

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Θέματα Παρακίνησης Του Ανθρώπινου Δυναμικού Στη
Δημόσια Υπηρεσία

Στέλλα Χατζηθεοδούλου

Επιβλέπων Καθηγητής
Αλεξία Παναγιώτου

Ιούνιος 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Θέματα Παρακίνησης Του Ανθρώπινου Δυναμικού Στη
Δημόσια Υπηρεσία**

Στέλλα Χατζηθεοδούλου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Αλεξία Παναγιώτου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ιούνιος 2016

Περίληψη

Αδιαμφισβήτητα το ανθρώπινο δυναμικό σε όλους τους τομείς εργασίας αποτελεί τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για κάθε οργανισμό. Η εξασφάλιση των κατάλληλων ανθρώπων από άποψη ποιότητας και ποσότητας και η αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση τους είναι καθοριστικοί παράγοντες επίτευξης των στόχων που έχει θέσει ο κάθε οργανισμός για τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες. Το ανθρώπινο δυναμικό και η συμπεριφορά του, μελετάται και αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της Διοίκησης. Η ανθρώπινη συμπεριφορά και η απόδοση στο χώρο της οργάνωσης αποτελεί πολύπλοκο θέμα και συνδέεται με στοιχεία όπως οι προσωπικές ανάγκες, το κοινωνικό περιβάλλον, η εργασιακή πείρα αλλά και η ανταπόκριση του καθενός όταν τον υποκινούν να δράσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο.

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, γίνεται προσπάθεια ανάλυσης της παρακίνησης των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα και της σκιαγράφησης των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν όσον αφορά τους ανώτερους τους. Αρχικά, γίνεται αναφορά στη Δημόσια Υπηρεσία Κύπρου και στο ανθρώπινο της δυναμικό, στη συνέχεια προσεγγίζουμε την έννοια της παρακίνησης και τις θεωρίες της και ακολούθως συνδέουμε την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα αναφέροντας τα προβλήματα που υφίστανται στο παρόν στάδιο. Μελετάται η περίπτωση συγκεκριμένων τμημάτων του Υπουργείου Γεωργίας, Αγροτικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος όπου εξάγονται αποτελέσματα και συμπεράσματα.

Για την έρευνα διεξήχθη πρωτογενής, ποσοτική έρευνα, όπου έχει αποσταθεί δομημένο ερωτηματολόγιο με ηλεκτρονική μορφή μέσω του SurveyMonkey, μιας έγκυρης ιστοσελίδας που βασίζεται κυρίως στη μεθοδολογία της έρευνας και την εγκυρότητα των δεδομένων και των αποτελεσμάτων. Απαντήθηκαν 71 ερωτηματολόγια που στάλθηκαν σε δημόσιους υπάλληλους των τμημάτων Γεωργίας, Αναπτύξεως Υδάτων και Περιβάλλοντος της επαρχίας Λάρνακας με ερωτήματα που εκφράζουν την αντίληψη τους για την εργασία τους, τις ανταμοιβές τους και τους προϊστάμενους τους.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι, οι πλείστοι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι με την εργασία τους αν και υπάρχουν αρκετά προβλήματα στο παρόν στάδιο στη Δημόσια Υπηρεσία. Το ίδιο ισχύει και για την αντίληψη που έχουν για

τους προϊστάμενους τους αν και οι απόψεις ποικίλουν εφόσον διαφέρει ο προϊστάμενος για κάθε υπάλληλο. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος νιώθει ευχαριστημένο από τον ανώτερο του σε θέματα παρακίνησης, επιβράβευσης και ανάληψης πρωτοβουλιών αν και υπάρχει ένα μικρότερο ποσοστό που δεν αναγνωρίζει στον προϊστάμενο του αυτά τα στοιχεία και αυτές τις δεξιότητες. Επίσης διαπιστώνεται έντονα από τους εργαζόμενους κατά πλειοψηφία ότι η αξιοκρατία χρήζει βελτίωσης καθώς οι περισσότεροι είναι αρνητικοί ως προς την ύπαρξη της στο Δημόσιο Τομέα. Τα πιο πάνω στοιχεία επηρεάζουν σθεναρά την παρακίνηση και την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων προκαλώντας σοβαρό αντίκτυπο στο κράτος που στόχος του είναι μια αποδοτική, λειτουργική Δημόσια Υπηρεσία.

Summary

Undoubtedly the human resource in all areas of work is the most important and critical success factor for any organization. Ensuring the right people in terms of quality and quantity and their effective use and development are the key factors for achieving the objectives set by each organization for its business. The Human resource and their behaviour, is being researched and this is one of the most important issues of management. Human behaviour and their performance in the organization area is a complex issue and is concerned about not only personal needs, social environment, and work experience but also about everyone's response when they encourage him to act in a certain way.

In this thesis, there is an effort of analysing the workers' motivation and urge in the Public Sector and outline the problems they face with their superiors. At first, a reference is made to the Public Service of Cyprus and its human potential, and then the concept of motivation is approached along with the theories. What follows is a correlation of the motivation of human resource in the public sector indicating the problems that exist at present. Certain parts of the Ministry of Agriculture, Rural Development and Environment are examined where results and conclusions are disposed.

A primary, quantitative research was conducted. A structured questionnaire was electronically sent via "SurveyMonkey", a valid website which is mainly based on research methodology and validity of data and results. Seventy one (71) questionnaires were answered by civil servants of the Department of Agriculture, Water Development and Environment of Larnaca. The questions referred to their perception on their work, their rewards and their supervisors.

From the research results it was found out that, most employees are quite satisfied with their work even though there are several problems at the present stage in the Public Sector. The same applies to their perception on their supervisors although opinions vary depending on who their supervisor is. The largest percentage of the sample feels happy with their supervisors in terms of motivational issues, reward and being initiative. There is a smaller percentage that does not identify these elements and skills on their

supervisors. In addition, it was strongly noticed by the majority of the employees that meritocracy needs improvement as most are negative for its presence in the Public Sector. The above data strongly influences motivation and efficiency of the employees causing a serious impact on the state which aims to an efficient, and functional Public Service.

Ευχαριστίες

Με την συγγραφή της μεταπτυχιακής μου εργασίας και την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου για τις πολύτιμες συμβουλές της, την καθοδήγηση της και την άμεση ανταπόκριση της καθ' όλη τη διάρκεια της εξέλιξης της διατριβής μου.

Επίσης, την οικογένεια μου για την στήριξη και την κατανόηση που επέδειξαν όλο αυτό το διάστημα, καθώς και τους συναδέλφους των τμημάτων Αναπτυξέως Υδάτων, Γεωργίας και Περιβάλλοντος που συνέβαλαν στην έρευνα για την ολοκλήρωση της εργασίας μου.

Περιεχόμενα

1	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή.....	1
1.1	Γενικά	1
1.2	Σύνοψη Κεφαλαίων	2
2	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΚΥΠΡΟΥ	4
2.1	Αποστολή, Δομή, Οργανωτική Διάρθρωση.....	4
2.2	Ανθρώπινο Δυναμικό	5
2.2.1	Χαρακτηριστικά των Δημοσίων Υπαλλήλων.....	5
2.2.2	Ανταμοιβές, ωφελήματα, εκπαίδευση και αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων...8	
3	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	10
3.1	Η έννοια της παρακίνησης.....	11
3.2	Θεωρίες της παρακίνησης.....	12
3.3	Πρώιμες Θεωρίες της παρακίνησης.....	12
3.3.1	Η θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του Abraham Maslow.....	13
3.3.2	Θεωρία του Alderfer – ERG.....	14
3.3.3	Θεωρία Χ και Θεωρία Ψ του Douglas McGregor.....	14
3.3.4	Θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg.....	15
3.3.5	Θεωρία των αναγκών του McClelland.....	17
3.4	Σύγχρονες Θεωρίες της Παρακίνησης.....	18
3.4.1	Θεωρία της Ισότητας.....	18
3.4.2	Θεωρία της προσδοκίας του Victor Vroom.....	22
3.4.3	Θεωρία της στοχοθέτησης.....	24
3.4.4	Θεωρία της αυτο-αποτελεσματικότητας.....	25
3.4.5	Θεωρία της αυτοδιάθεσης.....	26
3.5	Παρακίνηση στον εργασιακό χώρο.....	27
4	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	29
4.1	Η έννοια της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα.....	29
4.2	Προβλήματα παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα.....	30
4.3	Διαχείριση προβλημάτων παρακίνησης μέσω της Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας.....	33
5	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	36
5.1	Σκοπός της έρευνας.....	36
5.2	Μεθοδολογία έρευνας.....	37

5.3 Πεδίο διεξαγωγής της έρευνας.....	38
5.4 Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου.....	40
5.5 Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων.....	41
5.6 Περιορισμοί και αδυναμίες στην έρευνα.....	41
6 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	42
6.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά – Ανάλυση.....	42
6.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων σε θέματα παρακίνησης – Απόψεις.....	44
6.2.1 Αντίληψη και απόψεις εργαζομένων όσον αφορά την εργασία τους	45
6.2.2 Ανταμοιβές Δημοσίων Υπαλλήλων (Οικονομικές και μη Οικονομικές).....	53
6.2.3 Γραπτή Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων – Απόψεις.....	56
6.2.4 Αξιοκρατία στη Δημόσια Υπηρεσία – Απόψεις.....	57
6.2.5 Άποψη δημόσιων λειτουργών για τους προϊστάμενους τους.....	58
7 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	62
7.1 Συμπεράσματα.....	62
7.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	65
Βιβλιογραφία	66
Παράρτημα.....	71
Ερωτηματολόγιο	71

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Γενικά

Η σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση αντιμετωπίζει πρωτοφανείς προκλήσεις και λειτουργικές δυσκολίες με τους οργανισμούς που την αποτελούν να πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή διαδικασία προσαρμογής και ανακατανομής των πόρων τους. Καλούνται να λειτουργούν με βάση τις σωστές παραμέτρους δίδοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την ευελιξία και την καινοτομία. Η ορθολογικότερη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, είναι το βασικότερο στοιχείο για μια αποδοτική και αποτελεσματική Δημόσια Υπηρεσία και το κράτος οφείλει να στοχεύει στην επίτευξη της. Εφόσον ο σημαντικότερος πόρος που κατέχει ο Δημόσιος Τομέας είναι ο άνθρωπος, σημαντικό είναι να γίνουν κατανοητοί όλοι εκείνοι οι παράγοντες που θα επιτύχουν την παρακίνηση του και τη δημιουργία κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας του.

Η παρακίνηση και τα κίνητρα της εργασίας είναι οι συνθήκες που επηρεάζουν τη διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση των συμπεριφορών που σχετίζονται με τα εργασιακά περιβάλλοντα. (McCormick & Ilgen, 1985: 268).

Αφού επί σειρά ετών οι ερευνητές προσπαθούσαν να βρουν τη λυδία λίθο της μιας και μοναδικής καθολικής θεωρίας που θα ερμήνευε τη συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας, από άποψη κινήτρων και παρακίνησης, σήμερα όλο και περισσότερο αρχίζει να γίνεται συνείδηση το γεγονός ότι κάτι τέτοιο είναι ανέφικτο. (Α. Κάντας, 1998: 49).

Οι διάφορες θεωρίες απομονώνουν μερικές μόνο όψεις της παρακίνησης και κάποιες μπορούν να θεωρηθούν «μέσου βεληνεκούς» που ερμηνεύουν μέρος μόνο αυτού που συμβαίνει. Οι συνδυασμοί όμως των θεωριών οδηγούν σε καλύτερη κατανόηση της παρακίνησης.

Σε ότι αφορά τον Κυπριακό Δημόσιο Τομέα, λόγω του περιορισμένου φάσματος ερευνών, ανάλυσης και βιβλιογραφίας για τα προβλήματα και τις παθογένειες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, η μελέτη του θέματος καθίσταται αναγκαία για εξεύρεση τρόπων μεγιστοποίησης της αποδοτικότητας.

Μέσα από την έρευνα, έγινε προσπάθεια εξεύρεσης των στοιχείων εκείνων που αφήνουν ευχαριστημένους ή δυσαρεστημένους τους δημόσιους υπαλλήλους για την παρούσα κατάσταση στη Δημόσια Υπηρεσία, την αντίληψη που έχουν για τους προϊστάμενους τους έτσι ώστε μελλοντικά να εξευρεθούν πολιτικές και κατευθύνσεις που προωθούν την παρακίνηση τους και την αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Η διατριβή περιέχει κάποιους περιορισμούς όσον αφορά την έρευνα. Το δείγμα αναφέρεται σε δημόσιους υπαλλήλους συγκεκριμένων τμημάτων του υπουργείου Γεωργίας, Αγροτικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος της επαρχίας Λάρνακας, αλλά αποτελεί μια προκαταρκτική ένδειξη για την παρούσα κατάσταση στη Δημόσια Υπηρεσία. Συγκεκριμένα δόθηκαν ερωτηματολόγια σε υπαλλήλους του Τμήματος Αναπτύξεως Υδάτων, του Τμήματος Γεωργίας και του Τμήματος Περιβάλλοντος. Επίσης λόγω του περιορισμένου χρόνου και πόρων κατέστη δύσκολη η εις βάθος ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων μέσα από τις απαντήσεις αν και δε φαίνεται μέσα από τα αποτελέσματα να υπήρχαν δημογραφικές διαφορές στις απαντήσεις των ερωτώμενων. Μια μελλοντική έρευνα για το θέμα με επέκταση στον ευρύτερο δημόσιο τομέα για τα θέματα παρακίνησης θα ήταν σίγουρα το έναυσμα για την εξάλειψη των δυσχερειών που καλείται να αντιμετωπίσει η δημόσια διοίκηση όσον αφορά τους ανθρώπινους πόρους και να επιτύχει το στόχο του κράτους που δεν είναι άλλος από μια αποδοτική και λειτουργική Δημόσια Υπηρεσία.

1.2 Σύνοψη κεφαλαίων

Η διάρθρωση και η δομή της διατριβής αποτελείται από επτά (7) κεφάλαια. Το *πρώτο* (1) κεφάλαιο αναφέρεται συνοπτικά στην εισαγωγή και τη σύνοψη των κεφαλαίων της εργασίας. Το *δεύτερο* (2) προσεγγίζει πολύ περιεκτικά την αποστολή, τη δομή και την οργανωτική διάρθρωση της Δημόσιας Υπηρεσίας αλλά και στοιχεία του Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα από την ανάλυση των χαρακτηριστικών των δημοσίων υπαλλήλων αλλά και των ανταμοιβών τους, των ωφελημάτων, της αξιολόγησης και της εκπαίδευσής τους. Όλα αυτά αναφέρονται περιεκτικά για να τοποθετηθεί η εργασία στο σωστό πλαίσιο. Το *τρίτο* (3) κεφάλαιο εμπεριέχει τη βιβλιογραφική ανασκόπηση σε θέματα που αναλύουν την έννοια της παρακίνησης και στις πρώιμες και σύγχρονες θεωρίες. Γίνεται επίσης μια γενική αναφορά σε θέματα παρακίνησης στον εργασιακό χώρο. Στο *τέταρτο* (4) κεφάλαιο παρατίθεται η έννοια της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα και τα προβλήματα που υφίστανται στο παρόν στάδιο. Αναλύεται ακολούθως η διαχείριση των προβλημάτων αυτών

μέσα από την Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας που εφαρμόζεται μετά από την ψήφιση των νομοσχεδίων. Το *πέμπτο* (5) κεφάλαιο αναφέρεται στον σκοπό της έρευνας, στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, στο πεδίο διεξαγωγής της αλλά και στην περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου. Περιγράφεται η μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων και διατυπώνονται οι περιορισμοί και οι αδυναμίες στην έρευνα. Το *έκτο* (6) κεφάλαιο της διατριβής καταγράφει τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου και περιγράφει τα ευρήματα που προέκυψαν. Τέλος, ο επίλογος στο *έβδομο* (7) κεφάλαιο διατυπώνει κάποια συμπεράσματα από την όλη έρευνα και εισηγείται προτάσεις για περεταίρω έρευνα.

Κεφάλαιο 2

Δημόσια Υπηρεσία Κύπρου

2.1 Αποστολή, Δομή, Οργανωτική Διάρθρωση

Σύμφωνα με το Άρθρο 2 του περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμου, κάθε υπηρεσία που υπάγεται στη Δημοκρατία εκτός από τη δικαστική υπηρεσία της Δημοκρατίας, την υπηρεσία στις Ένοπλες Δυνάμεις ή τις Δυνάμεις Ασφαλείας της Δημοκρατίας, την Εκπαιδευτική υπηρεσία, τις υπηρεσίες των ανεξάρτητων αξιωματούχων και τις τοπικές αυτοδιοικήσεις αποτελεί τη Δημόσια Υπηρεσία.

Αποστολή της είναι η φροντίδα, η προαγωγή και η διαχείριση δημόσιων υποθέσεων βασισμένη σε κανόνες του Δημόσιου Δικαίου, υποθέσεων δηλαδή που αφορούν τον πολίτη και την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτησή του. Η Δημόσια Υπηρεσία υπάγεται στην κυβέρνηση και η κυβέρνηση μέσω της εφαρμόζει τις πολιτικές της για υλοποίηση των αποφάσεων που λαμβάνει. Πρωταρχικός της στόχος μέσα από αυτές τις αποφάσεις είναι η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού κράτους στο οποίο θα εξυπηρετείται ο κάθε πολίτης ουσιαστικά και θα του προσφέρει κοινωνική και οικονομική ευημερία.

Με βάση το Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας, προνοείται η διάκριση των τριών κρατικών εξουσιών, της εκτελεστικής, της νομοθετικής και της δικαστικής. Την εκτελεστική ασκεί ο Πρόεδρος της δημοκρατίας και το 11μελές Υπουργικό Συμβούλιο, τη νομοθετική η Βουλή των Αντιπροσώπων και τη δικαστική τα Δικαστήρια.

Υπάρχουν έντεκα Υπουργεία και κάθε Υπουργείο έχει συγκεκριμένα τμήματα/υπηρεσίες τα οποία υπάγονται σ' αυτό, με εξαίρεση τα Υπουργεία Εξωτερικών και Άμυνας. Δηλαδή, έχουν δική τους οργανωτική δομή που περιλαμβάνει Διευθύνσεις και Τμήματα, είναι αυστηρά ιεραρχική, με ξεκάθαρες αρμοδιότητες σε κάθε επίπεδο, κατάλληλους μηχανισμούς επικοινωνίας στην ιεραρχία και αποτελείται από Τομείς που ο καθένας έχει την ευθύνη για συγκεκριμένα θέματα.

Στο Δημόσιο Τομέα υπάγονται και οι Ανεξάρτητες Υπηρεσίες όπως για παράδειγμα η Νομική και η Ελεγκτική Υπηρεσία οι οποίες όμως δεν υπάγονται σε υπουργεία. Προϊστάμενοι αυτών των υπηρεσιών είναι Ανεξάρτητοι αξιωματούχοι οι οποίοι διορίζονται από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας.

Σε κάθε Υπουργείο απασχολείται προσωπικό με βάση την οργανωτική δομή του. Υπηρετεί επίσης και μια ομάδα εναλλάξιμου προσωπικού που είναι το Γενικό Διοικητικό προσωπικό, το Γενικό Γραμματειακό και το Γενικό Βοηθητικό προσωπικό του οποίου ο Διοικητικά Προϊστάμενος βάσει Νόμου είναι ο Διευθυντής του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. Ανάλογα με τις εκάστοτε μεταβαλλόμενες υπηρεσιακές ανάγκες, το προσωπικό αυτό μετακινείται/μετατίθεται στα Υπουργεία ή Τμήματα για παροχή διοικητικών, γραμματειακών και βοηθητικών υπηρεσιών.

Με τη λειτουργία Επαρχιακών γραφείων, επιτυγχάνεται η αποκέντρωση των κυβερνητικών δραστηριοτήτων σε περιφερειακό επίπεδο. Για παράδειγμα τμήματα όπως το Τμήμα Γεωργίας, Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων και Κτηνιατρικές υπηρεσίες που υπάγονται στο Υπουργείο Γεωργίας, Αγροτικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος υπάρχουν σε όλες τις επαρχίες του νησιού για να διατηρείται η διευκόλυνση της προσφοράς υπηρεσιών στο κοινό.

Επιπλέον υπάρχουν και οι Επαρχιακές Διοικήσεις και τα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη σε κάθε επαρχία όπου προσφέρουν διάφορες υπηρεσίες στο κοινό συντονίζοντας επίσης τις δραστηριότητες των κυβερνητικών τμημάτων.

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση περιλαμβάνει δυο μορφές αρχών, τα Δημοτικά και Κοινοτικά συμβούλια, τα οποία συντονίζουν τον προγραμματισμό και την εφαρμογή αναπτυξιακών προγραμμάτων και έργων και οι αρμοδιότητες τους είναι καθορισμένες από την αρμόδια νομοθεσία.

2.2 Ανθρώπινο Δυναμικό

2.2.1. Χαρακτηριστικά των Δημοσίων Υπαλλήλων

Δημόσιος υπάλληλος, είναι αυτός που κατέχει δημόσια θέση είτε μόνιμα, είτε προσωρινά, είτε με αναπλήρωση. Σύμφωνα με το άρθρο 60 του περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμου, θεμελιώδεις καθήκον των δημοσίων υπαλλήλων είναι να υπηρετούν το σύνολο του λαού,

να παραμένουν πιστοί στο Σύνταγμα και τους νόμους με αφοσίωση στο Κράτος αλλά και να αποτελούν τους εκτελεστές της θέλησης του Κράτους.

Με βάση τα στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας τον Απρίλιο του 2016, στη Δημόσια Υπηρεσία απασχολούνται 17.273 δημόσιοι υπάλληλοι οι οποίοι διαχωρίζονται σε 11.942 μόνιμο προσωπικό και 5.331 έκτακτο. (http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labour_31main_gr/labour_31main_gr?OpenForm&sub=1&sel=2). Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, που υπάγεται στο Υπουργείο Οικονομικών, είναι αρμόδιο για να καθορίζει και να εφαρμόζει την ορθολογική πολιτική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Ο διορισμός, η επικύρωση διορισμού, η ένταξη στο μόνιμο προσωπικό, η προαγωγή, η μετάθεση, η απόσπαση, η αφυπηρέτηση, η άσκηση πειθαρχικού ελέγχου, η απόλυση και η απαλλαγή από τα καθήκοντα των δημοσίων υπαλλήλων, είναι αρμοδιότητες της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας, ενός ανεξάρτητου συλλογικού οργάνου που προνοείται στο Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας και στους Περί Δημόσιας Υπηρεσίας νόμους. Με βάση τις Γενικές Αρχές Διοικητικού Δικαίου, η δράση της δημόσιας διοίκησης προνοεί την τήρηση των αρχών της νομιμότητας, της χρηστής διοίκησης, της ισότητας, της αξιοκρατίας, της αμεροληψίας, της απροσωποληψίας και της αντικειμενικότητας.

Οι θέσεις στη Δημόσια Υπηρεσία καθορίζονται ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες και μπορεί να είναι μόνιμες ή προσωρινές. Σύμφωνα με το άρθρο 30 του περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμου, οι μόνιμες θέσεις πληρούνται είτε μόνιμα είτε προσωρινά με απόσπαση, ή με σύμβαση για ορισμένο χρονικό διάστημα, ή από μήνα σε μήνα και είναι συντάξιμες. Οι προσωρινές θέσεις πληρούνται είτε με απόσπαση μόνιμου υπαλλήλου είτε με το διορισμό προσώπου με σύμβαση για ορισμένο χρονικό διάστημα, είτε από μήνα σε μήνα. (Αφορούν έκτακτους αορίστου χρόνου, ορισμένου χρόνου και με δεκαπενθήμερες συμβάσεις και προσλαμβάνονται για την κάλυψη εποχιακών ή άλλων περιοδικών, έκτακτων ή απρόβλεπτων αναγκών). Οι θέσεις επίσης διακρίνονται σε εναλλάξιμες και μη εναλλάξιμες και καλύπτονται ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε Υπουργείου/Υπηρεσίας.

Οι κατηγορίες θέσεων για σκοπούς θέσεων ή προαγωγής διαχωρίζονται σε:

1. Θέσεις πρώτου διορισμού, οι οποίες μπορούν να απονεμηθούν σε άτομα ή που δεν είναι στη δημόσια υπηρεσία ή σε ήδη υπάρχοντες υπάλληλους.

2. Θέσεις πρώτου διορισμού και προαγωγής στις οποίες μπορούν να διοριστούν άτομα που δεν είναι στη δημόσια υπηρεσία ή υπάλληλοι να διοριστούν ή να προαχθούν.
3. Θέσεις Προαγωγής, στις οποίες μπορούν να προαχθούν υπάλληλοι που υπηρετούν στην αμέσως κατώτερη τάξη ή θέση του συγκεκριμένου κλάδου ή υποδιαίρεση της δημόσιας υπηρεσίας, ανάλογα με την κάθε περίπτωση

Τα προσόντα για διορισμό που πρέπει να έχει ο κάθε υποψήφιος για εισδοχή του στη Δημόσια Υπηρεσία είναι:

1. Να είναι πολίτης της Κυπριακής Δημοκρατίας
2. Να είναι άνω των 17 ετών και έχει εκπληρώσει τις στρατιωτικές του υποχρεώσεις
3. Να κατέχει τα προσόντα που καθορίζονται στο σχέδιο υπηρεσίας για τη θέση που πρόκειται να γίνει διορισμός
4. Να μην έχει καταδικαστεί για αδίκημα σοβαρής μορφής που ενέχει έλλειψη τιμιότητας ή ηθική αισχύροτητα
5. Να μην έχει απολυθεί ή να μην έχουν τερματιστεί οι υπηρεσίες του στο παρελθόν από τη Δημόσια Υπηρεσία για ποινικό αδίκημα
6. Πιστοποιείται ως κατάλληλος από πλευράς υγείας

Η Δημόσια Διοίκηση έχει ως διαχρονικό στόχο τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη και η εξυπηρέτηση του είναι θεμελιώδης υποχρέωση των δημοσίων υπαλλήλων. Ο δημόσιος υπάλληλος οφείλει να εφαρμόζει κάποιες αρχές και πρότυπα τα οποία αφορούν την τήρηση της νομιμότητας, την υποχρέωση της αμεροληψίας, την αντικειμενική κρίση, την αξιοπιστία, την υπευθυνότητα και την διαφάνεια και το καθήκον για ίση μεταχείριση των πολιτών και για χρηστή διοίκηση.

Αναμένεται από τον κάθε δημόσιο υπάλληλο, σε όποια βαθμίδα της ιεραρχίας και αν βρίσκεται, να χειρίζεται τις υποθέσεις με επιεικείς, συναινετικές και ήπιες λύσεις αποφεύγοντας κατά το δυνατόν την ταλαιπωρία των πολιτών μέσω του επαγγελματισμού, της ευπρέπειας και της εντιμότητας. Αποτελεί άλλωστε τον εκφραστή και εκτελεστή της θέλησης του Κράτους και υπηρετεί το σύνολο του λαού.

