



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«Διοίκηση Επιχειρήσεων»

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Κυπριακός Δημόσιος Τομέας:**

**Ζητήματα παρακίνησης εργαζομένων**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ: Γαλάτεια Ιωάννου

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑΣ: Μαρία Ηρακλέους

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, Ιανουάριος, 2015



## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

### **ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Κυπριακός Δημόσιος Τομέας:**

**Ζητήματα παρακίνησης εργαζομένων**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ: Γαλάτεια Ιωάννου**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑΣ: Μαρία Ηρακλέους**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, Ιανουάριος, 2015

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη .....	7
Abstract .....	9
Ευχαριστίες .....	10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	
1.1. Εισαγωγή.....	11
1.2. Σύνοψη κεφαλαίων.....	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b>	
2.1. Μια γενική αναφορά στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	14
2.2. Το κληροδότημα του Δημόσιου Τομέα.....	16
2.3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Κυπριακός Δημόσιος Τομέας.....	19
2.4. Το άτομο που απασχολείται στο δημόσιο τομέα και η διαφορετικότητα του .....	23
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ</b>	
3.1. Ορισμός .....	25
3.2. Παρακίνηση και εργασία.....	25
3.3. Ομάδες και παρακίνηση .....	28
3.4. Ηγεσία και παρακίνηση.....	29
3.5. Μια φιλοσοφική προσέγγιση.....	30
3.5.1. Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών (A. Maslow).....	31
3.5.2. Η θεωρία παρακίνηση-υγιεινής (F. Herzberg).....	33
3.5.3. Η θεωρία των επίκτητων αναγκών (D. McClelland).....	33
3.5.4. Η θεωρία της δικαιοσύνης (Adams) .....	34
3.5.5. Η θεωρία των προσδοκιών (V. Vroom).....	34
3.5.6. W. Porter and E. Lawler, υπόδειγμα της προσδοκίας.....	35
3.5.7. Latham and Locke .....	36
3.5.8. Κριτική των θεωριών παρακίνησης.....	36

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ

4.1. Τι είναι το κίνητρο; .....	38
4.2. Κίνητρο και παρακίνηση .....	38
4.3. Κίνητρο και Χρήμα .....	41
4.4. Μη χρηματικά κίνητρα.....	42

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΥΠΡΙΑΚΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

5.1. Γενικά θέματα παρακίνησης και δημόσιος τομέας .....	44
5.2. Άμεση εφαρμογή προτάσεων για παρακίνηση των εργαζομένων .....	45

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

6.1. Η μεθοδολογία της έρευνας .....	48
6.2. Αιτιολόγηση της επιλεγείσας μεθοδολογίας .....	48
6.3. Στόχοι της έρευνας .....	49
6.4. Περιορισμοί.....	49
6.5. Δειγματοληψία .....	50
6.6. Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου .....	51
6.7. Αξιοπιστία ερωτηματολογίου.....	52

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1. Δημογραφικά Στοιχεία .....	53
7.1.1. Φύλο.....	53
7.1.2. Επίπεδο Μόρφωσης.....	53
7.1.3. Ηλικία και Έτη Υπηρεσίας.....	54
7.1.4. Κατηγορία Προσωπικού και Μόνιμος ή Έκτακτος.....	56
7.2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Δημόσια Υπηρεσία.....	57
7.2.1. Απόψεις δημοσίων υπαλλήλων για το σύστημα προαγωγών.....	59
7.2.2. Απόψεις δημοσίων υπαλλήλων για το σύστημα αξιολόγησης.....	60
7.3. Απόψεις δημοσίων υπαλλήλων για τις αμοιβές τους.....	61
7.4. Απόψεις δημοσίων υπαλλήλων για τους συναδέλφους τους .....	62

7.5. Αξιοποίηση ικανοτήτων .....	63
7.6. Απόψεις δημοσίων υπαλλήλων για τον προϊστάμενο τους.....	65
7.7. Τι με παρακινεί να αποδώσω καλύτερα; .....	67
7.7.1. Παράγοντες παρακίνησης.....	67
7.7.2. Κίνητρα .....	70
7.8. Συγκρίσεις .....	71
7.9. Αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας.....	76
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</b>	
8.1. Συμπεράσματα.....	78
8.2. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	79
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>81</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....</b>	<b>87</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β – ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ, ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ, ΠΙΝΑΚΩΝ.....</b>	<b>92</b>

## Περίληψη

Η παρούσα διατριβή μελετά το φαινόμενο της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού του κυπριακού δημόσιου τομέα. Στόχος, αφού διερευνήσει τα θέματα παρακίνησης στη διεθνή βιβλιογραφία για κατανόηση του θεωρητικού υπόβαθρου, να καταδείξει, μέσω της έρευνας, τις αδυναμίες και τα προβλήματα που υπάρχουν στο πεδίο για να καταστεί δυνατό να ληφθούν μέτρα για βελτίωση της απόδοσης, της παραγωγικότητας και του ηθικού.

Η μέθοδος της έρευνας που ακολουθήθηκε ήταν πρωτογενής, ποσοτική έρευνα με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου που συντάχθηκε για σκοπούς της παρούσης από την ερευνήτρια. Η έρευνα εστίασε σε δύο βασικές ενότητες. Η πρώτη, αφορούσε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια υπηρεσία και αναζητούσε να πληροφορηθεί εάν το ανθρώπινο δυναμικό είναι ικανοποιημένο από τις βασικές συνιστώσες της, δηλαδή σύστημα προσλήψεων, σύστημα προαγωγών, αξιολόγηση, τεχνολογική υποστήριξη, θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Η δεύτερη, αφορούσε ζητήματα παρακίνησης εργαζομένων, με διερεύνηση παραγόντων που αφορούσαν στις αμοιβές (χρηματικές και μη), τις σχέσεις με συναδέλφους, την αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων και τις ευκαιρίες που παρέχονται για ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, τις σχέσεις με τον προϊστάμενο, που αγγίζουν θέματα ηγεσίας και παρακίνησης. Η δεύτερη αυτή ενότητα καταλήγει με την ερώτηση: «Τί με παρακινεί να αποδώσω καλύτερα;». Εδώ τίγονται οκτώ συγκεκριμένα επιμέρους ερωτήματα /δηλώσεις που αφορούν θέματα βελτίωσης της απόδοσης του εργαζόμενου όπως και διερεύνηση εάν τα κίνητρα που παρέχονται γι' αυτό το σκοπό είναι τα κατάλληλα και συνεπώς προωθούν στη βελτίωση της απόδοσης. Τέλος, υποβάλλεται ένα ανοικτό ερώτημα (ποιοτική έρευνα) που δίνει στους ερωτώμενους την ευκαιρία να καταγράψουν τις δικές του απόψεις, εισηγήσεις και σχόλια.

Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι οι ερωτώμενοι δεν είναι ιδιαίτερα ενθουσιασμένοι με τις βασικές συνιστώσες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όπως καταγράφονται και εφαρμόζονται στη δημόσια υπηρεσία. Σε ότι αφορά την παρακίνηση τους για καλύτερες επιδόσεις, θεωρούν ότι οι ευκαιρίες για ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσεων και η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, όπως και ένα καλύτερο σύστημα αξιολόγησης, είναι αρκετά ισχυροί παράγοντες παρακίνησης. Σημαντικό συμπέρασμα επίσης της έρευνας είναι ότι οι ερωτώμενοι δίνουν αξία στα μη χρηματικά κίνητρα, ενδεχομένως, λαμβάνοντας

υπόψη ότι στη συγκεκριμένη χρονική συγκυρία μια αύξηση μισθών ή κάποια άλλη χρηματικής φύσεως αμοιβή δεν είναι εφικτή.



## **Abstract**

Although progress has been made over the past two decades on Public Service Motivation (PSM) there is still much to learn about the topic. Actually, PSM is one of the few scholarly developments in the field of Public Administration that has the potential to provide certain payoffs for administrative practice; therefore, it is very important to strengthen research in this area. This study intends to broaden understanding and knowledge of PSM for public policy makers, executives, managers and employees in the specific context of Cyprus Public Administration. In particular, the study investigates whether public service employees (or civil servants) are satisfied with the practices of human resources management, whether and how they are motivated and if they are given incentives to increase their performance. The methodology of the study is by a quantitative, primary research using a structured questionnaire consisting of 33 questions and at the end of 1 open question of qualitative research.

The findings of the study indicate that public service employees are more likely to place higher value on the intrinsic reward of work that has indirect but clear relationship to performance, self-esteem, creativity and sense of accomplishment. Regarding the factors that motivate public service employees, the most popular as far as the study is concerned are a better evaluation system based on objective and fair criteria, the confidence the leader /manager of the team /organization provides to the employees in the handling of cases, and the opportunities to develop new skills and enrich their knowledge, possibly, through job enrichment. Another interesting finding is that public service employees consider that they are not given incentives to increase their efficiency and performance.

The implications of the study are discussed along two directions: (a) practical recommendations for PSM, and (b) the need to further research into other related areas of PSM. The limitations of the study are discussed in terms of the difficulties to generalize the findings for everyone who works in the public sector.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ευχαριστώ τον Ορέστη και τη Μαρίζα για την αγάπη τους, την υπομονή τους και την υποστήριξη τους κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών και εκπόνησης της παρούσης διατριβής.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## 1.1. Εισαγωγή.

*Παρακίνηση - Η ώθηση κάποιου προς δράση, η παρότρυνση (Μπαμπινιώτης, 2002).*

Έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί διάφορες θεωρίες και ορισμοί για την παρακίνηση και έχουν γίνει σχετικές μελέτες από ερευνητές για θέματα παρακίνησης στη δημόσια υπηρεσία. Το ζήτημα της παρακίνησης είναι σύμφωνα με τη Χατζηπαντελή (1999) το πιο πολυσυζητημένο και αμφιλεγόμενο στη θεματολογία της Εργασιακής Ψυχολογίας και της Οργανωτικής Συμπεριφοράς. Η παρακίνηση είναι για τον Reeve (2005) μια δυναμική διαδικασία παρά ένα στατικό γεγονός ή κατάσταση. Συνεχώς αλλάζει, διαμορφώνεται. Οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε διαφορετικά κίνητρα κάθε φορά ανάλογα με τη ψυχολογία τους, το περιβάλλον και τις συνθήκες. Τυπικά, το ισχυρότερο κίνητρο που επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων σήμερα, μπορεί να μην είναι τόσο ισχυρό μετά την πάροδο μικρού χρονικού διαστήματος.

Σε ότι αφορά τον κυπριακό δημόσιο τομέα, η βιβλιογραφία για το θέμα είναι πενιχρή και δεν υπάρχουν καταγραμμένες προσπάθειες για εξεύρεση τρόπων παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Κάποιες διοικητικές λειτουργίες του κυπριακού δημόσιου τομέα υπήρξαν και συνεχίζουν να είναι παραμελημένες, ιδιαίτερα σε πτυχές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του. Περισσότερο παραμελημένος ίσως τομέας υπήρξε η παρακίνηση των εργαζομένων (Χρυσ αφίνης, 2013). Η μελέτη του θέματος καθίσταται σήμερα επιτακτική αφού θα πρέπει να εφαρμοστούν πολιτικές προς άμεση αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας ενόψει μνημονιακών υποχρεώσεων, μεταρρύθμισης της δημόσιας υπηρεσίας, μειώσεων προσωπικού. Λόγω των δύσκολων δημοσιονομικών του κράτους που απαιτεί πάγωμα μισθών και προσλήψεων και μηδενικές προαγωγές στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, καθίσταται αναγκαίο όπως διερευνηθούν τρόποι βελτίωσης της απόδοσης και παραγωγικότητας με μη χρηματικά μέσα.

Πέρα από τα αποτελέσματα της έρευνας που αποτυπώνουν σήμερα τις αντιλήψεις των ερωτώμενων για τα υπό διερεύνηση ζητήματα, υπάρχουν κίνητρα και πρακτικές παρακίνησης που έχουν διαχρονική εφαρμογή και αξία και μπορούν να χρησιμοποιηθούν άμεσα από τους

προϊστάμενους του δημόσιου τομέα για τόνωση και αύξηση του ηθικού του ανθρώπινου δυναμικού τους (π.χ. η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων). Έτσι, η παρούσα διατριβή επιδιώκει, σε κάθε περίπτωση, να προσφέρει απλές και πρακτικές λύσεις που μπορούν να αποτελέσουν το έναυσμα για την κατάρτιση μιας νέας στρατηγικής που θα βελτιώνει τη δημόσια διοίκηση.

Οι περιορισμοί της διατριβής αφορούν πρωτίστως στη γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας, αφού το δείγμα αποτέλεσε περιορισμένος πληθυσμός της δημόσιας υπηρεσίας όπως και το ότι η έρευνα περιορίστηκε σε υπαλλήλους της κεντρικής κυβέρνησης (Υπουργεία, Τμήματα, Ανεξάρτητες Υπηρεσίες) και δεν επεκτάθηκε σε ολόκληρο το δημόσιο τομέα που περιλαμβάνει και τους ημικρατικούς οργανισμούς και τις κρατικές επιχειρήσεις. Αναφέρεται επίσης ότι, το δείγμα των υπαλλήλων που έλαβαν για συμπλήρωση το ερωτηματολόγιο, αποτελούσε συνεργάτες της ερευνήτριας ή άτομα με προσωπική σχέση με την ερευνήτρια. Δεν αφορά υπαλλήλους που επιλέγηκαν στην τύχη ή από κάποιο κατάλογο. Η έρευνα επικεντρώθηκε σε υπαλλήλους των επαρχιών Λευκωσίας και Λεμεσού. Η επέκταση της έρευνας σε ολόκληρο το δημόσιο τομέα όπως και η διερεύνηση περισσότερων θεμάτων παρακίνησης και κινητροποίησης, θα μπορούσε να είναι το αποτέλεσμα μιας μελλοντικής έρευνας για το θέμα.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα είναι ποσοτική πρωτογενής έρευνα, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου που συντάχθηκε από την ερευνήτρια, στην ελληνική γλώσσα. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε στην κλίμακα Likert, όπου ο ερωτώμενος κλήθηκε να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με μια σειρά προτάσεων (καθόλου, λίγο, αρκετά, πολύ, πάρα πολύ). Η σύνταξη του έγινε μετά από μελέτη της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας, των κλασικών θεωριών παρακίνησης (Maslow, Herzberg, McClelland, Vroom, Adams), θεμάτων ηγεσίας (Μπουραντάς, 2005) και θεμάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 34 ερωτήσεις. Καταβλήθηκε προσπάθεια ώστε οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου να είναι απλές και κατανοητές από όλους, να μην προκαλούν σύγχυση ώστε να οδηγήσουν σε παραπλανητικά αποτελέσματα. Η ταξινόμηση των στοιχείων του ερωτηματολογίου έγινε κατά κατηγορίες για σκοπούς διευκόλυνσης της συμπλήρωσης του, όπως και για σκοπούς πιο αντικειμενικών αποτελεσμάτων, αφού η κάθε ενότητα κάλυψε διαφορετικό αντικείμενο. Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε και έξι (6) ερωτήσεις που

αφορούσαν στα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων. Η καταγραφή των αποτελεσμάτων έγινε με τη χρήση του ερευνητικού εργαλείου SPSS.

## **1.2. Σύνοψη κεφαλαίων**

Η διατριβή αποτελείται από οκτώ (8) Κεφάλαια. Στο πρώτο (1) κεφάλαιο παρουσιάζεται συνοπτικά η εισαγωγή και η σύνοψη των κεφαλαίων της έρευνας. Το δεύτερο (2) κεφάλαιο επιδιώκει μια γενική αναφορά στις συνιστώσες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και στη μεταφορά τους στον κυπριακό δημόσιο τομέα. Το τρίτο (3) κεφάλαιο εισάγει την έννοια της παρακίνησης. Επιδιώκει μια γενική αναφορά στις κλασικές θεωρίες παρακίνησης, μεταφέρει την έννοια της παρακίνησης στο εργασιακό περιβάλλον και αγγίζει θέματα παρακίνησης σε ομάδες και ηγεσίας και παρακίνησης. Το τέταρτο (4) κεφάλαιο αναφέρεται στην έννοια του κινήτρου. Βασική του συνεισφορά στη διατριβή αποτελεί ο διαχωρισμός της έννοιας του κινήτρου σε χρηματικό και μη χρηματικό. Το πέμπτο (5) κεφάλαιο επανέρχεται στο θέμα του κυπριακού δημόσιου τομέα, κάνοντας αναφορά τώρα ειδικά σε θέματα παρακίνησης και κυπριακού δημόσιου τομέα. Το έκτο (6) κεφάλαιο αναφέρεται στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για σκοπούς της έρευνας, στους στόχους της και περιγράφει το ερευνητικό εργαλείο. Το κεφάλαιο επτά (7) καταγράφει και επεξηγεί τα αποτελέσματα της έρευνας κατά την κατηγοριοποίηση που χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο και το οκτώ (8) συζητά τα συμπεράσματα και υποβάλλει προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.**

### **2.1. Μια γενική αναφορά στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού<sup>1</sup> (ΔΑΔ).**

Το ανθρώπινο δυναμικό κατέχει εξέχουσα θέση σε ένα οργανισμό και αναγνωρίζεται γενικά ως ένας από τους πιο σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία του. Σύμφωνα με τους Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (2002) οι διάφοροι οργανισμοί θα πρέπει να κατανοήσουν ότι αυτό που τους διαφοροποιεί και τους δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οι διαδικασίες με τις οποίες διαμορφώνεται το ανθρώπινο δυναμικό τους και όχι ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός και η τεχνολογία τους.

Η ΔΑΔ άρα, αποτελεί μια πολύ σημαντική οργανωτική λειτουργία. Βασική πτυχή της επιτυχίας της είναι να αντιληφθεί ότι οι εργαζόμενοι εκλαμβάνουν την εργασία τους διαφορετικά και έχουν διαφορετικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους και το περιβάλλον του οργανισμού τους. Διαφορετικές ικανότητες, ιδιοσυγκρασίες, τρόπος αντιμετώπισης προβλημάτων και καταστάσεων, διαφορετική ικανότητα κατανόησης δεδομένων. Οι διαφορετικότητες αυτές θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε όλες τις συνιστώσες της ΔΑΔ (αναφέρονται πιο κάτω), περιλαμβανομένου και του σχεδιασμού ενός συστήματος παρακίνησης. Ανάλογα διαφορετική είναι και η συμπεριφορά του κάθε εργαζόμενου ως προς τα αρνητικά της εργασίας όπως η απογοήτευση, η επιθετικότητα, το άγχος, η αντίσταση στην αλλαγή (Χατζηπαντελή, 1999).

Οι συνιστώσες της ΔΑΔ, είναι οι ακόλουθες:

- Το οργανόγραμμα ενός οργανισμού και οι θέσεις εργασίας του.
- Η στελέχωση του οργανισμού, η επιλογή του προσωπικού του.
- Η απόδοση του προσωπικού, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση του.
- Η παρακίνηση του προσωπικού και η παροχή κινήτρων.
- Οι αμοιβές.
- Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση.

---

<sup>1</sup> Χρησιμοποιούνται συχνά στη βιβλιογραφία οι έννοιες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της Διοίκησης Προσωπικού και γίνεται αναφορά στις διαφορές τους. Εδώ σκοπεύεται μια γενική αναφορά στις συνιστώσες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών.

- Οι εργασιακές σχέσεις.
- Η ασφάλεια στο χώρο της εργασίας και η διατήρηση συνθηκών καλής υγιεινής. (Χατζηπαντελή,1999)

Επιχειρείται πιο κάτω μια γενική αναφορά σε μερικές από τις συνιστώσες της ΔΑΔ που, σε συνάρτηση και με τα αποτελέσματα της έρευνας που διενεργήθηκε για σκοπούς της παρούσης, σκοπό έχει να αγγίξει, έστω και επιγραμματικά, τους τομείς στους οποίους υπάρχει έδαφος για την παροχή κινήτρων και εφαρμογή πρακτικών παρακίνησης.

Ο Μιχαλόπουλος (1990) υποστηρίζει ότι ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας έτσι ώστε να αίρεται η μηχανοποίηση της οργανωτικής συμπεριφοράς και να χαρακτηρίζεται από ποικιλία δεξιοτήτων, αυτονομία, υπευθυνότητα, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, συντελεί στην ενίσχυση των προϋποθέσεων υποκίνησης των εργαζομένων και συμβάλλει στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου παράγοντα της οργανωμένης συμπεριφοράς. Αντίθετα, η επαναληπτικότητα και η εκτέλεση καθηκόντων ρουτίνας, υποβαθμίζει τον ανθρώπινο συντελεστή σε ένα εξάρτημα της οργανωτικής μηχανής με άμεση συνέπεια την απουσία όρων δημιουργικής έκφρασης του ατόμου και τη δημιουργία αισθήματος απογοήτευσης από την εργασία.

Η αξιολόγηση αφορά στην τυπική αξιολόγηση της απόδοσης στην εργασία του κάθε εργαζόμενου. Περιλαμβάνει την επαναπληροφόρηση στον εργαζόμενο (feedback) και ρητό προσδιορισμό του πως και πόσο αυτή η απόδοση μπορεί να βελτιωθεί. Ως τεχνική ελέγχου, η αποτελεσματική αξιολόγηση χρειάζεται πρότυπα, πληροφορίες και διορθωτικές ενέργειες (Τερζίδης, 2004).

Οι αμοιβές διακρίνονται σε χρηματικές (εξωτερική αμοιβή) και σε μη χρηματικές (εσωτερική αμοιβή) (Τερζίδης, 2004). Οι στόχοι κάθε συστήματος αμοιβών αφορούν στην προσέλκυση και συγκράτηση του προσωπικού που θα βοηθήσει στη μεγιστοποίηση της παραγωγής και θα προσδώσει στον οργανισμό συγκριτικό πλεονέκτημα.

Η επιμόρφωση, ως οργανωμένη μαθησιακή διαδικασία, λειτουργεί ως μηχανισμός βελτιστοποίησης της γενικής οργανωτικής συμπεριφοράς μόνο εφόσον ανταποκρίνεται στις επιμορφωτικές ανάγκες των στελεχών. Αξονικής σημασίας προϋπόθεση της επιτυχίας της επιμορφωτικής διαδικασίας αποτελεί η εξειδίκευση και συγκεκριμενοποίηση του ελλείμματος

των προσόντων των στελεχών της οργάνωσης, όπως αυτό διαπιστώνεται από την απόκλιση μεταξύ της επιθυμητής και της πραγματικής απόδοσης (Μιχαλόπουλος, 1994).

Σύμφωνα με τους Noe et al (2012), ένα σύστημα εργασιακών σχέσεων αποτελείται από:

- (α) Ένα περιβαλλοντικό πλαίσιο (τεχνολογία, πιέσεις της αγοράς, νομικό πλαίσιο),
- (β) τους συμμετέχοντες, περιλαμβανομένων των εργαζομένων και των σωματείων τους,
- (γ) τις διαδικασίες μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι και η διαχείριση επιλύουν τις διαφωνίες τους, και,
- (δ) την ιδεολογία.

Τα συνδικάτα, τα οποία αποτελούν τη βασική προϋπόθεση της εργασιακής σχέσης, έχουν, σύμφωνα με τον Μητρόπουλο (1991) εκτραπεί των σκοπών τους. Η πλήρης γραφειοκρατικοποίηση τους τα αποκλείει από την αναγκαία καθημερινή τους αιμοδότηση από τη ζώσα κοινωνική πραγματικότητα. Η ολοκληρωτική εξάρτησή τους από το κράτος, το κόμμα, τους εργοδότες, τους αφαιρεί την αυτόνομη πολιτική και κοινωνική παρουσία, τους αλλοιώνει τον αμφισβητητικό χαρακτήρα.

Κατά τον Mathis et al (2000), οι πιο πάνω συνιστώσες της ΔΑΔ, θα πρέπει να λειτουργούν στα πλαίσια και των άλλων παραγόντων που επηρεάζουν τον οργανισμό (εξωτερικό περιβάλλον, τα ίδια τα χαρακτηριστικά του οργανισμού), ως ενιαίο σύνολο, ώστε να δημιουργούνται συνέργειες που θα εξυπηρετούν στην υλοποίηση των στόχων και στην αύξηση της παραγωγικότητας (βλ. Σχήμα 1).

## **2.2. Το κληροδότημα του Κυπριακού Δημόσιου Τομέα.**

Ως δημόσιος τομέας ορίζεται το σύνολο των υπηρεσιών και των οργανισμών που λειτουργούν υπό την εποπτεία του κράτους και η λειτουργία των οποίων στοχεύει στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος (Φαναριώτης, 1999). Στην Κύπρο, χρησιμοποιείται ευρύτερα η έννοια της δημόσιας υπηρεσίας. Το Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας (Άρθρο 122) ορίζει ως δημόσια υπηρεσία την υπηρεσία που υπάγεται στη Δημοκρατία και περιλαμβάνει τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου όπως και οποιοδήποτε άλλο οργανισμό δημοσίου δικαίου που ιδρύεται για το δημόσιο συμφέρον.



- Εξωτερικό Περιβάλλον
- Επιχείρηση
- Πολιτικές Α.Δ.
- Στόχοι



Σχήμα 1. Οι λειτουργίες της ΔΑΔ. Πηγή: Σταυροπούλου, 2013, σελ. 29 από Mathis, 2000.

