



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
« ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ »**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ  
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ  
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.**

**ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΝΕΟΦΥΤΟΥ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΑΒΒΑΣ ΚΑΤΣΙΚΙΔΗΣ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2014**





**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ »**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ  
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ  
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.**

**ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΝΕΟΦΥΤΟΥ**

**ΕΠΙΒΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΑΒΒΑΣ ΚΑΤΣΙΚΙΔΗΣ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2014**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	6
ABSTRACT .....	7
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:Εισαγωγή.....	9
1.1 Γενικά.....	9
1.2 Σκοπός της Έρευνας.....	9
1.3 Σύνοψη Κεφαλαίων.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Παρακίνηση .....	11
2.1 Η έννοια της Παρακίνησης .....	11
2.2 Παρακίνηση και Κίνητρα Συμπεριφοράς .....	11
2.3 Η διαδικασία της Παρακίνησης .....	12
2.4 Κίνητρα Συμπεριφοράς .....	13
2.4.1 Οι Κατηγορίες των Κινήτρων.....	13
2.4.2 Κινητήριες Δυνάμεις στο Εργασιακό Περιβάλλον.....	14
2.5 Θεωρίες για τα Κίνητρα Συμπεριφοράς .....	16
2.5.1 Οι Θεωρίες των Ενστίκτων .....	16
2.5.2 Οι Θεωρίες της Ορμής και της Ενίσχυσης.....	17
2.5.3 Γνωστικές Θεωρίες για τα Κίνητρα Συμπεριφοράς .....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Θεωρίες Παρακίνησης .....	18
3.1 Γενικά .....	18
3.2 Θεωρίες Περιεχομένου.....	18
3.2.1 Η Ιεράρχηση των Αναγκών Α. Maslow.....	19
3.2.2 Η Θεωρία των Επιτευγμάτων του Mc Clelland.....	20
3.2.3 Η Θεωρία υγιεινής-παρακίνησης του F.Herzberg.....	21
3.2.4 Η Θεωρία του ERG του C.D. Aldefer .....	22
3.3 Θεωρίες Διαδικασιών.....	22
3.3.1 Η Θεωρία των Προσδοκιών του V. Vroom .....	23
3.3.2 Το Υπόδειγμα των Porter-Lawler ... ..	24
3.3.3 Η Θεωρία της Δικαιοσύνης .....	24
3.3.4 Η Θεωρία του X και Ψ Douglas Mc. Cregor . .....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Κύπρο .....	27
4.1 Ιστορική Εξέλιξη .....	27
4.2 Υφιστάμενη Δομή.....	28
4.3 Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας των ΟΤΑ.....	33
4.3.1 Δήμοι.....	33
4.3.2 Κοινότητες .....	35
4.4 Αναδιάρθρωση των Δήμων και Κοινοτήτων.....	36
4.5 Εργαζόμενοι στους Δήμους και τις Κοινότητες .....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η Οικονομική Κρίση Σήμερα .....	41
5.1 Ορισμός της Οικονομικής Κρίσης .....	41
5.2 Συνοπτική Ανάλυση της Οικονομικής Κρίσης .....	41

5.3	Αναδρομή στις Πρόσφατες Κρίσεις .....	42
5.4	Τι Διαφοροποιεί τη Σημερινή Κρίση.....	43
5.5	Αίτια.....	43
5.6	Επιπτώσεις .....	44
5.7	Επιπτώσεις της Οικονομικής Κρίσης στου ΟΤΑ.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Τεχνικές Παρακίνησης στους ΟΤΑ .....		47
6.1	Έννοια και Περιεχόμενο της Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα .....	47
6.2	Τεχνικές Παρακίνησης .....	47
6.2.1	Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Προσωπικού .....	47
6.2.2	Αξιολόγηση Προσωπικού .....	48
6.2.3	Επαγγελματική Ενημέρωση Προσωπικού.....	49
6.2.4	Παρότρυνση των Εργαζομένων σε Συνεργασία και Σύμπνοια .....	49
6.2.5	Εσωτερικές Ανταμοιβές .....	50
6.2.6	Συμμετοχή του Προσωπικού .....	50
6.2.7	Ενδυνάμωση Προσωπικού.....	51
6.2.8	Διοίκηση Μέσω Στόχων .....	51
6.3	Η Αναγκαιότητα της Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα .....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Μεθοδολογία της Έρευνας .....		53
7.1	Επιλογή του Θέματος .....	53
7.2	Μεθοδολογία της Έρευνας.....	53
7.3	Διεξαγωγή της Μελέτης .....	53
7.4	Περιγραφή Ερευνητικού Εργαλείου.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Αποτελέσματα της Έρευνας.....		56
8.1	Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών .....	56
8.2	Ανάλυση Θέσεων Υπαλλήλων .....	58
8.2.1	Απόψεις εργαζομένων σε σχέση με την εργασία τους, στην περίοδο της οικονομικής κρίσης .....	59
8.2.2	Απόψεις των Εργαζομένων σχετικά με τις ανταμοιβές τους από την εργασία τους .....	61
8.2.3	Απόψεις εργαζομένων σε σχέση με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους .....	63
8.2.4	Παράγοντες και Τεχνικές Παρακίνησης .....	66
8.2.5	Βαθμός επηρεασμού της απόδοσης του προσωπικού από τα μέτρα που εφαρμόστηκαν λόγω της οικονομικής κρίσης .....	68
8.2.6	Παράγοντες Παρακίνησης πέραν των οικονομικών κινήτρων σε περιόδους οικονομικής ύφεσης .....	69
8.2.7	Επίπεδο προσφοράς τρόπων παρακίνησης που προσφέρονται από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης .....	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Συμπεράσματα-προτάσεις βελτίωσης .....		74
9.1	Γενικά .....	74
9.2	Συμπεράσματα .....	74
9.3	Προτάσεις Βελτίωσης .....	75
9.4	Επίλογος .....	77
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....		78
ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ.....		82
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....		83

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

### **ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

#### **ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.**

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν για κάθε οργανισμό το κεφάλαιο εκείνο που συντελεί στη επίτευξη των στόχων, του οράματος και της αποστολής του. Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα ενδιαφέροντος των οργανισμών και των επιχειρήσεων ειδικότερα στην εποχή μας, υπό την απειλή της οικονομικής κρίσης.

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο αφενός να μελετήσει το φαινόμενο της παρακίνησης και αφετέρου να εντοπίσει τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους υπό τις παρούσες οικονομικές περιστάσεις. Αρχικά, γίνεται ανάλυση της έννοιας της παρακίνησης καθώς και των θεωριών για κατανόηση του θεωρητικού υπόβαθρου, και στη συνέχεια εξετάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

Η μέθοδος της έρευνας που ακολουθήσαμε είναι ποσοτική, πρωτογενής έρευνα με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο συντάχθηκε από την ερευνητή και παρατίθεται στο Παράρτημα 1. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 81 υπαλλήλους που εργάζονται σε Δήμους και Κοινοτικά Συμβούλια και διερευνά τις επιμέρους διαστάσεις της παρακίνησης και την επίδραση της στην συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων. Η έρευνα, για υλοποίηση της διπλωματικής πραγματοποιήθηκε τον Φεβρουάριο του 2014.

Η έρευνα κατέδειξε ότι τα μέτρα που λαμβάνονται λόγω της οικονομικής κρίσης επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Ωστόσο αυτοί, αντιλαμβανόμενοι την κρισιμότητα της εποχής υποστηρίζουν ότι το επίπεδο της παρακίνησης δεν χρειάζεται να συνδέεται αποκλειστικά με οικονομικά κίνητρα, αλλά καταδεικνύουν ότι υπάρχουν οι τρόποι και οι πρακτικές που μπορούν να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, χωρίς απαραίτητα οι τρόποι αυτοί να απαιτούν δαπάνες οικονομικής φύσεως από μέρους των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

## **ABSTRACT**

### **DESSERTATION TITLE**

#### **MOTIVATION OF EMPLOYEES AT LOCAL AUTHORITIES IN PERIOD OF ECONOMIC CRISIS. PROMBLEMS AND METHOTS OF EMPOWERING EMPLOYEES**

Human resources are for each organization the asset that serves to achieve the objectives, the vision and its mission. Motivation of the employees is one of the major issues of interest for organizations and businesses generally, especially in our time under the threat of economic crisis.

The purpose of this research project was through the existing literature and the primary research to assess the employees' motivation and to identify the factors that motivate employees in the current economic circumstances.

The research method we followed is quantitative, primary research using a structured questionnaire based survey. The questionnaire was completed by eighty-one (81) employees working in Municipalities and Municipal Councils and explores the various dimensions of motivation and effect on overall employee satisfaction. Research on diplomatic implementation held in February 2014.

Relying on the findings, it was identified that the economic measures were taken because of the economic crisis, greatly affected the productivity of the employees. However, through the findings it was evident that the level of motivation need not to be related only to financial incentives, but showed that there are ways and practices that can maximize the efficiency and productivity of employees, not necessarily these ways to require economic costs on behalf of local authorities.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας τη συγγραφή της μεταπτυχιακής μου εργασίας θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου, στη γυναίκα μου και τα παιδιά μου για την κατανόηση που επέδειξαν στα χρόνια που αφιέρωσα για την αριστερά των εταυρών μου.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

### 1.1 Γενικά

Στην εποχή μας οι περισσότεροι οργανισμοί δρουν σε ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο για να ανταπεξέλθουν χρειάζεται να προσαρμόζονται γρήγορα και αποτελεσματικά. Θεωρείται επιτακτική ανάγκη η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό τους το οποίο πιστεύεται ότι μπορεί να αποτελέσει με την δυναμική του τη λύση σε ένα ασταθές περιβάλλον.

Η αντίφαση όμως που προκύπτει είναι ότι λόγω της οικονομικής ύφεσης, τις μειώσεις των μισθών, τις περικοπές των εξόδων, οι θέσεις των εργαζομένων είναι επισφαλείς με αποτέλεσμα να μειώνεται η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητά τους. Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, ο θεσμός που είναι εγγύτερα στον πολίτη, καλούνται να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα αυτό δίδοντας κίνητρα στους υπαλλήλους τα οποία δεν είναι απαραίτητα να είναι οικονομικά, παρακινώντας τους να βελτιστοποιήσουν την απόδοσή τους.

Στην μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς ένα από τα κυριότερα θέματα έρευνας είναι η παρακίνηση. Είναι αναντίλεκτο το γεγονός ότι, σε κάθε οργανισμό ορισμένοι εργαζόμενοι αποδίδουν περισσότερο από κάποιους άλλους. Η σπουδαιότητα της παρακίνησης έγκειται στο γεγονός ότι συμβάλλει στην αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας τους ώστε να δημιουργούνται ορθές παράμετροι για την βιωσιμότητα της τοπικής αυτοδιοίκησης.

### 1.2 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι με βάση τα πιο πάνω να επισημανθούν οι τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων σε γενικό επίπεδο και κυριότερα στη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης. Εξετάζεται ο ρόλος των δημογραφικών χαρακτηριστικών όπως το φύλο, τα έτη απασχόλησης, ο τρόπος που αντιλαμβάνονται τις τεχνικές παρακίνησης και τη παρούσα κρίση, και επιχειρείται η διεξαγωγή συμπερασμάτων για τους βέλτιστους τρόπους για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στη λογική αυτή θα προσπαθήσει ο ερευνητής να καταγράψει την αντίδραση των ερωτηθέντων στη παρακίνηση, αν υποστηρίζουν ότι συνδέεται αποκλειστικά με οικονομικά κίνητρα καθώς και ποια τεχνική είναι η άριστη δεδομένων των παρουσών οικονομικών συνθηκών. Με βάση τα παραπάνω, ο κύριος στόχος της μελέτης αυτής

είναι να εντοπίσει και ερμηνεύσει τις δυνάμεις εκείνες που παρακινούν τους εργαζόμενους για να ανταποκρίνονται στη προστασία, την ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας. Κύριος στόχος είναι η αναζήτηση πιθανών μεθόδων παρακίνησης οι οποίοι είναι οι βέλτιστοι σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Για την εξέταση της παρακίνησης των εργαζομένων μελετήθηκε καταρχήν το θεωρητικό υπόβαθρο και οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα και στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου τα οποία συμπληρώθηκαν από εργαζόμενους Δήμων και Κοινοτικών Συμβουλίων.

### 1.3 Σύνοψη Κεφαλαίων

Η δομή και διάρθρωση των ενοτήτων της εργασίας επικεντρώνεται στην παρουσίαση και επεξήγηση βασικών εννοιών που συνδέονται με την παρακίνηση και τους παράγοντες που συμβάλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα στο *πρώτο* κεφάλαιο παρατίθεται ένα εισαγωγικό σημείωμα με τον προσδιορισμό του προβλήματος και το σκοπό της μελέτης. Στο *δεύτερο* κεφάλαιο αναφέρονται τα κίνητρα συμπεριφοράς που οδηγούν τους ανθρώπους σε δράση, καθώς και μια προσέγγιση του όρου της παρακίνησης και της διαδικασίας που επιτελείται. Στο *επόμενο* κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στις βασικές θεωρίες παρακίνησης οι οποίες έχουν διατυπωθεί και συνεχίζουν μέχρι σήμερα να αποτελούν τη βάση για περαιτέρω έρευνες. Το *τέταρτο* κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην κυπριακή τοπική αυτοδιοίκηση και στο δυαδικό σύστημα της, τους Δήμους και τις Κοινότητες. Εν συνεχεία, στο *πέμπτο* κεφάλαιο, αναλύεται η οικονομική κρίση, ποια τα αίτια της και ποιες οι επιπτώσεις της στους οργανισμούς και τους εργαζόμενους των δήμων και κοινοτήτων. Στο *έκτο* κεφάλαιο που ακολουθεί, αναλύονται οι τεχνικές ενδυνάμωσης και παρακίνησης των εργαζομένων και ποιοι οι λόγοι που είναι αναγκαίες οι τεχνικές αυτές. Στο *έβδομο* κεφάλαιο, παρουσιάζεται η μεθοδολογία και ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας. Το *όγδοο* κεφάλαιο, ασχολείται με την αναφορά των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου και την περιγραφή των στατιστικών ευρημάτων που προκύπτουν. Το *ένατο* και τελευταίο κεφάλαιο υποβάλλονται προτάσεις και εισηγήσεις, τις οποίες οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης μπορούν να αξιοποιήσουν και να υιοθετήσουν, με σκοπό να αποτελέσουν ορόσημο για την δημιουργία προοπτικών βέλτιστης απόδοσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Παρακίνηση

### 2.1 Η έννοια της παρακίνησης

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα που πρέπει να διερευνώνται ώστε να προσδιορίζονται οι κρισιμότερες στάσεις των υπαλλήλων ως προς την εργασία και της αφοσίωση τους. Είναι μια βασική ψυχολογική διαδικασία για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και η πολυπλοκότητα της αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι στην βιβλιογραφία αναφέρονται δεκαπέντε σχετικές θεωρίες, που υποστηρίζονται από τριάντα δύο συμπερασματικές παραλλαγές ( Camilleri, 2007). Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι είναι η εσωτερική δύναμη η οποία καθοδηγεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Άλλοι θεωρούν ότι είναι μια εσωτερική διαδικασία η οποία προσδίδει στη συμπεριφορά ένα σκοπό. Πιο συγκεκριμένα θα μπορούσαμε να ορίσουμε την παρακίνηση ως την «συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο» ( Κουφίδου, 2001), ενώ στο εργασιακό περιβάλλον αυτή μπορεί να ορισθεί σύμφωνα με Λ. Χυτήρη (2001) «ως το σύνολο των ενεργειών από πλευράς της διοίκησης να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφέρεται κατά συγκεκριμένο τρόπο».

Κεντρική έννοια του όρου παρακίνηση είναι το κίνητρο. Το κίνητρο είναι μια εσωτερική δύναμη που προέρχεται από την ύπαρξη αναγκών οι οποίες μπορεί να είναι πρωτογενείς (νερό, οξυγόνο) ή δευτερογενείς ( κύρος στοργή) και οδηγούν προς τον αντίστοιχο στόχο, ο οποίος στόχος με τη σειρά του μπορεί να εξαλείψει ή να ικανοποιήσει μέρος της έντασης του κινήτρου που η ανάγκη προκαλεί (Μπουραντάς 2002:σελ 250)Με βάση τα πιο πάνω μπορεί να λεχθεί ότι εφόσον η παρακίνηση βασίζεται στα κίνητρα αυτή έχει δύο διαστάσεις: την εσωτερική που πηγάζει από τα εσωτερικά κίνητρα κάθε ατόμου και την εξωτερική αντίστοιχα που προέρχεται από τα κίνητρα του περιβάλλοντος προς το κοινό.

### 2.2 Παρακίνηση και κίνητρα συμπεριφοράς

Ο όρος οργάνωση υποδουλώνει στο χώρο των κοινωνικών επιστημών δυο διαστάσεις οι οποίες είναι σε μεγάλο βαθμό αλληλένδετες: πως είναι οργανωμένη ορισμένη συμπεριφορά ή δραστηριότητα σε κάποιο τομέα της κοινωνίας και πως θα έπρεπε ή θα μπορούσε να οργανωθεί καλύτερα η συγκεκριμένη δραστηριότητα προκειμένου να

πετύχει τους επιδιωκόμενους σκοπούς και αξίες. (Μακρυδημήτρης 2004: σελ.11). Το τι συμβαίνει συνήθως στον αντικειμενικό κόσμο των οργανώσεων είναι το σύνθετο αποτέλεσμα κάποιων προθέσεων και επιδιώξεων, ενεργειών και επιλογών, απόψεων και στο βάθος κάποιων θεωριών η ερμηνεία και η κατανόηση των οποίων, όπως τόνιζε ο Μαξ Βέμπερ, αποτελεί προϋπόθεση της αντικειμενικής σύλληψης του οργανωτικού γεγονότος και των ανάλογων συμπεριφορών για τη παραγωγή συγκεκριμένου έργου.

Η απόδοση έργου από τους εργαζόμενους στους οργανισμούς, δεδομένων των μέσων και των συστημάτων οργάνωσης τους, εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων. Η πρώτη περιλαμβάνει τις γνώσεις και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την απόδοση έργου. Η δεύτερη κατηγορία που είναι και η πιο σημαντική περιλαμβάνει τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη διάθεση του ατόμου να αποδώσει. Πρόκειται δηλαδή για το τι μπορώ και τι θέλω (Μπουραντάς 2002: σελ.247). Η αναγκαιότητα της παρακίνησης των εργαζομένων για μεγαλύτερη απόδοση, ειδικά στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, πηγάζει από το γεγονός ότι η εξαρτημένη εργασία δεν αποτελεί για το άτομο μια άμεσα επιθυμητή δημιουργική δραστηριότητα από μόνη της. Το υπαλληλικό καθεστώς μια θέσης αν και προβλέπει τα καθήκοντα τα οποία πρέπει να εκπληρώνει αυτός που την κατέχει, δεν εξασφαλίζει ότι ο κάτοχος της θέσης θα προσφέρει αυτό που πραγματικά μπορεί. Είναι λοιπόν απαραίτητο για τους ΟΤΑ να διαμορφώνουν τις κατάλληλες συνθήκες που θα τον παρακινούν να αξιοποιεί σε μεγαλύτερο βαθμό τα προσόντα του και το χρόνο που διαθέτει σε αυτή.

### **2.3 Η διαδικασία της παρακίνησης**

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων. Αρχή της διαδικασίας είναι η συνειδητή ή υποσυνείδητη ύπαρξη αναγκών. Η ανάγκη παράγει το κίνητρο και το κίνητρο οδηγεί στον προσδιορισμό στόχων για την υλοποίησή τους. Η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών και τη μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου. Από τη στιγμή που μια πράξη θεωρείται ορθή, τότε το άτομο λαμβάνει την ανταμοιβή του από την άποψη ότι η συμπεριφορά του είναι κατάλληλη και ότι για να πετύχει ανάλογα αποτελέσματα πρέπει να συνεχίσει και στο μέλλον με την ίδια τακτική. Οι ανταμοιβές διακρίνονται σε εσωτερικές και προέρχονται από τη στιγμή που το άτομο αισθάνεται ικανοποίηση όταν εκτελεί μια εργασία,

(αναγνώριση, επιβράβευση, ευχάριστα συναισθήματα), και εξωτερικές που συνήθως προέρχονται από τρίτα άτομα π.χ από τον εργοδότη και περιλαμβάνουν τις προαγωγές, αυξήσεις στον μισθό κλπ.

Από τα πιο πάνω γίνεται αντιληπτό ότι η ανάλυση της διαδικασίας της παρακίνησης αποτελεί δύσκολο επιχείρημα γιατί κάθε ανθρώπινη οντότητα αποτελεί από μόνη της ξεχωριστή περίπτωση με διαφορετικές συνήθειες, απόψεις, πράξεις και κίνητρα.

## **2. 4 Κίνητρα Συμπεριφοράς**

Τα κίνητρα αποτελούν το πιο καθοριστικό στοιχείο στην διαδικασία της παρακίνησης. Αν και δεν εξηγούν από μόνα τους την ανθρώπινη συμπεριφορά τα κίνητρα είναι βασική προϋπόθεση κατανόησης και επηρεασμού της. Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί ότι οι ανθρώπινες δράσεις και τα ενεργήματα δεν λαμβάνουν χώρα εν κενό αλλά κατ ανάγκη τοποθετούνται και εντάσσονται σε κάποιο κοινωνικό πλαίσιο ή περιβάλλον, οπότε δεν μπορεί παρά να λαμβάνονται υπόψη οι σχετικές δυνάμεις και επιρροές και να συνυπολογίζονται οι αντίστοιχες δεσμεύσεις που ενδεχομένως ασκούνται επ' αυτών. (Μακρυδημήτρης, 2004)

### **2.4.1 Οι Κατηγορίες των κινήτρων**

Αν και δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των θεωρητικών για τη ταξινόμηση των κινήτρων, στη βιβλιογραφία έχουν επικρατήσει τρεις βασικές κατηγορίες:

(I) Τα πρωτογενή κίνητρα τα οποία βρίσκονται στο υποσυνείδητο του ανθρώπου και σχετίζονται με τις βασικές ανάγκες του. Τα πρωτογενή κίνητρα έχουν στόχο να μειώσουν την ένταση που δημιουργούν οι βασικές ανάγκες. Μεταξύ αυτών τα σπουδαιότερα είναι η πείνα, η δίψα, ο ύπνος, η αποφυγή καταπόνησης, το οξυγόνο το σεξ.

(II) Τα δευτερογενή κίνητρα. Πρόκειται για τα κίνητρα που αποκτά ο άνθρωπος κατά τη διάρκεια της ζωής του και σχετίζονται με περιβάλλον του, και την διαδικασία κοινωνικοποίησης του και αποτελούν τα πιο σημαντικά κίνητρα όσον αφορά την εξήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Κυριότερα δευτερογενή κίνητρα είναι το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης, το κίνητρο της ασφάλειας, το κίνητρο της επιτυχίας και του κύρους και το κίνητρο της δύναμης και της εξουσίας.

(III) Τα γενικά κίνητρα, τα οποία είναι περισσότερα έμφυτα παρά επίκτητα. Συνδέονται με τη φύση του ανθρώπου χωρίς όμως να αφορούν τις βιολογικές του

ανάγκες. Σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν το κίνητρο της ικανότητας που πηγάζει από την ανάγκη του ατόμου να χειρίζεται και να ελέγχει τις σχέσεις του με το φυσικό περιβάλλον, το κίνητρο της περιέργειας που είναι αποτέλεσμα της ανάγκης του ατόμου να γνωρίζει, το κίνητρο της δραστηριότητας που συνδέεται με την ανάγκη της δημιουργίας και το κίνητρο της αγάπης που χαρακτηρίζεται ως έμφυτο αλλά και ως ένα βαθμό επίκτητο.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερή η πολυπλοκότητα της παρακίνησης. Ο άνθρωπος χαρακτηρίζεται από ένα μεγάλο αριθμό αναγκών-κινήτρων που προσδιορίζονται όχι μόνο από τη φύση του αλλά και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και εξελίσσεται. Η κατανόηση της παρακίνησης απαιτεί αφενός την γνώση των πιο πάνω κινήτρων και αφετέρου το επίπεδο έντασης του καθενός από αυτά, τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ τους καθώς και τους τρόπους ικανοποίησης τους.

#### **2.4.2 Κινητήριες δυνάμεις στο εργασιακό περιβάλλον**

Όπως παρατηρήσαμε πιο πάνω, η συμπεριφορά του ατόμου προσδιορίζεται από τα κίνητρα που την κατευθύνουν. Για το λόγο αυτό, το κίνητρο που έχει τη μεγαλύτερη κινητήρια δύναμη είναι εκείνο για το οποίο ο εργαζόμενος θα προσπαθήσει περισσότερο σε σχέση με τα υπόλοιπα που έχουν μικρότερη δύναμη. Σύμφωνα με δύο έρευνες (Nirtin Nohria και Linda-Eling Lee, 2008) που πραγματοποιήθηκαν σε μεγάλες επιχειρήσεις αποδεικνύουν ότι κάθε οργανισμός θα πρέπει να δώσει έμφαση σε τέσσερα συγκεκριμένα κίνητρα με στόχο να βελτιώσει τη παρακίνηση των εργαζομένων και κατ'επέκταση την αποδοτικότητα τους. Αυτά είναι:

- Το κίνητρο του δεσμού που προέρχεται από την ανάγκη του ατόμου να δημιουργήσει δεσμούς με άλλα άτομα και ομάδες με σκοπό την ενίσχυση του συναισθήματος ότι το άτομο αυτό ανήκει σε μια ομάδα για την οποία αισθάνεται σεβασμό. Οι οργανισμοί που ενισχύουν το πνεύμα της ομαδικής εργασίας και τη συνεργασία μπορούν να πετύχουν τα βέλτιστα στο θέμα αποδοτικότητα.
- Το κίνητρο της υπεράσπισης δηλαδή η ανάγκη του ατόμου να προστατευτεί από εξωτερικούς κινδύνους. Μέσα στο εργασιακό περιβάλλον αυτό μεταφράζεται με την επιθυμία του εργαζόμενου να μπορεί να εκφράζει ελεύθερα τις απόψεις του. Με βάση τη μελέτη η μη ικανοποίηση του κινήτρου

της υπεράσπισης είναι ένας από του λόγους που ορισμένοι εργαζόμενοι αντιστέκονται στις αλλαγές του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

- Το κίνητρο της απόκτησης που συνδέεται με την ανάγκη των ανθρώπων να αποκτήσουν υλικά αγαθά και εμπειρίες που θα τα βοηθήσουν να βελτιώσουν την κοινωνική τους θέση. Οι οργανισμοί μπορούν να ανταποκριθούν με θετικό τρόπο στο κίνητρο αυτό παρέχοντας ικανοποιητικό σύστημα ανταμοιβών το οποίο να συνδέει το ύψος της αμοιβής με βάση την απόδοση.
- Το κίνητρο της κατανόησης που συνδέεται με την ανάγκη του ατόμου να κατανοήσει το περιβάλλον του. Αν ένα είδος εργασίας είναι κατανοητό και ενδιαφέρον τότε εύκολα μπορεί να εκπληρωθεί το κίνητρο αυτό.

Σύμφωνα με την έρευνα, η παρακίνηση των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανοποίηση όλων των κινήτρων που παρατηρεί η οποίες δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν ιεραρχικά και ούτε η μια μπορεί να αντικαταστήσει την άλλη. Η αδυναμία θετικής ανταπόκρισης και στα τέσσερα κίνητρα έχει ως αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να μην είναι αποδοτικός ή ακόμα να αποχωρήσει από την εργασία του. Αν ένας οργανισμός πετύχει να προσφέρει τα κατάλληλα κίνητρα τότε είναι πιο εύκολο να πετύχει τους στόχους του. Στο πιο κάτω πίνακα δίδονται ορισμένα παραδείγματα θετικών και αρνητικών κινήτρων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του εργαζόμενου ( Κουφίδου, 2001).

Ανθρώπινες ανάγκες	Θετικά κίνητρα	Αρνητικά κίνητρα
Φυσικές ανάγκες και ανάγκες ασφάλειας	+Επαρκής αμοιβή +Προαγωγές +Σταθερή όροι εργασίας +Εκτίμηση απόδοσης +Ασφαλείς συνθήκες εργασίας +Αναγκαίος εξοπλισμός +Κατάλληλες κλιματολογικές συνθήκες +Επαρκή διαλείμματα	-Ανεπαρκής αμοιβή -Φόβος απώλειας εργασίας -Ασυνεπής συμπεριφορά -Αβεβαιότητα εκτίμησης της εργασίας -Ακατάλληλες συνθήκες εργασίας -Ανεπαρκής εξοπλισμός -Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας
Κοινωνικές ανάγκες	+Αρμονικές σχέσεις με τους συναδέλφους	-Δυσαρμονία στις σχέσεις με τους συναδέλφους

	+Αναγνώριση και ανταμοιβές για την επιτυχή επίδοση	-Παραγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου
Ανάγκες για αυτοσεβασμό	+Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων +Ανάπτυξη πρωτοβουλίας και δημιουργικότητας +Εμπιστοσύνη	-Ανάθεση τυποποιημένης εργασίας -Δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζομένου

Πίνακας 1. Προσαρμογή από το έργο του F.Carvell, Human Relations in Business, McMillan Co. 1970

## 2.5 Θεωρίες για τα κίνητρα συμπεριφοράς

Οι θεωρίες για τα κίνητρα συμπεριφοράς έχουν τις ρίζες τους στον ηδονισμό, στην άποψη δηλαδή ότι κάθε οργανισμός επιδιώκει την ευχαρίστηση και την αποφυγή του πόνου. Η τάση αυτή οδηγεί στην εκ των προτέρων δράση και στη λήψη αποφάσεων που αποσκοπούν σε θετικά αποτελέσματα και στην αποφυγή αρνητικών. Οι θεωρίες για τα κίνητρα συμπεριφοράς κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Θεωρίες των ενστίκτων
2. Θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης
3. Γνωστικές θεωρίες

### 2.5.1 Οι θεωρίες των ενστίκτων

Με βάση την ηθικολογική προσέγγιση τη συμπεριφορά των ζώων μπορούμε να την ερμηνεύσουμε με βάση το ένστικτο. Η άποψη αυτή αμφισβητήθηκε έντονα μέχρι που διαπιστώθηκε μετά από πειράματα, ότι το ένστικτο δεν έχει καθοριστική σημασία. Η επιθετικότητα και η μητρική συμπεριφορά λειτουργούσαν ως επίκτητες συμπεριφορές και καθορίζονταν από το κοινωνικό τους περιβάλλον.

