



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ
ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
Ηλίας Κουμή**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
Δρ. Γιώργος Κασίνης**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2014



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ
ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ
ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
Ηλίας Κουμή

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
Δρ. Γιώργος Κασίνης

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2014

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής, θα ήθελα καταρχάς να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Γιώργο Κασίνη, για την καθοδήγηση, την υποστήριξη και τις συμβουλές που μου παρείχε, προκειμένου να μπορέσω να συγγράψω την παρούσα έρευνα. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη υποστήριξη και συμπαράσταση που μου προσέφερε.

Θα ήταν παράλειψη μου να μην ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές των προηγούμενων Θεματικών Ενοτήτων, οι οποίοι μου παρείχαν τα εφόδια και τις απαραίτητες γνώσεις, έτσι ώστε να μπορέσω να αποπερατώσω την παρούσα διατριβή.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους της δημόσιας υπηρεσίας για τη βοήθεια και την υποστήριξή τους, καθώς και για το χρόνο που αφιέρωσαν για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων της έρευνας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	3
Περίληψη στην Ελληνική	6
Περίληψη στην Αγγλική (Abstract)	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.1 – Σκοπός της έρευνας	9
1.2 – Σπουδαιότητα και αναγκαιότητα της έρευνας	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	11
2.1 – Ιστορική αναδρομή	11
2.2 – Περιεχόμενο της έννοιας Ανθρώπινοι Πόροι	15
2.3 – Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	16
2.4 – Σημασία, στόχοι και ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	18
3.1 – Ορισμός της Αξιολόγησης	18
3.2 – Σημασία και αναγκαιότητα της Αξιολόγησης	19
3.3 – Ανατροφοδότηση / Επαναπληροφόρηση εργαζομένων (Feedback)	19
3.4 – Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης εργαζομένων	20
3.5 – Χαρακτηριστικά αποτελεσματικής αξιολόγησης εργαζομένων	20
3.6 – Αξιολόγηση και ανάπτυξη των εργαζομένων	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	23
4.1 – Ορισμός της εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού	24
4.2 – Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών	24
4.3 – Μέθοδοι εκπαίδευσης	25
4.4 – Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων	27
4.5 – Σημασία και πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	32
5.1 – Ορισμός της Παρακίνησης	32
5.2 – Θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων	33
5.3 – Η έννοια και το περιεχόμενο της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα	38
5.4 – Η αναγκαιότητα της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	41
6.1 – Ορισμός και Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	41
6.2 – Ποιότητα Υπηρεσιών	44
6.3 – Οφέλη από την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	44
6.4 – Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	47
7.1 – Εισαγωγή	47
7.2 – Δειγματοληψία	48
7.3 – Συλλογή Δεδομένων	48
7.4 – Ανάλυση Δεδομένων	49
7.5 – Ηθικά και Δεοντολογικά ζητήματα	50
7.6 – Εγκυρότητα και Αξιοπιστία της έρευνας	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	52
8.1 – Δημογραφική ανάλυση του δείγματος	52
8.2 – Ανάλυση αποτελεσμάτων	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	71
9.1 – Συμπεράσματα	71
9.2 – Εισηγήσεις	72
9.3 – Επίλογος	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ	75
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	79

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της παρούσας έρευνας αποτελεί το Ανθρώπινο Δυναμικό της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου και το πώς η ανάπτυξή του μπορεί να συμβάλει στην αναβάθμιση της ποιότητας των Υπηρεσιών, που παρέχονται στους πολίτες.

Η «Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού» εμπερικλείει τις έννοιες της «Αξιολόγησης», της «Παρακίνησης» και της «Εκπαίδευσης», οι οποίες στην ολότητά τους συμβάλλουν στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προς τους πολίτες.

Η παρούσα έρευνα καταδεικνύει ότι οι τομείς της Αξιολόγησης, της Παρακίνησης και της Εκπαίδευσης στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου βρίσκονται σε χαμηλό επίπεδο και χρήζουν αναθεώρησης και εκσυγχρονισμού, προκειμένου να καταστήσουν το ανθρώπινο δυναμικό πιο ευέλικτο, παραγωγικό και ικανό να προσφέρει ποιοτικές και αναβαθμισμένες υπηρεσίες προς τους πολίτες της Κυπριακής Δημοκρατίας.

ABSTRACT

Purpose of this research is the Human Resources of the Public Sector of Cyprus and how its development can help to the improvement of the quality of services, provided to citizens.

The 'human resource development' encompasses the concepts of 'Evaluation', 'Motivation' and 'Education' which in their entirety contribute to the upgrading of human resources, so as to be able to offer high quality services to citizens.

This research demonstrates that levels of Evaluation, Motivation and Education in the Public Sector of Cyprus are low and need to be revised and modernized in order to make the workforce more flexible, productive and able to provide quality and improved services to the citizens of the Republic of Cyprus.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το τέλος του 20^{ου} αιώνα και η αρχή του 21^{ου} αιώνα εγκαινίασαν μια εποχή ραγδαίων εξελίξεων στον πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό τομέα. Αυτές οι αλλαγές επέφεραν αλλά και συνταυτίστηκαν με το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης. Μέσα σε αυτό το κλίμα των ραγδαίων και καταγιστικών αλλαγών συγκαταλέγονται η κατάργηση των συνόρων, η ενοποίηση της αγοράς, η διάχυση της γνώσης, η υποχώρηση του κράτους πρόνοιας, η ενδυνάμωση των ιδιωτικών επιχειρήσεων και πρωτοβουλιών και η εδραίωση της οικονομίας και κοινωνίας της γνώσης.

Μέσα στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και των υπερεθνικών δικτύων, η Ευρωπαϊκή Ένωση που αποτελεί το δίκτυο των δικτύων χαράσσει κατευθυντήριες γραμμές για την υιοθέτηση κοινής πολιτικής στους τομείς της οικονομίας, της πολιτικής, της εκπαίδευσης και της δημόσιας υπηρεσίας. Έτσι, η εναρμόνιση της Κύπρου με τα ευρωπαϊκά πρότυπα καθώς και η συνεχιζόμενη απαίτηση της κοινωνίας για αναβάθμιση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών μέσω της λογοδοσίας, η οποία εφαρμόζεται με την υιοθέτηση μηχανισμών αξιολόγησης (οτιδήποτε καταναλώνει δημόσιο χρήμα οφείλει να λογοδοτεί, ιδίως σε εποχές οικονομικής κρίσης), έχουν αναγάγει την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε επιτακτική ανάγκη.

Αναμφισβήτητα, σημαντικό και θεμελιώδη ρόλο σε ένα οργανισμό κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό. Μία από τις βασικές παραμέτρους αποτελεσματικότητας και ποιότητας ενός οργανισμού αποτελεί η ανάπτυξή του. Και αυτό γιατί ο άνθρωπος παράγοντας είναι αυτός που δημιουργεί τον οργανισμό, στηρίζει τη λειτουργία, συντελεί στην ανάπτυξη και στην αναβάθμιση της ποιότητάς του.

Η παρούσα έρευνα θα επιχειρήσει να διερευνήσει τη σημασία και το ρόλο που διαδραματίζει η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας υπηρεσίας και στη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου, ώστε να καταστεί η δημόσια υπηρεσία ένας ανταγωνισμός οργανισμός στο ευρωπαϊκό γίγνεσθαι.

1.1 Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αναδείξει τη σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου. Ως εκ τούτου, η εργασία θα εστιάσει σε πτυχές της διοίκησης, οι οποίες συμβάλλουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων και κατ'επέκταση στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, η εν λόγω έρευνα θα επικεντρωθεί σε ζητήματα αξιολόγησης, εκπαίδευσης και παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και θα καταδείξει το σημαίνοντα ρόλο τους στην επαγγελματική ανάπτυξη των Δημοσίων Υπαλλήλων. Τα προαναφερθέντα θα αποτελέσουν τους βασικούς άξονες του θεωρητικού πλαισίου, το οποίο θα στηρίζεται σε σχετική βιβλιογραφία.

Στο εμπειρικό μέρος της εργασίας θα εξεταστούν οι απόψεις των υπαλλήλων της Δημόσιας Υπηρεσίας σε θέματα που άπτονται της ποιότητας, της αξιολόγησης, της εκπαίδευσης και της παρακίνησης. Τα δεδομένα αυτά θα δώσουν μια αποτύπωση της εικόνας του δημόσιου τομέα και θα αποτελέσουν σημείο συζήτησης για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε σχέση με τις άνωθεν πτυχές της διοίκησης. Ακολουθώντας θα γίνει εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την ποιότητα του παραγόμενου έργου, τον ρόλο της αξιολόγησης, το επίπεδο και τις μεθόδους παρακίνησης του προσωπικού, την ανάγκη και την ετοιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων για συνεχή εκπαίδευση. Τέλος, θα κατατεθούν εισηγήσεις σχετικά με τις προοπτικές βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών στη Δημόσια Υπηρεσία.

Στην έρευνα θα λάβουν μέρος η διεύθυνση και οι εργαζόμενοι του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο.

1.2 Σπουδαιότητα και αναγκαιότητα της έρευνας

Η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα της έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι μέσα στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης που διάγουμε, επιβάλλεται από εξωγενείς κυρίως παράγοντες, εντονότερα η ανάγκη για λογοδοσία των δημόσιων υπηρεσιών και ως εκ τούτου βελτίωσης της ποιότητάς τους. Έτσι τα ευρήματα της παρούσας εργασίας, όπως και άλλων που καταπιάνονται με το εν λόγω θέμα, ίσως αποτελέσουν την απάντηση στην απαίτηση της

κοινωνίας για μια δημόσια υπηρεσία πιο ευέλικτη, παραγωγική και αποτελεσματική, που να εναρμονίζεται με τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Η εν λόγω εργασία εξάλλου μπορεί να θεωρηθεί επίκαιρη, αφού αφορά άμεσα το κυπριακό συγκείμενο, αν αναλογιστούμε τις πρόσφατες και συνεχιζόμενες προσπάθειες της κυβέρνησης για εκσυγχρονισμό και αναδιάρθρωση της Δημόσιας Υπηρεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το κεφάλαιο αυτό πραγματεύεται ζητήματα που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους και τη διοίκησή τους. Το εν λόγω θέμα κατέχει σημαντική και κεντρική θέση στη λειτουργία της διοίκησης, αφού συμβάλλει στην βελτίωση και στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Αρχικά, θα γίνει μια ιστορική αναδρομή στη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα μέχρι την καθιέρωσή της στο σήμερα ως μιας δυναμικής επιστήμης. Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν τα στάδια εξέλιξης του ρόλου του Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων με έμφαση στις διαφορετικές αρμοδιότητές του καθώς και στο σημερινό πολυσχιδή του ρόλο.

Η Διοίκηση και κατ' επέκταση η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ), αν και ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια, άρχισε να οργανώνεται σαν επιστήμη μόλις στις αρχές του 20^{ου} αιώνα.¹ Αξιοσημείωτο είναι επιπλέον το γεγονός ότι ο όρος άνθρωποι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, δίνοντας έτσι έμφαση στο σημαντικό ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού, όπως ήταν παλαιότερα ο συνήθης όρος, αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της διοίκησης, που συγκεντρώνει ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης / οργανισμού μία σειρά από σημαντικές δραστηριότητες, που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.²

2.1 Ιστορική αναδρομή

Όπως προαναφέρθηκε, η Διοίκηση και κατ' επέκταση η ΔΑΠ εμφανίζεται σαν επιστήμη στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Ο Frederic Taylor (1911) στην Αμερική, ο οποίος ήταν μηχανικός (διευθυντής βιομηχανίας), στο έργο του «Αρχές της Επιστημονικής Διοίκησης» περιέγραψε τις μετρήσεις χρόνου-κίνησης, που τον οδήγησαν στο σχεδιασμό της «άριστης» γραμμής

¹ Χατζηπαντελή Π., (1999:16)

² Παπαλεξανδρή Ν., και Μπουραντάς Δ., (2003:17)

παραγωγής. Οι προτάσεις του Taylor οδήγησαν στην εκτέλεση των εργασιών σε λιγότερο χρόνο, γεγονός που ωφέλεσε τόσο την επιχείρηση όσο και τους εργαζομένους.³

Αργότερα ο Luther Gulick, διατύπωσε τον ορισμό των λειτουργιών του μάνατζμεντ, ο οποίος αποτέλεσε τη βάση πολλών παραλλαγών: σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, παροχή κατεύθυνσης στους υπαλλήλους, συντονισμός, αναφορά (στο Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης) και προϋπολογισμός (κατάρτιση και εκτέλεση).⁴

Κατά τη δεκαετία του 1930, η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων με πρωτεργάτη το Elton Mayo διενήργησε μελέτες για τα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα των μελετών κατέδειξαν ότι οι οργανώσεις είναι κοινωνικοί χώροι και πρέπει να δίνεται έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων. Έτσι, βοηθείται μακροπρόθεσμα η παραγωγικότητα των εργαζομένων σε συνάρτηση με την ικανοποίησή τους στον εργασιακό χώρο.⁵

Αργότερα, κατά τη δεκαετία του 1950, το κίνημα των Επιστημών της Συμπεριφοράς με κύριους εκπροσώπους τους Maslow, Argyris, Barnard, McGregor και Likert πραγματοποίησε έρευνες για την ανθρώπινη συμπεριφορά σε συνάρτηση με το οργανωτικό και διοικητικό φαινόμενο. Μελετήθηκαν δηλαδή, θέματα παρακίνησης, ηγεσίας, συγκρούσεων και αποδείχθηκε ότι υπάρχει διάσταση ανάμεσα στα συμφέροντα των ατόμων και της οργάνωσης, τονίζοντας παράλληλα την ανάγκη των εργαζομένων για αυτοπραγμάτωση.

Το 1980 παρατηρείται μια σημαντική στροφή στη φιλοσοφία του μάνατζμεντ, αφού ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» αντικαθιστά τον όρο «προσωπικό». Έτσι, ο άνθρωπος παράγοντας θεωρείται πλέον το συγκριτικό πλεονέκτημα της σύγχρονης επιχείρησης. Ως εκ τούτου, ο οργανισμός αξιοποιεί και επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο πλέον αντιμετωπίζεται ως πόροι. Η ΔΑΠ από τα μέσα του 20ου αιώνα εξελίσσεται σε μια δυναμική επιστήμη ενώ τις τελευταίες δεκαετίες αποτελεί απαραίτητο τομέα δεξιοτήτων που πρέπει να χειρίζεται κάθε διευθυντής οργανισμού.

Σημαίνουσα θέση στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κατέχει ο Διευθυντής των ανθρώπινων πόρων, ο ρόλος του οποίου παρουσιάζει διάφορες μεταβολές στην πάροδο του

³ Χατζηπαντελή Π., (1999:16)

⁴ Χατζηπαντελή Π., (1999:16-17)

⁵ Χατζηπαντελή Π., (1999:18-19)

χρόνου. Κατά τον 19^ο αιώνα, ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων ήταν αυτός του **Κοινωνικού Μεταρρυθμιστή**. Υπήρξαν άνθρωποι κατά την περίοδο αυτή, οι οποίοι προσπάθησαν να υποστηρίξουν τους εργάτες, για να μη γίνονται αντικείμενο εκμετάλλευσης από τους εργοδότες. Δημιουργήθηκαν έτσι οι πρώτες θέσεις στελεχών προσωπικού που λειτούργησαν σαν σύνδεσμος μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων, με στόχο την υποστήριξη των εργαζομένων και την εφαρμογή των ηθικών αξιών.

Στη συνέχεια (τέλη 19^{ου} αιώνα και αρχές 20^{ου} αιώνα), οι άνθρωποι αυτοί έγιναν γνωστοί ως **Στελέχη Πρόνοιας**, με σκοπό να βοηθούν όσους εργαζόμενους είχαν ανάγκη. Τα στελέχη πρόνοιας ήταν αρκετά οργανωμένα και το 1913 ιδρύεται το Ινστιτούτο Στελεχών Πρόνοιας «York» της Αγγλίας. Ο ρόλος των στελεχών πρόνοιας ήταν η ενίσχυση των προγραμμάτων βοήθειας προς τους εργαζομένους.

Αργότερα, μετά το 1920, ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων παίρνει τον τίτλο του **Γραφειοκράτη - Ανθρωπιστή**. Από τη μια διατηρεί τον ανθρωπιστικό του ρόλο και από την άλλη οι αρμοδιότητες του διευρύνονται στη στελέχωση, στον καθορισμό ρόλων, στην επιλογή, στην εκπαίδευση και στην ανάθεση αρμοδιοτήτων. Επίσης, την περίοδο αυτή αναπτύχθηκε το Κίνημα Ανθρωπίνων Σχέσεων με εκπρόσωπο τον Elton Mayo, το οποίο εστίασε στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να ικανοποιούνται για να καταστούν πιο παραγωγικοί.

Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, τα στελέχη προσωπικού αναλαμβάνουν και την ιδιότητα του **Διαπραγματευτή - Μεσολαβητή**. Η ισχύς των συνδικάτων αναγκάζει τους εργοδότες να υιοθετήσουν τη διαπραγματευση σε αρκετά θέματα και να αναπτυχθούν μικτές επιτροπές με συμμετοχή των εργαζομένων. Επίσης, την περίοδο αυτή παρατηρείται μια τάση στελέχωσης της Διοίκησης Προσωπικού με εξειδικευμένα άτομα, που κατείχαν πανεπιστημιακή μόρφωση. Τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων επικεντρώνονται στα καθήκοντα της οργάνωσης, της εργασίας και της υποκίνησης των εργαζομένων, δίνοντας έμφαση στο ρόλο του διαπραγματευτή - μεσολαβητή.

Περί τα τέλη του 1960 μέχρι το 1980, ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων χαρακτηρίζεται ως **Οργανωτικός Τεχνοκράτης**. Οι επιχειρήσεις πλέον χαρακτηρίζονται από αποτελεσματική οργάνωση, θέτοντας στόχους προς επίτευξη μέσω της αφοσίωσης των εργαζομένων. Μία επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί και ως ένα σύστημα το οποίο

αποτελείται από αλληλοεπιδρώμενα μέρη, τα οποία πρέπει να συντονίζονται μεταξύ τους για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Σε αυτό το σύστημα σημαντικός είναι ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων, ο οποίος συμβάλλει στο συντονισμό και στην οργάνωση των αλληλένδετων μερών της επιχείρησης.

Μετά το 1980 μέχρι και το 1990, ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων χαρακτηρίζεται ως **Αναλυτής / Προγραμματιστής Ανθρωπίνων Πόρων**. Ο ρόλος αυτός δίνει έμφαση στον τρόπο με τον οποίο ο ανθρώπινος παράγοντας μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ο υπεύθυνος προσωπικού ασχολείται με προγράμματα ανάπτυξης, εξέλιξης και σταδιοδρομίας των εργαζομένων μέσω της εξέτασης των αλλαγών στην αγορά εργασίας και στο εξωτερικό περιβάλλον. Η «ανάλυση» του ανθρώπινου δυναμικού είναι η θεώρηση του ως κεφάλαιο (πόροι) για τον οργανισμό, ανάλογα με την προσδοκώμενη απόδοσή του στο μέλλον.

Μετά το 1990, ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων παίρνει τον τίτλο του **Σύμβουλου Στρατηγικής / Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων**. Έτσι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συνδέεται με τη στρατηγική της επιχείρησης. Ο διευθυντής προσωπικού συμμετέχει στις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης και συμβάλλει στην υιοθέτηση στρατηγικών σε θέματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με βάση τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ο Διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από διοικητική πείρα, γνώση της σχετικής νομοθεσίας, της φιλοσοφίας, της κουλτούρας και της λειτουργίας της επιχείρησης. Κύρια γνωρίσματά του πρέπει να είναι η αποτελεσματικότητα, η ικανότητα διαπραγματεύσεων, η πανεπιστημιακή εκπαίδευση, οι καλές δημόσιες σχέσεις και οι κοινωνικές δεξιότητες. Οφείλει επιπλέον να είναι υπομονετικός, επίμονος, με ακέραιο χαρακτήρα.

Ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων έχει να διαδραματίσει σήμερα τους εξής βασικούς ρόλους:

- **Επιχειρηματίας:** Πρέπει να αντιλαμβάνεται τον τρόπο που αποκτάται και ξοδεύεται το χρήμα, να γνωρίζει την αγορά και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθώς επίσης και το μακροπρόθεσμο όραμα της επιχείρησης.

- **Σύμβουλος Επιχείρησης:** Πρέπει να ανταποκρίνεται στις οργανωσιακές ανάγκες, να αναγνωρίζει τη σημασία της ομαδικότητας, να κινητοποιεί τους εργαζομένους και να έχει την ικανότητα να δημιουργεί σχέσεις.
- **Στρατηγικός Προγραμματιστής:** Πρέπει να γνωρίζει τα πλάνα της ανώτατης διοίκησης και να έχει ανάμιξη στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.
- **Διαχειριστής Ταλέντων:** Πρέπει να έχει καλή γνώση του ταλέντου και των ικανοτήτων, που είναι αναγκαίες για την κάλυψη των σημερινών αναγκών και των μελλοντικών σχεδίων της επιχείρησης.
- **Διαχειριστής Οικονομικών Πόρων:** Πρέπει να έχει την ικανότητα να μετρά την αποτελεσματικότητα τόσο στον τομέα του, όσο και σε άλλους τομείς της επιχείρησης.

2.2 Περιεχόμενο της έννοιας Ανθρώπινοι Πόροι

Οι εργαζόμενοι σε ένα οργανισμό αποτελούν τους ανθρώπινους πόρους, γι' αυτό και πολλές φορές οι οικονομολόγοι τους ονομάζουν ανθρώπινο κεφάλαιο. Οι ρόλοι που παίζουν οι άνθρωποι σε ένα οργανισμό είναι πολύ σημαντικοί και αυτοί ορίζονται και περιγράφονται έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η συνεισφορά τους στον οργανισμό. Μεταξύ άλλων παράγουν αγαθά και υπηρεσίες, κατανέμουν τους χρηματοοικονομικούς πόρους, παρακολουθούν την ποιότητα και πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού.

Σύμφωνα με το μάνατζμεντ, ο όρος «ανθρώπινο κεφάλαιο» ή «ανθρώπινοι πόροι» αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στον χώρο εργασίας τους, όπως είναι η ευφυΐα, οι ικανότητες, η αφοσίωση, η πείρα, οι δεξιότητες και η ικανότητα για μάθηση. Η συνεισφορά των ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση ποικίλει και είναι μη προσδιορίσιμη. Η απροσδιοριστία αυτή της συνεισφοράς των εργαζομένων στις δραστηριότητες του οργανισμού, καθιστά τους ανθρώπινους πόρους το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών του οργανισμού, ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή τους.⁶

⁶ Τερζίδης Κ., και Τζωρτζάκης Κ., (2004:26)

2.3 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Υπάρχει μια πλειάδα ορισμών για τη «διοίκηση ανθρώπινων πόρων», οι οποίοι παρά τις όποιες διαφορές τους, συγκλίνουν στο σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι ανθρώπινοι πόροι για τον οργανισμό καθώς και στη σωστή αντιμετώπισή τους εντός της επιχείρησης. Οι όροι «ανθρώπινοι πόροι» και «ανθρώπινο δυναμικό», που έχουν αντικαταστήσει τους όρους «προσωπικό» και «εργαζόμενοι», στοχεύουν στην ανάδειξη της αξίας του ανθρώπινου παράγοντα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντικατοπτρίζει το ενδιαφέρον των διευθυντικών στελεχών για τη Διοίκηση Προσωπικού. Η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αφορά τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να διοικηθεί ο ανθρώπινος παράγοντας, έτσι ώστε να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.⁷

Ανακεφαλαιώνοντας, ένας εύστοχος ορισμός αποδίδεται από τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή, οι οποίοι ορίζουν τη ΔΑΠ ως τη διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.⁸

2.4 Σημασία, στόχοι και ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Σημασία

Η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και οι πολυεθνικές συμμαχίες που αναπτύσσονται, η σταδιακή μείωση της καταναλωτικής ζήτησης, η διαφοροποίηση των αγορών εργασίας και οι πολιτικές ανακατατάξεις καθιστούν το ανθρώπινο δυναμικό υψίστης σημασίας για τους οργανισμούς / επιχειρήσεις. Η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτή που θα δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις / οργανισμούς.

⁷ Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thomson, The Oxford Handbook of work and Organization, Oxford University Press, (2005:15-18)

⁸ Παπαλεξανδρή Ν., και Μπουραντάς Δ., (2003:19)

Οι άνθρωποι είναι αυτοί που θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική του οργανισμού, κατευθυνόμενοι από μια συγκεκριμένη φιλοσοφία. Συνεπώς, η ΔΑΠ ενός οργανισμού είναι καίριας σημασίας και η άσκησή της απαιτεί γνώσεις ειδικών και έμπειρων επαγγελματιών.

Στόχοι

Οι στόχοι του τμήματος της ΔΑΠ ποικίλουν και είναι: η βελτίωση της παραγωγικότητας, η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο, η συμμόρφωση προς τη νομοθεσία, η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η ευελιξία του εργατικού δυναμικού.

Ρόλος

Στους σύγχρονους οργανισμούς το τμήμα της ΔΑΠ διαδραματίζει ένα πολύπλευρο ρόλο. Αρχικά ένας από τους ρόλους του είναι ότι συσχετίζει τη λειτουργία της ΔΑΠ με την επιχειρησιακή στρατηγική. Αυτό συνεπάγεται ότι ο ρόλος της ΔΑΠ είναι αναβαθμισμένος, αφού μετέχει στον προσδιορισμό των αναγκών του οργανισμού και λαμβάνει μέρος στην πολιτική διοίκησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Ένας άλλος ρόλος της ΔΑΠ είναι ότι διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους, εποπτεύοντας τις δραστηριότητές τους και βρίσκοντας λύσεις στα προβλήματα των εργαζομένων που αφορούν τους όρους εργασίας τους.

