



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ »**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**Η αξιολόγηση των εργαζομένων στον ελληνικό
δημόσιο τομέα και η σχέση της με την
παρακίνησή τους.**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ
ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΜΑΡΓΑΡΙΤΗ
(Α.Φ.Τ. 11100253)**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΠΕΤΡΑΚΗΣ**

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2015

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**Η αξιολόγηση των εργαζομένων στον ελληνικό
δημόσιο τομέα και η σχέση της με την
παρακίνησή τους.**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ
ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΜΑΡΓΑΡΙΤΗ
(Α.Φ.Τ. 11100253)**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΠΕΤΡΑΚΗΣ**

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ABSTRACT	7
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
1.....	11
Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	11
1.1 Ιστορική αναδρομή.....	11
1.2 Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.....	13
1.3 Διαδικασία της αξιολόγησης	15
1.4 Στόχοι	17
2.....	19
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	19
2.1 Έννοια της παρακίνησης	19
2.2 Παράγοντες παρακίνησης.....	20
2.2.1 Παράγοντες βαθμού παρακίνησης	20
2.2.2 Γενικοί παράγοντες παρακίνησης	22
2.3 Επαγγελματική ικανοποίηση	23
2.4 Ερευνητικά εργαλεία μέτρησης της ικανοποίησης	25
2.5 Παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης	28
2.5.1 Παράγοντες εσωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης.....	28
2.5.2 Παράγοντες εξωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης.....	29
2.5.3 Ατομικοί παράγοντες	30
3.....	32

Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ (PUBLIC SERVICE MOTIVATION – (PSM)	32
3.1 Η Έννοια και το Περιεχόμενο του Δημόσιου Τομέα	32
3.2 Η Έννοια και το Περιεχόμενο της Παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα	33
3.3 Έρευνες Παραγόντων Παρακίνησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση....	35
4.....	37
ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	37
4.1 Έννοια κινήτρων.....	37
4.2 Έννοια ανταμοιβών	38
4.3 Αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων	39
4.4 Γενικές κατηγορίες κινήτρων	40
5.....	42
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	42
5.1 Σκοπός	42
5.2 Υλικό και μέθοδος.....	42
5.3 Αποτελέσματα	44
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	76
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	82

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα ερευνητική εργασία ασχολείται με το ζήτημα της αξιολόγησης των εργαζομένων στο ελληνικό δημόσιο τομέα και της σχέσης της με την παρακίνησή τους. Η εργασία χωρίζεται σε θεωρητικό και ερευνητικό μέρος. Το θεωρητικό μέρος, αρχικά, περιλαμβάνει βασικά στοιχεία που αφορούν γενικά την αξιολόγηση και την παρακίνηση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στους στόχους και τη διαδικασία της αξιολόγησης αλλά και στον τρόπο που αυτή διεξάγεται στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Στη συνέχεια, αναφέρονται βασικά στοιχεία που σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων, την επαγγελματική ικανοποίησή τους και τους παράγοντες που σχετίζονται με αυτή. Τέλος, το θεωρητικό κομμάτι τελειώνει με την παράθεση της έννοιας των κινήτρων και των ανταμοιβών για τους εργαζόμενους. Το δεύτερο μέρος της εργασίας περιλαμβάνει μια πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της εργασίας και αφορά την διερεύνηση του κατά πόσο η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων και η θέση κινήτρων επηρεάζει την αποτελεσματικότητά τους. Η έρευνα, τελικά, έδωσε απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν κατά τον σχεδιασμό της και αφορούσαν το κατά πόσο οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να διακρίνουν την σκοπιμότητα της αξιολόγησης, εάν στους δημόσιους οργανισμούς εφαρμόζονται συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων, εάν στους δημόσιους οργανισμούς εφαρμόζονται συστήματα παρακίνησης των εργαζομένων και πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν οι σημερινοί δημόσιοι υπάλληλοι από την εργασία τους.

ABSTRACT

This paper addresses the issue of the evaluation of workers in Greek public sector and the relationship to motivating them. The work is divided into theoretical and research part. The theoretical part initially comprises key elements for overall public administration and employee motivation. In particular, reference is made to the Greek government and the way the assessment is conducted. Then key elements are demonstrated related to employee motivation, their professional satisfaction and the factors associated with it. Finally, the theoretical part ends with the juxtaposition of the concept of incentives and rewards for employees. The second part includes a primary research conducted within the work and the investigation whether the motivation of civil servants and the enforcement of incentives affect their effectiveness. The research ultimately gave answers to the research questions raised during the design of, concerning whether civil servants can discern the feasibility assessment, if public bodies apply employee evaluation systems, if public bodies apply motivational systems for the personnel and how satisfied they feel today's civil servants from their work.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η μεταπτυχιακή αυτή διατριβή αποτελεί έργο προσωπικής μου προσπάθειας. Για να ολοκληρωθεί και να φτάσει στο επιθυμητό αυτό σημείο απαιτήθηκαν ώρες μελέτης, συγκέντρωσης και συλλογής πληροφοριών. Ευχαριστώ όλους όσους με βοήθησαν καθ' όλη την περίοδο εκπόνησης και συγγραφής, δίνοντάς μου κουράγιο και στήριξη και ιδιαίτερα τον σύζυγό μου και την μητέρα μου. Επίσης, ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου για τις πολύτιμες συμβουλές, τις συστάσεις και τις κατευθυντήριες γραμμές που μου έδινε. Τέλος, ευχαριστώ την εξεταστική επιτροπή που μου κάνει την τιμή να αξιολογήσει τη διατριβή μου.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της εργασίας - έρευνας

Κυρίως σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι να αναλυθούν οι διαδικασίες της αξιολόγησης και της παρακίνησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός είναι να εξαχθούν συμπεράσματα, αφενός για την λειτουργία του δημόσιου τομέα, σε θέματα αξιολόγησης και παρακίνησης, και αφετέρου να διερευνηθεί κατά πόσο η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων και η παροχή κινήτρων μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητά τους.

Αναγκαιότητα της Έρευνας

Σε μια εποχή με συνεχείς προκλήσεις, παγκόσμιες και εθνικές μεταβολές και εξελίξεις αλλά και χαλάρωση των ηθικών αξιών, μια μελέτη που αφορά την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και τη συσχέτισή της με την παρακίνηση και την παροχή κινήτρων, καθίσταται ενδεχομένως αναγκαία. Η αναγκαιότητα αυτή συνίσταται στο γεγονός ότι θα μελετηθούν σημαντικές παράμετροι που θα δια φωτίσουν σχετικά με το αν ο δημόσιος τομέας εναρμονίζεται με τις σύγχρονες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές μεταβολές και εξελίξεις, οι οποίες λαμβάνουν χώρα σε παγκόσμιο και εθνικό επίπεδο. Γι' αυτό είναι απαραίτητη η οργάνωση του τομέα αυτού με τρόπο που να ικανοποιεί την αποστολή του. Ας μην παραβλεφθεί το γεγονός ότι μέσα στην τελευταία τριετία έχουν δρομολογηθεί καταργήσεις ολόκληρων υπηρεσιών του ελληνικού δημόσιου τομέα, βασιζόμενες – θεωρητικά τουλάχιστον – και στην αξιολόγηση της παραγωγικότητας και απόδοσης των εν λόγω υπηρεσιών.

Μέσα στα πλαίσια αυτά, καθίσταται σαφές το γεγονός ότι η αξιολόγηση και η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίες συνδέονται άρρηκτα με την εργασιακή ικανοποίηση, την απόδοση και την παραγωγή έργου, επηρεάζουν άμεσα και καταλυτικά την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος του κοινωνικού συνόλου και, συνεπώς, την εξυπηρέτηση των πολιτών. Αυτό αποτελεί έναν ακόμα σημαντικό λόγο ενασχόλησης με την συγκεκριμένη έρευνα.

Η έρευνα-Μεθοδολογία

Στην έρευνα εξετάζεται η στάση, απέναντι στην αξιολόγηση και την παρακίνηση, των δημοσίων υπαλλήλων της πόλης του Ηρακλείου στην Κρήτη, οι οποίοι έρχονται σε άμεση και καθημερινή επαφή με τους πολίτες. Παράλληλα, εξετάζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων από την παρούσα εργασία τους. Έμφαση δίνεται, επίσης, στην ύπαρξη ή μη της παρακίνησης των εργαζομένων. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια περιελάμβαναν γενικές ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής αλλά και εξειδικευμένες ερωτήσεις κλίμακας, στις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνταν να βαθμολογήσουν από το 1-5 το επίπεδο της διαφωνίας ή της συμφωνίας τους και, συνεπώς, τον βαθμό της ικανοποίησης τους σε διάφορα θέματα σχετικά με την έρευνα. Επιπλέον, υπήρχαν και κάποιες διχοτομικές ερωτήσεις. Το δείγμα των συμμετεχόντων περιελάμβανε 83 άτομα.

Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που δύναται να απαντηθούν είναι τα εξής:

- Εάν οι εργαζόμενοι μπορούν να διακρίνουν τη σκοπιμότητα της αξιολόγησης.
- Εάν στους δημόσιους οργανισμούς εφαρμόζονται συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων.
- Εάν στους δημόσιους οργανισμούς εφαρμόζονται συστήματα παρακίνησης των εργαζομένων.
- Πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν οι σημερινοί δημόσιοι υπάλληλοι από την εργασία τους.

1

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1.1 Ιστορική αναδρομή

Η δόμηση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης πραγματοποιείται κατά το αποκεντρωτικό σύστημα. Το αρχικό σύστημα αξιολόγησης προσωπικού που εμφανίστηκε στην χώρα μας είναι αυτό που εισήχθη με σχετικό διάταγμα και τέθηκε σε ισχύ το 1833, επί βαυαρικής αντιβασιλείας. Σκοπός του διατάγματος ήταν ο έλεγχος των γνώσεων, των δραστηριοτήτων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων. Με το διάταγμα στις 06/04/1833, η χώρα χωρίζεται σε νομούς, επαρχίες και δήμους ως διοικητικές περιφέρειες. Το αρχικό σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων, το οποίο ίσχυσε με το διάταγμα της 22ας Νοεμβρίου 1833 (ΦΕΚ 37/4-12-1833), περιείχε το «Βιβλίο ποιότητας δημοσίων υπηρετών» (Παπαχατζή,1983).

Κατά την περίοδο 1864-1882 η εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται με την πίστη στο κόμμα το οποίο κυβερνά, με αποτέλεσμα η προσπάθεια του Χαρίλαου Τρικούπη, το 1875, με το νόμο "περί προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων" να μην στεφθεί με επιτυχία.

Ο υπαλληλικός κώδικας του 1951 περιέχει διατάξεις ο οποίες έχουν να κάνουν με την παρακολούθηση των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά και με την αμοιβή την οποία θα λαμβάνουν. Ο ν.1811/1951 « Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων» είναι το αρχικό νομοθέτημα της μεταπολεμικής περιόδου που ρύθμισε συστηματικά την οργάνωση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος (Πικραμένος,2009). Το σύστημα αξιολόγησης στηριζόμενο στον αρχικό δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα έχει σαν κύρια αρχή 18 κριτήρια. Οι αρμόδιοι διευθυντές ήταν υπεύθυνοι να εφαρμόσουν την τήρηση των κριτηρίων αυτών όπως και να αξιολογούν με βάση την συμπλήρωση εκθέσεως αξιολογούμενου. Το σύστημα αυτό, όμως, θεωρήθηκε αναξιόπιστο και μη αποτελεσματικό.

Καινούριο σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα εισάγεται με το Π.Δ. 581/ 1984, που στηρίζεται στις συνταγματικές αρχές της αμεροληψίας, της ουδετερότητας και της νομιμότητας. Αυτό το σύστημα αξιολόγησης, μαζί με το Π.Δ. 906/1975 αλλά και το Π.Δ.318/1992 το οποίο ισχύει μέχρι και σήμερα, είναι τα τρία συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόστηκαν από την πτώση της δικτατορίας έως και σήμερα.

Με βάση το Π.Δ.318/1992 το σύστημα αξιολόγησης λειτουργεί με εκθέσεις αξιολόγησης, στην αρχή κάθε έτους, και σκοπεύει στην στάθμιση της ικανότητας των υπαλλήλων σε σχέση με τα καθήκοντα που εκτελούν. Τα έντυπα των εκθέσεων αξιολόγησης διαιρούνται σε 4 τύπους, βασιζόμενα σε 16 κριτήρια με σκοπό την αξιολόγηση των προϊσταμένων και των υπαλλήλων. Ακόμα, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι δεν υπάρχει πρότυπο έντυπο αξιολόγησης για τους Γενικούς Διευθυντές διότι δεν αξιολογείται η απόδοσή τους.

Ένα επιπλέον βήμα στην αξιολόγηση του προσωπικού πραγματοποιείται και με τον νόμο 3230/2004, που έχει να κάνει με την καθιέρωση της Διοίκησης μέσω Στόχων και την μέτρηση της αποδοτικότητας του υπαλλήλου.

Ο νόμος 3528/2007 «Κύρωση του κώδικα κατάστασης Δημοσίων Διοικητικών Πολιτικών Υπάλληλων και Υπάλληλων Ν.Π.Δ.Δ.» περιέχει τα κριτήρια για την αξιολόγηση του προσωπικού και την εξέλιξη των δημοσίων υπάλληλων. Επίσης, η υιοθέτηση αντικειμενικών και αξιοκρατικών κριτηρίων για την επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων αποτελεί μία αναγκαία συνθήκη για την ολοκλήρωση μιας ουσιαστικής μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης (Παπακωνσταντίνου 2007).

1.2 Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων

Θα ήταν ορθό, πρώτα από όλα, να παρατεθεί μία γενική εικόνα για το τί σημαίνει, τελικά, η «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» ώστε να διαλευκανθεί και να γίνει περισσότερο κατανοητή η βάση από την οποία ξεκινάνε και στηρίζονται τα παρακάτω κεφάλαια.

Αρχίζοντας με έναν ορισμό, ο French (1994) παρουσίασε την «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» (στο εξής Δ.Α.Π) ως τη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που έχουν να κάνουν με τη διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Με τη μελέτη, εφαρμογή και εποπτεία μιας σειράς δραστηριοτήτων, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί κομμάτι της διοικητικής λειτουργίας. Συγχρόνως, ως άμεσοι στόχοι της Δ.Α.Π. μπορούν να χαρακτηριστούν η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού, η τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων, η καλυτέρευση της ποιότητας και της παραγωγικότητας της εργασίας, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και η πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Όλα τα παραπάνω έχουν τη δυνατότητα να οριστούν ως άμεσα συσχετιζόμενα με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις.

Όμως, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δεν είναι μόνο τεχνικές και εργαλεία που ανακαλύφθηκαν από κάποια ανώτερα στελέχη, με σκοπό τη σωστή λειτουργία και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Είναι ένας συνδυασμός ικανοτήτων και χαρακτηριστικών που εμφανίζουν οι άνθρωποι στις δουλειές τους όπως είναι η ευφυΐα, η αφοσίωση, η πείρα, οι διάφορες δεξιότητες, η ικανότητα για περαιτέρω μάθηση. Όλα αυτά έχουν τη δυνατότητα να αλληλεπιδράσουν στη δραστηριότητα της επιχείρησης η οποία, με την έγκαιρη πρόβλεψή τους, την καλλιέργεια και την σωστή διαχείρισή τους από τη διοίκηση, έχει τη δυνατότητα να επιτύχει το βέλτιστο αποτέλεσμα για τον ανθρώπινο παράγοντα. (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Τα κύρια εργαλεία της Δ.Α.Π., που βοηθούν σημαντικά στους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης, μέσα από πολιτικές ενδυνάμωσης και

αποτελεσματικής διαχείρισης της οργανωσιακής παιδείας και αμοιβαιότητας των σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, είναι τα παρακάτω:

- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Planning)
- Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας (Job Analysis, Job Description)
- Προσέλκυση (Recruitment)
- Επιλογή (Selection)
- Αξιολόγηση (Performance Appraisal)
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Training and Development)
- Αμοιβές και Παροχές (Rewards)
- Εργασιακές Σχέσεις (Employment Relations)
- Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management)
- Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication)
- Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Organizational and Business Development)
(Παπαστεφανάκη, 2008)

Ένας ορισμός-ανάλυση για τις κύριες λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων ή της υπηρεσίας Ανθρώπινων Πόρων, σύμφωνα με τον Χατζηκιάν (2012), είναι ο εξής: οι κύριες λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων είναι η οργάνωση, δηλαδή η δημιουργία του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας, η εξεύρεση ανθρώπινων πόρων, που εμπεριέχει τον προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών σε προσωπικό όπως και την επιλογή του προσωπικού, η παρακολούθηση της απόδοσης του προσωπικού και η αξιολόγησή της, ο καθορισμός και η παροχή των αμοιβών και των κινήτρων, η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, η διαχείριση των μεταβολών της υπηρεσιακής κατάστασης (παραδείγματος χάριν οι μεταθέσεις), η διαχείριση των υπαλληλικών σχέσεων, ο χειρισμός παραπόνων και το σύστημα πειθαρχίας, η υγιεινή και η ασφάλεια του χώρου εργασίας και, τέλος, οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

Όμως, η αξιολόγηση, ως εργαλείο της Δ.Α.Π., είναι μια από τις κυριότερες λειτουργίες και χαρακτηρίζεται ως η διαδικασία κατά την οποία εκτιμάται αν η ολοκλήρωση του έργου, το οποίο έχει αναλάβει ο κάθε εργαζόμενος, έχει πραγματοποιηθεί με επιτυχία ή μη, σύμφωνα με προκαθορισμένα κριτήρια. Με την αξιολόγηση καθορίζεται ο βαθμός ή το επίπεδο της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων ενώ, παράλληλα,

εντοπίζονται τα τρωτά σημεία και οι αδυναμίες, με σκοπό την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους.

1.3 Διαδικασία της αξιολόγησης

Κατά κύριο λόγο, το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού αποτελεί ένα σύστημα ελέγχου του προσωπικού, το οποίο έχει την δυνατότητα να παρέχει αξιολόγηση των προσπαθειών, των συμπεριφορών και της απόδοσης. Ουσιαστικά, είναι ένα διοικητικό μέτρο ελέγχου της απόδοσης, των δυνατών κι αδύνατων σημείων ή ιδιοτήτων του εργαζόμενου αλλά και πηγή αναπληροφόρησης του αξιολογουμένου για την διαδικασία με την οποία αξιολογείται η εργασία και η συμπεριφορά του, στην τυπική οργάνωση, από τα άλλα μέλη της.

Η υλοποίηση της σωστής διαδικασίας αξιολόγησης της συμπεριφοράς του προσωπικού στηρίζεται σε έναν αριθμό σημαντικών διαδικασιών, που είναι οι εξής (Ξυροτύρη - Κουφίδου, 2001):

Η ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis). Η συγκεκριμένη ανάλυση περιέχει επεξεργασία των καθηκόντων και των υποχρεώσεων, των οικονομικών πόρων, του τρόπου συμπεριφοράς για την πραγματοποίηση των στόχων και τον καθορισμό των γνώσεων και των ικανοτήτων που χρειάζονται για την πραγματοποίηση αυτού του έργου. Η ανάλυση έργου μιας συγκεκριμένης θέσης γίνεται κατά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Καθορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Με αυτόν τον τρόπο διαχωρίζεται η επιτυχία από την αποτυχία. Οι Osborne και Gaebler (1992) χαρακτηριστικά αναφέρουν ότι αν δεν ξέρεις ποια είναι η αποτυχία, δεν μπορείς να ξέρεις πώς να την διορθώσεις. Χρειάζεται να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που οδηγούν στην επιτυχημένη εκτέλεση του έργου αλλά και τα αποτελέσματα και οι συμπεριφορές που θεωρούνται μη αποδεκτές. Η στάθμιση της συμβολής όλων αυτών στο αποτέλεσμα παρέχει την δυνατότητα συσχετισμού με το αποτέλεσμα των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης. Η μέτρηση των αποτελεσμάτων πραγματοποιείται, πολλές φορές, με ένα είδος κλίμακας προκειμένου να αποφευχθούν σφάλματα και να ενισχυθεί η αξιοπιστία της διαδικασίας της αξιολόγησης.

Ουσιαστικά, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί μία δομημένη λειτουργία του τμήματος προσωπικού που, όμως, πραγματοποιείται από ανθρώπους, γεγονός που προσδίδει και μία συναισθηματική διάσταση στην διαδικασία. Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης χρειάζεται να λαμβάνεται υπόψη, με σκοπό να εξυπηρετούνται πιο σωστά τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης (Τερζίδης – Τζωρτζάκης, 2004).

Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι τα παρακάτω:

- Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους.
- Ευθυγραμμισμένο και ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης.
- Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους.
- Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό.
- Εστιασμένο στους στόχους και τα αποτελέσματα.
- Αποδοτικό με την έννοια του αποδεκτού κόστους διαχείρισης (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

Ειδικότερα, η διαδικασία αξιολόγησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα πραγματοποιείται μία φορά ανά έτος, στις αρχές κάθε χρόνου, με τη συμπλήρωση των ειδικών εντύπων έκθεσης αξιολόγησης. Τα κριτήρια, στα οποία βασίζεται η εν λόγω διαδικασία, είναι τα εξής (βάσει του έντυπου έκθεσης αξιολόγησης):

- 1) Γνώση του αντικειμένου δηλαδή η σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα, η εμπειρία, η θεωρητική κατάρτιση και οι ειδικές γνώσεις, καθώς και η ικανότητα πρακτικής εφαρμογής τους.
- 2) Ενδιαφέρον, πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, καινοτομίες και ανάληψη ευθυνών.
- 3) Οι σχέσεις και η συμπεριφορά τόσο προς τους πολίτες όσο και προς τους συναδέλφους καθώς και η συνεργασία και επικοινωνία μαζί τους (με τους συναδέλφους) και άλλες υπηρεσίες.
- 4) Τα ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά της εργασίας και η ικανότητα του εργαζομένου για προγραμματισμό, οργάνωση, συντονισμό και έλεγχο των εργασιών του.

5) Εξαιρετικές επιδόσεις, εφόσον υπάρχουν.