2.2.2. Ανταμοιβές, ωφελήματα, εκπαίδευση και αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων

Σύμφωνα με το άρθρο 55 του Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμου, οι απολαβές των δημοσίων υπαλλήλων περιλαμβάνουν το μισθό που καταβάλλεται σ' αυτούς με βάση τη μισθοδοτική κλίμακα ή τον πάγιο μισθό της θέσης του, το τιμαριθμικό επίδομα το οποίο αναθεωρείται κάθε έξι μήνες και τις γενικές αυξήσεις μισθών. Από το 2011 και με βάση το Νόμο 192(I)/2011 αποφασίστηκε η μη παραχώρηση προσαυξήσεων και Τιμαριθμικών Προσαυξήσεων στους μισθούς των εργοδοτούμενων του ευρύτερου δημόσιου τομέα ένεκα της οικονομικής κρίσης. Κάποιες θέσεις πληρούν δικαίωμα παροχής διαφόρων επιδομάτων όπως επιδόματος βάρδιας, υπερωριών, οδοιπορικών, γενικό επίδομα εξωτερικού και διάφορα άλλα σύμφωνα με τους αντίστοιχους Νόμους ή Κανονισμούς που διέπουν το κάθε επίδομα. Από τους μισθούς γίνονται διάφορες αποκοπές. Κατηγοριοποιούνται σε: υποχρεωτικές όπως ταμείο κοινωνικών ασφαλίσεων, ταμείο χήρων και ορφανών, αποκοπή σχεδίου σύνταξης, έκτακτη εισφορά, αποκοπή μισθών που από την 1/12/2012 εφαρμόστηκαν κλιμακωτά επί του μισθού και των φορολογητέων επιδομάτων, αποκοπή για φιλοδώρημα συμβασιούχων, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, αποκοπή αναλογικής σύνταξης, αποκοπή για φόρο εισοδήματος και διάφορες άλλες αποκοπές όπως π.χ. δικαστικά εντάλματα. Οι προαιρετικές αποκοπές αφορούν συνδρομή σε συντεχνία, εθελοντική εισφορά στην οικονομία κ.λπ.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι επωφελούνται των δικαιωμάτων τους για άδειες ανάπαυσης, μητρότητας, ασθενείας, εκπαιδευτικής άδειας κ.λπ. Είναι δικαιούχοι σε δωρεάν ιατροφαρμακευτική περίθαλψη καταβάλλοντας υποχρεωτική συνεισφορά ύψους 1,5% επί των ακαθάριστων απολαβών τους.

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης παρέχει στους δημόσιους υπαλλήλους τη δυνατότητα για ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικής μάθησης για τη δημόσια διοίκηση, τόσο σε ατομικό, όσο και σε ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο. Η δια βίου μάθηση συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και γενικότερα στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι υποβάλλονται σε αξιολόγηση για το έργο τους στην υπηρεσία με τη συμπλήρωση της ετήσιας υπηρεσιακής έκθεσης. Αξιολογούνται και συντάσσονται από τριμελή ομάδα αξιολόγησης, όπου είναι δυνατόν, (συνήθως από τον άμεσα προϊστάμενό τους και τον διευθυντή του τμήματος) και υποβάλλονται στην Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, όπου αργότερα μετά τη σύνταξη τους, κοινοποιούνται στους υπαλλήλους.

Κεφάλαιο 3

Παρακίνηση

3.1 Η έννοια της παρακίνησης

Από τη δεκαετία του 1950, που ήταν η γόνιμη περίοδος της ενδελχούς έρευνας όσον αφορά την παρακίνηση, μέχρι και σήμερα, έχουν αναπτυχθεί πολλές έννοιες για να την αναλύσουν. Είχαν διαμορφωθεί πολλές πρώιμες θεωρίες και έκτοτε αναπτύχθηκαν πιο έγκυρες εξηγήσεις για να την περιγράψουν.

Ο όρος παρακίνηση συνδέεται κυρίως με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης και αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της Διοίκησης. Η ανθρώπινη συμπεριφορά αποτελεί πολύπλοκο θέμα και συνδέεται με στοιχεία όπως οι προσωπικές ανάγκες, το κοινωνικό περιβάλλον, η εργασιακή πείρα αλλά και την ανταπόκριση του καθενός όταν τον υποκινούν να δράσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την παρακίνηση οι οποίοι καταλήγουν όλοι σε ένα κοινό παρονομαστή. Ο Κουτουζής (1999), διατυπώνει ότι «παρακίνηση είναι η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού». Οι Berelson και Steiner (1964) την ορίζουν «ως μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που να διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου». (Berelson και Steiner, 1964 στο Κουτούζης Μ., 1999: 172). Ο Pinder (1984) ανέπτυξε ότι «η παρακίνηση αποτελεί ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή από το περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία». (Pinder, 1984 στο Κουτούζης Μ., 1999: 172). Σύμφωνα με τον Robert (1991) «είναι μια εσωτερική διαδικασία που ενεργοποιεί, καθοδηγεί και υποστηρίζει τη συμπεριφορά και ιδιαίτερα τη συμπεριφορά με προσανατολισμένους στόχους. ». (Robert A. Baron, 1991, 1-8: 3). Επίσης, ο Morris (1968) διατυπώνει ότι, «η παρακίνηση είναι μια συνεχώς μεταβαλλόμενη μεταβλητή η οποία περιλαμβάνει έναν άπειρο αριθμό μεγεθών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε έναν

άπειρο αριθμό κατευθύνσεων. Αυτό κάνει την ορθή αξιολόγηση της παρακίνησης πολύ δύσκολο να ολοκληρωθεί» (Morris J., 1968).

Είναι οι διεργασίες που ευθύνονται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την κατάκτηση ενός στόχου. Τα τρία βασικά στοιχεία στον ορισμό μας είναι η ένταση, η κατεύθυνση και η επιμονή. Η ένταση περιγράφει πόσο σκληρά προσπαθεί κανείς. Αυτό είναι το στοιχείο στο οποίο εστιάζουμε οι περισσότεροι όταν κάνουμε λόγο για την παρακίνηση. Εντούτοις, η υψηλή ένταση είναι απίθανο να οδηγήσει σε αποτελέσματα ευνοϊκά για την εργασιακή επίδοση, αν η προσπάθεια δεν διοχετεύεται σε μια κατεύθυνση που ωφελεί τον οργανισμό. (Robbins, S. P. and Judge T.A., 2011: 195)

3.2 Θεωρίες της Παρακίνησης

Οι θεωρίες παρακίνησης, έχουν ιδιαίτερη σημασία στη διαμόρφωση ερμηνευτικών μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων γιατί εστιάζουν στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που τη βελτιώνουν. (Ε. Παπάνης, 2007).

Την δεκαετία του 1950 αναπτύχθηκαν τέσσερις θεωρίες που αποτελούν τις πιο γνωστές εξηγήσεις σχετικά με την παρακίνηση των υπαλλήλων. Είναι οι πρώιμες θεωρίες που διαμορφώθηκαν εκείνη την περίοδο και εστιάζουν στη φύση της παρακίνησης. Αν και δέχθηκαν σοβαρές επικρίσεις και αμφισβητούνται για την εγκυρότητά τους, αποτελούν μέχρι σήμερα τις πιο γνωστές εξηγήσεις. Αυτό γίνεται για δύο λόγους: Πρώτον, αποτελούν το θεμέλιο στο οποίο στηρίχθηκαν οι σύγχρονες θεωρίες και δεύτερο, οι ενεργεία μάνατζερ χρησιμοποιούν ακόμη τακτικά τις ίδιες καθώς και την ορολογία τους για να εξηγήσουν την παρακίνηση των υπαλλήλων.

Αντίθετα οι σύγχρονες θεωρίες έχουν κάτι κοινό: όλες έχουν ένα λογικό αριθμό έγκυρων στοιχείων που τις στηρίζει αλλά αυτό δε σημαίνει ότι είναι αδιαμφισβήτητα σωστές. Ονομάζονται σύγχρονες θεωρίες γιατί αντιπροσωπεύουν την τρέχουσα σκέψη όσον αφορά την εξήγηση της παρακίνησης των υπαλλήλων. (Robbins, S. P. and Judge T.A., 2011: 195). Εστιάζουν καλύτερα στη διαδικασία της παρακίνησης παρά στη φύση της όπως οι πρώιμες.

3.3 Πρώιμες Θεωρίες της Παρακίνησης

3.3.1. Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Abraham Maslow

Ο Abraham Maslow έχει διατυπώσει την πλέον γνωστή θεωρία παρακίνησης, αυτής της ιεράρχησης αναγκών όπου αναλύει ότι υπάρχουν πέντε γενικές κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών, δομημένες με μια ιεράρχηση. Ο άνθρωπος, ξεκινώντας από τις βιολογικές, παρακινείται να καλύψει τις ανάγκες του με μια σειρά, φτάνοντας στις ανώτερες μόνο όταν εκπληρωθούν οι χαμηλότερες. Οι ανάγκες αυτές είναι οι εξής:

1. Οι Βιολογικές, οι οποίες περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, νερό, στέγη και άλλες σωματικές ανάγκες. Αφορούν δηλαδή την επιβίωση του ατόμου και αν δεν ικανοποιούνται, γίνεται προβληματική η επιβίωσή του. Για όσο μένουν ανικανοποίητες αυτές οι ανάγκες, το άτομο δεν νιώθει την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου.
2. Οι Ασφάλειας, που αφορούν την προστασία και ασφάλεια από σωματικές και συναισθηματικές βλάβες αλλά και τη σταθερότητα. Η σταθερότητα συνεπάγεται και την επιθυμία για τη σιγουριά εργασίας και την οικονομική σιγουριά, δηλαδή μονιμότητα στην εργασία, αποταμίευση κλπ.
3. Οι Κοινωνικές, που σχετίζονται με τη στοργή, την αποδοχή, τη φιλία και το αίσθημα του ανήκειν. Το άτομο να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να προσφέρει και να παίρνει αγάπη, εκτίμηση και κατανόηση.
4. Της εκτίμησης, που είναι ανάγκες που αφορούν εσωτερικούς παράγοντες και έχουν να κάνουν με τον αυτοσεβασμό, την αυτονομία και την επίτευξη αλλά και εξωτερικούς παράγοντες όπως την αναγνώριση και το σεβασμό από τους άλλους, το κύρος και την προσοχή. Αυτό συμβαίνει όταν το άτομο ενταχθεί σε μια κοινωνική ομάδα και αισθάνεται την ανάγκη της εκτιμήσεως από τον εαυτό του αλλά και από τους άλλους. Οι ανάγκες αυτές σπάνια ικανοποιούνται τελείως.
5. Της αυτοπραγμάτωσης, που περιλαμβάνουν την ανάγκη να γίνουμε αυτό που είμαστε ικανοί να γίνουμε και αφορούν αισθήματα αυτοεκπλήρωσης, ανάγκης για επιτυχία και ανάπτυξη και αξιοποίηση του δυναμικού μας. Ο Maslow υποστηρίζει ότι ο τρόπος με τον οποίο εκφράζεται η αυτοπραγμάτωση μπορεί να αλλάξει στην πορεία για ένα άτομο και έτσι να βρει άλλους τρόπους για να ικανοποιήσει την ανάγκη του αυτή.



Σχήμα 1: Η πυραμίδα του Maslow (των Αναγκών)

Πηγή: Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σ.64

Αν και καμιά ανάγκη δεν καλύπτεται ποτέ πλήρως, μια ανάγκη που ικανοποιείται σε σημαντικό βαθμό δεν λειτουργεί πλέον παρακινητικά. Έτσι, καθώς η καθεμιά από αυτές τις ανάγκες ικανοποιείται σε μεγάλο βαθμό, η επόμενη έρχεται να καταλάβει κυρίαρχη θέση. Σύμφωνα με τον Maslow, για να παρακινηθεί κάποιος πρέπει να καταλάβουμε σε ποιο επίπεδο της ιεράρχησης βρίσκεται στην παρούσα φάση το άτομο και να εστιάσουμε στην ικανοποίηση των αναγκών που βρίσκονται στο ίδιο ή σε ανώτερο επίπεδο.

Ο ίδιος χώρισε τις πέντε ανάγκες σε υψηλότερες και χαμηλότερες τάξεις. Οι βιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για ασφάλεια ήταν ανάγκες χαμηλότερης τάξης, ενώ οι κοινωνικές ανάγκες και οι ανάγκες για εκτίμηση και αυτοπραγμάτωση ήταν ανάγκες υψηλότερης τάξης. Η διαφορά είναι ότι οι ανάγκες υψηλότερης τάξης ικανοποιούνται εσωτερικά (εντός του ατόμου), ενώ οι ανάγκες χαμηλότερης τάξης ικανοποιούνται κατά κύριο λόγο εξωτερικά (από στοιχεία όπως η αμοιβή, οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας και η διάρκεια διατήρησης της θέσης εργασίας). (Robbins, S. P. and Judge T.A., 2011: σελ.189)

Παρά το γεγονός ότι ο Maslow δεν σκόπευε οι απόψεις του αυτές να έχουν εφαρμογή στον χώρο εργασίας, η θεωρία των αναγκών έλαβε ευρεία αναγνώριση και έχει επηρεάσει κατά πολύ τους Μάνατζερ στην εφαρμογή των συστημάτων παρακίνησης.

3.3.2 Θεωρία του Alderfer – ERG

Ο Alderfer (1969, 1972: 142-175), ανέπτυξε τη θεωρία ERG από τα αρχικά των τριών αγγλικών λέξεων Existence - Relatedness - Growth. Η θεωρία του είναι τροποποίηση της θεωρίας του Maslow όπου περιορίζει τις πέντε κατηγορίες αναγκών σε τρεις. Οι βιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφαλείας του Maslow υπάγονται στις ανάγκες ύπαρξης του Alderfer (Existence). Οι κοινωνικές ανάγκες είναι οι αντίστοιχες με τις ανάγκες σχέσης (Relatedness) με το κοινωνικό περιβάλλον. Ο Maslow κατηγοριοποίησε τις δυο ανώτερες ανάγκες της εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης όπου ο Alderfer τις εντάσσει στις ανάγκες ανάπτυξης (Growth).

Υπάρχουν κάποιες βασικές διαφορές που προκύπτουν μεταξύ των δυο θεωριών. Η πρώτη έγκειται στο γεγονός ότι ο Alderfer περιορίζει τον αριθμό των κατηγοριών σε τρεις και έτσι δίνει μεγαλύτερη ευρύτητα εννοιολογικά από τις κατηγορίες του Maslow που είναι πέντε. Η δεύτερη διαφορά είναι ότι κατά τον Alderfer, αν το άτομο δε μπορεί να ικανοποιήσει μια συγκεκριμένη ανάγκη και επέλθει «ματαίωση» (frustration), δηλαδή απογοήτευση από τη μη ικανοποίηση, είναι δυνατόν να οπισθοδρομήσει από ανάγκες ανώτερου επιπέδου σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου. Κατά τον Maslow όμως, εφόσον ικανοποιηθεί μια ανάγκη, συνεχίζεται η προσπάθεια για ικανοποίηση αναγκών ανώτερης κατηγορίας, μια μονόδρομη ακαμψία της πορείας δηλαδή.

Η θεωρία ERG ως μεταγενέστερη της θεωρίας του Maslow είναι σαφώς πιο ρεαλιστική και στηρίχτηκε στην προσπάθεια για θεωρητική αλλά και εμπειρική ανάλυση, αν και δεν είχε καλύτερη τύχη λόγω περιορισμένης τεκμηρίωσης.

3.3.3 Θεωρία X και Θεωρία Ψ του Douglas McGregor

Ο Douglas McGregor (1960), κοινωνικός ψυχολόγος, παρουσίασε δυο διαφορετικές θεωρίες για την οργάνωση οι οποίες στηρίζονται σε υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και την παρακίνηση. Την θεωρία X και την θεωρία Ψ.

Η θεωρία X διατυπώνει ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται μια αντιπάθεια για τη δουλειά τους ή ακόμα και απέχθεια και αποφεύγουν τις ευθύνες και τις πρωτοβουλίες. Αποτέλεσμα αυτής της συμπεριφοράς είναι ότι πρέπει να υπάρχει η συνεχής καθοδήγηση και ορισμένες φορές ακόμα και ο εξαναγκασμός για να την εκτελέσουν.

Από την άλλη η θεωρία Ψ, αφορά εργαζόμενους οι οποίοι χαρακτηρίζονται από έντονη δημιουργικότητα, αυτονομία και άτομα τα οποία επιζητούν και αποδέχονται το αίσθημα της ευθύνης. Αποδίδουν καλύτερα με αυτά τα στοιχεία και για να είναι αποτελεσματική η διοίκηση και η παραγωγικότητα είναι αναγκαία η εφαρμογή συστημάτων παρακίνησης και όχι συστημάτων πειθαναγκασμού όπως διατυπώνεται στη θεωρία Χ.

Ο ίδιος ο McGregor πίστευε ότι η ανάλυση της θεωρίας Ψ ήταν πιο έγκυρη και πρότεινε ιδέες όπως για παράδειγμα τις καλές σχέσεις στις ομάδες και τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων ούτως ώστε να μεγιστοποιηθεί η εργασιακή παρακίνηση του υπαλλήλου. Όπως και με την θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow, έτσι και οι θεωρίες του McGregor, υπολείπονται στοιχεία που να επιβεβαιώνουν ότι είναι έγκυρες. Όμως χρειάζονται εμπειρική υποστήριξη για να γίνουν αποδεκτές η οποία είναι ελλιπής.

3.3.4 Θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία των δυο παραγόντων του ψυχολόγου Frederick Herzberg ονομάζεται επίσης θεωρία παρακίνησης-υγιεινής. (F. Herzberg, B. Mausner και B. Snyderman, 1959). Είναι βασισμένη σε αποτελέσματα έρευνας που έγιναν σε χώρους εργασίας, διερευνώντας ερωτήματα όπως το τι ζητούν οι άνθρωποι από την εργασία τους, στηριζόμενη στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης. Για να διαπιστώσει ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τους εργαζόμενους στην επαγγελματική ικανοποίηση, πήρε συνεντεύξεις από μηχανικούς και λογιστές με τη μέθοδο των «κρίσιμων συμβάντων» στους οποίους ζητήθηκε να ανακαλέσουν περιστατικά και συμβάντα που τους έκαναν να νιώσουν ότι αυξάνεται ή μειώνεται η ικανοποίηση από τη δουλειά τους. (Huczynski Andrzej A., Buchanan David A., 2014: 304).

Ο Herzberg ξεχώρισε δυο κατηγορίες παραγόντων που σχετίζονταν με την επαγγελματική ικανοποίηση. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονταν κατά βάση πέντε επιμέρους παράγοντες, που εμφανώς συντελούσαν στη δημιουργία θετικών αισθημάτων ικανοποίησης. Οι παράγοντες αυτοί ήταν η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα προαγωγής. (Κάντας Α., 1998: 57) Ονομάστηκαν κίνητρα επειδή είναι αποτελεσματικοί ως προς το να παρωθούν το άτομο σε καλύτερη επίδοση και μεγαλύτερη προσπάθεια. (Herzberg, 1966: 74)

Το δεύτερο σύνολο των παραγόντων σχετιζόταν με τη δυσαρέσκεια από την εργασία όπως η πολιτική της επιχείρησης και ο τρόπος διοίκησής της, η εποπτεία, η χρηματική αμοιβή, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι συνθήκες εργασίας. Τους παράγοντες αυτούς ο Herzberg τους ονόμασε παράγοντες υγιεινής. (Κάντας Α., 1998: 57). Ονομάζονται έτσι γιατί στην ουσία περιγράφουν το περιβάλλον και συντελούν, κατά κύριο λόγο, στην πρόληψη της δυσαρέσκειας από την εργασία, ενώ έχουν πολύ μικρή επίδραση στη δημιουργία θετικών αισθημάτων (Herzberg, 1966: 74).

Τα συμπεράσματα του Herzberg από τη μεθοδολογία που χρησιμοποίησε και τις συνεντεύξεις που πήρε μέσω των «κρίσιμων συμβάντων» είναι τα εξής:

Το κύριο εύρημα από την ανάλυση των στοιχείων ήταν ότι τα γεγονότα υγιεινής οδηγούσαν στη δυσαρέσκεια από την εργασία, λόγω της ανάγκης να αποφευχθεί το δυσάρεστο. Τα γεγονότα κινήτρων οδηγούσαν σε ικανοποίηση από την εργασία, λόγω ανάγκης για ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση. Στο ψυχολογικό επίπεδο, οι δυο κατηγορίες στάσεων προς την εργασία αντικατόπτριζαν μια δισδιάστατη δομή των αναγκών: ένα σύστημα αναγκών που στοχεύει στην αποφυγή του δυσάρεστου και ένα παράλληλο σύστημα που στοχεύει στην προσωπική ανάπτυξη. Συνοπτικά, από την έρευνα αυτή προέκυψαν δυο στοιχειώδη ευρήματα. Πρώτο, οι παράγοντες που σχετίζονται με τη δημιουργία ικανοποίησης από την εργασία ήταν ξεχωριστοί και διαφορετικοί από τους παράγοντες που οδηγούσαν στη δυσαρέσκεια από την εργασία. Εφόσον πρόκυπτε η ανάγκη να λαμβάνονται υπόψη διαφορετικοί παράγοντες, ανάλογα με το αν είχαμε ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια από την εργασία, λογικό επακόλουθο ήταν ότι τα δυο αυτά αισθήματα δεν ήταν το ένα αντίθετο του άλλου. Έτσι, το αντίθετο της ικανοποίησης από την εργασία δε θα ήταν η δυσαρέσκεια από την εργασία αλλά μάλλον η μη ικανοποίηση από την εργασία. Παρόμοια, το αντίθετο της δυσαρέσκειας από την εργασία είναι η μη δυσαρέσκεια από την εργασία (Herzberg, 1966: 75-76).

Για να επέλθει παρακίνηση και ενδογενής ικανοποίηση στους εργαζόμενους, σύμφωνα με τον Herzberg, πρέπει να υπάρχει επικέντρωση στους παράγοντες που αφορούν την ίδια την εργασία και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτήν, όπως οι αποδοχές, οι ευκαιρίες εξέλιξης και προαγωγής, η ευθύνη και τα επιτεύγματα καθώς και η αναγνώριση.

Παρόλο που η θεωρία του δεν στηρίζεται επαρκώς από βιβλιογραφία και παρά την κριτική που έχει δεχθεί, η ανάλυση του Herzberg έχει μελετηθεί από πολλούς και οι προτάσεις του είναι γνωστές από πολλούς μάνατζερ.

3.3.5 Θεωρία των αναγκών του McClelland

Ο David McClelland (D.C. McClelland, New York, 1961) και οι συνεργάτες του ανέπτυξαν την θεωρία αυτή και συνέβαλαν στην κατανόηση των επίκτητων αναγκών. Σύμφωνα με τον McClelland, ο χώρος των επιχειρήσεων απαιτεί το να έχει κάποιος υψηλό κίνητρο επίτευξης σε μεγάλο βαθμό. Αυτοί που διαθέτουν υψηλό κίνητρο επίτευξης είναι πολύ κατάλληλοι για το χώρο της διοίκησης και των επιχειρήσεων για τρεις λόγους: (α) αρέσκονται σε καταστάσεις που απαιτούν ανάληψη προσωπικής ευθύνης για την επίλυση προβλημάτων, (β) θέτουν για τον εαυτό τους σχετικά δύσκολους (αλλά εφικτούς) στόχους επίτευξης, (γ) επιζητούν γρήγορη και ξεκάθαρη ανατροφοδότηση (δηλαδή πληροφόρηση για το αποτέλεσμα της επίδοσης) για τις ενέργειές τους, ήδη από την έναρξη της δραστηριότητας ή του έργου τους. (Berry & Houston, 1993).

Εστίασαν σε τρεις ανάγκες για:

- 1) *Επίτευξη στόχων*, όπου είναι η επιθυμία για την πετυχημένη ολοκλήρωση κάποιου καθήκοντος, την προσπάθεια για αριστεία και γενικότερα τις επιτεύξεις μέσα από τον καθορισμό κάποιων προτύπων. Όσον αφορά την εργασία, τα άτομα έχουν την επιθυμία να πετυχαίνουν τους στόχους που τους έχουν ανατεθεί, με βάση τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους και η επιτυχία είναι μια επιβράβευση. Τα άτομα αυτά προσαρμόζουν τους στόχους τους στο βαθμό που μπορούν να τους πετύχουν και έτσι αποδίδουν τα μέγιστα και έχουν υψηλές επιτεύξεις. Δηλαδή όταν υπάρχει χαμηλή πιθανότητα επιτυχίας, είναι δύσκολο γι' αυτούς να παίζουν με υψηλές αποδόσεις εφόσον δεν υπάρχει καμιά ικανοποίηση από την επίτευξη του στόχου που μπορεί να προκύψει τυχαία στο τέλος. Το ίδιο ισχύει και όταν θέτουν στόχους με υψηλή πιθανότητα επιτυχίας και χαμηλές αποδόσεις γιατί δεν υπάρχει καμιά πρόκληση όσον αφορά τις δεξιότητες και τα προσόντα τους.
- 2) *Δημιουργία κοινωνικών δεσμών*, ανάγκη επίκτητη για τους ανθρώπους για φιλικές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις. Ο σεβασμός, η αποδοχή και η επιβεβαίωση είναι μόνο μερικά από τα στοιχεία που έχουν ανάγκη οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν από τους συνεργάτες, τους προϊσταμένους τους και τα μέλη του οργανισμού που

βρίσκονται. Αποδίδουν καλύτερα όταν βρίσκονται σε ένα περιβάλλον συνεργασίας και αποδοχής.

- 3) *Εξουσία ή δύναμη*, η επιθυμία για επηρεασμό και έλεγχο της συμπεριφοράς των ατόμων με τρόπο που διαφορετικά δε θα συμπεριφέρονταν. Η ανάγκη αυτή για απόκτηση εξουσίας και προσωπικής ικανοποίησης πραγματοποιείται με δυο τρόπους: Πρώτο, με την επιβολή εξουσίας για να πετύχει προσωπικούς στόχους και να επικρατήσει σε προσωπικό επίπεδο και δεύτερο, να χρησιμοποιήσει την εξουσία του για να κατευθύνει την ομάδα του προς όφελος του Οργανισμού. Στην πρώτη περίπτωση οι εργαζόμενοι δε μπορούν να παρακινηθούν και είναι εμφανής η δυσαρέσκειά τους προς τη συγκεκριμένη εξουσία.

Στο πλαίσιο των πρώιμων θεωριών παρακίνησης, αυτή του McClelland έχει την καλύτερη ερευνητική στήριξη. Δυστυχώς έχει μικρότερη πρακτική εφαρμογή απ' ότι οι άλλες. Καθώς ο McClelland υποστήριξε ότι οι τρεις ανάγκες είναι υποσυνείδητες – υπό την έννοια ότι μπορεί να είναι έντονη αλλά να μην το γνωρίζουμε - η μέτρηση τους δεν είναι εύκολη. (Robbins, S. P. and Judge T.A., 2011: 195). Η διαδικασία για έρευνα σε οργανισμούς με βάση τη θεωρία αυτή είναι χρονοβόρα και δαπανηρή και λίγοι οργανισμοί θα ήταν πρόθυμοι να επενδύσουν πόρους και χρόνο σε αυτήν.

3.4 Σύγχρονες Θεωρίες της Παρακίνησης

Οι σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης αντιπροσωπεύουν τη τρέχουσα σκέψη σε σχέση με την παρακίνηση των εργαζομένων και είναι επικεντρωμένες στην επιλογή αποφάσεων με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί. Σε αντίθεση με τις πρώιμες θεωρίες, οι σύγχρονες διατυπώνουν ότι τα άτομα παρακινούνται από διαφορετικές εκβάσεις αλλά τονίζουν και το γεγονός ότι οι κάθε κουλτούρα εφαρμόζει διαφορετικά πρότυπα παρακίνησης.

3.4.1 Θεωρία της ισότητας

Είναι μια σύγχρονη θεωρία της παρακίνησης που υποστηρίζει ότι η αντίληψη της αδικίας, οδηγεί σε ένταση που παρακινεί το άτομο να επιλύσει αυτή την αδικία. (Huczynski Andrzej A., Buchanan David A., 2014: 296). Ο Stacey J. Adams (1963, 1965) υποστηρίζει ότι παρακινούμαστε να δράσουμε σε καταστάσεις που αντιλαμβανόμαστε ότι είναι άδικες. Η αδικία συμβαίνει όταν λαμβάνεις περισσότερα ή λιγότερα από αυτά που θεωρείς ότι αξίζεις.

