

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα στην
Κύπρο, Τρόποι Παρακίνησης των Εργαζομένων και
Βελτίωσης της Εργασιακής Ικανοποίησης για Αύξηση της
Παραγωγικότητας**

Ιωάννα Φιλίππου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Σάββας Κατσικίδης**

Ιούνιος 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα στην
Κύπρο, Τρόποι Παρακίνησης των Εργαζομένων και
Βελτίωσης της Εργασιακής Ικανοποίησης για Αύξηση της
Παραγωγικότητας**

Ιωάννα Φιλίππου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Σάββας Κατσικίδης**

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 2017

Περίληψη

Η Γενική κατεύθυνση του θέματος της παρούσας διατριβής είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα στην Κύπρο και οι Τρόποι Παρακίνησης των Εργαζομένων, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και της εργασιακής τους ικανοποίησης. Η διατριβή αυτή αφού διερευνήσει μέσω της διεθνούς βιβλιογραφίας το θεωρητικό υπόβαθρο που αφορά γενικά τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, στη συνέχεια, μέσω σχετικής έρευνας, μελετά τα αποτελέσματα τα οποία θα καταδείξουν την αναγκαιότητα και την σημαντικότητα της ορθής διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία, ούτως ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και η προσφορά του αλλά και η εργασιακή του ικανοποίηση.

Η βιβλιογραφία σχετικά με τον Κυπριακό Δημόσιο Τομέα είναι δυστυχώς ανεπαρκής και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην έχουν γίνει έρευνες οι οποίες να καταγράφουν τα κίνητρα που θα παρακινήσουν τους Δημόσιους Λειτουργούς για να γίνουν πιο παραγωγικοί. Ως εκ τούτου κρίθηκε αναγκαία και επιτακτική η μελέτη του θέματος αυτού, αφού ο Δημόσιος Τομέας θεωρείται ο πιο παραμελημένος τομέας στο θέμα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που τον αποτελεί και κυρίως τα θέματα παρακίνησης του.

Η μέθοδος της έρευνας είναι πρωτογενής ποσοτική με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο έχει συνταχθεί από την ερευνήτρια για σκοπούς ολοκλήρωσης της παρούσας έρευνας. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε τρία Τμήματα/Υπηρεσίες της Δημόσιας Υπηρεσίας, στο Τμήμα Εργασίας (Υπουργείο Εργασίας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων), στην Υπηρεσία Ασύλου και στο Τμήμα Αρχείου, Πληθυσμού και Μετανάστευσης (Υπουργείο Εσωτερικών). Γίνεται ανάπτυξη της μεθοδολογίας της έρευνας και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που απορρέουν από αυτή.

Summary

The main aim of the present dissertation is the Management of the Manpower of the Public Sector in Cyprus as well as the Methods Motivating the Employees towards the increase of their productivity and job satisfaction. Initially, the dissertation will formulate the theoretical background regarding the Manpower Management in general, by studying the international bibliography. Subsequently, the results of the relevant research, which has been carried out, will be elaborated in order to identify the necessity and the importance of a proper Management of Manpower in the Cyprus Civil Service, towards the enhancement of its efficiency and productivity, as well as its job satisfaction.

As a result of the insufficient bibliography, dealing with the Cyprus Public Sector, unfortunately no research has been carried out concerning the motivations which will prompt the Civil Servants to be more productive. Therefore, it was deemed to be necessary and imperative the consideration of the issue, since the Public Sector is considered to be the most unregarded on the issue of the management of its manpower, especially the issue of its motivations.

The methodology of the research is primary-quantitative through the use of the structured questionnaire, prepared of the researcher, towards the completion of the present study. The questionnaires have been handed to the Personnel of three Departments/ Services of the Civil Service. The Labor Department of the Ministry of Labor, Welfare and Social Insurance, the Asylum Service as well as the Civil Registry and Migration Department of the Ministry of Interior. The results and conclusions emanated by the research are presented through the analysis and interpretation of the methodology.

Ευχαριστίες

Τη διατριβή αυτή την αφιερώνω στην κόρη μου Εριέττα και στον σύζυγο μου Μάκη τους οποίους ευχαριστώ από τα βάθη της καρδιάς μου για την υπομονή που έδειξαν, τη συμπαράσταση και την εμπύχωση που μου πρόσφεραν κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Σας ευχαριστώ ατελείωτα.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή

1.1 Γενικά	1
1.2 Σύνοψη Κεφαλαίων	2

Κεφάλαιο 2 – Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο

2.1 Οργανωτική Διάρθρωση, Δομή της Δημόσιας Υπηρεσίας	3
2.1.1 Δημόσιος Τομέας – Ορισμός	3
2.1.2 Δομή της Δημόσιας Υπηρεσίας	4
2.1.3 Τοπικές Αρχές	6
2.1.4 Εταιρείες και Επιχειρήσεις Ελεγχόμενες από τη Κυβέρνηση	6
2.2 Δημόσιοι Υπάλληλοι στην Κύπρο	7
2.2.1 Χαρακτηριστικά, καθήκοντα, υποχρεώσεις, δικαιώματα	7
2.2.2 Απολαβές, ωφελήματα, επιμόρφωση, αξιολόγηση	8
2.3 Σύνολο απασχολούμενων στην Κυβέρνηση κατά κατηγορία και στον Ευρύ Κυπριακό Δημόσιο Τομέα	10
2.3.1 Εργατικό Δυναμικό της Κυβέρνησης	10
2.3.2 Απασχολούμενοι στον Ευρύ Δημόσιο Τομέα	11
2.3.3 Προσωπικό Δημόσιου Τομέα σε διάφορες χώρες	13

Κεφάλαιο 3 – Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

3.1 Ορολογία – Λειτουργίες	17
3.1.1 Σύντομη Ιστορική Εξέλιξη	17
3.1.2 Ορισμός - Λειτουργίες	18
3.1.3 Σημασία – Στόχοι – Προκλήσεις της ΔΑΠ	22
3.2 Δημόσια Διοίκηση	23
3.2.1 Ορισμός – Αποστολή – Στόχοι – Σημασία	23
3.2.2 Δημόσιος Τομέας και Γραφειοκρατία – Επιπτώσεις Διογκωμένης Γραφειοκρατίας και Μέτρα Αντιμετώπισης της	26

Κεφάλαιο 4 – Παρακίνηση και Παραγωγικότητα

4.1 Ορισμός – Παρακίνηση Εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα	29
4.1.1 Τι είναι η παρακίνηση.....	29
4.1.2 Παρακίνηση και Δημόσιος Τομέας	31
4.2 Θεωρίες Παρακίνησης	32
4.2.1 Θεωρία των Ανθρωπίνων Αναγκών του Abraham Maslow	32
4.2.2 Θεωρία των Παραγόντων Υγιεινής και των Κινήτρων του Frederick Herzberg	33
4.2.3 Θεωρία της Ισότητας – Δικαιοσύνης του J. Adams	34
4.2.4 Θεωρία των Προσδοκιών του Victor Vroom	35
4.2.5 Θεωρία της Στοχοθεσίας των Latham & Locke	36

Κεφάλαιο 5 – Κίνητρα και Παραγωγικότητα

5.1 Ορισμός – Σημασία	38
5.1.1 Τι είναι κίνητρο	38
5.1.2 Στοιχεία Κινήτρων – Σημασία Κινήτρων	39
5.2 Ατομικά – Ομαδικά Κίνητρα	40
5.2.1 Ατομικά Κίνητρα	40
5.2.2 Ομαδικά Κίνητρα	41
5.3 Ενεργοποίηση των Εργαζομένων	42
5.3.1 Ανάγκες ανωτέρου επιπέδου των εργαζομένων	42
5.3.2 Κατηγορίες κινήτρων για την ενεργοποίηση των εργαζομένων	42
 Κεφάλαιο 6 – Μεθοδολογία	
6.1 Αιτιολόγηση επιλεγείσας έρευνας – Στόχος και σκοπός της έρευνας	44
6.2 Μεθοδολογία της έρευνας	45
6.3 Ανάλυση στοιχείων	46
 Κεφάλαιο 7 – Αποτελέσματα της έρευνας	
7.1 Μέρος Α΄- Δημογραφικά Στοιχεία	47
7.2 Μέρος Β΄- Άποψη Δημοσίων Υπαλλήλων για την εργασία τους και τα ωφελήματά τους	54
7.3 Μέρος Γ΄- Άποψη Δημοσίων Υπαλλήλων για τη Διοίκηση της Υπηρεσίας/ του Οργανισμού	70
7.4 Μέρος Δ΄- Άποψη Δημοσίων Υπαλλήλων για τα κίνητρα τα οποία τους Παρακινούν έτσι ώστε να είναι πιο παραγωγικοί	86
7.5 Διασταύρωση δημογραφικών στοιχείων με ερωτήσεις	92
 Κεφάλαιο 8 – Συμπεράσματα από την έρευνα	
8.1 Γενικά συμπεράσματα	99
8.2 Πρόταση για περαιτέρω έρευνα	102
 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α – Εξασφάλιση άδειας για έρευνα	
Α.1 Επιστολή προς Διευθυντή Τμήματος Εργασίας	103
Α.2 Επιστολή προς Προϊστάμενο Υπηρεσίας Ασύλου	104
Α.3 Επιστολή προς Αν. Διευθυντή Τμήματος Αρχείου Πληθυσμού και Μετανάστευσης	105
 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	
Ερωτηματολόγιο	106
 Βιβλιογραφία	111

Ελληνική Βιβλιογραφία	111
Ξένη Βιβλιογραφία	113
Ηλεκτρονικές Πηγές	114

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Γενικά

Η Δημόσια Διοίκηση έχει να επιτελέσει ένα πολύ σημαντικό έργο στηριζόμενη σε σωστές παραμέτρους λειτουργίας της, ούτως ώστε ένα κράτος να λειτουργεί εύρυθμα και αποτελεσματικά. Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων θεωρείται το βασικότερο στοιχείο για μία αποδοτική δημόσια υπηρεσία, η οποία θα πρέπει να αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τον ανθρώπινο παράγοντα, μοναδικό αυτό πόρο που την αποτελεί. Επομένως, σημαντικό στοιχείο για την επίτευξη των πιο πάνω, είναι η κατανόηση των παραγόντων και η εφαρμογή των τρόπων που θα παρακινήσουν τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα να γίνουν πιο παραγωγικοί, μέσα από την εργασιακή ικανοποίηση που θα επιτύχει να τους προσφέρει η διοίκηση.

Οι διοικητικές λειτουργίες του Κυπριακού Δημόσιου Τομέα θεωρούνται ότι έχουν παραμεληθεί, ιδιαίτερα στο θέμα της ανάπτυξης και παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Συνεπώς, η μελέτη του θέματος της παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα θεωρείται επιβεβλημένη, ειδικότερα κατά την περίοδο όπου το κυπριακό κράτος έχει να αντιμετωπίσει τους επαχθείς όρους που επέβαλε η Τρόικα, εξ αιτίας της ανεπάρκειας του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Οι όροι αυτοί έχουν επηρεάσει γενικότερα τη δημόσια υπηρεσία στην Κύπρο, επειδή αφενός ένας μεγάλος αριθμός δημοσίων υπαλλήλων έχουν αφυπηρητήσει πρόωρα, φοβούμενοι τις αρνητικές επιπτώσεις των όρων αυτών πάνω στα ωφελήματα τους και αφετέρου, επειδή τέθηκε σε εφαρμογή παγοποίηση κενών θέσεων, προαγωγών και μισθών, με αποτέλεσμα την αύξηση του ήδη βεβαρημένου όγκου εργασίας των υφιστάμενων υπαλλήλων.

Το βασικό ερευνητικό πρόβλημα και ο βασικός στόχος της έρευνας αυτής, είναι η διερεύνηση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στα πλαίσια της δομής της Δημόσιας Υπηρεσίας. Σε ποιο βαθμό δηλαδή η υφιστάμενη δομή

διευκολύνει ή δυσχεραίνει την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της και πως αυτό επηρεάζει την αποτελεσματικότητά της.

Τα αποτελέσματα της έρευνας διατυπώνουν σε γενικές γραμμές τις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων για την εργασία και τα καθήκοντα που τους ανατίθενται, τις απόψεις τους για τους προϊσταμένους τους καθώς και τα κίνητρα που θεωρούνται αναγκαία στην παρακίνηση τους για να γίνουν πιο παραγωγικοί και αποδοτικοί στην εργασία τους. Από τα πορίσματα της έρευνας διαφαίνεται ότι, υπάρχουν κάποιες καλές πρακτικές, οι οποίες θα μπορούσαν να εφαρμοστούν από τους προϊστάμενους, ούτως ώστε να ανυψώσουν το ηθικό των εργαζομένων που και αυτοί με τη σειρά τους θα δώσουν τον καλύτερο δυνατό τους εαυτό για να είναι πιο αποδοτική η προσφορά τους στη δημόσια υπηρεσία.