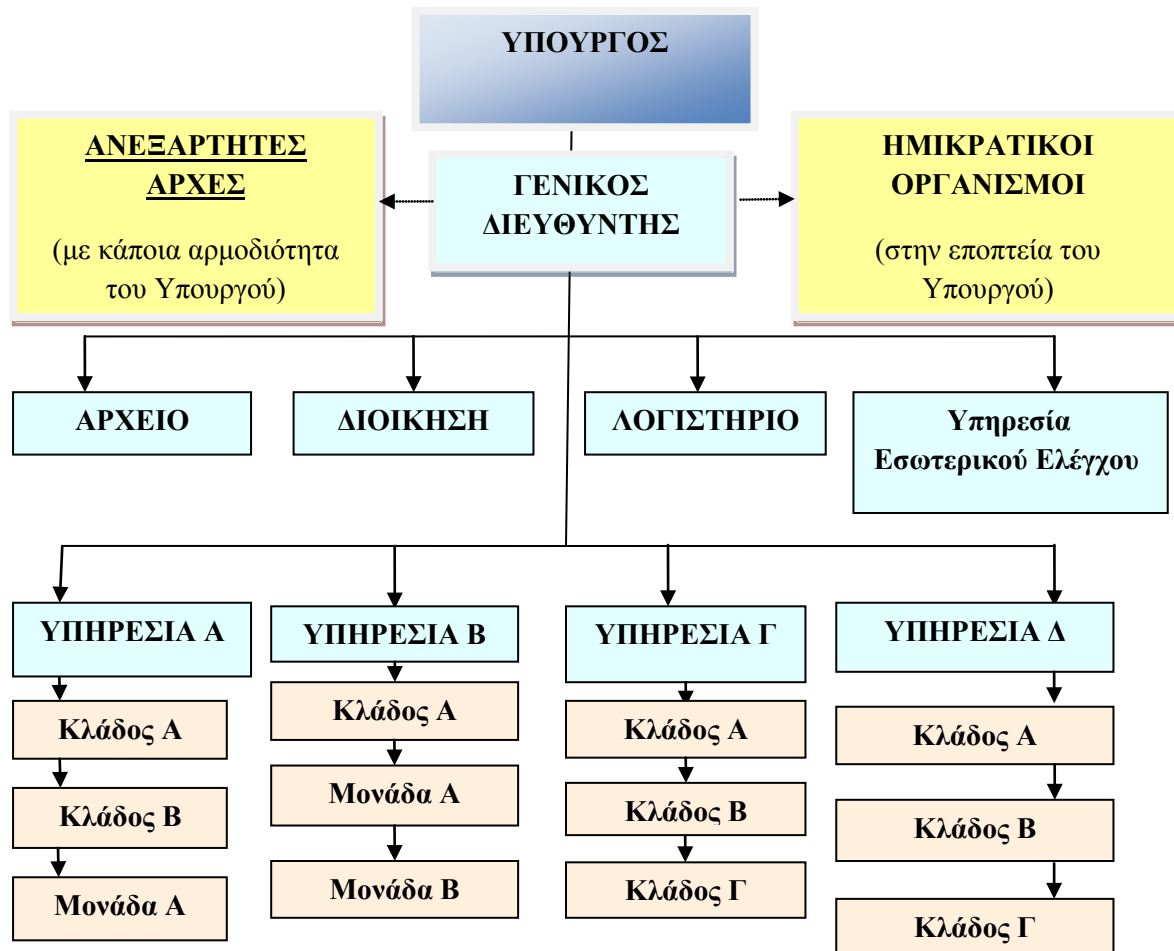
Η εκτελεστική εξουσία ασκείται στην Κύπρο από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας και το Υπουργικό Συμβούλιο που απαρτίζεται από 11 μέλη (κάθε Υπουργός είναι πολιτικά αρμόδιος για ένα Υπουργείο). Το κάθε Υπουργείο και το κάθε Τμήμα /Υπηρεσία που υπάγεται σε

Υπουργείο έχει τη δική του ιεραρχική και οργανωτική δομή. Η τυπική δομή ενός Υπουργείου περιγράφεται στο Σχήμα 2.

Εκτός από τα 11 Υπουργεία υπάρχουν και άλλες Ανεξάρτητες Υπηρεσίες που δεν υπάγονται σε Υπουργείο και η δημιουργία τους, είτε προνοείται από το Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας, όπως η Νομική Υπηρεσία της Δημοκρατίας, η Ελεγκτική Υπηρεσία κτλ ή δημιουργήθηκαν κυρίως προενταξιακά και αφορούν εναρμόνιση της κυπριακής νομοθεσίας με το κοινοτικό κεκτημένο (π.χ. Υπηρεσία Επιτροπής Προστασίας του Ανταγωνισμού, Έφορος Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, κτλ).

Η αποκέντρωση των δραστηριοτήτων γίνεται μέσω της λειτουργίας Επαρχιακών Γραφείων των πιο πάνω Υπουργείων όπως και με φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η τοπική αυτοδιοίκηση αποτελείται από δήμους και κοινότητες που αναλαμβάνουν τον προγραμματισμό και εκτέλεση έργων και πρόνοια για επίτευξη των στόχων των δήμων και κοινοτήτων.

Οι Ημικρατικοί Οργανισμοί (π.χ. ΑΗΚ, ΑΤΗΚ, ΡΙΚ, ΑΛΚ, ΚΟΤ, κτλ) είναι Οργανισμοί που συστήνονται για εξυπηρέτηση σκοπών κοινής ωφέλειας και διοικούνται συνήθως από Διοικητικά Συμβούλια που διορίζονται από το Υπουργικό Συμβούλιο. Ο έλεγχος από την κεντρική διοίκηση γίνεται μέσω των αρμοδιοτήτων που εκχωρούνται στον αρμόδιο Υπουργό με νόμο και μέσω του ετήσιου προϋπολογισμού τους, ο οποίος εγκρίνεται σε κάθε περίπτωση από το Υπουργικό Συμβούλιο και ψηφίζεται σε νόμο από τη Βουλή των Αντιπροσώπων.



Διάγραμμα 1. Η τυπική δομή ενός Υπουργείου στην Κύπρο.

### 2.3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και κυπριακός δημόσιος τομέας.

Η απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού στον κυπριακό δημόσιο τομέα σε αριθμούς φαίνεται στον Πίνακα 1. Όπως φαίνεται από τον πίνακα, κατά το τρίτο τρίμηνο του 2014 καταγράφονται οι μικρότεροι αριθμοί σε ανθρώπινο δυναμικό από το 2008, τόσο στη γενική κυβέρνηση (κυβέρνηση και μη κεντροσκοπικοί οργανισμοί) όσο και στις αρχές τοπικής αυτοδιοίκησης. Οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα αποτελούν το 17.52% της συνολικής απασχόλησης και κατατάσσουν την Κύπρο στη 17<sup>η</sup> θέση ανάμεσα στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Χρυσσαφίνης, 2013, σελ. 176).

<b>ΤΟΜΕΑΣ</b>	<b>2014, Q3</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>ΓΕΝΙΚΗ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ</b>	<b>58,215</b>	<b>59,882</b>	<b>61,837</b>	<b>62,825</b>	<b>62,284</b>	<b>61,027</b>	<b>59,327</b>
<b>Κεντρική Κυβέρνηση</b>	<b>53,851</b>	<b>55,240</b>	<b>56,983</b>	<b>58,029</b>	<b>57,607</b>	<b>56,415</b>	<b>54,892</b>
Κυβέρνηση <sup>2</sup>	48,731	49,475	51,153	52,198	51,941	51,253	50,155
Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί <sup>3</sup>	5,120	5,765	5,830	5,831	5,666	5,162	4,737
<b>Τοπικές Αρχές</b>	<b>4,364</b>	<b>4,642</b>	<b>4,854</b>	<b>4,796</b>	<b>4,677</b>	<b>4,612</b>	<b>4,435</b>
Δημαρχεία	3,224	3,502	3,714	3,516	3,397	3,332	3,165
Άλλες Τοπικές Αρχές	1,140	1,140	1,140	1,280	1,280	1,280	1,270
<b>ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ<sup>4</sup></b>	<b>7,131</b>	<b>8,008</b>	<b>8,432</b>	<b>8,728</b>	<b>9,245</b>	<b>9,156</b>	<b>9,062</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>65,346</b>	<b>67,890</b>	<b>70,269</b>	<b>71,553</b>	<b>71,529</b>	<b>70,183</b>	<b>68,389</b>

Πίνακας 1. Απασχόληση. Πηγή: Στατιστική Υπηρεσία.

Αρμόδιο όργανο της Δημοκρατίας (Κεντρική Κυβέρνηση) για την επιλογή του μόνιμου προσωπικού είναι η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, η οποία είναι πενταμελής και ο διορισμός της γίνεται κατευθείαν από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας. Σύμφωνα με το άρθρο 5 του περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμου «αποτελεί καθήκον της Επιτροπής ο διορισμός, η επικύρωση διορισμού, η ένταξη στο μόνιμο προσωπικό, η προαγωγή, η μετάθεση, η απόσπαση και η αφυπηρέτηση δημόσιων υπαλλήλων και η άσκηση πειθαρχικού ελέγχου των δημόσιων

<sup>2</sup> Αφορά τα Υπουργεία, τα Τμήματα και Υπηρεσίες που υπάγονται σε Υπουργεία, Ανεξάρτητες Υπηρεσίες (π.χ. Νομική Υπηρεσία, Ελεγκτική Υπηρεσία), Επιτρόπους (π.χ. Επίτροπος Προστασίας Περιβάλλοντος, Εφόρους (π.χ. Έφορος Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων), κτλ.

<sup>3</sup> Αφορά τους ημικρατικούς οργανισμούς, π.χ. Αρχή Ηλεκτρισμού Κύπρου, Ραδιοφωνικό Ίδρυμα Κύπρου, Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου, κτλ.

<sup>4</sup> π.χ. ΔΕΦΑ (Δημόσια Εταιρεία Φυσικού Αερίου), ΚΕΤΑΠ (Κυπριακή Εταιρεία Αποθήκευσης Πετρελαιοειδών Κύπρου, ΕΥΚ (Εταιρεία Υδρογονανθράκων Κύπρου), κτλ.

υπαλλήλων που περιλαμβάνει την απόλυση ή την αναγκαστική αφυπηρέτηση τους». Σύμφωνα με τις πρόνοιες του Μνημονίου Συναντίληψης (MoU) μεταξύ της Κυπριακής Δημοκρατίας και της Τρόικας όπως και για αντιμετώπιση των συνεπειών της οικονομικής κρίσης, υπάρχει παγοποίηση των προσλήψεων και των προαγωγών στο δημόσιο τομέα. Επιπλέον, ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων θα πρέπει να μειωθεί και με την απαγόρευση αντικατάστασης υπαλλήλων που αποχωρούν από την υπηρεσία.

Το σύστημα αξιολόγησης βασίζεται στη συμπλήρωση ετήσια ενός εντύπου όπου αξιολογούνται σε μια κλίμακα που αποτελείται από τέσσερις επιλογές (Εξαίρετα, Πολύ Ικανοποιητικά, Ικανοποιητικά και Μη ικανοποιητικά) οκτώ στοιχεία αξιολόγησης. Τα στοιχεία αυτά αφορούν στην Επαγγελματική Κατάρτιση, την Απόδοση, το Υπηρεσιακό Ενδιαφέρον, την Υπευθυνότητα, την Πρωτοβουλία, τη Συνεργασία/Σχέσεις, τη Συμπεριφορά προς τους Πολίτες και τη Διευθυντική /Διοικητική Ικανότητα. (Εντυπο Γεν. 90) (1990). Το έντυπο είναι το ίδιο για όλους ανεξαιρέτα τους μόνιμους υπαλλήλους ανεξάρτητα του τίτλου της θέσης που κατέχουν ή τη θέση τους στην ιεραρχία. Πρόκειται για τυπική διαδικασία που δέχεται πολλές επικρίσεις. Η ίδια η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, στην Ετήσια Έκθεση της για το 2013 (Αύγουστος 2014), αναφέρει ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης αποτελεί τροχοπέδη στην αύξηση της παραγωγικότητας και δεν παρέχει κίνητρα για περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Αντίθετα, δημιουργεί αντικίνητρα για βελτίωση της απόδοσης. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι τα τελευταία συγκεντρωτικά στοιχεία που έχουμε στη διάθεση μας, που αφορούν το 2012, το 65,17% των δημοσίων υπαλλήλων είχε βαθμολογηθεί και στα 8 στοιχεία αξιολόγησης ως εξαίρετοι. Πάντως, το ποσοστό αυτό σημειώνει σταδιακά μείωση.

Οι απολαβές των δημοσίων υπαλλήλων αποτελούνται από τον ακαθάριστο μισθό, από τον οποίο αφαιρούνται στη συνέχεια οι διάφορες αποκοπές. Ο ακαθάριστος μισθός αποτελείται από το βασικό μισθό που καθορίζεται σε μισθοδοτικές κλίμακες ανάλογα με τη θέση του υπαλλήλου (περιλαμβάνεται στην προκήρυξη της κάθε θέσης στην Επίσημη Εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας), τις γενικές αυξήσεις μισθών και το τιμαριθμικό επίδομα. Δεν υπάρχουν πρόσθετες παροχές για επιβράβευση της απόδοσης, ούτε ποσά που δίνονται ως bonus ή κάτι άλλο που να αφορά πρόσθετη αμοιβή στη βάση της απόδοσης. Υπάρχουν κάποια επίδομα που διατηρούνται ακόμα για ειδικές περιπτώσεις (π.χ. βάρδιας, γενικό επίδομα εξωτερικού, κτλ).

Η εκπαίδευση /επιμόρφωση γίνεται από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ) μέσω οριζόντιων, όπως και αποκεντρωμένων μαθησιακών δραστηριοτήτων. Οι οριζόντιες μαθησιακές δραστηριότητες αφορούν σε πάγιες οριζόντιες όπως π.χ. τα προγράμματα κατάρτισης νεοεισερχομένων και κατάρτισης γραμματειακού και διοικητικού προσωπικού. Οι ad hoc οριζόντιες δραστηριότητες αφορούν σε διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα. Η επιμόρφωση που διενεργείται σε ομάδες προσωπικού από όλη τη δημόσια υπηρεσία, αντιμετωπίζει γενικές ανάγκες των ομάδων αυτών και δεν στοχεύει στις προσωπικές ανάγκες του κάθε εργαζόμενου όπως τις αντιμετωπίζει στον οργανισμό που απασχολείται. Ευκαιρίες για επιμόρφωση υπάρχουν και μέσω συμμετοχής σε σεμινάρια στο εξωτερικό, που μπορούν να επωφεληθούν αυτών μόνο πολύ λίγοι δημόσιοι υπάλληλοι.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι εκπροσωπούνται σε επίπεδο συντεχνίας, στην πλειοψηφία τους, από την Παγκύπρια Συντεχνία Δημοσίων Υπαλλήλων (ΠΑ.ΣΥ.Δ.Υ).

Όπως διαφαίνεται και από τα πιο πάνω, ο τρόπος λειτουργίας των βασικότερων συνιστωσών της ΔΑΔ στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία δεν αποτελεί την κινητήρια δύναμη για αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Γι' αυτό καθίσταται ακόμη περισσότερο αναγκαία η παρακίνηση τους κατά τρόπο που θα επιβραβεύεται και επαινείται η καλύτερη απόδοση, ως ένα από τα μοναδικά πλέον εργαλεία που έχει στη διάθεση της η διοίκηση του δημόσιου τομέα.

Το Γραφείο Επιτρόπου Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας, που συστάθηκε αρχές του 2013, έχει αναλάβει την αναδιάρθρωση της δημόσιας υπηρεσίας με δέσμη μέτρων που αναμένεται να εισαχθούν και αφορούν στην εισαγωγή νέου αναθεωρημένου συστήματος αξιολόγησης προσωπικού, αναδιάρθρωση της τοπικής αυτοδιοίκησης, εξέταση της οργανωτικής δομής των Υπουργείων / Τμημάτων και Ανεξάρτητων Υπηρεσιών. Σκοπός, ο σχεδιασμός ενός νέου αναπτυξιακού μοντέλου και μιας νέας διοικητικής μεταρρύθμισης και ο εκσυγχρονισμός του τρόπου διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας υπηρεσίας (Πετρίδης, 2014).

Παρατίθεται τέλος αυτούσιο ένα χαρακτηριστικό σχόλιο από τον Μητρόπουλο (1991, σελ 84) που ενδεχομένως να απαντά στις παθογένειες του δημόσιου τομέα «Η αυταρχική οργάνωση και λειτουργία του κράτους, η οικειοποίησή του από την εκάστοτε πολιτική εξουσία, η υπερβολική

και ατελέσφορη γραφειοκρατία, οι απαρχαιωμένες δομές του δε επέτρεψαν στις διάφορες κρατικές λειτουργίες να εξελιχθούν αντικειμενικά, με διαφάνεια και διάρκεια<sup>5</sup>.

#### **2.4. Το άτομο που απασχολείται στο δημόσιο τομέα και η διαφορετικότητα του.**

Ο εργαζόμενος του δημόσιου τομέα επικρίνεται συνεχώς για την αδιαφορία του, τους κακούς του τρόπους, τους ευνοϊκούς όρους εργοδότησης του (π.χ. μισθοί, ωράριο εργασίας, κτλ), την παθητική του στάση έναντι στην εργασία, σε πολιτικές και γεγονότα. Εντούτοις, οι γραφειοκρατικές διαδικασίες, τα πολλαπλά επίπεδα ιεραρχίας, η ικανοποίηση της πολιτικής εξουσίας, η αυστηρή υποταγή στο νόμο, η τυπολατρία, οι περιορισμοί του προϋπολογισμού, η ισοπεδωτική αξιολόγηση και τα επακόλουθα της, η ελάχιστη (στις πλείστες των περιπτώσεων) ανεξαρτησία στη λήψη αποφάσεων, η περιορισμένη κινητικότητα λόγω της μονιμότητας, είναι μερικά στοιχεία από τις παθογένειες του δημόσιου τομέα. Μέσα σ' αυτό το εργασιακό περιβάλλον, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η αυτονομία εργασίας ή έστω η ένδειξη πηγαίου ενδιαφέροντος, καθίστανται ακόμη πιο απομακρυσμένα.

Κατά τον Πατρινό (2005), η χαμηλή παραγωγικότητα, ο μεγάλος αριθμός απουσιών και οι δείκτες ασθένειας του προσωπικού είναι σοβαρές ενδείξεις για τη πτώση του ηθικού και έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία. Οι ενδείξεις που αναφέρει ο Πατρινός, συνυπάρχουν στον κυπριακό δημόσιο τομέα. Ειδικά για τις άδειες ασθενείας, ο Διευθυντής του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, σε δύο σχετικές Εγκυκλίους του με ημερομηνίες 25.09.2014 και 29.10.2014, αναφέρεται σε απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου που λήφθηκε κατά τη συνεδρία του ημερομηνίας 27.08.2014 με την οποία δίνονται αυστηρές οδηγίες προς προϊστάμενους για πιστή εφαρμογή των Κανονισμών που προνοούν για άδειες ασθενείας, με στόχο τη μείωση /εξάλειψη του φαινομένου κατάχρησης του δικαιώματος των δημοσίων υπαλλήλων για άδεια ασθενείας.

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της δημόσιας διοίκησης, σημαντικό είναι να αξιοποιήσει ο δημόσιος τομέας το προσωπικό που έχει στη διάθεση του, το οποίο είναι πολύ ικανοποιητικό τόσο αριθμητικά όσο και σε προσόντα, σε κάποιες περιπτώσεις υπερπροσοντούχο για τη θέση

---

<sup>5</sup> Ο συγγραφέας εδώ αναφέρεται στις παθογένειες του ελληνικού κράτους.

που κατέχει, παρακινώντας το να προσφέρει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του. Συναφώς, τα θέματα παρακίνησης αποτελούν μια μεγάλη πρόκληση για τους προϊσταμένους του δημόσιου τομέα.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ**

### **3.1. Ο ορισμός της παρακίνησης (motivation).**

Η ώθηση κάποιου προς δράση, η παρότρυνση (Μπαμπινιώτη, 2002). Η λέξη υποκίνηση χρησιμοποιείται ως συνώνυμο.

Ως παρακίνηση νοείται η προθυμία ενός μέλους μιας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της (Χατζηπαντελή, 1999). Κατά τον Χυτήρη (2001) παρακίνηση στον εργασιακό χώρο ορίζεται ως το σύνολο των ενεργειών της διοίκησης για να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου για να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο. Η διαδικασία που ενεργοποιεί και κατευθύνει τη συμπεριφορά ενός ατόμου προς την εκπλήρωση ατομικών αναγκών και αξιών (Schuler, 1995). Κατά τον Samuel Certo (1985) η παρακίνηση είναι μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το προκαλεί να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο που διασφαλίζει την εκπλήρωση των στόχων. Μια συναισθηματική κατάσταση που κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο (Κουφίδου, 2001).

Παρακίνηση είναι δηλαδή μια διαδικασία που προκαλείται από τη διοίκηση και ωθεί τον εργαζόμενο προς συμπεριφορές που επιδιώκουν αύξηση της απόδοσης και οδηγούν σε εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.

### **3.2. Παρακίνηση και εργασία.**

Η ανάλυση της διαδικασίας της παρακίνησης είναι δύσκολη, αφού αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία που είναι διαφορετική σε κάθε εργαζόμενο (Κουφίδου, 2001, Reeve 2005). Βασικό στοιχείο της η ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών με την έννοια ότι είναι δύσκολο να παρακινήσεις ένα εργαζόμενο με χρησιμοποίηση μη χρηματικών αμοιβών, εάν δεν έχουν ικανοποιηθεί οι βασικές οικονομικές του ανάγκες. Ο Μιχαλόπουλος (1994) υποστηρίζει ότι η αντιμετώπιση των προβλημάτων της παρακίνησης και ενεργοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού των οργανώσεων συνιστά προϋπόθεση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Σαφώς, αποτελεί ένα διαχειριστικό εργαλείο μεγάλης σημασίας (Laouris, 1982).

Παρόλο που η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο ενδεχομένως να μην έτυχε τόσο ενδελεχούς μελέτης όσο κάποια άλλα θέματα ΔΑΔ, αποτελεί ένα από τους κυριότερους ρόλους των στελεχών της διοίκησης ενός οργανισμού, λόγω και της στενής συνάρτησης της με την απόδοση. Από τις τρεις βασικές παραμέτρους που καθορίζουν την απόδοση, δηλαδή τις εργασιακές ρυθμίσεις (π.χ. τεχνολογία, οργάνωση, διαδικασίες) την ικανότητα (γνώσεις και δεξιότητες) και την παρακίνηση, η τελευταία είναι αυτή που αναγνωρίζεται ως η πλέον κρίσιμη (Χατζηπαντελή, 1999).

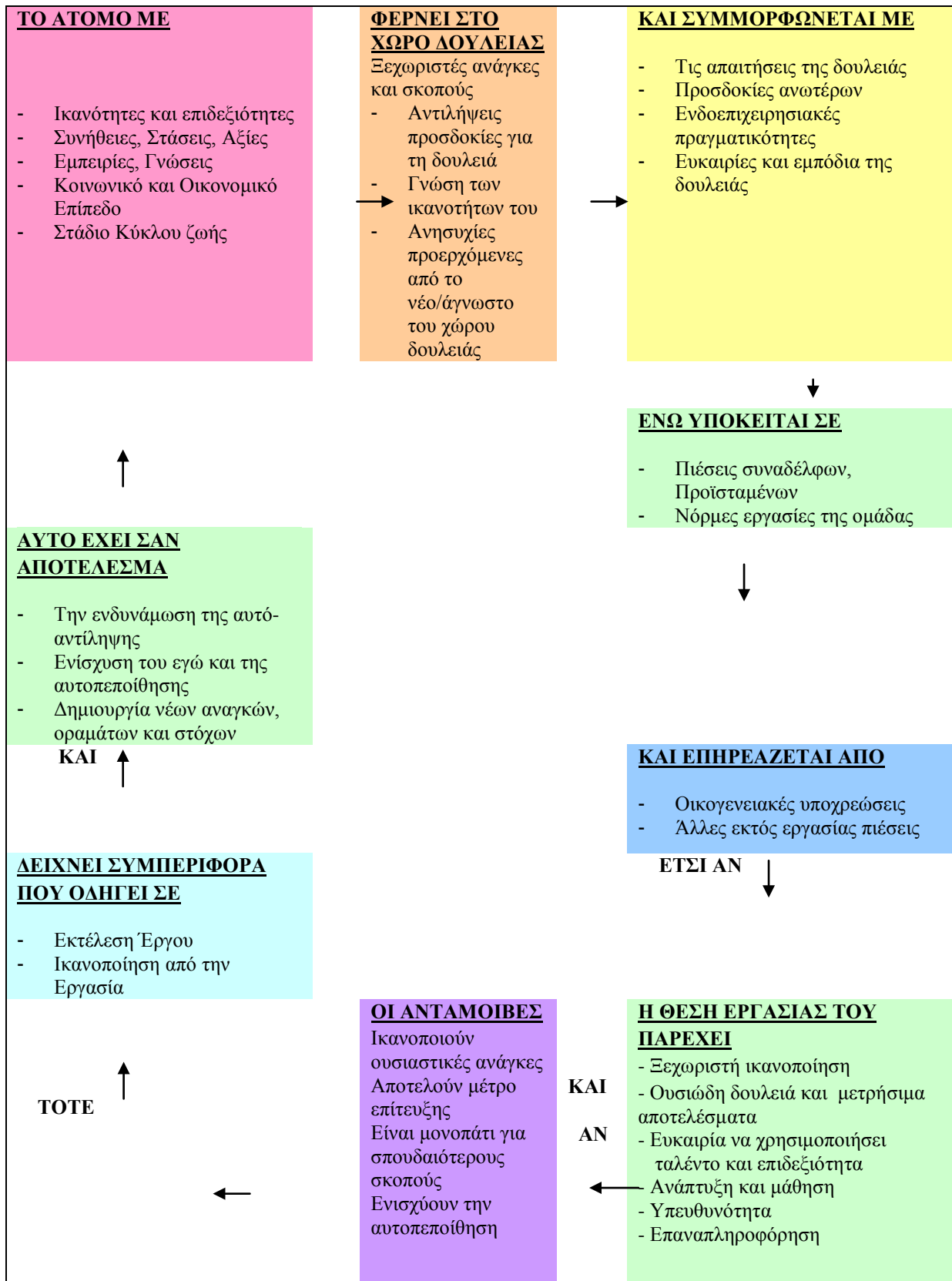
Η διαδικασία της παρακίνησης συνίσταται:

- Στη γνώση, κατανόηση και ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών.
- Στην εκτίμηση των ανθρώπινων προσδοκιών.
- Στη θέσπιση κινήτρων για παρακίνηση. (Χολέβας, 1995)

Στο Διάγραμμα 2 παρουσιάζεται η διαδικασία της παρακίνησης και οι παράγοντες που την επηρεάζουν. Το κάθε άτομο μεταφέρει στο χώρο της εργασίας του τα προσωπικά του χαρακτηριστικά και συμμορφώνεται με το εργασιακό του περιβάλλον. Υπόκειται εκεί σε διάφορες πιέσεις από το περιβάλλον της εργασίας όπως και από δικές του προσωπικές υποχρεώσεις. Εάν η εργασία του προσφέρει ικανοποιητικές αμοιβές, τόσο χρηματικές όσο και μη χρηματικές, τότε επιτυγχάνονται μεν οι στόχοι του οργανισμού και ο ίδιος ικανοποιεί τις δικές του ανάγκες.

Για πολλές επιχειρήσεις, κυριότερη πρακτική παρακίνησης, είναι η σύνδεση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού τους με τις αμοιβές, οικονομικού κυρίως περιεχομένου. Αυτό θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι είναι ένας εύκολος τρόπος παρακίνησης, αφού δεν απαιτεί προσπάθεια από το διοικητικό στέλεχος. Οι ανθρώπινες ανάγκες ωστόσο δεν εξαντλούνται στην πρόσκτηση κάποιας αμοιβής από την εκτέλεση της εργασίας και η αξιοποίηση του ανθρώπινου συντελεστή της οργανωμένης δράσης δεν εξασφαλίζεται μόνο με τις χρηματικές αμοιβές (Μιχαλόπουλος, 1994).

Διάγραμμα 2. Η διαδικασία της παρακίνησης. Πηγή: Ρεμούνη 2008, σελ. 43 από Gribbin, 1981, σελ. 230.



