωρίζει αν θα μπορούσε να αποδώσει καλύτερα σε κάποιο άλλο κλάδο ή τμήμα από αυτό που υπηρετούν σήμερα ενώ το 38.27% πιστεύει ότι απόδιδε καλύτερα σε κάποιο άλλο κλάδο ή τμήμα.

Πιο κάτω γίνεται απεικόνιση των απόψεων τους με την παράθεση και του διαγράμματος 6.6.

Διάγραμμα 6.6. Απόψεις – Θέσεις δημόσιων υπαλλήλων σχετικά με την εργασία τους

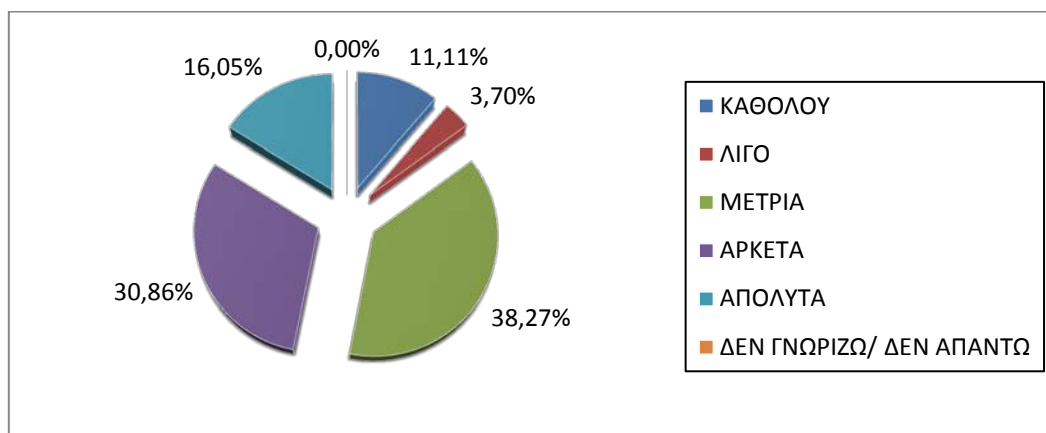


Σύμφωνα με τα πιο πάνω, γίνεται μια προσπάθεια να εντοπισθούν πιθανές πηγές δυσαρέσκειας ή ικανοποίησης των εργαζομένων ως προς την παρούσα κατάσταση που επικρατεί στην εργασία τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, διαφαίνεται ότι ο φορέας αφήνει αρκετά ικανοποιημένο το προσωπικό του, αφού η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε ότι είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο εργασίας τους, τις συνθήκες εργασίας και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Επίσης διαφαίνεται ότι γνωρίζουν πλήρως τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που πρέπει να επιτελέσουν στην εργασία τους. Παράλληλα περισσότεροι από τους μισούς ερωτώμενους απάντησαν ότι είναι ικανοποιημένοι με τις αποδοχές τους, νιώθουν ότι αναγνωρίζονται και αξιολογούνται πλήρως οι ικανότητες και τα προσόντα τους, και επιπλέον μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα την γνώμη τους και να πάρουν πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση της εργασίας. Η διοίκηση της υπηρεσίας φαίνεται να υστερεί στο να επαινεί και να ανταμείβει την προσπάθεια των υπαλλήλων της γεγονός που αφήνει δυσαρεστημένους αρκετούς συμμετέχοντες. Επίσης οι συμμετέχοντες κράτησαν ουδετερότητα όσον αφορά το ερώτημα αν θα μπορούσαν να αποδώσουν περισσότερο σε κάποιο άλλο κλάδο ή τμήμα από αυτό που υπηρετούν σήμερα. Αυτό δείχνει ότι σε περίπτωση αναδιοργάνωσης της υπηρεσίας δεν θα ένιωθαν δυσαρέσκεια αν τους δίνονταν νέα καθήκοντα και αρμοδιότητες. Ιδιαίτερα ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία γνωρίζει τους στόχους της υπηρεσίας τους. Συμπερασματικά, όλα τα πιο πάνω έχουν θετικό αντίκτυπο στην εργασία των εργαζομένων και συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας.

6.2.2 Απόψεις δημόσιων Υπαλλήλων σχετικά με τις ανταμοιβές τους από την εργασία τους

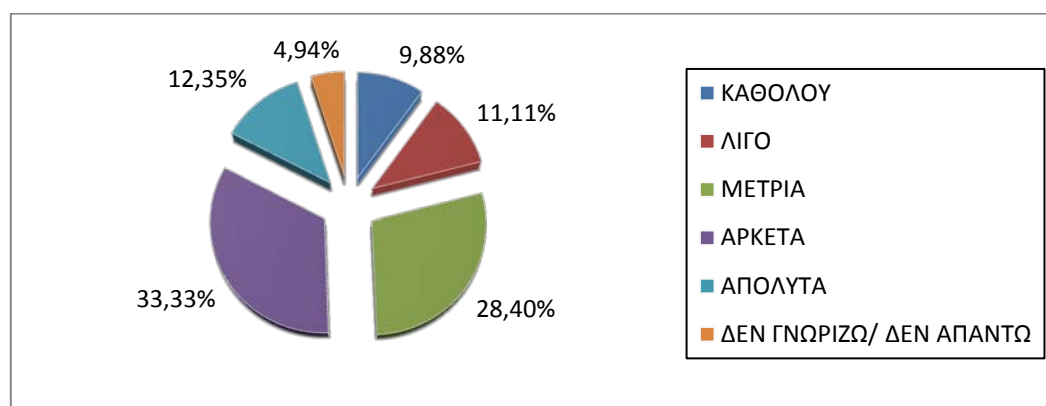
Στην ενότητα αυτή εξετάζονται οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τις ανταμοιβές που λαμβάνουν από την εργασία τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων φαίνεται να συμφωνεί ότι πληρώνεται ανάλογα με την εργασία που προσφέρει με ποσοστό 46.91 % (τα ποσοστά προκύπτουν από το άθροισμα όσων συμφωνούν (αρκετά και απόλυτα) με τις επιμέρους δηλώσεις του ερωτηματολογίου). Επίσης το 38.27% νιώθει ότι δεν είναι ούτε απόλυτα ευχαριστημένος ούτε απόλυτα δυσαρεστημένος με τις ανταμοιβές ενώ ένα ποσοστό 14.81% διαφωνεί και θεωρεί ότι πληρώνεται λιγότερο από την εργασία που προσφέρει. Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στο διάγραμμα 6.7.

Διάγραμμα 6.7. Απόψεις σχετικά με το αν οι ανταμοιβές (οικονομικές και μη) των δημόσιων υπαλλήλων είναι ανάλογες με την προσφορά τους



Στην συνέχεια, έγινε προσπάθεια να εντοπίσουμε τις απόψεις των εργαζομένων όσο αφορά τις ανταμοιβές τους σε σχέση με των συναδέλφων τους με ανάλογη εργασία. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων φαίνεται να συμφωνεί ότι οι ανταμοιβές του είναι ανάλογες με των συναδέλφων του με παρόμοια εργασία με ποσοστό 45.68% (τα ποσοστά προκύπτουν από το άθροισμα όσων συμφωνούν (αρκετά και απόλυτα) με τις επιμέρους δηλώσεις του ερωτηματολογίου). Επίσης το 28.40% νιώθει ότι μέτρια ικανοποιημένος με τις ανταμοιβές σε σχέση με τους συναδέλφους του με ίδια εργασία ενώ ένα ποσοστό 20.99% διαφωνεί και θεωρεί ότι πληρώνεται λιγότερο από τους συναδέλφους του με ανάλογη εργασία. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στο διάγραμμα 6.8.

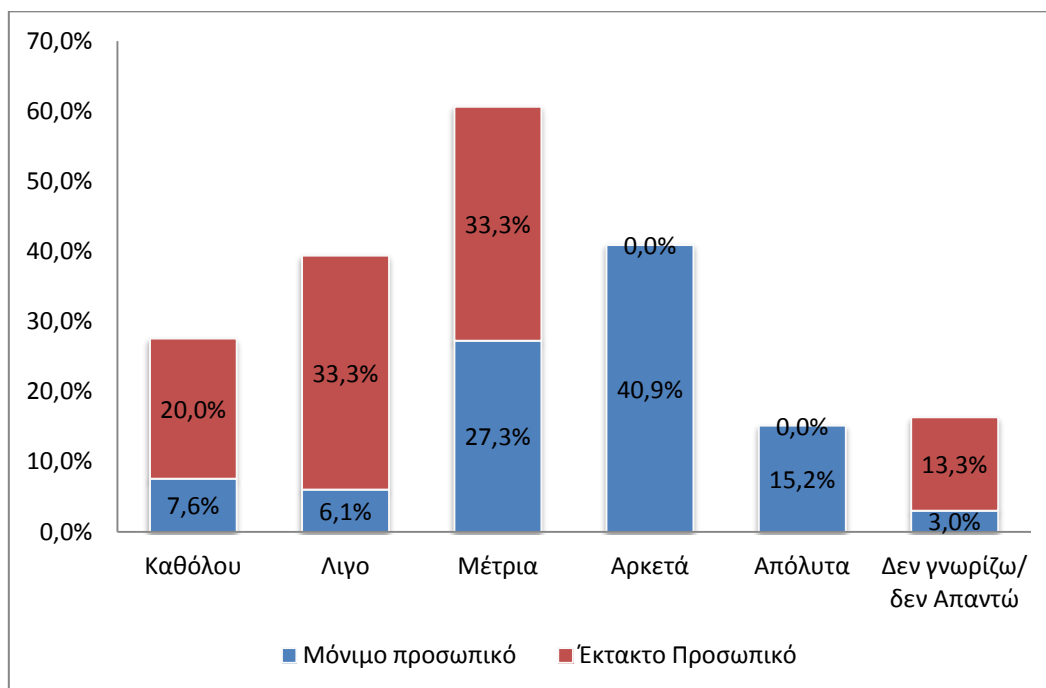
Διάγραμμα 6.8. Απόψεις σχετικά με το αν οι ανταμοιβές (Οικονομικές και μη) των ερωτώμενων με βάση την εργασία τους με τις αμοιβές των συναδέλφων με ανάλογη εργασία είναι στα ίδια επίπεδα



Επίσης παρατηρείται ότι μεγάλο ποσοστό από το έκτακτο προσωπικό νιώθει ότι οι ανταμοιβές του δεν είναι καθόλου ανάλογες με των συναδέλφων του με παρόμοια εργασία σε

σχέση με το μόνιμο προσωπικό. Τα αποτελέσματα φαίνονται παρουσιάζονται στο διάγραμμα 6.9.

Διάγραμμα 6.9. Τρόπος εργοδότησης - Απόψεις σχετικά με το αν οι ανταμοιβές (Οικονομικές και μη) των ερωτώμενων με βάση την εργασία τους με τις αμοιβές των συναδέλφων με ανάλογη εργασία είναι στα ίδια επίπεδα



Σύμφωνα με τα πιο πάνω, παρατηρούμε ότι παρόλο που ένα μεγάλο ποσοστό 46.91% νιώθει ότι ανταμείβεται ανάλογα με την εργασία του, ωστόσο οι υπόλοιποι φαίνεται να είναι μέτρια έως καθόλου ικανοποιημένοι από τις αμοιβές που παίρνουν σε σχέση με την εργασία τους. Επίσης, παρατηρούμε ότι οι μόνο το 45.68% συμφωνεί αρκετά ή απόλυτα ότι οι ανταμοιβές του είναι ανάλογες με των συναδέλφων τους ενώ οι υπόλοιποι έχουν αντίθετη άποψη. Παρ' όλες τις περικοπές μισθών και τις μειώσεις ωφελημάτων που έχουν γίνει στο δημόσιο λόγω της οικονομικής κρίσης, μπορούμε να πούμε ότι τα πιο πάνω ποσοστά ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τις ανταμοιβές δεν είναι αποθαρρυντικά. Η στάση των εργαζομένων σχετικά με τις ανταμοιβές τους είτε αυτές οικονομικές είτε μη θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τη δημόσια διοίκηση αφού οι ανταμοιβές αποτελούν σημαντικό κίνητρο παρακίνησης και η μη ικανοποίησή τους μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην παρακίνηση και αποδοτικότητα των εργαζομένων.

6.2.3 Απόψεις δημόσιων Υπαλλήλων για τους προϊστάμενους τους

Μέσα από τις σχέσεις των υφισταμένων με τους προϊστάμενους τους θα προσδιορίσουμε το βαθμό που οι τελευταίοι ασκούν αποτελεσματικά το ρόλο του ηγέτη. Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να καθορίσουν κατά πόσο οι προϊστάμενοι τους κατέχουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά/ δεξιότητες προϊσταμένων όπως είναι η ικανότητα να αναλαμβάνει ευθύνες σε περιόδους κρίσης, οι ξεκάθαρες οδηγίες, να μεταχειρίζεται δίκαια την ομάδα του, η ικανότητα του να δίνει ξεκάθαρες οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων των υφισταμένων του, να λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του καθώς και την ικανότητα του να αναγνωρίζει τους παράγοντες που παρακινούν τους υφιστάμενους στα καθήκοντά τους.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας παρατηρείται ότι οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες των προϊσταμένων τους δίστανται. Παρόλο που τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά αφού το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να είναι αρκετά έως απόλυτα ευχαριστημένο με τους προϊστάμενους τους, φαίνεται να υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό που είναι μέτρια έως καθόλου ευχαριστημένο. Συνεπώς δεν έχουν όλοι οι προϊστάμενοι τις υπηρεσίες τα ίδια χαρακτηριστικά και δεξιότητες και κάθε συμμετέχοντας φαίνεται ότι έχει εκφράσει την άποψη του για τον δικό του προϊστάμενο. Η υπηρεσία είναι σημαντικό να εντοπίσει τις αδυναμίες του κάθε προϊστάμενου και να του υποδείξει πώς να τις βελτιώσει. Μόνο έτσι θα καταφέρει να αποτελεστεί από πραγματικούς ηγέτες. Αναμφισβήτητα, ο προϊστάμενος, ο ηγέτης αποτελεί θεμελιώδης στοιχείο υποκίνησης αφού είναι αυτός που σε κάθε δυσκολία θα αναλάβει την ευθύνη να μας οδηγήσει εκτός του αδιεξόδου ή της δύσκολης κατάστασης. Ο ρόλος λοιπόν των προϊσταμένων στην υπηρεσία είναι ιδιαίτερα σημαντικός αφού μπορεί να συμβάλει στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού καθώς και στην αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπαλλήλων. Στον πίνακα 6.1 παρουσιάζονται οι απόψεις των δημόσιων υπαλλήλων για τους προϊστάμενους τους.