1.2 Σύνοψη Κεφαλαίων

Η διάρθρωση και η δομή της διατριβής αυτής αποτελείται από οκτώ (8) κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται γενικά η εισαγωγή και η σύνοψη των κεφαλαίων που την αποτελούν. Το δεύτερο κεφάλαιο, περιγράφει την οργανωτική διάρθρωση και δομή της Δημόσιας Υπηρεσίας, τα χαρακτηριστικά των δημοσίων υπαλλήλων όπως επίσης τα καθήκοντα και τα ωφελήματα τους καθώς επίσης παρουσιάζει το σύνολο των απασχολούμενων στην Κυβέρνηση και στον ευρύ Κυπριακό Δημόσιο Τομέα. Το τρίτο κεφάλαιο, αναφέρεται στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς επίσης και στη Δημόσια Διοίκηση. Το τέταρτο κεφάλαιο, εστιάζεται στην παρακίνηση και παραγωγικότητα περιγράφοντας ορισμένες θεωρίες παρακίνησης. Το πέμπτο κεφάλαιο, περιγράφει τα κίνητρα, διαχωρίζοντας τα σε ατομικά και ομαδικά. Το έκτο κεφάλαιο, αναφέρεται στη μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε, αιτιολογώντας την επιλεγείσα έρευνα και επεξηγώντας τους στόχους και το σκοπό της. Το έβδομο κεφάλαιο, το οποίο είναι το μεγαλύτερο της διατριβής, παρουσιάζει με λεπτομέρεια τα αποτελέσματα της έρευνας περιγράφοντας τα ευρήματα της. Τέλος, το όγδοο κεφάλαιο, διατυπώνει γενικά συμπεράσματα από όλη την έρευνα και εισηγείται τη διεξαγωγή περαιτέρω έρευνας, σε τομείς που δεν ήταν δυνατό ή σκόπιμο να καλύψει η παρούσα μελέτη.

Κεφάλαιο 2

Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο

2.1 Οργανωτική Διάρθρωση, Δομή της Δημόσιας Υπηρεσίας

2.1.1 Δημόσιος Τομέας-Ορισμός

Δημόσιος Τομέας είναι το σύνολο των υπηρεσιών και των οργανισμών που λειτουργούν υπό την εποπτεία του κράτους. Η λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών έχει σαν κύριο στόχο την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Οι οργανισμοί του Δημόσιου Τομέα είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και δεν αντιμετωπίζουν τον επιχειρηματικό κίνδυνο.¹

Στην Κύπρο λειτουργεί και χρησιμοποιείται ευρύτερα ο όρος Δημόσια Υπηρεσία.² Αποστολή της Δημόσιας Υπηρεσίας είναι η διαχείριση δημοσίων υποθέσεων βασισμένη σε κανόνες δημόσιου δικαίου. Η Δημόσια Υπηρεσία η οποία υπάγεται στην Κυβέρνηση, εφαρμόζει πολιτικές της εκάστοτε Κυβέρνησης και προωθεί την υλοποίηση διαφόρων αποφάσεων. Έχει σαν πρωταρχικό στόχο την εύρυθμη λειτουργία του κράτους μέσα από το οποίο θα εξυπηρετείται το σύνολο των πολιτών, με τρόπο αντικειμενικό, δίκαιο, απροσωπόληπτο και αμερόληπτο. Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι υπηρετούν το σύνολο του λαού, οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και τους νόμους και αφοσίωση στο κράτος καθώς είναι εκτελεστές της θέλησης του κράτους.³

Δημόσια Υπηρεσία σημαίνει την κάθε υπηρεσία που υπάγεται στην Κυπριακή Δημοκρατία. Από την Δημόσια Υπηρεσία εξαιρούνται, η δικαστική υπηρεσία της Δημοκρατίας, η υπηρεσία των Ένοπλων Δυνάμεων ή των Δυνάμεων Ασφαλείας της

¹ (Φαναριώτης Π., 1999, σελ.25-30)

² (Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας, Άρθρο 122)

³ (Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι 1990 έως 2006, Άρθρο 60)

Δημοκρατίας.⁴ Σύμφωνα με το Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας, από τη Δημόσια Υπηρεσία εξαιρούνται οι υπηρεσίες των ανεξάρτητων αξιωματούχων της Δημοκρατίας, όπως η θέση του Γενικού Εισαγγελέα της Δημοκρατίας ή του Γενικού Ελεγκτή ή των Βοηθών τους,⁵ η θέση του Γενικού Λογιστή ή των βοηθών του,⁶ καθώς επίσης υπηρεσία σε οποιαδήποτε θέση αναφορικά με την οποία γίνεται διαφορετική πρόνοια με νόμο.⁷

Το Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας προνοεί τη διάκριση των τριών κρατικών εξουσιών, της Εκτελεστικής, της Νομοθετικής και της Δικαστικής. Η Εκτελεστική εξουσία ασκείται από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας και το ενδεκαμελές Υπουργικό Συμβούλιο, η Νομοθετική ασκείται από την Βουλή των Αντιπροσώπων και η Δικαστική από τα Δικαστήρια.⁸

2.1.2 Δομή της Δημόσιας Υπηρεσίας

Στην Κύπρο υπάρχουν σήμερα 11 Υπουργεία. Το Υπουργείο Εσωτερικών, το Υπουργείο Εξωτερικών, το Υπουργείο Εργασίας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, το Υπουργείο Υγείας, το Υπουργείο Άμυνας, το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, το Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημόσιας Τάξης, το Υπουργείο Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος, το Υπουργείο Οικονομικών, το Υπουργείο Συγκοινωνιών και Έργων και το Υπουργείο Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού.⁹ Σε όλα τα πιο πάνω Υπουργεία, εξαιρουμένων των Υπουργείων Εξωτερικών και Άμυνας, υπάγονται συγκεκριμένα Τμήματα/ Υπηρεσίες. Το κάθε Τμήμα/ Υπηρεσία έχει την δική του οργανωτική δομή και συγκεκριμένες αρμοδιότητες.¹⁰ Η τυπική οργάνωση/ δομή ενός Υπουργείου στην Κύπρο, περιγράφεται στο σχήμα 1.

⁴ (Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι του 1990 έως 2006, Άρθρο 2)

⁵ (Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας, Άρθρα 112 και 115)

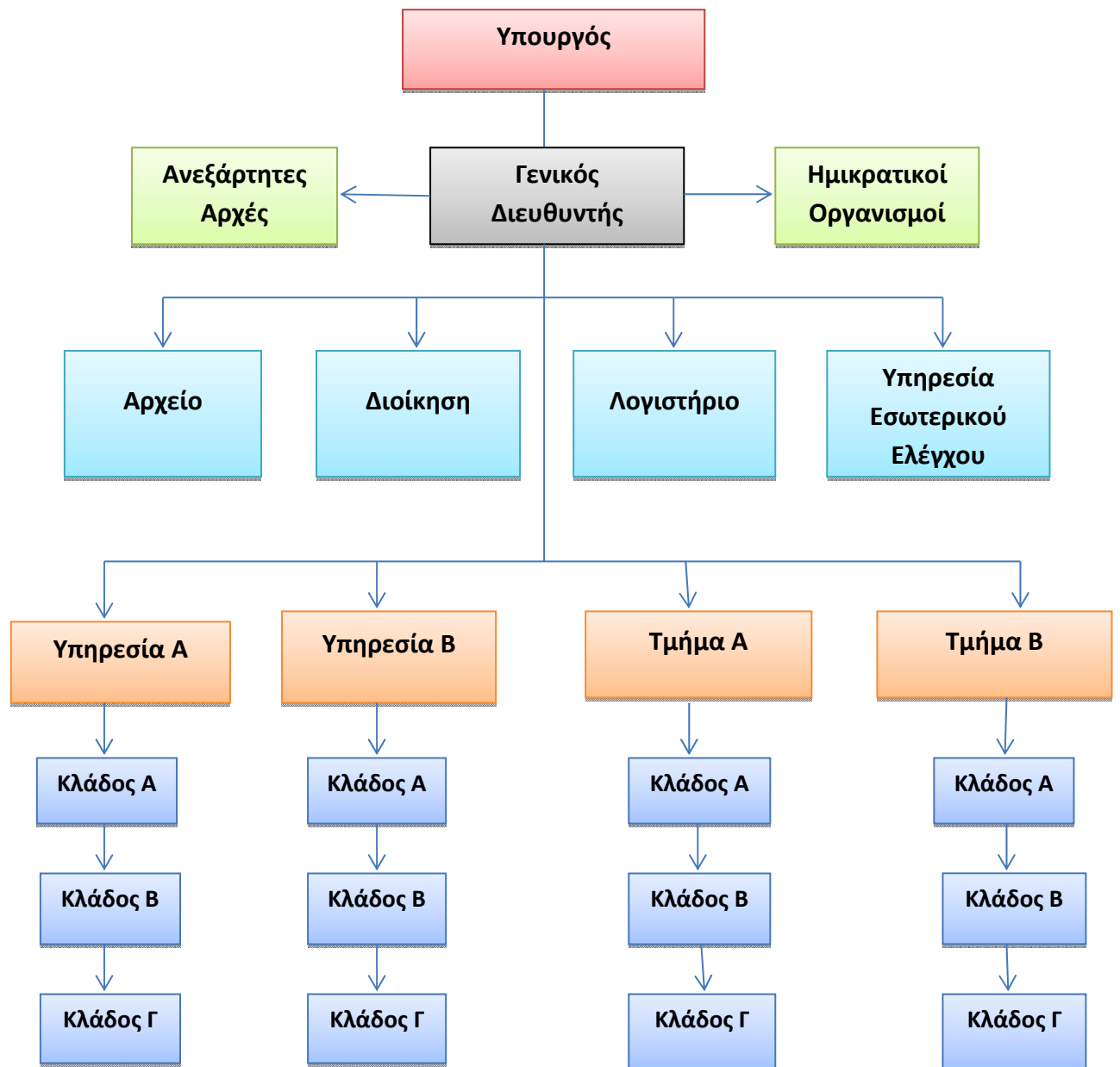
⁶ (Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας, Άρθρο 126)

⁷ (Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι του 1990 έως 2006, Άρθρο 2)

⁸ (Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας, Άρθρα 46, 61 και 152)

⁹ (http://www.presidency.gov.cy/presidency/presidency.nsf/prc07_gr/prc07_gr?OpenDocument - Σύνθεση Υπουργικού Συμβουλίου)

¹⁰ (<http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/52D4EC9F7BAE9FFAC22577BB0035E182> - Δομή του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο)



Σχήμα 1. Η τυπική δομή ενός Υπουργείου στην Κύπρο

Υπάρχουν και κάποιες άλλες υπηρεσίες που δημιουργήθηκαν προενταξιακά με νόμο, με σκοπό την εναρμόνιση της Κυπριακής Νομοθεσίας με το Κοινοτικό Κεκτημένο. Αυτές αφορούν τις υπηρεσίες, Προστασίας του Ανταγωνισμού, Προστασίας Δικαιωμάτων του Παιδιού, Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα κ.α.¹¹

¹¹ (<http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/0/4F13B928BC5C4ADCC2257AFE003CF26C> -Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση - Καινοτόμες και άλλες εκσυγχρονιστικές πρακτικές)

Με στόχο την αποκέντρωση των κυβερνητικών δραστηριοτήτων σε περιφερειακό επίπεδο, προωθήθηκε η λειτουργία Επαρχιακών και Τοπικών Γραφείων. Συγκεκριμένα, τα διάφορα Τμήματα/ Υπηρεσίες που υπάγονται στα Υπουργεία, όπως το Τμήμα Εργασίας, οι Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων, οι Υπηρεσίες Κοινωνικής Ευημερίας και πολλά άλλα Τμήματα, λειτουργούν Επαρχιακά και Τοπικά Γραφεία για καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Επίσης σε κάθε επαρχία (Λευκωσία, Λεμεσός, Λάρνακα, Πάφος, Αμμόχωστος και Κερύνεια) λειτουργούν οι Επαρχιακές Διοικήσεις στις οποίες προϊστάται ο Έπαρχος ο οποίος είναι ανώτερος Δημόσιος Λειτουργός και υπάγεται στο Υπουργείο Εσωτερικών. Κύριο έργο τους είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων όλων των Υπουργείων στις Επαρχίες. Γενικότερα στις Επαρχιακές Διοικήσεις προσφέρονται διάφορες υπηρεσίες στους πολίτες που αφορούν δραστηριότητες Κυβερνητικών Τμημάτων.¹²