Αυτή η δυνατότητα ούτως ή άλλως δεν παρέχεται στο δημόσιο τομέα. Κυρίως στα χαμηλότερα στρώματα της ιεραρχίας, η εργασία δεν αποτελεί για τους εργαζόμενους μια δημιουργική δραστηριότητα. Ως αποτέλεσμα, παρέχεται από τον εργαζόμενο, στις πλείστες των περιπτώσεων, το χαμηλότερα αποδεκτό επίπεδο απόδοσης. Καθίσταται αντιληπτό ότι, η διοίκηση θα πρέπει να διαμορφώσει τις συνθήκες εκείνες που θα παρακινήσουν τους εργαζόμενους να αποδώσουν και να αξιοποιήσουν τα προσόντα τους και το χρόνο που διαθέτουν (Μπουραντάς, 2002). Κατά τον Κόντη (1994), εργαζόμενοι με πάρα πολλές δεξιότητες, προσόντα και γνώσεις αποδίδουν λιγότερο από ένα εργαζόμενο με λιγότερα προσόντα και ικανότητες αλλά που παρακινητικοί παράγοντες έχουν επιδράσει ευνοϊκά κατά την εκτέλεση της εργασίας του.

### **3.3. Ομάδες και Παρακίνηση**

Στον εργασιακό χώρο συνηθίζεται να συναντάμε εργαζόμενους που απασχολούνται μέσα σε μια άτυπη ή θεσμοθετημένη ομάδα για να διεκπεραιώσουν την εργασία τους. Ο Mayo (1933) ασχολήθηκε συστηματικά με την αύξηση της παραγωγικότητας στον εργασιακό χώρο, κάνοντας πειράματα στα εργαστήρια της Hawthorne και της Western Electric Company. Οι παρατηρήσεις του σχετικά με την αύξηση της παραγωγικότητας των εργατών του εργαστηρίου, που οφείλεται στην πειραματική συνθήκη της ένταξης τους σε ομάδες, βοήθησε στο να αναδειχθεί η ψυχολογική επίδραση που ασκεί στο άτομο η συμμετοχή του σε μια ομάδα (Ιορδάνογλου, 2008).

Η συμμετοχή σε ομάδες δυνατό να οδηγεί τους εργαζόμενους σε ψηλότερη ικανοποίηση αφού, μέσω της ομάδας, ικανοποιούν καλύτερα ορισμένες ατομικές τους ανάγκες (π.χ. αποδοχή από τα άλλα μέλη της ομάδας, κοινωνικότητα) με συνέπεια να οδηγούνται σε καλύτερα αποτελέσματα. Διαμορφώνεται ένα δίκτυο σχέσεων μεταξύ των μελών της οργάνωσης με πρακτική κατάληξη την αλληλεξάρτηση και τον αλληλοσυσχετισμό τους (Μιχαλόπουλος, 1994). Η συμμετοχή σε μια ομάδα μπορεί να φέρει κύρος, διακρίσεις, γόητρο, τις πιο πολλές φορές πιο συχνά από ότι η εργασία σε ατομικό επίπεδο. Με τον τρόπο αυτό παρακινούνται να εργαστούν με μεγαλύτερη προσήλωση προκειμένου να παράγουν σημαντικό έργο (Μπουραντάς, 2005). Κατά τον Χυτήρη (2001) η δύναμη που ασκούν οι ομάδες στην ατομική συμπεριφορά και απόδοση είναι τεράστια και με καθοριστικές συνέπειες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Συναφώς, η παροχή κινήτρων σε ομάδες θεωρείται ως μια από τις πλέον υποσχόμενες πρακτικές αφού πλεονεκτεί ως προς τη δημιουργία δεσμών ανάμεσα στα μέλη και ενισχύει το πνεύμα συνεργασίας ανάμεσα τους. Γνωστό το ευφυολόγημα ότι ένας αφελής κοινωνιολόγος ρωτάει έναν Άγγλο, έναν αμερικανό και ένα Ιάπωνα εργάτη τι δουλειά κάνουν. Βάζω καθαριστήρες στα αυτοκίνητα απαντά ο Άγγλος. Βγάζω κέρδη για τον Χένρυ Φορντ, απαντά ο Αμερικανός. Συμμετέχω στην ομάδα που φτιάχνει τα καλύτερα αυτοκίνητα στον κόσμο, απαντά ο Ιάπωνας (Τσιβάκου, 1995). Το πιο πάνω μεταφέρει όσο καλύτερα γίνεται τη δυναμική της εργασίας σε ομάδες και την επίδραση της ομάδας στη ψυχολογία του εργαζόμενου.

### **3.4. Ηγεσία και παρακίνηση**

*«...Βγες έξω από το γραφείο σου! Να είσαι ορατός και προσβάσιμος...» (Nelson, 1956, σελ. 11)*

Ηγεσία είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν τους υφισταμένους τους κατά τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότερη εκτέλεση της εργασίας. Οι ηγέτες χρειάζεται να δίνουν όραμα, προοπτική και κατεύθυνση. Να αναπτύσσουν ικανότητες στους συνεργάτες τους, να εκχωρούν εξουσία, να αναθέτουν ευθύνες, να αναγνωρίζουν και να δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης (Χυτήρης, 2001). Κατά τον Πατρινό (2005), ως ηγέτης της ομάδας, ο προϊστάμενος πρέπει να είναι δίκαιος και ικανός. Καλώς προσαρμοσμένος, συναισθηματικά σταθερός, με φυσικό ενδιαφέρον και ευαισθησία προς τους ανθρώπους, με κατάλληλη εκπαίδευση για το έργο που επιτελεί.

Το στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου διαδραματίζει σημαντικότατο ρόλο στην παρακίνηση των υφισταμένων του. Όσο καλύτερα προϊστάμενος κατανοεί τη συμπεριφορά των υφισταμένων του, τόσο καλύτερα μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά αυτή, να την κατευθύνει και να την ευθυγραμμίσει με την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού. Ο ηγέτης του οργανισμού είναι αυτός που προκαλεί κινητοποίηση και έμπνευση. Ενεργοποίηση των ανθρώπων με σκοπό να ξεπεραστούν σημαντικά εμπόδια πολιτικής, γραφειοκρατικά εμπόδια και άλλα που εμποδίζουν την πρόοδο του οργανισμού (Κέφης 2005 από Kotler 2001). Ο ηγέτης είναι αυτός που αναγνωρίζει τις διαφορετικότητες μεταξύ των ατόμων και τοποθετεί τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση εναρμονίζοντας τα προσόντα με τη θέση εργασίας. Αντιμετωπίζει τους υφιστάμενους του με τρόπο δίκαιο, με ισότητα και δικαιοσύνη. Ο ποιοτικός ηγέτης είναι πρώτος

μεταξύ ίσων (first among equals) (Κέφης 2005) και αυτό θα πρέπει να καθίσταται δυνατό να το αντιλαμβάνεται και το περιβάλλον του.

Για την Τσιβάκου (1995), συνεργασία, προσήλωση και ταύτιση σκοπών δεν είναι δεδομένα, αλλά απαιτούν σκληρή προσπάθεια και μεγάλη επιδεξιότητα από τον επιτελικό υπεύθυνο. Στην ουσία, η πλειονότητα των μελών μιας οργάνωσης, δεν έχει κανένα λόγο να της είναι αφοσιωμένοι. Το έργο της επιτελικής εξουσίας είναι να πείσει τους εργαζόμενους πως ο οργανισμός έχει μια αποστολή που ξεπερνά τα άτομα. Η αποστολή αυτή δεν εξαλείφει τα προσωπικά συμφέροντα αλλά τα διαπλάθει και τα τροποποιεί.<sup>6</sup>

Εμφανής ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων του.

### **3.5. Μια φιλοσοφική προσέγγιση.**

Από τις μελέτες στο χώρο της παρακίνησης, αντιλαμβανόμαστε ότι το ενδιαφέρον των ερευνητών, μόνο πρόσφατα κινήθηκε στο χώρο των μη χρηματικών κινήτρων. Μέχρι περίπου το 1950, η έρευνα υπήρξε εμπειρική και ακροθιγώς θεωρητική. Ο Taylor, θεωρούσε ότι η χρηματική αμοιβή ήταν το πιο ισχυρό κίνητρο μεγιστοποίησης της απόδοσης του εργαζόμενου. Η θεωρία σταθμός του Maslow συνδέει, ενδεχομένως για πρώτη φορά, τις φυσικές ανάγκες του ανθρώπου με τις ψυχικές ανάγκες. Οι διάφορες θεωρίες που αναπτύχθηκαν στη συνέχεια διακρίνονται σε αυτές που αφορούν στη φύση της παρακίνησης και σε αυτές που αφορούν στη διαδικασία της.

Κύριοι μελετητές των θεωριών που αφορούν στη φύση της παρακίνησης και απαντούν στην ερώτηση τι πραγματικά παρακινεί τα άτομα είναι οι A. Maslow, F. Herzberg, C. Alderfer, Mc Clelland, κ.α.

Κύριοι μελετητές των θεωριών που αφορούν στη διαδικασία της παρακίνησης είναι οι V. Vroom, L. Porter and E. Lawler, B. Skinner, E. Locke κ.α.

Πιο κάτω αναλύονται περιληπτικά μερικές από αυτές τις θεωρίες.

---

<sup>6</sup> Η Τσιβάκου μεταφέρει εδώ τις απόψεις του Chester Barnard από το βιβλίο του The executive functions (1938).

### **3.5.1. Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, Abraham Maslow (1954).**

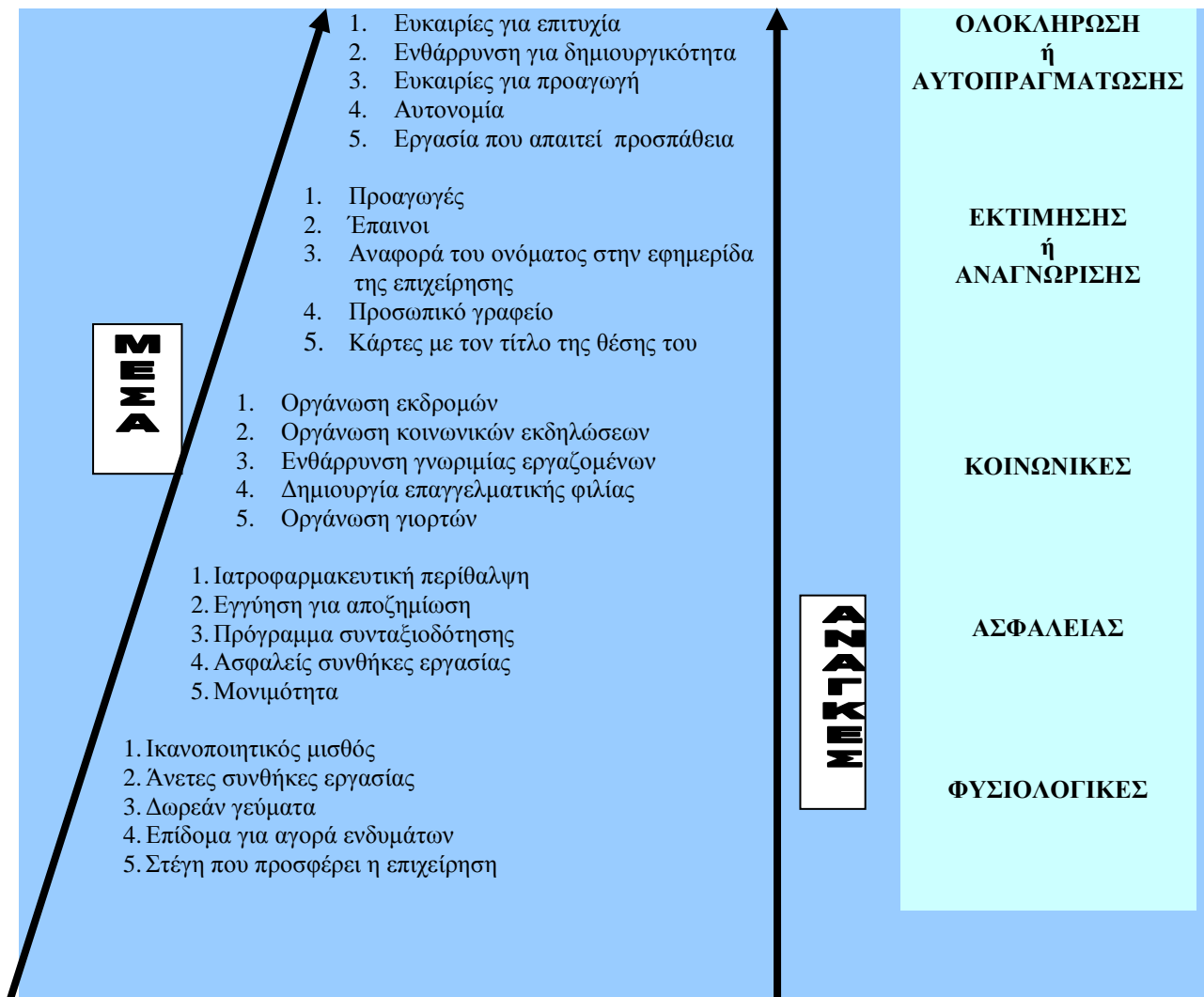
Η ιεράρχηση των αναγκών κατά τον Maslow<sup>7</sup> σχηματίζει μια πυραμίδα ιεραρχίας. Στη βάση της βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες και στην κορυφή οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Οι ανάγκες κατατάσσονται σε πέντε βασικές κατηγορίες: (α) Βιολογικές. Η ικανοποίηση τους είναι απαραίτητη για την επιβίωση (νερό, τροφή, οξυγόνο, για μερικούς το σεξ). (β) Ασφάλειας. Αφορούν την ανάγκη για ασφαλή διαβίωση (η ανάγκη για ένα ασφαλές περιβάλλον και στέγαση). (γ) Κοινωνικότητας (αγάπη, στοργή, αποδοχή, αίσθημα να ανήκεις σε μια ομάδα). (δ) Αναγνώρισης (ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό από τους άλλους, για αυτοεκτίμηση, ελευθερία και ανεξαρτησία, η φήμη). (ε) Αυτοπραγμάτωση. Η ανάγκη για πλήρη ανάπτυξη των ικανοτήτων του ατόμου, η ανάγκη του να αγγίζει αυτό που θεωρεί το ιδανικό. Σύμφωνα με τον Maslow, μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί μπορούν να παρακινήσουν. Αν μια ανάγκη ικανοποιηθεί, παύει να λειτουργεί ως κίνητρο. Εξαίρεση η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης που δεν καλύπτεται ποτέ (Ρεμούνη, 2008).

Ο ίδιος ο Maslow, όπως και πολλοί μελετητές του φαινομένου της παρακίνησης μεταγενέστερα, αναγνωρίζουν εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τη θεωρία. Τη θεωρούν υπερβολικά απλουστευτική, ότι δεν προτείνει ένα αξιόπιστο τρόπο μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης της ανάγκης, ότι οι ανάγκες εκλαμβάνονται διαφορετικά από τον κάθε ένα και δεν ιεραρχούνται όπως στο υπόδειγμα του Maslow. Επίσης, η θεωρία δε λαμβάνει υπόψη και άλλους παράγοντες όπως η μόρφωση, η ηλικία, το κοινωνικό επίπεδο των ατόμων, κτλ. Αρκετά χρόνια μετά εντούτοις, η θεωρία συνεχίζει να είναι βασικό σημείο αναφοράς στις θεωρίες παρακίνησης όπως σε σωρεία άλλων θεμάτων (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2006).

Με τη θεωρία του Maslow, θεωρείται ότι καταρρίπτεται η θεωρία του Taylor ότι δηλαδή οι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνο από χρηματικές αμοιβές. Αυτό, επειδή καταδεικνύει ανάγκες που δεν ικανοποιούνται με χρηματικές αμοιβές.

---

<sup>7</sup> Ο Maslow ανήκει στο κίνημα των Επιστημών της Συμπεριφοράς που εμφανίστηκε γύρω στο 1950. Το κίνημα διερεύνησε την ανθρώπινη συμπεριφορά ως συνιστώσα του διοικητικού φαινομένου.



Διάγραμμα 3. Οι ανάγκες σύμφωνα με τον Maslow και τρόποι ικανοποίησής τους. Πηγή: Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2006, σελ. 258

Στο Σχήμα 3 φαίνεται η ιεράρχηση των αναγκών σύμφωνα με τον Maslow και, μεταφερόμενη η ιδεολογία στο εργασιακό περιβάλλον, τα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα διοικητικά στελέχη για να τις ικανοποιήσουν.



### **3.5.2. Η θεωρία παρακίνησης – υγιεινής, F. Herzberg (1957).**

Ο Herzberg υποστηρίζει ότι υπάρχουν δύο ομάδες παραγόντων που προκαλούν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στην εργασία, οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης, και οι παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2006).

Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης (Hygiene Factors) αφορούν τη σχέση του εργαζόμενου με το περιβάλλον της εργασίας (αποδοχές, ασφάλεια, σχέσεις με προϊστάμενο, σχέσεις με συναδέλφους και υφιστάμενους, τρόπος εποπτείας, συνθήκες εργασίας). Όταν απουσιάζουν αυτοί οι παράγοντες δημιουργείται δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους. Οι παράγοντες αυτοί δεν οδηγούν σε παρακίνηση αλλά, όταν ικανοποιηθούν, εμποδίζουν τη δυσαρέσκεια του ατόμου από την εργασία του (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 1992). Οι παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα (motivators) αφορούν το αντικείμενο της εργασίας, το περιεχόμενο της, τις ευθύνες, τις δυνατότητες ολοκλήρωσης που προσφέρει, την αναγνώριση, την κοινωνική θέση, το γόητρο. Οι παράγοντες παρακίνησης οδηγούν σε αυξημένη προσπάθεια και αποτελούν κίνητρα. Είναι οι παράγοντες που προκαλούν υψηλού βαθμού ικανοποίηση και υποκινούν το άτομο για ψηλές επιδόσεις (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 1992).

Ο Herzberg προτείνει ως λύση στο ζήτημα της παρακίνησης τον εμπλουτισμό της εργασίας (job enrichment) που καταπολεμεί την ανία και την κάνει πιο ενδιαφέρουσα. Προτείνει την επέκταση των καθηκόντων της θέσης εργασίας ώστε να περιλάβει στοιχεία σχεδιασμού και ελέγχου. Αρμοδιότητες δηλαδή για προγραμματισμό του έργου, διαχείριση των πόρων, δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας, προσωπική ευθύνη. Η κυριότερη κριτική της θεωρίας αφορά το γεγονός ότι δε λαμβάνει υπόψη την περίπτωση των εργατών /χειρονακτικής εργασίας και παρόμοιων επαγγελμάτων όπως επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ατόμων και ομάδων.

### **3.5.3. Η θεωρία των Επίκτητων Αναγκών, D. Mc Clelland.**

Τα άτομα έχουν επίκτητες ανάγκες που διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια ζωής τους και υποκινούν τη συμπεριφορά τους. Οι πιο σημαντικές επίκτητες ανάγκες είναι η ανάγκη για σχέσεις, η ανάγκη για επίτευξη και η ανάγκη για δύναμη και εξουσία (Κέφης, 2005).

Ο Mc Clelland κατέληξε μετά από χρόνια έρευνας ότι τα άτομα με επίκτητες ανάγκες πετυχαίνουν σε θέσεις εργασίας που αφορούν σε πωλήσεις και μεσαιές διοικητικές. Θέτουν ρεαλιστικούς και μέτριας δυσκολίας στόχους έτσι ώστε να μπορούν να τους ικανοποιούν. Τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη για σχέσεις πετυχαίνουν σε θέσεις εργασίας που σχετίζονται με το συντονισμό ατόμων και ομάδων. Τα άτομα που επιδιώκουν να ασκούν εξουσία είναι κατάλληλα για ανώτερες διευθυντικές θέσεις.

#### **3.5.4. Η θεωρία της δικαιοσύνης, Adams (1965).**

Ο J.S.Adams στηρίζει τη θεωρία του στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει ισότητα και δικαιοσύνη στις σχέσεις τους. Μεταφερόμενη στην εργασία, η θεωρία αφορά αξιολόγηση του βαθμού της προσφοράς του εργαζόμενου σε κόπο, χρόνο, πείρα και των αντίστοιχων ανταμοιβών του. Ως ανταμοιβές νοούνται όχι μόνο οι υλικές ανταμοιβές, αλλά και οι ηθικές. Σε περίπτωση που ο εργαζόμενος θεωρεί ότι υπάρχει αδικία και ανισότητα στο χώρο εργασίας τότε προσπαθεί να την τροποποιήσει, με τρόπους που εφαρμόζει ο ίδιος. Δηλαδή, εάν ο εργαζόμενος νιώθει αδικημένος από τις ανταμοιβές του (πάντα σε σύγκριση με τους άλλους) τότε θα δυσαρεστηθεί και αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να μειώσει την προσπάθεια του (Χυτήρης, 2001).

Η θεωρία του Adams, παρόλο που έχει αντίκρισμα στη σύγχρονη εργασιακή πραγματικότητα, έχει και μια ισχυρή βασική αντίρρηση. Βασίζεται σε μόνο μια αρχή, αυτή της ισότητας /δικαιοσύνης και δεν λαμβάνει υπόψη σωρεία άλλων αξιών που επηρεάζουν και κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

#### **3.5.5. Η θεωρία των προσδοκιών, Victor Vroom (1964)**

Η θεωρία ερμηνεύει τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει μια συγκεκριμένη οδό δράσης. Η προθυμία του ατόμου να ενεργήσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο και να αποφύγει άλλους, εξαρτάται από παράγοντες που αφορούν:

(α) Την προσδοκία (η πεποίθηση ότι εάν καταβάλει προσπάθεια θα είναι αποδοτικός (προσδοκία απόδοσης)). Εάν υπάρχει το επιθυμητό αποτέλεσμα, τότε η προσπάθεια θα επαναληφθεί.

- (β) Να περιμένει ότι εάν είναι αποδοτικός θα ανταμειφθεί (προσδοκία ανταμοιβής), και
- (γ) να επιθυμεί την προσφερόμενη ανταμοιβή.

Ο Vroom καθιερώθηκε σύμφωνα με το γνωστό οργανωτικό αξίωμα του:

Απόδοση = f (Υποκίνηση X Ικανότητα) (Μιχαλόπουλος, 1994 από Vroom, 1964). Η απόδοση δηλαδή είναι συνάρτηση και εξαρτάται από την υποκίνηση που έχει ο εργαζόμενος και την ικανότητα του.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Vroom, θα πρέπει να υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβής. Η ανταμοιβή θα πρέπει να ικανοποιεί κάποια ανάγκη. Άρα, η αποτελεσματικότητα των χρηματικών κινήτρων αυξάνει με το ύψος τους και με τη χρονική τους σύνδεση με τη στιγμή της απόδοσης. Τα εσωτερικά κίνητρα (intrinsic) είναι πιο ισχυρά επειδή η απόδοση ελέγχεται σε μεγαλύτερο βαθμό από τον εργαζόμενο, η προσδοκία της απόδοσης είναι ψηλότερη, η ίδια η απόδοση αποτελεί ανταμοιβή, αυξάνοντας ταυτόχρονα την τιμή της προσδοκίας ανταμοιβής. Η εκτίμηση των τιμών της προσδοκίας ανταμοιβής και της προσδοκίας απόδοσης βασίζεται στις εμπειρίες του κάθε ατόμου, γι' αυτό και σε νέες συνθήκες, όπου η εμπειρία είναι ανεπαρκής, η παρακίνηση δυνατό να είναι μειωμένη (Ρεμούνη, 2008).

Η κριτική που ασκήθηκε στη θεωρία του Vroom αφορά στο γεγονός ότι η συμπεριφορά των ατόμων, όσο και οι επιλογές τους δεν είναι πάντα συνειδητές. Υποβαθμίζει επίσης άλλους παράγοντες όπως η δομή, η τεχνολογία, κτλ, με τους οποίους συναρτάται η οργανωτική αποτελεσματικότητα (Μιχαλόπουλος, 1994).

### **3.5.6. W. Porter and E. Lawler, Υπόδειγμα της προσδοκίας (1968).**

Οι μελετητές Porter και Lawler (1968) προχώρησαν με την επεξεργασία της θεωρίας του Vroom, παρουσιάζοντας ένα πιο πολύπλοκο μοντέλο που παρουσιάζει ευρύτατο φάσμα εννοιών. Το μοντέλο στηρίζεται στις μεταβλητές: προσπάθεια, απόδοση, ανταμοιβή και ικανοποίηση.

Η σπουδαιότητα του μοντέλου αφορά στη σύνδεση της παρακίνησης με την απόδοση, όπως και με την ικανοποίηση. Για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι χρήσιμα, αφού καταλήγει στο ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύσσουν πολιτικές

αμοιβών που να αυξάνουν τις προσδοκίες των εργαζομένων, οι αμοιβές θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στις προσωπικές ανάγκες του κάθε εργαζόμενου, τα καθήκοντα θα πρέπει να είναι αντικειμενικά και να γίνονται αντιληπτά από τον εργαζόμενο. Κατά τους ερευνητές, βασική επιδίωξη της διοίκησης πρέπει να αποτελεί η βελτίωση των ικανοτήτων του κάθε εργαζόμενου.

Το μοντέλο προσδίδει στην παρακίνηση την έννοια ενός συνεχούς κυκλώματος. Εάν ο εργαζόμενος επιθυμεί να διατηρήσει τις αμοιβές του πρέπει να προσπαθεί συνεχώς ενώ, εάν η επίδοση του δεν του ανταπέδωσε στο παρελθόν, θα χάσει την αξιοπιστία του και δεν θα προσπαθήσει.

### **3.5.7. Latham και Locke (1979).**

Μεταγενέστερα, οι Latham και Locke, μετά από εμπειρική έρευνα, διατύπωσαν μια θεωρία για τη σχέση μεταξύ στόχων και απόδοσης. Οι ερευνητές υποστήριξαν ότι οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε ψηλότερη απόδοση απ' ότι οι εύκολοι στόχοι. Η απόδοση είναι ψηλότερη όταν υπάρχουν συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι παρά όταν δεν έχει οριστεί κανένας στόχος ή όταν οι στόχοι είναι γενικοί και αόριστοι. Οι μηχανισμοί μέσω των οποίων οι στόχοι επηρεάζουν την απόδοση αφορούν - στρέφουν την προσοχή και την πράξη σε μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Η στοχοθεσία πρέπει να συνδυάζεται με την ανατροφοδότηση (feedback).

Η θεωρία της στοχοθεσίας αντιτίθεται στη θεωρία των προσδοκιών που υποστηρίζει ότι η παρακίνηση είναι μεγαλύτερη όσο πιο εύκολοι είναι οι στόχοι. Υποστηρίζεται γενικά ότι η θεωρία της στοχοθεσίας ισχύει μεταξύ ομάδων ενώ η θεωρία των προσδοκιών ισχύει για τα μέλη της ίδιας ομάδας.

### **3.5.8. Γενική κριτική των θεωριών παρακίνησης.**

Οι θεωρίες παρακίνησης αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο για την κατανόηση της. Εντούτοις, δεν αναλύουν επαρκώς τους παράγοντες που παρακινούν τα άτομα στο εργασιακό τους περιβάλλον, παρά δίνουν μια αποσπασματική εικόνα και ως εκ τούτου δεν μπορούν να εφαρμοστούν αυτούσιες. Σημαντικό μειονέκτημα τους είναι το ότι οι θεωρίες αυτές δεν παρέχουν πρακτικές λύσεις και προτάσεις για παρακίνηση των εργαζομένων σε ένα οργανισμό

ούτε και παρέχουν σημαντική βοήθεια στους προϊστάμενους να συντάξουν ένα λειτουργικό και εφαρμόσιμο σχέδιο κινήτρων. Οι θεωρίες ερμηνεύουν, η κάθε μία ξεχωριστά, μόνο μερικές πτυχές της παρακίνησης.