Τέλος, σημαντικός είναι ο καινοτομικός ρόλος της ΔΑΠ, ο οποίος έγκειται στην τακτική αξιολόγηση των μεθόδων που χρησιμοποιούνται, για να μπορεί να προμηθεύει τον οργανισμό με το καταλληλότερο προσωπικό για την κάθε χρονική περίοδο καθώς και στην παρακολούθηση των κινήσεων των ανταγωνιστών, έτσι ώστε να μπορεί να υιοθετεί καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.⁹

⁹ Ξηροτύρη Σ., (2001:61-72)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το παρόν κεφάλαιο, αφού αρχικά αναδειξεί τη σημασία και την αναγκαιότητα της αξιολόγησης των ανθρωπίνων πόρων, η οποία έχει ως σκοπό την επαναπληροφόρηση και την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων στη συνέχεια θα καταδείξει τις προϋποθέσεις και τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής αξιολόγησης. Στο τέλος αυτού του κεφαλαίου θα τονιστεί emphatically ο ρόλος της αξιολόγησης στην ανάπτυξη των εργαζομένων και κατ' επέκταση στη βελτίωση του οργανισμού.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού, χρειάζεται να εκτελεστεί ένα σύνολο διαφόρων εργασιών από όλους τους εργαζομένους σε συγκεκριμένο χρόνο και με συγκεκριμένο τρόπο. Συνεπώς, ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο, τόσο ποσοτικό όσο και ποιοτικό. Η διεκπεραίωση του έργου αυτού ορίζεται ως απόδοση και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης.¹⁰

Η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει την επαναπληροφόρηση προς τους εργαζομένους καθώς και το κατά πόσο η απόδοση αυτή είναι δυνατό να αυξηθεί. Μία αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης χρειάζεται πρότυπα, πληροφορίες και διορθωτικές ενέργειες. Επιπρόσθετα, για την κάθε θέση εργασίας θα πρέπει να γίνεται προηγουμένως συγκεκριμενοποίηση των αποδεκτών επιπέδων απόδοσης και να διατίθενται οι αναγκαίες πληροφορίες έτσι ώστε να συγκρίνεται η πραγματική απόδοση μαζί με το πρότυπο απόδοσης. Τέλος, οι μάνατζερς θα πρέπει να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα έτσι ώστε να αποκαθιστούν τις ανισορροπίες μεταξύ πραγματικής απόδοσης και προτύπου απόδοσης.¹¹

Συνεπώς, η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που συνδέεται με τη βιωσιμότητα και την επιτυχία ενός οργανισμού.

3.1 Ορισμός της Αξιολόγησης

Αξιολόγηση Εργαζομένου (Employee Appraisal) είναι η διαδικασία αξιολόγησης-εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις

¹⁰ Χυτηρής Λ., (2001:221)

¹¹ Τερζίδης Κ., και Τζωρτζάκης Κ., (2004:135)

πέρασ τη δουλειά του αποδοτικά.¹² Με άλλα λόγια αξιολόγηση της απόδοσης είναι η συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και στις δυνατότητες του για εξέλιξη. Η αξιολόγηση αυτή διενεργείται από τον άμεσα προϊστάμενο του κάθε εργαζομένου. Οι προϊστάμενοι και αυτοί με τη σειρά τους υπόκεινται σε αξιολόγηση από τους ανωτέρους τους.¹³

3.2 Σημασία και αναγκαιότητα της αξιολόγησης

Πολλές φορές υπάρχει δυσαρέσκεια αναφορικά με κάποια στοιχεία της αξιολόγησης της απόδοσης, όπως για παράδειγμα η ένταση στις σχέσεις υφισταμένων - προϊσταμένων και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Στην ουσία όμως όταν η αξιολόγηση διενεργηθεί με τον σωστό τρόπο, τότε η σημασία της για τον οργανισμό είναι πολύ μεγάλη.

Η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διάφορους τρόπους προκειμένου να ενθαρρυνθεί η ανάπτυξη των εργαζομένων. Η αξιολόγηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας ενός οργανισμού, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και στον καθορισμό εναλλακτικών προοπτικών καριέρας.

3.3 Ανατροφοδότηση / Επαναπληροφόρηση εργαζομένων (Feedback)

Οι προϊστάμενοι προκειμένου να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων τους, τους παρέχουν πληροφορίες σε ότι αφορά την πρόοδό τους (feedback). Αυτό επιτυγχάνεται με τη σύγκριση πρόσφατων και παλαιότερων αξιολογήσεων, έτσι ώστε να διαφανεί αν υπάρχει πρόοδος των υπαλλήλων ή όχι. Αναλόγως, ο προϊστάμενος θα ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συνεχίσουν προς τη θετική κατεύθυνση ή θα τους δώσει κατευθυντήριες γραμμές για να αποφύγουν μη επιθυμητές για τον οργανισμό συμπεριφορές.

Όλοι οι εργαζόμενοι αρέσκονται στο να λαμβάνουν θετική επαναπληροφόρηση όταν κάνουν καλά τη δουλειά τους, ακόμα και αν αυτό δεν συνδυάζεται με χρηματική αμοιβή. Στις περιπτώσεις που η επαναπληροφόρηση είναι αρνητική, πάλι θα πρέπει να ενημερώνεται ο

¹² Παπαλεξανδρή Ν., και Μπουραντάς Δ., (2003:315)

¹³ Κανελλόπουλος Χ., (2002:299)

εργαζόμενος για να ξέρει πού βαδίζει και να προτείνονται διορθωτικές ενέργειες με σκοπό τη βελτίωση του.

3.4 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης εργαζομένων

Μία αξιολόγηση για να είναι αποτελεσματική, θα πρέπει οι αξιολογητές να έχουν πλήρη γνώση της διαδικασίας που θα ακολουθηθεί. Γι'αυτό οι αξιολογητές θα πρέπει να παρακολουθούν σεμινάρια στα οποία θα παίρνουν την απαραίτητη κατάρτιση για να μπορούν να διεξάγουν σωστή και αντικειμενική αξιολόγηση.

Θα πρέπει να τηρούνται κάποιες προϋποθέσεις, προκειμένου η αξιολόγηση να είναι αντικειμενική και χρήσιμη. Αρχικά θα πρέπει να υπάρχουν προκαθορισμένοι στόχοι ή πρότυπα, έτσι ώστε η απόδοση να συγκρίνεται με τους στόχους / πρότυπα. Έπειτα, επιβάλλεται να διενεργείται περιοδική αξιολόγηση και επαναπληροφόρηση πριν την τελική τυπική αξιολόγηση. Επιπλέον, τα στοιχεία απόδοσης που θα χρησιμοποιηθούν θα πρέπει να είναι αντικειμενικά όπως για παράδειγμα στοιχεία παραγωγής, ποιότητας, συνεπούς παρουσίας κ.α. Τέλος, θα πρέπει να εφαρμόζονται ομοιόμορφα πρότυπα και βαθμολογίες για όλους τους εργαζομένους.

3.5 Χαρακτηριστικά αποτελεσματικής αξιολόγησης εργαζομένων

Για να είναι μια αξιολόγηση αποτελεσματική και να μετρά σωστά την απόδοση των εργαζομένων πρέπει να χαρακτηρίζεται από εγκυρότητα, αξιοπιστία, αντικειμενικότητα / αμεροληψία, συγκρισιμότητα και συνάφεια με τη θέση.

Εγκυρότητα (Validity)

Ένα μέτρο είναι έγκυρο ως προς το περιεχόμενο (content validity), όταν μετρά σημαντικές παραμέτρους μιας δουλειάς με αντιπροσωπευτικό τρόπο. Όταν είναι έγκυρο ως προς τη δομή (construct valid) μετρά αυτό που ισχυρίζεται ότι μπορεί να μετρήσει, στη συγκεκριμένη περίπτωση την απόδοση των εργαζομένων.¹⁴

¹⁴ Παπαλεξανδρή Ν., και Μπουραντάς Δ., (2003:352)

Αξιοπιστία (Reliability)

Υπάρχουν τρία είδη αξιοπιστίας: η ενδο-βαθμολογική αξιοπιστία, η εσωτερική αξιοπιστία και η διαχρονική αξιοπιστία. Η ενδο-βαθμολογική αξιοπιστία είναι υψηλή όταν δύο ή περισσότεροι αξιολογητές έχουν σύγκλιση απόψεων σε ότι αφορά την εκτίμηση της απόδοσης ενός υπαλλήλου. Σε αντίθετη περίπτωση η αξιοπιστία είναι χαμηλή. Υπό κανονικές συνθήκες όταν δύο αξιολογητές εκτιμούν τον ίδιο υπάλληλο θα έπρεπε να καταλήγουν σε όμοιες εκτιμήσεις. Αυτό εξαρτάται από την αντικειμενικότητα των εκτιμητών και από τις πληροφορίες που έχουν στη διάθεσή τους.

Η εσωτερική και η διαχρονική αξιοπιστία δεν είναι σημαντικές στην εκτίμηση της απόδοσης, για το λόγο ότι η απόδοση κατά καιρούς μπορεί να μην είναι εσωτερικά ή διαχρονικά σταθερή.

Αντικειμενικότητα – Αμεροληψία (Objectivity)

Η αμεροληψία της αξιολόγησης συνίσταται στην αντικειμενικότητα της κρίσης του αξιολογητή για την απόδοση των εργαζομένων. Η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης αφορά το εργασιακό μέρος και δε σχετίζεται με στοιχεία της προσωπικότητας του εργαζομένου. Για να αποφευχθεί επιπλέον η υποκειμενικότητα του αξιολογητή θα πρέπει να παραμερίζονται οι προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειές του.

Συγκρισιμότητα (Comparability)

Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να παρέχει τη δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ των ατόμων, μέσω της διαβαθμισμένης βαθμολόγησης.

Συνάφεια με τη θέση (Relevance)

Η αξιολόγηση θα πρέπει να προσαρμόζεται στα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της θέσης του αξιολογούμενου.

3.6 Αξιολόγηση και ανάπτυξη των εργαζομένων

Η αξιολόγηση αποσκοπεί στην εκτίμηση της καταλληλότητας των εργαζομένων και στην περαιτέρω ενίσχυση της ανάπτυξής τους, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού.

Αναλυτικότερα, η αξιολόγηση συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη των εργαζομένων με διάφορους τρόπους. Διαμέσου της αξιολόγησης διαφαίνεται εάν κάποιος εργαζόμενος είναι κατάλληλος για μία θέση εργασίας ή όχι και επίσης προβάλλονται πιθανά ταλέντα και δεξιότητες του εργαζομένου. Επιπλέον, η αξιολόγηση βοηθά στον καθορισμό της μελλοντικής απασχόλησης των εργαζομένων, όπως μετακινήσεις, προαγωγές κ.λ.π.

Η ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω της αξιολόγησης επιτυγχάνεται και με άλλους τρόπους. Η αξιολόγηση βοηθά στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και στη διαμόρφωση του εκπαιδευτικού προγράμματος του οργανισμού. Επιπρόσθετα, η αξιολόγηση προσφέρει κίνητρα και ενθαρρύνει τους εργαζομένους έτσι ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητά τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Αρχικά θα γίνει μια γενική αναφορά στη συμβολή της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο στη βελτίωση των λειτουργιών του οργανισμού και των υπηρεσιών / προϊόντων του όσο και στην ανάπτυξη του έμψυχου υλικού. Ακολούθως, θα αναδειχτεί η σημασία της εκτίμησης των εκπαιδευτικών αναγκών στο σωστό σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι μέθοδοι εκπαίδευσης. Σε ένα κατοπινό υποκεφάλαιο θα γίνει αναφορά στις παραμέτρους που πρέπει να ληφθούν υπόψη για το σωστό και επιτυχή σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Τέλος, η συλλογιστική πορεία του κεφαλαίου θα καταλήξει στα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης των εργαζομένων, η οποία αποτελεί μια εκ των ων ουκ άνευ προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα και τη βελτίωση του οργανισμού.

Είναι κοινά αποδεκτό ότι καίριας σημασίας για τη λειτουργία ενός οργανισμού αποτελεί η ικανότητά του να μαθαίνει, ώστε να είναι ανταγωνίσimos. Για να καταστεί όμως ο οργανισμός ένας οργανισμός μάθησης, απαιτείται χρόνος έτσι ώστε να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι. Η εκπαίδευση αυτή πρέπει να χαρακτηρίζεται από οργάνωση, συστηματικότητα και να είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες του οργανισμού, προκειμένου να είναι επιτυχής και αποτελεσματική. Μια τέτοια εκπαίδευση συμβάλλει στην ανάπτυξη των εργαζομένων, στην αποδοτικότητα του οργανισμού και γενικότερα στη βελτίωσή του.

Η εκπαίδευση αναμφισβήτητα πρέπει να σχεδιάζεται με βάση τις ανάγκες του οργανισμού, ώστε να είναι επιτυχής. Πρέπει να τονιστεί και να διευκρινιστεί σε αυτό το σημείο ότι το κόστος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να εκλαμβάνεται ως έξοδο ή σπατάλη αλλά ως επένδυση που θα αυξήσει τις εισροές και θα βελτιώσει τον οργανισμό.

Τα οφέλη ενός καλά σχεδιασμένου προγράμματος εκπαίδευσης ποικίλουν και συμβάλλουν στην επαγγελματοποίηση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα η σωστή εκπαίδευση προσφέρει ευελιξία και προσαρμοστικότητα στους εργαζομένους, προετοιμάζοντάς τους για την αλλαγή. Έτσι, η εκπαίδευση προσφέρει τα κατάλληλα εφόδια, ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις και τις εξελίξεις που επισυμβαίνουν σε όλες τις εκφάνσεις της ανθρώπινης δραστηριότητας: τεχνολογία, παγκοσμιοποίηση,

επιστήμη. Υπό τέτοιες προϋποθέσεις αυξάνεται η παραγωγικότητα, προάγεται η καινοτομία και βελτιώνεται η ποιότητα του οργανισμού.

4.1 Ορισμός της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ως μέσο χρησιμοποιεί τη διδασκαλία και την προγραμματισμένη εμπειρία για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μία δραστηριότητα ή σε μια σειρά δραστηριοτήτων που εκτελούνται στα πλαίσια της επιχείρησης. Ο σκοπός της στο εργασιακό περιβάλλον είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό.¹⁵

4.2 Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών

Η εκπαίδευση εργαζομένων πρέπει να ανταποκρίνεται στις πραγματικές εργασιακές ανάγκες. Ως εκ τούτου απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο εντοπισμός, η εκτίμηση και η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, ώστε σε ένα επόμενο στάδιο να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί έρευνα κατά την οποία συλλέγονται πληροφορίες από συγκεκριμένες πηγές και χρησιμοποιούνται συγκεκριμένες μεθόδους συλλογής δεδομένων. Πρόκειται δηλαδή για μια συστηματική διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, πληροφοριών και απόψεων, ώστε ο οργανισμός να επισημάνει αν χρειάζεται εκπαίδευση, τι είδους, σε ποια τμήματα, πότε, για πόσους και ποιους. Ο σκοπός της εκπαίδευσης, δηλαδή το γιατί εκπαιδεύουμε το προσωπικό, καθορίζει το είδος των πληροφοριών, τις μεθόδους συλλογής τους και τις πηγές από τις οποίες θα συλλεχθεί το υλικό.

Αναντίρρητα, η συστηματική εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι εκτός από χρονοβόρα και χρηματοβόρα. Για να εκτιμηθούν και να προσδιοριστούν όσο γίνεται πιο

¹⁵ Παπαλεξανδρή Ν., και Μπουραντάς Δ., (2003:266)

επακριβώς οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης, θα πρέπει να γίνει έρευνα και ανάλυση αυτών σε τρία επίπεδα – σε επίπεδο επιχείρησης, επίπεδο εργασιών / καθηκόντων και επίπεδο εργαζομένων.¹⁶

4.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι εκπαίδευσης των εργαζομένων, αναλόγως του τι πρέπει να μάθει ο εργαζόμενος σε θεωρητικό ή πρακτικό επίπεδο. Οι μέθοδοι αυτοί ποικίλουν και θα παρουσιαστούν συνοπτικά στη συνέχεια.

Αρχικά η πρώτη μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι η **εκπαίδευση στη θέση εργασίας** («**πάνω στη δουλειά**»), όπου ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται στον χώρο εργασίας του με τη χρήση μηχανημάτων και εξοπλισμού, έτσι ώστε να μάθει το τεχνικό μέρος της εργασίας του. Η εκπαίδευση γίνεται από κάποιο προϊστάμενο ή από κάποιον έμπειρο υπάλληλο.

Μια άλλη μέθοδος είναι η εκπαίδευση με μαθητεία, η οποία αναπτύχθηκε στην Ευρώπη και εφαρμόζεται από μεγάλους οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αυτή η μέθοδος μπορεί να διαρκέσει από ένα μέχρι τέσσερα-πέντε χρόνια και οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται από ειδικούς τόσο στο τεχνικό όσο και στο θεωρητικό μέρος της δουλειάς τους. Η εκπαίδευση που αφορά το θεωρητικό μέρος γίνεται σε χώρο εκτός θέσης εργασίας ενώ αυτή που αφορά το πρακτικό μέρος γίνεται με πραγματικά μηχανήματα / εξοπλισμό.

Συνηθισμένη μέθοδος εκπαίδευσης είναι η εκπαίδευση μέσω πρακτικών μαθημάτων ή πρακτική εξάσκηση, η οποία αποτελεί μέρος του προγράμματος σπουδών για κάποιους συγκεκριμένους κλάδους. Έτσι, οι οργανισμοί συνεργάζονται με πανεπιστήμια και εργοδοτούν φοιτητές - υπαλλήλους για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ώστε να αποκτήσουν πραγματική εμπειρία της μελλοντικής τους δουλειάς. Από την άλλη αυτό αποβαίνει ωφέλιμο όχι μόνο για τους φοιτητές αλλά και για την επιχείρηση, αφού αξιοποιεί την ενεργητικότητα και τη γνώση των φοιτητών. Γι' αυτούς ακριβώς τους λόγους η Ε.Ε. χρηματοδοτεί τα τελευταία χρόνια τέτοια προγράμματα.

Μέθοδος εκπαίδευσης που γίνεται εκτός θέσης εργασίας είναι η εκπαίδευση στο εργαστήριο, το οποίο βρίσκεται μέσα στον οργανισμό ή εκτός των εγκαταστάσεών του. Οι

¹⁶ Χυτηρής Λ., (2001:121)

εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν γρηγορότερα γιατί εκπαιδεύονται σε ήσυχο περιβάλλον, απαλλαγμένοι από το άγχος της δουλειάς και παράλληλα οι συνθήκες εκπαίδευσης μοιάζουν με τις πραγματικές συνθήκες στο χώρο εργασίας . Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όταν η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας είναι ανέφικτη ή εγκυμονεί κινδύνους και κατά τη διάρκειά της χρησιμοποιούνται μηχανήματα ή προσομοιωτές.

Μια άλλη παραδοσιακή μέθοδος εκπαίδευσης είναι η απόκτηση θεωρητικών γνώσεων από τους εκπαιδευόμενους μέσω σεμιναρίων, συνεδρίων και παρουσιάσεων κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν θεωρητική γνώση.

Μια πρόσφατη και διαδεδομένη μέθοδος εκπαίδευσης είναι η εκπαίδευση με οπτικοακουστικά μέσα (φίλμς, βιντεοταινίες, σλάιτς) και ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Τα οπτικοακουστικά μέσα χρησιμοποιούνται κυρίως για την περιγραφή δεξιοτήτων, συμπεριφορών, μηχανημάτων, εγκαταστάσεων, χώρων. Από την άλλη η τηλεεκπαίδευση προσφέρεται ως οικονομική μέθοδος εκπαίδευσης, όταν οι εκπαιδευόμενοι είναι δύσκολο να συνενυρεθούν στον ίδιο χώρο. Για την εξ' αποστάσεως μάθηση τα πιο κατάλληλα θεωρούνται τα πολυμέσα, τα οποία εκπαιδεύουν τους εργαζομένους μέσα από την προσωπική αλληλεπίδρασή τους με τους Η/Υ.

Η εκπαίδευση με Η/Υ, όπως και η εκπαίδευση των εργαζομένων με άλλα μέσα / μεθόδους έχει και πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, τα οποία δεν είναι της παρούσης να αναλυθούν. Αυτό όμως που πρέπει να τονιστεί είναι ότι κάθε οργανισμός πρέπει να έχει κάποια κριτήρια για την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου. Τα κριτήρια αυτά είναι το κόστος εφαρμογής της μεθόδου, ο αριθμός των εκπαιδευόμενων, πού ευρίσκονται όσοι πρόκειται να εκπαιδευθούν (τοποθεσία), η ύπαρξη ειδικών εκπαιδευτών και η καταλληλότητα της μεθόδου ως προς τη διδασκαλία / εκπαίδευση, για το κάθε συγκεκριμένο αντικείμενο εκπαίδευσης.¹⁷ Μια άλλη απόφαση, που πρέπει να πάρει η επιχείρηση και σχετίζεται με την επιλογή της μεθόδου, είναι αν την εκπαίδευση θα την κάνουν ειδικοί μέσα από την επιχείρηση, οι προϊστάμενοι ή γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων.¹⁸

¹⁷ C. Fisher, Human Resource Management., (1986:380)

¹⁸ Χυτηρής Λ., (2001:136)

4.4 Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Μετά τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών ακολουθεί ο σχεδιασμός των προγραμμάτων εκπαίδευσης, ο οποίος συνίσταται στον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων, των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου, του χώρου και του χρόνου διεξαγωγής της εκπαίδευσης.

Περιεχόμενο και στόχοι εκπαιδευτικού προγράμματος

Οι στόχοι ορίζονται βάσει των επιδιωκόμενων αλλαγών στη συμπεριφορά των εργαζομένων και η επίτευξη τους αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση ενός επιτυχημένου εκπαιδευτικού προγράμματος. Με άλλα λόγια, πρόκειται για τον καθορισμό των δυνατοτήτων που θα αποκτήσει ένας εργαζόμενος, μετά το πέρας της παρακολούθησης ενός προγράμματος. Από την άλλη, το περιεχόμενο του προγράμματος θα πρέπει να καθορίζεται βάσει των εκπαιδευτικών αναγκών και των σταδίων που πρέπει να ακολουθηθούν για την πραγματοποίηση των εκπαιδευτικών στόχων.

Εκπαιδευόμενοι

Όσον αφορά τους εκπαιδευόμενους, θα πρέπει αρχικά να οριστεί ο αριθμός τους, τα τμήματα από τα οποία θα προέρχονται, ποια πρόσωπα από κάθε τμήμα, οι ανάγκες εκπαίδευσής τους, οι προσωπικές προτιμήσεις τους και ο χρόνος που έχει περάσει από την τελευταία φορά που έλαβαν κάποιο είδους εκπαίδευση. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται κυρίως για την επιλογή των εκπαιδευόμενων είναι συνεντεύξεις και άντληση πληροφοριών από τους άμεσα προϊστάμενους.¹⁹

Εκπαιδευτές

Τα στελέχη του προσωπικού, που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις γύρω από την εκπαίδευση, ενθαρρύνονται όπως αναλαμβάνουν χρέη εκπαιδευτή. Έτσι, ρόλο εκπαιδευτή μπορεί να αναλάβουν διευθυντές, εκπαιδευτικό προσωπικό πλήρους ή μερικής απασχόλησης που προέρχονται είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό του οργανισμού καθώς και στελέχη, ειδικοί ή άλλα μέλη του προσωπικού.

¹⁹ Παπαλεξανδρή Ν., και Μπουραντάς Δ., (2003:286)

Εκπαιδευτική μέθοδος

Όπως προαναφέρθηκε, οι εκπαιδευτικές μέθοδοι ποικίλουν και η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εξαρτάται από το σκοπό της εκπαίδευσης (το τι θα πρέπει να μάθει ο κάθε εργαζόμενος), ο οποίος καθορίζεται από τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών.

Χώρος και χρόνος της εκπαίδευσης

Ανάλογα με τη μέθοδο / είδος εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι θα εκπαιδευθούν είτε στη θέση εργασίας (ενδοϋπηρεσιακά) είτε εκτός της θέσης εργασίας (εξωϋπηρεσιακά).

Από την άλλη το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος καθορίζει τη διάρκειά του. Η διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις δυνατότητες του οργανισμού, γι' αυτό πολλές φορές επισπεύδεται η εκπαιδευτική διαδικασία με τη βοήθεια της τεχνολογίας. Αυτό όμως δεν πρέπει να γίνεται εις βάρος της ποιότητας της εκπαίδευσης, γι' αυτό δεν αποκλείεται πολλές φορές η πιθανότητα επέκτασης του χρόνου προκειμένου να αφομοιωθούν οι νέες ιδέες ή τεχνικές.

4.5 Σημασία και πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Καθοριστικής σημασίας για τη βιωσιμότητα και τη βελτίωση ενός οργανισμού αποτελεί η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία αφορά τόσο τα ηγετικά στελέχη όσο και το προσωπικό. Είναι κοινώς παραδεκτό ότι ένα σωστό, οργανωμένο και καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης ωφελεί τον οργανισμό και τους εργαζομένους, αφού συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών / αγαθών, στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανταγωνιστικότητα του οργανισμού και στην ανάπτυξη / επαγγελματοποίηση των εργαζομένων. Συνοπτικά, θα λέγαμε ότι η εκπαίδευση οδηγεί στην ενδυνάμωση (empowerment) τόσο του οργανισμού όσο και του προσωπικού και κατ' επέκταση στη βελτίωσή τους.

Συγκεκριμένα, τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων διακρίνονται σε :

- **Αυξημένη παραγωγικότητα** : Η εκπαίδευση διευρύνει τις γνώσεις και αναπτύσσει τις δεξιότητες των εργαζομένων, βελτιώνοντας έτσι την ποιότητα και την ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος και μειώνοντας παράλληλα λάθη, παραλείψεις, καθυστερήσεις και παρεξηγήσεις. Έτσι η εκπαίδευση

οδηγεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και του οργανισμού, η οποία μεταφράζεται σε αύξηση της παραγωγής, βελτίωση της ποιότητας και εξοικονόμηση χρόνου. Ιδιαίτερα σήμερα, η αξιοποίηση των τεχνολογικών δυνατοτήτων που αποτελεί βασικό μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας, χρήζει συστηματικής εκπαίδευσης.