Πίνακας 6.1. Απόψεις δημόσιων υπαλλήλων για τους προϊστάμενους τους

	ΚΑΘΟΛΟΥ %	ΛΙΓΟ %	ΜΕΤΡΙΑ %	ΑΡΚΕΤΑ %	ΑΠΟΛΥΤΑ %	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖ Ω/ ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ %
Υπάρχει αναγνώριση, εκτίμηση, σεβασμός, δίκαιη και αξιοπρεπής μεταχείριση από τους προϊστάμενους σας στην εκτέλεση των καθηκόντων σας;	2.47%	9.88%	20.99%	37.04%	29.63%	0.00%
Λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων;	0.00%	16.05%	12.35%	49.38%	22.22%	0.00%
Δίνει ξεκάθαρες οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων σας;	0.00%	4.94%	12.35%	44.44%	38.27%	0.00%
Υπάρχει ικανοποιητικός έλεγχος και καθοδήγηση από τον προϊστάμενο σας, στην εκτέλεση των καθηκόντων σας;	0.00%	9.88%	11.11%	49.38%	29.63%	0.00%
Σας στηρίζει όταν βρεθείτε σε δύσκολη θέση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;	0.00%	4.94%	17.28%	49.38%	28.40%	0.00%
Ενθαρρύνετε από τον προϊστάμενό σας για την ανάληψη πρωτοβουλιών;	0.00%	25.93%	13.58%	38.27%	22.22%	0.00%
Είναι σε θέση να αναγνωρίζει τους παράγοντες που σας παρακινούν στα καθήκοντά σας;	2.47%	13.58%	19.75%	44.44%	19.75%	0.00%
Έχει την ικανότητα να αναλαμβάνει ευθύνες σε περιόδους κρίσης;	0.00%	6.17%	8.64%	49.38%	35.80%	0.00%

6.2.4 Παράγοντες Υποκίνησης

Συνεχίζοντας την ανάλυση, ζητήθηκε από τους δημόσιους υπαλλήλους να καθарίσουν τους παράγοντες που θεωρούν σημαντικούς για την υποκίνησή τους. Σχετικά με τους παράγοντες που επιδρούν στην παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων παρατηρήθηκαν τα εξής ποσοστά παρακίνησης (τα ποσοστά προκύπτουν από το άθροισμα όσων συμφωνούν (αρκετά και απόλυτα) με τις επιμέρους δηλώσεις του ερωτηματολογίου):

- Αίσθηση Ικανοποίησης/ Αίσθηση Αυτοεκτίμησης από την Εργασία: 93.8%
- Ευχάριστο Περιβάλλον/ Διαπροσωπικές Σχέσεις: 88.9%
- Αξιοκρατική Αξιολόγηση: 87.7%

- Ίση Μεταχείριση: 86.4%
- Εμπλουτισμός Εργασίας: 84.0%
- Επιβράβευση / Έπαινος: 84.0%
- Ασφαλείς συνθήκες εργασίας: 82.7%
- Συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα: 82.7%
- Θέσπιση και επίτευξη στόχων: 81.5%
- Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία: 79.0%
- Δυνατότητα υψηλών αποδοχών: 71.6%
- Ευκαιρία που σας προσφέρει η εργασία να βοηθάτε τους συνανθρώπους σας: 70.4%
- Παραχώρηση πρωτοβουλιών: 69.1%
- Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων: 64.2%
- Δυνατότητα Προαγωγής / Μισθολογική ανέλιξη 64.2%
- Φιλοπατρία, ανάγκη να νιώσετε ότι βοηθάτε από την θέση σας την χώρα να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση: 61.7%
- Απαλλαγή από γραφειοκρατικές διαδικασίες: 48.1%
- Κοινωνική θέση / Καταξίωση (γότηρο): 38.3%

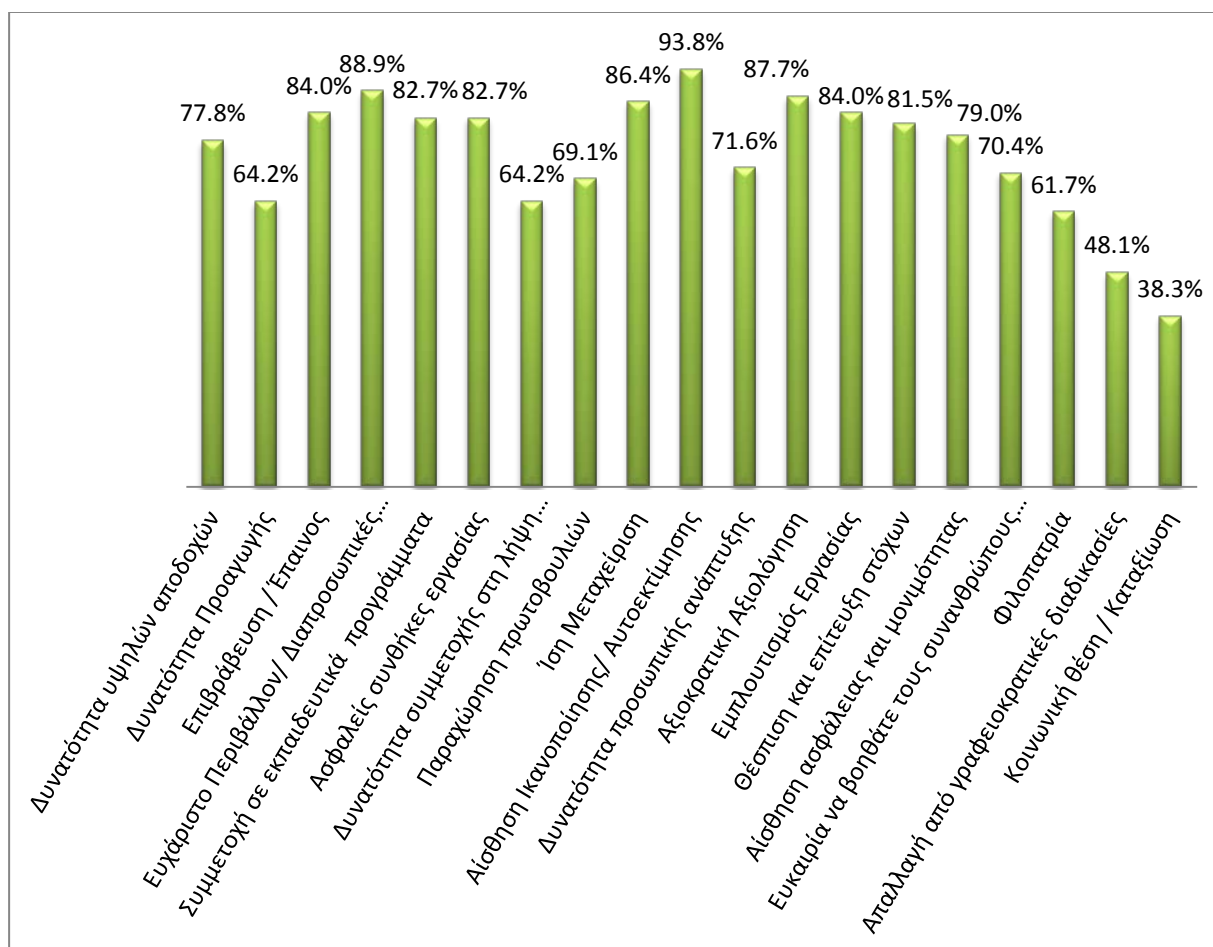
Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στον πίνακα 6.2 και παρουσιάζονται γραφικά στο διάγραμμα 6.10.

Πίνακας 6.2. Παράγοντες παρακίνησης Δημόσιων Υπαλλήλων

	ΚΑΘΟΛΟΥ %	ΛΙΓΟ %	ΜΕΤΡΙΑ %	ΑΡΚΕΤΑ %	ΑΠΟΛΥΤΑ %	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖ Ω/ ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ %
Δυνατότητα υψηλών αποδοχών	7.4%	3.7%	11.1%	53.1%	24.7%	0.0%
Δυνατότητα Προαγωγής / Μισθολογική ανέλιξη	16.0%	9.9%	9.9%	35.8%	28.4%	0.0%
Επιβράβευση / Έπαινος	4.9%	4.9%	6.2%	64.2%	19.8%	0.0%
Ευχάριστο Περιβάλλον/ Διαπροσωπικές Σχέσεις	0.0%	0.0%	11.1%	46.9%	42.0%	0.0%
Συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα	2.5%	6.2%	8.6%	55.6%	27.2%	0.0%
Ασφαλείς συνθήκες εργασίας	0.0%	0.0%	17.3%	27.2%	55.6%	0.0%
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων	16.0%	7.4%	12.3%	55.6%	8.6%	0.0%
Παραχώρηση πρωτοβουλιών	7.4%	0.0%	23.5%	45.7%	23.5%	0.0%
Ίση Μεταχείριση	1.2%	6.2%	6.2%	38.3%	48.1%	0.0%
Αίσθηση Ικανοποίησης/ Αίσθηση Αυτοεκτίμησης από την Εργασία	0.0%	0.0%	6.2%	40.7%	53.1%	0.0%

Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης	3.7%	0.0%	24.7%	40.7%	30.9%	0.0%
Αξιοκρατική Αξιολόγηση	4.9%	4.9%	2.5%	34.6%	53.1%	0.0%
Εμπλουτισμός Εργασίας	3.7%	3.7%	8.6%	58.0%	25.9%	0.0%
Θέσπιση και επίτευξη στόχων	3.7%	3.7%	11.1%	55.6%	25.9%	0.0%
Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία	8.6%	6.2%	6.2%	24.7%	54.3%	0.0%
Ευκαιρία που σας προσφέρει η εργασία να βοηθάτε τους συνανθρώπους σας	4.9%	2.5%	22.2%	55.6%	14.8%	0.0%
Φιλοπατρία, ανάγκη να νιώσετε ότι βοηθάτε από την θέση σας την χώρα να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση	6.2%	0.0%	28.4%	40.7%	21.0%	3.7%
Απαλλαγή από γραφειοκρατικές διαδικασίες	7.4%	13.6%	28.4%	28.4%	19.8%	2.5%
Κοινωνική θέση / Καταξίωση (γόητρο)	9.9%	19.8%	32.1%	33.3%	4.9%	0.0%

Διάγραμμα 6.10. Παράγοντες παρακίνησης Δημόσιων Υπαλλήλων

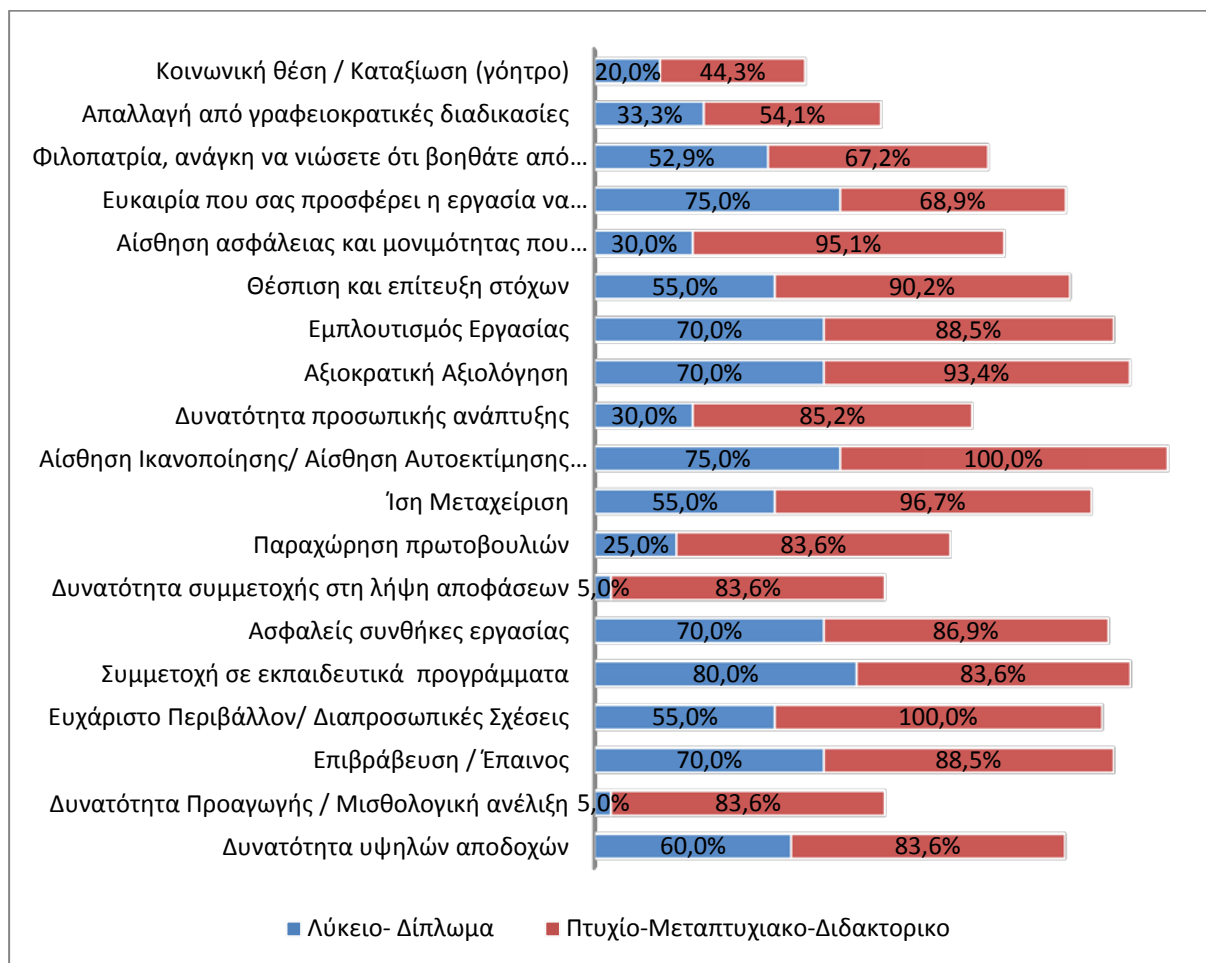


Παρατηρείται ότι οι παράγοντες παρακίνησης που ξεχωρίζουν είναι η αίσθηση ικανοποίησης και αυτοεκτίμησης από την εργασία, το ευχάριστο περιβάλλον, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αξιοκρατική αξιολόγηση, η ίση μεταχείριση μεταξύ των υπαλλήλων. Ιδιαίτερα χρήσιμα στην παρακίνηση είναι επίσης ο εμπλουτισμός εργασίας, η επιβράβευση/ έπαινος, οι ασφαλείς συνθήκες εργασίας καθώς και η συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Αντίθετα λιγότερα σημαντικά εμφανίζεται να είναι η κοινωνική θέση / καταξίωση και η απαλλαγή από τις γραφειοκρατικές διαδικασίες.

Το φύλο παίζει σημαντικό ρόλο, καθώς παρατηρήθηκε ότι διαφορετικά προσεγγίζουν το θέμα παρακίνησης οι άντρες και διαφορετικά οι γυναίκες. Οι γυναίκες παρακινούνται περισσότερο από παραμέτρους όπως η αίσθηση ικανοποίησης και αυτοεκτίμησης από την εργασία, η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα και οι ασφαλείς συνθήκες εργασίας, ενώ οι άντρες παρακινούνται περισσότερο από την επιβράβευση και τον έπαινο, το ευχάριστο περιβάλλον και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις.