Ο McDougal όριζε το ένστικτο ως έμφυτη προδιάθεση που οδηγεί αυτόν που την κατέχει να αντιλαμβάνεται τα αντικείμενα μιας κατηγορίας, και να δρα αναλόγως ή να νοιώθει μια παρόρμηση προς μια ενέργεια. Από τη άλλη ο Freud υποστήριξε ότι αν το ένστικτο αποτελεί εκμαθημένη συμπεριφορά τότε υποκαθίσταται με τον ίδιο τρόπο που αποκτήθηκε, δηλαδή με τη μάθηση.



### **2.5.2 Οι θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης**

Οι θεωρίες της ορμής υποστηρίζουν ότι οι τωρινές συμπεριφορές βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις συνέπειες του παρελθόντος. Η ανάγκη για μια συμπεριφορά προκύπτει από τη έλλειψη ισορροπίας μεταξύ φυσιολογικών λειτουργιών και το πιο πιθανό είναι το αποτέλεσμα το καθορίζει η συνήθεια. Οι θεωρίες της ορμής δεν μπορούν να αντικατοπτρίσουν τα ανθρώπινα κίνητρα και αυτό γιατί μια συμπεριφορά μπορεί να προκύψει από κάποιο εξωτερικό ερέθισμα και όχι από εσωτερική έλλειψη ισορροπίας. Η ενίσχυση της συμπεριφοράς και η επιβράβευση μπορεί να θεωρηθεί κάθε ευχάριστο αποτέλεσμα για το άτομο. Ο συσχετισμός ανάμεσα στη συμπεριφορά και στο ευχάριστο αποτέλεσμα δημιουργεί την επανάληψη της ανάλογης συμπεριφοράς.

### **2.5.3 Γνωστικές θεωρίες για τα κίνητρα συμπεριφοράς**

Αυθεντία της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι ο Γερμανός ψυχολόγος Kurt Lewin ο οποίος υποστήριξε ότι οι άνθρωποι σε δεδομένες στιγμές έχουν κάποιες ανάγκες φυσιολογικές και ψυχολογικές με αποτέλεσμα αφενός οι ανάγκες να δημιουργούν ένταση που το άτομο προσπαθεί να τις μετριάσει μέσω κάποιας πράξης και αφετέρου οι ανάγκες αυτές επιδρούν στην ελκυστικότητα ορισμένων ενεργειών με στόχο να αμβλυνθεί η κατάσταση της έντασης. Το αρχικό σθένος της ελκυστικότητας μειώνεται μόλις επιτυγχάνεται ο στόχος που ωθούσε το άτομο προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Θεωρίες Παρακίνησης

### 3.1 Γενικά

Μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και με τη δημοσίευση το 1943 του πρώτου άρθρου του A.Maslow αρχίζει η σύγχρονη περίοδος των θεωριών της παρακίνησης. Οι θεωρίες παρακίνησης σε σχέση με την εργασία έχουν μεγάλη σημασία στην διαμόρφωση ερμηνευτικών μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων επειδή εστιάζουν στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που τη βελτιώνουν. Ωστόσο καμιά θεωρία δεν μπορεί να εφαρμοστεί εξ ολοκλήρου αφού ο κάθε εργαζόμενος αποτελεί και ξεχωριστή προσωπικότητα με διαφορετικά ερεθίσματα. Τα διάφορα ερευνητικά υποδείγματα που αναπτύχθηκαν διακρίνονται συνήθως σε δυο κατηγορίες ανάλογα με το περιεχόμενό τους. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει εκείνα τα υποδείγματα που εξετάζουν τη φύση της παρακίνησης έχουν έναν περισσότερο περιγραφικό, ερμηνευτικό και εξηγητικό χαρακτήρα και ονομάζονται θεωρίες περιεχομένου. Ενώ αυτές που περιλαμβάνονται στη δεύτερη κατηγορία εξετάζουν τη διαδικασία της παρακίνησης, με περισσότερο κανονιστικό, ρυθμιστικό και αξιολογικό χαρακτήρα και ονομάζονται θεωρίες διαδικασιών. Επιπλέον έχουν αναπτυχθεί και άλλες σημαντικές, που δεν κατατάσσονται στις πιο πάνω κατηγορίες όπως η θεωρία X και Ψ του Douglas McGregor. (Μπουραντάς, 2002)

### 3.2 Θεωρίες Περιεχομένου

Οι συγκεκριμένες θεωρίες διερευνούν ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες, πως ιεραρχούνται και έχουν ως βασικό άξονα πως οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ιεραρχήσουν. Υπό την έννοια αυτή, αποτελούν δε το βασικό εργαλείο κατανόησης του περιεχομένου της παρακίνησης. Ωστόσο δεν μπορούν να εφαρμοστούν αυτούσιες επειδή δεν εξετάζουν πλήρως τα στοιχεία που παρακινούν κάποιο εργαζόμενο. Κυριότεροι μελετητές αυτής της κατηγορίας είναι οι A.Maslow, D. McClelland, F. Herzberg Cl. Aldefer.

### 3.2.1 Η ιεράρχηση των αναγκών Α.Maslow

Ο Abraham Maslow, με κλινικές έρευνες προσπάθησε να προσδιορίσει τις ανάγκες του ανθρώπου καθώς και την παρακινητική τους δύναμη και τις ταξινομήσε ιεραρχικά σε πέντε κατηγορίες. (σχήμα 2).

Στο πλαίσιο αυτής της αρχής έθεσε στη βάση της κατηγοριοποίησης τις φυσιολογικές ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικός οργανισμός, όπως το νερό, η τροφή, η υγεία κλπ.

Αμέσως μετά βρίσκονται οι ανάγκες σιγουριάς και είναι αποτέλεσμα της έγνοιας του ανθρώπου να νοιώθει το αίσθημα ασφάλειας για τη ύπαρξη του, καθώς και της βεβαιότητας ως προς την εξέλιξη των μεταβλητών του περιβάλλοντος του που τον ενδιαφέρουν.



Σχήμα 1. Ιεραρχία αναγκών κατά Maslow

Στην συνέχεια ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες που περιλαμβάνουν την ανάγκη του ατόμου για αποδοχή, κοινωνική επαφή, κοινωνικές σχέσεις και φιλία. Πριν το τελευταίο επίπεδο παρουσιάζονται οι ανάγκες εκτίμησης και αναγνώρισης, αφού κάθε ανθρώπινη προσωπικότητα στο περιβάλλοντα χώρο του επιδιώκει την επιτυχία, την άσκηση επιρροής, φήμη, κύρος και άλλα.

Στο ανώτερο επίπεδο της πυραμίδας Maslow βρίσκονται οι ανάγκες ολοκλήρωσης. Πρόκειται για τις ανάγκες να γίνει ο άνθρωπος αυτό που θέλει να γίνει. Να

εκπληρώσει όλες του τις προσδοκίες, να τελειοποιηθεί για να φθάσει στον ιδανικό για αυτόν εαυτό.

Με βάση αυτή τη θεωρία, κάθε επόμενη ανάγκη για να ικανοποιηθεί και να δραστηριοποιηθεί το άτομο πρέπει αρχικά να καλύπτονται οι ανάγκες του προηγούμενου σταδίου. Αν και η συγκεκριμένη θεωρία δεν εφαρμόστηκε πλήρως τους χώρους εργασίας, αποτέλεσε τη βάση για την εφαρμογή διαφόρων συστημάτων παρακίνησης καταδεικνύοντας ευθύς εξ αρχής ότι η ικανοποίηση των βασικών αναγκών είναι η πρώτιστη επιδίωξη του ανθρώπου χωρίς ωστόσο να αποτελεί στοιχείο υποκίνησης.

### **3.2.2 Η θεωρία των επιτευγμάτων του McClelland**

Σύμφωνα με τις έρευνες του McClelland ο άνθρωπος κατά τη διάρκεια της εξέλιξης του στο κοινωνικό περιβάλλον, αποκτά τρεις σημαντικές ανάγκες που προσδιορίζουν την παρακίνηση του.

- πρώτη είναι η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις
- δεύτερη είναι η ανάγκη για δύναμη
- και τρίτη η ανάγκη για επιτεύγματα.

Η πρώτη περίπτωση αφορά την επιθυμία του ατόμου να δημιουργήσει φιλικές σχέσεις και να γίνει αποδεκτός από διάφορες κοινωνικές ομάδες. Η ανάγκη για δύναμη σημαίνει την επιθυμία του ατόμου να έχει ασκεί επιρροή σε άλλα άτομα και η τελευταία περίπτωση αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να έχει υψηλή απόδοση με πρότυπο τα άριστα ή να είναι ο νικητής στα πλαίσια ανταγωνισμού με άλλους.

Ο McClelland μελετώντας αρκετά χρόνια την εργασιακή συμπεριφορά σε σχέση με τη δική του θεωρία κατέληξε στο γεγονός ότι τα άτομα που διακατέχονται από την ανάγκη για επίτευξη, πετυχαίνουν σε θέσεις εργασίας που αφορούν πωλήσεις και σε κατώτερα επίπεδα διοικητικών θέσεων. Παρατήρησε επίσης ότι τα άτομα αυτά αποδέχονται συχνά συμβουλές και καθοδήγηση για την βελτίωση της απόδοσης τους. Τα άτομα πάλι που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για σχέσεις διαπίστωσε ότι πετυχαίνουν σε θέσεις εργασίας που σχετίζονται με τον συντονισμό μεταξύ ατόμων και ομάδων, ενώ τα άτομα που επιδιώκουν εξουσία είναι κατάλληλα για διευθυντικές θέσεις και ανταποκρίνονται σε θέματα ανέλιξης.

### 3.2.3 Η θεωρία υγιεινής-παρακίνησης του F. Herzberg

Η θεωρία του Herzberg είναι η πιο συζητημένη και αποδεκτή ίσως στο χώρο της διοίκησης. Η αρχική του έρευνα έγινε σε 200 υπαλλήλους που εργαζόνταν ως μηχανικοί και λογιστές με πλήρη απασχόληση σε επιχειρήσεις βαριάς βιομηχανίας (Χυτήρης, 2001). Σκοπός της έρευνας ήταν να περιγράψουν οι εργαζόμενοι κάποιο περιστατικό από την εργασία τους που τους έκανε να αισθανθούν ευχάριστα ή δυσάρεστα. Η ανάλυση των απαντήσεων κατέληξε στο γεγονός ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων εργασίας που σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων. Οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας αφορούσαν το περιβάλλον της επιχείρησης και συγκεκριμένα ήταν:

- \* πολιτική διοίκησης της επιχείρησης .
- \* οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος .
- \* ο μισθός .
- \* οι διαπροσωπικές σχέσεις .
- \* η εξασφάλιση της μονιμότητας στην εργασία.

Την πρώτη κατηγορία ο Herzberg την ονόμασε παράγοντες διατήρησης. Αν και δεν παρακινούν τους εργαζομένους για αύξηση της απόδοσης τους, εμποδίζουν σε αυτούς το συναίσθημα της δυσαρέσκειας και συνεπώς να διατηρούν την απόδοσή τους σε αποδεκτό επίπεδο (Μπουραντάς , 2002:σελ 264).

Οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας ονομάστηκαν παράγοντες παρακίνησης. Η ύπαρξη του δηλαδή κάνει τους εργαζόμενους να έχουν διάθεση να αποδώσουν όλο και περισσότερο. Οι παράγοντες που έχουν προκαλέσει ικανοποίηση στους ερωτηθέντες αφορούσαν την ίδια τη δουλειά και το ίδιο το άτομο και ήταν:

- \* επιτυχής εκτέλεση εργασίας.
- \* αναγνώριση/επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος.
- \* το περιεχόμενο/ενδιαφέρον της ίδιας της εργασίας.
- \* η ύπαρξη δυνατότητας για αναρρίχηση στα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα.
- \* ευθύνη/ ελευθερία πρωτοβουλιών

Η θεωρία του Herzberg είναι ουσιαστικά μια περαιτέρω ανάπτυξη αυτής του Maslow. Επομένως οι παράγοντες υγιεινής όταν υπάρχουν ικανοποιούν τις φυσιολογικές και τις ανάγκες για ασφάλεια, ενώ οι παράγοντες υποκίνησης αναφέρονται στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, των αναγκών για εκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.

### 3.2.4 Θεωρία του ERG του C.D. Alderfer

Ο Alderfer προσπαθεί να αναπτύξει την θεωρία του Maslow και ταξινομεί τις ανάγκες σε τρεις κατηγορίες:

1. Υπαρξιακές ανάγκες που περιλαμβάνουν τις βιολογικές και ανάγκες ασφαλείας
2. Ανάγκες σχέσεων που περιλαμβάνουν την ανάγκη του ατόμου να είναι μέλος κοινωνικών ομάδων
3. Ανάγκες ανάπτυξης που αναφέρονται στις ανάγκες για αυτοεκτίμηση

Παράλληλα ο Alderfer υποστήριξε ότι δεν πρέπει να αποδίδεται μεγάλη σημασία στην ιεράρχηση των αναγκών, δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί πρώτα μια κατώτερη κατηγορία αναγκών για παίζει κύριο ρόλο παρακίνησης σε ανώτερη κατηγορία. Επιπλέον τόνισε ότι όταν το άτομο διαπιστώσει ότι μια ανάγκη του είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί τότε οι προσπάθειες τότε οι προσπάθειες του στρέφονται προς την ικανοποίηση άλλων αναγκών. Η θεωρία του Alderfer όπως και του Maslow έχουν περιορισμένο χαρακτήρα και αδυνατούν να διαφωτίσουν την ομοιότητα των μεταβαλλόμενων ανθρωπίνων αναγκών στο εργασιακό περιβάλλον.

### 3.3 Θεωρίες Διαδικασιών

Οι θεωρίες διαδικασιών εξετάζουν την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον με μια δυναμική, ενώ οι θεωρίες περιεχομένου που περιγράφηκαν επικεντρώνονται στην αναγνώριση των παραγόντων που συνδέονται με μια παρακίνηση. Οι θεωρίες διαδικασιών εξετάζουν τα γεγονότα που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας σε μια προσπάθεια αν γίνει αντιληπτή διαδικασία της σκέψης που καθορίζει τον τρόπο που συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι. Μόνο με αυτό τον τρόπο υποστηρίζουν οι ερευνητές, ότι θα μπορούσε να αξιολογηθεί μεθοδικά και αν ελεγχθεί με αξιόπιστο τρόπο η οργανωτική συμπεριφορά και η γενική αποτελεσματικότητα της, δηλαδή ο βαθμός επίτευξης των επιδιωκόμενων σκοπών και στόχων.

Στη κατηγορία των θεωριών παρακίνησης περιλαμβάνονται η θεωρία της προσδοκίας του V. Vroom, το μοντέλο των Porter και Lawler, η θεωρία καθορισμού στόχων του E. Locke και η θεωρία της ισότητας του J. Adams.

### 3.3.1 Η θεωρία των προσδοκιών του V. Vroom

Η θεωρία των προσδοκιών που αναπτύχθηκε από το Victor Vroom, προσπαθεί να περιγράψει τη διαδικασία της παρακίνησης. Ο Vroom ανέπτυξε τη πρώτη συστηματική διατύπωση της θεωρίας της προσδοκίας εντός του εργασιακού χώρου και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να αξιολογούν θετικά τις διάφορες ενέργειες στο χώρο εργασίας και να επιλέγουν εκείνες τις δράσεις που πιστεύουν ότι θα τους οδηγήσουν σε πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με αυτή την υπόθεση ο Vroom ανέπτυξε το παρακάτω υπόδειγμα παρακίνησης ως εξής:

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ=f	Προσδοκία ότι η αύξηση των προσπαθειών θα οδηγήσει στην αύξηση της απόδοσης	X	Προσδοκία ότι η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει στην αύξηση των ανταμοιβών	X	Ένταση επιθυμίας των ανταμοιβών
--------------	---	---	--	---	---------------------------------

Σύμφωνα με τα παραπάνω η παρακίνηση εξαρτάται από τις σχέσεις που το άτομο πιστεύει ότι υπάρχουν μεταξύ των τριών μεταβλητών των οποίων η έννοια περιγράφεται στη συνέχεια:

- α) επιθυμία ανταμοιβών. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν με διαφορετική ένταση ανταμοιβή. Μπορεί να είναι θετική αν το άτομο επιθυμεί την απόκτηση μιας ανταμοιβής, ενώ μπορεί να είναι αρνητική όταν το άτομο προσπαθεί να την αποφύγει (τιμωρία). Όταν η επιθυμία είναι μηδενική σημαίνει ότι το άτομο αναπτύσσει αδιάφορη στάση.
- β) προσδοκία ανταμοιβών. Αυτή δεν είναι τίποτα άλλο παρά η υποκειμενική πιθανότητα του ατόμου για την απόκτηση ανταμοιβών μετά από συγκεκριμένη απόδοση. ( π.χ πιθανότητα χ% να πάρει προαγωγή αν αυξήσει την απόδοση του κατά y%).
- γ) προσδοκίες απόδοσης. Η τρίτη μεταβλητή είναι η προσδοκία που έχει το άτομο σχετικά με το ότι θα πετύχει μεγαλύτερη απόδοση αν αυξήσει τις προσπάθειες του.

Ο Luthans (1992) υποστηρίζει ότι το μοντέλο του Vroom είναι έτσι σχεδιασμένο για να βοηθήσει τα στελέχη της διοίκησης να εκτιμήσουν την πολυπλοκότητα της διαδικασίας της παρακίνησης, ωστόσο είναι δύσκολο να εφαρμοστεί στη πράξη λόγω του ότι δεν προσδιορίζει συγκεκριμένες πρακτικές με τις οποίες η διοίκηση θα μπορούσε να δράσει.

### 3.3.2 Το υπόδειγμα των Porter- Lawler

Οι Porter και Lawler πιστεύουν ότι η παρακίνηση δεν ταυτίζεται με την ικανοποίηση και την απόδοση, αλλά θεωρούν διαφορετικές αυτές τις τρεις μεταβλητές που βρίσκονται σε μια σχέση μεταξύ τους, οι οποίες στηρίζονται:

- α) στην προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος
- β) από τη απόδοση του εργαζόμενου που επηρεάζεται από τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του
- γ) τις ανταμοιβές που απολαμβάνει ο εργαζόμενος με βάση την απόδοση του και
- δ) την ικανοποίηση που νοιώθει ο εργαζόμενος για τις απολαβές που του δίδονται από τον οργανισμό με βάση την απόδοση του.

Σχετική είναι η επισήμανση ότι το υπόδειγμα τους προσδίδει στη διαδικασία της παρακίνησης την έννοια του συνεχούς κυκλώματος διότι αν θέλει ο εργαζόμενος να διατηρήσει τις ανταμοιβές που απολαμβάνει πρέπει να προσπαθεί για την ανάλογη επίδοση. Αν όμως η επίδοση δεν είναι η αναμενόμενη και εργαζόμενος χάσει την αξιοπιστία του πιθανόν να διακόψει τις προσπάθειες του. Τα συμπεράσματα αυτά είναι χρήσιμα στη διοικητική πρακτική ώστε να αναπτύσσεται κατάλληλο σύστημα αμοιβών το οποίο να αυξάνει την αξία ή την ένταση με την οποία οι εργαζόμενοι την επιθυμούν. Βοηθά επίσης να διαμορφώνεται εκείνο το οργανωτικό πλαίσιο που να παρέχει τα απαραίτητα μέσα και την σωστή καθοδήγηση. Επιπλέον γίνεται ευκολότερος ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας και των ρόλων που καλούνται οι εργαζόμενοι να διαδραματίσουν με αποτέλεσμα η ορθολογική ανταπόκριση τους στα καθήκοντα τους να επιφέρει αύξηση της απόδοσης τους.

### 3.3.3 Η θεωρία της Δικαιοσύνης

Η θεωρία της ισότητας/δικαιοσύνης που κύρια ανέπτυξε Stacy Adams, βασίζεται στην υπόθεση ότι το άτομο στην οργάνωση επιθυμεί ίση ή δίκαιη διαχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι αν προκύπτει ανισότητα από τη παραπάνω σύγκριση τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται αδικία και ψυχολογική ένταση που ασφαλώς δεν επιτρέπει την παρακίνηση. Από έρευνες που έχουν γίνει στις περιπτώσεις αντιλαμβανόμενης αδικίας το άτομο συμπεριφέρεται με τους εξής τρόπους:



- Όταν αμείβεται με την ώρα και αντιλαμβάνεται ότι αμείβεται περισσότερο από άλλους που αποδίδουν το ίδιο τότε προσπαθεί να παράγει περισσότερο.
- Στην ίδια περίπτωση αν αμείβεται με το κομμάτι το άτομο προσπαθεί να παράγει περισσότερο.
- Όταν αμείβεται λιγότερο από ότι άλλοι που έχουν την ίδια απόδοση, τότε μειώνει και τι δική του απόδοση.
- Όταν το αίσθημα αδικίας είναι έντονο και δεν μπορεί το άτομο αν το μειώσει τότε πιθανών να εγκαταλείψει την επιχείρηση.

Η εν λόγω θεωρία αποτελεί ουσιαστική συνεισφορά στη διοίκηση. Οι συνέπειες της για τη πρακτική της διοίκησης είναι σημαντικές. Πρώτον, κάθε επιχείρηση πρέπει να ελέγχει το αίσθημα αδικίας και να εντοπίζει της πηγές του. Δεύτερο, με την παρακολούθηση των εργαζομένων μπορεί να καταρτίζει αξιοκρατικό σύστημα αμοιβών. Τρίτον, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζουν αυτά που δίνουν ως αξίες στους εργαζόμενους να έχουν μεγαλύτερη αξία για αυτούς και τέλος γίνεται κατανοητό ότι το αίσθημα αδικίας δεν προέρχεται αποκλειστικά από μέσα από τη σύγκριση συνεισφοράς/απολαβών αλλά και με άλλους συντελεστές της παρακίνησης, όπως το κεφάλαιο.

### 3.3.4 Η θεωρία X και Ψ Douglas Mc Gregor

Μια από τις πλέον ώριμες προσπάθειες ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι η διπολική θεωρία X και Ψ που διατυπώθηκε από τον Douglas Mc Gregor (1960). Κεντρική ιδέα της θεωρίας αυτής είναι ότι οι άνθρωποι εκ φύσεως τους έχουν δύο διαφορετικές όψεις. Η μια, είναι κυρίως αρνητική και περιγράφεται ως θεωρία X. Στο μέτρο αυτής της θεωρίας οι άνθρωποι αυτής της κατηγορίας αποστρέφονται την εργασία τους και προσπαθούν με κάθε τρόπο να την αποφύγουν. Οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας αποφεύγουν τις ευθύνες, προτιμούν να έχουν μια τυπική κατεύθυνση στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και χαρακτηρίζονται από έλλειψη φιλοδοξίας. Όταν μια επιχείρηση διαπιστώνει την αρνητική στάση που πιθανών να έχουν κάποιοι εργαζόμενοι, τότε θα πρέπει να επιτηρούνται, να ελέγχονται ή ακόμη να απειλούνται με τιμωρία ώστε να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Επιπλέον είναι πρόδηλο ότι οι εργαζόμενοι που ενεργούν με το μοντέλο X χρειάζονται καθοδήγηση και έλεγχο, ενώ καθοριστικός παράγοντας παρακίνησης είναι οι οικονομικές ανταμοιβές.

Σε αντίθεση, η άλλη όψη της ανθρώπινης φύσης είναι κυρίως θετική και περιγράφεται ως θεωρία Ψ. Στην περίπτωση αυτή τα άτομα αγαπούν την εργασία τους, είναι δημιουργικοί και δεν φοβούνται να αναλάβουν πρωτοβουλία. Ειδικότερα όταν υπάρχει αίσθημα εμπιστοσύνης στον εργατικό χώρο τότε αναπτύσσουν έντονα συναισθήματα αφοσίωσης προς τους στόχους της επιχείρησης. Η σημασία της ενίσχυσης πρωτοβουλίας του προσωπικού και η αναγκαιότητα υπαγωγής του ατομικού στο γενικό συμφέρον αποτελεί πλεονέκτημα για το σχεδιασμό κατάλληλου συστήματος διοίκησης, και συνάμα κατάλληλη τεχνική για την αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων.

Συμπερασματικά, καμιά από τις δύο προσεγγίσεις δεν μπορεί να εφαρμοστεί αποκλειστικά και απόλυτα σε ένα οργανισμό επειδή οι εργασιακές ιδιαιτερότητες των ανθρώπων συνεχώς μεταβάλλονται. Θεμελιώδεις λειτουργίες της διοικητικής δραστηριότητας, με βάση τη θεωρία X και Ψ είναι, να αντιλαμβάνεται τις περιόδους που ένας εργαζόμενος σε μια περίοδο της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας χαρακτηρίζεται από νωθρότητα ενώ σε κάποια άλλη περίοδο αισθάνεται έντονη την ανάγκη για δημιουργία και μάθηση, και να προβαίνει στις κατάλληλες ενέργειες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Κύπρο

### 4.1 Ιστορική εξέλιξη

Από διάφορα συγγράμματα φαίνεται ότι η αρχική μορφή της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Κύπρο ήταν υποτυπώδης. Όπως γράφει ο Σερ Τζων «σε ποιο βαθμό η τοπική αυτοδιοίκηση αφέθηκε στα χέρια του λαού»<sup>1</sup>, μπορεί να φανταστεί κανείς από το γεγονός ότι στο χάρτη που προτάθηκε από το Δούκα της Σαβοΐας από τους Κυπρίους τον 16<sup>ο</sup> αιώνα προνοεί ότι ο λαός θα έχει το δικαίωμα να εκλέγει υπό την αίρεση της επιβεβαίωσης από το Στέμμα, τους Πρωτόγερους που θα είναι η δημογέροντες που θα ενδιατρίβουν για τη διατροφή του λαού στις πόλεις και τα φρούρια.

Με την άφιξη των Βρετανών στην χώρα το 1878 ξεκίνησε μια νέα περίοδος για την εξέλιξη των τοπικών θεσμών. Αρχικά διατηρήθηκαν οι οθωμανικοί θεσμοί και ίσχυε ο νόμος που ρύθμιζε τις υποθέσεις των τοπικών αρχών και ανέθετε σε αιρετά όργανα που ελέγχονταν από τη κρατική διοίκηση, την ευθύνη για τις τοπικές υποθέσεις. Στην συνέχεια όμως οι βρετανικές αρχές όπως ήταν αναμενόμενο ενδιαφέρθηκαν αρχικά για τους δήμους και έτσι η σχετική Οθωμανική νομοθεσία τροποποιήθηκε με το Νόμο 2 του 1880. Με τις νέες ρυθμίσεις οι οποίες ενέπνεαν τις αγγλικές πεποιθήσεις της εποχής και απέρριπταν την καθολική ψηφοφορία, τα αιρετά Δημοτικά Συμβούλια καταργήθηκαν και αντικαταστάθηκαν από Συμβούλια που εξελέγησαν δυνάμει του νέου Νόμου από τους αρένες ενήλικες της πόλεως που πλήρωναν ετήσιο φόρο και διέμεναν εντός των ορίων του Δήμου (Τορναρίτης, 1972). Στους μικρότερους οικισμούς λειτουργούσαν από τη εποχή της τουρκοκρατίας αιρετά σώματα, οι Χωρητικές αρχές, αλλά οι αγγλικές αρχές αποφάσισαν να εισάγουν το διοριστικό σύστημα όπου το Επαρχιακό Συμβούλιο υποδείκνυε τέσσερα άτομα από τα οποία ο κυβερνήτης επέλεγε και διόριζε το Μουχτάρη του χωριού.

Το παρεμβατικό σύστημα της αγγλικής κατοχής παρέμεινε σε ισχύ μέχρι το 1930 μέχρι που εφαρμόστηκε ένα συστηματικό και σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο που πήγαζε από τον περί Δήμων Νόμο του 1930. Οι έξη επαρχιακές πόλεις του νησιού (Λευκωσία, Λάρνακα, Λεμεσός, Πάφος Κερύνεια, Αμμόχωστος) αναγνωρίστηκαν ως αστικοί δήμοι, καθώς επίσης οι κωμοπόλεις Πόλη Χρυσοχούς, Μόρφου, Λεύκα, Κυθρέα, Λευκόνικο, Ακανθού, Καραβά, Λάπηθο, Αθηαίνου και Λεύκαρα που

<sup>1</sup> Η ιστορία της Κύπρου, Σερ Τζων, τόμος 4<sup>ος</sup> σελ.8.

