



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
1.1 Εισαγωγή.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	8
2.1 Διοίκηση Δημόσιων Οργανισμών και Οργανισμών του ΕΔΤ.....	8
2.2 Παγκόσμια Κοινωνικοοικονομική Κατάσταση και Κυπριακή Πραγματικότητα εν έτει 2015 ..	12
2.3 Εργασιακή Ικανοποίηση.....	13
2.4 Οργανωσιακή Δέσμευση.....	15
2.5 Κίνητρα.....	16
2.6 Κίνητρα Εργοδότησης στον ΕΔΤ.....	18
2.7 Ταύτιση Ατόμου-Οργανισμού.....	23
2.8 Θεωρίες Παρακίνησης.....	24
2.8.1 Θεωρίες περιεχομένου.....	26
2.8.2 Θεωρίες διαδικασιών.....	28
2.9 Μέθοδοι Παρακίνησης.....	34
2.10 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Συμπεριφορά.....	40
2.11 Μέτρηση Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	46
2.12 Ρόλος Διευθυντικών Στελεχών.....	47
2.13 Service Profit Chain.....	51
2.14 Internal Marketing.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	54
3.1 Ορισμός του Προβλήματος.....	54
3.2 Ερευνητικοί Στόχοι.....	54
3.3 Σχεδιασμός Ερευνητικού Πλάνου.....	55
3.3.1 Πηγές πληροφοριών.....	55
3.3.2 Ερευνητική προσέγγιση.....	55
3.3.3 Ερευνητικό εργαλείο.....	55
3.3.4 Σχέδιο δειγματοληψίας.....	57
3.3.5 Μέθοδος επαφής.....	58
3.4 Συλλογή της Πληροφορίας.....	59

3.5	Ανάλυση της Πληροφορίας .....	59
3.6	Ηθικές Προεκτάσεις.....	59
3.7	Στατιστική Ανάλυση – Ανάλυση Αποτελεσμάτων .....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....		61
4.1	Αποτελέσματα Παρακίνησης στο Χώρο Εργασίας .....	61
4.1.1	Ταύτιση ατόμου-οργανισμού .....	61
4.1.2	Παράγοντες παρακίνησης που βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων.....	65
4.1.3	Ρόλος του προϊσταμένου στην παρακίνηση.....	70
4.1.4	Οργανωσιακή κουλτούρα .....	72
4.1.5	Εισηγήσεις συμμετεχόντων για τους τρόπους παρακίνησης από τη Διοίκηση.....	80
4.2	Αποτελέσματα Εργασιακής Ικανοποίησης .....	82
4.2.1	Εργασιακή ικανοποίηση .....	82
4.2.2	Πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό .....	84
4.2.3	Προτροπή άλλων ατόμων για εργοδότηση σε οργανισμούς του ΕΔΤ .....	87
4.3	Σχέση ανάμεσα στις Βασικές Μεταβλητές της Έρευνας.....	89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ .....		92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....		102
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ..		104
7.1	Περιορισμοί Έρευνας.....	104
7.2	Δυσκολίες κατά την Υλοποίηση της Έρευνας.....	106
7.3	Εισηγήσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	106
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....		108
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....		112
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I: Οργανισμοί που συμμετείχαν στην έρευνα .....		113
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II : Ερωτηματολόγιο έρευνας.....		114

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

### ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ ΕΝ ΚΑΙΡΩ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Σκοπός της έρευνας ήταν να αναδείξει τις **κατηγορίες κινήτρων/παραγόντων που παρακινούν τους εργαζομένους του ευρύτερου δημόσιου τομέα (ΕΔΤ)** ώστε να εργάζονται **αποδοτικά** μέσα σε **συνθήκες οικονομικής κρίσης** και να **υποδείξει μεθόδους παρακίνησης** του προσωπικού που θα αυξήσουν περαιτέρω την αποδοτικότητά τους. Επιπλέον, η έρευνα στόχο είχε να προσδιορίσει το ρόλο **των προϊσταμένων στην παρακίνηση του προσωπικού**, να καταγράψει **την οργανωσιακή κουλτούρα** που διέπει τους οργανισμούς του ΕΔΤ στην Κύπρο, να εκτιμήσει το βαθμό ταύτισης των εργαζομένων με τον οργανισμό και να μετρήσει την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Στην έρευνα συμμετείχαν 429 άτομα από 27 οργανισμούς του ΕΔΤ. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε εξ' ολοκλήρου ηλεκτρονικά. Το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από 3 μέρη που μετρούσαν την παρακίνηση στο χώρο εργασίας, την εργασιακή ικανοποίηση και τα δημογραφικά στοιχεία. Η στατιστική ανάλυση αφορούσε μη παραμετρικούς ελέγχους με το κριτήριο Mann Whitney-U (2 samples) για τις κατηγορικές μεταβλητές με δύο επίπεδα, με το κριτήριο Kruskal-Wallis H (k samples) για μεταβλητές με περισσότερα επίπεδα και στατιστική συσχέτιση με τη χρήση του δείκτη συσχέτισης Spearman's Rho για συνεχείς μεταβλητές.

Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ικανοποιητικά επίπεδα ταύτισης των συμμετεχόντων με τους οργανισμούς, μέτρια επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και σχετικά υψηλό ποσοστό πρόθεσης αποχώρησης από τους οργανισμούς του ΕΔΤ. Η κυρίαρχη διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας των οργανισμών του ΕΔΤ βρέθηκε η «Κοινωνική Υπευθυνότητα» ενώ η έρευνα κατέδειξε τον υποβαθμισμένο ρόλο των προϊσταμένων στην παρακίνηση του προσωπικού. Επίσης, έχει διαφανεί ότι οι εργαζόμενοι στον ΕΔΤ παρακινούνται κύρια από μη οικονομικά κίνητρα που έχουν να κάνουν με τη διοίκηση και τα χαρακτηριστικά του οργανισμού, λιγότερο από οικονομικά κίνητρα και τέλος από μη οικονομικά κίνητρα που αφορούν τα χαρακτηριστικά της εργασίας.

Τέλος, η παρούσα έρευνα ανέδειξε τα κενά που αφορούν την παρακίνηση των εργαζομένων αλλά και τα κακώς έχοντα στους οργανισμούς του ΕΔΤ. Η συνειδητοποίηση τους από τις διοικήσεις θα αποτελέσει το πρώτο βήμα για αντιμετώπισή τους. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στην αποκατάσταση του ρόλου των προϊσταμένων στην παρακίνηση του προσωπικού αλλά και στην υιοθέτηση εκείνων των μεθόδων παρακίνησης που συναντούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων, όπως αυτές εκφράστηκαν μέσα από την παρούσα έρευνα.

## **ABSTRACT**

### **MOTIVATIONAL METHODS OF ADMINISTRATIVE EMPLOYEES IN THE BROADER PUBLIC SECTOR OF CYPRUS IN CONDITIONS OF ECONOMIC CRISIS**

The present study aimed to highlight the categories of motivations that motivate the employees in the broader public sector (BPS) of Cyprus to work efficiently in conditions of economic crisis. Also it aimed to suggest methods to motivate employees for increased efficiency. Furthermore, the study objective was to determine the role of supervisors in employee motivation, to detect the organizational culture governing the organizations of BPS in Cyprus, to assess the degree person-organization fit and measure employees' job satisfaction.

The survey involved 429 people from 27 organizations in BPS. The survey was conducted entirely online. The questionnaire consisted of three parts that measure the motivation at work, job satisfaction and demographics. Statistical analysis involved non parametric controls with Mann Whitney-U criterion (2 samples) for categorical variables with two levels, the Kruskal-Wallis H test (k samples) for variables with more levels and statistical correlation using Spearman's Rho correlation index for continuous variables.

The results showed satisfactory levels of person-organization fit, moderate levels of job satisfaction and a relatively high proportion of turnover intentions from the organizations of BPS. The dominant dimension of the organizational culture of the broader public sector found to be "Social Responsibility" and the study furthermore showed the subordinate role of superiors in employee motivation. It has also emerged that employees are motivated primarily by non-financial incentives that have to do with management and the characteristics of the organization, less by economic incentives and finally by non-financial incentives on job characteristics.

Finally, this study has highlighted gaps related to employee motivation. The awareness of this situation will be the first step towards addressing the existing problems. Particular emphasis should be given to the rehabilitation of the role of superiors in employee motivation and the adoption of those motivational methods that meet the needs and expectations of employees as expressed in the present study.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσά μου κατά την εκπόνηση της παρούσας διατριβής, Δρ. Ντάινα Νικολάου για την υποστήριξη, κατανόηση και μεγάλη βοήθεια που μου πρόσφερε απλόχερα σε όλο αυτό το διάστημα.

Θερμές ευχαριστίες απευθύνω στη Δρ. Βικτώρια Μπέλλου που με μεγάλη προθυμία και ευγένεια μου έδωσε άδεια για χρήση του μεταφρασμένου και σταθμισμένου στην Ελλάδα από την ίδια ερωτηματολογίου για την οργανωσιακή κουλτούρα καθώς και στη συνάδελφο Ευαγγελία Κατσαμάκη για την άδεια χρήσης των ερωτήσεων που χρησιμοποίησε κατά την εκπόνηση της διατριβής της.

Ευχαριστώ θερμά τους πολύ καλούς συναδέλφους Χρίστο Ροδοσθένους και Άδωνη Καπιρή για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση. Ένα μεγάλο ευχαριστώ στους Κάλλια, Κυριάκο, Φρόσω, Ζωούλα, Μαριάννα, Χλόη, Σοφία, Νίτσα, Χριστάκη και Γιάννα. Χωρίς αυτούς η ολοκλήρωση της διατριβής δε θα ήταν εφικτή.

Ευχαριστώ επίσης τις διοικήσεις των οργανισμών που ανταποκρίθηκαν στο κάλεσμα για συμμετοχή στην εν λόγω έρευνα αλλά και όλους όσους συμμετείχαν και βοήθησαν στην πραγμάτωση της έρευνας αυτής.

Τέλος, ευχαριστώ μέσα από την καρδιά μου τον σύζυγό μου Παύλο για την όλη στήριξή του, την υπομονή που έδειξε κατά την περίοδο αυτή και την ενθάρρυνση του για ολοκλήρωση της διατριβής μου και ένα μεγάλο συγνώμη στα παιδιά μου Ελένη και Κυριάκο που δεν τους αφιέρωνα όσο ποιοτικό χρόνο επιθυμούσα κατά την περίοδο εκπόνησης της διατριβής. Αφιερώνω λοιπόν την προσπάθειά μου αυτή στην οικογένειά μου. Όλα όσα κάνω είναι για μένα, για εσάς, για όλους μας..

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## 1.1 Εισαγωγή

Οι εργαζόμενοι στον ευρύτερο δημόσιο τομέα (στο εξής ΕΔΤ) της Κυπριακής δημοκρατίας, αντιμετωπίζονται από το σύνολο της κοινωνίας με δυσπιστία και χαρακτηρίζονται ως αργόσχολοι, γραφειοκράτες και «βολεμένοι». Ως ΕΔΤ της Κυπριακής Δημοκρατίας ορίζεται κάθε ανεξάρτητη υπηρεσία ή αρχή ή γραφείο ανεξάρτητου αξιωματούχου, κάθε νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου ή οργανισμός δημοσίου δικαίου, περιλαμβανομένων των αρχών τοπικής αυτοδιοίκησης.

Αυτή η εικόνα του ΕΔΤ μπορεί να αποκατασταθεί, ιδιαίτερα κάτω από τις δύσκολες οικονομικές αλλαγές που υφίσταται η χώρα μας μετά από την τραγική οικονομική κατάσταση που έχει περιέλθει και την πολιτική κοινωνικοοικονομικής λιτότητας που έχει επιβληθεί για σκοπούς εξυγίανσης.

Οι λόγοι που ωθούν ορισμένα άτομα να αναζητήσουν εργοδότηση στον ΕΔΤ πρέπει να απασχολούν τις διευθύνσεις των οργανισμών που βρίσκονται κάτω από την ομπρέλα «του ευρύτερου δημόσιου τομέα». Η δομή, ο τρόπος λειτουργίας, οι διαδικασίες και ο προϋπολογισμός των οργανισμών του ΕΔΤ διαφέρουν σημαντικά από τους ιδιωτικούς οργανισμούς. Συνεπώς, οι περιορισμοί στον τρόπο διοίκησης του προσωπικού του ΕΔΤ έχει σοβαρές επιπτώσεις στις μεθόδους **παρακίνησης** του προσωπικού και βεβαίως στην **απόδοση** και την **παραγωγικότητά** του. Αυτό που αξίζει να μελετηθεί είναι **τα είδη κινήτρων που ενδεχομένως κινητοποιούν το προσωπικό σε καιρούς οικονομικής κρίσης/στενότητας, αλλά και ο ρόλος των Διευθυντικών Στελεχών/Προϊσταμένων στη δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας που να ευνοεί και να υποστηρίζει την ανάπτυξη εσωτερικών κινήτρων**. Στο πλαίσιο αυτό ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η ταύτιση των εργαζομένων με τους οργανισμούς στους οποίους εργοδοτούνται και η εργασιακή τους ικανοποίηση που οδηγεί στην αφοσίωση ή αποχώρηση από τον οργανισμό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### 2.1 Διοίκηση Δημόσιων Οργανισμών και Οργανισμών του ΕΔΤ

#### Δημόσια Διοίκηση

Σύμφωνα με τον Γεωργίου (2012, p. 68), η Δημόσια Διοίκηση είναι «κρατικό όργανο που είναι επιφορτισμένο με την εφαρμογή νόμου» και «αποβλέπει μόνο στην εξυπηρέτηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών». Αυτό σημαίνει ότι «στη δημόσια διοίκηση τα έξοδα, υπολογίζονται μεν σε χρήματα, αλλά το παραγόμενο αποτέλεσμα δεν υπολογίζεται με τη λογική του πλεονάσματος (του κέρδους δηλαδή) των εσόδων από τα έξοδα, όπως συμβαίνει στην ιδιωτική διοίκηση, αλλά με κριτήρια δημόσιας ωφέλειας και γενικά προσφοράς προς την κοινωνία» (Γεωργίου, 2012, p. 68).

#### Δημόσια Υπηρεσία

«Σε όλα τα κράτη του κόσμου, ανεξάρτητα από την ιστορική τους πορεία, το πολιτικό τους καθεστώς, είτε αυτά είναι δημοκρατικά, σοσιαλιστικά, δικτατορικά, ημιδημοκρατικά, θεοκρατικά, στηρίζονται για να λειτουργήσουν σε ένα μη πολιτικό επαγγελματικό μηχανισμό, τη δημόσια υπηρεσία (public service), η οποία θεωρείται η καρδιά και η σπονδυλική στήλη της δημόσιας διοίκησης» (Γεωργίου, 2012, p. 90).

Η δημόσια υπηρεσία, «αποτελεί τον μόνιμο μηχανισμό της κεντρικής εξουσίας (της κυβέρνησης δηλαδή) για να υλοποιήσει τις δημόσιες πολιτικές της», (Γεωργίου, 2012, p. 90) και «είναι επιφορτισμένη με τη δημιουργία προϋποθέσεων ανάπτυξης, παροχής αρωγής στα ασθενέστερα στρώματα της κοινωνίας, παροχή της αναγκαίας υποδομής, ώστε να εξυπηρετείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ο πολίτης στις διάφορες δραστηριότητές του, και γενικότερα η ευημερία των πολιτών» (Γεωργίου, 2012, p. 251). Άλλωστε δεν είναι τυχαία η αναφορά (άρθρο 60(α) του νόμου 1/90) στους δημοσίου υπαλλήλους ως «υπηρέτες του συνόλου του λαού».

Στην Κύπρο ο όρος Δημόσια Υπηρεσία «περιλαμβάνει ότι και ο νόμος περί Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας, δηλαδή, κάθε υπηρεσία που υπάγεται στη δημοκρατία, πλην της υπηρεσίας στον στρατό, στα σώματα ασφαλείας, στην παιδεία και στα Νομικά Πρόσωπα



Δημοσίου Δικαίου (δηλαδή τους λεγόμενους Ημικρατικούς οργανισμούς, την τοπική αυτοδιοίκηση και ορισμένους άλλους οργανισμούς). Οι υπάλληλοι των δημοσίων οργανισμών που δεν υπάγονται στη Δημόσια Υπηρεσία, ανήκουν σ' ότι ονομάζεται **ευρύτερος δημόσιος τομέας**, αλλά έχουν βασικά τις ίδιες υποχρεώσεις, παρόμοιους όρους υπηρεσίας και δικαιώματα. (Γεωργίου, 2012, p. 250).

Οι δημόσιοι υπάλληλοι: (Γεωργίου, 2012, pp. 254-258)

- Οργανώνονται σε υπουργεία
- Έχουν σχέδια υπηρεσίας που καθορίζουν τον τίτλο, την κατηγορία της θέσης, το υπουργείο/τμήμα στο οποίο υπάγονται, τα γενικά καθήκοντα και τις ευθύνες της θέσης, τη μισθολογική τους κλίμακα και τα προσόντα που απαιτούνται
- Έχουν ωφελήματα όπως:
  - o Σύνταξη και εφάπαξ
  - o Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη
  - o Ετήσια άδεια
  - o Άδεια Ασθενείας
- Έχουν υποχρεώσεις και περιορισμούς
- Έχουν χρόνο εργασίας (38 ώρες εβδομαδιαία)

### Ευρύτερος Δημόσιος Τομέας

Όπως ορίζεται από τη νομοθεσία, ευρύτερος δημόσιος τομέας είναι κάθε ανεξάρτητη υπηρεσία ή αρχή ή γραφείο ανεξάρτητου αξιωματούχου, κάθε νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου ή οργανισμός δημοσίου δικαίου, περιλαμβανομένων των αρχών τοπικής αυτοδιοίκησης ή οποιοσδήποτε άλλος οργανισμός δημοσίου δικαίου χωρίς νομική προσωπικότητα που ιδρύεται με νόμο προς το δημόσιο συμφέρον και τα κεφάλαια του οποίου είτε παρέχονται είτε είναι εγγυημένα από τη Δημοκρατία.

Σύμφωνα με τον Γεωργίου (2012, p. 228-230), στον ευρύτερο δημόσιο τομέα συγκαταλέγονται τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου, όπως φαίνονται ενδεικτικά πιο κάτω:

### ***Οργανισμοί Δημοσίου Δικαίου:***

- **Ανεξάρτητες αρχές** που δεν εποπτεύονται και ελέγχονται από την κυβέρνηση

- **Οργανισμοί καθ' ύλην αρμοδιότητας** (Ημικρατικοί) που εποπτεύονται από υπουργό (ενδεικτικά):
  - ο Αρχή Ηλεκτρισμού Κύπρου ΑΗΚ
  - ο Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου CΥΤΑ
  - ο Ραδιοφωνικό Ίδρυμα Κύπρου ΡΙΚ
  - ο Θεατρικός Οργανισμός Κύπρου ΘΟΚ
  - ο Κυπριακός Οργανισμός Τουρισμού ΚΟΤ
  - ο Αρχή Βιομηχανικής Κατάρτισης Κύπρου
  - ο Κεντρικό Σφαγείο
  - ο Κυπριακός Οργανισμός Αναπτύξεως Γης ΚΟΑΓ
  - ο Κυπριακός Οργανισμός Αθλητισμού ΚΟΑ
  - ο Κυπριακό Πρακτορείο Ειδήσεων ΚΥΠΕ
  - ο Αρχή Λιμένων Κύπρου
  - ο Ταμείο Δημοσίων Ταμείων
  - ο Αρχή Κρατικών Εκθέσεων
  - ο Κεντρικός Φορέας Νεολαίας
  - ο Επιτροπή Σιτηρών Κύπρου
  - ο Πανεπιστήμιο Κύπρου
  - ο ΤΕΠΑΚ
  - ο ΑΠΚΥ
  - ο Κεντρικός Φορέας Ισότιμης Κατανομής Βαρών
  - ο Χρηματιστήριο Αξιών Κύπρου
  - ο Οργανισμός Χρηματοδοτήσεως Στέγης
  - ο Οργανισμός Νεολαίας
  - ο ΑΝΑΔ
  - ο Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών
  - ο Αρχή Ραδιοτηλεόρασης
- Αρχές **τοπικής αυτοδιοίκησης** και αρχές **τοπικής αρμοδιότητας** που εποπτεύονται (με κάποια μορφή εποπτεία, οικονομικής φύσεως κυρίως) από τον υπουργό εσωτερικών.
  - ο Δήμοι και Κοινότητες
  - ο Συμβούλια Υδατοπρομήθειας, Συμβούλια Αποχετεύσεων, Σχολικές Εφορείες

### ***Οργανισμοί Ιδιωτικού Δικαίου:***

Πρόκειται για οργανισμούς που εποπτεύονται από την κυβέρνηση (είτε είναι συνολικά κρατικοί είτε κατά πλειοψηφία μετοχών). Π.χ. Κυπριακές Αερογραμμές.

### Δημόσια Γραφειοκρατία:

Ο Max Weber το 1918 πρώτος εισηγήθηκε ότι γραφειοκρατία «είναι ο τρόπος οργάνωσης των δημοσίων υπαλλήλων όλων βασικά των κρατών. Γραφειοκρατική είναι η οργάνωση της οποίας η διαδικασία δράσης και λήψης αποφάσεων ακολουθεί αυστηρά καθορισμένους τύπους και κανόνες» όπως η ακριβής δόμηση της διοίκησης με πυραμοειδή τρόπο, η ιεραρχία των αξιωμάτων και των θέσεων, ο αυστηρός καταμερισμός των αρμοδιοτήτων, οι κανόνες πληροφόρησης, η ηγεσία στις διάφορες βαθμίδες και η πειθαρχία. (Γεωργίου, 2012, p. 65).

Ο όρος γραφειοκρατία χρησιμοποιείται με αρνητικό περιεχόμενο σε παγκόσμια κλίμακα, «με στόχο να ασκηθεί κριτική κυρίως στις κρατικές υπηρεσίες, των οποίων οι διαδικασίες είναι αρκετά χρονοβόρες και χαρακτηρίζονται συνήθως από υπερβολικό νομικισμό, τύπους, πολυπλοκότητα, χαρτοβασίλειο, αυθαιρεσία, αναποτελεσματικότητα και αδιαφάνεια, με αποτέλεσμα να προκαλείται καθυστέρηση ή αδράνεια στο έργο της Διοίκησης» (Γεωργίου, 2012, p. 65).

Στην κοινή γνώμη, ο όρος γραφειοκρατία εκφράζει την κακή εφαρμογή της εξουσίας, που θυσιάζει την ουσία για τους τύπους (Γεωργίου, 2012, p. 65), ενώ γενικά ο όρος αυτός εμπερικλείει όλα τα κακώς έχοντα της δημόσιας υπηρεσίας συμπεριλαμβανομένης της φήμης ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι αργόσχολοι, δεν έχουν διάθεση να δουλέψουν και να εξυπηρετήσουν το κοινό και ότι πρώτα και πάνω απ' όλα βάζουν το προσωπικό τους συμφέρον.

### Αξιολόγηση στη Δημόσια Υπηρεσία

«Η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων στη Δημόσια Υπηρεσία, τους Ημικρατικούς Οργανισμούς και τους Οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης αξιολογούνται με άριστα.... Δυστυχώς, στην ώρα της αξιολόγησης, υπεισέρχεται ο ανθρώπινος παράγοντας, οι φιλικές σχέσεις, οι πολιτικές σχέσεις, άλλης φύσεως μικροσυμφέροντα και όλα τα συναφή, με αποτέλεσμα η αξιολόγηση να μην αντικατοπτρίζει την πραγματική εικόνα των υπαλλήλων,

αλλά μια πλασματική εικόνα». Αποτέλεσμα της ισοπεδωτικής αυτής αξιολόγησης είναι η κατάργηση της αξιοκρατίας, το κακό κλίμα στην υπηρεσία και το γεγονός ότι οι άριστοι υπάλληλοι χάνουν σταδιακά το ενδιαφέρον τους λόγω έλλειψης κινήτρων» (Γεωργίου, 2012, p. 270).

### Διαφθορά και Σκάνδαλα στο Δημόσιο και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα

«Κατά τα τελευταία χρόνια παρατηρείται διεθνώς και μια τάση για αποκατάσταση της ηθικής στη διοίκηση, διότι η ανθρωπότητα δεν είναι μόνο βαθιά οικονομική κρίση που βιώνει, αλλά και βαθιά κρίση θεσμών, αξιών και συμπεριφορών... Σε μια κοινωνία όπου το καλό παράδειγμα είναι το εύκολο κέρδος, το «lifestyle» και τα λοιπά παρεπόμενα, είναι αναμενόμενες οι ανήθικες συμπεριφορές, τόσο από τον επιχειρηματία στις συναλλαγές του με το κράτος, όσο και από τον υπάλληλο που μετέρχεται κάθε μέσον για να ανελιχθεί» (Γεωργίου, 2012, p. 98).

Το τελευταίο διάστημα, η δημοσιοποίηση διαφόρων σκανδάλων που αφορούν την κατάχρηση δημόσιας περιουσίας, τη διασπάθιση δημοσίου χρήματος και τον χρηματισμό δημόσιων υπαλλήλων, πολιτικών και αξιωματούχων του κράτους, προκαλεί αίσθηση στη δημόσια γνώμη. Οι άνθρωποι που καλούνται να χαράξουν τη δημόσια πολιτική αλλά και όσοι καλούνται να την εφαρμόσουν καταπατούν με τον χειρίστο τρόπο τις αρχές της χρηστής διοίκησης, τους θεσμούς και τις αξίες και προκαλούν ένα αίσθημα αμφισβήτησης, δυσφορίας και αγανάκτησης ανάμεσα στους πολίτες. Διότι, δυστυχώς, αυτοί που πρώτοι καταπατούν τους θεσμούς είναι αυτοί που τους θεσπίζουν και θα έπρεπε να είναι οι θεματοφύλακές τους.

## **2.2 Παγκόσμια Κοινωνικοοικονομική Κατάσταση και Κυπριακή Πραγματικότητα εν έτει 2015**

Τα τελευταία χρόνια, η παγκόσμια οικονομική ύφεση ή «κρίση» όπως συνηθίζεται να αποκαλείται, έχει επηρεάσει τις οικονομίες των περισσότερων κρατών, ανάμεσά τους και μεγάλες οικονομίες όπως των ΗΠΑ και κρατών μελών της Ε.Ε. (Πορτογαλία, Ισπανία, Ιταλία, Ελλάδα, Κύπρος). Αυτή η κατάσταση έχει αναπόφευκτα επηρεάσει και την Κυπριακή οικονομία με αποτέλεσμα ο κυπριακός λαός να γίνει μάρτυρας μιας σειράς από μέτρα λιτότητας ώστε να μπορέσει η κυπριακή οικονομία να ανακάμψει. Από το πολυσυζητημένο «κούρεμα» των καταθέσεων τον Μάρτιο του 2013, μέχρι τις περικοπές στους μισθούς και τα

ωφελήματα των δημοσίων υπαλλήλων, η κυπριακή κοινωνία παλεύει να επιβιώσει, βιώνοντας πρωτόγνωρες καταστάσεις. Επιπλέον, η αυξανόμενη ανεργία ανάμεσα σε όλες τις ηλικιακές ομάδες του πληθυσμού και οι μισθοί πείνας στον ιδιωτικό τομέα μειώνουν την ποιότητα ζωής των Κυπρίων και αλλοιώνουν τον χαρακτήρα της κυπριακής οικογένειας.

### 2.3 Εργασιακή Ικανοποίηση

Κατά τους Greenberg και Baron (2013, pp. 363-369), “τα αισθήματα που αντανακλούν τις στάσεις των ανθρώπων προς το επάγγελμά τους είναι γνωστή ως **επαγγελματική ικανοποίηση** (job satisfaction)”. Η «εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει το πόσο ικανοποιημένο αισθάνεται το άτομο από τη φύση της εργασίας καθαυτής, την οικονομική αμοιβή του, τις συνθήκες εργασίας, τις προοπτικές προαγωγών και επαγγελματικής εξέλιξης, τις σχέσεις με τους συνεργάτες του, τον προϊστάμενό του, τις διαδικασίες και πολιτικές της οργάνωσης κλπ» (Μπουραντάς, 2002, p. 241).

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση μπορούν να ερμηνευθούν μέσα από τις εξής τέσσερις (4) προσεγγίσεις (Greenberg & Baron, 2013, pp. 363-369)

- Η *θεωρία των δύο παραγόντων* του Herzberg υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση απορρέει από πτυχές του επαγγέλματος που έχουν συνάφεια με την ίδια την εργασία ή με τα αποτελέσματα αυτής που είναι γνωστά ως υποκινητές (motivators) (π.χ. ευκαιρίες για προαγωγή, για προσωπική ανάπτυξη, αναγνώριση και υπευθυνότητα), ενώ η δυσαρέσκεια απορρέει από παράγοντες που δεν έχουν να κάνουν με τον αντικείμενο της δουλειάς και είναι γνωστοί ως παράγοντες συντήρησης/υγιεινής (maintenance/hygiene factors) (π.χ. εργασιακές συνθήκες, αμοιβές, ασφάλεια και διαπροσωπικές σχέσεις). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική δυσαρέσκεια δεν συνιστούν αντίθετα άκρα του ίδιου συνεχούς, αλλά δύο ξεχωριστές καταστάσεις.
- Το *μοντέλο της προδιάθεσης* για την επαγγελματική ικανοποίηση υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μια σχετική προδιάθεση εντός ατόμου, δηλαδή ένα χαρακτηριστικό που διατηρούν οι άνθρωποι σε διάφορες καταστάσεις. Οι έρευνες έχουν καταδείξει ότι γενετικοί παράγοντες παίζουν ρόλο στην επαγγελματική ικανοποίηση, δηλαδή, διαθέτουν κληρονομημένες τάσεις να είναι είτε ικανοποιημένοι

είτε δυσαρεστημένοι με όλες τις πτυχές της ζωής τους, συμπεριλαμβανομένου και του επαγγέλματός τους.

- Σύμφωνα με την *θεωρία της αξίας για την επαγγελματική ικανοποίηση*, οποιοσδήποτε παράγοντας μπορεί να αποτελέσει παράγοντα ικανοποίησης. Ωστόσο η ικανοποίηση εξαρτάται πρωτίστως από την αντιστοιχία μεταξύ των επιθυμητών παραγόντων και της ύπαρξης αυτών στο εργασιακό περιβάλλον. Όσο μεγαλύτερη διάσταση παρατηρείται ανάμεσα στο υπαρκτό και το επιθυμητό, τόσο λιγότερη είναι η ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους.
- Το *μοντέλο επεξεργασίας κοινωνικών πληροφοριών* υποδεικνύει ότι οι άνθρωποι υιοθετούν στάσεις και συμπεριφορές εναρμονισμένες με τις υποδείξεις που παρέχονται από τους άλλους, με τους οποίους έρχονται σε επαφή.

Η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί πρώτιστο στόχο των οργανισμών και μπορεί να επιτευχθεί μέσω της υιοθέτησης δίκαιων συστημάτων ανταμοιβών (αμοιβή ή άλλες παροχές που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν), της βελτίωσης της ποιότητας της εποπτείας, με το κατάλληλο «ταίριασμα» υπαλλήλων και θέσεων εργασίας (βάσει των προσόντων αλλά και των ενδιαφερόντων των υπαλλήλων) και μέσω της αποκέντρωσης της οργανωσιακής ισχύς που δίνει τη δυνατότητα σε περισσότερους ανθρώπους να συμμετέχουν ελεύθερα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Greenberg & Baron, 2013, pp. 383-385).

Επίσης, έχει διαφανεί ότι «οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν ψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και έχουν λιγότερες πιθανότητες να αποχωρήσουν από την εργασία τους όταν τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος ικανοποιούν τις ανάγκες τους» (Bright, 2008, p. 150).

«Αν και οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα έχουν αποδεκτά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, έχει φανεί ότι η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί μεγάλο κίνδυνο στους δημόσιους οργανισμούς» (Bright, 2008). Συγκεκριμένα, υπάρχουν στοιχεία που καταδεικνύουν ότι τα χρόνια υπηρεσίας έχουν αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων (Naff & Crum, 1999) ενώ η εξουθένωση και η εξάντληση είναι μεταξύ των δύο συχνότερων λόγων που οι εργαζόμενοι εγκαταλείπουν την εργασία τους στο δημόσιο τομέα.

Είναι λοιπόν ξεκάθαρο ότι κάθε επιχείρηση επιδιώκει να διαθέτει στο δυναμικό της ικανοποιημένους από την εργασία τους υπαλλήλους. Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση πρέπει να τείνει ευήκοον ους στους υπαλλήλους, να επεξεργάζεται κάθε πληροφορία που λαμβάνει και να εφαρμόζει τις κατάλληλες πρακτικές για να διασφαλίζει υψηλά επίπεδα ικανοποίησης για το προσωπικό. Με τον τρόπο αφενός επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης και αφετέρου αυξάνεται η δέσμευση του προσωπικού προς την επιχείρηση.

## 2.4 Οργανωσιακή Δέσμευση

Ως εργασιακή δέσμευση ορίζεται η ενεργητική, θετική, συναισθηματική-παρακινητική κατάσταση εργασιακής ευεξίας, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως το αντίθετο της εργασιακής εξουθένωσης και στην οποία ο εργαζόμενος βιώνει ένα αίσθημα εκπλήρωσης και ολοκλήρωσης. Αποτελείται από τρεις (3) διαστάσεις: την ενεργητικότητα, την αφοσίωση και την απορρόφηση και είναι ιδιαίτερα επιθυμητή στάση, ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης και εργασιακής ανασφάλειας (Βακόλα & Νικολάου, 2012, pp. 179-180).

Οι Greenberg και Baron (2013, pp. 386-389) ορίζουν την οργανωσιακή δέσμευση ως το **βαθμό στον οποίο ένα άτομο ταυτίζεται και εμπλέκεται με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται και/ή είναι πρόθυμος να εγκαταλείψει**. Όπως υποστηρίζουν, η οργανωσιακή δέσμευση είναι ανεξάρτητη από την επαγγελματική ικανοποίηση και διακρίνεται σε τρία (3) είδη:

- *Δέσμευση μακράς παραμονής*, που αποτελεί τη δύναμη της επιθυμίας ενός ατόμου να συνεχίσει να εργάζεται για κάποιον οργανισμό, επειδή αφενός έχει ανάγκη να το κάνει και αφετέρου δεν διαθέτει εναλλακτική επιλογή
- *Συναισθηματική δέσμευση*, που είναι η δύναμη της επιθυμίας ενός ατόμου να εργάζεται για κάποιον οργανισμό, επειδή συμφωνεί με αυτόν (τους βαθύτερους σκοπούς και αξίες του) και θέλει να το κάνει
- *Κανονιστική δέσμευση*, που είναι η δύναμη της επιθυμίας ενός ατόμου να συνεχίσει να εργάζεται για κάποιον οργανισμό, επειδή αισθάνεται υποχρεωμένο από άλλους να παραμείνει εκεί.

Επειδή οι δεσμευμένοι υπάλληλοι (α) έχουν λιγότερες πιθανότητες απόσυρσης από την εργασία, (β) ταυτίζονται με τις επιδιώξεις του οργανισμού και (γ) είναι έτοιμοι να κάνουν θυσίες για τον οργανισμό τους, οι οργανισμοί αναζητούν τρόπους για ανάπτυξη της

οργανωσιακής δέσμευσης. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι “ο δεσμευμένος εργαζόμενος δεν είναι εξαρτημένος από την εργασία του αλλά είναι υψηλά παρακινούμενος, χωρίς όμως να οδηγείται σε υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους ή εξουθένωσης” (Βακόλα & Νικολάου, 2012, pp. 179-180).

Ο εμπλουτισμός της εργασίας, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σε πλαίσια αυτονομίας, η ευθυγράμμιση των συμφερόντων της εταιρείας με εκείνα των εργαζομένων, η εξεύρεση υπαλλήλων των οποίων οι αξίες ταιριάζουν με εκείνες του οργανισμού και η υιοθέτηση σχεδίων κινήτρων και παροχών στους υπαλλήλους είναι ορισμένοι τρόποι για ανάπτυξη της οργανωσιακής δέσμευσης των υπαλλήλων έναντι των οργανισμών (Greenberg & Baron, 2013, pp. 179-180).

## **2.5 Κίνητρα**

Κατά καιρούς έχουν προταθεί διάφορες θεωρίες σχετικά με τα κίνητρα και την ανθρώπινη συμπεριφορά. Τα εργασιακά κίνητρα αποτελούν έναν από τους πιο μελετημένους τομείς στη διοίκηση και τη ψυχολογία τα τελευταία χρόνια. Η πρόκληση για οποιοδήποτε τύπο οργανισμού είναι η κάλυψη των εταιρικών στόχων για παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα στα πλαίσια των αναγκών των εργαζομένων για κίνητρα, αμοιβές και ικανοποίηση.

Κίνητρο, είναι μια κινητήρια δύναμη των ατόμων, με την οποία επιχειρούν να επιτύχουν ένα στόχο ώστε να ικανοποιήσουν μια ανάγκη ή προσδοκία (Pettinger, 2007, p. 553). Στο εργασιακό περιβάλλον τα κίνητρα «αποτελούν στοχευμένες ανταμοιβές του οργανισμού για διασφάλιση της δέσμευσης του προσωπικού στην επιχείρηση και την επίτευξη των στόχων αυτής» (Pettinger, 2007, p. 555) καθώς και «οτιδήποτε μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά, ή να οδηγήσει σε δράση, δηλαδή οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει, ή να παρακινήσει τους εργαζομένους» (Χατζηπαντελή, 1999, p. 63). Στα ίδια πλαίσια κινείται και ο ορισμός που προτείνουν οι Greenberg και Baron (2013, p. 405) ότι «κίνητρα είναι το σύνολο των διεργασιών που διεγείρουν, κατευθύνουν και διατηρούν την ανθρώπινη συμπεριφορά προς την επίτευξη κάποιου στόχου».

Τα κίνητρα αποτελούνται από τρεις επί μέρους διεργασίες που αποτελούν και τα συστατικά τους μέρη: τη διέγερση (τί είναι αυτό που καθοδηγεί τις πράξεις), την κατεύθυνση της συμπεριφοράς (το πώς εκδηλώνεται η συμπεριφορά προς επίτευξη του στόχου) και την



διατήρηση της συμπεριφοράς (πόσο θα επιμείνει η συμπεριφορά προς επίτευξη του στόχου) (Greenberg & Baron, 2013, pp. 405-406).