1.4 Στόχοι

Όταν η διαδικασία της αξιολόγησης γίνεται με σωστό τρόπο, τα θετικά στοιχεία υπερτερούν αριθμητικά και τα οφέλη είναι πιο πολλά από τα αρνητικά στοιχεία. Με άλλα λόγια, τα συστήματα αξιολόγησης (θα πρέπει να) έχουν στόχο:

- να υλοποιηθεί και να διατηρηθεί ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκτέλεσης των εργασιών από τους εργαζομένους στην υπάρχουσα εργασία τους,
- να καλυτερεύσει η απόδοση και των ίδιων των ατόμων, όπως και των συστημάτων εργασίας (τρόπος εκτέλεσης, χρονοπρόγραμμα εργασιών),
- να βελτιωθεί το σύστημα ανταμοιβών (αυξήσεις, βραβεία - πριμ απόδοσης),
- να πραγματοποιούνται πιο σωστές τοποθετήσεις με βάση τις ικανότητες και τις επιδόσεις (προαγωγές, μετακινήσεις, ανάθεση αρμοδιοτήτων),
- να διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητα και να ξεπερνιούνται οι όποιες αδυναμίες των συστημάτων προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων (πηγές υποψηφίων ή και κριτήρια επιλογής που συμπίπτουν με τις προσδοκίες της θέσης εργασίας),
- να πληροφορούνται/ενημερώνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για την απόδοσή τους και για το ποιες είναι οι προοπτικές εξέλιξής τους, με βάση την απόδοσή τους και με σκοπό να μπορούν να προγραμματίζουν την σταδιοδρομία τους,
- να διαπιστώνουν τις διάφορες εκπαιδευτικές ανάγκες (ποιοι εργαζόμενοι, σε τι και πόσο υστερούν) και να μπορούν, έτσι, να δημιουργηθούν κάποια σωστά προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης,
- να εντοπίζονται τα προβλήματα που παίζουν ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων.

Παρακάτω παρατίθενται συγκεντρωτικά οι μέχρι στιγμής σημαντικότεροι στόχοι που πρέπει να εμπεριέχονται σε ένα σύστημα αξιολόγησης:

- Ο έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της εταιρίας.

- Η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων και η παρακίνηση για υψηλή απόδοση.
- Η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν στις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις.
- Η επίτευξη και η ενίσχυση του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων (Παπαστεφανάκη, 2008)

2

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

2.1 Έννοια της παρακίνησης

Ως παρακίνηση μπορεί να χαρακτηριστεί η προθυμία ενός μέλους μιας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για να πραγματοποιηθούν κάποιοι στόχοι της (Χατζηπαντελή,1999).

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν εμπόδια στην ταύτιση των αναγκών εργαζομένων και επιχείρησης. Διαφορετικές εντάσεις κάθε ανάγκης του εργαζομένου, αλλαγή των αναγκών του με το πέρασμα του χρόνου είναι κάποια από τα προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει ο μάνατζερ με, κυριότερο απ' όλα, το γεγονός ότι κάθε ένας από τους εργαζομένους φέρνει, ως ξεχωριστό άτομο, στην επιχείρηση ένα βασικό υπόβαθρο από διαφορετικές εμπειρίες και αντιλήψεις. Δουλεύει σκεπτόμενος πως έτσι θα πραγματοποιήσει τις ανάγκες του, με τον καλύτερο τρόπο και κάτω από τις συνθήκες που υπάρχουν. Οι στόχοι και οι ανάγκες κάθε εργαζομένου όμως, δεν μοιάζουν πάντα με της επιχείρησης. Συνεπώς, χρειάζεται ο μάνατζερ να μάθει το προσωπικό του, να καταλάβει ποια είναι τα προβλήματά του και για ποιο λόγο μοχθούν οι εργαζόμενοι. Μετά, χρειάζεται να αναπτύξει την ικανότητα να ταυτίσει αυτές τις ανάγκες και επιθυμίες με τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης, έτσι ώστε οι συγκεκριμένοι σκοποί της επιχείρησης να επενεργούν σαν μέσο επηρεασμού για να αυξήσουν οι εργαζόμενοι την απόδοσή τους σε μεγαλύτερα επίπεδα.

Ο μάνατζερ, που κατανοεί το προσωπικό του, αντιλαμβάνεται ότι:

- A) Ο άνθρωπος έχει αξία σαν άτομο.
- B) Υπάρχουν λόγοι που οι άνθρωποι δρουν με ένα συγκεκριμένο τρόπο.
- Γ) Μια ανάγκη που είναι κυρίαρχη σ' ένα άτομο δεν είναι αναγκαστικά και στο άλλο.

Δ) Μια επιτυχημένη ζωή για ένα άτομο σημαίνει την κάλυψη των περισσότερων αναγκών του, στατικών και δυναμικών.

Οπότε, με την κατανόηση του προσωπικού επιτυγχάνεται η εφαρμογή της κατάλληλης διαδικασίας, η οποία οδηγεί στην ταύτιση αναγκών και στόχων εργαζομένων και οργανισμού δηλαδή στην παρακίνηση.

Η αιτία που το ενδιαφέρον των ειδικών για την παρακίνηση είναι μόνιμα μεγάλο, είναι η υψηλή συσχέτιση που εντοπίζεται ανάμεσα στην παρακίνηση και την απόδοση, καθώς η παρακίνηση αποτελεί μία από τις τρεις κύριες παραμέτρους που καθορίζουν την απόδοση. Ουσιαστικά, πρόκειται για τις εργασιακές ρυθμίσεις (τεχνολογία, οργάνωση, διαδικασίες), την ικανότητα (γνώσεις και δεξιότητες) και την παρακίνηση. Η τελευταία είναι αυτή που αναγνωρίζεται ως η πλέον κρίσιμη.

2.2 Παράγοντες παρακίνησης

Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες παρακίνησης, όπως και αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό παρακίνησης, τους οποίους ο κάθε μάνατζερ χρειάζεται να μάθει προκειμένου να οδηγήσει τους εργαζομένους της επιχείρησης στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

2.2.1 Παράγοντες βαθμού παρακίνησης

Είναι αρκετοί οι παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό παρακίνησης του εργαζομένου σε μια επιχείρηση, κάποιοι από τους κυριότερους είναι οι εξής:

1. Η ηλικία. Ο χρόνος αποτελεί πρόβλημα σε θέματα ενέργειας και χρόνου αντίδρασης του ανθρώπου. Οι αισθήσεις του ατόμου λειτουργούν στο έπακρο περίπου σε ηλικίες μεταξύ 20 και 30 ετών, ενώ ο χρόνος αντίδρασης του ατόμου αυξάνεται σταδιακά από την ηλικία των 25 ετών και μετά. Όμως, τα μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα κατέχουν περισσότερη ευχέρεια στην ομιλία, στο σχηματισμό σκέψεων, στην κρίση, προϋποθέσεις απαραίτητες για δημιουργικές δραστηριότητες που δεν συναντώνται αρκετά σε άτομα μικρής ηλικίας. Η παρακίνηση έχει να κάνει με την ικανότητα, οπότε χρειάζεται οι μάνατζερ να καταλάβουν εκείνες τις λειτουργίες μιας

συγκεκριμένης δουλειάς και μετά να ταιριάζουν τα προσόντα που έχει ένας άνθρωπος με τις συγκεκριμένες λειτουργίες.

2. Η φυσιολογία. Η έννοια της παρακίνησης υπονοεί τη χρήση ενέργειας και προσπάθειας, γι' αυτό το κατά πόσο ο υπάλληλος θα αντιδράσει θετικά στην παρακίνηση έχει να κάνει και με την κατάσταση του οργανισμού του. Το κάθε άτομο παρουσιάζει αυξήσεις και μειώσεις στον καθημερινό βαθμό ενεργητικότητάς του, όπως και αυξομειώσεις κατά περιοδικά χρονικά διαστήματα. Ωστόσο, δεν έχουν όλα τα άτομα την ίδια φάση περιοδικότητας και ο βαθμός και το όριο αύξησης και μείωσης της ενεργητικότητας είναι διαφορετικό και ξεχωριστό για τον καθένα μας. Έτσι, ο μάντζερ δεν χρειάζεται να έχει την αξίωση από τους υπαλλήλους του να εργάζονται με τον ίδιο υψηλό βαθμό από το πρωί μέχρι το βράδυ, διότι αυτό αντιτίθεται στην ίδια τη φύση του ανθρώπου.
3. Η ένταση. Χαρακτηρίζεται ως η εσωτερική ψυχολογική πίεση του ανθρώπου που εκδηλώνεται κατά την κάλυψη μιας ανάγκης, την πραγματοποίηση ενός στόχου και η οποία μικραίνει ή ακόμα εξαλείφεται τελείως με την πραγματοποίηση της ανάγκης.

Βέβαια, η προκύπτουσα ικανοποίηση, ακόμα και αν δεν είναι πλήρης, εξουδετερώνει την ένταση εξασφαλίζοντας την βασική για τον άνθρωπο ψυχοσωματική ισορροπία. Ο βαθμός έντασης, όμως, για την πραγματοποίηση ενός σκοπού, ενώ δεν είναι απαραίτητο να είναι υψηλός, αποτελεί ουσιαστική προϋπόθεση καθόσον διαδραματίζει το ρόλο του κινήτρου των προσπαθειών, που θα παρέχουν την πραγματοποίηση του επιδιωκόμενου στόχου, με συνακόλουθο την ψυχοσωματική ισορροπία του ανθρώπου.

Στον εργασιακό χώρο, ως ένταση χαρακτηρίζεται η εσωτερική πίεση που ασκείται στους υπαλλήλους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Οποιαδήποτε εργασία χρειάζεται και κάποιο επίπεδο έντασης, που είναι διαφορετικό, όμως, από χρόνο σε χρόνο. Λόγου χάριν, στον εργασιακό χώρο οι σερβιτόροι χρειάζεται να κατέχουν υψηλό βαθμό έντασης τις ώρες αιχμής, βρίσκοντας δύσκολο το να προλαβαίνουν να εξυπηρετούν όλους τους πελάτες.

Έτσι, υποχρέωση του μάντζερ είναι να γνωρίζει πότε να ενθαρρύνει αυτή τη διέγερση και πότε να την καταστέλλει. Στον εργασιακό χώρο, συνήθως, επικρατεί μεγάλη ένταση που, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, ο μάντζερ χρειάζεται να ελαττώσει αν

επιθυμεί να ξεπεράσει δυσάρεστα γεγονότα, όπως ρήξεις μεταξύ των εργαζομένων, χαμηλή απόδοση λόγω αρκετών λαθών και δυσαρέσκεια πελατών.

2.2.2 Γενικοί παράγοντες παρακίνησης

Το αρχικό βήμα για να επιτευχθεί μεγάλη παραγωγικότητα σε μια επιχείρηση, το οποίο είναι και αναγκαίο για να ολοκληρωθούν οι στόχοι της, είναι να εξασφαλιστούν στον εργαζόμενο οι απαραίτητες συνθήκες εργασίας σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, με σκοπό να έχει την δυνατότητα να ασχοληθεί απερίσπαστος με τα καθήκοντά του. Στην συνέχεια ακολουθεί η οργάνωση της εργασίας των υπαλλήλων έτσι ώστε να μην παρακωλύει η εργασία ενός υπαλλήλου την εργασία των υπολοίπων.

Παραδείγματα χάριν, οι σωστές συνθήκες στην κουζίνα από άποψη εξαερισμού, θερμοκρασίας, υγρασίας και ευρυχωρίας είναι κύριο μέλημα για να έχει την δυνατότητα να δουλεύει σωστά ένας μάγειρας. Ακόμα, για να μην παρεμποδίζεται ο μάγειρας κατά την προετοιμασία των γευμάτων από άλλους συναδέλφους του, αναγκαία είναι η κατάλληλη σχεδίαση της εργασίας αλλά και του χώρου. Βασική παράμετρος είναι, επιπλέον, η υλοποίηση κλίματος συναδελφικότητας και αλληλοεξυπηρέτησης στο χώρο εργασίας, με σκοπό να έχει ο εργαζόμενος την δυνατότητα να συγκεντρωθεί στην δουλειά του.

Η εξασφάλιση του παράγοντα «αμοιβή», θα βοηθήσει, ακόμα, στην εξασφάλιση όλων αυτών των κανόνων «υγιεινής» (κατά τον Herzberg), που χρειάζονται για να έχει την δυνατότητα ο εργαζόμενος να δουλεύει με χαρά. Επιπλέον, σε μια επιχείρηση, οι παράγοντες παρακίνησης παίρνουν αρκετές μορφές, με κυριότερο, ίσως, παράγοντα το χρήμα. Η ανταμοιβή της συνέπειας και της εργατικότητας οδηγεί τους εργαζόμενους σε καλύτερευση και αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Όταν μιλάμε για παρακίνηση, η αμοιβή των επιπλέον ωρών εργασίας χρειάζεται να είναι δεδομένη. Επίσης, και τα μπόνους/πριμ παραγωγικότητας οδηγούν τους εργαζόμενους σε καλύτερη απόδοση.

Εκτός από τα οικονομικά κίνητρα, βασικά είναι και τα ψυχολογικά κίνητρα που δίνονται στον εργαζόμενο. Οποιοσδήποτε άνθρωπος χρειάζεται να δέχεται σεβασμό και αναγνώριση στο χώρο εργασίας του. Η αναγνώριση της αξίας του εργαζομένου, ίσως με κάποια προαγωγή, ανάθεση σημαντικότερων καθηκόντων κλπ., αποτελεί κίνητρο για να μεγαλώσει η παραγωγικότητα τόσο του ίδιου του εργαζομένου όσο και των υπόλοιπων

εργαζομένων, οι οποίοι διαπιστώνοντας ότι η προσπάθεια αναγνωρίζεται και ανταμείβεται, έχουν κάθε λόγο να επιχειρούν πιο πολύ την ατομική τους βελτιστοποίηση.

2.3 Επαγγελματική ικανοποίηση

Με τον όρο επαγγελματική ικανοποίηση εννοούμε το πώς νιώθει ένας εργαζόμενος για την εργασία του, αλλά και το πώς νιώθει για την επιλογή του να εργαστεί στη συγκεκριμένη δουλειά. Με άλλα λόγια, είναι το συναίσθημα που νιώθουν οι άνθρωποι για την εργασία τους και η γνώμη τους για αυτή. Αποτελεί εργαλείο μέτρησης της ευχαρίστησης ή της έλλειψής της και χαρακτηρίζεται ως η υποκειμενική και συναισθηματική εκτίμηση του ατόμου και, κατά συνέπεια, η αντίδρασή του προς την εργασία του. Η επαγγελματική ικανοποίηση καθορίζεται από τις θετικές και αρνητικές στάσεις που έχει ο κάθε άνθρωπος για την εργασία του (Baron & Kenny, 1986) και έχει να κάνει με τις βασικές αρχές της δουλειάς, όπως η παραγωγικότητα, η ελαχιστοποίηση λαθών στο χώρο της εργασίας, ο αριθμός των απουσιών και η πρόθεση των εργαζομένων να εγκαταλείψουν το χώρο εργασίας τους (Κάντας, 1993· Baron & Kenny, 1986).

Όλοι οι γνωστοί ορισμοί της επαγγελματικής ικανοποίησης, που επικεντρώνονται στο συναισθηματικό τομέα, είναι επαρκείς. Ωστόσο, επικεντρώνονται στην πραξιακή διάσταση της ικανοποίησης, παρατηρώντας ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την εργασιακή συμπεριφορά (Cranny et al, 1992; Brief, 1998).

Σύμφωνα με τον Locke (1976), ο πιο συνηθισμένος ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση είναι ο χαρακτηρισμός της ως μία ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση, που δημιουργείται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών ενός ατόμου. Ο συγκεκριμένος ορισμός παρουσιάζει τόσο την κυριότητα του συναισθήματος όσο και της γνώσης (της σκέψης). Την ώρα που ένα άτομο σκέφτεται κάτι, τότε παράγονται συναισθήματα από αυτήν την σκέψη. Από την άλλη, την ώρα που νιώθει κάτι, ταυτόχρονα σκέφτεται αυτό που νιώθει. Συνεπώς, η γνώση και το συναίσθημα είναι πάντα ενωμένα.

Η επαγγελματική ικανοποίηση χωρίζεται σε «εσωγενή» και «εξωγενή» (Warr, 1987).

- Η εσωγενής ικανοποίηση αφορά αποκλειστικά την ίδια την εργασία και αναφέρεται σε εκείνες τις όψεις της που συνδέονται με την εκτέλεσή της, π.χ. ελευθερία επιλογών

τέλεσης του έργου, υπευθυνότητα, ποικιλία δραστηριοτήτων, χρήση δεξιοτήτων, εποπτεία κ.λπ.

- Η εξωγενής ικανοποίηση, αντιθέτως, έχει να κάνει με το πλαίσιο όπου γίνεται η εργασία και αναφέρεται στις συνθήκες εργασίας, το ωράριο, την ασφάλεια, τις αμοιβές κ.λπ.

Το μεγαλύτερο μέρος των ερευνητών έχουν θετική στάση στο γεγονός ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν αντιμετωπίζεται ως μια απλή, μονοδιάστατη έννοια αλλά, αντιθέτως, εκλαμβάνεται ως ένα πολύπλοκο σύνολο στάσεων απέναντι σε διαφορετικές όψεις ενός επαγγέλματος. Ένας ορισμός της επαγγελματικής ικανοποίησης, που προέρχεται από τους Ginzberg et al (1951), την χωρίζει σε τρεις διαστάσεις:

- τη διάσταση της «εσωτερικής ικανοποίησης»,
- της «συνακόλουθης ικανοποίησης» και
- της «εξωτερικής ικανοποίησης».

Ακολούθως, ο Locke (1976,1984) έκανε μια προσπάθεια να ενώσει την ικανοποίηση με τη δυσαρέσκεια από την δουλειά. Κατέληξε στο συμπέρασμα πως η επαγγελματική δυσαρέσκεια είναι η δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που δημιουργείται από την μη εκπλήρωση των εργασιακών προσδοκιών του ανθρώπου.

Στη συνέχεια, επιχειρείται ο ορισμός της επαγγελματικής εξουθένωσης η οποία παρουσιάζεται ως μια κατάσταση συναισθηματικής, ψυχικής και σωματικής εξάντλησης που δημιουργείται από πολύχρονη έκθεση και εμπλοκή σε καταστάσεις που έχουν συναισθηματικές απαιτήσεις (Maslach, 1982). Στην ουσία έχει να κάνει με το πώς αισθάνεται ένα άτομο όταν έχει υπερεπενδύσει συναισθηματικά στην επαφή του με άλλα άτομα. Όταν τα συναισθηματικά αποθέματα μικραίνουν, νιώθει ότι δεν έχει την δυνατότητα να «επενδύσει ενέργεια» στους άλλους (Firth-Cozens & Payne, 1999).

Συνοψίζοντας, σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση, το ζήτημα έχει προέλθει από την ερμηνεία της υπάρχουσας αρνητικής συσχέτισης μεταξύ των δυο αυτών εννοιών. Η επαγγελματική εξουθένωση οδηγεί τα άτομα στο να μην ικανοποιούνται από την εργασία τους, ή η μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησής τους λειτουργεί ως παράγοντας επαγγελματικής εξουθένωσής τους.

Ο όρος «επαγγελματική εξουθένωση» υπάρχει σε ένα μεγάλο εύρος επαγγελμάτων. Πρόσφατα πολλοί ερευνητές έχουν συνδέσει την επαγγελματική εξουθένωση με το αποτέλεσμα των επιβαρύνσεων στην εργασία, το άγχος και την δυνατότητα ψυχολογικής προσαρμογής. Ο εργαζόμενος που αντιμετωπίζει επαγγελματική κόπωση, εκδηλώνει συμπεριφορά η οποία, σε γενικές γραμμές, έχει ως εξής:

α) Στο πρώτο στάδιο, εμφανίζεται μία ανισορροπία μεταξύ της βοήθειας (που μπορεί να λάβει) ο εργαζόμενος και των απαιτήσεων που σχετίζονται με την εργασία του, με αποτέλεσμα αυτός να καταλαμβάνεται από άγχος.

β) Στο δεύτερο στάδιο, το άτομο εμφανίζει μία αντίδραση συναισθηματικής φύσεως προς αυτή τη διατάραξη της ισορροπίας, η οποία εκδηλώνεται με ένταση, φόβο, εξάντληση και υπνηλία. Δηλαδή με αυτόν τον τρόπο εξωτερικεύεται η πίεση που νιώθει.

γ) Στο τρίτο στάδιο, η συμπεριφορά του ατόμου μεταβάλλεται και αυτή η μεταβολή εκδηλώνεται με αδιαφορία, ψυχική απομάκρυνση, ακόμη και αγένεια κατά την επαφή του με πελάτες ή άλλους εργαζόμενους.

Άρα, η επαγγελματική εξουθένωση θα μπορούσε να ερμηνευθεί και ως μία μορφή άμυνας του ανθρώπου, ο οποίος εμφανίζεται με απάθεια, αλαζονεία και συναισθηματική αποστασιοποίηση (Burke & Richardsen, 1996· Hughes, 2001).

Οι παράγοντες οι οποίοι προξενούν την επαγγελματική εξουθένωση και οδηγούν σε αυτή, είναι οι ακόλουθοι:

α) Προσωπικοί παράγοντες (Ποιο ρόλο παίζουν τα ιδιαίτερα, προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου στη δημιουργία της επαγγελματικής εξουθένωσης;)

β) Διαπροσωπικοί παράγοντες (Ποιο ρόλο διαδραματίζουν οι άλλοι άνθρωποι στη δημιουργία της;)

γ) Οργανωτικοί παράγοντες (Ποιο ρόλο παίζει το εργασιακό περιβάλλον του ατόμου; Ποιο ρόλο παίζει ο προϊστάμενος και, κατ'επέκταση, ο εργοδότης;)

2.4 Ερευνητικά εργαλεία μέτρησης της ικανοποίησης

Η διαδικασία μέτρησης της ικανοποίησης ή της δυσαρέσκειας αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό πρόβλημα, και έχει να κάνει με τους προβληματισμούς σχετικά με το «τί είναι» η ικανοποίηση. Η μέτρηση για το κατά πόσο ένα άτομο είναι ικανοποιημένο με την δουλειά

του, επιτυγχάνεται από τις απαντήσεις του, οι οποίες λαμβάνονται είτε μέσω ερωτηματολογίου είτε μέσω συνέντευξης, σε ένα ή περισσότερα ερωτήματα για τα συναισθήματα που βιώνει σε σχέση με την εργασία του (Jayrante & Chess, 1984).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η έρευνα της Smith και των συνεργατών της (Smith, 1963· Hulin, Smith, Kendall, and Locke, 1963· Macaulay, Smith, Locke, Kendall and Hulin, 1963· Kendall, Smith, Hulin, and Locke, 1963· Locke, Smith, Hulin, and Kendall, 1963· Smith and Kendall, 1963) οι οποίοι οργάνωσαν ένα αξιοπρόσεκτο ερευνητικό πρόγραμμα για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Από την εν λόγω έρευνα προέκυψε ένα εργαλείο γνωστό ως Job Descriptive Index (JDI), το οποίο είναι ένα από τα πιο κύρια υλοποιημένα εργαλεία μέτρησης της ικανοποίησης που έχουν κατασκευαστεί. Μετράει πέντε όψεις της εργασίας οι οποίες είναι:

- η ίδια η εργασία,
- ο μισθός,
- η προαγωγή,
- η συνεργασία με τους συναδέλφους και
- η επίβλεψη από τους προϊσταμένους.

Η έρευνα της Smith περιέχει 72 ερωτήματα με υποκλίμακες, με 9 ή 18 ερωτήματα για κάθε υποκλίμακα. Κάθε ερώτημα περιέχει ένα επίθετο ή μια σύντομη φράση που αναλύει την δουλειά και οι απαντήσεις περιορίζονται στο «Ναι», «Δεν είμαι σίγουρος-η» και «Όχι», και ταυτόχρονα για κάθε μέρος δίνεται μια μικρή επεξήγηση, συνοδευόμενη από ερωτήματα που έχουν να κάνουν με αυτή.