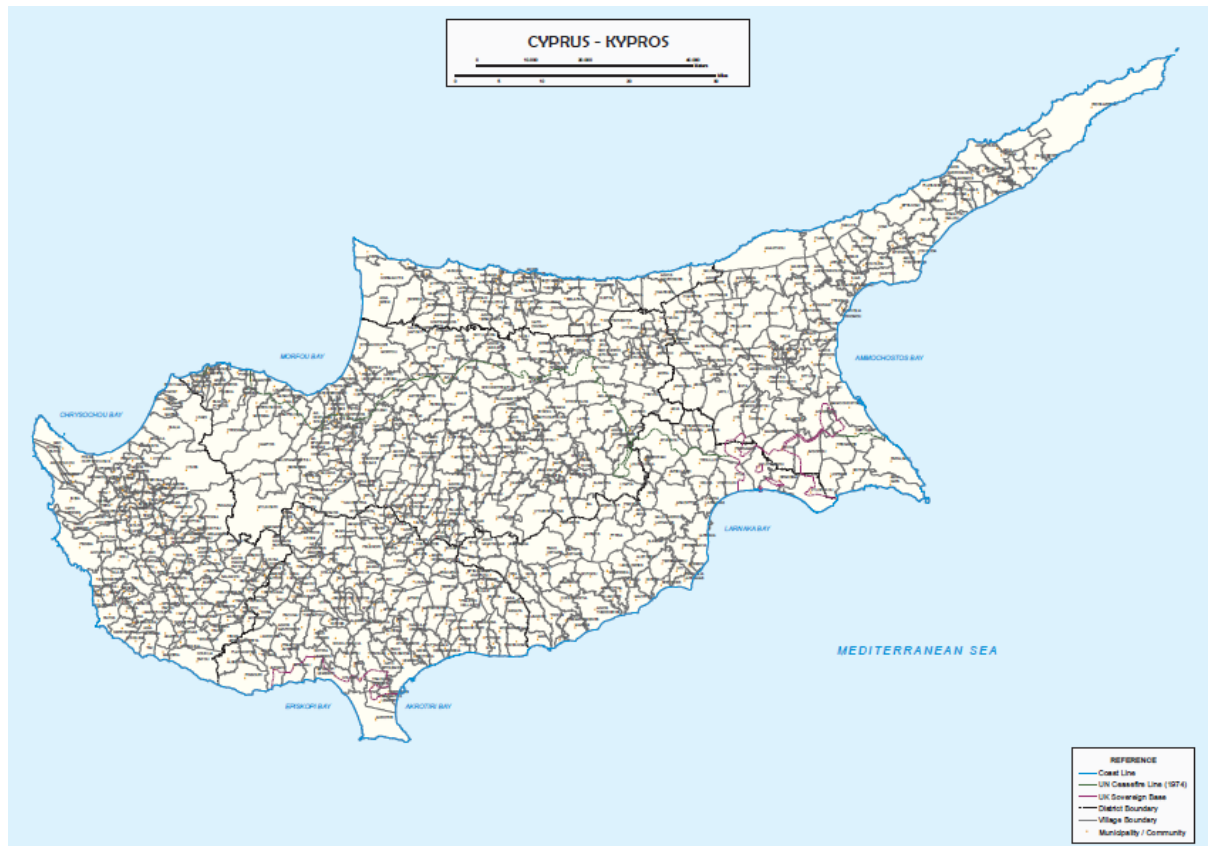
ονομάστηκαν αγροτικοί δήμοι. Ως προς τις κοινότητες οι βρετανικές αρχές έκδοσαν το 1931, τον περί Χωρητικών Αρχών Νόμο, αποδίδοντας σημαντικές αρμοδιότητες στον Κοινοτάρχη όπως η παροχή πληροφοριών, η είσπραξη των φόρων κ.α. Το 1950 άρχισαν να λειτουργούν στο νησί τα Συμβούλια Βελτιώσεως, και διατηρήθηκαν μέχρι την έναρξη του Περί Κοινοτήτων Νόμου το 1999. Βέβαια αρκετές παλινδρομήσεις στην λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης, ξεκίνησαν από την περίοδο των ταραχών των δύο κοινοτήτων το 1963, οι οποίες λόγω και των συνεχών ανώμαλων συνθηκών που επικρατούσαν συνεχίστηκαν μέχρι το 1974.

Μετά την σταδιακή αντιμετώπιση της ανθρωπιστικής κρίσης και την αποκατάσταση των προσφύγων της τουρκικής εισβολής, η Κυπριακή Δημοκρατία προχώρησε στην αναβάθμιση του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης. Το 1979 έγιναν εκλογές για τις Χωρητικές Αρχές για την ανάδειξη των Κοινοταρχών και Μελών τους. Το 1985 θεσπίστηκε ο νέος Περί Δήμων Νόμος και το 1986 έγιναν εκλογές για την ανάδειξη των Δημοτικών Συμβουλίων.

## 4.2 Υφιστάμενη Δομή

Στην Κύπρο σήμερα υπάρχουν 30 Δήμοι στις μεγάλες πόλεις και τουριστικές περιοχές και άλλοι 9 Δήμοι στις κατεχόμενες περιοχές, ενώ τα Κοινοτικά Συμβούλια ανέρχονται στα 350 στις ελεύθερες περιοχές με άλλα 137 στις κατεχόμενες περιοχές. Η δημαρχούμενες περιοχές αποτελούν το 15% της εδαφικής έκτασης της νήσου και

το υπόλοιπο 85% διοικείται από Κοινοτικά Συμβούλια.



Σχήμα 2  
 Διοικητικός Χάρτης της Κύπρου, 2013,  
 Πηγή: Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας

Με βάση τη τελευταία πληθυσμιακή απογραφή της στατιστικής υπηρεσίας Κύπρου (πιν.2) οι Δήμοι καλύπτουν το 65% του πληθυσμού της χώρας περίπου δηλαδή 580,000 κάτοικους, και τα Κοινοτικά Συμβούλια το υπόλοιπο 35% στο οποίο κατοικούν 280,000 άνθρωποι. Με βάση τα Ευρωπαϊκά επίπεδα ο μέσος πληθυσμός για κάθε Κυπριακό Δήμο είναι πολύ χαμηλός αφού είναι ο πέμπτος χαμηλότερος στην Ευρώπη.( πιν.3).

## ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΚΑΤΑ ΕΠΑΡΧΙΑ



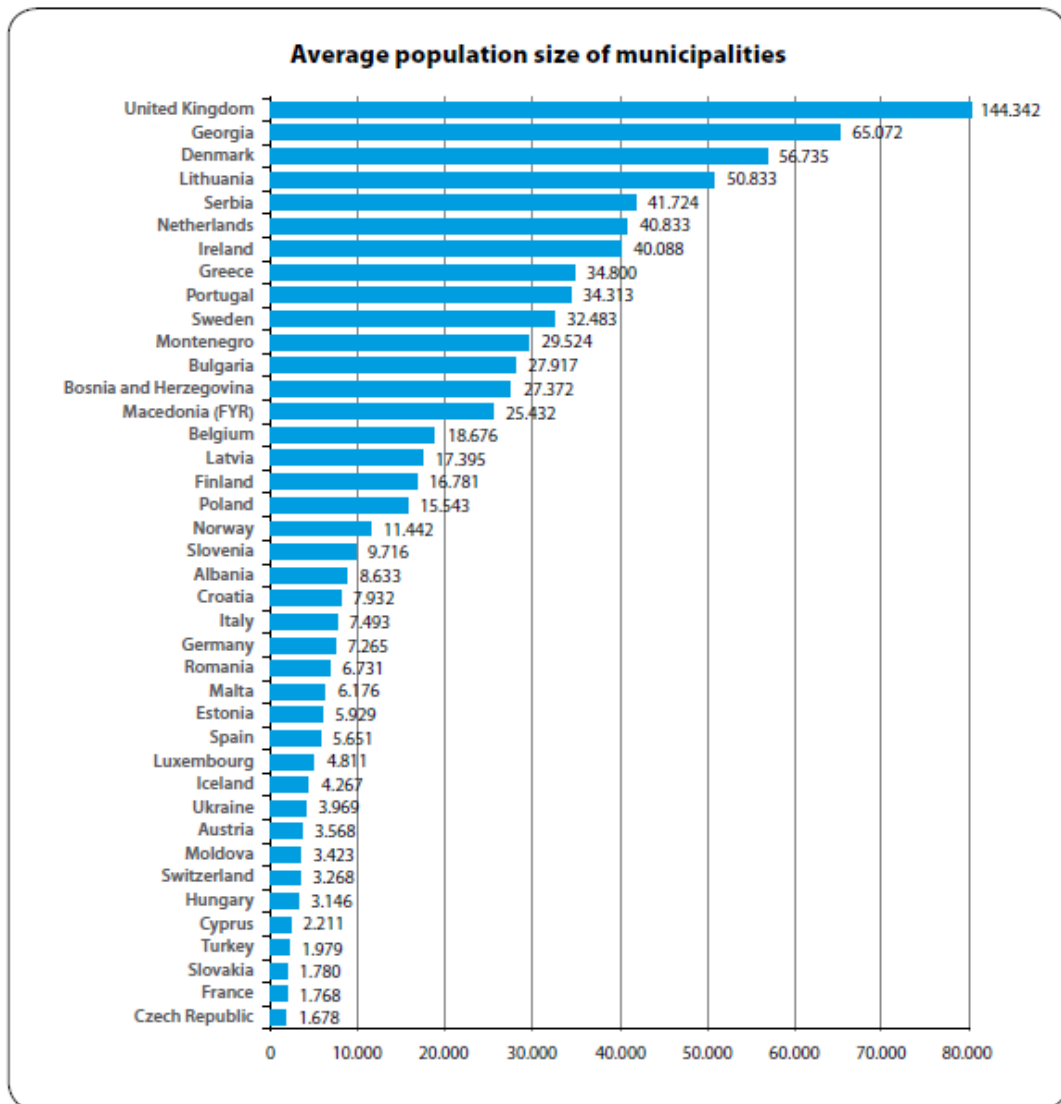
ΕΠΑΡΧΙΑ	Πληθυσμός τέλος του χρόνου (χιλιάδες)																Απογραφή		
	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	2011	2001	1992
<b>Σύνολο</b>	<b>862.0</b>	<b>839.8</b>	<b>819.1</b>	<b>796.9</b>	<b>776.4</b>	<b>757.9</b>	<b>744.0</b>	<b>733.0</b>	<b>722.9</b>	<b>713.7</b>	<b>705.5</b>	<b>697.6</b>	<b>690.5</b>	<b>682.9</b>	<b>675.2</b>	<b>666.3</b>	<b>856,857</b>	<b>703,529</b>	<b>615,013</b>
Λευκωσία	336.0	328.0	320.6	312.6	305.1	298.4	293.5	289.7	286.2	283.1	280.3	277.9	275.8	273.4	271.0	268.0	334,120	279,545	249,601
Αμμόχωστος	47.6	46.3	45.1	43.8	42.7	41.6	40.8	40.1	39.6	39.0	38.5	37.8	37.1	36.5	35.8	35.1	47,338	38,371	31,513
Λάρνακα	146.3	142.3	138.5	134.5	130.8	127.4	124.8	122.8	120.8	119.0	117.5	116.2	115.1	113.9	112.6	111.2	145,365	117,124	102,794
Λεμεσός	241.3	235.5	230.2	224.4	219.0	214.3	210.8	208.1	205.7	203.5	201.6	199.6	197.8	195.8	193.9	191.5	239,739	201,057	177,440
Πάφος	90.8	87.7	84.7	81.6	78.8	76.2	74.1	72.3	70.6	69.1	67.6	66.1	64.7	63.3	61.9	60.5	90,295	67,432	53,665
<b>Αστικές Περιοχές</b>	<b>580.8</b>	<b>567.2</b>	<b>554.6</b>	<b>540.8</b>	<b>528.1</b>	<b>516.8</b>	<b>508.5</b>	<b>502.2</b>	<b>496.4</b>	<b>491.2</b>	<b>486.7</b>	<b>480.2</b>	<b>474.3</b>	<b>468.1</b>	<b>461.8</b>	<b>454.7</b>	<b>577,470</b>	<b>485,304</b>	<b>416,082</b>
Λευκωσία	245.9	240.2	234.9	229.1	223.7	219.0	215.4	212.8	210.3	208.1	206.2	204.1	202.3	200.2	198.2	195.7	244,500	205,633	181,234
Αμμόχωστος																			
Λάρνακα	86.4	84.3	82.4	80.3	78.4	76.6	75.4	74.4	73.5	72.7	72.0	71.1	70.3	69.5	68.6	67.6	85,874	71,740	62,178
Λεμεσός	184.6	181.1	177.8	174.1	170.7	167.7	165.7	164.3	163.1	162.0	161.2	159.3	157.5	155.7	153.8	151.7	183,555	160,733	139,424
Πάφος	63.9	61.6	59.5	57.3	55.3	53.5	52.0	50.7	49.5	48.4	47.3	45.7	44.2	42.7	41.2	39.7	63,541	47,198	33,246
<b>Αγροτικές Περιοχές</b>	<b>281.2</b>	<b>272.6</b>	<b>264.5</b>	<b>256.1</b>	<b>248.3</b>	<b>241.1</b>	<b>235.5</b>	<b>230.8</b>	<b>226.5</b>	<b>222.5</b>	<b>218.8</b>	<b>217.4</b>	<b>216.2</b>	<b>214.8</b>	<b>213.4</b>	<b>211.6</b>	<b>279,387</b>	<b>218,225</b>	<b>198,931</b>
Λευκωσία	90.1	87.8	85.7	83.5	81.4	79.4	78.1	76.9	75.9	75.0	74.1	73.8	73.5	73.2	72.8	72.3	89,620	73,912	68,367
Αμμόχωστος	47.6	46.3	45.1	43.8	42.7	41.6	40.8	40.1	39.6	39.0	38.5	37.8	37.1	36.5	35.8	35.1	47,338	38,371	31,513
Λάρνακα	59.9	58.0	56.1	54.2	52.4	50.8	49.4	48.4	47.3	46.3	45.5	45.1	44.8	44.4	44.0	43.6	59,491	45,384	40,616
Λεμεσός	56.7	54.4	52.4	50.3	48.3	46.6	45.1	43.8	42.6	41.5	40.4	40.3	40.3	40.1	40.1	39.8	56,184	40,324	38,016
Πάφος	26.9	26.1	25.2	24.3	23.5	22.7	22.1	21.6	21.1	20.7	20.3	20.4	20.5	20.6	20.7	20.8	26,754	20,234	20,419

Σημ.: Τα στοιχεία για την περίοδο 2002-2009 έχουν αναθεωρηθεί με βάση τα αποτελέσματα της Απογραφής Πληθυσμού του 2011.

(Τελευταία Ενημέρωση 29/05/2012)

COPYRIGHT © 2012, REPUBLIC OF CYPRUS, STATISTICAL SERVICE

Πίνακας .2 Πληθυσμός κατά Επαρχία  
Πηγή: Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου



Πίνακας 3 CEMR Decentralisation at a crossroads – Εδαφικές Μεταρρυθμίσεις στην Ευρώπη σε καιρούς κρίσης, 2013

Πηγή: National School of Government International(NSGI) Προκαταρκτική μελέτη για τη Μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κύπρου

	Πληθυσμός (Απογραφή 2012)		
Λευκωσία	55,014		
Λεμεσός	101,000		
Λάρνακα	51,468		
Πάφος	32,892		
Στρόβολος	67,904		
Λακατάμια	38,345		
Αγλαντζιά	20,783		
Κάτω Πολεμίδια	22,369		
Μέσα Γειτονιά	14,447		
Άγιος Δομέτιος	12,456		
Έγκωμη	18,010		
Αραδίππου	19,228		
Άγιος Αθανάσιος	14,437		
Παραλίμνι	14,963		
Γερμασόγια	13,421		
Δερύνεια	5,844		
Ιδάλιο	10,466		
Αθηνού	5,017		
Αγία Νάπα	3,212		
Πέγια	3,953		
Λεύκαρα	762		
Γέρι	8,235		
Σωτήρα	5,471		
Τσέρι	7,035		
Πόλις Χρυσοχούς	2,018		
Λατσιά	16,774		
Γεροσκήπου*	7,878		
Ύψωνας*	11,117		
Λιβάδια*	7,206		
Δρομολαξιά - Μενεού*	6,689		

Πίνακας 4 Πληθυσμός Δήμων πριν από τις διεξαχθείσες δημοτικές εκλογές το 2012  
 Πηγή: National School of Government International(NSGI) Προκαταρκτική μελέτη για τη Μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κύπρου



### 4.3 Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας των ΟΤΑ

Οι δήμοι και οι κοινότητες αποτελούν νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου. Στις τοπικές αρχές δεν ασκείται ιεραρχικός έλεγχος γιατί δεν πρόκειται περί κρατικών οργάνων αλλά διοικητική εποπτεία. Ουσιαστικά το Κράτος μέσω του Υπουργείου Εσωτερικών και του Υπουργικού Συμβουλίου στην περίπτωση των Δήμων, του Υπουργείου Εσωτερικών και του οικείου Έπαρχου στην περίπτωση των κοινοτήτων, φροντίζουν να διασφαλίζεται η νομιμότητα των πράξεων και αποφάσεων των Τοπικών Αρχών ώστε να μην ενεργούν καθ' υπέρβαση εξουσίας. Ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης κατοχυρώνεται στο Κυπριακό Σύνταγμα. Μεταξύ άλλων το άρθρο 173 προέβλεψε τη δημιουργία χωριστών δήμων για του Τούρκους κατοίκους των πέντε μεγαλύτερων πόλεων. Επίσης το άρθρο 178 αναφέρει ότι στις υπόλοιπες περιοχές της νήσου η συγκρότηση των οργάνων των δήμων οφείλει να υπάρχει στο μέτρο του δυνατού αναλογική εκπροσώπηση των δύο κοινοτήτων.

#### 4.3.1 Δήμοι

Ο Περί Δήμων Νόμος 111/85 ορίζει τη σύσταση και τις αρμοδιότητες των Δήμων. Ο εν λόγω Νόμος αποτελείται από 11 μέρη(144 άρθρα). Υπεύθυνος για τη διοίκηση του Δήμου είναι ο Δήμαρχος ο οποίος έχει εκτελεστικές και διοικητικές αρμοδιότητες, ενώ το Δημοτικό Συμβούλιο ασκεί όλες τις εξουσίες που ανήκουν στην αρμοδιότητα των Δήμων (Αρ. 11,παρ.1, Μέρος IV, Περί Δήμων Νόμος 111/85). Ο Δήμαρχος και το Δημοτικό Συμβούλιο εκλέγονται από τους κατοίκους των Δήμων με μυστική και καθολική ψηφοφορία για πενταετή θητεία.

Το 1986 η εκλογή Δημάρχων γίνονταν με απλή πλειοψηφία ενώ για τα Δημοτικά Συμβούλια ίσχυε το σύστημα της ενισχυμένης αναλογικής ενώ δέκα χρόνια αργότερα ίσχυσε το σύστημα της απλής αναλογικής που ισχύει μέχρι σήμερα.

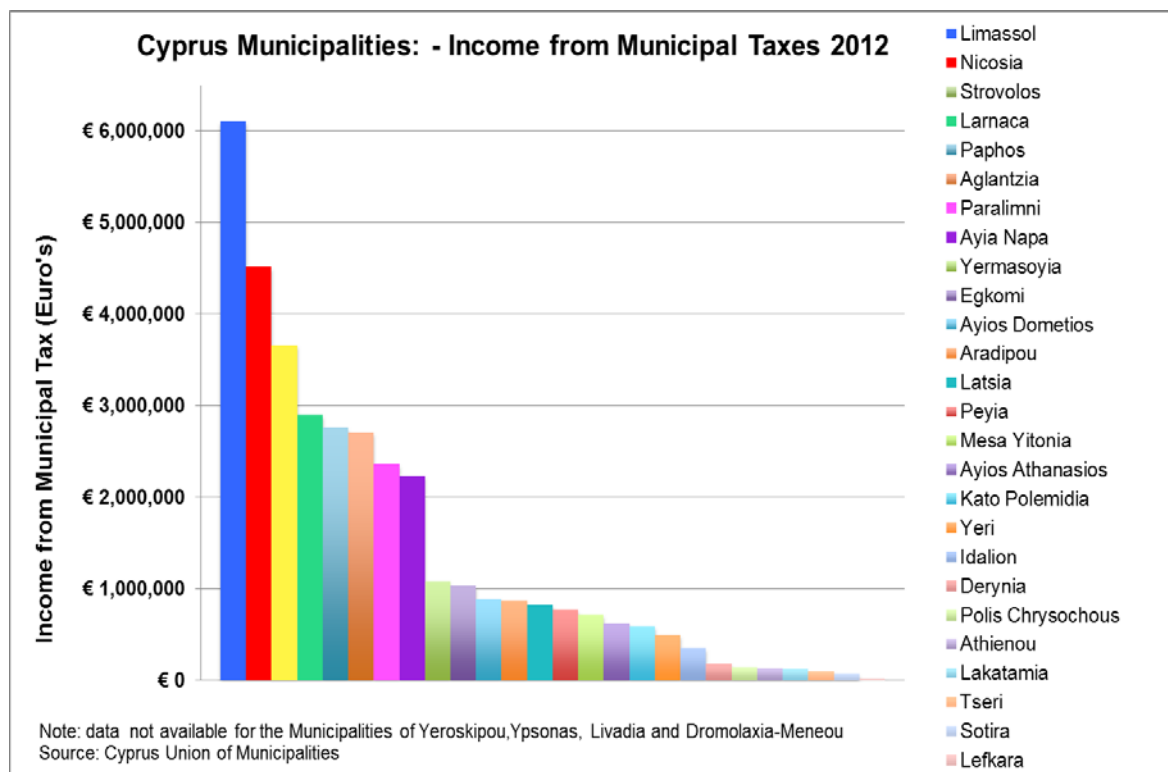
Στην αρμοδιότητα των δήμων ανήκει η διοίκηση όλων των τοπικών υποθέσεων και όλες οι εξουσίες οι οποίες σύμφωνα με το νόμο πρέπει να ασκούνται από το Συμβούλιο και τον Δήμαρχο. Επίσης, οι αρμοδιότητες τους περιορίζονται στα δημοτικά όρια του καθενός από αυτούς και πιο συγκεκριμένα είναι κυρίως οι εξής:

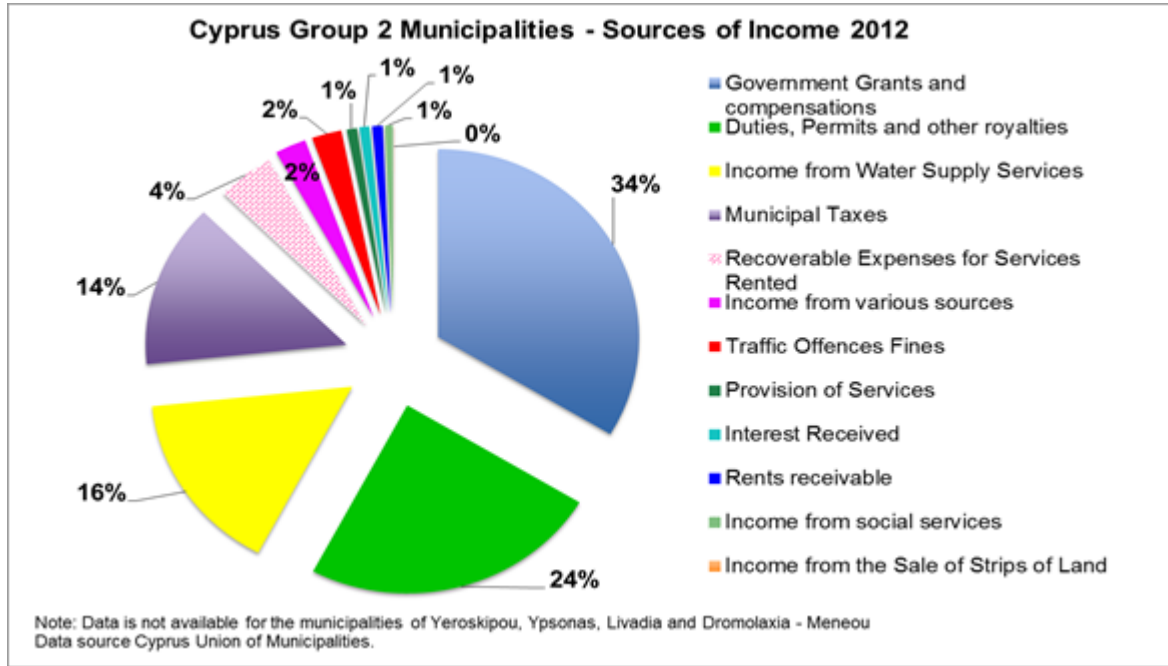
- Χορηγούν ή εκδίδουν τις προβλεπόμενες άδειες από το νόμο
- Μεριμνούν για κοινωνικές, υγειονομικές και ιατρικές υπηρεσίες
- Ελέγχουν τη δημόσια υγεία

- Προνοούν για τη κατάλληλη και υγιεινή συλλογή, διάθεση και επεξεργασία των σκυβάλων
- Με έγκριση του Υπουργικού Συμβουλίου εκδίδουν, τροποποιούν ή ανακαλούν κανονισμούς
- Προνοούν για τη κατασκευή, καθαριότητα και φωτισμό των οδών και γεφυρών

Οι Δήμοι εξασφαλίζουν οικονομικούς πόρους από:

- \* έσοδα από ιδίους πόρους
- \* έσοδα από επιχορηγήσεις
- \* ετήσια χορηγία
- \* επιχορηγήσεις έργων
- \* ευρωπαϊκά κονδύλια
- \* δημοτικοί φόροι (πιν.5)





Πίνακας 5. Έσοδα Δήμων για το 2012

Πηγή: National School of Government International(NSGI) Προκαταρκτική μελέτη για τη Μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κύπρου

### 4.3.2 Κοινότητες

Ο Περί Κοινοτήτων Νόμος (Ν.86(Ι)/99)(αποτελείται από 10 μέρη), ρυθμίζει τη σύσταση και της αρμοδιότητες της Πρωτοβάθμιας Αυτοδιοίκησης των Κοινοτήτων. Τα Κοινοτικά Συμβούλια εκπροσωπούν το 40% του πληθυσμού και το 90% της εδαφικής έκτασης του νησιού. Κάθε Συμβούλιο αποτελείται από τον Κοινοτάρχη που είναι και ο Πρόεδρος του, και από τα μέλη του, των οποίων ο αριθμός τους κυμαίνεται ανάλογα με το αριθμό των εγγεγραμμένων εκλογέων κάθε κοινότητας. Η διοίκηση όλων των τοπικών υποθέσεων ανήκει στην αρμοδιότητα του Συμβουλίου το οποίο ασκεί όλες τις εξουσίες που παρέχονται σε αυτό από το Νόμο. Έλεγχος νομιμότητας επί των αποφάσεων του Συμβουλίου έχει την εξουσία να ασκεί ο οικείος Έπαρχος. Ειδικότερα οι αρμοδιότητες του Κοινοτικού Συμβουλίου είναι οι εξής:

- Σύναψη δανείων με έγκριση του Έπαρχου
- Κατασκευή υδρευτικών δικτύων
- Προβολή του έργου της κοινότητας
- Η ανέγερση δημόσιων οικοδομών
- Επιβάλλει ετήσια εισφορά για παροχή κοινοτικών υπηρεσιών
- Χορηγεί τις προβλεπόμενες από το Νόμο άδειες

Τα Κοινοτικά Συμβούλια εξασφαλίζουν έσοδα τα οποία προέρχονται από :

- \* χορηγίες της Δημοκρατίας
- \* φόρους, τέλη, μισθώματα ή δικαιώματα
- \* πρόστιμα
- \* μισθώματα, κέρδη, τόκοι και οφέλη που προέρχονται από τις ιδιοκτησίες του Συμβουλίου
- \* Δωρεές, κληροδοτήματα ή άλλες χορηγίες.

#### 4.4 Αναδιάρθρωση των Δήμων και Κοινοτήτων

Ειδικότερα στις μέρες μας, απαιτείται ο εκσυγχρονισμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ώστε να γίνει πιο ευέλικτη, αυτόνομη, εστιάζοντας τους στόχους στην αποτελεσματικότητα των ρόλων, των αρμοδιοτήτων, της οικονομικής βιωσιμότητας. Η προοπτική της επίτευξης των πιο πάνω, έχει κωδικοποιηθεί στις πιο κάτω παραμέτρους :

- √ Παρά το γεγονός ότι οι δήμοι έχουν ένα μεγάλο εύρος αρμοδιοτήτων, εντούτοις ουσιαστικά ο σχεδιασμός των πόλεων γίνεται σε εθνικό επίπεδο. Η κυπριακή ηγεσία πρέπει να δώσει στις τοπικές αρχές το δικαίωμα να οργανώνουν πολεοδομικά την πόλη τους με πλήρη ανεξαρτησία και αυτοτέλεια.
- √ Κάποιες αρμοδιότητες πρέπει να μετατεθούν από την κεντρική διοίκηση στην τοπική αυτοδιοίκηση των Δήμων (διοίκηση σχολείων, προστασία καταναλωτή, δημοτική αστυνομία, σχολικές εφορείες )
- √ Συνίσταται η κατάργηση του άρθρου 53 παρ. 2 του Περί Δήμων Νόμου, που προβλέπει την έγκριση των σχεδίων υπηρεσίας για τις οργανικές θέσεις από το Υπουργικό Συμβούλιο.
- √ Οι κοινότητες πρέπει να αναπτυχθούν και αποκτήσουν οικονομική αυτοτέλεια.
- √ Πρέπει ο έλεγχος του δημοτικού απολογισμού που γίνεται από τη Γενική Ελέγκτρια να περιοριστεί σε έλεγχο νομιμότητας και συγκεκριμένα σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ευρωπαϊκού Χάρτη.
- √ Θα ήταν αποτελεσματικό οι Δήμοι και οι Κοινότητες να έρχονται σε διαβούλευση προκειμένου να ενώσουν τους δυο διαφορετικούς Νόμους, που εμπεριέχουν τις αρμοδιότητες έκαστου, σε ένα Γενικό Νόμο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- √ Συμπλεγματοποίηση υπηρεσιών ( τροχονόμοι, υγειονομικές υπηρεσίες, συνεργεία αποκομιδής σκυβάλων, καθαρισμός οικοπέδων, τεχνικές υπηρεσίες, υπηρεσίες πρασίνου)

Γενικότερα έχει αρχίσει μια διαπραγματευτική οδός μεταξύ του κεντρικού κράτους και των ΟΤΑ, ώστε να προχωρήσει το συντομότερο δυνατό σε συνδυασμό με την επιχειρούμενη αναδιάρθρωση του κράτους και του δημόσιου τομέα, να επιτευχθεί η αναβάθμιση του θεσμού μέσα από τη τριπλή αποκέντρωση των εξουσιών και αρμοδιοτήτων, των οικονομικών πόρων και του προσωπικού για να καταστούν οι αρχές της τοπικής αυτοδιοίκησης τοπικές κυβερνήσεις<sup>2</sup>.