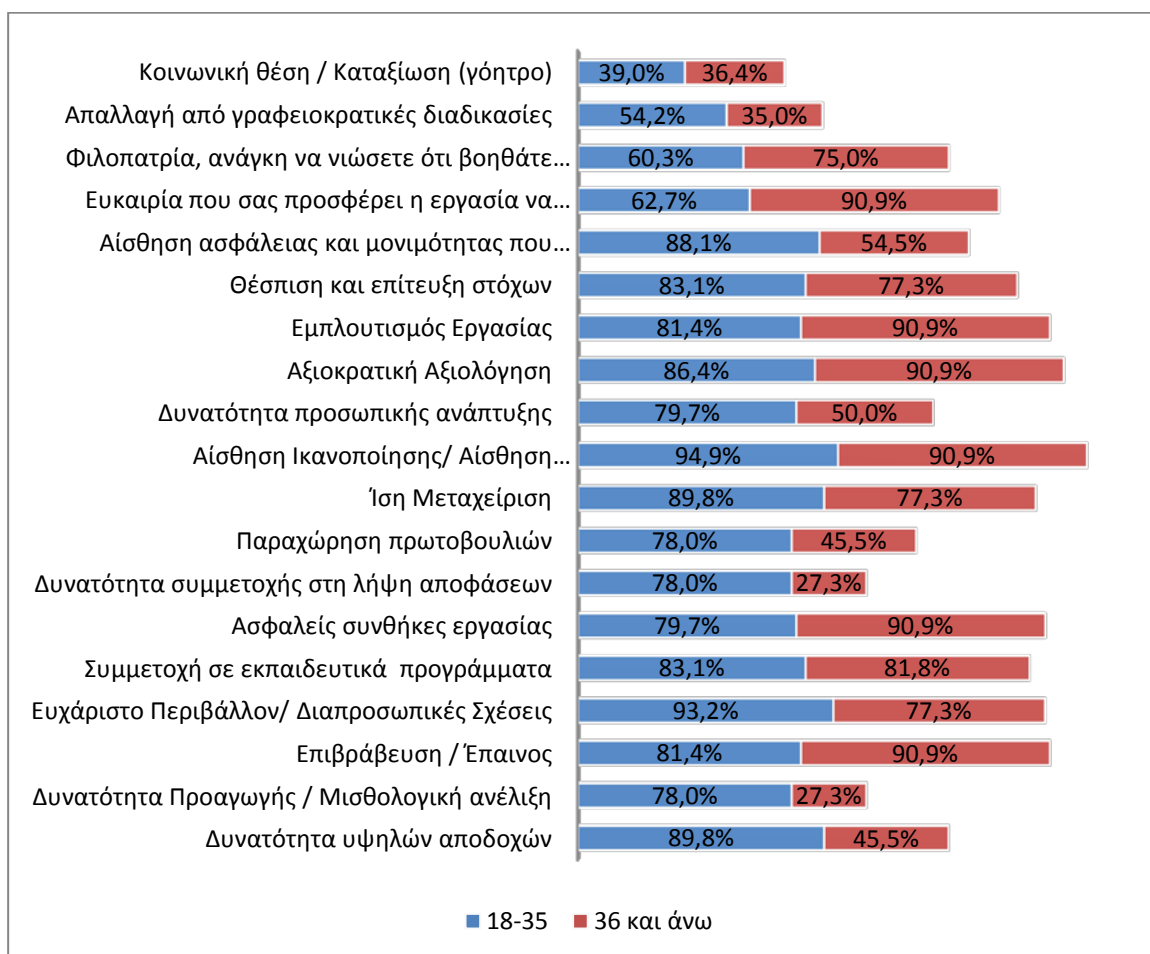
Το μορφωτικό επίπεδο διαδραματίζει εξίσου σημαντικό ρόλο, καθώς όπως φαίνεται από το διάγραμμα 6.11, τα άτομα με χαμηλό εκπαιδευτικό επίπεδο έχουν πιο χαμηλά ποσοστά παρακίνησης σε κάθε παράγοντα παρακίνησης από τα άτομα με υψηλό επίπεδο μόρφωσης. Με ποσοστά 90-100%, τα άτομα με υψηλό επίπεδο μόρφωσης θεωρούν ότι η αίσθηση ικανοποίησης και αυτοεκτίμησης, το ευχάριστο περιβάλλον, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η ίση μεταχείριση, η αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία, η αξιοκρατική αξιολόγηση καθώς και η θέσπιση και επίτευξη στόχων αποτελούν κλειδιά για την παρακίνηση τους. Αντίθετα, με ποσοστό 75-80%, τα άτομα με χαμηλότερο επίπεδο μόρφωσης θεωρούν ότι η συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα, η ευκαιρία που τους παρέχει η εργασία να βοηθούν τους συνανθρώπους τους καθώς και η αίσθηση ικανοποίησης και αυτοεκτίμησης συμβάλλουν στην παρακίνηση τους. Κοινά αποδεκτή και από όλα τα μορφωτικά επίπεδα είναι η αίσθηση ικανοποίησης και αυτοεκτίμησης ως τρόπος παρακίνησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων.

Διάγραμμα 6.11. Εκπαιδευτικό Επίπεδο-Παράγοντες παρακίνησης Δημόσιων Υπαλλήλων



Όσον αφορά τις ηλικίες παρατηρείται ότι ο κύριος κοινός αποδεκτός παράγοντας παρακίνησης από όλες τις ηλικίες είναι η αίσθηση ικανοποίησης και αυτοεκτίμησης από την εργασία. Παρατηρήθηκε επίσης ότι τα άτομα ηλικίας 36 και άνω με ποσοστό 90.9% θεωρούν επίσης ότι η αξιοκρατική αξιολόγηση, η ευκαιρία που τους προσφέρει η εργασία να βοηθούν τους συναθρώπους τους, η επιβράβευση και ο έπαινος, οι ασφαλείς συνθήκες εργασίας καθώς και ο εμπλουτισμός εργασίας μπορούν να συμβάλλουν στην παρακίνηση τους. Αντίθετα τα άτομα ηλικίας 18-35 θεωρούν ως κυριότερους παράγοντες παρακίνησης το ευχάριστο περιβάλλον, τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις και την δυνατότητα υψηλών αποδοχών. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο διάγραμμα 6.12.

Διάγραμμα 6.12. Ηλικία-Παράγοντες παρακίνησης Δημόσιων Υπαλλήλων



Συνεπώς, η παρακίνηση με οποιονδήποτε τρόπο είναι απαραίτητο εργαλείο της υπηρεσίας για να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων. Ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να πραγματοποιηθεί αυτή η διαδικασία ποικίλει αφού κάθε εργαζόμενος είναι μια διαφορετική οντότητα και αντιδρά διαφορετικά, ακόμα και σε ίδια ερεθίσματα του περιβάλλοντος. Αυτό είναι εμφανές από το γεγονός ότι κάθε εργαζόμενος ταξινομεί διαφορετικά τους παράγοντες παρακίνησης που τον ωθούν σε μια πιο αποδοτική εργασία. Για τον λόγο αυτό η υπηρεσία θα πρέπει να βλέπει κάθε άτομο ξεχωριστά και να προσπαθεί να ικανοποιήσει τις δικές του ανάγκες που τον ωθούν σε μια πιο παραγωγική εργασία.

6.2.5 Λόγοι μείωσης αποδοτικότητας στην εργασία των δημόσιων Υπαλλήλων.

Σχετικά με τους παράγοντες που επιδρούν στην μείωση της αποδοτικότητας των δημόσιων υπαλλήλων παρατηρήθηκαν τα εξής (τα ποσοστά προκύπτουν από το άθροισμα όσων απάντησαν αρκετά και απόλυτα στις επιμέρους δηλώσεις του ερωτηματολογίου):

Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία σας: 56.8%

Συνθήκες εργασίας: 48.2%

Σύστημα Αξιολόγησης: 45.6%

Γραφειοκρατικές διαδικασίες: 38.2%

Οργάνωση της Υπηρεσίας: 35.8%

Σύστημα Προαγωγών: 35.8%

Τεχνολογικός Εξοπλισμός: 34.6%

Κτιριακές Εγκαταστάσεις: 33.3%

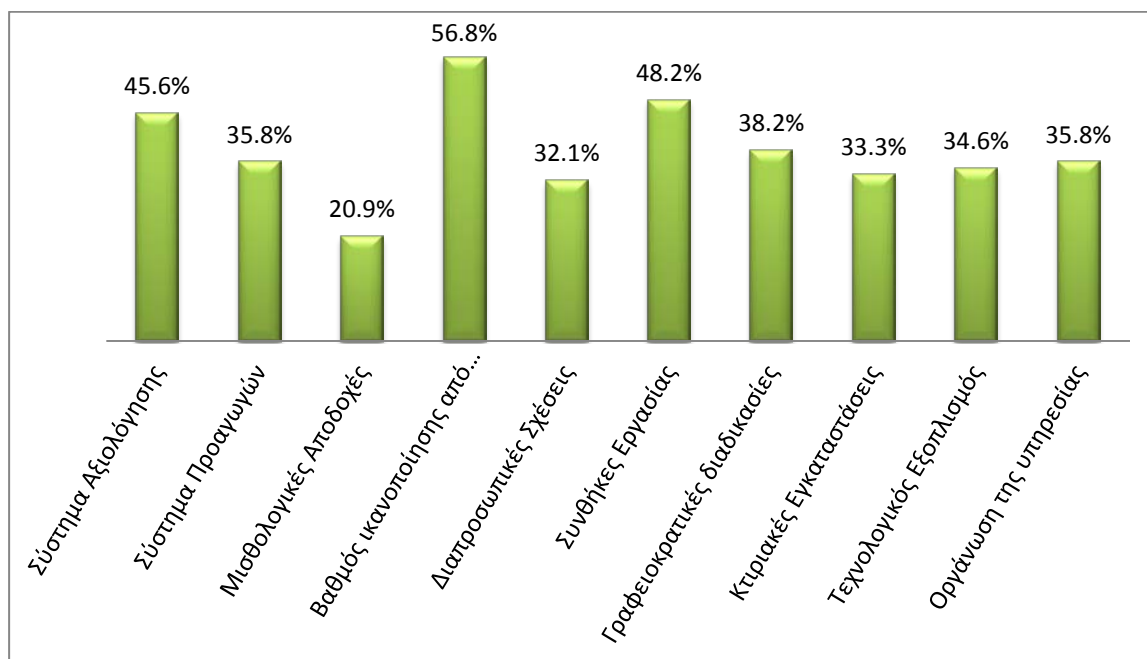
Διαπροσωπικές Σχέσεις: 32.1%

Μισθολογικές Αποδοχές: 21.0%

Στον πίνακα 6.3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που σκοπό έχουν να εντοπιστούν οι λόγοι που μειώνουν την αποδοτικότητα των δημόσιων υπαλλήλων. Στην συνέχεια παρατίθεται το σχετικό διάγραμμα 6.13.

Πίνακας 6.3. Λόγοι που μειώνουν την αποδοτικότητα των δημόσιων υπαλλήλων

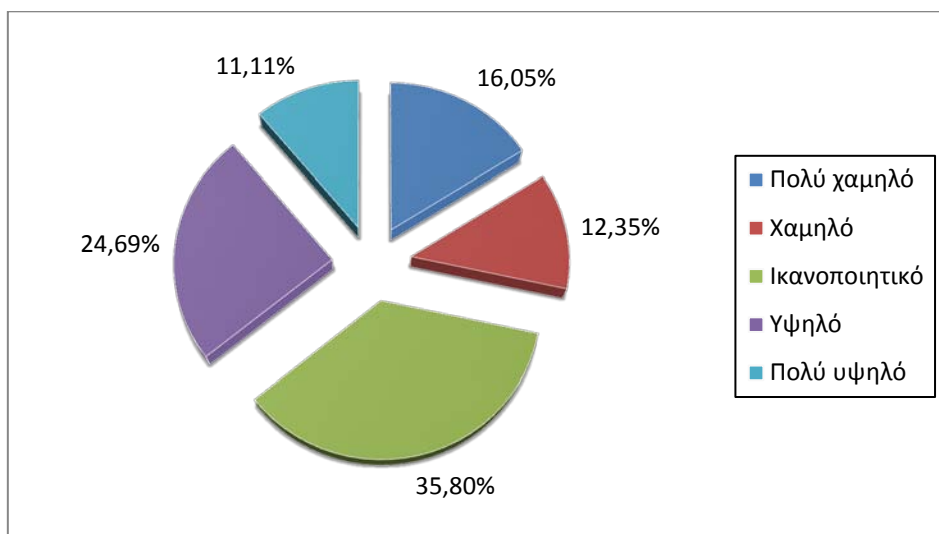
	ΚΑΘΟΛ ΟΥ %	ΛΙΓΟ %	ΜΕΤΡΙΑ %	ΑΡΚΕΤΑ %	ΑΠΟΛΥΤΑ %	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖ Ω/ ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ %
Σύστημα Αξιολόγησης	17.3%	17.3%	19.8%	29.6%	16.0%	0.0%
Σύστημα Προαγωγών	19.8%	32.1%	12.3%	23.5%	12.3%	0.0%
Μισθολογικές Αποδοχές	33.3%	18.5%	27.2%	16.0%	4.9%	0.0%
Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία σας	17.3%	23.5%	2.5%	38.3%	18.5%	0.0%
Διαπροσωπικές Σχέσεις	34.6%	7.4%	25.9%	22.2%	9.9%	0.0%
Συνθήκες Εργασίας	17.3%	9.9%	24.7%	42.0%	6.2%	0.0%
Γραφειοκρατικές διαδικασίες	18.5%	19.8%	23.5%	29.6%	8.6%	0.0%
Κτιριακές Εγκαταστάσεις	25.9%	16.0%	24.7%	21.0%	12.3%	0.0%
Τεχνολογικός Εξοπλισμός	25.9%	16.0%	23.5%	25.9%	8.6%	0.0%
Οργάνωση της υπηρεσίας	13.6%	29.6%	21.0%	25.9%	9.9%	0.0%

Διάγραμμα 6.13. Λόγοι που μειώνουν την αποδοτικότητα των δημόσιων υπαλλήλων

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τους λόγους που μειώνουν την αποδοτικότητά τους στην εργασία δίστανται αφού κάθε συμμετέχοντας δίνει διαφορετική βαρύτητα για κάθε ένα από τους προαναφερθέντες λόγους όσον αφορά τον βαθμό επηρεασμού τους στην αποδοτικότητά τους. Παρόλο που τα ποσοστά που προέκυψαν από το άθροισμα όσων απάντησαν αρκετά ή απόλυτα στον βαθμό επηρεασμού στη μείωση της αποδοτικότητας τους κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα από 20.9% με 56.8% ωστόσο η υπηρεσία θα πρέπει να τα λάβει υπόψη και να προσπαθήσει να εξαλείψει όσο μπορεί όλους τους λόγους που μειώνουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων της.

6.2.6 Επίπεδο ατομικής παρακίνησης στο χώρο εργασίας

Όσον αφορά το επίπεδο παρακίνησης που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι λαμβάνουν από την εργασία τους διαπιστώνεται ότι το 28.3% το θεωρεί πολύ χαμηλό έως χαμηλό, ενώ το 35.8% θεωρεί ότι κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα. Επίσης το 35.8% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι το επίπεδο ατομικής παρακίνησης είναι αρκετά υψηλό. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο διάγραμμα 6.14.

Διάγραμμα 6.14. Επίπεδο ατομικής παρακίνησης δημόσιων υπαλλήλων στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας

Σημαντικό ρόλο φαίνεται να παίζει το φύλο στο επίπεδο ατομικής παρακίνησης δημόσιων υπαλλήλων στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας. Οι 48.20% των αντρών δηλώνουν υψηλό επίπεδο παρακίνησης, 41.40% ικανοποιητικό επίπεδο παρακίνησης ενώ μόνο το 10.3% δηλώνει ότι έχει χαμηλό επίπεδο παρακίνησης. Από τις γυναίκες μόνο το 28.80% δηλώνουν υψηλό επίπεδο παρακίνησης, 32.70% ικανοποιητικό επίπεδο παρακίνησης ενώ το 38.40% δηλώνει πολύ χαμηλό επίπεδο παρακίνησης.