Επίσης, ένα ακόμα σημαντικό εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι ένα ερωτηματολόγιο που ονομάζεται Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss, Dawis, Lofquist, & England, 1966). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 100 ερωτήματα που μετρούν 20 διαφορετικές πλευρές της εργασίας (αξιοποίηση ικανοτήτων, επίτευξη, δραστηριότητα, προαγωγές, εξουσία, πολιτική του φορέα, αμοιβή, συνεργάτες, δημιουργικότητα, ανεξαρτησία, ηθικές αξίες, αναγνώριση, υπευθυνότητα, ασφάλεια, κοινωνική υπηρεσία, κοινωνικό γόητρο, ανθρώπινες σχέσεις, εποπτεία τεχνική, ποικιλία, συνθήκες εργασίας). Τα άτομα, πρέπει να απαντήσουν για το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησής τους σε μια κλίμακα πέντε βαθμίδων, όπου ξεκινούσε από το «πολύ

δυσανεστημένος-η» έως και το «πολύ ικανοποιημένος-η». Αυτό το εργαλείο έχει λειτουργήσει σε έρευνες που έχουν να κάνουν με την επαγγελματική επιμόρφωση όπως και σε συμβουλευτικές μελέτες.

Επιπλέον, οι Hackman & Oldman υλοποίησαν το JDS (Job Diagnostic Survey, 1975) με στόχο την έρευνα των επιπτώσεων των εργασιακών χαρακτηριστικών στους ανθρώπους. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει 23 στο σύνολο ερωτήσεις και υπάρχουν πέντε διαστάσεις που μετρούν τη σημασία της εργασίας, οι οποίες είναι:

- η ποικιλία δεξιοτήτων,
- η ταυτότητα έργου,
- η σπουδαιότητα έργου,
- η αυτονομία και
- η ανατροφοδότηση,

Επιπλέον, ένα εργαλείο μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων που υλοποιήθηκε στην χώρα μας ονομάζεται Employee Satisfaction Inventory (ESI) (Koustelios & Bagiatas, 1997· Koustelios, 1991). Περιλαμβάνει 24 στοιχεία-προτάσεις αναφερόμενες σε έξι επιμέρους ενότητες:

- εργασιακές συνθήκες,
- μισθός,
- προαγωγή,
- φύση της εργασίας,
- προϊστάμενος και
- οργανισμός ως ολότητα.

Αυτό το εργαλείο λειτουργεί με κλίμακα πέντε επιλογών η οποία ξεκινά από το «συμφωνώ απόλυτα» και φτάνει μέχρι το «διαφωνώ απόλυτα». Το ESI έχει ως σκοπό να μετρήσει το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης σε Έλληνες εκπαιδευτικούς Α΄/Θμιας

και Β΄/Θμιας εκπαίδευσης (Koustelios et al., 2004·Κουστέλιος & Κουστέλιου, 1998, 2001 · Koustelios, 2001· Koustelios & Bagiatis, 1997).

Τέλος, τα ζητήματα της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των εργαλείων μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης αναλύονται από τους Saane, Sluiter Verbeek & Frings – Dresen (2003), οι οποίοι βγάζουν το συμπέρασμα ότι λίγα είναι εκείνα τα ερευνητικά εργαλεία που τηρούν ταυτόχρονα και τα δυο κριτήρια.

2.5 Παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση ως μεταβλητή εξαρτημένη από προσωπικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά, από τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις διεργασίες και τις συνθήκες που υπάρχουν στην δουλειά, μπορεί να αξιοποιηθεί όταν θεωρηθεί ότι λειτουργεί ως αποτέλεσμα των παραγόντων, οι οποίοι επικρατούν στον χώρο εργασίας και έχουν σχέση είτε με το περιεχόμενο αυτής, είτε με το πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται η εργασία, είτε με παράγοντες ατομικούς και εσωγενείς.

Σύμφωνα με τον Watt (2005) η επαγγελματική ικανοποίηση χωρίζεται σε εσωγενή και σε εξωγενή. Έτσι, οι λόγοι που δημιουργούν μεγάλα ή μικρά επίπεδα ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο ανταποκρίνονται στο διαχωρισμό αυτό.

2.5.1 Παράγοντες εσωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης

Οι παράγοντες εσωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης αναφέρονται στο περιεχόμενο και τις διαστάσεις της εργασίας που σχετίζονται με θέματα όπως:

- η ελευθερία επιλογών στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας,
- η ποικιλία δραστηριοτήτων,
- η αξιοποίηση δεξιοτήτων,
- ο βαθμός υπευθυνότητας,
- οι ευκαιρίες για προσωπικό έλεγχο,
- η ανατροφοδότηση κ.α.

Βασική θεωρία για το πώς τα χαρακτηριστικά της εργασίας επηρεάζουν τους ανθρώπους είναι η θεωρία των χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman και Oldham (1976, 1980). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι άνθρωποι επιτυγχάνοντας τους στόχους εργασίας, έχουν την δυνατότητα να πάρουν την εσωγενή ικανοποίηση μέσω των εξής χαρακτηριστικών:

- Την ταυτότητα στόχου: εάν ένας εργαζόμενος πραγματοποιεί ένα ολόκληρο έργο ή μέρος του
- Την σημασία του στόχου: ο βαθμός στον οποίο η εργασία ασκεί επίδραση στις ζωές των ανθρώπων
- Την ποικιλία των ικανοτήτων: ο αριθμός των διαφορετικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας
- Την αυτονομία: ο βαθμός στον οποίο η εργασία παρέχει την ελευθερία και την ανεξαρτησία του ατόμου στον τρόπο δουλειάς του
- Την ανατροφοδότηση: ο βαθμός που ο εργαζόμενος έχει άμεση και ξεκάθαρη πληροφόρηση για την απόδοσή του στην εργασία.

Σε αρκετές μελέτες έχει επαληθευτεί το γεγονός ότι όσο μεγαλύτερο είναι το περιεχόμενο της εργασίας τόσο πιο μεγάλη είναι και η ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από αυτήν. Σύμφωνα με τον Wang (2005,2007), η εργασία χρειάζεται να διέπεται από ευκαιρίες για προσωπικό έλεγχο ώστε να δημιουργηθούν τα απαραίτητα συναισθήματα επαγγελματικής ικανοποίησης. Τέλος, η εργασία χρειάζεται να παρέχει δυνατότητες για αξιοποίηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του εργαζομένου.

2.5.2 Παράγοντες εξωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης

Οι παράγοντες εξωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης αναφέρονται στο πλαίσιο διεξαγωγής της εργασίας και περιλαμβάνουν στοιχεία όπως:

- οι εργασιακές συνθήκες
- το ωράριο,
- οι οικονομικές απολαβές,

- η ασφάλεια,
- η ηγεσία
- η εποπτεία από τον προϊστάμενο,
- οι διαπροσωπικές σχέσεις

Είναι γνωστό ότι σε ένα εργασιακό πλαίσιο, στο οποίο παρέχονται δυνατότητες στην ομάδα εργαζομένων για κοινωνική αλληλεπίδραση και συνεργασία και το οποίο περιέχει κοινούς στόχους, η ικανοποίηση των ατόμων μεγαλώνει. Σύμφωνα με τους Koustelios, Theodorakis & Goulimaris (2004) δυο βασικά χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση είναι:

- η σύγκρουση που δημιουργείται όταν το άτομο νιώθει ότι χρειάζεται να ικανοποιήσει πολλές απαιτήσεις και προσδοκίες ή όταν η συμμόρφωση με συγκεκριμένες απαιτήσεις του ρόλου καθιστά δύσκολη τη συμμόρφωση με κάποιες άλλες πλευρές του (Ivancevich & Matteson, 1980). Η σύγκρουση ρόλων είναι μία κατάσταση που δημιουργεί άγχος και σχετίζεται με υπέρταση και καρδιαγγειακά προβλήματα, ενώ τη βιώνουν πιο έντονα τα ευαίσθητα άτομα και αυτά που έχουν ενδογενές άγχος.
- η ασάφεια ρόλων που σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι αβέβαιοι με το ποια ακριβώς είναι τα εργασιακά καθήκοντα και οι ευθύνες τους, όπως γίνεται στην περίπτωση αρκετών δημοσίων υπηρεσιών. Αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι ο μη ξεκάθαρος ρόλος έχει ως αποτέλεσμα καταθλιπτική διάθεση, μικρή αυτοεκτίμηση, δυσαρέσκεια για τη ζωή και σκέψεις εγκατάλειψης της δουλειάς. Επίσης, ο μη ξεκάθαρος ρόλος αλλά και η σύγκρουση ρόλων, κυρίως, δημιουργούνται από τη συμπεριφορά και τις πρακτικές των προϊσταμένων.

2.5.3 Ατομικοί παράγοντες

Οι ατομικοί παράγοντες έχουν να κάνουν με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ανθρώπου και τις παλιότερες εμπειρίες του, και επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίησή του (Σαλωνίτης, 2002). Περιέχουν τα εξής στοιχεία:

- την ηλικία,

- το φύλο και
- το μορφωτικό επίπεδο.

Σύμφωνα με έρευνες, η εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να μειώνεται στα πρώτα χρόνια της δουλειάς, φτάνοντας το κατώτερο σημείο κοντά στις ηλικίες 26 με 31. Από εκεί και ύστερα, η εργασιακή ικανοποίηση μεγαλώνει με τα χρόνια. Δεν είναι εύκολο να πούμε πότε σταματά αυτό το φαινόμενο. Διαφορετικά είναι τα πράγματα για αυτούς που ξεκίνησαν την εργασία αμέσως μετά το σχολείο και αλλιώς για αυτούς που ολοκλήρωσαν τις σπουδές τους και μετά ξεκίνησαν την εργασία.

Συνήθως, οι λόγοι που καθορίζουν τις εργασιακές στάσεις ανδρών και γυναικών είναι οι ίδιοι. Αλλά, το γεγονός ότι οι γυναίκες φανερώνουν ένα μεγαλύτερο αριθμό εργασιακών στάσεων, ίσως να εξηγείται από το γεγονός ότι μπορούν να πραγματοποιήσουν μία επιπλέον επιλογή για τη ζωή τους. Το μεγαλύτερο μέρος των ανδρών θεωρούν δεδομένο ότι θα εργάζονται μία ζωή, ενώ οι γυναίκες δεν σκέπτονται το ίδιο, αλλά το έχουν σαν μια επιπλέον επιλογή στην ζωή τους διότι δεν είναι αφύσικο για μια γυναίκα να επιλέξει να μην εργαστεί.

Στο μορφωτικό επίπεδο (σύμφωνα με τους υποστηρικτές της θεωρίας της ισότητας) αν δυο άτομα έχουν διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο αλλά είναι στην ίδια δουλειά, με τις ίδιες αποδοχές, τις ίδιες ευθύνες, με τα ίδια καθήκοντα, είναι πιθανότατο το άτομο με το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο να μην είναι ικανοποιημένο διότι θεωρεί άδικο να έχει την ίδια δουλειά και, ενδεχομένως, τις ίδιες απολαβές με ένα άτομο που έχει χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο. Η συνειδητοποίηση αυτής της ανισότητας φέρνει επαγγελματική δυσαρέσκεια.

3

Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ (PUBLIC SERVICE MOTIVATION) – (PSM)

3.1 Η Έννοια και το Περιεχόμενο του Δημόσιου Τομέα

Για το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού, ο δημόσιος τομέας ταυτίζεται με το σύνολο των υπηρεσιών και των οργανισμών που λειτουργούν υπό την εποπτεία του κράτους, όπου στόχος τους είναι η εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος (Φαναριώτης, 1999). Ουσιαστικά, ο σκοπός του δημόσιου τομέα είναι να πραγματοποιεί και να υλοποιεί τα σχέδια και τα προγράμματα της κυβέρνησης.

Συνήθως, ο διαχωρισμός της διοίκησης σε δημόσια και ιδιωτική πραγματοποιείται με κριτήριο το κίνητρο της δραστηριότητας και το χαρακτήρα των νομικών πράξεων με τις οποίες ασκείται. Βασικός στόχος των δραστηριοτήτων μίας δημόσιας υπηρεσίας είναι η προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος του κοινωνικού συνόλου. Ακόμα, το σύνταγμα (άρθρο 103 παρ.1) ορίζει ότι ο δημόσιος υπάλληλος πρέπει να είναι ο «υπηρέτης του λαού». Αυτή είναι η βασικότερη διάκριση των δημόσιων υπαλλήλων από τους ιδιωτικούς. Οι πρώτοι εφαρμόζουν την βούληση του κράτους και υπηρετούν το κοινωνικό σύνολο ενώ οι δεύτεροι εκτελούν την βούληση του ιδιώτη και υπηρετούν αυτόν (Αστικός Κώδικας, άρθρο 648) (Τάχος, 1996).

Από την τυπική πλευρά, οι κανόνες που διέπουν μία δημόσια υπηρεσία είναι οι εξής (Σπηλιωτόπουλος, 2001):

- ιδρύεται με νόμο, διότι συνεπάγεται άσκηση δημόσιας εξουσίας
- προσαρμόζεται, ανάλογα με τις αναδυόμενες ανάγκες, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται διαρκώς και αποτελεσματικά στο δημόσιο συμφέρον

- λειτουργεί συνεχώς, στο πλαίσιο της βασικής, συνταγματικά αναγνωρισμένης αρχής που διέπει την κρατική εξουσία και συνίσταται στη διαρκή και αδιάλειπτη λειτουργία του κράτους.
- λειτουργεί με βάση την αρχή της ισότητας απέναντι στους πελάτες – πολίτες
- λειτουργεί με ιεραρχική δομή και αυστηρή κατανομή αρμοδιοτήτων.

Χρειάζεται να πούμε ακόμα ότι μία από τις μεγαλύτερες ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα είναι η γραφειοκρατική οργάνωσή του, που χαρακτηρίζεται από ένα σύστημα κανόνων και κανονισμών, με σκοπό την εξασφάλιση της ομοιομορφίας των ενεργειών και την συνεργασία των επιμέρους δραστηριοτήτων. Ωστόσο, η προσήλωση στις διαδικασίες μαζί με την ασάφεια της νομοθεσίας, που συνήθως υπάρχει, έχει ως κατάληξη την παραμέληση του τελικού επιδιωκόμενου αποτελέσματος. Όμως, χρειάζεται να πούμε ότι στα πλαίσια των διοικητικών μεταρρυθμίσεων που προωθούνται, πραγματοποιείται προσπάθεια να γίνουν πιο απλά τα πράγματα και να μεγαλώσει η αποδοτικότητα των γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η δυσκολία του δημόσιου τομέα να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, κυρίως στις μέρες μας και στα πλαίσια των γενικότερων παγκόσμιων διαφοροποιήσεων που λαμβάνουν χώρα, δημιουργεί μεγάλα προβλήματα στην ίδια την ύπαρξή του.

3.2 Η Έννοια και το Περιεχόμενο της Παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα

Ο ορθότερος και πιο ολοκληρωμένος ορισμός της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα, στην σύγχρονη βιβλιογραφία, έχει δοθεί από τους James L.Perry και Lois R.Wise (1990). Έτσι, σύμφωνα με τους συγκεκριμένους ερευνητές, η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα χαρακτηρίζεται ως η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δίνονται πρώτα ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς. Ουσιαστικά, ο παραπάνω ορισμός καταδεικνύει ότι υπάρχουν κάποια κίνητρα που έχουν να κάνουν με τη φύση της εργασίας σε μία δημόσια υπηρεσία. Οι πιο πάνω ερευνητές παρουσιάζουν τρεις κατηγορίες κινήτρων που παίζουν ρόλο στην συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων (James L. Perry, 1990):

- τα ορθολογικά κίνητρα (rational public service motives) που έχουν να κάνουν με την συνήθεια του ατόμου να μεγαλώνει το προσωπικό του όφελος. Αυτό είναι κίνητρο για

τους εργαζόμενους που έχουν την πεποίθηση ότι το προσωπικό τους όφελος είναι ίδιο με εκείνο του κοινωνικού συνόλου. Κατάληξη του συγκεκριμένου κινήτρου είναι οι εργαζόμενοι να εκφράζουν μία δέσμευση προς την αποστολή και τους σκοπούς της υπηρεσίας τους.

- τα κίνητρα που στηρίζονται σε πρότυπα (norm based motives) χαρακτηρίζουν την επιθυμία του εργαζομένου να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. Τα συγκεκριμένα κίνητρα έχουν να κάνουν με παράγοντες όπως το καθήκον, η πίστη προς την δημόσια διοίκηση και το ενδιαφέρον για την κοινωνική ισότητα.
- τα συναισθηματικά κίνητρα (affective motives), όπως ο αλτρουισμός, χαρακτηρίζονται από την θέληση και την επιθυμία του εργαζομένου να βοηθήσει άλλα άτομα. Λόγου χάριν, οι Frederickson και Harts (1985) παρουσιάζουν τον όρο «ο πατριωτισμός της φιλανθρωπίας» με σκοπό να χαρακτηρίσουν τον συνδυασμό της αφοσίωσης στις αξίες του καθεστώτος και της αγάπης προς τον συνάνθρωπο, ως ένα από τα βασικότερα συναισθηματικά κίνητρα του δημόσιου τομέα (Denhardt, 2002).

Συνεπώς, οι εργαζόμενοι με μεγάλο βαθμό παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, αποβλέπουν στο να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον για διάφορους λόγους όπως από προσωπικό ενδιαφέρον, συναισθηματική δέσμευση και ηθική υποχρέωση.

Επίσης, οι συγκεκριμένοι ερευνητές τονίζουν ακόμα ότι οι αξίες του δημόσιου τομέα είναι ένας βασικός παράγοντας που παίζει ρόλο στην οργανωσιακή «δέσμευση», την παρακίνηση και γενικότερα την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων. Παρόμοιες έρευνες (Baldwin, 1984; Perry and Wise, 1990; Crewson, 1997) παρουσιάζουν ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα έχουν πιο πολλές ελπίδες να απασχολήσουν άτομα των οποίων οι ανάγκες και οι αξίες είναι συμβατές με την αποστολή του δημόσιου οργανισμού.

Σχετικά με τα προηγούμενα, ο Wright (2003) αναφέρει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται από την επιθυμία να ικανοποιήσουν ανώτερου ιεραρχικά επιπέδου ανάγκες και ότι τα κίνητρα τους είναι πιο πολύ αλτρουιστικά, κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Έτσι, βλέπουμε ότι η μελέτη της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα έχει να κάνει πιο πολύ με τις θεωρίες περιεχομένου και ιδιαίτερα με την αναζήτηση των παραγόντων που αποτελούν κίνητρα για τους εργαζόμενους (Camilleri, 2007).

Χωρίς αμφιβολία, δεν είναι εύκολο για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων της κάθε δημόσιας υπηρεσίας, να βρει αυτές τις ειδικές, ατομικές ανάγκες, σε οποιαδήποτε χρονική

στιγμή, και να καταφέρει μέσα από τους περιορισμούς που υπάρχουν από το περιβάλλον της, να τις ικανοποιήσει ή καλύψει. Πιο δύσκολο ακόμα είναι να καταφέρει να μετρήσει την παρακίνηση των εργαζομένων. Επίσης, χρειάζεται να ξέρουμε ότι βασικό ρόλο στην ανάλυση της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα έχει η κουλτούρα του κάθε κράτους, η αποστολή της εκάστοτε κυβέρνησης όπως και οι αντιλήψεις, οι αξίες και οι στάσεις του κάθε δημόσιου υπάλληλου.

3.3 Έρευνες Παραγόντων Παρακίνησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, οι έρευνες σχετικά με την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι λίγες. Σχετική έρευνα με αξιοσημείωτα πορίσματα πραγματοποιήθηκε από τον καθηγητή Μπουραντά (1990) σε 1150 σχεδόν εργαζομένους Υπουργείων, Δημοσίων Οργανισμών, Δημοσίων Επιχειρήσεων και Ιδιωτικών Επιχειρήσεων (Brunstein, 1995). Τα αποτελέσματα (Μπουραντάς , Παπαλεξανδρή, 1991,1992) έδειξαν ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, νοιάζονται γι'αυτήν και εμφανίζουν μεγάλο βαθμό εργασιακής παρακίνησης σε σχέση με τους δημόσιους υπαλλήλους. Διαπίστωσαν ότι υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που συντελούν αρνητικά στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Οι πιο σημαντικοί είναι οι εξής:

- Το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Ειδικότερα, η έλλειψη της ποικιλίας και σπουδαιότητας των καθηκόντων, η έλλειψη της αυτονομίας και της ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων της προσπάθειάς τους, συμβάλλουν αρνητικά στην παρακίνηση των εργαζομένων.
- Η σύγχυση και η σύγκρουση μεταξύ ρόλων, πολιτικών και διαδικασιών.
- Η έλλειψη σύνδεσης μεταξύ προσπάθειας – αποτελέσματος – ανταμοιβής.
- Το οργανωσιακό κλίμα της δημόσιας διοίκησης που δεν αναγνωρίζει την προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι και τους δίνει λίγες ευκαιρίες να βελτιώσουν την απόδοσή τους.
- Η κακή ποιότητα της ηγεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Επιπλέον έρευνα του Μανωλόπουλου Δημήτρη (2008) (Μανωλόπουλος, 2008), όπου πήραν μέρος περίπου 454 υπάλληλοι δημόσιων υπηρεσιών, παρουσιάζει ότι ένας συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών επιδρά αρκετά στην παρακίνησή τους. Αν και η οικονομική ανταμοιβή είναι πολύ βασικό στοιχείο, εσωτερικά κίνητρα όπως η δημιουργική εργασία, η αναγνώριση και η αυτονομία στην εργασία δείχνουν να βοηθούν στην μεγέθυνση της απόδοσης.

Ακόμα, οι ατομικές ικανότητες όπως και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά παίζουν ρόλο στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Να πούμε ακόμα ότι βασικό στοιχείο της παραπάνω έρευνας είναι το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι με πανεπιστημιακές σπουδές και με προηγούμενη εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα φαίνεται να παρακινούνται πιο πολύ από τις οικονομικές ανταμοιβές.

Επιπλέον, σύμφωνα με τα πορίσματα μίας ακόμη έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο δήμο Αθηναίων (2008) (Aktivos, 2009), το στυλ ηγεσίας είναι βασικό στον βαθμό παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πιο πάνω έρευνας, ο σύγχρονος ηγέτης, με σκοπό να μεγαλώσει την παρακίνηση των υφισταμένων του, χρειάζεται να απαλλαχθεί από τον αυστηρό, γραφειοκρατικό τρόπο διοίκησης και να υποστηρίξει την ομαδική εργασία, την δέσμευση στο όραμα, την εισαγωγή αλλαγών, την εμπιστοσύνη και την δικαιοσύνη.