Οι θεωρίες δεν λαμβάνουν επίσης υπόψη τα ειδικά χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου, την προσωπικότητα του, τις φιλοδοξίες του, τη φύση της εργασίας, τη ξεχωριστή κουλτούρα της κάθε χώρας κτλ.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ**

*Το μόνο αξιόπιστο ανθρώπινο κίνητρο είναι το ατομικό συμφέρον. Adam Smith (1937)*

### **4.1. Τι είναι το κίνητρο;**

Κίνητρο είναι «ότι ωθεί ένα πρόσωπο να ενεργήσει κατά συγκεκριμένο τρόπο, να προβεί σε μια πράξη, να υιοθετήσει συγκεκριμένη συμπεριφορά» (Μπαμπινιώτης, 2002, σελ. 893). Κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει ή να παρακινήσει τους εργαζόμενους (Χατζηπαντελή, 1999). Είναι μια εξωτερική επιρροή που όταν εσωτερικεύεται δραστηριοποιεί, παρακινεί και κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά για την επιτυχία των στόχων που τέθηκαν (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2006).

Το κίνητρο είναι το εργαλείο και η κεντρική συνιστώσα της έννοιας της παρακίνησης. Είναι η αιτία ενεργοποίησης εκείνης της συμπεριφοράς που συμβάλλει στην πραγμάτωση των οργανωτικών σκοπών (Μιχαλόπουλος, 1994 από Hersey et al, 1982). Κατά τον Reeve (2005), η έννοια του κινήτρου περιλαμβάνει και την έννοια του αντικινήτρου μεταφραζόμενο στον εργασιακό χώρο ότι υπάρχουν αρνητικές πτυχές της εργασίας (στο σύνολο των παραγόντων που αφορούν την προσφορά εργασίας) που δυνατό να προκαλούν μείωση της απόδοσης, πτώση της παραγωγικότητας και γενικά αρνητική αντιμετώπιση εκ μέρους των εργαζομένων. Συναφώς, η απομάκρυνση αυτών των αρνητικών κινήτρων ή αντικινήτρων, αυξάνει τη μελλοντική πιθανότητα της επιθυμητής συμπεριφοράς.

### **4.2. Κίνητρο και παρακίνηση.**

Για να ενεργοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού θα πρέπει να εντοπιστούν οι ανάγκες του και να του δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα που θα αντιμετωπίσουν αυτές τις ανάγκες. Συνεπώς, για να υπάρχει ταύτιση ανάμεσα στις ανάγκες ενός οργανισμού και στις ανάγκες των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό, θα πρέπει ο οργανισμός αυτός να εξεύρει εκείνο το πλέγμα κινήτρων που θα στοχεύει στην και θα επιβραβεύει την, επιθυμητή απόδοση των εργαζομένων. Το να έχεις στον οργανισμό σου αξιόλογο εργατικό δυναμικό δεν είναι αρκετό. Θα πρέπει να βρεθούν εκείνοι οι μηχανισμοί και οι μέθοδοι που θα ενεργοποιήσουν αυτό το ανθρώπινο δυναμικό (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2006).

Η επιτυχία ενός συστήματος κινήτρων εξαρτάται από τη δυνατότητα του να επιτυγχάνει τους οργανωσιακούς στόχους όπως το να προσελκύει, να διατηρεί και να παρακινεί τους εργαζόμενους. Παρόλο που η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως τις δυνατότητες τους, την πείρα, την ικανότητα, τις δεξιότητες, τους πόρους, το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, η αποτελεσματικότητά τους παρεμποδίζεται εάν δεν είναι παρακινημένοι με τα κατάλληλα κίνητρα.

Συνάρτηση υπάρχει μεταξύ κινήτρων, παρακίνησης και κουλτούρας. Οι διεθνείς εταιρείες που προσπαθούν να μεταφέρουν τα συστήματα κινήτρων τους στις θυγατρικές τους εταιρείες θα πρέπει να εξετάσουν και την κουλτούρα της κάθε χώρας. Γενικά μπορεί να λεχθεί ότι η προτίμηση για ένα τύπο κινήτρου επηρεάζεται έντονα από τα έμφυτα συστήματα αξιών που ισχύουν σε διαφορετικές χώρες (Τσιβάκου, 1995).

Τα κίνητρα κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες, σε εξωγενή και ενδογενή κίνητρα (Reeve, 2005, Klubnik et al, 1996). Εξωγενή κίνητρα (extrinsic rewards) όπως είναι ο μισθός, οι προαγωγές, το κύρος της θέσης, η φύση της εργασίας, κτλ, έχουν ισχυρή παρακινητική δύναμη στις περιπτώσεις όπου υπάρχει σύνδεση μεταξύ της προσπάθειας που καταβάλλεται και της ανταμοιβής γι' αυτή την προσπάθεια. Διευκρινίζεται ότι η προϋπόθεση αυτή είναι ανύπαρκτη στο δημόσιο τομέα. Ενδογενή κίνητρα (intrinsic rewards) όπως είναι το αίσθημα εξουσίας, η προσωπική ικανοποίηση, η κοινωνική αναγνώριση, η μάθηση, η δημιουργία, έχουν τη δική τους δυναμική στην παρακίνηση στο δημόσιο τομέα. Στη ξένη βιβλιογραφία σημαντικό ενδογενές κίνητρο χαρακτηρίζεται και η ενδυνάμωση των αλτρουιστικών στοιχείων που μπορεί να διαθέτει ο εργαζόμενος (Le Grand, 2006), η αίσθηση δηλαδή ότι προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο.

Τίθεται γενικά το ερώτημα εάν τα χρηματικά κίνητρα ωθούν τους εργαζόμενους να αποδώσουν καλύτερα, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά και πόσο αποτελεσματικά είναι. Κατά μία άποψη, τα χρηματικά κίνητρα μπορούν να έχουν μικρή παρακινητήρια δύναμη με αποτέλεσμα τα συστήματα χρηματικών κινήτρων να μην είναι πολύ αποτελεσματικά στη δραστηριοποίηση επιτευγμάτων απόδοσης (Ρεμόντη, 2008). Εντούτοις, η σύνδεση απόδοσης – χρηματικής ανταμοιβής, συντελεί ουσιαστικά στην παρακίνηση του εργαζομένου ανάλογα με την εργασία και την ιδιοσυγκρασία του. Εάν τελικά τα χρηματικά κίνητρα δεν αποτελούν την ιδιάζουσα μέθοδο παρακίνησης, τότε πώς πρέπει να σχεδιαστεί ένα σύστημα κινήτρων ώστε να μπορέσει ο

οργανισμός να αποδώσει καλύτερα και οι εργαζόμενοι να έχουν ικανοποίηση από την εργασία τους; Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι ανάγκες, οι προτιμήσεις, οι αξίες των εργαζομένων δεν είναι ομοιογενείς, η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος κινήτρων εξαρτάται πολύ από την αξία που έχουν τα κίνητρα από τους παραλήπτες και από τον τρόπο που γίνονται αντιληπτά. Η εργασία εξάλλου ερμηνεύεται ως ένα αντιληπτικό συμβάν. Σύμφωνα με τον Μιχαλόπουλο (1994), η συμπεριφορά του εργαζόμενου αφορά τόσο τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά της εργασίας όσο και την υποκειμενική σύλληψη της. Άρα, υπάρχει διαφοροποίηση στα κίνητρα που επηρεάζουν τον κάθε εργαζόμενο, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν μπορεί να εφαρμοστεί ένα γενικό σύστημα κινήτρων με κάποια βασικά χαρακτηριστικά, αποδεκτά από την πλειοψηφία.

Ως παραδείγματα θετικών και αρνητικών κινήτρων (χρηματικών και μη) που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου και βοηθούν στην παρακίνηση του, αναφέρονται τα πιο κάτω:

<b>Ανθρώπινες ανάγκες</b>	<b>Παραδείγματα θετικών κινήτρων</b>	<b>Παραδείγματα αρνητικών κινήτρων</b>
<b>Φυσικές ανάγκες και ασφάλειας.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Επαρκής αμοιβή και άλλες παροχές</li> <li>* Προαγωγές</li> <li>* Σταθερότητα στους όρους εργοδότησης</li> <li>* Βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται</li> <li>* Ασφαλείς συνθήκες εργασίας</li> <li>* Αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός</li> <li>* Επαρκής θέρμανση και εξαερισμός</li> <li>* Επαρκή διαλείμματα εργασίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ανεπαρκής αμοιβή, καμία άλλη χρηματική παροχή, φόβος μήπως χάσει ο εργαζόμενος την εργασία του</li> <li>* Υποβιβασμός, ασυνεπής συμπεριφορά</li> <li>* Αβεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται</li> <li>* Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας</li> <li>* Ανεπαρκής εξοπλισμός</li> <li>* Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας</li> </ul>
<b>Κοινωνικές ανάγκες.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας και καλές σχέσεις με τους συναδέλφους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους</li> <li>* Παραγνώριση της προσφοράς</li> </ul>



	* Ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση	του εργαζόμενου
<b>Ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοεκπλήρωση.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων</li> <li>* Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα</li> <li>* Εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του εργαζόμενου</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Μηδενική εξουσιοδότηση και ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας</li> <li>* Δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζόμενου</li> </ul>

Πίνακας 2. Παραδείγματα θετικών και αρνητικών κινήτρων, (Κουφίδου, 2001, σελ. 203 από Carvel, 1970).

### 4.3. Κίνητρα και χρήμα.

Τα χρηματικά κίνητρα μπορεί να είναι ατομικά ή ομαδικά. Τα πιο σημαντικά είναι τα πιο κάτω:

Ατομικά κίνητρα (Μπουραντάς, 2002):

- \* Κίνητρα παραγωγικότητας. Ανταμοιβή των εργαζομένων στη βάση της παραγωγικότητας με την έννοια ότι κάθε μονάδα έργου πέρα από μια συγκεκριμένη ποσότητα ανταμείβεται.
- \* Κίνητρα ποιότητας. Ανταμοιβή με βάση την πιο ποιοτική εργασία (εκεί όπου μπορεί να εξακριβωθεί και τεκμηριωθεί η ποιότητα).
- \* Κίνητρα Βελτιώσεων. Παρέχονται για εξεύρεση τρόπων βελτίωσης των διαδικασιών, των προϊόντων κτλ.

Ομαδικά κίνητρα (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003):

- \* Διανομή κερδών, όπου ένα ποσοστό των κερδών διανέμεται στους εργαζόμενους, συνήθως σε όλους ανεξάρτητα από την απόδοσή τους.
- \* Gain Sharing (Σύστημα συμμετοχής στα οφέλη), όπου ένα μέρος των κερδών μοιράζεται σε μια ομάδα, ανταμείβοντας την ομαδική προσπάθεια.
- \* Employee Stock Ownership Programs, διάθεση μετοχών της επιχείρησης, εξασφαλίζει τη συμμετοχή του εργαζόμενου στη διοίκηση του οργανισμού.

#### 4.4. Μη χρηματικά κίνητρα.

*«Οι μισθοί και τα ημερομίσθια δεν είναι η κύρια πηγή παρακίνησης. Η πραγματική παρακίνηση είναι όταν ο εργαζόμενος νοιώθει ότι συνεισφέρει» (Nelson, 1956, σελ.108)*

Βασικό κριτήριο για την εφαρμογή ενός σχεδίου μη χρηματικών κινήτρων είναι η ικανοποίηση των υλικών αναγκών του εργαζόμενου. Όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν ικανοποιήσει βασικές υλικές τους ανάγκες, είναι δύσκολο να παρακινηθούν από μη χρηματικά κίνητρα (βλ. Maslow's need hierarchy).

Ως μη χρηματικά κίνητρα καταγράφονται στη βιβλιογραφία τα πιο κάτω:

\* Δίκαιη Μεταχείριση. Σημαντική προϋπόθεση για την παρακίνηση των εργαζομένων είναι να βιώνουν το αίσθημα της δικαιοσύνης και της δίκαιης μεταχείρισης. Μια αντιλαμβανόμενη αδικία αποτελεί αίτιο μη παρακίνησης για εργασία. Στην πράξη διασφαλίζεται με διαφανείς διαδικασίες, σαφή κριτήρια, ίση μεταχείριση, απουσία ευνοιοκρατίας (Μπουραντάς, 2005).

\* Αίσθημα επιτυχίας. Η πρόκληση της επιτυχίας αποτελεί ισχυρό κίνητρο (έννοια αυτοπραγμάτωσης). Δημιουργεί ψηλή ικανοποίηση που ωθεί στην επίτευξη μεγαλύτερων επιτυχιών.

\* Πρωτοβουλίες. Η δυνατότητα οι εργαζόμενοι να χειρίζονται τα θέματα τους με σχετική ανεξαρτησία, ελευθερία έκφρασης ιδεών και προτάσεων. Δημιουργείται σχέση ευθύνης και δέσμευσης με τους στόχους του οργανισμού.

\* Αντικειμενική αξιολόγηση της εργασίας (Job Evaluation) (Berman et al, 2006).

\* Εμπλουτισμός της εργασίας (Job Enrichment). Όσο πιο ενδιαφέρουσα γίνεται η εργασία με τον εμπλουτισμό της με νέα καθήκοντα και ευθύνες, τόσο ο εργαζόμενος παρακινείται για μεγαλύτερες επιδόσεις.

\* Το εργασιακό περιβάλλον. Ένα υγιές και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον δημιουργεί μεγαλύτερη δέσμευση στα άτομα που εργάζονται σ' αυτό και προδιάθεση να προσφέρουν ιδέες και γνώσεις (Ιορδάνογλου, 2008). Γίνεται φυτώριο καινοτομίας, αναβαθμίζεται η ποιότητα

συνεργασίας και όλα μεταφράζονται σε καλύτερα αποτελέσματα (βλ. διαγωνισμός Great Place to Work).

\* Εκπαίδευση /επιμόρφωση. Η δυνατότητα για μάθηση και συνεχή βελτίωση αποτελεί πάντοτε κίνητρο για τους εργαζόμενους. Αποτελεί μια από τις κυρίαρχες και ισχυρές μεθόδους ενίσχυσης της παραγωγικότητας του ατόμου και αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Berman et al, 2006).

Ο Πατρινός (2005) σε μια διαφορετική κατηγοριοποίηση των πιο πάνω μη χρηματικών κινήτρων τα κατατάσσει σε ατομικά κίνητρα, συναισθηματικά κίνητρα, κοινωνικά κίνητρα, κίνητρα ανταγωνισμού και κίνητρα του ηθικού. Ο ίδιος θίγει και μια νέα διάσταση στο θέμα της παρακίνησης. Οι εργαζόμενοι, εργάζονται σκληρότερα για χάρη εκείνων που αγαπούν παρά εκείνων που μισούν. Συνεχίζοντας, αναφέρει ότι, ένας άλλος παράγοντας που καταγράφεται ως σημαντικός στη θεωρία των κινήτρων είναι ο φόβος, που μπορεί βραχυπρόθεσμα να έχει ανταπόκριση στην εργασία, αλλά δεν συμβάλλει στην ανάπτυξη δημιουργικής συμπεριφοράς στους σύγχρονους οργανισμούς.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΥΠΡΙΑΚΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

### 5.1. Γενικά θέματα παρακίνησης και δημόσιος τομέας.

Προσφέρουν οι διάφορες θεωρίες παρακίνησης ουσιαστική βοήθεια; Τα άτομα λαμβάνουν συνειδητά αποφάσεις στη βάση ορθολογιστικών κριτηρίων ή τη συμπεριφορά τους οδηγούν η συνήθεια, οι σχέσεις με συναδέλφους, η εκτίμηση τους για το αποτέλεσμα της εργασίας, η εκτίμηση τους προς τον προϊστάμενο τους, οι προσωπικές τους σχέσεις; Οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα παρακινούνται με τον ίδιο τρόπο όπως οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού;

Σύμφωνα με τους Denhardt et al (2002) υπάρχουν τρεις κατηγορίες κινήτρων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων:

\* Τα ορθολογιστικά κίνητρα (rational public service motives). Συνδέονται με την τάση του εργαζόμενου να αυξήσει το προσωπικό του όφελος. Ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι εκφράζουν τη δέσμευση τους προς την αποστολή και τους στόχους της υπηρεσίας τους.

\* Τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα. Περιγράφουν την επιθυμία του εργαζόμενου να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. Συνδέονται με την έννοια του καθήκοντος και του ενδιαφέροντος για κοινωνική ισότητα (Le Grand, 2006).

\* Τα συναισθηματικά κίνητρα (affective motives). Χαρακτηρίζονται από τη θέληση και την επιθυμία του εργαζόμενου να βοηθήσει άλλα άτομα (αλtruισμός).

Είναι δύσκολο για τη ΔΑΔ του δημόσιου τομέα να εντοπίσει τις ξεχωριστές ανάγκες του κάθε εργαζόμενου και να τις ικανοποιήσει. Δύσκολο είναι επίσης να μετρήσει την παρακίνηση του κάθε εργαζόμενου. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι στόχοι της κάθε κυβέρνησης, οι ατομικές αντιλήψεις γι' αυτούς, τα χαρακτηριστικά του κάθε υπαλλήλου, η φύση της εργασίας. Υπάρχουν εντούτοις και εντοπίζονται συχνά βασικές και απλές πρακτικές παρακίνησης που μπορούν να εφαρμοστούν από τον κάθε προϊστάμενο και που μπορούν να προσδώσουν έννοια στην εργασία και να αυξήσουν την απόδοση.

Η έννοια της παρακίνησης είναι σχεδόν ανύπαρκτη στον κυπριακό δημόσιο τομέα και δεν είναι ενταγμένη στην εργασιακή κουλτούρα. Επιχειρείται αποσπασματικά και κατά περίπτωση η εφαρμογή κάποιων πολιτικών παρακίνησης και κινητροποίησης (εσωτερικής νοείται) αλλά αυτό εφαρμόζεται κατά την κρίση του προϊσταμένου και την ιδιοσυγκρασία του, όπως και κατά τη φύση της εργασίας. Δεν έχουν καθοριστεί γραπτώς κάποιες βάσεις για παρακίνηση των εργαζομένων για αύξηση της απόδοσης τους δεν έχουν γίνει μελέτες ή έρευνες για το θέμα (η βιβλιογραφία είναι εξαιρετικά φτωχή), αλλά ούτε και υπάρχει κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης στην ΚΑΔΔ ή αλλού που να ασχολείται καθαρά με το θέμα της παρακίνησης.

Πρόσθετα των πιο πάνω, καταγράφονται και παράγοντες στην κυπριακή ΔΑΔ που συμβάλλουν αρνητικά στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων όπως το περιεχόμενο της εργασίας και η έλλειψη δημιουργικότητας, η έλλειψη ποικιλίας, η έλλειψη αυτονομίας, η παντελής έλλειψη σύνδεσης μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής, η έλλειψη ευκαιριών για πρόοδο και εξέλιξη και η κακή ποιότητα της ηγεσίας.

Υπάρχει ανάγκη για την ανάπτυξη ενός νέου τρόπου διοίκησης, περισσότερο δημοκρατικού, που να επιτρέπει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. «Τίποτα δε δημιουργεί περισσότερη αυτοπεποίθηση στους εργαζόμενους παρά το να μετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων» (Nelson, 1956, σελ. 30). Ένας εύκολος και αποτελεσματικός τρόπος να γίνει αυτό είναι μέσω των συναντήσεων ομάδων εργαζομένων. Τα πρακτικά αποτελέσματα αυτού του τρόπου διοίκησης θα είναι ο περιορισμός της φυγοπονίας, των αδικαιολόγητων απουσιών και η δημιουργία εσωτερικής υποκίνησης. Διαμορφώνεται έτσι μια δέσμη αξιών, σχεδιασμού και διοίκησης των οργανώσεων που οριοθετεί τον αντίποδα στη λογική της συγκεντρωτικής διοίκησης, της τυποποίησης και της ιεραρχικής διάρθρωσης των ενδοοργανωτικών ρόλων (Μιχαλόπουλος, 1994).

## **5.2. Άμεση εφαρμογή προτάσεων για παρακίνηση των εργαζομένων.**

Πέρα από το σχεδιασμό μιας στοχευμένης και οργανωμένης πολιτικής παρακίνησης και παροχής κινήτρων στους εργαζόμενους, μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα ορισμένες προτάσεις για πρακτική εφαρμογή μιας πολιτικής που θα έχει ως επίκεντρο τον εργαζόμενο και τις ανάγκες του. Καθήκον κάθε διοικητικού στελέχους, όχι μόνο να γνωρίζει τη θεωρία αλλά να προχωρεί

και στην εφαρμογή της, να γνωρίζει κάθε ανάγκη των υφισταμένων του και να καταβάλλει προσπάθειες για την ικανοποίησή της. Ένας έπαινος, μια συμμετοχή σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, μια υπηρεσιακή σύσκεψη της ομάδας στο γραφείο του προϊστάμενου για ανταλλαγή απόψεων και ιδεοθύελλα (brainstorming), μπορούν να έχουν πολλαπλά αποτελέσματα.

Ο Nelson (1956) δίνει δέκα συμβουλές στους προϊστάμενους για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους τους: 1. Ενημέρωσε τους για τις αρμοδιότητες τους. 2. Δώσε τους εξουσιοδότηση ίση με τις αρμοδιότητες τους. 3. Καθόρισε επίπεδα επιτυχίας. 4. Παραχώρησε εκπαίδευση που θα τους βοηθήσει να ανταποκριθούν στις υπευθυνότητες τους. 5. Δώσε τους τις πληροφορίες που χρειάζονται. 6. Δώσε ανατροφοδότηση. 7. Αναγνώρισε τους τις επιτυχίες τους. 8. Εμπιστέψου τους. 9. Δείξε ανεκτικότητα στην αποτυχία. 10. Συμπεριφέρσου τους με σεβασμό.

Οι Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2006, σελ. 262) προτείνουν όπως, το διοικητικό στέλεχος, πριν προχωρήσει με την παροχή κινήτρων στους υφιστάμενους του, διερευνήσει τις ανάγκες τους με το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί και προσπαθήσει στη συνέχεια να τις ικανοποιήσει. Με το ερωτηματολόγιο ζητείται στην ουσία από τους εργαζόμενους να σημειώσουν οι ίδιοι τους παράγοντες παρακίνησης τους. Το ερωτηματολόγιο θα μπορούσε να αποτελέσει και τη βάση για συζήτηση σε μια φιλική ενδοϋπηρεσιακή συνάντηση.

Παρακαλώ, σε πέντε λεπτά, διαλέξτε έξι (6) από τους παρακάτω παράγοντες που θεωρείτε σημαντικούς για την εργασία σας, βάζοντας την ένδειξη X δίπλα από τον κάθε παράγοντα που θα διαλέξετε:	
1.	Σταθερή εργασία.
2.	Να με σέβονται ως άτομο.
3.	Αρκετά διαλείμματα για καφέ.
4.	Καλή αμοιβή.
5.	Καλές συνθήκες εργασίας.
6.	Ευκαιρία για εργασία ποιότητας.

7.	Καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.
8.	Ευκαιρία για προαγωγή.
9.	Η εργασία που μου αναθέτουν να είναι ενδιαφέρουσα.
10.	Εξασφάλιση σύνταξης και άλλα ασφαλιστικά οφέλη.
11.	Να μην εργάζομαι σκληρά.
12.	Να γνωρίζω τι γίνεται στην επιχείρηση.
13.	Το αίσθημα πως η δουλειά που. κάνω είναι σπουδαία.
14.	Να παίρνω γραπτές εντολές για ότι μου αναθέτουν.
15.	Να με επαινούν για κάθε επιτυχία μου.
16.	Να συμμετέχω σε επιτροπές.
17.	Συμφωνία με τους στόχους της επιχείρησης.
18.	Ευκαιρία για ανάπτυξη και πρόοδο του εαυτού μου.
19.	Να εργάζομαι κάτω από στενή καθοδήγηση.
20.	Μεγάλη ελευθερία στη δουλειά που μου έχει ανατεθεί.

Πίνακας 3, Διερεύνηση παραγόντων παρακίνησης. Πηγή: Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2006, σελ. 262)

Ο Μπουραντάς (2005, σελ.305) προσφέρει επίσης ένα χρήσιμο πρακτικό οδηγό για παρακίνηση των εργαζομένων. Επειδή το περιεχόμενο του οδηγού έχει περιληφθεί σε διάφορα σημεία της παρούσης διατριβής, δε γίνεται εδώ εκ νέου αναφορά αλλά ο αναγνώστης μπορεί εύκολα να ανατρέξει για περισσότερες πληροφορίες.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

### **6.1. Η μεθοδολογία της έρευνας.**

Στο Κεφάλαιο αυτό αναλύεται η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε για την έρευνα και επεξηγείται πως επιλέχθηκαν οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που επισυνάπτεται ως ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. Γίνεται ανάλυση της διαδικασίας διεξαγωγής της έρευνας και περιγράφεται η στρατηγική που ακολουθήθηκε.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα είναι ποσοτική, πρωτογενής έρευνα, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Στο τέλος του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε και μια ανοικτή ερώτηση (ποιοτική έρευνα), που ενδιαφέρεται να διερευνήσει τι θα απαντήσει ο ερωτώμενος χωρίς παρότρυνση και σκοπός είναι να προχωρήσει η έρευνα λίγο βαθύτερα στη συνείδηση του ερωτώμενου (Λαμπίρη-Δημάκη, 1995). Με τη χρήση του δομημένου ερωτηματολογίου κερδήθηκε χρόνος από την υποβολή των κλειστών ερωτήσεων στην επεξεργασία των απαντήσεων των ερωτώμενων και επιτεύχθηκε στόχευση στα κύρια και βασικά ερωτήματα της έρευνας.

Η έρευνα μπορεί να δώσει το έναυσμα για περαιτέρω μελέτη και ανάλυση για βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος με την εφαρμογή πρακτικών παρακίνησης των εργαζομένων με απώτερο σκοπό την μείωση των παθογενειών της δημόσιας διοίκησης και βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων.

### **6.2. Αιτιολόγηση της επιλεγείσας μεθοδολογίας.**

Ο κυπριακός δημόσιος τομέας βρίσκεται πολύ συχνά στο κέντρο του ενδιαφέροντος (στις συζητήσεις, στα έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα) και πολλοί μιλούν καθημερινά για τις παθογένειες του. Αναποτελεσματικότητα, έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία, χαμηλή απόδοση. Πολλές απουσίες των δημόσιων λειτουργών και άδειες ασθενείας. Από την άλλη, μονιμότητα εργασίας, καλό ωράριο, ψηλό μισθολόγιο συγκρινόμενο με αυτό του ιδιωτικού τομέα. Δεδομένου ότι υπάρχουν τα εξωτερικά κίνητρα, γιατί η αντίληψη για τη χαμηλή παραγωγικότητα;



Η διερεύνηση των στοιχείων που παρακινούν τους δημόσιους υπαλλήλους να αποδώσουν περισσότερο και των προβλημάτων και αδυναμιών που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους είναι σημαντική για το σχεδιασμό ενός πλέγματος κινήτρων που θα βοηθήσει στη μείωση των αρνητικών συνιστωσών και θα προσφέρει τα εργαλεία στη διοίκηση για παρακίνηση των εργαζομένων.