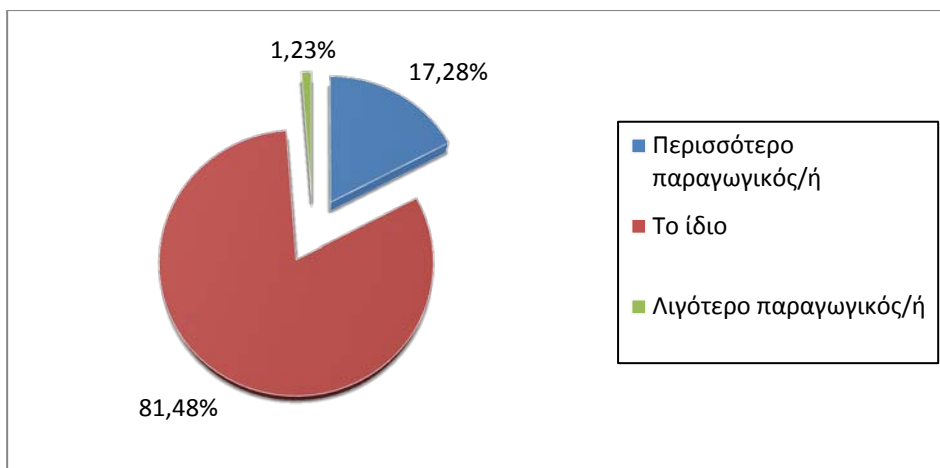
Το επίπεδο ατομικής παρακίνησης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους είναι ιδιαίτερα σημαντικό αφού αποτελεί το κλειδί για μια πιο παραγωγική και αποδοτική εργασία του ατόμου. Παρόλο που τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι οι περισσότεροι θεωρούν το επίπεδο παρακίνησης τους από ικανοποιητικό έως πολύ υψηλό, γεγονός πολύ ενθαρρυντικό για την υπηρεσία, ωστόσο θα πρέπει να ληφθούν μέτρα έτσι ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ατομικής παρακίνησης του 28.3% των ερωτώμενων που με βάση τα σημερινά δεδομένα θεωρούν το επίπεδο παρακίνησης τους χαμηλό έως πολύ χαμηλό. Συνεπώς, η υπηρεσία θα μπορούσε να αξιοποιήσει σε καλύτερο βαθμό τους παράγοντες παρακίνησης έτσι ώστε να αυξηθεί το επίπεδο της ατομικής παρακίνησης.

6.2.7 Διαφοροποίηση παραγωγικότητας Δημόσιων Υπαλλήλων στην εργασία τους μετά την οικονομική κρίση

Μια εξίσου σημαντική παράμετρος που πρέπει να μελετηθεί είναι ο βαθμός διαφοροποίησης της παραγωγικότητας των δημόσιων υπαλλήλων λόγω της παρούσας

ύφεσης. Το 81.5% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι εκτελούν την εργασία τους ανεπηρέαστοι από την κρίση, ενώ το 17.3% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι έγιναν πιο παραγωγικοί λόγω της οικονομικής κρίσης. Από το σύνολο των ερωτηθέντων μόνο το 1.2% απάντησε ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει αρνητικά την παραγωγικότητα τους. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο διάγραμμα 6.15.

Διάγραμμα 6.15. Διαφοροποίηση παραγωγικότητας δημόσιων υπαλλήλων μετά την οικονομική κρίση.



Επίσης, παρατηρείται ότι το 21.2% του μόνιμου προσωπικό έγινε περισσότερο παραγωγικό μετά την οικονομική κρίση, ενώ 78.8% δηλώνει ότι δεν έχει επηρεαστεί η παραγωγικότητα τους μετά την οικονομική κρίση ενώ κανένας μόνιμος υπάλληλος δεν δήλωσε ότι επηρεάστηκε αρνητικά η παραγωγικότητα τους από την οικονομική κρίση. Αντίθετα 93.3% του έκτακτου προσωπικού δηλώνει ότι δεν έχει επηρεαστεί η παραγωγικότητά τους από την οικονομική κρίση και ένα 6.7% δηλώνει λιγότερο παραγωγικός από την οικονομική κρίση.

Παρ' όλες τις αλλαγές που γίνονται στην δημόσια υπηρεσία λόγω της οικονομικής ύφεσης που απώτερο σκοπό έχουν την οικονομική εξυγίανση του κράτους, διαφαίνεται ότι οι περισσότεροι ερωτώμενοι συνεχίζουν να εκτελούν τα καθήκοντά τους ανεπηρέαστοι. Παράλληλα η οικονομική κρίση έχει συμβάλει στο να γίνουν αρκετοί δημόσιοι υπάλληλοι πιο παραγωγικοί στην εργασία τους. Σύμφωνα με τα στοιχεία αυτά μπορούμε να υποθέσουμε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι προσπαθούν να δώσουν το δικό τους στίγμα για βγούμε από την οικονομική κρίση με το να γίνουν πιο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί στην εργασία τους.

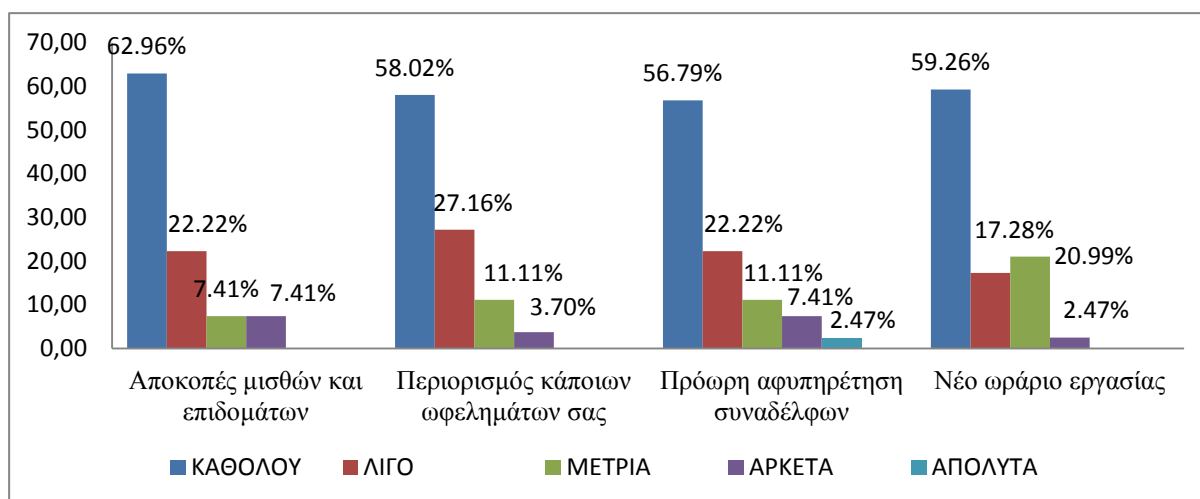
6.2.8 Βαθμός επηρεασμού της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων από τα μέτρα που εφαρμόστηκαν λόγω της οικονομικής κρίσης

Στην προσπάθεια να εντοπίσουμε σε ποιο βαθμό τα μέτρα «εξυγίανσης» που εφαρμόστηκαν λόγω της οικονομικής κρίσης που επικρατεί στην χώρα μας επηρέασαν την αποδοτικότητα των δημόσιων υπαλλήλων παρατηρούμε ότι κανένα από τα μέτρα δεν επηρέασαν σε απόλυτο βαθμό την αποδοτικότητα των δημόσιων υπαλλήλων. Συγκεκριμένα:

- Οι αποκοπές μισθών και επιδομάτων επηρέασαν αρκετά το 7.41% , σε μέτριο βαθμό το 7.41%, 22.22% επηρεάστηκαν λίγο ενώ η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 62.96% δεν επηρεάστηκε καθόλου.
- Ο περιορισμός κάποιων ωφελημάτων των δημόσιων υπαλλήλων όπως η μείωση του Εφάπαξ και της σύνταξης, η παγοποίηση της ΑΤΑ, η αύξηση του ύψους αφυπηρέτησης κ.α δεν επηρέασαν καθόλου την απόδοση του 58.02% των συμμετεχόντων, το 27.16% επηρεάστηκαν λίγο, 11.11% επηρεάστηκαν σε μέτριο βαθμό και μόνο το 3.70% επηρεάστηκε αρκετά.
- Η πρόωγη αφυπηρέτηση δεν επηρέασε καθόλου την απόδοση του 56.79% των συμμετεχόντων, το 22.22% επηρεάστηκαν λίγο ενώ το 11.11% σε μέτριο βαθμό ενώ το 9.88% επηρεάστηκαν αρκετά.
- Τέλος, το νέο ωράριο εργασίας δεν επηρέασε καθόλου την απόδοση του 56.26% των συμμετεχόντων, 22.22% επηρεάστηκαν λίγο, 20.99% σε μέτριο βαθμό ενώ μόνο το 2.47% επηρεάστηκε αρκετά.

Ενδεικτικό είναι το σχετικό διάγραμμα 6.16.

Διάγραμμα 6.16. Βαθμός Επηρεασμού της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων από τα μέτρα που εφαρμόστηκαν λόγω της οικονομικής κρίσης

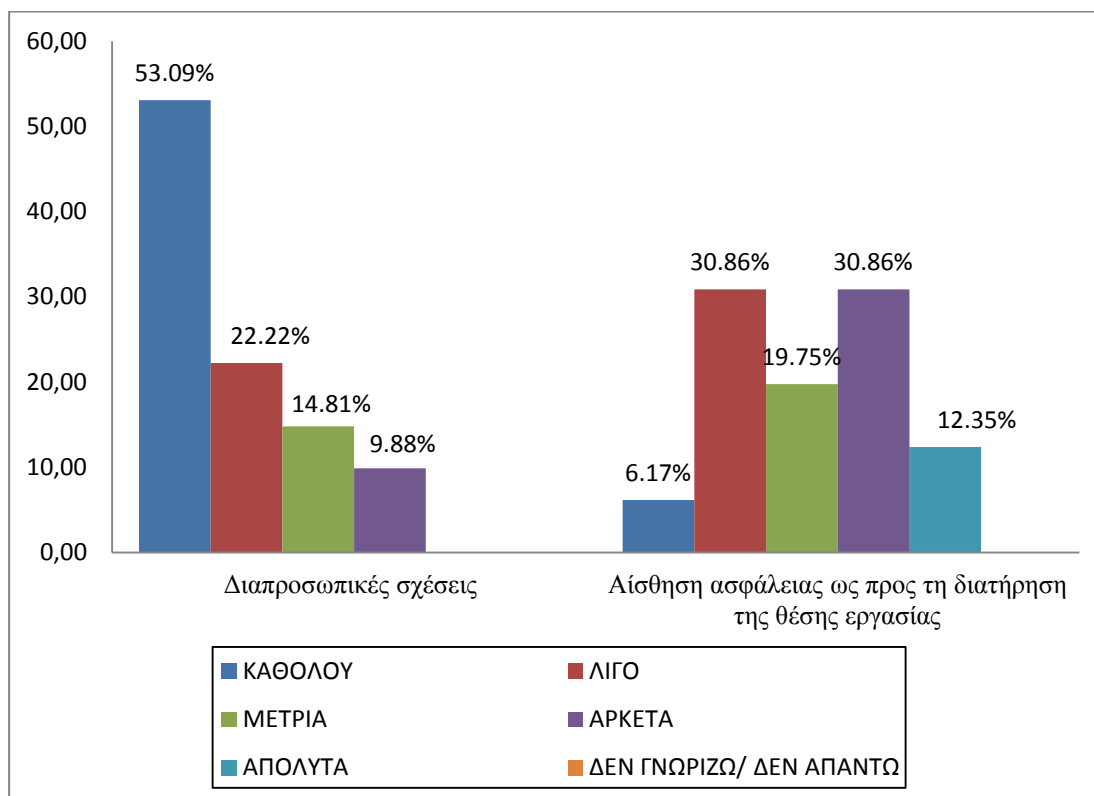


Παρά τις δύσκολες οικονομικές συνθήκες, τις περικοπές μισθών και ωφελημάτων, τις πρόωρες αφυπηρετήσεις και το νέο ωράριο εργασίας που υπόκεινται οι δημόσιοι υπάλληλοι παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία δηλώνει ότι δεν έχει επηρεαστεί η παραγωγικότητά τους. Αυτό δείχνει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι ευγνώμονες που έχουν μια εργασία σε τέτοιες δύσκολες οικονομικές συνθήκες, αγαπούν την δουλειά τους και είναι διατεθειμένοι να θυσιάσουν κάποια από τα ωφελήματα τους για την οικονομική εξυγίανση του κράτους. Παρόλα αυτά, η υπηρεσία θα πρέπει να λάβει υπόψη και την μειοψηφία των ατόμων που έχουν επηρεαστεί από τα μέτρα που εφαρμόστηκαν βρίσκοντας άλλους τρόπους παρακίνησης εξίσου σημαντικούς που συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας τους στην εργασία.

6.2.9 Βαθμός επηρεασμού διαπροσωπικών σχέσεων και αίσθηση ασφάλειας ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας από την οικονομική κρίση

Στην προσπάθεια ανάλυσης της επίδρασης της οικονομικής κρίσης στις διαπροσωπικές σχέσεις των συμμετεχόντων, σημειώνεται ότι μόνο το 9.88% έχει επηρεαστεί αρκετά, 14.81% έχει επηρεαστεί μέτρια, 22.22% νιώθει ότι έχουν επηρεαστεί λίγο, ενώ το 53.09% αναφέρει ότι δεν έχουν επηρεαστεί καθόλου οι διαπροσωπικές σχέσεις των συμμετεχόντων λόγω της οικονομικής ύφεσης.

Επίσης έγινε προσπάθεια να αναλυθεί η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην αίσθηση ασφάλειας ως προς την διατήρηση της θέσης εργασίας. Το 43.21% απάντησε ότι έχουν επηρεαστεί αρκετά ή απόλυτα, 19.75% μέτρια, 30.86% λίγο και μόνο το 6.17% δηλώνει ότι νιώθει ασφάλεια ως προς τη διατήρησης της θέσης εργασίας του. Επιπλέον παρατηρείτε άμεση συσχέτιση με της επιρροής της κρίσης με την ηλικία των συμμετεχόντων. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι όσο μειώνεται η ηλικία των συμμετεχόντων τόσο πιο πολύ επιβαρύνεται η αίσθηση ασφάλειας ως προς την διατήρηση της θέσης εργασίας τους. Παρατηρείται επίσης ότι όσο πιο λίγα χρόνια υπηρεσίας έχει ο συμμετέχοντας στην υπηρεσία τόσο πιο πολύ ανησυχεί ως προς την διατήρηση της θέσης εργασίας του. Τέλος το έκτακτο προσωπικό φαίνεται να ανησυχεί περισσότερο από το μόνιμο προσωπικό ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 6.17.