Στο σημείο αυτό, είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε το γεγονός ότι η λειτουργία του ελληνικού δημόσιου τομέα, και σαφώς και οι διαδικασίες της αξιολόγησης και της παρακίνησης, καθορίζονται και ρυθμίζονται με νόμους, εγκυκλίους, αποφάσεις κλπ. Εντός αυτού του κρατικού, νομοθετικού πλαισίου πρέπει να κινηθούν οι εργαζόμενοι, προϊστάμενοι και υφιστάμενοι, χωρίς παρεκκλίσεις και υπερβάσεις οι οποίες μπορεί να επισύρουν διάφορες κυρώσεις.

Στη χώρα μας, οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα παρουσιάζουν, σε μεγάλο ποσοστό, συγκέντρωση (και όχι αποκέντρωση) και τόσο οι ανταμοιβές όσο και οι δυνατότητες εξέλιξης και ιεραρχικής ανέλιξης έχουν σχέση με δημογραφικά χαρακτηριστικά και υπόκεινται σε έλεγχο από τις κεντρικές αρχές. Επίσης, η ανώτατη διοίκηση, σε πρακτικό επίπεδο, δεν είναι σε θέση να εξασφαλίσει την παρακίνηση των εργαζομένων, τις ανταμοιβές ή τις τιμωρίες. Στο πρόβλημα αυτό προστίθεται και η έλλειψη των εσωτερικών διαδικασιών σωστής λειτουργίας, με συνέπεια την αναποτελεσματική επικοινωνία και τη σύγχυση των καθηκόντων (Theodorakioglou, 2000).

4

ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

4.1 Έννοια κινήτρων

Το κίνητρο αποτελεί μια εσωτερική δύναμη ενεργοποίησης και κινητοποίησης του ανθρώπου, η οποία δεν επηρεάζεται εύκολα από εξωτερικούς παράγοντες. Οι μάνατζερ μπορούν να παρέχουν ικανοποίηση στους εργαζόμενους, με σκοπό αυτοί να αποκτήσουν κίνητρα αλλά η διαδικασία παροχής κινήτρων αποτελεί μία εξαιρετικά πολύπλοκη διαδικασία, η οποία επηρεάζεται από οικονομικούς και μη οικονομικούς παράγοντες (Dielman, 2003). Κάποιες ομάδες εργαζομένων δε θεωρούν τόσο σημαντικά τα χρήματα αλλά τις ανθρώπινες σχέσεις και τη συναισθηματική-ψυχολογική ασφάλεια (Berry & Houston, 1993). Η εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων οδηγεί σε κάποιου είδους ανταμοιβή, που μπορεί να είναι είτε εσωγενής είτε εξωγενής. Στην πρώτη περίπτωση, η ανταμοιβή πηγάζει από το εσωτερικό του ατόμου, π.χ. αισθάνεται υπερηφάνεια και νιώθει ευχαρίστηση για μια εργασία που εκτελέστηκε άρτια, ενώ στη δεύτερη περίπτωση πρόκειται για ανταμοιβές προερχόμενες από ένα άλλο άτομο (Buchbinder, 2007).

Τα ανθρώπινα κίνητρα έχουν αποτελέσει σημαντικό αντικείμενο μελέτης των ψυχολόγων και έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες γύρω από την παρακίνηση των ανθρώπων. Οι θεωρίες που ασχολούνται με τους εσωτερικούς παράγοντες αναλύουν, κατά κύριο λόγο, τις εσωτερικές διαδικασίες της σκέψης και τις αντιλήψεις περί κινήτρων (Buchbinder, 2007). Ως κίνητρο μπορούν να οριστούν οι εσωτερικές διεργασίες ενός ανθρώπου, οι οποίες καθοδηγούν και ρυθμίζουν την προσπάθεια, δηλαδή την πορεία της και τη δυναμική της, για την επίτευξη ενός στόχου (Robbins, 2001). Οι όροι «κίνητρο» (motivation) και «επαγγελματική ικανοποίηση» (job satisfaction) ως επί το πλείστον χρησιμοποιούνται χωρίς διάκριση, εντούτοις διαχωρίζονται μεταξύ τους. Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί την

αντίδραση συναισθηματικής φύσης ενός ανθρώπου στην προσωπική του εργασιακή κατάσταση. Το κίνητρο αποτελεί το εναρκτήριο λάκτισμα για τη συνέχιση και την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου. (Smith, 1994).

Ως κίνητρο έχει την δυνατότητα να χαρακτηριστεί οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει ή να παρακινήσει τους εργαζομένους, και διαχωρίζονται σε «εσωτερικά» και «εξωτερικά».

A. Εσωτερικά είναι τα εγγενή χαρακτηριστικά ενός έργου που ελκύουν τον εργαζόμενο και τον οδηγούν να καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια, π.χ. η ελευθερία δράσης, η ευθύνη, η δυνατότητα δημιουργίας, μάθησης και ολοκλήρωσης κ.τ.λ.

B. Εξωτερικά είναι τα θετικά στοιχεία που παρέχονται με στόχο να παρακινήσουν τους εργαζομένους π.χ. υψηλές αποδοχές, δυνατότητα προαγωγής, αναγνώριση, κύρος

Επίσης, δε θα πρέπει να παραληφθεί και η αναφορά στα αντικίνητρα όπως είναι οι πειθαρχικές ποινές, η στέρηση μισθού, η απόλυση και ό,τι ακόμα στοχεύει στον επηρεασμό της συμπεριφοράς. (Χατζηπαντελή,1999).

4.2 Έννοια ανταμοιβών

Ως ανταμοιβή χαρακτηρίζεται οτιδήποτε παρέχεται στα μέλη μιας επιχείρησης σε αντάλλαγμα για την εργασία τους ή γενικότερα για τη συνεισφορά τους στο συνολικό προϊόν. Διαχωρίζονται σε εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές εστιάζοντας, κυρίως, στις υλικές και τις ηθικές ανταμοιβές.

Κάποιες φορές οι ανταμοιβές χρησιμοποιούνται ταυτόχρονα και ως κίνητρα, έχουν, όμως, αναδρομικό χαρακτήρα αφού προσφέρονται για εργασία που έχει ήδη πραγματοποιηθεί και που με αυτό τον τρόπο αναγνωρίζεται, ενώ τα κίνητρα αναφέρονται στο μέλλον. (Χατζηπαντελή,1999).

4.3 Αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων

Για την λειτουργία μιας επιχείρησης ή δημόσιας υπηρεσίας, εφόσον η ειδικότερη αναφορά μας είναι στο δημόσιο τομέα, αναγκαίος παράγοντας είναι η ανθρώπινη εργασία. Ο άνθρωπος δεν δουλεύει μόνο για να ικανοποιήσει το αίσθημα της επίτευξης ενός ομαδικού έργου αλλά έχει ως βασικό στόχο του την επιθυμία απόκτησης ενός εισοδήματος.

Έτσι, οι προϊστάμενοι χρειάζεται να καταλάβουν το μηχανισμό υποκίνησης των εργαζομένων και να αποσπάσουν, με την επιστράτευση των σωστών κινήτρων, την εργασία τους για το συμφέρον των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης ή της δημόσιας υπηρεσίας.

Αν σκεφτούμε, όμως, ότι οποιοδήποτε άτομο δεν έχει μόνο υλικές αλλά και ψυχικές και πνευματικές ανάγκες, ο προϊστάμενος ψάχνει ένα σύστημα κινήτρων δηλαδή ένα συντονισμένο σύνολο θετικών στοιχείων, που έχει ως στόχο την προσέλκυση του εργαζομένου για παραγωγική εργασία.

Έτσι, ένα σωστό σύστημα κινήτρων χρειάζεται να στηρίζεται πάνω σε κοινωνικές αρχές, σε αρχές που διέπουν την πρακτική των επιχειρήσεων/δημοσίων υπηρεσιών και σε αρχές ηθικής σύμφωνα με τις θεμιτές επιδιώξεις του ανθρώπου. Οπότε ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων χρειάζεται να περιέχει τα εξής:

1. Να καλύπτει/ικανοποιεί κύριες ανθρώπινες ανάγκες. Χρειάζεται να προσφέρει τα οικονομικά μέσα για να εξασφαλίζει ο άνθρωπος τις βασικές του επιδιώξεις και να ικανοποιεί βασικές ανάγκες-τροφή, στέγη, ενδυμασία- στο γενικότερο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Χρειάζεται να προσφέρει, επίσης, το συναίσθημα της ασφάλειας στο άτομο, όπως και να πραγματοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες του εργαζομένου και, κυρίως, την ανάγκη του για μία κοινωνική θέση, την ανάγκη του να ανήκει σε μια ομάδα την οποία και να παραδέχεται. Τελικά, να ικανοποιεί στον εργαζόμενο τις ανάγκες του «εγώ».
2. Να ικανοποιεί μέχρι κορεσμού τις βασικές ανάγκες του ατόμου και, έτσι, να «φτάνει» το άτομο έως του σημείου εκείνου, όπου οι ανάγκες από βασικά υλικές να αλλάζουν σε ψυχολογικές και πνευματικές.
3. Να μπορεί να αποδεσμεύσει την παραγωγική ικανότητα του ανθρώπου προς την εργασία. Ένα επιτυχημένο σύστημα κινήτρων χρειάζεται όχι μόνο να αποδεσμεύσει

τα τεράστια αποθέματα του ανθρώπου –φυσικές και πνευματικές ικανότητες- αλλά και να τα χρησιμοποιεί και να τα διοχετεύει προς αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης ή της δημόσιας υπηρεσίας.

4. Να αντικατοπτρίζει, να κολακεύει και να προάγει την εικόνα της επιχείρησης ή της δημόσιας υπηρεσίας στον εργαζόμενο. Η συγκεκριμένη εικόνα χρειάζεται να είναι αναβαθμισμένη, με σκοπό ο εργαζόμενος να επιθυμεί ιδιαίτερα να εργαστεί στη συγκεκριμένη επιχείρηση ή δημόσια υπηρεσία. Οι άνθρωποι διαλέγουν να δουλεύουν σε συγκεκριμένες θέσεις, λόγω της ακτινοβολίας και της γοητείας την οποία αυτές ασκούν στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Τέτοιου είδους προτιμήσεις διεγείρουν τους εργαζομένους και τους κάνουν παραγωγικότερους.
5. Να εξαρτάται από την σωστή επιλογή και το σωστό προσανατολισμό του προσωπικού.

Είναι γνωστό ότι όσο περισσότερα προσόντα και όσο πιο πολύ ειδικευμένοι είναι οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση τόσο η παραγωγικότητα της επιχείρησης θα μεγαλώνει. Αυτό αποτελεί σημαντική προϋπόθεση, δεδομένου ότι μειώνει στο ελάχιστο την ανάγκη για υποκίνηση και παράλληλα συρρικνώνει το κόστος διαμόρφωσης και λειτουργίας ενός συστήματος κινήτρων (Χατζηπαντελή,1999).

4.4 Γενικές κατηγορίες κινήτρων

1. Τα οικονομικά κίνητρα (ατομικά και ομαδικά, ικανοποιητικές τακτικές αποδοχές, πριμ / bonus απόδοσης).
2. Οι ηθικές αμοιβές (βραβεία, εύφημες μνείες, διακρίσεις, αναγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου).
3. Η προαγωγή και οι προοπτικές ευοίωνης επαγγελματικής εξέλιξης.
4. Η βελτίωση των συνθηκών και όρων απασχόλησης (ωράριο, άδειες, χώρος εργασίας).

5. Το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας (ποικιλία δραστηριοτήτων, ελευθερία δράσης, αξιοποίηση δεξιοτήτων, αύξηση υπευθυνότητας).

5

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Σκοπός

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να αναλυθούν οι διαδικασίες της αξιολόγησης και της παρακίνησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός είναι να εξαχθούν συμπεράσματα αφενός για την λειτουργία του δημόσιου τομέα, σε θέματα αξιολόγησης και παρακίνησης, και αφετέρου να διερευνηθεί κατά πόσο η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων και η παροχή κινήτρων επηρεάζει την αποτελεσματικότητά τους.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που δύναται να απαντηθούν είναι τα εξής:

- Εάν οι εργαζόμενοι μπορούν να διακρίνουν την σκοπιμότητα της αξιολόγησης.
- Εάν στους δημόσιους οργανισμούς εφαρμόζονται συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων.
- Εάν στους δημόσιους οργανισμούς εφαρμόζονται συστήματα παρακίνησης των εργαζομένων.
- Πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν οι σημερινοί δημόσιοι υπάλληλοι από την εργασία τους.

5.2 Υλικό και μέθοδος

Τη διατύπωση του προβλήματος ακολούθησε η επιλογή ερευνητικής μεθόδου, η οποία αποφασίστηκε πως θα είναι η ποσοτική συλλογή δεδομένων με τη χρήση

ερωτηματολογίου. Χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο, ως ερευνητικό μέσο, παρέχει την δυνατότητα προσέγγισης ικανού αριθμού περιπτώσεων, συμβάλλει στη γρήγορη συλλογή δεδομένων και διευκολύνει την οργάνωση και ανάλυσή τους. Σε αυτό καθορίστηκε με σαφήνεια το αντικείμενο της έρευνας για να γίνεται εύκολα κατανοητό από τους συμμετέχοντες. Έτσι, κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες μπορούσαν να απαντούν εντάσσοντας την κάθε απάντηση στη σφαίρα της διαφωνίας ή της συμφωνίας τους και, συνεπώς, της ικανοποίησής τους για τις πτυχές του θέματος, οι οποίες απασχολούσαν την έρευνα.

Ο πληθυσμός που αποτέλεσε το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας ήταν εργαζόμενοι σε διάφορους δημόσιους φορείς της πόλης του Ηρακλείου στην Κρήτη. Ειδικότερα και ενδεικτικά, συμμετείχαν εργαζόμενοι σε υπηρεσίες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σε τμήματα και υπηρεσίες υπαγόμενες στο υπουργείο Εσωτερικών, στις δημόσιες οικονομικές υπηρεσίες, στις διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, στις υπηρεσίες δημόσιας υγειονομικής περίθαλψης. Κατανοώντας μεν τις πιθανές διαφορές στο καθεστώς εργασίας από υπηρεσία σε υπηρεσία και από φορέα σε φορέα αλλά για την ουσιαστική διευκόλυνση της έρευνας, πραγματοποιήθηκε μία συνολική επεξεργασία, ταξινόμηση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε έντυπη μορφή για να διατηρηθεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Περιελάμβαναν γενικές ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, αλλά και εξειδικευμένες ερωτήσεις κλίμακας, στις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνταν να βαθμολογήσουν από το 1-5 τον βαθμό της συμφωνίας ή της διαφωνίας τους και, κατ'έπекταση της ικανοποίησής τους, σε διάφορα θέματα σχετικά με την έρευνα. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκαν και κάποιες διχοτομικές ερωτήσεις (με δυνατότητα απάντησης ναι ή όχι) ενώ επιδιώχθηκε το ερωτηματολόγιο να μην είναι ιδιαίτερα μακροσκελές, προκειμένου να μην αποθαρρύνει τους ερωτώμενους από την ενασχόλησή τους με αυτό. Το δείγμα των συμμετεχόντων περιελάμβανε 83 άτομα, το οποίο θεωρήθηκε επαρκές προκειμένου να παραγάγει αξιόπιστα αποτελέσματα.

Για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική, με τη συλλογή, ταξινόμηση και επεξεργασία δεδομένων και στοιχείων καθώς και την παρουσίαση των συμπερασμάτων σε πίνακες (πινακοποίηση) και διαγράμματα (τομεογράμματα και ραβδογράμματα). Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS Statistics 17.0, με τη βοήθεια του οποίου ερμηνεύονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το σύνολο των ερωτηματολογίων που επεστράφησαν.

5.3 Αποτελέσματα

Η ανάλυση του ερωτηματολογίου ξεκινά με την παράθεση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος. Σύμφωνα με τον Πίνακα 1 (Γραφήματα 1-5), το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 83 άτομα, εκ των οποίων οι 47 είναι άνδρες και οι 36 γυναίκες. Στη μεγαλύτερη πλειοψηφία του το δείγμα περιλαμβάνει άτομα ηλικίας μεταξύ 50-59 ετών με ποσοστό 41% και ακολουθούν, με μικρή διαφορά, τα άτομα με ηλικίες μεταξύ 40-49 ετών με ποσοστό 37,3%. Η οικογενειακή κατάσταση της πλειοψηφίας του δείγματος είναι έγγαμος/η με 81,9%. Σχετικά με την κατηγορία στην οποία ανήκουν οι υπάλληλοι, βλέπουμε πως προηγούνται με ποσοστό 50,6% οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και ακολουθούν με σχεδόν ίδια ποσοστά, μεταξύ τους, οι απόφοιτοι πανεπιστημιακής (25,3%) και τεχνολογικής εκπαίδευσης (24,1%). Τέλος, όσον αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας των υπαλλήλων στο δημόσιο, παρατηρούμε πως οι περισσότεροι εργάζονται από 15 έως 25 χρόνια με ποσοστό 54,2% και ακολουθούν με 31,3% όσοι έχουν προϋπηρεσία από 5 μέχρι 15 χρόνια.

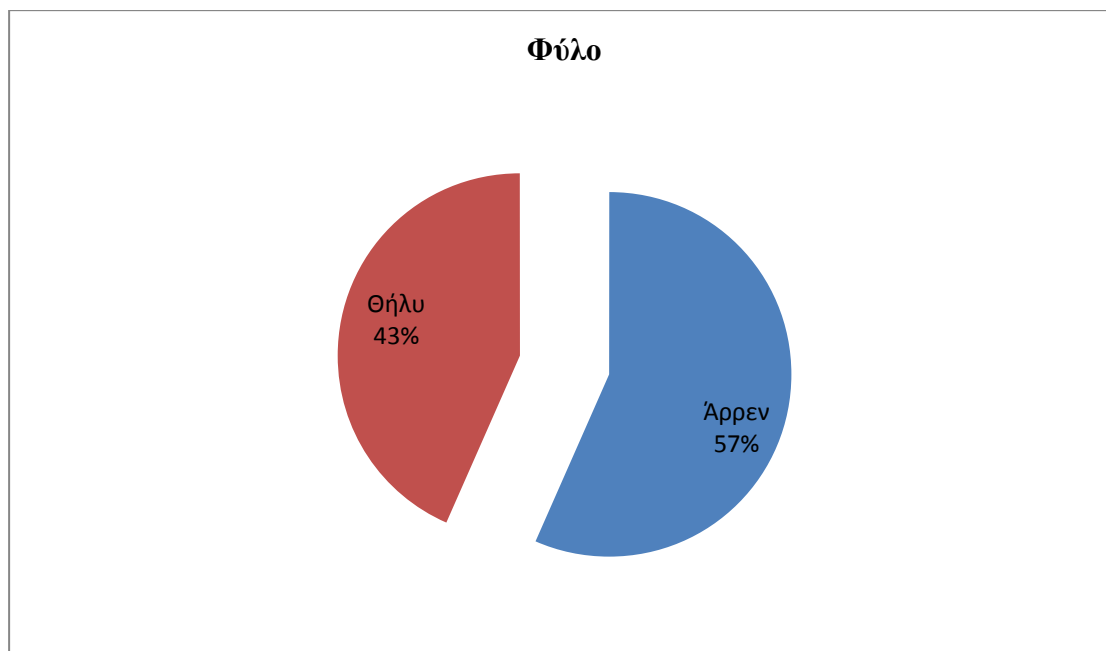
Πίνακας 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Χαρακτηριστικό	Συχνότητα εμφάνισης	Ποσοστό %
Φύλο		
Άρρεν	47	56,6
Θήλυ	36	43,4
Ηλικία		
Μέχρι 29 ετών	4	4,8
30-39 ετών	10	12,0
40-49 ετών	31	37,3
50-59 ετών	34	41,0
60 ετών και πάνω	4	4,8
Οικογενειακή κατάσταση		
Έγγαμος/η	68	81,9
Άγαμος/η	7	8,4

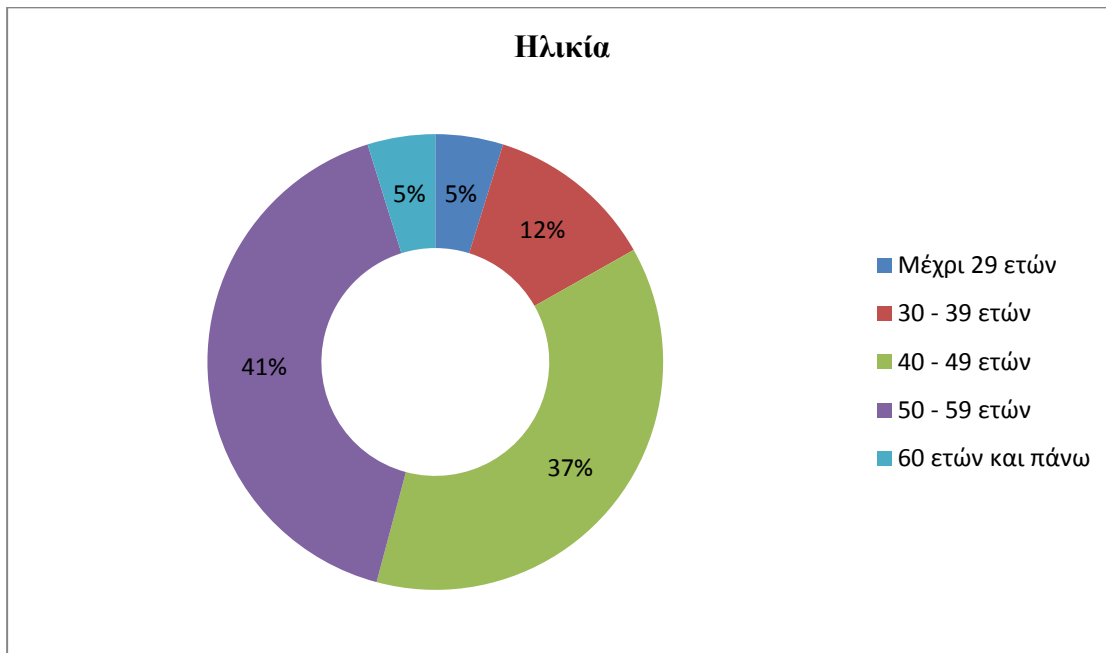
Χήρος/α	2	2,4
Διαζευγμένος/η	6	7,2
Κατηγορία υπαλλήλων		
ΔΕ	42	50,6
ΤΕ	20	24,1
ΠΕ	21	25,3
Προϋπηρεσία		
Μέχρι 5 χρόνια	4	4,8
5-15 χρόνια	26	31,3
15-25 χρόνια	45	54,2
Πάνω από 25 χρόνια	8	9,6