- Ανύψωση του ηθικού : Η εκπαίδευση που σχεδιάζεται βάσει των αναγκών των εργαζομένων και συμβάλλει στην ανάπτυξή τους, οδηγεί σε αισθήματα ασφάλειας και επαγγελματικής ικανοποίησης. Μέσα από μια σωστή εκπαίδευση οι εργαζόμενοι βελτιώνονται και οδηγούνται στην αυτοπραγμάτωση και αυτο-ολοκλήρωση.
- Μειωμένη επίβλεψη : Η εκπαίδευση συμβάλλει στην επαγγελματοποίηση του προσωπικού και στην εργασιακή του ωριμότητα, αυξάνοντας τα επίπεδα επαγγελματικής υπευθυνότητας και ευσυνειδησίας. Ως εκ τούτου, η επίβλεψη του εργαζομένου μειώνεται, γεγονός που είναι τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον οργανισμό επωφελές, λόγω της μεγαλύτερης ευχέρειας για ανάληψη πρωτοβουλιών από τον πρώτο και της μείωσης του κόστους επίβλεψης για τον δεύτερο.²⁰
- Μείωση ατυχημάτων : Η εκπαίδευση, η οποία διευρύνει τις γνώσεις για τη συντήρηση του εξοπλισμού, αναπτύσσει τις εργασιακές ικανότητες των εργαζομένων και ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, συμβάλλοντας ουσιαστικά στη μείωση των ατυχημάτων.
- Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία : Η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί αναμφισβήτητα την πιο ουσιαστική επένδυση του οργανισμού, με βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη, τα οποία αφορούν και επηρεάζουν ποικιλοτρόπως όλες τις πτυχές του οργανισμού. Έτσι η εκπαίδευση των εργαζομένων διασφαλίζει στον οργανισμό ένα απόθεμα εκπαιδευμένων υπαλλήλων με πολλαπλές ικανότητες, οι οποίοι μπορούν να μετακινηθούν σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις και να

²⁰ Παπαλεξανδρή Ν., και Μπουραντάς Δ., (2003:270)

ανταποκριθούν επιτυχώς, να αναπληρώσουν τις όποιες απώλειες, να προσαρμοστούν σε αλλαγές και να συμβάλουν στην καινοτομία. Υπό τέτοιες συνθήκες ο οργανισμός όχι μόνο διατηρεί την αποτελεσματικότητά του αλλά παράλληλα ενδυναμώνεται και βελτιώνεται.

- Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη : Ο οργανισμός που υιοθετεί ένα οργανωμένο και συστηματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης προσελκύει εργαζομένους υψηλής ποιότητας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις εκπαιδευτικές ευκαιρίες που προσφέρει ο οργανισμός αυξάνοντας το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους, οδηγώντας τους έτσι στον εμπλουτισμό των γνώσεών τους και στην επαγγελματική τους βελτίωση. Η επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση, ώστε να έχουν περισσότερες πιθανότητες εργοδότησης σε τέτοιους οργανισμούς μάθησης. Ως εκ τούτου, τέτοιοι οργανισμοί έχουν καθιερωθεί ως ποιοτικοί και αναβαθμισμένοι προσελκύοντας έτσι το ανάλογο προσωπικό, το οποίο μελλοντικά θα έχει τη δυνατότητα περαιτέρω προόδου, υψηλότερων αμοιβών και ευκαιριών απασχολησιμότητας.
- Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων : Η εκπαίδευση που παρέχει ο οργανισμός παρωθεί το προσωπικό, συμβάλλοντας στην αφοσίωση και στη δέσμευση των εργαζομένων για υλοποίηση των στόχων του.
- Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης: Η οργανωμένη, συστηματική και σωστά σχεδιασμένη εκπαίδευση συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας θετικής κουλτούρας και ευρύτερα στην καθιέρωση μιας κουλτούρας οργανωσιακής μάθησης, καθιστώντας τον οργανισμό έναν οργανισμό μάθησης που συνεχώς αναπτύσσεται και βελτιώνεται.

Συνοπτικά και καταληκτικά θα λέγαμε ότι η εκπαίδευση έχει θετικές συνέπειες και σημαντικά οφέλη για τον εκπαιδευόμενο, τον εργοδότη, τον οργανισμό και ευρύτερα για το κοινωνικό σύνολο, αφού από αυτήν διακυβεύονται τόσο η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων όσο και η δυνατότητα των εργαζομένων να παραμείνουν στην αγορά εργασίας. Η σημασία και η αναγκαιότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

καταδεικνύεται από το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια στην Ευρώπη, κυβερνήσεις και παράγοντες όλου του πολιτικού φάσματος προσβλέποντας σε οικονομική ανάπτυξη, επιχειρούν να ενισχύσουν τους τομείς εκπαίδευσης με μια σειρά από μέτρα και πρωτοβουλίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι ένα κεφαλαιώδες ζήτημα της Διοίκησης, αφού συνδέεται με την απόδοση και προσδιορίζει τη στάση, τη δέσμευση και την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό. Γύρω από το θέμα της παρακίνησης έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες καθώς επίσης και τεχνικές, οι οποίες θα αναπτυχθούν στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου. Εν συνεχεία, θα γίνει μια προσπάθεια θεωρητικής προσέγγισης της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα, τα οποία επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων και ως εκ τούτου το τελευταίο κεφάλαιο θα καταπιαστεί με την αναγκαιότητά της.

Η αποπεράτωση ενός έργου από τους εργαζομένους εξαρτάται από τη μια από τις ικανότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων και από την άλλη από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διάθεση των εργαζομένων να αποδώσουν. Υπάρχει δηλαδή, η αναγκαιότητα της παρακίνησης των εργαζομένων για να αποδίδουν περισσότερο. Κατά συνέπεια, ένας οργανισμός εκτός από την οικονομική αμοιβή που προσφέρει στους εργαζομένους, θα πρέπει να εντοπίσει τους τρόπους με τους οποίους θα παρακινήσει τους εργαζομένους, έτσι ώστε να προσφέρουν το μέγιστο της απόδοσής τους.

5.1 Ορισμός της Παρακίνησης

Ο όρος **παρακίνηση ή υποκίνηση** προέρχεται από τον αγγλοσαξονικό όρο «motivation» που σημαίνει «κινώ». Αναλυτικότερα, η παρακίνηση αποτελεί το κίνητρο που ενεργοποιεί και κατευθύνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Έτσι λοιπόν, η παρακίνηση θα μπορούσε να οριστεί ως η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.²¹

²¹ Μπουραντάς Δ., (2002:249-250)

5.2 Θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων

Κατά καιρούς αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες παρακίνησης, οι οποίες θα αναλυθούν στη συνέχεια. Η πρώτη θεωρία που θα αναλυθεί είναι η **θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών** του Abraham Maslow. Ο Maslow διερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου όπως επίσης και την παρακινητική τους δύναμη και τις ταξινόμησε σε πέντε κατηγορίες, τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς, τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες αναγνώρισης και τις ανάγκες ολοκλήρωσης.

Στις **φυσιολογικές ανάγκες** περιλαμβάνονται όλες οι ανάγκες που έχει ο άνθρωπος σαν βιολογικός οργανισμός, όπως για παράδειγμα το οξυγόνο, το νερό, η τροφή, η ένδυση, η υγεία. Αυτές είναι πρώτες ανάγκες που προσπαθεί ο άνθρωπος να ικανοποιήσει.

Στη συνέχεια, οι **ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς** αφορούν την ανάγκη του ανθρώπου να είναι ασφαλής απέναντι σε κινδύνους και αβεβαιότητες του περιβάλλοντος, όπως για παράδειγμα τα ατυχήματα, η ανεργία. Ο άνθρωπος δηλαδή έχει την ανάγκη μιας μόνιμης απασχόλησης, μιας σύνταξης στο μέλλον, μιας κατοικίας.

Ακολούθως, τοποθετούνται οι **κοινωνικές ανάγκες**, δηλαδή η ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες και να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις.

Μετά ακολουθούν οι **ανάγκες αναγνώρισης**, δηλαδή η ανάγκη του ανθρώπου για κύρος, φήμη, εκτίμηση, σεβασμό, επιτυχία, ικανότητα, γνώσεις, άσκηση επιρροής σε άλλους, ανεξαρτησία, ελευθερία. Αυτές οι ανάγκες αποτελούν κυρίαρχη παρακινητική δύναμη, αφού ικανοποιηθούν οι προηγούμενες ανάγκες.

Τέλος βρίσκονται οι **ανάγκες ολοκλήρωσης**, που είναι η ανώτερη κατηγορία αναγκών. Είναι δηλαδή η ανάγκη του ανθρώπου να πραγματοποιήσει όλα του τα όνειρα, τα οράματα και τις προσδοκίες.

Με βάση τη θεωρία του Maslow, μπορούμε να εξάγουμε κάποια σημαντικά συμπεράσματα, που είναι χρήσιμα για τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού. Ένα σημαντικό συμπέρασμα που απορρέει από τη θεωρία του Maslow είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν επιδιώκουν μόνο τις

οικονομικές αμοιβές για να παρακινηθούν αλλά προσπαθούν να ικανοποιήσουν και κάποιες ανώτερες ανάγκες, που δεν ικανοποιούνται με οικονομικές αμοιβές. Για τον λόγο αυτό η ηγεσία ενός οργανισμού θα πρέπει να φροντίσει, ώστε να ικανοποιούνται οι συγκεκριμένες ανάγκες.

Επίσης, ένα άλλο συμπέρασμα της θεωρίας του Maslow είναι οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπων, αναφορικά με την ένταση των αναγκών τους. Συνεπώς, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να συμπεριφέρονται ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα, από την θεωρία του Maslow μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η αξία της χρηματικής αμοιβής είναι μικρότερη για τους υψηλόμισθους εργαζόμενους και μεγαλύτερη για τους χαμηλόμισθους υπαλλήλους. Για τον λόγο αυτό, οι οργανισμοί παρέχουν στα ανώτερα στελέχη όχι οικονομικές αμοιβές αλλά προνόμια όπως αυτοκίνητο, γραφείο, που συμβολίζουν κύρος, επιτυχία και αναγνώριση.

Ακολούθως, ο F. Herzberg το 1959, ανέπτυξε τη **θεωρία υγιεινής – παρακίνησης**, στην οποία είχε δημιουργήσει δύο κατηγορίες παραγόντων. Η μία κατηγορία αποτελείται από τους παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης και η άλλη κατηγορία αποτελείται από τους παράγοντες παρακίνησης.

Οι παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνουν την πολιτική του οργανισμού και της διοίκησης, τον τρόπο εποπτείας, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την ασφάλεια – σιγουριά, τις συνθήκες εργασίας, τον μισθό και τη θέση. Οι παράγοντες αυτοί κατά τον Herzberg, δεν παρακινούν τους εργαζόμενους για αύξηση της απόδοσης, αλλά αποτρέπουν τη δυσαρέσκεια και διατηρούν την απόδοσή τους σε ένα αποδεκτό επίπεδο.

Από την άλλη οι παράγοντες παρακίνησης του Herzberg συμπεριλαμβάνουν τα επιτεύγματα, την αναγνώριση, τις δυνατότητες ανάπτυξης και προαγωγών, το ενδιαφέρον της δουλειάς και την ελευθερία πρωτοβουλιών. Οι παράγοντες αυτοί παρακινούν τους εργαζόμενους στην αύξηση της απόδοσής τους, με την προϋπόθεση ότι υφίστανται και οι παράγοντες υγιεινής της πρώτης κατηγορίας.

Ο Herzberg αναπτύσσει τα πλεονεκτήματα της θεωρίας του με την πρόταση «του εμπλουτισμού της εργασίας ή των καθηκόντων», η οποία διακρίνεται στον κάθετο και στον

οριζόντιο εμπλουτισμό. Ο κάθετος εμπλουτισμός θεωρείται σημαντικότερος από τον οριζόντιο, από πλευράς παρακίνησης και παραγωγικότητας, ενώ ο οριζόντιος έχει αξία όταν συνδυάζεται με τον κάθετο. Ο κάθετος αναφέρεται στην ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών και σύμφωνα με αυτόν οι εργαζόμενοι εκτός από τα καθήκοντά τους λαμβάνουν μέρος σε αποφάσεις που αφορούν τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της δουλειάς τους. Έτσι, με τον κάθετο εμπλουτισμό αυξάνονται τα επίπεδα υπευθυνότητας και επαγγελματισμού των εργαζομένων. Από την άλλη, ο οριζόντιος εμπλουτισμός αναφέρεται στην αύξηση των καθηκόντων των εργαζομένων και στη δυνατότητα συμμετοχής τους σε περισσότερες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας ή αλλαγής θέσεως και καθηκόντων, με αποτέλεσμα να αποφεύγεται η μονοτονία της εργασίας.

Ο Herzberg στην προσπάθειά του να καταστήσει τη θεωρία του λειτουργική και εφαρμόσιμη προτείνει επτά βασικές αρχές που σχετίζονται με την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας, τη μείωση της αυστηρότητας της επίβλεψης και την ουσιαστικοποίηση του περιεχομένου των καθηκόντων των εργαζομένων.

Ο Alderfer, επηρεαζόμενος από τις θεωρίες του Maslow και του Herzberg, ταξινομεί τις ανάγκες των εργαζομένων σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις υπαρξιακές ανάγκες του ατόμου, οι οποίες αντιστοιχούν στις δύο πρώτες κατηγορίες αναγκών του Maslow. Η δεύτερη κατηγορία είναι η «ανάγκες σχέσεων», που περιλαμβάνει τις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις. Η τρίτη κατηγορία αναφέρεται στις «ανάγκες ανάπτυξης» και σχετίζεται με την εσωτερική επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη.

Η θεωρία του Vroom ακολουθεί μια διαφορετική κατεύθυνση από αυτές των Maslow, Herzberg και Alderfer, αφού δεν περιγράφει τι ακριβώς παρακινεί τους εργαζομένους αλλά τη διαδικασία, δηλαδή με ποιο τρόπο παρακινείται ο εργαζόμενος. Η θεωρία του βασίζεται σε τρεις υποθέσεις:

- Οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν αν το επίπεδο απόδοσής τους σχετίζεται με τις εσωτερικές (επιτυχία, ανάπτυξη, κύρος, ολοκλήρωση) και εξωτερικές ανταμοιβές (χρήμα, προαγωγή, παροχές).
- Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν αν μπορούν να προσεγγίσουν το προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης.
- Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την αξία των ανταμοιβών που προσφέρει ο οργανισμός.

Σύμφωνα πάντοτε με τον Vroom, ο εργαζόμενος παρακινείται, όταν θεωρεί ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα οδηγήσει στην αύξηση της αποδοτικότητάς του και κατ' επέκταση στην απόκτηση ανταμοιβών. Έτσι, υπάρχει άμεση συνάφεια και αλληλεπίδραση μεταξύ της παρακίνησης, της αύξησης των προσπαθειών του εργαζομένου, της αύξησης της απόδοσής του και της αύξησης των ανταμοιβών. Η παρακίνηση δηλαδή εξαρτάται και σχετίζεται με την προσδοκία ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα οδηγήσει στην αύξηση της απόδοσής του και κατ' επέκταση στην αύξηση των ανταμοιβών του. Η παρακίνηση με λίγα λόγια εξαρτάται από τη σχέση μεταξύ των τριών μεταβλητών: η επιθυμία των ανταμοιβών, η προσδοκία των ανταμοιβών και η προσδοκία της απόδοσης. Η επιθυμία των ανταμοιβών αναφέρεται στην προσπάθεια του εργαζομένου για την επίτευξη των στόχων του με σκοπό την ανταμοιβή. Η επιθυμία της ανταμοιβής μπορεί να είναι θετική, όταν το άτομο επιθυμεί την απόκτηση μιας ανταμοιβής, αρνητική όταν το άτομο προσπαθεί να αποφύγει μια ανταμοιβή που έχει τιμωρητικό χαρακτήρα και μηδενική όταν το άτομο είναι αδιάφορο γι' αυτήν την ανταμοιβή. Η προσδοκία των ανταμοιβών είναι η προσδοκία που έχει το άτομο για πιθανές ανταμοιβές και αφορά την υποκειμενική εκτίμηση του ατόμου για απόκτηση ανταμοιβών σύμφωνα με το συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσής του. Τέλος, η προσδοκία της απόδοσης, που αποτελεί την τρίτη βασική μεταβλητή, στηρίζεται στην πεποίθηση του ατόμου ότι θα πετύχει μεγαλύτερα επίπεδα απόδοσης όταν εντείνει τις προσπάθειές του.

Συνοψίζοντας, στη θεωρία του Vroom, γίνεται φανερό ότι ο ίδιος θεωρεί στην πραγματικότητα τη διαδικασία της παρακίνησης σαν μια «διαπραγμάτευση» μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης. Δηλαδή, η παρακίνησή του εξαρτάται από αυτά που πιστεύει ότι θα προσφέρει στην επιχείρηση και από αυτά που πιστεύει ότι η επιχείρηση θα του προσφέρει.²²

Παρά τις κάποιες αδυναμίες της θεωρίας του Vroom υπάρχουν θετικά στοιχεία και σημαντικά διδάγματα στην εν λόγω θεωρία, τα οποία θα μπορούσαν να αντλήσουν τα διοικητικά στελέχη. Με βάση π.χ. τη θεωρία ότι οι ανταμοιβές των εργαζομένων εξαρτώνται από τον οργανισμό, πρέπει η διοίκηση να προσαρμόζεται στις επιθυμίες των εργαζομένων, συλλέγοντας πληροφορίες για τη σημασία που έχει η κάθε ανταμοιβή για τον κάθε εργαζόμενο. Επιπλέον, οι ανταμοιβές πρέπει να είναι ανάλογες με την απόδοση και να

²² Μπουραντάς Δ., (2002:249-275)

υπάρχει μια θετική σχέση ανάμεσα στις προσπάθειες των εργαζομένων, της απόδοσής τους και των ανταμοιβών.

Οι πιο πάνω θεωρίες της παρακίνησης δεν αναφέρονται στην ικανοποίηση των εργαζομένων και συγκεκριμένα δεν αναλύουν τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι θεωρούν δεδομένο ότι η ικανοποίηση οδηγεί στην απόδοση, θεωρώντας την ικανοποίηση ως αίτιο της απόδοσης. Αντίθετα, οι Porter και Lawler θεωρούν την ικανοποίηση αποτέλεσμα της απόδοσης και εξηγούν τη διαδικασία της παρακίνησης με βάση την απόδοση και την ικανοποίηση. Το θεωρητικό υπόδειγμα των Porter και Lawler εδράζεται σε τέσσερις κύριες μεταβλητές: την προσπάθεια, την απόδοση, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση. Η προσπάθεια είναι το αποτέλεσμα της παρακίνησης, η οποία εξαρτάται από την αντιλαμβανόμενη πιθανή σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβών και από την αξία των πιθανών ανταμοιβών για τον εργαζόμενο. Εν συνεχεία, η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από την παρακίνηση, την προσπάθεια αλλά και από ακόμη τρεις σημαντικούς παράγοντες: τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του, τον ρόλο του, όπως ο ίδιος τον αντιλαμβάνεται και τα μέσα που του παρέχει ο οργανισμός. Η τρίτη μεταβλητή αφορά τις ανταμοιβές που προσφέρει ο οργανισμός, οι οποίες διακρίνονται σε εσωτερικές (παράγοντες υγιεινής) και εξωτερικές (παράγοντες κίνητρα) και είναι αποτέλεσμα της απόδοσης των εργαζομένων. Η τελευταία μεταβλητή σχετίζεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία εξαρτάται από τις ανταμοιβές και από την εκτίμηση των εργαζομένων κατά πόσο αυτές είναι δίκαιες. Η σημαντικότητα της θεωρίας των Porter και Lawler έγκειται στο γεγονός ότι εισάγουν και τονίζουν την έννοια της ικανοποίησης, συνδέοντάς την με την παρακίνηση και την απόδοση. Επιπλέον, μέσα από το μοντέλο τους τονίζεται η πολυπλοκότητα της παρακίνησης.

Τέλος, μια άλλη θεωρία παρακίνησης είναι η θεωρία του McClelland. Σύμφωνα με αυτή η παρακίνηση του ατόμου εξαρτάται από τρεις σημαντικές ανάγκες - κίνητρα: η ανάγκη των κοινωνικών σχέσεων, η ανάγκη για δύναμη και η ανάγκη για επιτεύγματα. Η ανάγκη της κοινωνικής ένταξης και των κοινωνικών σχέσεων σχετίζεται με την ανάγκη του ατόμου για ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, ένταξης και αποδοχής του από τις κοινωνικές ομάδες. Η ανάγκη για δύναμη αφορά την επιθυμία του ατόμου (συνήθως προϊσταμένου) να επηρεάζει τους υφισταμένους του κατά την άσκηση των διοικητικών του καθηκόντων. Τέλος, η ανάγκη για επιτεύγματα είναι η ανάγκη του εργαζομένου να αποδίδει περισσότερο μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, με στόχο τη διάκριση και την επιτυχία. Ο

McClelland αν και θεωρεί όλες τις πιο πάνω ανάγκες καθοριστικές για την παρακίνηση του ατόμου, εντούτοις επισημαίνει ότι η ανάγκη των επιτευγμάτων είναι η πιο σημαντική, αφού από αυτήν εξαρτάται το έργο των διοικητικών στελεχών και ως εκ τούτου η οικονομική ανάπτυξη του κράτους. Αξιοσημείωτο στην όλη θεωρητική του προσέγγιση είναι η πεποίθησή του ότι η πιο πάνω ανάγκη μπορεί να διδαχθεί.

5.3 Η έννοια και το περιεχόμενο της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

Σύμφωνα με τους Perry και Wise (1990), 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. Υπάρχουν δηλαδή συγκεκριμένα κίνητρα που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων σε ένα δημόσιο τομέα και διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες.²³

- Τα ορθολογικά κίνητρα, που αφορούν την προσπάθεια του εργαζομένου να αυξήσει το προσωπικό του όφελος. Αυτή η αύξηση του προσωπικού οφέλους συντείνει και στην αύξηση του κοινωνικού οφέλους. Έτσι, οι εργαζόμενοι δεσμεύονται για την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας τους.
- Τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα, στηρίζονται στην τάση του εργαζομένου να υπηρετήσει το συμφέρον του δημοσίου.
- Τα συναισθηματικά κίνητρα αφορούν τον αλτρουισμό των εργαζομένων, τη συναισθηματική τους δέσμευση και την ηθική τους υποχρέωση, που εκδηλώνονται με την επιθυμία τους να βοηθήσουν άλλα άτομα.

Έχει αποδειχτεί ερευνητικά από τους Perry και Wise ότι η δέσμευση και η παρακίνηση των υπαλλήλων εξαρτάται από τις αξίες του Δημοσίου Τομέα. Επιπλέον, οι εν λόγω έρευνες έχουν καταδείξει ότι ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα, οι αξίες και οι ανάγκες των εργαζομένων συγκλίνουν με την αποστολή του οργανισμού και ότι τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων είναι κυρίως αλτρουιστικά.

²³ Perry J.L., & Wise L.R., (1990), «The Motivational Bases of Public Service» *Public Administration Review*, Vol.50, No.3, 367-373

Καταληκτικά, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα εξαρτάται από την κουλτούρα της κάθε χώρας, την πολιτική της κυβέρνησης, τις αντιλήψεις, αξίες και στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων.

5.4 Η αναγκαιότητα της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

Η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Υπηρεσίας. Η αναγκαιότητα αυτή προκύπτει και από το χαμηλό επίπεδο παρακίνησης των εργαζομένων του δημόσιου τομέα, το οποίο είναι αποτέλεσμα:

- Της χαμηλής αυτοπαρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων.
- Του χαμηλού βαθμού ενθάρρυνσής τους από το οργανωσιακό τους περιβάλλον.
- Της αδυναμίας των προϊσταμένων να χρησιμοποιήσουν μεγάλο εύρος μέσων που αυξάνουν την παρακίνηση των υφισταμένων τους.
- Της αδυναμίας της ανώτατης διοίκησης να διακρίνει και να αναγνωρίσει τις προσπάθειες των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.
- Της νοοτροπίας και της κουλτούρας που επικρατεί στο δημόσιο.
- Της έλλειψης των κατάλληλων κινήτρων ανά εργαζόμενο.
- Της υψηλής γραφειοκρατίας και της διοικητικής αγκύλωσης.
- Της έλλειψης επαρκούς σύνδεσης της αξίας - συνεισφοράς των εργαζομένων στους στόχους του οργανισμού με τις ανταμοιβές τους.
- Της διαφοράς μεταξύ των κινήτρων που παρέχονται από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις σε σχέση με τις δημόσιες.
- Της έλλειψης του αισθήματος της δικαιοσύνης όσον αφορά την υλική αναγνώριση του έργου των δημοσίων υπαλλήλων.²⁴

Επιπλέον, ανασταλτικός παράγοντας στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί ο πολιτικός παρεμβατισμός, ο οποίος αποπροσανατολίζει τους εργαζομένους

²⁴ Akrivos C., Koutras G., (2009), *Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality*, Athens: TEI of Athens
http://books.google.com.cy/books?id=ri9ZK2nvl64C&pg=PA14&lpg=PA14&dq=akrivos+koutras&source=bl&ots=gZqNlsw8pe&sig=UIHIMeHk8XcjFuA7naerGI74o-U&hl=en&sa=X&ei=d6z3UqWjK6Hq4wS9z4D4Aw&redir_esc=y#v=onepage&q=akrivos%20koutras&f=false

από τους στόχους της υπηρεσίας τους και τους κάνει να στρέφουν το ενδιαφέρον τους σε άσχετα με τα καθήκοντά τους ενδιαφέροντα.

Επιβάλλεται λοιπόν οι προϊστάμενοι να λάβουν τέτοια μέτρα ώστε να αυξήσουν τα επίπεδα παρακίνησης των εργαζομένων, τα οποία με τη σειρά τους θα συμβάλουν στην πρόοδο και στην ευημερία του κοινωνικού συνόλου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η επιστήμη του μάνατζμεντ περιλαμβάνει διάφορα συστήματα διοίκησης, τα οποία στοχεύουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Στις μέρες μας το πιο πετυχημένο σύστημα θεωρείται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σαν νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, θεμελιωτής του οποίου θεωρείται ο E. Deming. Έτσι, αφού αρχικά οριστούν σε αυτό το κεφάλαιο η έννοια και οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα δοθούν έπειτα κάποιοι ορισμοί της «Ποιότητας Υπηρεσιών» από τους «γκουρού» της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ώστε να κατανοηθεί εν συνεχεία καλύτερα η εννοιολογική απόχρωση της «ποιότητας» στη Δημόσια Υπηρεσία του σήμερα. Σε ένα κατοπινό στάδιο θα παρουσιαστούν τα οφέλη της ΔΟΠ και εν τέλει θα συσχετιστεί το υπό διαπραγμάτευση θέμα με το κυπριακό συγκείμενο. Συγκεκριμένα, θα αναφερθούν οι δράσεις και οι ενέργειες της Δημόσιας Διοίκησης της Κύπρου για διασφάλιση της ποιότητας.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ξεκίνησε να εφαρμόζεται το 1949 από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων, με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Τριάντα χρόνια μετά, στη δεκαετία του 1980, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην Αμερική και αργότερα στην Ευρώπη. Σήμερα θεωρείται η θεμελιώδης γραμμή των επιχειρήσεων.