Στη μελέτη των κινήτρων, «η βασικότερη διάκριση εντοπίζεται ανάμεσα στα **εσωτερικά** κίνητρα, που αναφέρονται στο να κάνεις κάτι επειδή είναι από τη φύση του ενδιαφέρον ή απολαυστικό, και στα **εξωτερικά** κίνητρα, που αναφέρονται στο να κάνεις κάτι επειδή οδηγεί σε κάποιο κέρδος» (Ryan & Deci, 2000, p. 55). Τα εσωτερικά κίνητρα απορρέουν από την διεκπεραίωση μίας εργασίας χωρίς τη λήψη οποιασδήποτε εμφανούς ανταμοιβής εκτός της ικανοποίησης για την εργασία αυτή καθ' αυτή (αλτρουιστικές συμπεριφορές, ικανοποίηση από την προσφορά στα κοινά, επαγγελματική ανάπτυξη) και «βασίζονται στις εσωτερικές, οργανικές ανάγκες για επάρκεια και αυτό-καθορισμό» (Ryan & Deci, 2000, p. 33). Εκδηλώνονται στην πιο αγνή τους μορφή όταν «ένα άτομο κάνει μια δραστηριότητα στην απουσία ανταμοιβής» (Deci & Ryan, 1985, p. 35). Τα εξωτερικά κίνητρα προκύπτουν από τις εξωτερικές ανάγκες που έχουν να κάνουν με την έμμεση ικανοποίηση του ατόμου μέσα από κάποιο είδος ανταμοιβής όπως χρηματικές αμοιβές, προαγωγές, συνταξιοδοτικά οφέλη, ασφάλεια από την μονιμότητα της θέσης εργασίας (Χατζηπαντελή, 1999; Pettinger, 2007).

Κατά την αναζήτηση εργασίας ή τη λήψη απόφασης για παραμονή ή όχι σε ένα οργανισμό «οι άνθρωποι αναζητούν τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές ανταμοιβές, που είναι αποδεκτές τόσο στα ατομικά πλαίσια όσο και από την ευρύτερη κοινωνία, τον οργανισμό και το επάγγελμα». (Pettinger, 2007, p. 555).

Τα χρηματικά και υλικά κίνητρα είναι απαραίτητα για διασφάλιση της δέσμευσης που χρειάζεται από το προσωπικό. Οι μισθοί καταβάλλονται από τους οργανισμούς για να ανταμείψουν τους υπαλλήλους για την τεχνογνωσία και την προσπάθειά τους. Συνεπώς, οι οικονομικές ανταμοιβές πρέπει να αντανakλούν την τεχνογνωσία και τους τρόπους που αυτή πρέπει να εφαρμόζεται, τη διάρκεια, την ποιότητα και την ένταση της προσπάθειας που καταβάλλεται και την αποτελεσματικότητα της ατομικής και ομαδικής επίδοσης. Οι χρηματικές ανταμοιβές αντανakλούν επίσης την αξία που αποδίδει η επιχείρηση στους εργαζομένους και την τεχνογνωσία τους (Pettinger, 2007, p. 570).

Αν και η κυρίαρχη τάση που διαγράφεται μέσα από τις έρευνες αναφέρεται σε αρνητική συσχέτιση μεταξύ ανταμοιβών και εσωτερικών κινήτρων, αρκετές έρευνες έχουν καταδείξει

ότι η ύπαρξη ανταμοιβής επηρεάζει θετικά τα εσωτερικά κίνητρα του ατόμου αλλά και την επίδοσή του (Ryan, et al., 1983; Fang & Gerhart, 2012). Συγκεκριμένα, οι Fang και Gerhart (2012, p. 177) υποστηρίζουν ότι «η ανταμοιβή για προσωπική επίδοση συνδέεται με ψηλότερα (και όχι μικρότερα) επίπεδα αντιλαμβανόμενης αυτονομίας, ικανότητας και εσωτερικού ενδιαφέροντος».

Οι Perry και Wise (1990) εισήγαγαν τον όρο **Public Service Motivation-- Κίνητρο Δημόσιας Υπηρεσίας** (από τώρα και στο εξής PSM) που εμπερικλείει την προδιάθεση του ατόμου να ανταποκρίνεται σε κίνητρα που συναντώνται αποκλειστικά ή κυρίως σε ιδρύματα και οργανισμούς του δημοσίου τομέα.

Η έρευνα έχει καταδείξει ότι το PSM συσχετίζεται σημαντικά με εσωτερικά κίνητρα και ότι μεγάλα επίπεδα PSM συνδέονται με την επιθυμία να υπηρετεί κανείς τα κοινά, τον προσανατολισμό προς της κοινωνική ισότητα και την προτίμηση για απασχόληση στον δημόσιο τομέα. Επίσης έχει διαφανεί ότι οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα θεωρούν σημαντικότερα τα εσωτερικά κίνητρα και ότι οι ίδιοι υπάλληλοι τείνουν να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα PSM. Θα ακολουθήσει εκτενέστερη αναφορά για το PSM, στη συνέχεια.

## **2.6 Κίνητρα Εργοδότησης στον ΕΔΤ**

Οι σχεδιαστές της δημόσιας πολιτικής βασίζονται σε κάποιες υποθέσεις για τα ανθρώπινα κίνητρα. Η μία υπόθεση θεμελιώνεται στην πεποίθηση ότι τα άτομα ενδιαφέρονται για την εξυπηρέτηση του προσωπικού τους συμφέροντος και τα κίνητρα τους είναι ιδιοτελή. Η άλλη υπόθεση θεμελιώνεται στην πεποίθηση ότι τα άτομα, ειδικά οι συνδεδεμένοι με τον δημόσιο τομέα, παρακινούνται από μία μη εγωιστική, αλτρουιστική ηθική και δίνουν προτεραιότητα στην ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων που εξυπηρετούν, παραμερίζοντας τα δικά τους συμφέροντα (Le Grand, 2006, p. 112).

Η εμπιστοσύνη στην αξιοπιστία και στην ηθική των εργαζομένων στην παροχή των δημόσιων υπηρεσιών, οι οποίες παλαιότερα θεωρούνταν κινητήριες δυνάμεις του δημόσιου τομέα, βαθμιαία περιορίζονται. Ταυτόχρονα, η πεποίθηση ότι η ιδιοτέλεια και η εξυπηρέτηση των προσωπικών συμφερόντων είναι οι κινητήριες δυνάμεις του δημόσιου τομέα και των εργαζομένων στην παροχή των δημόσιων υπηρεσιών, κερδίζει συνεχώς έδαφος (Le Grand, 2006, p. 112). Αυτός είναι και ο λόγος που τα κίνητρα εργοδότησης στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα στην Κύπρο είναι αρκετά παρεξηγημένα τη στιγμή που

η κυρίαρχη αντίληψη της κοινωνίας για τους «δημόσιους υπαλλήλους» είναι η χειρίστη. Οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιμετωπίζονται ως η «ελίτ» των εργαζομένων, οι οποίοι απολαμβάνουν ωφελήματα που είναι δυσανάλογα της προσφοράς τους στη δημόσια υπηρεσία.

Η έρευνα στο χώρο των κινήτρων και συγκεκριμένα για θέματα εργοδότησης στη δημόσια υπηρεσία, εμβαθύνουν σε εκείνα τα κίνητρα που ωθούν τα άτομα να αναζητούν εργασία σε τέτοιους οργανισμούς. Αν και το «πακέτο» αμοιβών και ωφελημάτων από οποιαδήποτε εργασία δεν είναι εύκολο να αγνοηθεί, έχει φανεί ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι πέραν αυτού, κατευθύνονται από συγκεκριμένα κίνητρα τα οποία έχουν να κάνουν με τους δημόσιους οργανισμούς και την προσφορά στα κοινά.

Σύμφωνα λοιπόν με έρευνες, τα κίνητρα των εργαζομένων του δημόσιου τομέα διαφέρουν σημαντικά από αυτά των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα και «οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα είναι περισσότερο αλτρουιστές από τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα» (Rainey, 1982). Αν και οι υπάλληλοι του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα ενδιαφέρονται για την ασφάλεια της εργασίας, τον μισθό, την μονιμότητα της θέσης, τις προοπτικές καριέρας αλλά και τα συνταξιοδοτικά ωφελήματα, παρόλα αυτά έχει διαφανεί ότι αυτοί οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν συμπεριφορές και ενέργειες που δεν προκύπτουν μόνο από εξωτερικά κίνητρα και το ατομικό τους συμφέρον (French & Emerson, 2014; Gabris and Simo, 1995). Την άποψη αυτή στηρίζουν τα ευρήματα του Houston (2000), ο οποίος ανακάλυψε ότι οι εργαζόμενοι στη δημόσια υπηρεσία αποδίδουν περισσότερη αξία σε εσωτερικές ανταμοιβές που είναι σημαντικές και παρέχουν το αίσθημα της επίτευξης.

#### Κίνητρο Δημόσιας Υπηρεσίας – Public Service Motivation (PSM)

Η ανάγκη προσδιορισμού κινήτρων που ωθούν τους εργαζόμενους να αναζητούν εργασία σε δημόσιους οργανισμούς, οδήγησε στην εμφάνιση του όρου Public Service Motivation (Perry & Wise, 1990). Η εισαγωγή του όρου προέκυψε από την αμφισβήτηση της εμπιστοσύνης στα δημόσια ιδρύματα των Η.Π.Α. την δεκαετία του 60' και την ανάγκη για αναβίωση της ιδέας του ήθους της δημόσιας υπηρεσίας και του δημοσίου καθήκοντος (Perry & Wise, 1990).

Το PSM αναφέρεται στην προσπάθεια του ατόμου να προσφέρει υπηρεσίες στους ανθρώπους με σκοπό να κάνει καλό στους άλλους και στην κοινωνία αλλά και στην «προδιάθεση του ατόμου να ανταποκρίνεται σε κίνητρα που εντοπίζονται κυρίως σε

δημόσιους οργανισμούς» (Perry & Wise, 1990, p. 368). Αργότερα, το PSM περιγράφηκε ως «η κινητήρια δύναμη που ωθεί τα άτομα να προσφέρουν ουσιαστική δημόσια υπηρεσία» (Brewer & Sally, 1998, p. 417) ενώ οι Rainey και Steinbauer (1999, p. 23) το προσδιορίζουν ως «γενικό αλτρουιστικό κίνητρο να υπηρετεί κανείς τα συμφέροντα της κοινότητας, της πόλης, του έθνους ή της ανθρωπότητας». Ο Vandenabeele (2007, p. 547), σε μια προσπάθειά του να συνθέσει διάφορους ορισμούς, ορίζει το PSM ως «τα πιστεύω, οι αξίες και οι στάσεις που είναι πέραν του προσωπικού ή οργανωσιακού συμφέροντος και που αφορούν το συμφέρον μια μεγαλύτερης πολιτικής οντότητας η οποία κινητοποιεί τα άτομα να δρουν αναλόγως, όπου απαιτείται». Οι Kim και Vandenabeele (2010, p. 703) υποστηρίζουν ότι «το PSM είναι μέρος μιας συμπεριφορικής διαδικασίας κατά την οποία τα κίνητρα της δημόσιας υπηρεσίας οδηγούν σε συμπεριφορές που ωφελούν το δημόσιο».

Ο όρος PSM έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως και έχουν προταθεί διάφοροι ορισμοί από πολλούς θεωρητικούς. Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι ο εν λόγω όρος είναι διεθνής (παρόλο που παρουσιάζεται με διαφορετικό όνομα) αν και οι συνιστώσες του δεν είναι απαραίτητως διεθνής, εφόσον επηρεάζονται από τα κοινωνικο-πολιτικό-οικονομικά δεδομένα κάθε χώρας.

Οι Perry και Wise (1990) εισηγούνται ότι το PSM συνδέεται με τρεις (3) τύπους κινήτρων: τα ορθολογιστικά κίνητρα, τα κανονιστικά και τα συναισθηματικά. Τα ορθολογιστικά κίνητρα έχουν να κάνουν με τη μεγιστοποίηση της ατομικής χρησιμότητας (συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, δέσμευση σε δημόσια έργα λόγω προσωπικής ταύτισης), τα κανονιστικά κίνητρα περιλαμβάνουν δράσεις για συμμόρφωση με τις νόρμες (επιθυμία για να υπηρετεί κανείς το κοινό συμφέρον, αφοσίωση στο καθήκον και την κυβέρνηση γενικότερα και κοινωνική ισότητα) ενώ τα συναισθηματικά περιλαμβάνουν συναισθηματικές αντιδράσεις σε διάφορα κοινωνικά πλαίσια (πατριωτισμός της φιλανθρωπίας). Αν και πολύ χρήσιμοι, οι τύποι αυτοί έχουν περιορισμούς εφόσον τα ορθολογιστικά κίνητρα – όπως επεξηγούνται – υπονοούν την ύπαρξη προσωπικών/εγωιστικών κινήτρων ενώ παράλληλα δεν υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ συναισθηματικών και κανονιστικών κινήτρων. Ο Perry (1996), εμπλούτισε στη συνέχεια τον ορισμό του PSM, συμπληρώνοντας ότι οι τύποι κινήτρων πηγάζουν από την αλτρουιστική συμπεριφορά. Ένα χρόνο αργότερα, ο Perry καθιέρωσε κλίμακα μέτρησης του PSM που αποτελούνταν από 24 επί μέρους ερωτήσεις, από την οποία προέκυψαν οι τέσσερις (4) διαστάσεις του PSM: (α) η έλξη στην χάραξη δημόσιας πολιτικής, (β) η δέσμευση στο δημόσιο συμφέρον/κοινωνικό καθήκον, (γ) η ευσπλαχνία και (δ) η αυτοθυσία.

Σε μια προσπάθεια βελτίωσης του ορισμού και της δομής του PSM, οι Kim και Vandenaabeele (2010) συμφώνησαν ότι το PSM βασίζεται στην έννοια της αυτοθυσίας και πρότειναν τους εξής τρεις (3) τύπους κινήτρων: τα οργανικά κίνητρα (έχουν να κάνουν με τη συμπεριφορά), τα κίνητρα που στηρίζονται σε αξίες (έχουν να κάνουν με αξίες και ηθική) και τα κίνητρα ταύτισης (έχουν να κάνουν με στάσεις). Πιο συγκεκριμένα, τα *οργανικά κίνητρα*, στηρίζονται σε αλτρουιστικά κίνητρα και αφορούν τις μεθόδους για παροχή ουσιαστικής δημόσιας υπηρεσίας όπως απασχόληση στη δημόσια υπηρεσία, συμμετοχή στη διαδικασία χάραξης πολιτικής και συμμετοχή σε κοινωφελείς δραστηριότητες. Τα *κίνητρα που στηρίζονται σε αξίες [value-based]* αφορούν την εσωτερική ευθύνη των δημοσίων αξιών – όπως κοινωνική ευθύνη, δημοκρατία, κοινωνική ισότητα, κοινωνική δικαιοσύνη- και την ικανοποίηση από την πραγμάτωσή τους μέσω της συμπεριφοράς και των ενεργειών και τέλος τα *κίνητρα ταύτισης (identification)* αφορούν τα άτομα, τις ομάδες ή τα αντικείμενα που τα άτομα θέλουν να υπηρετούν και το βαθμό στον οποίο αυτή η ταύτιση οδηγεί τα άτομα να προσφέρουν ή και να θυσιάζονται.

Για την ικανοποίηση των τριών αυτών τύπων κινήτρων, τα άτομα ενδέχεται να θυσιάσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα, να αποδεχτούν χαμηλότερες οικονομικές ανταμοιβές και να δεσμευτούν στη δημόσια υπηρεσία. Η αυτοθυσία, μέσα από διάφορες έρευνες, φαίνεται να αποτελεί το πλαίσιο/υπόβαθρο μέσα στο οποίο πρέπει να επιδιώκεται η ερμηνεία του PSM.

Περαιτέρω, σε μια προσπάθειά τους να διεθνοποιήσουν τις διαστάσεις του PSM (όπως προτάθηκαν από τον Perry), οι Kim και Vandenaabeele (2010) τις διαμόρφωσαν ως εξής: (α) έλξη στη συμμετοχή στα κοινά, (β) δέσμευση στις δημόσιες αξίες, (γ) ευσπλαχνία και (δ) αυτοθυσία.

Σύμφωνα με την Wise (2000), όσο πιο ισχυρό είναι το PSM, τόσο πιθανότερο να εκδηλώνονται συμπεριφορές που ωφελούν το δημόσιο, ακόμη και με την απώλεια ατομικών υλικών ανταμοιβών. Μέσα από τις έρευνες, έχει λοιπόν βρεθεί ότι, ψηλά ποσοστά PSM εξαρτώνται από τη θέση που κατέχει ο υπάλληλος στην ιεραρχία του οργανισμού, το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων. Επίσης, ψηλά επίπεδα PSM συνδέονται με ψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης αλλά και με την ανάγκη των εργαζομένων για εσωτερικά (αντί εξωτερικά/οικονομικά) κίνητρα.

Πιο συγκεκριμένα, οι δημόσιοι υπάλληλοι που κατέχουν ψηλές θέσεις στην ιεραρχία ενός οργανισμού παρουσιάζουν ψηλότερα επίπεδα PSM και αντίστοιχα οι εργαζόμενοι σε χαμηλότερες ιεραρχικά θέσεις παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα PSM (Bright, 2005; Desmarais & Gamassou, 2014). Οι Gabris και Simo (1995), αμφισβήτησαν την ιδέα του PSM, υποστηρίζοντας ότι τα αλτρουιστικά κίνητρα αφορούν κυρίως εργαζομένους στα ανώτερα στρώματα της δημόσιας υπηρεσίας, ενώ η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων, ειδικά αυτοί που εργάζονται σε χειρονακτικά πόστα – γραμμή παραγωγής – κινητοποιούνται από την ανάγκη για τα προς το ζην παρά από την επιθυμία για εργοδότηση στον δημόσιο τομέα.

Ο Bright (2005), υποστήριξε ότι το PSM έχει υψηλή συσχέτιση με τις εσωτερικές, μη-οικονομικές προτιμήσεις των δημοσίων υπαλλήλων, συμπεριλαμβανομένης της προσωπικής αναγνώρισης, της σημασίας της στοχοθεσίας και της επαγγελματικής ανάπτυξης. Παρόλα αυτά, έχει βρεθεί ότι τόσο τα συστήματα εσωτερικών όσο και τα συστήματα εξωτερικών ανταμοιβών είναι σημαντικά στους δημόσιους οργανισμούς (Bright, 2005; French & Emerson, 2014).

Ο Crewson (2007) εντόπισε ότι άτομα με ψηλό PSM επιδεικνύουν ψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης. Μέσα από την έρευνα του προτείνει ότι το PSM δεν αποτελεί παράγοντα για στρατολόγηση προσωπικού αλλά ισχυρό δείκτη για παραμονή του προσωπικού στη δημόσια υπηρεσία. Δηλαδή το PSM δεν ενυπάρχει στους εργαζομένους όταν αυτοί επιλέγουν τη δημόσια υπηρεσία αλλά αναπτύσσεται/διαμόρφωνεται μετά την εργοδότηση και ευνοεί την παραμονή στην εργασία και την εργασιακή δέσμευση/αφοσίωση (Jacobson, 2011). Αντιθέτως, οι Perry και Wise (1990) προτείνουν ότι το PSM μπορεί να αξιοποιηθεί ως εργαλείο για εντοπισμό ατόμων που ταιριάζουν καλύτερα στη δημόσια υπηρεσία και εισηγούνται ότι θα ήταν σοφό να χρησιμοποιείται ως εργαλείο για στρατολόγηση, εκπαίδευση και κοινωνικοποίηση εργαζομένων από τους οργανισμούς. Γενικά, η έρευνα δεν έχει καταφέρει να αποδείξει τη σημασία του PSM σε σημαντικά θέματα του ανθρώπινου δυναμικού (Bright, 2008, p. 150).

Η έρευνα έχει καταδείξει ότι ψηλά επίπεδα PSM συνδέονται με την επιθυμία να υπηρετεί κανείς τα κοινά, τον προσανατολισμό προς της κοινωνική ισότητα και την προτίμηση για απασχόληση στον δημόσιο τομέα. Ωστόσο, ο Bright (2011) υποστηρίζει ότι η επιλογή των δημοσίων υπαλλήλων να αναζητήσουν εργασία στη δημόσια υπηρεσία δεν είναι αποτέλεσμα

υψηλών επιπέδων PSM. Αντιθέτως, άτομα με υψηλό επίπεδο PSM αναζητούν εργασία τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Έρευνες έχουν καταδείξει ότι οι παράγοντες που λειτουργούν ως δείκτες πρόβλεψης της αναζήτησης εργασίας στον δημόσιο τομέα είναι η προσφορά εργασίας, οι υλικές ανάγκες, το επίπεδο εκπαίδευσης και το φύλο (Gabris & Simo, 1995). Άτομα με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης αλλά και οι άντρες (σε αντίθεση με τις γυναίκες που αναζητούν ισότιμα εργασία και στον ιδιωτικό αλλά και το δημόσιο τομέα) επιδεικνύουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για εργοδότηση στη δημόσια υπηρεσία (Bright, 2011).

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι πολλές έρευνες υποστηρίζουν ότι η αμοιβή για ατομική επίδοση (εξωτερικά κίνητρα) δε βελτιώνει την επίδοση αλλά αντιθέτως μειώνει το ενδιαφέρον του εργαζομένου για την εργασία του αυτή καθ' αυτή και κατά συνέπεια και την επίδοση, ιδιαίτερα σε σχέση με στόχους που απαιτούν δημιουργικότητα και καινοτομία (Kohn, 1993; Pfeffer, 1998).

## **2.7 Ταύτιση Ατόμου-Οργανισμού**

Η ταύτιση ανάμεσα στο άτομο και τον οργανισμό εντοπίζει την συνταύτιση των χαρακτηριστικών του ατόμου (στόχους, ικανότητες και αξίες) και των χαρακτηριστικών του οργανισμού (στόχους, αξίες, κουλτούρα). Όσο ισχυρότερο είναι το ταίριασμα αυτό τόσο μεγαλύτερη είναι ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του και λιγότερο πιθανό να την εγκαταλείψει (Bright, 2008).

Αν και είναι ευρέως αποδεκτό ότι το PSM οδηγεί τα άτομα σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα, ωστόσο δεν μπορεί να διασφαλίσει την συμβατότητα ανάμεσα στο άτομο και τον οργανισμό όταν τα χαρακτηριστικά τους δεν ταυτίζονται. Συνεπώς, υψηλά επίπεδα PSM δεν συνεπάγονται πάντα υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και χαμηλές πιθανότητες εγκατάλειψης της εργασίας.

Όπως διαπιστώνουν οι Perry και Wise (1990, p. 370), «αν τα άτομα οδηγούνται στους δημόσιους οργανισμούς λόγω των προσδοκιών τους για τις ανταμοιβές στο δημόσιο τομέα αλλά οι προσδοκίες αυτές δεν ικανοποιηθούν, είναι πιθανό είτε να αναθεωρήσουν τις προτιμήσεις τους είτε να αναζητήσουν εργασία σε οργανισμό που να συνάδει με τα συμφέροντά τους». Βάσει αυτού, το PSM συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την εγκατάλειψη της εργασίας στο δημόσιο τομέα, μέσω του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού.

Παράλληλα, έχει βρεθεί ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι με υψηλά επίπεδα PSM παρουσιάζουν ψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Liu & Tang, 2011) εφόσον «είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους καθώς οι προσωπικές τους αξίες ταυτίζονται με το πνεύμα της δημόσιας υπηρεσίας» (Bright, 2008).

### Χαρακτηριστικά προϊσταμένων/ηγετών και προαγωγή PSM

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η έρευνα γύρω από τη σχέση των αξιών των προϊσταμένων και των επιπέδων PSM των υφιστάμενών τους.

Η έρευνα έχει καταδείξει ότι οι ίδιοι οι οργανισμοί διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του PSM, εφόσον αυτό μπορεί να αναπτυχθεί εντός του οργανισμού. Οι ηγέτες κατέχουν θέση κλειδί και μπορούν να επηρεάσουν την ανάπτυξη αυτή. Είναι αυτοί που γνωρίζουν από πρώτο χέρι τον οργανισμό και μπορούν να επηρεάσουν την ταυτότητα και τα κίνητρα των υφιστάμενών τους (Vandenabeele, 2014).

Οι αξίες του οργανισμού, αντικατοπτρίζονται στη συμπεριφορά των προϊσταμένων. Οι αξίες αυτές, που αποτελούν μέρος του ρόλου του προϊσταμένου, μεταφέρονται στην ταυτότητα των εργαζομένων. Η εσωτερίκευση των αξιών ενός δημοσίου οργανισμού από τους εργαζομένους, αυξάνει και τα κίνητρα τους για προσφορά στα κοινά και συνεπώς και τα επίπεδα του PSM (Vandenabeele, 2014).

## **2.8 Θεωρίες Παρακίνησης**

Πολλοί οργανισμοί κακώς ταυτίζουν τα κίνητρα με την παρακίνηση. Το κίνητρο δεν είναι ταυτόσημο με τον όρο παρακίνηση. Αντιθέτως, το κίνητρο αποτελεί κεντρική έννοια του όρου παρακίνηση.

Το εύρος των θεωριών που προτάθηκαν σχετικά με την ύπαρξη κινήτρων που καθορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά δεικνύει και την πολυπλοκότητα της διαδικασίας της παρακίνησης.

Ο όρος παρακίνηση (ή υποκίνηση), χρησιμοποιείται για να μεταφράσει τον αγγλοσαξονικό όρο motivation. Συχνά αυτός ο όρος «θεωρείται ταυτόσημος ή στενά συγγενικός των λέξεων θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος. Στην πραγματική της διάσταση, η παρακίνηση αποτελεί



μια βασική ψυχολογική διαδικασία που ως αποτέλεσμα έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου» (Μπουραντάς, 2002, p. 250).

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της δηλαδή των αναγκών, των κινήτρων και των στόχων. «Η ύπαρξη αναγκών, παράγει το κίνητρο και το κίνητρο οδηγεί στον προσδιορισμό στόχων και δράσης για υλοποίησή τους. Η υλοποίηση των στόχων έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών και τη μείωση του κινήτρου» (Μπουραντάς, 2002, p. 250).

Στο χώρο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η παρακίνηση είναι διαδικασία που στηρίζεται σε ένα συνδυασμό κινήτριων δυνάμεων. Τις εσωτερικές δυνάμεις του ατόμου (και πως αυτές ικανοποιούνται από τον οργανισμό) και τη δέσμευση του ατόμου προς τον οργανισμό (και τις προσδοκίες για τα αποτελέσματα της δέσμευσης αυτής για τον οργανισμό). Συνεπώς «η παρακίνηση είναι συνδυασμός αμοιβαίων συμφερόντων, ικανοτήτων και θέλησης του ατόμου και της επιχείρησης» (Pettinger, 2007, p. 553) και πρέπει να είναι σαφής η διάκριση ότι «τα κίνητρα δίδονται ως αποτέλεσμα της επίτευξης στόχων ενώ η παρακίνηση είναι μια διαδικασία» (Pettinger, 2007, p. 570).

Σύμφωνα με άλλο ορισμό, η έννοια της παρακίνησης «θεωρείται ταυτόσημη των εννοιών θέληση, επιθυμία, κίνητρα, αφού η επιχείρηση δεν μπορεί να αναγκάσει τον εργαζόμενο να φτάσει στη μέγιστη δυνατή απόδοση αν ο/η ίδιος/α δεν το επιθυμεί» (Βακόλα & Νικολάου, 2012, p. 126). Ως παρακίνηση (motivation) εννοείται «η προθυμία ενός μέλους μιας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της» (Χατζηπαντελή, 1999, p. 61) αλλά και «το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της Διοίκησης, να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο» (Χυτήρης, 2001, p. 150).

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της Διοίκησης αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και με την απόδοση στο χώρο της εργασίας. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και τη δέσμευση-αφοσίωση στην επιχείρηση-οργανισμό (Μπουραντάς, 2002, pp. 248-249).

Μεταξύ άλλων, έχουν προταθεί διάφορες θεωρίες παρακίνησης του προσωπικού που διακρίνονται σε θεωρίες περιεχομένου και θεωρίες διαδικασιών:

### 2.8.1 Θεωρίες περιεχομένου

Οι θεωρίες αυτές αναφέρονται στο περιεχόμενο και είδος κινήτρων που ενεργοποιούν το άτομο προς συγκεκριμένη συμπεριφορά και παρουσιάζονται συγκριτικά στον Πίνακα Α.

#### Η θεμελιώδης Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Ο Maslow υποστήριξε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες διακρίνονται σε πέντε (5) κατηγορίες που κατατάσσονται σε μία κλίμακα προτεραιότητας, ανάλογα με τη σπουδαιότητα που τους αποδίδουν οι άνθρωποι (βιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης). Η ικανοποίηση κάθε επόμενης -ιεραρχικά ανώτερης- ανάγκης προϋποθέτει την ικανοποίηση των κατώτερων αναγκών. «Οι ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί δεν καθορίζουν πλέον την ανθρώπινη συμπεριφορά (δεν λειτουργούν σαν παράγοντες παρακίνησης), αφού οι ανάγκες του επόμενου-ανώτερου επιπέδου γίνονται αυτές κυρίαρχες και έτσι παρακινούν τα άτομα» (Χυτήρης, 2001, p. 159).

#### Η Θεωρία των δύο παραγόντων (θεωρία υγιεινής) του Herzberg

Η Θεωρία του Herzberg (βλ. σελ. 13 στα πλαίσια του κεφαλαίου για την ικανοποίηση των εργαζομένων), παρομοιάζεται από τον Χυτήρη (2001, p. 162) με τη θεωρία του Maslow. Οι παράγοντες υγιεινής αντιστοιχούν στις ανάγκες κατώτερου επιπέδου του Maslow, όπου τα άτομα επιδιώκουν να μειώσουν τον «πόνον» και να ικανοποιήσουν ανάγκες βιολογικές, ασφάλειας και κοινωνικές ενώ οι υποκινητές λειτουργούν για να ικανοποιήσουν ανάγκες ανώτερου επιπέδου, όπου τα άτομα επιδιώκουν να αναπτυχθούν ψυχολογικά.

Η εν λόγω θεωρία αποτελεί ανάπτυξη της θεωρίας του Maslow με τη διαφορά ότι ο Maslow υποδεικνύει τις ανθρώπινες ανάγκες γενικά ενώ ο Herzberg τις ανθρώπινες ανάγκες στο χώρο της εργασίας. Η σημαντικότητα της θεωρίας αυτή έγκειται στο ότι «προτείνει ότι η εργασία του κάθε ανθρώπου στην επιχείρηση πρέπει να έχει εκείνο το περιεχόμενο που εξασφαλίζει τις δυνατότητες ικανοποίησης των κατώτερων αναγκών» (Μπουραντάς, 2002, p. 268). Αυτό διασφαλίζεται με τη συμμετοχή του εργαζομένου στη διαχείριση της δουλειάς του ή με την αύξηση της ποικιλίας και την εναλλαγή των καθηκόντων. Η διεργασία αυτή, όπως προτάθηκε από τον Herzberg ονομάζεται «εμπλουτισμός εργασίας».

### Η Θεωρία των αναγκών ύπαρξης, κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης του Alderfer

Με τη θεωρία του αυτή ο Alderfer επιχειρεί να αναπτύξει περαιτέρω τις θεωρίες των Maslow και Herzberg. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία οι ανθρώπινες ανάγκες ταξινομούνται σε τρία (3) είδη: τις ανάγκες ύπαρξης, κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης. Ο Alderfer, σε αντίθεση με τον Maslow, υποστηρίζει ότι δεν απαιτείται η ικανοποίηση ενός κατώτερου επιπέδου ώστε να ικανοποιηθεί ένα ανώτερο και ότι περισσότερο από μία ανάγκες είναι δυνατό να λειτουργούν στο ίδιο άτομο ταυτόχρονα.

Κατά τον Μπουραντά (2002, p. 271) η θεωρία του Alderfer, έχει βοηθήσει τα διοικητικά στελέχη να κατανοήσουν ότι η παρακίνηση των υφισταμένων τους περνά μέσα από την ικανοποίηση των τριών (3) κατηγοριών αναγκών, οι οποίες δεν αποκλείεται να συνυπάρχουν την ίδια στιγμή στο ίδιο άτομο.

Παρά τη σπουδαιότητά τους στο χώρο της μελέτης των κινήτρων, τόσο η θεωρία του Maslow όσο και η θεωρία του Alderfer «δεν κατάφεραν να προσδιορίσουν τι είναι πιο σημαντικό για την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων μέσα στο χώρο εργασίας» (Χυτήρης, 2001, p. 161).

### Η Θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland

Ο McClelland προτείνει ότι οι ανάγκες που καθορίζουν το επίπεδο παρακίνησης στον εργασιακό χώρο, είναι επίκτητες και διακρίνονται σε ανάγκες για επιτεύγματα, για κοινωνικές σχέσεις και για δύναμη (επιρροή). Οι επίκτητες αυτές ανάγκες εξαρτώνται από τις πρώτες εμπειρίες στη ζωή του ατόμου.

Ο McClelland υποστηρίζει ότι αυτές οι τρεις ανάγκες παρακινούν το άτομο ανάλογα με την ένταση που τις χαρακτηρίζει. Πιο σπουδαία θεωρεί την ανάγκη των επιτευγμάτων και πιστεύει ότι μπορεί να διδαχθεί σε άτομα που παρακινούνται αρκετά από αυτή.

Η θεωρία αυτή εστιάζει σε στελέχη ανώτερων ιεραρχικά επιπέδων και υποδεικνύει στις επιχειρήσεις την ανάγκη προσφοράς δυνατοτήτων και ευκαιριών για επιτεύγματα και ανάπτυξη πρωτοβουλιών στα άτομα που κυνηγούν την επιτυχία.

### Η Θεωρία X και Y του McGregor

Ο McGregor εισηγείται δύο διαφορετικές υποθέσεις που κάνουν οι διευθυντές σχετικά με το προσωπικό τους. Από τη μία, η θεωρία X υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι απεχθάνονται τη δουλειά τους, την αποφεύγουν, προτιμούν να τους ανατίθεται εργασία παρά να αναλαμβάνουν οποιαδήποτε ευθύνη, παρακινούνται από χρηματικές αμοιβές, είναι τεμπέληδες και χρειάζονται επίβλεψη για να επιτύχουν ένα επαρκές αποτέλεσμα. Από την άλλη, η θεωρία Y υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι ενδιαφέρονται για την εργασία τους και κάτω από προϋποθέσεις την απολαμβάνουν, αποκτούν εσωτερική ικανοποίηση από αυτή, παρακινούνται από την επιθυμία για επιτυχία, αποδέχονται την πειθαρχία και είναι αυτοκυριαρχούμενοι.

Η σπουδαιότητα της θεωρίας αυτής έγκειται στην σημασία της διευθυντικής ευθύνης και της ευθύνης για σχεδιασμό κατάλληλων συστημάτων παρακίνησης του προσωπικού. Σε σχέση με την εφαρμογή της θεωρίας αυτής στην πράξη, όσοι οργανισμοί υιοθετούν την θεωρία X δεν μπορούν να αναμένουν υψηλή δέσμευση, παραγωγικότητα και απόδοση από τους υπαλλήλους σε αντίθεση με όσους οργανισμούς υιοθετούν την θεωρία Y (Pettinger, 2007, p. 561).

#### **2.8.2 Θεωρίες διαδικασιών**

Οι θεωρίες αυτές δίνουν έμφαση στις διαδικασίες που οδηγούν το άτομο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά και παρουσιάζονται συγκριτικά στον *Πίνακα Β*.

### Η Θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Η εν λόγω θεωρία επιχειρεί να περιγράψει τη διαδικασία της παρακίνησης. Ο Vroom θεωρεί, στην πραγματικότητα, τη διαδικασία της παρακίνησης σαν μια «διαπραγμάτευση» μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης. Δηλαδή, η παρακίνηση εξαρτάται από αυτά που πιστεύει ότι η επιχείρηση θα του προσφέρει.

Η βασική ιδέα πίσω από τη θεωρία των προσδοκιών είναι ότι οι άνθρωποι έχουν κίνητρα να εργάζονται, όταν προσδοκούν πως θα μπορέσουν να επιτύχουν εκείνα που επιθυμούν από την εργασία τους. Η θεωρία των προσδοκιών χαρακτηρίζει τους ανθρώπους ως ανθρώπινα όντα που σκέπτονται τι πρέπει να κάνουν για να ανταμειφθούν και πόσα σημαίνει γι' αυτούς η ανταμοιβή, προτού εκτελέσουν τα καθήκοντά τους.

Η συνεισφορά της θεωρίας αυτής στο χώρο της Διοίκησης έγκειται στη σημασία που πρέπει να δίδουν τα διοικητικά στελέχη στη σύγκλιση της πολιτικής της επιχείρησης με τις «επιθυμίες» των εργαζομένων.

#### Η Θεωρία των Porter και Lawler που αφορά στο υπόδειγμα της προσδοκίας

Η Θεωρία αυτή αποτελεί μετεξέλιξη της θεωρίας του Vroom και υποστηρίζει ότι η παρακίνηση (δύναμη, προσπάθεια) δεν σχετίζεται άμεσα με την απόδοση, αλλά ότι μάλλον υπάρχουν κάποιες ολοκληρωμένες υπολογιστικές διαδικασίες που κάνουν τα άτομα όταν πρόκειται να αποφασίσουν εάν θα βελτιώσουν την απόδοσή τους. Η διαδικασία περιλαμβάνει την υποκειμενική εκτίμηση της πραγματικής αμοιβής, την επίσης υποκειμενική εκτίμηση της πιθανότητας ότι η όποια προσπάθεια θα οδηγήσει σε ανταμοιβή και την εκτίμηση του είδους και της ποσότητας των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών. Στη θεωρία αυτή τονίζεται ότι, «για την απόδοση έργου, είναι επίσης απαραίτητο οι εργαζόμενοι να κατέχουν ένα ελάχιστο επίπεδο ικανοτήτων και χαρακτηριστικών και να έχουν μια καθαρή αντίληψη όσον αφορά τους εργασιακούς ρόλους» (Χυτήρης, 2001, p. 174).

Οι θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα της απόδοσής τους. Στο μοντέλο τους, οι Porter και Lawer παρουσιάζουν τη δυναμική διάσταση ανάμεσα σε τέσσερις (4) βασικές μεταβλητές: την προσπάθεια, την απόδοση, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση.

Η σπουδαιότητα του μοντέλου για τις επιχειρήσεις έγκειται στην υιοθέτηση πολιτικής αμοιβών που να αυξάνει την προσδοκία των εργαζομένων για τη σχέση της προσπάθειας που θα καταβάλουν, της απόδοσής τους και των ανταμοιβών που θα λάβουν. Οι ανταμοιβές αυτές πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες των εργαζομένων και τα καθήκοντα τους καθορισμένα, σαφή και αντικειμενικά. Έμφαση πρέπει να δίδεται και στην βελτίωση των ικανοτήτων τους ώστε η προσπάθεια των εργαζομένων να οδηγεί στην υψηλότερη δυνατή επίδοση. Έτσι θα επιτυγχάνεται και η ικανοποίηση των εργαζομένων.