2.1.3 Τοπικές Αρχές

Οι Τοπικές Αρχές περιλαμβάνονται στην Γενική Κυβέρνηση. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση χωρίζεται στους Δήμους και τα Συμβούλια Κοινοτήτων/ Συμβούλια Συμπλέγματος Κοινοτήτων, η λειτουργία και η αρμοδιότητα των οποίων καθορίζονται στην οικεία νομοθεσία. Και οι δύο πιο πάνω αυτές αρχές εμπλέκονται στη διαδικασία προγραμματισμού και εφαρμογής αναπτυξιακών προγραμμάτων και έργων.¹³

2.1.4 Εταιρείες και Επιχειρήσεις Ελεγχόμενες από την Κυβέρνηση

Τέλος υπάρχουν οι Ημικρατικοί Οργανισμοί/ Συμβούλια που είναι οργανισμοί κοινής ωφελείας και βρίσκονται κάτω από την εποπτεία Υπουργείων, για την εξυπηρέτηση σκοπών δημόσιας ωφελείας, η σύσταση, οι αρμοδιότητες και η λειτουργία των οποίων καθορίζεται με νόμο. Λειτουργούν με περισσότερη αυτονομία και ευελιξία, διοικούνται από Διοικητικό Συμβούλιο τα μέλη του οποίου διορίζονται από το Υπουργικό Συμβούλιο. Το προσωπικό των εν λόγω οργανισμών διορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο βάση θέσεων και μισθοδοτικών κλιμάκων που περιλαμβάνονται στον ετήσιο προϋπολογισμό που εγκρίνεται από το Υπουργικό Συμβούλιο και τη Βουλή των αντιπροσώπων.¹⁴

¹² (<http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/0/4F13B928BC5C4ADCC2257AFE003CF26C> -Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση - Καινοτόμες και άλλες εκσυγχρονιστικές πρακτικές)

¹³ (<http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/52D4EC9F7BAE9FFAC22577BB0035E182> - Δομή του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο)

¹⁴ (<http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/52D4EC9F7BAE9FFAC22577BB0035E182> - Δομή του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο)

2.2 Δημόσιοι Υπάλληλοι στην Κύπρο

2.2.1 Χαρακτηριστικά, καθήκοντα, υποχρεώσεις, δικαιώματα

Δημόσιος Υπάλληλος είναι αυτός που κατέχει δημόσια θέση, είτε μόνιμα, είτε προσωρινά είτε με αναπλήρωση.¹⁵ Μία θέση μπορεί να είναι μόνιμη ή προσωρινή και δημιουργείται με νόμο που καθορίζει τον τίτλο και την μισθοδοτική κλίμακα της θέσης καθώς επίσης και τον ανώτατο αριθμό των θέσεων.¹⁶

Οι θέσεις στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου διαιρούνται σε εναλλάξιμες και μη εναλλάξιμες. Στις εναλλάξιμες θέσεις υπάγονται αυτές του Διοικητικού Προσωπικού, του Γενικού Γραμματειακού Προσωπικού, του Γενικού Γραφειακού Προσωπικού, του Γενικού Βοηθητικού Προσωπικού, του Γενικού Τεχνικού Προσωπικού και των Εργοδηγών. Οι μη εναλλάξιμες είναι όλες οι άλλες θέσεις.¹⁷

Οι μόνιμες θέσεις στη Δημόσια Υπηρεσία πληρούνται μόνιμα ή προσωρινά με απόσπαση ή με σύμβαση για ορισμένο χρονικό διάστημα ή από μήνα σε μήνα, ανάλογα με την απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου. Οι προσωρινές θέσεις πληρούνται με απόσπαση μόνιμων υπαλλήλων ή με διορισμό προσώπων για ορισμένο χρονικό διάστημα ή από μήνα σε μήνα, ανάλογα με την απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου.¹⁸

Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι υπηρετούν το σύνολο του λαού, είναι εκτελεστές της θέλησης του κράτους και οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και τους νόμους του κράτους. Κάθε Δημόσιος Υπάλληλος οφείλει να ασκεί τα καθήκοντα του αμερόληπτα, απροσωπώληπτα και δίκαια και να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για την προαγωγή της εύρυθμης λειτουργίας του Κράτους και της Δημόσιας Υπηρεσίας. Τα καθήκοντα του Δημόσιου Υπάλληλου είναι αυτά που αναφέρονται στο οικείο σχέδιο υπηρεσίας του, καθώς και οποιαδήποτε άλλα συναφή καθήκοντα πιθανό να του ανατεθούν.¹⁹

Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι έχουν δικαίωμα να εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη τους σε ζητήματα που αφορούν την επιστήμη, την τέχνη, την θρησκεία ή σε ζητήματα γενικού

¹⁵ (Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι 1990 έως 2006, Άρθρο 2)

¹⁶ (Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι 1990 έως 2006, Άρθρα 21 και 22)

¹⁷ (Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι 1990 έως 2006, Άρθρο 24)

¹⁸ (Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι 1990 έως 2006, Άρθρο 30)

¹⁹ (Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι 1990 έως 2006, Άρθρο 60)

ενδιαφέροντος. Έχουν δικαίωμα να συνδικαλιζονται και να εξασφαλίζουν στο χώρο της εργασίας τους ασφάλεια και υγεία.²⁰

Δεν επιτρέπεται σε δημόσιο υπάλληλο να ασκεί οποιοδήποτε επάγγελμα εκτός από την εργασία του στη δημόσια υπηρεσία. Σε εξαιρετικές όμως περιπτώσεις και με τη σύσταση της αρμόδιας αρχής, ο Υπουργός Οικονομικών μπορεί με τη σύμφωνο γνώμη του Υπουργού Εργασίας, Προνοίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων να χορηγήσει άδεια σε δημόσιο υπάλληλο για μερική απασχόληση, με τέτοιους όρους που θα καθόριζε ο Υπουργός και εφόσον δεν θα επηρεάζεται η εκτέλεση των καθηκόντων του δημόσιου υπάλληλου.²¹

2.2.2 Απολαβές, ωφελήματα, επιμόρφωση, αξιολόγηση

Οι απολαβές δημόσιου υπαλλήλου περιλαμβάνουν το μισθό που καταβάλλεται σ' αυτόν με βάση τη μισθοδοτική κλίμακα ή τον πάγιο μισθό της θέσης του, όπως αυτός προνοείται στον Προϋπολογισμό, την οποιαδήποτε γενική αύξηση μισθών και το τιμαριθμικό επίδομα. Παραχωρούνται επίσης επιδόματα, αποζημιώσεις και άλλα οικονομικά ωφελήματα, όπως καθορίζεται.²²

Τα ωφελήματα αφυπηρέτησης μονίμων υπαλλήλων καθορίζονται από τον περί Συντάξεων Νόμο ή άλλο Νόμο που τον τροποποιεί ή τον αντικαθιστά και οποιουσδήποτε κανονισμούς που εκδίδονται δυνάμει αυτού.²³

Εκπαίδευση γενικότερα σημαίνει την αύξηση των γνώσεων, στάσεων και ικανοτήτων, σχετικό με το έργο, κυρίως με διδασκαλία και άσκηση, με σκοπό την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Η επάρκεια μιας υπηρεσίας εξαρτάται από το πόσο καλά εκπαιδευμένο είναι το προσωπικό της. Επιπρόσθετα, η εκπαίδευση υποκινεί τους υπαλλήλους να εργάζονται εντατικότερα και αποτελεσματικότερα, αφού με την καλύτερη κατανόηση του έργου τους πιθανό να αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό.²⁴

²⁰ (Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι 1990 έως 2006, Άρθρα 62, 63 και 64)

²¹ (Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι 1990 έως 2006, Άρθρο 65)

²² (Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι 1990 έως 2006, Άρθρο 55)

²³ (Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι 1990 έως 2006, Άρθρο 56)

²⁴ (Κανελλόπουλος Χ., 2002, σελ. 339-340)

Τα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης εκπονούνται από τις αρμόδιες Διευθύνσεις ή τα Τμήματα Εκπαίδευσης που είναι επιφορτισμένες με τα καθήκοντα αυτά. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης είναι δύο, κατά τη διάρκεια της εργασίας (on the job training methods), όπου οι εργαζόμενοι παρακολουθούν και δουλεύουν με παλαιότερους συναδέλφους τους ή μετά το τέλος του ωραρίου εργασίας (off the job training methods) μέσω σεμιναρίων, με την επίλυση περιπτώσιακών μελετών (case studies) και με ασκήσεις προσομοίωσης.²⁵

Με σκοπό την βελτίωση της ικανότητας των δημόσιων υπαλλήλων στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και την απόκτηση των προσόντων που απαιτούνται, μπορεί να διευθετηθούν σειρές εκπαιδευτικών μαθημάτων έτσι ώστε να προοδεύσουν στην υπηρεσία τους. Μπορεί να απαιτηθεί από τους δημόσιους υπαλλήλους να παρακολουθήσουν τα μαθήματα αυτά αλλά να παρακαθίσουν και σε εξετάσεις.²⁶

Με τον όρο αξιολόγηση της απόδοσης προσωπικού εννοούμε την συστηματική εκτίμηση του εργαζόμενου η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητες του για εξέλιξη.²⁷ Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού αποβλέπει στην ικανοποίηση και στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων.²⁸

Η αξιολόγηση πρέπει να συνοδεύεται από την επαναπληροφόρηση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της επίδοσης τους. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει στον εργαζόμενο να γνωρίζει πόσο καλά εργάστηκε κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου σε σύγκριση με τα πρότυπα του οργανισμού ή την απόδοση του εργαζομένου τις προηγούμενες χρονικές περιόδους.²⁹

Τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση είναι χρήσιμα, τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό όσο και για τον εργαζόμενο, γιατί χρησιμεύουν για να:³⁰

- Διαπιστωθεί ποιοι εργαζόμενοι τα καταφέρνουν στην δουλειά τους καλά και ποιοι όχι

²⁵ (Κέφης Β., 2005, σελ. 140)

²⁶ (Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι 1990 έως 2006, Άρθρο 51)

²⁷ (Κανελλόπουλος Χ., 2002, σελ.299)

²⁸ (Κέφης Β., 2005, σελ.142)

²⁹ (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003, σελ.316)

³⁰ (Χυτηρής Λ., 2001, σελ.221-222)

- Βελτιωθεί η απόδοση (τρόπος εκτέλεσης, χρονοπρόγραμμα εργασιών)
- Γίνονται πιο αποτελεσματικές τοποθετήσεις με βάση τις ικανότητες και επιδόσεις (προαγωγές, μεταθέσεις, ανάθεση αρμοδιοτήτων)
- Διαπιστωθούν εκπαιδευτικές ανάγκες και να αναπτυχθούν συγκεκριμένα και κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- Διαπιστωθούν οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες/ ατέλειες

Για σκοπούς αξιολόγησης, για όλους τους δημόσιους υπαλλήλους συντάσσονται υπηρεσιακές εκθέσεις και υποβάλλονται στην Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας. Οι εκθέσεις αυτές συντάσσονται από τριμελή ομάδα αξιολόγησης οι οποίες κοινοποιούνται στους δημόσιους υπαλλήλους μετά τη σύνταξη τους.³¹

2.3 Σύνολο απασχολούμενων στην Κυβέρνηση κατά κατηγορία και στον Ευρύ Κυπριακό Δημόσιο Τομέα

2.3.1 Εργατικό Δυναμικό της Κυβέρνησης

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας Κύπρου³², ο μέσος όρος του εργατικού δυναμικού της κυβέρνησης κατά κατηγορία υπηρεσίας τέλος του Οκτωβρίου 2016 ήταν:

Δημόσια Υπηρεσία 17.207, Εκπαιδευτική Υπηρεσία 12.816, Δυνάμεις Ασφαλείας 9.657 και Ωρομίσθιο Προσωπικό 8.408. Δηλαδή ο μέσος όρος συνολικά όλων των υπηρεσιών ήταν 48.089. Στον πιο κάτω πίνακα (πίνακας 1) φαίνεται το εργατικό δυναμικό της κυβέρνησης κατά κατηγορία υπηρεσίας από το 2010 μέχρι 2015:

³¹ (Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι 1990 έως 2006, Άρθρο 50)