Επιπλέον η απαρχή της οικονομικής κρίσης έχει δώσει το ερέθισμα για τις χώρες συμπεριλαμβανομένου της Κύπρου να κοιτάζουν προς την εδαφική οργάνωση και την αναδιαμόρφωση ως ένας τρόπος να επιτύχουν την αποδοτικότητα και τις οικονομίες κλίμακας. Η ενοποίηση των ‘υπο-εθνικών διοικήσεων’ είναι μία αυξανόμενη τάση στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπου δράττονται οι ευκαιρίες για εξορθολογισμό και για να αντληθούν οι πόροι ούτως ώστε να ανταποκριθούν στην πρόκληση των μέτρων λιτότητας. Οι μεταρρυθμίσεις που λαμβάνουν χώρα έχουν οδηγήσει σε μία σημαντική μείωση στον αριθμό των Δήμων. Ορισμένα παραδείγματα δίδονται πιο κάτω:

Χώρες	Αριθμός Δήμων πριν από τη Μεταρρύθμιση	Αριθμός Δήμων μετά τη Μεταρρύθμιση	Μείωση
Δανία	271	98	-173
Λετονία	534	119	-425
Ελλάδα	1034	325	-709
Λουξεμβούργο	116	106	-10

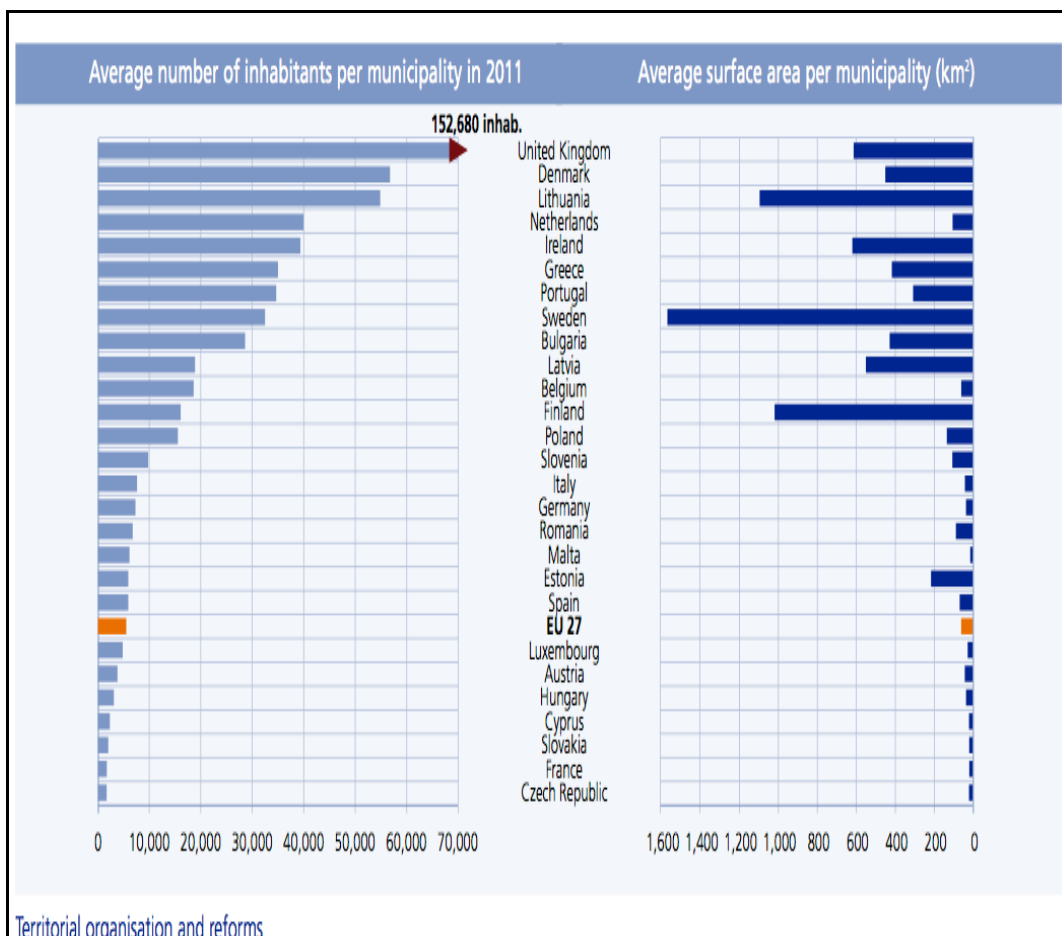
<sup>2</sup> Η Ένωση Δήμων Κύπρου και η Ένωση Κοινοτήτων Κύπρου τον Φεβρουάριο του 2012 στο πλαίσιο της συντεταγμένης και επιστημονικά τεκμηριωμένης κοινής τους προσπάθειας για την αναβάθμιση της ΤΑ στην Κύπρο, ενέθεσαν στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης της Ελλάδος την εκπόνηση μελέτης για την αναδιάρθρωση της ΤΑ της Κυπριακής Δημοκρατίας. Επιπλέον το 2013 κατόπιν αίτησης της Κυπριακής Κυβέρνησης ζητήθηκε από μία ομάδα εμπειρογνομόνων από το National School of Government International(NSGI) το οποίο αποτελείται από Βρετανούς αρμόδιους από το NSGI, το Τμήμα για τις Κοινοότητες και την Τοπική Αυτοδιοίκηση όπως επίσης και από το Lewes Περιφερειακό Συμβούλιο, να διερευνηθεί τρόπος με τον η ΤΑ παρέχει τις υπηρεσίες της στους πολίτες και την σχέση μεταξύ τοπικής και κεντρικής διοίκησης. Ο στόχος αυτού του εγχειρήματος είναι να παρέχει προκαταρκτικές πιθανές επιλογές για βελτίωση, αναδιοργάνωση και αναδιάρθρωση της ΤΑ. Επίσης η Ένωση Δήμων, έχει ζητήσει από την Ιταλική εταιρεία Notoria, να προβεί σε νέα μελέτη που αφορά τους Δήμους, τα αποτελέσματα της οποίας αναμένεται να καταδείξουν τους τρόπους για μείωση των λειτουργικών εξόδων των δήμων και ταυτόχρονα την αύξηση των εσόδων, καθώς και την εξασφάλιση ποιοτικών υπηρεσιών προς τους δημότες.

Φιλανδία	431	336	-95

Πίνακας 6 Subnational public finance in the European Union, 2011, Dexia

Πηγή: National School of Government International (NSGI) Προκαταρκτική μελέτη για τη Μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κύπρου

Η ενοποίηση των υπο-εθνικών κυβερνήσεων ήταν καταλυτική στην προσπάθεια ανεύρεσης του ιδανικού μεγέθους των Δήμων. “Το 2011, ο μέσος Ευρωπαϊκός Δήμος είχε σύνολο , 5,630 κατοίκους σε μία έκταση 49km<sup>2</sup>”(πιν.7).



Πίνακας 7 Subnational public finance in the European Union, 2011, Dexia

Πηγή: National School of Government International (NSGI) Προκαταρκτική μελέτη για τη Μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κύπρου

#### 4.5 Εργαζόμενοι στους Δήμους και Κοινότητες

Η πραγμάτωση των σκοπών των ΟΤΑ, και η εκτέλεση της αποστολής τους εν γένει δεν μπορεί να συντελεστή παρά μόνο μέσω του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού που καλύπτει τις διάφορες θέσει εργασίας (Μακρυδημήτρης, 2008: σελ 313). Το προσωπικό της ΤΑ στα διάφορα επίπεδα, τις βαθμίδες και τους οργανισμούς της διάρθρωσης της υπηρετεί με τρόπο που είναι κατά κανόνα σταθερός έως μόνιμος στο πλαίσιο της υπαλληλικής σταδιοδρομίας των στελεχών ούτως ώστε να διασφαλίζεται η συνέχεια στην άσκηση της διοίκησης και να υπηρετείται η αρχή της αποτελεσματικότητας. Απώτερη επιδίωξη είναι η συγκρότηση του υπαλληλικού σώματος με στελέχη επαγγελματικά εξοπλισμένα και αφοσιωμένα στη επιτέλεση των καθηκόντων τους κατά τρόπο σταθερό και αντικειμενικό. Γιατί τότε μόνο θα είναι σε θέση η ΤΑ να εφαρμόζει τους νόμους και να εκτελεί τα προγράμματα της δημόσιας πολιτικής, που προσδιορίζονται σε τοπικό επίπεδο από τους εκλεγμένους αιρετούς. Η ιδιότητα του υπάλληλου στους ΟΤΑ, αποτελεί ένα κατεξοχήν πολιτικό δικαίωμα ανάλογο με αυτό του εκλέγειν και εκλέγεσθαι στη δημοκρατία και απορρέει από την ιδιότητα του πολίτη μιας χώρας (Μακρυδημήτρης 2008: σελ 316). Οι υπάλληλοι του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα είναι εκείνα τα φυσικά πρόσωπα τα οποία παρέχουν υπηρεσίες στο νομικό πρόσωπο του κράτους και συνδέονται με αυτό με ειδική νομική σχέση που διέπεται από τους κανόνες του διοικητικού δικαίου.

Εφόσον βέβαια το φυσικό πρόσωπο ο πολίτης δηλαδή που το επιθυμεί επιλεγεί και ενταχθεί στην υπαλληλική δομή, η απασχόληση του σε αυτή διέπεται από σαφείς κανόνες και δεσμεύσεις, περιλαμβανομένης και της ιεραρχικής εξάρτησης και πειθαρχικής ευθύνης του προσώπου. Ως αποστολή τους οι εργαζόμενοι στους ΟΤΑ έχουν, να υπηρετούν το δημόσιο συμφέρον όπως αυτό διαμορφώνεται από το εκάστοτε δημοτικό συμβούλιο, με αποτελεσματικότητα και αμεροληψία στο πλαίσιο των νόμων και των αρχών της χρηστής διοίκησης.

Οι εργαζόμενοι στους Δήμους και τις Κοινότητες οι οποίοι ανέρχονται στις 4,574(πιν 8), ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και λειτουργούν υπό το καθεστώς της νομοθεσίας που διέπει τον ευρύτερο δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα τους Περί τα ωφελήματα, οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα, των εργαζομένων, οι τρόποι

# ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΟΝ ΕΥΡΥ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

## ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ



ΤΟΜΕΑΣ	2009	2009	2009	2009	2010	2010	2010	2010	2011	2011	2011	2011	2012	2012	2012	2012	2013	2013	2013
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3
<b>ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ</b>	59,599	60,948	60,705	62,417	61,064	62,902	61,847	62,868	61,866	63,435	62,080	63,460	61,395	62,500	61,444	61,555	59,708	60,047	59,486
Κεντρική Κυβέρνηση	55,025	56,318	56,066	57,811	56,476	58,180	57,112	58,205	57,162	58,639	57,185	58,673	56,590	57,614	56,526	56,748	55,030	55,400	54,845
Κυβέρνηση	50,052	51,266	51,349	52,344	50,954	52,375	52,057	52,378	51,341	52,734	52,045	52,673	50,745	51,783	51,316	50,766	49,159	49,593	49,742
Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί	4,973	5,052	4,717	5,467	5,522	5,805	5,055	5,827	5,821	5,905	5,140	6,000	5,845	5,831	5,210	5,982	5,871	5,807	5,103
Τοπικές Αρχές	4,574	4,630	4,639	4,606	4,588	4,722	4,735	4,663	4,704	4,796	4,895	4,787	4,805	4,886	4,918	4,807	4,678	4,647	4,641
Δημαρχεία	3,294	3,350	3,359	3,326	3,308	3,442	3,455	3,383	3,424	3,516	3,615	3,507	3,665	3,746	3,778	3,667	3,538	3,507	3,501
Άλλες Τοπικές Αρχές	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140
<b>ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>																			
ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	9,195	9,304	9,264	9,298	9,288	9,403	9,403	9,342	8,916	8,887	8,818	8,748	8,607	8,626	8,551	8,395	8,285	8,282	8,071
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>68,794</b>	<b>70,252</b>	<b>69,969</b>	<b>71,715</b>	<b>70,352</b>	<b>72,305</b>	<b>71,250</b>	<b>72,210</b>	<b>70,782</b>	<b>72,322</b>	<b>70,898</b>	<b>72,208</b>	<b>70,002</b>	<b>71,126</b>	<b>69,995</b>	<b>69,950</b>	<b>67,993</b>	<b>68,329</b>	<b>67,557</b>

(Τελευταία Ενημέρωση 18/12/2013)

COPYRIGHT © 2013 REPUBLIC OF CYPRUS, STATISTICAL SERVICE

Πίνακας 8 Απασχόληση στο Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα  
Πηγή: Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου

Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμους του 1990 ως 2006. Στο Νόμο αυτό αναφέρονται ρητώς διορισμού και προαγωγής τα σχέδια υπηρεσίας καθώς και ο πειθαρχικός κώδικας. Στο άρθρο 60 του Νόμου υπαγορεύεται ρητά ότι οι υπάλληλοι :

- Συμπεριφέρονται με ευπρέπεια, ευγένεια και ειλικρίνεια
- Δεν ενεργούν με τρόπο που κλονίζουν την εμπιστοσύνη του κοινού
- Καταβάλλει κάθε προσπάθεια για εξυπηρέτηση του κοινού με τρόπο αντικειμενικό και αμερόληπτο



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η Οικονομική Κρίση Σήμερα

### 5.1 Ορισμός της οικονομικής κρίσης

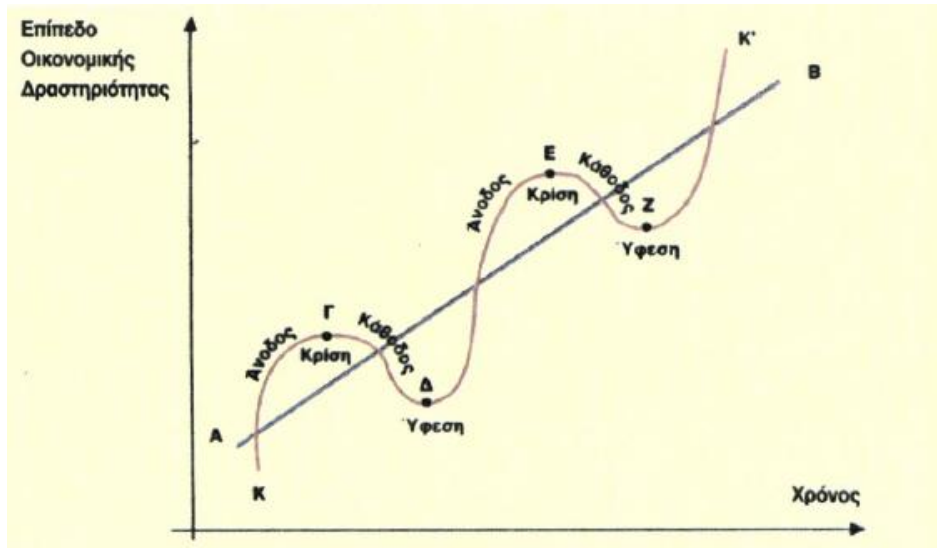
Οικονομική κρίση είναι το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής δραστηριότητας. Όταν λέμε οικονομική δραστηριότητα, αναφερόμαστε σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις κλπ. Στη ελληνική γλώσσα, η λέξη κρίση προέρχεται από το ρήμα κρίνω, θέλοντας να χαρακτηρίσει μια μη ικανοποιητική κατάσταση. Μια κατάσταση κρίσιμη δύσκολη και επικίνδυνη. Συνεπώς, μια κρίση εμπεριέχει μια απειλή σχετικά με τους πόρους και τους ανθρώπους, την απώλεια ελέγχου, και ορατές και άορατες συνέπειες στους ανθρώπους, τους πόρους και τους οργανισμούς. (Πανηγυράκης,2001).

### 5.2 Συνοπτική ανάλυση της οικονομική κρίσης

Η οικονομική κρίση αποτελεί τη μια από τις δύο φάσεις των οικονομικών διακυμάνσεων και συγκεκριμένα τη φάση της καθόδου, όταν δηλαδή η οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται σε μια συνεχή συρρίκνωση. Οι οικονομικές διακυμάνσεις, λέγονται αλλιώς και οικονομική κύκλοι (σχ.3 ) Οι Άγγλοι αποδίδουν το φαινόμενο με τον όρο «business cycles», ακριβώς για να τονίσουν την ιδιαίτερη βαρύτητα των επενδύσεων στην εξέλιξη του οικονομικού κύκλου. Από πολύχρονες στατιστικές παρατηρήσεις διαπιστώθηκε ότι οι οικονομικοί κύκλοι διαρκούν περίπου από 7 έως 11 χρόνια.

Μια κρίση μπορεί να αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά και διακριτά στάδια:

1. Στάδιο διαμόρφωσης της κατάστασης ή πρόδρομος συμπτωμάτων.
2. Στάδιο εκδήλωσης-κορύφωσης της κρίσης.
3. Στάδιο των επιπτώσεων.
4. Στάδιο επίλυσης-ομαλοποίησης.



Σχήμα 3: Οικονομικοί κύκλοι

### 5.3 Αναδρομή στις πρόσφατες κρίσεις

Η κρίση του 1929 είναι το κύριο σημείο αναφοράς και τα αίτια που την προκάλεσαν ήταν:

1. η ανισορροπία στην οικονομία των ΗΠΑ που προήλθε αφενός από την σχετική υπερπαραγωγή πρώτων υλών γεωργικών προϊόντων που είχε ως αποτέλεσμα την πτώση των τιμών και μείωση της αγοραστικής δύναμης των αγροτών, και αφετέρου από τις τεράστιες επενδύσεις στον βιομηχανικό κλάδο.
2. Η ευάλωτη διεθνής οικονομία, απόρροια του Α΄ Παγκ. Πολέμου, με τις ΗΠΑ να επιβάλλουν τον προστατευτισμό στην οικονομία τους, και να επιμένουν στην αποπληρωμή του συνόλου των δανείων που είχαν δοθεί στις χώρες της Ευρώπης.

Η αλυσιδωτή κατάρρευση των επιχειρήσεων και τραπεζών έφερε την παγκόσμια οικονομική ύφεση με τους άνεργους να φθάνουν τα 30.000.000.

Οι πετρελαϊκές κρίσεις της δεκαετίας του 1970 έφεραν για πρώτη φορά στο προσκήνιο το φαινόμενο του στασιμοπληθωρισμού, δηλαδή τη συνύπαρξη πληθωρισμού και ανεργίας. Η πρώτη κρίση το 1973 άρχισε όταν τα μέλη του ΟΡΕC ανακοίνωσαν ότι δεν θα προμήθευαν πλέον με πετρέλαιο τις χώρες που υποστήριζαν το Ισραήλ στη διαμάχη του με τη Συρία και τη Αίγυπτο, όπως οι ΗΠΑ, η Ιαπωνία και ορισμένες Ευρωπαϊκές χώρες.

Το 1979, ακολούθησε η δεύτερη πετρελαϊκή κρίση. Έκανε την εμφάνιση της στις ΗΠΑ, στον απόηχο της ιρανικής επανάστασης. Οι χώρες του OPEC για να αντιμετωπίσουν την κατάσταση αύξησαν την παραγωγή τους. Επικράτησε ένας διαδομένος πανικός που ήταν αποτέλεσμα της μειωμένης ζήτησης και της υπερβολικής παραγωγής.

Η Ιαπωνική οικονομία αντιμετώπισε κρίση την δεκαετία του 1990 η οποία αντιμετωπίστηκε με μερική ή πλήρη εθνικοποίηση των τραπεζών. Είχε μεγάλη διάρκεια και οδήγησε σε ύφεση διότι η αντίδραση των αρχών ξεκίνησε με μεγάλη καθυστέρηση.

#### **5.4 Τι διαφοροποιεί τη σημερινή κρίση**

Το πρώτο στοιχείο που διαφοροποιεί τη σημερινή κρίση από αυτή του 1929, είναι η οικονομική πολιτική που εφαρμόστηκε. Από τις αντιδράσεις των νομισματικών και δημοσιονομικών αρχών παγκοσμίως φαίνεται ότι το δίδαγμα της κρίσης του 1929 έγινε κατανοητό από το γεγονός ότι προωθείται ανά την υφήλιο συντονισμένη αντίδραση των οικονομικών πολιτικών και δράσεων. Το δεύτερο στοιχείο που υποδουλώνει τη σαφή διαφορά μεταξύ των δύο κρίσεων είναι ότι το μέγεθος των κρατών (δημόσιες δαπάνες και φόροι) είναι στις μέρες μας μεγαλύτερο. Για παράδειγμα το μέγεθος του αμερικανικού κράτους το 1929 ήταν 10%, ενώ σήμερα υπερβαίνει το 30%.

Τρίτο στοιχείο το οποίο δείχνει τη διαφορά μεταξύ των δύο κρίσεων, καθώς και το κατά πόσο η σημερινή κρίση μας επιβαρύνει με επιπλέον έναν κίνδυνο είναι η διείσδυση της χρηματοπιστωτικής δραστηριότητας στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Το ποσοστό των νοικοκυριών που έχει πρόσβαση σε πιστώσεις είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό στις αρχές τις δεκαετίας του 30'. Σχεδόν κάθε άτομο στις δυτικές κοινωνίες ειδικότερα, έχει πιστωτική κάρτα για να διεκπεραιώνει τις συναλλαγές του.

#### **5.5 Αίτια της Οικονομικής Κρίσης**

Οι κυριότερες αιτίες που προκάλεσαν την Διεθνή Χρηματοπιστωτική Κρίση είναι οι πιο κάτω:

- Υπερβολική χρήση Δανειακών κεφαλαίων

- Προβληματικά στεγαστικά δάνεια χαμηλής εξασφάλισης (Κεφάλαιο, Τεύχος 222, σελ 54-60)
- Αλόγιστη χρήση δομημένων επενδυτικών προϊόντων
- Στεγαστικά δάνεια για αγορά κατοικίας χωρίς τη συμμετοχή δανειολήπτη
- Πλημμελής διαβάθμιση πιστοληπτικού κινδύνου

## 5.6 Επιπτώσεις

- Κρίση ρευστότητας
- Δυσκολία παροχής δανείων
- Αύξηση επιτοκίων
- Μείωση παραγωγής- κατανάλωσης-εθνικού εισοδήματος
- Μείωση εμπορικού ισοζυγίου
- Πτώση πληθωρισμού
- Μείωση μισθών
- Μείωση δημοσίων δαπανών

Η παγκόσμια κρίση είναι πλέον ένα φαινόμενο με πολύπλευρες οικονομικές πολιτισμικές και κοινωνικές επιπτώσεις. Η κρίση αυτή μοιάζει να επηρεάζει κάθε χώρα, κάθε επιχείρηση και το ανθρώπινο δυναμικό της. Για τους ανθρώπους της επιχείρησης η εργασία αποτελεί την κυριότερη απασχόληση του στην καθημερινότητα τους. Η εργασία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη διαμόρφωση της ταυτότητας του ατόμου. Επομένως η επαγγελματική προσαρμογή αποτελεί το βασικό μέρος της προσαρμογής του ατόμου στην ζωή του και μια κατ' εξοχήν δυνατότητα να συμπληρώσει την ιδέα για τον εαυτό του. Από τα πιο πάνω είναι κατανοητό ότι ο φόβος και η ανασφάλεια σχετικά με τη διατήρηση της θέσης εργασίας έχει αρνητικό αντίκτυπο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Συνεπώς, θα πρέπει να αναζητούνται συνεχώς τρόποι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού.

## 5.7 Οι Επιπτώσεις της Οικονομικής Κρίσης στους ΟΤΑ

Από τις αρνητικές επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης σε όλο το φάσμα της Κυπριακής οικονομίας, εξαίρεση δεν μπορούσε να αποτελούν και οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης. Οι Δήμοι ανέκαθεν απολάμβαναν κρατική επιχορήγηση με στόχο την υλοποίηση των διαφόρων προγραμματισμένων δράσεων τους που

υπάρχουν στο προϋπολογισμό τους. Στην προσπάθεια της κεντρικής κυβέρνησης να μειώσει το δημοσιονομικό έλλειμμα αποφάσισε δραστικές περικοπές (πιν. 9) Συγκεκριμένα το 2009 η κρατική χορηγία προς τους Δήμους ανερχόταν στα €72εκ και το 2013 μειώθηκε στα €58 εκ. Επιπλέον αποφασίστηκε περαιτέρω μείωση της έκτακτης κρατικής χορηγίας για το 2014 ύψους 11%.

Χρονολογία	Ετήσια Κρατική Χορηγία - Δήμοι (€)	Αποζημίωση (Επαγγελματικός Φόρος) (€)	Απώλεια εσόδων από την κατάργηση διατυλίων (€)
2009	72,170,399	29,166,265	2,562,902
2010	72,354,370	29,165,183	2,562,902
2011	68,795,153	27,701,330	2,562,902
2012	60,976,514	20,528,538	2,562,902
2013	58,082,868	19,912,681	2,486,000

Πίνακας 9 Ετήσια κρατική χορηγία και αποζημιώσεις 2009-2013

Πηγή: Μελέτη National School of Government International (NSGI) Προκαταρκτική μελέτη για τη Μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κύπρου

Η φόρμουλα για την κυβερνητική επιχορήγηση προς τους δήμους υπολογίζεται με βάση τα πιο κάτω κριτήρια:

- Το 1/3 της συνολικής χορηγίας μοιράζετε ίσα στους Δήμους
- Τα 2/3 της συνολικής χορηγίας διανέμεται με βάση των αριθμό των ψηφοφόρων

Όσον αφορά το προσωπικό του ευρύτερου δημόσιου και ημι-δημόσιου τομέα αποφασίστηκε η παγιοποίηση της παραχώρησης της αυτόματης τιμαριθμικής αναπροσαρμογής μέχρι το 2016<sup>3</sup>. Επιπλέον για τη ίδια χρονική περίοδο παγιοποιήθηκαν η παραχώρηση αυξήσεων και προσαυξήσεων, καθώς επίσης και οι προσλήψεις<sup>4</sup>. Σε σχέση με τις απολαβές τους οι εργαζόμενοι υπόκεινται σε μειώσεις

<sup>3</sup> Ο περί μη Παραχώρησης Προσαυξήσεων και Τιμαριθμικών Αυξήσεων στους Μισθούς των αξιωματούχων και των εργαζομένων στη Κρατικής Υπηρεσίας και στο Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα Νόμος 2012 (Ν.185(I) / 2012

<sup>4</sup> Ο περί απαγόρευσης Πλήρωσης Κενών Θέσεων στο Δημόσιο και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα Νόμος του 2013(Ν.21(I)/2013)

μισθών(πιν.10.) όπως ψηφίστηκαν με νόμο από τη Δημοκρατία<sup>5</sup> στη προσπάθεια της Κυβέρνησης να συγκρατήσει τις δημόσιες δαπάνες.

ΕΣΚΚΑ					
1/9/2011- 31/12/2011 %	1/9/2011- 31/12/2011 %	1/1/2012- 31/12/2013 %	1/1/2012- 31/12/2013 %	1/1/2014- 31/12/2016 %	1/1/2014- 31/12/2016 %
0	0	0	0	0	0
1,5	1,5	0	0	2,5	3,0
2,5	1,5	2,5	3,0	3,0	3,5
3,0	1,5	3,0	3,5	3,5	4,0
3,5	1,5	3,5	4,0	3,5	4,0

Πίνακας 10 Μισθολογικές αποκοπές ευρύτερου δημόσιου τομέα

Πηγή: Τμήμα Εσωτερικών Προσόδων

Επαρχιακές Διοικήσεις	Έσοδα και Έξοδα 2011
Έσοδα	€28,240,231
Έξοδα	€183,014,640
<b>Έξοδα μείον έσοδα</b>	<b>€154,774,409</b>

Πίνακας 11 Έσοδα και Έξοδα των Επαρχιακών Διοικήσεων 2011

Πηγή: Μελέτη National School of Government International (NSGI)

Επαρχιακές Διοικήσεις	Έσοδα και Έξοδα 2012
Έσοδα	€28,532,948
Έξοδα	€160,660,362
<b>Έξοδα μείον έσοδα</b>	<b>€132,127,414</b>

Πίνακας 12 Έσοδα και Έξοδα των Επαρχιακών Διοικήσεων 2011

Πηγή: National School of Government International (NSGI) Προκαταρκτική μελέτη για τη Μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κύπρου

<sup>5</sup> Ο περί έκτακτης εισφοράς Αξιωματούχων, Εργαζομένων, και Συνταξιούχων της Κρατικής Υπηρεσίας και του Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα, Νόμος του 2011 (N193 (I)/2011, Νόμος (74(I)/2012, Νόμος (N.168 (I)/2012

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Τεχνικές Παρακίνησης στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης

### 6.1 Έννοια και 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 ή οργανισμούς. Οι παραπάνω ερευνητές διακρίνουν τρεις κατηγορίες κινήτρων που επηρεάζουν την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων:

(I) τα συναισθηματικά κίνητρα που ωθούν τον εργαζόμενο να βοηθήσει άλλα άτομα. Αναφέρεται συχνά ο όρος «ο πατριωτισμός της φιλανθρωπίας» θέλοντας να περιγράψει τον συνδυασμό της αφοσίωσης στις αξίες του καθεστώτος και της αγάπης προς το συνάνθρωπο ως ένα από τα κυριότερα συναισθηματικά κίνητρα του δημόσιου τομέα. .

(II) τα κίνητρα που βασίζονται στα πρότυπα και περιγράφουν την επιθυμία του εργαζόμενου να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. Τα κίνητρα αυτά συνδέονται με την πίστη στο καθήκον και τη δημόσια διοίκηση και το ενδιαφέρον για κοινωνική ισότητα.

(III) τα ορθολογικά κίνητρα που συνδέονται με τη τάση του εργαζομένου να αυξήσει το προσωπικό του όφελος. Αυτό αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους εκείνους που πιστεύουν ότι το προσωπικό όφελος συμπίπτει με αυτό το κοινωνικού συνόλου.