#### Η Θεωρία καθορισμού στόχων του Locke

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένους στόχους τους οποίους προσπαθούν να πετύχουν, επιδεικνύοντας την κατάλληλη απαιτούμενη συμπεριφορά κάθε φορά. Συνεπώς, εάν ο εργοδότης επιθυμεί να μεταβάλει τη συμπεριφορά αυτή ώστε να

συνάδει με την επιθυμητή, θα πρέπει να φροντίσει να διαφοροποιήσει τα χαρακτηριστικά του στόχου ή ακόμη και τον ίδιο το στόχο, ώστε να γίνει ελκυστικότερος για τους εργαζομένους.

Το επίκεντρο της θεωρίας αυτής είναι ο στόχος αυτός καθ' αυτός και όχι τα κίνητρα και οι ανταμοιβές καθώς είναι ο στόχος που προκαλεί την παρακίνηση και όχι η ανταμοιβή. Άρα η κατάλληλη στοχοθεσία και η αποδοχή της από τους εργαζόμενους θα επιφέρει αυξημένη προσπάθεια και απόδοση από μέρους των εργαζομένων. Για να έχουν παρακινητική δύναμη, οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και σαφείς, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι και ρεαλιστικοί και πρέπει να συνδέονται με χρονικό όριο (Βακόλα & Νικολάου, 2012, p. 144). Έμφαση δίδεται στην ανάγκη κλιμάκωσης της δυσκολίας των στόχων ώστε να είναι προκλητικοί για τους εργαζόμενους, στην ανάγκη αποδοχής των στόχων από αυτούς που θα κληθούν να τους υλοποιήσουν και στο ρόλο της ανατροφοδότησης και της καθοδήγησης.

#### Η Θεωρία της δικαιοσύνης τους Adams

Η θεωρία βασίζεται στην υπόθεση ότι «το άτομο στην οργάνωση επιθυμεί ίση ή δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με άλλα μέλη της. Αντιλαμβάνεται την ισότητα ή δικαιοσύνη συγκρίνοντας αυτά που το ίδιο προσφέρει στην οργάνωση με αυτά που απολαμβάνει από αυτή, καθώς και με τα αντίστοιχα εργαζομένων εντός ή εκτός της επιχείρησης» (Μπουραντάς, 2002, pp. 271-272). Αν μετά τη σύγκριση αυτή, υπάρξει το αίσθημα αδικίας, τότε δημιουργείται δυσαρέσκεια η οποία εκτοπίζει την παρακίνηση.

Η θεωρία αυτή υποδεικνύει ότι τα διοικητικά στελέχη πρέπει να υιοθετούν πρακτικές και συστήματα ανταμοιβών που να είναι δίκαια αλλά και να εντοπίζουν και να διορθώνουν οποιεσδήποτε πηγές αδικίας μέσα στην επιχείρηση. Επιπρόσθετα, υποστηρίζει ότι «οι άνθρωποι αφενός επιθυμούν να επιτύχουν δίκαιη ισορροπία μεταξύ των αναλογιών των εργασιακών τους ανταμοιβών και των συνεισφορών τους στην εργασία, και αφετέρου των αντίστοιχων αναλογιών σύγκρισης με τους άλλους (Greenberg & Baron, 2013, p. 428).

Τα άτομα θα επιλέξουν εκείνη την ενέργεια ή τον τρόπο συμπεριφοράς για την οποία υπάρχει μια δίκαιη ανταμοιβή. Το άτομο παρατηρεί πόσο σκληρά εργάζεται και τι λαμβάνει γι' αυτό και το συγκρίνει με άλλα άτομα που κάνουν μια παρόμοια εργασία. Αν διαπιστώνεται ισότητα, τότε το άτομο νιώθει ευχαριστημένο με την κατάσταση και δεν προβλέπεται καμία αλλαγή στην εργασιακή συμπεριφορά ή την απόδοσή του.

Η σπουδαιότητα της θεωρίας αυτής για τις επιχειρήσεις έγκειται στην ανάγκη υιοθέτησης ενός δίκαιου συστήματος ανταμοιβών για τους εργαζομένους, τις οποίες οι εργαζόμενοι βλέπουν σε μία συγκριτική βάση και όχι απόλυτη.

Συμπεράσματα: Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι μια πολυσύνθετη διαδικασία που έχει μελετηθεί από αρκετούς θεωρητικούς. Η απόδοση έργου από τους εργαζομένους στην επιχείρηση εξαρτάται τόσο από τις γνώσεις και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την απόδοση ενός έργου όσο και τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη διάθεση του ατόμου να αποδώσει. Ο ρόλος των επιχειρήσεων είναι να βρουν εκείνους τους τρόπους ώστε να κάνουν τους εργαζομένους τους να θέλουν να αποδώσουν (Μπουραντάς, 2002, p. 247).

Αν και υπάρχουν πολλές ερμηνείες και προσεγγίσεις σχετικά με τους παράγοντες και τις διαδικασίες της παρακίνησης των εργαζομένων, ωστόσο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό μοντέλο στο οποίο δρα μια επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις δεν υπάρχουν στο κενό αλλά μέσα στο πλαίσιο πολιτισμού ενός κράτους που επηρεάζει και επηρεάζεται από τις οικονομικές μονάδες που το αποτελούν.

Συνεπώς, η εξεύρεση τρόπων/μεθόδων παρακίνησης του προσωπικού και «η διαμόρφωση εργασιακών συνθηκών ώστε ο εργαζόμενος και να επιθυμεί και να μπορεί να αποδώσει» (Βακόλα & Νικολάου, 2012, p. 126) αποτελεί για τις επιχειρήσεις μια ατέρμονη προσπάθεια στην οποία πολύ σημαντικό ρόλο έχουν να διαδραματίσουν οι άμεσοι προϊστάμενοι/διευθυντικά στελέχη. Το ρόλο των στελεχών αυτών θα αναλύσουμε περαιτέρω στη συνέχεια.

*Πίνακας Α: Συγκριτικός Πίνακας Θεωριών Παρακίνησης (Θεωρίες Περιεχομένου)*

Θεωρία Ιεράρχησης των αναγκών	Θεωρία των δύο Παραγόντων	Θεωρία των αναγκών ύπαρξης, κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης	Θεωρία των επίκτητων αναγκών	Θεωρία X και Y
Maslow	Herzberg	Alderfer	McClelland	McGregor
5 κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών (γενικές)	2 κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών (στο χώρο εργασίας)	3 κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών	3 <u>επίκτητες</u> κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών	2 Υποθέσεις Διευθυντικών Στελεχών για το Προσωπικό τους:
Βιολογικές, Ασφάλειας, Κοινωνικές, Εκτίμησης, Αυτοπραγμάτωσης	Παράγοντες Υγιεινής (ανάγκες κατώτερου επιπέδου) και Υποκινητές (ανάγκες ανώτερου επιπέδου)	Ύπαρξης, Κοινωνικών Σχέσεων, Ανάπτυξης	Ανάγκη για επιτεύγματα, για κοινωνικές σχέσεις και για δύναμη (επιρροή)	<u>Θεωρία X</u> : οι άνθρωποι απεχθάνονται τη δουλειά τους, τεμπελιάζουν, είναι ευθυνόφοβοι, παρακινούνται από χρηματικές αμοιβές και χρειάζονται επίβλεψη
Υπάρχει προτεραιότητα/ιεραρχία στην ικανοποίηση αναγκών, από κάτω προς τα πάνω	Το περιεχόμενο της δουλειάς πρέπει να εξασφαλίζει την ικανοποίηση των κατώτερων αναγκών	Δεν υπάρχει ιεραρχία και δεν απαιτείται η ικανοποίηση κατώτερων αναγκών ώστε να ικανοποιηθούν οι ανώτερες ανάγκες	Εξαρτώνται από τις πρώτες εμπειρίες στη ζωή του ανθρώπου και παρακινούν το άτομο αναλόγως της έντασης που χαρακτηρίζει την κάθε ανάγκη	<u>Θεωρία Y</u> : οι άνθρωποι ενδιαφέρονται για τη δουλειά, ικανοποιούνται εσωτερικά από αυτή, είναι πειθαρχημένοι και αυτοκυριαρχούμενοι και παρακινούνται από την επιθυμία για επιτυχία
Η θεωρία υποδεικνύει ότι αν ικανοποιείται μια ανάγκη παύει να αποτελεί παράγοντα παρακίνησης για το άτομο	Η θεωρία εισηγείται τη διαχείριση της δουλειάς από τον εργαζόμενο και την αύξηση της ποικιλίας της δουλειάς (εμπλουτισμός εργασίας)	Η θεωρία υποδεικνύει στα διοικητικά στελέχη ότι η παρακίνηση των υφισταμένων τους περνά μέσα από την ικανοποίηση των τριών (3) κατηγοριών αναγκών, οι οποίες δεν αποκλείεται να συνυπάρχουν την ίδια στιγμή στο ίδιο άτομο	Η θεωρία εφαρμόζει σε ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων και υποδεικνύει την ανάγκη προσφοράς ευκαιριών για επιτεύγματα και ευκαιρίες για ανάπτυξη πρωτοβουλιών	Η θεωρία υποδεικνύει τη σημασία της ευθύνης της Διοίκησης για σχεδιασμό κατάλληλων συστημάτων παρακίνησης του προσωπικού



*Πίνακας Β: Συγκριτικός Πίνακας Θεωριών Παρακίνησης (Θεωρίες Διαδικασιών)*

Θεωρία Προσδοκιών	Θεωρία για το υπόδειγμα της Προσδοκίας	Θεωρία καθορισμού στόχων	Θεωρία της δικαιοσύνης
Vroom	Porter και Lawler	Locke	Adams
Παρακίνηση ως διαπραγμάτευση ανάμεσα στον εργαζόμενο και την επιχείρηση	Η παρακίνηση εξαρτάται από: -την πραγματική αξία της ανταμοιβής -την προσπάθεια που πρέπει να καταβληθεί -την πιθανότητα να ληφθεί η ανταμοιβή -τις ικανότητες και την αντίληψη του ατόμου για τους εργασιακούς ρόλους	Η παρακίνηση καθορίζεται από τους <i>στόχους</i> που οι άνθρωποι προσπαθούν να πετύχουν και όχι από τις ανταμοιβές	Βασική αρχή: το άτομο στην επιχείρηση επιθυμεί ίση ή δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της
Οι άνθρωποι έχουν κίνητρα να εργάζονται, όταν προσδοκούν πως θα μπορέσουν να επιτύχουν εκείνα που επιθυμούν από την εργασία τους		<i>Η διαφοροποίηση του στόχου μεταβάλλει τη συμπεριφορά και άρα την προσπάθεια και απόδοση των εργαζομένων</i>	<i>Υπάρχει σύγκριση ανάμεσα σε αυτά που προσφέρει και αυτά που απολαμβάνει αλλά και με τα αντίστοιχα άλλων εργαζομένων</i>
Σκέφτονται τι πρέπει να κάνουν για να ανταμειφθούν και υπολογίζουν τι σημαίνει γι' αυτούς η αμοιβή, προτού εκτελέσουν τα καθήκοντά τους	Οι ανταμοιβές διακρίνονται σε εσωτερικές (ικανοποίηση, αίσθημα επιτυχίας) και εξωτερικές (μπόνους, προμήθεια, αυξήσεις)	Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί, να συνδέονται με χρονικό όριο και να είναι προϊόν διαπραγμάτευσης με τους εργαζομένους	Αν προκύψει το αίσθημα της αδικίας, προκαλείται δυσαρέσκεια η οποία εκτοπίζει την παρακίνηση
Η θεωρία υποδεικνύει την ανάγκη σύγκλισης της πολιτικής της επιχείρησης με τις "προσδοκίες" των εργαζομένων	Η θεωρία υποδεικνύει την ανάγκη πολιτικών ανταμοιβών που να αυξάνουν την προσδοκία των εργαζομένων για τη σχέση της προσπάθειας που θα καταβάλουν, της απόδοσης τους και των ανταμοιβών που θα λάβουν	Η θεωρία υποδεικνύει την ανάγκη κλιμάκωσης της δυσκολίας των στόχων ώστε να είναι προκλητικοί αλλά και την ανάγκη κατάλληλης ανατροφοδότησης και καθοδήγησης	Η θεωρία υποδεικνύει την ανάγκη για υιοθέτηση δίκαιων συστημάτων ανταμοιβών που να διατηρούν τους εργαζόμενους ευχαριστημένους και να τους παρακινούν επαρκώς

## 2.9 Μέθοδοι Παρακίνησης

Μέσα από τα χρόνια έρευνας στο χώρο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, έχουν προκύψει διάφορες μέθοδοι παρακίνησης του προσωπικού. Οι μέθοδοι αυτές διακρίνονται σε οικονομικές/υλικές και μη οικονομικές, σε εσωτερικές και εξωτερικές, σε ατομικές και ομαδικές κοκ. Σύμφωνα με τον Pettinger (2007, pp. 440-442) τα αποτελεσματικά συστήματα αμοιβών και ανταμοιβών πρέπει να ανταμείβουν την προσπάθεια, να κινητοποιούν και να ενθαρρύνουν το προσωπικό, να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των εργαζομένων, να είναι δίκαια και ειλικρινή, να είναι κατανοητά από όλους τους εμπλεκόμενους και να είναι υλοποιήσιμα. Αυτή η «σύνδεση της απόδοσης με τις ανταμοιβές προσλαμβάνει την έννοια της αναγνώρισης και της επιβράβευσης του εργαζομένου για τα αποτελέσματά του και τη συνεισφορά στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης» (Μπουραντάς, 2002, pp. 282-283). Επίσης ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στο γεγονός ότι «η αμοιβή αποτελεί καθοριστικό παράγοντα προσέλκυσης ικανών υποψηφίων για την παραμονή στην επιχείρηση και για το επίπεδο απόδοσης και την συμπεριφορά τους» (Χυτήρης, 2001, p. 163). Σε γενικές γραμμές «τα συστήματα ανταμοιβής εξυπηρετούν τους στρατηγικούς σκοπούς προσέλκυσης, της κινητοποίησης και της διατήρησης των ανθρώπων» (Bateman & Snell, 2012, p. 673) και πρέπει να δίδεται μεγάλη έμφαση στον καθορισμό και υλοποίησή τους από τους οργανισμούς.

Πιο κάτω παρατίθενται μέθοδοι παρακίνησης μέσω **παροχής οικονομικών κινήτρων** που έχουν προταθεί από διάφορους μελετητές:

Ο Μπουραντάς (2002) εισηγείται τα ατομικά και ομαδικά κίνητρα επιδόσεων ως εξής:

### ***Ατομικά Κίνητρα Επιδόσεων***

- Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων: στόχος τους είναι η αμοιβή των εργαζομένων με υψηλή παραγωγικότητα ή με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, διασφαλίζοντας ότι ορισμένοι υπάλληλοι θα λειτουργούν παρακινητικά
- Κίνητρα ποιότητας: αυξάνουν τη διάθεση του εργαζομένου να καταβάλλει προσπάθειες για περισσότερο ποιοτική εργασία και προσοχή
- Κίνητρα παρουσίας: είναι ουσιαστικά χρηματικά ποσά που καταβάλλονται στους υπαλλήλους για συγκεκριμένη χρονική διάρκεια παραμονής (χωρίς απουσίες) στην εργασία του.

- Κίνητρα βελτιώσεων: δίδονται στους εργαζομένους που προτείνουν βελτιώσεις που αυξάνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, ενθαρρύνοντας έτσι τη σκέψη και έρευνα για βελτιώσεις που αυξάνουν την ποιότητα και τη λειτουργικότητα της επιχείρησης
- Κίνητρα συμπεριφοράς: ανταμείβουν εκείνους τους εργαζομένους που με την συμπεριφορά τους προάγουν πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας και ενισχύουν το ηθικό της επιχείρησης

### ***Ομαδικά Κίνητρα Συμμετοχής στα αποτελέσματα***

- Συστήματα στα οποία η αμοιβή προκύπτει από τη βελτίωση της παραγωγικότητας, της προστιθέμενης αξίας της εργασίας, των πωλήσεων, των κερδών της επιχείρησης κλπ
- Διανομή μετοχών στους εργαζομένους (αφοσίωση και μακροπρόθεσμη δέσμευση του εργαζομένου)

Ο Pettinger (2007, pp. 442-443) προτείνει ότι ένα πακέτο ανταμοιβών πρέπει να περιλαμβάνει τα πιο κάτω:

- Χρηματική αμοιβή: μισθό, μπόνους, αυξήσεις/προσαυξήσεις, αμοιβές σε σχέση με κέρδη, απόδοση και μερίσματα μετοχών
- Χορηγήσεις/επιδόματα: παρουσία, βάρδιας, βαριάς/οχληρής εργασίας, αργίας, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, εγκατάστασης και μετακίνησης, απουσίας από το σπίτι
- Ωφελήματα: δάνεια, συντάξεις, επιδοτήσεις, παροχή αυτοκινήτου/τηλεφώνου, ιδιωτική ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, εκπαίδευση και ανάπτυξη, κουπόνια για γεύματα
- Υπερ-Ωφελήματα: σχολικές αργίες (δάσκαλοι), χαμηλότοκα δάνεια (τράπεζες), φθηνά ταξιδιωτικά εισιτήρια (αεροπορικές, ναυτιλιακές εταιρίες)
- Ενοίκια: για εξειδικευμένο προσωπικό και για προσωπικό που καλείται με μικρή ειδοποίηση
- Ειδικές αμοιβές για άτομα που έχουν ειδικό ωράριο λόγω ειδικών συνθηκών στη ζωή τους
- Αμοιβές συνδεδεμένες με την απόδοση και την επίτευξη στόχων
- Κίνητρα σχετικά με τις προσδοκίες και την απόδοση των ατόμων

Η Χατζηπαντελή (1999, pp. 102-105), υποστηρίζει ότι οι αμοιβές (ατομικές και ομαδικές) αποτελούν μια βασική μέθοδο παρακίνησης. Στις ατομικές αμοιβές διακρίνουμε δύο (2) κατηγορίες: την αμοιβή βάσει του χρόνου απασχόλησης και την αμοιβή βάσει της απόδοσης του εργαζομένου. Στη δεύτερη κατηγορία συναντάμε τις μεθόδους της αμοιβής «με το κομμάτι», της αύξησης της αμοιβής του υπαλλήλου με βάση τη συνολική απόδοσή του, το μόνους (ή πριμ παραγωγικότητας) και την προμήθεια. Τα ατομικά σχέδια κινήτρων χρησιμοποιούνται συχνά στις εργασίες πώλησης και εφόσον είναι σχεδιασμένα αποτελεσματικά, μπορούν να αποδειχθούν εξαιρετικοί παράγοντες παρακίνησης (Bateman & Snell, 2012, p. 673) .

Πέραν των ατομικών σχεδίων κινήτρων, σήμερα χρησιμοποιούνται διάφορα είδη ομαδικών σχεδίων κινήτρων, όπου ο μισθός βασίζεται στην ομαδική απόδοση. Η ιδέα πίσω από αυτά τα σχέδια είναι να δοθεί στους εργαζομένους μια αίσθηση κοινής συμμετοχής, ακόμα και ιδιοκτησίας, στην απόδοση της εταιρείας (Bateman & Snell, 2012, p. 673). Στο πλαίσιο αυτό, μία μέθοδος παρακίνησης του προσωπικού είναι η συμμετοχή του στα κέρδη της επιχείρησης που ενισχύει την ταύτιση των υπαλλήλων με την επιχείρηση και συνήθως οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης.

Αναλόγως των αναγκών των υπαλλήλων, μία επιχείρηση μπορεί να προσφέρει πρόσθετες παροχές ως μέτρο παρακίνησης του προσωπικού. Σύμφωνα με την Χατζηπαντελή (1999), μεταξύ αυτών των μέτρων συναντάμε:

- τις οικονομικές εξυπηρετήσεις (χαμηλότοκο δάνεια),
- προγράμματα συνταξιοδότησης, ασφάλισης και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης,
- έξοδα κίνησης (οδοιπορικά) και έξοδα παραστάσεως (επαγγελματικά γεύματα),
- επιστημονικές και εκπαιδευτικές παροχές (εκπαιδευτική άδεια, κάλυψη εξόδων εξω-υπηρεσιακής εκπαίδευσης κοκ),
- οικογενειακές εξυπηρετήσεις (παιδικός σταθμός, παιδικές γιορτές),
- κοινωνικές εκδηλώσεις (εκδρομές, καλλιτεχνικές εκδηλώσεις) και
- ψυχαγωγία
- πρόγραμμα των προνομίων της καφετέρας: ένα πρόγραμμα προνομίων (επιπρόσθετων παροχών) για εργαζόμενους όπου οι ίδιοι επιλέγουν από έναν κατάλογο εναλλακτικών επιλογών για να δημιουργήσουν ένα πακέτο προνομίων προσαρμοσμένο στις ανάγκες τους (Bateman & Snell, 2012, p. 680).

- ευέλικτα προγράμματα προνομίων: προγράμματα προνομίων (επιπρόσθετων παροχών) όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πιστώσεις, τις οποίες μπορούν να ξοδέψουν σε αγορές που ταιριάζουν στις μοναδικές ανάγκες τους (Bateman & Snell, 2012, p. 680).

Σε αντίθεση με τις προαναφερθείσες μεθόδους που στηρίζονται στην παροχή οικονομικών κινήτρων στους εργαζομένους, μεγάλη έμφαση δίδεται και σε μεθόδους που στηρίζονται **σε μη οικονομικά κίνητρα** και έχουν ως στόχο την αύξηση της επίδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων, την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους αλλά και την δέσμευση τους έναντι της επιχείρησης. Οι μέθοδοι αυτές παρουσιάζονται πιο κάτω:

**Διοίκηση μέσω στόχων:** Η φιλοσοφία του συστήματος της διοίκησης με στόχους στηρίζεται στην υιοθέτηση στόχων για κάθε ομάδα ή τμήμα βάσει των οποίων θα γίνει η αξιολόγησή τους. Η συμμετοχή της ομάδας στον καθορισμό των στόχων αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχημένη υλοποίηση της μεθόδου αυτής (Μπουραντάς, 2002, p. 287).

Οι σημαντικότεροι στόχοι είναι αυτοί που έχουν νόημα, δηλαδή οι ευγενείς σκοποί που απευθύνονται στις «υψηλές» αξίες των ανθρώπων και που προσθέτουν μεγαλύτερη κινητήρια δύναμη. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι αποδεκτοί από τους εργαζομένους και να μην συγκρούονται με τις προσωπικές τους αξίες (Bateman & Snell, 2012, p. 833). «Οι αποδεκτοί και με το μέγιστο βαθμό υποκίνησης στόχοι είναι προκλητικοί αλλά εφικτοί» (Bateman & Snell, 2012, p. 834).

**Σχεδιασμός θέσεων εργασίας και προσαρμογή ατόμου:** Σύμφωνα με τον Μπουραντά (202, pp. 297-298) οι θέσεις εργασίας πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιούν την παρακινητική δύναμη των εργαζομένων. Το «μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας» των Hackman και Oldman προσφέρει ένα σχετικά πλήρες και αρκετά πρακτικό πλαίσιο που οι επιχειρήσεις και τα στελέχη τους μπορούν να χρησιμοποιήσουν για τη βελτίωση της παρακίνησης. Τα χαρακτηριστικά αυτά της εργασίας είναι: η ποικιλία, η ταυτότητα και η σπουδαιότητα των καθηκόντων (που προσδιορίζουν την σπουδαιότητα της εργασίας), η αυτονομία (που προσδιορίζει την υπευθυνότητα του εργαζομένου) και η ανατροφοδότηση (που προσδιορίζει τη γνώση του εργαζομένου για τα αποτελέσματα των προσπαθειών του). Σύμφωνα με το μοντέλο, τα πέντε (5) αυτά

χαρακτηριστικά, δημιουργούν τις ψυχολογικές καταστάσεις που παρακινούν τον εργαζόμενο και οδηγούν στην αυξημένη απόδοση και ικανοποίησή του, μειώνοντας τις απουσίες ή τις αποχωρήσεις από την επιχείρηση.

**Εναλλαγή της θέσης εργασίας (Job Rotation):** η εναλλαγή από ένα καθήκον ρουτίνας σε άλλο ώστε να εξαλειφθεί η ανία (Bateman & Snell, 2012, p. 863).

**Μεγέθυνση της εργασίας (Job Enlargement):** η ανάθεση επιπλέον καθηκόντων στους ανθρώπους την ίδια στιγμή ώστε να εξαλειφθεί η ανία (Bateman & Snell, 2012, p. 863).

**Εμπλουτισμός της εργασίας (Job Enrichment):** η αλλαγή ενός καθήκοντος, ώστε να προσφέρει περισσότερη ανταμοιβή, υποκίνηση και ικανοποίηση σε εσωτερικό επίπεδο. Δηλαδή, οι εργασίες αναδομούνται ή ανασχηματίζονται με την πρόθεση ανώτερων επιπέδων υπευθυνότητας. Αυτή η πρακτική περιλαμβάνει το να δίνονται στα άτομα όχι μόνο περισσότερα καθήκοντα αλλά και καθήκοντα ανώτερου επιπέδου, επιτυγχάνοντας έτσι αποκέντρωση της εξουσίας (Bateman & Snell, 2012, p. 863).

**Ενδυνάμωση (empowerment):** η διαδικασία του να μοιράζεσαι την εξουσία με τους εργαζομένους, ενδυναμώνοντας έτσι την αυτοπεποίθησή τους στην ικανότητά τους να αποδώσουν στην εργασία τους και την πίστη τους ότι έχουν επιρροή και συμβάλλουν θετικά στην επιχείρηση. Μέσω της ενδυνάμωσης, οι άνθρωποι παίρνουν περισσότερες πρωτοβουλίες και επιμένουν μέχρι να πετύχουν τους στόχους τους και τα οράματα των ηγετών τους, ακόμα και όταν παρουσιάζονται εμπόδια (Bateman & Snell, 2012, p. 864).

**Ανάπτυξη του προσωπικού:** σχετίζεται με την προσπάθεια της επιχείρησης να βοηθήσει το ανθρώπινο δυναμικό στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων που θα χρειαστούν στο μέλλον (Βακόλα & Νικολάου, 2012, p. 238).

**Εκπαίδευση προσωπικού:** ορίζεται ως η προγραμματισμένη μαθησιακή εμπειρία, σχεδιασμένη να επιφέρει μόνιμη αλλαγή στις γνώσεις, στάσεις ή ικανότητες του ατόμου, εστιάζοντας στην απόκτηση ή βελτίωση συγκεκριμένων ικανοτήτων, έτσι ώστε να γίνει πιο αποτελεσματική η απόδοση του εργαζόμενου (Βακόλα & Νικολάου, 2012, p. 238).

Η εκπαίδευση συντελεί στη βελτίωση της ατομικής, ομαδικής και εταιρικής απόδοσης, καθώς και στη διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων στην επιχείρηση και

διεκπεραιώνεται μέσα από τρία (3) στάδια: τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, την υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος και την αξιολόγηση της εκπαίδευσης.

Ο οργανισμός που μπορεί να επωφεληθεί από τη μάθηση, τόσο σε συλλογικό όσο και σε ατομικό επίπεδο, μπορεί να δημιουργήσει ή να επηρεάσει αποτελέσματα όπως η καινοτομία, η αποδοτικότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Βακόλα & Νικολάου, 2012, p. 242).

**Κατάλληλη και λειτουργική οργανωσιακή κουλτούρα:** ενισχύει τη δέσμευση και την παρακίνηση-ενεργοποίηση των ανθρώπων και «αποτελεί ένα από τα πιο θεμελιώδη στοιχεία ταυτότητας-εικόνας ενός οργανισμού, το οποίο δημιουργεί στους ανθρώπους την αίσθηση του ανήκειν σε μια «κοινότητα» (Μπουραντάς, 2005, p. 127). Συνεπώς, όσο υπάρχει σύγκλιση ανάμεσα στις αξίες του ατόμου και τις αξίες του οργανισμού, αυξάνεται η ταύτιση και η δέσμευσή του ατόμου προς τον οργανισμό. Η σημασία και ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας για ένα οργανισμό θα αναλυθούν σε κατοπινό στάδιο.

Σε γενικές γραμμές οποιοδήποτε σύστημα ανταμοιβών «πρέπει να συναντά τις προσδοκίες των υπαλλήλων ώστε να είναι ελκυστικό, πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη φύση της εργασίας, την πολυπλοκότητά της και τη δέσμευση που απαιτεί αλλά και τις ειδικές παροχές βάσει τις εξειδίκευσης και του εξοπλισμού που απαιτεί» (Pettinger, 2007, p. 443). Πρέπει επίσης να «είναι προσυμφωνημένο και να δίδεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να συμμετέχουν στη διαμόρφωσή του» (Χατζηπαντελή, 1999, p. 106) ενώ είναι σημαντικό να είναι «σαφές και να διασφαλίζεται ότι τηρείται και εφαρμόζεται ακριβοδίκαια από όλους τους προϊσταμένους ώστε να μην προκύπτουν αδικίες και ανισότητες» (Χατζηπαντελή, 1999, p. 106).

Δεν είναι τυχαίο που η προσέλκυση νέων εργαζομένων συνήθως σχετίζεται με τα συστήματα ανταμοιβών της επιχείρησης. Οι υποψήφιοι συνυπολογίζουν τις υλικές αμοιβές (μισθό και άλλα ωφελήματα), τα εσωτερικά κίνητρα συμπεριλαμβανομένης της υπευθυνότητας, αυτονομίας και ευκαιριών για βελτίωση και ανάπτυξη, την σύγκλιση με τις αξίες του ατόμου (status, αυτοεκτίμηση), την αναγνώριση (του ατόμου και της επιχείρησης), το στυλ διοίκησης του οργανισμού κ.ο.κ. (Pettinger, 2007, p. 443).

Πρέπει να επισημανθεί ότι, παρότι τα συστήματα αμοιβών πρέπει να στοχεύουν στην αναγνώριση, την ανταμοιβή και την παροχή κινήτρων στους εργαζομένους, κανένα χρηματικό ποσό δεν μπορεί να μετατρέψει μια βαρετή δουλειά σε ενδιαφέρουσα παρά μόνο

υποφερτή. Ομοίως, είναι σημαντικό να παρέχονται εσωτερικά κίνητρα σε κατεξοχήν ενδιαφέρουσες εργασίες, όταν υπάρχουν οικονομικοί περιορισμοί στην εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών (Pettinger, 2007, pp. 440-442).

Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις πρέπει να αξιοποιούν τους διαθέσιμους πόρους (οικονομικούς ή μη) και να εφαρμόζει τις στρατηγικές/μεθόδους που παρακινούν το προσωπικό ώστε να ικανοποιούν τις προσδοκίες και τις ανάγκες των υπαλλήλων. Έτσι, οι εργαζόμενοι αφενός θα λαμβάνουν ικανοποίηση από τη δουλειά τους και αφετέρου θα ταυτίζονται με την επιχείρηση και τους στόχους της αυξάνοντας έτσι την απόδοση και την παραγωγικότητά τους.

## **2.10 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Συμπεριφορά**

Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά «είναι ο πολυδιάστατος επιστημονικός κλάδος που πραγματεύεται την ανθρώπινη συμπεριφορά στους οργανισμούς και που αναζητεί τις γνώσεις της συμπεριφοράς σε οργανωσιακά πλαίσια, με τη συστηματική μελέτη των ατομικών, ομαδικών και οργανωσιακών διεργασιών» (Greenberg & Baron, 2013, p. 48).

Ως οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται ο κοινός τρόπος σκέψης που διαφοροποιεί τα μέλη ενός οργανισμού από άλλο οργανισμό. Είναι δηλαδή χαρακτηριστικό γνώρισμα ενός οργανισμού που περιλαμβάνει τις αξίες, τις στάσεις και τις συνήθειες που επικρατούν, τον αποδεκτό και μη κώδικα συμπεριφοράς και τις προσδοκίες που συμερίζονται τα μέλη ενός οργανισμού. Με λίγα λόγια «εκείνο που κάνουν οι ρίζες για τη ζωή ενός δέντρου, το κάνει η κουλτούρα για τη ζωή και την απόδοση ενός οργανισμού» (Greenberg & Baron, 2013, p. 842).

«Εταιρική κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, αρχών, παραδοχών, εννοιών – σημασιών που συνθέτουν ένα κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς, το οποίο προσδιορίζει το πώς σκέφτονται και το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι, τι κάνουν, γιατί το κάνουν, πώς το κάνουν, πότε το κάνουν κλπ. Όλα αυτά εκφράζονται με κανόνες, οι οποίοι προσδιορίζουν ισχυρώς τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων στην καθημερινή πρακτική. Οι κανόνες είναι προσδοκίες σχετικά με το ποιες είναι κατάλληλες ή ακατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές. Είναι κοινωνικώς διαμορφωμένα πρότυπα που μας βοηθούν να ερμηνεύσουμε και να αξιολογήσουμε ποιες είναι κατάλληλες και ακατάλληλες συμπεριφορές» (Μπουραντάς, 2005, p. 120).



Αν και η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μια απροσδιόριστη δύναμη με συνέπειες για τον οργανισμό, η κουλτούρα παίζει αρκετούς σημαντικούς ρόλους στους οργανισμούς όπως το ότι παρέχει μια αίσθηση ταυτότητας, δημιουργεί δέσμευση στην αποστολή του οργανισμού και διασαφηνίζει και ενισχύει τα πρότυπα συμπεριφοράς (Greenberg & Baron, 2013, pp. 846-847).

Σε ένα οργανισμό είθισται να υπάρχει μία κυρίαρχη κουλτούρα η οποία αντανακλά τις κεντρικές αξίες και τις κυρίαρχες αντιλήψεις που συμμερίζονται οι άνθρωποι σε ολόκληρο τον οργανισμό, ενώ παράλληλα ενυπάρχουν και αρκετές διαφορετικές υποκουλτούρες (κουλτούρες που αναπτύσσονται ανάμεσα στα άτομα ενός τμήματος ή κλάδου). Ο Μπουραντάς (2005, p. 123) τονίζει τη σημασία ύπαρξης υπο-κουλτούρων που εκφράζουν τις διαφοροποιημένες κουλτούρες εντός του οργανισμού, οι οποίες είναι συμβατές με την κυρίαρχη κουλτούρα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα δεν αποτελεί μονάχα το «δακτυλικό αποτύπωμα» ενός οργανισμού, αλλά υπό προϋποθέσεις μπορεί να λειτουργήσει ως σοβαρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. «Η εταιρική κουλτούρα προσδιορίζει τις αποφάσεις, τις επιλογές, τις προτεραιότητες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων της επιχείρησης για ζητήματα στρατηγικής σημασίας, όπως είναι οι καινοτομίες, η επιχειρηματικότητα, η ανάληψη πρωτοβουλιών και κινδύνων, οι αλλαγές και η συνεχής μάθηση, η εξωστρέφεια και η άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, η έμφαση στον πελάτη και την ποιότητα, η έμφαση στους ανθρώπους, την ομαδική συνεργασία και την εμπιστοσύνη, την έμφαση στα αποτελέσματα, την μακροπρόθεσμη επιτυχία, την ταχύτητα, την ευελιξία, την απλότητα κ.λ.π.» (Μπουραντάς, 2005, p. 123).

Παράλληλα, η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει τη δέσμευση και την παρακίνηση-ενεργοποίηση των εργαζομένων σε ένα οργανισμό. Η κατάλληλη κουλτούρα του οργανισμού μπορεί να αποτελέσει όχι μόνο μέθοδο παρακίνησης των εργαζομένων, αλλά ένα οργανωμένο πλαίσιο μέσα στο οποίο ο εργαζόμενος παρακινείται διαρκώς και ταυτίζεται με τους στόχους και επιδιώξεις του οργανισμού, ενισχύοντας τη δέσμευση και την αφοσίωσή του προς αυτόν.

Ο Μπουραντάς (2005, p. 127-132) υπογραμμίζει τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας για την ατομική πρωτοβουλία και την αυτοπειθαρχία, για τη μείωση της κοινωνικής

αβεβαιότητας που οδηγεί τους ανθρώπους σε κοινή κατεύθυνση και στη συνεργασία αλλά και για τη διευκόλυνση/παρεμπόδιση της αλλαγής και της συνεχούς προσαρμογής σε νέα δεδομένα και συνθήκες. Μια ισχυρή και κυρίαρχη κουλτούρα συνήθως αντιστέκεται σε αλλαγές. Η κουλτούρα που περιλαμβάνει στοιχεία καινοτομικότητας, επιχειρηματικότητας, συνεχούς μάθησης και βελτίωσης, πρόδρασης και εστίασης στο μέλλον διευκολύνει τη συνεχή αλλαγή-προσαρμογή και διασφαλίζει την ανταπόκριση στη συνεχώς μεταβαλλόμενη περιρρέουσα ατμόσφαιρα διασφαλίζοντας έτσι την επιτυχία.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005, pp. 122-123), η εταιρική κουλτούρα διέπεται από τις εξής τρεις (3) βασικές ιδιότητες: την έκτασή της (πόσο διαδεδομένη είναι μεταξύ των ατόμων της επιχείρησης), την έντασή της (ο βαθμός στον οποίο ασκεί επίδραση και καθορίζει τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων, χωρίς παρεκκλίσεις) και την καταλληλότητά της (εάν το περιεχόμενό της συμβάλλει ή όχι στην αποτελεσματικότητα και τη διαρκή επιτυχία της επιχείρησης).

Τα κύρια χαρακτηριστικά της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας μιας επιχείρησης που επιδιώκει τη διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005, p. 140), είναι τα εξής:

- Συνεχής μάθηση και βελτίωση
- Πρωτοπορία (πρόδραση, συνεχής επαγρύπνηση)
- Επιχειρηματικότητα, δημιουργικότητα, καινοτομικότητα
- Σεβασμός
- Αξιοπρεπής και δίκαιη μεταχείριση των ανθρώπων
- Πειθαρχία
- Ομαδικό πνεύμα και συνεργασία
- Εστίαση στο αποτέλεσμα και αποτελεσματική χρήση των πόρων
- Δημιουργία προστιθέμενης αξίας
- Ακεραιότητα, υπευθυνότητα, συνέπεια και αξιοπιστία
- Ευχάριστη ατμόσφαιρα
- Κοινωνική ευθύνη
- Εστίαση στον πελάτη
- Εστίαση στο μέλλον

## Διαμόρφωση Εταιρικής Κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα δημιουργείται από τους ιδρυτές της επιχείρησης και από τις εμπειρίες της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον. Ακολουθώντας, η κουλτούρα αυτή μεταδίδεται μέσω συμβόλων (υλικά αντικείμενα που υποδηλώνουν σημασίες πέραν του πραγματικού τους περιεχομένου), συνθημάτων, ιστοριών, της επαγγελματικής διαλέκτου/γλώσσας, των τελετών και της δήλωσης των αρχών της επιχείρησης (Greenberg & Baron, 2013, pp. 853-859).