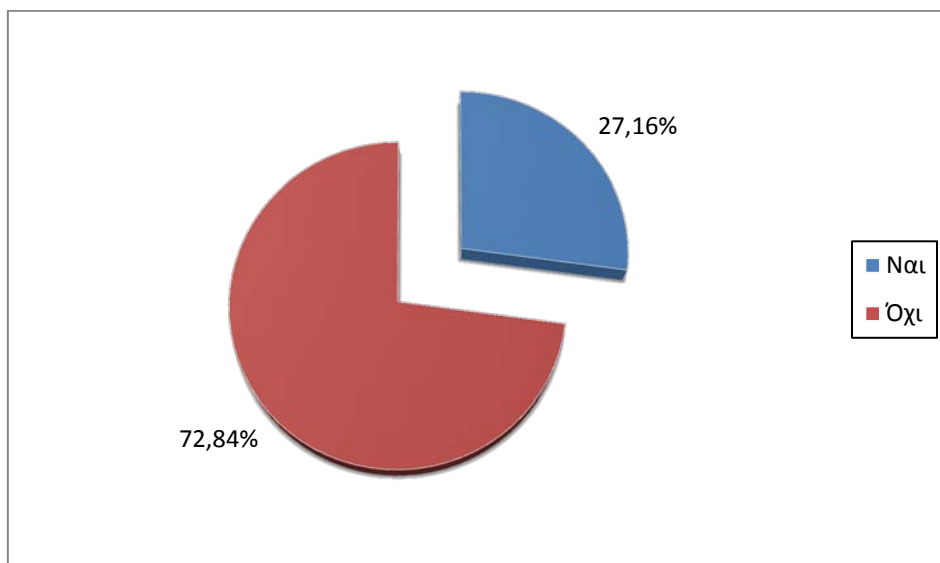
Διάγραμμα 6.17. Βαθμός επηρεασμού διαπροσωπικών σχέσεων και αίσθηση ασφάλειας ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας από την οικονομική κρίση

Η αίσθηση ασφάλειας ως προς την διατήρηση της θέσης εργασίας είναι ένα από τους κύριους λόγους που κάποιο άτομο αναζητούσε εργασία στον δημόσιο τομέα. Μετά την άρση των μέτρων για πάγωμα των προσλήψεων στο δημόσιο θα ενδιαφέρονται για τις συγκεκριμένες θέσεις μόνο τα άτομα που νοιάζονται πραγματικά για το δημόσιο συμφέρον και όχι για τα ωφελήματα που τους παρέχει η δημόσια υπηρεσία. Με αυτό τον τρόπο τα νέα άτομα που θα απαρτίζουν την δημόσια υπηρεσία θα μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας της δημόσιας υπηρεσίας.

6.2.10 Παράγοντες παρακίνησης πέραν των οικονομικών κινήτρων σε περίοδο οικονομικής κρίσης

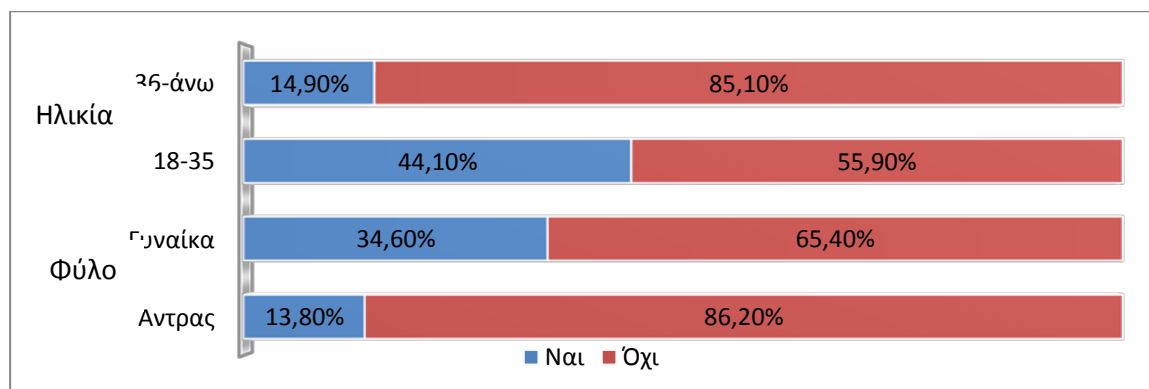
Σημαντικό στοιχείο για την έρευνα είναι η διερεύνηση του ζητήματος της σύνδεσης της παρακίνησης με τα οικονομικά κίνητρα. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 72.8% θεωρεί ότι ειδικά σε περίοδο οικονομικής κρίσης τα οικονομικά κίνητρα δεν είναι ο μόνος τρόπος παρακίνησης ενώ το 27.2% θεωρεί ότι τα οικονομικά κίνητρα είναι ο μόνος τρόπος παρακίνησης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 6.18.

Διάγραμμα 6.18. Απόψεις δημόσιων υπαλλήλων αν ο μόνος τρόπος παρακίνησης σε περίοδο οικονομικής κρίσης είναι τα οικονομικά κίνητρα.



Από την έρευνα φαίνεται ότι ο τρόπος εργοδότησης και το μορφωτικό επίπεδο δεν επηρεάζουν την άποψη των δημόσιων υπαλλήλων κατά πόσο ο μόνος τρόπος παρακίνησης σε περίοδο οικονομικής κρίσης είναι τα οικονομικά κίνητρα. Αντίθετα η ηλικία και το φύλο φαίνεται να επηρεάζει τον τρόπο σκέψης των δημόσιων υπαλλήλων αν υπάρχουν άλλοι τρόποι παρακίνησης εκτός από τα οικονομικά κίνητρα. 85.1% των συμμετεχόντων ηλικίας 36 και άνω απάντησαν ότι τα οικονομικά κίνητρα δεν είναι ο μόνος τρόπος παρακίνησης ενώ στο ίδιο ερώτημα μόνο το 55.9% των συμμετεχόντων ηλικίας 18-35 απάντησαν ότι τα οικονομικά κίνητρα δεν είναι ο μόνος τρόπος παρακίνησης. Επίσης, οι περισσότεροι άντρες με ποσοστό 86.2% σε σχέση με τις γυναίκες με ποσοστό 65.4% απάντησαν ότι τα οικονομικά κίνητρα δεν είναι ο μόνος τρόπος παρακίνησης.

Διάγραμμα 6.19. Απόψεις δημόσιων υπαλλήλων αν ο μόνος τρόπος παρακίνησης σε περίοδο οικονομικής κρίσης είναι τα οικονομικά κίνητρα σε σχέση με την ηλικία και το φύλο.



Οι συμμετέχοντες που απάντησαν ότι το οικονομικά κίνητρα δεν είναι ο μόνος τρόπος παρακίνηση κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερώτημα τι θα μπορούσε να τους παρακινήσει πέρα από τα οικονομικά κίνητρα. Παρατηρούμε ότι βασικό ρόλο παίζουν οι διαπροσωπικές σχέσεις οι οποίες αναπτύσσονται στο χώρο της εργασίας, ο αξιολογικός τρόπος αξιολόγησης καθώς και οι συνθήκες εργασίας που επικρατούν στην εργασία. Εξίσου σημαντικά για τους ερωτηθέντες είναι η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης και η ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης καθώς και η αίσθηση αυτοεκτίμησης. Λιγότερο σημαντικά εμφανίζονται να είναι η αποδοχή από τους άλλους και η φιλοπατρία.

Αναμφισβήτητα, δεδομένης της δεινής οικονομική κατάσταση την οποία διανύουμε στην οποία δεν υπάρχει δυνατότητα παροχής οικονομικών κινήτρων είναι ιδιαίτερα θετικό για το φορέα και την δημόσια υπηρεσία γενικότερα το γεγονός ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι τα κίνητρα παρακίνησης δεν απαιτείται να είναι οικονομικά. Ο φορέας θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή του στην χρησιμοποίηση των πιο πάνω μη οικονομικών κινήτρων που είναι εξίσου σημαντικά για τους εργαζομένους και συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας τους.

6.2.11 Θετικές / αρνητικές επιπτώσεις στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα από την οικονομική κρίση

Στην προσπάθεια ανίχνευσης πιθανών θετικών επιπτώσεων που μπορεί να έχει η οικονομική κρίση, οι απόψεις των συμμετεχόντων διχάζονται αφού 48.1% πιστεύουν ότι η Δημόσια Διοίκηση μπορεί να ευνοηθεί από αυτή την κατάσταση και να οδηγηθεί σε ουσιαστικές αλλαγές ενώ το 51.9% των συμμετεχόντων διαφωνεί. Εκείνοι που θεωρούν ότι η κρίση δεν έχει κανένα θετικό αποτέλεσμα θέτουν ως επιχείρημα είναι ότι το αίτιο και το αιτιατό της οικονομικής κρίσης που βιώνουμε είναι η μη ορθολογική και σε ορισμένες περιπτώσεις αναξιοκρατική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, ως εκ τούτου, η οικονομική αυτή κρίση υπερθεματίζει τις παθολογίες –στρεβλώσεις που μαστίζουν την Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση. Τα άτομα αυτά υποστηρίζουν επίσης ότι καμιά κρίση οικονομικής φύσεως ειδικά αν θεωρεί άκριτα ότι το κόστος εργασίας είναι υψηλό δεν αποφέρει θετικές επιπτώσεις. Η ανασφάλεια, ο φόβος και η περικοπή αμοιβών προκαλεί απαξίωση του εργατικού δυναμικού, μείωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας. Αντίθετα, εκείνοι που υποστηρίζουν ότι υπάρχουν και θετικές επιπτώσεις, θεωρούν την κρίση ως κατάσταση η οποία δημιουργεί την ανάγκη για καλύτερη οργάνωση, για εισαγωγή καινοτομίας και μεταφορά καλών πρακτικών, για μεγαλύτερη έλεγχο και διαφάνεια της

Δημόσιας Διοίκησης. Τα στοιχεία αυτά μπορούν να βοηθήσουν στην μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και να την απαλλάξουν από πρακτικές που δεν μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα - Εισηγήσεις

7.1 Γενικά

Σκοπός τους κεφαλαίου αυτού είναι να συνοψίσουμε τα συμπεράσματα που απορρέουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, δίνοντας έμφαση στον εντοπισμό των δυνάμεων εκείνων που παρακινούν τους δημόσιους υπαλλήλους σε μια πιο παραγωγική και αποδοτική συμπεριφορά καθώς και των προβλημάτων που εμποδίζουν την παρακίνηση τους. Παράλληλα, θα τονιστεί κατά πόσο οι δύσκολες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην Κυπριακή οικονομία επηρέασαν την παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων ενώ παράλληλα θα αναζητηθούν πιθανοί τρόποι παρακίνησης πέραν των οικονομικών κινήτρων που ενδείκνυται να εφαρμόζονται σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Τέλος, θα δοθούν εισηγήσεις που μπορεί να βοηθήσουν στην αύξηση της αποδοτικότητας των δημόσιων υπαλλήλων και θα συμβάλει στην ομαλή λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας.

7.2 Συμπεράσματα

Από την ολοκλήρωση της έρευνας προκύπτουν αρκετά χρήσιμα συμπεράσματα. Αρχικά, αξίζει να σημειωθεί ότι όλοι οι συμμετέχοντες συγκλίνουν στην άποψη ότι η παρακίνηση με οποιονδήποτε τρόπο είναι απαραίτητο εργαλείο στον φορέα προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων. Ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να πραγματοποιηθεί αυτή η διαδικασία ποικίλει ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο. Επίσης παρατηρήθηκε ότι κάθε εργαζόμενος ως διαφορετική οντότητα αντιδρά διαφορετικά, ακόμα και σε ίδια ερεθίσματα του περιβάλλοντος αφού φαίνεται ότι κάθε εργαζόμενος βλέπει από την δική του σκοπιά την παρούσα κατάσταση στην δημόσια υπηρεσία ενώ παράλληλα κάθε συμμετέχοντας ταξινομεί διαφορετικά τους παράγοντες παρακίνησης που τον ωθούν σε μια πιο αποδοτική εργασία.

Τα αποτελέσματα της διενεργηθείσας έρευνας για τους υπαλλήλους της Στατιστικής καταδεικνύουν ότι διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό από τους λοιπούς δημόσιους υπαλλήλους. Αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι στην Στατιστική Υπηρεσίας έχουν εργοδοτηθεί τα τελευταία χρόνια αρκετό νέο προσωπικό με υψηλό μορφωτικό επίπεδο οι οποίοι έχουν άλλη εργασιακή κουλτούρα και δεν ακολουθούν την νοοτροπία και την κουλτούρα των δημόσιων υπαλλήλων με αρκετά χρόνια προϋπηρεσία.

Η παρούσα μελέτη έχει καταδείξει ότι οι συμμετέχοντες είναι ιδιαίτερα ευχαριστημένοι με την κατάσταση που επικρατεί στην υπηρεσία τους αφού η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε ότι είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο εργασίας τους, τις συνθήκες εργασίας, τις αποδοχές τους και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Επιπλέον έχουν πλήρη γνώση των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων που πρέπει να επιτελέσουν στην εργασία τους, νιώθουν ότι αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται πλήρως οι ικανότητες και τα προσόντα τους, και μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα την γνώμη τους και να πάρουν πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση της εργασίας. Αναφορικά με τις απόψεις των συμμετεχόντων για τους προϊστάμενους τους παρατηρούμε ότι οι προϊστάμενοι της υπηρεσία τους ασκούν αποτελεσματικά τον ρόλο του ηγέτη, αφού οι περισσότεροι είναι ικανοποιημένοι με την ικανότητα τους να αναλαμβάνουν ευθύνες σε περιόδους κρίσης, με την δίκαιη μεταχείριση της ομάδας τους, με την ικανότητα τους να δίνουν ξεκάθαρες οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων των υφισταμένων τους, καθώς και με την ικανότητα τους να αναγνωρίζουν τους παράγοντες που παρακινούν τους υφιστάμενους στα καθήκοντά τους. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν με την έρευνα που διεξήχθη στο Δήμο Αθηναίων (2008), αφού έχει εντοπιστεί ότι το στυλ ηγεσίας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στον βαθμό ικανοποίησης των δημόσιων υπαλλήλων. Συγκρίνοντας τα πιο πάνω αποτελέσματα με το επίπεδο ατομικής παρακίνησης στον χώρο εργασίας των δημόσιων υπαλλήλων το οποίο κυμαίνεται από πολύ υψηλό έως ικανοποιητικό θα μπορούσαμε να συμφωνήσουμε με τον E.Camilleri (2004) ο οποίος παρατήρησε ότι η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, οι σχέσεις που έχουν με τον προϊστάμενο τους καθώς και τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους επηρεάζουν θετικά την παρακίνησή τους.

Από την ανάλυση των απόψεων των ερωτώμενων σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στην παρακίνηση τους είναι η αίσθηση ικανοποίησης και αυτοεκτίμησης από την εργασία, το ευχάριστο περιβάλλον, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, η αξιοκρατική αξιολόγηση, η ίση μεταχείριση μεταξύ των υπαλλήλων, η επιβράβευση/έπαινος καθώς και ο εμπλουτισμός της εργασίας. Συνεπώς, οι παράγοντες που συμβάλλουν στην παρακίνησης των δημόσιων υπαλλήλων συνάδουν με τα πορίσματα της έρευνας που διενεργήθηκε από τους Mark Buelens και Herman Van den Broeck (2007) όπου παρατήρησαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις εσωτερικές ανταμοιβές, δεν προσδοκούν υψηλές αμοιβές και υποκινούνται περισσότερο όταν το

εργασιακό περιβάλλον είναι υποστηρικτικό της εργασίας τους, όταν δηλαδή μπορούν να εργάζονται σε φιλικό περιβάλλον. Τα πορίσματα της παρούσας έρευνας συγκλίνουν επίσης, με τα πορίσματα της έρευνας των Naff και Crum (1999) που καταδεικνύουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι με ανώτερη εκπαίδευση έχουν υψηλότερο βαθμό παρακίνησης σε σχέση με τους απόφοιτους λυκείου. Επιπλέον, για τους μόνιμους δημόσιους υπαλλήλους σημαντικό κίνητρο αποτελεί και η ασφάλεια που τους παρέχει η εργασία στο δημόσιο το οποίο συνάδει με τα ευρήματα της έρευνας του Frank Sue και Lewis Gregory (2004).

Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα η φιλοπατρία, η ανάγκη δηλαδή να νιώσουν οι δημόσιοι υπάλληλοι ότι βοηθούν από την θέση τους την χώρα να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση αποτελεί παράγοντα παρακίνησης αλλά δεν ιεραρχείται στους σημαντικότερους παράγοντες που επιδρούν θετικά στην παρακίνησης των ερωτώμενων. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας διαφοροποιούνται από άλλες έρευνες (Baldwin, 1984, James L.Perry και Lois R.Wise 1990) όπου θεωρούν ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης την επιθυμία του εργαζομένου να συνεισφέρει στο δημόσιο συμφέρον.

Από την έρευνα προκύπτει επίσης, ότι οι κύριοι λόγοι που μειώνουν την παραγωγικότητα των δημόσιων υπαλλήλων είναι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία τους και οι συνθήκες εργασίας, το σύστημα αξιολόγησης καθώς και οι γραφειοκρατικές διαδικασίες. Αντίθετα οι μισθολογικές αποδοχές φαίνεται να επηρεάζουν ελάχιστα την παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Οι Moynihan Pandey (2005) σε μια νεώτερη έρευνα συμφωνούν ότι η γραφειοκρατία μειώνει την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα.

Ενθαρρυντικά είναι τα αποτελέσματα της έρευνας όσον αφορά τον βαθμό επηρεασμού της παραγωγικότητας των δημόσιων υπαλλήλων λόγω της οικονομικής κρίσης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας η παραγωγικότητα των δημόσιων υπαλλήλων δεν έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό με κανένα από τα μέτρα που εφαρμόστηκαν από την κυβέρνηση για εξυγίανση της κυπριακής οικονομίας όπως οι αποκοπές μισθών και επιδομάτων, οι τροποποιήσεις κάποιων από τα ωφελήματα των δημόσιων υπαλλήλων, η πρόωγη αφυπηρέτηση συναδέλφων και το ωράριο εργασίας. Είναι φανερό επίσης ότι η οικονομική κρίση δεν έχει επηρεάσει σχεδόν καθόλου τις διαπροσωπικές σχέσεις των υπαλλήλων. Αντίθετα, η οικονομική κρίση φαίνεται να έχει επηρεάσει την αίσθηση ασφάλειας ως προς την διατήρηση της θέσης εργασίας κυρίως λόγω των μεταρρυθμίσεων

που επίκεινται. Ιδιαίτερα φαίνεται να έχει επηρεαστεί το έκτακτο προσωπικό, τα άτομα με λίγα χρόνια προϋπηρεσία ενώ παράλληλα παρατηρήθηκε ότι όσο μειώνεται η ηλικία των συμμετεχόντων τόσο πιο πολύ επιβαρύνεται η αίσθηση ασφάλειας ως προς την διατήρηση της θέσης εργασίας τους.

Απαραίτητη κρίνεται η εφαρμογή τρόπων παρακίνησης που θα δώσουν κίνητρα στον κάθε εργαζόμενο και που θα καλύπτουν τις διάφορες ανάγκες του, ούτως ώστε να λαμβάνει εργασιακή ικανοποίηση και να αποδίδει όσο το δυνατό καλύτερα στην εκτέλεση της εργασίας του. Τα παραπάνω κίνητρα σύμφωνα με τους ερωτηθέντες δεν απαιτείται να είναι οικονομικά, γεγονός το οποίο είναι θετικό ειδικά στην δεινή οικονομική κατάσταση την οποία διανύουμε. Κίνητρα όπως οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, ο αξιολογικός τρόπος αξιολόγησης καθώς και οι συνθήκες εργασίας που επικρατούν στην εργασία. Εξίσου σημαντικά για τους ερωτηθέντες είναι η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης και η ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης καθώς και η αίσθηση αυτοεκτίμησης.

7.3 Πρακτικές Επιπτώσεις / Εισηγήσεις

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρούσα μελέτη για την παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων, θα μπορούσαν να προταθούν κάποιες ιδέες οι οποίες θα είναι βασισμένες στα αποτελέσματα, που θα βοηθήσουν την δημόσια διοίκηση να βελτιώσει τον βαθμό παρακίνησης των δημόσιων υπαλλήλων και να ελαχιστοποιήσει τα προβλήματα που εμποδίζουν την παρακίνηση τους.

Αρχικά θα πρέπει να γίνει γνωστό και ξεκάθαρο η αποστολή και το όραμα της υπηρεσίας/ οργανισμού, οι στρατηγικές που έχει επιλέξει για να επιτύχει τους στόχους της και τα μέσα που έχει στη διάθεσή της για την επίτευξη του σκοπού αυτού. Οποιαδήποτε διεργασία μετά απ' αυτό θα διέπεται από μια κοινή λογική σ' όλη την υπηρεσία κι από μια συνέπεια μεταξύ λόγων και έργων. Όπως αναφέρει και ο Pfeffer (1998), «οι οργανωσιακές διευθετήσεις που έχουν εσωτερική λογική και συνέπεια εγγυώνται συνεχή επίπεδα αποδοτικότητας ανεξάρτητα απ' το ποιος διοικεί και ποιες είναι οι τρέχουσες συνθήκες». Χαρακτηριστικά ο Camilleri (2004) αναφέρει ότι όταν θέτονται ασαφείς στόχοι έχει σαν αποτέλεσμα να λειτουργούν ανασταλτικά στην παρακίνηση εργαζομένων. Όταν οι στόχοι καθορίζονται με συνέπεια και συνέχεια ενώ παράλληλα συνδυάζεται με την ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων τότε μπορούν να λυθούν βασικά προβλήματα της διοικητικής

πρακτικής. Πρώτο αποσαφηνίζονται καλύτερα οι οργανωτικές δομές, οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες των εργαζομένων. Δεύτερον, οι εργαζόμενοι από την μια κατανοούν καλύτερα τα καθήκοντά τους και τα αποτελέσματα τα οποία θα πρέπει να φτάσουν και από την άλλη έχουν καλύτερη διάθεση και ηθικό να καταβάλλουν προσπάθειες αφού συμμετέχουν ουσιαστικά στον καθορισμό στόχων. Τρίτο, επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός. Τέταρτο, γίνονται περισσότερο αποτελεσματικές οι υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες όπως ο έλεγχος, ο προγραμματισμός, η καθοδήγηση, η αξιολόγηση, η εκπαίδευση, η αμοιβή του προσωπικού (Δ. Μπουρναντάς, 1992).

Οι ανταμοιβές που μπορούν να πάρουν οι εργαζόμενοι είναι είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές. Οι κύριες εξωτερικές ανταμοιβές που μπορούν να λάβουν οι δημόσιοι υπάλληλοι και αποτελούν παράγοντα υποκίνησης είναι ο μισθός και η αίσθηση ασφάλειας που προσφέρει η εργασία (μονιμότητα) (Μανωλόπουλος, 2008). Λαμβάνοντας υπόψη τις τελευταίες κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις και τις προθέσεις του Κράτους για αντιμετώπιση των οικονομικών δυσχερειών και παράλληλα την μείωση των δημόσιων εξόδων είναι αμφίβολο αν μπορεί να επιτευχθεί η ενίσχυση των εξωτερικών αυτών κινήτρων. Τα παραπάνω σε συνδυασμό με τα ευρήματα της έρευνας που αμφισβητούν τα οφέλη της χρήσης των εξωτερικών ανταμοιβών ως τον μοναδικό τρόπο αύξησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, οδηγούν στην αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων τόνωσης της εσωτερικής παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων και ώθησης τους σε μια παραγωγική και αποδοτική εργασία.

Τα εσωτερικά κίνητρα που ένας δημόσιος οργανισμός / υπηρεσία θα πρέπει να χρησιμοποιήσει για να αυξήσει το επίπεδο παρακίνησης των εργαζομένων είναι πολλά. Αρχικά, θα πρέπει να αναθέτει στον εργαζόμενο ένα συγκεκριμένο αριθμό αρμοδιοτήτων, ανάλογα με τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντα του αλλά και καθηκόντων που είναι διαφορετικά από το σύνηθες αντικείμενο εργασίας τους τα οποία είναι δυνατό να ενισχύσουν την προσπάθεια ανάπτυξης των εργαζομένων, να ελαχιστοποιήσουν το άγχος και την πίεση με την εργασία και να επιτευχθεί το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης. Επίσης ανάλογα με την θέση εργασίας, ο οργανισμός/ υπηρεσία θα πρέπει να δίνει την δυνατότητα στον εργαζόμενο να έχει την ελευθερία που χρειάζεται για την εκτέλεση εργασιών έτσι ώστε να δίνει καινούργιες ιδέες και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τις εσωτερικές πολιτικές που μπορεί να έχει ο οργανισμός/ υπηρεσία καθώς και με τις διαπροσωπικές σχέσεις που έχει ένας υπάλληλος με τους ανώτερους του. Ιδιαίτερα

σημαντικός, είναι ο εμπλουτισμός της εργασίας ο οποίος προσδίδει αναγνώριση και στοχεύει στη μάθηση και στην εκπλήρωση επιτευγμάτων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα εταιριών οι οποίες στοχεύουν στον εμπλουτισμό εργασίας είναι η IBM, η General Motors κ.α (Draft, 1997). Επίσης θα πρέπει να υπάρχει αναγνώριση της προσωπικής αξίας και της προσφοράς των εργαζομένων δίνοντας έμφαση στην ηθική επιβράβευση η οποία αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα υποκίνησης που μπορεί να συμβάλλει στην δημιουργία ενός υγιούς ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων και θα τους βοηθούσε να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους.

Η δημιουργία και η ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων οφείλει να απασχολεί την Δημόσια Διοίκηση, καθώς η καλή συνεργασία υπαλλήλων και ολόκληρων τμημάτων λόγω των γραφειοκρατικών διαδικασιών είναι απαραίτητη. Αναμφισβήτητα, η σχέση εργαζόμενου και προϊστάμενου επιδρά θετικά στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Χαρακτηριστικά οι Μπουρναντάς και Παπαλεξανδρή (1999) αναφέρουν ότι η κακή ποιότητα της ηγεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα αποτελεί ένα από τους κυριότερους παράγοντες που ενεργούν αρνητικά στην παρακίνηση των Δημόσιων Υπαλλήλων. Συνεπώς, ο προϊστάμενος θα πρέπει να διατηρεί το προσωπικό στυλ ηγεσίας του, το οποίο όμως θα πρέπει να διαμορφώνει και να εντάσσει στο ευρύτερο πλαίσιο διοίκησης του οργανισμού. Επιπλέον, θα πρέπει να δίνει και την δυνατότητα στους υφισταμένους του να είναι πιο ευέλικτοι στον τομέα της εργασίας τους και να εισακούγονται και οι προτάσεις τους. Παράλληλα θα πρέπει να παρεμβαίνει έμμεσα αποδοκιμάζοντας συμπεριφορές που δυσχεραίνουν το έργο της υπηρεσίας. Η καθημερινή παρουσία των προϊσταμένων στην υπηρεσία κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική, ώστε να δημιουργηθούν κανάλια σωστής επικοινωνίας και να αποδοκιμάζεται ο υπερβολικός κοινωνικός σχολιασμός. Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας στην ικανοποίηση των εργαζομένων είναι οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων. Οι δημόσιοι οργανισμοί / υπηρεσίες θα πρέπει να επενδύουν στις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων οργανώνοντας κάποιες εκδηλώσεις και σεμινάρια έξω από τον χώρο εργασίας έτσι ώστε να γνωριστούν καλύτερα και να αναπτύξουν φιλικές σχέσεις μεταξύ τους. Αναμφισβήτητα, το υγιές ενδοϋπηρεσιακό κλίμα όπου υπάρχει δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των υπαλλήλων συμβάλλει στην ομαλή συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων και στην ψυχική ηρεμία του κάθε εργαζομένου ενώ παράλληλα επηρεάζει σημαντικά τη διάθεση, την απόδοση και την συμπεριφορά των εργαζομένων.

Απαραίτητη κρίνεται η εφαρμογή της αρχής της αξιοκρατίας σε θέματα αξιολόγησης όσο και σε θέματα προαγωγής αφού μπορεί να οδηγήσει στην πλήρη και ορθή αξιοποίηση

του ανθρώπινου δυναμικού, να δώσει κίνητρα για επαγγελματισμό, να αυξάνει την αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα και να εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον ενώ παράλληλα να επαναφέρει την εμπιστοσύνη του πολίτη στο κράτος.

Συνεπώς, είναι επιτακτική ανάγκη να καταβληθεί προσπάθεια, έτσι ώστε με το σύστημα αξιολόγησης να αποκατασταθεί η χαμένη εμπιστοσύνη των υπαλλήλων απέναντι στην ίδια τη διαδικασία και το σκοπό της. Οι πολιτικές σκοπιμότητες, οι προσωπικές γνωριμίες και οι προσωπικές αντιπαραθέσεις μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή πρέπει να εκλείψουν προκειμένου η αξιολόγηση να γίνεται με βάση το παραγόμενο έργο του αξιολογούμενου. Το σημαντικότερο όλων είναι να διαμορφωθούν μέσω του συστήματος αξιολόγησης οι συνθήκες για την εμπέδωση στη Δημόσια Διοίκηση προτύπων και αρχών αξιοπιστίας και αντικειμενικότητας. Η επιλογή προσώπων για την κατάληψη θέσεων ευθύνης πρέπει να έχει αποκλειστικό γνώμονα τις ικανότητες και τα προσόντα τους (Μακρυδημήτρης, 2010), τα οποία να εμπνέουν εμπιστοσύνη στην ομάδα που ηγούνται και να εξασφαλίζουν με τον τρόπο τους το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Επίσης, απαραίτητο κρίνεται, σε περίπτωση που η αξιολόγηση ενός υπαλλήλου είναι αρνητική, να υποχρεούται να παρακολουθήσει εκπαιδευτικά προγράμματα για βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητάς του στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό το μέτρο θα πρέπει να ισχύει και για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τα οποία θα πρέπει να μετατίθενται, αν δεν πετυχαίνουν τους στόχους που τίθενται εκ των προτέρων.

Επιπλέον, το θέμα των προαγωγών άπτεται του καίριου ζητήματος της αξιοκρατίας που είναι μια από τις παθογόνες αιτίες της δημόσιας διοίκησης (Μακρυδημήτρης, 2010). Για το λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητο η δημόσια υπηρεσία για να αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων τους μέσα από τις δυνατότητες προαγωγής, να δώσει στους δημόσιους υπαλλήλους την ελευθερία να συμβάλλουν με τις δικές τους προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας τους και αντίστοιχα να τους επαινεί και να τους προάγει για την άριστη επίτευξη των στόχων τους. Κύρια κριτήρια για προαγωγής σε ανώτερες θέσεις θα πρέπει να είναι η προσωπική αξία και απόδοση και όχι τα χρόνια προϋπηρεσίας. Αν επιτευχθεί αυτό τότε μπορεί να οδηγήσει στην πληρέστερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ενώ ταυτόχρονα θα αποτελεί κίνητρο για αύξηση της αποδοτικότητας και ανάληψης πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους ενώ ταυτόχρονα περιορίζει τις δυσαρέσκειες και τις εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουρναντάς (2003) τονίζουν τη σημασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων και την συμβολή της στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανύψωση του ηθικού, στην αύξηση της αφοσίωσης του εργαζομένου και στην ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στην βελτίωση της απόδοσης. Είναι λοιπόν, αδήριτη ανάγκη η καθιέρωση διαδικασίας ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών με βασικό στόχο να προσδιοριστούν τα κενά των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων. Όταν δοθεί έμφαση στον εντοπισμό των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών θα μπορέσει να σχεδιαστεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο θα ανταποκρίνεται στους στόχους που θέτονται από τον οργανισμό αλλά και στην ανάγκη των εργαζομένων να αναπτυχθούν και να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες. Απαραίτητο κρίνεται η εκπαίδευση αυτή να προχωρήσει και στα ανώτερα κλιμάκια με σκοπό τη δημιουργία των μελλοντικών στελεχών του οργανισμού.