Παρόλο που στη ξένη βιβλιογραφία καταγράφονται πολλές έρευνες που διενεργήθηκαν κατά καιρούς για σκοπούς παρακίνησης εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, δεν υπάρχει επαρκές υλικό που να αφορά τη δημόσια υπηρεσία της Κύπρου, ένα χώρο με τις παθογένειες και τα μειονεκτήματα του όπως και την ιδιορρυθμία του.

### **6.3. Στόχοι της έρευνας.**

Οι στόχοι της έρευνας επικεντρώνονται στους πιο κάτω:

- \* Να καταγράψει τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων για τις βασικές συνιστώσες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.
- \* Να διερευνήσει τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων για τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους και τους προϊσταμένους τους.
- \* Να εντοπίσει και να καταγράψει τους παράγοντες που παρακινούν τους δημόσιους υπαλλήλους.
- \* Να διερευνήσει εάν οι χρηματικές αμοιβές αποτελούν πρωταρχικό παράγοντα παρακίνησης.
- \* Να διερευνήσει εάν δίνονται τα κατάλληλα κίνητρα στους δημόσιους υπαλλήλους για βελτίωση της απόδοσης τους.

### **6.4. Περιορισμοί της έρευνας**

Η έρευνα περιορίστηκε σε υπαλλήλους της κεντρικής κυβέρνησης (Υπουργεία, Τμήματα, Ανεξάρτητες Υπηρεσίες) και δεν επεκτάθηκε σε ολόκληρο το δημόσιο τομέα που περιλαμβάνει και τους ημικρατικούς οργανισμούς και τις κρατικές επιχειρήσεις. Η επέκταση αυτή θα μπορούσε να είναι το αποτέλεσμα μιας μελλοντικής έρευνας για το θέμα της παρακίνησης σε

ολόκληρο το δημόσιο τομέα. Ένας άλλος περιορισμός είναι ότι το δείγμα των υπαλλήλων που έλαβαν για συμπλήρωση το ερωτηματολόγιο αφορά συνεργάτες της ερευνήτριας (που είναι άτομο που απασχολείται στην κεντρική κυβέρνηση) ή άτομα με προσωπική σχέση με την ερευνήτρια. Δεν αφορά υπαλλήλους που επιλέγηκαν στην τύχη ή από κάποιο κατάλογο. Αναφέρεται επίσης ότι τα ερωτηματολόγια στάληκαν σε συναδέλφους των επαρχιών Λευκωσίας και Λεμεσού.

## **6.5. Δειγματοληψία.**

Η έρευνα διεξάχθηκε από την 1<sup>η</sup> μέχρι τις 15 Δεκεμβρίου, 2014. Η μικρή χρονική διάρκεια της έρευνας οφείλεται στο γεγονός ότι όλοι οι συμμετέχοντες είναι συνάδελφοι της ερευνήτριας ή υπήρξαν στο παρελθόν συνεργάτες της ερευνήτριας και ως εκ τούτου οι απαντήσεις τους διαβιβάστηκαν πολύ γρήγορα. Σε κάποιες περιπτώσεις η ερευνήτρια υπενθύμισε μέσω τηλεφώνου ότι αναμένονταν οι απαντήσεις στα ερωτηματολόγια που είχαν αποσταλεί. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν εργαζόμενοι σε Υπουργεία / Τμήματα /Ανεξάρτητες Υπηρεσίες. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ήταν μόνιμοι ή έκτακτοι (εργοδοτούμενοι αορίστου χρόνου), υπάλληλοι. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε ανώνυμα, χωρίς τη μεσολάβηση προϊσταμένων, για να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των απαντήσεων και δεν είχε υποχρεωτικό χαρακτήρα. Από τα 158 ερωτηματολόγια που διαβιβάστηκαν ηλεκτρονικά, λήφθηκαν συμπληρωμένα 103 ερωτηματολόγια, ποσοστό 65.19%. Από αυτά, 87 ερωτηματολόγια, ποσοστό 84.46% λήφθηκαν σε κλειστό φάκελο και 16 ερωτηματολόγια, ποσοστό 15.53%, λήφθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Απάντησαν το ερωτηματολόγιο 39 άντρες, ποσοστό 37.9% και 64 γυναίκες (ποσοστό 62.1%). Σχεδόν όλες οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου απαντήθηκαν από όλους τους ερωτώμενους. Υπήρξαν μόνο ελάχιστες παραλήψεις απάντησης.

Για το σκοπό της έρευνας και, επειδή το ερωτηματολόγιο αφορά προσωπικά στοιχεία υπαλλήλων από διάφορες υπηρεσίες του δημόσιου τομέα δε ζητήθηκε η έγκριση από οποιαδήποτε αρχή.

Για επεξεργασία των απαντήσεων, έγινε αρχικά καταχώρηση των απαντήσεων στην Microsoft Office Excel 2007. Στη συνέχεια έγινε επεξεργασία των απαντήσεων με το στατιστικό πακέτο SPSS.

## 6.6. Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου.

Η έρευνα διεξάχθηκε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου που συντάχθηκε από την ερευνήτρια, στην ελληνική γλώσσα. Η σύνταξη του έγινε μετά από διερεύνηση της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας, των κλασσικών θεωριών παρακίνησης (Maslow, Herzberg, McClelland, Vroom, Adams), θεμάτων ηγεσίας και θεμάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πριν την κυκλοφορία του εξασφαλίστηκαν και ενσωματώθηκαν τα σχόλια της επιβλέπουσας καθηγήτριας.

Ως εισαγωγή στο ερωτηματολόγιο διαβιβάστηκε και σύντομο ενημερωτικό Σημείωμα το οποίο ενημέρωνε τους ερωτώμενους για την έρευνα, διαβεβαίωνε ότι τα στοιχεία και πληροφορίες θα χρησιμοποιούνται αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας και ζητούσε όπως το ανώνυμο ερωτηματολόγιο συμπληρωθεί με ειλικρίνεια. Ανέφερε επίσης ότι είναι σημαντικό όπως συμπληρωθούν όλες οι ερωτήσεις, με την τελευταία (ανοικτού τύπου ερώτηση), να είναι προαιρετική. Με τη συμπλήρωση του ζητείτο όπως επιστραφεί άμεσα και ενημέρωνε ότι ο ερωτώμενος θα χρειαζόταν να αφιερώσει πολύ λίγα λεπτά.

Το ερωτηματολόγιο, αποτελείτο από 34 ερωτήσεις. Καταβλήθηκε προσπάθεια ώστε οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου να είναι απλές και κατανοητές από όλους, να μην προκαλούν σύγχυση ώστε να οδηγήσουν σε παραπλανητικά αποτελέσματα. Η γλώσσα που χρησιμοποιήθηκε είναι απλή και μη διαφορούμενη. Καταβλήθηκε επίσης προσπάθεια να μην χρησιμοποιηθούν κατευθυνόμενες ερωτήσεις που προκαλούν μεροληπτικές απαντήσεις (Σταθακόπουλος, 2005). Η ταξινόμηση των στοιχείων του ερωτηματολογίου έγινε κατά κατηγορίες για σκοπούς διευκόλυνσης της συμπλήρωσης του όπως και για σκοπούς πιο αντικειμενικών αποτελεσμάτων, αφού κάλυψε διαφορετικά ερευνητικά αντικείμενα η κάθε ενότητα. Η καταγραφή των απαντήσεων έγινε με το τσεκάρισμα ενός τετραγωνιδίου ή τη σκίαση της απάντησης.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε στην κλίμακα Likert όπου ο ερωτώμενος κλήθηκε να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με μια σειρά προτάσεων (καθόλου, λίγο, αρκετά, πολύ, πάρα πολύ) (Σταθακόπουλος, 2005).

## 6.7. Αξιοπιστία Ερωτηματολογίου.

Τα δεδομένα που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια καταχωρήθηκαν στο στατιστικό πακέτο SPSS και αναλύθηκαν στατιστικά. Συγκεκριμένα, η ανάλυση έγινε με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής (συχνότητες και ποσοστά) αλλά και επαγωγικής στατιστικής (κριτήριο t-test, μονόδρομη ανάλυση διασποράς one way analysis of variance).

Στις περιπτώσεις εκείνες που εξετάστηκαν οι σχέσεις κάποιων δημογραφικών στοιχείων του δείγματος (π.χ. φύλο, χρόνια υπηρεσίας, κ.ά.) με τις δηλώσεις στα διάφορα ερωτήματα, όπου προέκυψαν στατιστικά σημαντικές αναφορές αυτές αναφέρονται στα αποτελέσματα της έρευνας (βλ. Συγκρίσεις). Στατιστικά σημαντικές θεωρούνται οι διαφορές που εντοπίζονται στην επαγωγική στατιστική και παρουσιάζουν πιθανότητα λάθους μικρότερη του 5%. Για τη σχέση φύλου με τις δηλώσεις αξιοποιήθηκε το κριτήριο t-test, ενώ για τη σχέση των ετών υπηρεσίας και της εμπειρίας με τις δηλώσεις αξιοποιήθηκε η ανάλυση διασποράς (anova).

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου ελέγχθηκε στατιστικά στο SPSS, μέσω του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ), ο οποίος στηρίζεται στις συσχετίσεις των δηλώσεων του δείγματος οι οποίες είναι διατυπωμένες σε κλίμακα Likert. Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου (reliability statistics) ήταν ιδιαίτερα υψηλή (0.880), τιμές αξιοπιστίας πάνω από 0.7 ( $> 0.7$ ) θεωρούνται ψηλές.

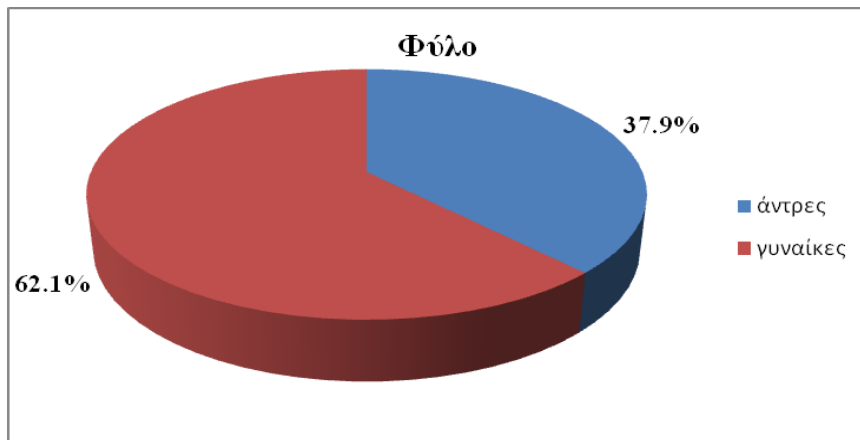
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 7.1. Δημογραφικά Στοιχεία.

Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε στο Μέρος Α., έξι (6) ερωτήσεις που αφορούσαν σε Δημογραφικά Στοιχεία των ερωτώμενων (ερωτήσεις από α.α. 1 έως α.α. 6). Ακολουθεί σύντομη ανάλυση των δημογραφικών αυτών στοιχείων.

#### 7.1.1. Φύλο.

Το ερωτηματολόγιο απάντησαν 103 άτομα. Από αυτούς, οι 39 (ποσοστό 37.9%) ήταν άντρες και 64 (ποσοστό 62.1%) ήταν γυναίκες. Τα ποσοστά αυτά συμπίπτουν με τα ποσοστά αντρών και γυναικών του συνόλου της δημόσιας υπηρεσίας, που είναι σήμερα περίπου 62% γυναίκες με 38% άντρες. Κατά τον Χρυσαφίνη (2013) το ανισοζύγιο μεταξύ αντρών και γυναικών στη δημόσια διοίκηση αναμένεται να διευρυνθεί αφού η τάση είναι προς αυτή την κατεύθυνση.



Σχήμα 2. Φύλο.

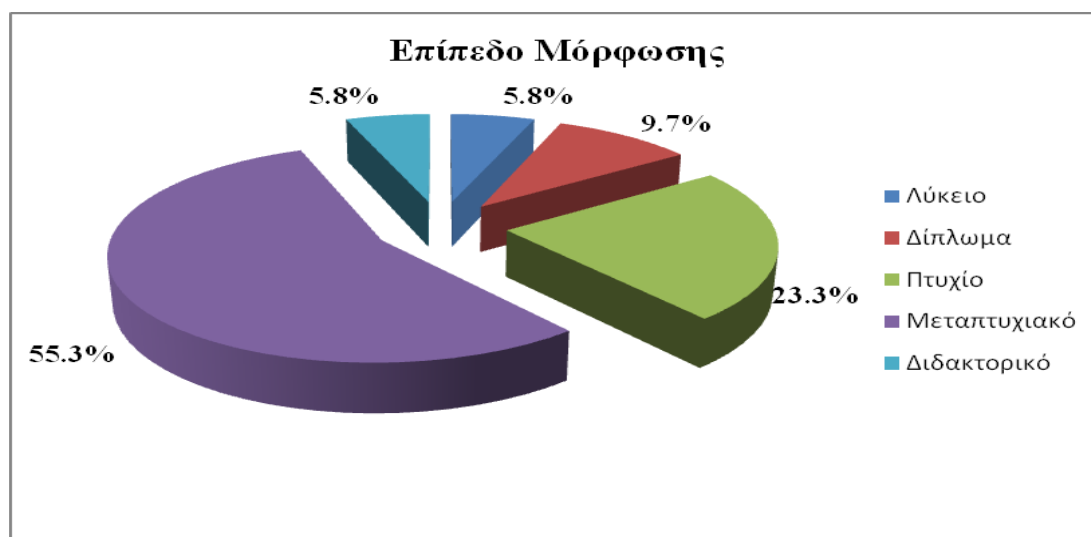
#### 7.1.2. Επίπεδο Μόρφωσης

Η ερώτηση με α.α. 2 των δημογραφικών στοιχείων αφορούσε το επίπεδο μόρφωσης των ερωτώμενων, δίνοντας πέντε (5) επιλογές ως εξής: Λύκειο, Δίπλωμα, Πτυχίο, Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό. Οι απαντήσεις που δόθηκαν φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα:

Επίπεδο Μόρφωσης	Frequency (Συχνότητα)	Percent (ποσοστό%)
1 (Λύκειο)	6	5.8%
2 (Δίπλωμα)	10	9.7%
3 (Πτυχίο)	24	23.3%
4 (Μεταπτυχιακό)	57	55.3%
5 (Διδακτορικό)	6	5.8%
Total	103	100.0%

Πίνακας 4, Φύλο

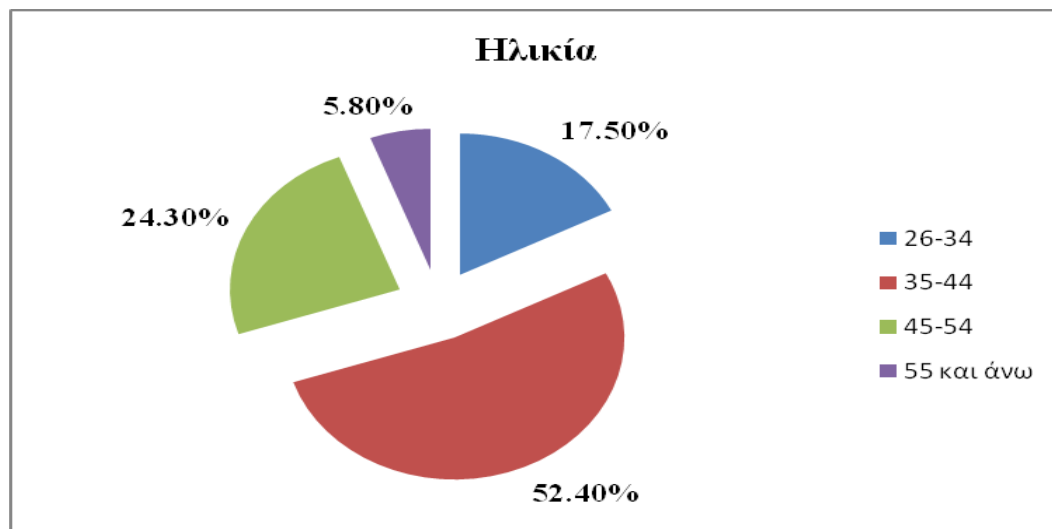
Η πλειοψηφία των ερωτώμενων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (55.3%) με δεύτερους στη σειρά τους κατόχους πτυχίου (23.3%). Δηλαδή 78.6% των ερωτώμενων έχει πανεπιστημιακή μόρφωση. Πολύ λίγοι είναι απόφοιτοι λυκείου (5.8%) ή κάτοχοι διπλώματος (9.7%) ή κάτοχοι διδακτορικού τίτλου (5.8%).



Σχήμα 3. Επίπεδο μόρφωσης

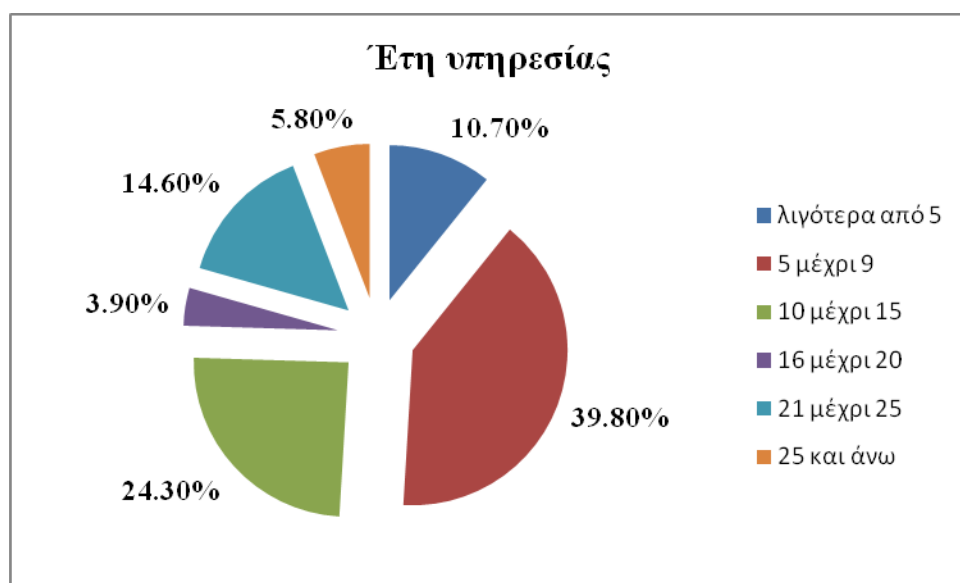
### 7.1.3. Ηλικία και έτη υπηρεσίας.

Το 3<sup>ο</sup> ερώτημα του ερωτηματολογίου αφορούσε την ηλικία των ερωτώμενων και τους ενέτασσε σε τέσσερα ηλικιακά γκρούπ. Το πρώτο αφορούσε ηλικία από 26-34, το δεύτερο από 35-44, το τρίτο από 45-54 και το τέταρτο από 55 και άνω. Στο διάγραμμα πιο κάτω παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ανά ηλικία, με την πλειοψηφία να ανήκει στο ηλικιακό γκρουπ από 35 μέχρι 44 χρόνων. Μικρότερο ηλικιακό γκρουπ απ' όλα το τέταρτο, από 55 και άνω.



Σχήμα 4. Ηλικία

Το 4<sup>ο</sup> ερώτημα αφορούσε τα έτη υπηρεσίας των ερωτώμενων με έξι διαφορετικά γκρουπ τα οποία είναι τα εξής: Λιγότερα από 5, 5-9, 10-15, 16-20, 21-25 και περισσότερα από 25. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, 39.8% έχουν από 5 μέχρι 9 χρόνια υπηρεσίας, 24.3% έχουν από 10 μέχρι 15 χρόνια υπηρεσίας, 14.6% έχουν από 21 μέχρι 25 χρόνια υπηρεσίας, 10.7% έχουν λιγότερα από 5 χρόνια υπηρεσίας, 5.8% έχουν 25 χρόνια και άνω και 3.9% έχουν από 16 μέχρι 20 χρόνια υπηρεσίας.

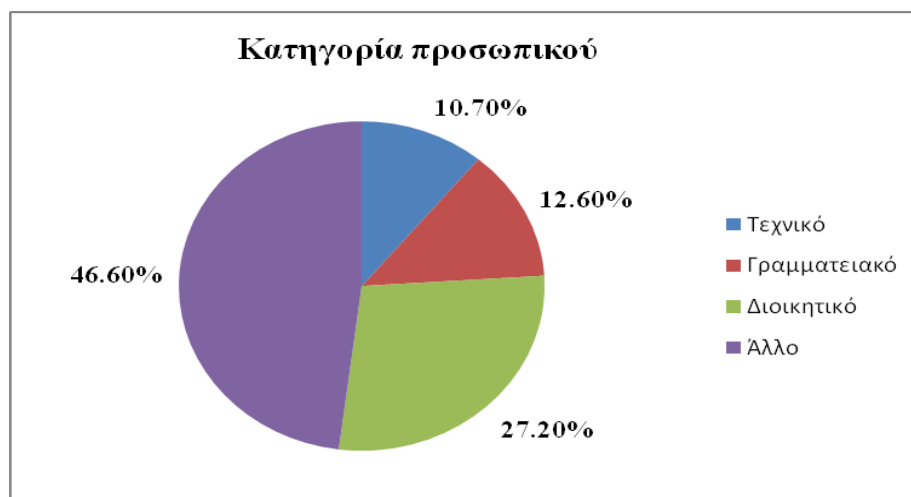


Σχήμα 5. Έτη υπηρεσίας

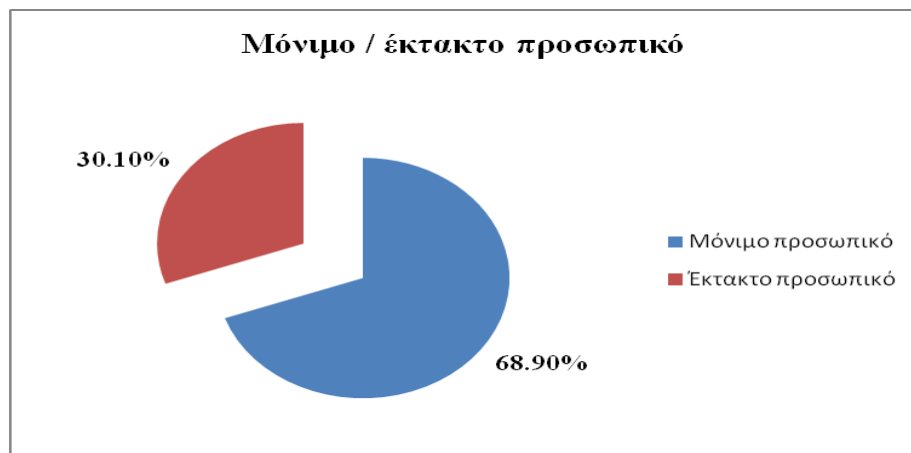
Από τα πιο πάνω στοιχεία, διαφαίνεται ότι το δείγμα αποτελούσαν κατά κύριο λόγο νεαρά άτομα, αφού περισσότεροι από τους μισούς ήταν 35-44 ετών, με έτη υπηρεσίας από 5 μέχρι 15 έτη (σε ποσοστό 64.1%).

#### 7.1.4. Κατηγορία Προσωπικού και Μόνιμο ή Έκτακτο Προσωπικό.

Οι ερωτήσεις 5 και 6 του ερωτηματολογίου αφορούσαν την κατηγορία του προσωπικού όπου ανήκαν οι ερωτώμενοι και το εάν ήταν μόνιμο ή έκτακτο προσωπικό. Για την κατηγορία του προσωπικού τα αποτελέσματα φαίνονται στο Σχήμα 6 και για την κατηγοριοποίηση σε μόνιμο ή έκτακτο προσωπικό τα αποτελέσματα φαίνονται στο Σχήμα 7.



Σχήμα 6. Κατηγορία προσωπικού



Σχήμα 7. Μόνιμο / έκτακτο προσωπικό



## 7.2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Δημόσια Υπηρεσία.

Το μέρος αυτό της έρευνας αφορά τις απόψεις των ερωτώμενων γενικά για τις συνιστώσες της ΔΑΔ στην κυπριακή δημόσια διοίκηση (κεντρική κυβέρνηση) όπως μονιμότητα, σύστημα προσλήψεων, σύστημα προαγωγών, σύστημα αξιολόγησης, τεχνολογική υποστήριξη, εκπαίδευση.

<b>Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Δημόσια Υπηρεσία</b>	Min.	Max.	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
7. Νοιώθω ασφάλεια για τη θέση εργασίας μου λόγω της μονιμότητας που μου προσφέρει.	1	5	6.8%	14.6%	40.8%	24.3%	13.6%
8. Το σύστημα προσλήψεων στη δημόσια υπηρεσία είναι δίκαιο.	1	5	23.3%	31.1%	37.9%	3.9%	3.9%
9. Το σύστημα προαγωγών στη δημόσια υπηρεσία είναι δίκαιο.	1	3	44.7%	46.6%	8.7%	0%	0%
10. Είμαι ευχαριστημένος/νη από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στη δημόσια υπηρεσία.	1	3	53.4%	39.8%	5.8%	0%	0%
11. Είμαι ικανοποιημένος από την τεχνολογική υποστήριξη που μου παρέχεται για την εκτέλεση της εργασίας μου.	1	4	16.5%	31.1%	39.8%	12.6%	0%
12. Είμαι ικανοποιημένος/νη από την εκπαίδευση που έχω και τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που μου δίνονται (στην ΚΑΔΔ και αλλού).	1	5	22.3%	41.7%	28.2%	5.8%	1.9%

Πίνακας 5. ΔΑΔ και Δημόσια Υπηρεσία.

Τέθηκαν για το σκοπό διερεύνησης του θέματος τα πιο πάνω έξι (6) ερωτήματα με α.α. από 7 μέχρι α.α.12. Οι αριθμοί 1-5 που φαίνονται στον πιο πάνω πίνακα αφορούν τις απαντήσεις στην Κλίμακα Likert, 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ. Η πιο χαμηλή απάντηση σε όλα τα πιο πάνω ερωτήματα (Min.) ήταν το 1 (Καθόλου). Σε ότι αφορά την ψηλότερη απάντηση (Max.) οι απαντήσεις που λήφθηκαν στα ερωτήματα 9 και 10 αφορούσαν το 3, δηλαδή «Αρκετά». Κανένας ερωτώμενος δεν απάντησε «Πολύ» ή «Πάρα πολύ» σε αυτά τα δύο ερωτήματα, γεγονός που φανερώνει τη δυσαρέσκεια των δημοσίων υπαλλήλων για τα υφιστάμενα συστήματα προαγωγών και αξιολόγησης. Οι δύο αυτές ερωτήσεις σημειώνουν ιδιαίτερα χαμηλά ποσοστά αποδοχής.