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι κοινωνικό κατασκεύασμα των ατόμων εντός του οργανισμού και συνήθως αντιστέκεται σε οποιαδήποτε επιχειρούμενη αλλαγή. Ωστόσο, η κουλτούρα μπορεί να αλλάξει δεδομένων εσωτερικών και εξωτερικών μεταβολών όπως οι αλλαγές στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, οι πιθανές συγχωνεύσεις και εξαγορές, η εκούσια εφαρμογή στρατηγικής αλλαγής της κουλτούρας και οι επιδράσεις του διαδικτύου και της σύγχρονης τεχνολογίας (Greenberg & Baron, 2013, pp. 859-865).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005, pp. 141-151), η εταιρική κουλτούρα διαμορφώνεται κύρια με τους εξής δύο (2) τρόπους:

- Την αλληλεπίδραση των μελών της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της ζωής και της ιστορικής της εξέλιξης, που δεν αποτελεί βέβαιο τρόπο εξασφάλισης της κουλτούρας καθώς η διαμόρφωσή της φαίνεται να αφήνεται «στην τύχη»
- Τη σχεδιασμένη διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας ή αλλαγή αυτής, που αποτελεί μια συστηματική προσπάθεια της επιχείρησης που περιλαμβάνει αφενός τους επιχειρησιακούς παράγοντες που θα χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθεί η αλλαγή και αφετέρου τα διαδοχικά βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξή της. Η αλλαγή απαιτεί μια σειρά σχεδιασμένων επικοινωνιακών και εκπαιδευτικών ενεργειών, την προσαρμογή στοιχείων του οργανωσιακού πλαισίου, την προσαρμογή των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινων πόρων, των συστημάτων προσλήψεων, αξιολόγησης και αμοιβών και κυρίως τη δέσμευση και την αλλαγή της διοικητικής και ηγετικής συμπεριφοράς των προϊσταμένων.

Τα βήματα/ενέργειες που απαιτούνται για να επιτευχθεί η διαμόρφωση/αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας είναι:

- Διάδοση της κουλτούρας: να γίνει γνωστή σε όλους τους εργαζομένους, να κατανοήσουν το περιεχόμενο (θεωρητικά και πρακτικά) των βασικών αξιών, πιστεύω και αρχών της επιθυμητής κουλτούρας αλλά και τη χρησιμότητά τους. Η διάδοση επιτυγχάνεται μέσα από:
  - o την επικοινωνία της (προφορική και διαπροσωπική) και τη διδασχία της μέσω παραδειγμάτων, ιστοριών, μύθων, της εταιρικής διαλέκτου/γλώσσας, χρήσης συμβόλων και τελετουργιών
  - o την εκπαίδευση μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα να συμβάλλουν στην διάδοση και υποστήριξη της εταιρικής κουλτούρας)
  - o την ηγεσία μέσω παραδειγμάτων (πρακτικών και συμπεριφορών εφόσον οι προϊστάμενοι αποτελούν πρότυπα)
- Υποστήριξη της κουλτούρας: Για την εδραίωση της κουλτούρας χρειάζεται άμεση και έμμεση υποστήριξη από τους εξής επιχειρησιακούς παράγοντες:
  - o Προσλήψεις (το προφίλ του ιδανικού εργαζόμενου στο οποίο στηρίζονται οι προσλήψεις πρέπει να εκφράζει, στο μέγιστο δυνατό βαθμό, τα θεμελιώδη στοιχεία της επιθυμητής κουλτούρας)
  - o Αξιολόγηση (η αξιολόγηση πρέπει να εμπεριέχει και κριτήρια, δηλαδή ικανότητες και συμπεριφορές που αφορούν τις θεμελιώδεις αξίες της επιχείρησης)
  - o Αναγνώριση-ανταμοιβές (οι θετικές/επιθυμητές συμπεριφορές που συγκλίνουν με τις αξίες της επιθυμητής κουλτούρας πρέπει να αναγνωρίζονται και να ανταμείβονται μέσω θετικής ανατροφοδότησης και άλλων ανταμοιβών)
  - o Ηγεσία μέσω προσοχής (η ορθή και κατάλληλη εστίαση του προϊσταμένου στην υποστήριξη της εταιρικής κουλτούρας και η εφαρμογή αυτής)
  - o Δομές, διαδικασίες και συστήματα (Για την κατάλληλη υποστήριξη της κουλτούρας απαιτούνται οι ανάλογες προσαρμογές στις δομές, τις διαδικασίες και τα συστήματα της επιχείρησης ώστε να συνάδουν με τις αρχές της εταιρικής κουλτούρας)

- Εφαρμογή της κουλτούρας στην πράξη

Η επαναληπτική εφαρμογή στην πράξη των αρχών, αξιών και των κανόνων της κουλτούρας συνεπάγεται και την εδραίωσή της.

Σύμφωνα με τους Bateman και Snell (2012, pp. 141-142) η κουλτούρα μπορεί να κατηγοριοποιηθεί (α) με το αν δίνει έμφαση στην ευελιξία ή στον έλεγχο και (β) με το αν η εστία της είναι εσωτερική η εξωτερική σε σχέση με την επιτήρηση. Αντιπαραθέτοντας αυτές τις δύο διαστάσεις, προκύπτουν τέσσερις (4) τύποι επιχειρησιακής κουλτούρας που περιγράφονται σε συντομία πιο κάτω:

- Ομαδική κουλτούρα: εστιάζεται στο εσωτερικό της επιχείρησης, είναι ευέλικτη, ευνοεί τη συμμετοχή και την ομαδική εργασία, δίνει έμφαση στην εξέλιξη των μελών και τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, ευνοεί το διαμεσολαβητικό στυλ ηγεσίας με τους ηγέτες να φέρονται ως μέντορες και στρατηγικά κατευθύνεται στην επίτευξη μέσω της αφοσίωσης και της αρμονίας.
- Ιεραρχική κουλτούρα: εστιάζεται στο εσωτερικό της επιχείρησης, δίνει έμφαση στον έλεγχο και τη σταθερότητα, συνδέεται με τη γραφειοκρατία, υποθέτει ότι οι άνθρωποι υπακούουν τους κανόνες όταν οι ρόλοι είναι επίσημα δηλωμένοι και εφαρμόζονται μέσω κανονισμών και ευνοεί το συντονιστικό, οργανωτικό ηγετικό στυλ.
- Κουλτούρα της ορθής λογικής: εστιάζεται στο εξωτερικό περιβάλλον και δίνει έμφαση στον έλεγχο, στοχεύει στην παραγωγικότητα, τον σχεδιασμό την αποτελεσματικότητα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την υπεροχή στην αγορά, και ευνοεί το αποφασιστικό και εστιασμένο στην παραγωγή ηγετικό στυλ.
- Κουλτούρα της λογικής: εστιάζεται στο εξωτερικό περιβάλλον και είναι ευέλικτη, δίνει έμφαση στην αλλαγή, την καινοτομία, τη δημιουργικότητα, στο ρίσκο και ευνοεί το ηγετικό στυλ που προσανατολίζεται στην πρωτοτυπία και την καινοτομία.

Ο όρος οργανωσιακή κουλτούρα διαφέρει από τον όρο οργανωσιακό κλίμα εφόσον ο δεύτερος αναφέρεται στην αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για το εργασιακό τους περιβάλλον. Είναι δηλαδή περιγραφικός όρος που αναφέρεται σε άμεσα παρατηρήσιμες πολιτικές και διαδικασίες ενώ η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται σε αξίες και πιστεύω που δύσκολα γίνονται αντιληπτά (Βακόλα & Νικολάου, 2012, p. 393).

## 2.11 Μέτρηση Οργανωσιακής Κουλτούρας

Στο χώρο της μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας υπάρχουν αρκετά εργαλεία μέτρησης και το καθένα εστιάζει σε συγκεκριμένες μεταβλητές που οι ερευνητές επιθυμούν να εξετάσουν. Η βασική διάκριση που γίνεται ανάμεσα στα εργαλεία μέτρησης είναι σε σχέση με τη φύση της έρευνας, αν δηλαδή πρόκειται για ποσοτική ή ποιοτική έρευνας. Επίσης, τα εργαλεία μπορούν να ταξινομηθούν σε αυτά που μετράνε την οργανωσιακή κουλτούρα από την προοπτική των αξιών των μελών του οργανισμού και τα οποία αναφέρονται σε τύπους οργανωσιακής κουλτούρας και σε αυτά που αναζητούν τους κανόνες και τις συμπεριφορές που θεωρούνται κατάλληλες από τα μέλη της ώστε να λειτουργούν ικανοποιητικά μέσα στον οργανισμό (Cameron & Freedman, 1991).

Ανάμεσα στα εργαλεία μέτρησης της οργανωσιακή κουλτούρας που ανταποκρίνονται σε ποσοτικές έρευνες είναι τα ακόλουθα:

- Το ερωτηματολόγιο Οργανωσιακών Πεποιθήσεων (OBQ) του Sashkin (1984), που περιλαμβάνει 50 ερωτήσεις και μετρά τις οργανωσιακές αξίες
- Το ερωτηματολόγιο Μελέτης του Χάσματος στην Κουλτούρα (CGS) των Kilman και Saxton που μετρά κανόνες συμπεριφοράς
- Το ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας (OCI) των Cooke και Lafferty που μετρά την οργανωσιακή ανάπτυξη και την ατομική αλλαγή
- Το ερωτηματολόγιο Μελέτης της Κουλτούρας των Επιχειρήσεων (CCS) του Glaser που περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις και μετρά τις οργανωσιακές αξίες
- Το Προφίλ της Οργανωσιακής Κουλτούρας (OCP) των O'Reilly, Chatman και Cadwell (1991) που περιλαμβάνει 54 δηλώσεις και μετρά το προφίλ της κουλτούρας των οργανισμών και την προσαρμογή του εργαζομένου στον οργανισμό. Ακολουθώντας το εργαλείο αυτό επεξεργάστηκαν οι Cable και Judge οι οποίοι μείωσαν τον αριθμό των δηλώσεων σε 40. Στη συνέχεια, οι Sarros et al. (2005) παρουσίασαν μια ακόμη πιο συντομευμένη έκδοσή του που περιλαμβάνει 28 δηλώσεις οι οποίες κατηγοριοποιούνται στις εξής επτά (7) διαστάσεις: υποστηρικτικότητα, καινοτομία, προσανατολισμός στην απόδοση, ανταγωνιστικότητα, σταθερότητα, έμφαση στην ανταμοιβή και κοινωνική υπευθυνότητα. Το εν λόγω εργαλείο είναι μεταφρασμένο και σταθμισμένο για τον Ελληνικό και Κυπριακό πληθυσμό από την Bellou (2008) και για τον Κυπριακό πληθυσμό από τους Zachariadou et al. (2013).

## 2.12 Ρόλος Διευθυντικών Στελεχών

Στις σύγχρονες θεωρίες της ηγεσίας διακρίνουμε δύο βασικούς τύπους ηγεσίας: την συναλλακτική ηγεσία, όπου οι ηγέτες προσεγγίζουν τους ακόλουθούς τους με σκοπό την ανταλλαγή, και την διαμορφωτική ηγεσία, που στοχεύει στην αλλαγή των αντιλήψεων, των αναγκών και των αξιών των ακολούθων.

Για να κατανοήσουμε καλύτερα το ρόλο των διευθυντικών στελεχών στην ορθή καθοδήγηση, παρακίνηση και υποστήριξη των εργαζομένων είναι αναγκαίο να αναφερθούμε στη σημασία της ηγεσίας σε ένα οργανισμό.

«Ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μια μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο αύριο» (Μπουραντάς, 2005, p. 197).

Συνεπώς, σύμφωνα με τον πιο πάνω ορισμό είναι σαφές ότι ηγέτης δεν είναι απαραίτητα αυτός που βρίσκεται στην κορυφή της οργανωτικής πυραμίδας, αλλά οποιοδήποτε άτομο ασκεί επιρροή πάνω σε άλλους ανθρώπους και εξασφαλίζει την εθελοντική και πρόθυμη προσφορά τους στην επιχείρηση.

Η ηγεσία και η διοίκηση (μάνατζμεντ) είναι διαφορετικοί αλλά συμπληρωματικοί ρόλοι και είναι απαραίτητοι για την αποτελεσματικότητα των στελεχών και των οργανισμών που διοικούν. Το μάνατζμεντ αναφέρεται στην αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας ενός σύγχρονου οργανισμού, δηλαδή στο τι πρέπει να κάνει ένας μάνατζερ. Έχει να κάνει με την εκτέλεση εκείνων των λειτουργιών (όπως προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση-ηγεσία, έλεγχος) οι οποίες είναι απαραίτητες για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων/αποτελεσμάτων. Η ηγεσία εστιάζει στην αντιμετώπιση των αλλαγών του σύγχρονου κόσμου και αναφέρεται στο πώς ο μάνατζερ εκτελεί τις προαναφερθείσες λειτουργίες σε σχέση με τους υφιστάμενούς του. Βασίζεται στις διαπροσωπικές σχέσεις και όχι σε διοικητικές ενέργειες. Άρα, «ηγεσία είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής στους άλλους, ώστε όλοι μαζί να επιτύχουν προκαθορισμένους στόχους» (Χυτήρης, 2006, p. 162).

Η ηγεσία εμπερικλείει την έννοια του μάνατζμεντ. Συνεπώς, ο μάνατζερ για να είναι και ηγέτης πρέπει να ξεφύγει από τα στεγανά και τα «απαραίτητα» που του υποδεικνύουν τα καθήκοντα και οι καλές αρχές και πρακτικές του μάνατζμεντ και να προσπαθήσει να αποκτήσει και να εφαρμόσει στην πράξη τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη. Δηλαδή, πρέπει να αναδεικνύεται, να χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη, να περνά το όραμα του, να εμπνέει, να πείθει, να κινητοποιεί, να ενδυναμώνει και να δίνει έμφαση στους ανθρώπους και τα συναισθήματά τους, να διευρύνει τα πλαίσια, να προκαλεί το κατεστημένο, να καινοτομεί, να ερευνά και να δίνει έμφαση στο μέλλον (Μπουραντάς, 2005, pp. 197-203).

Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά του στελέχους συνίσταται στην άσκηση ενός μείγματος ηγετικών ρόλων (παρακίνηση, ανάπτυξη ομάδας, υποστήριξη συνεργατών, ανάπτυξη κουλτούρας, ανάπτυξη συνεργατών και προσωπική ανάπτυξη, διοίκηση των καινοτομιών, υλοποίηση έργου κοκ), με τον κατάλληλο τρόπο ή χαρακτήρα συμπεριφοράς (με την επιλογή του κατάλληλου ηγετικού στυλ και τον συνδυασμό θεμελιωδών χαρακτηριστικών όπως ευαισθησία, αυστηρότητα, ακεραιότητα και ταπεινότητα) (Μπουραντάς, 2005, p. 246).

Τα τελευταία χρόνια η έρευνα στον χώρο της ηγεσίας και της ηγετικής συμπεριφοράς έχει ξεφύγει από τη μελέτη των στυλ ηγεσίας και έχει επανέλθει σε μεγάλο βαθμό στη μελέτη σημαντικών ατομικών χαρακτηριστικών που συνδέονται με την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας. Αυτές οι προσεγγίσεις δε θεωρούν ότι τα αποτελεσματικά ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη έχουν κληρονομική υπόσταση, αλλά αντίθετα δίνουν μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων και στην αποτελεσματική καλλιέργεια της ηγετικής συμπεριφοράς μέσω της εκπαίδευσης (Βακόλα & Νικολάου, 2012, p. 321).

Συνεπώς, είναι σαφές ότι τα ηγετικά στελέχη δεν γεννιούνται αλλά γίνονται! «Η ηγεσία δεν είναι απλώς κάτι μέσα στον άνθρωπο. Είναι πρώτα και πάνω απ όλα μια διαπροσωπική σχέση, η οποία μαθαίνεται» (Χυτήρης, 2001, p. 240). Για το λόγο αυτό, υπάρχουν μέθοδοι ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης, της ανάθεσης προκλητικών καθηκόντων, της καθοδήγησης και συμβουλευτικής από άλλους ηγέτες, της αναζήτησης κριτικής και της συνεχούς αξιολόγησης.

Οι Greenberg και Baron (2013, pp. 778-781) συγκέντρωσαν τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι μεγάλοι ηγέτες:



- Κίνητρο ηγεσίας (το οποίο μπορεί να είναι περισσότερο προσωποποιημένο – δηλ. επιθυμία να επηρεάζουν τους άλλους, να ηγούνται – ή περισσότερο κοινωνικοποιημένο – δηλ. επιθυμία για συνεργασία με τους άλλους, για ανάπτυξη δικτύων και συνασπισμών, και γενικά για σύμπραξη με τους υφιστάμενους παρά προσπάθεια για έλεγχο)
- Δυναμισμός
- Ευελιξία
- Εστίαση στην ηθικότητα
- Εντιμότητα και ακεραιότητα
- Δημιουργικότητα και πρωτοτυπία
- Γνωστική, συναισθηματική και πολιτισμική νοημοσύνη

### **Ο ρόλος των προϊσταμένων στην παρακίνηση**

Ο προϊστάμενος παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των συνεργατών εφόσον είναι αυτός που χρησιμοποιεί και εφαρμόζει στο χώρο του τα συστήματα και τις πολιτικές αμοιβών, κινήτρων, αξιολόγησης εργαζομένων, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, εσωτερικής επικοινωνίας και ενημέρωσης και τέλος των συνθηκών εργασίας. Για το λόγο αυτό, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να κατανοήσουν εκείνους τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους καθώς είναι καθοριστικής σημασίας για τον σχεδιασμό και εφαρμογή προγραμμάτων κινήτρων που ικανοποιούν τις ιδιαίτερες ανάγκες των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τους Bateman και Snell (2012:831), για να είναι αποτελεσματικοί υποκινητές, οι διευθυντές πρέπει να γνωρίζουν ποια συμπεριφορά επιθυμούν να προκαλέσουν στους ανθρώπους για να τους παρακινήσουν. Οι διευθυντές πρέπει να υποκινήσουν τους ανθρώπους ώστε να έρθουν και να μείνουν στην οργάνωση, να έρχονται τακτικά στη δουλειά και να είναι αποδοτικοί.

Κατανοώντας καλύτερα τη βάση των κινήτρων των υπαλλήλων τους, οι ηγέτες της δημόσιας και μη κερδοσκοπικής υπηρεσίας μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα τις διοικητικές πρακτικές και αποφάσεις (Jacobson, 2011).

Οι παράγοντες που παρακινούν, ενεργοποιούν και κάνουν τους εργαζόμενους να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για υψηλές επιδόσεις, είναι κυρίως στοιχεία που έχουν αξία αυτά καθαυτά, αφορούν την εσωτερική παρακίνηση (ψυχική ευχαρίστηση) του εργαζομένου και

δημιουργούνται περισσότερο από την ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων και λιγότερο εξασφαλίζονται από τα συστήματα και τις πολιτικές της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2005, p. 291). Πιο συγκεκριμένα, η παρακίνηση του κάθε εργαζομένου προσδιορίζεται καθημερινά από τη συμπεριφορά του προϊστάμενού του, εφόσον μπορεί να επιδράσει θετικά ή αρνητικά σε παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση όπως η ανάθεση προκλητικών στόχων, η αναγνώριση μέσω επιβράβευσης, η ενίσχυση αυτοεκτίμησης συνεργατών, η δίκαιη μεταχείριση, η ελευθερία πρωτοβουλιών, η ανατροφοδότηση, ο εμπλουτισμός της εργασίας και η εναλλαγή θέσεων καθώς και η διαμόρφωση καλού εργασιακού κλίματος και ομαδικού πνεύματος (Μπουραντάς, 2002, pp. 302-303).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005, pp. 292-306), πρακτικές που μπορεί ένα ηγέτης να εφαρμόσει ώστε αφενός να παρακινήσει το προσωπικό και αφετέρου να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες των εργαζομένων για επιτυχία, εκτίμηση, σεβασμό και αυτοπραγμάτωση είναι:

- Έμπνευση και κινητοποίηση μέσω οράματος (σύλληψη του οράματος, κατάλληλη επικοινωνία του στους εργαζομένους και σύνδεσή του με την καθημερινότητα, τις ατομικές αξίες και αρχές των εργαζομένων και τους στόχους τους)
- Διαμόρφωση ενδιαφέρουσας εργασίας για τους συνεργάτες (εμπλουτισμός, εναλλαγή και ενδυνάμωση εργασίας, απόδοση σημασίας στην εργασία αυτή καθαυτή)
- Ανάπτυξη συνεργατών (ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων για ολοκλήρωση και αυτοεκτίμηση και συμβάλλει στην εξέλιξη και πρόοδό τους)
- Δημιουργία αισθήματος επιτυχίας μέσω στόχων (πρόκληση για επιτυχία μέσω της κατάλληλης στοχοθεσίας)
- Ανάπτυξη αισθήματος αυτοπεποίθησης και κατάλληλη υποστήριξη (εφικτή στοχοθεσία που να ανταποκρίνεται στις ικανότητες των εργαζομένων)
- Αναγνώριση και επιβράβευση (είτε μέσω τις αξιολόγησης είτε μέσω πρακτικών/εργαλείων που έχει ο ηγέτης στη διάθεσή του)
- Θετική ανατροφοδότηση με κάθε ευκαιρία (ικανοποιεί και ευχαριστεί τους εργαζόμενους και αυξάνει τις πιθανότητες επανάληψης μιας συμπεριφοράς)
- Ενίσχυση αισθήματος ευθύνης και συμμετοχής των συνεργατών
- Εξάλειψη αντικινήτρων (αίσθημα αδικίας, κακές σχέσεις και κλίμα, μη αποτελεσματική και γραφειοκρατική οργάνωση, κακές συνθήκες εργασίας, ασαφείς και μη υλοποιήσιμες εργασίες, συμπεριφορά προϊσταμένου)

- Σύνδεση αμοιβών με τις επιδόσεις των συνεργατών (υλικές και μη ανταμοιβές να συνδέονται με τις επιδόσεις των εργαζομένων)
- Κατανόηση του χαρακτήρα κάθε συνεργάτη και κατάλληλη παρακίνησή του
- Εορτασμός σημαντικών επιτευγμάτων των εργαζομένων
- Προσωπικά μέσα επιβράβευσης (πέραν αυτών της επιχείρησης)
- Ελευθερία πρωτοβουλιών και συμμετοχή των συνεργατών

Περαιτέρω, έρευνες έχουν καταδείξει ότι η υποστηρικτική-αναπτυξιακή ανατροφοδότηση (developmental feedback) από τον Προϊστάμενο - και όχι η αξιολογητική - ευνοούν την ανάπτυξη εσωτερικών κινήτρων από το προσωπικό, αυξάνοντας την αποδοτικότητά του. Μεταξύ άλλων, η αναγνώριση του εργαζομένου από τον εργοδότη, η ικανοποίηση των αναγκών του, η χορήγηση πρακτικών και χρήσιμων συμβουλών για την εργασιακή συμπεριφορά και επίδοση, η έννοια του mentoring και ο σχεδιασμός και εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων αυξάνουν σημαντικά το ενδιαφέρον, την περιέργεια, την επιθυμία για μάθηση και το πνεύμα «πρόκλησης» (challenge) που βιώνει ο κάθε εργαζόμενος όταν διεγείρεται από την ίδια τη δουλειά και όχι από εξωτερικές αμοιβές ή την απουσία τιμωρίας στον εργασιακό χώρο. Αποτέλεσμα της ανάπτυξης αυτών των εσωτερικών διεργασιών είναι η καλύτερη επίδοση, η ανάπτυξη του εργαζομένου, η κατανόηση του ρόλου του μέσα στον οργανισμό αλλά και των προσδοκιών του οργανισμού από τους εργαζομένους, η δημιουργικότητα, η ικανοποίηση από την εργασία, η ευημερία, η συναισθηματική δέσμευση, η επιμονή και η δημιουργικότητα (η παραγωγή ιδεών που είναι καινοτόμες αλλά και χρήσιμες).

Ιδιαίτερη σημασία δίδεται και στον ρόλο των διευθυντικών στελεχών για τη δημιουργία υγιούς οργανωσιακού κλίματος που θα ευνοεί όλα τα πιο πάνω. Έμφαση δίνεται επίσης στην αξιοπιστία του εργοδότη (ικανότητα, επάρκεια, η συνέπεια, εντιμότητα, δικαιοσύνη, ακεραιότητα, αφοσίωση, τη διαφάνεια, τη δεκτικότητα, καλή διάθεση, και την συνταύτιση αξιών) και την ικανότητά του για προσανατολισμό του οργανισμού στο στόχο.

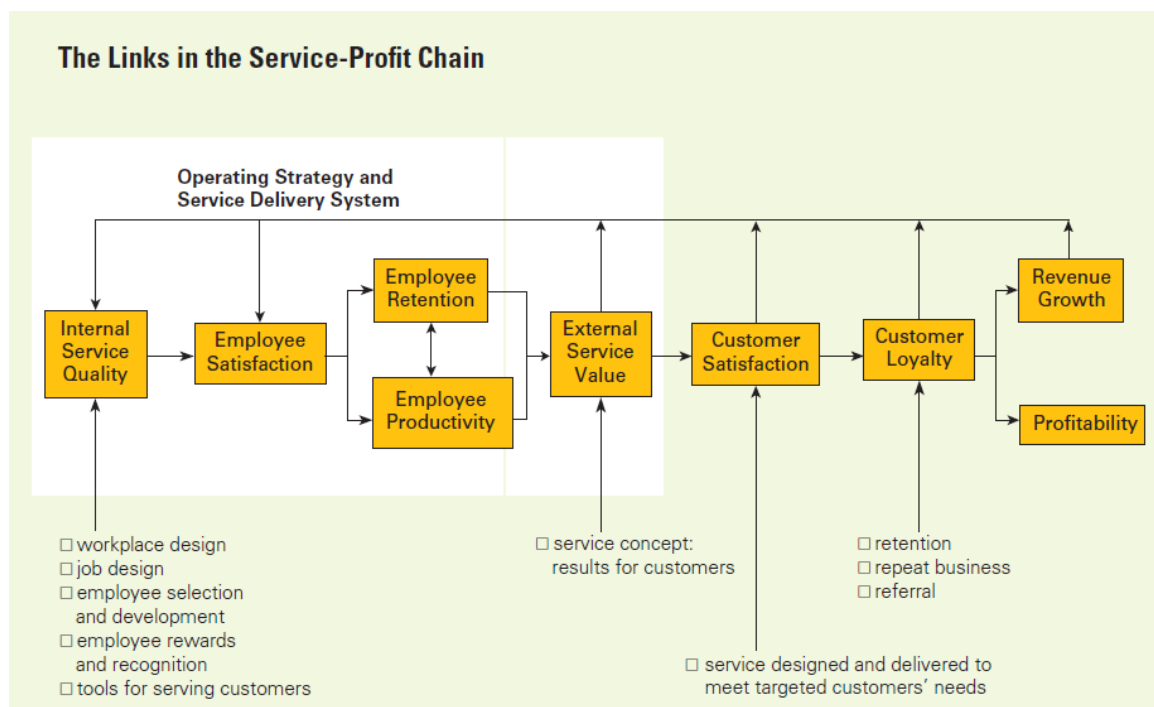
## **2.13 Service Profit Chain**

Στον τομέα της διοίκησης υπηρεσιών είναι σημαντικό να δίδεται έμφαση τόσο στους εργαζομένους όσο και στους πελάτες. Η αλυσίδα Υπηρεσίας Κέρδους (Service Profit Chain) που προτάθηκε από τους Heskett et al. (1997), εισηγείται σχέσεις ανάμεσα στην κερδοφορία,

την αφοσίωση του πελάτη και την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων. Η σχέση ανάμεσα στα μέρη της αλυσίδας είναι γραμμική και το κάθε προηγούμενο αποτελεί προϋπόθεση για την εμφάνιση του επόμενου (Εικόνα 1).

Σύμφωνα με τους Heskett et al. (2008) η αλυσίδα λειτουργεί ως εξής: εντείνοντας την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών (εξοπλίζοντας τους εργαζομένους με τις δεξιότητες και τη δύναμη να εξυπηρετούν τους πελάτες), αυξάνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία ενισχύει την αφοσίωση και την παραγωγικότητά τους, που ωθούν στη διαμόρφωση και παροχή άριστων εξωτερικών υπηρεσιών, οι οποίες αυξάνουν την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών.

*Εικόνα 1: Η σχέση ανάμεσα στα μέρη της αλυσίδας (Service-Profit Chain)*



*Πηγή:* Heskett et al.(2008)

## 2.14 Internal Marketing

Η οικονομική κρίση και οι πολιτικές λιτότητας που εφαρμόζουν διάφορες κυβερνήσεις, ανάγκασαν τους οργανισμούς να δώσουν έμφαση στις ικανότητες των εργαζομένων, ως μέσο για τη διατήρηση της αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητάς τους (Azedo, et al., 2012). Μέσα στο πλαίσιο αυτό, εμφανίστηκε η ιδέα του Internal Marketing (στο εξής IM)

που αποτελεί μια μέθοδο που οι οργανισμοί χρησιμοποιούν για επιλογή, διατήρηση και παρακίνηση των εργαζομένων ώστε με τη σειρά τους να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες (Kotler, 1991).

Η πρακτική εφαρμογή του μηχανισμού αυτού έγκειται στην ανάγκη κατανόησης από τους οργανισμούς των κινήτρων και των μεθόδων που παρακινούν το προσωπικό και στην ανάπτυξη καινοτόμων διαδικασιών που θα κινητοποιήσουν τους εργαζομένους για υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.

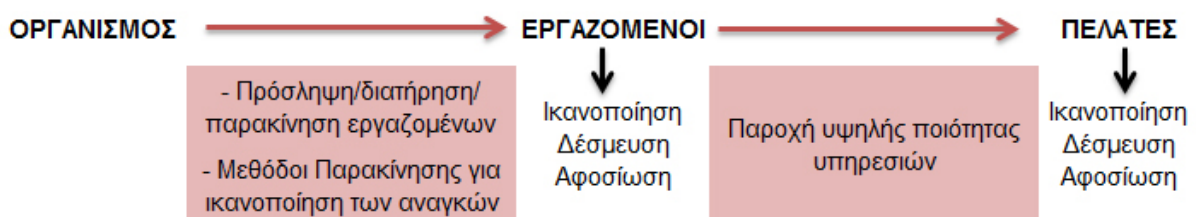
Δηλαδή, στόχος του IM είναι να εξασφαλίσει και να διατηρήσει τους «εσωτερικούς πελάτες», που δεν είναι άλλοι από τους εργαζομένους, μέσω της ικανοποίησης των αναγκών τους.

Μέσω της ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων, αποκτούν κίνητρα και αφοσιώνονται για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών που έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών του οργανισμού. Με τη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων επιτυγχάνεται βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, όπως υποστηρίζει και το Service Profit Chain (*Εικόνα 2*).

Είναι ιδιαίτερα σημαντική η έμφαση που έχει δοθεί στη σχέση του IM με την ποιότητα των παρεχόμενων Υπηρεσιών καθώς, όπως εισηγούνται πολλοί ερευνητές, η ικανότητα και η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί συνάρτηση της ποιότητας της παρεχομένης υπηρεσίας.

Κατά καιρούς έχουν προταθεί διάφορα εργαλεία μέτρησης του IM στη βάση διαφορετικών διαστάσεων όπως το όραμα του οργανισμού, την ανάπτυξη των εργαζομένων, τις ανταμοιβές, την υποστήριξη των διευθυντών, την εξωτερική και εσωτερική επικοινωνία, την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κοκ.

Εικόνα 2: Λειτουργία Μηχανισμού του Internal Marketing



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

### **3.1 Ορισμός του Προβλήματος**

Η παρούσα έρευνα στόχο έχει να απαντήσει σε ερωτήματα που αφορούν τους παράγοντες/κίνητρα/μεθόδους που παρακινούν το υφιστάμενο προσωπικό στους οργανισμούς του ΕΔΤ, στο παρόν κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο της Κύπρου.

Απαντήσεις αναμένεται να δοθούν και στη σημασία που έχει η ταύτιση των χαρακτηριστικών του ατόμου με τις αξίες του οργανισμού στον οποίο εργοδοτείται συναρτήσει της εργασιακής του ικανοποίησης και της πρόθεσής του για αποχώρηση από την εργασία στο άμεσο μέλλον.

Τέλος επιχειρείται ανίχνευση του ρόλου των προϊσταμένων στην προαγωγή των αξιών του ΕΔΤ ανάμεσα στο προσωπικό, τη χρήση κατάλληλων πρακτικών για ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών των εργαζομένων για επιτυχία, εκτίμηση, σεβασμό και αυτοπραγμάτωση αλλά και στον εντοπισμό εκείνων των χαρακτηριστικών που διέπουν την οργανωσιακή κουλτούρα των οργανισμών του ΕΔΤ.

### **3.2 Ερευνητικοί Στόχοι**

- Εύρεση βαθμού ταύτισης εργαζομένων ΕΔΤ και των οργανισμών στους οποίους εργάζονται
- Αξιολόγηση της σημασίας που οι εργαζόμενοι του ΕΔΤ αποδίδουν σε διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα/έμμεσα την απόδοσή τους στην εργασία (προτιμήσεις σε ανταμοιβές, καταλληλότητα διαφόρων μεθόδων παρακίνησης του προσωπικού)
- Παραγοντική ανάλυση για κατηγοριοποίηση των μεθόδων παρακίνησης του προσωπικού
- Ανίχνευση του ρόλου των προϊσταμένων στην χρήση κατάλληλων πρακτικών για παρακίνηση του προσωπικού
- Σκιαγράφηση των χαρακτηριστικών της οργανωσιακής κουλτούρας των οργανισμών του ΕΔΤ

- Εντοπισμός της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού και του ποσοστού εργαζομένων που προτίθεται να αποχωρήσει από τον ΕΔΤ στο άμεσο μέλλον

### **3.3 Σχεδιασμός Ερευνητικού Πλάνου**

#### **3.3.1 Πηγές πληροφοριών**

Συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω του σχεδιασμού, καταρτισμού και χορήγησης ερωτηματολογίου.

#### **3.3.2 Ερευνητική προσέγγιση**

Δειγματοληπτική έρευνα. Επιλέγηκαν οργανισμοί που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα ώστε να υπάρχει κατάλληλη αντιπροσώπευση των διαφόρων κατηγοριών οργανισμών, όπως αυτοί παρουσιάστηκαν στη σελ. 10 της παρούσας έρευνας. Ζητήθηκε έγκριση από τις διευθύνσεις των οργανισμών για χορήγηση του ερωτηματολογίου στους εργαζομένους καθώς και για επεξεργασία των πληροφοριών που θα συλλεγούν για σκοπούς συγγραφής της παρούσας διατριβής.

#### **3.3.3 Ερευνητικό εργαλείο**

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει κλειστού και ανοικτού τύπου ερωτήσεις με στόχο τη λήψη πρωτογενών δεδομένων από τους εργαζόμενους του ΕΔΤ. Συνεπείς με τους ερευνητικούς στόχους, το εργαλείο μέτρησης για την παρούσα έρευνα έχει δομηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μετρά το βαθμό ταύτισης του ατόμου με τον οργανισμό που εργάζεται, τις μεθόδους παρακίνησης του προσωπικού, το ρόλο των προϊσταμένων στην παρακίνηση του προσωπικού, την οργανωσιακή κουλτούρα, την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και την πρόθεσή τους να αποχωρήσουν από τον οργανισμό στο άμεσο μέλλον.

Πιο συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τα εξής τρία (3) μέρη:

#### **ΜΕΡΟΣ Α: Παρακίνηση στο χώρο εργασίας.** Περιλαμβάνει:

- Εργαλείο για μέτρηση της ταύτισης των εργαζομένων με τους οργανισμούς που εργοδοτούνται, που χρησιμοποιήθηκε από τον Bright (2008) στο άρθρο του «Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?». Αποτελείται από

4 δηλώσεις οι απαντήσεις των οποίων βαθμολογούνται σε 5βαθμη κλίμακα τύπου Likert (1=διαφωνώ απόλυτα και 5=συμφωνώ απόλυτα).

- Εργαλείο για αξιολόγηση των παραγόντων που επηρεάζουν άμεσα/έμμεσα την απόδοση των εργαζομένων (προτιμήσεις σε ανταμοιβές, καταλληλότητα διαφόρων μεθόδων παρακίνησης του προσωπικού). Αποτελείται από 24 δηλώσεις οι απαντήσεις των οποίων βαθμολογούνται σε 5βαθμη κλίμακα τύπου Likert (1=καθόλου και 5=πολύ). Οι δηλώσεις στην πλειοψηφία τους χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα της Κατσαμάκη (2014) στα πλαίσια εκπόνησης της μεταπτυχιακής διατριβής της με τίτλο «Ο ρόλος της παρακίνησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων και στην ανοδική πορεία ενός Οργανισμού. Μελέτη περίπτωσης: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου». Δόθηκε άδεια από την ερευνήτρια για αξιοποίηση του εργαλείου και στην παρούσα έρευνα.
- Εργαλείο για μέτρηση των πρακτικών που μπορεί ένα ηγέτης να εφαρμόσει ώστε αφενός να παρακινήσει το προσωπικό και αφετέρου να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες των εργαζομένων για επιτυχία, εκτίμηση, σεβασμό και αυτοπραγμάτωση. Το εργαλείο αποτελείται από πρακτικές που εισηγείται ο Μπουραντάς (2005, pp. 292-306) στο βιβλίο του «Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας». Αποτελείται από 12 δηλώσεις οι απαντήσεις των οποίων βαθμολογούνται σε 5βαθμη κλίμακα τύπου Likert (1=διαφωνώ απόλυτα και 5=συμφωνώ απόλυτα).
- Εργαλείο για εντοπισμό των κύριων χαρακτηριστικών που διέπουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Χρησιμοποιήθηκε συντομευμένη έκδοση του εργαλείου OCP (Organizational Culture Profile) των O'Reilly et al. (1991) που μεταφράστηκε και σταθμίστηκε στην ελληνική γλώσσα από την Μπέλλου (2008) στο άρθρο της «Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals». Τη συντομευμένη έκδοση εισηγήθηκαν οι Sarros et al. (2005) στο άρθρο τους «The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective». Αποτελείται από 28 δηλώσεις οι απαντήσεις των οποίων βαθμολογούνται σε 5βαθμη κλίμακα τύπου Likert (1=καθόλου και 5=απόλυτα).