Χαρακτηριστικά οι Moynihan και Pandey (2005) υποστηρίζουν ότι η γραφειοκρατία αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα παρακίνησης των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα. Είναι γεγονός ότι τα περισσότερα προβλήματα που προκύπτουν καθημερινά στις δημόσιες υπηρεσίες έχουν τις ρίζες τους στην γραφειοκρατία λόγω ελλείψεως ηλεκτρονικών μέσων για την απλούστευση των διαδικασιών. Επίσης, η έλλειψη προσωπικού λόγω πρόωρων αφυπηρετήσεων και της παγοποίησης των προσλήψεων που παρατηρείται στη δημόσια υπηρεσία δυσχεραίνει την ταχύτερη διευθέτηση των υποθέσεων, επιβαρύνοντας με επιπλέον εργασία το υφιστάμενο προσωπικό. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να εισαχθούν στη Δημόσια Υπηρεσία νέες τεχνολογίες οι οποίες θα πρέπει να αξιοποιηθούν στο έπακρο. Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών δεν συνεπάγεται την αυτόματη λύση κανενός προβλήματος αν δεν υπάρχει το κατάλληλο προσωπικό που να μπορεί να χειριστεί τις ευκολίες που η εξέλιξη της τεχνολογίας παρέχει. Η ανάγκη διαρκούς επιμόρφωσης στο αντικείμενο εργασίας του προσωπικού του δημοσίου τομέα μπορεί βραχυπρόθεσμα να έχει αυξημένο κόστος στο κράτος αλλά μακροπρόθεσμα θα αποφέρει πολλά οφέλη.

Οι συνθήκες εργασίας αποτελούν ένα από τους σημαντικότερους λόγους εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων. Αξίζει να σημειωθεί ότι, πολλά κτήρια που στεγάζουν δημόσιες υπηρεσίες δεν πληρούν ούτε τους κανόνες υγιεινής, αλλά σε αρκετές περιπτώσεις ούτε τους στοιχειώδεις κανόνες ασφαλείας με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα αίσθημα ανασφάλειας για την προσωπική υγεία των υπαλλήλων. Η μετεγκατάσταση σε σύγχρονα κτήρια δεν δημιουργεί μόνο την εντύπωση στο πολίτη μιας αξιόπιστης Δημόσιας Διοίκησης

αλλά και στους ίδιους τους εργαζόμενους την πεποίθηση ότι ο «εργοδότης» τους μεριμνά για τις συνθήκες εργασίας τους. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται το αίσθημα ευσυνειδησίας και των αυξημένων υποχρεώσεων προς την υπηρεσία που φροντίζει για το προσωπικό της.

Παράλληλα, η παρακίνηση στο Δημόσιο τομέα οφείλει να υποστηρίζεται από σωστά συστήματα προσλήψεων (Mann G., 2006). Λαμβάνοντας υπόψη και τις οικονομικές συγκυρίες, η Δημόσια Διοίκηση οφείλει να προσελκύσει και να προσλάβει νέους εργαζομένους που υποκινούνται κυρίως από εσωτερικά, μη χρηματικά κίνητρα και δεν ιεραρχούν την μονιμότητα ως τόσο σημαντική. Ο λόγος ύπαρξης της Δημόσιας Υπηρεσίας καθώς και η επιθυμία προσφοράς στην κοινωνία, θα πρέπει να αποτελέσει το πρώτο κριτήριο πρόσληψης εργαζομένων και στη συνέχεια να ληφθούν υπόψη άλλες ατομικές δεξιότητες και χαρακτηριστικά που να αντανakλούν εσωτερικά κίνητρα, αυτοανάπτυξης, αυτοεκπλήρωσης.

Τα προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης είναι μεν αρκετά αλλά με τον κατάλληλο σχεδιασμό μπορεί να ελαχιστοποιηθούν, αν όχι να εξαλειφθούν πλήρως. Η παροχή μέσων διαρκούς πληροφόρησης, η διαφάνεια, η κατάκτηση της απαιτούμενης εμπιστοσύνης και αποδοχής των σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών δηλαδή εργαζομένων, προϊστάμενων, διοίκησης και συνδικαλιστικών σωματείων είναι οι παράγοντες που θα πρέπει να ενισχυθούν προκειμένου να βελτιωθεί η παρακίνηση του εργαζομένου προς μία αποδοτική συμπεριφορά με κατεύθυνση την υλοποίηση των στόχων του κάθε δημόσιου οργανισμού. Τους καρπούς μιας εξυγιασμένης Δημόσιας Διοίκησης θα απολαύσουν φυσικά και οι εργαζόμενοι σε αυτή, για αυτό και οι ίδιοι πρέπει να πιέσουν προς την κατεύθυνση αυτή.

7.4 Επίλογος

Ως καταστάλαγμα της εργασίας αυτής μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η παρακίνηση των εργαζομένων είναι εξαιρετικά χρήσιμη στην δημόσια υπηρεσία. Μέσω της παρακίνησης, οι εργαζόμενοι αποκτούν μεγαλύτερη αποφασιστικότητα και θέληση ώστε να εκπληρώσουν με επιτυχία όλες τις εργασιακές τους υποχρεώσεις τους. Αυξάνουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά τους με σκοπό να ικανοποιήσουν όλες τις ανάγκες τους.

Λαμβάνοντας υπόψη τις δύσκολες οικονομικές συνθήκες που περνά η χώρα μας με την μείωση των απολαβών και την στέρηση αρκετών ωφελημάτων των δημόσιων υπαλλήλων, καθίσταται αδήριτη η ανάγκη παροχής κινήτρων που δεν είναι κατ' ανάγκη

χρηματικά, τα οποία δεν κοστίζουν τίποτα στην δημόσια υπηρεσία αλλά αποτελούν ισχυρό μέσο στην υποκίνησης των εργαζομένων. Η παροχή ενός «μείγματος κινήτρων» είναι ιδιαίτερα σημαντική λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας όπου φαίνεται ότι κάθε εργαζόμενος είναι μια διαφορετική οντότητα που ακόμα και στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον δεν υποκινείται από τους ίδιους παράγοντες στον ίδιο βαθμό. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, κάθε εργαζόμενος έχει την επιθυμία να καλύψει τις δικές του ανθρώπινες ανάγκες για επίτευξη στόχων, δημιουργία δεσμών και απόκτηση εξουσίας, σε διαφορετικό βαθμό, ανάλογα με την προσωπικότητά του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- Θανόπουλος Γ. (2006)**, Διεθνής επιχείρηση, Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Θεοδωράτος Ε. (2004)** , Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά,, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
- Κανελλόπουλος Χ. (2002)**, Διοίκηση προσωπικού – ανθρώπινου Δυναμικού: θεωρία και πράξη. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Κανελλόπουλος Χ. (1990)**, Μάνατζμεντ αποτελεσματική διοίκηση: σε επιχειρήσεις οργανισμούς και υπηρεσίες. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Κουφίδου Σ., (2001)**, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στον εργασιακό χώρο, Αθήνα: εκδόσεις Ανικούλα Σακκούλα
- Κόντης Θ., (1994)**, Διοικητική Ψυχολογία, Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εποχή,
- Μαρκοβίτς Γ., (2002)**, διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Παρακίνηση – Εξουσία, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις UniversityStudioPress
- Μπουραντάς, Δ. (2005)**, Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.
- Μπουραντάς, Δ. (1992)**, Μαντζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις Team.
- Μπουραντάς Δ. (2002)**, Μαντζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003)**, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Χατζηπαντελή, Π. (1998)**, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Χυτήρης Λ. (2001)**, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Χυτήρης Λ. (1996)**, Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Σαρμανιώτης Χρ. 2005**, Μάνατζμεντ, Αθήνα Εκδ.Γκιούρδας
- Σπηλιωτόπουλος Ε., (2001)**, Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου, 11η έκδ., Εκδόσεις Σάκκουλα
- Τζωρτζάκη Αλ Κ. (2002)**, Οργάνωση και Διοίκηση- Μαντζμεντ, Αθήνα, ROSILI
- Φαναριώτης Π., (1999)**, Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21ο αιώνα, Αθήνα.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- Adair J.** (2009) Leadership and motivation, USA, Kogan Page
- Akrivos C., Koutras G.,** (2009), Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality, Athens: TEI of Athens
- Aldag R.J., Stearns T.M., Portefield J.D.** (1991), Management, U.S.A: Thomson South
- Atkinson J.W. (1964), Introduction to Motivation, Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Bandura, A.** (1969), Principles of Behaviour Modification. New York: Holt, Rinehart & Winston
- Berman E.M., Bowman J.S, West J.P, Wart M.V. (2010), Human Resource
- Bernan E et al.** (2010), Human Resource Management in public service: paradoxes, processes and problems, USA, Sage publications
- Bruce A., Pepitone J.S.** (1999), Motivating Employees, New York: McGraw-Hill Book
- Brunstein I. (1995), Human Resource Management in Western Europe, Berlin: Walter Co.
- Bruijn, J. A.** (2007) Managing performance in the public sector. London: Routledge.
- Bovaird T., Loffler E.** (2009) Public management and governance. New York: Routledge.
- Cotton J.** (1993) Employee Involvement-Methods for improving performance and work attitudes, USA, Sage Publications
- Daft R.L.** (2009), Management, U.S.A: Thomson South-Western de Gruyter.
- Denhardt R.B., Denhardt J.V., Aristigueta M.P.** (2002), Managing Human Behavior in public and no profit organization, Sage publications
- Frangos C.** (2009), 2n International conference: Quantitative and Qualitative
- Grand J.** (2006), Motivation, Agency, Public Police: of Knights and Knaves, Pawns and
- Hannagan Tim** (1995), Management Concepts and Practices, London : Pitman Publishing
- Hardy T. L.** (2000) . A history of psychology. Main currents in psychological thought.: fifth edition..prentice hall inc
- Herzberg** (1966), Work and the Nature of Man , Cleveland: World Publishing
- Higgins J. M.** (1994). The management challenge (2nd ed.), New York: Macmillan.
- Huczynsk A.** (1996), Influencing within organizations, Great Britain: Prentice Hall, Europe
- Jones M. R.(ed.)** (1995), Nebraska symposium on motivation, Lincoln: University of Nebraska Press
- Zergenbahn.** (2001). An introduction to the history of psychology. fourth edition. b.r.wadsworth
- Keuning Doede** (1998), Management, a contemporart approach, London: Pitman Publishing

- Kreitner, R.** (1995). *Management* (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Latham G. P.** (2007), *Work motivation: history, theory, research and practice*, London
- Luthans F.** (1992), *Organizational behaviour*, New York: McGraw-Hill Book Co.
- Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems*, Sage Publications.
- Maslow.** (1970) . *Motivation and Personality*. N.Y. : Harper & Row
- McClelland, D. C.** (1975), *Power: The inner experience*. New York: Irvington
- Morris, J.** (1968). *The Art of Motivating*, Farnsworth Publishing, Boston, Massachusetts
- Maehr, M.L. and Braskamp, L.A.** (1986). *The Motivation Facto: A theory of personal investment*, Lexington,
- Naylor Jonh** (1999), *Management*, London: Financial Times Proffesional Limited
- Potter J.** (1996), *Discourse Analysis & Constructionist Approach: theoretical background*, Leicester: BPS Books
- Rainey H.G.** (2009), *Understanding and Managing Public Organizations*, San Francisco: Jossey – Bass.– Western.
- Robbins S.P.** (2002), *Organizational Behaviour*, U.K: Prentice Hall Sage Publications. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
- Schultz, D.P. and Schultz, S.E.** (2000) . *Theories of Personality*. :Wadsworth Thomson Learning
- Thomas K.W.**(2002), *Intrinsic motivation at work: building energy and commitment*, San Francisco: Berrett-Koehler PublisherS Inc.
- Vroom V.H.** (1964),*Work and Motivation*. NewYork.: John Wiley and Sons Inc

ΑΘΡΟΓΡΑΦΙΑ:

- Παπάνης Ε.** (2007), «Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας» Ελληνική Κοινωνική Έρευνα
- Κουρτίδης Μ.** (2006), *εργασιακή Ικανοποίηση στην Ελλάδα. Έρευνα που διεξήχθη από ερευνητικ'η ομάδα του AthensGMs - Nottyngham Trent University*
- Adams, J.S.** (1963), «Toward an understanding of inequality», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Akrivos C., Koutras G.**, (2009). *Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality*, 2n International conference: Quantitative and Qualitative Methodologies in Economic and Administrative Science, TEI of Athens, 25 – 26/5/2009

- Alderfer, Clayton P (1969)**, «An Empirical Test of a New Theory of Human Needs» New York : *Organizational Behaviour and Human Performance* , 142–175
- Alonso P.& Lewis G.** (2001) , Public service motivation and job performance: Evidence from the Federal Sector. *The American review of public administration*. Vol.31 pp.363-380
- Amabile T.** (1993), Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace, *Human resource Management review*, Vol.3, N.3 pp.185-201
- Ambrose M.L, Kulik C.T. (1999)**, «Old friends, new faces: Motivations research in the 1990s», *Journal of Management*, 25, 231-292
- Bourantas D. & Papalexandris N.** (Oct.1999), Personality traits discriminating between employees in public- and in private-sector organizations . *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 10, Issue 5, pp.858 – 869
- Blanchard Sc.& Witt D.** (2009), Best practices of employee motivation, manufacturing-today.com, winter2009, pp.16,17
- Buelens M., Van de Broeck H. (2007)**, «*An analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations*”, *Public Administration Review*, Vol.67, No.1, 65-74
- Bright L. (2009)**, «Why do Public Employees desire Intrinsic Non momentary Opportunities? » *Public Personnel Management* , Vol.38, No.3, 15-37
- Bright L. (2007)**, Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration* .Vol 27 n. 361
- Bradley E. Wright (2001)** , «Public-Sector Work Motivation:A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model University at Albany-SUNY» , *Journal of Public Administration Research and Theory*
- Camilleri E. (2007)**, «Antecedents affecting public service motivation», *Personnel Review*, Vol.36, No 3, 356-377
- Chalofsky N. & Krishna V.** (2009), Meaningfulness, Commitment and Engagement: The intersection of a deeper Level of Intrinsic Motivation. *Advances in Developing Human resources*, vol.11, pp.189-202
- Falcone P.** (2002) Motivating staff without money, *HR Magazine*, Vol.47, N.8 pp.105, 106

- Frank S. A. & Lewis G. B.** (2004), Government Employees: Working Hard or Hardly Working?, *The American Review of Public Administration*, Vol. 34, No. 1, pp.36-51
- Houston, D.J.** (2000), «Public-service motivation: a multivariate test», *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10 No. 4, 713-727
- In Payne S.C., Shaub K. M., Cook I. A., Roswell R.W., & M.T. Horner**, (2008), The relative Influence of Total Rewards Elements on Attraction, Motivation and Retention. WorldatWork Research, pp. 1-44
- Jon L. Pierce, Donald G. Gardner**, “Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature”, *Journal of Management*, 30(5), 2004, 591–622, pp.593-594
- Mann G.A.** (2006), «A motive to serve: Public Service motivation in human Resource Management and the role of PSM in the Nonprofit Sector», *Public Personnel Management* , Vol.35, No.1, .33-48.
- Maslow, A.H.** (1943), «A Theory of human motivation», *Psychological Review*, 50, 370-396
- Manolopoulos D.** (2008), «An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece», *Employee Relations*, Vol.30, No 1, 63-85
- Minu I.** (2003), Knowledge sharing in Organizations: A conceptual framework, *Human Resource Development Review* , 2003, Vol. 2, p. 337
- Moynihan, Pandey** (2005) «The role of organizations in fostering public service motivation»
- Milne Patricia** (2007) ,«Motivation, incentives and organisational culture»*Journal of knowledge management*» 28-38, *London: Emerald Group Publishing Limited*
- Naff, K.C. and Crum, J.** (1999), «Working for America: does public service motivation make a difference?», *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 19 No. 4, 5-16
- Nohria N., B. Groysberg B., Eling Lee L.** (2008), «Employee Motivation: A Powerful New model», *Harvard Business Review*, July/August 2008
- Rabey Gordon P.** (2001) , «Motivation is response», *Industrial and Commercial Training MCB University Press* , 26-28
- Paalberg L.** (2007) The Impact of Customer Orientation on Government Employee Performance . *International Public Management Journal*, Vol. 10, Issue 2 , pp 201– 231
- Perry J.L, Wise L.R.** (1990), «The Motivational Bases of Public Service» *Public Administration Review*, Vol.50, No.3, 367-373
- Perry J.L.** (1997), «Antecedents of Public Service Motivation» *Journal of Public Administration Review*, Vol.7, No.2, 181-208.