Σε ότι αφορά τις άλλες απαντήσεις που δόθηκαν, στο ερώτημα εάν νιώθουν ασφάλεια για τη θέση εργασίας λόγω της μονιμότητας, τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκέντρωσαν η επιλογή «Αρκετά» με 40.8% και η επιλογή «Πολύ» με 24.3%. Στο ερώτημα εάν θεωρούν δίκαιο το σύστημα προσλήψεων, ποσοστό 37.9% απάντησε «Αρκετά». Εδώ, οι επιλογές «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» συγκέντρωσαν χαμηλά ποσοστά (3.9%). Στην ερώτηση αν είναι ευχαριστημένοι από την τεχνολογική υποστήριξη που τους παρέχεται, το μεγαλύτερο ποσοστό, 39.8% απάντησε «Αρκετά». Η επιλογή «Πάρα Πολύ» δεν κατέγραψε καμία απάντηση. Τέλος, στην ερώτηση αν είναι ευχαριστημένοι από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που τους παρέχονται, οι ερωτώμενοι απάντησαν στην πλειοψηφία τους «Λίγο», με ποσοστό 41.7% με δεύτερη την επιλογή «Αρκετά» με ποσοστό 28.2%.

Συμπέρασμα των πιο πάνω αναλύσεων είναι ότι οι ερωτώμενοι δε φαίνεται να είναι ιδιαίτερα ενθουσιασμένοι, για τις βασικές συνιστώσες της ΔΑΔ όπως τις βιώνουν καθημερινά στην κυπριακή δημόσια διοίκηση. Χαμηλότερη εκτίμηση έχουν για το σύστημα προαγωγών στη δημόσια υπηρεσία όπως και για το σύστημα αξιολόγησης.

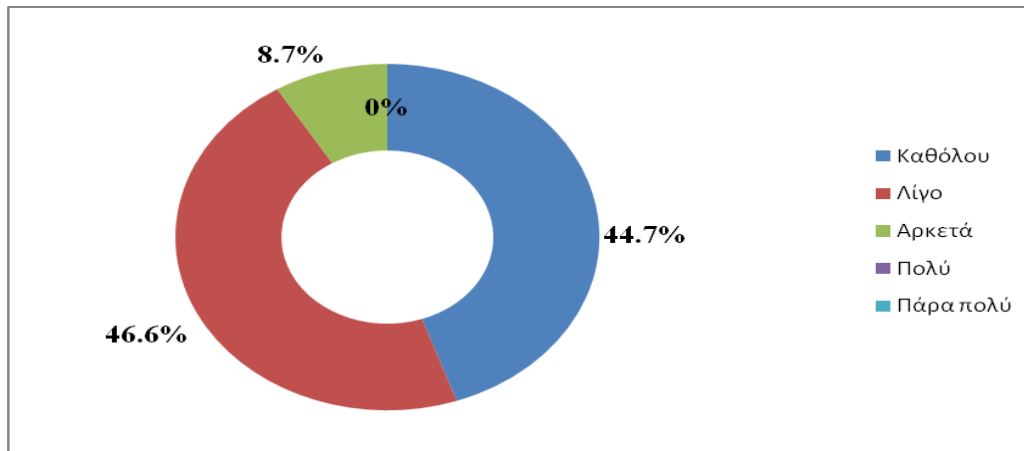
Λόγω των πιο πάνω αποτελεσμάτων των ερωτήσεων 9 και 10, φαίνονται πιο κάτω οι αναλυτικές απαντήσεις που δόθηκαν.

### 7.2.1. Απόψεις δημοσίων υπαλλήλων για το σύστημα προαγωγών στη δημόσια υπηρεσία.

Ερώτημα 9. Το σύστημα προαγωγών στη δημόσια υπηρεσία είναι δίκαιο.

9. Το σύστημα προαγωγών στη δημόσια υπηρεσία είναι δίκαιο	Συχνότητα Frequency	Ποσοστό Percent
Valid 1 (Καθόλου)	46 άτομα	44.7%
2 (Λίγο)	48 άτομα	46.6%
3 (Αρκετά)	9 άτομα	8.7%
Total	103	100,0

Πίνακας 6. Σύστημα Προαγωγών



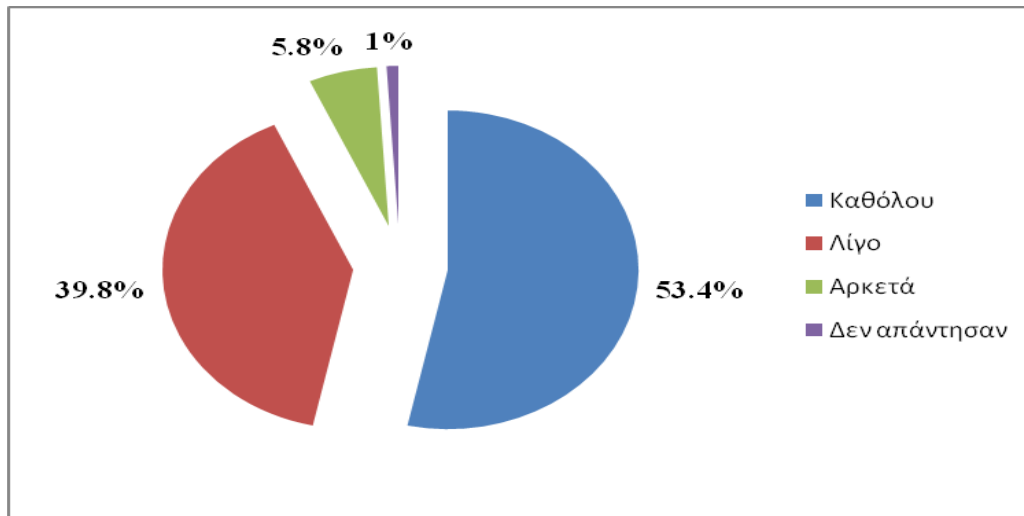
Σχήμα 8. Σύστημα Προαγωγών

Συνολικά δηλαδή, ποσοστό 91.3% των ερωτηθέντων, ένα εξαιρετικά υψηλό ποσοστό, κατέγραψαν ότι είναι «Καθόλου» ή «Λίγο» ευχαριστημένοι από το σύστημα προαγωγών. Μια στοχευόμενη αλλαγή του συστήματος στη βάση ορθολογιστικών και μετρήσιμων κριτηρίων, θα μπορούσε να αποτελέσει υψηλό παράγοντα παρακίνησης για τους ερωτώμενους.

**7.2.2. Απόψεις δημοσίων υπαλλήλων για το σύστημα αξιολόγησης στη δημόσια υπηρεσία.**

10. Είμαι ευχαριστημένος/νη από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στη δημόσια υπηρεσία		Συχνότητα Frequency	Ποσοστό Percent
Valid	1 (Καθόλου)	55 άτομα	53.4%
	2 (Λίγο)	41 άτομα	39.8%
	3 (Αρκετά)	6 άτομα	5.8%
	Total	102 άτομα	99.0%
Missing	System	1 άτομα	1.0%

Πίνακας 7. Σύστημα αξιολόγησης



Σχήμα 9. Σύστημα αξιολόγησης.

Από τα πιο πάνω φαίνεται και διαγραμματικά ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι πλειοψηφικά, σε ποσοστό 53.4% δεν είναι «Καθόλου» ευχαριστημένοι από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στη δημόσια υπηρεσία, 39.8% είναι «Λίγο» ευχαριστημένοι (συνολικό ποσοστό 93.2%). Η εφαρμογή ενός δικαιότερου συστήματος αξιολόγησης θα μπορούσε άρα να αποτελέσει παράγοντα παρακίνησης για τους ερωτώμενους.

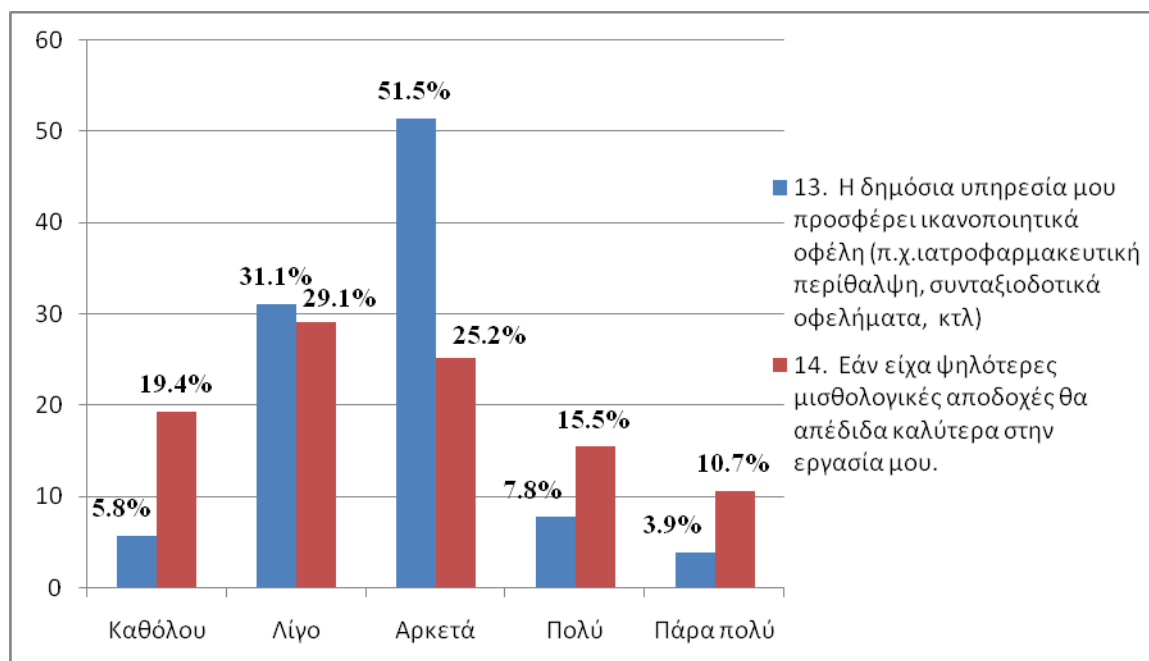
### 7.3. Οι απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων για τις αμοιβές τους.

Αμοιβές	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
13. Η δημόσια υπηρεσία μου προσφέρει ικανοποιητικά οφέλη (π.χ.ιατροφαρμα-κεντική περίθαλψη, συνταξιοδοτικά, κτλ.	5.8%	31.1%	51.5%	7.8%	3.9%
14. Εάν είχα ψηλότερες μισθολογικές αποδοχές θα απέδιδα καλύτερα στην εργασία μου.	19.4%	29.1%	25.2%	15.5%	10.7%

Πίνακας 8. Αμοιβές

Στην ερώτηση εάν η δημόσια υπηρεσία προσφέρει ικανοποιητικά οφέλη, ποσοστό 51.5% απάντησαν «Αρκετά» και 31.1% «Λίγο». Ενδεχομένως το χαμηλό ποσοστό να αντανακλά στις συζητήσεις που γίνονται για αποκοπή του εφάπαξ ποσού κτλ και τις πρόσφατες μειώσεις στα ωφελήματα που απολάμβαναν μέχρι σήμερα οι δημόσιοι υπάλληλοι.

Στην πολύ σημαντική ερώτηση, εάν είχα ψηλότερες μισθολογικές αποδοχές θα απέδιδα καλύτερα στην εργασία μου, το ψηλότερο ποσοστό 29.1% δίνεται στην επιλογή «Λίγο». Δεδομένων και των υπόλοιπων απαντήσεων που δόθηκαν, συμπεραίνεται ότι οι μισθολογικές αποδοχές (extrinsic reward) δεν έχουν ιδιαίτερη επίπτωση στην απόδοση στην εργασία, τουλάχιστον κατά την άποψη των ερωτώμενων, συνεπώς ούτε και στην παραγωγικότητα. Το αποτέλεσμα αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία στα θέματα παρακίνησης, αφού θα πρέπει να εξευρεθούν τρόποι για μη χρηματική (intrinsic reward), επιβράβευση της εργασίας (παρακίνηση με μη χρηματικά μέσα) και συμπίπτει με τη βιβλιογραφία για το θέμα.



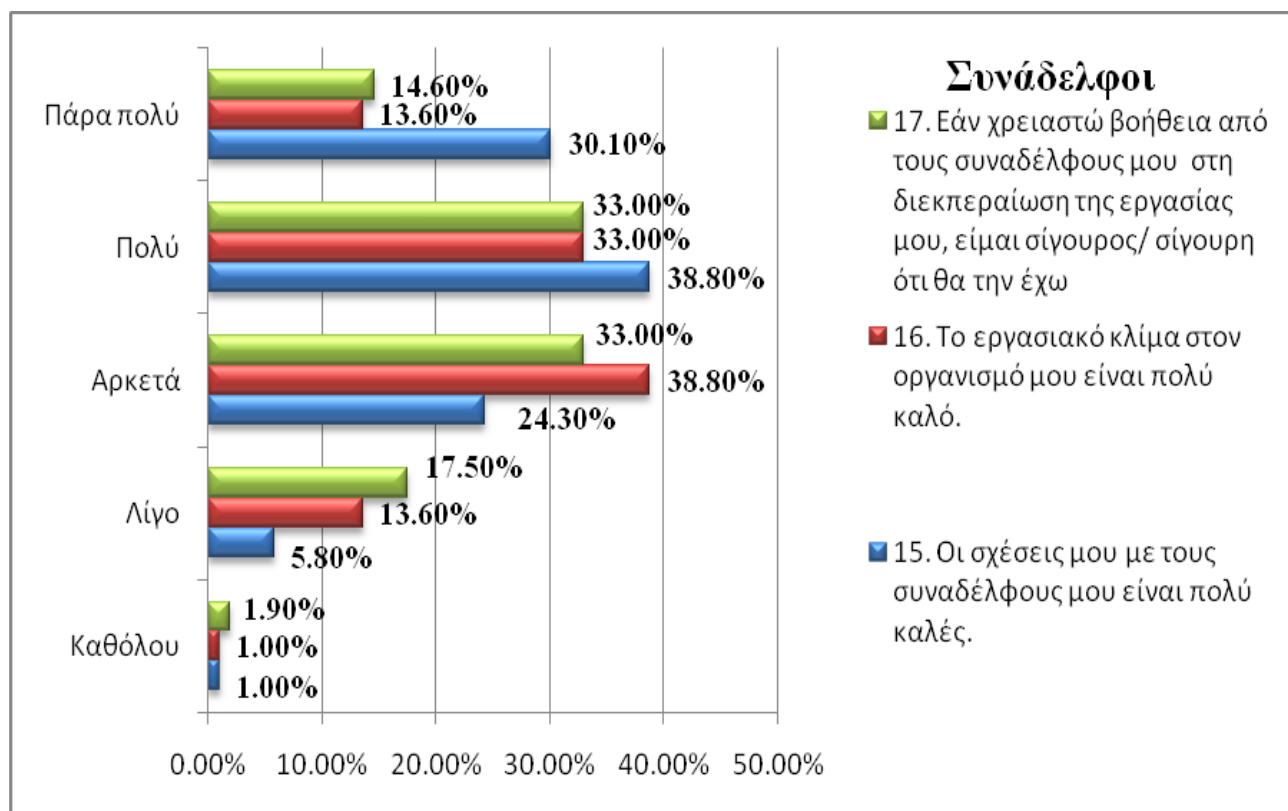
Διάγραμμα 4. Αμοιβές

#### 7.4. Οι απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων για τους συναδέλφους τους.

Συνάδελφοι	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
15. Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου είναι πολύ καλές.	1.0%	5.8%	24.3%	38.8%	30.1%
16. Το εργασιακό κλίμα στον οργανισμό μου είναι πολύ καλό.	1.0%	13.6%	38.8%	33.0%	13.6%
17. Εάν χρειαστώ βοήθεια από τους συναδέλφους μου στη διεκπεραίωση της εργασίας μου, είμαι σίγουρος/ σίγουρη ότι θα την έχω.	1.9%	17.5%	33.0%	33.0%	14.6%

Πίνακας 9. Συνάδελφοι

Οι ερωτήσεις από α.α. 15 μέχρι α.α. 17 αφορούσαν τους «συναδέλφους» με σκοπό να διερευνηθεί το εργασιακό κλίμα. Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι οι συναδελφικές σχέσεις είναι πολύ καλές αφού η επιλογή «Πολύ» συγκεντρώνει το 38.8% των απαντήσεων, με δεύτερη καλύτερη επιλογή το «Πάρα πολύ» που συγκεντρώνει 30.1%. Σε ότι αφορά το εργασιακό κλίμα, πάλι καταγράφονται θετικές απαντήσεις, με το «Αρκετά» να συγκεντρώνει 38.8% και το «Πολύ» να συγκεντρώνει 33.0%. Σε ένα ερώτημα που αφορά τη συναδελφική αλληλεγγύη (ερώτηση 17), οι επιλογές «Αρκετά» και «Πολύ» συγκέντρωσαν πάλι τα ψηλότερα ποσοστά με 33.0% (και οι δύο).



Διάγραμμα 5. Συναδέλφους

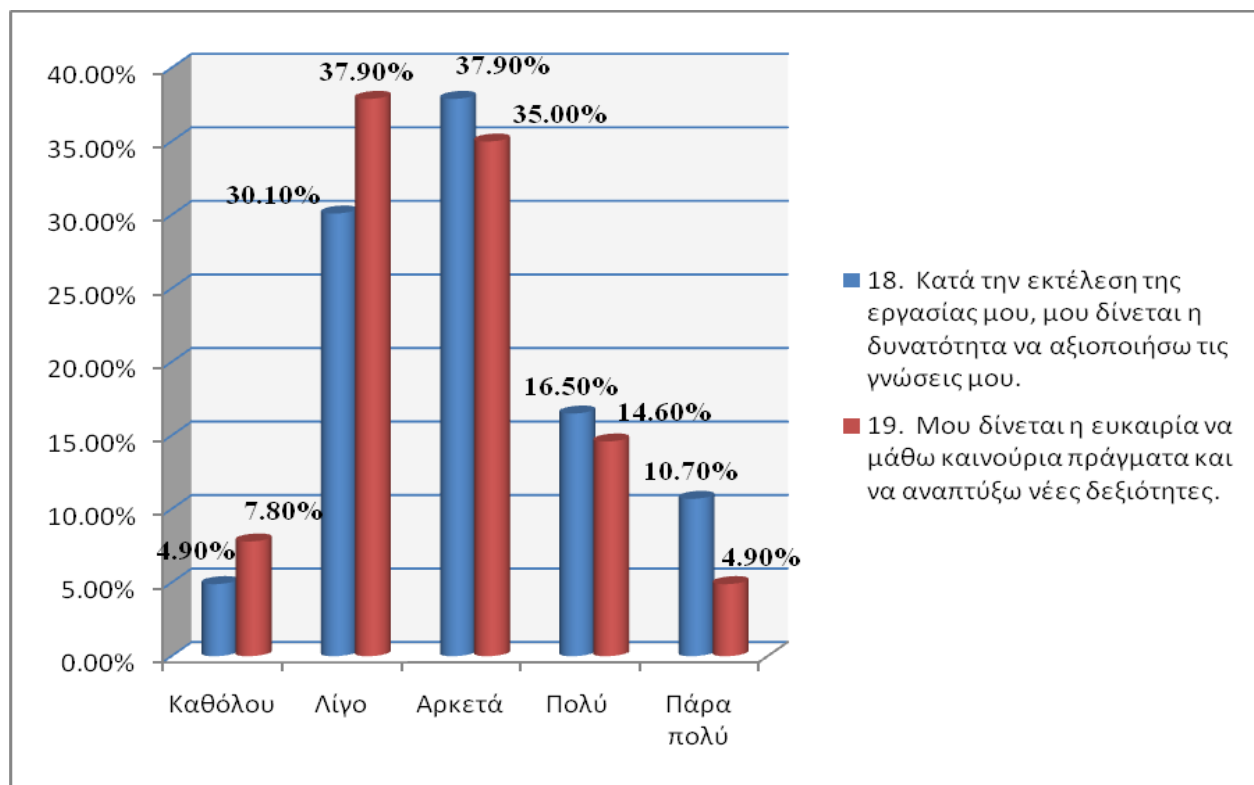
## 7.5. Αξιοποίηση ικανοτήτων

Αξιοποίηση Ικανοτήτων	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
18. Κατά την εκτέλεση της εργασίας	4.9%	30.1%	37.9%	16.5%	10.7%

μου, μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις μου.					
19. Μου δίνεται η ευκαιρία να μάθω καινούρια πράγματα και να αναπτύξω νέες δεξιότητες.	7.8%	37.9%	35.0%	14.6%	4.9%

Πίνακας 10. Αξιοποίηση ικανοτήτων

Στην κατηγορία που αφορά την αξιοποίηση των ικανοτήτων /δεξιοτήτων, απ' ότι φαίνεται οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι δεν τους δίνεται ιδιαίτερα η δυνατότητα να αναπτύξουν νέες δεξιότητες. Η ευκαιρία που τους δίνεται να αναπτύξουν τις γνώσεις τους κατά την εκτέλεση της εργασίας είναι «Αρκετή» με ποσοστό 37.9% με δεύτερη δημοφιλέστερη απάντηση το «Λίγο» με 30.1%. Προφανώς θα παρακινούσε τους ερωτώμενους η ανάθεση εργασίας για την εκτέλεση της οποίας θα τους παρέχόταν τέτοια ευκαιρία ανάπτυξης δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων. Σε ότι αφορά τις ευκαιρίες που δίνονται για να μάθουν καινούρια πράγματα, δημοφιλέστερη απάντηση είναι το «Λίγο», με ποσοστό 37.9% με δεύτερη το «Αρκετά» με 35%.



Διάγραμμα 6. Αξιοποίηση ικανοτήτων



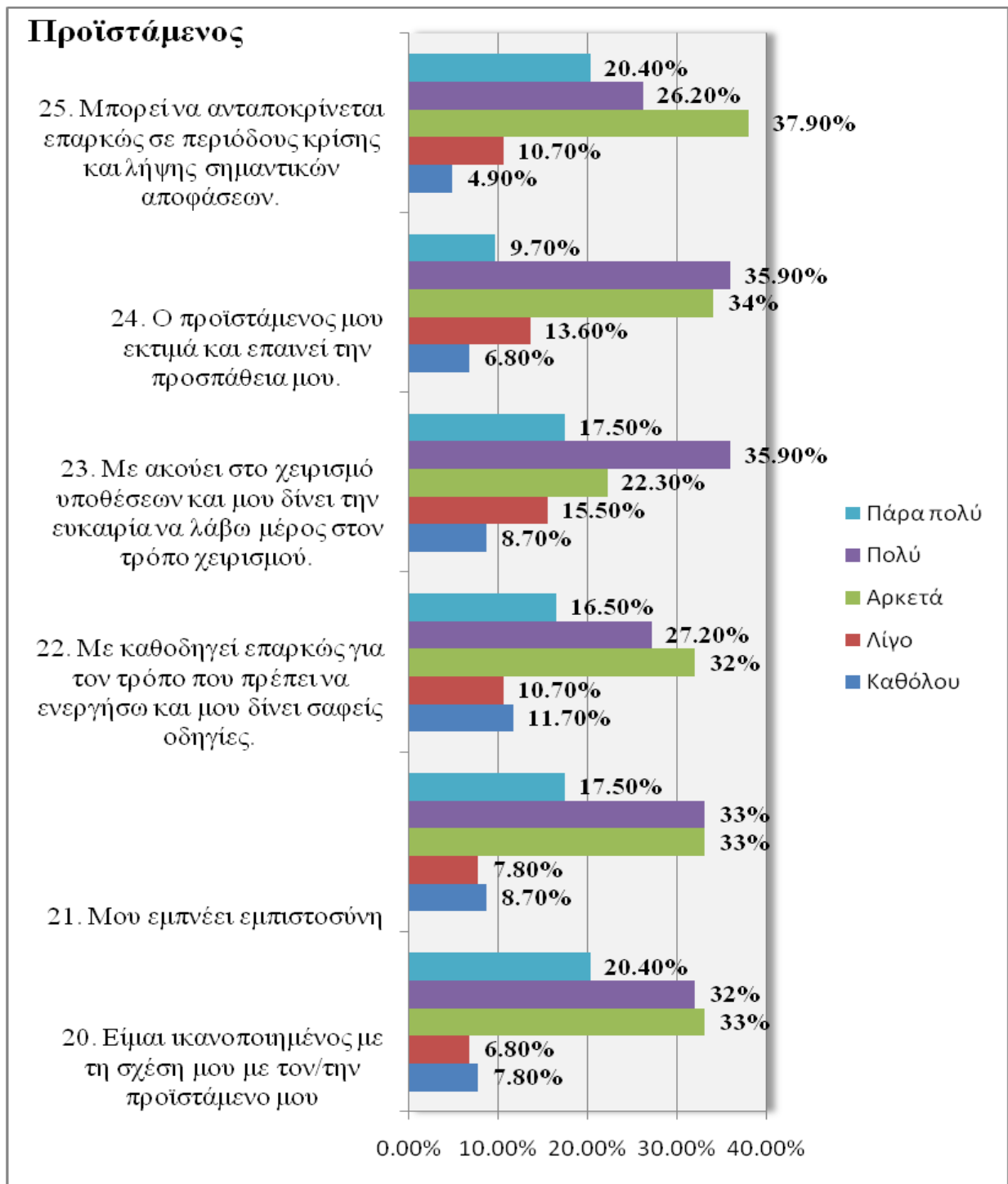
## 7.6. Η άποψη των δημοσίων υπαλλήλων για τον προϊστάμενο τους.

Η ενότητα «Προϊστάμενος» αποτελείται από έξι (6) ερωτήσεις, από τον α.α. 20 μέχρι τον α.α. 25 και διερευνά θέματα που αφορούν τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων για τον προϊστάμενο τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνονται πιο κάτω:

Προϊστάμενος	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
20. Είμαι ικανοποιημένος με τη σχέση μου μαζί του/της	7.8%	6.8%	33%	32%	20.4%
21. Μου εμπνέει εμπιστοσύνη	8.7%	7.8%	33%	33%	17.5%
22. Με καθοδηγεί επαρκώς για τον τρόπο που πρέπει να ενεργήσω και μου δίνει σαφείς οδηγίες.	11.7%	10.7%	32%	27.2%	16.5%
23. Ο προϊστάμενος μου με ακούει στο χειρισμό υποθέσεων και μου δίνει την ευκαιρία να λάβω μέρος στον τρόπο χειρισμού.	8.7%	15.5%	22.3%	35.9%	17.5%
24. Ο προϊστάμενος μου εκτιμά και επαινεί την προσπάθειά μου.	6.8%	13.6%	34.0%	35.9%	9.7%
25. Ο προϊστάμενος μου μπορεί να ανταποκρίνεται επαρκώς σε περιόδους κρίσης και λήψης σημαντικών αποφάσεων.	4.9%	10.7%	37.9%	26.2%	20.4%

Πίνακας 11. Προϊστάμενος

Από τις πιο πάνω απαντήσεις φαίνεται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι αρκετά ευχαριστημένοι από τους προϊσταμένους τους, αφού καταγράφηκαν στην ερώτηση 20 τα ψηλότερα ποσοστά στις επιλογές «Αρκετά» και «Πολύ». Εντούτοις, τα σχόλια δεν είναι ιδιαίτερα ενθουσιαστικά. Για τους ερωτώμενους, μια πολιτική παρακίνησης θα μπορούσε να αφορά την καθοδήγηση τους για τον τρόπο που πρέπει να ενεργήσουν και την παροχή σαφών οδηγιών (22.4% απάντησαν ότι δεν καθοδηγούνται επαρκώς). Άλλοι τρόποι θα αφορούσαν τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και ένα έπαινο για την προσπάθεια που κατέβαλαν για τη διεκπεραίωση ενός έργου.