Με άλλα λόγια οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα με υψηλό βαθμό παρακίνησης επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον για διαφορετικούς λόγους. Επιπρόσθετα οι πιο πάνω ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι αξίες του δημόσιου τομέα αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την οργανωτική δέσμευση την παρακίνηση και γενικότερα την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να εκφράζουν μια δέσμευση προς την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού τους

### 6.2 Τεχνικές Παρακίνησης

#### 6.2.1 Προγράμματα Εκπαίδευσης Προσωπικού

Η γενική μόρφωση του προσωπικού, την οποία μπορεί να προσφέρει ο οργανισμός αποτελεί το μεγαλύτερο επίτευγμα. Εκτός από τη γενική μόρφωση που οφείλει να εξασφαλίζει ο κάθε υπάλληλος, πρέπει μέσα στο φορέα του τουλάχιστον να εξειδικεύεται στην εργασία του ώστε να δημιουργούνται πρόσθετες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του. Οι δράσεις αυτές εξασφαλίζονται μέσα στο φορέα και έξω από αυτόν με επιμορφωτικά σεμινάρια, με την παροχή οδηγιών για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, με την εκμάθηση καλών τρόπων συμπεριφοράς στους χώρους εργασίας, και με την συνεχή ενημέρωση για την εξέλιξη των μεθόδων της τεχνολογίας. Για την επιμόρφωση του προσωπικού πραγματοποιούνται διάφορα σεμινάρια τόσο για την εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων όσο και την επιμόρφωση των παλαιότερων. Είναι θεμιτό η εκπαίδευση να παρέχεται και στα ανώτερα κλιμάκια για να αναπτύσσονται τα μελλοντικά στελέχη της διοίκησης. Η ενημέρωση για τυχόν νέες καινοτομίες και νέες ιδέες για τον τρόπο εργασίας μπορεί να διεξάγεται στους χώρους εργασίας, εξασφαλίζοντας πρακτική εφαρμογή χωρίς σπατάλη χρόνου, πόρων και κόπου. Επιπλέον κρίνεται επιθυμητό να γίνονται έλεγχοι, ώστε να διαπιστώνεται κατά πόσο οι υπάλληλοι εκδήλωσαν ενδιαφέρον για την ενημέρωση τους και τις διάφορες πρακτικές που διδάχτηκαν.

Η προτεινόμενες πρακτικές δεν μπορούν όμως να διασφαλιστούν αποκλειστικά από τις ποσοτικές αλλαγές και τους μετασχηματισμούς στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Πρέπει να δημιουργηθούν επιχειρησιακές και υλικές προϋποθέσεις για την βελτίωση της επιμόρφωσης ανθρώπινου δυναμικού ήτοι:

1. Αύξηση της χρηματοδότησης
2. Δημιουργία δομών και υποδομών επιμόρφωσης
3. Δημιουργία τομέα δημόσιας διοίκησης σε κυπριακό πανεπιστημιακό ίδρυμα

### **6.2.2 Αξιολόγηση Προσωπικού**

Ένας σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με την μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού είναι η ικανότητα του να εκτιμά πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε αυτόν και στη συνέχεια να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές για να εξασφαλίσει ότι η εκτέλεση των εργασιών συμφωνεί με τα σύγχρονα πρότυπα και βελτιώνεται με τη πάροδο του χρόνου (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003). Η αξιολόγηση του προσωπικού, αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για την παρακίνηση των εργαζομένων. Η συστηματική χρήση αξιολογήσεων βοηθούν τους προϊστάμενους να



έχουν ίδια εικόνα σχετικά με την απόδοση και την παραγωγικότητα των υφιστάμενων τους. Οι υπάλληλοι από την μεριά τους παρακινούνται να βελτιστοποιήσουν την απόδοση τους ενόψει της αξιολόγησης από την οποία συχνά κρίνεται τυχόν προαγωγή τους. Προϋπόθεση αυτής της διαδικασίας είναι η ύπαρξη ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης που να συνδέει την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού με την απόδοση, και όχι να έχει διεκπεραιωτικό χαρακτήρα που απονευρώνει την προοπτική μιας παραγωγικής αξιολόγησης και υπονομεύει την βελτιστοποίηση της διοικητικής ικανότητας του προσωπικού.

### **6.2.3 Επαγγελματική Ενημέρωση του Προσωπικού**

Υποχρέωση του φορέα είναι να ενημερώνει συνεχώς το προσωπικό για κάθε δράση που έχει αντίκτυπο στην όλη του συμπεριφορά μέσα σε αυτόν. Η ενημέρωση αρχίζει από τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων που προνοούν τα σχέδια υπηρεσίας κάθε υπάλληλου και τις αλλαγές ή προόδους που υφίστανται. Έτσι κάθε φορέας πρέπει να κυκλοφορεί ενημερωτικά φυλλάδια, εγκύκλιους, που αφορούν τις αλλαγές να οργανώνει συγκεντρώσεις υπό τύπου σεμιναρίων με ομιλητές στελέχη του, είτε να προσκαλεί από άλλους φορείς ή ιδρύματα ή πανεπιστημιακές σχολές, ειδικούς σε διάφορα θέματα για την ενημέρωση του προσωπικού για σύγχρονες και εφαρμόσιμες μεθόδους σχετικά με τις δράσεις του οργανισμού. Η αλλαγή κουλτούρας προς αυτή την κατεύθυνση προϋποθέτει:

1. Υποχρεωτική διάγνωση των αναγκών πριν την επαγγελματική ενημέρωση
2. Υποχρεωτική θεματοποίηση των δράσεων ανάλογα με τα ενδο-υπηρεσιακά τμήματα

### **6.2.4 Παρότρυνση των Εργαζομένων σε Συνεργασία και Σύμπνοια**

Ένας οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης για να μπορεί να καθοδηγήσει τους εργαζομένους προς το συμφέρον του και να επιτύχει βέλτιστα αποτελέσματα στην άσκηση της καθ' ύλη αρμοδιότητας του πρέπει να εξασφαλίζει την ομόνοια, την συμφιλίωση και την συνεργασία όλων. Βασική προϋπόθεση για να αναπτυχθεί η συνέργεια μεταξύ του προσωπικού είναι η δημοκρατική, η σωστή και ανθρώπινη μεταχείριση του προσωπικού από όλους τους ανωτέρους και σε όλο το εύρος της ιεραρχίας. Η υιοθέτηση αυτής της λειτουργίας από την διοίκηση, ωθεί τους κατώτερους να αισθανθούν ότι μοιράζονται το ίδιο όραμα και την ίδια αποστολή και ότι είναι ενεργά μέλη στην επίτευξη των στόχων τους καθώς και στη λήψη

αποφάσεων προς αυτή την κατεύθυνση. Συνεπώς θα αισθάνονται ότι από τη δική τους στάση θα συστηματοποιηθεί μια κουλτούρα μετρήσιμων στόχων αποσκοπώντας στον εξορθολογισμό της λειτουργίας των υπηρεσιών που δραστηριοποιούνται.

### 6.2.5 Εσωτερικές Ανταμοιβές

Οι εσωτερικές ανταμοιβές ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου. Σε περιόδους οικονομικής κρίσης όπου οι μισθοί συνεχώς μειώνονται, οι εσωτερικές ανταμοιβές όπως η επικρότηση, η αναγνώριση, και η ικανοποίηση αποτελούν αντιστάθμισμα και επιφέρουν θετικά αποτελέσματα. Οι οργανισμοί πρέπει να προωθούν τις πιο κάτω ενέργειες:

- Να ωθούν την επαφή και την συναναστροφή μεταξύ των μελών του οργανισμού. Η δράση αυτή ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες αμφοτέρων των μελών. Βοηθά επίσης να σχηματιστούν μέσα στους οργανισμούς άτυπες ομάδες μέσα από τις οποίες οι εργαζόμενοι επιζητούν κατανόηση, επιβεβαίωση, συμπαράσταση. Ωστόσο πρέπει να επισημανθεί το γεγονός ότι ορισμένοι δεν εντάσσονται στις ομάδες αυτές είτε για λόγους καχυποψίας, είτε γιατί θεωρούν τους εαυτούς τους ικανούς να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες μόνοι τους.
- Το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος, ικανοποιούν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Ορισμένα άτομα επιζητούν τα υλικά μέσα για να αποκτήσουν κύρος ενώ άλλα τις ηθικές ανταμοιβές που εξασφαλίζουν το σεβασμό και την παραδοχή άλλων. Αφενός η διάγνωση των αναγκών και αφετέρου των μέτρων που πρέπει να ληφθούν, και η κατάλληλη ανταπόδοση κίνητρων θα επιτρέψει την ικανοποίηση των πιο πάνω αναγκών.

### 6.2.6 Συμμετοχή του Προσωπικού

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την παρακίνηση των εργαζομένων είναι ο βαθμός και ο τρόπος συμμετοχής τους στις διαδικασίες του φορέα. Ο όρος συμμετοχή είναι αρκετά ευρύς εντούτοις σύμφωνα με τον Robinson(1997) θα μπορούσαμε να τον περιγράψουμε ως το θεσμό εκείνο, όπου οι εργαζόμενοι μοιράζονται μαζί με τη διοίκηση την ευθύνη των πράξεών τους. Η συμμετοχή του ίδιου του εργαζόμενου στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τον χώρο εργασίας τους

το κάνει να αισθάνεται περισσότερο υπεύθυνος και να έχει τη διάθεση για μεγαλύτερη απόδοση. (Μπουραντάς, 2002)

### 6.2.7 Ενδυνάμωση Προσωπικού

Η διαδικασία της ενδυνάμωσης δεν εμπεριέχει νέα θεωρητικά ή κανονιστικά στοιχεία αλλά συνθέτει και δίνει έμφαση σε έννοιες, αρχές και πρακτικές που προϋπαρχαν (Μπουραντάς 2002). Σύμφωνα με τους Blanchard, Carlos και Randolph οι απαραίτητες ενέργειες για τη επίτευξη της ενδυνάμωσης από τους οργανισμούς ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες:

-Πρώτον, στις ενέργειες που αφορούν τη διάχυση πληροφοριών από πάνω προς τα κάτω ώστε οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων να είναι συνεχώς και πλήρως ενημερωμένοι για ζητήματα που αφορούν την δική τους εργασία.

-Δεύτερο, ενέργειες που είναι απαραίτητες για την οριοθέτηση της αυτονομίας των υπαλλήλων ως άτομα και ομάδες.

-Τρίτο, ενέργειες ομαδικής συνεργασίας δημιουργώντας έτσι ευρύτερη γνώση, ισχυρότερη παρακίνηση καθώς και υποστηρικτικούς μηχανισμούς.

### 6.2.8 Διοίκηση Μέσω Στόχων

Η διοίκηση με στόχους ή αποτελέσματα (management by objectives -MBO) αποτελεί ένα σύστημα που τις τελευταίες δεκαετίες κυριάρχησε στη διοικητική σκέψη και πρακτική (Μπουραντάς, 2002). Η φιλοσοφία της διοίκησης με στόχους συνίσταται σε δύο βασικές αρχές. Πρώτον, η διοίκηση για να φθάσει σε επιθυμητά αποτελέσματα πρέπει να θέσει σε κάθε τμήμα και άτομο συγκεκριμένους στόχους και να τα ελέγχει με βάση αυτούς και δεύτερο, απαιτείται η συμμετοχή του κάθε τμήματος ή ατόμου στον καθορισμό των στόχων, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η συναίνεση, η παρακίνηση και η δέσμευση τους για αποτελεσματική υλοποίηση τους. Τα πλεονεκτήματα από τη διοίκηση με στόχους είναι τα εξής:

√ επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός

√ κατανόηση καθηκόντων

√ αποτελεσματικότητα των διοικητικών λειτουργιών όπως ο έλεγχος, ο προγραμματισμός, η υποστήριξη κλπ

√ αποσαφήνιση οργανωτικών δομών

### 6.3 Η Αναγκαιότητα της Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

Η αναγκαιότητα της πραγματοποίησης των πιο πάνω μεθόδων κρίνεται απαραίτητη αφού σύμφωνα με τον Ακριβό (2008), ο χαμηλός βαθμός παρακίνησης στον δημόσιο τομέα είναι αποτέλεσμα:

1. της χαμηλής αυτοπαρακίνησης
2. του χαμηλού βαθμού ενθάρρυνσης τους από το οργανωτικό περιβάλλον
3. της νοοτροπίας και κουλτούρας που επικρατεί γενικά στο δημόσιο
4. της υψηλής γραφειοκρατίας και της διοικητικής αγκύλωσης
5. της έλλειψης κινήτρων
6. της αδυναμίας των προϊστάμενων

Πέραν τούτων την παρακίνηση των υπαλλήλων των ΟΤΑ, επηρεάζει αρνητικά και ο πολιτικός παρεμβατισμός είτε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους είτε κατά την υπαλληλική τους σταδιοδρομία. Η σύνδεση της εκλογής των αιρετών με την εκάστοτε πολιτική ηγεσία και τη κομματική τους εξάρτηση, δημιουργεί ένα αίσθημα ασυνέχειας του έργου των εργαζομένων με αποτέλεσμα αυτοί να αποθαρρύνονται και να στρέφουν τον ενδιαφέρον τους σε άσχετα με τα καθήκοντα τους ενδιαφέροντα.

Αποτέλεσμα των πιο πάνω είναι:

- \* οι υπάλληλοι δεν αποδίδουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους
- \* το χρονικό διάστημα υψηλής απόδοσης δεν είναι σταθερό
- \* η κατεύθυνση της προσπάθειας τους δεν ταυτίζεται πάντα με ότι αναφέρεται στους στόχους

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Μεθοδολογία της Έρευνας

### 7.1 Επιλογή του Θέματος

Ο δημόσιος και ευρύτερος δημόσιος τομέας στον οποίο εμπερικλείεται η ΤΑ θεωρείται ανέκαθεν ο καλύτερος εργοδότης. Παρείχε υψηλές αμοιβές, ασφάλεια εργασίας και κοινωνικές παροχές. Η οικονομική αστάθεια των ημερών μας όμως, έθεσε τον δημόσιο τομέα στην μέγγενη των μεταρρυθμίσεων, αρνητικών για κάποιους, αδήριτη ανάγκη για άλλους. Λαμβάνοντας υπόψη την εγγύτητα του θεσμού της ΤΑ για την εξυπηρέτηση του δημότη, κρίθηκε σημαντική η διερεύνηση των παραγόντων που αφενός ωθούν τους δημοτικούς υπαλλήλους και αφετέρου των προβλημάτων που εμποδίζουν την παρακίνηση τους στο χώρο εργασίας.

### 7.2 Μεθοδολογία της Έρευνας

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

Η μέθοδος που ακολουθήσαμε στην συγκεκριμένη εργασία είναι ποσοτική πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, ως το ουσιώδες μέσο επικοινωνίας ανάμεσα στον μελετητή και τον ερωτώμενο (Madeleine Grawitz, 2001). Το ερωτηματολόγιο επισυνάπτεται στο Παράρτημα 1.

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας θα εξαχθεί νέα γνώση και θα συμβάλει ως ερέθισμα για περαιτέρω ανάλυση και διερεύνηση μεθόδων βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος, ιδίως στις δύσκολες οικονομικές συνθήκες των ημερών μας.

### 7.3 Διεξαγωγή της Μελέτης

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (δήμους και κοινοτικά συμβούλια) της επαρχίας Λεμεσού αφού προηγουμένως εξασφαλίστηκε με επιστολή η συγκατάθεση των οικείων Δημάρχων και Κοινοταρχών. Σημαντικό στοιχείο για την αποπεράτωση της έρευνας αποτέλεσε η

ανωνυμία του ερωτηματολογίου που διασφάλιζε την αντικειμενική συμπλήρωση του από κάθε ερωτώμενο. Θέσαμε από τη αρχή στόχο να συμμετάσχουν όσο το δυνατό περισσότεροι ώστε να εξαχθούν αξιόπιστα συμπεράσματα. Στην έρευνα συμμετείχαν 81 υπάλληλοι, από όλο το φάσμα του προσωπικού . Η συμμετοχή των ερωτώμενων ήταν εθελοντική και χορηγήθηκε σε όσους εργαζόμενους ήταν διαθέσιμοι εκείνη τη δεδομένη χρονική περίοδο. Αφού παραδόθηκαν τα ερωτηματολόγια στους συμμετέχοντες χορηγήθηκε ο απαραίτητος χρόνος ώστε να μελετηθούν και να επεξηγηθούν τυχόν απορίες για να καταστεί εφικτή η συμπλήρωσή τους, δίχως να κωλύονται τα υπηρεσιακά τους καθήκοντα.

#### 7.4 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ενός καλά δομημένου και τυποποιημένου ερωτηματολογίου το οποίο συντάχθηκε από τον ερευνητή σε συνεργασία με τον επιβλέποντα καθηγητή, εξασφαλίζοντας την εγκυρότητα και αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Στην σύνταξη του ερωτηματολογίου δόθηκε έμφαση στο να είναι σύντομο, καλά σχεδιασμένο, εφαρμόστηκαν απλές λεκτικές διατύπωσης των ερωτήσεων αποσκοπώντας να καθορίσουμε τα όρια της έρευνας (Madeleine Grawitz, 2001). Μαζί με το ερωτηματολόγιο στάλθηκε και ενημερωτικό σημείωμα στο οποίο αναφέρεται ο σκοπός της έρευνας ενώ παράλληλα ζητείται από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν με ειλικρίνεια και αντικειμενικότητα.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει δεκαέξι τυποποιημένες ερωτήσεις δομημένης απάντησης διαβαθμισμένης κλίμακας τύπου Likert. Η κλίμακα Likert λειτουργεί υπό το καθεστώς των κλειστών ερωτήσεων, όπου ο ερευνητής ωθεί τους ερωτώμενους στην έκφραση του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας με μια συγκεκριμένη τοποθέτηση επί του ερευνώμενου θέματος. Επίσης το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει έξι διχοτομικές ερωτήσεις (Ναι/Όχι) καθώς και μια ερώτηση ανοιχτού τύπου. Για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης μελέτης επιλέχθηκε η χρήση ενός ερωτηματολογίου που χωρίζεται σε δύο ενότητες. Στη πρώτη ενότητα καταγράφονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος ( φύλο, ηλικία, έτη απασχόλησης στον οργανισμό). Στη δεύτερη ενότητα γίνεται η χρήση προτάσεων που αφορούν τα βασικά χαρακτηριστικά της παρακίνησης των υπαλλήλων. Οι πρώτες ερωτήσεις αποσκοπούν να εντοπίσουν σε πιο βαθμό η οικονομική κρίση τους έχει επηρεάσει σε προσωπικό επίπεδο, αλλά

και στο χώρο εργασίας τους. Στη συνέχεια καταγράφονται μια σειρά κλειστών ερωτήσεων που θέλουν να αναδείξουν το συσχετισμό των οικονομικών ανταμοιβών μέσα από την οικονομική κρίση. Ακολουθούν τέσσερις διχοτομικές ερωτήσεις με ποιους τρόπους εκτελούν την εργασία τους οι υπάλληλοι. Οι επόμενες ερωτήσεις θέλουν να αναδείξουν με ποιους τρόπους οι υπάλληλοι θα παρακινούνταν να εργαστούν με περισσότερο ζήλο, ποιες είναι οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης καθώς επίσης και ποιες πρακτικές προσφέρονται στον οργανισμό που εργάζονται. Η προτελευταία ερώτηση σχετίζεται με το τι θα μπορούσε να παρακινήσει τους υπάλληλους πέραν από τα οικονομικά κριτήρια.

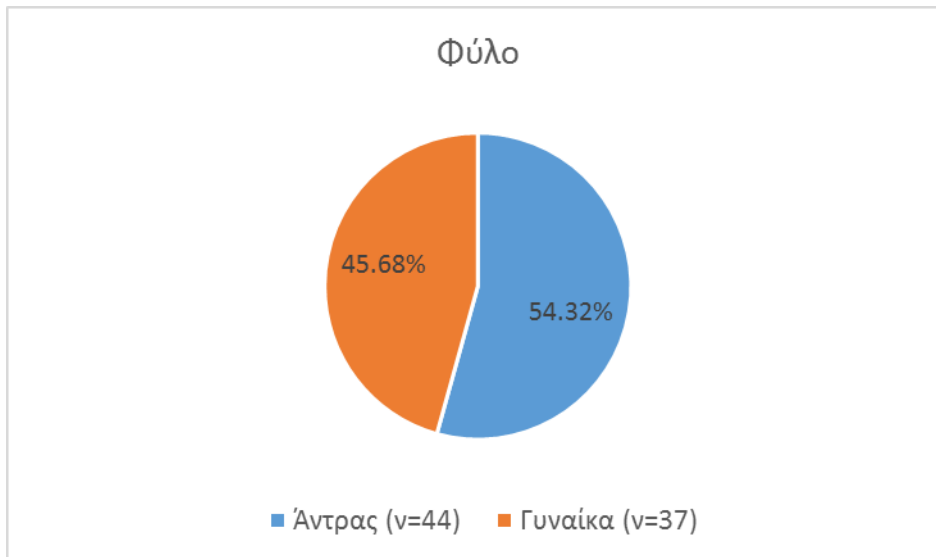
Για την τεχνική ανάλυση των δεδομένων επιλέχθηκε η στατιστική τους επεξεργασία από το εργαλείο ανάλυσης στατιστικών δεδομένων SPSS V20.0 (Statistical Package for the Social Sciences). Ο κυριότερος λόγος επιλογής του συγκεκριμένου εργαλείου είναι η διευκόλυνση της εξαγωγής των αποτελεσμάτων με τρόπο αξιόπιστο και γρήγορο που μειώνει πιθανά λάθη και παραλείψεις της ανθρώπινης παρέμβασης. Η γραφική παρουσίαση των αποτελεσμάτων έγινε με το πρόγραμμα Microsoft Excel.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Αποτελέσματα της Έρευνας

### 8.1 Ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών

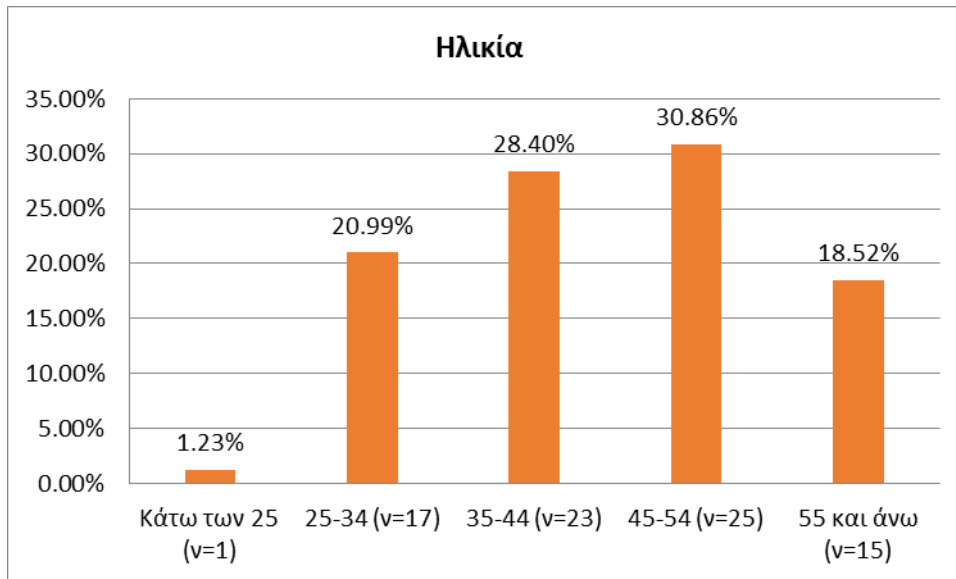
Από την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος παρατηρείται ότι το 45.68% αφορά γυναίκες ενώ το 54.32% άνδρες. Από το σύνολο των συμμετεχόντων ποσοστό 1.23% δηλώνουν ηλικία μικρότερη των 25 ετών, ποσοστό 20.99% ότι είναι μεταξύ 25-34 ετών, 28.40% είναι ηλικίας μεταξύ 35-44 ετών, 30.86% είναι ηλικίας 45-54 ετών και 18.52% δηλώνουν ηλικία μεγαλύτερη των 55 ετών. Το ποσοστό των εργαζομένων που είναι έγγαμο ανέρχεται στο 81.48% ενώ ποσοστό 18.52% είναι άγαμοι. Τα στοιχεία αυτά απεικονίζονται στα διαγράμματα 8.1, 8,2 και 8,3.

Διάγραμμα 8.1. Φύλο





**Διάγραμμα 8.2.** Ηλικιακή κατανομή του δείγματος

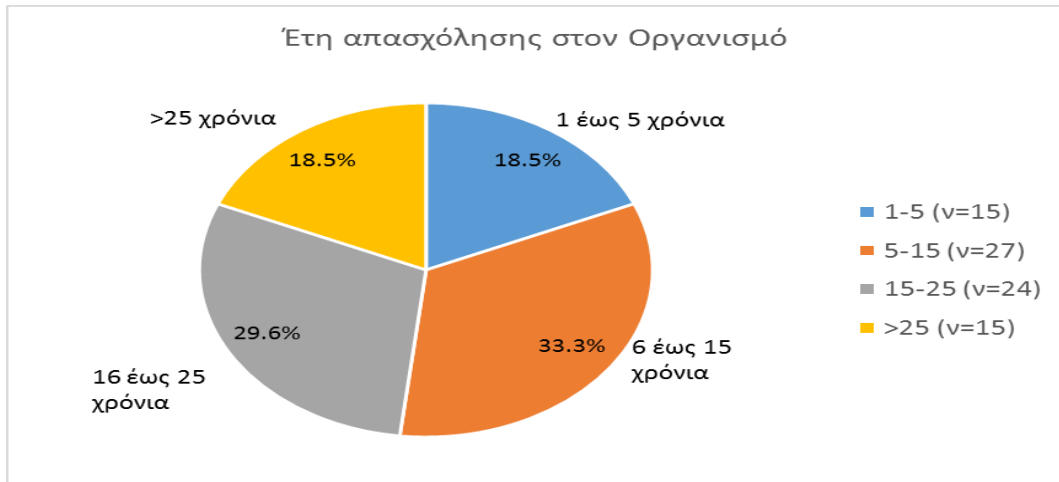


**Διάγραμμα 8.3.** Οικογενειακή κατάσταση

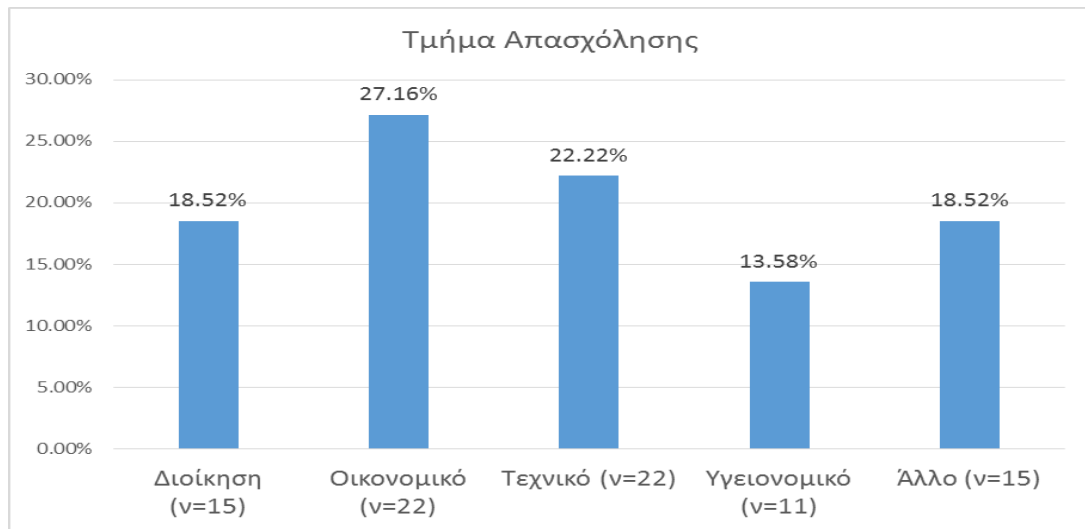


Προσδιορίζοντας τα εργασιακά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων βρέθηκε ότι ποσοστό 18.5% εργάζεται στον οργανισμό του λιγότερο από πέντε έτη, 33.3% από 6-15 χρόνια, 29.6% 16-25 έτη και 18.5% έχει πέραν των 25 χρόνων υπηρεσία. Από τους συμμετέχοντες, 18.52% απασχολείται στο τμήμα διοίκησης, 27.16% στο οικονομικό τμήμα, 22.22% στις τεχνικές υπηρεσίες, ενώ ποσοστό 13.58% στις υγειονομικές υπηρεσίες. Τέλος, 18.52% δηλώνει άλλο τμήμα απασχόλησης. (Διάγραμμα 8.4.)

**Διάγραμμα 8.4.** Έτη απασχόλησης στον οργανισμό



**Διάγραμμα 8.5.** Τμήμα απασχόλησης



## 8.2 Ανάλυση θέσεων των υπαλλήλων

Στο πρώτο μέρος της έρευνας αναλύονται οι θέσεις των υπαλλήλων ως προς τις διάφορες παραμέτρους τις εργασίας τους σε σχέση με την οικονομική κρίση.

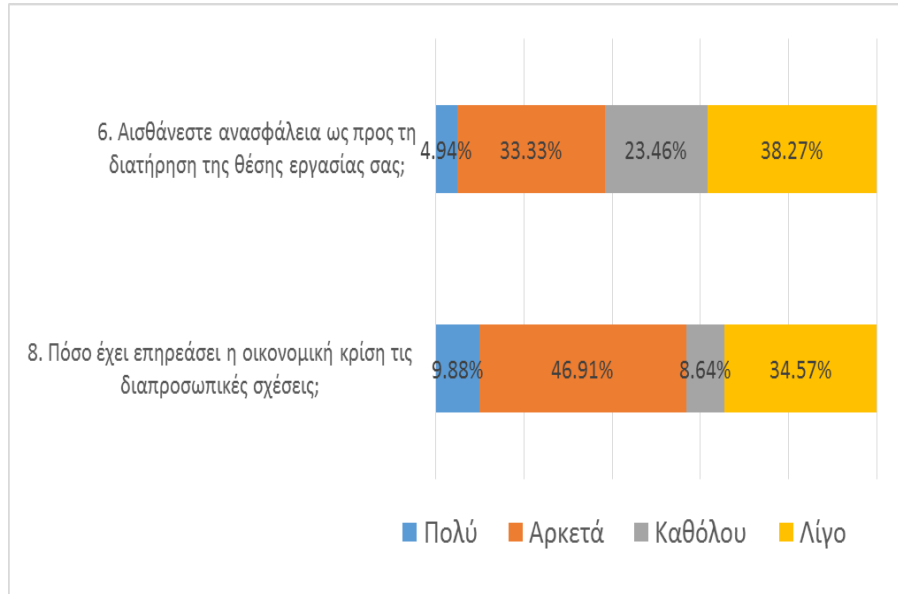
### 8.2.1 Απόψεις εργαζομένων σε σχέση με την εργασία τους στη περίοδο της οικονομικής κρίσης.

Έγινε μια προσπάθεια να σκιαγραφήσουμε την παρούσα κατάσταση που επικρατεί στους χώρους εργασίας στην περίοδο της οικονομικής κρίσης.