- Ερώτηση ανοικτού τύπου που αφορά εισήγηση για άλλους τρόπους με τους οποίους μπορεί η Διοίκηση των Οργανισμών να παρακινήσει επαρκώς το προσωπικό αλλά να βελτιώσει και την απόδοση του προσωπικού.

**ΜΕΡΟΣ Β: Εργασιακή ικανοποίηση.** Περιλαμβάνει:

- Εργαλείο για μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης και της πρόθεσης των εργαζομένων για αποχώρηση από την εργασία, που χρησιμοποιήθηκε από τον Bright (2008) στο άρθρο του «Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?». Αποτελείται από 6 δηλώσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, οι απαντήσεις των οποίων βαθμολογούνται σε 7βαθμη κλίμακα τύπου Likert (1=καθόλου και 7= απόλυτα) ενώ η πρόθεση αποχώρησης αποτελείται από 1 μόνο δήλωση η απάντηση της οποίας βαθμολογείται σε 6βαθμη κλίμακα τύπου Likert (1=καθόλου και 6= πάρα πολύ) .
- Ερώτηση ανοικτού τύπου που αφορά την προτροπή άλλων ατόμων για αναζήτηση εργασίας στον οργανισμό που εργοδοτούνται.

**ΜΕΡΟΣ Γ: Δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων.** Περιλαμβάνει:

- Ηλικία, Φύλο, Εκπαίδευση, Χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ, Χρόνια απασχόλησης στην παρούσα θέση εργασίας, Μισθολογική Κλίμακα, Μονιμότητα και Κατηγορία θέσης εργασίας και τέλος τον Οργανισμό στον οποίο εργοδοτούνται.
- Τέλος προστέθηκε μία ερώτηση ώστε αν το επιθυμούν οι συμμετέχοντες να σημειώσουν οποιαδήποτε σχόλια σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας.

### 3.3.4 Σχέδιο δειγματοληψίας

Ορισμός πληθυσμού

Το σύνολο των εργαζομένων στους οργανισμούς τους ΕΔΤ της Κύπρου.

Πλαίσιο Δειγματοληψίας

Το σύνολο του Διοικητικού/Τεχνικού Προσωπικού των Οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα και έλαβε το ηλεκτρονικό μήνυμα για συμμετοχή στην έρευνα στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο του οργανισμού στον οποίο εργοδοτείται.

### Μονάδα δειγματοληψίας

Ο εργαζόμενος σε οργανισμό του ΕΔΤ.

### Μέθοδος δειγματοληψίας

Μη τυχαία. Επιλέγηκαν συγκεκριμένοι οργανισμοί του ΕΔΤ ώστε να αντιπροσωπεύονται οι κατηγορίες των οργανισμών βάσει της κύριας λειτουργίας τους (αποστολή και στόχοι) και της γεωγραφικής τους κατανομής.

### Μέγεθος δείγματος

Στην έρευνα έλαβαν μέρος συνολικά 429 εργαζόμενοι από 27 οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα (*Παράρτημα Ι*).

### **3.3.5 Μέθοδος επαφής**

Λόγω της διάσπαρτης γεωγραφικής θέσης του προσωπικού του ΕΔΤ, ως καταλληλότερη μέθοδος επαφής με το δείγμα κρίθηκε η ηλεκτρονική αποστολή και συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο ετοιμάστηκε με τη βοήθεια του εργαλείου Lime Survey.

Στάληκαν ηλεκτρονικά μηνύματα στις διευθύνσεις των Οργανισμών για χορήγηση άδειας συμμετοχής του Διοικητικού/Τεχνικού Προσωπικού τους στην έρευνα. Το μήνυμα συνοδευόταν από το σύνδεσμο που παρέπεμπε στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο καθώς και από κείμενο που ενημέρωνε για τον σκοπό της έρευνας. Παράκληση της ερευνήτριας ήταν όπως αυτό προωθηθεί στα μέλη του διοικητικού/τεχνικού προσωπικού που διαθέτει ηλεκτρονικό ταχυδρομείο του οργανισμού, στην περίπτωση που η διεύθυνση συμφωνούσε με τη συμμετοχή του οργανισμού στην έρευνα.

Πριν από τη δημοσίευση της έρευνας και την πρόσκληση για συμμετοχή σε αυτή, διενεργήθηκε **πilotική έρευνα** τόσο πριν τον ηλεκτρονικό καταρτισμό του ερωτηματολογίου όσο και έπειτα, με τη συμμετοχή μικρού αριθμού ατόμων από το περιβάλλον της ερευνήτριας που αντιπροσώπευαν τον πληθυσμό. Στόχος της πρώτης pilotικής έρευνας ήταν ο εντοπισμός λεκτικών και συντακτικών λαθών καθώς και δυσνόητων σημείων που εμπόδιζαν την απρόσκοπτη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Η δεύτερη pilotική έρευνα περιελάμβανε την ηλεκτρονική

συμπλήρωση και υποβολή του ερωτηματολογίου μέσα από την ηλεκτρονική πλατφόρμα που χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο για τη διεξαγωγή της έρευνας. Η έρευνα αυτή αποσκοπούσε στην αξιολόγηση του εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε για την ετοιμασία του ερωτηματολογίου αλλά και για μέτρηση της ώρας που απαιτείτο για την συμπλήρωσή του ερωτηματολογίου ώστε να γίνουν οι αναγκαίες αλλαγές που θα το καθιστούσαν εύχρηστο και φιλικό προς το χρήστη.

### **3.4 Συλλογή της Πληροφορίας**

Συλλογή δεδομένων από τους εργαζομένους του ΕΔΤ, βάσει της προσωπικής τους εμπειρίας στον οργανισμό που εργοδοτούνται. Η συλλογή των δεδομένων διήρκεσε συνολικά δεκατρείς (13) ημέρες.

### **3.5 Ανάλυση της Πληροφορίας**

Τα δεδομένα έτυχαν στατιστικής ανάλυσης στο πακέτο στατιστικών αναλύσεων SPSS.

### **3.6 Ηθικές Προεκτάσεις**

Για τη σωστή και ηθική διεκπεραίωση της έρευνας, είχε ζητηθεί άδεια από τη Διοίκηση του κάθε Οργανισμού που συμμετείχε. Οι στόχοι και ο σκοπός της έρευνας παρουσιάστηκαν και εξηγήθηκαν επαρκώς. Ακολούθως ενημερώθηκαν σχετικά και οι συμμετέχοντες καθώς και για το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις που έδωσαν εμπιστευτικές. Σε ορισμένες περιπτώσεις ζητήθηκε από ορισμένους οργανισμούς γραπτή διαβεβαίωση από την ερευνήτρια για τη χρήση και εμπιστευτικότητα των δεδομένων που θα συλλέγονταν, η οποία και δόθηκε.

Λόγω του αντικειμένου της έρευνας και των σημαντικών προεκτάσεών της στο ευρύτερο δημόσιο τομέα της Κύπρου, οι Οργανισμοί και οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τη διαθεσιμότητα των αποτελεσμάτων με την ολοκλήρωση της έρευνας. Οι περισσότεροι οργανισμοί ζήτησαν τα αποτελέσματα της έρευνας με σκοπό την αξιοποίησή τους από τη Διοίκηση.

### 3.7 Στατιστική Ανάλυση – Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Για τη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων, διεξήχθη στατιστική ανάλυση (π.χ. περιγραφική στατιστική, κατανομές συχνοτήτων, βαθμός συσχέτισης χρησιμοποιώντας μη παραμετρικά τα τεστ).

Για να προχωρήσουμε σε ελέγχους υποθέσεων και συσχετίσεις ανάμεσα στις διάφορες μεταβλητές **προηγήθηκε έλεγχος προσαρμογής των δεδομένων στην κανονική κατανομή**. Επειδή το δείγμα είναι μεγαλύτερο του 50 ( $N > 50$ ), λήφθηκε υπόψη το κριτήριο Kolmogorov-Smirnov. Σύμφωνα με το κριτήριο αυτό, **για όλες τις μεταβλητές της έρευνας, το δείγμα δεν προέρχεται από πληθυσμό που ακολουθεί την κανονική κατανομή**. Συνεπώς, η στατιστική ανάλυση έγινε με τη χρήση **μη παραμετρικών τεστ** τα οποία ελέγχουν την ομοιογένεια (και όχι την ισότητα των μέσων τιμών).

Η συσχέτιση των μεταβλητών με τα δημογραφικά του δείγματος εξετάστηκε με τον έλεγχο υποθέσεων με βαθμό σημαντικότητας στο 95% ( $\alpha = 0.05$ ) ή 99% ( $\alpha = 0.01$ ). Πιο συγκεκριμένα, για τις κατηγορικές μεταβλητές με δύο επίπεδα (φύλο, μισθολογική κλίμακα, κατηγορία θέσης εργασίας) έγινε έλεγχος με το κριτήριο Mann Whitney-U (2 samples). Για μεταβλητές με περισσότερα επίπεδα (εκπαίδευση, μονιμότητα θέσης εργασίας) έγινε έλεγχος με το κριτήριο Kruskal-Wallis H (k samples). Για συνεχείς μεταβλητές (ηλικία, χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ και χρόνια απασχόλησης στην παρούσα θέση εργασίας) χρησιμοποιήθηκε στατιστική συσχέτιση (bivariate correlation) με τη χρήση του δείκτη συσχέτισης Spearman's Rho.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που διενεργήθηκε για έλεγχο των ερευνητικών ερωτημάτων. Η ανάλυση και οι πίνακες έγιναν στο λογισμικό πακέτο Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS Statistics 22).

Στην έρευνα συμμετείχαν 429 εργαζόμενοι από 27 συνολικά οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα της Κύπρου. Η κατανομή των συμμετεχόντων και το αντίστοιχο ποσοστό φαίνεται στον *Πίνακα 1*.

Οι γυναίκες αποτέλεσαν την πλειοψηφία του δείγματος (51% έναντι 48.3% των ανδρών). Η πλειοψηφία των εργαζομένων (41.7%) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 36-45 έτη ενώ ποσοστό 46.2% δήλωσε ότι κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (επίπεδο μάστερ ή διδακτορικό).

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων δήλωσε ότι αποτελεί υφιστάμενο προσωπικό στον οργανισμό του (78.3%) και το 21.7% ότι κατέχει θέση Διευθυντή/Προϊσταμένου ή Συντονιστή Υπηρεσίας. Ποσοστό 51.3% των εργαζομένων στον ΕΔΤ δήλωσε ότι η μισθολογική του κλίμακα είναι Α8 και πάνω ενώ το 83.7% του συνόλου των συμμετεχόντων δήλωσε ότι κατέχει μόνιμη θέση στον Οργανισμό που εργοδοτείται.

Οι περισσότεροι από του συμμετέχοντες (46.2%) απασχολούνται στον ευρύτερο δημόσιο τομέα από 6-15 έτη ενώ το 51.7% δήλωσε ότι απασχολείται στην παρούσα θέση εργασίας του από 6-15 έτη.

### **4.1 Αποτελέσματα Παρακίνησης στο Χώρο Εργασίας**

#### **4.1.1 Ταύτιση ατόμου-οργανισμού**

Στον *Πίνακα 2* παρουσιάζονται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση για κάθε μία από τις 4 δηλώσεις που μετρούν τον βαθμό ταύτισης των ατόμων με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Ο ψηλότερος μέσος όρος καταγράφηκε στη δήλωση «Είναι σημαντικά για εμένα όλα όσα ο οργανισμός μου αντιπροσωπεύει» (Μ.Ο. 3.98, Τ.Α. 0.853) και ο χαμηλότερος για τη δήλωση «Με εκφράζει η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού μου» (Μ.Ο. 2.67, Τ.Α. 1.088).

*Πίνακας 1: Δημογραφικά Στοιχεία*

		Συχνότητα	Ποσοστό %
<b>Φύλο</b>	Γυναίκες	222	51.7
	Άνδρες	207	48.3
<b>Ηλικία</b>	18-25	6	1.4
	26-35	121	28.2
	36-45	179	41.7
	46-55	109	25.4
	56-65	14	3.3
<b>Εκπαίδευση</b>	Δημοτική	0	0.0
	Μέση (Γυμνάσιο)	0	0.0
	Μέση (Λύκειο)	30	7.0
	Ανώτερη - (Κολέγιο, ΤΕΙ, ΑΤΙ, ΑΞΙΚ)	105	24.5
	Ανώτατη - Πτυχίο	96	22.4
	Ανώτατη - (Επίπεδο Μάστερ / Διδακτορικό)	198	46.2
<b>Χρόνια απασχόλησης στον ευρύτερο δημόσιο τομέα</b>	0-5	58	13.5
	6-15	198	46.2
	16-25	131	30.5
	26-35	41	9.6
	>35	1	0.2
<b>Χρόνια απασχόλησης στην παρούσα θέση εργασίας</b>	0-5	116	27.0
	6-15	222	51.7
	16-25	74	17.2
	26-35	17	4.0
	>35	0	0.0
<b>Μισθολογική κλίμακα</b>	≤ Α7	209	48.7
	≥ Α8	220	51.3
<b>Μονιμότητα θέσης εργασίας</b>	Μόνιμο προσωπικό	359	83.7
	Έκτακτο προσωπικό καθορισμένης διάρκειας	11	2.6
	Έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου	59	13.8
<b>Κατηγορία θέσης εργασίας</b>	Διευθυντής / Προϊστάμενος / Συντονιστής Υπηρεσίας ή Τομέα	93	21.7
	Υφιστάμενο προσωπικό	336	78.3

Διεξήχθη ανάλυση με τη χρήση του μη παραμετρικού τεστ Kruskal-Wallis H, η οποία κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά, σε επίπεδο σημαντικότητας  $p < 0.05$ , ανάμεσα στο δείγμα και το βαθμό ταύτισης ατόμου-οργανισμού ως προς την ηλικία ( $p=0$ ), τα χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ ( $p=0$ ) και τη μονιμότητα της θέσης εργασίας ( $p=0.037$ ).

Διεξήχθη το τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tukey HSD, ώστε να εντοπιστεί μεταξύ ποιων επιπέδων μονιμότητας υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές (Πίνακας 3). Από την ανάλυση έχει διαφανεί ότι **στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p=0.021$  άρα  $<0.05$ )**

*παρουσιάζεται ανάμεσα στο βαθμό ταύτισης του μόνιμου προσωπικού και του έκτακτου προσωπικού αορίστου χρόνου. (Διαφορά Μ.Ο. 0.31).*

Στατιστικά σημαντική διαφορά σημειώθηκε επίσης ανάμεσα στο δείγμα και το βαθμό ταύτισης του ατόμου με τον οργανισμό ως προς την ηλικία (Πίνακας 4). Ανάμεσα στις δύο αυτές μεταβλητές, ο συντελεστής συσχέτισης ( $r_{ho} = 0,259^{**}$ ) είναι χαμηλός, θετικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Αυτό συνεπάγεται ότι *όσο αυξάνεται η ηλικία των συμμετεχόντων, τόσο αυξάνεται και ο βαθμός ταύτισης του ατόμου με τον οργανισμό.*

Πίνακας 2: Βαθμός Ταύτισης Ατόμου-Οργανισμού

	Μέσος Όρος (ΜΟ)	Τυπική Απόκλιση (ΤΑ)
Οι προσωπικές μου αξίες και στόχοι ταυτίζονται με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού μου	3.32	1.032
Με εκφράζει η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού μου	2.67	1.088
Νιώθω έντονα το αίσθημα του "ανήκειν" στον οργανισμό μου	3.39	1.142
Είναι σημαντικά για εμένα όλα όσα ο οργανισμός μου αντιπροσωπεύει	3.98	0.853
<b>Σύνολο</b>	3.34	1.030

Πίνακας 3: Βαθμός Ταύτισης Ατόμου-Οργανισμού

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ		Βαθμός Ταύτισης Ατόμου-Οργανισμού		
		Διαφορά Μ.Ο.	Τ.Α.	p value
<b>Μονιμότητα θέσης εργασίας</b>				
Μόνιμο Προσωπικό	Έκτακτο προσωπικό καθορισμένης διάρκειας	.15092	.24956	.818
	Έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου	<b>.30655*</b>	<b>.11453</b>	<b>.021</b>
Έκτακτο προσωπικό καθορισμένης διάρκειας	Μόνιμο Προσωπικό	-.15092	.24956	.818
	Έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου	.15562	.26776	.830
Έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου	Μόνιμο Προσωπικό	<b>-.30655*</b>	<b>.11453</b>	<b>.021</b>
	Έκτακτο προσωπικό καθορισμένης διάρκειας	-.15562	.26776	.830

*Κατηγορίες που σηματοδοτούνται με \* έχουν στατιστικά σημαντική διαφορά*

*Τ.Α.: Τυπική Απόκλιση*

*p-value: στατιστικά σημαντική διαφορά <0.05*

Πίνακας 4: Βαθμός Συσχέτισης (Spearman's rho) για τον έλεγχο του βαθμού ταύτισης Ατόμου-Οργανισμού ως προς την ηλικία των συμμετεχόντων

		Ταύτιση Ατόμου-Οργανισμού	Ηλικία
Ταύτιση Ατόμου-Οργανισμού	Correlation Coefficient	1.000	.259**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	429	429
Ηλικία	Correlation Coefficient	.259**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	429	429

Κατηγορίες που σηματοδοτούνται με \*\* έχουν στατιστικά σημαντική διαφορά  
*p*-value: στατιστικά σημαντική διαφορά <0.01

Επίσης, στατιστικά σημαντική διαφορά σημειώθηκε ανάμεσα στο δείγμα και το βαθμό ταύτισης του ατόμου με τον οργανισμό και ως προς τα χρόνια απασχόλησης στον ευρύτερο δημόσιο τομέα (Πίνακας 5). Ανάμεσα στις δύο αυτές μεταβλητές, ο συντελεστής συσχέτισης ( $\rho = 0,291^{**}$ ) είναι χαμηλός, θετικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Αυτό συνεπάγεται ότι **όσο αυξάνονται τα χρόνια απασχόλησης στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, τόσο αυξάνεται και ο βαθμός ταύτισης του ατόμου με τον οργανισμό.**

Πίνακας 5: Βαθμός Συσχέτισης (Spearman's rho) για τον έλεγχο του βαθμού ταύτισης Ατόμου-Οργανισμού ως προς τα χρόνια απασχόλησης των συμμετεχόντων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα

		Ταύτιση Ατόμου-Οργανισμού	Χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ
Ταύτιση Ατόμου-Οργανισμού	Correlation Coefficient	1.000	.291**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	429	429
Χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ	Correlation Coefficient	.291**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	429	429

Κατηγορίες που σηματοδοτούνται με \*\* έχουν στατιστικά σημαντική διαφορά  
*p*-value: στατιστικά σημαντική διαφορά <0.01



Τέλος, στατιστικά σημαντικές διαφορές κατέδειξε η ανάλυση με τη χρήση του μη παραμετρικού τεστ Mann-Whitney, ανάμεσα στο δείγμα και το βαθμό ταύτισης ατόμου-οργανισμού ως προς το φύλο ( $p=0$ ), τη μισθολογική κλίμακα ( $p=0$ ) και την κατηγορία της θέσης εργασίας ( $p=0$ ). Η σύγκριση των Μ.Ο. της κάθε μεταβλητής (φύλο, μισθολογική κλίμακα και κατηγορία θέσης εργασίας) βάσει του βαθμού ταύτισης του ατόμου με τον οργανισμό παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.

*Πίνακας 6: Σύγκριση μέσων όρων βαθμού ταύτισης Ατόμου-Οργανισμού ως προς το φύλο, τη μισθολογική κλίμακα και την κατηγορία της θέσης εργασίας.*

Μεταβλητή	Ταύτιση Ατόμου Οργανισμού	
	Μ.Ο.	Τ.Α.
<b>Φύλο</b>		
Γυναίκες	3.4955	.76251
Άνδρες	3.8164	.84911
<b>Μισθολογική κλίμακα</b>		
≤ Α7	3.4617	.83693
≥ Α8	3.8295	.76409
<b>Κατηγορία θέσης εργασίας</b>		
Διευθυντής / Προϊστάμενος / Συντονιστής Υπηρεσίας ή Τομέα	3.9032	.76705
Υφιστάμενο προσωπικό	3.5804	.82196

#### 4.1.2 Παράγοντες παρακίνησης που βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων

Η ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι πιο κάτω παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοσή σας στην εργασία;» περιελάμβανε 24 δηλώσεις. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν εάν συμφωνούν με τις δηλώσεις αυτές βάσει 5βαθμης κλίμακας.

Για έλεγχο των κατηγοριών των διάφορων μεθόδων παρακίνησης του προσωπικού που προτείνονται στη βιβλιογραφία, αποφασίστηκε η διεξαγωγή παραγοντικής ανάλυσης. Η μέθοδος αυτή αναζητά εκείνες τις δηλώσεις που είναι κοντά η μία με την άλλη (μετρούν δηλαδή τον ίδιο παράγοντα) ενώ ταυτόχρονα αναζητά τις δηλώσεις που είναι διαφορετικές ώστε να τις κατατάξει σε άλλο παράγοντα. Παρόλο που η εν λόγω ερώτηση και αρκετές από τις δηλώσεις που την αποτελούν χρησιμοποιήθηκαν ξανά σε άλλη έρευνα, τα δεδομένα δεν

έτυχαν παραγοντικής ανάλυσης. Συνεπώς, η παραγοντική ανάλυση που διεξήχθη στην παρούσα έρευνα θεωρείται διερευνητική (exploratory) και όχι επιβεβαιωτική (confirmatory).

Διεξήχθη λοιπόν παραγοντική ανάλυση (principal components factor analysis). Με τη χρήση rotated factor matrix σχηματίστηκαν σταθμισμένες τιμές των παραγόντων. Μέσω της εντολής Varimax Rotation δημιουργήθηκαν τρεις (3) ερμηνεύσιμοι παράγοντες, οι οποίοι χρησιμοποιήθηκαν ως οδηγός για το σχηματισμό εξαιρετικών κλιμάκων πρόβλεψης (Πίνακας 7). Η περιστροφή χρησιμοποιήθηκε για να βελτιώσει την ικανότητα ερμηνείας και την επιστημονική χρησιμότητα της λύσης που προτείνεται.

Ο πρώτος παράγοντας ερμηνεύει το 32.78% της μεταβλητής «παρακίνηση του προσωπικού» ενώ μαζί με τον δεύτερο παράγοντα το ποσοστό ερμηνείας αυξάνεται στο 45.90%. Ο τρίτος παράγοντας επεξηγεί το 12.93% και μαζί με τους άλλους δύο παράγοντες επεξηγούν συνολικά το 58.84% της μεταβλητής.

Η φόρτιση (loading) των δηλώσεων σε κάθε παράγοντα αποτελεί τη συσχέτιση της δήλωσης με το νέο παράγοντα. Η παραγοντική ανάλυση δημιουργεί νέους παράγοντες και έπειτα τρέχει συσχέτιση μεταξύ της κάθε δήλωσης με το παράγοντα ώστε να διαπιστωθεί η συνεισφορά της στο νέο αυτό παράγοντα. Εξαιρετική φόρτιση θεωρείται αυτή που φτάνει ένα προκαθορισμένο ελάχιστο επίπεδο. Συνήθως φόρτιση πέραν του 0,71 θεωρείται εξαιρετική, μέχρι 0.63 ως πολύ καλή, μέχρι 0.55 ως καλή, μέχρι 0.45 ως ικανοποιητική και μέχρι 0.32 ως κακή (Comrey, 1973). Βέβαια πρέπει να σημειωθεί ότι το ελάχιστο επίπεδο μπορεί να τεθεί από τον κάθε ερευνητή. **Για την παρούσα έρευνα επιλέγηκε να είναι το 0,50.**

Μετά την ανάλυση αξιοπιστίας που διεξήχθη σε κάθε ένα από τους τρεις (3) νέους παράγοντες, έγινε αφαίρεση 2 δηλώσεων που μείωναν το δείκτη αξιοπιστίας του παράγοντα που φόρτιζαν. **Ο δείκτης αξιοπιστίας των παραγόντων (Cronbach's Alpha) ήταν για όλους τους παράγοντες πέραν του 0.70 και θεωρείται εξαιρετικός (Πίνακας 8).**

Πίνακας 7: Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για τις Μεθόδους Παρακίνησης του Προσωπικού

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
Ο σεβασμός της αξιοπρέπειας των εργαζομένων από τη διοίκηση	.815	.194	.133
Η αναγνώριση της αξίας των εργαζομένων από τη διοίκηση	.806	.168	.151
Η εφαρμογή δίκαιου συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων	.802	.133	.162
Οι επικοινωνιακοί τρόποι επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού	.755	.122	.221
Η συνεργασία ανάμεσα στο προσωπικό	.725	.216	.069
Η έμπνευση των εργαζομένων από τη διοίκηση	.687	.125	.261
Το υγιές περιβάλλον εργασίας	.650	.195	.057
Η σαφήνεια στα καθήκοντα και στους στόχους της θέσης μου	.637	.396	.023
Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με άλλα μέλη του οργανισμού	.634	.188	.183
Η ταύτιση της θέσης εργασίας με τα κατάλληλα άτομα	.634	.134	.293
Οι ευκαιρίες εκπαίδευσης του προσωπικού	.614	.295	.192
Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων	.609	.117	.428
Η ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας	.595	.030	.505
Οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη	.572	.309	.337
Η παροχή πρόσθετων ωφελημάτων (π.χ. άδειες ανάπαυσης, ασθένειας, μητρότητας, εκπαιδευτική άδεια, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη κα)	.125	.793	.166
Η παροχή επιδομάτων (π.χ. βάρδιας, βαριάς εργασίας, επιφυλακής, οδοιπορικά, έξοδα παραστάσεως κα)	.240	.751	.194
Το αίσθημα μονιμότητας στην εργασία	.129	.702	.050
Τα προσωπικά οφέλη [π.χ. χρηματικές ανταμοιβές (bonuses), εισόδημα, σύνταξη]	.339	.688	.097
Οι αυξημένες υπευθυνότητες	.178	.061	.771
Η εναλλαγή καθηκόντων	.024	.131	.755
Η ανάθεση καθηκόντων ανωτέρου επιπέδου	.350	.220	.654
Ο καταμερισμός εξουσίας για μεγαλύτερη αποδοτικότητα	.514	.228	.526

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

*Πίνακας 8: Περιγραφική στατιστική παραγόντων – Μέθοδοι παρακίνησης του προσωπικού*

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	M.O.	T.A.	Δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha	Αριθμός δηλώσεων
<b>Παράγοντας 1:</b> Μη οικονομικά κίνητρα - Χαρακτηριστικά του οργανισμού και της διοίκησης	4.5475	0.5343	0.935	14
<b>Παράγοντας 2:</b> Οικονομικά κίνητρα - Βασικά και πρόσθετα Ωφελήματα	4.2075	0.7009	0.786	4
<b>Παράγοντας 3:</b> Μη οικονομικά κίνητρα - Χαρακτηριστικά της εργασίας	3.9779	0.6815	0.748	4

Ο πρώτος παράγοντας ονομάστηκε «Μη οικονομικά κίνητρα – Χαρακτηριστικά του οργανισμού και της διοίκησης». Τον παράγοντα αυτό καθορίζουν 14 δηλώσεις, ο Μ.Ο. των οποίων είναι Μ.Ο. 4.55 (Τ.Α. 0.534). Αυτό συνεπάγεται ότι οι συμμετέχοντες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε μη οικονομικά κίνητρα που έχουν να κάνουν με τα χαρακτηριστικά και τη διοίκηση του οργανισμού (π.χ. «ο σεβασμός της αξιοπρέπειας των εργαζομένων από τη διοίκηση» Μ.Ο. 4.50, Τ.Α. 0.676, «Η αναγνώριση της αξίας των εργαζομένων από τη διοίκηση» Μ.Ο. 4.71, Τ.Α. 0.733, «Το υγιές περιβάλλον εργασίας» Μ.Ο. 0.4.71, Τ.Α. 0.606). Ο μέσος όρος των δηλώσεων που φορτίζουν στον δεύτερο παράγοντα «Οικονομικά κίνητρα-βασικά και πρόσθετα ωφελήματα» είναι Μ.Ο. 4.21 (Τ.Α. 0.701). Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στον ευρύτερο δημόσιο τομέα δίνουν έμφαση και σε οικονομικά κίνητρα στο χώρο εργασίας τους (π.χ. «Η παροχή πρόσθετων ωφελημάτων [π.χ. άδειες ανάπαυσης, ασθένειας, μητρότητας, εκπαιδευτική άδεια, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη κα]» Μ.Ο. 4.19, Τ.Α. 0.940, «Τα προσωπικά οφέλη [π.χ. χρηματικές ανταμοιβές (bonuses), εισόδημα, σύνταξη]» Μ.Ο. 4.42, Τ.Α. 0.772). Ο τρίτος παράγοντας «Μη οικονομικά κίνητρα – χαρακτηριστικά της εργασίας», με μέσο όρο δηλώσεων Μ.Ο. 3.98 (Τ.Α. 0.682) καταδεικνύει ότι οι συμμετέχοντες παρακινούνται αρκετά από κίνητρα τα οποία έχουν να κάνουν με το περιεχόμενο της εργασίας τους αυτής καθ' αυτής όπως η εναλλαγή των καθηκόντων, οι αυξημένες υπευθυνότητες κ.α.

***Η παραγοντική ανάλυση έχει καταδείξει ότι και οι τρεις (3) παράγοντες παρακινούν επαρκώς τους συμμετέχοντες για υψηλότερη απόδοση στο χώρο εργασίας. Ωστόσο, μη οικονομικά κίνητρα που έχουν να κάνουν με τα χαρακτηριστικά του οργανισμού και της διοίκησης φαίνεται να παρακινούν περισσότερο το προσωπικό του ευρύτερου δημόσιου.***

Η ανάλυση κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στο δείγμα και το βαθμό παρακίνησης από τον δεύτερο παράγοντα (Οικονομικά Κίνητρα-βασικά και πρόσθετα ωφελήματα) και ως προς την ηλικία ( $p=0.000$ ), το φύλο ( $p=0.041$ ), τα χρόνια απασχόλησης στον ευρύτερο δημόσιο τομέα ( $p=0.019$ ), την μισθολογική κλίμακα ( $p=0.008$ ) και την κατηγορία της θέσης εργασίας ( $p=0.000$ ).

Ανάμεσα στις μεταβλητές, διεξήχθη έλεγχος συσχέτισης ώστε να εντοπιστούν οι κατηγορίες μεταξύ των οποίων υπάρχει αυτή η διαφορά. Σύμφωνα με τον Πίνακα 9, *οι κατηγορίες του δείγματος που δείχνουν προτίμηση στα οικονομικά κίνητρα είναι οι γυναίκες, οι εργαζόμενοι που ανήκουν στη μισθολογική κλίμακα  $\leq A7$  και όσοι αποτελούν υφιστάμενο προσωπικό στους οργανισμούς που εργοδοτούνται.*

Πίνακας 9: Μέσοι όροι μεταβλητών φύλου, μισθολογικής κλίμακας και κατηγορίας θέσης εργασίας, ως προς τον Παράγοντα «Οικονομικά Κίνητρα- Βασικά και Πρόσθετα Ωφελήματα»

Οικονομικά Κίνητρα - Βασικά και πρόσθετα ωφελήματα			
Μεταβλητή	N	M.O.	T.A.
Γυναίκες	222	3.417	0.5457
Άνδρες	207	3.311	0.5727
<b>Σύνολο</b>	<b>429</b>	<b>3.364</b>	<b>0.5592</b>

Οικονομικά Κίνητρα - Βασικά και πρόσθετα ωφελήματα			
Μεταβλητή	N	M.O.	T.A.
$\leq A7$	209	3.415	0.6011
$\geq A8$	220	3.319	0.5166
<b>Σύνολο</b>	<b>429</b>	<b>3.367</b>	<b>0.55885</b>

Οικονομικά Κίνητρα - Βασικά και πρόσθετα ωφελήματα			
Μεταβλητή	N	M.O.	T.A.
Διευθυντής / Προϊστάμενος Υπηρεσίας	93	3.194	0.53277
Υφιστάμενο Προσωπικό	336	3.414	0.5584
<b>Σύνολο</b>	<b>429</b>	<b>3.304</b>	<b>0.545585</b>

Επίσης, όπως φαίνεται στον Πίνακα 10, ο συντελεστής συσχέτισης της μεταβλητής με την ηλικία ( $\text{rho} = -0.234^{**}$ ) είναι χαμηλός, αρνητικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01 ενώ σε σχέση με τα χρόνια απασχόλησης στο ΕΔΤ ( $\text{rho} = -0.137^{**}$ ) ο δείκτης είναι χαμηλός, αρνητικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Αυτό συνεπάγεται ότι *όσο αυξάνεται η ηλικία και τα χρόνια απασχόλησης στον*

ευρύτερο δημόσιο τομέα, ο βαθμός παρακίνησης των συμμετεχόντων από οικονομικά κίνητρα μειώνεται.

Πίνακας 10: Βαθμός Συσχέτισης (Spearman's rho) για τον έλεγχο του βαθμού παρακίνησης από οικονομικά κίνητρα ως προς την ηλικία και τα χρόνια απασχόλησης των συμμετεχόντων

		Οικονομικά Κίνητρα - Βασικά και πρόσθετα ωφελήματα	Ηλικία
Οικονομικά Κίνητρα - Βασικά και πρόσθετα ωφελήματα	Correlation Coefficient	1.000	-.234**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	429	429
Ηλικία	Correlation Coefficient	-.234**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	429	429

Κατηγορίες που σηματοδοτούνται με \*\* έχουν στατιστικά σημαντική διαφορά  
*p-value*: στατιστικά σημαντική διαφορά <0.01

		Οικονομικά Κίνητρα - Βασικά και πρόσθετα ωφελήματα	Χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ
Οικονομικά Κίνητρα - Βασικά και πρόσθετα ωφελήματα	Correlation Coefficient	1.000	-.137**
	Sig. (2-tailed)		.004
	N	429	429
Χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ	Correlation Coefficient	-.137**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.004	
	N	429	429

Κατηγορίες που σηματοδοτούνται με \*\* έχουν στατιστικά σημαντική διαφορά  
*p-value*: στατιστικά σημαντική διαφορά <0.01

#### 4.1.3 Ρόλος του προϊσταμένου στην παρακίνηση

Στον Πίνακα 11 παρουσιάζονται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση για κάθε μία από τις 12 δηλώσεις που μετρούν και την αντίληψη των εργαζομένων για το ρόλο των προϊσταμένων στην παρακίνηση του προσωπικού. Ο ψηλότερος μέσος όρος καταγράφηκε στη δήλωση «Ενθαρρύνει την ελευθερία πρωτοβουλιών» (Μ.Ο. 3.35, Τ.Α. 1.168) και ο χαμηλότερος για τη δήλωση «Φροντίζει να εξαλείφει τα αντικίνητρα στο χώρο εργασίας (π.χ. αίσθημα

αδικίας, κακές σχέσεις, κακές συνθήκες εργασίας)» (Μ.Ο. 2.88, Τ.Α. 1.274). Αξίζει να σημειωθεί ότι ο συνολικός μέσος όρος των απαντήσεων (Μ.Ο.3.07 , Τ.Α. 1.177) καταδεικνύει ότι *οι συμμετέχοντες τηρούν ουδέτερη στάση έναντι στο ρόλο που μπορούν οι προϊστάμενοι να διαδραματίσουν αναφορικά με την παρακίνηση του προσωπικού.*

*Πίνακας 11: Ρόλος του Προϊσταμένου στην παρακίνηση του προσωπικού*

	Μέσος Όρος (ΜΟ)	Τυπική Απόκλιση (ΤΑ)
Ενθαρρύνει την ελευθερία πρωτοβουλιών	3.35	1.168
Ενισχύει το αίσθημα ευθύνης και συμμετοχής των εργαζομένων	3.21	1.103
Υποστηρίζει, αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις προσπάθειες των εργαζομένων	3.17	1.214
Επενδύει στην ανάπτυξη των εργαζομένων	3.11	1.186
Με εμπνέει και με υποκινεί μέσω της σύνδεσης του οράματος του οργανισμού με την καθημερινότητα και τις ατομικές μου αξίες	3.09	1.165
Παρέχει θετική ανατροφοδότηση με κάθε ευκαιρία	3.05	1.178
Κατανοεί το χαρακτήρα του κάθε εργαζομένου και τον παρακινεί κατάλληλα	3.02	1.190
Αναπτύσσει το αίσθημα αυτοπεποίθησης των εργαζομένων	3.02	1.206
Αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την παρακίνηση του προσωπικού του Οργανισμού μου	3.02	1.156
Διαμορφώνει ενδιαφέρουσα εργασία για όλους τους υφιστάμενούς του	2.95	1.127
Φροντίζει να δημιουργεί το αίσθημα επιτυχίας μέσω προκλητικών και κατάλληλων στόχων	2.91	1.152
Φροντίζει να εξαλείφει τα αντικίνητρα στο χώρο εργασίας (π.χ. αίσθημα αδικίας, κακές σχέσεις, κακές συνθήκες εργασίας)	2.88	1.274
<b>Σύνολο:</b>	<b>3.07</b>	<b>1.177</b>

1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3= Ουδέτερο, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα

#### 4.1.4 Οργανωσιακή κουλτούρα

Η ερώτηση «Κατά πόσο πιστεύετε ότι ο Οργανισμός στον οποίο εργάζεστε προάγει τα παρακάτω χαρακτηριστικά;» περιελάμβανε 28 δηλώσεις που, βάσει της βιβλιογραφίας, αναλύονται σε επτά (7) διαφορετικούς παράγοντες/διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού. Για επιβεβαίωση της θεωρίας αυτής, διεξήχθη επιβεβαιωτική (confirmatory) παραγοντική ανάλυση και με τη χρήση rotated factor matrix σχηματίστηκαν σταθμισμένες τιμές των παραγόντων. Μέσω τα εντολής Varimax Rotation δημιουργήθηκαν επτά (7) ερμηνεύσιμοι παράγοντες (*Πίνακας 12*) που επεξηγούν την μεταβλητή «οργανωσιακή κουλτούρα» κατά 78.6%. Η συνεισφορά του κάθε παράγοντα στην ερμηνεία την μεταβλητής παρουσιάζεται στον *Πίνακα 13*.