[1. Adams, J.S. 1963: 422-36, 2. Adams, J.S. 1965: 267-99). Στο χώρο της εργασίας το άτομο συγκρίνει τα δικά του εισερχόμενα (input) και εξερχόμενα (output) με τα αντίστοιχα εισερχόμενα και εξερχόμενα κάποιου «άλλου». Που μπορεί να είναι κάποιο άλλο μέλος της ίδιας ή παρεμφερούς εργασιακής ομάδας. Στα εισερχόμενα περιλαμβάνονται όλα εκείνα που το ίδιο το άτομο κρίνει ότι βάζει στην εργασία. Αυτά μπορεί να είναι τα προσόντα του, ο κόπος ή η προσπάθεια που καταβάλλει, η προηγούμενη πείρα του κ.τ.λ. Στα εξερχόμενα παραδοσιακά περιλαμβάνεται η χρηματική αμοιβή, αλλά στη μακροχρόνια ανάπτυξη της θεωρίας και της σχετικής έρευνας προστέθηκαν και όλα εκείνα που μπορούν να αποτελέσουν «αμοιβή» για το άτομο όπως η μεταχείριση που έχει από τους προϊστάμενους, οι συγκεκριμένες εργασίες που του αναθέτονται, τα διάφορα αξιώματα ή σύμβολα κύρους και εξουσίας, οι συμπληρωματικές αμοιβές (π.χ. ασφάλιση, αυτοκίνητο, εκπαίδευση παιδιών, ταξίδια κ.τ.λ.) (Κάντας Α., 1998: 61).

Το άτομο το οποίο επιλέγεται για να γίνει η σύγκριση ισότητας συμβάλλει στην πολυπλοκότητα της θεωρίας ισότητας. (P.S. Goodman, 1974: 212-237)

Υπάρχουν τέσσερις συγκρίσεις με βάση το άτομο αναφοράς:

1. Εαυτός-εντός. Οι εμπειρίες ενός υπαλλήλου σε μια άλλη θέση εντός του οργανισμού του υπαλλήλου τη δεδομένη στιγμή.
 2. Εαυτός-εκτός. Οι εμπειρίες ενός υπαλλήλου σε μια κατάσταση ή θέση εκτός του οργανισμού του υπαλλήλου τη δεδομένη στιγμή.
 3. Άλλος-εντός. Ένα άλλο άτομο ή ομάδα ατόμων εντός του οργανισμού του υπαλλήλου.
 4. Άλλος-εκτός. Ένα άλλο άτομο ή ομάδα ατόμων εκτός του οργανισμού του υπαλλήλου
- (Robbins, S. P. and Judge T.A., 2011: 206)

Οι συγκρίσεις που κάνουν οι υπάλληλοι με τον εαυτό τους συνήθως είναι με άτομα από το περιβάλλον τους ή με την δουλειά που βρίσκονται στο παρόν στάδιο αλλά και με προηγούμενες. Επηρεάζονται από τις πληροφορίες που κατέχουν για αυτά τα άτομα αναφοράς με τα οποία κάνουν τις συγκρίσεις αλλά και από την ελκυστικότητά τους.

Τέσσερις παρεμβαλλόμενες μεταβλητές είναι το φύλο, η διάρκεια κατοχής της θέσης, το επίπεδο στον οργανισμό και ο βαθμός εκπαίδευσης ή επαγγελματισμού. (T. Kulik και M.L. Ambrose, 1992: 212-237)

Με βάση τη θεωρία της ισότητας, οι υπάλληλοι που αντιλαμβάνονται την ύπαρξη ανισότητας θα κάνουν μία από τις πιο κάτω έξι επιλογές (Βλ. π.χ., E. Walster, G.W. Walster και W.G. Scott, 1978 και J. Greenberg, 1989: 174-184).

1. Θα αλλάξουν τα εισερχόμενά τους, δηλαδή τα άτομα θα καταβάλλουν μικρότερη προσπάθεια, κόπο και προσφορά στην εργασία τους εάν θεωρήσουν ότι υποαμείβονται ή μεγαλύτερη αν υπεραμοίβονται.
2. Θα μεταβάλουν τα εξερχόμενα, δηλαδή τις αμοιβές τους, έτσι ώστε να καταφέρουν να πετύχουν την ισότητα με τα άτομα αναφοράς και σύγκρισης.
3. Θα διαστρεβλώσουν τις αντιλήψεις και τα πιστεύω τους περί ανισότητας, δηλαδή να αρχίσουν να βλέπουν διαφορετικά τα πράγματα.
4. Θα εγκαταλείψουν το χώρο που εργάζονται εφόσον θεωρήσουν ότι επικρατεί η αδικία και η ανισότητα.
5. Θα μεταβάλουν τα εισερχόμενα ή τα εξερχόμενα των ατόμων που κάνουν τη σύγκριση μέσω κάποιων ενεργειών και θα ωθήσει τις καταστάσεις σε σημείο όπου τα άτομα αυτά θα προσφέρουν περισσότερα ή θα παίρνουν λιγότερα.
6. Θα επιλέξουν άλλα άτομα αναφοράς όπου η σύγκριση του αποβάλλει τα συναισθήματα αδικίας και ανισότητας.

Οι εφαρμογές της θεωρίας ισότητας αφορούν κυρίως τις χρηματικές αμοιβές, τις μη χρηματικές αμοιβές και τις ατομικές διαφορές που προκύπτουν στο χώρο εργασίας.

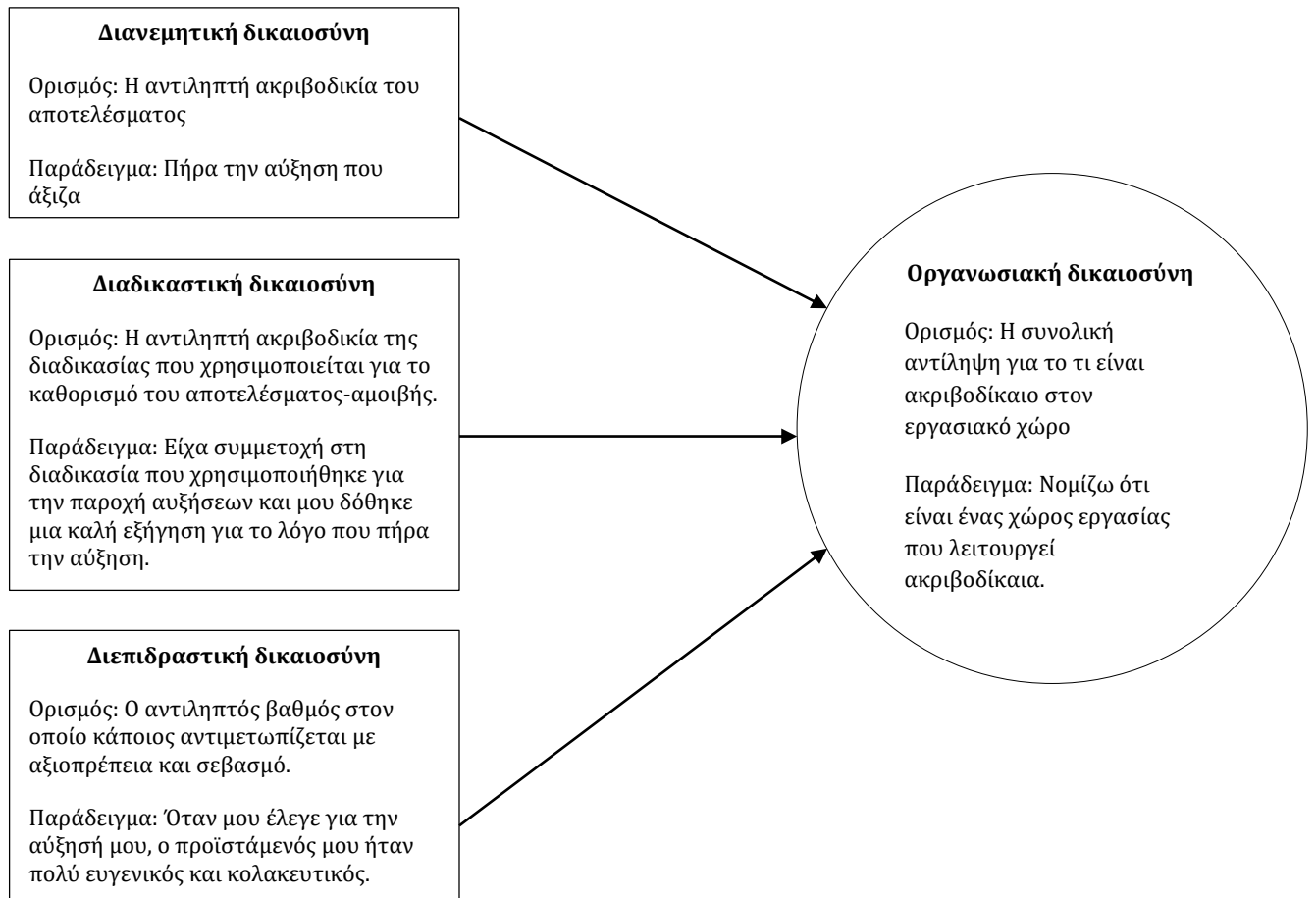
Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη θεωρία όσον αφορά τις χρηματικές αμοιβές, ο εργαζόμενος διακρίνει σαν δυο είδη ανισότητας την υποαμοιβή και την υπεραμοιβή. Στην πρώτη περίπτωση υπάρχει η αντίληψη από το άτομο ότι η αμοιβή του είναι λιγότερη απ' όσο αξίζει σε σύγκριση με αυτά που προσφέρει στην εργασία του και σε σχέση με την προσφορά κάποιου άλλου. Έτσι προκύπτει και το ενδεχόμενο ο εργαζόμενος αυτός να μειώσει την προσφορά του ούτως ώστε να εξισωθεί με αυτόν με τον οποίο κάνει τη σύγκριση, είτε με το να εργάζεται λιγότερο είτε ακόμα και να απουσιάζει συχνότερα από την εργασία του. Από την άλλη, δημιουργείται ένταση στο άτομο στην περίπτωση της υπεραμοιβής, όταν συνειδητοποιεί ότι αμείβεται περισσότερο απ' όσο αξίζει σε σχέση με τους άλλους. Έτσι, είναι δυνατό να αρχίσει να καταβάλλει προσπάθειες για αύξηση της ποσότητας ή της ποιότητας της εργασίας του ή και ακόμα να μειώσει τα οφέλη που αποκομίζει από αυτήν.

Πέραν από τις χρηματικές αμοιβές, τα άτομα επηρεάζονται στο χώρο εργασίας τους και από άλλους τομείς. Μετά από αρκετές έρευνες που έγιναν, επιβεβαιώνεται ότι η θεωρία της ισότητας μπορεί να έχει εφαρμογές και σε περιπτώσεις που η αμοιβή αναφέρεται σε άλλες όψεις του εργασιακού χώρου, πέραν των χρηματικών αμοιβών. (Κάντας Α., 1998: 69). Συγκεκριμένα, οι συνθήκες υπεραμοιβής και υποαμοιβής δημιουργήθηκαν με τον χειρισμό μη χρηματικών αμοιβών – με στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος που είχαν να κάνουν με τη θέση και το status μέσα στην οργάνωση. (Greenberg, 1988: 611).

Η ηθική ωριμότητα του ατόμου, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και είναι μια σημαντική μεταβλητή για τη θεωρία της ισότητας. Γι' αυτό και στις έρευνες που έγιναν για τη θεωρία αυτή για εργασιακά θέματα, οι ατομικές διαφορές και τα χαρακτηριστικά του ατόμου επηρεάζουν τη δράση και τις διαδικασίες γνωστικής επεξεργασίας. Ειδικότερα στην περίπτωση της υπεραμοιβής, τα άτομα που έχουν φτάσει σε ψηλά επίπεδα ηθικής ωριμότητας, νιώθουν τύψεις για την εις βάρος τους διάκριση και προσπαθούν να επιφέρουν ισότητα. (Κάντας Α., 1998: 70)

Πρόσφατες έρευνες διεύρυναν τη σημασία της ισότητας ή της ακριβοδικίας. Ιστορικά, η θεωρία ισότητας εστιαζόταν στη διανεμητική δικαιοσύνη, στην αίσθηση ακριβοδικίας που είχε ο υπάλληλος σχετικά με τον όγκο και την κατανομή αμοιβών στα άτομα. Προοδευτικά όμως θεωρούμε την ισότητα υπό το πρίσμα της οργανωσιακής δικαιοσύνης (organizational justice) μιας ευρύτερης αντίληψης σχετικά με το τι είναι ακριβοδίκαιο στο χώρο εργασίας. Οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τους οργανισμούς τους ως δίκαιους όταν πιστεύουν ότι τα αποτελέσματα (αμοιβές) που έλαβαν και ο τρόπος που τα έλαβαν είναι ακριβοδίκαια. Είναι δηλαδή η αντίληψη περί δικαιοσύνης ενός ατόμου. Άλλο βασικό στοιχείο της οργανωσιακής δικαιοσύνης είναι η άποψη ότι η δικαιοσύνη είναι πολυδιάστατη. Το πόσο πληρωνόμαστε με το πόσο νομίζουμε ότι έπρεπε να πληρωνόμαστε (διανεμητική δικαιοσύνη) είναι προφανώς σημαντικό. Επίσης η διαδικαστική δικαιοσύνη αφορά την αντίληψη περί ακριβοδικίας της διαδικασίας που χρησιμοποιείται για τον καθορισμό της κατανομής των αμοιβών. Μια νέα προσθήκη στην έρευνα αυτή είναι η διεπιδραστική δικαιοσύνη (interactional justice), η αντίληψη ενός ατόμου σχετικά με το βαθμό στον οποίο του συμπεριφέρονται με αξιοπρέπεια, ενδιαφέρον και σεβασμό. (Robbins, S. P. and Judge T.A., 2011: 209).

Το παρακάτω μοντέλο οργανωσιακής δικαιοσύνης παρουσιάζει με παραδείγματα τις μορφές δικαιοσύνης:



Σχήμα 2: Μοντέλο Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

Πηγή: Robbins, S. P. and Judge T.A., *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, (2011), σελ. 209

3.4.2 Θεωρία της προσδοκίας του Victor Vroom

Η θεωρία της προσδοκίας υποστηρίζει ότι η παρακίνηση του ατόμου εξαρτάται από το σθένος για επίτευξη ενός αποτελέσματος, από την προσδοκία που με την προσπάθεια θα οδηγήσει σε καλή απόδοση και καλά αποτελέσματα αλλά και την συντελεστικότητα (λειτουργικότητα) της απόδοσης στην επίτευξη των αποτελεσμάτων.

Ο Αμερικανός ψυχολόγος Victor H. Vroom (1964), ήταν αυτός που ανέπτυξε την θεωρία της προσδοκίας βασισμένη στις τρεις πιο πάνω έννοιες που είναι το σθένος, η προσδοκία και η συντελεστικότητα (λειτουργικότητα).

Υποστήριξε ότι με τον όρο σθένος αναφερόμαστε σε συναισθηματικούς προσανατολισμούς προς κάποια αποτελέσματα. (Vroom, 1964: 15). Δηλαδή, δηλώνει την

προτίμηση του ατόμου για το αποτέλεσμα που θα επιτύχει, ανεξάρτητα αν το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να επιτευχθεί από το άτομο. Τα αποτελέσματα μπορεί να είναι για παράδειγμα οι χρηματικές αμοιβές, ένας τίτλος ή αξίωμα κ.τ.λ.

Ο Vroom χρησιμοποιεί την έννοια της συντελεστικότητας ή λειτουργικότητας αναφερόμενος στην εκτίμηση που ένα αποτέλεσμα οδηγεί στην επίτευξη άλλων αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα η σκληρή δουλειά επηρεάζει και την απόδοση ενός εργαζομένου, την κοινωνική του ζωή αλλά και της πιθανές προοπτικές για προαγωγή του.

Επίσης, η έννοια της προσδοκίας ορίζεται ως μια στιγμιαία πεποίθηση όσον αφορά την πιθανότητα ότι μια ενέργεια θα ακολουθηθεί από κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα. (Vroom, 1964: 17). Έτσι, οι επιλογές του ατόμου αλλά και τα γεγονότα που πιθανόν να επέλθουν και είναι έξω από τον έλεγχό του, του επιφέρουν τα αποτελέσματα.

Συμπερασματικά, η θεωρία της προσδοκίας αναφέρει ότι η συμπεριφορά του ατόμου προκύπτει από μια συνειδητή διαδικασία λήψης αποφάσεων, βασισμένη στις προσδοκίες του για επίτευξη των αποτελεσμάτων που θα τον οδηγήσουν στην απόδοση και στις ανταμοιβές. Εξηγεί τις διαφορές των ατόμων όσον αφορά την παρακίνηση και τη συμπεριφορά και υπολογίζει τη δύναμη και το σθένος τους να συμπεριφέρονται με διαφορετικούς τρόπους.

Πολλά από αυτά τα άτομα δεν έχουν παρακίνηση στη δουλειά τους και η προσπάθεια που καταβάλλουν για να τα βγάλουν πέρα είναι ελάχιστη. Αυτό συμβαίνει για πολλούς λόγους. Αρκετοί υπάλληλοι έχουν περιορισμένες δεξιότητες και έτσι όσο σκληρά και να δουλέψουν, οι επιδόσεις τους θα είναι χαμηλές. Έχουν επίσης την άποψη ότι, παρόλη τη σκληρή τους δουλειά, η πιθανότητα να έχουν μια καλή αξιολόγηση από τους προϊστάμενους τους για την απόδοσή τους είναι χαμηλή. Υπάρχει η πεποίθηση από κάποιους ότι υπάρχει αντιπάθεια από μέρους του προϊστάμενού τους. Επίσης υπάρχει η πιθανότητα ένας οργανισμός να λαμβάνει υπόψη στοιχεία όπως η πρωτοβουλία και η αφοσίωση, που δεν έχουν να κάνουν και τόσο με την επίδοση των υπαλλήλων. Όλα αυτά είναι παράγοντες που συντείνουν και οδηγούν στη χαμηλή παρακίνηση των υπαλλήλων.

Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι μια καλή αξιολόγηση δεν συνεπάγεται πάντα και τις απαιτούμενες οργανωσιακές ανταμοιβές. Αυτό γίνεται μέσα σε κάποιους οργανισμούς όταν οι υπάλληλοι δεν αμείβονται για την επίδοσή τους αλλά βασίζεται για παράδειγμα στην προϋπηρεσία.

Ακολουθως, με βάση τα πιο πάνω, προβληματισμό δημιουργεί και κατά πόσο οι ανταμοιβές των υπαλλήλων είναι οι αναμενόμενες και ικανοποιητικές γι' αυτούς. Είναι πολύ δύσκολο ένας οργανισμός να προσαρμόζει τις ανταμοιβές στις ατομικές ανάγκες των υπαλλήλων, όμως η παρακινητική επίδραση με αυτό τον τρόπο μεγιστοποιείται.

3.4.3 Θεωρία της στοχοθέτησης

Η θεωρία της στοχοθέτησης είναι μια σύγχρονη θεωρία παρακίνησης στην οποία ο Edwin Locke διατύπωσε ότι οι προθέσεις για την προσπάθεια επίτευξης ενός στόχου αποτελούν βασική πηγή εργασιακής παρακίνησης. (E.A. Locke, 1968: 157-189). Βασίζεται σε μια σειρά από υποθέσεις οι οποίες προβλέπουν και εξηγούν την εργασιακή συμπεριφορά.

Μέσα από την έρευνα, η θεωρία της στοχοθέτησης υποστηρίζει ότι οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε ψηλότερα επίπεδα επίδοσης σε αντίθεση με τους απλούστερους και ευκολότερους στόχους. Οι στόχοι με μεγάλο βαθμό δυσκολίας είναι στόχοι που συνιστούν πρόκληση, ενθαρρύνουν τα άτομα να προσπαθήσουν περισσότερο, αλλά και να συγκεντρωθούν έτσι ώστε να εργαστούν σκληρότερα για να τους επιτύχουν. Θα πρέπει όμως οι στόχοι να είναι επιτεύξιμοι ούτως ώστε να μην επέλθει η απογοήτευση στους εργαζόμενους.

Οι συγκεκριμένοι στόχοι που θέτονται, παράγουν υψηλή επίδοση. Εξειδικεύοντας τον στόχο, προσαρμόζεται ανάλογα και η συμπεριφορά. Λειτουργεί δηλαδή σαν εσωτερικό ερέθισμα όπου με την ξεκάθαρη και ακριβή περιγραφή του στόχου και την κατανόησή του, αποφεύγεται η σύγχυση. Έτσι οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και επίκαιροι. (SMART: Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time-related). (Huczynski Andrzej A., Buchanan David A., 2014: 301).

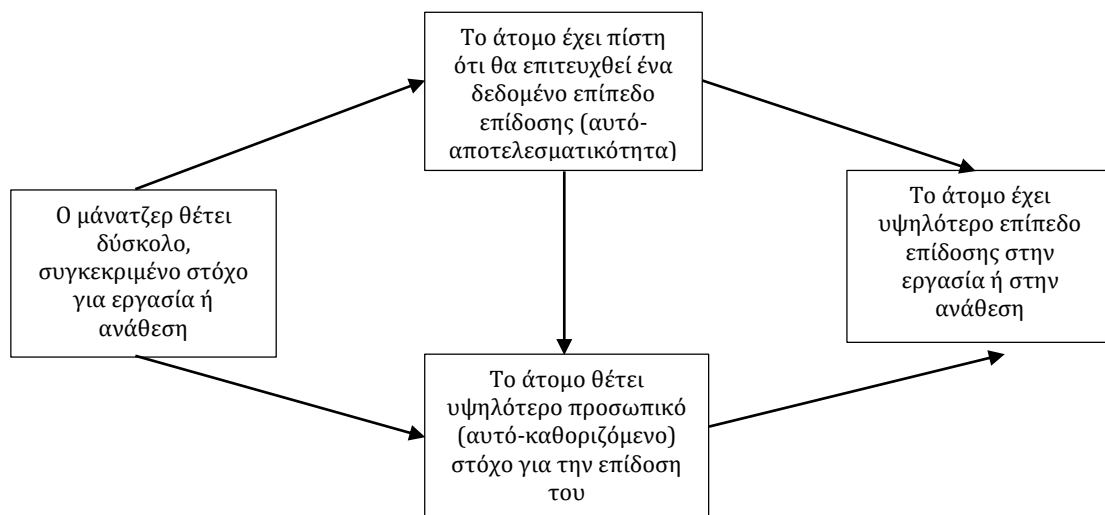
Η συμμετοχή στον προσδιορισμό των στόχων από τα ίδια τα άτομα αποτελεί πλεονέκτημα και επηρεάζει θετικά την επίδοση, καθώς δεσμεύονται και αφοσιώνονται

στην επίτευξη των στόχων αυτών. Επίσης, στόχοι οι οποίοι έχουν ανατεθεί από τη διοίκηση ενός οργανισμού, έχουν εξηγηθεί με σαφήνεια, είναι κατανοητοί και αποδεκτοί, μπορούν να επιτευχθούν με υψηλή επίδοση από τα άτομα.

Η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν οι άνθρωποι ως προς την πρόοδο τους στην επίτευξη των στόχων τους, λειτουργεί ως καθοδηγητής και τους παρακινεί στην συνέχιση της προσπάθειάς τους αφού τους παρέχει πληροφορίες για την μέχρι τώρα επίδοσή τους.

3.4.4 Θεωρία της αυτο-αποτελεσματικότητας

Η θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας αναφέρεται στη πεποίθηση ενός ατόμου ότι είναι ικανό να ολοκληρώσει επιτυχώς ένα έργο, μια ανάθεση. Όταν ένα άτομο έχει υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα, θεωρεί ότι είναι ικανό να ανταποκριθεί σε μια πρόκληση που του ανατίθεται στην εργασία του και έχει μεγάλη πίστη στις ικανότητές του να την πετύχει. Αντιθέτως, άτομα με χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα, πιθανόν να μην προσπαθήσουν αρκετά στην επίτευξη του στόχου τους ή ακόμα και να παρατήσουν τις προσπάθειες. Η θεωρία αυτή συνδυάζεται με τη θεωρία της στοχοθέτησης και αλληλοσυμπληρώνονται. Στο παρακάτω σχήμα διαφαίνεται ότι με την ανάθεση δύσκολων στόχων στους υπαλλήλους από τους μάνατζερ, οι πρώτοι αντιλαμβάνονται την πίστη σε αυτούς ότι μπορούν να αποδώσουν καλύτερα από άλλους.



Σχήμα 3: Συνδυαστικές επιδράσεις των στόχων και της αυτό-αποτελεσματικότητας στην επίδοση

Πηγή: Βασισμένο στο E.A. Locke και G.P. Latham, «Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey», *American Psychologist*, Σεπτέμβριος 2002, σσ. 705-717, από Robbins, S. P. and Judge T.A., (2011), σελ. 202

Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός ότι η αρνητική ανατροφοδότηση λειτουργεί θετικά για τα άτομα με υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα, δημιουργώντας τους έτσι την πρόκληση για επιπλέον προσπάθεια επίτευξης των στόχων τους και συνεπώς στην αυξημένη παρακίνηση τους. Αντιθέτως για τα άτομα με χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα αυτό λειτουργεί εναντίον καθώς μειώνεται η προσπάθειά τους με την αρνητική ανατροφοδότηση.

Ο Albert Bandura είναι ο ερευνητής που ανέπτυξε τη θεωρία αυτή υποστηρίζοντας ότι υπάρχουν τέσσερις τρόποι επίτευξης της αυτό-αποτελεσματικότητας (A. Bandura, 1997).

1. Η πραξιακή γνώση (enactive mastery), η πεποίθηση ότι το άτομο μπορεί να εκτελέσει το έργο που του έχουν αναθέσει, εφόσον το έχει διεκπεραιώσει ξανά στο παρελθόν με επιτυχία. Η πείρα σε σχέση με την ανάθεση που έχει αποκτήσει ήδη δηλαδή.
2. Έμμεση μοντελοποίηση (vicarious modelling – experience), λειτουργεί πειστικά για ένα άτομο και αποκτά σιγουριά ότι μπορεί να επιτύχει ένα στόχο, όταν βλέπει κάποιον άλλο να πετυχαίνει τον ίδιο στόχο. Ειδικότερα αν θεωρεί αυτό το άλλο άτομο ότι του μοιάζει και έχει τις ίδιες ικανότητες μαζί του.
3. Λεκτική πειθώ (Verbal Persuasion), ένα άτομο παρακινείται και αποδίδει περισσότερο και με μεγαλύτερη σιγουριά προς την επίτευξη ενός στόχου όταν κάποιος άλλος το πείθει ότι πληροί τα προσόντα για να το καταφέρει.
4. Διέγερση (Arousal), αποτελεί μια κατάσταση δραστηριοποίησης του ατόμου που το προτρέπει να διεκπεραιώσει το στόχο του και την ανάθεσή του.

3.4.5 Θεωρία της αυτοδιάθεσης

Η θεωρία αυτοδιάθεσης προτείνει ότι οι άνθρωποι προτιμούν να αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο των ενεργειών τους, οπότε οτιδήποτε κάνει μια δουλειά που μέχρι πρότινος απολαμβάναμε να μοιάζει περισσότερο με υποχρέωση και λιγότερο με ελεύθερα επιλεγμένη δραστηριότητα θα υπονομεύσει την παρακίνηση. (Robbins, S. P. and Judge T.A., 2011: 195).

Βασίζεται στην υπόθεση ότι αν τα άτομα επιδιώκουν την επίτευξη στόχων με βάση τα ενδογενή ενδιαφέροντα τους είναι πιθανότερο να τους επιτύχουν. Αλλά ακόμα και αν δεν

τα καταφέρουν υπάρχει η ικανοποίηση της προσπάθειας καθώς η διαδικασία επιδίωξης είναι γι' αυτούς ευχάριστη. Από την άλλη, οι εξωγενείς ανταμοιβές όπως για παράδειγμα τα χρήματα ή το κύρος, μειώνουν το ενδογενές ενδιαφέρον για μια δουλεία και τα άτομα έχουν λιγότερες πιθανότητες να πετύχουν τους στόχους που τους έχουν ανατεθεί.