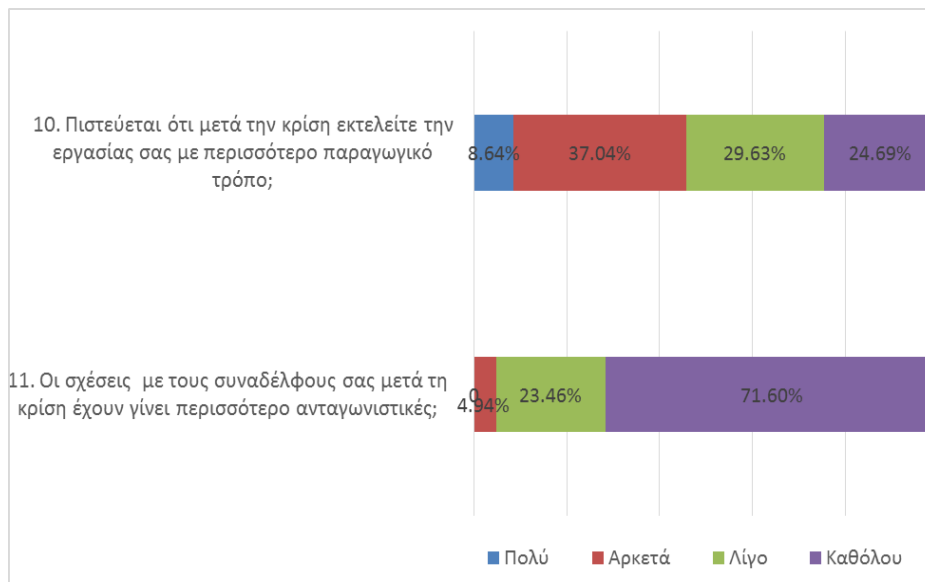
- Στο ερώτημα αν αισθάνεστε ανασφάλεια ως προς την διατήρηση της θέσης εργασίας σας, ποσοστό 61.73% εκφράζει ότι ανησυχεί λίγο ως καθόλου, ενώ ποσοστό 33.33% δηλώνει ότι ανησυχεί αρκετά.
- Ποσοστό 46.91% των ερωτώμενων δηλώνουν ότι οι διαπροσωπικές τους σχέσεις έχουν επηρεαστεί αρκετά από την οικονομική κρίση, 34.57% έχουν επηρεαστεί λίγο και μόλις το 8.64% δεν έχει επηρεαστεί καθόλου.
- Επιπλέον, ποσοστό 71.60% έχει δηλώσει ότι οι σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους δεν έχουν γίνει περισσότερο ανταγωνιστικές λόγω της κρίσης, ενώ 4.94% εκφράζει ότι οι σχέσεις στο χώρο εργασίας έχουν γίνει αρκετά ανταγωνιστικές.
- Στο ερώτημα ποια η διαφορά της τωρινής οικονομικής κατάστασης σε σχέση με το προηγούμενο έτος, ποσοστό 62.96% των υπαλλήλων απάντησε ότι βρίσκεται σε χειρότερη θέση, 6.17% σε πολύ χειρότερη ενώ το 28.40% δήλωσε ότι δεν προέκυψε καμιά διαφοροποίηση.
- Στο ερώτημα κατά πόσο μετά την κρίση εκτελείτε την εργασίας σας με περισσότερο παραγωγικό τρόπο, 37.04% απάντησε αρκετά, 29.63% λίγο και 24.69% καθόλου. Ποσοστό 8.64% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι εκτελούν την εργασία τους ανεπηρέαστοι από τη κρίση.

Πιο κάτω γίνεται η απεικόνιση των απόψεων τους με την παράθεση των διαγραμμάτων 8.6, 8.7, και 8.8.

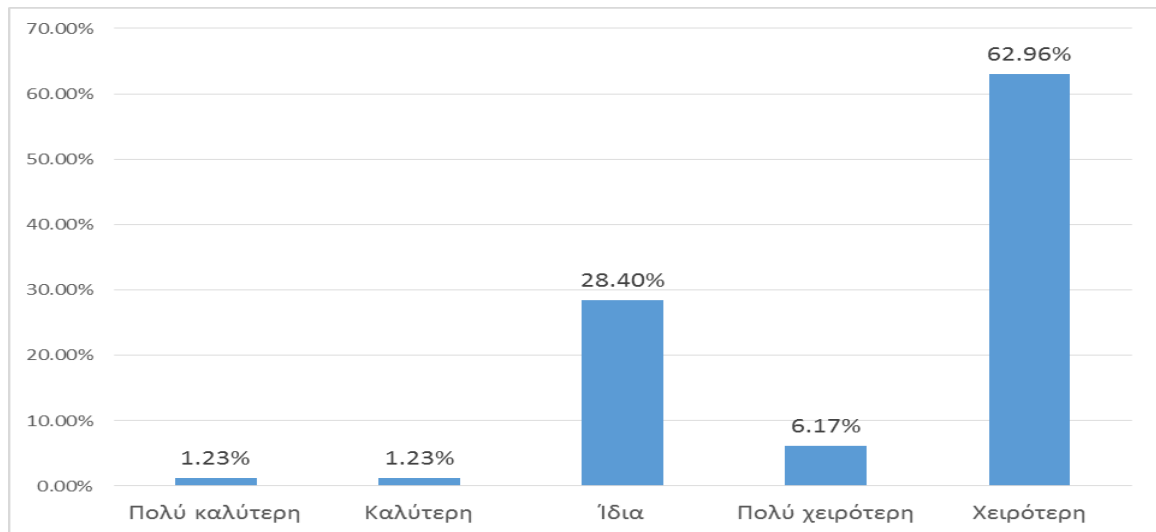
#### **Διάγραμμα 8.6.**



**Διάγραμμα 8.7.**



**Διάγραμμα 8.8.** Διαφορά οικονομικής κατάστασης ερωτώμενων σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

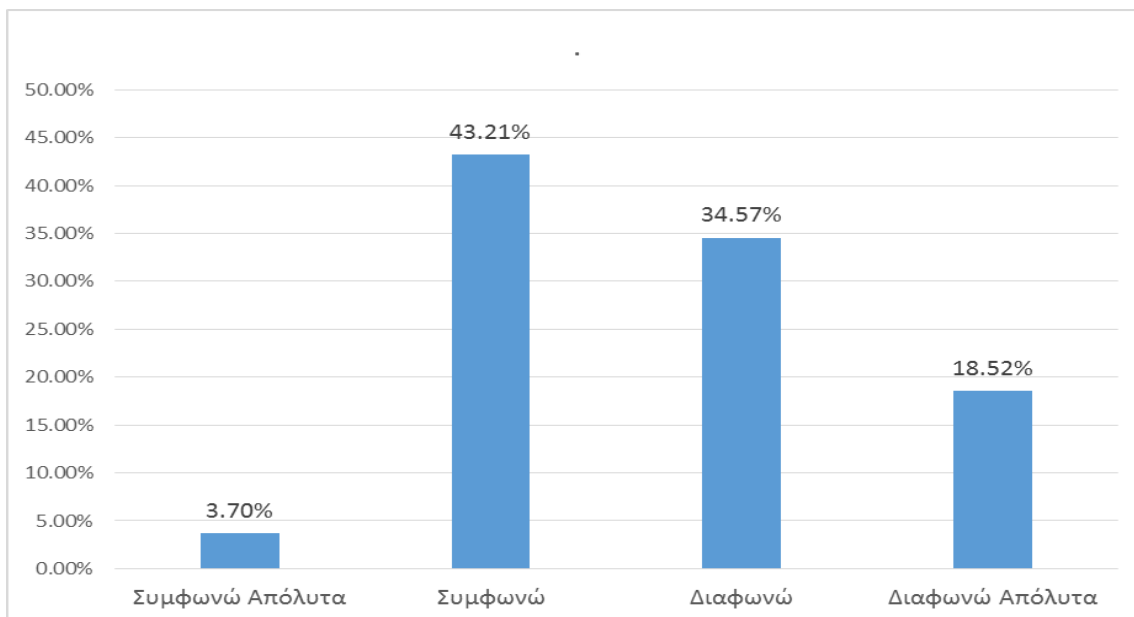


Με βάση τα πιο πάνω αποτελέσματα διαφαίνεται ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει σε μέγιστο βαθμό το οικονομικό υπόβαθρο των εργαζομένων. Ωστόσο παρά τις αλλαγές που προωθούνται από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης για οικονομική εξυγίανση, αυτές δεν έχουν επηρεάσει τις διαπροσωπικές σχέσεις του προσωπικού εντός των οργανισμών κάτι που θα επέφερε μειωμένη παραγωγικότητα, ανακολουθία πράξεων, πιθανές συγκρούσεις, περαιτέρω μείωση της αποδοτικότητας τους, αδικαιολόγητες απουσίες και διάσταση μεταξύ των στρωμάτων της ιεραρχίας.

### 8.2.2 Απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τις ανταμοιβές τους από την εργασία τους.

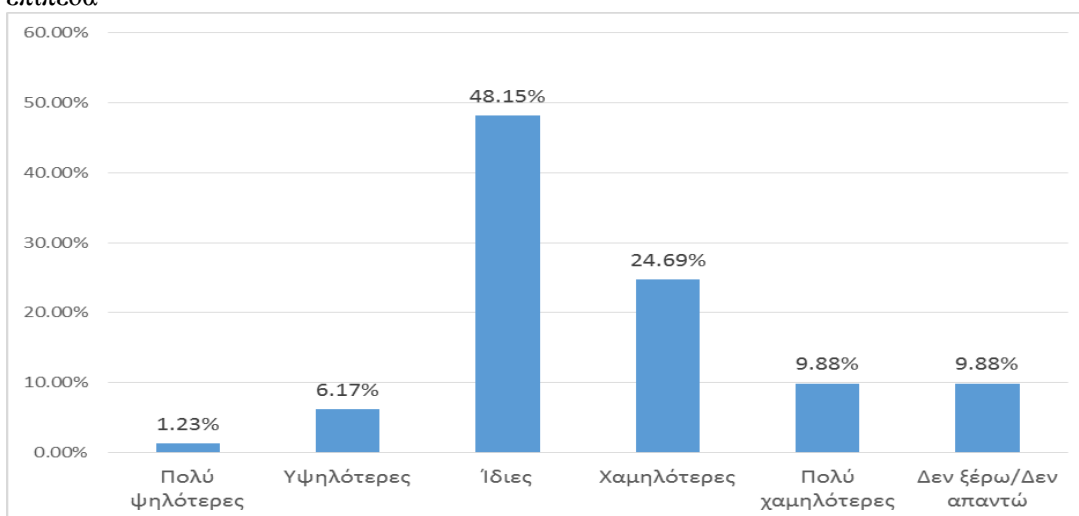
Στην ενότητα αυτή εξετάζονται οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τις ανταμοιβές που λαμβάνουν από την εργασία τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων φαίνεται να διαφωνεί ότι πληρώνεται ανάλογα με την εργασία που προσφέρει με ποσοστό 53.09%. ( τα ποσοστά προκύπτουν από το άθροισμα όσων διαφωνούν και όσους διαφωνούν απόλυτα με τις επιμέρους δηλώσεις του ερωτηματολογίου). Επίσης, το 43.21% συμφωνεί ότι οι ανταμοιβές του, αναλογούν από την εργασία που προσφέρει και μόλις το 3.70% συμφωνεί απόλυτα ότι οι ανταμοιβές τους είναι ανάλογες με την εργασία τους. Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στο διάγραμμα 8.9.

**Διάγραμμα 8.9.** Απόψεις σχετικά με το αν οι ανταμοιβές των ερωτώμενων είναι ανάλογες με την προσφορά τους στην εργασία τους



Στη συνέχεια έγινε προσπάθεια να εντοπίσουμε τις απόψεις των ερωτώμενων όσο αφορά τις ανταμοιβές τους σε σχέση με των συναδέλφων τους με ανάλογη εργασία. Ποσοστό 48.15% απάντησε ότι οι ανταμοιβές του είναι ίδιες με τους άλλους συναδέλφους, 24.69% πιστεύει ότι είναι χαμηλότερες και ποσοστό 9.88% πιστεύει ότι είναι πολύ χαμηλότερες. Επίσης, 6.17% θεωρεί τις ανταμοιβές του υψηλότερες. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στο διάγραμμα 8.10.

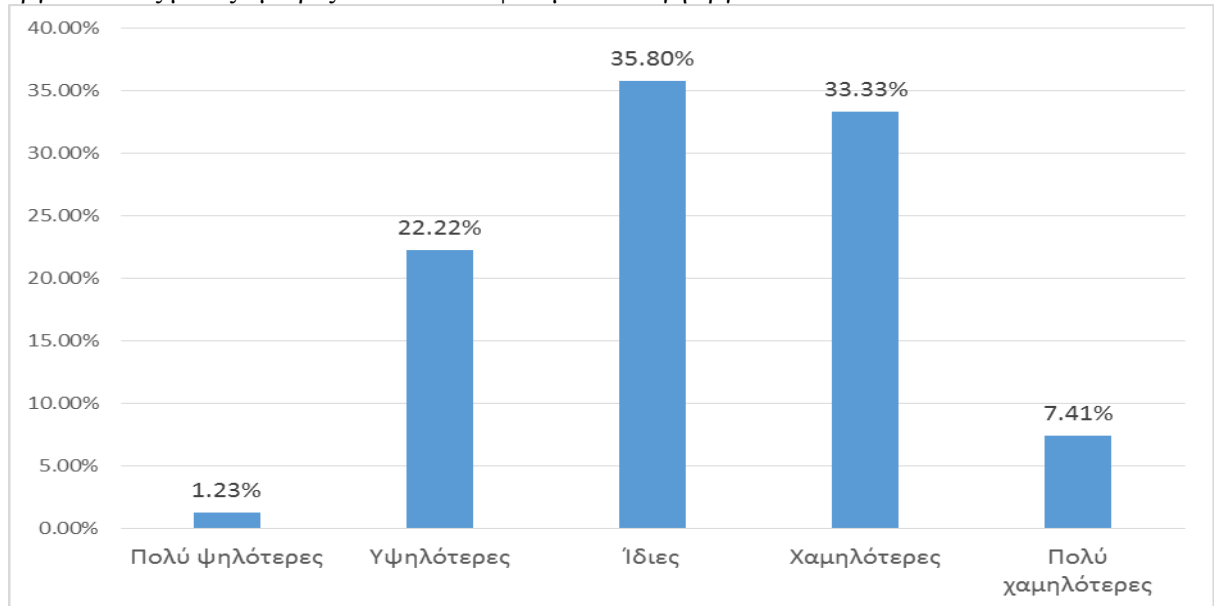
**Διάγραμμα 8.10.** Απόψεις σχετικά με το αν οι ανταμοιβές των ερωτώμενων εν σχέση με την εργασία τους με τις ανταμοιβές που λαμβάνουν οι συναδέλφοι τους είναι στα ίδια επίπεδα



Ακόμη έγινε προσπάθεια να αναζητηθούν οι απόψεις των εργαζομένων ως προς το αν οι ανταμοιβές τους είναι αντίστοιχες των ατόμων με ίδια προσόντα και ειδικότητα

που απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα. Η έρευνα φανέρωσε ότι 35.80% πιστεύουν ότι οι αποδοχές τους είναι οι ίδιες με το ιδιωτικό τομέα, 33.33% ότι είναι χαμηλότερες, και μόνο 23.45% θεωρεί ότι οι ανταμοιβές τους είναι υψηλότερες. (το ποσοστό προκύπτει από το άθροισμα όσων θεωρούν ψηλότερες και πολύ ψηλότερες τις αμοιβές τους). Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στο διάγραμμα 8.11.

**Διάγραμμα 8.11.** Απόψεις σχετικά με το αν οι ανταμοιβές των ερωτώμενων με βάση την εργασία τους με τις αμοιβές των συναδέλφων με ανάλογη εργασία

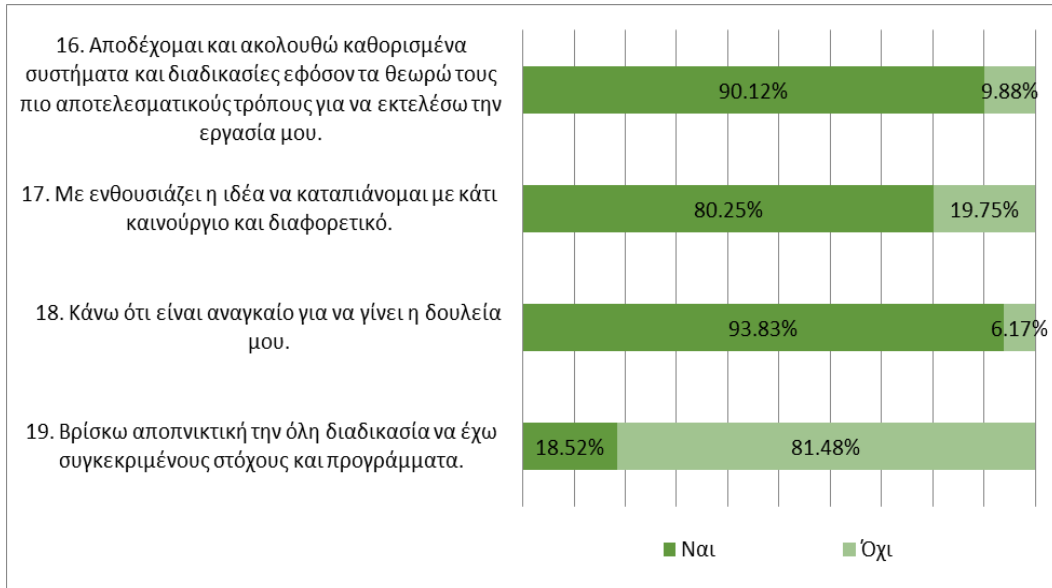


### 8.2.3 Απόψεις εργαζομένων σε σχέση με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους.

Οι ανταπόκριση των εργαζόμενων στο τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους απασχολεί την πιο κάτω ενότητα. Στο ερώτημα κατά πόσο ακολουθώ συστήματα και διαδικασίες εφόσον τα θεωρώ τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να εκτελεστεί μια εργασία, η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 90.12% αποδέχεται τις όποιες διαδικασίες και μόνο 9.88% απάντησε όχι.

Στο ερώτημα αν κάτι το διαφορετικό και το καινούργιο ενθουσιάζει τον εργαζόμενο, ποσοστό 80.25% απάντησε καταφατικά. Επίσης στο ερώτημα αν κάνω ότι είναι αναγκαίο για να γίνει η δουλειά μου, ποσοστό 93.83% απάντησε πάλι καταφατικά. Παράλληλα 81.48%, δεν βρίσκει αποπνικτική την διαδικασία να έχει συγκεκριμένους στόχους και προγράμματα κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στο διάγραμμα 8.12.

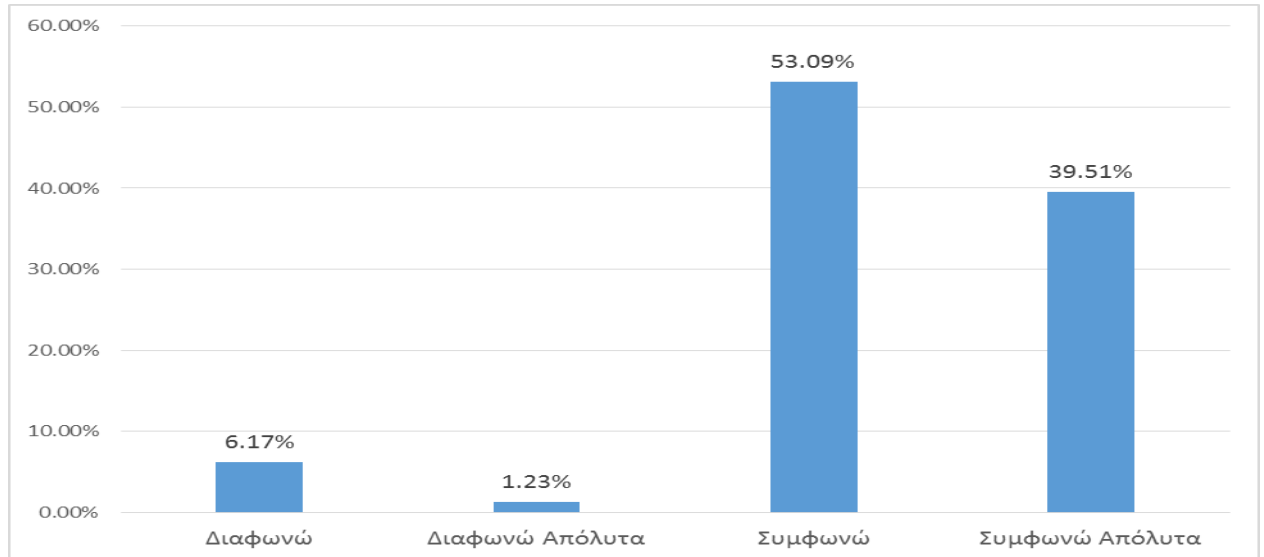
**Διάγραμμα 8.12.**



Συνεχίζοντας την ανάλυση, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να απαντήσουν στο ερώτημα, εάν συμμετείχαν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν το τμήμα τους κατά πόσο θα εργαζόνταν με περισσότερο ζήλο; Με βάση τα ευρήματα 53.09% συμφωνεί με τη πιο πάνω θέση, 39.51% συμφωνεί απόλυτα ότι θα εργαζόταν με περισσότερο ζήλο και μόλις 6.17% είχαν αρνητική άποψη. Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στο διάγραμμα 8.13

**Διάγραμμα 8.13.** Ερώτημα κατά πόσο θα εργάζεστε με περισσότερο ζήλο αν συμμετέχετε στην διαδικασία λήψης αποφάσεων στο τμήμα σας.



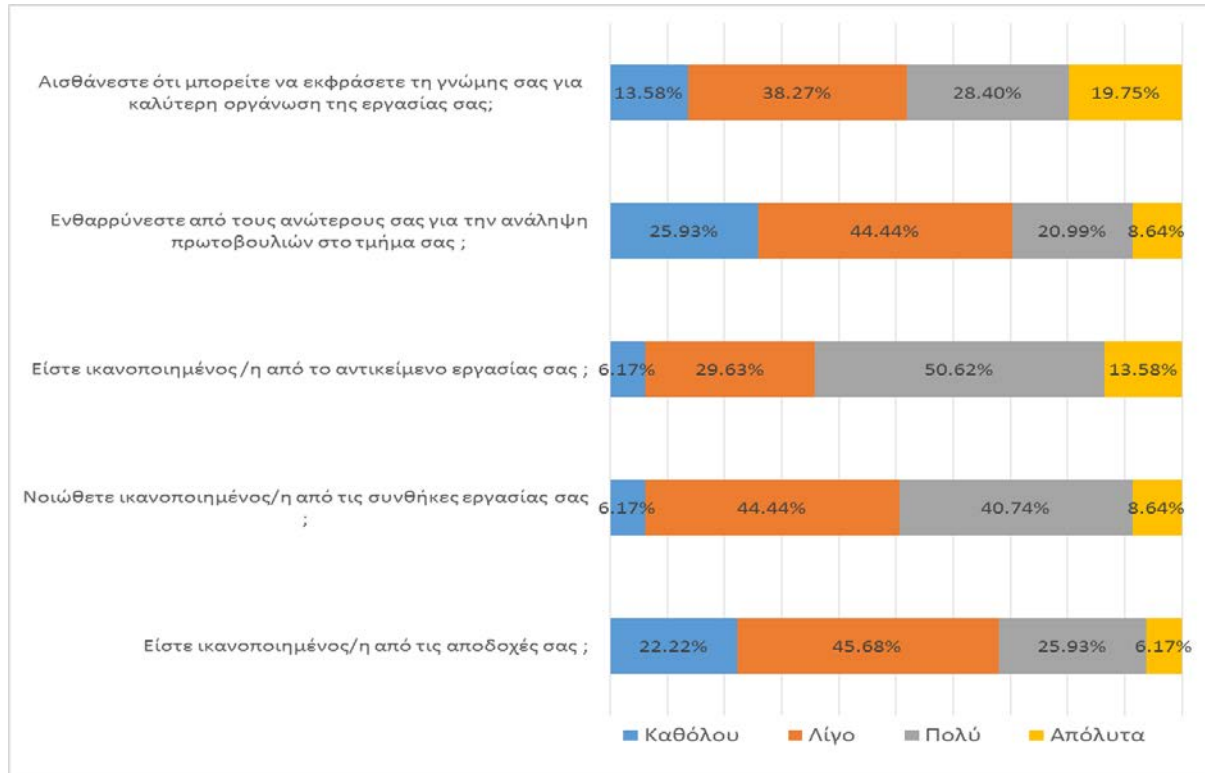


Το ευρύτερο επίπεδο ικανοποίησης που νοιώθουν οι εργαζόμενοι απαντάται από το πιο κάτω ευρήματα:

- Στο ερώτημα αν νοιώθετε ικανοποιημένος από τις συνθήκες εργασίας, ποσοστό 44.44% απάντησε λίγο και 40.74% ότι είναι πολύ ικανοποιημένο.
- Στο ερώτημα αν είστε ικανοποιημένος από το αντικείμενο εργασίας σας, λίγο περισσότεροι από τους μισούς εργαζομένους, δηλαδή ποσοστό 50.62% είναι πολύ ικανοποιημένοι, 13.58% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι, 29.63% λίγο και 6.17% καθόλου ικανοποιημένοι.
- Στο ερώτημα αν ενθαρρύνεστε από τους ανώτερους σας για ανάληψη πρωτοβουλιών στο τμήμα σας 44.44% δήλωσαν ότι ενθαρρύνονται λίγο, 20.99% πολύ, 8.64% απόλυτα, ενώ ποσοστό 25.93% απάντησαν αρνητικά.
- Στο ερώτημα αν αισθάνεστε ότι μπορείτε να εκφράσετε τη γνώμη σας για καλύτερη οργάνωση της εργασίας σας, 13.58% απάντησαν καθόλου, 38.27% λίγο, 28.40% απόλυτα και ποσοστό 19.75% απόλυτα.

Πιο κάτω γίνεται η απεικόνιση των απόψεων τους με την παράθεση του διαγράμματος 8.13.

**Διάγραμμα 8.13.** Ερώτημα σχετικά με τα επίπεδα ικανοποίησης στους χώρους εργασίας



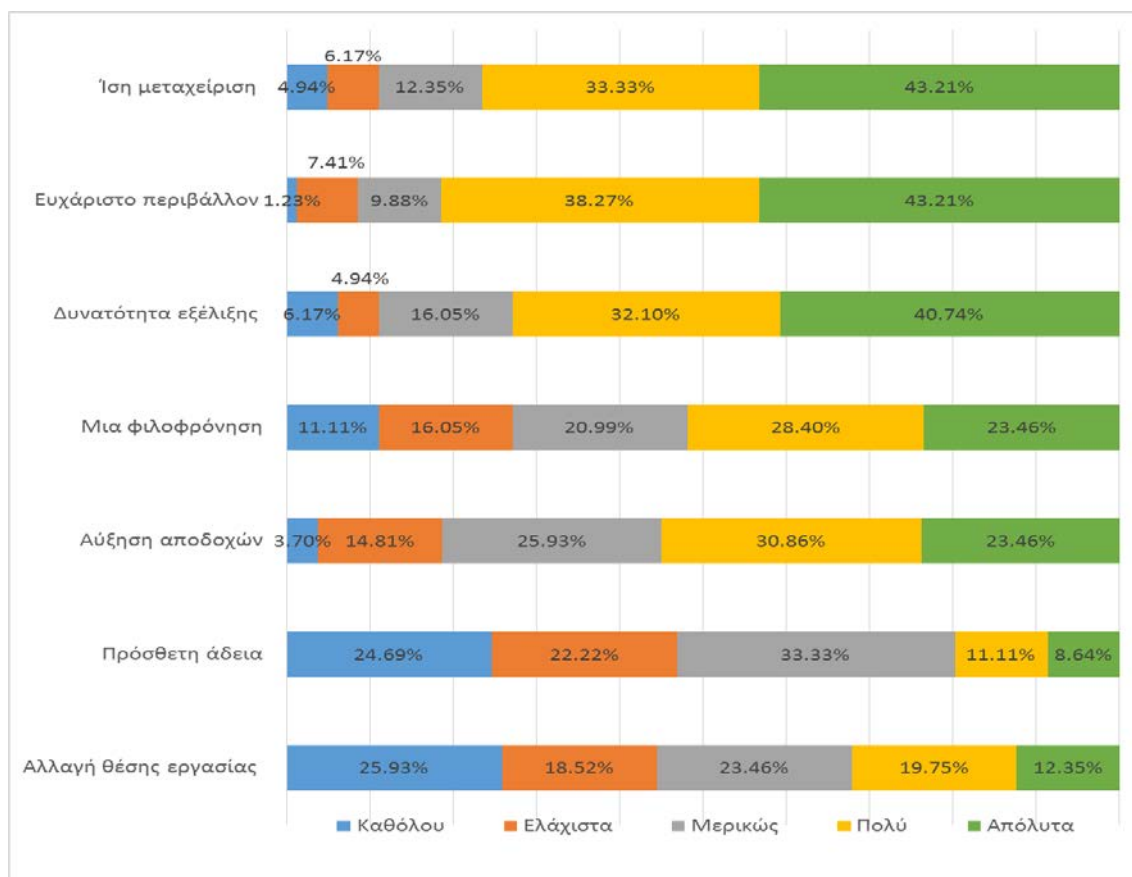
### 8.2.4 Παράγοντες και τεχνικές υποκίνησης.

Στη πορεία της έρευνας, ζητήθηκε από τους εργαζομένους που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο να καθορίσουν τους παράγοντες που θα τους παρακινούσε να εργαστούν με περισσότερο ζήλο. Παρατηρήθηκαν τα εξής ποσοστά (με βάση το άθροισμα όσων απάντησαν πολύ και απόλυτα):

- Ίση μεταχείριση: 79.02%
- Ευχάριστο περιβάλλον: 75.31%
- Δυνατότητα εξέλιξης: 72.84%
- Μια φιλοφρόνηση: 51.86%
- Αύξηση αποδοχών: 54.32%
- Πρόσθετη άδεια: 19.75%
- Αλλαγή θέσης εργασίας: 32.10%

Πιο κάτω γίνεται η απεικόνιση των απόψεων τους με την παράθεση του διαγράμματος 8.15.