Πρόκειται ουσιαστικά, για ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης, το οποίο προάγει τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διαδικασία παραγωγής (ολική) και έχει ως στόχο την ικανοποίηση του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη, τη μείωση του κόστους, τη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών, τη συνεργασία με τους προμηθευτές και την αξιοποίηση των καινοτομιών. Συγκεκριμένα, εισάγει καινοτομίες που αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης όσο και στο συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι απαραίτητη για την ανταγωνιστικότητα και κατ' επέκταση για τη βιωσιμότητα του οργανισμού.

6.1 Ορισμός και Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζουμε ένα σύστημα διοίκησης με επίκεντρο τον άνθρωπο, το οποίο εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό, με στόχο τη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών και των χρηστών από ένα παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία.

Αποτελεί ουσιαστικά μια συστηματική προσπάθεια που αποβλέπει στη διαρκή βελτίωση της αποδοτικότητας, της ευελιξίας, της ποιότητας και τελικά της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού μέσω του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της σωστής εκτέλεσης και της παρακολούθησης κάθε δραστηριότητας στα πλαίσια της λειτουργίας της επιχείρησης με την ενεργό συμμετοχή κάθε εργαζόμενου της. Όπως και τα περισσότερα συστήματα διοίκησης, έχει ως στόχο την αύξηση των παραγόμενων προϊόντων καταβάλλοντας το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Σε ένα άλλο ορισμό, αναφέρεται ότι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί το σύστημα διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, με πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων.²⁵

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βασίζεται σε τρεις βασικές αρχές:

- Εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη και όλων των ενδιαφερόμενων μελών (στελέχη, εργατικό προσωπικό, προμηθευτές). Στο επίκεντρο της φιλοσοφίας της ΔΟΠ βρίσκεται ο πελάτης και συγκεκριμένα η ικανοποίηση των αναγκών του. Ως εκ τούτου, τα προϊόντα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του πελάτη. Γι' αυτό και ο οργανισμός εντοπίζει τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που αξίζουν για τον πελάτη με σκοπό την ικανοποίησή του. Αξίζει να σημειωθεί ότι πελάτης δεν είναι μόνο ο χρήστης των προϊόντων (εξωτερικός πελάτης) αλλά και το προσωπικό (εσωτερικοί πελάτες), οι οποίοι εμπλέκονται στην παραγωγή και με τη συμβολή τους μπορεί να επιτευχθεί η αριστεία του οργανισμού. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες και οι προσδοκίες των εσωτερικών πελατών.
- Συμμετοχή όλων των εργαζομένων και έμφαση στην ομαδικότητα. Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων αποτελεί βασική αρχή διασφάλισης ποιότητας. Στόχος είναι η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων. Έτσι οι εργαζόμενοι δεν είναι απλοί εκτελεστές των καθηκόντων τους αλλά μέτοχοι στο έργο του οργανισμού. Ως εκ τούτου, συνίσταται η δημιουργία ομάδων εργασίας για τον καλύτερο συντονισμό των τμημάτων και για τη βελτίωση της συνεργασίας τόσο στην κάθετη όσο και στην οριζόντια δομή του οργανισμού.

²⁵ Τσιόρτας Γ., (2002)

Όπως δηλώνεται και από τον Juran, η συνεργασία του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική σε αυτήν την περίπτωση, και ιδιαίτερα όταν εκτελείται σε ομάδες αποτελούμενες από άτομα κάθε ιεραρχικής βαθμίδας, όταν αυτό απαιτείται. Θα πρέπει όμως να ληφθεί υπόψη ότι οι δομές των οργανισμών είναι δύσκολο να αλλάξουν, γι' αυτό η βελτίωση της ποιότητας θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ένα ξεχωριστό έργο.²⁶

- Εστίαση στις διαδικασίες με στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση. Διαδικασία είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων για την επίτευξη κάποιου σκοπού. Σε αυτήν εμπλέκεται τόσο ο ανθρώπινος παράγοντας, όσο και ένα σύνολο εργαλείων και υλικών. Στόχος κάθε διαδικασίας είναι το πώς θα δημιουργήσει αξία για τον πελάτη. Έτσι, έμφαση πρέπει να δίνεται όχι μόνο στην παραγωγή αλλά και στο σύνολο των διαδικασιών. Παρόλα αυτά όμως αν και ο σαφής προσδιορισμός των διαδικασιών οδηγεί στην αποτελεσματικότητα, εντούτοις αυτές δεν πρέπει να είναι δύσκαμπτες, αλλά αντίθετα να εξελίσσονται, να βελτιώνονται και να προσαρμόζονται στα δεδομένα το περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού). Οι βελτιωτικές ενέργειες απαιτούν μελέτη, προσοχή και ανάλυση σε κάθε στάδιο της αλυσίδας παραγωγής και ενδέχεται να αφορούν: α) την ενσωμάτωση αξίας μέσω νέων και βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών β) τη μείωση λαθών, ελαττωμάτων, φύρας και κόστους γ) την αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης της χρήσης των πόρων δ) τη βελτίωση της ανταπόκρισης και του χρόνου περαίωσης των υπαρχόντων ή νέων διαδικασιών.²⁷ Η συνεχής εκμάθηση είναι άλλωστε το όπλο του οργανισμού για την επιβίωσή του απέναντι στις ραγδαίως εξελισσόμενες αγορές, όπως αυτή της βιομηχανίας λογισμικού. Τρία είναι τα είδη εκμάθησης που ορίζονται από τη ΔΟΠ για έναν οργανισμό: α) η εκμάθηση από έναν οργανισμό στον άλλον β) η εύρεση τρόπων βελτίωσης των διαδικασιών και της απόδοσης γ) η γνώση του τι θα έπρεπε συλλογικά να γίνεται.²⁸

²⁶ Wang T., (2004)

²⁷ Evans J.R., & Lindsay W.M., (2001)

²⁸ Wang T., (2004)

6.2 Ποιότητα Υπηρεσιών

Η έννοια της ποιότητας είναι στενά συνυφασμένη με την αύξηση των κερδών, την προσέλκυση πελατών, τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και την ικανοποίηση των πελατών. Η ποιότητα μιας υπηρεσίας αποτελεί μια υποκειμενική έννοια, αφού κρίνεται με βάση το πώς ο πελάτης την αντιλαμβάνεται. Ποικίλοι ορισμοί έχουν προταθεί από τους «γκουρού» της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα ο Juran ορίζει την ποιότητα για ένα είδος, ως την καταλληλότητά του για χρήση ενώ σύμφωνα με τον Deming ποιότητα για ένα είδος είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητά του για την αγορά.²⁹

Στη δημόσια διοίκηση, ποιότητα υπηρεσιών σημαίνει κατανόηση των προβλημάτων και των επιθυμιών του πολίτη.³⁰ Έτσι η ποιότητα στη δημόσια υπηρεσία διασφαλίζεται με την ύπαρξη μιας ανθρωποκεντρικής διοίκησης, η οποία χαρακτηρίζεται από ευέλικτη δομή και λειτουργία, από την ταχύτητα εξυπηρέτησης του πολίτη, την εξασφάλιση ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει την επικοινωνία, τη συνεργασία και την ομαδικότητα.

6.3 Οφέλη από την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η ολική ποιότητα συμβάλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση (competitive advantage). Η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού συμβάλει στη βιωσιμότητά και κατ' επέκταση στην ανάπτυξή του.

Επιπρόσθετα η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και του κέρδους, στην ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος μεταξύ των εργαζομένων, στη μείωση του κόστους παραγωγής, στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το φαινόμενο ακόμη της ΔΟΠ λειτουργεί πολλαπλασιαστικά, αφού και οι προμηθευτές και συνεργάτες αναγκάζονται να ανταποκριθούν στις υψηλές απαιτήσεις του οργανισμού και να εναρμονιστούν με το επίπεδο ποιότητάς του, προκειμένου να είναι και αυτοί ανταγωνιστικοί.

²⁹ Δερβιτσιώτης Κ., (2005:29)

³⁰ Κέφης Β., (2005:71)

6.4 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου

Οι συνεχιζόμενες οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές μεταβολές αναγκάζουν τη Δημόσια Υπηρεσία να προσαρμόζεται σε αυτές, έτσι ώστε να είναι παραγωγική, ανταγωνίσιμη, σύγχρονη και ως εκ τούτου να ικανοποιεί τις ανάγκες των πολιτών - πελατών. Επιπλέον, η διασφάλιση ενός προτύπου σχετικού με την παροχή υπηρεσιών ποιότητας αποτελεί το ζητούμενο και τον στόχο των κρατών - μελών της Ε.Ε.

Υπό αυτά τα δεδομένα, επιβάλλεται η ανάγκη εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος διοίκησης, το οποίο θα διασφαλίζει την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών. Προς αυτή την κατεύθυνση η Δημόσια Διοίκηση σχεδιάζει δράσεις για απλούστευση των διαδικασιών, ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, βελτίωση της επικοινωνίας κράτους – πολίτη και αξιοποίηση των δυνατοτήτων της τεχνολογίας.³¹

Συγκεκριμένα, στην Κύπρο έχει εφαρμοστεί ένα κοινό πλαίσιο αξιολόγησης από την ΚΑΔΔ (Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης) σε συνεργασία με το ΤΔΔΠ (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού) με βάση το Ευρωπαϊκό μοντέλο αξιολόγησης CAF (Common Assessment Framework) ή ΚΠΑ (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης). Το CAF είναι ένα εργαλείο της διοίκησης ποιότητας, που υιοθετεί η Ευρωπαϊκή Ένωση για την αυτοαξιολόγηση των οργανισμών του Δημόσιου Τομέα. Είναι ένα δυναμικό πλαίσιο αρχών και διαδικασιών με 9 κριτήρια και 28 υποκριτήρια, στη βάση των οποίων αυτοαξιολογείται ο οργανισμός, με σκοπό την ετοιμασία σχεδίων για βελτιωτικές δράσεις και συνεπώς με σκοπό τη συνεχή βελτίωση της απόδοσής του.

Οι συγκεκριμένες δράσεις στα πλαίσια εφαρμογής του ΚΠΑ περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Εντοπισμός Δημόσιων Υπηρεσιών, οι οποίες ενδιαφέρονται να εφαρμόσουν το ΚΠΑ στα πλαίσια προσπαθειών οργανωσιακής βελτίωσής τους. Ενημέρωση των διευθυντικών ομάδων για τα οφέλη του ΚΠΑ από το ΤΔΔΠ και την ΚΑΔΔ.
- Δημιουργία αντιπροσωπευτικής Ομάδας Αξιολόγησης σε κάθε Υπηρεσία.

³¹ Κέφης Β., (2005:67)

- Εκπαίδευση των μελών των Ομάδων, για το έργο / αποστολή τους, τη φιλοσοφία και τα κριτήρια αυτοαξιολόγησης του ΚΠΑ, καθώς και τον τρόπο αυτοαξιολόγησης / βαθμολόγησης.
- Παροχή έμπρακτης υποστήριξης στις ομάδες κατά τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης από το ΤΔΔΠ και την ΚΑΔΔ, εκεί όπου ζητείται.
- Υποβολή τελικής έκθεσης της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης με εισηγήσεις για βελτιώσεις προς τη διεύθυνση του οικείου οργανισμού.
- Ανάλυση ευθύνης από τη διεύθυνση του κάθε οργανισμού για επεξεργασία Σχεδίου Δράσης, με βάση την Έκθεση Αυτοαξιολόγησης, για τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν για βελτίωση του οργανισμού. Καθοδήγηση και περαιτέρω εκπαίδευση από το ΤΔΔΠ και την ΚΑΔΔ, εκεί όπου αυτό ζητείται.
- Επανάληψη της αυτοαξιολόγησης σε 2-3 χρόνια.³²

³² Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού: Έργα / Μέτρα / Δράσεις Εκσυγχρονισμού
http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/page41_gr/page41_gr?OpenDocument

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το παρόν κεφάλαιο θα καταπιαστεί με τη μεθοδολογία της έρευνας, η οποία συνίσταται από το θεωρητικό και το εμπειρικό πλαίσιο. Το μεν θεωρητικό πλαίσιο περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών, δεδομένων και ερμηνειών, τα οποία χρησιμοποιήθηκαν από τη βιβλιογραφία της έρευνας και τα οποία την τεκμηριώνουν επιστημονικά.

Το εμπειρικό πλαίσιο έχει διεξαχθεί μέσω ερωτηματολογίου, από το οποίο έχουν προκύψει τα ευρήματα της έρευνας.

Το κεφάλαιο «Μεθοδολογία της έρευνας» εστιάζει στα ερευνητικά ερωτήματα, στη δειγματοληψία, τη συλλογή δεδομένων καθώς και σε θέματα ηθικής, δεοντολογίας, εγκυρότητας, αξιοπιστίας.

7.1 Εισαγωγή

Για την πραγμάτωση της εν λόγω έρευνας επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος προσέγγισης, γιατί έτσι εξυπηρετείται καλύτερα ο ερευνητικός σκοπός, που είναι η γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Οι ποσοτικές προσεγγίσεις έρευνας επεξεργάζονται ένα πλήθος από ποσότητες / αριθμούς που θα πρέπει να συγκεντρωθούν, να περιγραφούν και να αναλυθούν. Τα χαρακτηριστικά των ποσοτικών δεδομένων περιγράφονται και αναλύονται με ποσοτικά μεγέθη.³³ (π.χ. διαγράμματα, ιστογράμματα, πίνακες κ.α.)

Η τυποποίηση των στοιχείων που συλλέγονται, η δυνατότητα προσέγγισης μεγάλου μέρους πληθυσμού και η επιδεκτικότητα των στοιχείων σε στατιστικές μεθόδους ανάλυσης καθιστούν την ποσοτική ως την πιο διαδεδομένη μορφή εμπειρικής έρευνας για τη μελέτη των κοινωνικών φαινομένων.³⁴

³³ Lacey A., & Luff D., (2001)

³⁴ Κυριαζή Ν., (2002)

7.2 Δειγματοληψία

Σε αυτό το σημείο πρέπει να ξέρουμε ότι «ο ερευνητής θα πρέπει να λάβει αποφάσεις αναφορικά με τέσσερεις τομείς - κλειδιά της δειγματοληψίας: α) το μέγεθος του δείγματος β) την αντιπροσωπευτικότητα και τις διάφορες παραμέτρους του δείγματος γ) την πρόσβαση στο δείγμα και δ) τη στρατηγική δειγματοληψία που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί».³⁵

Δειγματοληψία είναι η επιλογή δείγματος από τον πληθυσμό στον οποίο επικεντρώνεται η έρευνα. Το μέγεθος του δείγματος καθορίζεται από το αν η έρευνα είναι ποσοτική ή ποιοτική. Η παρούσα έρευνα είναι ποσοτική και ως εκ τούτου η δειγματοληψία τυχαία και το δείγμα πιθανοτικό. Όσο πιο τυχαίο και πολυπληθές είναι το δείγμα της έρευνας, τόσο πιο αξιόπιστα θα είναι τα συμπεράσματα που θα προκύψουν. Το δείγμα στη συγκεκριμένη έρευνα επιλέγηκε με τυχαίο τρόπο και είναι πολυπληθές και ως εκ τούτου αντιπροσωπευτικό. Επιλέγοντας έτσι αντιπροσωπευτικό δείγμα, ο ερευνητής μπορεί να προχωρήσει σε γενικεύσεις των συμπερασμάτων της έρευνας στο επίπεδο του πληθυσμού, γεγονός που προσδίδει στην εγκυρότητα και στην αξιοπιστία της έρευνας.³⁶

Συγκεκριμένα, στην εν λόγω έρευνα, το δείγμα επιλέγηκε τυχαία από διάφορα τμήματα της Δημόσιας Υπηρεσίας και αποτελείται από 102 συμμετέχοντες, οι οποίοι είναι λειτουργοί διαφόρων βαθμίδων της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου.

7.3 Συλλογή Δεδομένων

«Η προσέγγιση που θα υιοθετηθεί και οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων που θα επιλεγούν θα εξαρτηθούν από τη φύση της έρευνας και το είδος των πληροφοριών που απαιτούνται».³⁷ Εφόσον η έρευνα είναι ποσοτική επιλέγεται και το κατάλληλο μέσο συλλογής. Έτσι, το μέσο συλλογής δεδομένων είναι το δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως στις ποσοτικές έρευνες, γιατί το κόστος του είναι χαμηλό και η ανάλυσή του δεν είναι χρονοβόρα. «Η χρήση του γραπτού ερωτηματολογίου επιτρέπει στον ερευνητή να συλλέγει σε σύντομο χρονικό διάστημα και με μικρό οικονομικό κόστος πληροφορίες χωρίς τη φυσική

³⁵ Cohen L., Manion L., & Morrison K., (2008:150)

³⁶ Παπαναστασίου Κ., & Παπαναστασίου Ε., (2005)

³⁷ Bell J., (1997:26)

παρουσία του, γεγονός που μειώνει τις πιθανότητες να επηρεάζονται οι συμμετέχοντες από τον ερευνητή».³⁸ Επιπλέον το ερωτηματολόγιο είναι ένα ευρέως διαδεδομένο και εύχρηστο εργαλείο συλλογής δεδομένων για επισκοπήσεις που παρέχει δομημένα συχνά αριθμητικά δεδομένα, μπορεί να επιδοθεί χωρίς την παρουσία του ερευνητή και είναι σχετικά εύληπτο και εύκολο στην ανάλυση.³⁹

Μια συνήθης διάταξη των ερωτήσεων ενός ερωτηματολογίου είναι να ξεκινά με δημογραφικές ερωτήσεις όπως για παράδειγμα, η ηλικία, το φύλο και στη συνέχεια να προχωρά από κλειστού τύπου ερωτήσεις σε ανοικτού. Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις μόνο κλειστού τύπου (closed questions). «Οι κλειστού τύπου ερωτήσεις είναι περιοριστικές καθώς παραθέτουν μια σειρά δεδομένων απαντήσεων από τις οποίες πρέπει να επιλέξει ο συμμετέχων.»⁴⁰ Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου έχουν το πλεονέκτημα ότι συμπληρώνονται, κωδικοποιούνται και αναλύονται εύκολα. Επιπλέον εξασφαλίζουν πληροφορίες αντικειμενικές και περιορίζουν τον εξεταζόμενο στα πλαίσια των εναλλακτικών απαντήσεων.

Οι ερωτηθέντες, με βάση το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο της έρευνας κλήθηκαν να απαντήσουν σε 28 ερωτήματα κλειστού τύπου, εκ των οποίων τα πρώτα επτά είναι δημογραφικού χαρακτήρα. Τα υπόλοιπα ερωτήματα είναι πολλαπλής επιλογής καθώς και ερωτήσεις διαβαθμισμένης κλίμακας, τα οποία αφορούν τα υπό διερεύνηση κεφάλαια της έρευνας και ως εκ τούτου επικεντρώνονται στην αξιολόγηση, στην εκπαίδευση και στην παρακίνηση των εργαζομένων. Ακολούθως το ερωτηματολόγιο εξετάζει τα προαναφερθέντα κεφάλαια συσχετιστικά με τη βελτιστοποίηση της ποιότητας των υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα. Οι ερωτήσεις είναι κατανοητές και όχι καθοδηγητικές και μπορούν να απαντηθούν σε 15 λεπτά.

7.4 Ανάλυση Δεδομένων

Η ανάλυση δεδομένων σε μια έρευνα είναι απαραίτητη για να γίνει σύγκριση, αντιπαραβολή και ερμηνεία των φαινομένων που παρατήρησε ο ερευνητής και έτσι να δοθεί νόημα στην όλη προσπάθειά του. Κατά την ανάλυση πρέπει να ξέρουμε πως «Η ανάλυση του

³⁸ Σούλης Γ.Σ., (2008:199)

³⁹ Wilson N., & McLean S., (1994)

⁴⁰ Cohen L., Manion L., & Morrison K., (2008:418)

περιεχομένου γίνεται διαμέσου της ταξινόμησης των ιδιαίτερων στοιχείων που χαρακτηρίζουν κάθε τύπο επικοινωνίας σε κατηγορίες, οι οποίες καθορίζονται από τον ερευνητή.»⁴¹

Η κωδικοποίηση και η επεξεργασία των στοιχείων του ερωτηματολογίου έχει γίνει με το στατιστικό μοντέλο ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Sciences) σε συνδυασμό με το λογισμικό σύστημα της Excel. Τα στατιστικά αυτά προγράμματα, έχουν τη δυνατότητα να διεξάγουν με απλούς και κατανοητούς τρόπους τα στάδια που απαιτούνται για τη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων μιας έρευνας.⁴²

7.5 Ηθικά και Δεοντολογικά ζητήματα

Στα στάδια της ποσοτικής ή ποιοτικής έρευνας μείζονος σημασίας αποτελεί η τήρηση του δεοντολογικού κώδικα, που πρέπει να διέπει την έρευνα. «Οι κοινωνικοί ερευνητές πρέπει να συνυπολογίζουν τις επιδράσεις της έρευνας στους συμμετέχοντες και να συμπεριφέρονται κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να εξασφαλίζουν την ανθρώπινη αξιοπρέπειά τους.»⁴³

Η δεοντολογία στην έρευνα στηρίζεται στην προστασία της ανωνυμίας των υποκειμένων της έρευνας, στην εμπιστευτικότητα των στοιχείων που δίνουν, στην ενημέρωσή τους για το σκοπό της έρευνας, και στο δικαίωμα αποχώρησής τους σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας. Ως εκ τούτου καμιά έρευνα δεν είναι πιο σημαντική από τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτήν και κανένας δεν είναι υποχρεωμένος να συμμετάσχει σε έρευνα αν δεν το επιθυμεί.

Πολύ σημαντικό μέρος μιας έρευνας αποτελεί η εξασφάλιση της συναίνεσης και της συνεργασίας των ατόμων που θα βοηθήσουν στην έρευνα. «Η αρχή της συνειδητής συναίνεσης βασίζεται στο δικαίωμα του ατόμου στην ελευθερία και αυτοδιάθεσή του».⁴⁴ Έτσι λοιπόν, πριν τη διαδικασία συλλογής δεδομένων ξεκαθαρίστηκε στους συμμετέχοντες ο σκοπός της έρευνας, διαβεβαιώθηκε σε αυτούς η διατήρηση της ανωνυμίας τους και ενημερώθηκαν για τη ερευνητική χρήση των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, πληροφορήθηκαν

⁴¹ Ψαρρού Μ.Κ., & Ζαφειρόπουλος Κ., (2001:133)

⁴² Ανδριώτης Κ., (2003:15)

⁴³ Cohen et al., (2008:92)

⁴⁴ Cohen et al., (2008)

για τη δυνατότητα πρόσβασής τους στα αποτελέσματα της έρευνας. Αφού εξασφαλίστηκε η συναίνεσή τους, η έρευνα προχώρησε στη διαδικασία συλλογής δεδομένων.

7.6 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία της Έρευνας

«Οποιαδήποτε διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών κι αν επιλεγεί, θα πρέπει πάντοτε να εξετάζεται κριτικά για να υπολογιστεί σε τι βαθμό είναι πιθανό να είναι αξιόπιστη και έγκυρη.»⁴⁵ Η εγκυρότητα (validity) και η αξιοπιστία (reliability) σχετίζονται με το περιεχόμενο και τη διαδικασία της έρευνας. «Η αξιοπιστία κάθε έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι θα πρέπει να προκύψουν ως επί το πλείστον τα ίδια αποτελέσματα, εάν αυτή επαναληφθεί οποιαδήποτε άλλη χρονική στιγμή από οιονδήποτε άλλο μελετητή.»⁴⁶

Για να καταλήξει ο ερευνητής σε έγκυρα και επιστημονικά αποτελέσματα στην ποσοτική έρευνα δύο είναι τα βασικά ζητήματα που πρέπει να εστιάσει. Πρώτον, στη συλλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος του υπό μελέτη πληθυσμού και δεύτερον στη διαμόρφωση ενός κατάλληλου για την έρευνα ερωτηματολογίου. Έτσι, στην παρούσα έρευνα καταβλήθηκε προσπάθεια για την εξασφάλιση ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος καθώς και για την κατάρτιση και χρήση ενός κατάλληλου, έγκυρου και αξιόπιστου μέσου συλλογής δεδομένων.