³²

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

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΔΕΚΕΜΒΡΗΣ 2015	ΔΕΚΕΜΒΡΗΣ 2014	ΔΕΚΕΜΒΡΗΣ 2013	ΔΕΚΕΜΒΡΗΣ 2012	ΔΕΚΕΜΒΡΗΣ 2011	ΔΕΚΕΜΒΡΗΣ 2010
ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	17,241	17,341	17,614	18,429	19,463	18,877
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	12,904	12,807	12,638	12,811	13,386	13,213
ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	9,650	9,705	9,811	10,117	10,182	10,171
ΩΡΟΜΙΣΘΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	7,785	7,933	8,812	8,295	8,597	9,411
ΣΥΝΟΛΟ	47,580	47,786	48,875	49,652	51,628	51,672

Πίνακας 1. Εργατικό Δυναμικό Κυβέρνησης κατά Κατηγορία Υπηρεσίας, 2015-2010

Πηγή: Στατιστική Υπηρεσία, 2016,

2.3.2 Απασχολούμενοι στον Ευρύ Δημόσιο Τομέα

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας Κύπρου,³³ ο αριθμός των απασχολουμένων στον Ευρύ Δημόσιο Τομέα το 2^ο τρίμηνο του 2016 ήταν 64.734. Συγκεκριμένα, στην Κεντρική Κυβέρνηση (Κυβέρνηση:48,659 και Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί:5.814) ο αριθμός των απασχολουμένων το 2^ο τρίμηνο ανερχόταν στις 54.473, στις Τοπικές Αρχές (Δημαρχεία:3.131 και Άλλες Τοπικές Αρχές:1.120) ο αριθμός των απασχολουμένων το 2^ο τρίμηνο ανερχόταν στις 4,251 και στις Εταιρείες και Επιχειρήσεις Ελεγχόμενες από την Κυβέρνηση ο αριθμός των απασχολουμένων το 2^ο τρίμηνο ανερχόταν στις 6.010. Στον πιο κάτω πίνακα (πίνακας 2) φαίνεται το εργατικό δυναμικό στον Ευρύ Δημόσιο Τομέα από το 2010-2015.

Η απασχόληση στον ευρύ Δημόσιο Τομέα περιλαμβάνει την απασχόληση στη **Γενική Κυβέρνηση** και στις **Εταιρείες και Επιχειρήσεις Ελεγχόμενες από την Κυβέρνηση**,³⁴ οι οποίες περιγράφονται πιο κάτω:

³³

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

³⁴

(http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labour_31main_gr/labour_31main_gr?OpenForm&sub=1&se=2, Μεθοδολογικές Πληροφορίες)

Η Γενική Κυβέρνηση περιλαμβάνει την **Κεντρική Κυβέρνηση** και τις **Τοπικές Αρχές**. Η Κεντρική Κυβέρνηση περιλαμβάνει την Κυβέρνηση και τους μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς. Στην **Κυβέρνηση** εκτός από τη Δημόσια Υπηρεσία, περιλαμβάνεται, η Εκπαιδευτική Υπηρεσία, η Αστυνομία, η Πυροσβεστική Υπηρεσία, οι ωρομίσθιοι κυβερνητικοί εργάτες και οι Δυνάμεις Ασφαλείας. Στους **μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς** περιλαμβάνονται, οι Σχολικές Εφορείες, Πανεπιστήμιο Κύπρου, Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου (ΤΕΠΑΚ), Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Κυπριακός Οργανισμός Τουρισμού, Κυπριακός Οργανισμός Αθλητισμού, Θεατρικός Οργανισμός Κύπρου, Οργανισμός Νεολαίας, Ίδρυμα Ενέργειας Κύπρου, Ίδρυμα Προώθησης Επενδύσεων, Ίδρυμα Συμφωνικής Ορχήστρας, Ίδρυμα Πολιτισμού Κύπρου, Κυπριακό Αντιναρκωτικό Συμβούλιο, Ογκολογικό Τράπεζας Κύπρου, Ραδιοφωνικό Ίδρυμα Κύπρου, Κυπριακό Πρακτορείο Ειδήσεων, Κυπριακός Οργανισμός Αγροτικών Πληρωμών, Κυπριακή Εταιρεία Πετρελαιοειδών, Οργανισμός Γεωργικής Ασφάλισης, Κεντρικός Φορέας Ισότιμης Κατανομής Βαρών, Ίδρυμα Προώθησης Έρευνας, Κυπριακός Οργανισμός Τυποποίησης και Κυπριακή Εταιρεία Τυποποίησης. Στις Τοπικές Αρχές περιλαμβάνονται τα Δημαρχεία και τα Κοινοτικά Συμβούλια.³⁵

Οι Εταιρείες και Επιχειρήσεις Ελεγχόμενες από την Κυβέρνηση είναι, Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου, Αρχή Ηλεκτρισμού Κύπρου, Αρχή Λιμένων Κύπρου, Κεντρική Τράπεζα Κύπρου, Συμβούλια Αποχετεύσεως, Συμβούλια Υδατοπρομήθειας, Επιτροπή Σιτηρών, Δασικές Βιομηχανίες, Ταμείο Θήρας, Χρηματιστήριο Αξιών Κύπρου, Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, Οργανισμός Χρηματοδοτήσεως Στέγης, Συμβούλιο Εμπορίας Πατατών, Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, Οργανισμός Αναπτύξεως Γης, Γραφείο Επιτρόπου Ρυθμίσεως Ηλεκτρονικών Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, Αρχή Ραδιοτηλεόρασης, Επιστημονικό Τεχνικό Επιμελητήριο Κύπρου (ΕΤΕΚ), Κυπριακός Οργανισμός Σήμανσης Πολύτιμων Μετάλλων, Συμβούλιο Εγγραφής και Ελέγχου Εργοληπτών, Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας Κύπρου (ΡΑΕΚ), Συμβούλιο Εγγραφής Κτηματομεσιτών, Συμβούλιο Εμπορικών Αντιπροσώπων, Παγκύπρια Ένωση Προσφύγων, Οργανισμός Ασφάλισης Υγείας.³⁶

³⁵

(http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labour_31main_gr/labour_31main_gr?OpenForm&sub=1&el=2, Μεθοδολογικές Πληροφορίες)

³⁶

(http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labour_31main_gr/labour_31main_gr?OpenForm&sub=1&el=2, Μεθοδολογικές Πληροφορίες)

ΤΟΜΕΑΣ	2015 4^ο ΤΡ.	2014 4^ο ΤΡ.	2013 4^ο ΤΡ.	2012 4^ο ΤΡ.	2011 4^ο ΤΡ.	2010 4^ο ΤΡ.
Α. ΓΕΝΙΚΗ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	58,512	58,730	59,941	61,671	63,562	62,983
-ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	54,259	54,390	55,341	56,864	58,775	58,320
Κυβέρνηση	48,264	48,465	49,395	50,766	52,673	52,378
Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί	5,995	5,925	5,946	6,098	6,102	5,942
-ΤΟΠΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ	4,253	4,340	4,600	4,807	4,787	4,663
Δημαρχεία	3,113	3,200	3,460	3,667	3,507	3,383
Άλλες Τοπικές Αρχές	1,140	1,140	1,140	1,140	1,280	1,280
Β. ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	6,014	6,940	7,725	8,283	8,634	9,228
ΣΥΝΟΛΟ	64,526	65,670	67,666	69,954	72,196	72,211

Πίνακας 2. Εργατικό Δυναμικό στον Ευρύ Δημόσιο Τομέα από το 2010-2015

Πηγή: Στατιστική Υπηρεσία, 2016

2.3.3 Προσωπικό Δημόσιου Τομέα σε διάφορες Χώρες

Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία του OECD (Organisation For Economic Co-Operation and Development) και του ILO (International Labour Office), διαφαίνεται ότι, στις χώρες του Οργανισμού OECD, το μέσο ποσοστό απασχόλησης το 2013 στο δημόσιο τομέα ήταν 21.3%. Στις χώρες του πρώην ανατολικού μπλοκ, κατά το έτος 1989, τον δημόσιο τομέα αντιπροσώπευε το 70% μέχρι 90% από τη συνολική απασχόληση. Ειδικότερα, στην Κίνα μέχρι το 1978 όπου ξεκίνησε η οικονομική μεταρρύθμιση, ποσοστό 100% απασχολείτο στο δημόσιο τομέα, ενώ το έτος 1995 το ποσοστό μειώθηκε στο 56.4% και το 2003 στο 32.8%.³⁷

³⁷ (https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_public_sector, List of Countries by Public Sector)

Στον πίνακα 3, φαίνεται το ποσοστό των απασχολουμένων στον δημόσιο τομέα σε διάφορες χώρες.

Στον πίνακα 4 φαίνεται το ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων των κρατών-μελών της Ευρωζώνης. Εξαιρούνται η Λιθουανία, η Λετονία, η Μάλτα και η Κύπρος για τις οποίες δεν υπάρχουν στοιχεία. Τα στατιστικά αυτά στοιχεία επίσης έχουν υπολογιστεί βάσει των στοιχείων του ΟΕCD, σχετικά με τον αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων και των απασχολουμένων στην Ευρωζώνη. Συγκεκριμένα αφορούν το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης, της υποχρεωτικής κοινωνικής ασφάλισης, της εκπαίδευσης και της υγείας ως ποσοστό των συνολικά απασχολούμενων. Αυτό που προκύπτει από τον παρακάτω πίνακα είναι ότι δεν είναι ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων που επιβαρύνει τον κρατικό προϋπολογισμό, καθώς αυτός είναι μικρότερος από τον μέσο όρο της Ευρωζώνης και κινείται σε παρόμοια επίπεδα με τον αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων στα περισσότερα κράτη-μέλη της.

COUNTRY	OECD %	ILO %	Other Estimates %
AUSTRALIA	18.4 (2012)	18.4 (2012)	
BELGIUM	21.5 (2013)	21.9 (2014)	
BULGARIA		24.5 (2013)	
CANADA	22.4 (2013)	19.9 (2014)	
CHINA			29.3 (2004)
CZECH REPUBLIC	34 (2009)		
DENMARK	34.9 (2011)	31.1 (2014)	
ESTONIA	26.1 (2013)	26.1 (2013)	
FINLAND	24.4 (2008)		
FRANCE	19.8 (2013)	20 (2014)	
GERMANY	15.4 (2009)		
GREECE	22.6 (2012)	22.6 (2012)	
HUNGARY	26.8 (2012)	26.8 (2012)	
ITALY	17.3 (2013)		
LATVIA	31.2 (2013)	31.2 (2013)	
LITHOUANIA		28.6 (2013)	34.0 (2010)
LUXEMBOURG	26.1 (2011)		
NORWAY	34.6 (2013)	32.8 (2014)	
POLAND	25.2 (2013)	25.2 (2013)	16.0 (2010)
ROMANIA		16.2 (2013)	15.3 (2015)
RUSSIA	30.6 (2011)		
SPAIN	17.1 (2013)	17.1 (2013)	
UNITED KINGDOM	23.5 (2013)	23.5(2013)	

Πίνακας 3. Προσωπικό Δημόσιου Τομέα σε διάφορες χώρες

Πηγή: OECD (Organisation For Economic Co-Operation and Development)

Χώρα/ Έτος	2007 %	2008 %	2009 %	2010 %	2011 %	2012 %	2013 %
Ευρωζώνη (18 χώρες)	22.4	22.2	22.9	22.4	22.4	22.5	22.0
Βέλγιο	27	27.1	27.7	28.2	28.2	28.4	28.7
Γερμανία	21.3	21.4	21.8	22.7	22.4	22.3	22.4
Εσθονία	20.3	20.1	22.8	23.5	22.3	22.9	22.5
Ιρλανδία	-	-	-	24.7	24.9	25	24.4
Ελλάδα	19.2	18.7	18.9	19.4	19.9	20.6	20.7
Ισπανία	17.3	17.7	19.3	19.8	20.4	20.9	20.9
Γαλλία	27.2	27.2	27.5	27.9	27.7	27.6	27.7
Ιταλία	16.7	16.7	16.9	17.2	17.1	17.0	17.2
Λουξεμβούργο	-	16.6	17.6	18.1	18.4	18.7	19.1
Ολλανδία	24.0	24.1	24.8	25.1	25.1	25.1	25.1
Αυστρία	21.0	21.1	21.5	21.1	20.9	20.8	20.6
Πορτογαλία	18.5	18.5	19.2	19.7	19.9	20.2	-
Σλοβενία	16.3	16.2	16.8	17.5	17.9	18.2	18.3
Σλοβακία	20.0	19.5	20.0	20.5	20.1	19.9	20
Φινλανδία	26.8	26.5	27.4	27.6	27.5	27.4	27.8