**Διάγραμμα 8.15.** Τρόποι παρακίνησης



Εντοπίστηκε από την παράμετρο αυτή, ότι οι παράγοντες που ασκούν βέλτιστα αποτελέσματα είναι η ίση μεταχείριση, το ευχάριστο περιβάλλον και η δυνατότητα εξέλιξης. Η αύξηση αποδοχών εμφανίζεται να παίζει λιγότερο σημαντικό ρόλο, ενώ η αλλαγή εργασίας και η πρόσθετη παραχώρηση άδειας δεν είναι καθοριστικοί παρακινητικοί παράγοντες.

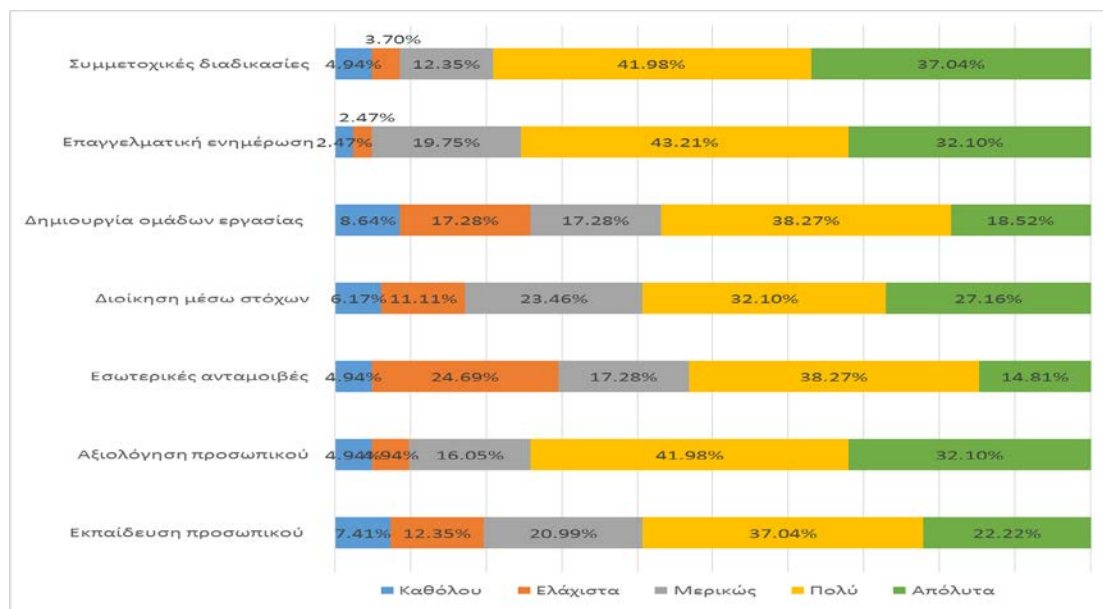
Πέραν από τους παράγοντες που ασκούν υποκινητική δύναμη, ζητήθηκαν οι απόψεις των ερωτώμενων, για το ποιες τεχνικές θα είχαν καλύτερα αποτελέσματα ως προς το επίπεδο παρακίνησης τους. Παρατηρήθηκαν τα εξής ποσοστά (με βάση το άθροισμα όσων απάντησαν πολύ και απόλυτα):

1. Συμμετοχικές διαδικασίες: 79.02%
2. Επαγγελματική ενημέρωση: 75.31%
3. Δημιουργία ομάδων εργασίας: 56.79%
4. Διοίκηση μέσω στόχων: 59.26%
5. Εσωτερικές ανταμοιβές: 53.08%
6. Αξιολόγηση προσωπικού: 74.08%

7. Εκπαίδευση προσωπικού: 59.26%

Πιο κάτω γίνεται η απεικόνιση των απόψεων τους με την παράθεση του διαγράμματος 8.16.

**Διάγραμμα 8.16.** Τεχνικές παρακίνησης



Παρατηρείται ότι οι τεχνικές παρακίνησης που ξεχωρίζουν είναι οι συμμετοχικές διαδικασίες, η επαγγελματική ενημέρωση, και η αξιολόγηση προσωπικού. Ακολουθούν η δημιουργία ομάδων εργασίας, η διοίκηση μέσω στόχων και η εκπαίδευση προσωπικού, και τελευταία στη προτίμηση των εργαζομένων είναι οι εσωτερικές ανταμοιβές.

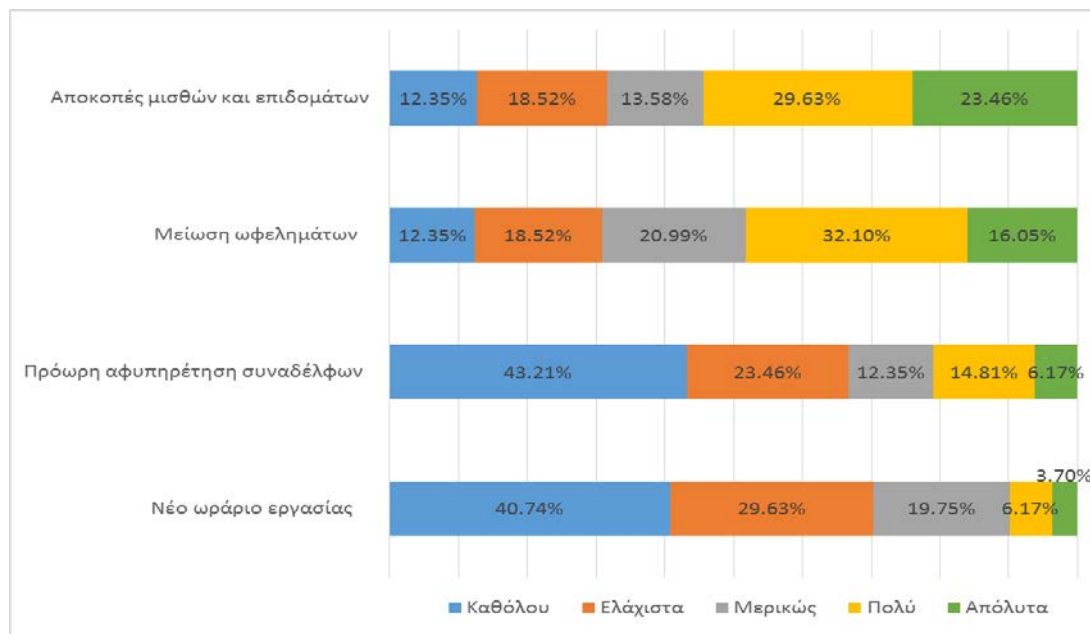
**8.2.5 Βαθμός επηρεασμού της απόδοσης του προσωπικού από τα μέτρα που εφαρμόστηκαν λόγω της οικονομικής κρίσης.**

Τα μέτρα δημοσιονομικής εξυγίανσης που εφαρμόζονται ασκούν αρνητική επιρροή στο επίπεδο της απόδοσης εργασίας. Από τους συμμετέχοντες ζητήθηκε να απαντήσουν ποια από τα μέτρα που εφαρμόστηκαν λόγω της οικονομικής κρίσης επηρέασαν την απόδοσή τους και έχουν εντοπιστεί τα πιο κάτω ευρήματα: (με βάση το άθροισμα όσων απάντησαν πολύ και απόλυτα),

- Αποκοπές μισθών και επιδομάτων: 53.09 %
- Μειώσεις ωφελημάτων 48.15%
- Πρόωρη αφυπηρέτηση συναδέλφων 20.98%
- Νέο ωράριο εργασίας 9.87%

Πιο κάτω γίνεται η απεικόνιση των απόψεων τους με την παράθεση του διαγράμματος 8.17.

**Διάγραμμα 8.17.** Βαθμός επηρεασμού της απόδοσης των εργαζομένων από τα μέτρα που εφαρμόστηκαν λόγω της κρίσης

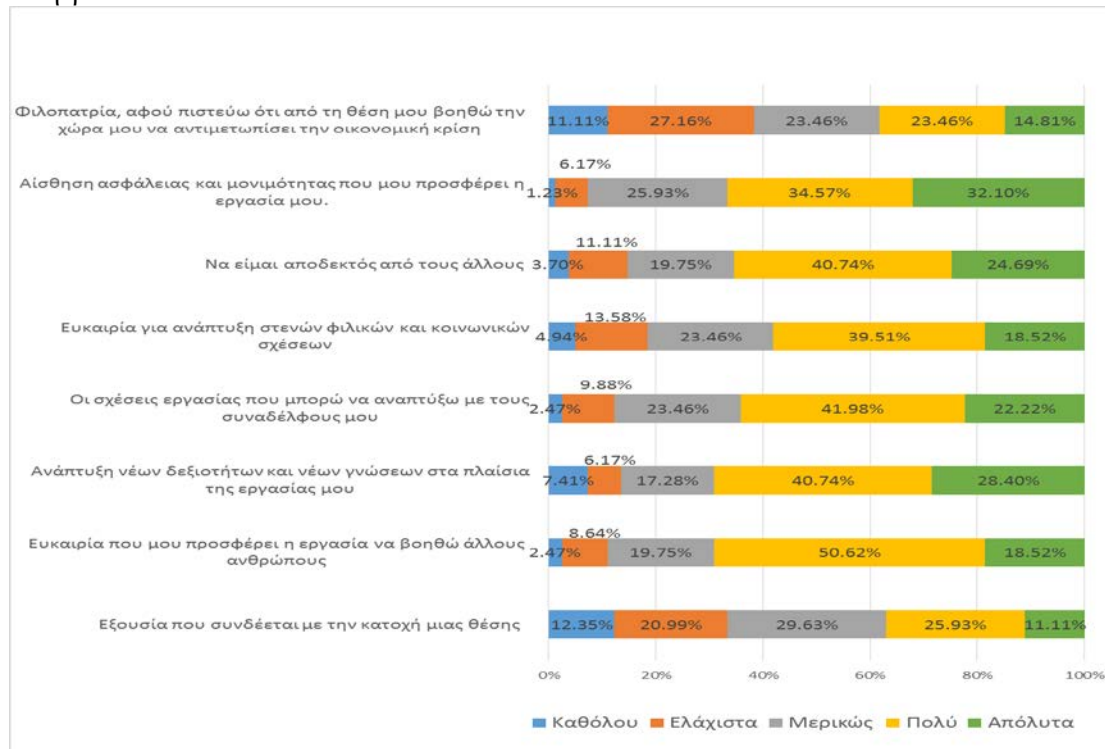


### 8.2.6 Παράγοντες παρακίνησης πέραν των οικονομικών κινήτρων σε περίοδο οικονομικής ύφεσης.

Καθίσταται σαφές ότι η γενική μείωση των απολαβών των εργαζομένων έχει επηρεάσει αισθητά την απόδοσή τους. Στην προσπάθεια να εντοπιστούν τι μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους πέραν από τα οικονομικά κίνητρα, ανιχνεύθηκε μέσω των απαντήσεων που πάρθηκαν ότι: (με βάση το άθροισμα όσων απάντησαν πολύ και απόλυτα), ποσοστό 69.14% δύναται να παρακινηθεί με το γεγονός και μόνο ότι μπορεί να αναπτύξει νέες δεξιότητες και νέες γνώσεις στα πλαίσια της εργασίας του, ακόμη με το ίδιο ποσοστό, από το αίσθημα ότι έχει την ευκαιρία να βοηθά άλλους συνανθρώπους του. Το αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει στους εργαζομένους η εργασία τους είναι ένας άλλος παράγοντας που θα μπορούσε να παρακινήσει τους εργαζόμενους αφού 66.67% έχουν δώσει τέτοια απάντηση. Η αποδοχή από τους άλλους αλλά και η ευκαιρία που δίδεται για ανάπτυξη στενών φιλικών και κοινωνικών σχέσεων συγκεντρώνουν ποσοστό 65.43% και 58.03% αντίστοιχα.

Πιο κάτω γίνεται η απεικόνιση των απόψεων τους με την παράθεση του διαγράμματος 8.18.

**Διάγραμμα 8.18.** Παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων που δεν απαιτούν οικονομικά κίνητρα

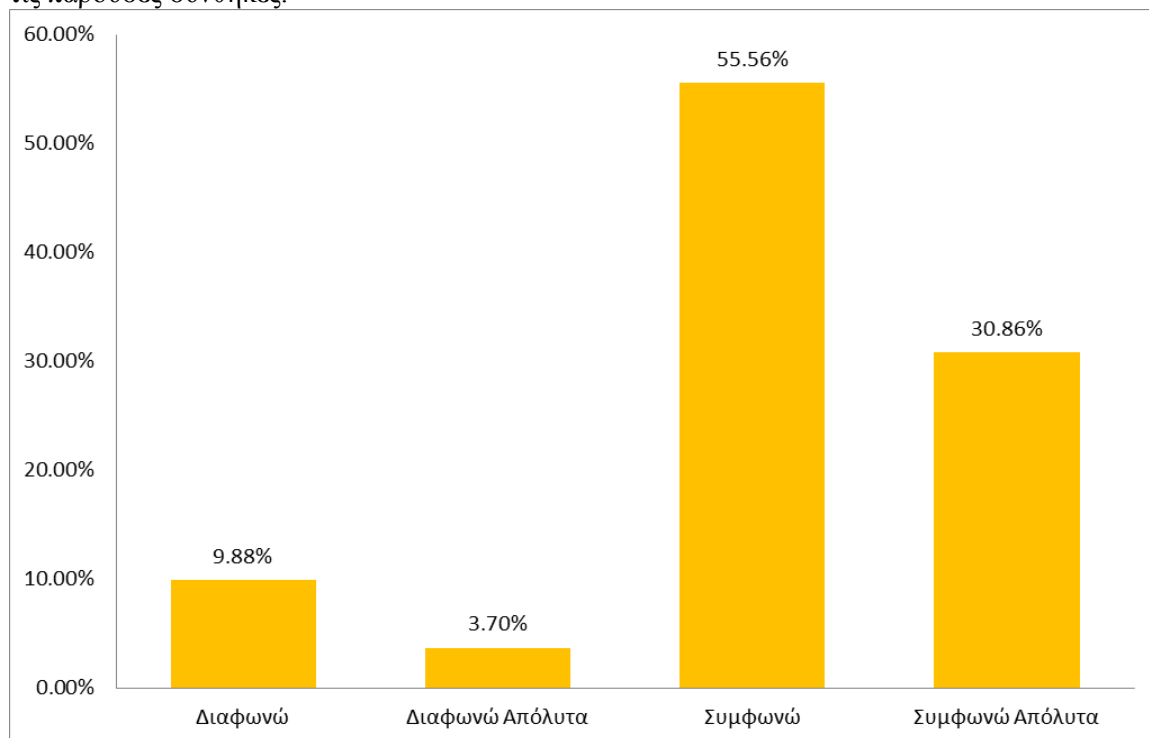


Αναμφισβήτητα, δεδομένης της δεινής οικονομικής κατάστασης που διανύουμε στην οποία δεν υπάρχει η δυνατότητα παροχής οικονομικών κινήτρων είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, το κράτος και την κοινωνία γενικότερα, ότι οι εργαζόμενοι έχουν αντιληφθεί την κρισιμότητα των καιρών και έχουν θέσει διαφορετικές προτεραιότητες που ωθούν στην αύξηση της παραγωγικότητας τους και θα ήταν ευχής έργο από τους ΟΤΑ να εστιάσουν την προσοχή τους στην αξιοποίηση των πιο πάνω μη οικονομικών κινήτρων.

Ενισχυτικό των πιο πάνω ευρημάτων που φανερώνουν ότι σε περιόδους οικονομικής ύφεσης τα οικονομικά κίνητρα παίζουν δευτερεύοντα ρόλο και ότι ο κάθε εργαζόμενος έχει αντιληφθεί την κρισιμότητα των καιρών, πηγάζει και από τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερώτημα αν πιστεύουν ότι η παρακίνηση εξαρτάται από το ίδιο το άτομο, με ποσοστό 86.42% (με βάση το άθροισμα όσων απάντησαν πολύ και απόλυτα), να συμμαρίζονται αυτή την θέση.

Πιο κάτω γίνεται η απεικόνιση των απόψεων τους με την παράθεση του διαγράμματος 8.19.

**Διάγραμμα 8.19.** Ερώτημα αν η παρακίνηση εξαρτάται από το ίδιο το άτομο ανεξάρτητα από τις παρούσες συνθήκες.



### 8.2.7 Επίπεδο προσφοράς τρόπων παρακίνησης που προσφέρονται από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης.

Για κάθε οργανισμό και επιχείρηση είναι ύψιστης σημασίας να καταφέρει να αξιοποιήσει κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό του, παρακινώντας το να προσφέρει το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Ο βαθμός που αυτό θα επιτευχθεί εξαρτάται από την ικανότητα του κάθε οργανισμού να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των καιρών. Στην ενότητα αυτή εντοπίσαμε σε ποιο βαθμό προσφέρονται από τους ΟΤΑ, τρόποι παρακίνησης που δεν συνδέονται με οικονομικά κριτήρια:

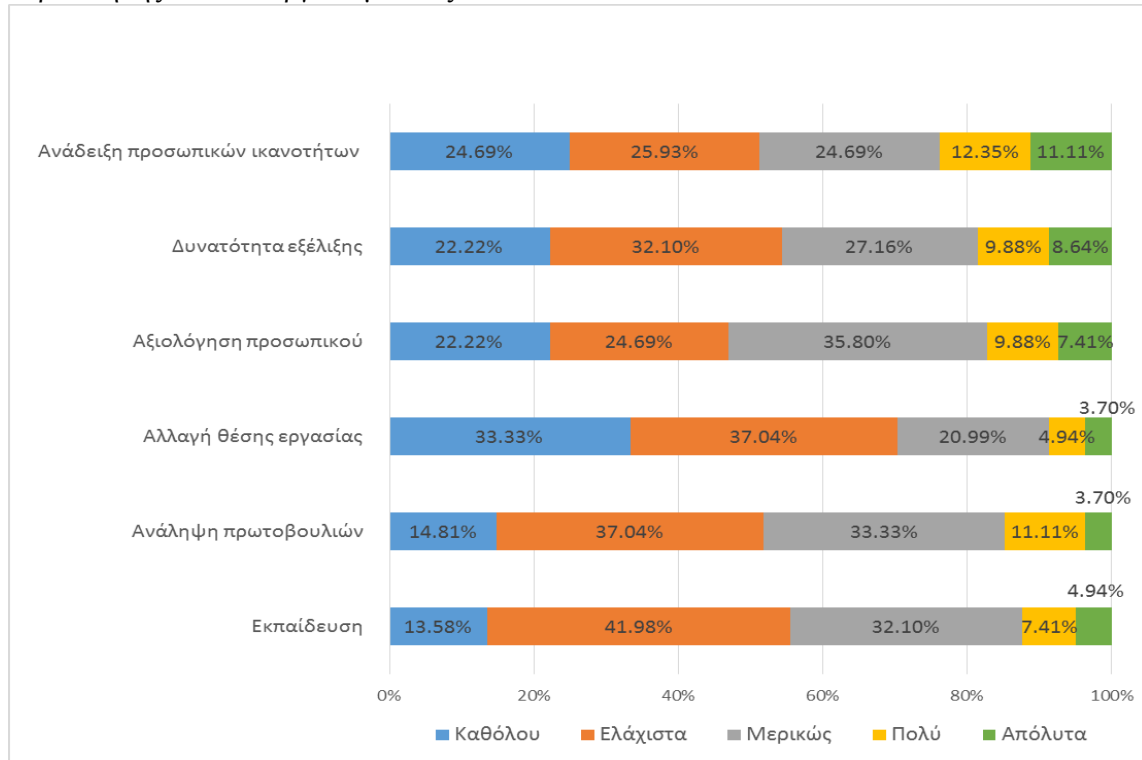
- Στο ερώτημα κατά πόσο δίδεται η δυνατότητα ανάδειξης των προσωπικών ικανοτήτων από τους ΟΤΑ, ποσοστό 24.69% δήλωσε καθόλου, 25.93% λίγο, 24.69% μερικώς, 12.35% πολύ, και μόνο 11.11% δήλωσε απόλυτα.
- Κατά πόσο υπάρχει δυνατότητα εξέλιξης ποσοστό 81.48% απάντησε από καθόλου ως μερικώς.

- Η αξιολόγηση προσωπικού κρίνεται ότι προσφέρεται με ποσοστό 22.22% να δηλώνει καθόλου, 24.69% ελάχιστα, 35.80% μερικώς, 9.88% πολύ και 7.41% απόλυτα.
- Αν γίνεται προσπάθεια αλλαγής των θέσεων εργασίας 91.36% απάντησαν από καθόλου ως μερικώς, ότι δεν εφαρμόζεται αυτή η πρακτική.
- Στο ερώτημα αν προωθείται από τους οργανισμούς η ανάληψη πρωτοβουλιών από μέρους των εργαζομένων 85.18% δήλωσαν από καθόλου ως μερικώς, φανερώνοντας ότι απουσιάζει αυτός ο τρόπος παρακίνησης
- Τέλος, για την εκπαίδευση του προσωπικού μια μέθοδος που δεν συνδέεται με οικονομικά κίνητρα, παρατηρήθηκαν οι πιο κάτω ενδείξεις: 13.58% απάντησαν καθόλου, 41.98% ελάχιστα, 32.10% μερικώς, 7.41% πολύ και 4.94% απόλυτα.

Πιο κάτω γίνεται η απεικόνιση των απόψεων τους με την παράθεση του διαγράμματος 8.20.



**Διάγραμμα 8.20.** Απόψεις ερωτωμένων σε ποιο βαθμό προσφέρονται οι πιο κάτω τρόποι παρακίνησης από τον οργανισμό τους.



Από την έρευνα φαίνεται ότι υπάρχουν οι τρόποι και οι πρακτικές που μπορούν να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, χωρίς απαραίτητα οι τρόποι αυτοί να απαιτούν δαπάνες οικονομικής φύσεως από μέρους των ΟΤΑ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Συμπεράσματα-Προτάσεις Βελτίωσης

### 9.1. Γενικά

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να συνοψίσουμε τα συμπεράσματα που απορρέουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, δίδοντας έμφαση στον εντοπισμό των δυνάμεων εκείνων που παρακινούν τους υπαλλήλους των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης σε μια πιο αποδοτική συμπεριφορά καθώς επίσης και των προβλημάτων που εμποδίζουν την παρακίνηση τους. Επιπλέον, θα τονιστεί κατά πόσο οι αρνητικές οικονομικές συγκυρίες επηρέασαν την παρακίνηση των εργαζομένων, ενώ παράλληλα θα αναζητηθούν τρόποι παρακίνησης που δεν απαιτούν οικονομικά μέσα και ενδείκνυται να εφαρμόζονται σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

### 9.2. Συμπεράσματα

Από την ολοκλήρωση της έρευνας προκύπτουν αρκετά χρήσιμα συμπεράσματα. Αρχικά, αξίζει να σημειωθεί ότι όλοι οι συμμετέχοντες συγκλίνουν στην άποψη ότι η παρακίνηση είναι σημαντικό εργαλείο στους οργανισμούς προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Η παρούσα μελέτη έχει καταδείξει ότι η οικονομική κατάσταση των συμμετεχόντων έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τα δημοσιονομικά μέτρα που επιβλήθηκαν. Σημαντικό εύρημα είναι το γεγονός ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στους συναδέλφους δεν έχουν γίνει ιδιαίτερα ανταγωνιστικές μετά τη κρίση. Επιπλέον, έχει διαφανεί ότι είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους, όχι όμως από το γεγονός ότι δεν ενθαρρύνονται από τους ανώτερους τους για ανάληψη πρωτοβουλιών στο τμήμα τους. Από την ανάλυση των απόψεων των ερωτώμενων σχετικά με τις τεχνικές που συμβάλουν στην παρακίνηση τους είναι οι συμμετοχικές διαδικασίες, η επαγγελματική ενημέρωση, η διοίκηση μέσω στόχων η αξιολόγηση και η εκπαίδευση του προσωπικού. Συνεπώς παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις εσωτερικές ανταμοιβές, δεν προσδοκούν υψηλές αμοιβές και υποκινούνται περισσότερο όταν το εργασιακό περιβάλλον είναι υποστηρικτικό της εργασίας τους όταν δηλαδή εφαρμόζεται η ίση μεταχείριση, όταν

υπάρχει ο ηθικός έπαινος και η προοπτική ανάδειξης των προσωπικών ικανοτήτων του προσωπικού.

Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα, οι τρόποι παρακίνησης που δεν απαιτούν δαπάνες οικονομικής φύσεως, όπως η αξιολόγηση προσωπικού, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η αλλαγή θέσης εργασίας και η εκπαίδευση, που δύναται να επιδρούν θετικά στην παρακίνηση των εργαζομένων δεν είναι στις άμεσες προτεραιότητες των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Συνεχίζοντας την ανάλυση των ευρημάτων κρίνονται ενθαρρυντικά τα αποτελέσματα από το γεγονός ότι οι ερωτώμενοι παρακινούνται θετικά από την ευκαιρία που τους δίδει η εργασία τους να βοηθούν άλλους ανθρώπους.

Από την έρευνα προκύπτει επίσης, ότι η παρακίνηση εξαρτάται αποκλειστικά από το ίδιο το άτομο το οποίο ανεξάρτητα από τις παρούσες συνθήκες θα παρακινείται και θα αποδίδει με τον ίδιο τρόπο.

### 9.3 Προτάσεις Βελτίωσης

Με βάση τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρούσα μελέτη, για την παρακίνηση των εργαζομένων στους ΟΤΑ σε περιόδους οικονομικής κρίσης, θα μπορούσαν να προταθούν ορισμένες πρακτικές βασισμένες στα αποτελέσματα που θα βοηθούσαν την τοπική αυτοδιοίκηση να βελτιώσει το βαθμό παρακίνησης του προσωπικού τους και να ελαχιστοποιήσει τα προβλήματα που προκύπτουν.

Αρχικά θα πρέπει να γίνει ξεκάθαρο ότι η αποστολή των ΟΤΑ, ως ο θεσμός ο οποίος είναι εξ ορισμού εγγύτερα στον πολίτη και οποιαδήποτε διεργασίες εμπειρικλείονται στην οργανωσιακή κουλτούρα, στην αποστολή και στους στόχους των ΟΤΑ πρέπει να εγγυώνται την εξυπηρέτηση των δημοτών. Όταν οι στόχοι καθορίζονται με συνέπεια και συνέχεια, ενώ συγχρόνως συνδυάζονται με την ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων μπορούν να λυθούν βασικά προβλήματα διοικητικής οργάνωσης. Αφενός διευκρινίζονται οι οργανωτικές δομές, οι ευθύνες, τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του προσωπικού, αφετέρου οι εργαζόμενοι κατανοούν ότι με τη δική τους συμμετοχική προσπάθεια υπάρχουν αυξημένες πιθανότητες να επιτευχθεί το όραμα του οργανισμού. Επιπλέον, επιτυγχάνονται στο

μέγιστο βαθμό οι βασικές διοικητικές λειτουργίες όπως ο έλεγχος, ο συντονισμός, η καθοδήγηση και ο προγραμματισμός.

Οι ανταμοιβές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι είναι είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές. Λαμβανομένων των μέτρων δημοσιονομικής εξυγίανσης είναι εξαιρετικά απίθανο να επιτευχθεί η παρακίνηση του προσωπικού. Τα παραπάνω σε συνδυασμό με τα ευρήματα της έρευνας που αμφισβητούν τα οφέλη της χρήσης των εξωτερικών ανταμοιβών ως το μοναδικό τρόπο αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων προϋποθέτουν την χρήση εναλλακτικών τρόπων τόνωσης της εσωτερικής παρακίνησης των υπαλλήλων και της ώθησης τους σε μια πιο παραγωγική και αποδοτική εργασία.

Τα εσωτερικά κίνητρα που μπορούν οι ΟΤΑ να προσφέρουν για να αυξήσουν την παρακίνηση των εργαζομένων ποικίλουν. Η ενθάρρυνση των υφιστάμενων από τους ανώτερους, αυξάνει την προοπτική οι πρώτοι, να αναλάβουν πρωτοβουλίες να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και καινούργιες ιδέες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, διαφορετικές από το συνήθη τρόπο εργασίας τους, τα οποία είναι δυνατό να μειώσουν το άγχος και την πίεση επιτυγχάνοντας ψηλότερο επίπεδο απόδοσης. Επίσης, η ανάθεση στους εργαζόμενους ξεκάθαρων και εφικτών στόχων ανάλογα με τις ικανότητες τους και το επίπεδο ευθύνης τους, και σταδιακά ο εμπλουτισμός των αρμοδιοτήτων τους προσδίδει σε βάθος χρόνου αναγνώριση και παράλληλα στην εκπλήρωση των στόχων που τίθενται. Η ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων οφείλει να απασχολεί όλους, καθώς η καλή συνεργασία του προσωπικού διαφαίνεται να μην έχει επηρεαστεί από την οικονομική κρίση. Αναμφίβολα η απουσία συγκρούσεων και εντάσεων, το υγιές ενδο-υπηρεσιακό περιβάλλον, και η καλλιέργεια συνέργειας επιδρά θετικά στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.

Με βάση τα παραπάνω, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν σύγχρονα εργαλεία διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων ή να εφαρμοστεί η πολιτική της «ανοιχτής πόρτας», από την κορυφή της ιεραρχικής έως τη βάση. Ορισμένα από τα εργαλεία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που μπορούν να εφαρμοστούν στα πλαίσια της ενίσχυσης της παραπάνω προσπάθειας είναι:

1. Διοίκηση μέσω στόχων
2. Επαγγελματική ενημέρωση

### 3. Δημιουργία ομάδων εργασίας

Απαραίτητη κρίνεται επίσης η εφαρμογή της αρχής της αξιοκρατίας σε θέματα αξιολόγησης και προαγωγών αφού με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζεται η απόδοση ενός εργαζόμενου σε βάθος χρόνου και θα πρέπει να ανταμείβεται η συνολική παρουσία του.