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Γράφημα 1: Φύλο



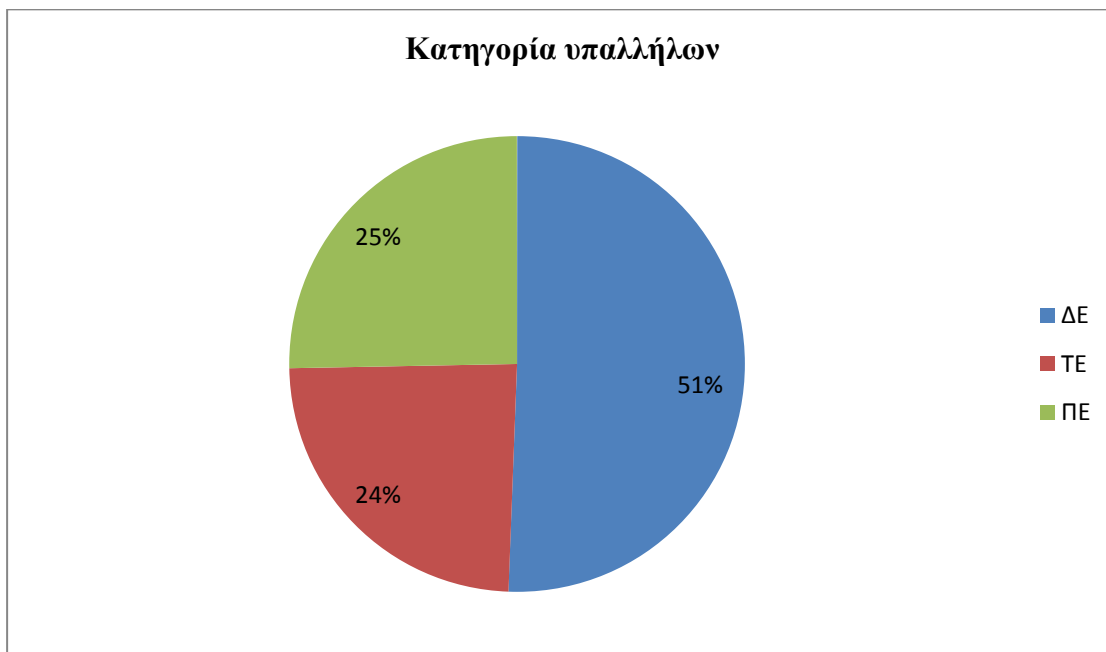
Γράφημα 2: Ηλικία



Γράφημα 3: Οικογενειακή κατάσταση



Γράφημα 4: Κατηγορία υπαλλήλων



Γράφημα 5: Προϋπηρεσία

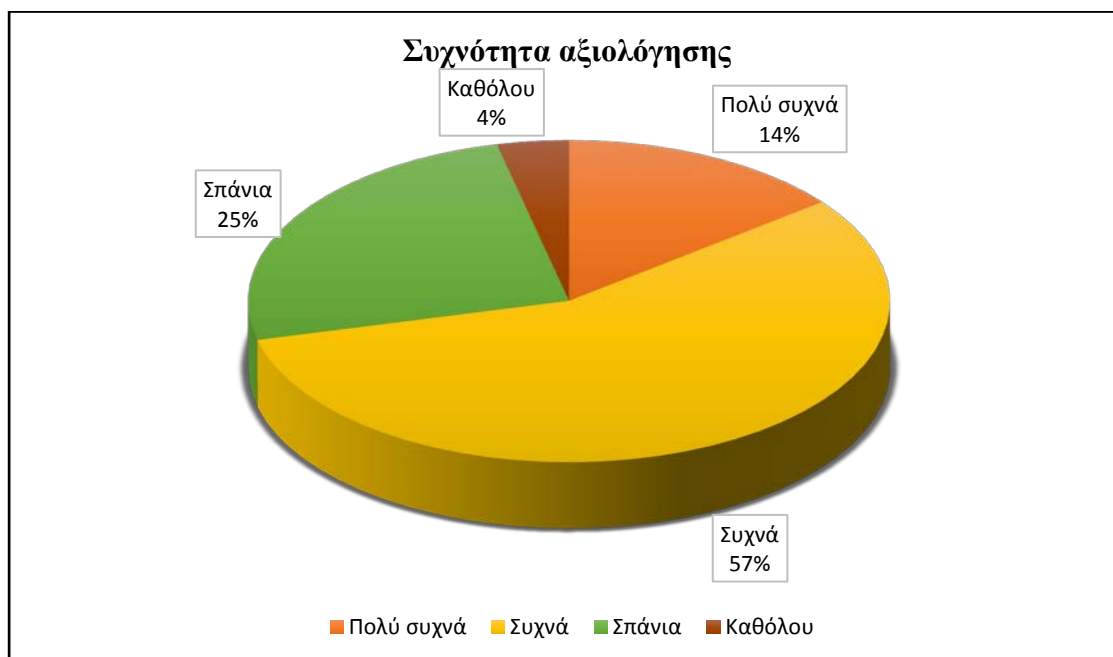


Περνώντας στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου παρατηρούμε πως αυτό περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Αρχικά, το δείγμα της έρευνας ρωτήθηκε για τη συχνότητα διενέργειας αξιολογήσεων στον οργανισμό όπου εργάζεται. Παρατηρούμε πως οι περισσότερες απαντήσεις που δόθηκαν με ποσοστό 71,1% έδειξαν πως συχνά ή πολύ συχνά πραγματοποιείται κάποια αξιολόγηση εργαζομένων. Αντίθετα, με λίγο μικρότερο ποσοστό (25,3%) υποστηρίχθηκε πως αξιολογήσεις πραγματοποιούνται σπάνια. Χαρακτηριστικό είναι πως ένα 3,6% δήλωσε ότι δεν γίνονται ποτέ αξιολογήσεις (Πίνακας 2, Γράφημα 6).

Πίνακας 2: Συχνότητα διενέργειας αξιολογήσεων

Συχνότητα αξιολόγησης	Συχνότητα εμφάνισης	Ποσοστό %
Πολύ συχνά	12	14,5
Συχνά	47	56,6
Σπάνια	21	25,3
Καθόλου	3	3,6

Γράφημα 6: Συχνότητα διενέργειας αξιολογήσεων

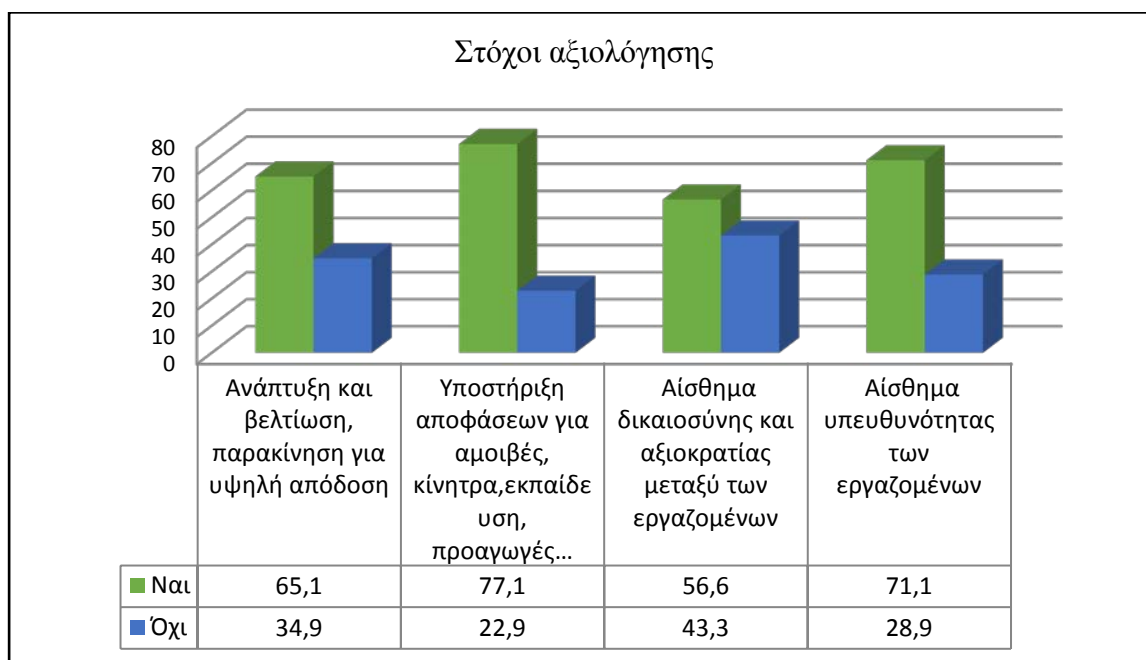


Στη συνέχεια οι υπάλληλοι κλήθηκαν να απαντήσουν ποιους στόχους πιστεύουν ότι καλύπτει η αξιολόγηση των εργαζομένων. Σε αυτή την ερώτηση οι ερωτώμενοι είχαν να επιλέξουν, μεταξύ των τεσσάρων στόχων της αξιολόγησης, ποιον ή ποιους θεωρούν ότι καλύπτονται μέσω αυτής. Όπως δείχνει ο Πίνακας 3 και το Γράφημα 7, η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων και η παρακίνηση για υψηλή απόδοση επιλέχθηκε από το 65,1%, η υποστήριξη των αποφάσεων και των πολιτικών που αφορούν στις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις επιλέχθηκε από το 77,1%, η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων επιλέχθηκε από το 56,6% και η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων επιλέχθηκε από το 71,1%.

Πίνακας 3: Στόχοι αξιολόγησης

Στόχοι αξιολόγησης	Συχνότητα εμφάνισης	Ποσοστό %
Συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων και η παρακίνηση για υψηλή απόδοση		
Ναι	54	65,1
Όχι	29	34,9
Υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν στις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις		
Ναι	64	77,1
Όχι	19	22,9
Επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων		
Ναι	47	56,6
Όχι	36	43,3
Ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων		
Ναι	59	71,1
Όχι	24	28,9

Γράφημα 7: Στόχοι αξιολόγησης



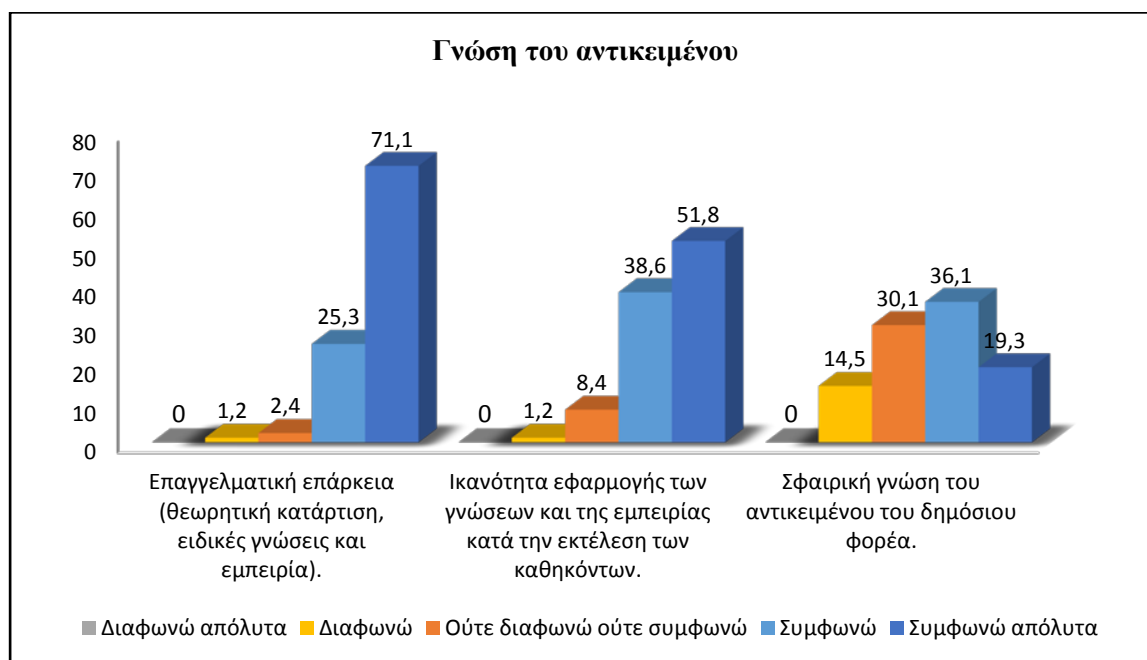
Η επόμενη ερώτηση έχει στόχο να διερευνήσει κατά πόσο πιστεύουν οι υπάλληλοι ότι πρέπει να αποτελούν κριτήρια αξιολόγησης κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων. Εδώ οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να βαθμολογήσουν το κατά πόσο πιστεύουν ότι πρέπει να αποτελούν κριτήρια αξιολόγησης κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων βάση μιας κλίμακας από το 1 μέχρι το 5, όπου 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα. Τα χαρακτηριστικά ήταν χωρισμένα σε τέσσερις κατηγορίες.

Η πρώτη κατηγορία αφορούσε τη γνώση του αντικειμένου. Επομένως, με την ύπαρξη επαγγελματικής επάρκειας (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία) το 96,4% συμφώνησε ή συμφώνησε απόλυτα και το 1,2% διαφώνησε, με την ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων το 90,4% συμφώνησε ή συμφώνησε απόλυτα και το 1,2% διαφώνησε και με τη σφαιρική γνώση του αντικειμένου του δημόσιου φορέα το 55,4% συμφώνησε ή συμφώνησε απόλυτα και το 14,5% διαφώνησε. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί το ποσοστό των ατόμων, που διατηρούν μία ουδέτερη στάση/γνώμη, και το οποίο αγγίζει το 30,1% (Πίνακας 4, Γράφημα 8).

Πίνακας 4: Γνώση του αντικειμένου

Γνώση του αντικειμένου	Συχνότητα εμφάνισης	Ποσοστό %
Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία).		
Διαφωνώ απόλυτα	0	0
Διαφωνώ	1	1,2
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	2	2,4
Συμφωνώ	21	25,3
Συμφωνώ απόλυτα	59	71,1
Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων.		
Διαφωνώ απόλυτα	0	0
Διαφωνώ	1	1,2
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	8,4
Συμφωνώ	32	38,6
Συμφωνώ απόλυτα	43	51,8
Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του δημόσιου φορέα.		
Διαφωνώ απόλυτα	0	0
Διαφωνώ	12	14,5
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	25	30,1
Συμφωνώ	30	36,1
Συμφωνώ απόλυτα	16	19,3

Γράφημα 8: Γνώση του αντικειμένου



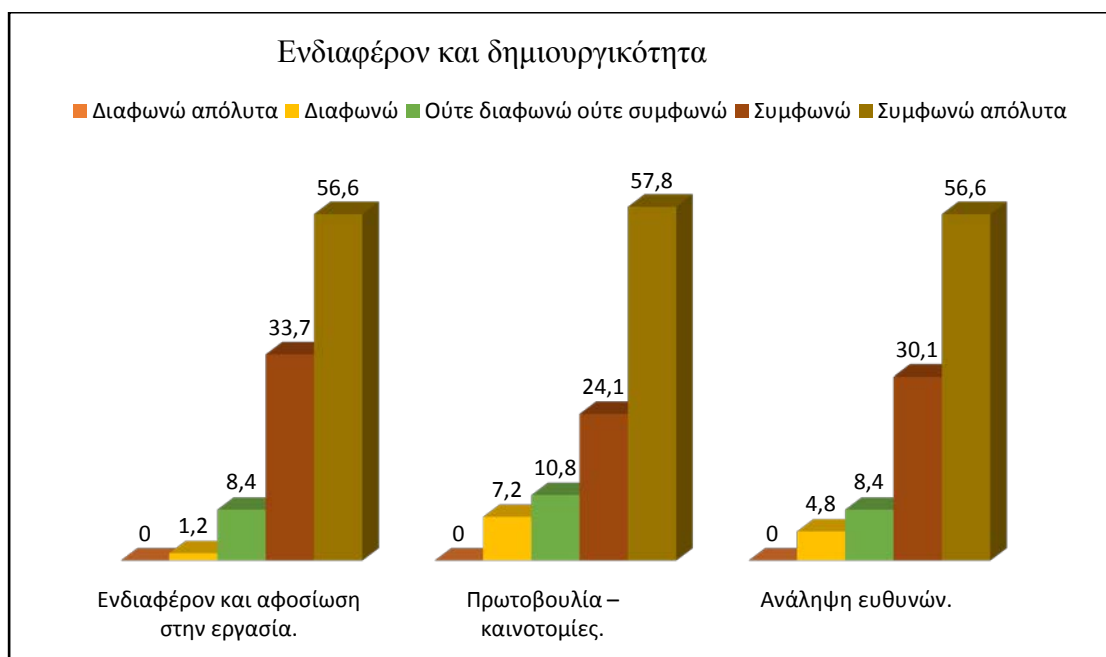
Η δεύτερη κατηγορία αφορούσε τα στοιχεία του ενδιαφέροντος και της δημιουργικότητας. Εδώ, με το ενδιαφέρον και την αφοσίωση στην εργασία το 90,3% συμφώνησε ή συμφώνησε απόλυτα και το 1,2% διαφώνησε, με την πρωτοβουλία και τις καινοτομίες το 81,9% συμφώνησε ή συμφώνησε απόλυτα και το 7,2% διαφώνησε και με την ανάληψη ευθυνών το 86,7% συμφώνησε ή συμφώνησε απόλυτα και το 4,8% διαφώνησε (Πίνακας 5, Γράφημα 9).

Πίνακας 5: Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα

Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα	Συχνότητα εμφάνισης	Ποσοστό %
Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.		
Διαφωνώ απόλυτα	0	0
Διαφωνώ	1	1,2
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	8,4
Συμφωνώ	28	33,7
Συμφωνώ απόλυτα	47	56,6

Πρωτοβουλία – καινοτομίες.		
Διαφωνώ απόλυτα	0	0
Διαφωνώ	5	7,2
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	9	10,8
Συμφωνώ	20	24,1
Συμφωνώ απόλυτα	48	57,8
Ανάληψη ευθυνών.		
Διαφωνώ απόλυτα	0	0
Διαφωνώ	4	4,8
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	8,4
Συμφωνώ	25	30,1
Συμφωνώ απόλυτα	47	56,6

Γράφημα 9: Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα

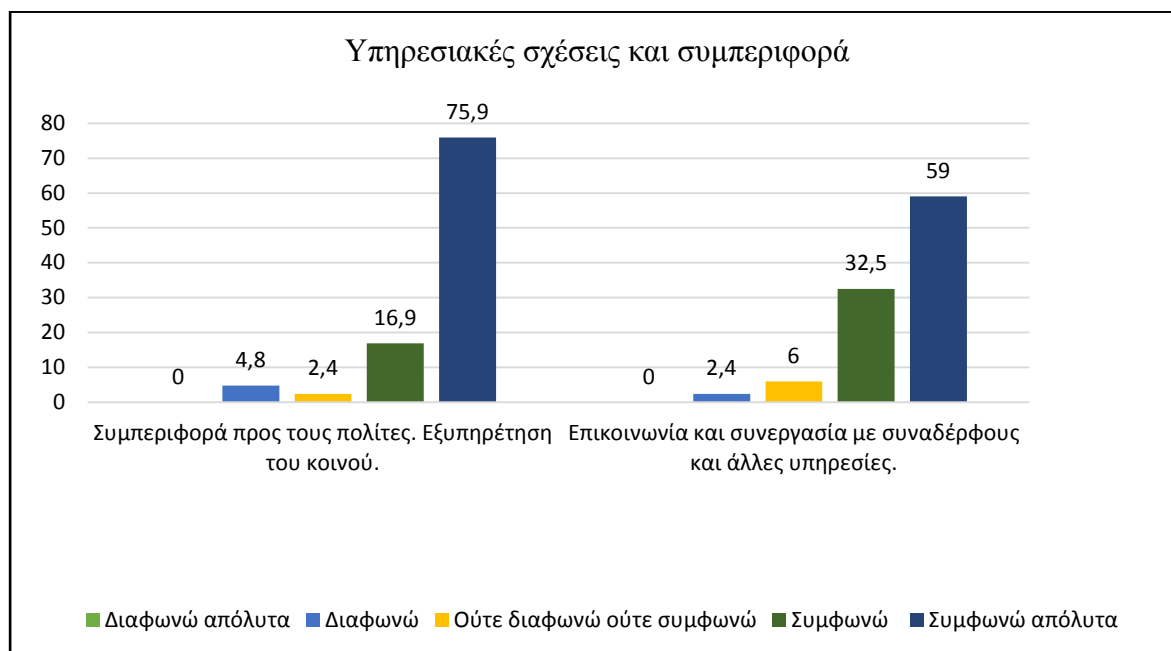


Η τρίτη κατηγορία αφορούσε τις υπηρεσιακές σχέσεις και τη συμπεριφορά. Εδώ, με τη συμπεριφορά προς τους πολίτες και την εξυπηρέτηση του κοινού το 92,8% συμφώνησε ή συμφώνησε απόλυτα και το 4,8% διαφώνησε και με την επικοινωνία και τη συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες το 91,5% συμφώνησε ή συμφώνησε απόλυτα και το 2,4% διαφώνησε (Πίνακας 6, Γράφημα 10)

Πίνακας 6: Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά

Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά	Συχνότητα εμφάνισης	Ποσοστό %
Συμπεριφορά προς τους πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.		
Διαφωνώ απόλυτα	0	0
Διαφωνώ	4	4,8
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	2	2,4
Συμφωνώ	14	16,9
Συμφωνώ απόλυτα	63	75,9
Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.		
Διαφωνώ απόλυτα	0	0
Διαφωνώ	2	2,4
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	5	6
Συμφωνώ	27	32,5
Συμφωνώ απόλυτα	49	59

Γράφημα 10: Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά



Τέλος, η τέταρτη κατηγορία αφορούσε την αποτελεσματικότητα και το κατά πόσο τα στοιχεία που την δομούν, θα πρέπει να αποτελούν κριτήρια για την αξιολόγηση των εργαζομένων. Με την ποιότητα και την ποσότητα εργασίας το 89,2% συμφώνησε ή συμφώνησε απόλυτα και το 1,2% διαφώνησε και με την ικανότητα προγραμματισμού, οργάνωσης, συντονισμού και ελέγχου των διεργασιών το 88% συμφώνησε ή συμφώνησε απόλυτα και το 4,8% διαφώνησε (Πίνακας 7, Γράφημα 11).