⁴⁵ Bell J., (1997:107)

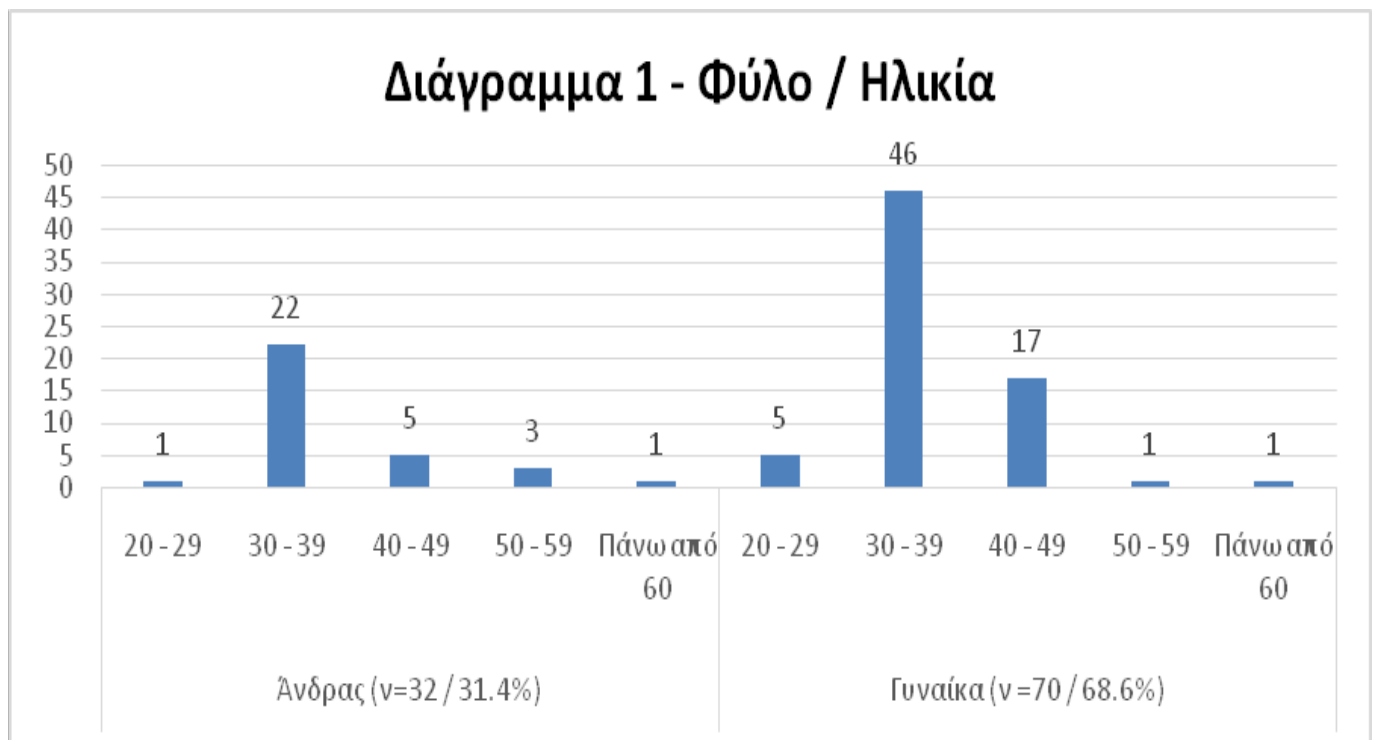
⁴⁶ Bird M., & Hammersley M., & Gomm R., & Woods P., (1999)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

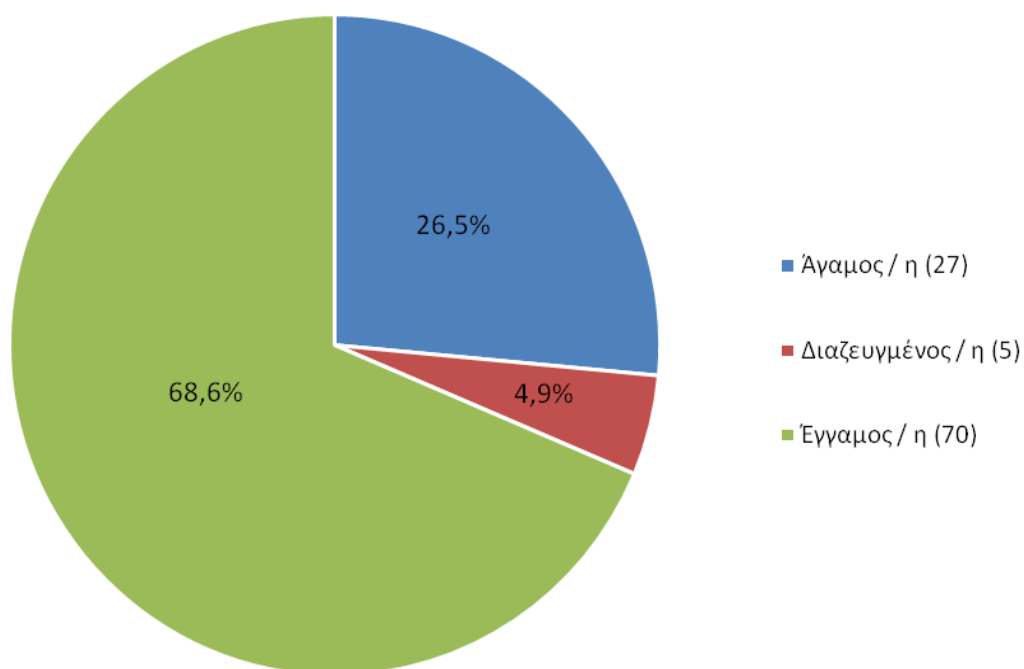
Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστούν αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας, έτσι όπως έχουν προκύψει από τις απαντήσεις που έχουν δώσει οι 102 συμμετέχοντες στο ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων έχουν καταχωρηθεί στο λογισμικό σύστημα SPSS και στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα συνοδευόμενα από γραφικές παραστάσεις και σχολιασμό.

8.1 Δημογραφική ανάλυση του δείγματος

Συνολικά είχαμε 102 συμμετέχοντες, εκ των οποίων οι 70 ήταν γυναίκες (68,6%) και οι 32 ήταν άντρες (31,4%). Η πλειοψηφία (68 άτομα) είναι ηλικίας 30-39 χρονών και 22 άτομα είναι ηλικίας 40-49. Έξι άτομα από τους συμμετέχοντες είναι κάτω των 30 και 6 άτομα άνω των 50. Εβδομήντα άτομα είναι Έγγαμοι, 27 Άγαμοι και 5 Διαζευγμένοι (Διαγράμματα ένα και δύο).

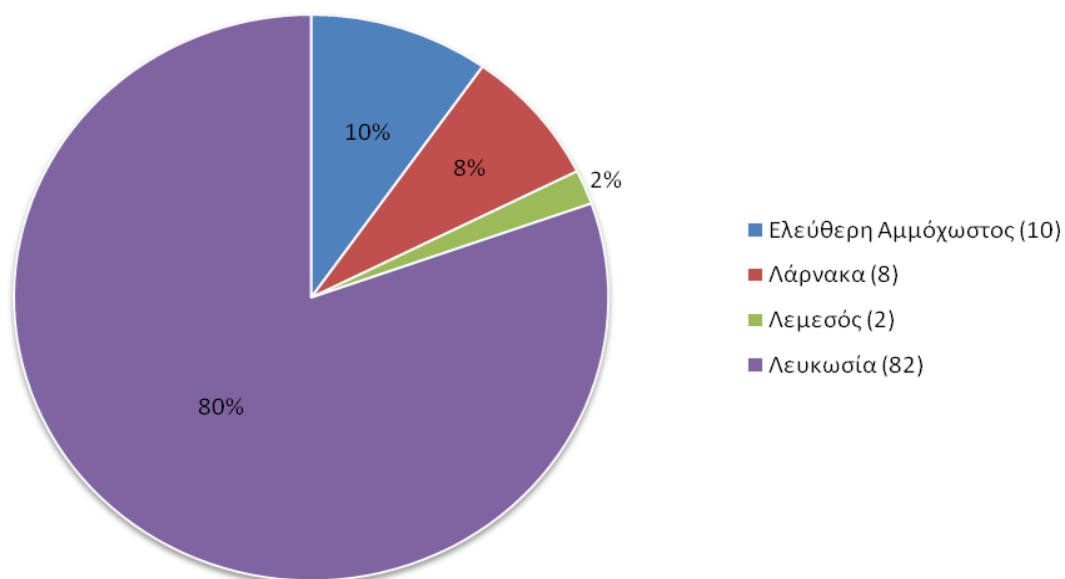


Διάγραμμα 2 - Οικογενειακή Κατάσταση

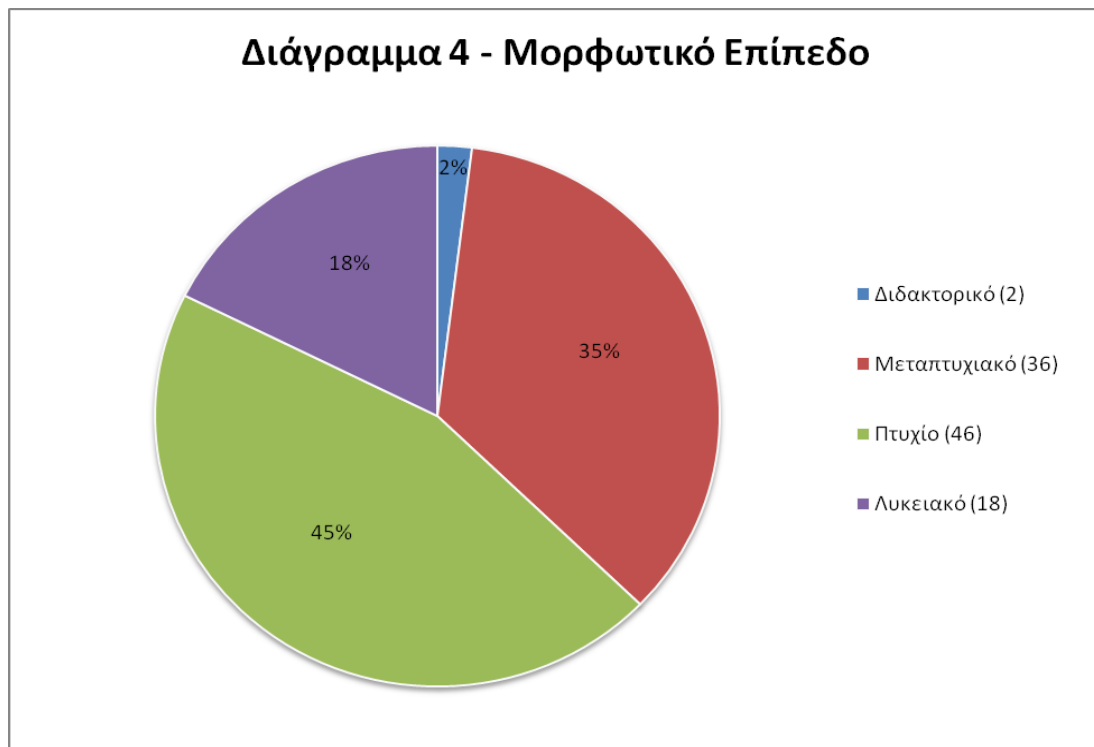


Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων προέρχεται από την επαρχία Λευκωσίας (82 άτομα / 80%), 10 άτομα από την ελεύθερη Αμμόχωστο, 8 από Λάρνακα, και 2 από Λεμεσό (Διάγραμμα 3).

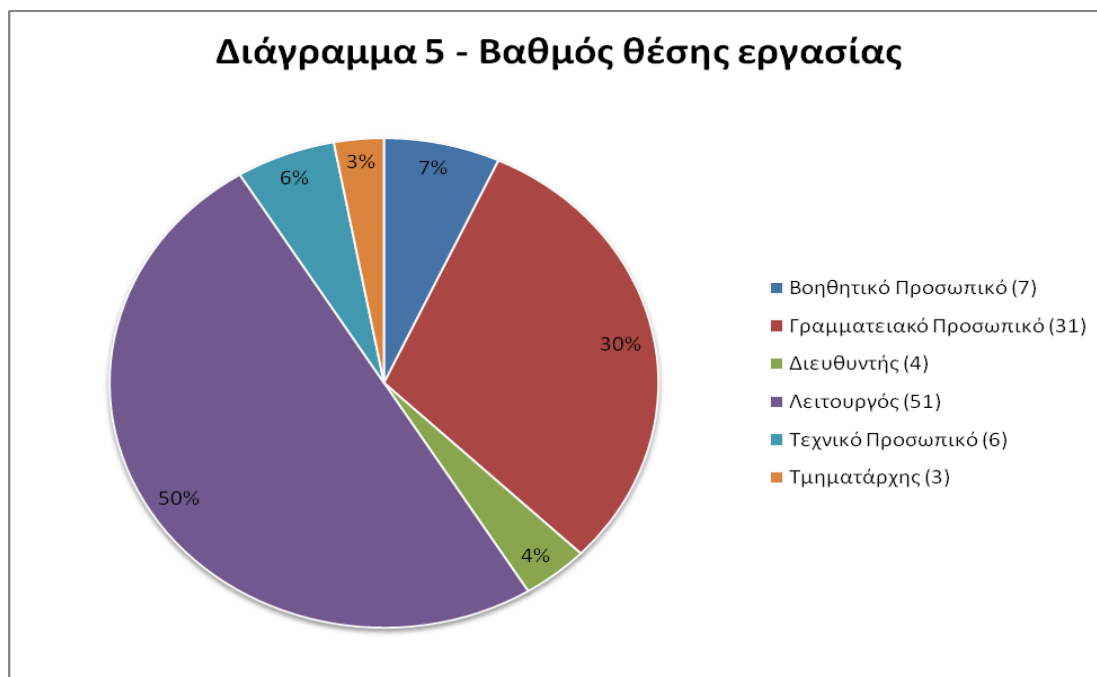
Διάγραμμα 3 - Επαρχία



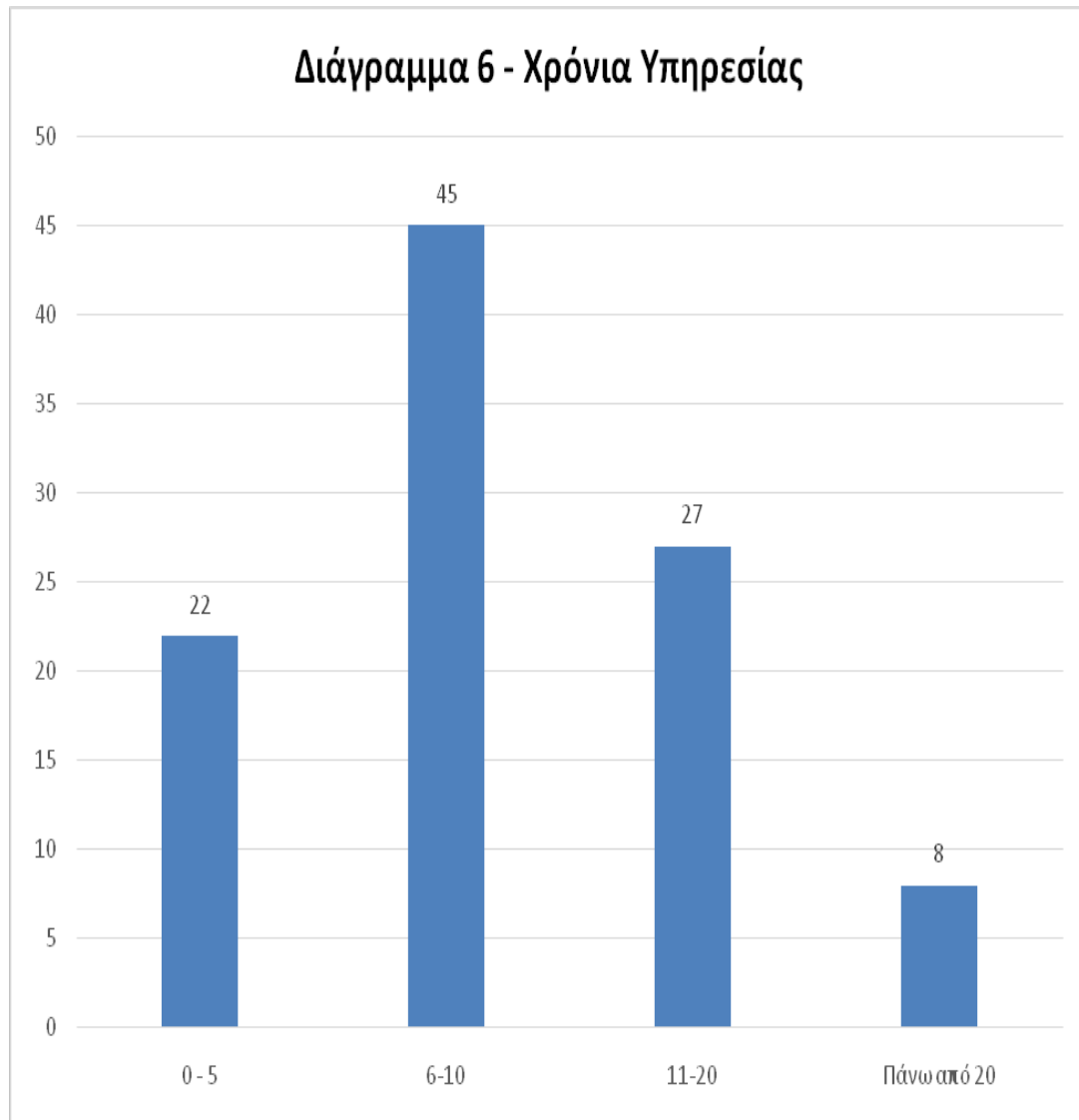
Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο 18 άτομα είναι λυκειακού επιπέδου, 46 έχουν 1^ο πτυχίο, 36 έκαναν μεταπτυχιακό και 2 άτομα είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος (Διάγραμμα 4).



Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, 50% είναι λειτουργοί στην Δημόσια Υπηρεσία, 30% είναι γραμματειακό προσωπικό, 7% είναι βοηθητικό προσωπικό, 6% είναι τεχνικό προσωπικό, 4% είναι διευθυντικό προσωπικό και 3% είναι τμηματάρχες (Διάγραμμα 5).

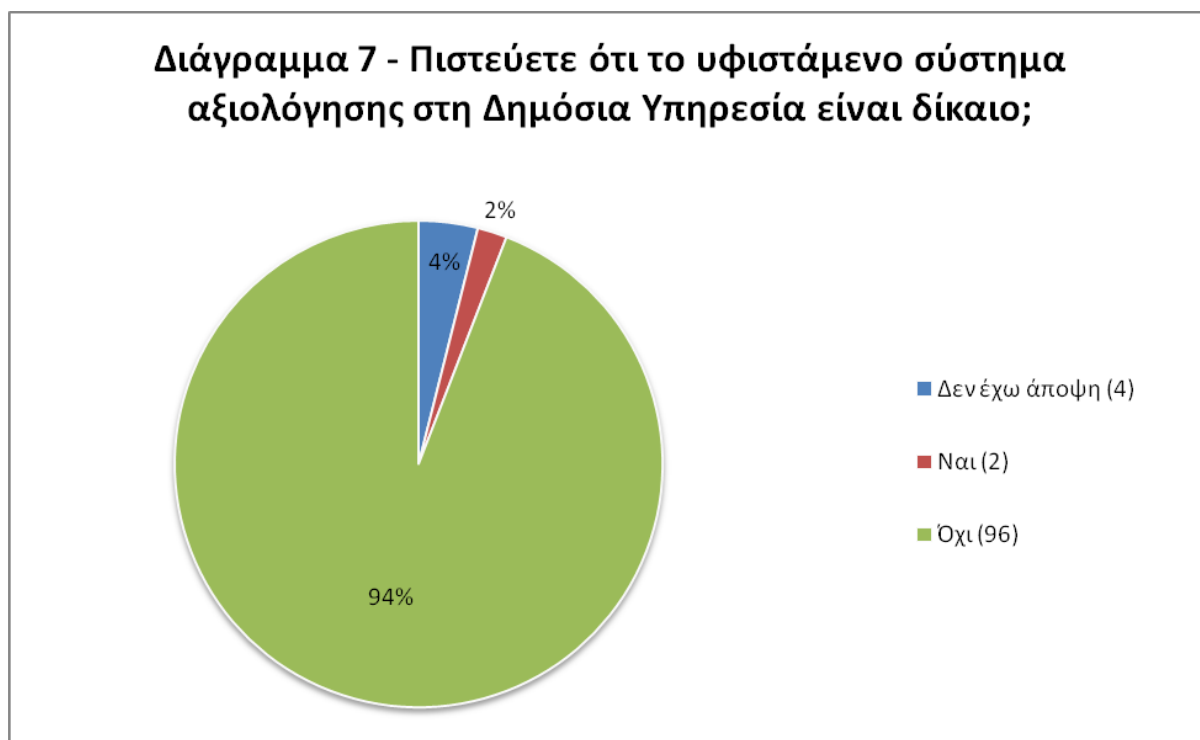


Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα 45 άτομα έχουν 6 έως 10 χρόνια υπηρεσίας. Άλλα 27 άτομα έχουν 11 έως 20 χρόνια υπηρεσίας. Μέχρι 5 έτη υπηρεσίας έχουν 22 άτομα και τα υπόλοιπα 8 έχουν προϋπηρεσία στη Δημόσια Υπηρεσία πάνω από 20 έτη (Διάγραμμα 6).



8.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων 94% απαντούν ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στη Δημόσια Υπηρεσία δεν είναι δίκαιο. Ένα 4% ανέφερε ότι δεν έχει άποψη και ένα 2% ανέφερε ότι είναι δίκαιο (Διάγραμμα 7).

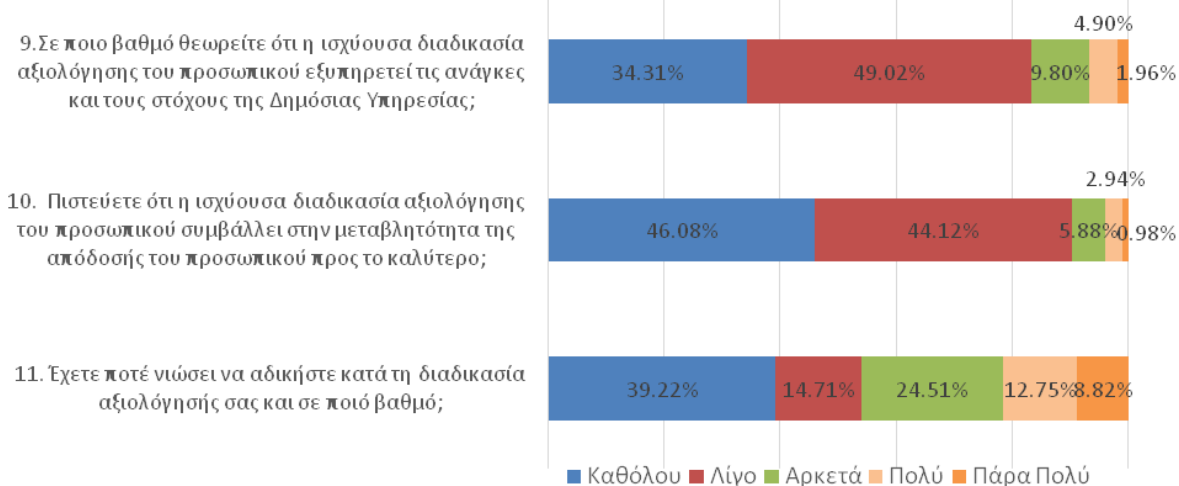


Σε ό,τι αφορά την ισχύουσα διαδικασία αξιολόγησης, το 34,3% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι δεν εξυπηρετεί καθόλου τους στόχους της Δημόσιας Υπηρεσίας και ένα 49,02% λέει ότι τους εξυπηρετεί λίγο (Διάγραμμα 8).

Το 46% από τους συμμετέχοντες πιστεύει ότι η ισχύουσα διαδικασία δεν συμβάλλει καθόλου στην μεταβλητότητα της απόδοσης του προσωπικού προς το καλύτερο και ένα 44% λέει ότι συμβάλλει λίγο (Διάγραμμα 8).

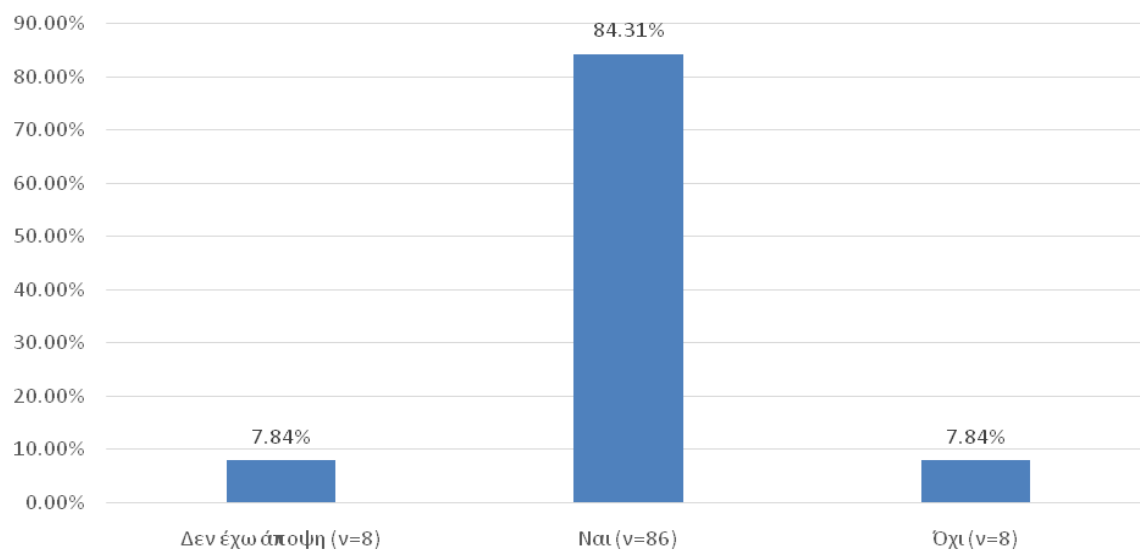
Τέσσερις στους 10 ερωτηθέντες απαντούν ότι δεν έχουν αδικηθεί ποτέ από τη διαδικασία αξιολόγησης. Ένα 14,71% δηλώνει ότι έχει αδικηθεί λίγο και ένα 24,5% δηλώνει ότι έχει αδικηθεί αρκετά. Ένας στους 5 συμμετέχοντες δηλώνει ότι αδικήθηκε πολύ ή πάρα πολύ (Διάγραμμα 8).