Πίνακας 4. Ποσοστό Δημοσίων υπαλλήλων ευρωζώνης στον συνολικό αριθμό απασχολουμένων

Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία OECD

Κεφάλαιο 3

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

3.1 Ορολογία/ Λειτουργίες

3.1.1 Σύντομη Ιστορική Εξέλιξη

Η Διοίκηση γενικότερα και κατ' επέκταση η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αν και ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια, εντούτοις άρχισε να οργανώνεται ως επιστήμη αρχές του 20^{ου} αιώνα.³⁸

Πατέρας του επιστημονικού Μάνατζμεντ υπήρξε ο Frederick Winslow Taylor (1856-1917), ο οποίος ασχολήθηκε κυρίως με τη μελέτη χρόνου και κινήσεων. Στη συνέχεια, η εργασία αυτή του Taylor βελτιώθηκε από τους Henry Laurence Cantt (1861-1919) όσον αφορά τον τομέα του Προγραμματισμού και Ελέγχου όπου επινόησε νέες μεθόδους και Frank Gilbreth (1868-1924) όσον αφορά τον τομέα των κινήσεων, προσδιορίζοντας δεκαεπτά βασικά στοιχεία στις κινήσεις για μία εργασία. Σημαντική στο Επιστημονικό Μάνατζμεντ υπήρξε και η συμβολή του Harrington Emerson (1853-1931) ο οποίος διατύπωσε τις δώδεκα αρχές της Αποτελεσματικότητας, δίνοντας έμφαση στην ορθή οργάνωση και της επίτευξης μεγαλύτερης παραγωγικότητας.³⁹

Ο Elton Mayo (καθηγητής στο Harvard University) ανέπτυξε μια νέα θεωρία στο Μάνατζμεντ η οποία λέει ότι, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ευτυχείς και η εργασία τους είναι παραγωγική, όταν ανήκουν σε μια συνεκτική και σταθερή ομάδα δεδομένης της σπουδαιότητας του αισθήματος ότι ανήκουν κάπου. Ο Henry Fayol (1841-1925), επιχείρησε να ασχοληθεί με το Μάνατζμεντ ως "μιας συγκεκριμένης λειτουργίας" και προσδιόρισε τις πέντε γνωστές λειτουργίες της διοικητικής θεωρίας: τον

³⁸ (Χατζηπιερή Π., 1999, σελ.16)

³⁹ (Πατρινός Δ., 2005, σελ.30-31)

Προγραμματισμό, την Οργάνωση, τη Διεύθυνση, τον Συντονισμό και τον Έλεγχο, καθιστώντας έτσι το Μάνατζμεντ ως λειτουργία όλων των οργανισμών.⁴⁰

Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, στη Βόρεια Αμερική και στη Δυτική Ευρώπη, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στελεχώνεται από εξειδικευμένα άτομα με πανεπιστημιακές σπουδές. Λόγω της δύναμης που είχαν τα συνδικάτα και των αλληλοσυγκρουόμενων συμφερόντων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, τα στελέχη προσωπικού αναλαμβάνουν, επιπρόσθετα από τα καθήκοντα τους, και αυτά του διαπραγματευτή-μεσολαβητή. Ο ρόλος της διοίκησης διαμορφώνεται σε οργανωτικό-τεχνοκρατικό που στόχο έχει να διαχειριστεί τους ανθρώπους ως σύνολα που συνεργάζονται, θεσπίζοντας συγκεκριμένα κριτήρια για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητάς τους.⁴¹

Ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μεταλλάσσεται σε Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων από το 1980, αναδεικνύοντας την αυξανόμενη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη της στρατηγικής και των στόχων μιας επιχείρησης, μεταβάλλοντας έτσι το ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε στρατηγικό-μεταρρυθμιστικό. Εμφανίζεται ο ρόλος του αναλυτή-προγραμματιστή ανθρωπίνων πόρων, στόχος του οποίου είναι ο προγραμματισμός της ανάπτυξης και της εξέλιξης των εργαζομένων καθώς επίσης η ανάλυση της αγοράς εργασίας.⁴²

3.1.2 Ορισμός/ Λειτουργίες

Ο όρος "Διοίκηση" χρησιμοποιείται από αρχαιοτάτων χρόνων και περιλαμβάνει πολλές σημασίες και χρήσεις. Σημαίνει, μεταξύ άλλων, τη διαχείριση, τη διεύθυνση, την φροντίδα, την οργάνωση και την εποπτεία υποθέσεων, διαδικασιών, έργων και προσώπων. Σημαίνει επίσης τα πρόσωπα που κυβερνούν ένα οργανισμό, σημαίνει ακόμα τη διακυβέρνηση/ κυβέρνηση μιας χώρας.⁴³

Ανθρώπινο Δυναμικό είναι το σύνολο των ατόμων που προσφέρουν παραγωγικές υπηρεσίες σε διάφορους τομείς. Με τον όρο Διοίκηση εννοούμε τη διεύθυνση, τη

⁴⁰ (Πατρινός Δ., 2005, σελ.32-33)

⁴¹ (Ιορδάνογλου Δ., 2008, σελ.29)

⁴² (Ιορδάνογλου Δ., 2008, σελ.30)

⁴³ (Γεωργίου Β., 2012, σελ.66)

διαχείριση, τον τρόπο με τον οποίο διοικείται (κάποιος/ κάτι). Π.χ. επιχειρήσεις, κράτος, εταιρεία, σωματεία κ.α.⁴⁴

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστη λειτουργία ενός οργανισμού/ μιας υπηρεσίας, η οποία συγκεντρώνει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.⁴⁵

Βασικές συνιστώσες/ λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) θεωρούνται οι ακόλουθες:⁴⁶

- ✚ Ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας (Οργάνωση).
- ✚ Η εξεύρεση ανθρωπίνων πόρων, που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών και την επιλογή προσωπικού (στελέχωση).
- ✚ Παρακολούθηση, αξιολόγηση και βελτίωση της απόδοσης (διαχείριση απόδοσης).
- ✚ Παρακίνηση εργαζομένων-παροχή κινήτρων.
- ✚ Καθορισμός αμοιβών.
- ✚ Διαχείριση υπηρεσιακής κατάστασης προσωπικού.
- ✚ Εκπαίδευση και επιμόρφωση προσωπικού.
- ✚ Χειρισμός ανθρώπινου παράγοντα.
- ✚ Εργασιακές Σχέσεις.
- ✚ Φροντίδα για την ασφάλεια και υγεία στο χώρο εργασίας.

Όλες αυτές οι διευρυμένες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, έχουν σαν αποτέλεσμα, τη δημιουργία κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας, τη βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας, την εσωτερική επικοινωνία σε ένα οργανισμό, τη σωστή διαχείριση της γνώσης, τη φιλοσοφία και το όραμα της ανώτατης διοίκησης του οργανισμού, την παρακίνηση για μεγαλύτερη απόδοση του προσωπικού, την ανάπτυξη ηγεσίας κ.α.⁴⁷

⁴⁴ (Μπαμπινιώτης, σελ.188, σελ 512)

⁴⁵ (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003, σελ.17)

⁴⁶ (Χατζηπαντελή Π., 1999, σελ. 15-16)

⁴⁷ (Ιορδάνογλου Δ., 2008, σελ.30)

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο, ο όρος Διοίκηση Προσωπικού είναι το σύνολο των διαδικασιών, προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίησης και προσαρμογής των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς/ υπηρεσίες. Ένας οργανισμός/ μια υπηρεσία μπορεί να είναι μια βιομηχανία, μια δημόσια υπηρεσία, ένα πανεπιστήμιο κτλ. Πεδίο δράσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να εισάγει και να διαμορφώνει την πολιτική προσωπικού του οργανισμού, να συμβουλεύει τα διοικητικά και γραμμικά στελέχη, να προσφέρει υπηρεσίες σε θέματα προσλήψεων, εκπαίδευσης και άλλων παροχών προς τους εργαζόμενους, να παρακολουθεί τις ιεραρχικές και επιτελικές υπηρεσίες σχετικά με τη συμμόρφωση τους με βάση την πολιτική του οργανισμού/ της υπηρεσίας.⁴⁸

Το Μάνατζμεντ δεν είναι μόνο επιστήμη αλλά και τέχνη. Τα δύο βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το Μάνατζμεντ είναι η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Η αποδοτικότητα αποτελεί ζωτικό στοιχείο του μάνατζμεντ. Τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού στοχεύουν στην αύξηση της αποδοτικότητας, ασχολούμενοι με το ανθρώπινο δυναμικό, τους οικονομικούς πόρους και τον μηχανολογικό εξοπλισμό. Το Μάνατζμεντ ασχολείται και με την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων που έχουν αναληφθεί, στοχεύοντας έτσι στην αποτελεσματικότητα. Δηλαδή τα διοικητικά στελέχη επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης.⁴⁹

Οι βασικές δραστηριότητες/ λειτουργίες της διοίκησης είναι:⁵⁰

- I. Ο Προγραμματισμός σχετικά με τον καθορισμό των στόχων του οργανισμού και η επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξη τους.
- II. Η Οργάνωση η οποία στοχεύει στην κατανομή της εργασίας μεταξύ των ομάδων και ατόμων καθώς επίσης στο συντονισμό των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- III. Η στελέχωση του οργανισμού με κατάλληλο προσωπικό, η εκπαίδευση και η ενεργοποίηση του.
- IV. Η διεύθυνση και καθοδήγηση του ανθρώπινου παράγοντα.
- V. Ο έλεγχος βαθμού απόδοσης όλων των στελεχών του οργανισμού.

⁴⁸ (Κανελλόπουλος Χ., 2002, σελ.21-25)

⁴⁹ (Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.Μ., σελ.79-80)

⁵⁰ (Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.Μ., σελ.83-84)

Κατά τη διαδικασία της μελέτης της Διοίκησης Προσωπικού, είναι χρήσιμο να γίνει διάκριση ανάμεσα στην τυπική και την άτυπη οργάνωση. Άτυπη οργάνωση ορίζεται το άθροισμα των προσωπικών επαφών και διαδράσεων, καθώς και των συνακόλουθων ομαδοποιήσεων που λαμβάνουν χώρα μέσα στην τυπική οργάνωση, χωρίς να προβλέπονται από αυτήν. Η άτυπη οργάνωση δεν έχει δομή και δεδομένα, αλλά ούτε και όρια. Με λίγα λόγια, η άτυπη οργάνωση συνυπάρχει πάντα με την τυπική οργάνωση.⁵¹

Η δομή μιας οργάνωσης αποτελείται από τα ακόλουθα στοιχεία:⁵²

- το εύρος ελέγχου: είναι ο αριθμός των εργαζομένων που έχει υπό την εποπτεία του ένας προϊστάμενος.
- την εξειδίκευση θέσεως εργασίας: χαρακτηριστικό κάθε θέσης εργασίας είναι η κάθετη εξειδίκευση της (ο βαθμός στον οποίο η θέση εργασίας περιλαμβάνει την εκτέλεση του έργου, το σχεδιασμό και τον έλεγχο του) και η οριζόντια εξειδίκευση της (ποικιλία των καθηκόντων της θέσης).
- τη διαίρεση σε τμήματα: γίνεται βάση τις υπηρεσίες που παρέχει ένας οργανισμός.
- την αποκέντρωση: συνδέεται με την κατανομή της εξουσίας μεταξύ των χαμηλών και των υψηλών ιεραρχικών επιπέδων. Αποκεντρωμένη οργάνωση θεωρείται αυτή στην οποία, τα χαμηλά ιεραρχικά στρώματα έχουν την εξουσία να λαμβάνουν πολλές και σημαντικές αποφάσεις.
- την εκχώρηση αρμοδιοτήτων: μεταβίβαση μέρους των καθηκόντων του προϊστάμενου στους υφιστάμενους καθώς επίσης και της εξουσίας που απαιτείται για την εκτέλεση των καθηκόντων αυτών.
- το Συντονισμό/ ολοκλήρωση: αποσκοπεί στην ομαλή ροή των εργασιών μεταξύ ατόμων ή μονάδων.