- Perry J. & Hondeghem A.**, (2008) Building Theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, Vol. 11 Issue 1, pp 3-12
- Perry J. & Recassino Wise L.** (1990) The motivational bases of public service, *Public Administration Review*, vol. may/june, pp.367-373
- Potter J.** (1996), «Discourse Analysis & Constructionist Approach: theoretical background. In: J Richardson (Ed) „Handbook of Qualitative Research Methods», *Leicester: BPS Books*
- Rissel B.** (2010), «Motivating Employees», *Credit Union Management*, Vol.33, No.10, 18-19.
- Robbins Stephen P.**, (2002), *Organizational Behavior, U.K: Prentice Hall*
- Robinson Allan G. & Stern Sam**(1997) ,«Corporate Creativity: How innovation and improvement actually happen»
- Robert A. Baron**, “Motivation in work settings: reflections on the core of organizational research”, *Motivation and Emotion*, Vol.15, No 1.,1991, 1-8, p.3
- Steers R.M., Mowday R.T., Shapiho D.L.** (2004), «The future of work motivation Theory», *Academy of Management Review*, Vol.29, No.3, 379-387
- Wright M.** (1998), «Why they enjoy teaching: The motivation of Outstanding Technology Teachers» *Journal of technology education*, 134-146
- Wright B.** (2001), Work motivation in the public sector: an application of goal and social cognitive theories. *AcademyofManagementProceedings*. Pnp, D0

Ηλεκτρονική Αλληλογραφία

<http://www.epixeiro.gr/> Στήλη Ζωή & Εργασία, Τελευταία Επίσκεψη 18/1/2013

<http://www.docstoc.com/docs/49558014/Staff-Motivation-financial-crisis-core-how-to-motivate-employees>, Τελευταία Επίσκεψη 18/1/2013.

<http://ezinearticles.com/?Motivating-Employees-Through-Todays-Economic-Crisis---Executive-Strategies&id=2013731>, Τελευταία Επίσκεψη 18/1/2013

[http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/4F13B928BC5C4ADCC2257AFE003CF26C/\\$file/KYPRIAΚΗ%20DHΜOSIA%20DIOIKHSH.pdf](http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/4F13B928BC5C4ADCC2257AFE003CF26C/$file/KYPRIAΚΗ%20DHΜOSIA%20DIOIKHSH.pdf), Τελευταία Επίσκεψη 06/03/2013

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

- I. Ερωτηματολόγιο
- II. Διάρθρωση Δημόσιας Υπηρεσίας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ».

Στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου το οποίο παρακολουθώ, διεξάγω μία έρευνα που σκοπός της είναι να διαπιστωθούν τα προβλήματα που εμποδίζουν την παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων καθώς και τους παράγοντες που μπορούν να συμβάλουν στην παρακίνηση τους σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Έτσι λοιπόν ως εργαλείο για το σκοπό αυτό θα χρησιμοποιηθεί ένα ερωτηματολόγιο το οποίο και σας επισυνάπτω.

Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε 8-10 λεπτά από τον ελεύθερο χρόνο σας. Η **ανωνυμία σας είναι διασφαλισμένη** και όλες οι πληροφορίες που θα ληφθούν θα τύχουν **εμπιστευτικού χειρισμού** και θα χρησιμοποιηθούν με σκοπό την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης μελέτης. Παρακαλώ απαντήστε ειλικρινά σε όλες τις ερωτήσεις βάζοντας ένα ✓ ή X δίπλα από την απάντηση που εσείς θεωρείτε ότι σας ικανοποιεί, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι απαντήσεις που θα δώσετε θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τη συγκεκριμένη έρευνα.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Νίκη Χρυσοστόμου.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις βάζοντας ένα \surd ή X δίπλα από την απάντηση που θεωρείτε ότι εκφράζει καλύτερα την άποψη σας.

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.

1. Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις όσον αφορά την εργασία σας:

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ/ ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ
Είστε ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας σας;						
Είστε ευχαριστημένος/η από τις συνθήκες εργασίας σας;						
Είστε ικανοποιημένος/η από τις αποδοχές σας;						
Έχετε καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;						
Αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται πλήρως οι ικανότητες και τα προσόντα σας;						
Αισθάνεστε άγχος και πίεση λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας;						
Αισθάνεστε ότι μπορείτε να εκφράσετε τη γνώμη σας ελεύθερα και να πάρετε πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση της εργασίας;						
Γνωρίζετε πλήρως τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που πρέπει να επιτελέσετε στην εργασία σας;						
Γνωρίζετε τους στόχους της υπηρεσίας/οργανισμού σας;						
Η διοίκηση επαινεί και ανταμείβει την προσπάθεια σας;						
Αν σας δινόταν η ευκαιρία θα μπορούσατε να αποδώσετε καλύτερα σε κάποιο άλλο κλάδο ή τμήμα από αυτό που υπηρετείτε σήμερα;						

2. Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις όσον αφορά τις ανταμοιβές σας από την εργασία σας.

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ/ ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ
Αισθάνεστε ότι οι ανταμοιβές σας (οικονομικές και μη) από την εργασία είναι ανάλογες της προσφορά σας;						
Αν συγκρίνετε τις αμοιβές σας (οικονομικές και μη) με βάση την εργασία σας, με τις αμοιβές συναδέλφων σας, που κάνουν ανάλογη ή ίδια εργασία με τη δική σας στον ίδιο οργανισμό/υπηρεσία θα λέγατε ότι είναι στα ίδια επίπεδα;						

3. Ποιά η θέση σας όσον αφορά τους προϊστάμενούς σας;

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ/ ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ
Υπάρχει αναγνώριση, εκτίμηση, σεβασμός, δίκαιη και αξιοπρεπής μεταχείριση από τους προϊστάμενους σας στην εκτέλεση των καθηκόντων σας;						
Λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων;						
Δίνει ξεκάθαρες οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων σας;						
Υπάρχει ικανοποιητικός έλεγχος και καθοδήγηση από τον προϊστάμενο σας, στην εκτέλεση των καθηκόντων σας;						
Σας στηρίζει όταν βρεθείτε σε δύσκολη θέση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;						
Ενθαρρύνεστε από τον προϊστάμενό σας για την ανάληψη πρωτοβουλιών;						
Είναι σε θέση να αναγνωρίζει τους παράγοντες που σας παρακινούν στα καθήκοντά σας;						
Έχει την ικανότητα να αναλαμβάνει ευθύνες σε περιόδους κρίσης;						

4. Καθορίστε πόσο σημαντικοί είναι οι πιο κάτω παράγοντες στην υποκίνησή σας;

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ/ ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ
Δυνατότητα υψηλών αποδοχών						
Δυνατότητα Προαγωγής / Μισθολογική ανέλιξη						
Επιβράβευση / Έπαινος						
Ευχάριστο Περιβάλλον/ Διαπροσωπικές Σχέσεις						
Συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα						
Ασφαλείς συνθήκες εργασίας						
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων						
Παραχώρηση πρωτοβουλιών						
Ίση Μεταχείριση						
Αίσθηση Ικανοποίησης/ Αίσθηση Αυτοεκτίμησης από την Εργασία						
Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης						
Αξιοκρατική Αξιολόγηση						
Εμπλουτισμός Εργασίας						
Θέσπιση και επίτευξη στόχων						
Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία						
Ευκαιρία που σας προσφέρει η εργασία να βοηθάτε τους συνανθρώπους σας						
Φιλοπατρία, ανάγκη να νιώσετε ότι βοηθάτε από την θέση σας την χώρα να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση						
Απαλλαγή από γραφειοκρατικές διαδικασίες						
Κοινωνική θέση / Καταξίωση (γόητρο)						

5. Σε ποιο βαθμό οι πιο κάτω λόγοι μειώνουν την αποδοτικότητα σας στην εργασία σας;

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ/ ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ
Σύστημα Αξιολόγησης						
Σύστημα Προαγωγών						
Μισθολογικές Αποδοχές						
Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία σας						
Διαπροσωπικές Σχέσεις						
Συνθήκες Εργασίας						
Γραφειοκρατικές διαδικασίες						
Κτιριακές Εγκαταστάσεις						
Τεχνολογικός Εξοπλισμός						
Οργάνωση της υπηρεσίας						

6. Γενικά, αισθάνεστε ότι το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας είναι:

- Πολύ χαμηλό
- Χαμηλό
- Ικανοποιητικό
- Υψηλό
- Πολύ υψηλό

7. Πόσο έχει διαφοροποιηθεί η παραγωγικότητά σας στην εργασία μετά την οικονομική κρίση;

- Περισσότερο παραγωγικός/ή
- Το ίδιο
- Λιγότερο παραγωγικός/ή

8. Καθορίστε σε ποιο βαθμό τα πιο κάτω μέτρα που εφαρμόστηκαν λόγω της οικονομικής κρίσης επηρέασαν την απόδοσή σας στην εργασία.

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ/ ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ
Αποκοπές μισθών και επιδομάτων						
Περιορισμός κάποιων ωφελημάτων σας (Μείωση Εφάπαξ και σύνταξης, παγοποίηση ΑΤΑ, αύξηση ορίου συνταξιοδότησης κ.τ.λ.)						
Πρόωρη αφυπηρέτηση συναδέλφων						
Νέο ωράριο εργασίας						

9. Καθορίστε σε ποιο βαθμό έχουν επηρεαστεί τα πιο κάτω από την οικονομική κρίση;

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ/ ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ
Διαπροσωπικές σχέσεις						
Αίσθηση ασφάλειας ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας						

10. Θεωρείτε ότι σε περίοδο οικονομικής κρίσης ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα;

- Ναι
- Όχι

Εάν η απάντησή σας στην ερώτηση 10 είναι ΟΧΙ προχωρήστε στην ερώτηση 11 αλλιώς προχωρήστε στην ερώτηση 12.

11. Δηλώστε ποιούς άλλους λόγους είναι σημαντικοί για την παρακίνηση σας σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

.....

.....

.....

.....

12. Πιστεύετε ότι η κρίση έχει και θετικές επιπτώσεις στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα; Αν ναι, αναφέρατε μερικές από αυτές;

.....

.....

.....

.....

13. Παρακαλώ χρησιμοποιείστε τον πιο κάτω χώρο για οποιαδήποτε άλλα σχόλια επιθυμείτε.

.....

.....

.....

.....

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

14. Φύλο

Αντρας

Γυναίκα

15. Ηλικία

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 και άνω

16. Μορφωτικό Επίπεδο

- Κάτοχος απολυτηρίου Λυκείου
- Κάτοχος Διπλώματος
- Κάτοχος Πτυχίου
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Άλλο

17. Εργάζεστε ως

- Μόνιμο προσωπικό
- Έκτακτο προσωπικό

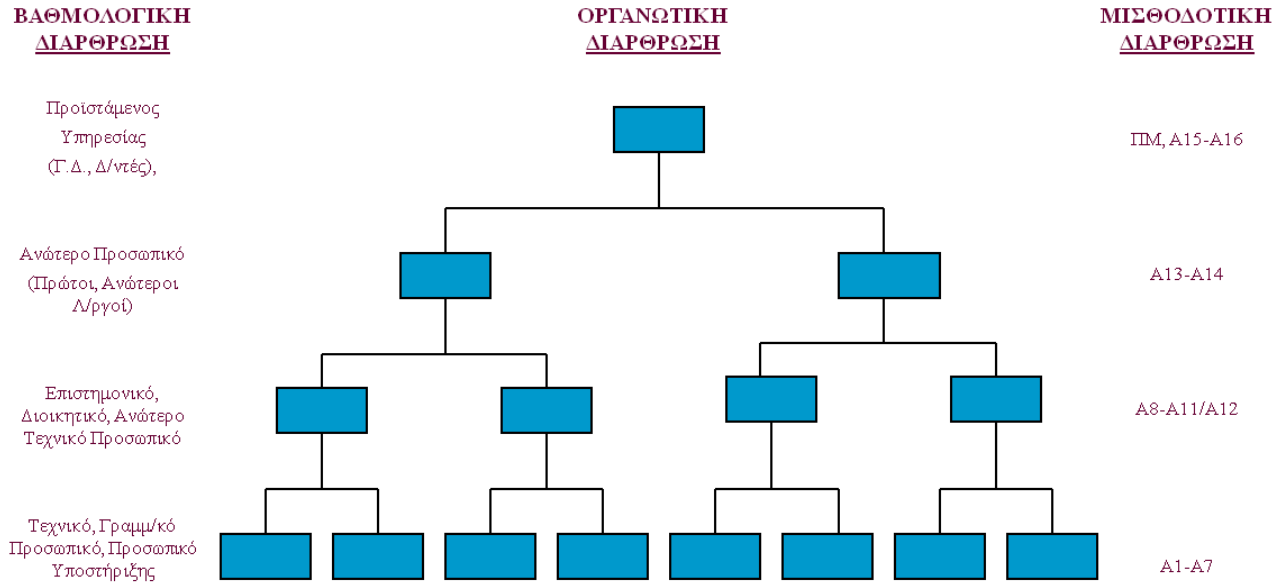
18. Χρόνια προϋπηρεσίας στο δημόσιο:

- Έως 5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- Πάνω από 20

Σας ευχαριστώ για την συνεργασία!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Διάρθρωση Δημόσιας Υπηρεσίας



Πηγή: Παρουσίαση στο πρόγραμμα νεοεισερχόμενων υπαλλήλων στην Δημόσια Υπηρεσία