Διεξήχθη ανάλυση αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) και βρέθηκε ότι για όλους τους παράγοντες ήταν πέραν του 0.70, που θεωρείται εξαιρετικός (*Πίνακας 14*).

Αξίζει να σημειωθεί ότι σε δύο περιπτώσεις, δηλώσεις φόρτιζαν επαρκώς (αυξάνοντας παράλληλα τον δείκτη αξιοπιστίας) σε δύο παράγοντες. Συνεπώς, αποφασίστηκε όπως οι δηλώσει αυτές συμπεριληφθούν και στους δύο παράγοντες που φόρτιζαν. [Η δήλωση «έμφαση στην ποιότητα» περιελήφθη στους παράγοντες «Κοινωνική Υπευθυνότητα» και «Ανταγωνιστικότητα» και η δήλωση «ατομική υπευθυνότητα» στους παράγοντες «Προσανατολισμός στην Απόδοση» και «Καινοτομία»].

Στον *Πίνακα 14* παρουσιάζεται επίσης ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση για κάθε μία από τις επτά επιβεβαιωμένες κατηγορίες οργανωσιακής κουλτούρας. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις δηλώσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, η επικρατούσα κατηγορία οργανωσιακής κουλτούρας (η κουλτούρα που ο οργανισμός προάγει) είναι η «Κοινωνική Υπευθυνότητα» (Μ.Ο. 3.28, Τ.Α. 0.925). Η αμέσως επόμενη κατηγορία που προάγεται από τον οργανισμό είναι αυτή της «Ανταγωνιστικότητας» (Μ.Ο. 3.12, Τ.Α. 0.826) ενώ το χαμηλότερο μέσο όρο κατέγραψε η κατηγορία «Έμφαση στην ανταμοιβή» (Μ.Ο. 2.16, Τ.Α. 0.922).



*Πίνακας 12: Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για τις διαστάσεις της Οργανωσιακής Κουλτούρας*

	1	2	3	4	5	6	7
	Κοινωνική Υπευθυνότητα	Προσανατολι- σμός στην απόδοση	Σταθερότητα	Έμφαση στην ανταμοιβή	Καινοτομία	Ανταγωνιστι- κότητα	Υποστηρικτι- κότητα
Την κοινωνική υπευθυνότητα	0.797	0.160	0.247	0.135	0.162	0.161	0.236
Την καλή φήμη	0.788	0.248	0.232	0.109	0.222	0.169	0.089
Τη ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία	0.568	0.209	0.189	0.280	0.223	0.318	0.362
Την έμφαση στην ποιότητα	<b>0.533</b>	0.253	0.270			<b>0.466</b>	0.348
Την ανταπόκριση σε ό,τι συμβαίνει	0.517	0.320	0.185	0.218	0.155	0.360	0.219
Την έμφαση στην επίτευξη στόχων	0.210	0.730	0.271	0.174	0.287	0.165	0.225
Τις υψηλές προσδοκίες απόδοσης	0.239	0.644	0.169	0.388	0.253	0.162	0.103
Την αποτελεσματική οργάνωση	0.273	0.577	0.358	0.283	0.251	0.230	0.179
Τον ενθουσιασμό για τη δουλειά	0.250	0.573	0.300	0.447	0.229	0.150	0.240
Την ατομική υπευθυνότητα	0.263	<b>0.508</b>	0.260	0.260	<b>0.438</b>	0.160	0.232
Τον προσανατολισμό στο αποτέλεσμα	0.373	0.501	0.161			0.476	0.299
Το αίσθημα ασφάλειας στην εργασία	0.156	0.148	0.865		0.162		0.116
Την ηρεμία	0.226	0.143	0.744	0.296	0.212		0.231
Το χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων	0.196	0.306	0.663	0.174		0.229	0.315
Τη σταθερότητα	0.365	0.325	0.643	0.164	0.231	0.112	0.070
Την ανταμοιβή της υψηλής απόδοσης με υψηλές ανταμοιβές (ψηλότερη ανταμοιβή για καλύτερη απόδοση)		0.134		0.873	0.147	0.154	0.081
Τις ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη	0.180	0.310	0.262	0.677	0.190	0.134	0.264
Την αναγνώριση της καλής απόδοσης	0.190	0.526	0.227	0.619	0.187	0.163	0.125
Τη δικαιοσύνη	0.362	0.419	0.285	0.422	0.263	0.151	0.258

*Πίνακας 12: Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για τις διαστάσεις της Οργανωσιακής Κουλτούρας (συνέχεια)*

	1	2	3	4	5	6	7
	Κοινωνική Υπευθυνότητα	Προσανατολι- σμός στην απόδοση	Σταθερότητα	Έμφαση στην ανταμοιβή	Καινοτομία	Ανταγωνιστι- κότητα	Υποστηρικτι- κότητα
Την καινοτομία	0.324	0.246	0.221		0.719	0.196	0.225
Το ρίσκο		0.170	0.190	0.416	0.692	0.219	0.110
Την επαγρύπνηση για εκμετάλλευση ευκαιριών	0.278	0.364	0.209	0.214	0.686	0.171	0.243
Την ανταγωνιστικότητα	0.167	0.171		0.167	0.164	0.833	0.038
Τη διαφορετικότητα	0.274	0.105	0.157	0.226	0.312	0.672	0.208
Την ελεύθερη διακίνηση των πληροφοριών	0.244	0.196	0.228	0.228	0.226	0.104	0.706
Τη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων	0.336	0.317	0.339	0.155	0.290	0.285	0.533
Την ομαδικότητα	0.448	0.343	0.298	0.181	0.222	0.194	0.516
Την έμφαση στον άνθρωπο	0.437	0.198	0.311	0.197	0.315	0.202	0.506

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

*Πίνακας 13: Επεξήγηση συνολικής διακύμανσης από τους επτά παράγοντες της Οργανωσιακής Κουλτούρας*

	Ποσοστό διακύμανσης %	Ποσοστό αρθροιστικής διακύμανσης %
Κοινωνική Υπευθυνότητα	13.868	13.868
Προσανατολισμός στην απόδοση	13.502	27.370
Σταθερότητα	12.685	40.055
Έμφαση στην ανταμοιβή	10.974	51.029
Καινοτομία	9.906	60.935
Ανταγωνιστικότητα	8.878	69.814
Υποστηρικτικότητα	8.779	78.593

*Πίνακας 14: Μέσοι όροι και δείκτης αξιοπιστίας για τις επτά διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας*

	N	M.O.	T.A.	Δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha	Αριθμός δηλώσεων
Κοινωνική Υπευθυνότητα	429	3.28	0.925	0.908	5
Προσανατολισμός στην απόδοση	429	2.65	0.979	0.925	5
Σταθερότητα	429	2.84	0.967	0.890	4
Έμφαση στην ανταμοιβή	429	2.16	0.922	0.886	4
Καινοτομία	429	2.78	0.967	0.892	4
Ανταγωνιστικότητα	429	3.12	0.826	0.846	4
Υποστηρικτικότητα	429	2.95	0.960	0.903	4
<b>Σύνολο</b>				<b>0.949</b>	

Η ανάλυση Kruskal-Wallis H, για εντοπισμό στατιστικά σημαντικών διαφορών ανάμεσα στο δείγμα και τη μεταβλητή της οργανωσιακής κουλτούρας, κατέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ του δείγματος και των επτά (7) παραγόντων ως εξής:

	Φύλο	Χρόνια απασχ. στον ΕΔΤ	Μισθο λογική κλίμακα	Μονιμότητα θέσης εργασίας	Κατηγορία θέσης εργασίας
Κοινωνική Υπευθυνότητα	p=0.009	p=0.002	-	p=0.006	-
Προσανατολισμός στην απόδοση	-	-	-	p=0.008	p=0.032
Σταθερότητα	p=0.00	p=0.005	p=0.015	p=0.00	p=0.022
Έμφαση στην ανταμοιβή	-	-	-	-	p=0.014
Καινοτομία	-	p=0.030	-	p=0.003	-
Ανταγωνιστικότητα	-	p=0.007	-	p=0.012	-
Υποστηρικτικότητα	p=0.007	p=0.001	-	p=0.001	p=0.019

Αναφορικά με τον παράγοντα «Κοινωνική Υπευθυνότητα», διεξήχθη το τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tukey HSD, ώστε να εντοπιστεί μεταξύ ποιων επιπέδων μονιμότητας υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Από την ανάλυση έχει διαφανεί ότι στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p=0.008$  άρα  $<0.05$ ) παρουσιάζεται ανάμεσα στο μόνιμο προσωπικό και το έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου. (Διαφορά Μ.Ο. 0.39, Τ.Α. 0.13). Αυτό συνεπάγεται ότι **το μόνιμο προσωπικό παρουσίασε υψηλότερο Μ.Ο. αναφορικά με τον παράγοντα αυτό, σε σχέση με το έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου.**

Σε σχέση με τον ίδιο παράγοντα, στατιστικά σημαντική διαφορά φαίνεται να υπάρχει και μεταξύ ανδρών και γυναικών. Από τη σύγκριση των Μ.Ο. των δύο επιπέδων του φύλου συμπεραίνουμε ότι οι άνδρες παρουσιάζουν υψηλότερο Μ.Ο. αναφορικά με τον παράγοντα αυτό, σε σχέση με τις γυναίκες (Πίνακας 15).

Επιπλέον, ο συντελεστής συσχέτισης της εν λόγω διάστασης με τα χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ ( $\text{rho} = .174^{**}$ ) είναι χαμηλός, θετικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01.

Πίνακας 15: Μέσος όρος της μεταβλητής του φύλου σε σχέση με τη διάσταση «Κοινωνική Υπευθυνότητα»

Μεταβλητή	Κοινωνική Υπευθυνότητα		
	Μ.Ο.	N	Τ.Α.
<b>Φύλο</b>			
Γυναίκες	3.1793	222	.91648
Άνδρες	3.3952	207	.92399

Σε σχέση με τον παράγοντα «Προσανατολισμός στην απόδοση», διεξήχθη και πάλι το τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tukey HSD, ώστε να εντοπιστεί μεταξύ ποιων επιπέδων μονιμότητας υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές και από την ανάλυση προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p=0.010$  άρα  $<0.05$ ) ανάμεσα στο μόνιμο προσωπικό και το έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου. (Διαφορά M.O. 0.40, T.A. 0.14). **Αυτό συνεπάγεται ότι το μόνιμο προσωπικό παρουσίασε υψηλότερο M.O. αναφορικά με τον παράγοντα αυτό, σε σχέση με το έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου.**

Στατιστικά σημαντικά διαφορά προέκυψε και σε σχέση με την κατηγορία της θέσης εργασίας, όπου το υφιστάμενο προσωπικό παρουσίασε χαμηλότερο μέσο όρο σε σχέση με το προσωπικό που προϊστάται (Πίνακας 16).

Πίνακας 16: Μέσος όρος της μεταβλητής «κατηγορία θέσης εργασίας» σε σχέση με τη διάσταση «Προσανατολισμός στην απόδοση»

Μεταβλητή	Προσανατολισμός στην απόδοση		
	M.O.	N	T.A.
<b>Κατηγορία θέσης εργασίας</b>			
Διευθυντής / Προϊστάμενος / Συντονιστής Υπηρεσίας ή Τομέα	2.8387	93	.94467
Υφιστάμενο προσωπικό	2.5935	336	.98312

Αναφορικά τώρα με τον παράγοντα «Σταθερότητα» παρουσιάστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στο δείγμα ως προς το φύλο, τη μισθολογική κλίμακα και την κατηγορία της θέσης εργασίας. Οι M.O. και οι αντίστοιχες T.A. φαίνονται στον Πίνακα 17.

Σε σχέση με τη στατιστική σημαντικότητα ανάμεσα στον παράγοντα «Σταθερότητα» και του δείγματος ως προς τη μονιμότητα της θέσης εργασίας, διεξήχθη το τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tukey HSD, ώστε να εντοπιστεί μεταξύ ποιων επιπέδων μονιμότητας υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Από την ανάλυση έχει διαφανεί ότι στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p=0.000$  άρα  $<0.05$ ) παρουσιάζεται ανάμεσα στο μόνιμο προσωπικό και το έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου. (Διαφορά M.O. 0.68, T.A. 0.13). **Αυτό συνεπάγεται ότι το μόνιμο προσωπικό παρουσίασε υψηλότερο M.O. αναφορικά με τον παράγοντα αυτό, σε σχέση με το έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου.**

Επιπλέον, ο συντελεστής συσχέτισης της εν λόγω διάστασης με τα χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ ( $\rho = .168^{**}$ ) είναι χαμηλός, θετικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01.

*Πίνακας 17: Μέσος όρος των μεταβλητών του φύλου, της μισθολογικής κλίμακας και της κατηγορίας της θέσης εργασίας σε σχέση με τη διάσταση «σταθερότητα»*

Μεταβλητή	Σταθερότητα		
	M.O.	N	T.A.
<b>Φύλο</b>			
Γυναίκες	2.6993	222	.92964
Άνδρες	2.9891	207	.98573
<b>Μισθολογική κλίμακα</b>			
≤ A7	2.7093	209	.99736
≥ A8	2.9625	220	.92252
<b>Κατηγορία θέσης εργασίας</b>			
Διευθυντής / Προϊστάμενος / Συντονιστής Υπηρεσίας ή Τομέα	3.0511	93	.88738
Υφιστάμενο προσωπικό	2.7805	336	.98098

Σε σχέση με τον παράγοντα «Καινοτομία» για να διευκρινιστεί η στατιστικά σημαντική διαφορά με το δείγμα ως προς τη μονιμότητα της θέσης εργασίας διεξήχθη το τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tukey HSD. Από την ανάλυση έχει διαφανεί ότι στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p=0.005$  άρα  $<0.05$ ) παρουσιάζεται ανάμεσα στο μόνιμο προσωπικό και το έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου. (Διαφορά M.O. 0.42, T.A. 0.13). **Αυτό συνεπάγεται ότι το μόνιμο προσωπικό παρουσίασε υψηλότερο M.O. αναφορικά με τον παράγοντα αυτό, σε σχέση με το έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου.**

Επιπλέον, ο συντελεστής συσχέτισης της εν λόγω διάστασης με τα χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ ( $\rho = .155^{**}$ ) είναι χαμηλός, θετικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01.

Για τον παράγοντα «Ανταγωνιστικότητα» για να διευκρινιστεί η στατιστικά σημαντική διαφορά με το δείγμα ως προς τη μονιμότητα της θέσης εργασίας διεξήχθη το τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tukey HSD. Από την ανάλυση έχει διαφανεί ότι στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p=0.005$  άρα  $<0.05$ ) παρουσιάζεται ανάμεσα στο μόνιμο προσωπικό και

το έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου. (Διαφορά Μ.Ο. 0.36, Τ.Α. 0.11). Αυτό συνεπάγεται ότι **το μόνιμο προσωπικό παρουσίασε υψηλότερο Μ.Ο. αναφορικά με τον παράγοντα αυτό, σε σχέση με το έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου.**

Παράλληλα, ο συντελεστής συσχέτισης της εν λόγω διάστασης με τα χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ ( $r_{ho} = .170^{**}$ ) είναι χαμηλός, θετικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01.

Τέλος, όσον αφορά στον παράγοντα «Υποστηρικτικότητα» για να διευκρινιστεί η στατιστικά σημαντική διαφορά με το δείγμα ως προς τη μονιμότητα της θέσης εργασίας διεξήχθη το τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tukey HSD. Από την ανάλυση έχει διαφανεί ότι στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p = 0.002$  άρα  $< 0.05$ ) παρουσιάζεται ανάμεσα στο μόνιμο προσωπικό και το έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου. (Διαφορά Μ.Ο. 0.47, Τ.Α. 0.13). Αυτό συνεπάγεται ότι **το μόνιμο προσωπικό παρουσίασε υψηλότερο Μ.Ο. αναφορικά με τον παράγοντα αυτό, σε σχέση με το έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου.**

Ο συντελεστής συσχέτισης της εν λόγω διάστασης με τα χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ ( $r_{ho} = .195^{**}$ ) είναι χαμηλός, θετικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01.

Πίνακας 18: Μέσος όρος των μεταβλητών του φύλου και της κατηγορίας της θέσης εργασίας σε σχέση με τη διάσταση «Υποστηρικτικότητα»

Μεταβλητή	Υποστηρικτικότητα		
	Μ.Ο.	N	Τ.Α.
<b>Φύλο</b>			
Γυναίκες	2.8322	222	.94429
Άνδρες	3.0737	207	.96244
<b>Κατηγορία θέσης εργασίας</b>			
Διευθυντής / Προϊστάμενος / Συντονιστής Υπηρεσίας ή Τομέα	3.1694	93	.84792
Υφιστάμενο προσωπικό	2.8876	336	.98070

#### 4.1.5 Εισηγήσεις συμμετεχόντων για τους τρόπους παρακίνησης από τη Διοίκηση

Η τελευταία ερώτηση του Μέρους Α του ερωτηματολογίου «Με ποιους άλλους τρόπους, κατά τη γνώμη σας, μπορεί η Διοίκηση του Οργανισμού να σας παρακινήσει επαρκώς, ώστε να βελτιώσετε την απόδοσή σας;» στόχο είχε να συλλέξει εκείνες τις μεθόδους παρακίνησης του προσωπικού που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι τους παρακινούν επαρκώς αυξάνοντας την απόδοσή τους. Οι 354 από του 429 συμμετέχοντες κατέγραψαν σχετικές εισηγήσεις οι οποίες ομαδοποιήθηκαν και παρουσιάζονται στον *Πίνακα 19*.

Όπως φαίνεται και στην *Εικόνα 3*, αξίζει να σημειωθεί ότι το 78% όσων κατέγραψαν εισήγηση στην εν λόγω ερώτηση, αναφέρθηκαν σε **μη οικονομικά κίνητρα** (που έχουν να κάνουν με τα χαρακτηριστικά του οργανισμού και τη διοίκησης). Ποσοστό 10% επικεντρώθηκε σε οικονομικά κίνητρα (που έχουν να κάνουν με βασικά και πρόσθετα ωφελήματα) ενώ ποσοστό 2.5% έκανε αναφορά σε μη οικονομικά κίνητρα (που έχουν να κάνουν με τα χαρακτηριστικά της εργασίας). Υπήρχε και μια μερίδα των συμμετεχόντων (6%) που αναφέρθηκε τόσο σε οικονομικά όσο και μη οικονομικά κίνητρα που μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Τέλος, ποσοστό 1.5% εστίαστηκε γενικά σε μη οικονομικά κίνητρα ενώ δεν έλειψαν και οι απογοητευμένοι συμμετέχοντες που τήρησαν μία καθαρά αρνητική στάση ως προς τις διοικήσεις και τις ικανότητές τους (Ποσοστό 2%).

*Εικόνα 3: Ομαδοποίηση εισηγήσεων συμμετεχόντων για μεθόδους παρακίνησης*





*Πίνακας 19: Εισηγήσεις προσωπικού για τις μεθόδους παρακίνησης που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την απόδοσή τους*

**Μη οικονομικά κίνητρα (Χαρακτηριστικά Οργανισμού και Διοίκησης)**

- 1 Επικοινωνία διοίκησης και προσωπικού (η διοίκηση να "ακούει" το προσωπικό, να στέκεται δίπλα του και να αναγνωρίζει τις προσπάθειές του)
- 2 Θέσπιση νέων, ξεκάθαρων και δικαιότερων συστημάτων αξιολόγησης προσωπικού
- 3 Αξιοκρατία, διαφάνεια, αμεροληψία και δικαιοσύνη σε όλους τους τομείς (π.χ. προσλήψεις και προαγωγές)
- 4 Προστασία αλλοίωσης εργασιακού καθεστώτος από εξωγενείς παράγοντες (μέσον, ρουσφέτι, μίζες, κομματικές παρεμβάσεις, σκάνδαλα)
- 5 Καθορισμός ξεκάθαρων αρμοδιοτήτων, καθηκόντων, ευθυνών και διαδικασιών
- 6 Συμμετοχή εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων
- 7 Επαναπροσδιορισμός νοοτροπίας, στόχων, οράματος, φιλοσοφίας και στρατηγικής οργανισμού
- 8 Καλύτερο, πιο υγιές και ηθικό περιβάλλον εργασίας
- 9 Βελτίωση κτιριακών εγκαταστάσεων, χώρου εργασίας και εξοπλισμού/μηχανημάτων
- 10 Εκπαίδευση, κατάρτιση και εξειδίκευση όλου του προσωπικού (ιδιαίτερα σε νέες τεχνολογίες)
- 11 Αποτελεσματική και ουσιαστική ανατροφοδότηση προσωπικού
- 12 Ολόπλευρη και έγκαιρη ενημέρωση του προσωπικού
- 13 Ειλικρίνεια, ευγένεια, εκτίμηση και σεβασμός προς τους εργαζομένους
- 14 Περισσότερη ελευθερία και δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών από το προσωπικό
- 15 Έμφαση στην αριστεία, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία
- 16 Ανάδειξη κοινωφελούς ρόλου του οργανισμού
- 17 Ορισμός ανεξάρτητων θεσμών (συμβούλου εργασίας, εσωτερικού ελεγκτή, ομάδας αξιολόγησης προσωπικού)
- 18 Αξιολόγηση προϊσταμένων και από το υφιστάμενο προσωπικό
- 19 Τιμωρία/επιπτώσεις/κυρώσεις σε όσους δεν εκτελούν τα καθήκοντά τους και αποτελούν παραδείγματα προς αποφυγή

**Οικονομικά Κίνητρα (Βασικά και Πρόσθετα Ωφελήματα)**

- 1 Διασφάλιση μονιμότητας και ασφάλειας θέσης εργασίας (τήρηση συμβάσεων)
- 2 Διασφάλιση συνταξιοδοτικών ωφελημάτων, εφάπαξ, ταμείου κοινωνικών ασφαλίσεων
- 3 Χρηματικές ανταμοιβές και ωφελήματα βάσει της απόδοσης/επίτευξης στόχων (π.χ. χρηματικό ποσό, time-off, δώρο ένα ταξίδι)
- 4 Παροχή ευκαιριών για ανέλιξη (βάσει απόδοσης και ικανοτήτων και όχι κομματικών παρεμβάσεων και χρόνια υπηρεσίας)
- 5 Δίκαια συστήματα ανταμοιβών (μισθός αναλόγως απόδοσης, προσόντων, όγκου και περιεχομένου δουλειάς)
- 6 Άρση μονιμότητας θέσης εργασίας και προαγωγών σε όσους υπαλλήλους επαναπαύονται

**Μη οικονομικά κίνητρα (Χαρακτηριστικά Εργασίας)**

- 1 Καταμερισμός εργασίας και εξουσίας για αποφόρτιση, καλύτερη οργάνωση και διαχείριση χρόνου
- 2 Ταύτιση της θέσης εργασίας με τα κατάλληλα άτομα (βάσει ικανοτήτων, προσόντων)
- 3 Ανάθεση αναβαθμισμένων καθηκόντων και εναλλαγή θέσης εργασίας και καθηκόντων

## 4.2 Αποτελέσματα Εργασιακής Ικανοποίησης

### 4.2.1 Εργασιακή ικανοποίηση

Στον Πίνακα 20 φαίνεται ότι η μεγαλύτερη ικανοποίηση καταγράφηκε για τη σημασία της εργασίας των συμμετεχόντων, ενώ η μικρότερη για τις ευκαιρίες αναγνώρισης στο χώρο εργασίας. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι μόνο το 5.6% των συμμετεχόντων δήλωσε απόλυτα ικανοποιημένο από την εργασία του συνολικά.

*Πίνακας 20: Μέσος όρος απαντήσεων των συμμετεχόντων στις δηλώσεις που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση*

	M.O.	T.A.
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη σημασία της εργασίας σας;	4.76	1.509
Πόσο ικανοποιημένοι είστε συνολικά από την εργασία σας;	4.47	1.444
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από το επίπεδο υπευθυνότητας στην εργασία σας;	4.42	1.456
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις ευκαιρίες για επίτευξη αποτελέσματος στην εργασία σας;	4.13	1.460
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης στην εργασία σας;	3.78	1.692
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις ευκαιρίες αναγνώρισης στην εργασία σας;	3.56	1.587

1=καθόλου, 2=ελάχιστα, 3=λίγο, 4=μέτρια, 5=αρκετά, 6=πολύ, 7=απόλυτα

Επιπλέον, καταγράφηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης (ως μια μεταβλητή, μέσος όρος των επί μέρους δηλώσεων) και του δείγματος, ως προς το φύλο, τη μισθολογική κλίμακα και την κατηγορία της θέσης εργασίας.

Οι Μ.Ο. και Τ.Α. των μεταβλητών φαίνονται στον Πίνακα 21. Βάσει αυτών, *οι γυναίκες, όσοι ανήκουν στη μισθολογική κλίμακα  $\geq A8$  και όσοι προΐστανται οργανισμών ή τμημάτων επιδεικνύουν μεγαλύτερη ικανοποίηση για την εργασία σε σχέση με τους άντρες, αυτούς που ανήκουν στην μισθολογική κλίμακα  $\leq A7$  και το υφιστάμενο προσωπικό αντίστοιχα.*

Πίνακας 21: Μέσος όρος των μεταβλητών του φύλου, της μισθολογικής κλίμακας και της κατηγορίας της θέσης εργασίας σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση

Μεταβλητή	Εργασιακή Ικανοποίηση		
	M.O.	N	T.A.
<b>Φύλο</b>			
Γυναίκες	4.6667	222	1.27972
Άνδρες	4.1949	207	1.33939
<b>Μισθολογική κλίμακα</b>			
≤ A7	4.0766	209	1.40016
≥ A8	4.5068	220	1.24644
<b>Κατηγορία θέσης εργασίας</b>			
Διευθυντής / Προϊστάμενος / Συντονιστής Υπηρεσίας ή Τομέα	4.6667	93	1.27972
Υφιστάμενο προσωπικό	4.1949	336	1.33939

Διεξήχθη ανάλυση με τη χρήση του μη παραμετρικού τεστ Kruskal-Wallis H, η οποία κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά, σε επίπεδο σημαντικότητας  $p < 0.05$ , ανάμεσα στο δείγμα και το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης ως προς την ηλικία ( $p=0$ ) και τη μονιμότητα της θέσης εργασίας ( $p=0.03$ ).

Μέσω του τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tukey HSD διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p=0.01$  άρα  $< 0.05$ ) ανάμεσα στο μόνιμο προσωπικό και το έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου. (Διαφορά M.O. 0.68,). Αυτό συνεπάγεται ότι **το μόνιμο προσωπικό είναι περισσότερο ικανοποιημένο από την εργασία του απ' ότι το έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου.**

Επίσης, το τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tukey HSD κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p=0.00$  άρα  $< 0.05$ ) ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες 26-35 και 46-55 έτη (Διαφορά M.O. -0.75). Αυτό συνεπάγεται ότι η μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα αισθάνεται μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία της απ' ότι η ηλικιακά μικρότερη ομάδα. Ανάμεσα στις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης και της ηλικίας των συμμετεχόντων, ο συντελεστής συσχέτισης ( $\rho = 0,216^*$ ) είναι χαμηλός, θετικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Αυτό συνεπάγεται ότι **όσο αυξάνεται η ηλικία του ατόμου τόσο αυξάνεται και η εργασιακή του ικανοποίηση.**

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος συσχέτισης ανάμεσα στις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης και στα χρόνια εργοδότησης στον ΕΔΤ (Πίνακας 22), εφόσον η ανάλυση βάσει του συντελεστή Kruskal-Wallis κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά. Ο συντελεστής συσχέτισης ( $\rho = 0,302^*$ ) είναι χαμηλός, θετικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Αυτό συνεπάγεται ότι *όσο αυξάνεται ο χρόνος απασχόλησης των εργαζομένων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα τόσο αυξάνεται και η ικανοποίησή τους από την εργασία.*

Πίνακας 22: Βαθμός Συσχέτισης (Spearman's rho) για τον έλεγχο του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τη μονιμότητα της θέσης εργασίας

		Μονιμότητα θέσης εργασίας	Εργασιακή Ικανοποίηση
<b>Μονιμότητα θέσης εργασίας</b>	Correlation Coefficient	1.000	-.160**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	429	429
<b>Εργασιακή Ικανοποίηση</b>	Correlation Coefficient	-.160**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	429	429

Κατηγορίες που σηματοδοτούνται με \*\* έχουν στατιστικά σημαντική διαφορά  
*p-value*: στατιστικά σημαντική διαφορά <0.01

		Εργασιακή Ικανοποίηση	Χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ
<b>Εργασιακή Ικανοποίηση</b>	Correlation Coefficient	1.000	.302**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	429	429
<b>Χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ</b>	Correlation Coefficient	.302**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	429	429

Κατηγορίες που σηματοδοτούνται με \*\* έχουν στατιστικά σημαντική διαφορά  
*p-value*: στατιστικά σημαντική διαφορά <0.01

#### 4.2.2 Πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό

Ποσοστό 30.3% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι δεν έχει καθόλου πρόθεση να αποχωρήσει από τον οργανισμό που εργοδοτείται μέσα στα επόμενα δύο χρόνια. Αντιθέτως, ποσοστό που

αγγίζει σχεδόν το 30% δήλωσε ότι έχει πρόθεση (από αρκετά μέχρι πάρα πολύ) να αποχωρήσει από τον οργανισμό (Πίνακας 23).

Πίνακας 23: Πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καθόλου	130	30.3
Ελάχιστα	86	20.0
Λίγο	86	20.0
Αρκετά	75	17.5
Πολύ	26	6.1
Πάρα πολύ	26	6.1

Η ανάλυση Kruskal-Wallis H, έχει καταδείξει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην μεταβλητή που αφορά την πρόθεση για αποχώρηση από το οργανισμό με το δείγμα ως προς την ηλικία ( $p=0.006$ ), τα χρόνια εργοδότησης στον ευρύτερο δημόσιο τομέα ( $p=0.001$ ), την μονιμότητα της θέσης εργασίας ( $p=0.003$ ) και το επίπεδο εκπαίδευσης ( $p=0.000$ )

Για να εντοπιστούν οι ακριβείς ομάδες στις οποίες παρουσιάζεται η διαφορά αυτή, χρησιμοποιήθηκε το τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tukey HSD. Αναφορικά με τη μεταβλητή της ηλικίας διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p=0.045$  άρα  $<0.05$ ) ανάμεσα στην ηλικιακή ομάδα 26-35 και 46-55 (Διαφορά M.O. 0.55). Αυτό συνεπάγεται ότι η ηλικιακά μικρότερη ομάδα δηλώνει περισσότερο πρόθυμη να αποχωρήσει από τον οργανισμό παρά η ηλικιακά μεγαλύτερη ομάδα. Αυτό το εύρημα, σε συνδυασμό με τον Πίνακα 24 που παρουσιάζει τους μέσους όρους των απαντήσεων των ηλικιακών ομάδων ως προς τη μεταβλητή αυτή, φανερώνει **ότι η πρόθεση για αποχώρηση μειώνεται όσο αυξάνεται η ηλικία των εργαζομένων**, με εξαίρεση τη μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα που παρουσιάζει την ίδια πρόθεση για αποχώρηση με την μικρότερη ηλικιακή ομάδα. Αυτό ακριβώς καταδεικνύει και ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών ( $r_{ho} = -0,120^*$ ) που είναι χαμηλός, αρνητικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05.

Κατ' αντιστοιχία, όπως καταδεικνύουν οι μέσοι όροι των απαντήσεων των συμμετεχόντων (Πίνακας 24), **όσο αυξάνονται τα χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ τόσο μειώνεται και η πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό που εργοδοτούνται**. Αυτό ακριβώς καταδεικνύει και ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών ( $r_{ho} = -0,186^*$ ) που είναι χαμηλός, αρνητικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05.

*Πίνακας 24: Μέσοι όροι των απαντήσεων των συμμετεχόντων σχετικά με την πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό ως προς τα χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ και την ηλικία*

Πρόθεση αποχώρησης			
Χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ	Μ.Ο.	N	Τ.Α.
0-5	3.05	58	1.407
6-15	2.86	198	1.558
16-25	2.25	131	1.321
26-35	2.61	41	1.686
>35	1.00	1	
Total	2.67	429	1.508

Πρόθεση αποχώρησης			
Ηλικία	Μ.Ο.	N	Τ.Α.
18-25	3.50	6	1.517
26-35	2.97	121	1.483
36-45	2.53	179	1.478
46-55	2.42	109	1.436
56-65	3.50	14	1.990
Total	2.67	429	1.508

Το τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tukey HSD κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p=0.003$  άρα  $<0.05$ ) ανάμεσα στο έκτακτο προσωπικό καθορισμένης διάρκειας και το μόνιμο προσωπικό (Διαφορά Μ.Ο.1.50) καθώς και στο έκτακτο προσωπικό καθορισμένης διάρκειας και το έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου ( $p=0.034$  άρα  $<0.05$ , Διαφορά Μ.Ο. 1.22). Αυτό συνεπάγεται ότι **το έκτακτο προσωπικό καθορισμένης διάρκειας δηλώνει μεγαλύτερη πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό σε σχέση με τις δηλώσεις των άλλων δύο κατηγοριών (μόνιμο προσωπικό και έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου).**

Ανάμεσα στις μεταβλητές της πρόθεσης για αποχώρηση και της ηλικίας των συμμετεχόντων, ο συντελεστής συσχέτισης ( $\rho=0,111^*$ ) είναι χαμηλός, θετικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Αυτό συνεπάγεται ότι **όσο αυξάνεται η μονιμότητα της εργοδότησης, μειώνεται αντίστοιχα η πρόθεση για αποχώρηση.**

Τέλος, το τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tukey HSD κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p=0.023$  άρα  $<0.05$ ) ανάμεσα στους απόφοιτους ανώτατης εκπαίδευσης (πτυχίο) και στους απόφοιτους ανώτερης εκπαίδευσης (Διαφορά Μ.Ο.0.60) καθώς και μεταξύ των αποφοίτων ανώτατης εκπαίδευσης (Μάστερ ή Διδακτορικό) και των αποφοίτων ανώτερης

εκπαίδευσης (Διαφορά Μ.Ο.0.85). Συγκρίνοντας και τους μέσους όρους των απαντήσεων των διαφόρων επιπέδων της εκπαίδευσης, με εξαίρεση τους αποφοίτους μέσης εκπαίδευσης (Λύκειο), *όσο μεγαλύτερη είναι η εκπαίδευση των συμμετεχόντων τόσο μεγαλύτερη είναι και η πρόθεση τους για αποχώρηση από τον οργανισμό που εργοδοτούνται.*

#### **4.2.3 Προτροπή άλλων ατόμων για εργοδότηση σε οργανισμούς του ΕΔΤ**

Στην ανοικτού τύπου ερώτηση «Θα προτρέπατε άλλα άτομα να αναζητήσουν εργασία στο Οργανισμό που εργοδοτείστε και γιατί;» απάντησαν συνολικά οι 411 από του 429 συμμετέχοντες (95.80%). Ποσοστό 56.64% των συμμετεχόντων απάντησαν ότι θα προέτρεπαν άλλα άτομα να αναζητήσουν εργασία στον οργανισμό που εργοδοτούνται ενώ ποσοστό 31.24% απάντησαν στην ερώτηση αρνητικά. Μια μερίδα των εργαζομένων απάντησαν ότι ενδεχομένως να προέτρεπαν άλλα άτομα ωστόσο αυτό εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων, όπως έχουν ομαδοποιηθεί, παρουσιάζονται στον Πίνακα 25.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η αιτιολογία όσων απάντησαν καταφατικά στην εν λόγω ερώτηση, εφόσον η πλειοψηφία τους ανέφερε τον καλό και σταθερό μισθό, τη μονιμότητα της θέσης εργασίας, τα ωφελήματα και το ελκυστικό ωράριο εργασίας ως σημαντικότερους λόγους για αναζήτηση εργασίας σε οργανισμούς του ΕΔΤ. Αρκετοί από τους συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στο καλό εργασιακό κλίμα, τις καλές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό, την ευκαιρία για προσφορά στα κοινά, τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού, την ενδιαφέρουσα εργασία, τις προοπτικές του οργανισμού τους για ανάπτυξη, την αξιοπιστία και το κύρος του εργοδότη αλλά και την καινοτομία και αξιοποίηση νέων τεχνολογιών από τον οργανισμό, ως ορισμένους λόγους για τους οποίους θα προέτρεπαν άλλα άτομα να εργοδοτηθούν σε οργανισμούς του ΕΔΤ. Τέλος, υπήρξαν και μεμονωμένοι συμμετέχοντες που αναφέρθηκαν στις ευκαιρίες ανέλιξης, στην αναγνώριση των εργαζομένων από τη διοίκηση, στη δίκαιη μεταχείριση από τους προϊσταμένους, στο δίκαιο σύστημα αξιολόγησης και στην καλή οργάνωση του οργανισμού.

Όπως αναμενόταν, όσοι απάντησαν στην ερώτηση αυτή αρνητικά εστιάστηκαν στην αβεβαιότητα της θέσης εργασίας λόγω επικείμενων ιδιωτικοποιήσεων, στην πληρότητα των θέσεων εργασίας, στην κακή διοίκηση (με έμφαση στην ανικανότητα των προϊσταμένων και την αναποτελεσματική ηγεσία), στο ρουσφέτι και την αναξιοκρατία, την απουσία ευκαιριών

ανέλιξης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού, δίκαιου συστήματος αξιολόγησης και αναγνώρισης του προσωπικού, στις περικοπές μισθών και ωφελημάτων και στο κακό εργασιακό περιβάλλον. Τέλος, έγινε αναφορά και στην έλλειψη οράματος, αξιών και ιδανικών από τις διοικήσεις των οργανισμών αλλά και στη μη προαγωγή της καινοτομίας.

Υπήρξε και ένα μικρό ποσοστό των συμμετεχόντων που διχάστηκαν με την απάντησή τους εφόσον δήλωσαν ότι η προτροπή άλλων ατόμων για αναζήτηση εργασίας σε οργανισμό του ΕΔΤ εξαρτάται από το ίδιο το άτομο, τις επιδιώξεις, τα προσόντα και τις αρχές του. Έμφαση δόθηκε στο μελλοντικό καθεστώς των οργανισμών ενόψει ιδιωτικοποιήσεων.