Η θεωρία της αυτοδιάθεσης διατυπώνει επίσης ότι το άτομο παρακινείται από βασικές ανάγκες όπως είναι η αυτονομία, η ανάγκη αναζήτησης τρόπων για απόκτηση ικανοτήτων αλλά και η ανάγκη για θετικούς δεσμούς με τους άλλους.

Ένας οργανισμός πρέπει να είναι ικανός να συνδυάζει τα ενδογενή και τα εξωγενή κίνητρα για τους υπαλλήλους του ούτως ώστε να γίνεται η δουλειά ενδιαφέρουσα αλλά και να αναγνωρίζεται η επίδοση και η εξέλιξη τους. Οι υπάλληλοι, πρέπει να επιλέγουν την εργασία τους έτσι ώστε να αισθάνονται ότι είναι υπό τον έλεγχο τους και ότι η παρακίνηση από την εργασία τους οφείλεται σε λόγους πέρα των εξωγενών ανταμοιβών.

3.5 Παρακίνηση στον εργασιακό χώρο

Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο είναι η ιδιότητα που οδηγεί τον εργαζόμενο να ικανοποιεί τις προσωπικές του ανάγκες μέσα από την επίτευξη των στόχων του οργανισμού που βρίσκεται. Είναι αυτό δηλαδή που συνδέει τις προσωπικές ανάγκες του εργαζόμενου και τους στόχους του οργανισμού. Οι McCormick και Ilgen διατυπώνουν ότι με τον όρο κίνητρα της εργασίας εννοούμε τις συνθήκες που επηρεάζουν τη διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση των συμπεριφορών που σχετίζονται με τα εργασιακά περιβάλλοντα. (McCormick & Ilgen, 1985: 268). Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο συνδέεται με την ικανοποίηση, την αφοσίωση, τη δέσμευση και την πρόθεση της αποχώρησης. (Nohria *et al*, 2008).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, είναι η αίσθηση που έχουν όταν ικανοποιούνται οι προσδοκίες και οι ανάγκες τους από τον οργανισμό με το κίνητρο της απόκτησης που ενεργοποιείται μέσα από το σύστημα των ανταμοιβών. Ένα ικανοποιητικό σύστημα ανταμοιβών συνδέεται με την αποδοτική εργασία και παρέχει στους αποδοτικούς εργαζόμενους τη δυνατότητα και το κίνητρο να αναπτυχθούν.

Η εμπιστοσύνη, η εχεμύθεια και η πίστη των εργαζομένων σε ένα οργανισμό αποτελεί την αφοσίωση. Εφόσον διατηρείται το κίνητρο του δεσμού μέσα από την εργασιακή κουλτούρα, ενθαρρύνονται και σημαντικά στοιχεία για τους εργαζόμενους όπως η συνεργασία, οι φιλικές σχέσεις και το ευχάριστο περιβάλλον και επομένως και η ομαδική εργασία.

Ένας εργαζόμενος αισθάνεται δέσμευση απέναντι στον οργανισμό όταν αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, ενεργεί και προσπαθεί να κατανοήσει την εργασία που του ανατίθεται. Μέσα από το σχεδιασμό της εργασίας του νιώθει πρόκληση το γεγονός ότι μπορεί να την κατακτήσει και να την διεκπεραιώσει.

Η πρόθεση για αποχώρηση συσχετίζεται με το κίνητρο της υπεράσπισης. Ο μοχλός ενεργοποίησης του συγκεκριμένου κινήτρου είναι η διαφανής διοίκηση του οργανισμού και η δίκαιη κατανομή των πόρων. Σε περίπτωση μη ικανοποίησης του κινήτρου της υπεράσπισης, μεγιστοποιείται η αντίσταση των εργαζομένων σε κάθε εργασιακή αλλαγή και αυξάνεται η πρόθεσή τους για αποχώρηση. (Nohria *et al*, 2008)

Κεφάλαιο 4

Παρακίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα

4.1 Η έννοια της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

Η παρακίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα αποτελεί μια δύσκολη και πολύπλοκη έννοια της οποίας η ανάλυση εξαρτάται από πολλές μεταβλητές. Είναι γεγονός ότι λόγω των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ του Δημόσιου Τομέα με τον Ιδιωτικό αλλά και με άλλους οργανισμούς, η ανάλυση της είναι ενδιαφέρουσα και περιλαμβάνει αρκετές ιδιαιτερότητες. Είναι αδιαμφισβήτητα χρονοβόρο και δύσκολο από πλευράς της κάθε υπηρεσίας να εντοπίσει και να ικανοποιήσει την κάθε ειδική, ατομική ανάγκη των υπαλλήλων της.

Οι ερευνητές James L. Perry και Lois R. Wise (1990) διατύπωσαν τον ορισμό παρακίνησης στο δημόσιο τομέα σαν την ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς. (Perry J.L, Wise L.R. 1990: 367-373) Η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια υπηρεσία επηρεάζεται από συγκεκριμένες κατηγορίες κινήτρων όπως:

1. Τα ορθολογικά κίνητρα, δηλαδή η αίσθηση του εργαζομένου ότι το προσωπικό του όφελος συμπίπτει με του κοινωνικού συνόλου. Η τάση του ατόμου να αυξήσει την προσωπική του ωφέλεια και ικανοποίηση του δίνει κίνητρα παρακίνησης με αποτέλεσμα την εκπλήρωση των στόχων της υπηρεσίας τους και τη δέσμευση τους στην αποστολή της.
2. Τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα, συνδέονται με την θέληση των εργαζομένων να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον και αφορούν άτομα που έχουν συναίσθηση του καθήκοντος, της ευθύνης, της ένδειξης ενδιαφέροντος, της κοινωνικής ισότητας και κυρίως της πίστης προς τη δημόσια διοίκηση.
3. Τα συναισθηματικά κίνητρα, αφορούν τα κίνητρα που χαρακτηρίζονται από την ανάγκη του εργαζόμενου να βοηθήσει άλλα άτομα, το αίσθημα δηλαδή της

φιλανθρωπίας και του αλτρουϊσμού που επιθυμεί ο καθένας να εκφράσει. (Perry J.L, Wise L.R. 1990: 367-373).

Με βάση τις έννοιες των κινήτρων της δημόσιας υπηρεσίας, ο Perry (1990) διαπιστώνει επίσης ότι υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις που σχετίζονται με τα κίνητρα του δημόσιου υπαλλήλου. Αυτά είναι η δέσμευση προς το δημόσιο συμφέρον, η δέσμευση προς τις πολιτικές αποφάσεις του δημόσιου τομέα, το προσωπικό ενδιαφέρον αλλά και η συναισθηματική δέσμευση.

Σύμφωνα με τον Wright (2003), τα κίνητρα των δημοσίων υπάλληλων είναι περισσότερο αλτρουιστικά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους και υποστηρίζει ότι παρακινούνται μέσω της επιθυμίας τους να ικανοποιήσουν ανώτερου ιεραρχικά επιπέδου ανάγκες. (Wright, Bradley E., & Davis, Brian S. 2003: 70-90.) Η ικανοποίηση που λαμβάνει ο ίδιος ο εργαζόμενος δηλαδή από την εξυπηρέτηση που προσφέρει στους πολίτες και στο κοινωνικό σύνολο αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο γι' αυτόν που επηρεάζει τα επίπεδα παρακίνησης του.

Παρόλα αυτά, η μέτρηση της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα παραμένει πολύπλοκη καθώς σημαντικό ρόλο για την ανάλυση της διαδραματίζουν εξωγενείς παράγοντες όπως η κουλτούρα της κάθε χώρας αλλά και η αποστολή και οι στόχοι της εκάστοτε κυβέρνησης και παράγοντες που αφορούν τον κάθε δημόσιο υπάλληλο ξεχωριστά, όπως οι αντιλήψεις, οι αξίες και οι στάσεις.

4.2 Προβλήματα παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

Η παρακίνηση αποτελεί αναγκαίο στοιχείο για την επίτευξη της αποδοτικότητας της δημόσιας υπηρεσίας γιατί έτσι προϋποθέτει ταυτόχρονη αύξηση της παραγωγικότητας και μείωση του κόστους.

Μετά από πολλές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί για να εντοπιστούν τα κίνητρα για παρακίνηση και τα προβλήματα που επηρεάζουν αυτά τα κίνητρα διαφαίνεται ότι η αποτελεσματικότητα και η απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Η αναγκαιότητα παρακίνησης είναι αποτέλεσμα του χαμηλού επιπέδου παρακίνησης των υπαλλήλων στο δημόσιο. Κάποιες από τις αιτίες της χαμηλής παρακίνησης των εργαζόμενων είναι η χαμηλή αυτοπαρακίνηση των δημοσίων

υπαλλήλων, ο χαμηλός βαθμός ενθάρρυνσης τους από το οργανωσιακό τους περιβάλλον, η αδυναμία των προϊσταμένων να χρησιμοποιήσουν μεγάλο εύρος μέσων που αυξάνουν την παρακίνηση των υφισταμένων τους, η αδυναμία της ανώτατης διοίκησης να διακρίνει και να αναγνωρίσει τις προσπάθειες των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, η νοοτροπία και κουλτούρα που επικρατεί στο δημόσιο, η έλλειψη των κατάλληλων κινήτρων ανά εργαζόμενο, η υψηλή γραφειοκρατία και η διοικητική αγκύλωση, η έλλειψη επαρκούς σύνδεσης της αξίας-συνεισφοράς των εργαζομένων στους στόχους του οργανισμού με τις ανταμοιβές τους, η διαφορά μεταξύ των κινήτρων που παρέχονται από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις σε σχέση με τις δημόσιες και η έλλειψη του αισθήματος της δικαιοσύνης όσον αφορά την υλική αναγνώριση του έργου των δημοσίων υπάλληλων.

Η δημόσια υπηρεσία της Κύπρου, υστερεί σε πολλούς τομείς όσον αφορά την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την επίτευξη ψηλών αποδόσεων. Για το αποτέλεσμα αυτό ευθύνονται και πολλοί άλλοι παράγοντες, εκτός από τους πιο πάνω, που επηρεάζουν τους δημόσιους υπαλλήλους και τους οδηγούν σε χαμηλά επίπεδα παρακίνησης.

Είναι γεγονός ότι με τις δύσκολες προκλήσεις και τις σημαντικές αλλαγές των τελευταίων χρόνων ένεκα της οικονομικής κρίσης, προκλήθηκε μεγάλο κύμα αφυπηρητήσεων με αποτέλεσμα το μεγάλο πρόβλημα υποστελέχωσης στις διάφορες υπηρεσίες και την άνιση κατανομή υπαλλήλων. Το άγχος και η πίεση που επέρχεται εξαιτίας του φόρτου εργασίας επηρεάζει σημαντικά την απόδοση τους καθώς τα υποστελεχωμένα τμήματα δύσκολα ανταπεξέρχονται στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί λόγω της έλλειψης προσωπικού.

Επίσης, σημαντικό ζήτημα αποτελεί το σημερινό σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων το οποίο είναι ισοπεδωτικό και αφαιρεί κάθε λογική κινήτρων και ανταμοιβής της αποδοτικότητας. Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ότι επικρατεί η αδικία εφόσον δεν ανταμείβεται η απόδοση και η αποτελεσματικότητα και δεν μπορεί να γίνει εντοπισμός και αντιμετώπιση των αδυναμιών του κάθε υπαλλήλου.

Το σύστημα αμοιβών στη δημόσια υπηρεσία υστερεί ως παράγοντας παρακίνησης για αρκετούς υπαλλήλους καθώς δεν αμείβονται με βάση την απόδοσή τους και την αποτελεσματικότητά τους αλλά με βάση την αρχαιότητα και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Αυτό επηρεάζει αρκετούς εργαζόμενους ρίχνοντας τα επίπεδα παρακίνησης εφόσον

αντιλαμβάνονται ότι δεν υφίστανται οικονομικά κίνητρα που να τους ωθούν σε μεγαλύτερη επίδοση στην εργασία τους.

Στη δημόσια υπηρεσία έχει διατηρηθεί ένα ακόμα σημαντικό καθεστώς και με τα χρόνια δύσκολα μεταβάλλεται. Τα πειθαρχικά παραπτώματα που περιγράφει ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος που επισύρουν πειθαρχικές ποινές, όπως η επίπληξη, η πειθαρχική μετάθεση, η αναγκαστική αφυπηρέτηση, ο υποβιβασμός σε κατώτερη θέση ή σε μισθολογική κλίμακα, η απόλυση κ.λπ., σπάνια εφαρμόζονται στις πλείστες των περιπτώσεων και έτσι δεν αποτελούν αντικίνητρο.

Αν και οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν υστερούν από πλευράς μόρφωσης, προσόντων και διάθεσης προσφοράς, για να υπάρχει συνεχής ανάπτυξη και ενδυνάμωση των δεξιοτήτων τους πρέπει να γίνεται τακτικά επιμόρφωση του προσωπικού κατά τμήμα ή φορέα ή υπηρεσία λαμβάνοντας υπόψη τις εξειδικευμένες ανάγκες του. Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης εφαρμόζει πολιτική μάθησης αλλά το σημαντικότερο πρόβλημα είναι ότι οργανώνει συγκεντρωτικά τα προγράμματα εκπαίδευσης για όλα τα δημόσια τμήματα.

Το υφιστάμενο αναχρονιστικό μοντέλο δημόσιας διοίκησης δεν επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναδειχθούν και να δείξουν πλήρως τη δυναμική, τα προσόντα και τη μόρφωσή τους με συνεπακόλουθο την μειωμένη παρακίνηση τους. (<http://www.reform.gov.cy/gr>, Σχέδιο Δράσης για τη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας, 2013: 25). Αυτό είναι και αποτέλεσμα των πιο πάνω αιτιών αλλά και πολλών άλλων παραγόντων. Η έλλειψη εξοπλισμού στις υπηρεσίες, η ασάφεια και η σύγχυση στη λήψη αποφάσεων και στην κατανομή καθηκόντων που οφείλεται στην ελλιπή επικοινωνία με τους προϊσταμένους, οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους, η δυσαρέσκεια από τα ωφελήματα και τις ανταμοιβές που λαμβάνουν, η έλλειψη αξιοκρατίας και η αχρειαστή γραφειοκρατία είναι στοιχεία που αποθαρρύνουν τους δημόσιους υπάλληλους να αποκτήσουν κίνητρα στην εργασία τους.

4.3 Διαχείριση προβλημάτων παρακίνησης μέσω της Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας

Βασική αρχή της οργανωσιακής θεωρίας, είναι ότι οι οργανισμοί πρέπει να βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία προσαρμογής και ανακατανομής των πόρων τους, ώστε να

εξασφαλίζουν την επιβίωση και την ανάπτυξη τους. Η οικονομική κρίση και η προσπάθεια αντιμετώπισης της έθεσε το κράτος ενώπιον δύσκολων προκλήσεων. Αντίστοιχα και η δημόσια υπηρεσία καλείται να ανασυνταχθεί και να λειτουργήσει με τις νέες συνθήκες θέτοντας νέες παραμέτρους που θα επιφέρουν την αποτελεσματικότητα, την ευελιξία και την καινοτομία. Έτσι με τον εκσυγχρονισμό της μέσω του σχεδίου δράσης για τη μεταρρύθμιση και μέσα από δραστικές διαρθρωτικές αλλαγές, στοχεύει να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της, μειώνοντας τις γραφειοκρατικές διαδικασίες και το διοικητικό φόρτο.

Η προσέγγιση στη μεταρρύθμιση, ευθυγραμμίζει στοιχεία όπως είναι η δομή και η λειτουργία των υπηρεσιών, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η εγγύτητα στον πολίτη και η βελτίωση στην εξυπηρέτησή του.

Οι αυξημένες σημερινές απαιτήσεις από τη δημόσια υπηρεσία για παροχή αναβαθμισμένων υπηρεσιών προς τον πολίτη και παροχή αναβαθμισμένων έργων και προγραμμάτων συντείνουν στην αξιοποίηση νέων τεχνολογιών ώστε να καθίσταται δυνατή η πλήρης αξιοποίηση του τεχνολογικού και ανθρώπινου δυναμικού αλλά και η επίτευξη υψηλών αποδόσεων.

Η επιτυχία του σχεδίου, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό, στην αποδοχή του από τους δημόσιους υπάλληλους. Η αντίσταση στην αλλαγή που παρατηρείται εμποδίζει την εξέλιξη και την ανάπτυξη. Δυστυχώς αυτή η νοοτροπία που υφίσταται στη δημόσια υπηρεσία μπορεί να καταστήσει δύσκολο τον εκσυγχρονισμό εφόσον τα κίνητρα για τους εργαζόμενους είναι πολύ λίγα και αμφισβητούν το κατεστημένο και την εφαρμογή καινοτομιών για βελτίωση της παροχής υπηρεσιών. Θα πρέπει μέσω της μεταρρύθμισης να υπάρχει επιβράβευση εκείνων των δημοσίων υπαλλήλων που αναζητούν την αλλαγή της κουλτούρας. Η επίτευξη αυτής της αλλαγής να γίνεται με την εκπαίδευση και την υιοθέτηση συστήματος κινήτρων που να προάγουν τις επιθυμητές συμπεριφορές.

Εφαρμόζεται ο θεσμός της κινητικότητας και εναλλαξιμότητας των εργαζομένων προκειμένου να κατανέμονται με τον ωφελιμότερο τρόπο και ανάλογα με τις πραγματικές και μεταβαλλόμενες ανάγκες. Το μέτρο αυτό συντελεί στον εμπλουτισμό των εμπειριών, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων. Εξετάζονται και άλλοι τρόποι προώθησης της κινητικότητας τους όπως η διευκόλυνση και η παροχή

κινήτρων σε δημόσιους υπαλλήλους που επιζητούν τον εμπλουτισμό των εμπειριών τους ώστε να έχουν τη δυνατότητα να υπηρετήσουν από μια θέση σε άλλη μέσω μετάταξης.

Αναγνωρίζεται ότι οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο τομέα δεν υστερούν σε μόρφωση, προσόντα και διάθεση προσφοράς αν και το υφιστάμενο αναχρονιστικό μοντέλο της δημόσιας διοίκησης δεν τους επιτρέπει να αναδειχθούν και να αξιοποιήσουν πλήρως τη δυναμική τους. Γι' αυτό και επιβάλλεται μέσω του σχεδίου δράσης της μεταρρύθμισης η ανάταξη του όλου συστήματος αξιολόγησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και η πιο ορθολογική αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων.

Είναι γεγονός ότι το σημερινό σύστημα αξιολόγησης των δημόσιων λειτουργών είναι ισοπεδωτικό και αφαιρεί κάθε λογική κινήτρων και ανταμοιβής της αποδοτικότητας. Προωθείται η εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης που να διακρίνει και να αναδεικνύει αξιοκρατικά την αποδοτικότητα και να αντιμετωπίζει τη μειωμένη απόδοση.

Σημαντικός στόχος του σχεδίου δράσης αποτελεί επίσης η ανάπτυξη της στρατηγικής και ηγετικής ικανότητας και της ικανότητας χάραξης πολιτικής των Διευθυντικών στελεχών. Η αλλαγή αρχίζει από την κορυφή της ιεραρχίας γι' αυτό και προωθήθηκε η ανάπτυξη και ενδυνάμωση των ηγετικών στρατηγικών δεξιοτήτων της δημόσιας υπηρεσίας υπό την διαχείριση της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης η οποία και ολοκληρώθηκε το 2015. Έθεσε ως στόχο την πρόσβαση διεύθυνσης και προσωπικού σε καινούρια εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού και πολιτικής.

Εκτός από την εκπαίδευση των ηγετικών στελεχών, προωθείται και η ανάπτυξη δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων στη διαχείριση έργων. Με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και επάρκειας των υπαλλήλων, όσον αφορά τον σχεδιασμό, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και αξιολόγηση έργων θα γίνει εκπαίδευση και επανεκπαίδευση προσωπικού σε θέματα διαχείρισης έργων.

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, προσπαθεί σε συνεργασία με Πανεπιστήμια να εφαρμόσει την εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων σε θέματα μέσω διαδικτύου, e-learning, χωρίς να απαιτείται η φυσική τους παρουσία έτσι ώστε με την επιτυχή παρακολούθηση των προγραμμάτων, να εξασφαλίζονται μονάδες αναγνώρισης πτυχιακού ή μεταπτυχιακού επιπέδου σε συναφείς με τη Διοίκηση κλάδους σπουδών.

Επίσης μέσω της βελτίωσης του Ρυθμιστικού πλαισίου (εργαλείο για την υλοποίηση των στόχων της Στρατηγικής της Ευρώπης 2020), προωθείται η μείωση της γραφειοκρατίας και του διοικητικού φόρτου, μέσω τη απλοποίησης της νομοθεσίας και των περίπλοκων κρατικών διαδικασιών, με στόχο τον εκσυγχρονισμό και την αποτελεσματικότητα.

Βασικός πυλώνας του εκσυγχρονισμού της δημόσιας υπηρεσίας αποτελεί η αξιοποίηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης από την κρατική μηχανή, για να καταστεί πιο αποτελεσματική και αποδοτική η εσωτερική της λειτουργία μέσα από την παροχή δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Έτσι αποφεύγονται οι γραφειοκρατικές διαδικασίες και προωθείται η βελτίωση στην ταχύτητα και στην ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών. (<http://www.reform.gov.cy/gr>).

Κεφάλαιο 5

Μεθοδολογία Έρευνας

5.1 Σκοπός της έρευνας

Η έρευνα αυτή διεξάγεται με σκοπό να εντοπιστούν οι κύριοι λόγοι που οδηγούν το Ανθρώπινο Δυναμικό του Δημόσιου τομέα σε χαμηλά επίπεδα παρακίνησης και ποια είναι τα κύρια προβλήματα που συντείνουν στην δυσμενή αυτή κατάσταση. Με τη μελέτη αυτή θα εντοπιστούν τα κίνητρα, εάν υπάρχουν, που ωθούν τους υπαλλήλους στην επίτευξη του στόχου που τους ανατίθεται από τους οργανισμούς τους και κατά πόσο ο προϊστάμενος τους διαδραματίζει κινητήρια δύναμη προς το στόχο αυτό.

Μέσα από αυτή την μελέτη επιδιώκεται να απαντηθούν κάποια ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν

- την αντίληψη και το βαθμό ικανοποίησης των Δημοσίων Υπαλλήλων από την παρούσα κατάσταση στη Δημόσια Υπηρεσία,
- την ικανοποίηση τους από τα καθήκοντά τους, το περιβάλλον τους και τους οργανισμούς που υπηρετούν,
- τα προβλήματα που οδηγούν σε χαμηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας και παρακίνησης και κατά πόσο έχουν μερίδιο ευθύνης οι προϊστάμενοι.

Η επιδίωξη και ο απώτερος στόχος από τα αποτελέσματα της έρευνας, μέσα από το δείγμα, είναι να διαφανούν οι ουσιαστικοί παράγοντες που επηρεάζουν το Ανθρώπινο Δυναμικό όσον αφορά την παρακίνηση τους, ποιες είναι οι κυριότερες αδυναμίες της Δημόσιας Διοίκησης και κατά πόσο, μελλοντικά, θα αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για τους αρμόδιους φορείς στην επίλυση των προβλημάτων αυτών και στην εξεύρεση λύσεων.

5.2 Μεθοδολογία

Διεξήχθη πρωτογενής, ποσοτική έρευνα, όπου έχει αποσταλθεί δομημένο ερωτηματολόγιο με ηλεκτρονική μορφή μέσω του SurveyMonkey, μιας έγκυρης ιστοσελίδας που βασίζεται κυρίως στη μεθοδολογία της έρευνας και την εγκυρότητα των δεδομένων και των αποτελεσμάτων.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γινόταν μέσω του ακόλουθου συνδέσμου και η συμβολή των υπαλλήλων για τη διεξαγωγή της έρευνας ήταν εμπιστευτική και ανώνυμη:

https://www.surveymonkey.com/r/?sm=V2czfIMV_2BRCDQSa584WGHg_3D_3D

Στο Παράρτημα I παρουσιάζεται το Ερωτηματολόγιο.

5.3 Πεδίο διεξαγωγής της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε υπαλλήλους συγκεκριμένων Τμημάτων και Υπηρεσιών που υπάγονται στο Υπουργείο Γεωργίας, Αγροτικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος εκ των οποίων σε ένα από αυτά υπηρετώ, στο Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων. Έγινε μελέτη με επιλογή των τμημάτων Γεωργίας, Αναπτύξεως Υδάτων και Περιβάλλοντος της επαρχίας Λάρνακας λόγω περιορισμένου χρόνου και πόρων και το γεγονός ότι στεγάζονται στον ίδιο χώρο, συντέλεσε στην ομαλότερη διεξαγωγή της. Είναι αντιπροσωπευτικά τα τμήματα αυτά καθώς αντικατοπτρίζουν την παρούσα κατάσταση και δίνεται ένα ευρύ φάσμα απόψεων και αντιλήψεων για το κλίμα που επικρατεί στη Δημόσια Υπηρεσία για τον βαθμό ικανοποίησης των Δημοσίων Υπαλλήλων.

Το τμήμα Γεωργίας αποτελεί μια σύγχρονη και αποτελεσματική υπηρεσία η οποία φροντίζει για το συμφέρον του αγροτικού κόσμου, προσφέροντας του έγκυρη, έγκαιρη, αντικειμενική και ολοκληρωμένη καθοδήγηση σε σχέση με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κυπριακής γεωργίας. Η σημαντικότερη παράμετρος της αποστολής του τμήματος είναι η επαγγελματική κατάρτιση του αγροτικού κόσμου, η εκπαίδευση και η ενημέρωση για τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις καθώς και η εναρμόνιση της κυπριακής γεωργίας με το ευρωπαϊκό κεκτημένο.

Το τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων στοχεύει στην προστασία, αιεφόρο και ορθολογική ανάπτυξη και διαχείριση των υδάτινων πόρων της Κύπρου. Ασχολείται κυρίως με τη λειτουργία και συντήρηση των έργων υποδομής όπως για παράδειγμα τα φράγματα, διαχειρίζεται τους κινδύνους πλημμύρας, σχεδιάζει και εφαρμόζει προγράμματα για τη προστασία επιφανειακών και υπόγειων υδάτινων σωμάτων, ετοιμάζει σχέδια διαχείρισης ξηρασίας, παρακολουθεί και σχεδιάζει προγράμματα για προστασία των επιφανειακών και υπόγειων υδάτων από τη ρύπανση, στοχεύει στην καλλιέργεια υδατικής συνείδησης στους καταναλωτές για εξοικονόμηση νερού κ.λπ.

Το τμήμα Περιβάλλοντος στοχεύει στην αιεφόρο και πράσινη ανάπτυξη και την ενδυνάμωση της περιβαλλοντικής διάστασης στο μέγιστο βαθμό ούτως ώστε να συνδέονται οι στόχοι αυτοί με τους στόχους του ευρωπαϊκού περιβαλλοντικού κεκτημένου. Ασχολείται με παράγοντες όπως την αιεφόρο ανάπτυξη, την προστασία της φύσης, τις περιβαλλοντικές μελέτες, τον έλεγχο της ρύπανσης, τη διαχείριση αποβλήτων καθώς και την κλιματική δράση.

Το δείγμα της έρευνας που διεξήχθη, επικεντρώθηκε στα τρία αυτά τμήματα. Στάλθηκαν 110 ερωτηματολόγια εκ των οποίων απαντήθηκαν τα 71 με ποσοστό ανταπόκρισης 64,45% του πληθυσμού των τμημάτων αυτών καθώς οι υπόλοιποι είτε δεν ανταποκρίθηκαν, είτε απουσίαζαν από την εργασία τους κατά τη διεξαγωγή της έρευνας λόγω αδειών ανάπαυσης ή ασθενείας.

Για μεγαλύτερα ποσοστά συμβολής στην έρευνα, επιβεβαιώθηκε στους υπαλλήλους ότι η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και απολύτως εμπιστευτική και θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για τη διεξαγωγή της μελέτης.