Πίνακας 7: Αποτελεσματικότητα

Αποτελεσματικότητα	Συχνότητα εμφάνισης	Ποσοστό %
Ποιότητα και ποσότητα εργασίας.		
Διαφωνώ απόλυτα	0	0
Διαφωνώ	1	1,2
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	8	9,6
Συμφωνώ	21	25,3
Συμφωνώ απόλυτα	53	63,9
Ικανότητα προγραμματισμού, οργάνωσης, συντονισμού και ελέγχου των διεργασιών.		
Διαφωνώ απόλυτα	0	0
Διαφωνώ	4	4,8
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	6	7,2
Συμφωνώ	21	25,3
Συμφωνώ απόλυτα	52	62,7

Γράφημα 11: Αποτελεσματικότητα

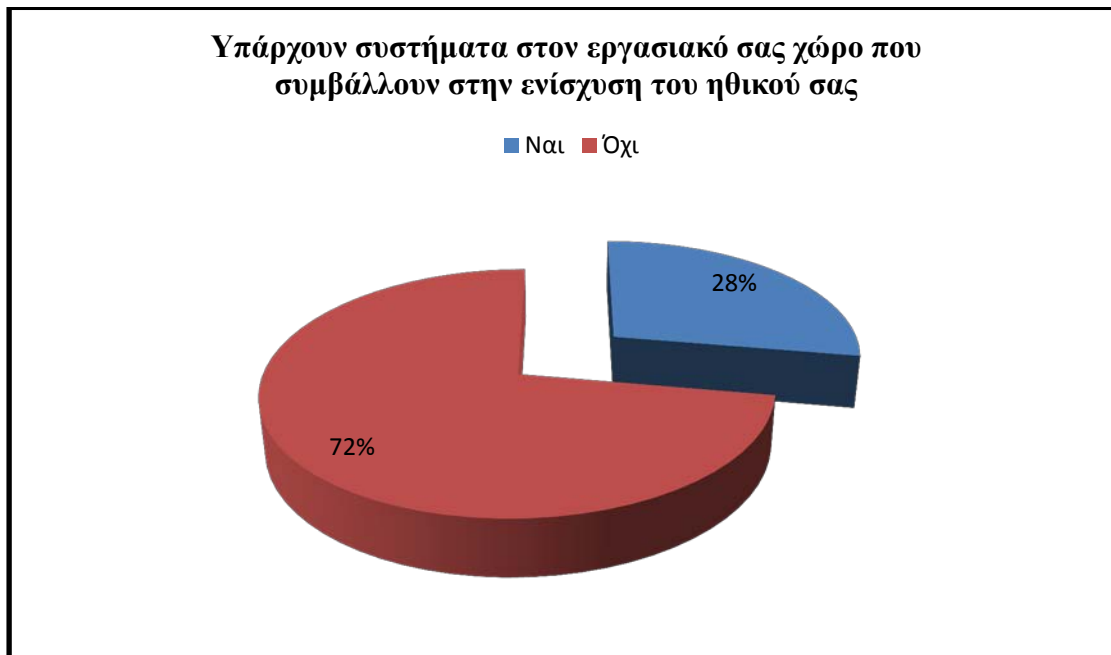


Στη συνέχεια περνάμε στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου που περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων και την ενίσχυση του ηθικού τους. Αρχικά οι δημόσιοι υπάλληλοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα ρωτήθηκαν αν υπάρχουν συστήματα στον εργασιακό τους χώρο που συμβάλουν στην ενίσχυση του ηθικού τους. Σε αυτή την ερώτηση το 72,3% απάντησε αρνητικά (Πίνακας 8, Γράφημα 12). Εν συνεχεία, όσοι δήλωσαν πως εφαρμόζονται συστήματα ενίσχυσης ηθικού στον εργασιακό τους χώρο (27,7%), κλήθηκαν στη συνέχεια να συγκεκριμενοποιήσουν την απάντησή τους διαλέγοντας ποια συστήματα εφαρμόζονται. Όλοι οι υπάλληλοι ανέφεραν πως εφαρμόζεται η αξιολόγηση καταλληλότητας εργαζομένων. Κανένα άλλο σύστημα δεν επιλέχθηκε ή αναφέρθηκε από τους συμμετέχοντες.

Πίνακας 8: Συστήματα ενίσχυσης ηθικού.

Συστήματα ενίσχυσης ηθικού	Συχνότητα εμφάνισης	Ποσοστό %
Ναι	23	27,7
Όχι	60	72,3

Γράφημα 12: Σύστημα ενίσχυσης ηθικού

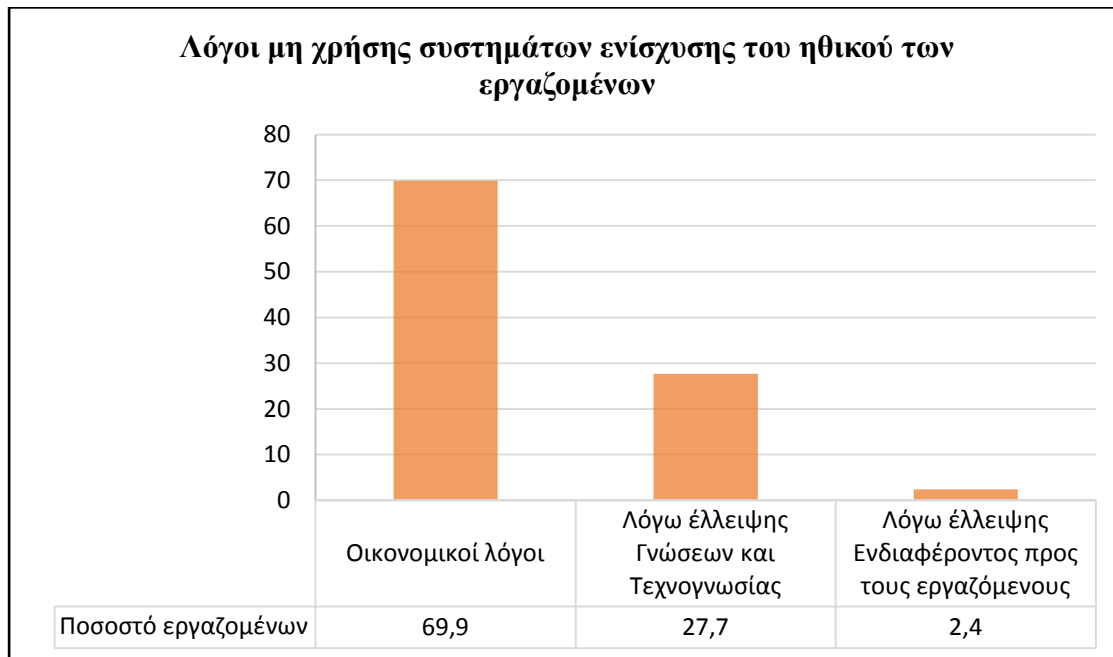


Η επόμενη ερώτηση καλούσε τους υπάλληλους να διευκρινίσουν για ποιο λόγο πιστεύουν πως ελάχιστοι οργανισμοί στην Ελλάδα χρησιμοποιούν κάποιο σύστημα ενίσχυσης του ηθικού των εργαζομένων. Οι απαντήσεις που δόθηκαν αφορούσαν με ποσοστό 69,9% οικονομικούς λόγους, με 27,7% έλλειψη γνώσεων και τεχνογνωσίας και με 2,4% έλλειψη ενδιαφέροντος προς τους εργαζόμενους (Πίνακας 9, Γράφημα 13).

Πίνακας 9: Λόγοι μη χρήσης συστημάτων ενίσχυσης του ηθικού των εργαζομένων

Λόγοι μη χρήσης συστημάτων ενίσχυσης του ηθικού των εργαζομένων	Συχνότητα εμφάνισης	Ποσοστό %
Οικονομικοί Λόγοι	58	69,9
Λόγω έλλειψης Γνώσεων και Τεχνογνωσίας	23	27,7
Λόγω έλλειψης Ενδιαφέροντος προς τους εργαζόμενους	2	2,4

Γράφημα 13: Λόγοι μη χρήσης συστημάτων ενίσχυσης του ηθικού των εργαζομένων

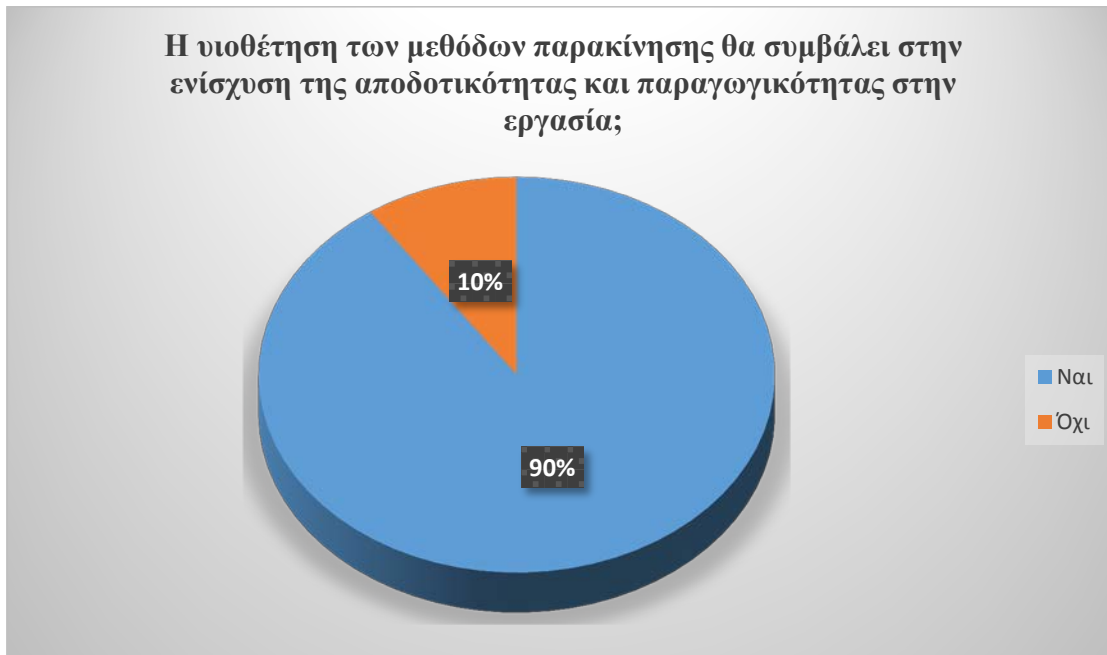


Στη συνέχεια οι υπάλληλοι ρωτήθηκαν αν πιστεύουν πως η υιοθέτηση των μεθόδων παρακίνησης θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας στην εργασία τους. Εδώ το 90,4% απάντησε θετικά και το υπόλοιπο 9,6% αρνητικά (Πίνακας 10, Γράφημα 14).

Πίνακας 10: Η υιοθέτηση των μεθόδων παρακίνησης θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας στην εργασία

Η υιοθέτηση των μεθόδων παρακίνησης θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας στην εργασία;	Συχνότητα εμφάνισης	Ποσοστό %
Ναι	75	90,4
Όχι	8	9,6

Γράφημα 14: Η υιοθέτηση των μεθόδων παρακίνησης θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας στην εργασία;

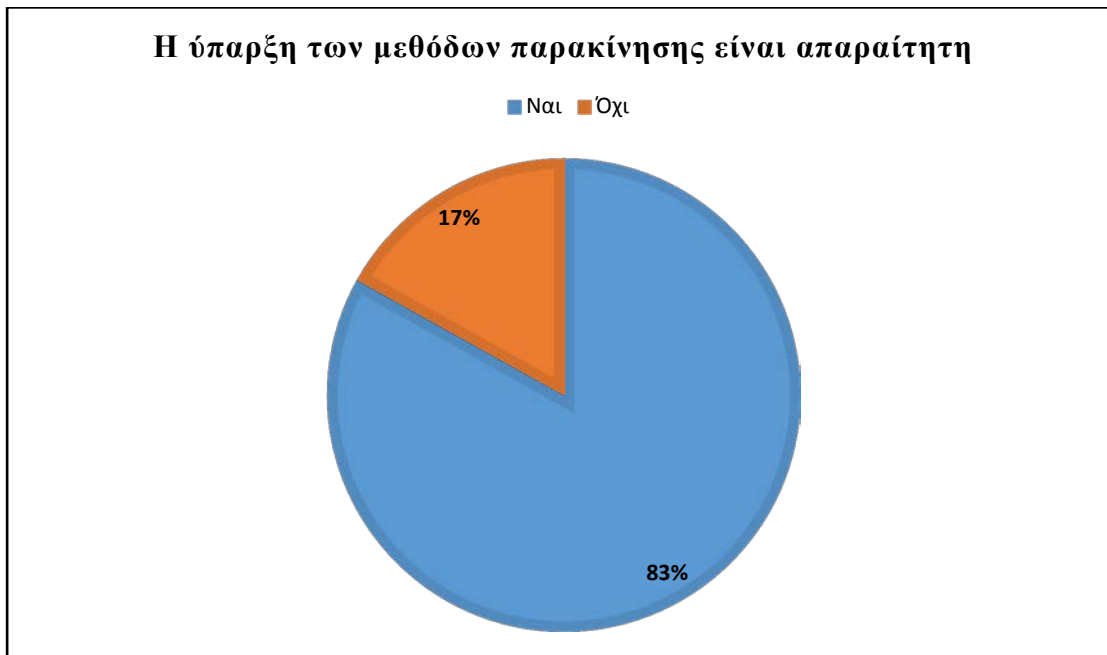


Τέλος, οι υπάλληλοι ρωτήθηκαν αν θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης. Εδώ το 83,1% απάντησε θετικά και το υπόλοιπο 16,9% αρνητικά (Πίνακας 11, Γράφημα 15).

Πίνακας 11: Η ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης είναι απαραίτητη

Η ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης είναι απαραίτητη	Συχνότητα εμφάνισης	Ποσοστό %
Ναι	69	83,1
Όχι	14	16,9

Γράφημα 15: Η ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης είναι απαραίτητη



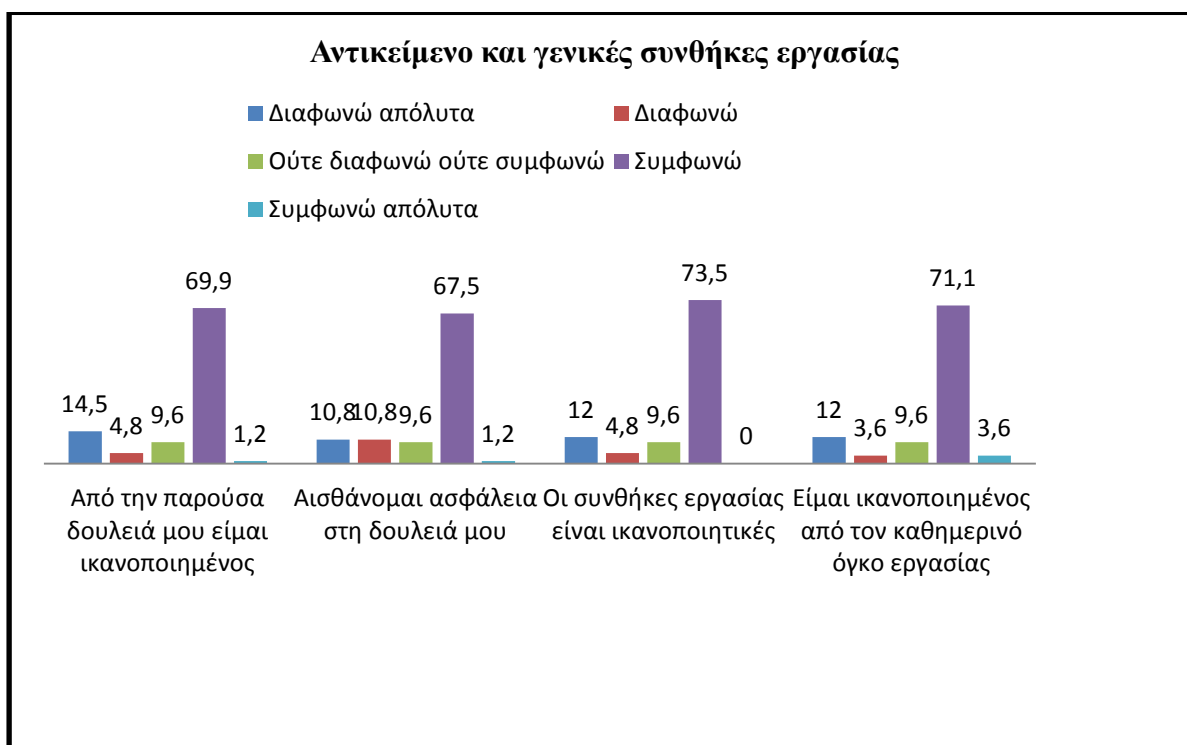
Το τέταρτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Εδώ οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να βαθμολογήσουν το βαθμό που πιστεύουν ότι συμφωνούν με κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εργασίας τους, βάσει μιας κλίμακας από το 1 μέχρι το 5, όπου 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα. Τα χαρακτηριστικά ήταν χωρισμένα σε έξι κατηγορίες.

Η πρώτη κατηγορία αφορούσε το αντικείμενο και τις γενικές συνθήκες εργασίας. Εδώ η πλειοψηφία του δείγματος δήλωσε ότι με την άποψη «Από την παρούσα δουλειά μου είμαι ικανοποιημένος» συμφωνεί με ποσοστό 69,9%, με την άποψη «Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου» συμφωνεί με ποσοστό 67,5%, με την άποψη «Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές» συμφωνεί με ποσοστό 73,5% και με την άποψη «Είμαι ικανοποιημένος από τον καθημερινό όγκο εργασίας μου» συμφωνεί με ποσοστό 71,1% (Πίνακας 12, Γράφημα 16).

Πίνακας 12: Αντικείμενο και γενικές συνθήκες εργασίας

Αντικείμενο και γενικές συνθήκες εργασίας	Συχνότητα εμφάνισης	Ποσοστό %
Από την παρούσα δουλειά μου είμαι ικανοποιημένος		
Διαφωνώ απόλυτα	12	14,5
Διαφωνώ	4	4,8
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	8	9,6
Συμφωνώ	58	69,9
Συμφωνώ απόλυτα	1	1,2
Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου		
Διαφωνώ απόλυτα	9	10,8
Διαφωνώ	9	10,8
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	8	9,6
Συμφωνώ	56	67,5
Συμφωνώ απόλυτα	1	1,2
Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές		
Διαφωνώ απόλυτα	10	12,0
Διαφωνώ	4	4,8
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	8	9,6
Συμφωνώ	61	73,5
Συμφωνώ απόλυτα	0	0
Είμαι ικανοποιημένος από τον καθημερινό όγκο εργασίας		
Διαφωνώ απόλυτα	10	12,0
Διαφωνώ	3	3,6
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	8	9,6
Συμφωνώ	59	71,1
Συμφωνώ απόλυτα	3	3,6

Γράφημα 16: Αντικείμενο και γενικές συνθήκες εργασίας



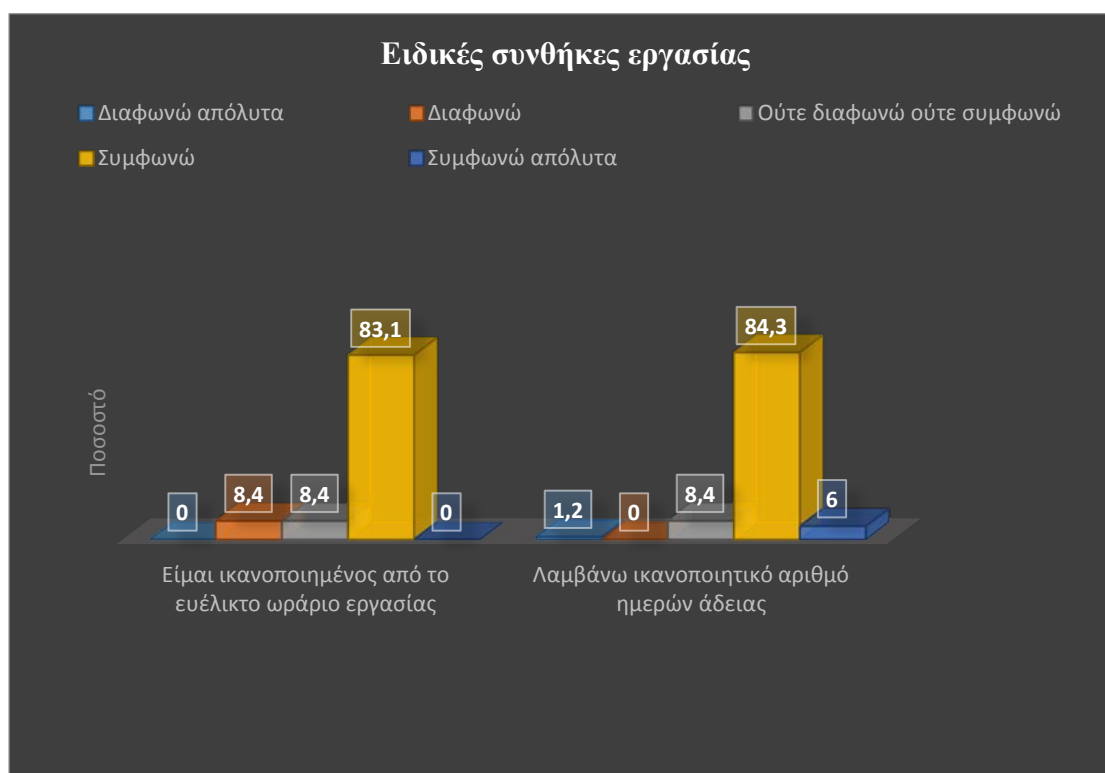
Η δεύτερη κατηγορία αφορούσε κάποιες ειδικές συνθήκες εργασίας. Εδώ η πλειοψηφία του δείγματος δήλωσε ότι με την άποψη «Είμαι ικανοποιημένος από το ευέλικτο ωράριο εργασίας μου» συμφωνεί με ποσοστό 83,1% και με την άποψη «Λαμβάνω ικανοποιητικό αριθμό ημερών άδειας (διακοπών και αναρρωτικών)» συμφωνεί με ποσοστό 84,3% (Πίνακας 13, Γράφημα 17).

Πίνακας 13: Ειδικές συνθήκες εργασίας

Ειδικές συνθήκες εργασίας	Συχνότητα εμφάνισης	Ποσοστό %
Είμαι ικανοποιημένος από το ευέλικτο ωράριο εργασίας		
Διαφωνώ απόλυτα	0	0
Διαφωνώ	7	8,4
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	8,4
Συμφωνώ	69	83,1
Συμφωνώ απόλυτα	0	0

Λαμβάνω ικανοποιητικό αριθμό ημερών άδειας		
Διαφωνώ απόλυτα	1	1,2
Διαφωνώ	0	0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	8,4
Συμφωνώ	70	84,3
Συμφωνώ απόλυτα	5	6

Γράφημα 17: Ειδικές συνθήκες εργασίας

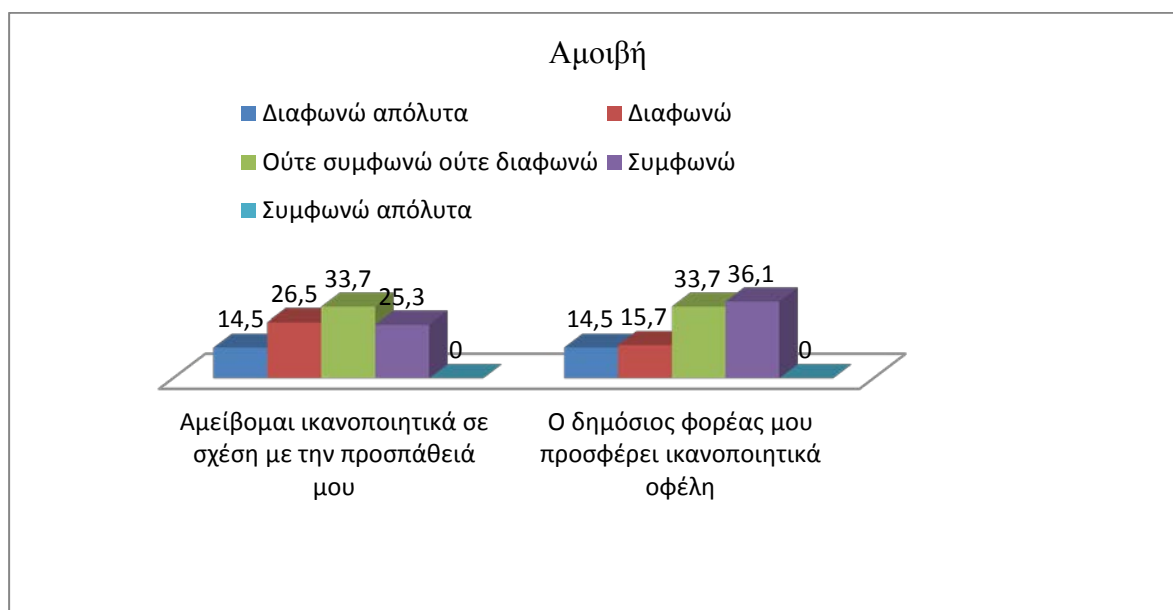


Η τρίτη κατηγορία αφορούσε την Αμοιβή. Εδώ με την άποψη «Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθειά μου» το 33,7% δήλωσε ουδέτερη στάση ενώ χαρακτηριστικό είναι πως διαφώνησε ή διαφώνησε πλήρως το 41%. Με την άποψη «Ο δημόσιος φορέας όπου εργάζομαι μου προσφέρει ικανοποιητικά οφέλη (π.χ. ιατρική περίθαλψη, ασφάλιση, συνταξιοδοτικές προοπτικές)» επίσης το 33,7% κρατά ουδέτερη στάση, το 36,1% συμφωνεί ενώ το 30,2% διαφωνεί ή διαφωνεί πλήρως (Πίνακας 14, Γράφημα 18).