*Πίνακας 25: Απαντήσεις στην ερώτηση "Θα προτρέπατε άλλα άτομα να αναζητήσουν εργασία στο Οργανισμό που εργοδοτείστε και γιατί;"*

ΑΠΑΝΤΗΣΗ	ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ
<b>ΝΑΙ</b> 243 απαντήσεις (56.64%)	Καλός και σταθερός μισθός
	Μονιμότητα/ασφάλεια θέσης εργασίας
	Αρκετά ωφελήματα (π.χ. ιατροφαρμακευτική περίθαλψη)
	Ελκυστικό ωράριο εργασίας
	Καλό εργασιακό κλίμα (ομαδικότητα, συνεργασία)
	Καλές συνθήκες εργασίας
	Προσφορά στα κοινά
	Ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης
	Ενδιαφέρουσα εργασία με προκλήσεις
	Νέος οργανισμός με προοπτικές ανάπτυξης, όραμα και στόχους
	Αξιοπιστία, μέγεθος, κύρος και οικονομική ευρωστία του οργανισμού
	Καινοτομία, υψηλή τεχνολογία και αξιοποίηση νέων τεχνολογιών
	Ευκαιρίες ανέλιξης
	Ευκαιρίες πρωτοβουλίας
	Διαφάνεια
	Αναγνώριση εργαζομένων από τη Διοίκηση
	Δίκαιη αντιμετώπιση από προϊστάμενο
	Καλή οργάνωση
	Δίκαιο σύστημα αξιολόγησης
	Για απόκτηση εμπειρίας / αξιοποίηση ευκαιριών ερροδότησης
<b>ΟΧΙ</b> 134 απαντήσεις (31.24%)	Αβεβαιότητα θέσης εργασίας λόγω αποκρατικοποιήσεων
	Δεν υπάρχουν θέσεις εργασίας λόγω πανομοιότυπων
	Υπάρχει πλεόνασμα προσωπικού
	Κακή διοίκηση (ανικανότητα προϊσταμένων, αναποτελεσματική ηγεσία)
	Ρουσφέτι και αναξιοκρατία
	Κακή οργάνωση
	Κακές σχέσεις με συναδέλφους
	Περικοπές σε μισθούς και ωφελήματα
	Έλλειψη οράματος, αξιών και ιδανικών
	Δεν υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης
	Κακό εργασιακό περιβάλλον και συνθήκες εργασίας (άνγχος, πίεση κλπ)
	Κακή φήμη οργανισμού
	Δεν υπάρχει αναγνώριση των εργαζομένων
	Δεν υπάρχει δίκαιο σύστημα αξιολόγησης
	Δεν υπάρχουν ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης
	Δεν προάγεται η καινοτομία



### 4.3 Σχέση ανάμεσα στις Βασικές Μεταβλητές της Έρευνας

Για εντοπισμό της σχέσης ανάμεσα στις βασικές μεταβλητές που πραγματεύεται η έρευνα, διεξήχθη έλεγχος συσχέτισης. Τα αποτελέσματα (όπως φαίνεται και στον Πίνακα 26) καταδεικνύουν τα εξής:

- Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στην μεταβλητή **ταύτιση ατόμου-οργανισμού** και όλες τις άλλες μεταβλητές είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Αυτό συνεπάγεται ότι ο βαθμός ταύτισης του ατόμου με τον οργανισμό επηρεάζει και επηρεάζεται από τις μεθόδους παρακίνησης που εφαρμόζει ο κάθε οργανισμός για μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων ( $r_{ho}= 0,222$ ), τον ρόλο των προϊσταμένων στην παρακίνηση του προσωπικού ( $r_{ho}= 0,437$ ), την οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί ( $r_{ho}= 0,473$ ) και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων ( $r_{ho}= 0,587$ ).
- Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στην μεταβλητή **ρόλος των προϊσταμένων στην παρακίνηση του προσωπικού** και τις μεταβλητές της οργανωσιακής κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Αυτό σημαίνει ότι ο ρόλος των προϊσταμένων επηρεάζει και επηρεάζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί ( $r_{ho}= 0,508$ ) και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων ( $r_{ho}= 0,540$ ).
- Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στην μεταβλητή **της οργανωσιακής κουλτούρας** και της μεταβλητής της εργασιακής ικανοποίησης είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Αυτό σημαίνει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει και επηρεάζεται από την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων ( $r_{ho}= 0,557$ ).
- Τέλος, η μεταβλητή **πρόθεση αποχώρησης από την εργασία** συσχετίζεται αρνητικά με όλες τις υπόλοιπες μεταβλητές και ο βαθμός συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Πιο συγκεκριμένα, με την μεταβλητή ταύτιση ατόμου-οργανισμού ο βαθμός συσχέτισης είναι  $r_{ho}= -0,271$ , με τη μεταβλητή ρόλος των προϊσταμένων είναι  $r_{ho}= -0,243$  και με τη μεταβλητή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι  $r_{ho}= -0,287$ . Μεγαλύτερη συσχέτιση όμως παρουσιάζεται με τη μεταβλητή εργασιακή ικανοποίηση όπου ο δείκτης είναι  $r_{ho}= -0,365$ .

Πίνακας 26: Βαθμός Συσχέτισης (Spearman's rho) ανάμεσα στις κύριες μεταβλητές της έρευνας

		Ταύτιση Ατόμου- Οργανισμού	Μέθοδοι Παρακίνησης	Ρόλος Προϊσταμένων	Οργανωσιακή Κουλτούρα	Εργασιακή Ικανοποίηση	Πρόθεση Αποχώρησης
<b>Ταύτιση Ατόμου-Οργανισμού</b>	Correlation Coefficient	1.000					
	Sig. (2-tailed)						
	N	429					
<b>Μέθοδοι Παρακίνησης</b>	Correlation Coefficient	.222**	1.000				
	Sig. (2-tailed)	.000					
	N	429	429				
<b>Ρόλος Προϊσταμένων</b>	Correlation Coefficient	.437**	.104*	1.000			
	Sig. (2-tailed)	.000	.032				
	N	429	429	429			
<b>Οργανωσιακή Κουλτούρα</b>	Correlation Coefficient	.473**	.077	.508**	1.000		
	Sig. (2-tailed)	.000	.113	.000			
	N	429	429	429	429		
<b>Εργασιακή Ικανοποίηση</b>	Correlation Coefficient	.587**	.154**	.540**	.557**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000		
	N	429	429	429	429	429	
<b>Πρόθεση Αποχώρησης</b>	Correlation Coefficient	-.271**	.054	-.243**	-.287**	-.365**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.261	.000	.000	.000	
	N	429	429	429	429	429	429

Κατηγορίες που σηματοδοτούνται με \*\* έχουν στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο σημαντικότητας  $p\text{-value} = 0.01$

Κατηγορίες που σηματοδοτούνται με \* έχουν στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο σημαντικότητας  $p\text{-value} = 0.05$

### Πίνακας 27: Συγκεντρωτικός Πίνακας των Αποτελεσμάτων της Έρευνας

#### **Ταύτιση ατόμου-οργανισμού**

- 1 Το μόνιμο προσωπικό παρουσιάζει μεγαλύτερη ταύτιση με τον οργανισμό από το έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου
- 2 Ο βαθμός ταύτισης του ατόμου με τον οργανισμό αυξάνεται όσο αυξάνεται η ηλικία των εργαζομένων και τα χρόνια απασχόλησης των εργαζομένων στον ΕΔΤ
- 3 Οι άνδρες, όσοι ανήκουν στην μισθολογική κλίμακα  $\geq A8$  και όσοι προϊστανται στους οργανισμούς, εκδηλώνουν μεγαλύτερο βαθμό ταύτισης με τον οργανισμό

#### **Μέθοδοι Παρακίνησης του προσωπικού**

- 1 Η παραγοντική ανάλυση κατέδειξε 3 κατηγορίες μεθόδων παρακίνησης του προσωπικού: μη οικονομικά κίνητρα (χαρακτηριστικά του οργανισμού και της διοίκησης, οικονομικά κίνητρα (βασικά και πρόσθετα ωφελήματα), μη οικονομικά κίνητρα (χαρακτηριστικά της εργασίας)
- 2 Και οι τρεις (3) νέοι παράγοντες παρακινούν επαρκώς τους συμμετέχοντες για υψηλότερη απόδοση στο χώρο εργασίας
- 3 Μη οικονομικά κίνητρα που έχουν να κάνουν με τα χαρακτηριστικά του οργανισμού και της διοίκησης παρακινούν περισσότερο το προσωπικό του ΕΔΤ
- 4 Όσο αυξάνεται η ηλικία και τα χρόνια απασχόλησης στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, ο βαθμός παρακίνησης των συμμετεχόντων από οικονομικά κίνητρα μειώνεται
- 5 Οι γυναίκες, οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην μισθολογική κλίμακα  $\leq A7$  και όσοι αποτελούν υφιστάμενο προσωπικό, δείχνουν προτίμηση στα οικονομικά κίνητρα

#### **Ρόλος προϊσταμένων στην παρακίνηση του προσωπικού**

- 1 Οι συμμετέχοντες τηρούν ουδέτερη στάση έναντι στο ρόλο που μπορούν οι προϊστάμενοι να διαδραματίσουν αναφορικά με την παρακίνηση του προσωπικού

#### **Οργανωσιακή κουλτούρα**

- 1 Η παραγοντική ανάλυση επιβεβαίωσε την ύπαρξη 7 διαστάσεων της οργανωσιακής κουλτούρας, σύμφωνα με το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε
- 2 Επικρατούσα διάσταση οργανωσιακής κουλτούρας (η κουλτούρα που οι οργανισμοί του ΕΔΤ της Κύπρου προάγουν) είναι η «Κοινωνική Υπευθυνότητα»
- 3 Η ασθενέστερη διάσταση οργανωσιακής κουλτούρας είναι η «Έμφαση στην ανταμοιβή»
- 4 Το μόνιμο προσωπικό παρουσίασε υψηλότερο Μ.Ο. αναφορικά με όλες τις διαστάσεις της κουλτούρας (εκτός της έμφασης στην ανταμοιβή), σε σχέση με το έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου
- 5 Όσο αυξάνονται τα χρόνια απασχόλησης στο ΕΔΤ τόσο αυξάνεται η αφομοίωση (ανταπόκριση) των εργαζομένων στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού
- 6 Οι άντρες, όσοι προϊστανται στους οργανισμούς και όσοι ανήκουν στην μισθολογική κλίμακα  $\geq A8$  είναι περισσότερο αφομοιωμένοι στην κουλτούρα του οργανισμού

#### **Εργασιακή Ικανοποίηση**

- 1 Το μόνιμο προσωπικό είναι περισσότερο ικανοποιημένο από την εργασία του απ' ότι το έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου
- 2 Η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται όσο αυξάνεται η ηλικία των εργαζομένων και τα χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ
- 3 Όσο αυξάνεται ο χρόνος απασχόλησης των εργαζομένων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα τόσο αυξάνεται και η ικανοποίησή τους από την εργασία.
- 4 Οι γυναίκες, όσοι ανήκουν στη μισθολογική κλίμακα  $\geq A8$  και όσοι προϊστανται οργανισμών ή τμημάτων επιδεικνύουν μεγαλύτερη ικανοποίηση για την εργασία τους

#### **Πρόθεση αποχώρησης**

- 1 Όσο αυξάνεται η ηλικία των εργαζομένων και τα χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ, μειώνεται η πρόθεση για αποχώρηση από τον ΕΔΤ
- 2 Το έκτακτο προσωπικό καθορισμένης διάρκειας κατέγραψε τη μεγαλύτερη πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό
- 3 Όσο αυξάνεται η μονιμότητα της θέσης εργασίας, μειώνεται αντίστοιχα η πρόθεση για αποχώρηση
- 4 Όσο μεγαλύτερη είναι η εκπαίδευση των συμμετεχόντων τόσο μεγαλύτερη είναι και η πρόθεση τους για αποχώρηση από τον οργανισμό που εργοδοτούνται

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, το ταίριασμα ανάμεσα στο άτομο και τον οργανισμό εντοπίζει τη συνταύτιση των χαρακτηριστικών του ατόμου (στόχους, ικανότητες και αξίες) και των χαρακτηριστικών του οργανισμού (στόχους, αξίες, κουλτούρα). Στην παρούσα έρευνα διαφαίνεται ότι υπάρχει ικανοποιητική ταύτιση των εργαζομένων με τους οργανισμούς του ΕΔΤ που εργοδοτούνται. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δηλώνουν ότι νιώθουν έντονα το αίσθημα του «ανήκειν» στον οργανισμό τους και ότι οι προσωπικές τους αξίες και στόχοι ταυτίζονται με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού τους. Ταυτόχρονα, δηλώνουν ότι δεν τους εκφράζει σε μεγάλο βαθμό η οργανωσιακή του κουλτούρα.

Ο βαθμός ταύτισης του ατόμου με τον οργανισμό δεικνύει και το βαθμό αφοσίωσης των εργαζομένων στους οργανισμούς. Η αφοσίωση αυτή είναι σημαντική ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης και εργασιακής ανασφάλειας (Βακόλα & Νικολάου, 2012, pp. 179-180) εφόσον διασφαλίζει την παραμονή των εργαζομένων στους οργανισμούς ακόμη και στην απουσία οικονομικών κινήτρων.

Διαφορές ανάμεσα στο βαθμό ταύτισης των ατόμων με τον οργανισμό εντοπίστηκαν σε σχέση με τη μονιμότητα του προσωπικού, την ηλικία, τα χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ, το φύλο, τη μισθολογική κλίμακα και την κατηγορία θέσης εργασίας του προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα μεγαλύτερη ταύτιση ατόμου-οργανισμού εντοπίστηκε ανάμεσα στο μόνιμο προσωπικό, στους άνδρες, τους εργαζομένους με μισθολογική κλίμακα  $\geq$  Α8 και όσους ανήκουν στην κατηγορία «Διευθυντής/Προϊστάμενος/Συντονιστής Υπηρεσίας». Παράλληλα, έχει διαφανεί ότι ο βαθμός ταύτισης αυξάνεται όσο αυξάνεται η ηλικία των εργαζομένων ή τα χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ.

Αναφορικά με τις μεθόδους παρακίνησης του προσωπικού, η παρούσα έρευνα κατάφερε να εξαγάγει τρεις παράγοντες που επιβεβαιώνουν τη θεωρία περί ύπαρξης διακριτών κατηγοριών μεθόδων παρακίνησης του προσωπικού με τη σημαντικότερη διάκριση να αφορά τις οικονομικές και μη οικονομικές μεθόδους.

Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, παρότι οι υπάλληλοι του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα ενδιαφέρονται για την ασφάλεια της εργασίας, το μισθό, τη μονιμότητα της θέσης, τις προοπτικές καριέρας αλλά και τα συνταξιοδοτικά ωφελήματα, φαίνεται να

παρουσιάζουν συμπεριφορές και ενέργειες που δεν προκύπτουν μόνο από εξωτερικά κίνητρα και το ατομικό τους συμφέρον (French & Emerson, 2014; Gabris and Simo, 1995).

Στην παρούσα έρευνα λοιπόν, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι οι μέθοδοι παρακίνησης που μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοσή τους είναι πρώτιστα μη οικονομικοί και έχουν να κάνουν με χαρακτηριστικά του οργανισμού και της διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, έμφαση δίδεται από τους εργαζομένους του ΕΔΤ στο σεβασμό της αξιοπρέπειας των εργαζομένων από τη διοίκηση, στην εφαρμογή δίκαιου συστήματος αξιολόγησης, στην επικοινωνία της διοίκησης με το προσωπικό, στο υγιές περιβάλλον εργασίας, στις ευκαιρίες εκπαίδευσης του προσωπικού, στην ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας και στη συνεργασία ανάμεσα στο προσωπικό. Η επόμενη κατηγορία μεθόδων παρακίνησης που επηρεάζει σε χαμηλότερο βαθμό την απόδοση των εργαζομένων είναι τα οικονομικά κίνητρα που περιλαμβάνει τα βασικά αλλά και πρόσθετα ωφελήματα από την εργασία, όπως ο μισθός, τα συνταξιοδοτικά ωφελήματα, οι χρηματικές ανταμοιβές, το αίσθημα της μονιμότητας στην εργασία, τα πρόσθετα ωφελήματα (άδειες ανάπαυσης και ασθένειας, σχέδια ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης) και την παροχή επιδομάτων. Τέλος, η τρίτη κατηγορία μεθόδων παρακίνησης περιλαμβάνει μη οικονομικές μεθόδους που έχουν να κάνουν με τα χαρακτηριστικά της εργασίας όπως οι αυξημένες υπευθυνότητες, η εναλλαγή καθηκόντων και ο καταμερισμός εξουσίας.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δεικνύουν ακριβώς την παρακίνηση των εργαζομένων του ΕΔΤ (κυρίως) από εσωτερικά (μη οικονομικά) κίνητρα. Επιβεβαιώνεται έτσι η άποψη ότι οι εργαζόμενοι στη δημόσια υπηρεσία αποδίδουν περισσότερη αξία σε εσωτερικές ανταμοιβές που είναι σημαντικές και παρέχουν το αίσθημα της επίτευξης (Houston, 2000).

Επιπλέον, η παρακίνηση των εργαζομένων και από οικονομικά κίνητρα δεν αποτελεί έκπληξη εφόσον σύμφωνα με την βιβλιογραφία, τα συστήματα εσωτερικών όσο και τα συστήματα εξωτερικών ανταμοιβών είναι σημαντικά στους δημόσιους οργανισμούς (Bright, 2005; French & Emerson, 2014) ενώ «η ύπαρξη ανταμοιβής επηρεάζει θετικά τα εσωτερικά κίνητρα του ατόμου αλλά και την επίδοσή του» (Ryan, et al., 1983; Fang & Gerhart, 2012).

Περαιτέρω αξίζει να σημειωθεί ότι μεγαλύτερη προτίμηση στα οικονομικά κίνητρα έχουν επιδειξεί οι γυναίκες, όσοι ανήκουν στην μισθολογική κλίμακα  $\leq A7$  και όσοι ανήκουν στην κατηγορία του υφιστάμενου προσωπικού. Η αρνητική συσχέτιση της κατηγορίας των

οικονομικών κινήτρων με την ηλικία και τα χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ φανερώνει ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι και όσοι απασχολούνται περισσότερα χρόνια στον ΕΔΤ δείχνουν προτίμηση σε μη οικονομικά κίνητρα.

Δεν μπορούμε βέβαια να αγνοήσουμε το κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται η έρευνα και το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες γνωρίζουν ότι η παροχή οικονομικών κινήτρων τη δεδομένη περίοδο δεν είναι εφικτή κύρια λόγω της οικονομίας της χώρας αλλά και λόγω των όρων εργοδότησης των υπαλλήλων του ΕΔΤ (δεν προνοεί προμήθειες, αυξήσεις βάσει της απόδοσης, bonuses κλπ). Συνεπώς, η προτίμηση στα μη οικονομικά κίνητρα ενδεχομένως να οφείλετε σε αυτούς τους περιορισμούς.

Η χρήση ανοικτού τύπου ερώτησης σχετικά με άλλους τρόπους που θα μπορούσε η διοίκηση να παρακινήσει επαρκώς το προσωπικό για βελτίωση της απόδοσής του, αποδείχτηκε εξαιρετικής σημασίας, εφόσον ανέδειξε τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς του προσωπικού αλλά και πολύ χρήσιμες μεθόδους που θα μπορούσε η παρούσα έρευνα να εισηγηθεί στους οργανισμούς. Μετά από ομαδοποίηση των απαντήσεων των συμμετεχόντων, φάνηκε να δημιουργούνται και πάλι κατηγορίες παραγόντων που συνάδουν με αυτές που προέκυψαν πιο πάνω. Και πάλι, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων έδωσε μεγάλη έμφαση σε μη οικονομικές μεθόδους παρακίνησης του προσωπικού που είναι άμεσα συνυφασμένες με τη διοίκηση και τα χαρακτηριστικά του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην εφαρμογή δίκαιων συστημάτων αξιολόγησης και ανέλιξης του προσωπικού και την κατάργηση του ισοπεδωτικού υπάρχοντος συστήματος αξιολόγησης. Όπως αναφέρεται και στη βιβλιογραφία «την ώρα της αξιολόγησης, υπεισέρχεται ο ανθρώπινος παράγοντας, οι φιλικές σχέσεις, οι πολιτικές σχέσεις, άλλης φύσεως μικροσυμφέροντα και όλα τα συναφή, με αποτέλεσμα η αξιολόγηση να μην αντικατοπτρίζει την πραγματική εικόνα των υπαλλήλων» (Γεωργίου, 2012, p. 270). Συνεπώς, οι συμμετέχοντες δικαίως απαιτούν ένα δίκαιο σύστημα αξιολόγησης, που να προάγει την αξιοκρατία και τη δικαιοσύνη ανάμεσα στο προσωπικό. Επίσης, υπογραμμίστηκε η ανάγκη για αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, για καθορισμό ξεκάθαρων αρμοδιοτήτων, καθηκόντων, ευθυνών και διαδικασιών και για επαναπροσδιορισμό της νοοτροπίας, των στόχων, του οράματος, και της στρατηγικής του οργανισμού. Τέλος, εξαιρετικής σημασίας παράγοντα παρακίνησης θεωρούν οι εργαζόμενοι την αξιοκρατία, τη διαφάνεια, την αμεροληψία και τη δικαιοσύνη σε όλους τους τομείς

καθώς και την προστασία της αλλοίωσης του εργασιακού καθεστώτος από εξωγενείς παράγοντες (π.χ. μέσον, ρουσφέτι, μίζες, κομματικές παρεμβάσεις, σκάνδαλα).

Ιδιαίτερη εντύπωση προκάλεσαν οι εισηγήσεις των συμμετεχόντων για ορισμό ανεξάρτητων θεσμών (συμβούλου εργασίας, εσωτερικού ελεγκτή, ομάδας αξιολόγησης προσωπικού) για θέματα αξιολόγησης του προσωπικού, για αξιολόγηση των προϊσταμένων και από το υφιστάμενο προσωπικό, για κυρώσεις σε όσους υπαλλήλους δεν εκτελούν τα καθήκοντά τους επαρκώς αλλά και για άρση της μονιμότητας της θέσης εργασίας και των προαγωγών σε όσους υπαλλήλους επαναπαύονται.

Παράλληλα, υπογραμμίστηκε και πάλι η ανάγκη για παροχή οικονομικών κινήτρων. Η διασφάλιση της μονιμότητας και των συνταξιοδοτικών ωφελημάτων ήταν ένα σημείο στο οποίο δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση. Έμφαση δόθηκε και στα δίκαια συστήματα ανταμοιβών βάσει της απόδοσης και των προσόντων των εργαζομένων. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, «οι χρηματικές ανταμοιβές αντανακλούν την αξία που αποδίδει η επιχείρηση στους εργαζομένους και την τεχνογνωσία τους» (Pettinger, 2007, p. 570). Αυτός είναι και ο λόγος που οι εργαζόμενοι αναμένουν να υπάρχει αντιστοιχία ανάμεσα στα προσόντα και την απόδοσή τους και την χρηματική τους ανταμοιβή.

Αναφορικά με τον ρόλο των προϊσταμένων στην παρακίνηση του προσωπικού, στην παρούσα έρευνα έχει διαφανεί ότι οι συμμετέχοντες τηρούν μια μάλλον ουδέτερη στάση. Δηλαδή, δεν φαίνεται να αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία (θετική ή αρνητική) στο ρόλο που οι προϊστάμενοι μπορούν να διαδραματίσουν στην αποτελεσματικότερη παρακίνησή τους στο χώρο εργασίας. Συνεπώς, αν και η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η παρακίνηση του κάθε εργαζομένου προσδιορίζεται καθημερινά από τη συμπεριφορά του προϊστάμενού του, εφόσον μπορεί να επιδράσει θετικά ή αρνητικά σε παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση (Μπουραντάς, 2002, pp. 302-303), ωστόσο η άποψη αυτή δεν επιβεβαιώνεται από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας.

Το εύρημα αυτό θεωρείται εξαιρετικής σημασίας και συνάμα προκαλεί προβληματισμό εφόσον διαψεύδει την κυρίαρχη βιβλιογραφία γύρω από θέματα ηγεσίας. Σύμφωνα λοιπόν με τη βιβλιογραφία «οι ηγέτες κατέχουν θέση κλειδί και μπορούν να επηρεάσουν την ανάπτυξη, την ταυτότητα και τα κίνητρα των υφιστάμενών τους» (Vandenabeele, 2014). Παράλληλα, ο Μπουραντάς (2005, pp. 197-203) τονίζει ότι ο ηγέτης πρέπει να αναδεικνύεται, να

χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη, να περνά το όραμα του, να εμπνέει, να πείθει, να κινητοποιεί, να ενδυναμώνει και να δίνει έμφαση στους ανθρώπους και τα συναισθήματά τους. Εξάλλου, συνεχίζει, «οι παράγοντες που παρακινούν, ενεργοποιούν και κάνουν τους εργαζομένους να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για υψηλές επιδόσεις, είναι κυρίως στοιχεία που έχουν αξία αυτά καθαυτά, αφορούν την εσωτερική παρακίνηση (ψυχική ευχαρίστηση) του εργαζομένου και δημιουργούνται περισσότερο από την ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων και λιγότερο εξασφαλίζονται από τα συστήματα και τις πολιτικές της επιχείρησης» (Μπουραντάς, 2005, p. 291).

Βάσει των πιο πάνω φαίνεται ότι οι προϊστάμενοι στους οργανισμούς του ΕΔΤ της Κύπρου, δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν στον ρόλο που τους έχει ανατεθεί. Αν ληφθεί υπόψη ότι «τα ηγετικά στελέχη δεν γεννιούνται αλλά γίνονται» (Χυτήρης, 2001, p. 240), οι διοικήσεις των οργανισμών πρέπει να αναζητήσουν μεθόδους ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης, της ανάθεσης προκλητικών καθηκόντων, της καθοδήγησης και συμβουλευτικής από άλλους ηγέτες, της αναζήτησης κριτικής και της συνεχούς αξιολόγησης.

Η επικρατούσα οργανωσιακή κουλτούρα των οργανισμών του ΕΔΤ στην Κύπρο είναι αυτή της «Κοινωνικής Υπευθυνότητας». Ακολουθεί η «Ανταγωνιστικότητα» ενώ η λιγότερο επικρατούσα κουλτούρα θεωρείται αυτή της «Έμφασης στη ανταμοιβή». Σύμφωνα με τη θεωρία πίσω από το εργαλείο OCP, ο τύπος κουλτούρας που διέπεται από τη διάσταση «Κοινωνική Υπευθυνότητα» χαρακτηρίζεται από την καλή φήμη του οργανισμού, τη ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία και την ανταπόκριση σε ο,τι συμβαίνει. Η δεύτερη επικρατούσα διάσταση είναι της «Ανταγωνιστικότητας» η οποία χαρακτηρίζεται από τον προσανατολισμό στο αποτέλεσμα, την έμφαση στην ποιότητα και τη διαφορετικότητα. Η λιγότερο επικρατούσα διάσταση της κουλτούρας είναι αυτή που αφορά στην «Έμφαση στην ανταμοιβή» η οποία προβάλλει τη δικαιοσύνη, τις ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη, την αναγνώριση της καλής απόδοσης και την ψηλότερη ανταμοιβή για καλύτερη απόδοση.

Η κατάταξη της διάστασης «έμφαση στην ανταμοιβή» στην τελευταία θέση, είναι συνεπής με τα αποτελέσματα που αφορούν στις μεθόδους παρακίνησης του προσωπικού. Εάν λάβουμε υπόψη τις απαντήσεις των συμμετεχόντων που αφορούν στις μεθόδους παρακίνησής τους αλλά και τις εισηγήσεις τους για τους τρόπους με τους οποίους μπορεί η Διοίκηση να τους παρακινήσει επαρκώς για να βελτιώσουν την απόδοσή τους, φαίνεται ότι



δεν υπάρχουν στον ΕΔΤ εκείνες οι προϋποθέσεις που συνθέτουν την κουλτούρα της «έμφασης στην ανταμοιβή». Με άλλα λόγια, η απαίτηση των εργαζομένων για ευκαιρίες εκπαίδευσης και εξέλιξης, για αναγνώριση από τη διοίκηση των προσπαθειών τους, του φόρτου εργασίας και της καλής απόδοσης, για αμοιβή βάσει της απόδοσης και των ικανοτήτων και τέλος για αξιοκρατία, διαφάνεια, αμεροληψία και δικαιοσύνη σε όλους τους τομείς, δικαιολογεί τη θέση της διάστασης αυτής στην κατάταξη.

Από την άλλη, η «Κοινωνική Υπευθυνότητα» ως επικρατούσα κουλτούρα στους οργανισμούς του ΕΔΤ αντικατοπτρίζει το ρόλο και την αποστολή των οργανισμών αυτών. Οι οργανισμοί αυτοί έχουν ιδρυθεί με νόμο προς το δημόσιο συμφέρον και τα κεφάλαια τους παρέχονται είτε είναι εγγυημένα από τη Δημοκρατία. Συνεπώς, εξ 'ορισμού οι οργανισμοί αυτοί έχουν καθοδηγητική φιλοσοφία που απευθύνεται στα κοινά και οι πλείστοι από αυτούς έχουν πολύ καλή φήμη.

Η παρούσα έρευνα καταδεικνύει περαιτέρω ότι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων είναι μέτριο και ότι μόνο μικρό ποσοστό (5.6%) των συμμετεχόντων δηλώνει απόλυτα ικανοποιημένο συνολικά από την εργασία του.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία «η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί μέσω της υιοθέτησης δίκαιων συστημάτων ανταμοιβών (αμοιβή ή άλλες παροχές που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν), της βελτίωσης της ποιότητας της εποπτείας, με το κατάλληλο «ταίριασμα» υπαλλήλων και θέσεων εργασίας (βάσει των προσόντων αλλά και των ενδιαφερόντων των υπαλλήλων) και μέσω της αποκέντρωσης της οργανωσιακής ισχύς που δίνει τη δυνατότητα σε περισσότερους ανθρώπους να συμμετέχουν ελεύθερα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων» (Greenberg & Baron, 2013, pp. 383-385).

Εφόσον όλες οι πιο πάνω ενέργειες που αφορούν στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων φαίνεται, βάσει των δηλώσεων των συμμετεχόντων, να μην υλοποιούνται στο χώρο εργασίας, το μέτριο το μέτριο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης ήταν αναμενόμενο και δικαιολογείται επαρκώς από την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Η έρευνα έχει επίσης δείξει ότι μεγαλύτερη ικανοποίηση για την εργασία τους έχουν οι γυναίκες, όσοι ανήκουν στην μισθολογική ομάδα  $\geq$  Α8, και όσοι κατέχουν θέσεις προϊσταμένων στον οργανισμό τους. Έχει επίσης σημειωθεί στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των απαντήσεων των μόνιμων υπαλλήλων και των εκτάκτων υπαλλήλων αορίστου

χρόνου εφόσον οι δεύτεροι καταγράφουν σημαντικά χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Ένα άλλο ενδιαφέρον εύρημα της έρευνας είναι ότι η εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να αυξάνεται όσο αυξάνεται η ηλικία και τα χρόνια απασχόλησης των εργαζομένων στον ΕΔΤ. Αυτό έρχεται σε ρήξη με τη άποψη ότι «τα χρόνια υπηρεσίας έχουν αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων» (Naff & Crum, 1999) και ότι η εξουθένωση και η εξάντληση είναι μεταξύ των δύο συχνότερων λόγων που οι εργαζόμενοι εγκαταλείπουν την εργασία τους στο δημόσιο τομέα. Ωστόσο, αν αναλογιστεί κανείς την περιρρέουσα ατμόσφαιρα λόγω της κυπριακής οικονομίας και τα υψηλά επίπεδα ανεργίας στην κυπριακή κοινωνία μπορεί να υποθέσει ότι όλοι οι υπάλληλοι – αλλά ιδιαίτερα όσοι είναι μεγαλύτεροι σε ηλικία- αισθάνονται τυχεροί που κατέχουν μόνιμες (και κατά πάσα πιθανότητα) συντάξιμες θέσεις εργασίας σε αντίθεση με συνομήλικούς τους που εργάζονταν στον ιδιωτικό τομέα και τώρα βρίσκονται στην ανεργία ελέω οικονομικής κρίσης.

Οι μισοί εκ των συμμετεχόντων φαίνεται να μην έχουν ισχυρή πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται εντός των επόμενων δύο (2) ετών. Από την άλλη, το υπόλοιπο 50% σκέφτεται το ενδεχόμενο αυτό. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το 30% των συμμετεχόντων σκέφτεται αρκετά έως και πάρα πολύ το ενδεχόμενο αποχώρησης από τον οργανισμό.

Πιο συγκεκριμένα, έχει διαφανεί ότι η αύξηση των ετών απασχόλησης στον ΕΔΤ και της ηλικίας μειώνει την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό. Η ερμηνεία είναι σχετικά απλή εφόσον, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, όσα περισσότερα χρόνια εργάζεται ένα άτομο σε ένα οργανισμό, τόσο περισσότερο ταυτίζεται με τις αξίες του και αφομοιώνεται στην κουλτούρα του. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα σημείωσε την ίδια πρόθεση για αποχώρηση με την ηλικιακά μικρότερη ομάδα. Αυτό βέβαια ερμηνεύεται με την πραγματική επικείμενη αποχώρηση της ηλικιακά μεγαλύτερης ομάδας του δείγματος, ένεκα συνταξιοδότησης.

Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι που είναι μικρότεροι σε ηλικία και με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας, με άλλη ίσως νοοτροπία και φιλοσοφία λόγω του χάσματος των γενεών, δεν αισθάνονται ταυτισμένοι με τους οργανισμούς τους με αποτέλεσμα να αναζητούν με περισσότερο σθένος εργοδότηση σε άλλους οργανισμούς. Για τους ίδιους ενδεχομένως λόγους, τα άτομα που έχουν δηλώσει ότι κατέχουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης τείνουν να έχουν και μεγαλύτερη πρόθεση για αποχώρηση.

Τέλος, για ακόμη μία φορά διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις απαντήσεις των μόνιμων υπαλλήλων και των εκτάκτων υπαλλήλων αορίστου χρόνου. Οι έκτακτοι υπάλληλοι αορίστου χρόνου σημειώνουν μεγαλύτερη πρόθεση αποχώρησης απ' ότι οι μόνιμοι υπάλληλοι. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι οι έκτακτοι υπάλληλοι καθορισμένης διάρκειας σημειώνουν πολύ ψηλά επίπεδα πρόθεσης αποχώρησης. Αυτό φαίνεται να προκύπτει από τη σύμβαση που διέπει την εργοδότησή τους που αφορά σε καθορισμένη διάρκεια απασχόλησης και διαφορετική αμοιβή και ωφελήματα απ' ότι των άλλων δύο κατηγοριών μονιμότητας.

Από το καθεστώς που διέπει την εργοδότηση των εκτάκτων υπαλλήλων αορίστου χρόνου (που λίγο πολύ εγγυάται μια κάποια μονιμότητα στην απασχόληση), θα ανέμενε κανείς ότι θα συμπεριφέρονταν παρόμοια με το μόνιμο προσωπικό, ως προς τη μεταβλητή αυτή. Ωστόσο, η μη μονιμότητα της θέσης εργασίας (ακόμη και αν πρόκειται για συμβάσεις αορίστου χρόνου) φαίνεται να διατηρεί το αίσθημα της ανασφάλειας και τη διαφορετικής προσέγγισης του θέματος της παραμονής ή όχι σε ένα οργανισμό.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσίασαν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για την ενδεχόμενη προτροπή άλλων ατόμων για εργοδότηση σε οργανισμούς του ΕΔΤ. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δήλωσε πως θα προέτρεπε άλλα άτομα να αναζητήσουν εργασία στον ΕΔΤ κυρίως για τον καλό και σταθερό μισθό, τη μονιμότητα της θέσης εργασίας, τα ωφελήματα και το ελκυστικό ωράριο εργασίας που προσφέρουν. Η συχνότητα των απαντήσεων αυτών καταδεικνύει **ότι δίδεται ιδιαίτερη έμφαση σε οικονομικά κίνητρα** που απορρέουν από την εργοδότηση στον ΕΔΤ. Βέβαια, δεν μπορούμε να παραβλέψουμε τις αναφορές σε μη οικονομικά κίνητρα όπως το καλό εργασιακό κλίμα, τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού, την προσφορά στα κοινά, το κύρος και την αξιοπιστία των οργανισμών και την καινοτομία και χρήση νέων τεχνολογιών.

Όσοι συμμετέχοντες απάντησαν αρνητικά στην ερώτηση αυτή, έδωσαν έμφαση στην αβεβαιότητα της θέσης εργασίας λόγω της αβεβαιότητας του καθεστώτος των οργανισμών του ΕΔΤ ένεκα των ιδιωτικοποιήσεων που δρομολογούνται. Έμφαση δόθηκε και στις περικοπές μισθών και ωφελημάτων λόγω οικονομικής κρίσης και στην απουσία ευκαιριών ανέλιξης. Έγινε επίσης ιδιαίτερη αναφορά στην κακή διοίκηση των οργανισμών, στο ρουσφέτι και στην αναξιοκρατία, την απουσία οράματος και στο κακό εργασιακό

περιβάλλον. Και εδώ φαίνεται ότι οι κύριοι λόγοι που δεν θα προέτρεπαν κάποιο άτομο να αναζητήσει εργασία στον ΕΔΤ **είναι πρώτιστα οικονομικοί** και ακολούθως μη οικονομικοί.

Αξίζει να σημειωθεί ότι μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων είναι διάχυτη η απογοήτευση, το αίσθημα της αβεβαιότητας αλλά και η αγωνία για το μέλλον του ΕΔΤ και των εργαζομένων στους οργανισμούς αυτούς. Εύκολα μπορεί κανείς να εντοπίσει το αίσθημα απαξίωσης προς το πολιτικό σύστημα και τις αποφάσεις για ιδιωτικοποιήσεις αλλά και προς τις διοικήσεις των οργανισμών για την κακοδιαχείριση και την ανικανότητα να προβούν σε τομές που θα αναζωογονήσουν τον ΕΔΤ.

Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι ενώ οι εργαζόμενοι στον ΕΔΤ δηλώνουν ότι παρακινούνται κύρια από μη οικονομικά κίνητρα, όταν πρόκειται να αναφέρουν τους λόγους για τους οποίους θα προέτρεπαν/απέτρεπαν κάποιο άλλο άτομο να αναζητήσει εργασία σε οργανισμούς του ΕΔΤ, αναφέρουν πρώτιστα τους οικονομικούς παράγοντες. Αυτή η διαπίστωση μπορεί να οδηγήσει σε δύο πιθανές ερμηνείες:

1. Η απουσία, όπως έχει διαφανεί από την έρευνα, μη οικονομικών κινήτρων στο χώρο εργασίας και η παράλληλη διασφάλιση των βασικών και πρόσθετων ωφελημάτων βάσει των όρων εργοδότησης και των συμβάσεων που διέπουν την εργοδότηση, αναγκάζει τους εργαζομένους να προτάσσουν τα οικονομικά κίνητρα ως βασικό λόγο για αναζήτηση εργασίας στον ΕΔΤ. Παράλληλα, οι επικείμενες ιδιωτικοποιήσεις οργανισμών του ΕΔΤ και οι περικοπές σε μισθούς και ωφελήματα υποχρεώνει μερίδα των συμμετεχόντων να μη βρίσκει λόγους για προτροπή άλλων ατόμων για εργοδότηση στον ΕΔΤ.
2. Αν δεχτούμε την ύπαρξη του PSM (**Public Service Motivation-- Κίνητρο Δημόσιας Υπηρεσίας**), θα πρέπει να δεχτούμε και την άποψη του Crewson (2007), ότι «το PSM δεν αποτελεί παράγοντα για στρατολόγηση προσωπικού αλλά ισχυρό δείκτη για παραμονή του προσωπικού στη δημόσια υπηρεσία». Έτσι, το PSM, που συνδέεται με την προτίμηση των εργαζομένων για εσωτερικές παρά εξωτερικές ανταμοιβές, αναπτύσσεται μετά την εργοδότηση και δεν αποτελεί δείκτη πρόβλεψης για αναζήτηση εργασίας στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Αυτός είναι ενδεχομένως και ο λόγος που δίδεται έμφαση σε οικονομικά κίνητρα πριν την εργοδότηση κάποιου ατόμου στον ΕΔΤ, ενώ οι υφιστάμενοι υπάλληλοι δίδουν έμφαση σε μη οικονομικά κίνητρα. Επίσης, επιβεβαιώνεται η άποψη των Gabris και

Simo (1995), οι οποίοι υποστήριξαν ότι η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων, ειδικά αυτοί που εργάζονται σε χειρονακτικά πόστα – γραμμή παραγωγής κινητοποιούνται από την ανάγκη για τα προς το ζην (οικονομικά κίνητρα) παρά από την επιθυμία για εργοδότηση στον δημόσιο τομέα.

Καταληκτικά, η αναζήτηση συσχέτισης ανάμεσα στις βασικές μεταβλητές της έρευνας έχει δείξει ότι τα θέματα παρακίνησης του προσωπικού δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται απομονωμένα από τον υπόλοιπο οργανισμό. Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι άμεσα συνυφασμένη με την ταύτιση που νιώθουν οι εργαζόμενοι με τον οργανισμό αλλά και με τον ρόλο που διαδραματίζουν οι προϊστάμενοι μέσα στον οργανισμό. Επίσης, η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο που η διοίκηση του οργανισμού αντιλαμβάνεται τα θέματα παρακίνησης. Τέλος, οι μέθοδοι παρακίνησης τους προσωπικού και κατά πόσον αυτές ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων καθορίζουν το βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης αλλά και την πρόθεσή τους να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Οι μεταβλητές αυτές δεν πρέπει να μελετούνται αποκομμένα η μία από την άλλη αλλά να αντιμετωπίζονται ως ένα δυναμικό πλέγμα αλληλοεπηρεαζόμενων μεταβλητών που καθορίζουν την απόδοση των εργαζομένων και το μέλλον των οργανισμών του ΕΔΤ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Βάσει της παρούσας έρευνας έχει διαφανεί ότι οι εργαζόμενοι στον ΕΔΤ παρουσιάζουν ικανοποιητικά επίπεδα ταύτισης με τον οργανισμό στον οποίο εργοδοτούνται και αναφέρουν ότι οι προσωπικές τους αξίες και στόχοι ταυτίζονται με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού τους. Παράλληλα, το επίπεδο ικανοποίησής τους από την εργασία τους είναι μέτριο ενώ το 30% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι σκέφτεται σοβαρά το ενδεχόμενο να αποχωρήσει από τον οργανισμό που εργοδοτείται μέσα στα επόμενα δύο χρόνια.

Αναφορικά με τις μεθόδους που παρακινούν το προσωπικό να εργάζεται αποδοτικότερα, η έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στον ΕΔΤ της Κύπρου παρακινούνται πρώτιστα από μη οικονομικά κίνητρα και ακολούθως από τα οικονομικά κίνητρα που απορρέουν από τους όρους εργοδότησης. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι κατέδειξαν την ανάγκη σοβαρών αλλαγών στα θέματα υιοθέτησης δίκαιων συστημάτων αξιολόγησης και ανέλιξης του προσωπικού. Η ανάγκη για ουσιαστική επικοινωνία ανάμεσα στη διοίκηση και το προσωπικό ήταν ανάμεσα στις συχνότερες εισηγήσεις των εργαζομένων ενώ δεν παρέλειψαν να αναφερθούν στην ανάγκη εξάλειψης φαινομένων αναξιοκρατίας και στην πάταξη των πολιτικών και κομματικών παρεμβάσεων στα του οίκου και της εσωτερικής διαχείρισης των οργανισμών.

Τα πιο πάνω, σε συνδυασμό με το ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων θα προέτρεπε άλλα άτομα να αναζητήσουν εργασία σε οργανισμούς του ΕΔΤ, στη βάση **οικονομικών ωφελημάτων που απορρέουν από την εργοδότηση και το καθεστώς των οργανισμών αυτών**, καταδεικνύει την ανάγκη για σοβαρές τομές από μέρους των Διοικήσεων των οργανισμών και υιοθέτηση μη οικονομικών (εσωτερικών) μεθόδων παρακίνησης του προσωπικού. Τέθηκε, τέλος, επιτακτικά η ανάγκη για επαναπροσδιορισμό του ρόλου, του οράματος και των στόχων των ιδίων των οργανισμών. Οι εισηγήσεις αυτές, όπως καταγράφηκαν από τους συμμετέχοντες, θεωρούν ότι θα βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον, θα αποδώσουν στους εργαζομένους την δέουσα αξία και θα τους παρακινήσουν να εργαστούν αποδοτικότερα στο χώρο εργασίας τους.

Οι πιο πάνω διαπιστώσεις για την υφιστάμενη κατάσταση στους οργανισμούς επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα που αφορούν στην οργανωσιακή κουλτούρα που διέπει τους οργανισμούς του ΕΔΤ. Η κυρίαρχη κουλτούρα αφορά στον κοινωνικό ρόλο που διαδραματίζουν οι οργανισμοί του ΕΔΤ στην κοινωνία ενώ χαρακτηριστικά που έχουν να

κάνουν με την έμφαση στην επίτευξη στόχων, τον ενθουσιασμό για τη δουλειά, την αναγνώριση της καλής απόδοσης, τη δικαιοσύνη και την καινοτομία δεν φαίνεται να συναντώνται στους οργανισμούς αυτούς.

Μεγάλη εντύπωση και προβληματισμό προκαλούν τα ευρήματα σε σχέση με τους προϊσταμένους εφόσον έχει βρεθεί ότι δεν έχουν να διαδραματίσουν σοβαρό ρόλο στην παρακίνηση τους προσωπικού. Η αμφισβήτηση της διοίκησης και των διοικούντων αλλά και οι αναφορές των εργαζομένων σε αναποτελεσματική ηγεσία επιβεβαιώνουν την ορθότητα των αποτελεσμάτων. Καταδεικνύεται λοιπόν η ανάγκη για επαναπροσδιορισμό του ρόλου των προϊσταμένων στα θέματα παρακίνησης και όπου κρίνεται απαραίτητο να υπάρξει κατάλληλη εκπαίδευση.

Τέλος, έχει φανεί ότι η μονιμότητα της θέσης εργασίας και τα χρόνια απασχόλησης στον ΕΔΤ αποτελούν παράγοντες που διαφοροποιούν σημαντικά τα αποτελέσματα της έρευνας. Ιδιαίτερη εντύπωση προκάλεσε η σταθερή διαφοροποίηση των απαντήσεων ανάμεσα στο μόνιμο προσωπικό και το έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου. Αυτό φανερώνει τη σημασία που αποδίδεται στη βεβαιότητα που εξασφαλίζει μια μόνιμη θέση εργασίας σε σχέση με την αβεβαιότητα και ανασφάλεια που βιώνει ένας έκτακτος υπάλληλος και τον τρόπο που αντιμετωπίζει τη διοίκηση, τον οργανισμό αλλά και την εργασία του.

Εν κατακλείδι, πρέπει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας αποκαθιστούν την εικόνα του ΕΔΤ, εφόσον, κόντρα στην επικρατούσα άποψη, οι εργαζόμενοι στον ΕΔΤ προβληματίζονται για τα κακώς έχοντα, νοιάζονται για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων τους, αποζητούν την αξιοκρατία, τη δίκαιη μεταχείριση και την απομάκρυνση των κομματικών παρεμβάσεων και αγωνιούν για το μέλλον των οργανισμών.

Εν μέσω οικονομικής κρίσης, με τους ιδίους να βιώνουν πρώτοι τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης, οι εργαζόμενοι στον ΕΔΤ επιζητούν σοβαρές τομές στον τρόπο διοίκησης των οργανισμών που θα τους καταστήσουν παραγωγικότερους, πιο αποτελεσματικούς και δίκαιους, ανατρέποντας την όποια αντίληψη, νοοτροπίες και καθεστώτα που δεν τιμούν τον ΕΔΤ και το έργο που επιτελεί.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

### 7.1 Περιορισμοί Έρευνας

Η **ετερογένεια** ανάμεσα στους οργανισμούς σε θέματα δομής, οργάνωσης, λήψης αποφάσεων, διακίνησης της αλληλογραφίας και αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών προκάλεσε μία σειρά από προβλήματα και δυσκολίες που εντοπίστηκαν και επιλύθηκαν άμεσα κατά την υλοποίηση της έρευνας.

Με τη χορήγηση άδειας για συμμετοχή του οργανισμού στην έρευνα, οι οργανισμοί καλούνταν να προωθήσουν το μήνυμα για συμμετοχή στην έρευνα στους εργαζομένους που διαθέτουν διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που παραχωρείται από τον οργανισμό στο προσωπικό. Αν και η διαδικασία αυτή ήταν αρκετά γρήγορη και αποτελεσματική ως προς τον χρόνο διεκπεραίωσης, προκάλεσε αυτόματα δύο περιορισμούς στην έρευνα. Πρώτον, **απέκλεισε τους εργαζομένους που για οποιοδήποτε λόγο δεν διέθεταν διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου του οργανισμού τους** (π.χ. νεοπροσληφθέν προσωπικό, απουσία κουλτούρας αξιοποίησης νέων τεχνολογιών και διαδικτύου στην καθημερινή ροή εργασίας, προσωπικό που απασχολείται εκτός γραφείου τις πλείστες εργάσιμες ώρες). Δεύτερον, η κλήση για συμμετοχή γινόταν από τους οργανισμούς συνεπώς δεν είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε τους παραλήπτες (**ορθότητα δείγματος**) ούτε και **το πλαίσιο δειγματοληψίας**. Συνεπώς **δεν μπορούμε να γνωρίζουμε και το ποσοστό συμμετοχής**.

Η αποστολή των μηνυμάτων στους οργανισμούς έγινε την ίδια ημέρα. Ωστόσο, ο διαφορετικός τρόπος διεκπεραίωσης της αλληλογραφίας σε κάθε οργανισμό προκάλεσε -σε αρκετές περιπτώσεις- μεγάλη καθυστέρηση ώστε το μήνυμα να καταλήξει στο κατάλληλο άτομο. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, το μήνυμα για συμμετοχή στην έρευνα να αποστέλλεται από την κάθε διοίκηση προς το προσωπικό σε διαφορετική ημέρα. Συνεπώς, αν και όλοι οι συμμετέχοντες είχαν την ίδια καταληκτική ημερομηνία για συμπλήρωση και υποβολή του ερωτηματολογίου, δεν είχαν ωστόσο την ίδια ημερομηνία για έναρξη της έρευνας, άρα ούτε και το ίδιο χρονικό διάστημα για συμπλήρωσή του.

Η **ετερογένεια στη δομή και το οργανόγραμμα θέσεων** του κάθε οργανισμού δημιούργησε την ανάγκη για διευκρινίσεις και συγκεκριμένες οδηγίες σε ορισμένους οργανισμούς. Η **κατηγορία θέσης της εργασίας** όπως και η **μονιμότητα της θέσης εργασίας** ποικίλει από



οργανισμό σε οργανισμό. Στην έρευνα δόθηκαν δύο (2) κατηγορίες θέσεων εργασίας (Διευθυντές/Προϊστάμενοι/Συντονιστές Υπηρεσιών/Τμημάτων και Υφιστάμενο Προσωπικό) γεγονός που προκάλεσε σύγχυση σε σχέση με το ότι οι Προϊστάμενοι ενδέχεται να είναι παράλληλα και υφιστάμενο προσωπικό. Δόθηκαν οδηγίες όπως για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας όσοι υπάλληλοι δεν έχουν υπό την άμεση εποπτεία τους άλλο προσωπικό να επιλέγουν την απάντηση Υφιστάμενο Προσωπικό ενώ όλοι οι άλλοι υπάλληλοι την επιλογή Διευθυντής / Προϊστάμενος / Συντονιστής Υπηρεσίας ή Τομέα.

Επίσης, αναφορικά με τη μονιμότητα της θέσης εργασίας, στην έρευνα δόθηκαν τρεις (3) επιλογές (μόνιμο προσωπικό, έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου και έκτακτο προσωπικό ορισμένης διάρκειας). Σε οργανισμούς που διαθέτουν ωρομίσθιο προσωπικό δόθηκαν οδηγίες όπως δηλώνουν μόνιμο προσωπικό.

Ένας άλλος περιορισμός της έρευνας ενδεχομένως να είναι η διεξαγωγή της αποκλειστικά και μόνο **εξ' αποστάσεως**. Αν και η ανταπόκριση από τους οργανισμούς ήταν πολύ ικανοποιητική, ωστόσο η **απουσία της προσωπικής επαφής** (που στην κυπριακή κοινωνία θεωρείται απαραίτητη) ενδεχομένως να επηρέασε τον βαθμό ανταπόκρισης τόσο από μέρους των οργανισμών όσο και από τους εργαζομένους.

Η **έκταση του ερωτηματολογίου** όσο και η **ώρα που απαιτείτο για συμπλήρωσή του** ενδεχομένως να αποτέλεσαν παράγοντες που μείωσαν την ανταπόκριση των εργαζομένων. Σαφέστατα, το μέγεθος του ερωτηματολογίου και ο ελάχιστος δυνατός χρόνος για συμπλήρωση του αυξάνουν το βαθμό ανταπόκρισης. Ωστόσο, στην παρούσα έρευνα είχαμε να αντισταθμίσουμε τα ερευνητικά ερωτήματα και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιούνταν με τον παράγοντα έκταση και χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Εν τέλει αποφασίστηκε όπως προχωρήσουμε με ένα μέτριας έκτασης ερωτηματολόγιο ώστε να διασφαλίσουμε ότι θα ερευνήσουμε τα περισσότερα ερωτήματα που θέσαμε εξαρχής.

Η περίοδος διεξαγωγής της έρευνας, συνέπεσε με πολλές **αλλαγές στη δομή και το καθεστώς** των οργανισμών του ΕΔΤ αλλά και με την **αποκάλυψη διαφόρων σκανδάλων**. Πιο συγκεκριμένα, οι αναδιαρθρώσεις των διοικητικών υπηρεσιών, οι συζητήσεις για ιδιωτικοποιήσεις των ημικρατικών οργανισμών και οι συλλήψεις υψηλόβαθμων κρατικών αξιωματούχων λόγω παρατυπιών, ενέτειναν το κλίμα απογοήτευσης ανάμεσα στους εργαζομένους και αδιαμφισβήτητα επηρέασαν και τον τρόπο που απαντούσαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα.

## **7.2 Δυσκολίες κατά την Υλοποίηση της Έρευνας**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την ηλεκτρονική αποστολή μηνυμάτων στις Διοικήσεις των οργανισμών ώστε να δοθεί σχετική άδεια για συμμετοχή. Η παραχώρηση της εν λόγω άδειας εναπόκειται σε διαφορετικά επίπεδα εξουσίας, αναλόγως του κάθε Οργανισμού (Γενικό Διευθυντή, Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, Δήμαρχο, Δημοτικό Γραμματέα κοκ). Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τη μη εξοικείωση στη χρήση νέων τεχνολογιών και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, δημιούργησε στις περισσότερες των περιπτώσεων, την ανάγκη για (πολλαπλή) τηλεφωνική επικοινωνία με τους οργανισμούς για εντοπισμό του αιτήματος και διασφάλιση ότι θα καταλήξει το συντομότερο δυνατό στα χέρια των αρμοδίων.

Επίσης, η δεδηλωμένη άτυπη κουλτούρα ορισμένων οργανισμών για μη συμμετοχή του προσωπικού σε ανάλογες έρευνες, προκάλεσε μεγάλη εντύπωση και δυστυχώς επιβεβαιώθηκε.

## **7.3 Εισηγήσεις για Μελλοντική Έρευνα**

Τα ευρήματα της έρευνας οδηγούν στην ανάγκη περαιτέρω έρευνας στα θέματα ύπαρξης του PSM (Κίνητρο Δημόσιας υπηρεσίας) στον κυπριακό πληθυσμό και της διερεύνησης αν αυτό προϋπάρχει στα άτομα και αποτελεί δείκτη για πρόσληψη ατόμων στους οργανισμούς του ΕΔΤ ή αν αυτό αναπτύσσεται μετά την εργοδότηση και ευνοεί την παραμονή στην εργασία και την εργασιακή δέσμευση/αφοσίωση.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η αναζήτηση των παραγόντων (οικονομικών, μη οικονομικών ή και άλλων) που ωθούν τα άτομα να αναζητήσουν εργασία σε οργανισμούς του ΕΔΤ αλλά και η σύγκρισή τους με τους παράγοντες που παρακινούν το προσωπικό στο χώρο εργασίας.

Η καταγραφή του προφίλ των ατόμων που αναζητούν εργασία στον ευρύτερο δημόσιο τομέα θα αποτελούσε επίσης σημαντικό στοιχείο στα χέρια των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και της Διοίκησης των Οργανισμών.

Η αναζήτηση της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας από μέρους των εργαζομένων θα αποτελούσε ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια των διοικήσεων ώστε να κατευθύνουν τις

προσπάθειες τους στην δημιουργία, διάδοση, υποστήριξη και εφαρμογή εκείνης της κουλτούρας που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι ζητούν και επικροτούν.

Τέλος, πολύ χρήσιμη θεωρώ την μελέτη των θεμάτων παρακίνησης και ικανοποίησης του προσωπικού, μέσα από τη σκοπιά του μάρκετινγκ και πιο συγκεκριμένα της θεωρίας του Service Profit Chain και του Internal Marketing. Οι δύο αυτές θεωρίες έχουν εφαρμογή σε περιόδους οικονομική κρίσης εφόσον δίδουν έμφαση στις ικανότητες των εργαζομένων. Στόχος των θεωριών αυτών είναι να διατηρήσουν τους «εσωτερικούς πελάτες», που δεν είναι άλλοι από τους εργαζομένους, μέσω της ικανοποίησης των αναγκών τους.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική Βιβλιογραφία

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι., 2012. *Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.

Γεωργίου, Β., 2012. *Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο. Διοικητικό δίκαιο, Νομολογία και εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*. Λευκωσία: Εν τύποις.

Γραφείο Επιτρόπου Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας, 2013. *Υπουργείο Εσωτερικών Κυπριακής Δημοκρατίας*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: [www.moi.gov.cy](http://www.moi.gov.cy)  
[Πρόσβαση 8 Φεβρουάριος 2015].

Κατσαμάκη, Ε., 2014. *Ο ρόλος της παρακίνησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων και στην ανοδική πορεία ενός Οργανισμού. Μελέτη περίπτωσης: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου*, Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου-Μεταπτυχιακή Διατριβή.

Κοκκινάκη, Φ., 2006. *Κοινωνική Ψυχολογία: εισαγωγή στη μελέτη της κοινωνικής συμπεριφοράς*. Αθήνα: Τυπωθήτω.

Μπουραντάς, Δ., 2002. *Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Γ. Μπένου.

Μπουραντάς, Δ., 2005. *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

Νεοφύτου, Μ., 2014. *Αποτύπωση της Οργανωσιακής Κουλτούρας και του Βαθμού Ασάφειας και Σύγκρουσης Ρόλων στο Διοικητικό Προσωπικό του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου*, Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου-Μεταπτυχιακή Διατριβή.

Χατζηπαντελή, Σ., 1999. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Χυτήρης, Λ., 2001. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ., 2006. *Μάνατζμεντ: αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.

## Αγγλική Βιβλιογραφία

Azedo, D., Alves, H. & Wymer, W., 2012. Internal IMarketing in Portuguese Health Care. *Public Policy and Administration*, 11(4), pp. 641-658.

Bateman, S. & Snell, A., 2012. *Διοίκηση επιχειρήσεων: ηγεσία και συνεργασία σ' έναν ανταγωνιστικό κόσμο*. Θεσσαλονίκη: Τζιόλα.

- Bellou, V., 2008. Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, 22(5), pp. 496-509.
- Brewer, G. A. & Sally, C. S., 1998. Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration*, 8(3), pp. 413-439.
- Bright, L., 2005. Public employees with high level of public service motivation: Who are they, where are they, and what do they want?. *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), pp. 138-154.
- Bright, L., 2008. Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees. *American Review of Public Administration*, 38(2), pp. 149-166.
- Bright, L., 2011. Does Public Service Motivation Affect the Occupation Choices of Public Employees?. *Public Personnel Management*, 40(1), pp. 11-.
- Cameron, K. & Freedman, S., 1991. Cultural congruence, strength and type: relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, Τόμος 5, pp. 23-58.
- Comrey, A., 1973. *A first course in factor analysis*. New York: Academic Press.
- Crewson, P., 1997. Public-Service Motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), pp. 499-518.
- Deci, E. & Ryan, R., 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. New York: Plenum Press.
- Desmarais, C. & Gamassou, C., 2014. All motivated by public service? The links between hierarchical position and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), pp. 131-150.
- Fang, M. & Gerhart, B., 2012. Does pay for performance diminish intrinsic interest?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), pp. 1176-1196.
- French, P. & Emerson, M., 2014. Assessing the Variations in Reward Preference for Local Government Employees in Terms of Position, Public Service Motivation, and Public Sector Motivation. *Public Performance & Management Review*, 37(4), pp. 552-576.
- Gabris, G. & Simo, G., 1995. Public sector motivation as an independent variable affecting career decisions. *Public Personnel Management*, Τόμος 24, pp. 33-51.
- Greenberg, J. & Baron, R., 2013. *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Θεσσαλονίκη: Gutenberg.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G. E. S. W. & Schlesinger, L., 2008. Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, July-August, pp. 118-127.
- Houston, D. J., 2000. Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), pp. 713-727.

- Jacobson, W., 2011. Creating a Motivated Workforce: How Organizations Can Enhance and Develop Public Service Motivation (PSiVi). *Public Personnel Management*, 40(3), pp. 215-238.
- Kim, S., 2009. Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation. *The American Review of Public Administration*, 39(2), pp. 149-163.
- Kohn, A., 1993. Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, 71(5), pp. 54-63.
- Kotler, P., 1991. *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*. 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Liu, B. & Tang, T., 2011. Does the Love of Money Moderate the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction? The Case of Chinese Professionals in the Public Sector. *Public Administration Review*, 71(5), pp. 718-727.
- Naff, K. & Crum, J., 1999. Working for America: Does public service motivation make a difference?. *Review of Public Personnel Administration*, Τόμος 19, pp. 5-15.
- O'Reilly, C., Chatman, J. & Cadwell, D., 1991. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organisation Fit. *The Academy Of Management Journal*, 34(e), pp. 487-516.
- Perry, J. L., 1996. Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), pp. 5-23.
- Perry, J. & Wise, L., 1990. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), pp. 367-373.
- Pettinger, R., 2007. *Introduction to management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Pfeffer, J., 1998. Six Dangerous Myths About Pay. *Harvard Business Review*, 67(3), pp. 109-119.
- Rainey, H. G. & Steinbauer, P., 1999. Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), pp. 1-32.
- Ryan, R. & Deci, E., 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), pp. 68-78.
- Ryan, R., Mims, V. & Koestner, R., 1983. Relation of Reward Contingency and Interpersonal Context to Intrinsic Motivation: A Review and Test Using Cognitive Evaluation Theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, Τόμος 56, pp. 571-750.
- Sarros, J., Gray, J., Densten, I. & Cooper, B., 2005. The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective. *Australian Journal of Management*, 30(1), pp. 159-182.
- Tsai, Y. & Tang, T.-W., 2008. How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management*, 19(11), pp. 1117-1126.

Vandenabeele, W., 2007. Toward a Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review*, 9(4), p. 545–556..

Vandenabeele, W., 2014. Explaining Public Service Motivation: The Role of Leadership and Basic Needs Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), pp. 153-173.

Vandenabeele, W. & Kim, S., 2010. Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review*, pp. 701-709.

Wise, J. L. P. a. & L. R., 1990. The Motivational bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), pp. 367-373.

Wise, L. R., 2000. The Public Service Culture. Στο: R. Stillman, επιμ. *Public Administration Concepts and Cases*. 7th επιμ. Boston: Houghton Miffl in., pp. 342-353.

Zachariadou, T., Zannetos, S. & Pavlakis, A., 2013. Organizational culture in the primary healthcare setting of Cyprus. *BMC Health Services Research*, 13(112).

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: Οργανισμοί που συμμετείχαν στην έρευνα

Οργανισμός	Συμμετέχοντες	Ποσοστό
Cyta	119	27.74%
ΑΗΚ	56	13.05%
ΚΟΤ	18	4.20%
ΡΙΚ	14	3.26%
ΚΟΑ	12	2.80%
Πανεπιστήμιο Κύπρου	52	12.12%
ΑΠΚΥ	41	9.56%
ΤΕΠΑΚ	18	4.20%
Δήμος Στροβόλου	15	3.50%
Δήμος Λευκωσίας	14	3.26%
Δήμος Λεμεσού	9	2.10%
Δήμος Αγλαντζιάς	5	1.17%
Δήμος Αραδίππου	5	1.17%
Δήμος Πάφου	3	0.70%
Δήμος Λατσιών	3	0.70%
Δήμος Λακατάμιας	2	0.47%
Δήμος Αγίου Δομετίου	1	0.23%
Δήμος Έγκωμης	1	0.23%
Δήμος Λάρνακας	1	0.23%
Δήμος Μέσα Γειτονιάς	1	0.23%
Συμβούλιο Αποχετέσεων Λευκωσίας	13	3.03%
Συμβούλιο Αποχετέσεων Λεμεσού και Αμαθούντας	11	2.56%
Συμβούλιο Αποχετέσεων Πάφου	4	0.93%
Συμβούλιο Αποχετέσεων Παραλιμνίου	1	0.23%
Συμβούλιο Υδατοπρομήθειας Λάρνακας	5	1.17%
Συμβούλιο Υδατοπρομήθειας Λευκωσίας	3	0.70%
Συμβούλιο Υδατοπρομήθειας Λεμεσού	2	0.47%
<b>Σύνολο</b>	<b>429</b>	<b>100%</b>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ : Ερωτηματολόγιο έρευνας

# ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ, ΕΝ ΚΑΙΡΩ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης διατριβής Μάστερ, στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA)» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου και στόχο έχει να εντοπίσει τις «Μεθόδους Παρακίνησης του προσωπικού στον ευρύτερο δημόσιο τομέα της Κύπρου, εν καιρώ οικονομικής κρίσης».

Η ανάγκη εκπόνησης της εν λόγω έρευνας προέκυψε από την υφιστάμενη κοινωνικοοικονομική κατάσταση της Κύπρου, τις διάφορες περικοπές στα ωφελήματα των εργαζομένων στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα και την ανάγκη υιοθέτησης από τους Οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, εκείνων των μεθόδων που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση και βελτιώνουν την παραγωγικότητα του προσωπικού.

Θα εκτιμούσα ιδιαίτερα τη συμβολή σας στην έρευνα αυτή. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτεί πέντε (5) περίπου λεπτά από το χρόνο σας.

**Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ζητείται είναι η προσωπική σας άποψη.**

**Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις είναι εμπιστευτικές.**

Κατερίνα Χρίστου

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια Προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA)

Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

Υπάρχουν 18 ερωτήσεις σε αυτό το ερωτηματολόγιο

## ΜΕΡΟΣ Α: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**Δηλώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε/διαφωνείτε με τις πιο κάτω προτάσεις: \***

Παρακαλώ επιλέξτε την κατάλληλη απάντηση για κάθε στοιχείο:

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Οι προσωπικές μου αξίες και στόχοι ταυτίζονται με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Με εκφράζει η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Νιώθω έντονα το αίσθημα του "ανήκειν" στον οργανισμό μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είναι σημαντικά για εμένα όλα όσα ο οργανισμός μου αντιπροσωπεύει	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι πιο κάτω παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοσή σας στην εργασία; \***

Παρακαλώ επιλέξτε την κατάλληλη απάντηση για κάθε στοιχείο:

	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
Το ξεκάθαρο όραμα του οργανισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το υγιές περιβάλλον εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το αίσθημα μονιμότητας στην εργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα προσωπικά οφέλη [π.χ. χρηματικές ανταμοιβές (bonuses), εισόδημα, σύνταξη]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η σαφήνεια στα καθήκοντα και στους στόχους της θέσης μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η συνεργασία ανάμεσα στο προσωπικό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με άλλα μέλη του οργανισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι αυξημένες υπευθυνότητες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εναλλαγή καθηκόντων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι επικοινωνητικοί τρόποι επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η αναγνώριση της αξίας των εργαζομένων από τη διοίκηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι ευκαιρίες εκπαίδευσης του προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
Ο σεβασμός της αξιοπρέπειας των εργαζομένων από τη διοίκηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εφαρμογή δίκαιου συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η έμπνευση των εργαζομένων από τη διοίκηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η παροχή πρόσθετων ωφελημάτων (π.χ. άδειες ανάπαυσης, ασθενείας, μητρότητας, εκπαιδευτική άδεια, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη κα)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η παροχή επιδομάτων (π.χ. βάρδιας, βαριάς εργασίας, επιφυλακής, οδοιπορικά, έξοδα παραστάσεως κα)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η διοργάνωση κοινωνικών δραστηριοτήτων για τους εργαζομένους από τη διοίκηση (π.χ. εκδρομές, γεύματα κα)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ταύτιση της θέσης εργασίας με τα κατάλληλα άτομα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ανάθεση καθηκόντων ανωτέρου επιπέδου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο καταμερισμός εξουσίας για μεγαλύτερη αποδοτικότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Δηλώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε/διαφωνείτε με τις πιο κάτω προτάσεις:**

**Στον Οργανισμό που εργάζομαι, ο άμεσα προϊστάμενός μου:**

Παρακαλώ επιλέξτε την κατάλληλη απάντηση για κάθε στοιχείο:

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Με εμπνέει και με υποκινεί μέσω της σύνδεσης του οράματος του οργανισμού με την καθημερινότητα και τις ατομικές μου αξίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαμορφώνει ενδιαφέρουσα εργασία για όλους τους υφιστάμενούς του	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επενδύει στην ανάπτυξη των εργαζομένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Φροντίζει να δημιουργεί το αίσθημα επιτυχίας μέσω προκλητικών και κατάλληλων στόχων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αναπτύσσει το αίσθημα αυτοπεποίθησης των εργαζομένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υποστηρίζει, αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις προσπάθειες των εργαζομένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παρέχει θετική ανατροφοδότηση με κάθε ευκαιρία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενισχύει το αίσθημα ευθύνης και συμμετοχής των εργαζομένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Φροντίζει να εξαλείψει τα αντικίνητρα στο χώρο εργασίας (π.χ. αίσθημα αδικίας, κακές σχέσεις, κακές συνθήκες εργασίας)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κατανοεί το χαρακτήρα του κάθε εργαζομένου και τον παρακινεί κατάλληλα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενθαρρύνει την ελευθερία πρωτοβουλιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την παρακίνηση του προσωπικού του Οργανισμού μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Κατά πόσο πιστεύετε ότι ο Οργανισμός στον οποίο εργάζεστε προάγει τα παρακάτω χαρακτηριστικά; \***

Παρακαλώ επιλέξτε την κατάλληλη απάντηση για κάθε στοιχείο:

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Απόλυτα
Τον προσανατολισμό στο αποτέλεσμα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την έμφαση στην ποιότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τη διαφορετικότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ανταγωνιστικότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ανταπόκριση σε ό,τι συμβαίνει	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την καλή φήμη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την κοινωνική υπευθυνότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τη ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ομαδικότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ελεύθερη διακίνηση των πληροφοριών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την έμφαση στον άνθρωπο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την καινοτομία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την επαγρύπνηση για εκμετάλλευση ευκαιριών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το ρίσκο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ατομική υπευθυνότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τη δικαιοσύνη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τις ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ανταμοιβή της υψηλής απόδοσης με υψηλές ανταμοιβές (ψηλότερη ανταμοιβή για καλύτερη απόδοση)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την αναγνώριση της καλής απόδοσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τις υψηλές προσδοκίες απόδοσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τον ενθουσιασμό για τη δουλειά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την έμφαση στην επίτευξη στόχων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την αποτελεσματική οργάνωση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Απόλυτα
Τη σταθερότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ηρεμία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το αίσθημα ασφάλειας στην εργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Με ποιους άλλους τρόπους, κατά τη γνώμη σας, μπορεί η Διοίκηση του Οργανισμού να σας παρακινήσει επαρκώς, ώστε να βελτιώσετε την απόδοσή σας;**

Παρακαλώ γράψτε την απάντησή σας εδώ:

## ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

**Δηλώστε το βαθμό ικανοποίησής σας σχετικά με τις πιο κάτω προτάσεις: \***

Παρακαλώ επιλέξτε την κατάλληλη απάντηση για κάθε στοιχείο:

	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Απόλυτα
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις ευκαιρίες για επίτευξη αποτελέσματος στην εργασία σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις ευκαιρίες αναγνώρισης στην εργασία σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από το επίπεδο υπευθυνότητας στην εργασία σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη σημασία της εργασίας σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης στην εργασία σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πόσο ικανοποιημένοι είστε συνολικά από την εργασία σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Μέσα στα επόμενα δύο (2) χρόνια, πόσο πιθανό είναι να αποχωρήσετε από τον Οργανισμό στον οποίο εργοδοτείστε, για εργοδότηση σε άλλο Οργανισμό; \***

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

**Θα προτρέπατε άλλα άτομα να αναζητήσουν εργασία στο Οργανισμό που εργοδοτείστε και γιατί; \***

Παρακαλώ γράψτε την απάντησή σας εδώ:



## ΜΕΡΟΣ Γ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Σε κάθε μία από τις πιο κάτω ερωτήσεις, επιλέξτε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα

### Ηλικία \*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 - 65
- άνω των 65

### Φύλο\*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- Γυναίκα
- Άνδρας

### Εκπαίδευση \*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- Δημοτική
- Μέση (Γυμνάσιο)
- Μέση (Λύκειο)
- Ανώτερη - (Κολέγιο, ΤΕΙ, ΑΤΙ, ΑΞΙΚ)
- Ανώτατη - Πτυχίο
- Ανώτατη - (Επίπεδο Μάστερ / Διδακτορικό)

### Χρόνια απασχόλησης στον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα \*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- 0 - 5
- 6 - 15
- 16 - 25
- 26 - 35
- 36 και άνω

### **Χρόνια απασχόλησης στην παρούσα θέση εργασίας \***

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- 0 - 5
- 6 - 15
- 16 - 25
- 26 - 35
- 36 και άνω

### **Μισθολογική κλίμακα \***

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ≤ A7
- ≥ A8

### **Μονιμότητα θέσης εργασίας \***

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- Μόνιμο προσωπικό
- Έκτακτο προσωπικό καθορισμένης διάρκειας
- Έκτακτο προσωπικό αορίστου χρόνου

### **Κατηγορία θέσης εργασίας: \***

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- Διευθυντής / Προϊστάμενος / Συντονιστής Υπηρεσίας ή Τομέα
- Υφιστάμενο προσωπικό

## Οργανισμός στον οποίο εργοδοτείστε: \*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου (ΑΠΚΥ)
- Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑΝΑΔ)
- Αρχή Ηλεκτρισμού Κύπρου (ΑΗΚ)
- Αρχή Λιμένων Κύπρου
- Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου (CYTA)
- Δήμος Αγίας Νάπας
- Δήμος Αγίου Αθανασίου
- Δήμος Αγίου Δομετίου
- Δήμος Αγλαντζιάς
- Δήμος Αραδίππου
- Δήμος Γερίου
- Δήμος Γερμασόγειας
- Δήμος Γεροσκήπου
- Δήμος Έγκωμης
- Δήμος Ιδαλίου
- Δήμος Κάτω Πολεμιδιών
- Δήμος Λακατάμιας
- Δήμος Λάρνακας
- Δήμος Λατσιών
- Δήμος Λεμεσού
- Δήμος Λευκωσίας
- Δήμος Μέσα Γειτονιάς
- Δήμος Τσερίου
- Δήμος Παραλιμνίου
- Δήμος Πάφου
- Δήμος Πέγειας
- Δήμος Πόλεως Χρυσοχούς
- Δήμος Στροβόλου
- Θεατρικός Οργανισμός Κύπρου (ΘΟΚ)
- Κυπριακός Οργανισμός Αθλητισμού (ΚΟΑ)

- Κυπριακός Οργανισμός Τουρισμού (ΚΟΤ)
- Οργανισμός Νεολαίας Κύπρου (ΟΝΕΚ)
- Πανεπιστήμιο Κύπρου
- Ραδιοφωνικό Ίδρυμα Κύπρου (ΡΙΚ)
- Συμβούλιο Αποχετεύσεων Αγίας Νάπας
- Συμβούλιο Αποχετεύσεων Λάρνακας
- Συμβούλιο Αποχετεύσεων Λεμεσού και Αμαθούνας
- Συμβούλιο Αποχετεύσεων Λευκωσίας
- Συμβούλιο Αποχετεύσεων Παραλιμνίου
- Συμβούλιο Αποχετεύσεων Πάφου
- Συμβούλιο Υδατοπρομήθειας Λεμεσού
- Συμβούλιο Υδατοπρομήθειας Λευκωσίας
- Συμβούλιο Υδατοπρομήθειας Λάρνακας
- Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου (ΤΕΠΑΚ)

**Άλλα σχόλια που θα θέλατε να προσθέσετε σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας:**

Παρακαλώ γράψτε την απάντησή σας εδώ:

Ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας στην έρευνα!

Υποβολή του ερωτηματολογίου σας  
Ευχαριστούμε που συμπληρώσατε αυτό το ερωτηματολόγιο.