5.4 Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου

Το ερωτηματολόγιο, αποτελεί ένα γενικευμένο όρο που περιλαμβάνει όλες τις τεχνικές συλλογής δεδομένων, όπου το κάθε άτομο καλείται να απαντήσει το ίδιο σύνολο απαντήσεων, σε μια προκαθορισμένη σειρά (de Vaus, 2002 από Mark Saunders, Philip Lewis, Adrian Thornhill, 2007: 354-355).

Με βάση την αρθρογραφία και τη βιβλιογραφία που σχετίζεται με το θέμα της μελέτης, το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στην ελληνική γλώσσα, με τρόπο δομημένο έτσι

ώστε να είναι απλό και κατανοητό για τον ερωτώμενο. Βασίστηκε σε ερωτήματα που απορρέουν από τη βιβλιογραφία για τις θεωρίες της παρακίνησης και ολοκληρώθηκε η σύνταξή του μετά από διάλογο με την επιβλέπουσα καθηγήτρια έτσι ώστε να είναι έγκυρο και αξιόπιστο.

Έχουν σταλεί δοκιμαστικά σε τρεις συναδέλφους αλλά και στην υπεύθυνη καθηγήτρια όπου ανταποκρίθηκαν θετικά ως προς τη δομή και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου, διατυπώνοντας σχόλια και εισηγήσεις για περαιτέρω βελτίωση. Ο σκοπός της πιλοτικής δοκιμής είναι για να βελτιωθεί το ερωτηματολόγιο έτσι ώστε οι ερωτώμενοι να μην αντιμετωπίσουν προβλήματα κατά την απάντηση των ερωτημάτων και ο ερευνητής θα μπορέσει να καταγράψει τα δεδομένα του χωρίς δυσκολία. (Mark Saunders, Philip Lewis, Adrian Thornhill, 2007: 386)

Με το πέρας των όποιων διορθώσεων από τις εισηγήσεις και τα σχόλια που έλαβα, οι απαντήσεις που δόθηκαν σε πιλοτικό στάδιο, διαγράφηκαν και στάλθηκαν τα ερωτηματολόγια ηλεκτρονικά μέσω του συνδέσμου (link) στο δείγμα. Αναφέρθηκε εισαγωγικά μέσω ενημερωτικού σημειώματος, ο σκοπός της έρευνας, διαβεβαιώνοντας την ανωνυμία και την εχεμύθεια στις απαντήσεις που θα δοθούν και επισυνάφθηκαν και τα στοιχεία επικοινωνίας του ερευνητή και της υπεύθυνης καθηγήτριας για οποιοσδήποτε πληροφορίες.

Για την διεξαγωγή της έρευνας και την αποστολή των ερωτηματολογίων στα συγκεκριμένα τμήματα, ζητήθηκε άδεια από την Γενική Διευθύντρια του Υπουργείου Γεωργίας, Αγροτικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος, η οποία ανταποκρίθηκε θετικά δίνοντας την έγκρισή της.

Έχει συνταχθεί ερωτηματολόγιο χωρισμένο σε τρία μέρη. Το Α' Μέρος περιείχε 4 ερωτήσεις και αφορούσε τα Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος (Ερωτήματα 1-4: Φύλο, Ηλικία, Επίπεδο θέσης με κριτήριο τη μισθοδοτική κλίμακα, Έτη υπηρεσίας στη Δημόσια Υπηρεσία). Αποφεύχθηκαν συγκεκριμένα ερωτήματα όπως για παράδειγμα ο κλάδος εργασίας που απασχολείται ο υπάλληλος ή αν αφορά έκτακτο ή μόνιμο προσωπικό εφόσον αποτελούν ευαίσθητες ερωτήσεις οι οποίες θα μπορούσε να οδηγήσουν στην άρνηση της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου για λόγους ταυτοποίησης.

Το Β' Μέρος περιλαμβάνει 19 ερωτήσεις οι οποίες είναι δομημένες με βάση την κλίμακα Likert, τύπου «κλειστών» ερωτήσεων δηλαδή, όπου χρησιμοποιήθηκε για να μετρηθεί η στάση των δημοσίων υπαλλήλων ως προς την εργασία τους και ποια άποψη εκφράζουν δίνοντας το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους. Η μορφή της αριθμητικής κλίμακας Likert διαμορφώνεται από 1-5 και παρουσιάζεται ως εξής:

1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια 4=Αρκετά, 5=Απόλυτα, και 6=Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ. Απεικονίζει τη στάση του ερωτώμενου απέναντι στα ερωτήματα που του έχουν τεθεί και δεν υπάρχει δυσκολία στην συμπλήρωση εφόσον είναι κατανοητά και οι οδηγίες σαφείς. Μέσα από τα ερωτήματα αυτά διατυπώνουν κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι από την παρούσα κατάσταση στη Δημόσια Υπηρεσία και συγκεκριμένα στους οργανισμούς που υπηρετούν, αλλά και από τη φύση της εργασίας τους (Ερωτήματα 5-15, 23), και πόσο ευχαριστημένοι είναι από τις ανταμοιβές και τα ωφελήματά τους (Ερωτήματα 16-22).

Το Γ' Μέρος περιλαμβάνει επίσης 19 ερωτήματα «κλειστού» τύπου, που αφορούν την άποψη που έχουν σχηματίσει οι εργαζόμενοι για τους προϊστάμενους τους και κατά πόσο είναι ικανοί να διαχειριστούν τα προβλήματα που προκύπτουν καθώς επίσης και κατά πόσο ο άμεσος προϊστάμενος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους. Διεξάγεται με τον ίδιο τρόπο, μέσω της κλίμακας Likert, όπως και στο Β' Μέρος (Ερωτήματα 24-42).

Τέλος, παρατίθεται και ένα ερώτημα ανοικτού τύπου όπου οι ερωτώμενοι μπορούν να προσθέσουν οι ίδιοι οποιοδήποτε σχόλιο επιθυμούν και να εκφράσουν απόψεις και εισηγήσεις (Ερώτημα 43).

5.5 Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων

Για την ανάπτυξη της στατιστικής ανάλυσης χρησιμοποιήθηκε το πακέτο εργαλείων ανάλυσης Excel της Microsoft Office. Καταχωρήθηκαν τα δεδομένα και οι παράμετροι για κάθε ανάλυση και μέσω του εργαλείου αυτού χρησιμοποιήθηκαν με τις κατάλληλες στατιστικές συναρτήσεις μακροεντολών για τον υπολογισμό και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων. Πραγματοποιήθηκαν μέσω της καταχώρησης των δεδομένων πίνακες και γραφήματα από τα οποία διασταυρώθηκαν σε κάποιες περιπτώσεις για τη σύγκριση των μεταβλητών.

Χρησιμοποιήθηκε αυτή η μέθοδος λόγω της αξιοπιστίας, της λειτουργικής και μη χρονοβόρας εξαγωγής των αποτελεσμάτων. Επίσης μέσω αυτής της μεθόδου εξάγονται

ασφαλή αποτελέσματα και παρουσιάζονται με τρόπο κατανοητό για έναν εξωτερικό παρατηρητή.

5.6 Περιορισμοί και αδυναμίες στην έρευνα

Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η έρευνα διεξήχθη σε μικρή κλίμακα, 71 δημοσίων υπαλλήλων συγκεκριμένων τμημάτων του Υπουργείου Γεωργίας, αλλά αντικατοπτρίζει την παρούσα κατάσταση στη Δημόσια Υπηρεσία. Η επέκταση της μελέτης αυτής σε περισσότερα τμήματα θα προσέφερε πιο αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα για το σύνολο του πληθυσμού.

Όμως το δείγμα των 71 υπαλλήλων που συμμετείχαν αποτελεί σημαντικό ποσοστό για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων όπου μπορεί να διαπιστωθεί ως ένα βαθμό η στάση απέναντι σε συγκεκριμένες παραμέτρους της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο.

Μέσα από τα ερωτήματα που υποβλήθηκαν στο δείγμα, τα οποία αναλύονται παρακάτω, η εις βάθος ανάλυση των απαντήσεων με βάση τα δημογραφικά στοιχεία ήταν αδύνατη και αρκετή δύσκολη για τους πόρους και το χρονικό περιθώριο που υπήρχε στη διάθεση της ερευνήτριας.

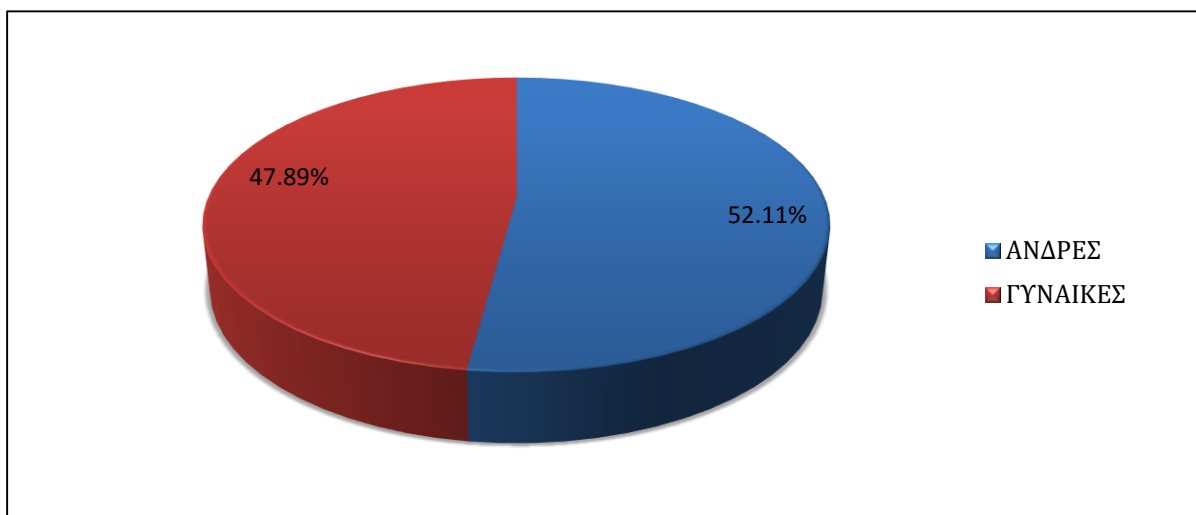
Κεφάλαιο 6

Αποτελέσματα Έρευνας

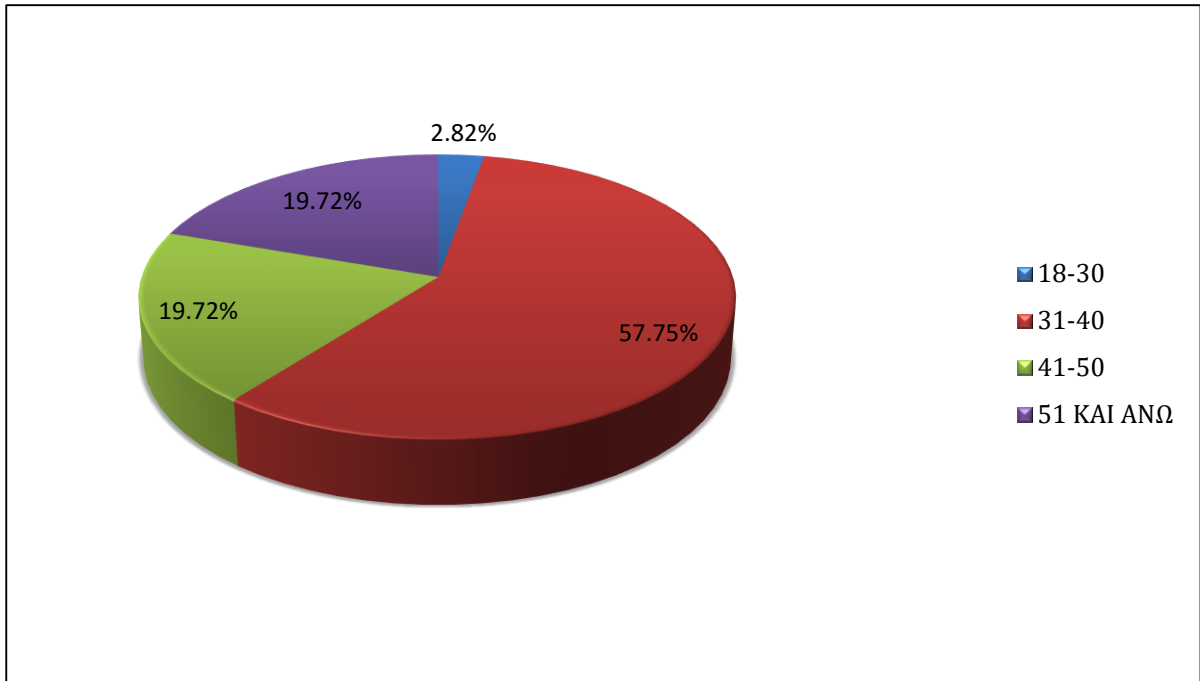
6.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά - Ανάλυση

Από τα 110 ερωτηματολόγια που έχουν δοθεί για την έρευνα στα τμήματα του Υπουργείου Γεωργίας Αγροτικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος (Τμήμα Γεωργίας, Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων και Τμήμα Περιβάλλοντος), συμπληρώθηκαν τα 71, δηλαδή ποσοστό της τάξης του 64,54%. Το Α' Μέρος του ερωτηματολογίου αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που λαμβάνουν μέρος στην έρευνα. Από τους συμμετέχοντες, το 52,11% αφορά άντρες δηλαδή 37 στο σύνολό τους και το 47,89% γυναίκες, δηλαδή 34. Οι ηλικίες των υπαλλήλων κυμαίνονται από 18-30 με ποσοστό 3%, από 31-40 με 58%, 41-50 και 51 και άνω με ποσοστά 20% αντίστοιχα. Με κριτήριο τη μισθοδοτική κλίμακα, η πλειοψηφία με ποσοστό 53,52% αφορά υπαλλήλους με μισθοδοτική κλίμακα που κυμαίνεται από Α8-Α12, το 42,25% αφορά υπαλλήλους βάσης με κλίμακα Α1-Α7, και το 4,23% ανώτερους λειτουργούς από Α13 και πάνω. Το μεγαλύτερο ποσοστό των λειτουργών της τάξης του 74,65% εργάζεται στη Δημόσια Υπηρεσία από 5-15 χρόνια, από 15-25 χρόνια εργάζεται το 11,27%, από 25 και άνω το 12,67% και ένα μικρό ποσοστό των υπαλλήλων, το 1,47% διορίστηκαν πρόσφατα με εμπειρία από 1-5 χρόνια. Τα πιο πάνω δημογραφικά χαρακτηριστικά παρουσιάζονται στα Διαγράμματα 1, 2, 3 και 4:

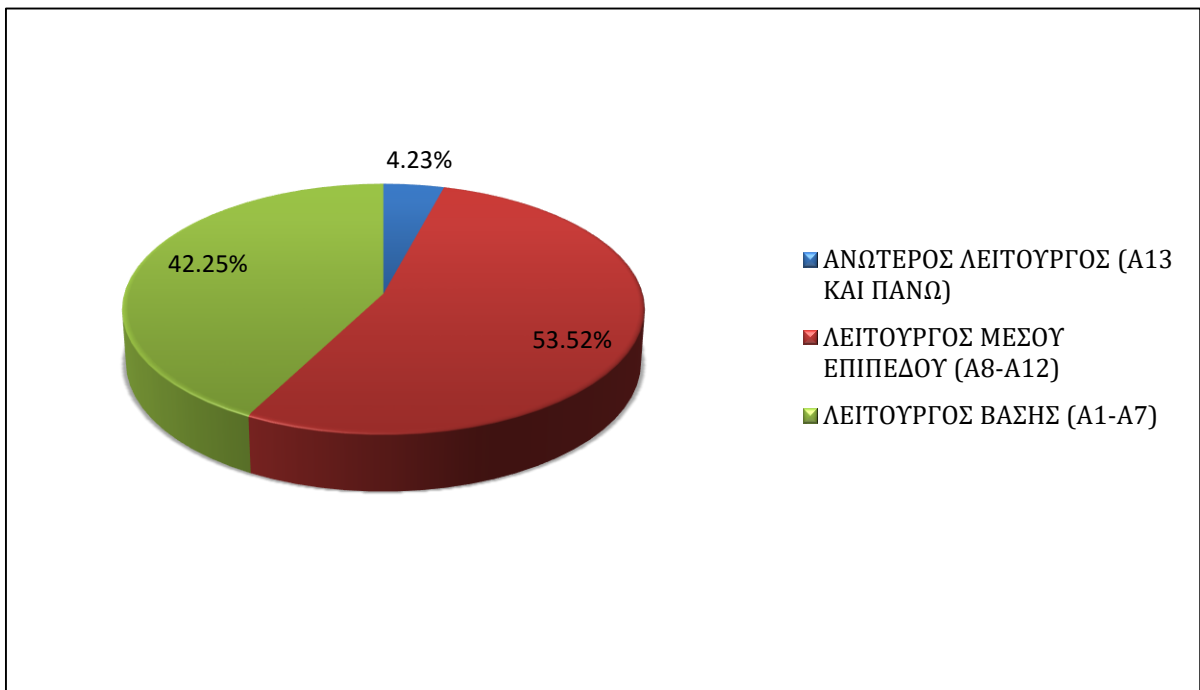
Διάγραμμα 1: ΦΥΛΟ



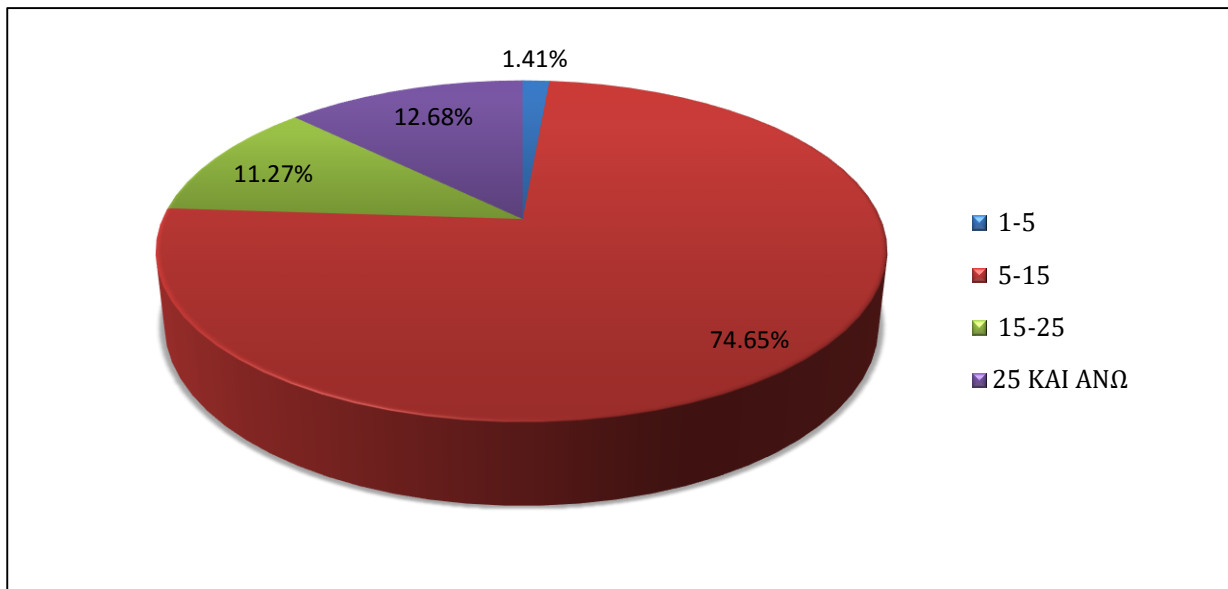
Διάγραμμα 2: ΗΛΙΚΙΑ



Διάγραμμα 3: ΕΠΙΠΕΔΟ ΘΕΣΗΣ (ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗ ΜΙΣΘΟΔΟΤΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ)



Διάγραμμα 4: ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ



6.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων σε θέματα παρακίνησης - Απόψεις

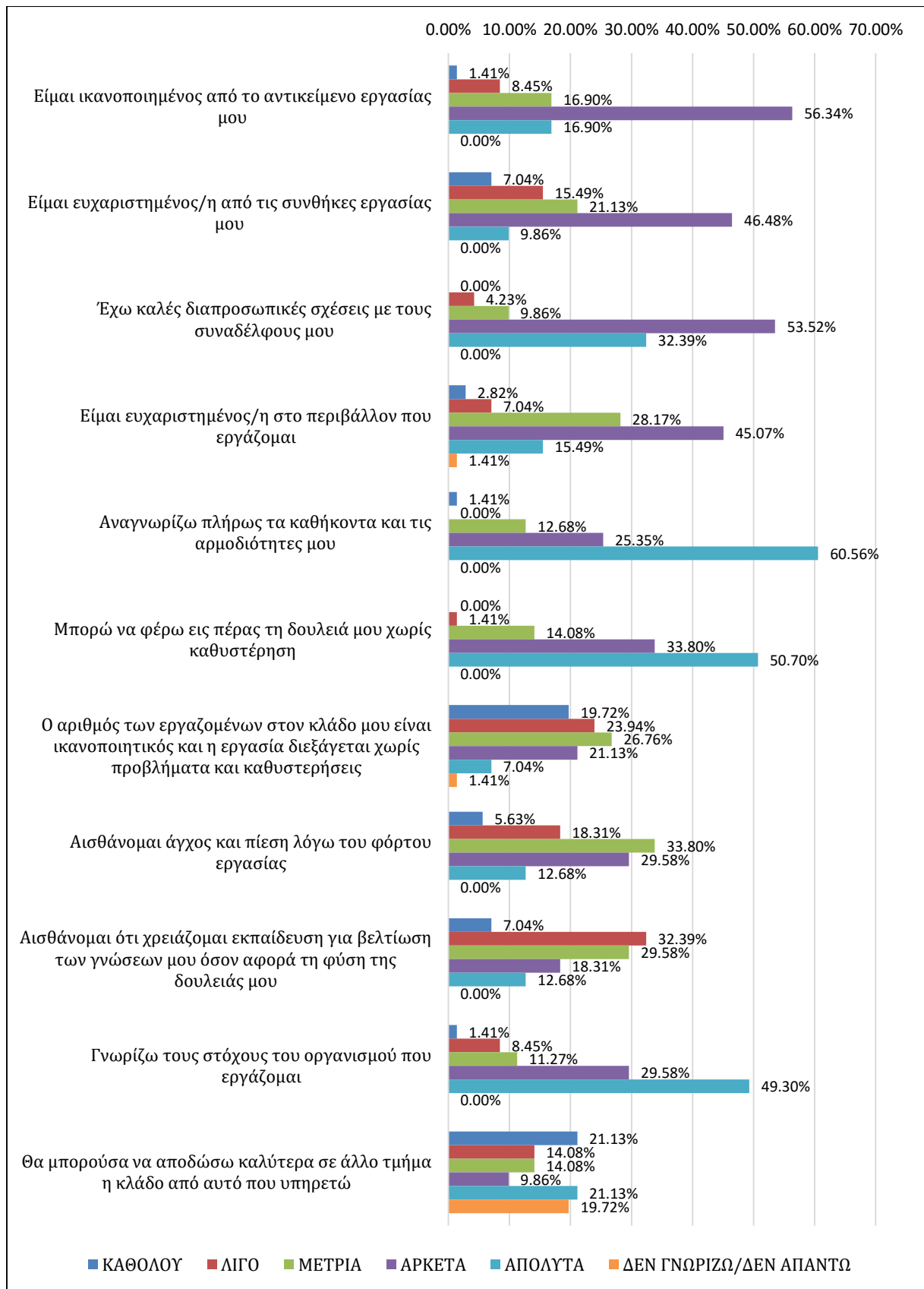
Στο Β' Μέρος του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν 19 ερωτήματα που αφορούν την παρούσα κατάσταση στη Δημόσια Υπηρεσία ούτως ώστε να εντοπιστεί κατά πόσο αυτά επηρεάζουν τα επίπεδα παρακίνησης τους στην εργασία τους. Οι 6 ερωτήσεις αντικατοπτρίζουν το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων όσον αφορά το αντικείμενο και τη φύση της εργασίας τους. Οι 5 ερωτήσεις αναφέρονται στο περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας τους στον οργανισμό που βρίσκονται. Τα 5 ερωτήματα δείχνουν την άποψη του προσωπικού για τα ωφελήματα που λαμβάνουν, οικονομικά ή μη και από το τελευταίο ερώτημα διαμορφώνεται η αντίληψη τους όσον αφορά την αξιοκρατία που υφίσταται στη Δημόσια Υπηρεσία.

Το Γ' Μέρος που αποτελείται από 19 ερωτήματα, σκιαγραφεί τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από τους προϊστάμενους τους και κατά πόσο αυτοί συμβάλλουν στην παρακίνηση των υφισταμένων τους. Είναι γεγονός ότι σημαντικό ρόλο διαδραματίζει ο ρόλος του προϊστάμενου και αποτελεί κινητήριο δύναμη προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Με τις κατάλληλες ικανότητες, την σωστή καθοδήγηση και ασκώντας το ρόλο του σωστού ηγέτη οι υπάλληλοι αποκτούν κίνητρα στην εργασία τους και είναι αποτελεσματικοί.

6.2.1 Αντίληψη και απόψεις εργαζομένων όσον αφορά την εργασία τους

Αρχικά τέθηκαν κάποια βασικά ερωτήματα στο δείγμα για να διαπιστωθεί κατά πόσο υπάρχει ικανοποίηση όσον αφορά το αντικείμενο της εργασίας, τη φύση της δουλειάς τους, τις συνθήκες στις οποίες βρίσκονται, πόσο ευχαριστημένοι είναι στο περιβάλλον τους και πόσο καλές διαπροσωπικές σχέσεις διατηρούν με τους συναδέλφους τους οι δημόσιοι λειτουργοί, έτσι ώστε να προσεγγισθεί εάν αποτελούν στοιχεία που επηρεάζουν τον βαθμό παρακίνησης τους και μειώνουν την αποδοτικότητα τους. Επιπλέον, σκιαγραφήθηκε η αντίληψη τους και οι γνώσεις τους όσον αφορά τους στόχους του οργανισμού, η ανάγκη για εκπαίδευση τους σχετικά με τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες τους, ο βαθμός εκπλήρωσης της εργασίας τους και αν αυτό τους αποφέρει άγχος, αλλά και εάν τίθεται θέμα έλλειψης προσωπικού. Παρακάτω παρατίθεται ένα συνοπτικό Διάγραμμα με τα αποτελέσματα και αναλύονται επιμέρους αναλυτικά:

Διάγραμμα 5: ΑΠΟΨΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥΣ

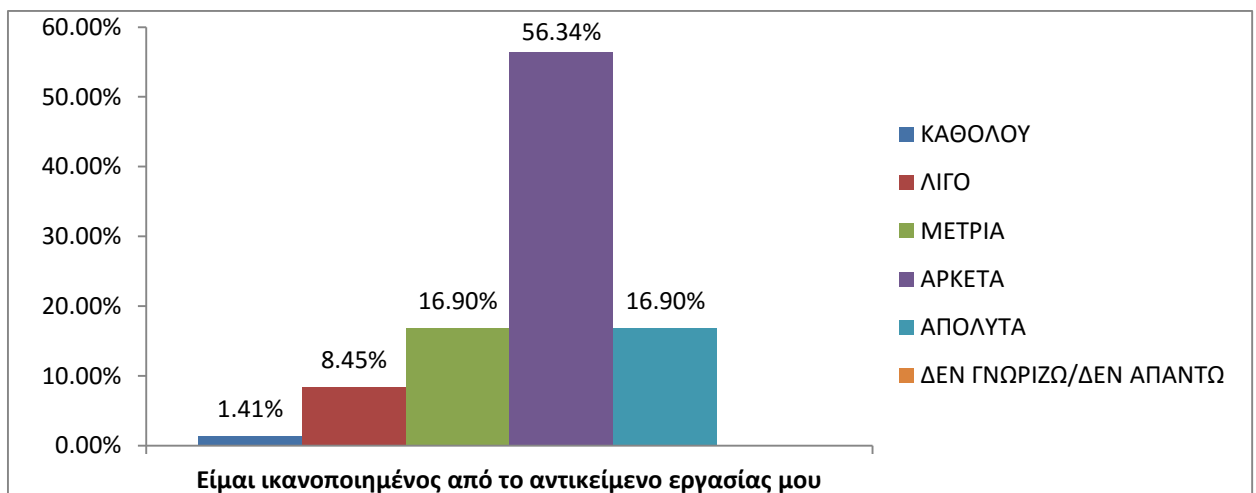


➤ Στο ερώτημα για το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων για το αντικείμενο εργασίας τους, η συντριπτική πλειοψηφία δήλωσε ότι είναι ευχαριστημένοι με

ποσοστό 73,24% (προσθέτοντας τα ποσοστά που απάντησαν «αρκετά» και «απόλυτα»). Με εις βάθος ανάλυση όσο αφορά το φύλο, το 73,53% των γυναικών είναι ευχαριστημένες καθώς και το 72,97% των ανδρών. Σε σχέση με την ηλικία, διαπιστώνουμε ότι τα άτομα που απάντησαν θετικά, αφορούν ως επί το πλείστο υπαλλήλους που βρίσκονται μεταξύ των ηλικιών 31-40, με ποσοστό 39,44%, υπάλληλοι άνω των 41 ετών απάντησαν «αρκετά» και «απόλυτα» με ποσοστό 30,99% και από 18-30 ετών ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 1,41%. Επίσης το 100% των υπαλλήλων που κατέχουν μισθοδοτική κλίμακα Α13 και πάνω, δήλωσαν ευχαριστημένοι με το αντικείμενο εργασίας τους, όπως και το 76,31% των κατεχόντων κλίμακα από Α8-Α12 αλλά και το 66,67% που βρίσκονται στη κλίμακα Α1-Α7. Τέλος αναλύοντας τα έτη υπηρεσίας των εργαζομένων διαφαίνεται ότι το 69,81% που εργάζονται από 5 μέχρι 15 χρόνια είναι ικανοποιημένοι, το ίδιο και οι υπάλληλοι που εργάζονται από 15-25 και 25 και άνω χρόνια με ποσοστά 88% και 78% αντίστοιχα.