Διάγραμμα 7. Προϊστάμενος

## 7.7. Τι με παρακινεί να αποδώσω καλύτερα;

Το μέρος αυτό του ερωτηματολογίου αποτελείται από 8 ερωτήσεις, τις ερωτήσεις από α.α.26 μέχρι α.α.33. Καλούσε τους ερωτώμενους να αξιολογήσουν τους παράγοντες εκείνους που τους παρακινούν να αποδώσουν καλύτερα (με αξιολόγηση επτά (7) συγκεκριμένων παραγόντων υποκίνησης παρμένων μέσα από τη βιβλιογραφία για το θέμα). Κατέληγε με μια (1) ερώτηση που αφορούσε την αξιολόγηση των κινήτρων που παρέχονται στον ερωτώμενο για αύξηση της απόδοσης του (α.α.33).

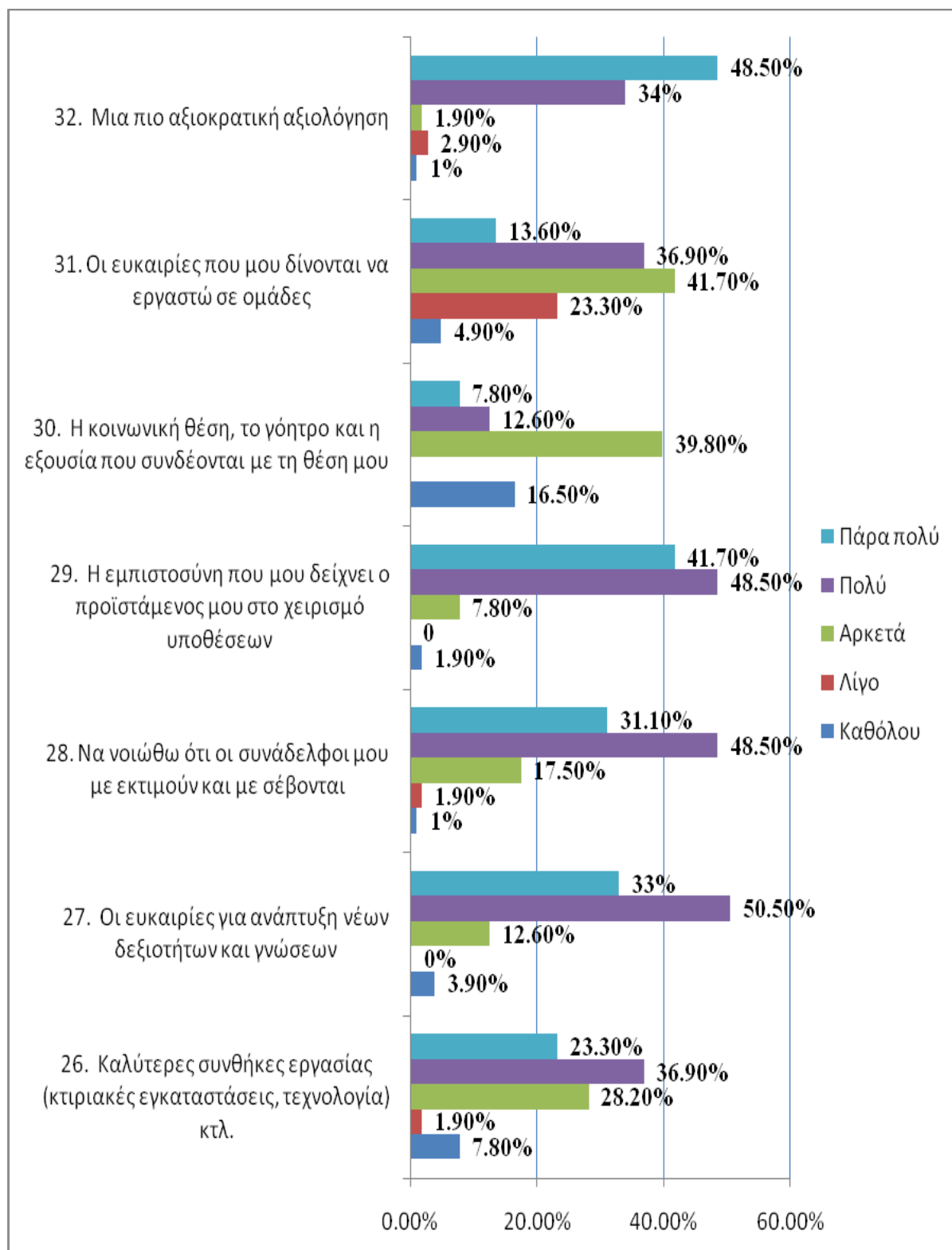
### 7.7.1. Παράγοντες παρακίνησης.

Παράγοντες παρακίνησης	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
26. Καλύτερες συνθήκες εργασίας (κτιριακές εγκαταστάσεις, τεχνολογία) κτλ.	7.8%	1.9%	28.2%	36.9%	23.3%
27. Οι ευκαιρίες για ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσεων	3.9%	0%	12.6%	50.5%	33%
28. Να νοιώθω ότι οι συνάδελφοι μου με εκτιμούν και με σέβονται	1%	1.9%	17.5%	48.5%	31.1%
29. Η εμπιστοσύνη που μου δείχνει ο προϊστάμενος μου στο χειρισμό υποθέσεων	1.9%	0	7.8%	48.5%	41.7%
30. Η κοινωνική θέση, το γόητρο και η εξουσία που συνδέονται με τη θέση μου	16.5%	23.3%	39.8%	12.6%	7.8%
31. Οι ευκαιρίες που μου δίνονται να εργαστώ σε ομάδες	4.9%	2.9%	41.7%	36.9%	13.6%
32. Μια πιο αξιοκρατική αξιολόγηση	1%	1.9%	14.6%	34%	48.5%

Πίνακας 12. Παράγοντες παρακίνησης

Από όλα τα πιο πάνω παρακινεί τους δημόσιους υπαλλήλους η εμπιστοσύνη που τους δείχνει ο προϊστάμενος στο χειρισμό υποθέσεων με την επιλογή «Πολύ» να καταγράφει ποσοστό 48.5% και την επιλογή «Πάρα πολύ» ποσοστό 41.7%. Εδώ, οι επιλογές «Καθόλου» και «Λίγο», παρουσιάζουν πολύ χαμηλά ποσοστά. Αυτό συμπίπτει και με τη βιβλιογραφία για το θέμα (Nelson, 1956). Παρακινεί τους ερωτώμενους να αποδώσουν καλύτερα και μια πιο αξιοκρατική αξιολόγηση, με την επιλογή «Πολύ» να καταγράφει ποσοστό 34% και την επιλογή «Πάρα πολύ» ποσοστό 48.5%, ένα πολύ ψηλό ποσοστό. Φανερώνουν τα στοιχεία αυτά την ανάγκη των ερωτώμενων να τους εμπιστεύονται στην εργασία τους και ενδεχομένως την ανάγκη για αυτονομία και ανεξαρτησία. Καταγράφει επίσης την ανάγκη για σύσταση ενός πιο αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης που να είναι βασισμένο σε αρχές αμεροληψίας, αντικειμενικότητας, στην απουσία ευνοιοκρατίας και να διενεργείται στη βάση καθορισμένων κριτηρίων και σωστών πρακτικών προγραμματισμού της εργασίας, ελέγχου και ανατροφοδότησης. Ένας άλλος παράγοντας παρακίνησης θα μπορούσε να είναι η παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων, όπου καταγράφηκαν ποσοστά 50.5% στην επιλογή «Πολύ» και 33% στην επιλογή «Πάρα πολύ», συνολικό ποσοστό 83.5%. Επίσης αυτό συμπίπτει με τη βιβλιογραφία για το θέμα (Μπουραντάς, 2005)

Η κοινωνική θέση, το γόητρο και η εξουσία που συνδέονται με τη θέση, δε φαίνεται να αποτελούν ισχυρό παράγοντα παρακίνησης για τους ερωτώμενους, αφού εδώ καταγράφηκαν τα χαμηλότερα ποσοστά στις επιλογές «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» με 12.6% και 7.8% αντίστοιχα. Το ψηλότερο ποσοστό σε αυτή την ερώτηση καταγράφηκε στην επιλογή Αρκετά με ποσοστό 39.8%.



Διάγραμμα 8. Παράγοντες παρακίνησης

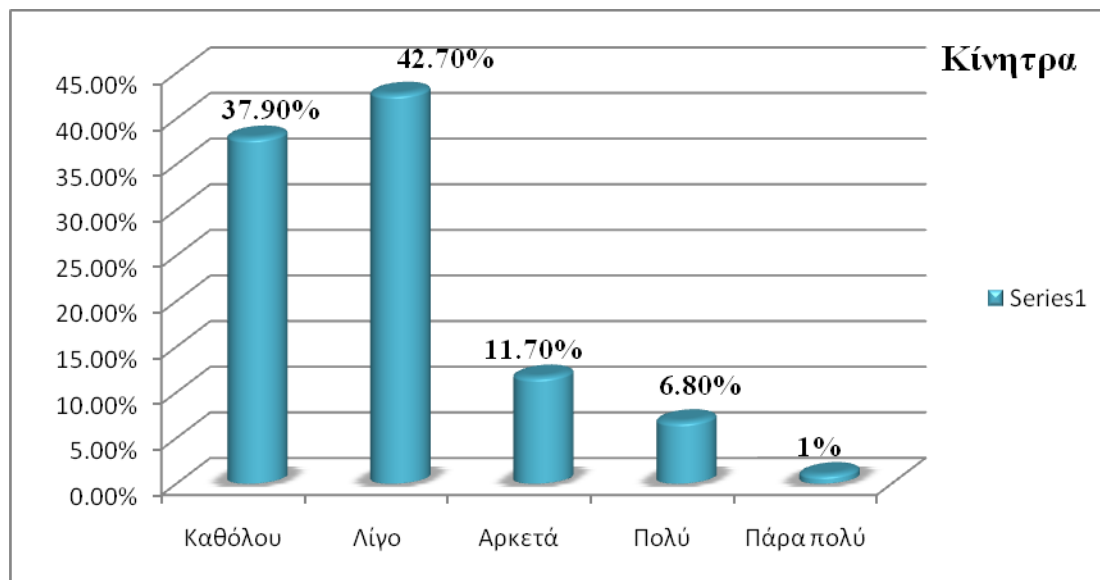
### 7.7.2. Κίνητρα

Η τελευταία ερώτηση κλειστού τύπου με α.α. 33 αφορούσε την καταλληλότητα των κινήτρων που παρέχονται στους δημόσιους υπαλλήλους για αύξηση της απόδοσης τους «Τα κίνητρα που μου δίνονται για αύξηση της απόδοσης μου είναι τα κατάλληλα» και αναλύεται ξεχωριστά λόγω της σημασίας της. Απ' ότι φαίνεται από τα στοιχεία που παρατίθενται πιο κάτω, δεν παρέχονται στους δημόσιους υπαλλήλους τα κατάλληλα κίνητρα για αύξηση της απόδοσης τους, αφού οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώνονται στο «Καθόλου» και στο «Λίγο», 83 απαντήσεις από το σύνολο των 103, με ποσοστό 80.6%.

<b>Τα κίνητρα που μου δίνονται για αύξηση της απόδοσης μου είναι τα κατάλληλα.</b>	<b>Frequency Συχνότητα</b>	<b>Percent Ποσοστό</b>
1 Καθόλου	39	37.9%
2 Λίγο	44	42.7%
3 Αρκετά	12	11.7%
4 Πολύ	7	6.8%
5 Πάρα πολύ	1	1.0%
Total	103	100,0

Πίνακας 13. Κίνητρα

Πιο κάτω φαίνονται και διαγραμματικά οι απαντήσεις που δόθηκαν σ' αυτή την ερώτηση, η συγκέντρωση της μεγάλης πλειοψηφίας των απαντήσεων στις επιλογές «Καθόλου» και «Λίγο» και η κάθετη πτώση των απαντήσεων στις επόμενες επιλογές. Σημαντικά τα ευρήματα της έρευνας και σ' αυτό το σημείο αφού, στη βάση και των πιο πάνω ευρημάτων, θα πρέπει να προχωρήσει άμεσα ο σχεδιασμός από τη διοίκηση ενός συστήματος κινήτρων που θα προωθεί την αύξηση της απόδοσης και τη μείωση των αρνητικών στοιχείων από την εργασία. Συγκεκριμένα παραδείγματα θετικών και αρνητικών κινήτρων έχουν ήδη δοθεί πιο πάνω.



Διάγραμμα 9. Κίνητρα

## 7.8. Συγκρίσεις.

Σε ότι αφορά τα δημογραφικά στοιχεία που συλλέχτηκαν (φύλο, επίπεδο μόρφωσης, ηλικία, έτη υπηρεσίας, κατηγορία προσωπικού και μόνιμος ή έκτακτος υπάλληλος) αναφέρεται ότι σύμφωνα με τις αναλύσεις που έγιναν με το στατιστικό πακέτο SPSS δε διαδραμάτισαν πολύ σημαντικό ρόλο στις απαντήσεις των ερωτώμενων.

Καταγράφονται στους πίνακες 14 και 15 και στο διάγραμμα 10 τα αποτελέσματα της έρευνας σε ότι αφορά το φύλο για τις ερωτήσεις 13, 14, 16 και 27, όπου ήταν στατιστικά σημαντικά ( $p$ -value  $< 0.05$ ). Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν τα οφέλη που προσφέρονται από τη δημόσια υπηρεσία, όπου οι γυναίκες καταγράφουν ψηλότερη ικανοποίηση απ' ότι οι άντρες, τη θέση ότι εάν οι ερωτώμενοι είχαν ψηλότερες αποδοχές θα απέδιδαν καλύτερα στην εργασία τους, όπου οι άντρες καταγράφουν περισσότερο θετική στάση προς τη δήλωση απ' ότι οι γυναίκες, τη θέση ότι το εργασιακό κλίμα στον οργανισμό τους είναι καλό, θέση που ενστερνίζονται περισσότερο οι γυναίκες απ' ότι οι άντρες και το ότι παρακινεί η ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων, θέση που υιοθετούν περισσότερο οι γυναίκες παρά οι άντρες. Οι αριθμοί που φαίνονται στο διάγραμμα 10 αφορούν τους μέσους όρους των απαντήσεων. Στους πίνακες 14 και 15 φαίνονται οι σχετικές στατιστικές αναλύσεις των ερωτήσεων.

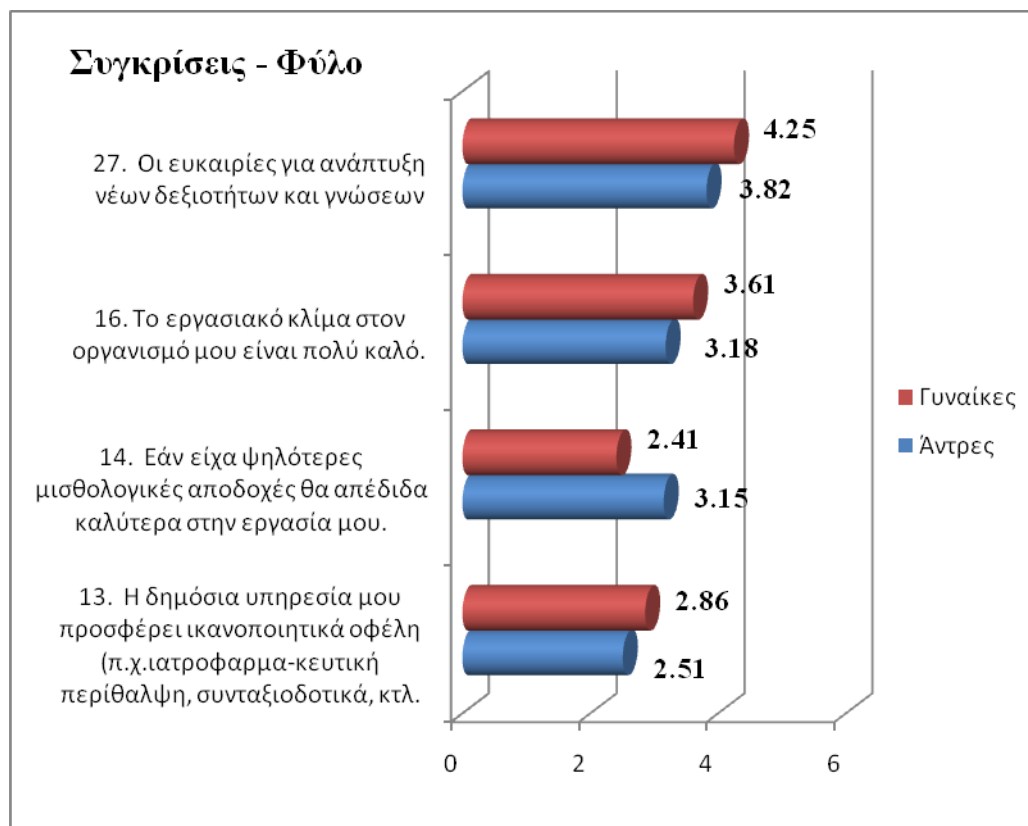
Group Statistics					
	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
13. Η δημόσια υπηρεσία μου προσφέρει ικανοποιητικά οφέλη	Άντρας	39	2.51	.601	.096
	Γυναίκα	64	2.86	.941	.118
14. Εάν είχα ψηλότερο μισθό θα απέδιδα καλύτερα	Άντρας	39	3.15	1.204	.193
	Γυναίκα	64	2.41	1.205	.151
16. Το εργασιακό κλίμα στον οργανισμό μου είναι καλό	Άντρας	39	3.18	.970	.155
	Γυναίκα	64	3.61	.866	.108
27. Με παρακινούν οι ευκαιρίες για ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσεων	Άντρας	39	3.82	1.211	.194
	Γυναίκα	64	4.25	.591	.074

Πίνακας 14. Group Statistics

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Ερ.13	Equal variances assumed	1,739	,190	-2,057	101	<b>,042</b>
	Equal variances not assumed			-2,280	100,726	<b>,025</b>
Ερ. 14	Equal variances assumed	,492	,485	3,056	101	<b>,003</b>
	Equal variances not assumed			3,056	80,456	<b>,003</b>
Ερ.16	Equal variances assumed	,155	,694	-2,335	101	<b>,022</b>
	Equal variances not assumed			-2,271	73,431	<b>,026</b>
Ερ.27	Equal variances assumed	14,808	,000	-2,410	101	<b>,018</b>
	Equal variances not assumed			-2,069	49,200	<b>,044</b>

Πίνακας 15. t-test





Διάγραμμα 10 – Συγκρίσεις (Φύλο)

Σε ότι αφορά άλλες συγκρίσεις που είναι στατιστικά σημαντικές αναφέρεται ότι για τις ερωτήσεις 18 (μου δίνεται η ευκαιρία να αξιοποιήσω τις γνώσεις μου), 26 (με παρακινεί να αποδώσω καλύτερα καλύτερες συνθήκες εργασίας από άποψη κτιριακών εγκαταστάσεων κτλ), 27 (με παρακινεί να αποδώσω καλύτερα οι ευκαιρίες για ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσεων) και 32 (μια πιο αξιοκρατική αξιολόγηση με παρακινεί να αποδώσω καλύτερα), φαίνεται να είναι πιο θετικοί οι μεγαλύτεροι σε ηλικία παρά οι πιο νεαροί. Τα στοιχεία αυτά σημειώνονται με τη διενέργεια του τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Scheffe. Τα στοιχεία αυτά φαίνονται πιο κάτω στον πίνακα πολλαπλών συγκρίσεων, όπου γίνεται σύγκριση του κάθε ηλικιακού γκρουπ 1 = 26-34, 2 = 35-44, 3 = 45-54, 4 = 55 και άνω, με τα άλλα ηλικιακά γκρουπ. Τα στατιστικά σημαντικά στοιχεία σημειώνονται με (\*) στη στήλη Mean Difference που υποδηλώνει τη διαφορά στους μέσους όρους των απαντήσεων.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ep.18	Between Groups	18,784	3	6,261	6,653	,000
	Within Groups	93,177	99	,941		
	Total	111,961	102			
Ep. 26	Between Groups	18,603	3	6,201	5,805	,001
	Within Groups	103,615	97	1,068		
	Total	122,218	100			
Ep. 27	Between Groups	18,820	3	6,273	9,797	,000
	Within Groups	63,393	99	,640		
	Total	82,214	102			
Ep. 32	Between Groups	10,915	3	3,638	5,675	,001
	Within Groups	63,473	99	,641		
	Total	74,388	102			

Πίνακας 16. Anova

Multiple Comparisons							
Scheffe							
Dependent Variable	(I) ilikia	(J) ilikia	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Ep.18	1	2	,852 <sup>*</sup>	,264	,019	,10	1,60
		3	,676	,300	,174	-,18	1,53
		4	-,611	,457	,620	-1,91	,69
	2	1	-,852 <sup>*</sup>	,264	,019	-1,60	-,10
		3	-,176	,235	,904	-,84	,49
		4	-1,463 <sup>*</sup>	,417	,009	-2,65	-,28
	3	1	-,676	,300	,174	-1,53	,18
		2	,176	,235	,904	-,49	,84
		4	-1,287 <sup>*</sup>	,441	,042	-2,54	-,03
	4	1	,611	,457	,620	-,69	1,91
		2	1,463 <sup>*</sup>	,417	,009	,28	2,65
		3	1,287 <sup>*</sup>	,441	,042	,03	2,54
Ep.26	1	2	,081	,283	,994	-,72	,89
		3	,249	,319	,895	-,66	1,16
		4	1,889 <sup>*</sup>	,487	,003	,50	3,28
	2	1	-,081	,283	,994	-,89	,72

		3	,168	,252	,931	-,55	,88
		4	1,808*	,446	,002	,54	3,08
	3	1	-,249	,319	,895	-1,16	,66
		2	-,168	,252	,931	-,88	,55
		4	1,640*	,470	,009	,30	2,98
	4	1	-1,889*	,487	,003	-3,28	-,50
		2	-1,808*	,446	,002	-3,08	-,54
		3	-1,640*	,470	,009	-2,98	-,30
Ερ.27	1	2	-,444	,218	,251	-1,06	,17
		3	-,407	,247	,444	-1,11	,30
		4	1,333*	,377	,008	,26	2,41
	2	1	,444	,218	,251	-,17	1,06
		3	,038	,194	,998	-,51	,59
		4	1,778*	,344	,000	,80	2,76
	3	1	,407	,247	,444	-,30	1,11
		2	-,038	,194	,998	-,59	,51
		4	1,740*	,364	,000	,71	2,77
	4	1	-1,333*	,377	,008	-2,41	-,26
		2	-1,778*	,344	,000	-2,76	-,80
		3	-1,740*	,364	,000	-2,77	-,71
Ερ.32	1	2	,333	,218	,508	-,29	,95
		3	,547	,248	,188	-,16	1,25
		4	1,500*	,377	,002	,43	2,57
	2	1	-,333	,218	,508	-,95	,29
		3	,213	,194	,750	-,34	,76
		4	1,167*	,345	,012	,19	2,15
	3	1	-,547	,248	,188	-1,25	,16
		2	-,213	,194	,750	-,76	,34
		4	,953	,364	,083	-,08	1,99
	4	1	-1,500*	,377	,002	-2,57	-,43
		2	-1,167*	,345	,012	-2,15	-,19
		3	-,953	,364	,083	-1,99	,08

Πίνακας 17. Συγκρίσεις - ηλικία

Παρόμοια αποτελέσματα με αυτά της ηλικίας φαίνεται να υπάρχουν και στα έτη υπηρεσίας, χωρίς σημαντικές διαφοροποιήσεις. Το επίπεδο μόρφωσης δε φαίνεται να έπαιξε σημαντικό ρόλο στις απαντήσεις των ερωτώμενων.

## **7.9. Αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας.**

Το Μέρος Δ του ερωτηματολογίου με τίτλο: Σχόλια /Εισηγήσεις, καλούσε τους ερωτώμενους να σημειώσουν, εάν το επιθυμούσαν, μερικές εισηγήσεις /προβληματισμούς τους για το θέμα της παρακίνησης στη δημόσια υπηρεσία. Από τα 103 ερωτηματολόγια που επιστράφηκαν, το ερώτημα απαντήθηκε από 38 ποσοστό, 36.89%.

Τα σχόλια, στην πλειοψηφία τους, επαναλαμβάνουν και επεκτείνουν θέματα που θίγηκαν στην προηγούμενη ενότητα του ερωτηματολογίου που αφορούσε στους παράγοντες παρακίνησης. Αγγίζουν τους τομείς της αξιολόγησης (και την ανάγκη για ένα αντικειμενικό και αξιόπιστο σύστημα), που όπως φαίνεται απασχολεί αρκετά το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας υπηρεσίας, των προαγωγών, της εκπαίδευσης, της σύνδεσης της απόδοσης όπως και των προαγωγών με την αμοιβή (χρηματική και μη). Γίνεται επίσης αναφορά στην ανάγκη για έμπρακτη αναγνώριση της προσφοράς του εργαζόμενου που να εκφράζεται μέσω ενός λεκτικού επαίνου ή με τη συμμετοχή του σε ένα αξιόλογο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Αναφορά, με θετική προσέγγιση, γίνεται και στο θέμα της κινητοποίησης /εναλλαξιμότητας του προσωπικού και στην ανάγκη για ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέων γνώσεων. Αναγνωρίζεται, από τους ερωτώμενους, η στενότητα των οικονομικών πόρων για την παροχή χρηματικών κινήτρων όπως και οι αντικειμενικές δυσκολίες στην εφαρμογή τέτοιων χρηματικών κινήτρων και τονίζεται η ανάγκη αναγνώρισης της προσφοράς με μη χρηματικά κίνητρα.