Διάγραμμα 8 - Ισχύουσα Διαδικασία Αξιολόγησης (ερωτήματα 9, 10 και 11)

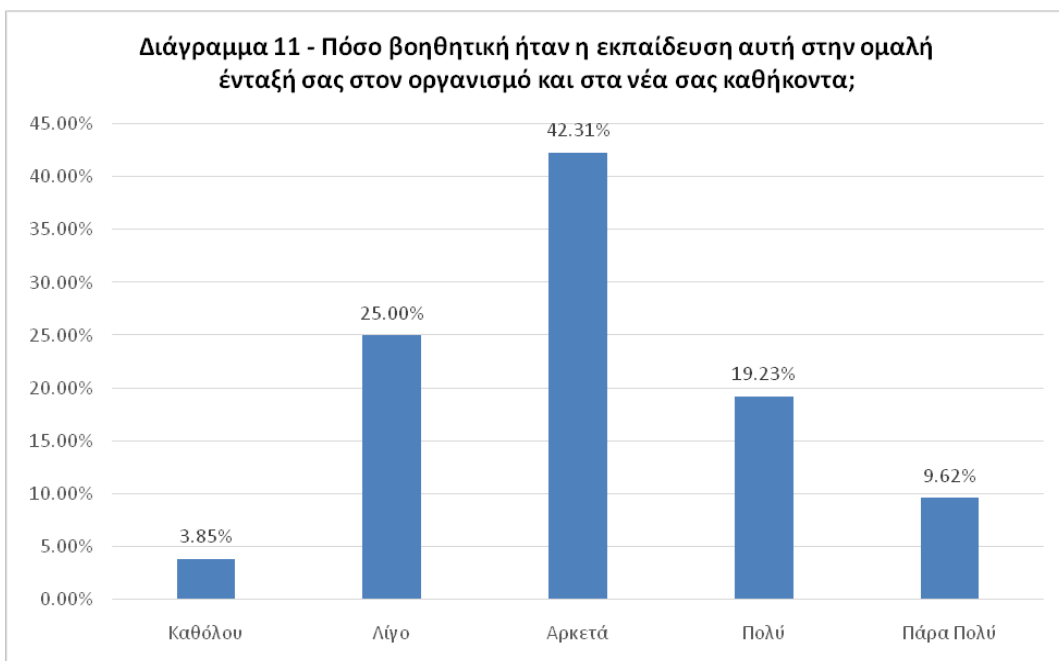
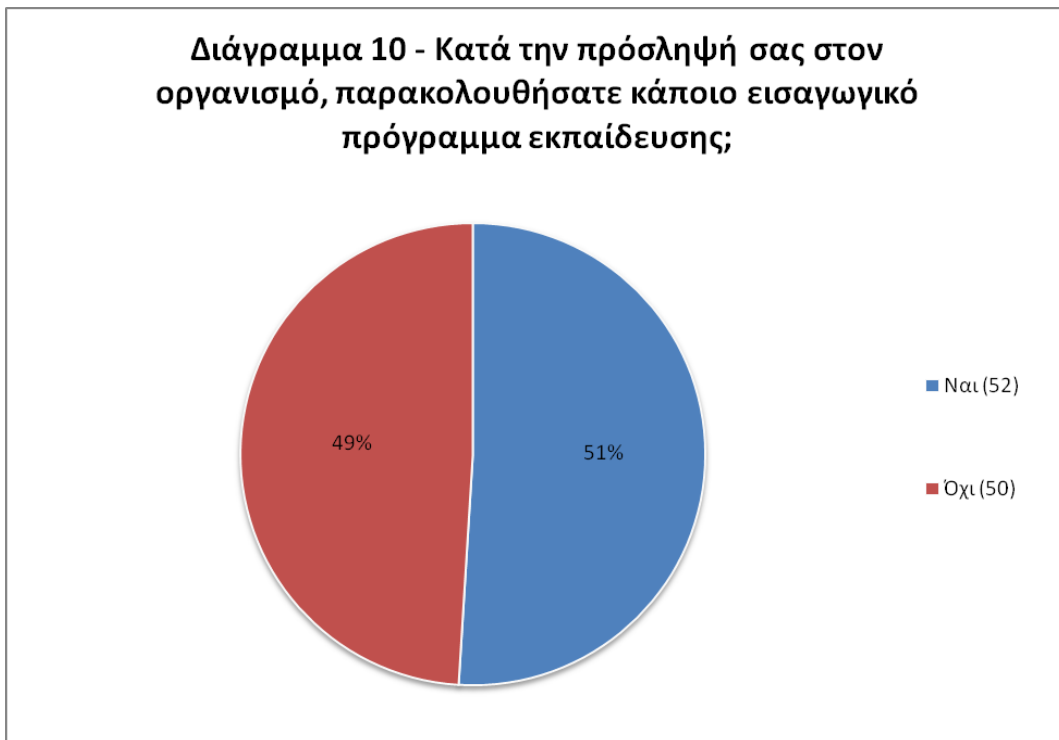


Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων 84,31% (86 άτομα) δηλώνει πως θα ήθελε να αξιολογεί τον άμεσα προϊστάμενο με ανώνυμη γραπτή αξιολόγηση. Ένα 7,84% (8 άτομα) δηλώνει πως δεν επιθυμεί να αξιολογεί τον άμεσα προϊστάμενο και ένα άλλο 7,84% δηλώνει πως δεν έχει άποψη (Διάγραμμα 9).

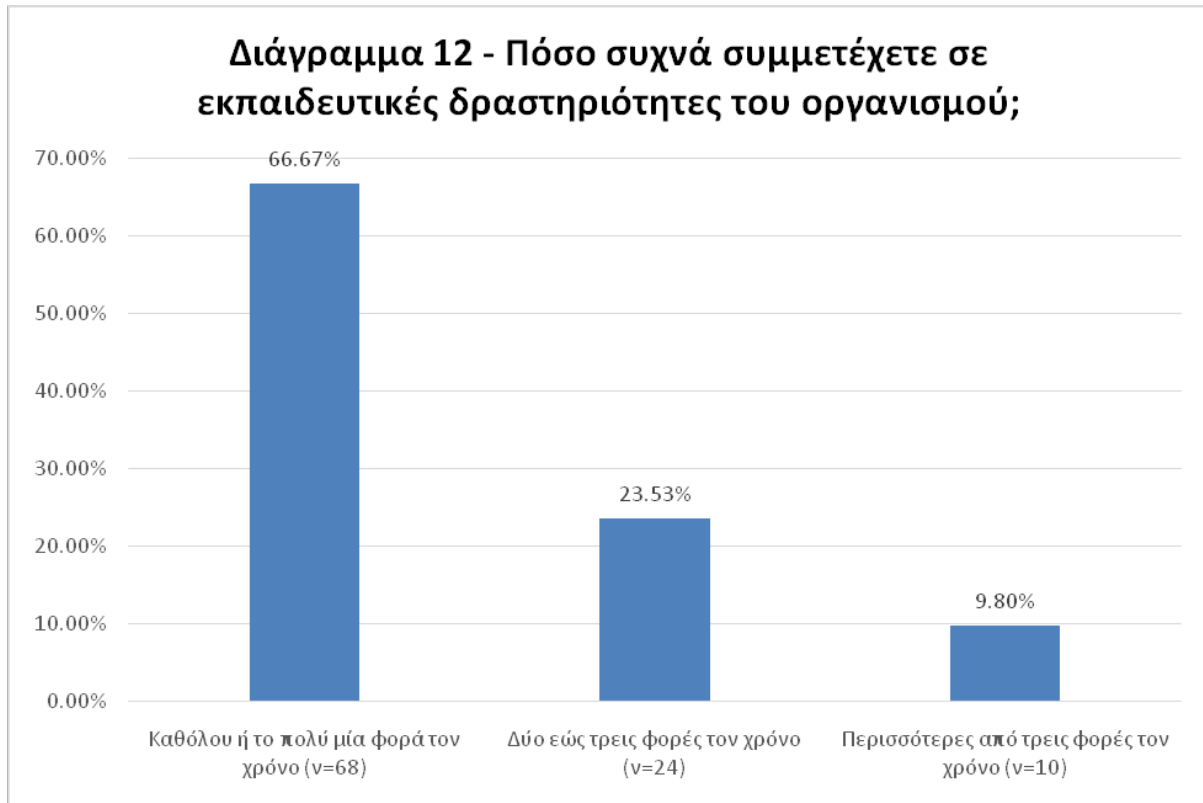
Διάγραμμα 9 - Θα επιθυμούσατε να είχατε τη δυνατότητα να αξιολογήσετε τον άμεσα προϊστάμενό σας με ανώνυμη γραπτή αξιολόγηση;



Περίπου οι μισοί συμμετέχοντες 51% (52 άτομα) δηλώνουν ότι έχουν παρακολουθήσει κάποιο εισαγωγικό πρόγραμμα εκπαίδευσης κατά την πρόσληψη τους στη Δημόσια Υπηρεσία. Από αυτούς το 42% πιστεύουν ότι έχουν βοηθηθεί αρκετά για την ομαλή ένταξή τους στον οργανισμό. Ένα 25% λέει ότι βοηθήθηκε λίγο και ένα 29% περίπου δηλώνει ότι έχει βοηθηθεί πολύ ή πάρα πολύ (Διαγράμματα 10 και 11).



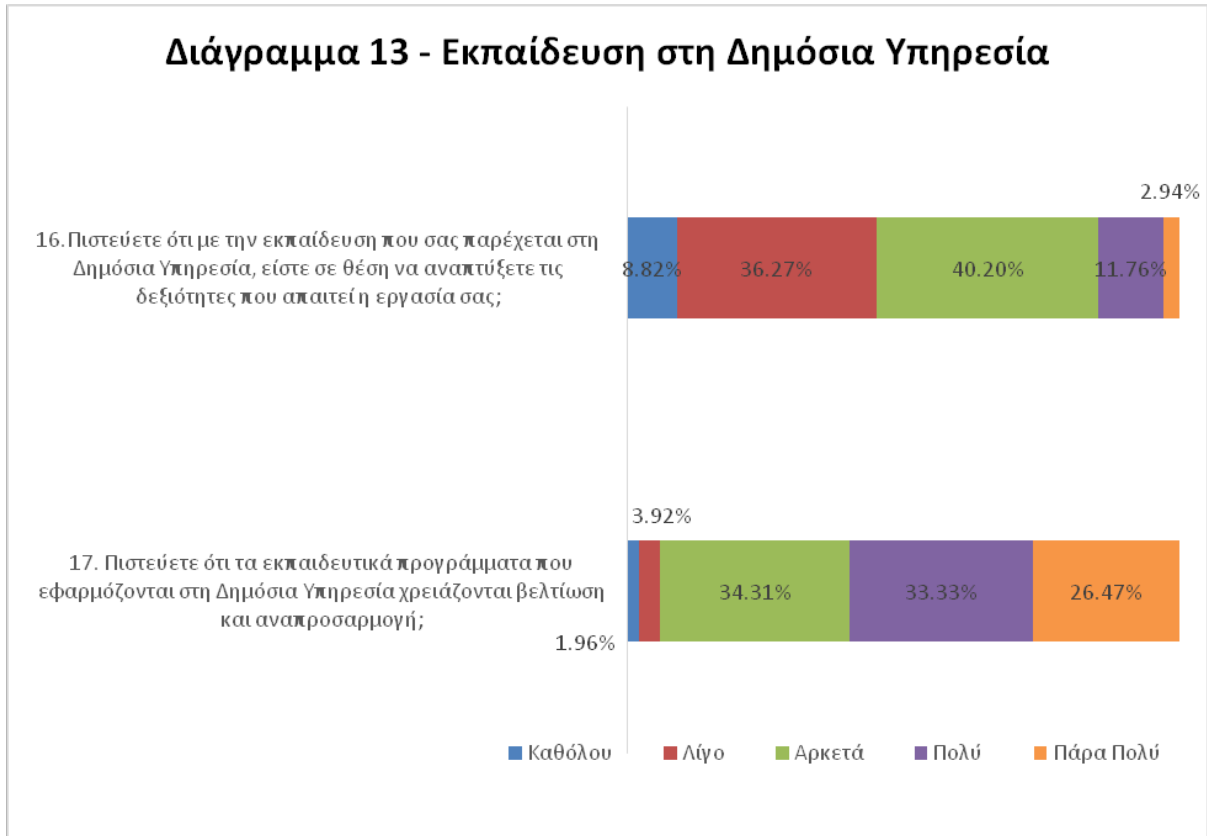
Σημαντικό επίσης είναι το γεγονός ότι 2 στους 3 ερωτηθέντες (66,67%), συμμετέχουν το πολύ μια φορά το χρόνο σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες της Δημόσιας Υπηρεσίας (Διάγραμμα 12).



Στο ερώτημα που αφορά το κατά πόσον πιστεύουν ότι η εκπαίδευση που παρέχεται στη Δημόσια Υπηρεσία αναπτύσσει τις δεξιότητές τους για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας που κατέχουν, (ερώτημα 16) το 36,27% δήλωσε "Λίγο" και το 8,82% δήλωσε "Καθόλου". Ένα ποσοστό 40,2% δήλωσε "Αρκετά". Μόνο ένα 14-15% δήλωσε Πολύ ή Πάρα Πολύ (Διάγραμμα 13).

Στο ερώτημα που αφορά το κατά πόσον τα προγράμματα αυτά χρειάζονται βελτίωση (ερώτημα 17), μια συντριπτική πλειοψηφία (60%) αναφέρει "Πολύ" και "Πάρα Πολύ" και 34,31% "Αρκετά" (Διάγραμμα 13).

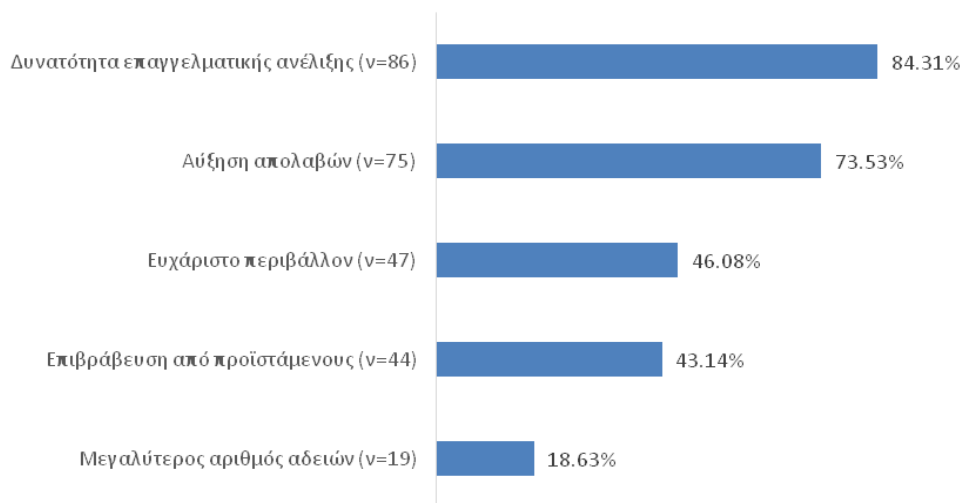
Διάγραμμα 13 - Εκπαίδευση στη Δημόσια Υπηρεσία



Στο ερώτημα 18, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τους τρεις (3) πιο σημαντικούς παράγοντες που θα τους παρακινούσαν για να εργαστούν με περισσότερο ζήλο. Η "Δυνατότητα Επαγγελματικής Εξέλιξης" είναι η πρώτη σε προτίμηση με ποσοστό 84,31% και ακολουθεί η "Αύξηση Απολαβών" με ποσοστό 73,53% (Διάγραμμα 14).

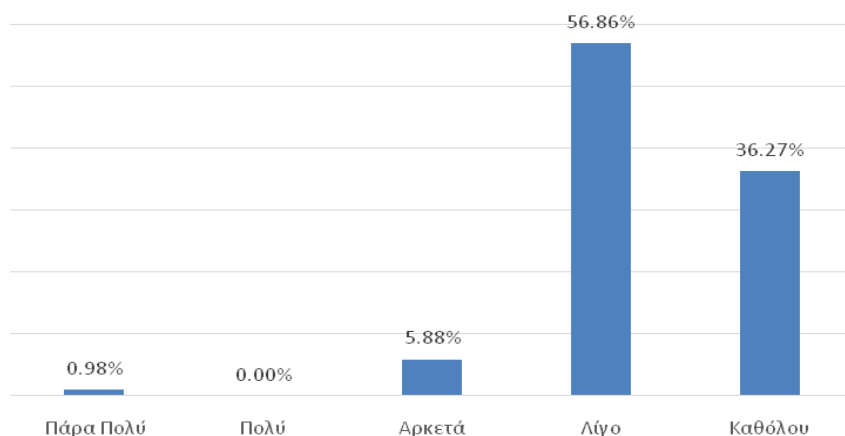
Ένα αισθητά μικρότερο ποσοστό 46,08% δήλωσε ότι θα τους παρακινούσε το "Ευχάριστο Περιβάλλον" και ένα άλλο 43,14% δήλωσε ότι θα τους παρακινούσε η "Επιβράβευση από τους Προϊστάμενους". Τελευταίος παράγοντας σε προτίμηση είναι ο "Αριθμός Αδειών" με ποσοστό 18,63% (Διάγραμμα 14).

**Διάγραμμα 14 - Δηλώστε τους παράγοντες που θα σας παρακινούσαν έτσι ώστε να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο.
(μπορείτε να επιλέξετε μέχρι τρεις επιλογές)**



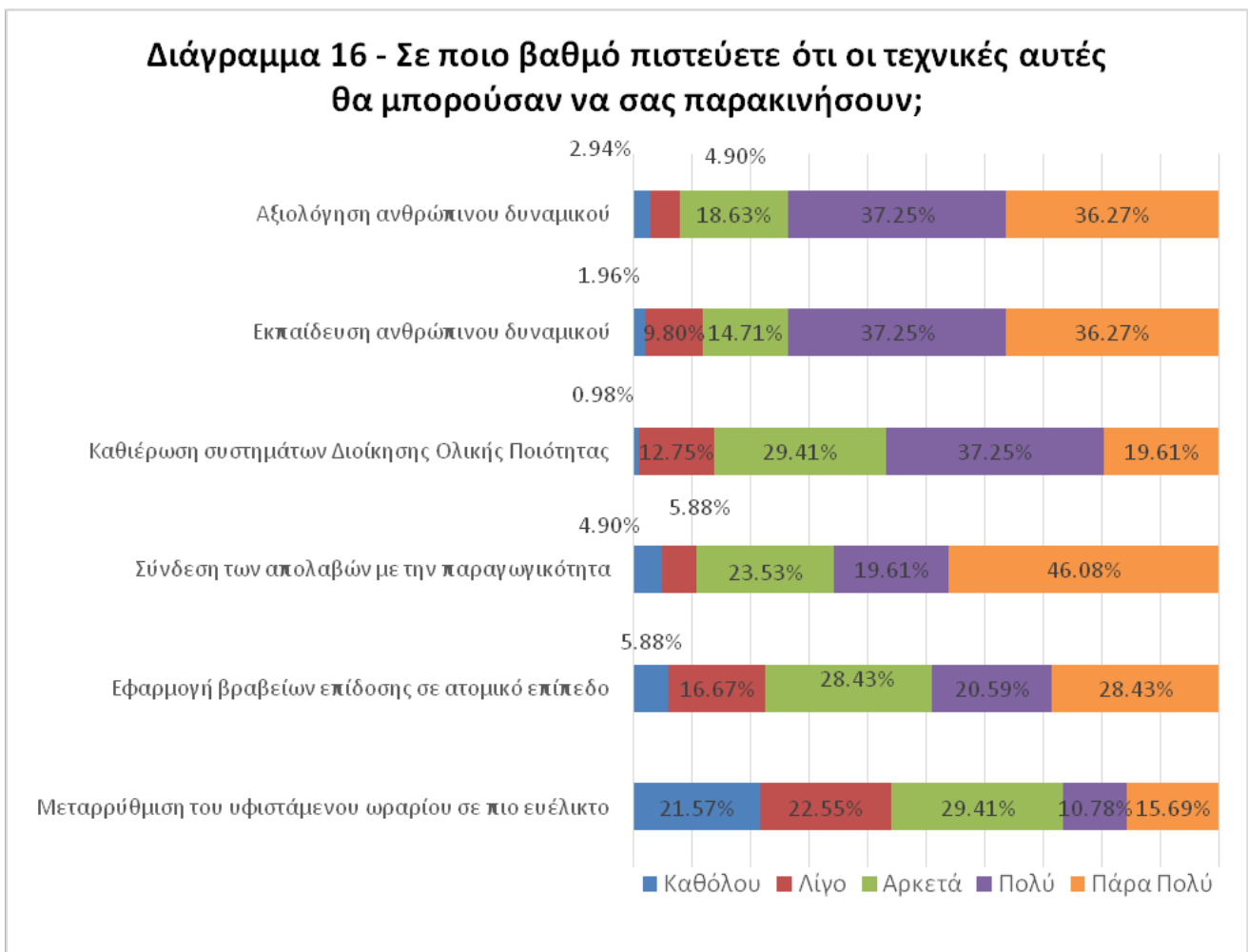
Τα ήδη υπάρχοντα κίνητρα που χρησιμοποιούνται στη Δημόσια Υπηρεσία κατακρίνονται από την ομάδα των συμμετεχόντων με το 56,86% να απαντάει ότι είναι "Λίγο" κατάλληλα και ένα άλλο 36,27% να απαντάει ότι δεν είναι "Καθόλου" κατάλληλα. Μόνο 7 στα 102 άτομα απάντησαν από "Αρκετά" ως "Πάρα Πολύ" (Διάγραμμα 15).

Διάγραμμα 15 - Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται στη Δημόσια Υπηρεσία είναι κατάλληλα για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων;

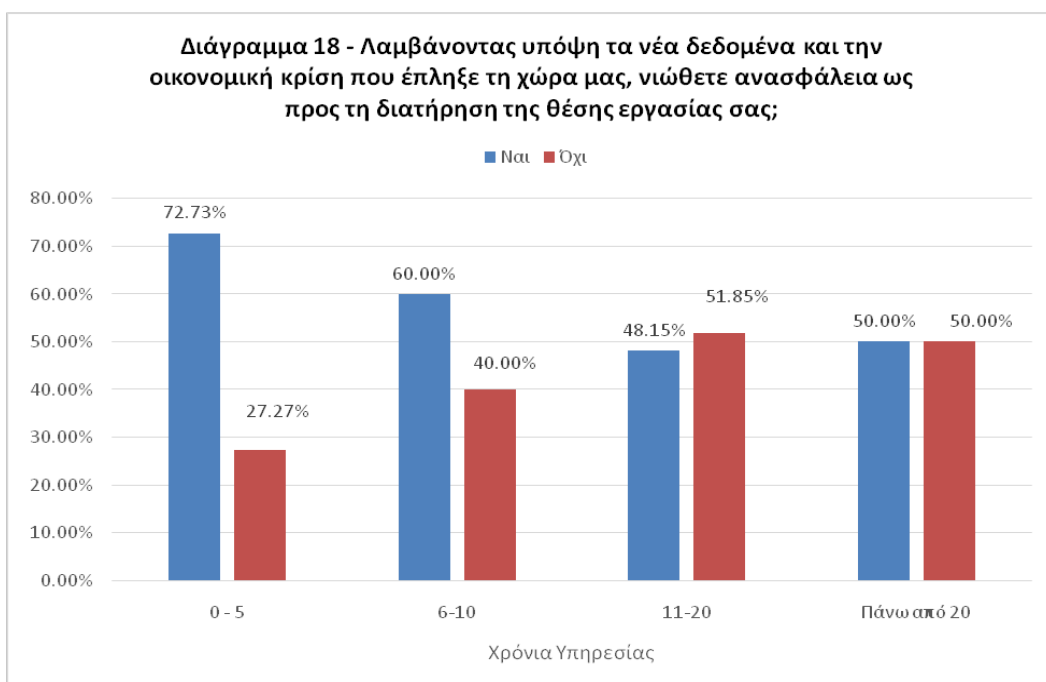
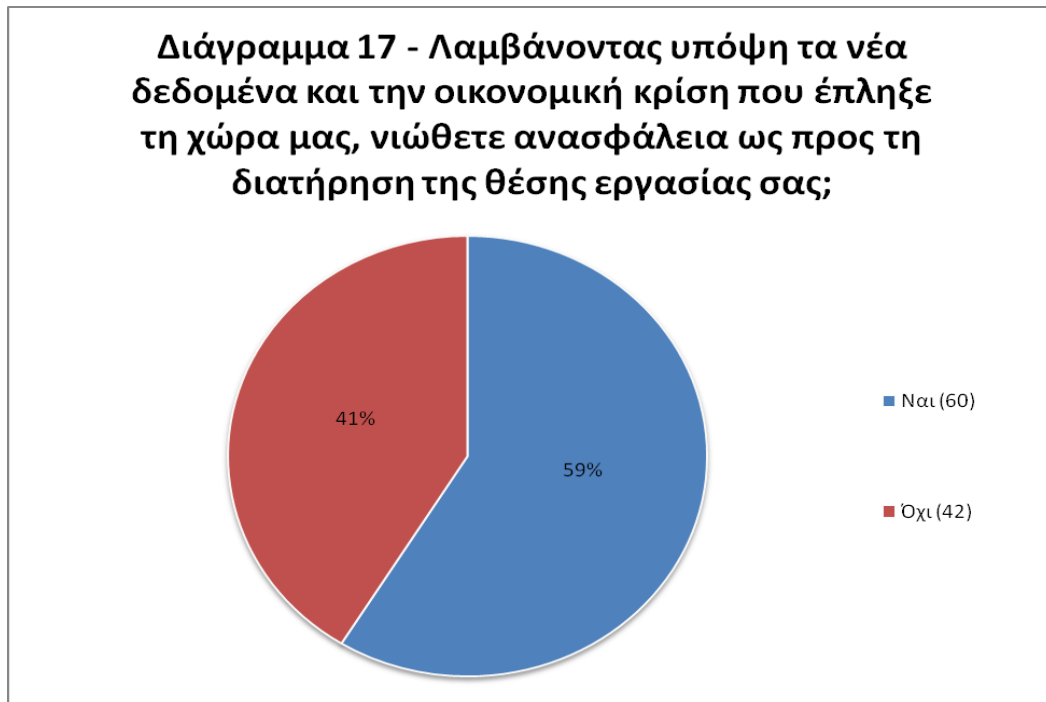


Στο ερώτημα 20 οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν σε ποιο βαθμό θα τους παρακινούσαν κάποιες συγκεκριμένες τεχνικές παρακίνησης. Πιο συγκεκριμένα οι τεχνικές που μπορούν να παρακινήσουν ένα δημόσιο υπάλληλο κρίθηκαν από τους συμμετέχοντες ως εξής:

Η "Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού" μαζί με την "Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού" έτυχαν της μεγαλύτερης αποδοχής αφού και στις δύο τεχνικές οι συμμετέχοντες απάντησαν "Πολύ" σε ποσοστό 37,25% και "Πάρα Πολύ" σε ποσοστό 36,27%. Εξίσου καλής αποδοχής έτυχε η "Σύνδεση απολαβών με παραγωγικότητα", όπου σχεδόν 3 στους 4 απάντησαν "Πολύ" ή "Πάρα Πολύ" (19,61% Πολύ, 46,08% Πάρα Πολύ). Σε ότι αφορά την "Εφαρμογή Βραβείων Επίδοσης" το 77,45% αναφέρει "Αρκετά", "Πολύ" και "Πάρα Πολύ". Αναφορικά με την "μεταρρύθμιση του ωραρίου" οι απόψεις δίστανται, αφού το 55,88% αναφέρει "Αρκετά", "Πολύ" και "Πάρα Πολύ" (Διάγραμμα 16).