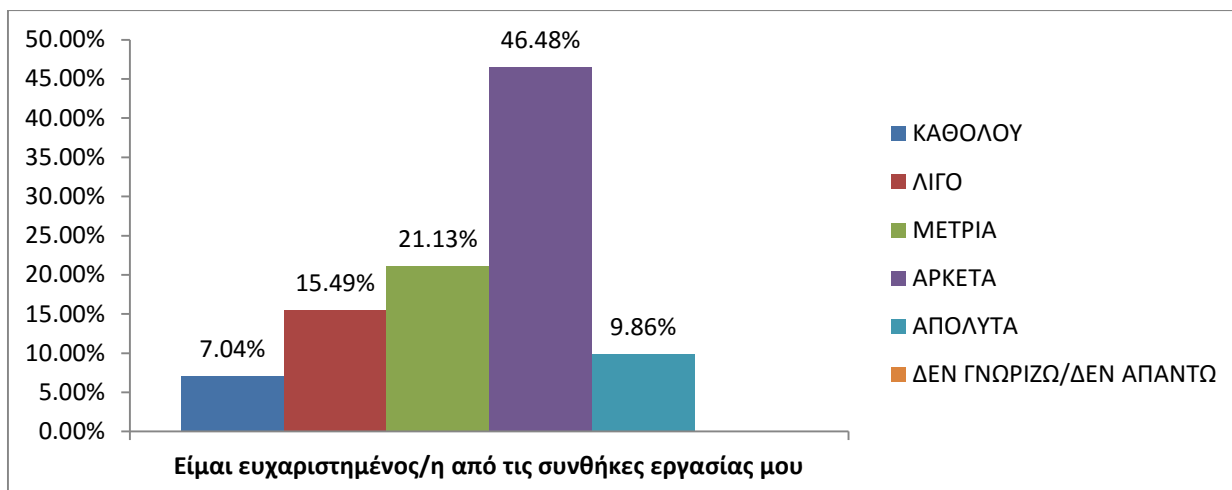
Παρακάτω παρουσιάζεται το Διάγραμμα 6 που αφορά το βαθμό ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων για το αντικείμενο εργασίας τους:

Διάγραμμα 6:



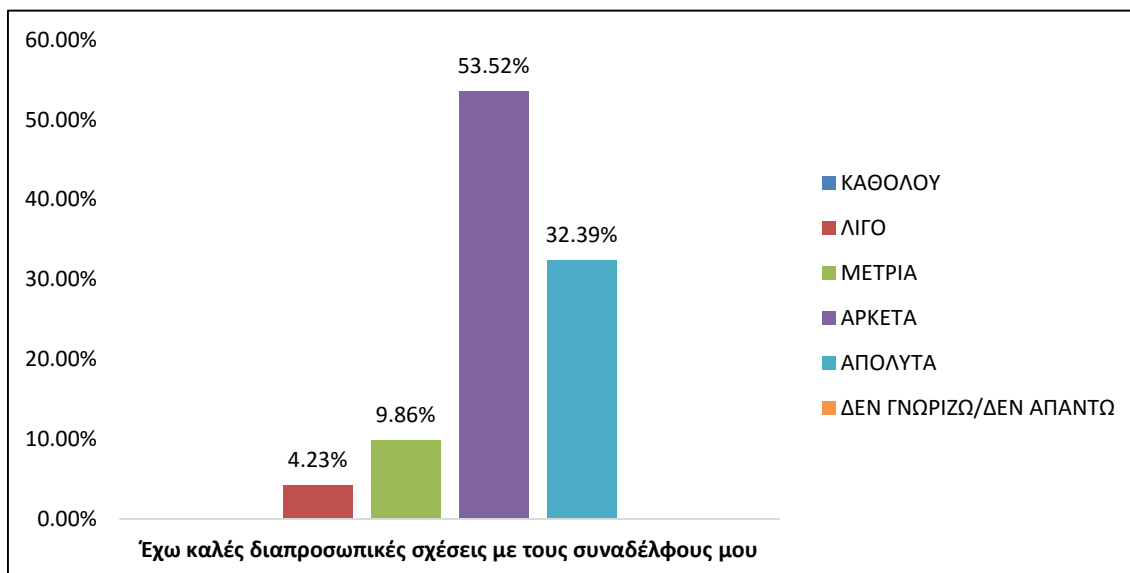
- Στο ερώτημα για το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας τους παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του 46,48% είναι «αρκετά» ευχαριστημένο. «Καθόλου» και «λίγο» ευχαριστημένοι είναι αρκετοί υπάλληλοι με ποσοστά 7,04% και 15,49% αντίστοιχα. Το 21,13% δηλώνει ότι είναι «μέτρια» ικανοποιημένοι και «απόλυτα» ένα μικρότερο ποσοστό της τάξης του 9,86%. Το Διάγραμμα 7 πιο κάτω παρουσιάζει τις απαντήσεις των εργαζομένων:

Διάγραμμα 7:



- Με ποσοστό 85,91% στο σύνολο των υπαλλήλων που απάντησαν «αρκετά» και «απόλυτα», διαφαίνεται ότι οι πλείστοι υπάλληλοι του δείγματος μας τηρούν καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Το 9,86% απάντησε «μέτρια» και ένα μικρό ποσοστό, δηλαδή το 4,23% «λίγο». Παρακάτω στο Διάγραμμα 8 παρουσιάζονται τα ποσοστά των απαντήσεων στο ερώτημα μας:

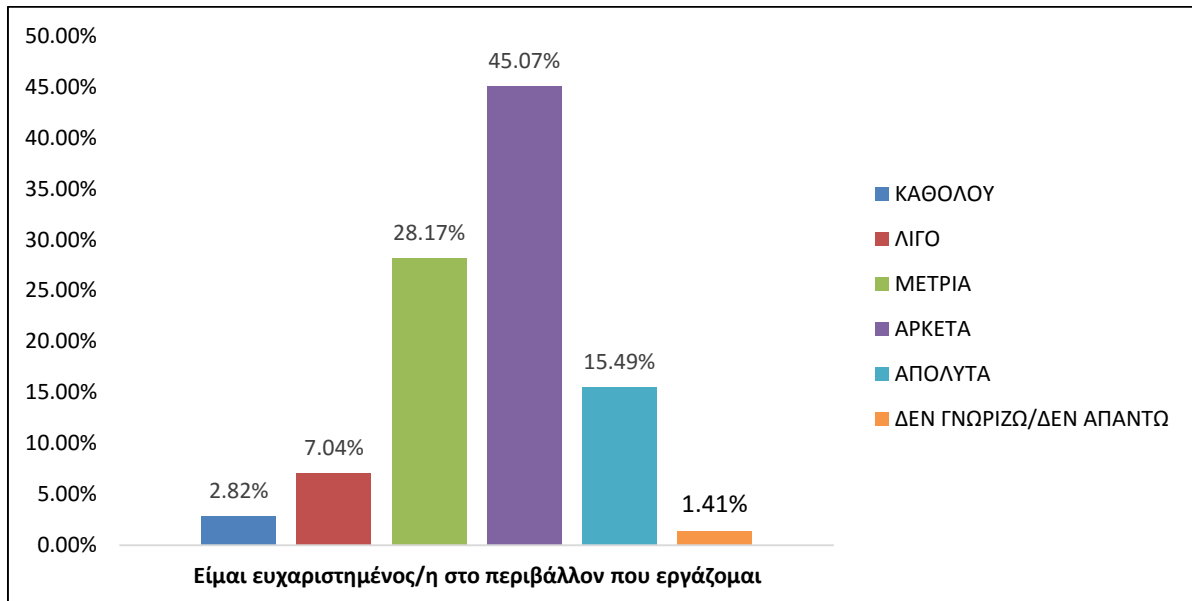
Διάγραμμα 8:



- Θέτοντας το ερώτημα κατά πόσο νιώθουν ικανοποιημένοι στο περιβάλλον που εργάζονται, σε ότι αφορά τον χώρο και τις εγκαταστάσεις, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων, δηλαδή το 45,07% απάντησε ότι είναι «αρκετά» ευχαριστημένοι και ένα μικρότερο ποσοστό 15,49% «απόλυτα». Λιγότερο ικανοποιημένοι φαίνεται να

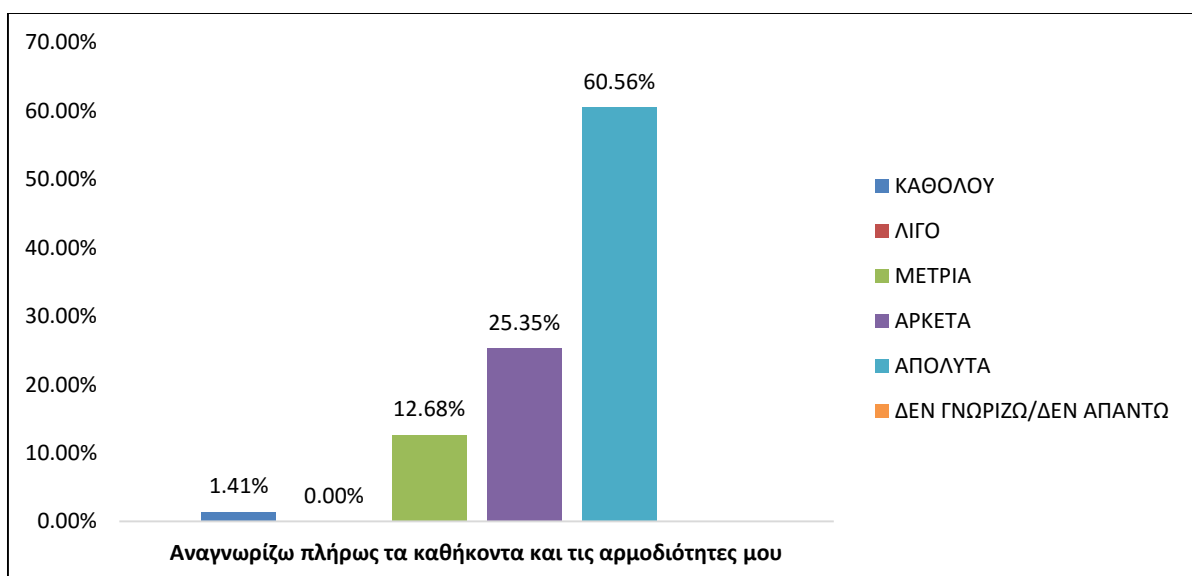
είναι αρκετοί υπάλληλοι που απάντησαν «μέτρια» με 28,17%, «λίγο» ικανοποιημένοι 7,04% και «καθόλου» 2,87%. Το Διάγραμμα 9 παρουσιάζει τα αποτελέσματα:

Διάγραμμα 9:



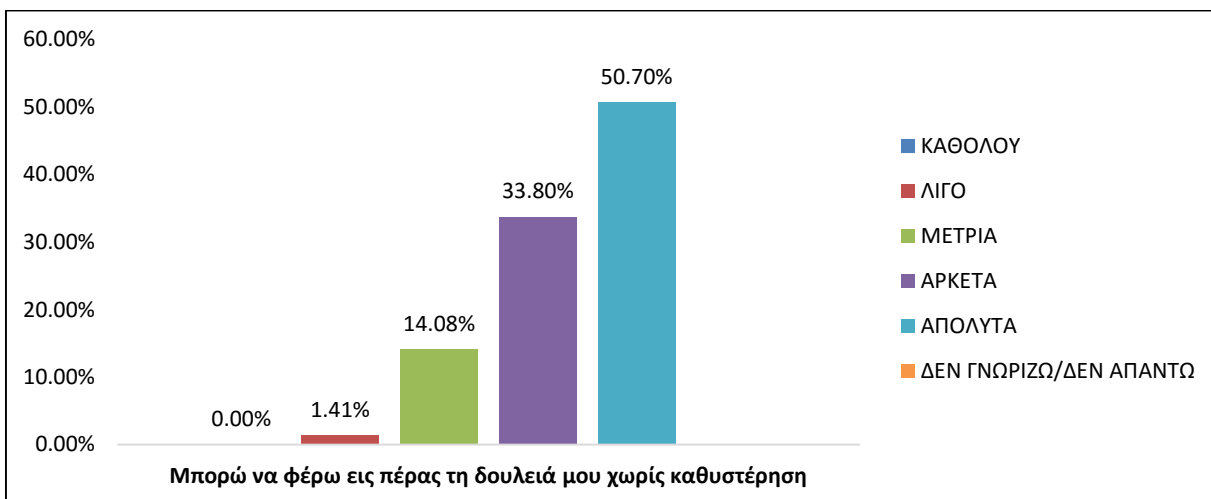
- Όσον αφορά το ερώτημα για το πόσο αναγνωρίζουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες τους οι δημόσιοι υπάλληλοι, η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε με ποσοστό 60,56% «απόλυτα» και το 25,35% «αρκετά», γεγονός που θεωρείται αρκετά ενθαρρυντικό για τη διοίκηση της κάθε υπηρεσίας. Στο παρακάτω Διάγραμμα 10 παρατίθενται τα αποτελέσματα:

Διάγραμμα 10:



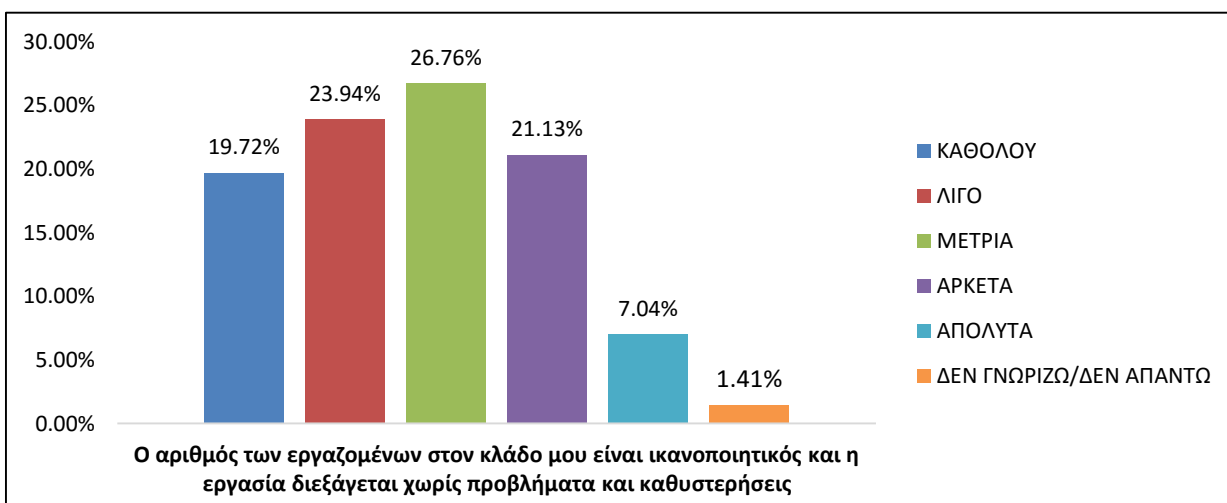
- Επίσης ενθαρρυντικό φαίνεται να είναι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ανταπεξέρχονται της εργασίας τους χωρίς καθυστέρηση καθώς οι περισσότεροι από τους μισούς απάντησαν στο ερώτημα με «απόλυτα», δηλαδή το 50,70% και το 33,80% με «αρκετά».

Διάγραμμα 11:



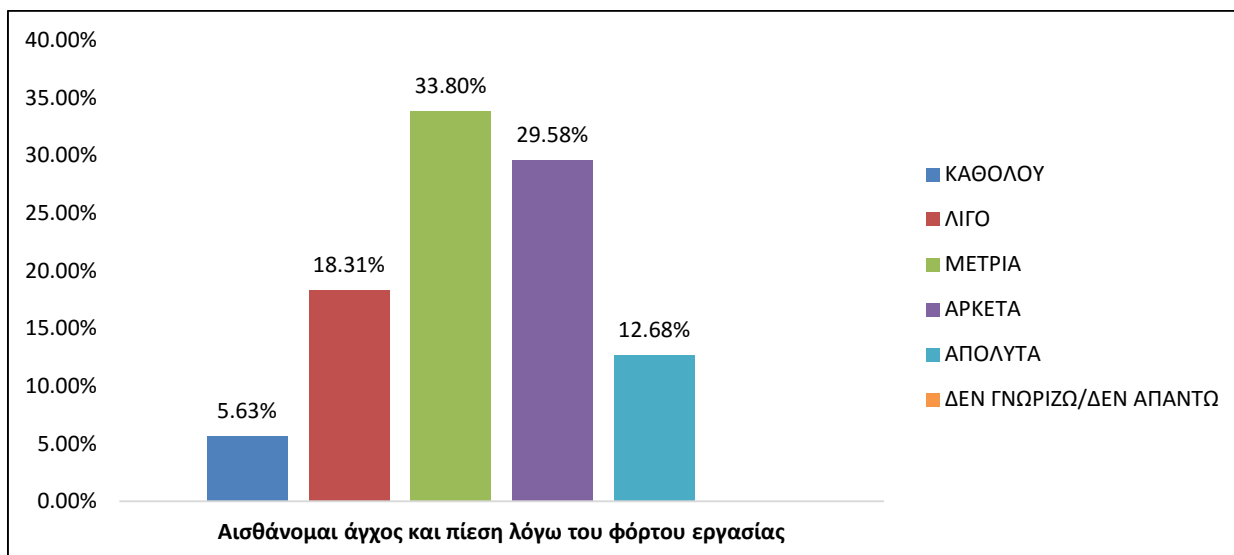
- Προβληματισμό προκαλούν οι απαντήσεις των ερωτώμενων στο ερώτημα κατά πόσο ο αριθμός των εργαζομένων στον κάθε κλάδο είναι ικανοποιητικός. Φαίνεται από τα αποτελέσματα ότι δεν υπάρχουν αρκετές θετικές απαντήσεις και διαπιστώνεται ότι οι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν προβλήματα λόγω έλλειψης προσωπικού στους κλάδους τους με την εργασία τους να διεξάγεται με αρκετά προβλήματα και καθυστερήσεις. Το 19,72% απάντησε ότι ο αριθμός των εργαζομένων δεν είναι «καθόλου» ικανοποιητικός, το 23,94% «λίγο», το 26,76% «μέτρια» και ένα ποσοστό της τάξης του 28,17% απάντησε «αρκετά» και «απόλυτα».

Διάγραμμα 12:



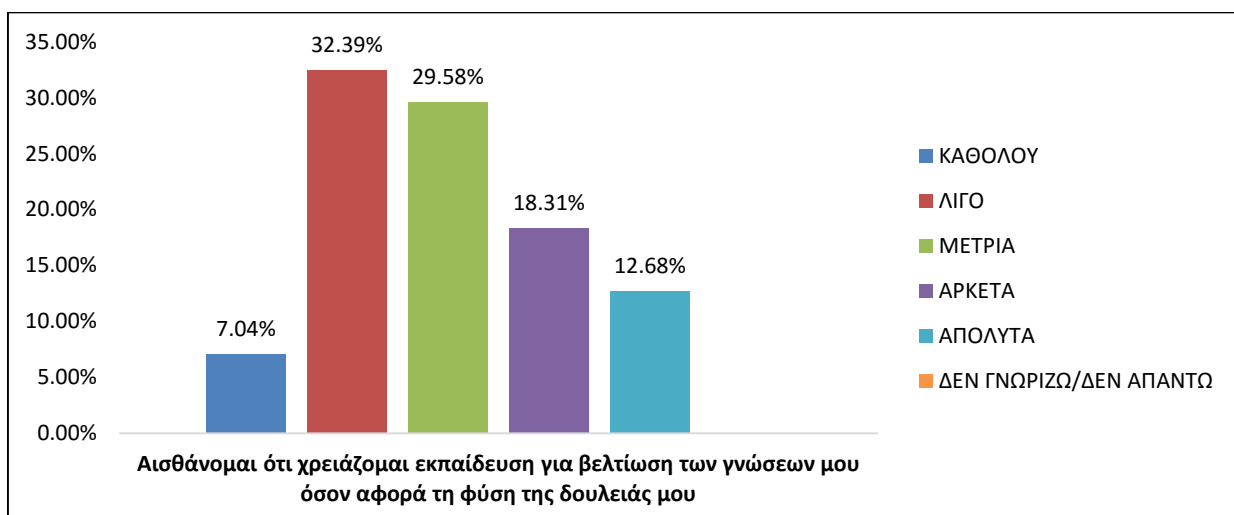
- Αρκετοί είναι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται άγχος και πίεση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και εξαιτίας του φόρτου εργασίας που αναγκάζονται να διεκπεραιώσουν. Το 29,58% απάντησε ότι αισθάνεται αρκετό άγχος και πίεση, το 12,68% απάντησε «απόλυτα», το 33,80% «μέτρια», λίγο άγχος αντιμετωπίζει ένα ποσοστό 18,31% και «καθόλου» το 5,63%.

Διάγραμμα 13:



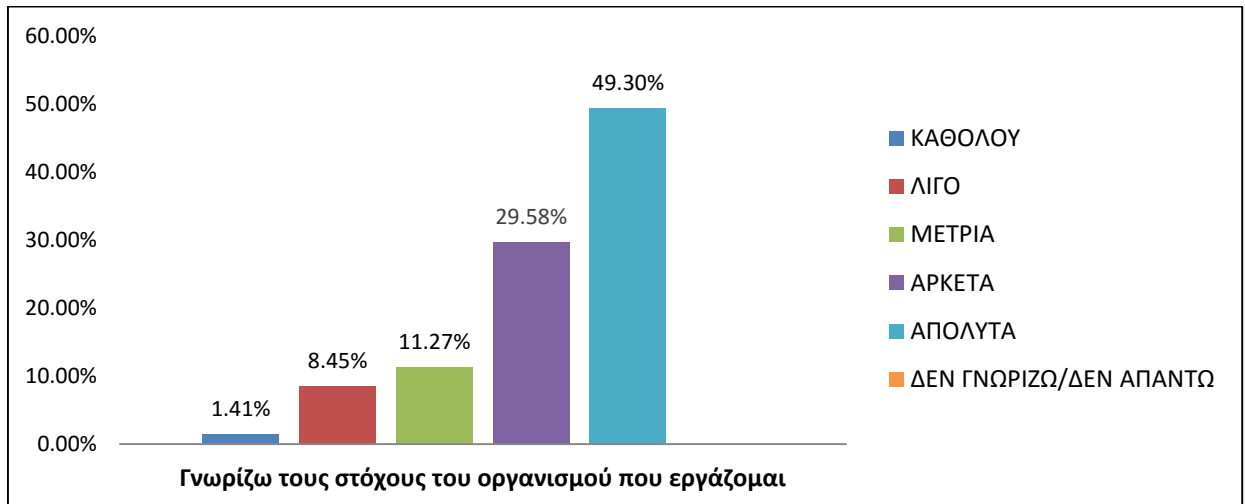
- Τέθηκε το ερώτημα κατά πόσο οι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση για βελτίωση των γνώσεων τους όσον αφορά τη φύση της δουλειάς τους. Οι πλείστοι απάντησαν ότι χρειάζονται «λίγο», δηλαδή το 32,39% και «καθόλου» το 7,04%. Το 29,58% απάντησε «μέτρια», αλλά υπάρχουν και αρκετοί που θεωρούν ότι χρειάζονται επιμόρφωση καθώς το 18,31% απάντησε «αρκετά» και το 12,68% «απόλυτα».

Διάγραμμα 14:



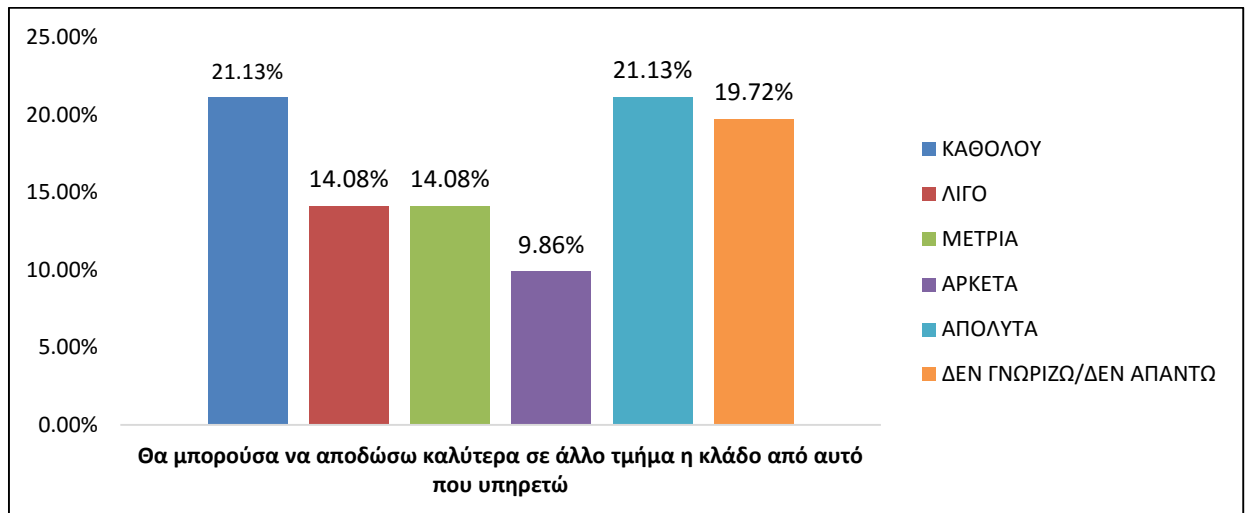
- Οι υπηρεσίες φαίνεται ότι κάνουν σαφείς τους στόχους τους στους υπαλλήλους τους καθώς μέσα από το ερώτημα αυτό διαπιστώνεται ότι το 78,88% γνωρίζουν «απόλυτα» και «αρκετά» τους στόχους του οργανισμού. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 15:

Διάγραμμα 15:



- Αρκετοί υπάλληλοι είναι ουδέτεροι όσον αφορά το ερώτημα για το αν θα μπορούσαν να αποδώσουν σε άλλο τμήμα ή κλάδο από αυτό που υπηρετούν με το 19,72% από αυτούς να απαντά ότι «δεν γνωρίζει». Επίσης, δίστανται οι απόψεις μεταξύ αρκετών εργαζόμενων αφού ισότιμα απάντησαν με ποσοστά 21,13% αντίστοιχα «καθόλου» και «απόλυτα». Υπάρχουν αρκετοί υπάλληλοι που πιστεύουν δηλαδή ότι θα απέδιδαν καλύτερα σε άλλο κλάδο αφού απάντησε και το 9,86% «αρκετά» και το 14,08% «μέτρια». Το 14,08% επίσης, απάντησε «λίγο».