Σε ένα ερωτηματολόγιο γίνεται αναφορά στην ανάγκη για «εισαγωγή μετρήσιμων στόχων για επιβράβευση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία θα μπορούσε να μεταφράζεται από μία απλή ευχαριστήρια / συγχαρητήρια επιστολή στον προσωπικό φάκελο του υπαλλήλου μέχρι την αποστολή του σε εκπαιδευτικά ταξίδια για απόκτηση / βελτίωση δεξιοτήτων». Κάποια σχόλια αναφέρονται στον προϊστάμενο και στην ανάγκη για κατοχή της θέσης από τους καλύτερους και όχι από άτομα που ανελίχθηκαν λόγω χρόνων υπηρεσίας ή λόγω πολιτικών κριτηρίων και εν γένει στην ανάγκη για χαρισματική ηγεσία. «Τα πάντα εξαρτώνται από τον Προϊστάμενο και τη Διοίκηση. Επιβάλλεται ο Προϊστάμενος να τηρεί ίση μεταχείριση μεταξύ των Λειτουργών. Όταν περάσουν πολλά χρόνια και απλά είσαι παρατηρητής κάποιων καταστάσεων (μη τήρησης ωραρίου, απουσία από την εργασία, άδειες ασθένειας, μη ανάθεσης απαιτητικών εργασιών στους «προστατευόμενους», πολύ αργός ρυθμός διεκπεραίωσης

εργασιών) απλά αποστασιοποιείσαι και μαθαίνεις να συνυπάρχεις με τους άλλους. Ο όλος χειρισμός του θέματος από τον Προϊστάμενο προκαλεί το αίσθημα της αδικίας και το κλίμα που επικρατεί δεν είναι και το καλύτερο. Και στο τέλος βέβαια όλοι είναι εξαιρέτοι!», αναφέρεται χαρακτηριστικά σε ένα ερωτηματολόγιο. Σε ένα άλλο αναφέρεται: «... μεγάλος αριθμός προϊσταμένων δεν έχει όραμα και ηγετικά προσόντα, ούτε και στρατηγικές ικανότητες...».

Μερικά από τα σχόλια που λήφθηκαν αγγίζουν τα όρια του πεσιμισμού, τόσο για το σήμερα, «Ανικανότητα διοίκησης και έλλειψη αποδοτικών και αποτελεσματικών μηχανισμών ελέγχου /διόρθωσης: παντελής έλλειψη κινήτρων και παρακίνησης στη δημόσια υπηρεσία αφού κανείς δεν είναι υπόλογος σε κανένα ούτε εφαρμόζεται το ισχύων θεσμικό πλαίσιο .... Αποτέλεσμα είναι η εμπέδωση της διαστρέβλωσης και της «παρακαμπτικής» συμπεριφοράς από μερίδα του συνόλου», όσο και για το μέλλον και τους σχεδιασμούς σε ότι αφορά τη μεταρρύθμιση και το μέλλον της δημόσιας υπηρεσίας. Αναφέρεται σε ένα ερωτηματολόγιο χαρακτηριστικά «Παρόλες τις αλλαγές που προωθούνται μέσω των πορισμάτων της οριζόντιας μελέτης ειδικότερα σε ότι αφορά τις διαδικασίες πρόσληψης και αξιολόγησης, τίθεται εν αμφιβόλω κατά πόσο υπάρχει η πολιτική βούληση για εφαρμογή. Σε κάθε περίπτωση, εάν δεν αλλάξει ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων οποιοδήποτε κίνητρο και να δοθεί δεν θα είναι αρκετό για να αυξήσει την αποδοτικότητα, εφόσον θα είναι όλοι «ίσοι» σε μία ενδεχόμενη διαδικασία προαγωγής.».

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.

### 8.1. Συμπεράσματα.

Σύμφωνα με τον Μιχαλόπουλο (1994), η επίλυση των τριών βασικών συμπεριφορικών αναγκών που αναφέρονται στην προσέλκυση και διατήρηση του κατάλληλου προσωπικού, στη διασφάλιση της εκτέλεσης των καθηκόντων για τα οποία τα άτομα έχουν προσληφθεί και στην ανάπτυξη δημιουργικής συμπεριφοράς και ανάληψη πρωτοβουλιών, πέρα από την επίσημη περιγραφή καθηκόντων, αποτελεί όρο οργανωτικής επιβίωσης.

Τα θέματα παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, αποτέλεσαν σημείο αναφοράς και αντικείμενο έρευνας για πολλούς ερευνητές. Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν στο χώρο προσπαθούν να απαντήσουν σε ερωτήσεις του τύπου τι ωθεί τον εργαζόμενο να εργαστεί περισσότερο ή λιγότερο, ποιες μεταβλητές επηρεάζουν τη συμπεριφορά του στην εργασία, κτλ. Το κάθε άτομο συμπεριφέρεται εντούτοις ξεχωριστά, μεταφέροντας στο εργασιακό του περιβάλλον τις δικές του αντιλήψεις, αδυναμίες, ικανότητες, εθνική κουλτούρα. Ως εκ τούτου, τα θέματα παρακίνησης δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν με μια καθολική και γενικευμένη πολιτική.

Σε ότι αφορά την έρευνα που διεξάχθηκε για σκοπούς της διατριβής αναφέρεται ότι έγινε σε ένα δείγμα 103 δημοσίων υπαλλήλων με τη χρήση πρωτογενούς έρευνας με δομημένο ερωτηματολόγιο που περιελάμβανε 34 ερωτήσεις. Η έρευνα κατέγραψε αρχικά τις απόψεις των ερωτώμενων σε θέματα ΔΑΔ που επικεντρώθηκε σε ερωτήματα που αφορούσαν τη μονιμότητα, τα συστήματα προσλήψεων, προαγωγών και αξιολόγησης, την τεχνολογική υποστήριξη και την εκπαίδευση. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι οι ερωτώμενοι δεν είναι ιδιαίτερα ευχαριστημένοι ή/και οριακά ευχαριστημένοι με τα πιο πάνω, με τη χαμηλότερη αποδοχή να λαμβάνουν οι ερωτήσεις που αφορούν στα συστήματα προαγωγών και αξιολόγησης. Οι ερωτώμενοι φαίνεται επίσης να αξιοποιούν οριακά τις γνώσεις τους και δεν τους δίνεται η ευκαιρία να αναπτύξουν νέες δεξιότητες.

Για τις χρηματικές αμοιβές (extrinsic rewards) η έρευνα κατέδειξε ότι δεν αποτελούν παράγοντα που εκλαμβάνεται ως ο πλέον καθοριστικός για την απόδοση στην εργασία και ότι οι ερωτώμενοι δίνουν αξία σε άλλους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης (intrinsic rewards).

Αυτό διαφάνηκε τόσο από τα αποτελέσματα της σχετικής ενότητας της έρευνας, όσο και από τα σχόλια που καταγράφηκαν στην τελευταία ανοικτού τύπου ερώτηση του ερωτηματολογίου. Επιβεβαιώνεται έτσι η βιβλιογραφία για το θέμα που θέλει τις εσωτερικές αμοιβές να έχουν θετικότερα αποτελέσματα στην εργασιακή ικανοποίηση.

Σε ότι αφορά τους παράγοντες που παρακινούν τους δημόσιους υπαλλήλους, καταγράφονται με ψηλότερα ποσοστά αποδοχής μια πιο αξιοκρατική αξιολόγηση, η εμπιστοσύνη του προϊσταμένου στο χειρισμό των υποθέσεων και η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσεων. Καταγράφεται τέλος έντονα η αντίληψη των ερωτώμενων ότι δεν τους παρέχονται τα κατάλληλα κίνητρα για αύξηση της απόδοσης τους.

Συνεπώς, τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να αποτελέσουν ένα εργαλείο για τη διοίκηση, προϊστάμενους όσο και εργαζόμενους στην κυπριακή δημόσια διοίκηση, όπου η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, η παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων μέσω ενδεχομένως του εμπλουτισμού στις εργασίας (job enrichment) ή της κινητοποίησης, μια αξιολόγηση στη βάση συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων που θα κοινοποιηθούν εξαρχής, η ευκαιρία εργασίας σε ομάδες (ίσως για τα λιγότερο κοινωνικά ή ταλαντούχα άτομα), θα είχαν τη δυναμική τους.

## **8.2. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.**

Η έρευνα που διεξάχθηκε για σκοπούς της διατριβής είναι περιορισμένης έκτασης αφού τον πληθυσμό αποτέλεσαν πολύ λίγοι δημόσιοι υπάλληλοι της κεντρικής κυβέρνησης και δεν μπορεί να υπάρξει γενίκευση των αποτελεσμάτων της. Μπορούμε ωστόσο να διαπιστώσουμε, ως ένα βαθμό, τις στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων έναντι συγκεκριμένων παραμέτρων εργασιακής παρακίνησης. Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να αφορά ένα πολύ μεγαλύτερο δείγμα ή /και να επεκταθεί σε όλο το δημόσιο τομέα και να περιλαμβάνει και τους ημικρατικούς οργανισμούς. Δεδομένου επίσης του ότι η κινητροποίηση δεν αφορά μια στατική κατάσταση αλλά συνεχώς μεταβαλλόμενη και του ότι κάτι που παρακινεί ένα εργαζόμενο σήμερα μπορεί να μην το κάνει στο σύντομο μέλλον, λόγω π.χ. αλλαγών στο περιβάλλον του, μια πρόταση για περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να είναι ο εντοπισμός και έλεγχος των τάσεων στο θέμα της παρακίνησης όπως και μεταβολών στη διάρκεια του χρόνου (μέσω π.χ. προηγούμενων ερευνών

που θα πρέπει να εντοπιστούν). Θα μπορούσε επίσης μια έρευνα να επικεντρωθεί σε συγκρίσεις σε θέματα παρακίνησης του κυπριακού δημόσιου τομέα και των υπάρχουσών ερευνών που καταγράφονται στη διεθνή βιβλιογραφία.



## **Βιβλιογραφία.**

### **Ελληνική βιβλιογραφία.**

**Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας**, (Αύγουστος 2014), Ετήσια Έκθεση 2013, Λευκωσία.

**Ιορδάνογλου Δ.**, (2008), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΕΒΕ , 1<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα.

**Κέφης Β. Ν.**, (2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, Εκδόσεις Κριτική, 1<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα.

**Κόντης Θ.**, (1994), Διοικητική Ψυχολογία, Εκδόσεις Σύγχρονη Εποχή, Αθήνα

**Κουφίδου, Ξ. Σ.**, (1992), Διοίκηση Προσωπικού, Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.

**Λαμπίρη-Δημάκη Ι., Παπαχρίστου Θ.Κ.**, (1995), Κοινωνικές έρευνες με στατιστικές μεθόδους, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή.

**March J. and Simon H.**, (2003), Οργανώσεις, Εκδόσεις Κριτική.

**Μακρυδημήτρης Α.**, (1992), Η Οργάνωση της Κυβέρνησης, Ζητήματα Συνοχής και Διαφοροποίησης, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.

**Μητρόπουλος Α.Π.**, (1991), Νέο-Φιλελευθερισμός & Υποβάθμιση της Εργασίας, Εκδόσεις Αφοι Τολίδη, Αθήνα.

**Μιχαλόπουλος Ν.**, (1994), Οργανωτικός Σχεδιασμός στο Πλαίσιο της Θεωρίας των Οργανώσεων, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.

**Μπαμπινιώτη Γ.Δ.**, (2002), Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε., Δεύτερη έκδοση, Αθήνα.

**Μπουραντάς Δ.**, (2001), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

**Μπουραντάς Δ.**, (2002), Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου.

- Μπουραντάς Δ.**, (2005), Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική.
- Παπαλεξανδρή Ν και Μπουραντάς Δ.**, (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Πατρινός Δ.**, (2005), Μάνατζμεντ ΙΙ – Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ.**, (2004), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων – Διοίκηση προσωπικού, Εκδόσεις Rosili, 1<sup>η</sup> Έκδοση.
- Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α.Μ.**, (2006), Οργάνωση και Διοίκηση (το management) της νέας εποχής, Εκδόσεις Rosili, 4<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα.
- Τσιβάκου Ι.**, (1995), Δράση και Σύστημα, Σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία των Οργανώσεων, Εκδόσεις Θεμέλιο, Αθήνα.
- Σπηλιωτόπουλος Ε.**, (2001), Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, 11<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα.
- Σταθακόπουλος Β.**, (2005), Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
- Φαναριώτης Π.**, (1996), Ανθρώπινες Σχέσεις σε Εργασιακό Περιβάλλον, Εισαγωγή στην Επιχειρησιακή Ψυχολογία, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Φαναριώτης Π.**, (1999), Δημόσια Διοίκηση, Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21<sup>ου</sup> αιώνα, Αθήνα.
- Χολέβας, Γ.**, (1995), Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Management), Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Χρυσ αφίνης Γ.**, (2013), Η Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση – Συστημική Θεώρηση, Αρχοντίδης Τυπογραφικές Επιχειρήσεις Λτδ, Λευκωσία.
- Χυτήρης Λ.**, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

**Χυτήρης Λ., Σ.,** (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδόσεις Interbooks, 3<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα.

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

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

**Berman E.M., Bowman J.S., West J.P., Van Wart M.,** (2006), Human Recourse Management in Public Service, Paradoxes, Processes and Problems, Sage Publications, Second edition, London – New Delhi.

**Carvell F,** (1970), Human Relations in Business, McMillan Co.

**Certo S. C.,** (1985), Management of Organizations and Human Recourses, Indiana State University.

**Denhardt R.B., Denhardt J.V., Aristigueta M.P.,** (2002), Managing Human Behavior in Public and non Profit Organizations, Sage Publications.

**Frank S. and Lewis G.,** (2004), “Government Employees: Working Hard or Hardly Working?”, The American Review of Public Administration, 34, pp. 36-52.

**Gribbin J.J.,** (1981), Strategies for Organizational Effectiveness, American Management Association, New York.

**Hersey P. and Blanchard K.,** (1982), Management of Organizational Behavior, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

**Kotler J.P.,** (2001), Ηγέτης στις αλλαγές, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

**Klubnik, J.P. and Roschell, M.,** (1996), Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Thousand Oaks, California.

**Le Grand J.,** (2006), Motivation, Agency and Public Policy, Of Knights & Knaves, Pawns & Queens, Oxford University Press.

**Mathis L. and Jackson J.**, (2000), Human Recourse Management, 9<sup>th</sup> edition, Thomson Learning.

**Mc Kenna, Eugene F.**, (2006) Business psychology and organizational behavior: a student's handbook, Psychology Press, New York.

**Memorandum of Understanding** between the Cyprus Republic and Troika.

**Nelson B.**, (1956), 1001 ways to energize employees, Workman Publications, New York.

**Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M.** (2012), Human Recourse Management: Gaining a Competitive Advantage, Mc Graw-Hill Irwin, 8th Edition, Glasgow

**Peters, T.J. and Waterman, R.H.**, (1982), In search of Excellence, Harper and Row, New York.

**Reeve J.**, (2005), Understanding Motivation and Emotion, John Wiley & Sons Inc., Fourth edition.

**Schuler, R. S. and Jackson, S. E.** (2006), Human Recourse Management: International Perspectives, Thomson South – Western.

**Schuler, R. S.**, (1995), Managing Human Resources, West Publishing Company, New York University.

**Vroom V.**, (1964), Work and Motivation, John Wiley, New York.

**Wright P., McMahan G., Snell S., Gerhart B.**, (1998), Strategic Human Recourse Management: Building Human Capital and Organizational Capability, Technical Report, Cornell University.

### **Ηλεκτρονικές πηγές.**

Ανώνυμο, Σημειώσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, [http://www.oe-e.gr/oe/images/stories/Simioseis\\_Dioikisi\\_Prosoipikou.doc](http://www.oe-e.gr/oe/images/stories/Simioseis_Dioikisi_Prosoipikou.doc), (πρόσβαση 08.12.2014).

Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης,  
[http://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/page19\\_gr/pag19\\_gr?OpenDocument](http://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/page19_gr/pag19_gr?OpenDocument),  
(πρόσβαση 15.11.2014).

Κωντάνα Θ., (2011), Διερεύνηση δεδομένων παρα(υπο)κίνησης στο δημόσιο τομέα, βιβλιογραφική και εμπειρική έρευνα,  
<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14223/1/KontanaTheodoraMsc2011.pdf>, (πρόσβαση, 14.11.2014).

Λέτσου Ε., (2013), Ηγεσία και παρακίνηση σε επιχειρηματικό περιβάλλον,  
<http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/handle/unipi/5639>, (πρόσβαση 18.11.2014).

Πετρίδης Κ., (2014, Νοέμβριος), The economist investment opportunities to reignite the Cypriot economy, Ομιλία Επιτρόπου Μεταρρύθμισης,  
[http://www.reform.gov.cy/crcs/crcs.nsf/All/D457BF9929086B53C2257D88002764C4/\\$file/Economist%20speech.pdf](http://www.reform.gov.cy/crcs/crcs.nsf/All/D457BF9929086B53C2257D88002764C4/$file/Economist%20speech.pdf), (πρόσβαση 06.12.2014).

Ρεμούντη Δ.Χ., (2008), Παρακίνηση και κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον: Μη χρηματικά κίνητρα, <http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/2366/1/Remounti.pdf>, (πρόσβαση 11.10.2014).

Σταυροπούλου Δ., (2013), Η στρατηγική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η επίδραση της στην οργανωσιακή επίδοση – ο ρόλος της εταιρικής κουλτούρας,  
<http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/handle/unipi/6180>, (πρόσβαση 04.12.2014).

Στατιστική Υπηρεσία, Απασχόληση στον ευρύ δημόσιο τομέα,  
[http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labour\\_31main\\_gr/labour\\_31main\\_gr?OpenForm&sub=1&sel=2](http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labour_31main_gr/labour_31main_gr?OpenForm&sub=1&sel=2), (πρόσβαση 27.11.2014).

Υπ. Οικονομικών, Ο Κυπριακός Δημόσιος Τομέας, <http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf>,  
(πρόσβαση 18.11.2014).

Χρυσοστόμου Ν., (2013), Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημόσιων υπαλλήλων,

<http://kypseli.ouc.ac.cy/bitstream/handle/11128/1352/MBA-2013-00065.pdf?sequence=1>,  
(πρόσβαση 14.11.2014).

Benson J.A., (2008), The motivational power of a public service mission: influences on its effectiveness among public sector employees, <https://www.lsa.umich.edu/UMICH/orgstudies/Home/Current%20Students/OS%20Honors/Past%20OS%20Honors%20Theses/Justin%20Benson%20Final%20Thesis%20Paper!.pdf>,  
(πρόσβαση 11.10.2014).

Perry J.L., (2000), Bringing Society In: Toward a Theory of Public Service Motivation, [http://www.indiana.edu/~jlpweb/papers/Bringing%20Society%20In\\_Toward%20a%20Theory%20of%20Public%20Service%20Motivation\\_Perry\\_JPART.pdf](http://www.indiana.edu/~jlpweb/papers/Bringing%20Society%20In_Toward%20a%20Theory%20of%20Public%20Service%20Motivation_Perry_JPART.pdf), πρόσβαση 11.10.2014.

Perry J.L. Public Administration Review, Introduction to the Symposium on Public Service Motivation Research (2010), <http://www.indiana.edu/~jlpweb/papers/Introduction%20to%20the%20Symposium%20on%20Public%20Service%20Motivation.pdf>, (πρόσβαση 01.11.2014).

Public Service Motivation, [http://en.wikipedia.org/wiki/Public\\_service\\_motivation](http://en.wikipedia.org/wiki/Public_service_motivation), (πρόσβαση 01.11.2014).

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

## ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,

### ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αφορά θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια υπηρεσία και ειδικότερα διερευνά ζητήματα παρακίνησης των εργαζομένων.

Η έρευνα εκπονείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Οι πληροφορίες που θα δώσετε θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς αυτής της έρευνας, γι' αυτό παρακαλώ όπως συμπληρώσετε με ειλικρίνεια το ανώνυμο ερωτηματολόγιο που ακολουθεί. Είναι σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις (εκτός της τελευταίας που είναι προαιρετική).

Με τη συμπλήρωση του, **παρακαλώ όπως το επιστρέψετε άμεσα**. Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου υπολογίζεται ότι θα χρειαστείτε πολύ λίγα λεπτά.

**Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας.**

**Γαλάτεια Ιωάννου**

---

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΜΕΡΟΣ Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Σημειώστε  $\surd$  σε ό,τι ισχύει ή σκιάστε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει:

1. Φύλο:  Άνδρας  Γυναίκα

2. Επίπεδο Μόρφωσης:  Λύκειο  Δίπλωμα  Πτυχίο  Μεταπτυχιακό   
Διδακτορικό

3. Ηλικία:  26-34  35-44  45-54  55 και άνω

4. Έτη υπηρεσίας:  λιγότερο από 5  5-9  10-15  16-20  21-25  περισσότερα από 25

5. Κατηγορία προσωπικού στην οποία ανήκετε:

Τεχνικό προσωπικό  Γραμματειακό προσωπικό  Διοικητικό προσωπικό  Άλλο

6.  Μόνιμο Προσωπικό  Έκτακτο Προσωπικό, εργοδοτούμενος αορίστου χρόνου

### ΜΕΡΟΣ Β. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Σημειώστε  $\surd$  σε ό,τι συμφωνείτε ή σκιάστε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει:

7. Νιώθω ασφάλεια για τη θέση της εργασίας μου λόγω της μονιμότητας που μου προσφέρει.

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

8. Το σύστημα προσλήψεων στη δημόσια υπηρεσία είναι δίκαιο.

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

9. Το σύστημα προαγωγών στη δημόσια υπηρεσία είναι δίκαιο.

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

10. Είμαι ευχαριστημένος/νη από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στη δημόσια υπηρεσία.

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

11. Είμαι ικανοποιημένος από την τεχνολογική υποστήριξη που μου παρέχεται για εκτέλεση της εργασίας μου.

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ



12. Είμαι ικανοποιημένος /νη από την εκπαίδευση που έχω και τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που μου δίνονται (στην ΚΑΔΔ ή αλλού).

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

## ΜΕΡΟΣ Γ.

### 1. ΑΜΟΙΒΕΣ

Σημειώστε √ σε ό,τι συμφωνείτε ή σκιάστε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει:

13. Η δημόσια υπηρεσία μου προσφέρει ικανοποιητικά οφέλη (π.χ. ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, συνταξιοδοτικά οφέληματα, κτλ).

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

14. Εάν είχα ψηλότερες μισθολογικές αποδοχές θα απέδιδα καλύτερα στην εργασία μου.

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

### 2. ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ

Σημειώστε √ σε ό,τι συμφωνείτε ή σκιάστε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει:

15. Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου είναι πολύ καλές.

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

16. Το εργασιακό κλίμα στον οργανισμό μου είναι πολύ καλό.

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

17. Εάν χρειαστώ βοήθεια στην διεκπεραίωση της εργασίας μου, είμαι σίγουρος /ρη ότι θα την έχω από τους συναδέλφους μου.

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

### 3. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Σημειώστε √ σε ό,τι συμφωνείτε ή σκιάστε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει:

18. Κατά την εκτέλεση της εργασίας μου, μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις μου.

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

19. Μου δίνεται η ευκαιρία να μάθω καινούρια πράγματα και να αναπτύξω νέες δεξιότητες.

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

#### 4. ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ

20. Είμαι ικανοποιημένος από τη σχέση μου με τον /την προϊστάμενο /νη μου.

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

21. Ο/Η προϊστάμενος /νη μου μου εμπνέει εμπιστοσύνη.

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

22. Ο/Η προϊστάμενος /νη μου, με καθοδηγεί επαρκώς για τον τρόπο που πρέπει να ενεργήσω και μου δίνει σαφείς οδηγίες.

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

23. Ο προϊστάμενος μου με ακούει στο χειρισμό υποθέσεων και μου δίνει την ευκαιρία να λάβω μέρος στον τρόπο χειρισμού.

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

24. Ο/Η προϊστάμενος/νη μου εκτιμά και επαινεί την προσπάθεια μου.

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

25. Ο/Η προϊστάμενος/νη μου μπορεί να ανταποκρίνεται επαρκώς σε περιόδους κρίσης και λήψης σημαντικών αποφάσεων.

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

#### 5. ΤΙ ΜΕ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΝΑ ΑΠΟΛΟΣΩ ΚΑΛΥΤΕΡΑ;

26. Καλύτερες συνθήκες εργασίας από άποψη κτιριακών εγκαταστάσεων, τεχνολογίας κτλ.

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

27. Οι ευκαιρίες για ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέων γνώσεων (π.χ. ένα καινούριο θέμα που μου ανατίθεται).

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

28. Να νιώθω ότι οι συνάδελφοι μου με εκτιμούν και με σέβονται.

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

29. Η εμπιστοσύνη που μου δείχνει ο/η προϊστάμενος/νη μου στο χειρισμό των υποθέσεων.

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

**30. Η κοινωνική θέση, το γόητρο και η εξουσία που συνδέεται με την κατοχή της θέσης μου.**

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

**31. Οι ευκαιρίες που μου δίνονται να εργαστώ σε ομάδες για το χειρισμό κάποιων υποθέσεων.**

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

**32. Μια πιο αξιοκρατική αξιολόγηση.**

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

**33. Τα κίνητρα που μου δίνονται για αύξηση της απόδοσης μου είναι τα κατάλληλα.**

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

#### **ΜΕΡΟΣ Δ. ΣΧΟΛΙΑ /ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ**

**34. Παρακαλώ σημειώστε, εάν επιθυμείτε, μερικές εισηγήσεις/ προβληματισμούς σας για το θέμα της παρακίνησης στη δημόσια υπηρεσία.**

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία και το χρόνο σας!

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

### ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
Σχήμα 1. Οι λειτουργίες της ΔΑΔ.....	17
Σχήμα 2. Φύλο.....	53
Σχήμα 3. Επίπεδο Μόρφωσης.....	54
Σχήμα 4. Ηλικία .....	55
Σχήμα 5. Έτη Υπηρεσίας .....	55
Σχήμα 6. Κατηγορία Προσωπικού .....	56
Σχήμα 7. Μόνιμο / έκτακτο προσωπικό .....	56
Σχήμα 8. Σύστημα προαγωγών .....	59
Σχήμα 9. Σύστημα αξιολόγησης .....	60

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σελίδα

Πίνακας 1. Απασχόληση .....	20
Πίνακας 2. Παραδείγματα θετικών και αρνητικών κινήτρων .....	40
Πίνακας 3. Διερεύνηση παραγόντων παρακίνησης .....	46
Πίνακας 4. Φύλο .....	54
Πίνακας 5. ΔΑΔ και Δημόσια Υπηρεσία .....	57
Πίνακας 6. Σύστημα Προαγωγών .....	59
Πίνακας 7. Σύστημα Αξιολόγησης.....	60
Πίνακας 8. Αμοιβές.....	61
Πίνακας 9. Συνάδελφοι .....	62
Πίνακας 10. Αξιοποίηση ικανοτήτων .....	63
Πίνακας 11. Προϊστάμενος .....	65
Πίνακας 12. Παράγοντες παρακίνησης.....	67
Πίνακας 13. Κίνητρα.....	70
Πίνακας 14. Group statistics .....	72
Πίνακας 15. t-test .....	72
Πίνακας 16. Ανονα.....	74
Πίνακας 17. Συγκρίσεις - ηλικία .....	74

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σελίδα

Διάγραμμα 1. Η τυπική δομή ενός Υπουργείου.....	19
Διάγραμμα 2. Η διαδικασία της παρακίνησης .....	27
Διάγραμμα 3. Οι ανάγκες σύμφωνα με τον Maslow και τρόποι ικανοποίησης τους.....	32
Διάγραμμα 4. Αμοιβές .....	62
Διάγραμμα 5. Συνάδελφοι.....	63
Διάγραμμα 6. Αξιοποίηση ικανοτήτων .....	64
Διάγραμμα 7. Προϊστάμενος.....	66
Διάγραμμα 8. Παράγοντες παρακίνησης .....	69
Διάγραμμα 9. Κίνητρα .....	71
Διάγραμμα 10. Συγκρίσεις - Φύλο .....	73