Η αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης, τόσο κατά τον σχεδιασμό όσο και κατά τη χρήση της από τους ανθρώπους, προϋποθέτει την τήρηση μερικών θεμελιωδών αρχών, οι οποίες φαίνονται πιο κάτω:⁵³

⁵¹ (Χατζηπαντελή Π., 1999, σελ.28-29)

⁵² (Χατζηπαντελή Π., 1999, σελ.28-36)

⁵³ (Μπουραντάς Δ., 2005, σελ.104-106)

- Κλίμακα εξουσίας: μεταβίβαση εξουσίας από την κορυφή (ανώτερη ιεραρχικά θέση) της διοικητικής πυραμίδας προς τη βάση (χαμηλότερη ιεραρχικά θέση), η οποία πρέπει να αποτελεί μια συνεχή γραμμή.
- Τήρηση των ιεραρχικών επιπέδων: ο κάτοχος μιας θέσης σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο πρέπει να ασκεί την εξουσία που του έχει μεταβιβαστεί από τον ανώτερο του χωρίς να την επιστρέψει πίσω σ' αυτόν.
- Αντιστοιχία ευθύνης-εξουσίας: για κάθε ευθύνη πρέπει να υπάρχει η ανάλογη εξουσία.
- Ενότητα εντολών ή διοίκησης: ο κάτοχος κάθε θέσης στην οργάνωση, πρέπει να διοικεί και να αναφέρεται σε έναν μόνο προϊστάμενο.
- Λειτουργική εξουσία: ασκείται από ένα τμήμα ή προϊστάμενο πάνω σε ορισμένες διαδικασίες, πολιτικές, λειτουργίες και άλλα στοιχεία μιας θέσης εργασίας, η οποία ανήκει σε άλλα τμήματα ή άλλο προϊστάμενο.

3.1.3 Σημασία/ Στόχοι/ Προκλήσεις της ΔΑΠ

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ένα εκ των δύο παραγόντων προκειμένου να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα στο οποίο στοχεύει ένας οργανισμός/ μια υπηρεσία. Ένας οργανισμός προοδεύει και γίνεται πιο παραγωγικός εφόσον κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί σωστά, ενταχθεί στη δράση του και ο ρόλος που του δίνεται είναι σημαντικός. Στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, είναι:⁵⁴

- Η διαρκής ανταγωνιστικότητα.
- Η βελτίωση της Ποιότητας και της Παραγωγικότητας.
- Η Τήρηση των Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων.
- Η εργασιακή Ικανοποίηση και η Ανάπτυξη Προσωπικού

Σύμφωνα με την Χατζηπαντελή, στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω ενός πιστού και ικανού εργατικού δυναμικού. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) θεωρεί το ανθρώπινο δυναμικό ως "περιουσιακό στοιχείο" και όχι ως "κόστος". Δίνει έμφαση:⁵⁵

- Στην αμοιβαιότητα: σεβασμός επιδιώξεων και ανησυχιών τόσο της διοίκησης όσο και των εργαζομένων.

⁵⁴ (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003, σελ.19-21)

⁵⁵ (Χατζηπαντελή Π., 1999, σελ.20)

- Στην ανάπτυξη αισθήματος δέσμευσης από μέρους των εργαζομένων, απέναντι στις αρχές και στους στόχους της οργάνωσης.
- Στη στρατηγική ολοκλήρωση μεταξύ των επιχειρησιακών στόχων και των στόχων σχετικών με τους ανθρώπινους πόρους.
- Στην ισχυρή οργανωτική παιδεία και η οποία ενισχύεται με την επικοινωνία, την επιμόρφωση και τη διαχείριση της απόδοσης.

Ο ρόλος της ΔΑΠ στο στρατηγικό προγραμματισμό της διοίκησης ενός οργανισμού/ μιας υπηρεσίας είναι εξαιρετικά σημαντικός και στοχεύει στην αύξηση της απόδοσης του οργανισμού και στην ανάπτυξη της κουλτούρας που ευνοεί την καινοτομία και την ευελιξία. Ο προγραμματισμός της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων και των δραστηριοτήτων έχουν ως σκοπό την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.⁵⁶

Τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού προσπαθούν να αποδείξουν ότι το τμήμα τους προσθέτει αξία στον οργανισμό τους/ στην υπηρεσία τους. Μερικές προκλήσεις για τα στελέχη της ΔΑΔ αποτελούν:⁵⁷

- Η προσέλκυση και η διατήρηση ταλέντων. Δηλαδή, προσπαθούν να επιλέξουν ικανά άτομα υψηλών δυνατοτήτων, αναπτύσσοντας έτσι στελέχη για μελλοντικούς ρόλους.
- Η διαχείριση της εικόνας του οργανισμού/ της υπηρεσίας και η ανάδειξη του ως προτιμητέου εργοδότη.
- Η διαχείριση και η σύνδεση της απόδοσης του εργαζόμενου με την ανάλογη αμοιβή η οποία θα αυξήσει την ικανοποίησή του.
- Η δυνατότητα ευέλικτης απασχόλησης η οποία μπορεί να αφορά το ωράριο εργασίας, η σύμβαση εργασίας, οι αμοιβές, τα καθήκοντα, ο τόπος εργασίας.
- Η συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών με σκοπό την αναζήτηση αποτελεσματικότερων πρακτικών.

3.2 Δημόσια Διοίκηση

3.2.1 Ορισμός/ Αποστολή/ Στόχοι/ Σημασία

Δημόσια Διοίκηση σημαίνει την διοίκηση των κρατικών οργανισμών και των κρατικών υποθέσεων-υποθέσεων του συνόλου των πολιτών. Αποβλέπει στην εξυπηρέτηση των

⁵⁶ (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004, σελ.27, σελ. 36)

⁵⁷ (Ιορδάνογλου Δ. 2008, σελ. 43-48)

αναγκών του κοινωνικού συνόλου με στόχο την βελτίωση της ποιότητας της ζωής των πολιτών. Η Δημόσια Διοίκηση είναι κρατικό όργανο και πράττει μόνο ό,τι επιτρέπεται από το νόμο.⁵⁸

Η δημόσια διοίκηση, από τη μία, σαν στοιχείο του κρατικού μηχανισμού, έχει ειδικά χαρακτηριστικά και ειδικούς στόχους που αντιστοιχούν στο ίδιο το κράτος και από την άλλη, έχει την δική της αυτονομία. Συνεπώς, όπως και το κράτος, θεωρείται ενεργός παράγοντας του οποίου οι στόχοι, η λειτουργία και η οργάνωση αντιστοιχούν στους στόχους του κράτους.⁵⁹

Ερευνώντας τη ξένη βιβλιογραφία, θα δούμε διάφορους ορισμούς για τη δημόσια διοίκηση από ξένους συγγραφείς. Μέσα από το βιβλίο τους *Modern Public Administration*, οι Nigro F. και Nigro L., δίνουν ένα άλλο ορισμό για τη Δημόσια Διοίκηση η οποία αναφέρεται σε μία ομαδική-συνεργατική δραστηριότητα στο Δημόσιο Τομέα. Η Δημόσια Διοίκηση καλύπτει τις τρεις κρατικές λειτουργίες, τη νομοθετική, την εκτελεστική και τη δικαστική. Διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής και συνδέεται στενά με ομάδες πολιτών, προσφέροντας υπηρεσίες στην κοινωνία.⁶⁰

Κατά τον Dunleavy, η δημόσια διοίκηση επικεντρώνεται στα θεσμικά όργανα/οργανισμούς, τις οργανωτικές δομές καθώς επίσης τις διαδικασίες λήψης αλλά και τις εφαρμογές των κρατικών αποφάσεων.⁶¹ Ο Fletcher δίνει τρεις ορισμούς για τη δημόσια διοίκηση: η πρώτη αφορά τη δραστηριότητα των δημοσίων υπαλλήλων, η δεύτερη αφορά τα θεσμικά όργανα και τους οργανισμούς μέσα από τους οποίους ασκείται η δραστηριότητα των δημοσίων υπαλλήλων και η τρίτη αφορά την μελέτη του πρώτου και του τρίτου ορισμού.⁶²

Αποστολή της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης είναι:⁶³

🚦 Η εξυπηρέτηση των πολιτών έτσι ώστε να διευκολύνεται η ζωή τους.

⁵⁸ (Γεωργίου Β., 2012, σελ. 67-68)

⁵⁹ (http://www.huffingtonpost.gr/giorgos-argyropoulos/-_5895_b_10297624.html)

⁶⁰ (Nigro F., Nigro L., 1989, page 18)

⁶¹ (Dunleavy P., 1982, pages 215-225)

⁶² (Fletcher P., 1967, pages 53-54)

⁶³ (Κέφης Β., 2005, σελ.56-57)

- ✚ Ο εκσυγχρονισμός της κοινωνίας, η μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας, η κοινωνική δικαιοσύνη.
- ✚ Η συμβολή στην αναπτυξιακή πολιτική και της προόδου της χώρας.
- ✚ Η προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος.
- ✚ Η συμβολή στην προστασία του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος.

Η δημόσια διοίκηση έχει πλήρη αντίληψη ότι ο πολίτης είναι ο πελάτης της και ότι πρέπει να είναι στην υπηρεσία του και να ανταποκρίνεται όσο το δυνατό καλύτερα. Η δημόσια διοίκηση απαιτείται να δίνει έμφαση στις δημοκρατικές αξίες, ιδιαίτερα τη νομιμότητα της δράσης της, την οικονομία, την αποδοτικότητα της και την ισότητα στην μεταχείριση των πολιτών.⁶⁴

Οι λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης μπορεί να ταξινομηθούν ως ακολούθως:⁶⁵

- Λειτουργίες του πυρήνα του κράτους και αφορούν την άμυνα, την δικαιοσύνη, τις διεθνείς σχέσεις, την ασφάλεια και την τήρηση της τάξης.
- Οικονομικές λειτουργίες αναφορικά με την επιβολή φόρων, τις δημόσιες επενδύσεις, εξωτερικό εμπόριο κ.α.
- Κοινωνικές λειτουργίες αναφορικά με την προστασία ασθενέστερων ομάδων πληθυσμού, προστασία της υγείας κ.α.
- Λειτουργίες παιδείας και πολιτισμού σχετικά με την εκπαίδευση, την διαρκή επιμόρφωση, την ανάπτυξη γραμμάτων και τεχνών κ.α.

Η σημασία και η σπουδαιότητα της δημόσιας διοίκησης στο σύγχρονο κράτος είναι πολύ σημαντική εφόσον διαδραματίζει πολλαπλούς ρόλους. Ειδικότερα:⁶⁶

- Αποτελεί τη βάση της διακυβέρνησης.
- Ενεργεί ως εργαλείο αλλαγής και ανάπτυξης.
- Αποτελεί μέσο εκτέλεσης των νόμων.
- Αποτελεί, μέσο κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης-εργαλείο κράτους πρόνοιας.
- Υποβοηθά στην απονομή της δικαιοσύνης.
- Αποτελεί εργαλείο επικοινωνίας με τους πολίτες.

⁶⁴ (Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης, 1987, σελ.38-44)

⁶⁵ (http://www.huffingtonpost.gr/giorgos-argyropoulos/-_5895_b_10297624.html)

⁶⁶ (Γεωργίου Β., 2012, σελ. 83-85)

Από μια άλλη σκοπιά, ο Κανελλόπουλος υποστηρίζει ότι, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα, χαρακτηρίζεται από συγκρούσεις και προστριβές παρά ο ιδιωτικός και ο τρίτος τομέας. Ειδικότερα, μπορεί να υπάρξει σύγκρουση μεταξύ της εκτελεστικής και της νομοθετικής εξουσίας, κατά την εκτέλεση οποιουδήποτε προγράμματος του δημόσιου τομέα. Επίσης, λόγω των νομικών και κανονιστικών περιορισμών, δεν υπάρχει αρκετή ευελιξία και πρωτοβουλία.⁶⁷

3.2.2 Δημόσιος Τομέας και Γραφειοκρατία-Επιπτώσεις Διογκωμένης Γραφειοκρατίας και μέτρα αντιμετώπισης της

Τον γραφειοκρατικό τρόπο οργάνωσης οραματίστηκε ο Max Weber (1864-1920)-Γερμανός Κοινωνιολόγος, ο οποίος θεωρούσε την καθιέρωση της γραφειοκρατικής οργάνωσης ως η τεχνική της ανωτερότητας από όλους τους άλλους τύπους οργάνωσης. Ο τύπος αυτός της γραφειοκρατίας χαρακτηρίζεται από ιεραρχικό καταμερισμό της εργασίας, από υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης, από ρητούς κανόνες που εφαρμόζονται απρόσωπα. Σύμφωνα με τον τύπο αυτό, οι οργανισμοί είναι δομημένοι κατά τέτοιο τρόπο ώστε να διοικούνται με μία απρόσωπη και λογική βάση. Λόγω της φύσης των γραφειοκρατικών εργασιών, τα στελέχη απαιτείται να έχουν υψηλό επίπεδο μόρφωσης και εκπαίδευσης.⁶⁸

Η διαδικασία δράσης της γραφειοκρατίας ακολουθεί αυστηρά καθορισμένους τύπους και κανόνες. Τα κύρια χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας συνοψίζονται ως ακολούθως:⁶⁹

- Η σωστά προσδιορισμένη ιεράρχηση των εξουσιών-πυραμιδοειδής ιεράρχηση: το όργανο που βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας έχει την μεγαλύτερη ευθύνη.
- Καταμερισμός της εργασίας βασισμένος στην αρχή της εξειδίκευσης: καθορισμένο είδος εργασίας που πρέπει να έχουν οι επιστήμονες, οι γραφείς, οι τεχνικοί, οι εργάτες, οι οποίοι αποτελούν μια υπηρεσία.
- Απρόσωπες σχέσεις: απρόσωπη οργανωτική τάξη σύμφωνα με τους όρους ή τις διαδικασίες που προβλέπονται.