Πίνακας 14: Αμοιβή

Αμοιβή	Συχνότητα εμφάνισης	Ποσοστό %
Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθειά μου		
Διαφωνώ απόλυτα	12	14,5
Διαφωνώ	22	26,5
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	28	33,7
Συμφωνώ	21	25,3
Συμφωνώ απόλυτα	0	0
Ο δημόσιος φορέας μου προσφέρει ικανοποιητικά οφέλη (ιατρική περίθαλψη, ασφάλιση, συνταξιοδοτικές προοπτικές)		
Διαφωνώ απόλυτα	12	14,5
Διαφωνώ	13	15,7
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	28	33,7
Συμφωνώ	30	36,1
Συμφωνώ απόλυτα	0	0

Γράφημα 18: Αμοιβή

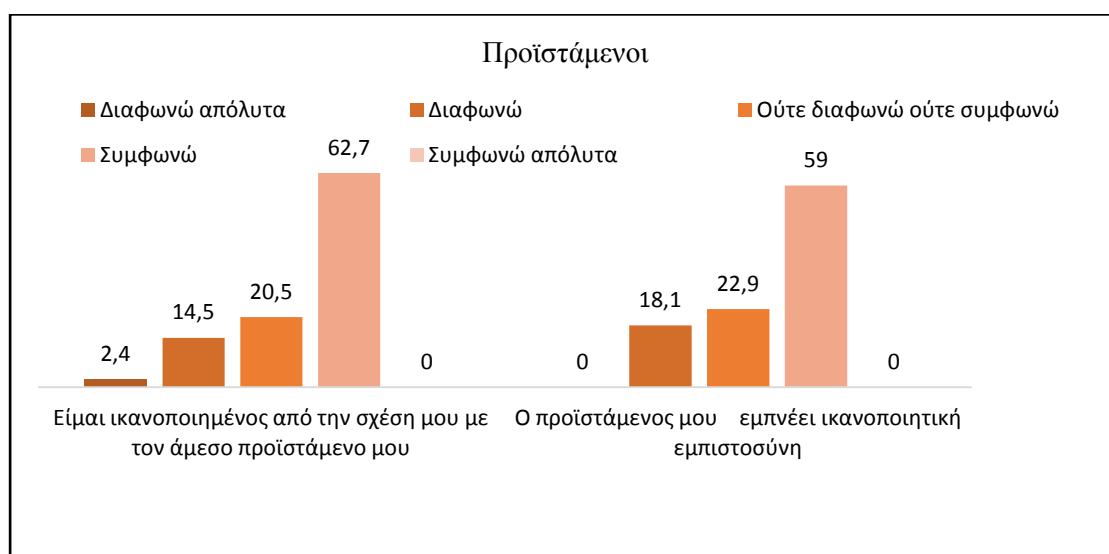


Η τέταρτη κατηγορία αφορούσε τους Προϊσταμένους. Εδώ η πλειοψηφία του δείγματος δήλωσε ότι με την άποψη «Είμαι ικανοποιημένος από την σχέση μου με τον άμεσο προϊστάμενο μου» συμφωνεί με ποσοστό 62,7% και με την άποψη «Ο προϊστάμενος μου εμπνέει ικανοποιητική εμπιστοσύνη» συμφωνεί με ποσοστό 59% (Πίνακας 15, Γράφημα 19).

Πίνακας 15: Προϊστάμενοι

Προϊστάμενοι	Συχνότητα εμφάνισης	Ποσοστό %
Είμαι ικανοποιημένος από την σχέση μου με τον άμεσο προϊστάμενο μου		
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,4
Διαφωνώ	12	14,5
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	17	20,5
Συμφωνώ	52	62,7
Συμφωνώ απόλυτα	0	0
Ο προϊστάμενος μου εμπνέει ικανοποιητική εμπιστοσύνη		
Διαφωνώ απόλυτα	0	0
Διαφωνώ	15	18
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	19	22,9
Συμφωνώ	49	59,0
Συμφωνώ απόλυτα	0	0

Γράφημα 19: Προϊστάμενοι



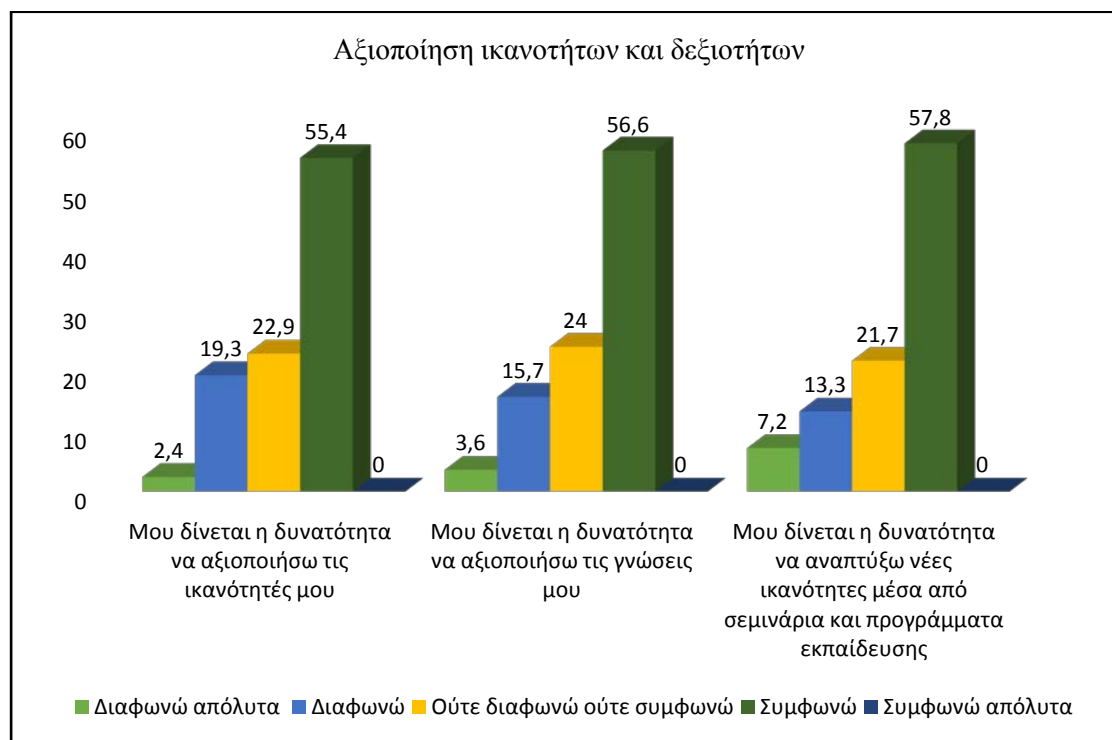
Η πέμπτη κατηγορία αφορούσε την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Εδώ η πλειοψηφία του δείγματος δήλωσε ότι με την άποψη «Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις ικανότητές μου» συμφωνεί με ποσοστό 55,4%, με την άποψη «Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις μου » συμφωνεί με ποσοστό 56,6% και με την άποψη «Μου δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω νέες ικανότητες μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης» συμφωνεί με ποσοστό 57,8% (Πίνακας 16, Γράφημα 20).

Πίνακας 16: Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων

Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων	Συχνότητα εμφάνισης	Ποσοστό %
Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις ικανότητές μου		
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,4
Διαφωνώ	16	19,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	19	22,9
Συμφωνώ	46	55,4
Συμφωνώ απόλυτα	0	0
Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις μου		
Διαφωνώ απόλυτα	3	3,6
Διαφωνώ	13	15,7
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	20	24,0

Συμφωνώ	47	56,6
Συμφωνώ απόλυτα	0	0
Μου δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω νέες ικανότητες μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης		
Διαφωνώ απόλυτα	6	7,2
Διαφωνώ	11	13,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	18	21,7
Συμφωνώ	48	57,8
Συμφωνώ απόλυτα	0	0

Γράφημα 20: Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων

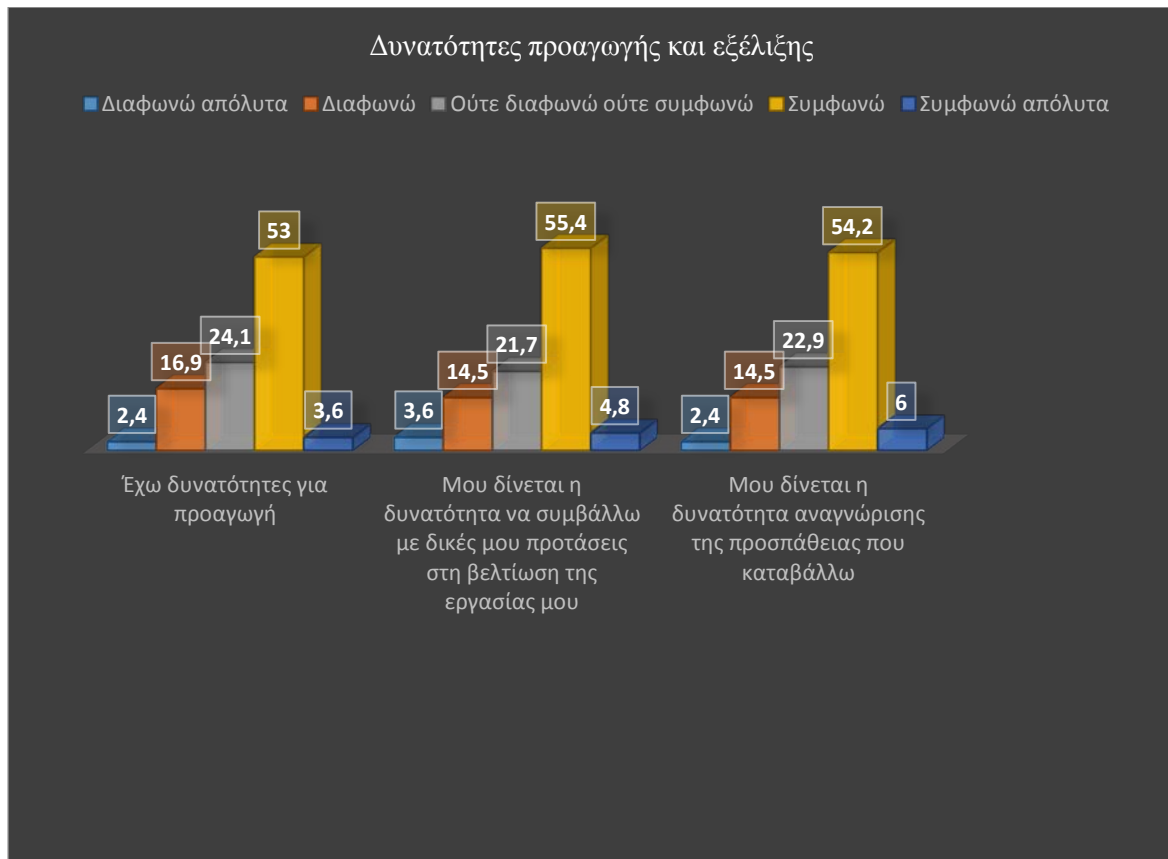


Η έκτη κατηγορία αφορούσε τις Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης. Εδώ η πλειοψηφία του δείγματος δήλωσε ότι με την άποψη «Έχω δυνατότητες για προαγωγή » συμφωνεί με ποσοστό 53% , με την άποψη «Μου δίνεται η δυνατότητα να συμβάλλω με δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου» συμφωνεί με ποσοστό 55,4% και με την άποψη «Μου δίνεται η δυνατότητα αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλω» συμφωνεί με ποσοστό 54,2% (Πίνακας 17, Γράφημα 21).

Πίνακας 17: Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης

Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης	Συχνότητα εμφάνισης	Ποσοστό %
Έχω δυνατότητες για προαγωγή		
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,4
Διαφωνώ	14	16,9
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	20	24,1
Συμφωνώ	44	53,0
Συμφωνώ απόλυτα	3	3,6
Μου δίνεται η δυνατότητα να συμβάλλω με δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου		
Διαφωνώ απόλυτα	3	3,6
Διαφωνώ	12	14,5
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	18	21,7
Συμφωνώ	46	55,4
Συμφωνώ απόλυτα	4	4,8
Μου δίνεται η δυνατότητα αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλω		
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,4
Διαφωνώ	12	14,5
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	19	22,9
Συμφωνώ	45	54,2
Συμφωνώ απόλυτα	5	6,0

Γράφημα 21: Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η έρευνα που προηγήθηκε πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της εργασίας που αφορούσε την ανάλυση των διαδικασιών αξιολόγησης και παρακίνησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα και τη σχέση τους με την επαγγελματική παρότρυνση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός της εργασίας ήταν να εξαχθούν συμπεράσματα αφενός για την λειτουργία του δημόσιου τομέα, σε θέματα αξιολόγησης και παρακίνησης, και αφετέρου να διερευνηθεί κατά πόσο η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων και η παροχή κινήτρων επηρεάζει την αποτελεσματικότητά τους. Η έρευνα, τελικά, έδωσε απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν κατά τον σχεδιασμό της και αφορούσαν το κατά πόσο οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να διακρίνουν τη σκοπιμότητα της αξιολόγησης, εάν στους δημόσιους οργανισμούς εφαρμόζονται συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων, εάν στους δημόσιους οργανισμούς εφαρμόζονται συστήματα παρακίνησης των εργαζομένων και πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν οι σημερινοί δημόσιοι υπάλληλοι από την εργασία τους.

Ο πληθυσμός που αποτέλεσε το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας ήταν εργαζόμενοι σε διάφορους δημόσιους φορείς, στο Ηράκλειο της Κρήτης. Ειδικότερα και ενδεικτικά, συμμετείχαν εργαζόμενοι σε υπηρεσίες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σε τμήματα και υπηρεσίες υπαγόμενες στο υπουργείο Εσωτερικών, στις δημόσιες οικονομικές υπηρεσίες, στις διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, στις υπηρεσίες δημόσιας υγειονομικής περίθαλψης. Αρχικά, όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 83 άτομα εκ των οποίων οι 47 είναι άνδρες και οι 36 γυναίκες, ηλικίας μεταξύ 40-59. Στην πλειοψηφία τους οι συμμετέχοντες ήταν έγγαμοι και η κατηγορία στην οποία ανήκαν ήταν αυτή της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΔΕ). Τέλος, όσον αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας των υπαλλήλων στο δημόσιο, παρατηρούμε πως οι περισσότεροι εργάζονταν, κυρίως, από 15 έως 25 χρόνια.

Περνώντας στο δεύτερο μέρος της έρευνας, αυτή περιελάμβανε ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Αρχικά, το δείγμα της έρευνας ρωτήθηκε για τη συχνότητα διενέργειας αξιολογήσεων στον οργανισμό όπου εργάζεται. Παρατηρούμε πως οι περισσότερες απαντήσεις που δόθηκαν έδειξαν πως αρκετά συχνά πραγματοποιείται κάποια αξιολόγηση εργαζομένων.

Στη συνέχεια οι υπάλληλοι κλήθηκαν να απαντήσουν ποιους στόχους πιστεύουν ότι καλύπτει η αξιολόγηση των εργαζομένων. Σε αυτή την ερώτηση οι ερωτώμενοι είχαν να

επιλέξουν, μεταξύ των τεσσάρων στόχων της αξιολόγησης, ποιον ή ποιους θεωρούν ότι καλύπτονται μέσω αυτής. Οι στόχοι περιελάμβαναν τη συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων και την παρακίνηση για υψηλή απόδοση, την υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν στις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις, την επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων και την ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων. Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος επέλεξε και τους τέσσερις στόχους, ωστόσο ο τρίτος στόχος δηλαδή η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων, επιλέχθηκε από τους λιγότερους.

Στη συνέχεια έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί κατά πόσο πιστεύουν οι υπάλληλοι ότι πρέπει να αποτελούν κριτήρια αξιολόγησης κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Τα χαρακτηριστικά αυτά ήταν χωρισμένα σε τέσσερις κατηγορίες και αφορούσαν τη γνώση του αντικειμένου, το ενδιαφέρον και τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων, τις υπηρεσιακές σχέσεις και τη συμπεριφορά τους και την αποτελεσματικότητά τους. Χωρίς ιδιαίτερες εκπλήξεις, η συντριπτική πλειοψηφία δήλωσε πως όλα τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά πρέπει να αποτελούν κριτήρια αξιολόγησης. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες απέδωσαν ιδιαίτερη αξία στη συμπεριφορά προς τους πολίτες και την εξυπηρέτηση του κοινού.

Περνώντας στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, αυτό περιελάμβανε ερωτήσεις σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων και την ενίσχυση του ηθικού τους. Επί της ουσίας, οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι, που έλαβαν μέρος στην έρευνα, υποστήριξαν πως δεν υπάρχουν συστήματα στον εργασιακό τους χώρο που συμβάλλουν στην ενίσχυση του ηθικού τους. Όσοι επέλεξαν να απαντήσουν θετικά, ανέφεραν το σύστημα αξιολόγησης καταλληλότητας εργαζομένων. Κανένα άλλο σύστημα δεν επιλέχθηκε ή αναφέρθηκε από τους συμμετέχοντες.

Όσον αφορά το λόγο που πιστεύουν οι υπάλληλοι ότι ελάχιστοι οργανισμοί/φορείς/υπηρεσίες στην Ελλάδα χρησιμοποιούν κάποιο σύστημα ενίσχυσης του ηθικού των εργαζομένων, αυτοί κατά το μεγαλύτερο ποσοστό υποστήριξαν πως ευθύνονται, κυρίως, οικονομικοί λόγοι και, ακολούθως, η απουσία των σχετικών γνώσεων και τεχνογνωσίας. Επίσης, σχεδόν όλοι συμφώνησαν πως η υιοθέτηση των μεθόδων παρακίνησης θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας στην εργασία τους και ότι θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης.

Το τέταρτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου περιελάμβανε ερωτήσεις σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Εδώ οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να βαθμολογήσουν το κατά πόσο συμφωνούν με κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εργασίας τους. Τα χαρακτηριστικά αυτά ήταν χωρισμένα σε έξι κατηγορίες και αφορούσαν το αντικείμενο και τις γενικές συνθήκες εργασίας, κάποιες ειδικές συνθήκες εργασίας, την αμοιβή, τους προϊσταμένους, την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων και τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης. Και σε αυτές τις περιπτώσεις, η πλειοψηφία δήλωσε πως όλα τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά τους αφήνουν, σε γενικές γραμμές, ικανοποιημένους. Ωστόσο αξίζει να αναφερθεί πως η πλειοψηφία επέλεξε την επιλογή «συμφωνώ» και πολύ λιγότερο την επιλογή «συμφωνώ απόλυτα» και οι περισσότερες διαφωνίες καταγράφηκαν στις τρεις τελευταίες κατηγορίες που αφορούσαν τους προϊσταμένους, την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων και τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης. Ειδικότερα, στην αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων και τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης οι ερωτώμενοι που εξέφρασαν θετική στάση (συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα) κυμαίνονται σε ποσοστό μεταξύ 55 - 60%, με το υπόλοιπο ποσοστό - περίπου το 40 με 45% - να κινείται μεταξύ ουδετερότητας και αρνητικής στάσης. Στην ερώτηση που αφορούσε την αμοιβή παρουσιάστηκαν οι περισσότερες απαντήσεις ουδέτερης γνώμης και διαφωνίας δείχνοντας μία, κατά κύριο λόγο, αρνητική τάση στον τομέα αυτό. Στο θέμα των σχέσεων με τους προϊσταμένους, διαπιστώνουμε ότι περίπου το 60% εκδηλώνει θετική στάση (με κανένα, ωστόσο, να συμφωνεί απόλυτα) ενώ περίπου το 40% εκφράζεται ουδέτερα ή αρνητικά.

Συνοψίζοντας, λοιπόν, μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε ότι η διενέργεια αξιολογήσεων στο δημόσιο τομέα πραγματοποιείται σχετικά συχνά αλλά, ίσως, θα μπορούσε να είναι συχνότερη και οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να διακρίνουν τη σκοπιμότητα της αξιολόγησης. Αναγνωρίζουν τι επιδιώκεται ή τι θα έπρεπε να επιδιώκεται με τη συγκεκριμένη διαδικασία (στόχοι της αξιολόγησης). Ακόμα συμπεραίνουμε ότι στους δημόσιους οργανισμούς δεν εφαρμόζονται επαρκή συστήματα παρακίνησης των εργαζομένων και δεν επιτυγχάνεται καθόλου ικανοποιητικά η ενίσχυση του ηθικού τους. Τέλος, βλέπουμε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι, σε γενικές γραμμές, δηλώνουν ευχαριστημένοι από την εργασία τους ενώ παράλληλα διατυπώνεται και η άποψη ότι ο δημόσιος τομέας χρήζει αλλαγών και βελτιώσεων σε θέματα αξιολόγησης και, κυρίως, παρακίνησης και ηθικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων του.