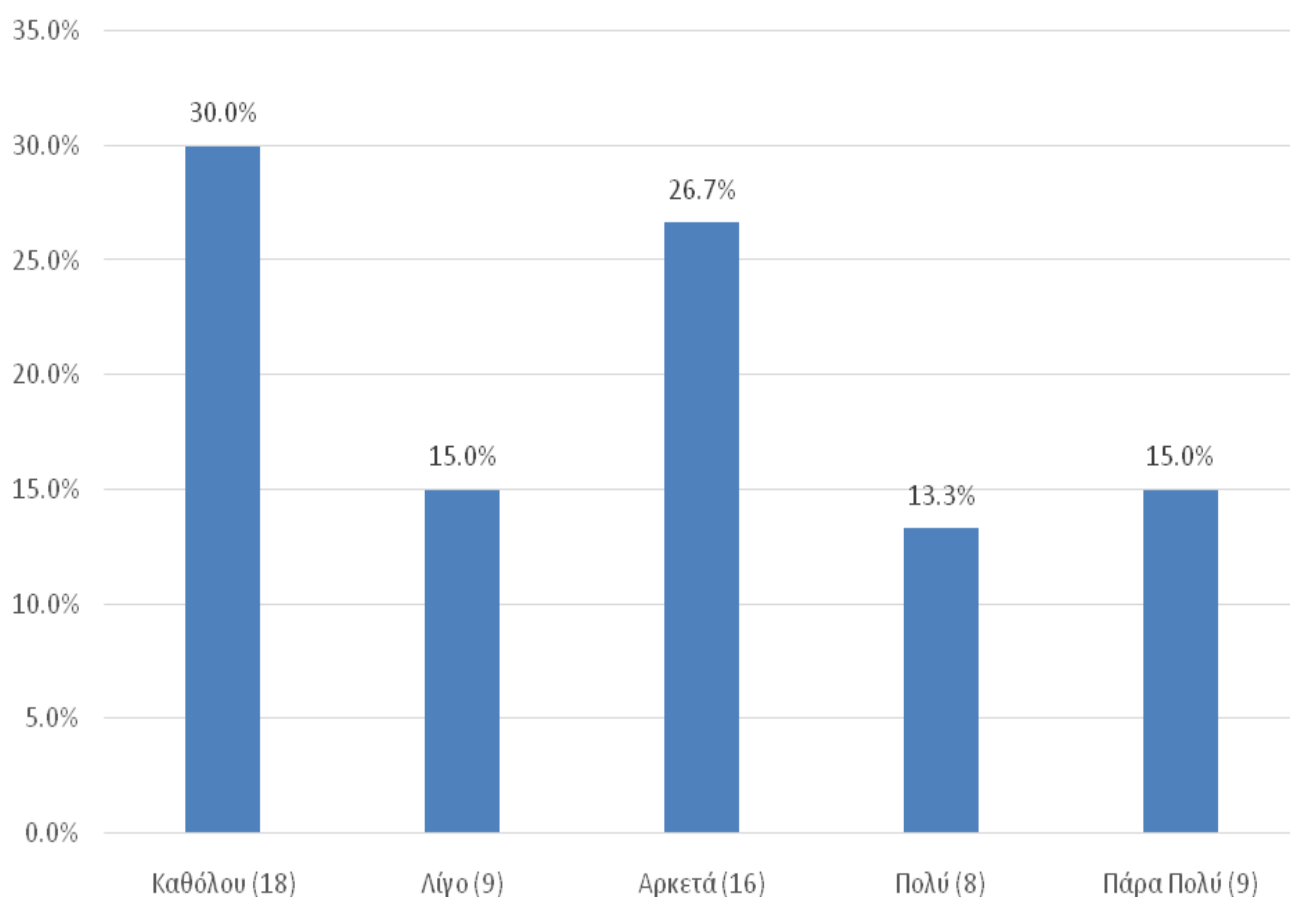


Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερώτημα κατά πόσο νιώθουν ανασφάλεια από την κρίση που έπληξε τη χώρα μας, φαίνεται ότι υπάρχει "Ανασφάλεια ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας" για ένα σημαντικό ποσοστό των συμμετεχόντων - 58,82%. Η ανασφάλεια είναι πιο εμφανής στα άτομα που έχουν λιγότερα χρόνια υπηρεσίας. Ένα ποσοστό της τάξης του 72%, οι οποίοι έχουν έως 5 χρόνια υπηρεσίας λένε "Ναι" και 60% με 6 έως 10 χρόνια υπηρεσίας δηλώνουν επίσης "Ναι" (Διαγράμματα 17 και 18).



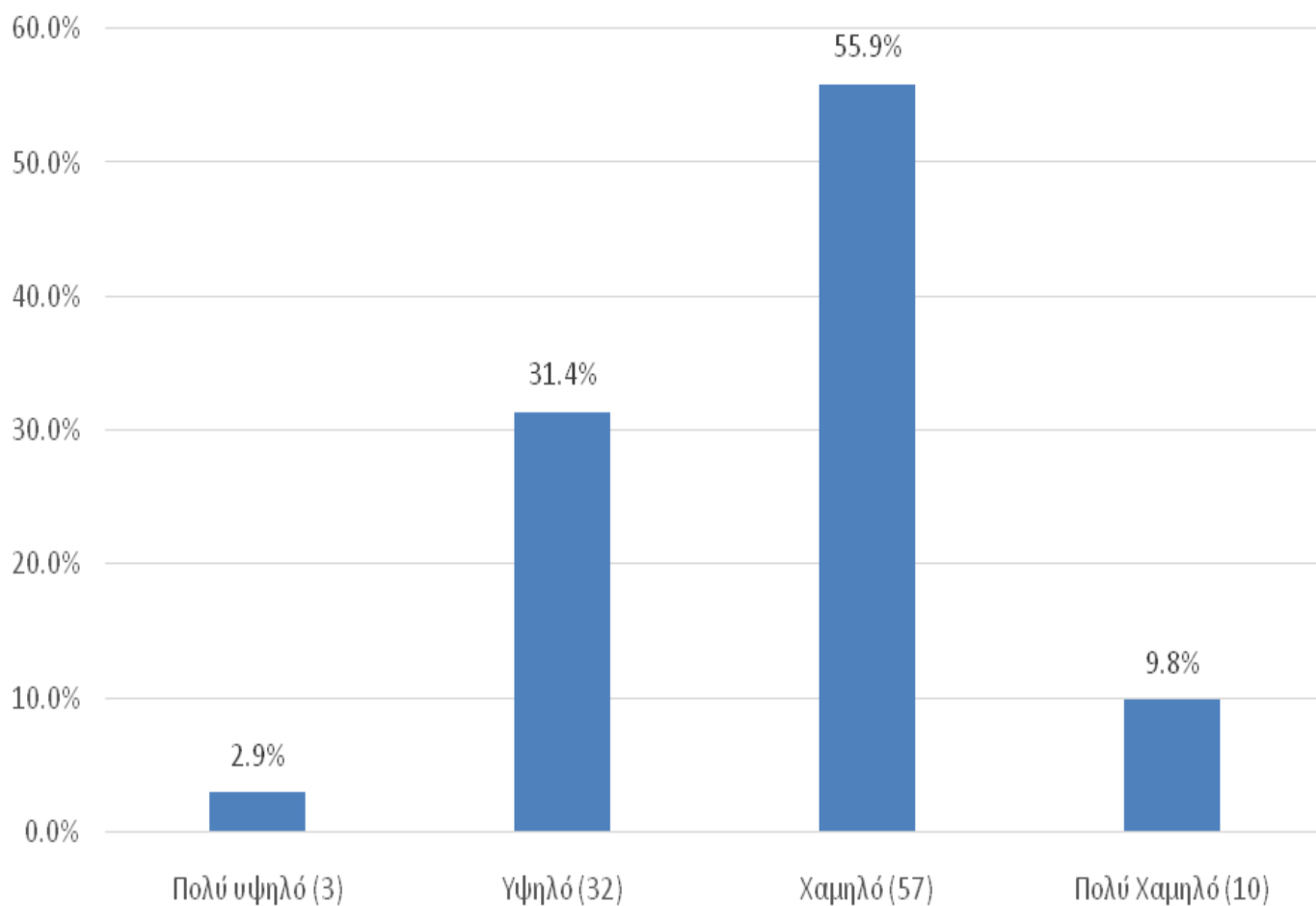
Από τα 60 άτομα που δήλωσαν ότι νιώθουν ανασφάλεια για τη διατήρηση της θέσης εργασίας τους από την οικονομική κρίση που έπληξε τη χώρα μας, το 45% από αυτούς δηλώνει ότι η οικονομική κρίση δεν επηρεάζει καθόλου ή επηρεάζει λίγο την παρακίνηση και την απόδοσή τους στην εργασία. Ένα 26,7% δηλώνει ότι ο παράγοντας οικονομική κρίση επηρεάζει αρκετά την παρακίνηση στον εργασιακό χώρο και λειτουργεί ανασταλτικά στην απόδοσή τους. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι λιγότεροι από 1 στους 3 (28,3%) δηλώνει ότι επηρεάζεται "Πολύ ή "Πάρα Πολύ" (αρνητικά) από τον παράγοντα αυτό (Διάγραμμα 19).

Διάγραμμα 19 - Εάν ναι, ο παράγοντας αυτός λειτουργεί ανασταλτικά στην παρακίνηση και στην απόδοσή σας;



Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, το επίπεδο παρακίνησης των εργαζομένων σε γενικό επίπεδο φαίνεται ότι είναι χαμηλό στην πλειοψηφία του, αφού το 55,9% δηλώνει "Χαμηλό" και το 9,8% "Πολύ Χαμηλό", σε αντίθεση με το 31,4% που δηλώνει "Υψηλό" και 2,9% "Πολύ Υψηλό" (Διάγραμμα 20).

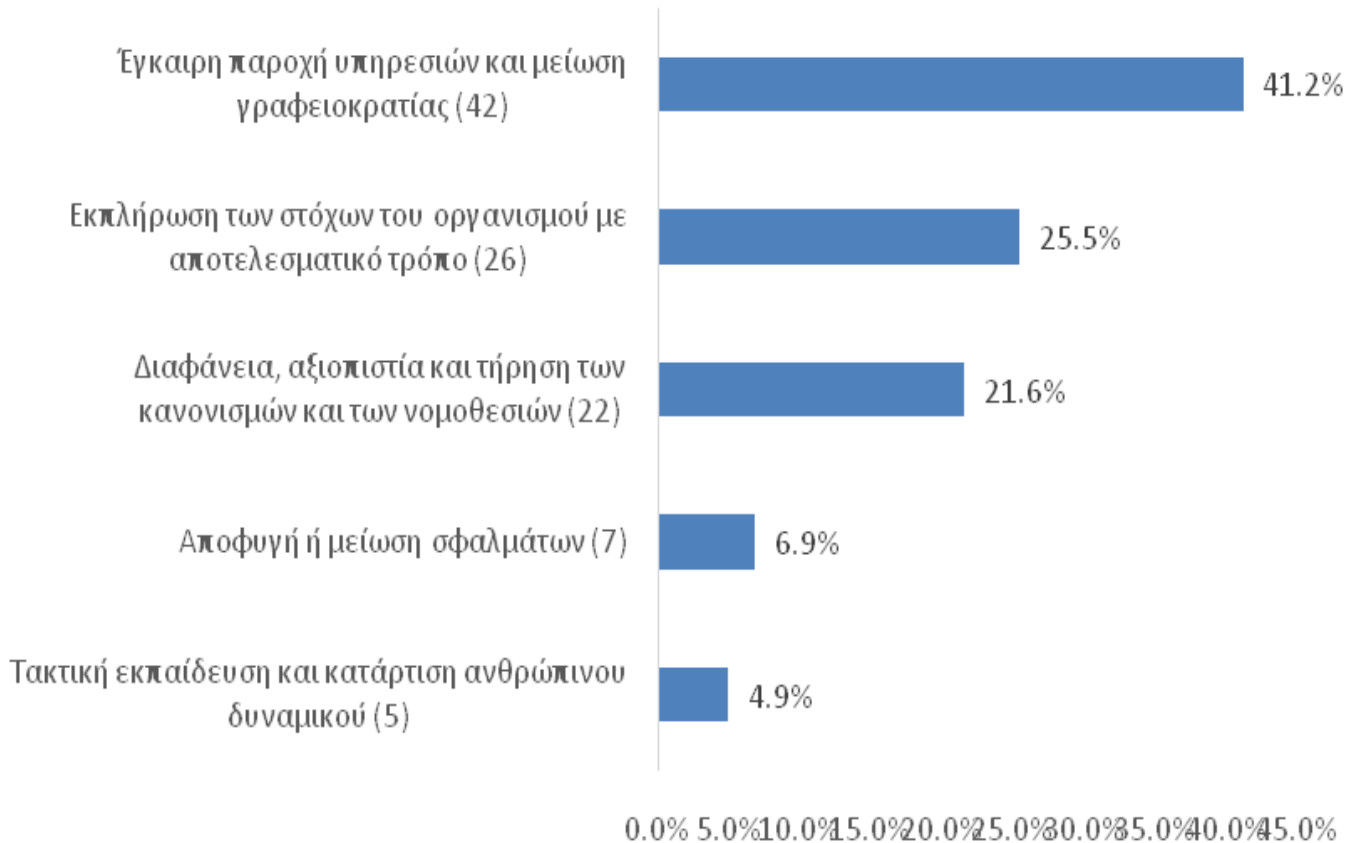
Διάγραμμα 20 - Γενικά, το επίπεδο παρακίνησής σας στον χώρο εργασίας σας θεωρείτε ότι είναι:



Ένα από τα ερωτήματα ζητούσε από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν πώς αντιλαμβάνονται την έννοια της ποιότητας. Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, ως βασική έννοια της ποιότητας με ποσοστό 41,2% προσδιορίζεται η "Εγκαιρη παροχή υπηρεσιών και η μείωση της γραφειοκρατίας" και ακολουθεί με 25,5% η "Εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού" (Διάγραμμα 21).

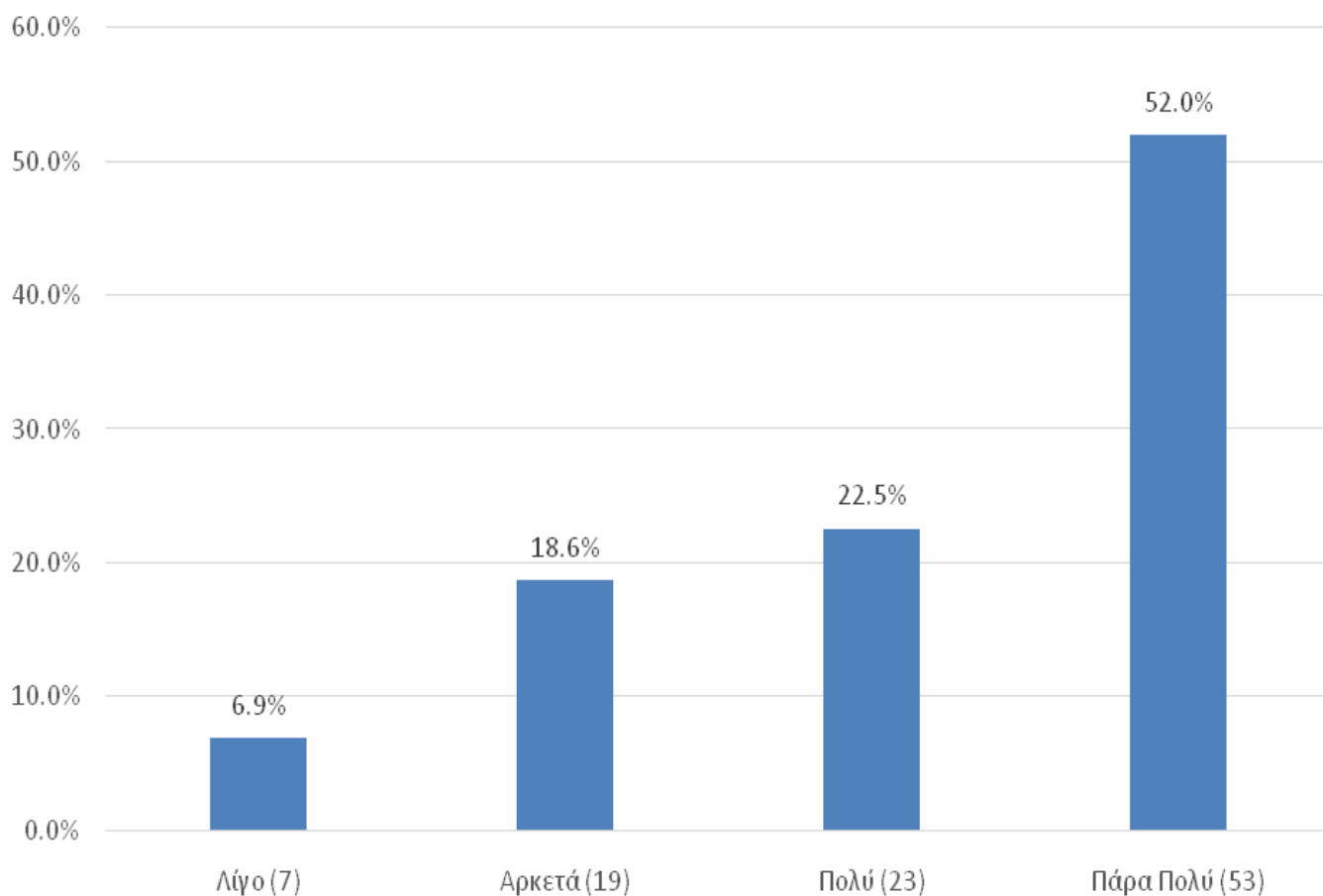
Διάγραμμα 21 - Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της ποιότητας;

(κάντε μια επιλογή που θεωρείτε την πιο σημαντική)



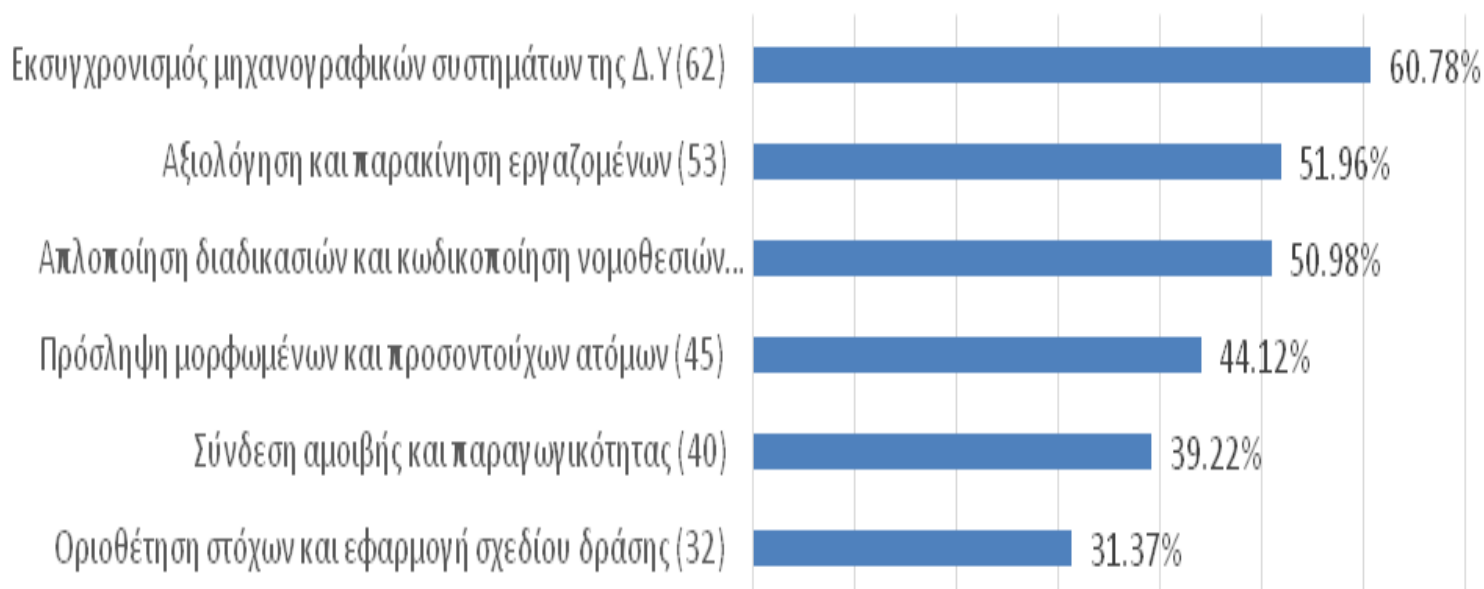
Κληθέντες να δηλώσουν οι συμμετέχοντες πόσο σημαντική θεωρούν την ποιότητα υπηρεσιών στη Δημόσια Υπηρεσία, ένας στους δύο (52%) δηλώνει ότι είναι "Πάρα Πολύ" σημαντική και ένα άλλο 22,5 δηλώνει ότι είναι "Πολύ" σημαντική. Ένα ποσοστό 18,6% δηλώνει ότι είναι αρκετά σημαντική και μόνο το 6,9% δηλώνει ότι είναι λίγο σημαντική (Διάγραμμα 22).

Διάγραμμα 22 - Πόσο σημαντική θεωρείτε την ποιότητα υπηρεσιών στη Δημόσια Υπηρεσία;



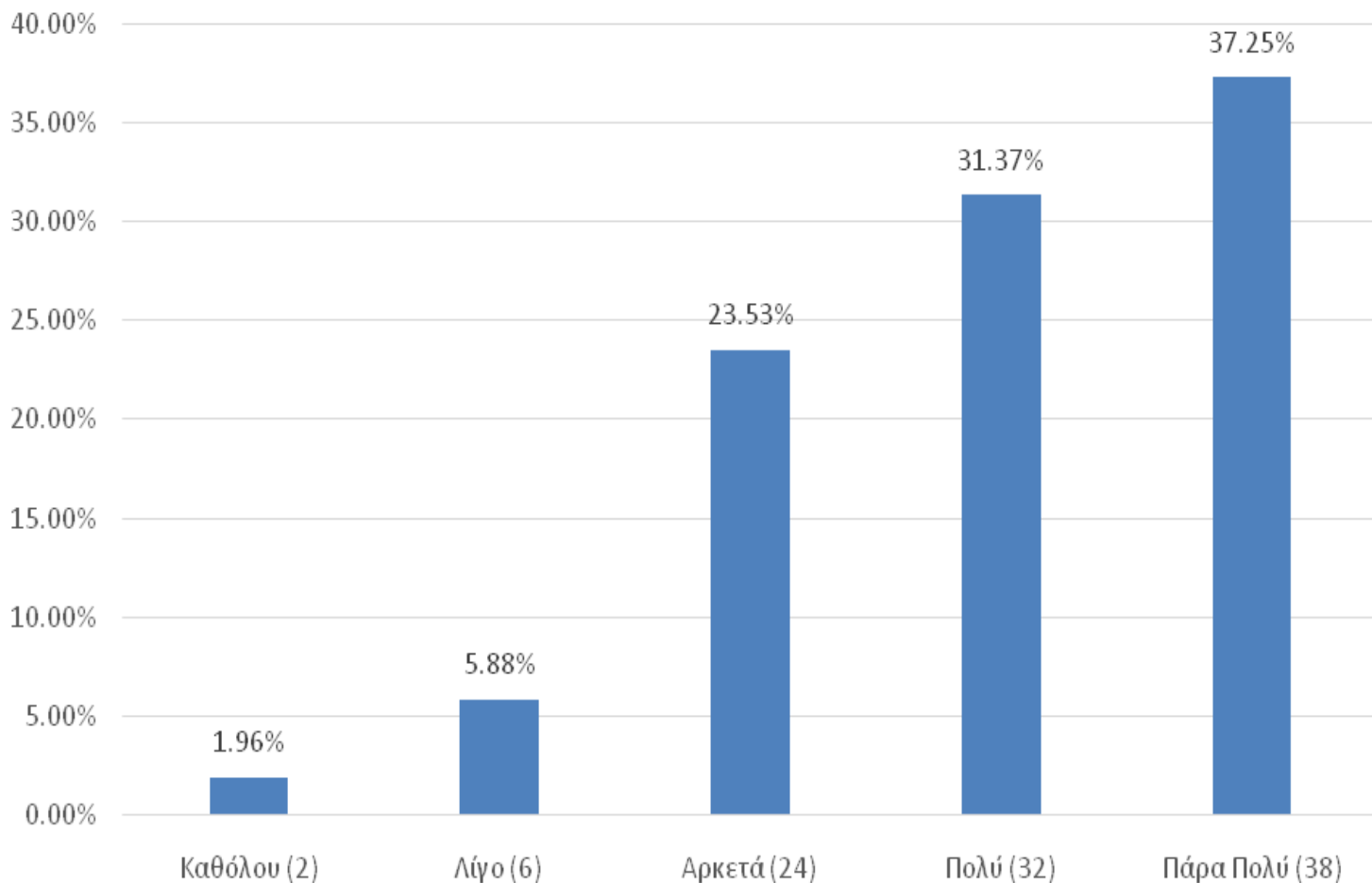
Κληθέντες να απαντήσουν οι συμμετέχοντες ποιοι παράγοντες μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στη Δημόσια Υπηρεσία, ένα ποσοστό 60,78% προέκρινε ως βασικό παράγοντα τον εκσυγχρονισμό των μηχανογραφικών συστημάτων της Δημόσιας Υπηρεσίας. Ακολούθως, ένα ποσοστό 51,96% ανέφερε την "Αξιολόγηση και παρακίνηση των εργαζομένων" και έπειτα ένα λιγότερο ποσοστό των 50,98% επέλεξε την "Απλοποίηση των διαδικασιών και τη κωδικοποίηση των νομοθεσιών και των διαδικασιών ". Η "Οριοθέτηση στόχων και εφαρμογή σχεδίου δράσης" συγκέντρωσε το χαμηλότερο ποσοστό αλλά και πάλι ένας στους τρεις συμμετέχοντες τον θεωρεί ως σημαντικό παράγοντα στη συμβολή της ποιότητας των υπηρεσιών στη Δημόσια Υπηρεσία (Διάγραμμα 23).