Διάγραμμα 16:



Από τα πιο πάνω αποτελέσματα σχετικά με τις απόψεις των ερωτώμενων όσον αφορά την εργασία τους, γίνεται μια σκιαγράφηση για να διαπιστωθεί κατά πόσο υπάρχει ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στο κομμάτι της εργασίας τους. Διαπιστώνουμε ότι, υπάρχει μια θετική αντίληψη από πλευράς εργαζομένων για το αντικείμενο και τις συνθήκες εργασίας τους, για τις διαπροσωπικές σχέσεις που διατηρούν με τους συναδέλφους τους αλλά και για το περιβάλλον που εργάζονται.

Ενθαρρυντικό είναι επίσης το γεγονός ότι η μεγαλύτερη πλειοψηφία των υπαλλήλων αναγνωρίζει τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους και μπορούν να φέρουν εις πέρας την εργασία που τους ανατίθεται χωρίς καθυστέρηση, αλλά και χωρίς να χρειάζονται, όπως οι ίδιοι διατυπώνουν μέσω των απαντήσεων τους, ιδιαίτερη επιμόρφωση και εκπαίδευση. Από την άλλη, διχάζουν οι απαντήσεις που έχουν δοθεί για την δυσαρέσκεια τους από τον μη ικανοποιητικό αριθμό υπαλλήλων που έχουν τα τμήματά τους ο οποίος δημιουργεί προβλήματα και καθυστερήσεις. Διαφαίνεται ότι η έλλειψη προσωπικού επηρεάζει τους υπαλλήλους στην εκπλήρωση των στόχων τους.

Αυτό ίσως να προκαλεί και το άγχος και την πίεση που αντιμετωπίζουν αρκετοί από αυτούς από τον φόρτο εργασίας στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και την επιτυχή διεκπεραίωση τους.

Τα τμήματα που υπηρετούν οι ερωτώμενοι του δείγματος μας, δίνουν σαφείς οδηγίες για τους στόχους που έχουν θέσει καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων τους γνωρίζει και τους έχει κατανοήσει απόλυτα. Παράλληλα διαφαίνεται ότι επικρατεί ουδετερότητα από πολλούς υπαλλήλους για την καλύτερη απόδοση τους σε άλλο τμήμα ή κλάδο από αυτό που υπηρετούν. Υπάρχουν επίσης πολλοί που υποστηρίζουν ότι θα

απέδιδαν καλύτερα εάν άλλαζαν κλάδο, επομένως οι υπηρεσίες θα μπορούσαν μέσα από ανακατατάξεις και αλλαγές να τοποθετήσουν τα άτομα που επιθυμούν την ένταξη τους σε διαφορετικά πόστα, καθώς ο βαθμός επίδοσης τους θα αυξανόταν.

6.2.2 Ανταμοιβές Δημοσίων Υπαλλήλων (Οικονομικές και μη Οικονομικές)

Προσπαθήσαμε να προσεγγίσουμε και να αξιολογήσουμε ένα σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει τους εργαζόμενους στο Δημόσιο Τομέα σε σχέση με την παρακίνηση τους. Οι ανταμοιβές τους, οικονομικές και μη οικονομικές, θεωρούνται τα σημαντικότερα κίνητρα που ωθούν τους υπαλλήλους στην επίτευξη των στόχων που τους έχουν ανατεθεί.

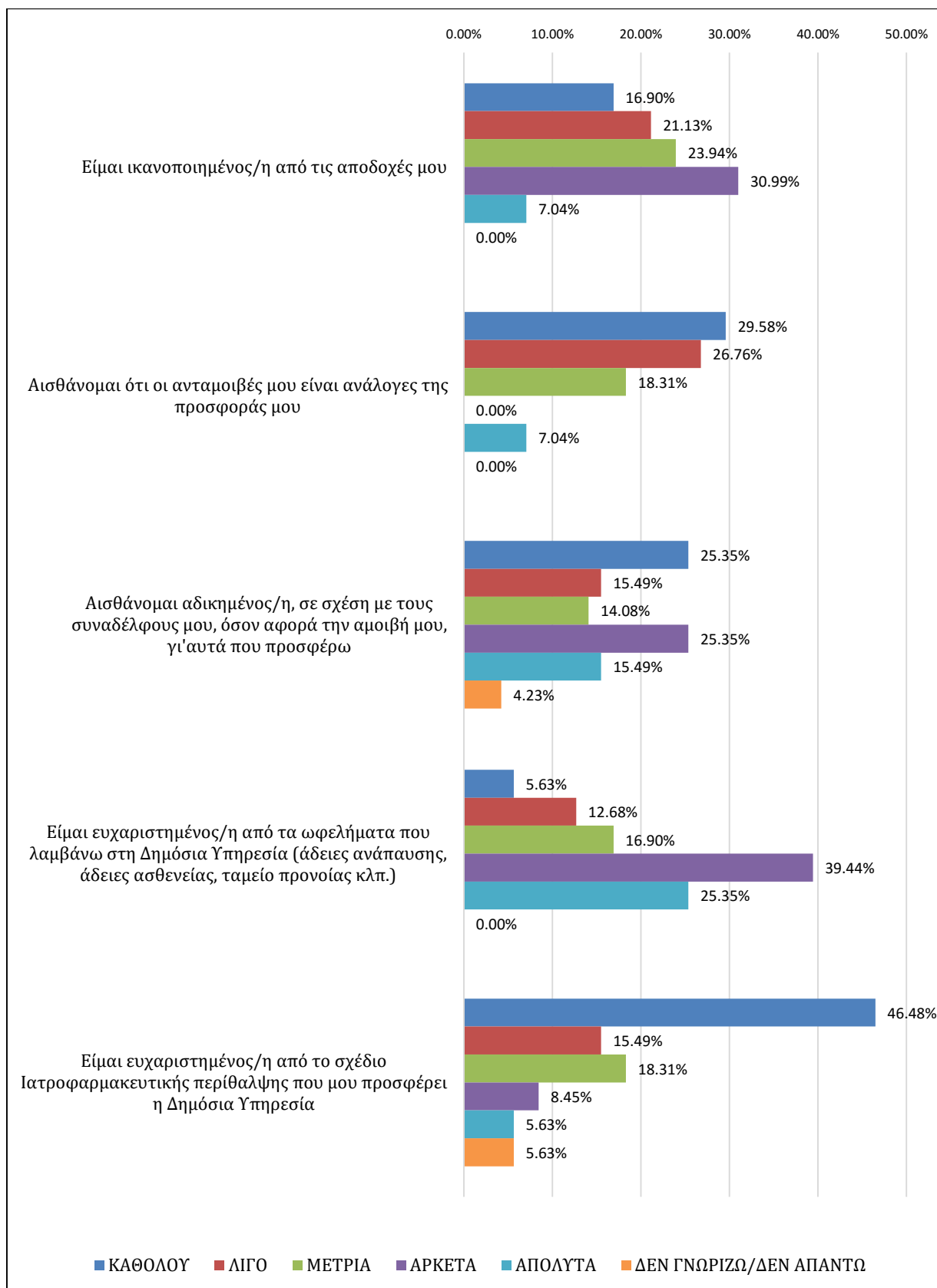
- Στο ερώτημα εάν οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους, διαπιστώνουμε ότι, η πλειοψηφία με ποσοστό 30,99% είναι «αρκετά» ικανοποιημένοι, το 23,94% αισθάνονται ούτε απόλυτα ευχαριστημένοι αλλά ούτε απόλυτα δυσαρεστημένοι, το 21,13% νιώθουν «λίγο» ικανοποιημένοι, το 16,90% «καθόλου» και ένα μικρό ποσοστό 7,04% θεωρεί ότι ικανοποιείται «απόλυτα» από τις ανταμοιβές του.
- Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος στο ερώτημα εάν αισθάνονται ότι οι ανταμοιβές τους είναι ανάλογες της προσφοράς τους απάντησε «καθόλου» με 29,58%. «Λίγο» απάντησε το 26,76% των ερωτώμενων, «μέτρια» το 18,31% και «απόλυτα» ένα μικρό ποσοστό 7,04%. Από τις απαντήσεις διαφαίνεται οι μεγάλη δυσαρέσκεια των υπαλλήλων που επικρατεί στη Δημόσια Υπηρεσία όσον αφορά τα επίπεδα προσφοράς που οι ίδιοι θεωρούν ότι παρέχουν και οι ελλειπείς ανταμοιβές για την προσφορά τους αυτή.
- Τέθηκε το ερώτημα στους εργαζόμενους εάν αισθάνονται αδικημένοι όσον αφορά την αμοιβή τους γι' αυτά που προσφέρουν σε σχέση με τους συναδέλφους τους. Προβληματίζει το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του 40,84% έδωσε απαντήσεις «αρκετά»(25,35%) και «απόλυτα»(15,49%) ενώ παράλληλα με ποσοστό 25,35% απάντησε ότι δεν αισθάνονται «καθόλου» αδικημένοι. Το 15,49% δήλωσε ότι νιώθει «λίγο» την αδικία, το 14,08% «μέτρια» και λίγοι είναι οι υπάλληλοι που κράτησαν ουδέτερη στάση απαντώντας ότι δεν γνωρίζουν με ποσοστό 4,23%.
- Η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 64,79% (39,44% «αρκετά» και 25,35% «απόλυτα») απάντησε θετικά στο ερώτημα για την ικανοποίηση τους από τα ωφελήματα που λαμβάνουν από τη Δημόσια Υπηρεσία, είτε αυτά αφορούν άδειες ανάπαυσης, ασθένειας είτε συντάξεις κ.λπ. Το 16,90% είναι «μέτρια» ικανοποιημένο,

το 12,68% «λίγο» και ένα μικρότερο ποσοστό δεν είναι «καθόλου» ευχαριστημένο (5,63%).

- Μεγάλη απογοήτευση για τους Δημόσιους Υπαλλήλους αποτελεί το Σχέδιο Ιατροφαρμακευτικής Περίθαλψης που προσφέρει η Δημόσια Υπηρεσία καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος φαίνεται να είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι, δηλαδή δόθηκαν απαντήσεις «καθόλου» ικανοποιημένων υπαλλήλων 46,48% και «λίγο» 15,49%. Το 18,31% δηλώνει «μέτρια» ικανοποιημένο, το 8,45% «αρκετά» και με ισάξια ποσοστά 5,63% απάντησαν λίγοι υπάλληλοι με «απόλυτα» και «δεν γνωρίζω/δεν απαντώ».

Παρακάτω παρουσιάζεται το Διάγραμμα 6.16 στο οποίο καταγράφονται τα αποτελέσματα από τη στάση των Δημοσίων Υπάλληλων σχετικά με τις ανταμοιβές τους, οικονομικές και μη οικονομικές.

Διάγραμμα 17:



6.2.3 Γραπτή Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων - Απόψεις

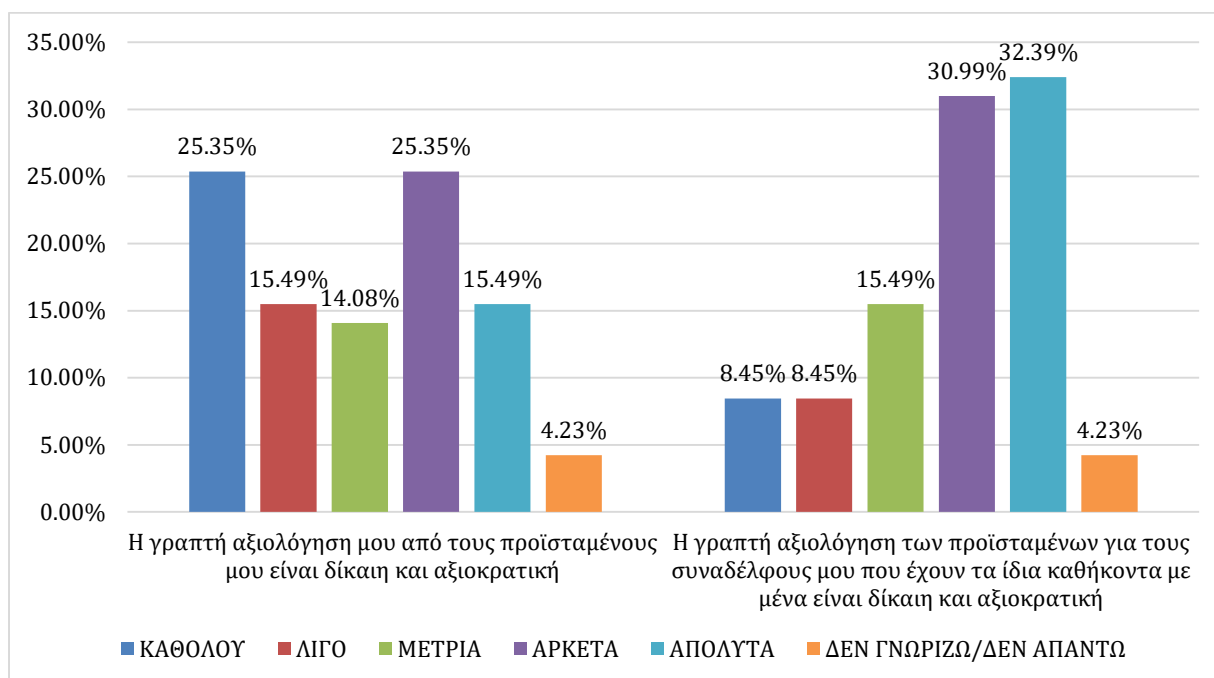
Το σύστημα αξιολόγησης των Δημοσίων Υπάλληλων αφήνει τους μισούς από αυτούς δυσαρεστημένους αφού ένα μεγάλο ποσοστό (25,35%) θεωρεί ότι δεν υπάρχει καθόλου αξιοκρατία και δικαιοσύνη κατά την αξιολόγηση τους από τους προϊστάμενους τους και λίγο ικανοποιημένους με 15,49%. Από την άλλη στα ίδια ποσοστά κυμάνθηκαν και οι εργαζόμενοι που είναι αρκετά και απόλυτα ευχαριστημένοι με 25,35% και 15,49% αντίστοιχα, με τις απόψεις να δίστανται. Ουδέτεροι στις απαντήσεις τους παρέμειναν αρκετοί υπάλληλοι που δήλωσαν ότι δεν είναι ούτε ευχαριστημένοι αλλά ούτε και δυσαρεστημένοι με 14,08%. Επίσης η ερώτηση αποφεύχθηκε να απαντηθεί και από το 4,23% των ερωτώμενων που έδωσαν απάντηση «δεν γνωρίζω/δεν απαντώ».

Σε αντίθεση με τα πιο πάνω αποτελέσματα όπου οι απαντήσεις ήταν πολυδιάστατες, όσον αφορά το ερώτημα για το αν οι λειτουργοί θεωρούν ότι η γραπτή αξιολόγηση των προϊσταμένων τους είναι δίκαιη και αξιοκρατική για τους συναδέλφους τους που έχουν τα ίδια καθήκοντα με αυτούς, οι πλείστες απαντήσεις ήταν θετικές. Λίγοι ήταν αυτοί που απάντησαν ότι δεν είναι καθόλου αξιοκρατική και δίκαιη με ποσοστό 8,35%. Η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 63,38% στο σύνολο της για απαντήσεις που δόθηκαν «αρκετά» (30,99%) και «απόλυτα» (32,39%) υποστηρίζει ότι οι προϊστάμενοι χειρίζονται το σύστημα αξιολόγησης δίκαια για τους συναδέλφους τους παρόλο που για τους ίδιους δεν υπάρχει αυτή η αντίληψη σε τέτοιο βαθμό. Ουδέτεροι παρέμειναν το 15,49% των ερωτώμενων που απάντησαν ότι είναι μέτρια ικανοποιημένοι και το 4,23% δεν έδωσε απάντηση καθώς δεν γνωρίζουν όσον αφορά το ερώτημα αυτό.

Είναι γεγονός ότι πολλοί δημόσιοι λειτουργοί αντιλαμβάνονται ότι το σύστημα γραπτής αξιολόγησης που υφίσταντο μέχρι πρότινος ήταν ισοπεδωτικό και αφαιρούσε κάθε λογική κινήτρων και ανταμοιβής της αποδοτικότητας. Υπήρχε η πεποίθηση ότι δεν διέκρινε αλλά ούτε και αναδείκνυε αξιοκρατικά την αποδοτικότητα αλλά ούτε και αντιμετώπιζε την μειωμένη απόδοση όπου υπήρχε. Από την άλλη τα αποτελέσματα μας δείχνουν ότι ενώ για την αξιολόγηση των συναδέλφων οι πλείστοι θεωρούν ότι υπάρχει αξιοκρατία, για τους εαυτούς τους επικρατεί ένας διχασμός κατά πόσο είναι δίκαιη η αξιολόγηση των προϊσταμένων τους.

Παρακάτω παρατίθεται το Διάγραμμα 18 με τα αποτελέσματα των ερωτήσεων όσον αφορά την γραπτή αξιολόγηση:

Διάγραμμα 18:

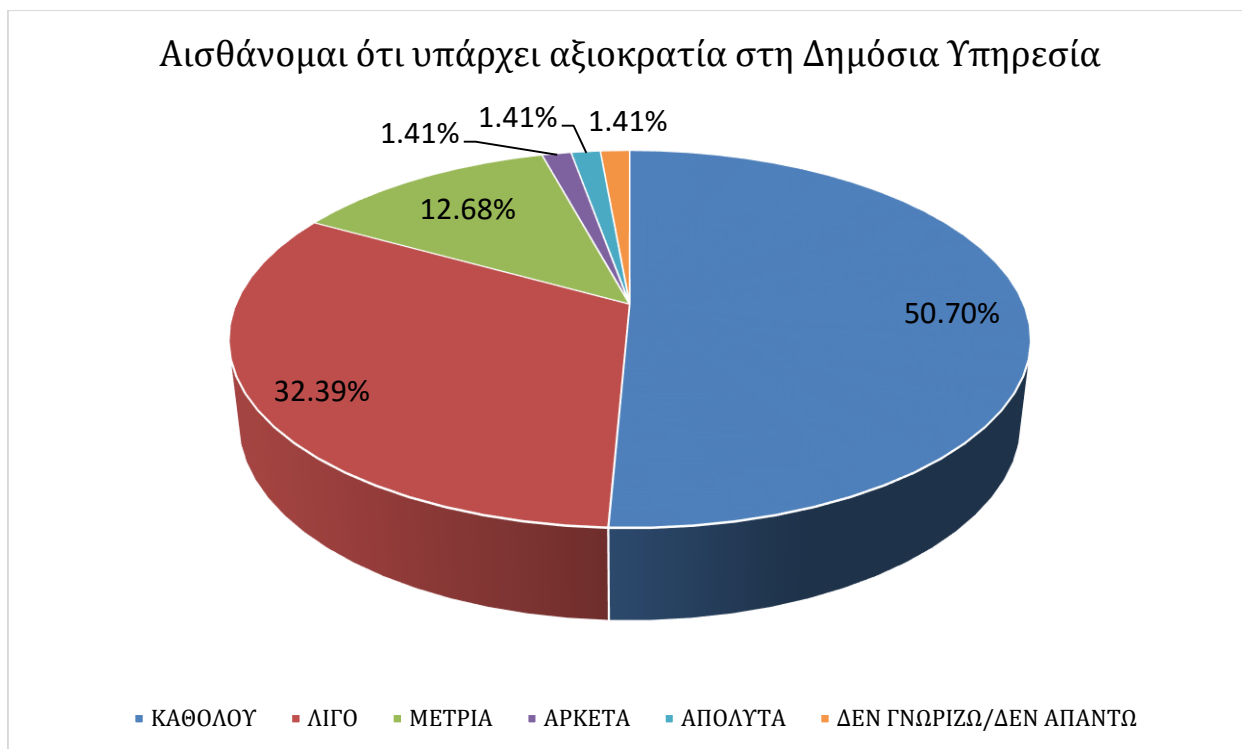


6.2.4 Αξιοκρατία στη Δημόσια Υπηρεσία - Απόψεις

Λυπηρό είναι το γεγονός ότι η πλειοψηφία των δημόσιων λειτουργών με ποσοστό 83,09%, (άθροισμα των απαντήσεων «καθόλου» και «λίγο») δηλαδή οι περισσότεροι των ερωτώμενων του δείγματος, απάντησαν αρνητικά στην ερώτηση εάν θεωρούν ότι υπάρχει αξιοκρατία στη Δημόσια Υπηρεσία. Είναι αποθαρρυντικά τα αποτελέσματα εφόσον επικρατεί η αντίληψη από πολλούς εργαζόμενους ότι οι παράγοντες αξιοκρατία και αμεροληψία χρήζουν βελτίωσης. Υπάρχει η ανάγκη από πλευράς κράτους να διασφαλίσει ότι ο Δημόσιος Τομέας λειτουργεί με διαφάνεια μέσω διαρθρωτικών αλλαγών στην οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργώντας μια αποτελεσματική δημόσια διοίκηση που να επιτελεί με επάρκεια και επαγγελματισμό το έργο της.

Παρακάτω παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 19 τα αποτελέσματα του ερωτήματος όσον αφορά τις απόψεις των λειτουργών για την αξιοκρατία στη Δημόσια Υπηρεσία:

Διάγραμμα 19:



6.2.5 Άποψη δημόσιων λειτουργών για τους προϊστάμενους τους

Ο ρόλος του προϊστάμενου στη Δημόσια Υπηρεσία είναι καθοριστικός για τα θέματα παρακίνησης. Η επιρροή του σωστού ηγέτη μέσα από την καθοδήγηση, την σαφήνεια των στόχων που έχει θέσει για εκπλήρωση αλλά και την επιβράβευση των υπαλλήλων του αποτελεί καταλυτικό παράγοντα για μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας.

Μέσα από την έρευνα μας προσπαθήσαμε να διαπιστώσουμε τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων από τους προϊστάμενους τους έτσι ώστε να προσεγγίσουμε κατά πόσο οι πρώτοι επηρεάζονται από πλευράς κινήτρων και επίδοσης στην εργασία τους. Διαπιστώνεται ότι οι απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά των προϊστάμενων τους δίστανται εφόσον δόθηκαν απαντήσεις από πολλούς που είναι αρκετά και απόλυτα ικανοποιημένοι και ένα μικρότερο ποσοστό που είναι μέτρια και λιγότερο ικανοποιημένο. Αυτά τα ποσοστά στις απαντήσεις προσεγγίζουν τις απόψεις του κάθε ερωτώμενου όσον αφορά τον ανώτερο του και γι' αυτό το λόγο είναι κατανοητό ότι ο καθένας έχει τα δικά του χαρακτηριστικά και τις δικές του δεξιότητες.

Παρατηρείται ότι ένα μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων νιώθει ικανοποιημένο με τον προϊστάμενο του σε θέματα που αφορούν την αναγνώριση και αξιοποίηση των ικανοτήτων τους, την ελεύθερη έκφραση τους για την εργασία αλλά και την λήψη πρωτοβουλιών όσον αφορά τη δουλειά τους. Επίσης, πολλοί θεωρούν ότι ο άμεσος προϊστάμενος τους εκτιμά και σέβεται τις προσπάθειες και τη προσφορά τους και αναγνωρίζουν ότι υπάρχει δίκαιη και ίση μεταχείριση απέναντί τους. Αυτό συμβάλλει σημαντικά στην παρακίνηση και την αποτελεσματικότητα τους καθώς εξυψώνεται το αίσθημα της αυτοπεποίθησης μέσω της αναγνώρισης της προσφοράς τους.

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων διαπιστώνουν ότι οι ανώτεροι τους αναλαμβάνουν την ευθύνη όταν προκύψουν δυσκολίες και στηρίζουν ικανοποιητικά την ομάδα τους γι' αυτό και αισθάνονται ασφάλεια να εργάζονται μαζί τους.

Από τα πιο πάνω, υπάρχει και ένα μικρότερο ποσοστό που είναι δυσαρεστημένο όσον αφορά τον προϊστάμενο του υποδεικνύοντας ότι τα στοιχεία αυτά στο πρόσωπο του είναι λίγο έως καθόλου αντιληπτά.

Παρατηρείται ακόμα μέσα από τα ερωτήματα που υποβάλαμε στους εργαζόμενους, ότι ένα μικρό ποσοστό δεν εισπράττει την επιβράβευση και τον έπαινο από τους ανώτερους τους, καθώς θεωρεί ότι επικρατεί η αδιαφορία ως προς τις ανάγκες τους και δεν ακούγονται οι απόψεις και οι γνώμες τους. Επίσης, αρκετοί δεν αισθάνονται ικανοποιημένοι από τον έλεγχο και την καθοδήγηση που τους ασκούν καθώς δε δίνονται σαφείς και ξεκάθαρες οδηγίες. Απογοητευμένοι επίσης, είναι αρκετοί που δηλώνουν ότι δεν έχουν στήριξη όταν βρεθούν σε δύσκολη θέση στην εργασία τους και οι ανώτεροι τους δεν αντιλαμβάνονται τα προβλήματα που προκύπτουν στο χώρο εργασίας τους. Μέτρια ικανοποιημένοι είναι οι πλείστοι εργαζόμενοι ως προς την ικανότητα των προϊσταμένων τους να βρίσκουν τρόπους να επιλύουν προβλήματα που προκύπτουν. Αν και στα περισσότερα ερωτήματα που απαντήθηκαν, το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων δηλώνει αρκετά ικανοποιημένο, δεν παύει να αποτελεί σημαντικό σημείο αναφοράς, η απογοήτευση αρκετών υπαλλήλων σε θέματα που υστερούν αρκετοί προϊστάμενοι όπως, η αδυναμία στο να ευνοούν την ομαδική εργασία, στην ενθάρρυνση για απόδοση στην εργασία, η ισότιμη συμπεριφορά στους υφιστάμενους του καθώς και στον χειρισμό διαφόρων θεμάτων που αφορούν την δουλειά τους.

Ενθαρρυντικό όμως είναι το γεγονός ότι οι πλείστοι είναι σε γενικές γραμμές ευχαριστημένοι από τους ανώτερους τους και διαφαίνεται ότι αρκετοί είναι οι προϊστάμενοι που διακατέχουν την επιρροή του σωστού ηγέτη, δημιουργώντας κίνητρα

και επιβραβεύοντας το προσωπικό τους με αποτέλεσμα την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει σαν ομάδα και σαν οργανισμός.

Τέθηκε τέλος και ένα ερώτημα ανοικτού τύπου όπου οι ερωτώμενοι είχαν τη δυνατότητα να προσθέσουν οι ίδιοι οποιοδήποτε σχόλιο επιθυμούσαν και να εκφράσουν απόψεις και εισηγήσεις. Το ερώτημα αυτό απαντήθηκε από δύο μόνο άτομα τα οποία εξέφρασαν την δυσαρέσκεια τους σε συγκεκριμένα θέματα που τους απασχολούσαν.

Ο ένας υπάλληλος υποστήριξε ότι στο ερώτημα κατά πόσο ο προϊστάμενος ευνοεί την ομαδική εργασία μεταξύ των υφισταμένων του δεν μπορεί να φέρει απάντηση. Διατυπώνει ότι στο τμήμα που εργάζεται υπάρχει έλλειψη προσωπικού και δεν υπάρχει ομάδα, εκφράζοντας την απογοήτευση του λέγοντας ότι από τα δύο άτομα που αποτελείται ο κλάδος, εργάζεται μόνο ο ίδιος. Εδώ διαφαίνεται το πρόβλημα που υφίσταται στη Δημόσια Υπηρεσία με κάποια τμήματα να μην είναι επαρκώς επανδρωμένα και τους υπαλλήλους που τα απαρτίζουν να μην είναι ικανοί να βγάλουν εις πέρας τον φόρτο εργασίας.