Στο σημείο αυτό, ας δούμε το συσχετισμό της αξιολόγησης με την παρακίνηση των εργαζομένων, όπως προκύπτει από τις ληφθείσες απαντήσεις. Και οι δύο διαδικασίες αποτελούν σημαντικές πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στην πραγματοποιηθείσα έρευνα, οι συμμετέχοντες δημόσιοι υπάλληλοι δείχνουν ότι αντιλαμβάνονται και κατανοούν τους βασικότερους στόχους της αξιολόγησης. Δηλαδή τη συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων και την παρακίνηση για υψηλή απόδοση, την υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν στις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις προσλήψεις, την επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων και την ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων. Παρατηρούμε ότι οι στόχοι αυτοί αποτελούν συγχρόνως και σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης και δραστηριοποίησης των ανθρώπων προς αύξηση της εργασιακής απόδοσης, παραγωγικότητας και ικανοποίησής τους. Συνεπώς, η αξιολόγηση, ο τρόπος υλοποίησής της και τα αποτελέσματά της (θετικά ή αρνητικά για τον εργαζόμενο) επιδρούν ουσιαστικά στην επαγγελματική παρακίνηση και μπορούν, αναλόγως, να την ενισχύσουν ή να την αποδυναμώσουν.

Ολοκληρώνοντας με τα συμπεράσματα, μπορούμε να προχωρήσουμε στη διατύπωση ορισμένων προτάσεων για τη βελτίωση της διαδικασίας της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα και την επιτυχή εφαρμογή προγραμμάτων παρακίνησης των εργαζομένων. Η διαδικασία της αξιολόγησης, στην παρούσα φάση τουλάχιστον, διενεργείται σε ετήσια βάση για το μεγαλύτερο μέρος των οργανισμών/φορέων/υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Πιθανόν θα μπορούσε να πραγματοποιείται συχνότερα π.χ. κάθε εξάμηνο. Με τον τρόπο αυτό, θα είναι δυνατή η ταχύτερη αντίχρεση των προβλημάτων, που επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων, και η επίλυσή τους. Επίσης, η συχνότερη αξιολόγηση θα λειτουργεί ως ώθηση για τους εργαζομένους που ενδιαφέρονται πραγματικά για τη δουλειά τους και, παράλληλα, δεν θα παρέχει τη δυνατότητα εφησυχασμού για τους αμελείς ή αδιάφορους υπαλλήλους. Καλό θα ήταν να υπάρξει άμεση και ουσιαστική σύνδεση της αξιολόγησης με το τρίπτυχο προσπάθεια – αποτέλεσμα – ανταμοιβή. Εξαιρετικά βοηθητικός στην όλη διαδικασία θα ήταν ο εντοπισμός των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων, σε λειτουργικό αλλά και συναισθηματικό επίπεδο, με τη χρήση ειδικών τεστ και την αρωγή ειδικών ψυχολόγων. Έτσι, θα κρίνεται και θα αξιολογείται η καταλληλότητα του κάθε ατόμου για την εργασιακή θέση που κατέχει και θα προωθούνται ανακατατάξεις, ανάλογα με τις δυνατότητες του κάθε εργαζομένου. Καλό θα ήταν, επίσης, οι στόχοι της αξιολόγησης να καθίστανται απολύτως σαφείς και κατανοητοί σε όλους τους εργαζομένους και να επαναπροσδιορίζονται,

όταν το απαιτούν οι περιστάσεις και οι συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος εργασίας.

Όπως είδαμε και από τα αποτελέσματα της έρευνας, οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι δεν υπάρχουν επαρκή συστήματα παρακίνησης των εργαζομένων στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Η σωστή παρακίνηση, όμως, συντελεί τα μέγιστα στην παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου. Στο θέμα αυτό θα μπορούσαν να υιοθετηθούν μέθοδοι παροχής κινήτρων, οι οποίες χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Η επιπλέον οικονομική ανταμοιβή για όσους δημοσίους υπαλλήλους εμφανίζουν μία εξέχουσα δραστηριότητα και αποτελεσματικότητα στην εργασία τους, αποτελεί ένα καλό κίνητρο. Θα μπορούσε, ακόμα, να παρέχονται επιπρόσθετα ειδικά προγράμματα φροντίδας και υγειονομικής κάλυψης καθώς και συνταξιοδοτικά προγράμματα. Στα προαναφερόμενα κίνητρα, θα μπορούσε να τεθεί ως αντίλογος η δικαιολογία της οικονομικής στενότητας και δυσπραγίας του δημόσιου τομέα. Σε αυτή την περίπτωση, η αναγνώριση και η βράβευση της πολύ καλής απόδοσης καθώς και η γνωστοποίηση αυτής της αναγνώρισης, μέσα στα πλαίσια του δημόσιου φορέα, μπορεί να κινητοποιήσει και να παρακινήσει τους εργαζομένους προς μία εντατικότερη προσπάθεια. Θα μπορούσε να εφαρμοστεί, επίσης, η παροχή επιπλέον ημερών άδειας, από τις προβλεπόμενες, με αποδοχές για τους εργαζομένους που ξεχωρίζουν θετικά κατά τη διεκπεραίωση των εργασιακών καθηκόντων τους. Από την πλευρά της ηγεσίας, θα μπορούσαν να καθιερωθούν περισσότερο ευέλικτες πρακτικές για την ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας, της δέσμευσης στους εργασιακούς στόχους και της ενδυνάμωσης του αισθήματος εμπιστοσύνης και δικαιοσύνης.

Όλες οι προαναφερθείσες προτάσεις βελτίωσης και δημιουργικής ανάπτυξης των συστημάτων αξιολόγησης και παρακίνησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα, προϋποθέτουν απαραίτητα την ανάλογη αλλαγή και τροποποίηση του σχετικού νομοθετικού πλαισίου, προκειμένου να καταστεί εφικτή η πρακτική εφαρμογή τους.

Η έρευνα αυτή θα μπορούσε να συνεχιστεί και μελλοντικά. Θα μπορούσε, πιθανώς, να στοχεύσει αποκλειστικά σε άτομα που βρίσκονται σε θέσεις προϊσταμένων και διευθυντών, σε διάφορες υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Μέσα από τη μελλοντική αυτή διαδικασία και έρευνα, θα μπορούσε να διακριβωθεί η δική τους άποψη για την αξιολόγηση και την παρακίνηση των εργαζομένων και υφισταμένων τους. Θα μπορούσαν, επιπλέον, να προκύψουν προτάσεις, βασισμένες στην εμπειρία των προϊσταμένων και διευθυντών του δημοσίου τομέα, είτε για την αλλαγή και τροποποίηση των ήδη εφαρμοζόμενων διαδικασιών και συστημάτων είτε για την εισαγωγή νέων μεθόδων για τη δίκαιη, αξιοκρατική και

αποτελεσματική αξιολόγηση και παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Τέλος, μέσω της μελλοντικής έρευνας, θα μπορούσε να δοθεί η δυνατότητα στους προϊσταμένους του δημόσιου τομέα να εκφράσουν τις προτάσεις τους, προκειμένου να απαλλαγούν από τις αυστηρές και γραφειοκρατικές διοικητικές πρακτικές και να ενισχύσουν την ενεργοποίηση των εργαζομένων, θέτοντας τα σωστά κίνητρα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

Αυλωνίτης Γ. και Σταθακόπουλος Β., (2008), Αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων, εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Κάντας, Α., (1993), Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία. Επιλογή – Αξιολόγηση Προσωπικού. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κάντας, Α., (1993), Οργανωτική- Βιομηχανική -ψυχολογία; Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Κάντας, Α., (1995), Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Διεργασίες ομάδας – Σύγκρουση– Ανάπτυξη και αλλαγή – Κουλτούρα – Επαγγελματικό άγχος (Μέρος 3ο). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, Σελ. 109.

Κάντας, Α., (1996), Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς και στους εργαζόμενους στα επαγγέλματα υγείας και πρόνοιας, Ψυχολογία, 3(2), 71-85.

Μανωλόπουλος Δ., (2008), An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece, Employee Relations, vol.30, no 1 σελ.63-85

Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον (3η έκδοση), Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

Παπακωνσταντίνου Απ., (2007), Η συνταγματική αρχή της αξιοκρατίας και το νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων του Δημοσίου, Αθήνα: Εισήγηση ΙΝ.ΕΠ με θέμα ο νέος υπαλληλικός κώδικας

Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Παπαστεφανάκη, Σ., (2006), Σημειώσεις Μαθήματος Διαχείριση ανθρώπινων πόρων, Ηράκλειο: Εκδόσεις Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης – Τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων.

Πλατσίδου Μ. και Γωνιά Ε., (2005), Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο, άρθρο δημοσιευμένο στο: Καψάλης Α., (2005), Οργάνωση και Διοίκηση σχολικών μονάδων, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Σαλωνίτης, Π., (2002), «Επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Ν. Κορινθίας». Παιδαγωγικό Βήμα Αιγαίου, 45,53-75.

Σπηλιωτόπουλος Ε, (2001), Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου, 11η έκδ., εκδ.. Σάκκουλα (σελ.28-29).

Τάχος Α.Ι., (1996), Δημόσιο Υπαλληλικό Δίκαιο, Εκδόσεις Σάκκουλα.(σελ.44)

Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ., (2004), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Φαναριώτης Π., (1999), Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21ο αιώνα, Αθήνα, εκδόσεις Αθ. Σταμούλη (σελ. 25-30).

Χατζηπαντελή Π. Σ., (1999), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, εκδόσεις Μεταίχμιο.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Akrivos C., Koutras G., (2009), Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality, 2n International conference: Quantitative and Qualitative Methodologies in Economic and Administrative Science, TEI of Athens, 25 – 26/5/2009.

Baron, R.M., & Kenny, D.A., (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology. 51. 1173-1182.

Berry, L., M., & Houston, J. P., (1993), Psychology at work. Madison: Brown & Benchmark.

Brief, A. P., (1998), Attitudes in and around organizations. Sage: Thousand Oaks, CA.

Brunstein I., (1995), Human Resource Management in Western Europe, Walter de Gruyter, Berlin σελ. 125-126

Burke, R. J., & Richardsen, A. M., (1996), Stress, burnout and health. In C. L. Cooper (Ed.), Handbook of Stress, Medicine and Health (pp. 101-117). Boca Raton FL: CRC Press.

Bowen BE, Radhakrishna RB., (1991), Job satisfaction of agricultural education faculty: A constant phenomena. J Agricult Educ, 32:16–22

Buchbinder S, Shanks N., (2007), Introduction to health care management. Jones & Bartlett, Sudbury, MA,

Camilleri E., (2007), Antecedents affecting public service motivation, *Personnel Review*, Vol.36, No 3 σελ.356-377

Cranny, C. J., Smith, P .C., & Stone, E. F., (1992), Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance. Lexington Books: New York.

Denhardt R.B., J.V. Denhardt , M.P. Aristigueta,(2002), Managing human Behavior in public and no profit organization, Sage publications (σελ. 169)

Dielman M, Cuong PV, Anh LV, Martineau T., (2003), Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam. *Hum Resour Health* 2003, 1:10

Firth-Cozens, J., Payne, R., (1999), Stress in health professionals: Psychological and organisational causes and interventions, U.K., Wiley and Sons.

Ginzberg, E., Ginsburg, S.W., Axelrad, S., & Herma, J.L., (1951), Occupational Choice: an approach to a general theory, New York, Columbia University Press.

French W., (1994), Human Resources Management (3η έκδοση), Boston: Houghton Mifflin.

Hackman, J.R., & Oldman, G.R., (1980), Work Redesign. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Herzberg Fr., Mausner B. , Bloch Snyderman B., (1959), The Motivation to Work (The Motivation – Hygiene Theory or Two Factor Theory), Transaction Publishers; Reprint edition (January 1, 1993).

Hughes, R. E., (2001), Deciding to leave but staying: teacher burnout, precursors and turnover. *Journal of Human Resource Management*, 12 (2), 288-298.

Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H., (1968), Job satisfaction research: A manageable guide for practitioners. *Personnel Journal*, 47, 172-177.

James L.Perry & Lois R.Wise, (1990), The motivational Bases of Public Service, *Public Administration Review*, Vol. 50, No.3, 367-373

Jayrante,S.,& Chess, W.A., (1984), Job satisfaction, burnout in social work. In B.A. Farber(Ed.).*Stress and burnout in the human service professions*(pp.129-141),New York: Pergamon Press.

Jayrante,S.,& Chess, W.A., (1984), Job satisfaction, burnout and turnover: A national study. *Social Work*,29,448-453.

Kotler, P. & Keller, K. L., (2011, 14th edition), *Marketing Management*, publisher Prentice Hall.

- Koustelios, A.**, (1991), *The Relationships of Organizational Cultures and Job Satisfaction in Three Selected Industries in Greece*. Unpublished doctoral dissertation. University of Manchester. UK.
- Koustelios, A., & Bagiatis, K.**, (1997), *The employee satisfaction inventory (ESI): development of a scale to measure satisfaction of Greek employees*. *Educational and Psychological Measurements*, 57, 469-476.
- Koustelios, A., & Kousteliou, I.**, (1998), *Relations among measures of job satisfaction. role conflict. and role ambiguity for a sample of Greek teachers*. *Psychological Reports* 82 (1): 131-136.
- Koustelios, A., Theodorakis, N., & Goulimaris, D.**, (2004), "Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece". *International Journal of Educational Management*, 18(2), 87-92.
- Locke, E. A.**, (1969), *What is job satisfaction? Organizational behavior and human performance*. In E. E. Lawler (1973). *Motivation in work organizations*. Brooks/Cole Publishing Company: Monterrey, CA.
- Locke, E. A.**, (1976), *The nature and the causes of job satisfaction*. In M.D. Duneette (Ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand Mc Nally.
- Locke, E. A., & Latham, G. P.**, (1984), *Goal setting: A motivational technique that works!*. New Jersey: Prentice- Hall, Inc.
- Maslach, C.**, (1982), *Burnout – the cost of caring*, New Jersey, Prentice Hall.
- Maslach, C., & Jackson, S.E.**, (1982), «Burnout in the health professions: A social psychological analysis», In G. Sanders & J. Suls (eds), *Social psychology of health and illness*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 227-251.
- Maslow A.**, (2011), *Hierarchy of Needs: A Theory of Human Motivation*, Kindle edition, Publisher: www.all-about-psychology.com, January 2011.
- Osborne D. & Gaebler T.**, (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Reading, MA: Addison – Wesley, 1992.
- Robbins S.**, (2001), *Organizational behavior*. 9th ed. Prentice Hall, New Jersey, 2001
- Smith G.**, (1994), *Motivation*. 2nd ed. AMACOM, New York, 1994
- Theodorakioglou YD, Tsiotras GD.**, (2000), *The need for the introduction of quality management into Greek health care*. *Total Qual Manage* 2000, 11:1153–1165
- Warr, P.B.**, (1987), «Job characteristics and Mental Health» in P. Warr (Ed.) *Psychology of Work*. Harmondsworth: Penguin.

Warr, P.B., (2005), Work, well being and mental Health. In Barling, J., Kelloway, K., & Frone, M. (Eds), Handbook of Work Stress, New York: Sage.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., Lofquist, L. H., & England, G. W., (1966), Instrumentation for the theory of work adjustment. University of Minnesota, Minneapolis.

Νομολογία

- Π.Δ. 318 / 1992
- Ν. 3230 / 2004
- Ν. 3528 / 2007
- Αστικός Κώδικας και Εισαγωγικός του νόμος (Π.Δ. 456 / 1984)

Internet

- <https://dasta.uom.gr/Surveys/AnswerSurvey.aspx?CatalogId=Survey5>
- <https://www.yumpu.com/xx/document/view/18634033/-/109>
- <http://thoukidides.com/phocadownload/ekdoseis.pdf>
- <http://slideplayer.gr/slide/2679410>
- http://www.researchgate.net/publication/236216473_Job_motivation_factors_and_performance_incentives_...
- http://www.researchgate.net/publication/242311300_TAKING_HEALTHCARE_WHERE_THE_COMMUNITY_IS_THE_STORY...
- <http://e-trainers.wikidot.com/stress>
- http://compus.uom.gr/EDU229/document/Ergasies_prohgoumenwn_foithtwn/Fanariotou_telikh.pdf
- <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse2/seyp/nos/2009/AggelakiChrisi/attached-document/Aggelaki2009.pd...>

- <http://ktisis.cut.ac.cy/bitstream/10488/3146/1/%CE%95%CE%BB%CE%B9%CE%BD%CE%B1%20%20%CE%93%CE%B5%CF%8...>
- <http://www.kariera.gr/%ce%ac%cf%81%ce%b8%cf%81%ce%bf/cb-6-%ce%b5%cf%81%ce%b3%ce%b1%cf%83%ce%b9%ce%b1...>
- <http://invenio.lib.auth.gr/record/80215/files/gri-2007-887.pdf?version=1>
- <http://invenio.lib.auth.gr/record/74288/files/gri-2007-487.pdf?version=1>
- <http://www.ergonomia.gr/eap/302>
- http://www.logistics.tuc.gr/Contents/Lessons/HRM_PGrad/08%20-%20HRM_Perf.ppt
- http://www.logistics.tuc.gr/contents/lessons/d_ant/job%20evaluation.ppt
- http://www.logistics.tuc.gr/Contents/Lessons/HRM_PGrad/08%20-%20HRM_Perf.ppt
- <http://www.malariajournal.com/content/11/1/48>
- <http://users.uom.gr/~platsidu/%c8%e5%f9%f1%df%e5%f2%20%ea%e9%ed%de%f4%f1%f9%ed%20%f3%f4%ef%ed%20%e5%...>
- <http://psych.wisc.edu/henriques/mediator.html>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η αξιολόγηση των εργαζομένων στον ελληνικό δημόσιο τομέα και η σχέση της με την παρακίνησή τους

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Ποιο είναι το φύλο σας;
 - Άρρεν
 - Θήλυ

2. Ποιά είναι η ηλικία σας;
 - Μέχρι 29 ετών
 - 30-39 ετών
 - 40-49 ετών
 - 50-59 ετών
 - 60 ετών και άνω

3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;
 - Έγγαμος
 - Άγαμος
 - Χήρος
 - Διαζευγμένος

4. Σε ποια κατηγορία υπαλλήλων ανήκετε;
 - ΔΕ
 - ΤΕ
 - ΠΕ

5. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε;
 - Μέχρι 5 χρόνια
 - 5-15 χρόνια

- 15-25 χρόνια
- Πάνω από 25 χρόνια

B. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

6. Πόσο συχνά πραγματοποιείται αξιολόγηση στη δημόσια υπηρεσία που εργάζεστε;
- Πολύ συχνά
 - Συχνά
 - Σπάνια
 - Καθόλου
7. Ποιους από τους παρακάτω στόχους πιστεύετε ότι καλύπτει η αξιολόγηση των εργαζομένων;
- Συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων και η παρακίνηση για υψηλή απόδοση
 - Υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν στις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις
 - Επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων
 - Ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων
8. Στις ερωτήσεις που ακολουθούν παρακαλώ κυκλώστε έναν από τους αριθμούς 1 έως 5, όπου 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3 = ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα.

Κατά πόσο πιστεύετε ότι πρέπει να αποτελούν κριτήρια αξιολόγησης τα εξής χαρακτηριστικά:

Γνώση του αντικειμένου					
1. Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία).	1	2	3	4	5

2. Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων.	1	2	3	4	5
3. Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του δημόσιου φορέα.	1	2	3	4	5
Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα					
4. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.	1	2	3	4	5
5. Πρωτοβουλία – καινοτομίες.	1	2	3	4	5
6. Ανάλυση ευθυνών.	1	2	3	4	5
Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά					
7. Συμπεριφορά προς τους πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.	1	2	3	4	5
8. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέρφους και άλλες υπηρεσίες.	1	2	3	4	5
Αποτελεσματικότητα					
9. Ποιότητα και ποσότητα εργασίας.	1	2	3	4	5
10. Ικανότητα προγραμματισμού, οργάνωσης, συντονισμού και ελέγχου των διεργασιών.	1	2	3	4	5

Γ. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΗΘΙΚΟΥ

9. Υπάρχουν συστήματα στον εργασιακό σας χώρο που συμβάλουν στην ενίσχυση του ηθικού σας;

- Ναι
 Όχι

10. Αν ναι ποια από τα παρακάτω συστήματα ενίσχυσης ηθικού συναντάτε:

- Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Ψυχοκοινωνικής Υποστήριξης

- Αξιολόγηση Καταλληλότητας Εργαζομένων
- Ειδικά προγράμματα φροντίδας Υγειονομικής Κάλυψης
- Υποστήριξη Εκπατριζόμενων Στελεχών
- Διαχείριση Τραυματικών Γεγονότων
- Άλλο Σύστημα (διευκρινίστε).....

11. Ελάχιστοι οργανισμοί στην Ελλάδα χρησιμοποιούν κάποιο σύστημα ενίσχυσης του ηθικού των εργαζομένων. Για ποιο λόγο πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό;(επιλέξτε 1 απάντηση που πιστεύετε)

- Οικονομικοί Λόγοι
- Λόγω έλλειψης Γνώσεων και Τεχνογνωσίας
- Λόγω έλλειψης Ενδιαφέροντος προς τους εργαζόμενους
- Άλλος λόγος.....

12. Πιστεύετε ότι η υιοθέτηση των μεθόδων παρακίνησης θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας στην εργασία σας;

- Ναι
- Όχι

13. Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης;

- Ναι
- Όχι

Δ. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

14. Στις ερωτήσεις που ακολουθούν παρακαλώ κυκλώστε έναν από τους αριθμούς 1 έως 5, όπου 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3 = ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα.

Αντικείμενο και γενικές συνθήκες εργασίας	
1. Από την παρούσα δουλειά μου είμαι ικανοποιημένος	1 2 3 4 5
2. Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου	1 2 3 4 5
3. Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές	1 2 3 4 5
4. Είμαι ικανοποιημένος από τον καθημερινό όγκο εργασίας μου	1 2 3 4 5
Ειδικές συνθήκες εργασίας	
5. Είμαι ικανοποιημένος από το ευέλικτο ωράριο εργασίας μου	1 2 3 4 5
6. Λαμβάνω ικανοποιητικό αριθμό ημερών άδειας (διακοπών και αναρρωτικών)	1 2 3 4 5
Αμοιβή	
7. Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθειά μου	1 2 3 4 5
8. Ο δημόσιος φορέας όπου εργάζομαι μου προσφέρει ικανοποιητικά οφέλη (ιατρική περίθαλψη, ασφάλιση, συνταξιοδοτικές προοπτικές)	1 2 3 4 5
Προϊστάμενοι	
9. Είμαι ικανοποιημένος από την σχέση μου με τον άμεσο προϊστάμενο μου	1 2 3 4 5
10. Ο προϊστάμενος μου εμπνέει ικανοποιητική εμπιστοσύνη	1 2 3 4 5
Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων	
11. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις	1 2 3 4 5

ικανότητές μου					
12. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις μου	1	2	3	4	5
13. Μου δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω νέες ικανότητες μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης	1	2	3	4	5
Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης					
14. Έχω δυνατότητες για προαγωγή	1	2	3	4	5
15. Μου δίνεται η δυνατότητα να συμβάλλω με δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου	1	2	3	4	5
16. Μου δίνεται η δυνατότητα αναγνώρισης της προσπάθειάς που καταβάλλω	1	2	3	4	5
17. Μου δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσής μου με αντικειμενικά κριτήρια	1	2	3	4	5