Διάγραμμα 23 - Ποια από τα ακόλουθα σημεία πιστεύετε ότι θα συνέβαλλαν στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στη Δημόσια Υπηρεσία; (μπορείτε να επιλέξετε μέχρι τρεις επιλογές)



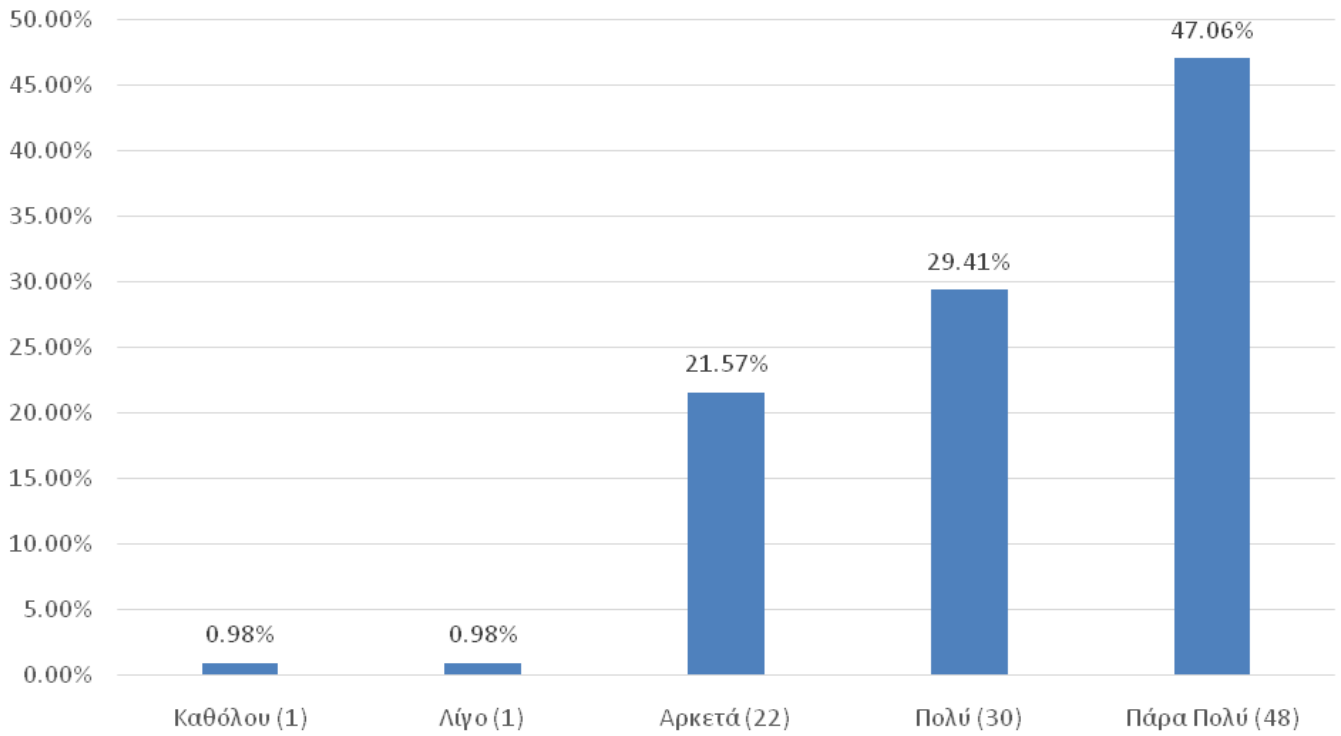
Στο ερώτημα κατά πόσο πιστεύουν ότι με την εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας θα μπορούσε να μειωθεί η γραφειοκρατία στη Δημόσια Υπηρεσία, ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων (68,82%) πιστεύουν ότι με την "εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας" θα μπορούσε να μειωθεί "Πολύ" ή "Πάρα Πολύ" η γραφειοκρατία στη Δημόσια Υπηρεσία ενώ παράλληλα ένα ποσοστό 23,5% (24 άτομα) πιστεύει ότι θα μπορούσε να βοηθήσει αρκετά στη μείωση της γραφειοκρατίας. Τέλος, ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 7,84% (8 άτομα) δήλωσαν ότι με την εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας θα μπορούσε να μειωθεί η γραφειοκρατία λίγο ή καθόλου (Διάγραμμα 24).

Διάγραμμα 24 - Πιστεύετε ότι με την εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας, θα μπορούσε να μειωθεί η γραφειοκρατία στη Δημόσια Υπηρεσία;



Στο τελευταίο ερώτημα οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν κατά πόσο πιστεύουν ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των εννοιών «αξιολόγηση», «εκπαίδευση», «παρακίνηση» και «ποιότητα». (δηλαδή αν οι παράμετροι αξιολόγηση, εκπαίδευση και παρακίνηση θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στη Δημόσια Υπηρεσία). Το 98,04% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η αξιολόγηση, εκπαίδευση, παρακίνηση θα μπορούσαν "Αρκετά" "Πολύ" ή "Πάρα Πολύ" να επηρεάσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στη Δημόσια Υπηρεσία. Μόνο το 1,96% (2 άτομα) δηλώνουν ότι οι παράμετροι αυτοί θα μπορούσαν να επηρεάσουν "Λίγο" ή "Καθόλου" την ποιότητα υπηρεσιών στη Δημόσια Υπηρεσία (Διάγραμμα 25).

Διάγραμμα 25 - Πιστεύετε ότι οι παραμέτροι αξιολόγηση, εκπαίδευση και παρακίνηση θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στη Δημόσια Υπηρεσία;



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

9.1 Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να εξετάσει τη συμβολή της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου. Αν και έχουν πραγματοποιηθεί σχετικές έρευνες τόσο στην Κύπρο όσο και στην Ελλάδα, εντούτοις το εν λόγω θέμα παραμένει πάντα επίκαιρο και ανεξάντλητο, αφήνοντας χώρο για καινούρια έρευνα και γνώση.

Στην παρούσα εργασία, αφού αρχικά έγινε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση των υπό διερεύνηση παραμέτρων της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στη συνέχεια βάσει των διαγραμμάτων έγινε ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συνάγεται ότι χρειάζονται ριζικές και ουσιαστικές αλλαγές, εκτός από χρόνο, ώστε να καταφέρει ο Δημόσιος Τομέας να εναρμονιστεί με τα Ευρωπαϊκά επίπεδα και να εξυπηρετεί αποτελεσματικότερα τις ανάγκες της αγοράς και τις απαιτήσεις του κύριου πολίτη / καταναλωτή.

Να διασαφηνιστεί ότι η αντίληψη για το χαμηλό επίπεδο υπηρεσιών της δημόσιας υπηρεσίας εξάγεται από την πεποίθηση των πλείστων συμμετεχόντων ότι οι παράμετροι της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού - αξιολόγηση, εκπαίδευση, παρακίνηση – χρήζουν αναθεώρησης, βελτίωσης και επαναπροσδιορισμού. Συγκεκριμένα, κυρίαρχη είναι η αντίληψη των ερωτηθέντων ότι η ισχύουσα διαδικασία αξιολόγησης χωλαίνει, αφού θεωρούν ότι δεν είναι δίκαιη και δε συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Από την άλλη, όσον αφορά την εκπαίδευση των εργαζομένων, αν και η πλειοψηφία θεωρεί ότι τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα βοηθούν, αναπτύσσοντας τις δεξιότητες των εργαζομένων, εντούτοις έκδηλη είναι η πεποίθηση μεγάλου ποσοστού των ερωτηθέντων ότι τα εν λόγω προγράμματα χρήζουν βελτίωσης. Τέλος, σημαντικό εύρημα για τον παράγοντα «παρακίνηση», αποτελεί η πεποίθηση της πλειοψηφίας των συμμετεχόντων ότι το επίπεδο παρακίνησης είναι χαμηλό και ως εκ τούτου τα κίνητρα που υπάρχουν στη δημόσια υπηρεσία δε συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

9.2 Εισηγήσεις

Να σημειωθεί ότι εφόσον η δειγματοληψία είναι τυχαία και το δείγμα πολυπληθές και ως εκ τούτου αντιπροσωπευτικό, τόσο τα συμπεράσματα που προηγήθηκαν όσο και οι εισηγήσεις που θα ακολουθήσουν, είναι αξιόπιστα και έχουν γενική ισχύ.

Οι εισηγήσεις εκπηγάζουν από τις απαντήσεις των ερωτώμενων αλλά και από την προσωπική μου εμπειρία τόσο ως εργαζόμενος στο Δημόσιο Τομέα αλλά και ως ερευνητής. Κοινός τόπος είναι ότι η αναδιάρθρωση είναι μονόδρομος για τον εκσυγχρονισμό και την ποιοτική αναβάθμιση του Δημοσίου Τομέα της Κύπρου.

Ως εκ τούτου, επιβάλλεται αναθεώρηση και αναμόρφωση του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης, εκσυγχρονισμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ώστε να ανταποκρίνονται στις εργασιακές ανάγκες και τέλος επαναπροσδιορισμός και αύξηση των κινήτρων ώστε να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων. Τα πιο πάνω αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις της ποιότητας, η οποία είναι το ζητούμενο για τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα ενός σύγχρονου οργανισμού.

Συγκεκριμένα, το σύστημα αξιολόγησης είναι παρωχημένο και αναχρονιστικό και θα μπορούσε να γίνει πιο δίκαιο, ευέλικτο και αποτελεσματικό εάν γινόταν σε όλη την επαγγελματική πορεία του εργαζομένου, στηριζόταν σε διάφορες πηγές και γινόταν από διάφορους αξιολογητές. Επιβάλλεται επιπλέον η προαγωγή να μην είναι ο μοναδικός σκοπός της αξιολόγησης και πρέπει να γίνει σαφές ότι βασικός και αρχικός σκοπός της είναι η ανατροφοδότηση και η βελτίωση. Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση καλό θα ήταν να γινόταν βάσει των ακαδημαϊκών και εργασιακών προσόντων και όχι με βάση τα χρόνια υπηρεσίας. Ακόμη, προκρίνεται ευρέως η εσωτερική αξιολόγηση από κάτω προς τα πάνω, κατά την οποία οι υφιστάμενοι θα μπορούν ανώνυμα να αξιολογούν τον προϊστάμενο τους. Σημαντικό βήμα στη βελτίωση του αξιολογικού συστήματος θεωρώ την εσωτερική ετεροαξιολόγηση και την αυτοαξιολόγηση. Κατά την ετεροαξιολόγηση ο εργαζόμενος μπορεί να αξιολογηθεί από το συνάδελφό του, για σκοπούς και μόνο βελτίωσης και εφόσον καλλιεργηθεί η κατάλληλη κουλτούρα στον οργανισμό. Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να επιτευχθεί μέσω της τήρησης ατομικού φακέλου, ο οποίος θα αποτελεί μαρτυρία της επαγγελματικής ανάπτυξης του εργαζόμενου. Ο ατομικός φάκελος φανερώνει την πορεία του εργαζόμενου και αποτελεί επιλογή και μέρος της εργασίας του. Αυτή ακριβώς η επιλογή θα οδηγήσει τους

εργαζόμενους στην αυτοκριτική του έργου τους. Ο ατομικός φάκελος μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας επαγγελματισμού και ενός αισθήματος συμμετοχικής ευθύνης.

Από την άλλη, όσον αφορά την εκπαίδευση, πρέπει να τεθεί σε μια πιο συστηματική βάση και να δοθούν κίνητρα για τη γενικότερη συμμετοχή των εργαζομένων στα προσφερόμενα προγράμματα. Βαρύνουσα σημασία για τον εκσυγχρονισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελεί η προσαρμογή τους στις ανάγκες των εργαζομένων και του οργανισμού αλλά και η ευελιξία τους. Μπορούν να γίνουν πιο ευέλικτα εάν προσφέρονται τόσο εντός όσο και εκτός εργασιακού χώρου, να παρέχονται από ανθρώπους εντός και εκτός οργανισμού και να τίθενται σε πιο συστηματική βάση.

Όσον αφορά τον παράγοντα της παρακίνησης, αναμφισβήτητα η παροχή περισσότερων, ποικίλων και διαβαθμισμένων κινήτρων θα μπορούσε να συμβάλει στην επιθυμητή βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και της βελτίωσης του οργανισμού. Ως τέτοια θα μπορούσε να είναι η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης, η αύξηση απολαβών και το ευχάριστο περιβάλλον.

Επιπλέον, στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών θα μπορούσε να συμβάλει ο εκσυγχρονισμός των μηχανογραφικών συστημάτων της Δημόσιας Υπηρεσίας και η απλοποίηση των διαδικασιών και η κωδικοποίηση των νομοθεσιών και διαδικασιών. Τέλος, η εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας σε συνδυασμό με ένα αναμορφωμένο σύστημα αξιολόγησης, θα μπορούσαν να μειώσουν τη γραφειοκρατία και να βελτιώσουν την παραγωγικότητα.

9.3 Επίλογος

Εν κατακλείδι, η έρευνα προσπάθησε να αποτυπώσει στο εμπειρικό μέρος πτυχές της διοίκησης της Δημόσιας Υπηρεσίας και να επισημάνει σε αυτές τα τρωτά σημεία. Σε ένα δεύτερο στάδιο κατέγραψε τα συμπεράσματα και κατέθεσε εισηγήσεις, ώστε η Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου να καταστεί υπόδειγμα διοίκησης και παροχής υπηρεσιών. Με βάση την ανάλυση των συμπερασμάτων εξάγεται ότι επιτακτική είναι η ανάγκη βελτίωσης των παραμέτρων της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού - αξιολόγηση, εκπαίδευση, παρακίνηση - για την ανάπτυξη και την επαγγελματοποίηση των εργαζομένων και κατ'

επέκταση για τον εκσυγχρονισμό και την ποιοτική αναβάθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου. Μόνο υπό τέτοιες συνθήκες, θα μπορέσει να επιβιώσει στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και να καταστεί ένας ευέλικτος, παραγωγικός και αποτελεσματικός οργανισμός που θα συνεισφέρει ποιοτικά αναβαθμισμένες υπηρεσίες και θα συμβάλει στην έξοδο της χώρας από τα γραφειοκρατικά στεγανά και την οικονομική κρίση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Ανδριώτης Κ., (2003), *Ποσοτική Έρευνα και Ανάλυση Δεδομένων με τη Χρήση του SPSS 11.5*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
2. Δερβιτσιώτης Κ., (2005), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
3. Ιορδάνογλου Δ., (2008), *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: νέες τάσεις και πρακτικές*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
4. Καλτσούνη Χ.Κ., (2006), *Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*, Gutenberg, Αθήνα.
5. Κανελλόπουλος Χ., (1990), *Μάνατζμεντ αποτελεσματική διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
6. Κανελλόπουλος Χ., (2002), *Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Πράξη*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
7. Κέφης Β., (2005), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Θεωρία και Πρότυπα*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
8. Κυριαζή Ν., (2002), *Η Κοινωνιολογική Έρευνα: Κριτική Επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
9. Λαζάρου Ξ., (1996), *Η δημόσια υπηρεσία και η τέχνη της παραγωγικότητας*, Εκδότης: συγγραφέας, Λευκωσία.
10. Μπουραντάς Δ., (2005), *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
11. Μπουραντάς Δ., (2002), *Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
12. Μπουραντάς Δ., (1992), *Μάνατζμεντ: οργανωτική θεωρία & συμπεριφορά: η επιστημονική βάση του μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Team Ε.Π.Ε., Αθήνα.
13. Μπουραντάς Δ., και Παπαλεξανδρή Ν., (2003), *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
14. Ξηροτύρη Σ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.

15. Παπαλεξανδρή Ν., και Μπουραντάς Δ., (2003), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
16. Παπαναστασίου Κ., & Παπαναστασίου Ε., (2005), *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*, Έκδοση: Συγγραφέας, Λευκωσία.
17. Σιάρδος Γ.Κ., (2009), *Μεθοδολογία Κοινωνιολογικής Έρευνας*, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη.
18. Σούλης Γ.Σ., (2008), «Ένα σχολείο για όλους», Από την έρευνα στην πράξη παιδαγωγική ένταξη, Τόμος Β', Gutenberg, Αθήνα.
19. Σταθακόπουλος Β., (2005), *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
20. Τερζίδης Κ., και Τζωρτζάκης Κ., (2004), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
21. Τσιόρτας Γ., (2002), *Βελτίωση Ποιότητας*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
22. Χατζηπαντελή Π., (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
23. Χυτηρής Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
24. Ψαρρού Μ.Κ., & Ζαφειρόπουλος Κ., (2001), *Επιστημονική Έρευνα: Θεωρία και εφαρμογές στις κοινωνικές επιστήμες*, Αθήνα: Τυπωθήτω.

Βιβλία

1. Bell J., (1997), *Μεθοδολογικός σχεδιασμός παιδαγωγικής και κοινωνικής έρευνας*, (Ελληνική απόδοση: Α.Β. Ρήγα) Αθήνα: Gutenberg.
2. Bird M., & Hammersley M., & Gomm R., & Woods P., (1999), *Εκπαιδευτική έρευνα στην πράξη: εγχειρίδιο μελέτης*, Πάτρα: ΕΑΠ.
3. Cohen L., Manion L., & Morrison K., (2008), *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, (Σ. Κυρανάκης, Μ. Μαυράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθάρα, Μ. Φιλοπούλου, μετάφρ.), Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
4. Evans J.R., & Lindsay W.M., (2001), *The management and control of Quality*, 5th Ed, Thomson South-Western.
5. Lacey A., & Luff D., (2001), *Trent Focus for Research and Development in Primary Health*.
6. Perry J.L., & Wise L.R., (1990), *The Motivational Bases of Public Service*, Public Administration Review.
7. Petrick J.A., & Furr D.S., (1995), *Total Quality in Managing Human Resources*, Lucie Press.
8. Wang T., (2004), *From general system theory to total quality management*, Journal of the American Academy of Business.
9. Wilson N. & McLean S. (1994) *Questionnaire Design: A Practical Introduction*. Newtown Abbey, Co. Antrim: University of Ulster Press

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης
http://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument
2. Οργανωσιακή Μάθηση και Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση
http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/15/2/753.pdf
3. Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού
http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument
4. Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης
<http://www.localgovernmentlearning.org.cy/easyconsole.cfm/id/3>
5. Προγράμματα Επιμόρφωσης Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης
<http://repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/1336/2/1336.pdf>
6. Selecting, designing, and developing your questionnaire
<http://eprints.ucl.ac.uk/1980/1/1312.pdf>
7. Akrivos C., Koutras G., (2009), *Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality, Athens*: TEI of Athens
http://books.google.com.cy/books?id=ri9ZK2nvl64C&pg=PA14&lpg=PA14&dq=akrivos+koutras&source=bl&ots=gZqNlsw8pe&sig=UIHIMeHk8XcjFuA7naerGI74o-U&hl=en&sa=X&ei=d6z3UqWjK6Hq4wS9z4D4Aw&redir_esc=y#v=onepage&q=akrivos%20koutras&f=false
8. Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού: Έργα / Μέτρα / Δράσεις
Εκσυγχρονισμού
http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/page41_gr/page41_gr?OpenDocument

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Το ακόλουθο ερωτηματολόγιο διεξάγεται στα πλαίσια του μεταπτυχιακού μου (MBA) στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου και απευθύνεται στους εργαζόμενους της Δημόσιας Υπηρεσίας στην Κύπρο. Όλες οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και οι απαντήσεις των συμμετεχόντων πολύ σημαντικές σε θέματα που αφορούν την αξιολόγηση, την εκπαίδευση, την παρακίνηση και την ποιότητα των υπηρεσιών στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου. Παρακαλώ όπως απαντήσετε με ειλικρίνεια στα ερωτήματα που ακολουθούν με τις απαντήσεις που σας εκφράζουν απόλυτα.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- 20 – 29
- 30 – 39
- 40 – 49
- 50 – 59
- Πάνω από 60

3. Οικογενειακή Κατάσταση

- Άγαμος / η
- Έγγαμος / η
- Διαζευγμένος / η

4. Πόλη Διαμονής

- Λευκωσία
- Λεμεσός
- Λάρνακα

- Πάφος
- Αμμόχωστος

5. Μορφωτικό Επίπεδο

- Δημοτικό
- Γυμνασιακό
- Λυκειακό
- Πτυχιακό
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

6. Βαθμός Θέσης Εργασίας

- Διευθυντής
- Τμηματάρχης
- Λειτουργός
- Γραμματειακό Προσωπικό
- Τεχνικό Προσωπικό
- Βοηθητικό Προσωπικό

7. Χρόνια Παραμονής στην παρούσα θέση εργασίας

- 0 – 5
- 6 – 10
- 11 – 20
- Πάνω από 20

8. Πιστεύετε ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στη Δημόσια Υπηρεσία είναι δίκαιο;

- Ναι
- Όχι
- Δεν έχω άποψη

9. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η ισχύουσα διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού εξυπηρετεί τις ανάγκες και τους στόχους της Δημόσιας Υπηρεσίας;
- Πάρα Πολύ
 - Πολύ
 - Αρκετά
 - Λίγο
 - Καθόλου
10. Πιστεύετε ότι η ισχύουσα διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού συμβάλλει στην μεταβλητότητα της απόδοσής του προσωπικού προς το καλύτερο;
- Πάρα Πολύ
 - Πολύ
 - Αρκετά
 - Λίγο
 - Καθόλου
11. Έχετε ποτέ νιώσει να αδικήστε κατά τη διαδικασία αξιολόγησής σας και σε ποιό βαθμό;
- Πάρα Πολύ
 - Πολύ
 - Αρκετά
 - Λίγο
 - Καθόλου
12. Θα επιθυμούσατε να είχατε τη δυνατότητα να αξιολογείτε τον άμεσα προϊστάμενό σας με ανώνυμη γραπτή αξιολόγηση;
- Ναι
 - Όχι
 - Δεν έχω άποψη

13. Κατά την πρόσληψή σας στον οργανισμό, παρακολουθήσατε κάποιο εισαγωγικό πρόγραμμα εκπαίδευσης; Αν η απάντησή σας είναι αρνητική, προχωρήστε στο ερώτημα 15.

Ναι

Όχι

14. Εάν ναι, πόσο βοηθητική ήταν η εκπαίδευση αυτή στην ομαλή ένταξή σας στον οργανισμό και στα νέα σας καθήκοντα;

Πάρα Πολύ

Πολύ

Αρκετά

Λίγο

Καθόλου

15. Πόσο συχνά συμμετέχετε σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες του οργανισμού;

Εώς και μία φορά τον χρόνο

Από μία έως τρεις φορές τον χρόνο

Περισσότερες από τρεις φορές τον χρόνο

16. Πιστεύετε ότι με την εκπαίδευση που σας παρέχετε στη Δημόσια Υπηρεσία, είστε σε θέση να αναπτύξετε τις δεξιότητες που απαιτεί η εργασία σας;

Πάρα Πολύ

Πολύ

Αρκετά

Λίγο

Καθόλου

17. Πιστεύετε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που εφαρμόζονται στη Δημόσια Υπηρεσία χρειάζονται βελτίωση και αναπροσαρμογή;

Πάρα Πολύ

Πολύ

Αρκετά

- Λίγο
- Καθόλου

18. Δηλώστε τους παράγοντες που θα σας παρακινούσαν έτσι ώστε να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο. (μπορείτε να επιλέξετε μέχρι **τρεις** επιλογές)

- Δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης
- Επιβράβευση από προϊστάμενους
- Ευχάριστο περιβάλλον
- Αύξηση απολαβών
- Μεγαλύτερος αριθμός αδειών

19. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται στη Δημόσια Υπηρεσία είναι κατάλληλα για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων;

- Πάρα Πολύ
- Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Καθόλου

20. Στον ακόλουθο πίνακα, παρουσιάζονται κάποιες τεχνικές παρακίνησης. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι τεχνικές αυτές θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν; Σημειώστε με \surd το ανάλογο τετραγωνάκι. Βαθμολογήστε από το 1 μέχρι το 5 ως ακολούθως:

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

Τεχνικές Παρακίνησης	Βαθμολογία				
	1	2	3	4	5
Μεταρρύθμιση του υφιστάμενου ωραρίου σε πιο ευέλικτο					

Εφαρμογή βραβείων επίδοσης σε ατομικό επίπεδο					
Σύνδεση των απολαβών με την παραγωγικότητα					
Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού					
Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού					

21. Λαμβάνοντας υπόψη τα νέα δεδομένα και την οικονομική κρίση που έπληξε τη χώρα μας, νιώθετε ανασφάλεια ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας σας; Αν η απάντησή σας είναι αρνητική, προχωρήστε στο ερώτημα 23.

Ναι

Όχι

22. Εάν ναι, ο παράγοντας αυτός λειτουργεί ανασταλτικά στην παρακίνηση και στην απόδοσή σας;

Πάρα Πολύ

Πολύ

Αρκετά

Λίγο

Καθόλου

23. Γενικά, το επίπεδο παρακίνησής σας στον χώρο εργασίας σας θεωρείτε ότι είναι:

Πολύ υψηλό

Υψηλό

Χαμηλό

Πολύ Χαμηλό

24. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της ποιότητας; (μπορείτε να επιλέξετε **μία** επιλογή)

Εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού με αποτελεσματικό τρόπο

Έγκαιρη παροχή υπηρεσιών και μείωση γραφειοκρατίας

Τακτική εκπαίδευση και κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού

Αποφυγή ή μείωση σφαλμάτων

Διαφάνεια, αξιοπιστία και τήρηση των κανονισμών και των νομοθεσιών

25. Πόσο σημαντική θεωρείτε την ποιότητα υπηρεσιών στη Δημόσια Υπηρεσία;

Πάρα Πολύ

Πολύ

Αρκετά

Λίγο

Καθόλου

26. Ποιά από τα ακόλουθα σημεία πιστεύετε ότι θα συνέβαλλαν στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στη Δημόσια Υπηρεσία; (μπορείτε να επιλέξετε μέχρι **τρεις** επιλογές)

Πρόσληψη μορφωμένων και προσοντούχων ατόμων

Οριοθέτηση στόχων και εφαρμογή σχεδίου δράσης

Εκσυγχρονισμός μηχανογραφικών συστημάτων της Δημόσιας Υπηρεσίας

Σύνδεση αμοιβής και παραγωγικότητας

Αξιολόγηση και παρακίνηση εργαζομένων

Απλοποίηση διαδικασιών και κωδικοποίηση νομοθεσιών και διαδικασιών

27. Πιστεύετε ότι με την εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας, θα μπορούσε να μειωθεί η γραφειοκρατία στη Δημόσια Υπηρεσία;

Πάρα Πολύ

Πολύ

Αρκετά

Λίγο

Καθόλου

28. Πιστεύετε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των εννοιών «αξιολόγηση», «εκπαίδευση», «παρακίνηση» και «ποιότητα»; (δηλαδή οι παραμέτροι αξιολόγηση, εκπαίδευση και παρακίνηση θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στη Δημόσια Υπηρεσία;)

Πάρα Πολύ

- Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Καθόλου