Ένας άλλος ερωτώμενος διατυπώνει ότι οι προϊστάμενοι πρέπει και αυτοί να αξιολογούνται από τους υφιστάμενους τους όπως γίνεται σε μεγάλους οργανισμούς στον ιδιωτικό τομέα. Η εφαρμογή αυτής της πολιτικής στη Δημόσια Υπηρεσία θα δημιουργούσε μελλοντικά σωστούς ηγέτες καθώς με την αξιολόγηση των ανωτέρων από τους υπαλλήλους τους θα μπορούσαν να διορθωθούν τυχόν προβλήματα, λάθη και συμπεριφορές από εσφαλμένους τρόπους και πολιτικές ηγεσίας.

Πίνακας 1: Άποψη των Δημοσίων Υπαλλήλων για τους προϊστάμενους τους

ΠΟΣΟΣΤΑ (%)	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΓ/ΔΑ
Αναγνωρίζει και αξιοποιεί πλήρως τις ικανότητές μου και τα προσόντα μου	8,45	9,86	15,49	43,66	22,54	0,00
Με παρακινεί να εκφράσω ελεύθερα τη γνώμη μου για θέματα της εργασίας μου	8,45	14,08	15,49	40,85	21,13	0,00
Με ενθαρρύνει να παίρνω πρωτοβουλίες όσον αφορά τη δουλειά μου	9,86	8,45	14,08	42,25	25,35	0,00
Επαινεί και επιβραβεύει την προσπάθειά μου	12,68	18,31	25,35	26,76	16,90	0,00
Λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες μου ως υφιστάμενος/η του/της	11,27	19,72	26,76	26,76	15,49	0,00
Αναγνωρίζει, εκτιμά και σέβεται τις προσπάθειές μου και την προσφορά μου	11,27	5,63	18,31	42,25	22,54	0,00
Με μεταχειρίζεται δίκαια και αξιοπρεπώς	8,45	9,86	19,72	39,44	22,54	0,00
Με ελέγχει και με καθοδηγεί ικανοποιητικά στη δουλειά μου	12,68	15,49	32,39	26,76	12,68	0,00
Ακούει τη γνώμη μου και στηρίζεται συχνά σε αυτήν χωρίς να βαδίζει πάντα με την τυπική του εξουσία	9,86	15,49	25,35	36,62	12,68	0,00
Δίνει σαφείς και ξεκάθαρες οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου	8,45	23,94	19,72	32,39	15,49	0,00
Με στηρίζει όταν βρεθώ σε δύσκολη θέση στην εργασία μου	14,08	12,68	14,08	36,62	21,13	1,41
Αναλαμβάνει την ευθύνη όταν προκύψουν δυσκολίες και στηρίζει την ομάδα του/της	9,86	18,31	9,86	40,85	19,72	1,41
Νιώθω ασφάλεια να εργάζομαι μαζί του/της και υπάρχει συνεργασία	9,86	19,72	15,49	35,21	19,72	0,00
Αντιλαμβάνεται και κατανοεί τα προβλήματα μου στο χώρο εργασίας	11,27	16,90	25,35	30,99	14,08	1,41
Βρίσκει τρόπους να επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν	11,27	16,90	30,99	29,58	11,27	0,00
Με συμβουλεύει στο χειρισμό διαφόρων θεμάτων που αφορούν τη δουλειά μου	12,68	18,31	25,35	33,80	9,86	0,00
Ευνοεί την ομαδική εργασία μεταξύ των υφισταμένων του/της	15,49	12,68	26,76	33,80	9,86	1,41
Με ενθαρρύνει να αποδίδω στην εργασία μου	12,68	14,08	29,58	30,99	12,68	0,00
Συμπεριφέρεται ισότιμα σε μένα και τους συναδέλφους μου	18,31	16,90	19,72	28,17	16,90	0,00

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

7.1 Συμπεράσματα

Τα θέματα παρακίνησης αποτέλεσαν και συνεχίζουν να αποτελούν σημείο αναφοράς και σημαντικό αντικείμενο μελέτης για πολλούς ερευνητές. Είναι γεγονός ότι ο κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετική συμπεριφορά, ικανότητες, αντιλήψεις, κουλτούρα και δεξιότητες, και ως διαφορετική οντότητα αντιδρά διαφορετικά ακόμα και σε ίδια ερεθίσματα του περιβάλλοντος. Βλέπει από δική του σκοπιά την παρούσα κατάσταση στη Δημόσια Υπηρεσία, επομένως οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν δεν μπορούν εύκολα να αντιμετωπίσουν τα θέματα παρακίνησης με μια γενικευμένη πολιτική.

Οι Huczynski και Buchanan (2013), διατυπώνουν ότι η παρακίνηση ερευνάται μέσα από τρεις σαφείς και ακριβείς προοπτικές:

- Από τους στόχους οι οποίοι αντικατοπτρίζουν τα κύρια κίνητρα για τη συμπεριφορά των εργαζομένων, όπου αυτό επιχείρησαν να αναλύσουν οι πρώιμες θεωρίες,
- Από τις αποφάσεις, γιατί δηλαδή το κάθε άτομο επιλέγει την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, με τις σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης να επιχειρούν να απαντήσουν το ερώτημα αυτό και
- Από την επιρροή, πως δηλαδή οι προϊστάμενοι μπορούν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους να εργαστούν περισσότερο αποδοτικά και να είναι πιο παραγωγικοί, μέσα από τον εμπλουτισμό εργασίας.

Σε ότι αφορά την έρευνα που διεξάχθηκε για σκοπούς της διατριβής, πρέπει να τονιστεί ότι ο κάθε υπάλληλος αντιμετωπίζει την παρούσα κατάσταση και τις συνθήκες που επικρατούν στη Δημόσια Υπηρεσία, καθώς και την σχέση με τον προϊστάμενο του με διαφορετικό τρόπο. Έχει διαφορετικές αντιλήψεις και διαφορετικά πιστεύω με αποτέλεσμα οι απαντήσεις στα ερωτήματα να ποικίλουν, αλλά ως εκ τούτου οι στάσεις του μεγαλύτερου ποσοστού των εργαζομένων είναι παρόμοιες με τους πλείστους να αναφέρονται σε κοινές απαντήσεις.

Τα αποτελέσματα είναι αρκετά σημαντικά καθώς προσεγγίζονται οι ανάγκες των Δημοσίων Υπαλλήλων σήμερα στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης και της μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας. Επίσης είναι ενθαρρυντικά για την αποδοτικότητα στη Δημόσια Διοίκηση, καθώς οι υπάλληλοι των τμημάτων του Υπουργείου Γεωργίας, Αγροτικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το αντικείμενο εργασίας τους, από τις συνθήκες στις οποίες εργάζονται αλλά και με το εργασιακό κλίμα που επικρατεί όσον αφορά τις διαπροσωπικές τους σχέσεις με τους συναδέλφους. Είναι αρκετά ευχαριστημένοι στο περιβάλλον που εργάζονται και έχουν πλήρη επίγνωση των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων που τους έχουν ανατεθεί από τη διοίκηση.

Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοί να φέρουν εις πέρας τη δουλειά τους χωρίς καθυστέρηση αν και ο αριθμός των υπάλληλων στον κάθε κλάδο δεν είναι ικανοποιητικός. Διαφαίνεται ότι αρκετοί είναι δυσαρεστημένοι καθώς αντιμετωπίζονται προβλήματα λόγω έλλειψης προσωπικού στους κλάδους των τμημάτων με την εργασία να διεξάγεται με αρκετά προβλήματα και καθυστερήσεις. Αυτό προκαλεί το αίσθημα της αδικίας καθώς επωμίζονται μεγαλύτερο φόρτο εργασίας και την ανάληψη επιπλέον καθηκόντων οδηγώντας αρκετούς, με βάση τα αποτελέσματα, στην δημιουργία άγχους και πίεσης. Φυσικό επακόλουθο θα είναι η μείωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας λόγω του μεγάλου όγκου δουλειάς.

Οι ερωτώμενοι υπηρετούν σε τμήματα, όπως αποδεικνύεται από τα αποτελέσματα μας, που δίνουν σαφείς οδηγίες για τους στόχους που έχουν θέσει καθώς η μεγαλύτερη πλειοψηφία των υπαλλήλων τους γνωρίζει και τους έχει κατανοήσει απόλυτα. Ουδέτεροι παραμένουν πολλοί εργαζόμενοι για την καλύτερη απόδοση τους σε άλλο τμήμα ή κλάδο από αυτόν που υπηρετούν αν και υπάρχουν αρκετοί που υποστηρίζουν ότι θα απέδιδαν καλύτερα αν άλλαζαν κλάδο.

Όσον αφορά τις ανταμοιβές των υπάλληλων, παρατηρούμε ότι οι πλείστοι είναι μέτρια ευχαριστημένοι από τις χρηματικές τους αποδοχές αλλά περισσότερο ικανοποιημένοι με τα ωφελήματα που λαμβάνουν από τη Δημόσια Υπηρεσία. Παράλληλα υποστηρίζουν ότι οι ανταμοιβές τους για τα επίπεδα προσφοράς τους είναι ανεπαρκή και οι περισσότεροι είναι δυσαρεστημένοι. Επίσης αρκετοί είναι και αυτοί που δηλώνουν αδικημένοι όσον αφορά την αμοιβή τους γι' αυτά που προσφέρουν σε σχέση με τους συναδέλφους τους.

Το σύστημα αξιολόγησης αφήνει τους μισούς ερωτώμενους δυσαρεστημένους θεωρώντας ότι δεν είναι δίκαιο και αξιοκρατικό. Γενικότερα η αντίληψη για την αξιοκρατία στο Δημόσιο Τομέα είναι απογοητευτική μέσα από τα αποτελέσματα μας.

Είναι γεγονός ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις εσωτερικές ανταμοιβές και δεν προσδοκούν υψηλές αμοιβές. Σύμφωνα με τους Mark Buelens και Herman Van den Broeck (2007: 65-74), οι εργαζόμενοι υποκινούνται περισσότερο όταν το εργασιακό περιβάλλον είναι φιλικό και υποστηρικτικό της εργασίας τους. Για την εργασιακή ικανοποίηση, οι εσωτερικές αμοιβές έχουν θετικότερα αποτελέσματα στην αποδοτικότητα.

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα που διαπιστώνεται ότι συμφωνούν με την θεωρία της Ισότητας του Adams. Δηλαδή οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι από την παρούσα κατάσταση στη Δημόσια Υπηρεσία αλλά επέρχεται η δυσαρέσκεια όταν υπάρχει η σύγκριση καθώς θεωρεί ότι δεν υφίσταται ισότιμη μεταχείριση. (π.χ. αξιοκρατία, αξιολόγηση, οι ανταμοιβές δεν είναι ανάλογες της προσφοράς τους).

Ενθαρρυντικά είναι τα αποτελέσματα για τις απόψεις των εργαζόμενων για τους προϊστάμενους τους. Ο Camilleri (2007), παρατηρεί ότι η παρακίνηση των υπαλλήλων επηρεάζεται θετικά μέσα από την αντίληψη που έχουν για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, από τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους αλλά και από τις σχέσεις που έχουν με τον προϊστάμενο τους.

Σημείο αναφοράς είναι η ιδιαιτερότητα που υπάρχει στη σχέση μεταξύ προϊστάμενου-υπαλλήλου καθώς η αντίληψη του καθενός αφορά σε ξεχωριστές συνθήκες εργασίας με άτομα που έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και διαφορετικές δεξιότητες. Παρατηρείται ότι οι πλείστοι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από τους ανώτερους τους, καθώς αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται οι ικανότητες τους και νιώθουν ελεύθεροι να λαμβάνουν πρωτοβουλίες για θέματα της εργασίας τους. Επικρατεί σεβασμός και εκτίμηση για την προσφορά τους και τις προσπάθειες τους, υπάρχει ίση και δίκαιη μεταχείριση από πλευράς προϊσταμένων και οι πλείστοι εργαζόμενοι νιώθουν ασφάλεια δίπλα τους. Υπάρχει βέβαια και από αρκετούς υπαλλήλους η απογοήτευση στο θέμα της επιβράβευσης και του επαίνου καθώς θεωρούν ότι επικρατεί αδιαφορία ως προς τις ανάγκες τους, κάποιοι δηλώνουν ότι δεν έχουν στήριξη όταν βρεθούν σε δύσκολη θέση και οι ανώτεροι δεν αντιλαμβάνονται τα προβλήματα που προκύπτουν.

Αν και οι πλείστοι υπάλληλοι δηλώνουν ικανοποιημένοι από τους ανώτερους τους προκύπτουν θέματα που τους αφήνουν δυσαρεστημένους όπως η αδυναμία να ευνοούν την ομαδική εργασία, η ενθάρρυνση για απόδοση στην εργασία καθώς και ο χειρισμός διαφόρων θεμάτων στην δουλειά τους τα οποία είναι σημαντικά για την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας.

Ο ρόλος του προϊστάμενου είναι σίγουρα καθοριστικός για τα θέματα παρακίνησης στη Δημόσια Υπηρεσία αφού η επιρροή του χαρισματικού ηγέτη μέσα από σαφείς στόχους, καθοδήγηση, επιβράβευση και δημιουργία κινήτρων, δημιουργεί το ιδανικό περιβάλλον για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τον οργανισμό.

7.2 Προτάσεις για περεταίρω έρευνα

Η έρευνα που διεξάχθηκε είναι περιορισμένης έκτασης και αφορά σε μικρό πληθυσμό συγκεκριμένων τμημάτων του Υπουργείου Γεωργίας, Αγροτικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος της επαρχίας Λάρνακας, οπότε είναι δύσκολο να υπάρξει γενίκευση των αποτελεσμάτων της.

Διαπιστώνεται ως ένα βαθμό η στάση των Δημοσίων υπάλληλων για την παρούσα κατάσταση στη Δημόσια Υπηρεσία και τους προϊστάμενους τους και σκιαγραφείται η αντίληψη που επικρατεί στο παρόν στάδιο.

Λόγω του περιορισμένου χρόνου και πόρων ανάλυσης της μελέτης αυτής, μια μελλοντική έρευνα που να αφορά ένα μεγαλύτερο δείγμα και να προσεγγίζει μεγαλύτερο ποσοστό δημοσίων υπαλλήλων θα ήταν σίγουρα πιο αντιπροσωπευτικό. Επίσης μέσα από την περεταίρω έρευνα και σύγκριση του Κυπριακού Δημόσιου Τομέα με υπηρεσίες άλλων χωρών και με έρευνες που καταγράφονται στη Διεθνή βιβλιογραφία θα μπορούσαν να αναλυθούν οι παράμετροι παρακίνησης.

Βιβλιογραφία

Adams, J.S. (1965) 'Inequity in social exchange', in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, 267-99

Adams, J.S. (1963) 'Toward an understanding of inequity', *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 422-36

Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4, 142-175). Alderfer, C.P. (1972)

Berelson και Steiner, (1964) στο Κουτούζης Μ., 1999, *Γενικές Αρχές Μανατζμεντ*, (Τόμος Α) Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 172

Bandura, (1997) *Self-efficacy: The Exercise of Control*, New York: Freeman

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

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

D.C. McClelland, *The Achieving Society* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1961) J.W. Atkinson και J.O. Raynor, *Motivation and Achievement*, (Washington, D.C.: Winston, 1974) D.C. McClelland, *Power: The Inner Experience* (New York: Irvington, 1975) και M.J. Stahl, *Managerial and Technical Motivation: Assesing Needs for Achievement, Power; and Affiliation* (New York: Praeger, 1986)

de Vaus, 2002 από Mark Saunders, Philip Lewis, Adrian Thornhill, *Research Methods for Business Students*, Prentice Hall, 2007, 354-355

E.A. Locke, «Toward a Theory of Task Motivation and Incentives», *Organizational Behaviour and Human Performance*, Μάϊος 1968, 157-189

E. Walster, G.W. Walster, W.G. Scott, *Equity: Theory and Research* (Boston: Allyn & Bacon, 1978) και J. Greenberg, «Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity», *Academy of Management Journal*, Μάρτιος 1989, 174-184).

F. Herzberg, B. Mausner και B. Snyderman, (1959) *The Motivation to Work*, New York: Wiley,

Greenberg, (1988) p.611, Equity and workplace status: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-613

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of a man*. Cleveland: World Publishing Co., 74

Huczynski Andrzej A., Buchanan David A., (2014) *Organizational Behaviour*, 304

Mark Buelens και Herman Van den Broeck, (2007) *An analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations*, *Public Administration Review*, Vol.67, No.1, 65-74

Mark Saunders, Philip Lewis, Adrian Thornhill, (2007) *Research Methods for Business Students*, Prentice Hall, 386

McCormick & Ilgen, (1985), McCormick, E.J. & Ilgen, D.R. (1985), *Industrial and Organizational Psychology*. (8th Edition), Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice Hall, 268

Morris J., (1968) *The art of Motivating*, Farnsworth Publishing, Boston, Massachusetts

Nohria, N., Groysberg, B., Lee, L.E. (2008) "Employee Motivation: A Powerful New Model", *Harvard Business Review*, July – August 2008

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

Pinder, (1984) στο Κουτούζης Μ., *Γενικές Αρχές Μανατζμεντ*, (Τόμος Α) Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, (1999), 172.

P.S. Goodman, «An Examination of Referents Used in the Evaluation of Pay» *Organizational Behavior and Human Performance*, Οκτώβριος 1974, 212-237 και T.P. Summers και A.S. DeNisi, «In Search of Adams' Other: Reexamination of Referents Used in the Evaluation of Pay», *Human Relations*, Ιούνιος 1990, 497-511)

Robbins, S. P. and Judge T.A., (2011) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Εκδόσεις Κριτική

Robert A. Baron, "Motivation in work settings: reflections on the core of organizational research", *Motivation and Emotion*, Vol.15, No.1., 1991, 1-8, p.3.

T. Kulik και M.L. Ambrose, «Personal and Situational Determinants of Referents Choice», *Academy of Management Review*, Απρίλιος 1992, 212-237)

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley), 15

Wright, Bradley E., & Davis, Brian S. (2003). Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment, *The American Review of Public Administration*, Vol. 33, No. 1, 70-90

Κάντας Α., (1998) *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1ο, Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*, Αθήνα,

Παπάνης Ε. (2007) «Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας» Ελληνική κοινωνική έρευνα

Χατζηπαντελή Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο, σ.64

Ηλεκτρονικές Πηγές

Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, Προσωπικές απολαβές και συντάξεις
[Πρόσβαση: 2/4/2016]

http://www.treasury.gov.cy/treasury/treasurynew.nsf/page16_gr/page16_gr?OpenDocument

Δαφνομήλη Α., Κοντοπόδη Α. (2010) Υποκίνηση εργαζομένων, Θεωρίες (Μελέτη περίπτωσης, Υπάλληλοι Τραπεζών) [Πρόσβαση: 3/3/2016]

http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2010/DafnomiliAnastasia,KontopodiArgyro/attached-document-1300434783-713883-30391/dafnomili_kontopodi2011.pdf

Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, Ο ρόλος της Επιτροπής [Πρόσβαση: 30/4/2016]

http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument

Καλλιγιά Α. (2011) Παρακίνηση εργαζομένων στο Δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης [Πρόσβαση: 29/2/2016]

http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T4/028/10289.pdf

Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού - Αποστολή, Όραμα και Αξίες [Πρόσβαση: 2/4/2016]

http://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/page06_gr/page06_gr?OpenDocument

Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση, Καινοτόμες και άλλες εκσυγχρονιστικές πρακτικές [Πρόσβαση: 30/4/2016]

[http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/0/4F13B928BC5C4ADCC2257AFE003CF26C/\\$file/KYPRIAKH%20DHMOOSIA%20DIOIKHSH.pdf](http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/0/4F13B928BC5C4ADCC2257AFE003CF26C/$file/KYPRIAKH%20DHMOOSIA%20DIOIKHSH.pdf)

Μονάδα Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ανάπτυξης [Πρόσβαση: 20/4/2016]

<http://www.reform.gov.cy/gr/>

Ο περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος [Πρόσβαση: 20/4/2016]

[http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/4E3D874CD1071662C2257A6E00246DCC/\\$file/O%20peri%20Demosias%20Yperesias%20Nomos.pdf?Openement](http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/4E3D874CD1071662C2257A6E00246DCC/$file/O%20peri%20Demosias%20Yperesias%20Nomos.pdf?Openement)

Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων, Υπουργείο Γεωργίας, Αγροτικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος. [Πρόσβαση: 2/5/2016]

http://www.moa.gov.cy/moa/wdd/Wdd.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument

Τμήμα Γεωργίας, Υπουργείο Γεωργίας, Αγροτικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος. [Πρόσβαση: 2/5/2016]

http://www.moa.gov.cy/moa/da/da.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument

Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, Μεταρρύθμιση Δημόσιας Υπηρεσίας [Πρόσβαση: 31/3/2016]

http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/page41_gr/page41_gr?OpenDocument

Τμήμα Περιβάλλοντος, Υπουργείο Γεωργίας, Αγροτικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος. [Πρόσβαση: 2/5/2016]

http://www.moa.gov.cy/moa/environment/environment.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument

Χρυσοστόμου Ν. (2013) Παρακίνηση εργαζομένων στο Δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. [Πρόσβαση: 29/2/2016]

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

Yair Re'em, Hertie School of Governance, Motivating Public Sector Employees [Πρόσβαση: 15/5/2016]

https://www.hertie-school.org/fileadmin/images/Downloads/working_papers/60.pdf

Στατιστική Υπηρεσία, Εργασία-Απασχόληση

[Πρόσβαση: 10/6/2016]

http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labour_31main_gr/labour_31main_gr?OpenForm&sub=1&sel=2

Παράρτημα Ερωτηματολόγιο

ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

Η παρούσα έρευνα γίνεται στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας «Θέματα παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία». Αποτελεί μέρος του Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών «Διοίκησης Επιχειρήσεων» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου στο οποίο συμμετέχω και θα το εκτιμούσα ιδιαίτερα αν συμβάλλατε στην έρευνα αυτή.

Σκοπός της έρευνας είναι να εντοπίσει το βαθμό ικανοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού από την εργασία τους και την παρούσα κατάσταση στη Δημόσια Υπηρεσία και κατά πόσο οι προϊστάμενοι συμβάλλουν στα χαμηλά επίπεδα παρακίνησης και αποτελεσματικότητας. Έτσι λοιπόν για το σκοπό αυτό, ως εργαλείο θα χρησιμοποιηθεί ένα ερωτηματολόγιο το οποίο και σας επισυνάπτω.

Η συμβολή σας στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι **απολύτως εμπιστευτική και ανώνυμη** και θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για την διεξαγωγή της έρευνας η οποία θα με βοηθήσει στην απόκτηση του μεταπτυχιακού μου, υπό την επίβλεψη της καθηγήτριας μου Αλεξίας Παναγιώτου (Τηλ.22893618 – email: alexia.panayiotou@ouc.ac.cy).

Ευχαριστώ για το χρόνο που διαθέτετε.

Με εκτίμηση,

Στέλλα Χ'Θεοδούλου
Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων
Τηλ: 24819227
(Email: shadjitheodoulou@papd.mof.gov.cy)

ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ απαντήστε στις πιο κάτω ερωτήσεις:

1. ΦΥΛΟ

- Άντρας
- Γυναίκα

2. ΗΛΙΚΙΑ

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51 και άνω

3. ΕΠΙΠΕΔΟ ΘΕΣΗΣ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ (ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗ ΜΙΣΘΟΔΟΤΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ)

- Ανώτερος Λειτουργός (A13 και πάνω)
- Λειτουργός Μέσου Επιπέδου (A8 μέχρι A12)
- Λειτουργός/Υπάλληλος Βάσης (A1 μέχρι A7)

4. ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

- 1-5
- 5-15
- 15-25
- 25 και άνω

ΜΕΡΟΣ Β:

ΣΤΑΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥΣ

* 1. Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις με την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα:

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ / ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ
Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είμαι ευχαριστημένος/η από τις συνθήκες εργασίας μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έχω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είμαι ευχαριστημένος/η στο περιβάλλον που εργάζομαι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αναγνωρίζω πλήρως τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μπορώ να φέρω εις πέρας τη δουλειά μου χωρίς καθυστέρηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο αριθμός των εργαζομένων στον κλάδο μου είναι ικανοποιητικός και η εργασία διεξάγεται χωρίς προβλήματα και καθυστερήσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αισθάνομαι άγχος και πίεση λόγω του φόρτου εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ / ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ
Αισθάνομαι ότι χρειάζομαι εκπαίδευση για βελτίωση των γνώσεων μου όσον αφορά τη φύση της δουλειάς μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γνωρίζω τους στόχους του οργανισμού που εργάζομαι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Θα μπορούσα να αποδώσω καλύτερα σε άλλο τμήμα η κλάδο από αυτό που υπηρετώ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είμαι ικανοποιημένος/η από τις αποδοχές μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αισθάνομαι ότι οι ανταμοιβές μου είναι ανάλογες της προσφοράς μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αισθάνομαι αδικημένος/η, σε σχέση με τους συναδέλφους μου, όσον αφορά την αμοιβή μου, γι'αυτά που προσφέρω	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η γραπτή αξιολόγηση μου από τους προϊσταμένους μου είναι δίκαιη και αξιοκρατική	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η γραπτή αξιολόγηση των προϊσταμένων για τους συναδέλφους μου που έχουν τα ίδια καθήκοντα με μένα είναι δίκαιη και αξιοκρατική	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ / ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ
Είμαι ευχαριστημένος/η από τα ωφελήματα που λαμβάνω στη Δημόσια Υπηρεσία (άδειες ανάπαυσης, άδειες ασθενείας, ταμείο προνοίας κλπ.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είμαι ευχαριστημένος/η από το σχέδιο Ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης που μου προσφέρει η Δημόσια Υπηρεσία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αισθάνομαι ότι υπάρχει αξιοκρατία στη Δημόσια Υπηρεσία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΜΕΡΟΣ Γ:

ΑΠΟΨΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥΣ

1. Θεωρώ ότι ο άμεσος/η προϊστάμενος/η μου:

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ / ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ
Αναγνωρίζει και αξιοποιεί πλήρως τις ικανότητές μου και τα προσόντα μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Με παρακινεί να εκφράσω ελεύθερα τη γνώμη μου για θέματα της εργασίας μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Με ενθαρρύνει να παίρνω πρωτοβουλίες όσον αφορά τη δουλειά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επαινεί και επιβραβεύει την προσπάθειά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες μου ως υφιστάμενος/η του/της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αναγνωρίζει, εκτιμά και σέβεται τις προσπάθειές μου και την προσφορά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Με μεταχειρίζεται δίκαια και αξιοπρεπώς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Με ελέγχει και με καθοδηγεί ικανοποιητικά στη δουλειά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ακούει τη γνώμη μου και στηρίζεται συχνά σε αυτήν χωρίς να βαδίζει πάντα με την τυπική του εξουσία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δίνει σαφείς και ξεκάθαρες οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Με στηρίζει όταν βρεθώ σε δύσκολη θέση στην εργασία μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ / ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ
Αναλαμβάνει την ευθύνη όταν προκύψουν δυσκολίες και στηρίζει την ομάδα του/της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Νιώθω ασφάλεια να εργάζομαι μαζί του/της και υπάρχει συνεργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αντιλαμβάνεται και κατανοεί τα προβλήματα μου στο χώρο εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Βρίσκει τρόπους να επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Με συμβουλεύει στο χειρισμό διαφόρων θεμάτων που αφορούν τη δουλειά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ευνοεί την ομαδική εργασία μεταξύ των υφισταμένων του/της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Με ενθαρρύνει να αποδώω στην εργασία μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συμπεριφέρεται ισότιμα σε μένα και τους συναδέλφους μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Θέλετε να προσθέσετε κάτι άλλο;