## 9.4 Επίλογος

Συνοψίζοντας, συμπεραίνουμε ότι η αποτελεσματική παρακίνηση προϋποθέτει σχεδιασμό και εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών ανθρωπίνων πόρων, παροχή μέσων διαρκούς πληροφόρησης, εμπιστοσύνη και συνεργασία, στοιχείων που δεν προϋποθέτουν κατ'ανάγκη χρηματικά κίνητρα. Μέσω της παρακίνησης οι εργαζόμενοι αποκτούν θέληση και αποφασιστικότητα με σκοπό να εκπληρώνουν στο μέγιστο βαθμό τα υπαλληλικά τους καθήκοντα. Ενδείκνυται λοιπόν, από τούδε και στο εξής οι αποφάσεις που αφορούν την παρακίνηση των εργαζομένων στη ΤΑ να στηρίζονται στα τεκμηριωμένα στοιχεία τόσο της παρούσας έρευνας, αλλά και σε μελλοντικές έρευνες που θα διευρύνουν και θα εμπλουτίσουν τις τεχνικές παρακίνησης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Θεοδωράτος Ε.** (2004), Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
- Ζαφειρόπουλος Κ.** (2005), Πως Γίνεται μια επιστημονική εργασία, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Κανελλόπουλος Χ.** (2002), Διοίκηση προσωπικού / ανθρώπινου Δυναμικού: θεωρία και πράξη. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
- Κουκιαδης, Ι.Δ.** (1997), Εργατικό Δίκαιο, Συλλογικές Εργασιακές Σχέσεις, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σάκκουλα
- Κουφίδου Σ.**(1998), Οργανωσιακή Θεωρία, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Κουφίδου Σ.** (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η Πρόσκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στον εργασιακό χώρο, Αθήνα: Εκδόσεις Ανικούλα Σταμούλη
- Ληξουριώτης, Ι.** (2005), Ατομικές Εργασιακές Σχέσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη
- Μαντελιν, Γκ.** (2006), Μέθοδοι των Κοινωνικών Επιστημών, Αθήνα: Εκδόσεις Οδυσσέας
- Μακροδημήτρης,Α. Πραβίτα, Μ,Η.** (2006), Διοικητικός Κώδικας, Συλλογή Νομοθεσίας για τη Δημόσια Διοίκηση, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σάκκουλα
- Μακροδημήτρης Α.** (2008), Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης, Έκδοση Γ΄, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σάκκουλα
- Μακροδημήτρης Α.** (2004), Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη
- Μάρκοβιτς Γ.** (2002), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Παρακίνηση-Εξουσία, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις University Studio Press
- Μπουραντάς Δ.** (1992), Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδόσεις Team
- Μπουραντάς Δ.** (2002), Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ.** (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Παραδόσεις

- Παπαλεξανδρή, Ν. Μπουραντάς, Δ.** (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Τζωρτζάκη Α,** (2002), Οργάνωση και Διοίκηση/Μάνατζμεντ, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili
- Χλέπας, Χ.Ν.,**(1998), Προοπτικές της Τοπικής Δημοκρατίας, Ένας Ελληνογερμανικός Διάλογος για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, Αθήνα-Κομοτηνή: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα
- Χλέπας, Χ.Ν.,**(1999), Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα, Ο διαλεκτικός ανταγωνισμός της αποκέντρωσης με την αυτοδιοίκηση, Αθήνα-Κομοτηνή: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα
- Χλέπας, Χ.Ν.,**(2005), Ο Δήμαρχος, Ο Δήμαρχος ως αιρετός ηγέτης, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση
- Χλέπας, Χ.Ν.,**(1994), Η πολυβάθμια Αυτοδιοίκηση, Θεωρητικές αναζητήσεις και θεσμικές μεταμορφώσεις, Αθήνα-Κομοτηνή: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα
- Χυτήρης Α,** (1996), Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Akrivos C., Koutras G.,** (2009), Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality, Athens: TEI of Athens
- Atkinson J.W.** (1964), Introduction to Motivation, Princeton, NJ: Van Nostrand
- Bruce A., Pepitone J.S.** (1999), Motivating Employees, New York: McGraw-Hill Book
- Draft R.L.** (2009), Management, USA: Thomson South-Western de Gruyter
- Frangos C.** (2009), 2<sup>nd</sup> International Conference: Quantitative and Qualitative
- Hannagam T.** (1995), Management Concepts and Practices, London: Pitman Publishing
- Hellenic Open University,** (2005), Management of People and Organization, Human Resource Management, volume.2. Patra
- Herzberg** (1996), Work and the Nature of Man, Cleveland: World Publishing
- Keuning Doede** (1998), Management, a contemporary approach, London; Pitman Publishing

- Latham G.P.** (1997), *Work motivation: history, theory, research and practise*, London
- Maslow.** (1970), *Motivation and Personality*. N.Y.: Harper & Row
- McClelland, D.** (1975), *Power: The inner experience*, New York: Irvington
- Potter J.** (1996), *Discourse Analysis & Constructional Approach: theoretical background* Leicester: BPS Books
- Vroom V.H.** (1964), *Work and Motivation*. New York.: John Wiley and Sons Inc

## ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.** (2010), *Μελέτη Αναδιάρθρωσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας*
- Κουρτίδης Μ.** (2006), *Εργασιακή Ικανοποίηση στη Ελλάδα, Έρευνα που διεξήχθη από την ερευνητική ομάδα του Athens GMs- Nottingham Team University*
- Παπάνης Ε.** (2007), «Θεωρίες για τα κίνητρα εργασίας » *Ελληνική κοινωνική έρευνα*
- Akrivos C., Koutras G.,** (2009), *Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality, 2<sup>nd</sup> conference: Quantitative and Qualitative Methodologies in Economic and Administrative Science, TEI Athens, 25-26/5/2009*
- Alonco P& Lewis G.** (2001), *Public service motivation and job performance: evidence from the federal sector. The American review of public administration. Vol 31pp.363-380*
- Bourantas D. & Papalexandris N.** (Oct.1999), *Personality traits discriminating between employees in public-and in private sector organization. The International Journal o HRm, Volume 10 Issue 5, p.p. 858-869*
- Bright L.** (2009), *Why do Public Employees desire Intrinsic Non momentary Opportunities « Public Personnel Management» vol.38, No.3, 15-37*
- Camilleri E.** (2007), « Antecedents affecting public service motivation», *Personnel Review, vol.36, No.3, 356-377*
- Falkcone P.** (2002), *Motivating staff without money, HR Magazine, Vol.47, N8 pp105-106*
- Maslow, A.H,** (1943), «A theory of human motivation», *Psychological Review, 50, p.p. 370-396*
- Manopoulos D.** (2008), «An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece», *Employees Relations, Vol.30, No 1, 63-85*



**Minu I.** (2003), Knowledge sharing in Organization: A conceptual framework, Human Recourse Development Review, 2003, vol 2, p.337

**National School of Government International,** (2014), Προκαταρκτική μελέτη για την μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κύπρου,

**Perry J.L, Wise L.R,** (1990), *The Motivation Bases of Public Service*, Public Administration Review, Vol.50, No.3, p.p. 367-73

**Perry J.L,** (1997), *Antecedents of Public Service Motivation*, Journal of Public Administration Review, Vol.7, No.2 pp181-208

**Perry J.L, Wise L.R,** (1990), The Motivation Bases of Public Service, Public Administration Review, Vol. May/June, No.3, p.p.367-73

**Robbins Stephen P.,** (2002), Organizational Behaviour, U.K: Prentice Hall

**Wright M,** (1998), «Why they enjoy teaching: The Motivation of Outstanding Technology Teachers», Journals of technology education, p.p. 134-46

## ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ

ΟΤΑ = Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης

ΤΑ= Τοπική Αυτοδιοίκηση

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### Παράρτημα 1. Ερωτηματολόγιο

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων**  
**στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

Στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων του ΑΠΚΥ, διεξάγω έρευνα με θέμα:

*Παρακίνηση των εργαζομένων στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των εργαζομένων.*

Στόχος της έρευνας είναι να διαπιστωθούν τα προβλήματα που εμποδίζουν την παρακίνηση των εργαζομένων, και ποιοι είναι οι βέλτιστοι τρόποι που μπορούν να συμβάλουν στην παρακίνηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Για το λόγο αυτό θα ήθελα να αφιερώσετε λίγο από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που είναι το εργαλείο μου για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Η **ανωνυμία σας είναι διασφαλισμένη** και όλες οι πληροφορίες που θα ληφθούν θα τύχουν **εμπιστευτικού χειρισμού** και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης μελέτης.

Παρακαλώ απαντήστε με αντικειμενικότητα και ειλικρίνεια όλες τις ερωτήσεις.

Με εκτίμηση

Παναγιώτης Νεοφύτου

**ΜΕΡΟΣ Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΧΕΙΑ**

1.ΦΥΛΟ: ΑΝΔΡΑΣ  ΓΥΝΑΙΚΑ

2.ΗΛΙΚΙΑ: <25  25-35  35-45  45-55  55>

**3.ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:**

ΕΓΓΑΜΟΣ  ΑΓΑΜΟΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ

**4.ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ:**

1-5  5-15  15-25  25>

**5.ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ:**

ΔΙΟΙΚΗΣΗ   
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ   
ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟ   
ΤΕΧΝΙΚΟ   
ΑΛΛΟ

**ΜΕΡΟΣ Β. ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ**

**6. Αισθάνεστε ανασφάλεια ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας σας;**

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**7. Θεωρείται ότι σε περιόδους κρίσης ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα;**

Ναι	<input type="text"/>	Όχι	<input type="text"/>
-----	----------------------	-----	----------------------

**8. Πόσο έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση τις διαπροσωπικές σχέσεις;**

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**9. Ποια είναι η διαφορά της τωρινής οικονομικής κατάστασης σε σχέση με το προηγούμενο έτος;**

Πολύ χειρότερη	Χειρότερη	Ίδια	Καλύτερη	Πολύ καλύτερη
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**10. Πιστεύεται ότι μετά την κρίση εκτελείτε την εργασίας σας με περισσότερο παραγωγικό τρόπο;**

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**11. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας μετά τη κρίση έχουν γίνει περισσότερο ανταγωνιστικές;**

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**12. Γενικά αισθάνεστε ότι το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης στο χώρο εργασίας σας είναι;**

Πολύ χαμηλό	Χαμηλό	Υψηλό	Πολύ υψηλό
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**13. Αισθάνομαι ότι οι ανταμοιβές μου (οικονομικές και μη) από την εργασία που προσφέρω είναι ανάλογες με αυτή.**

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

**14. Αν συγκρίνω τις αμοιβές μου (οικονομικές και μη) με βάση της εργασία μου, με τις αμοιβές συναδέλφων μου που κάνουν ανάλογη ή ίδια εργασία με τη δική μου θα έλεγα ότι είναι:**

Πολύ χαμηλότερες

Χαμηλότερες

Ίδιες

Υψηλότερες

Πολύ ψηλότερες

**15. Θεωρώ ότι οι σημερινές αμοιβές (οικονομικές και μη) με τις αντίστοιχες των ατόμων με ίδια προσόντα και ειδικότητα που απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα είναι;**

Πολύ χαμηλότερες

Χαμηλότερες

Ίδιες

Υψηλότερες

Πολύ ψηλότερες

**16. Αποδέχομαι και ακολουθώ καθορισμένα συστήματα και διαδικασίες εφόσον τα θεωρώ τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να εκτελέσω την εργασία μου.**

Ναι

Όχι

**17. Με ενθουσιάζει η ιδέα να καταπιάνομαι με κάτι καινούργιο και διαφορετικό.**

Ναι

Όχι

**18. Κάνω ότι είναι αναγκαίο για να γίνει η δουλειά μου.**

Ναι

Όχι

**19. Βρίσκω αποπνικτική την όλη διαδικασία να έχω συγκεκριμένους στόχους και προγράμματα.**

Ναι

Όχι

**20. Εάν συμμετέχετε στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν το τμήμα σας πιστεύεται ότι θα εργάζεστε με περισσότερο ζήλο;**

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

21. Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις χρησιμοποιώντας την κλίμακα από ένα έως το τέσσερα ως εξής :

1= Καθόλου

2= Λίγο

3=Πολύ

4=Απόλυτα

	Βαθμός Καθόλου-απόλυτα			
	1	2	3	4
Είστε ικανοποιημένος/η από τις αποδοχές σας ;				
Νοιώθετε ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας σας ;				
Είστε ικανοποιημένος /η από το αντικείμενο εργασίας σας ;				
Ενθαρρύνεστε από τους ανώτερους σας για την ανάληψη πρωτοβουλιών στο τμήμα σας ;				
Αισθάνεστε ότι μπορείτε να εκφράσετε τη γνώμη σας για καλύτερη οργάνωση της εργασίας σας;				

22. Ποιος από τους παρακάτω τρόπους θα σας παρακινούσε να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο; Χρησιμοποιήστε την κλίμακα από το ένα έως το πέντε ως εξής:

1=Καθόλου

2 =Ελάχιστα

3=Μερικώς

4=Πολύ

5=Απόλυτα

Τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων

	Βαθμός Καθόλου-απόλυτα				
	1	2	3	4	5
Αλλαγή θέσης εργασίας					
Πρόσθετη άδεια					
Αύξηση αποδοχών					

Μια φιλοφρόνηση					
Δυνατότητα εξέλιξης					
Ευχάριστο περιβάλλον					
Ίση μεταχείριση					

23. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι παρακάτω τεχνικές θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν; Χρησιμοποιείτε την κλίμακα από το ένα έως το πέντε όπως παρακάτω

**1=Καθόλου**    **2=Ελάχιστα**    **3=Μερικώς**    **4=Πολύ**    **5=Απόλυτα**

**Τεχνικές παρακίνησης**

	Βαθμός Καθόλου-απόλυτα				
	1	2	3	4	5
Εκπαίδευση προσωπικού					
Αξιολόγηση προσωπικού					
Εσωτερικές ανταμοιβές					
Διοίκηση μέσω στόχων					
Δημιουργία ομάδων εργασίας					
Επαγγελματική ενημέρωση					
Συμμετοχικές διαδικασίες					

24. Καθορίστε σε ποιο βαθμό τα πιο κάτω μέτρα που εφαρμόστηκαν λόγω της οικονομικής κρίσης επηρέασαν την απόδοση σας στη εργασία; Χρησιμοποιείτε την κλίμακα από το ένα έως το πέντε όπως παρακάτω

**1=Καθόλου**    **2=Ελάχιστα**    **3=Μερικώς**    **4=Πολύ**    **5=Απόλυτα**

	Βαθμός Καθόλου-απόλυτα				
	1	2	3	4	5



Νέο ωράριο εργασίας					
Πρόωρη αφυπηρέτηση συναδέλφων					
Μείωση ωφελημάτων					
Αποκοπές μισθών και επιδομάτων					

**25. Ιεραρχήστε τους παρακάτω τρόπους παρακίνησης από τον πιο σημαντικό ως τον πιο ασήμαντο για εσάς και μετά αξιολογήστε το κατά πόσο αισθάνεστε ότι προσφέρονται από τον οργανισμό σας.**

**Στην στήλη της σημαντικότητας βάζετε αριθμό από το ένα μέχρι το έξι ( όπου 1 είναι πολύ σημαντικό για σας και το 6 το λιγότερο σημαντικό). Στη στήλη ανταπόκριση του φορέα χρησιμοποιήστε την κλίμακα όπως παρακάτω**

**1=Καθόλου    2=Ελάχιστα    3=Μερικώς    4=Πολύ    5=Απόλυτα**

	Βαθμός σημαντικότητας για εσάς	Ανταπόκριση του οργανισμού				
		1	2	3	4	5
Εκπαίδευση						
Ανάληψη πρωτοβουλιών						
Αλλαγή θέσης εργασίας						
Αξιολόγηση προσωπικού						
Δυνατότητα εξέλιξης						
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων						

**26. Τι θα μπορούσε να σας παρακινήσει πέρα των οικονομικών κινήτρων;**

**Χρησιμοποιήστε την κλίμακα από το ένα έως το πέντε ως εξής:**

**1=Καθόλου    2=Ελάχιστα    3=Μερικώς    4=Πολύ    5=Απόλυτα**

	Βαθμός Καθόλου-απόλυτα				
	1	2	3	4	5
Εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μιας θέσης					
Ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθώ άλλους ανθρώπους					
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέων γνώσεων στα πλαίσια της εργασίας μου					
Οι σχέσεις εργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου					
Ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών και κοινωνικών σχέσεων					
Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους					
Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που μου προσφέρει η εργασία μου.					
Φιλοπατρία, αφού πιστεύω ότι από τη θέση μου βοηθώ την χώρα μου να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση					

**27. Πιστεύετε ότι η παρακίνηση είναι ανεξάρτητη από όλα τα πιο πάνω αφού εξαρτάται αποκλειστικά από το ίδιο το άτομο το οποίο ανεξάρτητα από τις παρούσες συνθήκες θα παρακινείται και θα αποδίδει με τον ίδιο τρόπο;**

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΘΕΡΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ**

## Παράρτημα 2.

### Σχήματα

Σχήμα 1: Ιεραρχία αναγκών κατά Maslow

Σχήμα 2: Διοικητικός χάρτης της Κύπρου

Σχήμα 3: Οικονομικοί κύκλοι

### Παράρτημα 3.

#### Πίνακες

Πίνακας 1: Θετικά και αρνητικά κίνητρα ικανοποίησης ανθρώπινων αναγκών.

Πίνακας 2: Πληθυσμός κατά Επαρχία.

Πίνακας 3: Εδαφικές μεταρρυθμίσεις στη Ευρώπη σε καιρούς κρίσης.

Πίνακας 4: Πληθυσμός Δήμων πριν από τις διεξαχθείσες εκλογές το 2012

Πίνακας 5: Έσοδα Δήμων για το 2012

Πίνακας 6: Μεταρρυθμίσεις σε χώρες της Ε.Ε

Πίνακας 7: Μέσος όρος κατοίκων στους δήμους των χωρών της Ε.Ε το 2011

Πίνακας 8: Απασχόληση προσωπικού στον ευρύτερο δημόσιο τομέα

Πίνακας 9: Ετήσια κρατική χορηγία και αποζημιώσεις στους δήμους τα έτη 09-12

Πίνακας 10: Μισθολογικές αποκοπές ευρύτερου δημόσιου τομέα

Πίνακας 11: Έσοδα και Έξοδα των Επαρχιακών Διοικήσεων 2011

Πίνακας 12: Έσοδα και Έξοδα των Επαρχιακών Διοικήσεων 2012

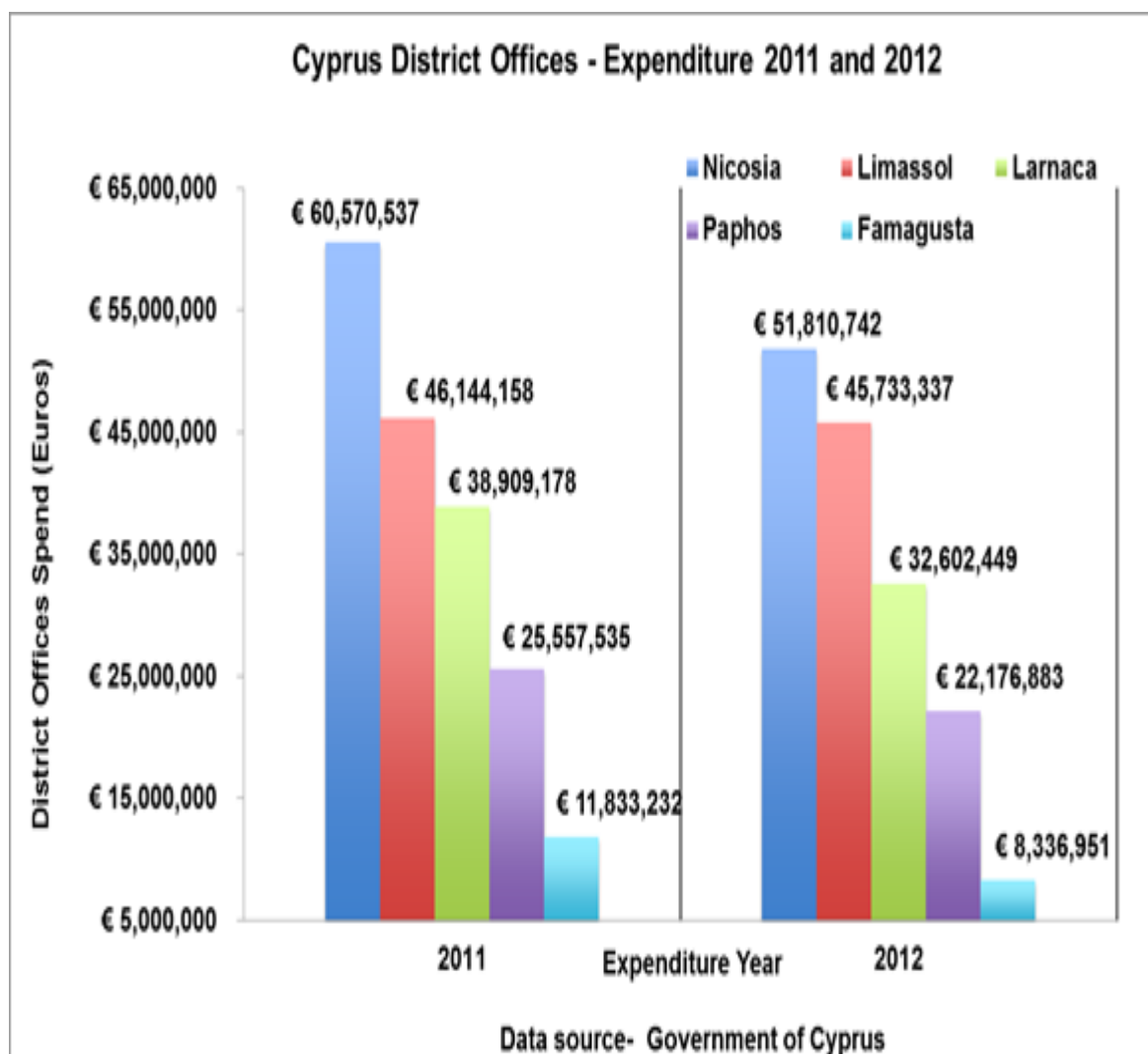
## Παράρτημα 4.

## Πληθυσμός Επαρχιακών Διοικήσεων

<b>Επαρχιακές Διοικήσεις</b>	<b>Πληθυσμός (Απογραφή 2011)</b>
Λευκωσία	326,980
Λεμεσός	235,330
Λάρνακα	143,192
Πάφος	88,276
Αμμόχωστος (ελεύθερη)	46,629
<b>Συνολικός πληθυσμός</b>	<b>840,407</b>

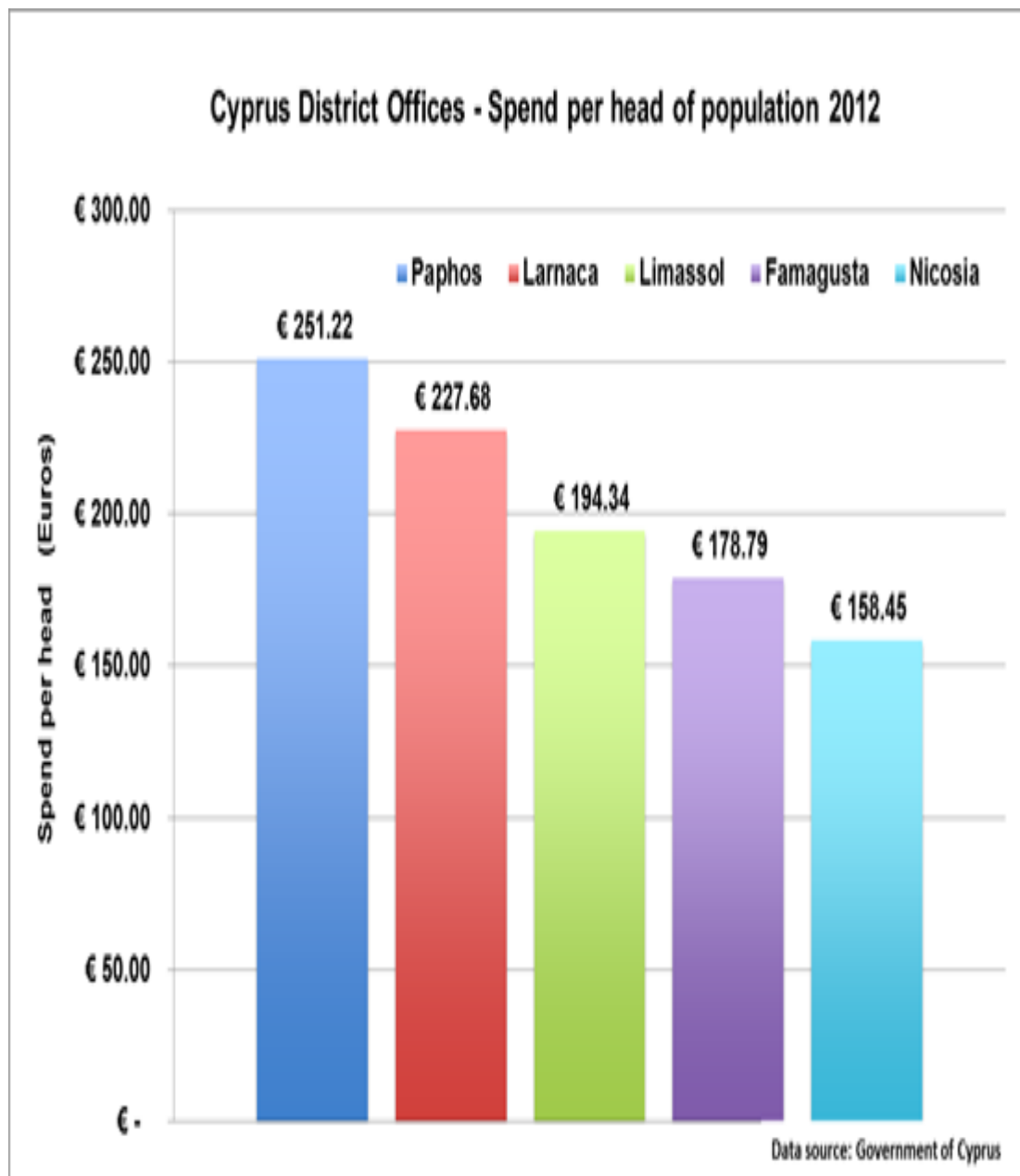
Παράρτημα 5.

Έξοδα Επαρχιακών Διοικήσεων 2011/2012



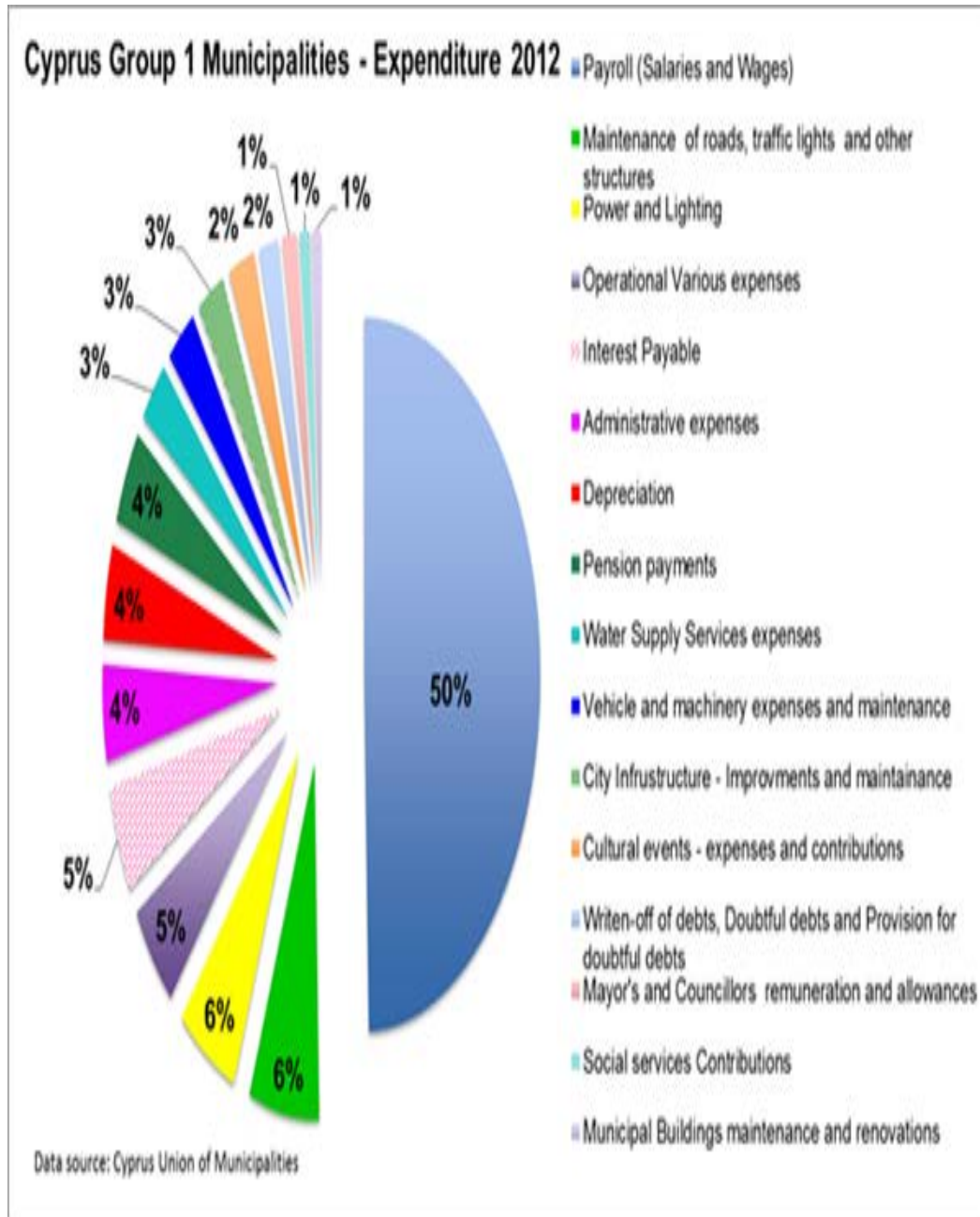
Παράρτημα 6.

Κατά κεφαλή Δαπάνες των Επαρχιακών Διοικήσεων 2012



Παράρτημα 7.

Δαπάνες Δήμων 2012





Παράρτημα 8.

Δαπάνες Μεγάλων Δήμων κατά κάτοικο 2012