⁶⁷ (Κανελλόπουλος Χ., 2002, σελ.77)

⁶⁸ (<http://www.aode.gr/articles/28-max-weber>)

⁶⁹ (Γεωργίου Β., 2012 σελ.119-123)

- Επιλογή στελεχών με βάση τα προσόντα τους, τις τεχνικές γνώσεις, τις ικανότητες τους, τα οποία αναγνωρίζονται είτε με ακαδημαϊκά προσόντα/ ακαδημαϊκούς τίτλους είτε με αντίστοιχες εξετάσεις.
- Δικαιώματα και υποχρεώσεις των αξιωματούχων του κράτους, τα οποία είναι καταγεγραμμένα στα σχέδια υπηρεσίας.
- Οι αποφάσεις και οι διοικητικές δράσεις πρέπει να καταγράφονται (γραπτά) έτσι ώστε να παρέχεται οργανωσιακή μνήμη και συνέχεια στο χρόνο.

Κατά τον Φαναριώτη, η γραφειοκρατία αποτελεί απαραίτητο στοιχείο της Διοικήσεως μέσα στο σύγχρονο κράτος. Περιλαμβάνει, το υφιστάμενο σύστημα διάρθρωσης της δημόσιας εξουσίας, το σύνολο των υπηρεσιών που απαρτίζουν τον κρατικό μηχανισμό και τα άτομα που τις επανδρώνουν, τις διαδικασίες και τις μεθόδους που χρησιμοποιεί η διοίκηση για διεκπεραίωση των κυβερνητικών προγραμμάτων και τέλος το χώρο που διεκπεραιώνεται η γραφική εργασία. Βασικές αρχές λειτουργίας της γραφειοκρατίας είναι, η αρχή της Νομιμότητας, η αρχή της Χρηστής Διοικήσεως, η αρχή της προστασίας των συμφερόντων του δημοσίου και η αρχή της προστασίας των συμφερόντων των πολιτών. Η ανεξέλεγκτη διόγκωση της γραφειοκρατίας, έχει σαν συνέπεια την αναπόφευκτη δυσλειτουργία της με σοβαρές επιπτώσεις τόσο στην απόδοση των οργανισμών/ υπηρεσιών όσο και στην εξυπηρέτηση των πολιτών.⁷⁰

Όπως έχει αναφερθεί πιο πάνω, η διογκωμένη γραφειοκρατία έχει αρνητικές επιπτώσεις σε ένα κράτος. Οι κύριοι τροφοδότες της διογκωμένης γραφειοκρατίας είναι, το ελλιπές και αναχρονιστικό νομοθετικό πλαίσιο, η ανεπαρκής και περιορισμένη επιστημονική κατάρτιση καθώς επίσης η ευθυνοφοβία των υπαλλήλων.⁷¹ Για τον λόγο αυτό επιβάλλεται στα σύγχρονα κράτη να προχωρούν σε απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών τους καθώς επίσης να προχωρούν σε αναβάθμιση του προσωπικού που στελεχώνει τις δημόσιες υπηρεσίες με την ανάλογη εκπαίδευση.⁷²

Το πρόβλημα της διογκωμένης γραφειοκρατίας έχει βαθιές ρίζες και δεν υπάρχουν άμεσες λύσεις για αντιμετώπιση του. Το πρόβλημα αυτό συνδέεται με κατεστημένες νοοτροπίες και αναχρονιστικές δομές και συστήματα που δυστυχώς κυριαρχούν εδώ και πολλά χρόνια και έχουν επηρεάσει όλο το σύστημα της δημόσιας διοίκησης. Για την

⁷⁰ (Φαναριώτης Π., 2000, σελ.15-17, σελ.41-42)

⁷¹ (http://www.huffingtonpost.gr/giorgos-argyropoulos/-_5895_b_10297624.html)

⁷² (<http://el.wikipedia.org/wiki/Γραφειοκρατία>)

αντιμετώπιση του θα πρέπει να υιοθετηθεί ένα κεντρικό στρατηγικό σχέδιο το οποίο να εντοπίζει τα προβλήματα της διοικήσεως και να διασαφηνίζει τους σκοπούς που πρέπει να επιτύχει. Με αυτό τον τρόπο, θα επιτευχθεί ο απαραίτητος βαθμός ευελιξίας και αποδοτικότητας της διοίκησης με αποτέλεσμα την απελευθέρωση όλων των δυνάμεων της για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της εκάστοτε κυβέρνησης.⁷³

⁷³ (Φαναριώτης Π., 2000, σελ.87-88)

Κεφάλαιο 4

Παρακίνηση και Παραγωγικότητα

4.1 Ορισμός/ Παρακίνηση Εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα

4.1.1 Τι είναι η παρακίνηση

Η Παρακίνηση είναι ένα φαινόμενο κατά το οποίο, η συμπεριφορά των ανθρώπων επηρεάζεται μέσα στον εργασιακό χώρο, εξ αιτίας της ύπαρξης κινήτρων (προερχομένων από εξωτερικούς ή εσωτερικούς παράγοντες) μέσα σ' αυτόν. Είναι μία κατάσταση που δύσκολα μπορεί να κατανοηθεί λόγω του ότι δεν είναι εύκολο να προβλεφτούν τα κίνητρα τα οποία θα στρέψουν την συμπεριφορά των εργαζομένων προς το καλύτερο για ένα οργανισμό/ μία υπηρεσία.⁷⁴

Η έννοια της Παρακίνησης⁷⁵ στηρίζεται στο ότι οι άνθρωποι μέσα σε ένα οργανισμό συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Αυτό επιτυγχάνεται με την παροχή κινήτρων προς τους εργαζομένους ούτως ώστε να δράσουν κατά τρόπο επιθυμητό από τον οργανισμό. Για να καθοριστούν τα κίνητρα αυτά που θα ενεργοποιήσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων, πρέπει πρώτα να αναλυθούν οι ανάγκες ανωτέρου επιπέδου που έχουν οι εργαζόμενοι, βασικές από τις οποίες είναι:

- Η ουσιαστική συμμετοχή τους στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.
- Ο προσωπικός σεβασμός.
- Η δυνατότητα ελεύθερης διαπροσωπικής επικοινωνίας.
- Η συνεχής προσφορά μάθησης και γνώσεων.

⁷⁴ (Πατρινός Δ.,2005, σελ.170-171)

⁷⁵ (Δήμου Ν., 2003, σελ.209-213)

Η απόδοση στην εργασία μπορεί να περιγραφεί ως μία λειτουργία ικανότητας και παρακίνησης. Η παρακίνηση θεωρείται ως μία λειτουργία μεσολάβησης, προσδοκίας, και σθένους. Η μεσολάβηση είναι η σύνδεση που παρατηρείται μεταξύ συμπεριφοράς και αμοιβής. Η προσδοκία είναι η σύνδεση που παρατηρείται μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης και αφορά το σχεδιασμό της εργασίας και την κατάρτιση και όχι τα συστήματα αμοιβών. Είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι τα χρηματικά κίνητρα δεν είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος παρακίνησης και δεν δίνουν πάντοτε λύσεις σε θέματα παρακίνησης.⁷⁶

Ο Βασίλης Κέφης⁷⁷ στο βιβλίο του "Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ" υποστηρίζει ότι, η Παρακίνηση είναι μια αρκετά επίπονη διαδικασία κατά την οποία μέσω της ικανοποίησης κάποιων ατομικών αναγκών, επιτυγχάνονται οι στόχοι ενός οργανισμού. Τα διοικητικά στελέχη τα οποία πρέπει να έχουν υψηλό επίπεδο κατάρτισης, πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζουν τις ανικανοποίητες ανάγκες του προσωπικού με στόχο την ικανοποίηση τους ούτως ώστε να μειώνονται οι εντάσεις και οι συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό.

Τα άτομα συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο κάθε φορά ανάλογα με τις δυνάμεις που τα παρακινούν (παρακινητικές δυνάμεις) να συμπεριφερθούν κατά τον συγκεκριμένο αυτό τρόπο. Με λίγα λόγια, οι άνθρωποι συμπεριφέρονται είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα, είτε λογικά είτε παράλογα ούτως ώστε να ικανοποιήσουν τις παρακινητικές δυνάμεις ή ανάγκες. Βασικές παρακινητικές δυνάμεις ή ανάγκες θεωρούνται οι βασικές Βιολογικές ανάγκες, οι Κοινωνικές ανάγκες οι οποίες δημιουργούνται με την καθημερινή επαφή κατά τη διάρκεια ζωής του ανθρώπου και οι Ψυχολογικές ανάγκες όπως είναι η αναγνώριση, η επιρροή και το κύρος.⁷⁸

Η παρακίνηση είναι μία διαδικασία η οποία προσπαθεί να ενεργοποιεί τους εργαζόμενους και να τους κρατάει σε εγρήγορση. Υπάρχουν πολλές μορφές παρακίνησης οι οποίες λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο σε κάθε εργαζόμενο. Ο κάθε ηγέτης πρέπει να βοηθά κάθε εργαζόμενο να αξιοποιεί τις ικανότητες του ούτως ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες του και να πετυχαίνει τους στόχους του. Ωστόσο ο ηγέτης έχει χρέος να εντοπίζει τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου και να προσδιορίζει τη μορφή

⁷⁶ (Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., 2007, σελ. 215-216)

⁷⁷ (Κέφης Β., 2005, σελ.147-148)

⁷⁸ (Χυτηρήs Λ., 2006, σελ.189-192)

της παρακίνησης που θα εφαρμόζεται σε κάθε ένα, με απώτερο σκοπό να παρακινήσει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους που έχει κάτω από την εποπτεία του.⁷⁹

Συμπερασματικά, η παρακίνηση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Ένας οργανισμός ή μια Υπηρεσία για να επιτύχει την αποτελεσματική συμμετοχή των εργαζομένων της για πραγματοποίηση των στόχων της, θα πρέπει να προσφέρει τα κατάλληλα κίνητρα. Τα κίνητρα αυτά θα βοηθήσουν στην υποκίνηση των ατόμων ούτως ώστε να προσφέρουν όλες τους τις δυνάμεις και προσπάθειες για επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου.⁸⁰

4.1.2 Παρακίνηση και δημόσιος τομέας

Υπάρχει αντίληψη ότι η δραστηριότητα της εργασίας στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνει μια σειρά ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τα οποία την διαφοροποιούν από την δραστηριότητα της εργασίας στον ιδιωτικό τομέα. Η θέση αυτή διατυπώνεται για να δικαιολογήσει την υστέρηση που παρουσιάζει ο δημόσιος τομέας σε κάποιους τομείς της διοικητικής λειτουργίας του και έχουν σχέση με την ανάπτυξη του ανθρώπινου στοιχείου όπως είναι η παρακίνηση, η εκπαίδευση κ.α. Η παρακίνηση πρέπει να συνδέεται με την επίτευξη των στόχων ενός δημόσιου οργανισμού και αυτό θα επιτευχθεί με την ενεργοποίηση των δημόσιων λειτουργιών μέσω διαφόρων κινήτρων και παραγόντων, όπως είναι η κοινωνικοποίηση, η αναγνώριση και η ανάγκη ανάδειξης.⁸¹

Η δικαιοσύνη και η ισότητα θεωρούνται σημαντικές συνιστώσες στη διοικητική λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας σε σχέση με τον εργαζόμενο. Στη βάση της θεωρίας αυτής, όταν η συμπεριφορά της διοίκησης αλλά και οι διαδικασίες που ακολουθεί είναι δίκαιες, τότε οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να εργαστούν εντός του συστήματος και να γίνουν πιο αποδοτικοί.⁸²

Με λίγα λόγια όταν ένας δημόσιος λειτουργός νοιώσει ότι επικρατεί ανισότητα στο εργασιακό περιβάλλον και γίνονται αδικίες εις βάρος του, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση της απόδοσης του. Στο περίπλοκο και απαιτητικό περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης πιθανό οι αδικίες που νοείται ότι διενεργούνται εις βάρος των δημόσιων υπαλλήλων, μπορεί να μην είναι πραγματικές αλλά και σ' αυτές τις περιπτώσεις ενεργούν

⁷⁹ (<https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/15456>)

⁸⁰ (Κουφίδου-Ξυροτύρη Σ., 2001, σελ.200-203)

⁸¹ (Χρυσ αφίνης Γ., 2013, σελ.233)

⁸² (Cropanzano R. Folger R. 1996, σελ. 81)

αρνητικά με αποτέλεσμα να μειώνεται η επαγγελματική ικανοποίηση των δημόσιων υπαλλήλων.⁸³

4.2 Θεωρίες Παρακίνησης

Πολλές θεωρίες έχουν διατυπωθεί σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα στα πλαίσια της εργασίας του και τα κίνητρα. Οι πιο σημαντικές θεωρίες οι οποίες αναδεικνύουν την σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα θα εξεταστούν πιο κάτω:

4.2.1 Θεωρία των Ανθρωπίνων Αναγκών του Abraham Maslow (1954)⁸⁴

Ο Maslow επισήμανε ότι οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους τις οποίες και ιεράρχησε ανά κατηγορία. Οι πέντε βασικές κατηγορίες είναι οι ακόλουθες:

(α) Φυσιολογικές-βιολογικές ανάγκες: είναι σχετικές με την φυσική ύπαρξη του ανθρώπου και περιλαμβάνουν την ανάγκη για τροφή/νερό, ύπνο, ξεκούραση, στέγη κ.α.

(β) Ανάγκες ασφαλείας-σιγουριάς: είναι σχετικές με την ανάγκη προστασίας από τους διάφορους κινδύνους του περιβάλλοντος και σιγουριάς στο μέλλον. Περιλαμβάνουν την εξασφάλιση εργασίας και σπιτιού, την ανάγκη για καταβολή του μισθού και άλλων ωφελημάτων όπως ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης κ.α.

(γ) Κοινωνικές ανάγκες: Λόγω του ότι οι άνθρωποι είναι μέλη κοινωνικών ομάδων, έχουν ανάγκες κοινωνικότητας. Οι ανάγκες αυτές είναι σχετικές με τις κοινωνικές σχέσεις, την αποδοχή από την ομάδα στην οποία ανήκουν, αγάπη κ.α.

(δ) Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης: Οι ανάγκες αυτές θεωρούνται υψηλότερου επιπέδου για τους ανθρώπους. Στις ανάγκες αυτές συγκαταλέγονται, η αυτοεκτίμηση, η εκτίμηση από τους άλλους, κύρος, επιτεύγματα, φήμη κ.α.

(ε) Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: Οι ανάγκες αυτές είναι υψηλής σπουδαιότητας και αφορά ανάγκες ψυχολογικής φύσεως. Η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης σε σχέση με τις υπόλοιπες πιο πάνω ανάγκες, δεν καλύπτονται ποτέ.

Κατά τον Maslow,⁸⁵ οι πιο πάνω κατηγορίες αναγκών σχηματίζουν μια πυραμίδα ιεραρχίας, στη βάση της οποίας τοποθετούνται οι φυσιολογικές/βιολογικές ανάγκες, ενώ στην κορυφή

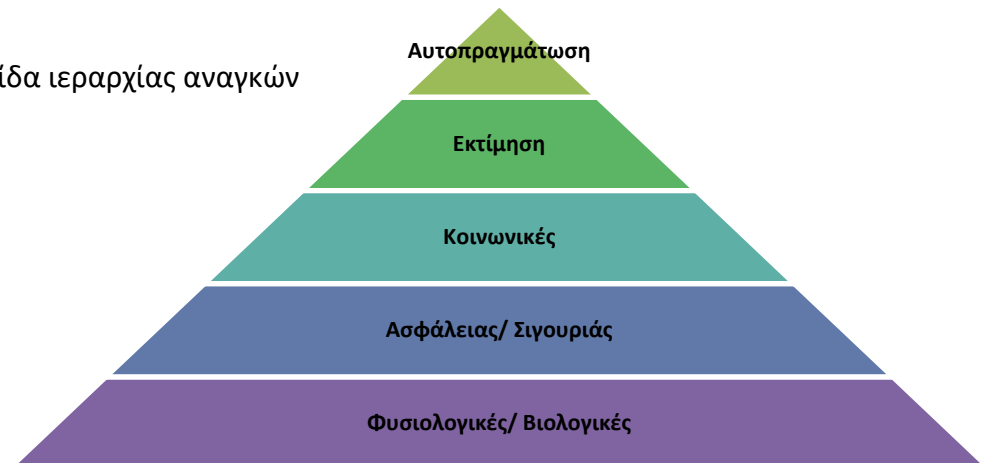
⁸³ (Χρυσ αφίνης Γ., 2013, σελ. 235)

⁸⁴ (Χυτηρήs Λ., 2001, 1996, 1994, σελ. 157-159)

⁸⁵ (Χατζηπαντελή Π., 1999, σελ. 64-65)

τοποθετούνται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Η ταξινόμηση των αναγκών αυτών στην πυραμίδα ιεραρχίας, φαίνεται στο σχήμα 2. Σημειώνεται ότι η συγκεκριμένη θεωρία η οποία βασίζεται στην ιεράρχηση των αναγκών του ανθρώπου, είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα για την κατανόηση του φαινομένου της παρακίνησης. Επιπρόσθετα, η θεωρία αυτή είναι η πρώτη θεωρία η οποία έχει υποδείξει ότι, για την παρακίνηση των ανθρώπων υπάρχουν κίνητρα τα οποία είναι διαφορετικά από τα οικονομικά κίνητρα.

Σχήμα 2. Πυραμίδα ιεραρχίας αναγκών



4.2.2 Θεωρία των Παραγόντων Υγιεινής και των Κινήτρων του Frederick Herzberg (1959)

Ο ψυχολόγος Frederick Herzberg μέσω μιας εμπειρικής έρευνας σχετική με τις στάσεις απέναντι στην εργασία, ανέπτυξε μια δική του θεωρία για την παρακίνηση η οποία βασίζεται σε συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν από την έρευνα αυτή.

Η θεωρία του Herzberg⁸⁶ βασίστηκε σε δύο παράγοντες, της Υγιεινής και της Παρακίνησης οι οποίοι επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Στην κατηγορία των παραγόντων υγιεινής ανήκουν οι αμοιβές, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η ασφάλιση και η επίβλεψη. Οι παράγοντες υγιεινής δεν βοηθούν στην παρακίνηση των εργαζομένων για αύξηση της αποδοτικότητάς τους, αλλά βοηθούν στη διατήρηση της απόδοσής τους σε αποδεκτά επίπεδα. Στην κατηγορία των παραγόντων παρακίνησης ανήκουν, η αναγνώριση, η προαγωγή, η ανάπτυξη, η ευθύνη και η επίτευξη των στόχων. Οι παράγοντες αυτοί βοηθούν στην παρακίνηση των εργαζομένων για αύξηση

⁸⁶ (Μουζά-Λαζαρίδη Άννα-Μαρία, 2006, σελ.30-31)

της απόδοσης τους. Οι κατηγορίες παραγόντων του Frederick Herzberg φαίνονται συνοπτικά στον πίνακα 5.

Πίνακας 5. Κατηγορίες παραγόντων του Frederick Herzberg

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ
Αμοιβές	Αναγνώριση
Συνθήκες Εργασίας	Προαγωγή
Διαπροσωπικές Σχέσεις	Ανάπτυξη
Ασφάλιση	Ευθύνη
Επίβλεψη	Επίτευξη Στόχων

Οι θεωρίες Frederick Herzberg και Abraham Maslow φαίνεται να σχετίζονται στενά μεταξύ τους, αφού η θεωρία του Herzberg θεωρείται συνέχεια της θεωρίας του Maslow. Συγκεκριμένα⁸⁷, η θεωρία Maslow αναφέρεται στις ανάγκες ενώ η θεωρία του Herzberg ασχολείται με τους στόχους και τα κίνητρα που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές. Και οι δύο θεωρίες⁸⁸ κατάφεραν να υποδείξουν στις επιχειρήσεις την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την αποτελεσματικότερη εργασία. Με λίγα λόγια, αναδύθηκε η ανάγκη για συστηματικότερη και καλύτερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς.

4.2.3 Θεωρία της Ισότητας-Δικαιοσύνης του J. Adams (1965)

Η θεωρία αυτή⁸⁹ μπορεί να εφαρμοστεί στο χώρο εργασίας και αφορά κυρίως θέματα αμοιβών και παραγωγικότητας. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη Κάντα, η θεωρία της ισότητας συνδέεται με άλλες δύο σημαντικές θεωρίες στο χώρο της κοινωνικής ψυχολογίας: την θεωρία της γνωστικής συνοχής και την θεωρία της ανταλλαγής. Με βάση τη θεωρία της ισότητας, το άτομο, στο χώρο της εργασίας συγκρίνει, τα προσόντα του, την πείρα του, τις προσπάθειες και τους κόπους που καταβάλλει (εισερχόμενα) καθώς επίσης τη χρηματική του αμοιβή (εξερχόμενα), με τα αντίστοιχα εισερχόμενα και εξερχόμενα άλλων εργαζομένων οι οποίοι είτε ανήκουν στην ίδια εργασιακή ομάδα είτε σε άλλη παρεμφερή.

⁸⁷ (Κανελλόπουλος Χ., 2003, σελ.360)

⁸⁸ (Κέφης Β., 2005, σελ.152-153)

⁸⁹ (Κάντας Α., 2009, σελ.60-61)

Στην περίπτωση που ένας εργαζόμενος διαπιστώσει αδικία εις βάρος του, τότε νοιώθει μεγάλη απογοήτευση και διατηρεί μία αρνητική στάση απέναντι στους προϊστάμενους και γενικότερα απέναντι στην επιχείρηση. Οι προϊστάμενοι όμως επιδιώκουν μία αμερόληπτη στάση απέναντι στους εργοδοτούμενους τους, μεταχειρίζοντας τους δίκαια. Αμείβοντας τους εργαζόμενους που αποδίδουν, δίνουν κίνητρα και παρακινούν τους εργαζόμενους που είναι λιγότερο αποτελεσματικοί, να αποδώσουν περισσότερο⁹⁰.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Adams, η αμερόληπτη συμπεριφορά του προϊστάμενου απέναντι σε όλους τους εργαζόμενους αποδίδεται με μαθηματικό λόγο ως ακολούθως⁹¹:

$$\frac{P_X}{A_X} = \frac{P_Y}{A_Y}$$

Σύμφωνα με τον πιο πάνω μαθηματικό λόγο, γίνεται σύγκριση του λόγου της προσφοράς (Π) ενός ατόμου (Χ) προς τις απολαβές του (Α) με τον λόγο της προσφοράς (Π) ενός ατόμου (Ψ) προς τις απολαβές του (Α). Εάν οι λόγοι είναι ίσοι, τότε επικρατεί κατάσταση ισότητας και δικαιοσύνης. Εάν όμως οι λόγοι είναι άνισοι, τότε υπάρχει αδικία.

4.2.4 Θεωρία των Προσδοκιών του Victor Vroom (1964)

Η θεωρία του Victor Vroom ξεκινά από την μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια που κάνει ο εργαζόμενος στην εργασία του και καταλήγει στην καλύτερη αμοιβή του. Στο σχήμα 3 φαίνονται οι βασικές έννοιες της θεωρίας του Vroom⁹².

Ο Vroom στο βιβλίο του *Work and Motivation*, αναφέρεται στα τρία βασικά στοιχεία της θεωρίας του καθώς επίσης τα μοντέλα που προτείνει τα οποία είναι τα ακόλουθα⁹³:

- **Σθένος** (Valence), έννοια η οποία αναφέρεται σε συναισθηματικούς προσανατολισμούς οι οποίοι οδηγούν σε κάποια αποτελέσματα.
- **Λειτουργικότητα** (Instrumentality), έννοια η οποία αναφέρεται στο βαθμό που το συγκεκριμένο αποτέλεσμα οδηγεί, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του εργαζομένου, σε άλλα αποτελέσματα.

⁹⁰ (Στειακάκης Ε., Κατζός Ν., 2002, σελ.151)

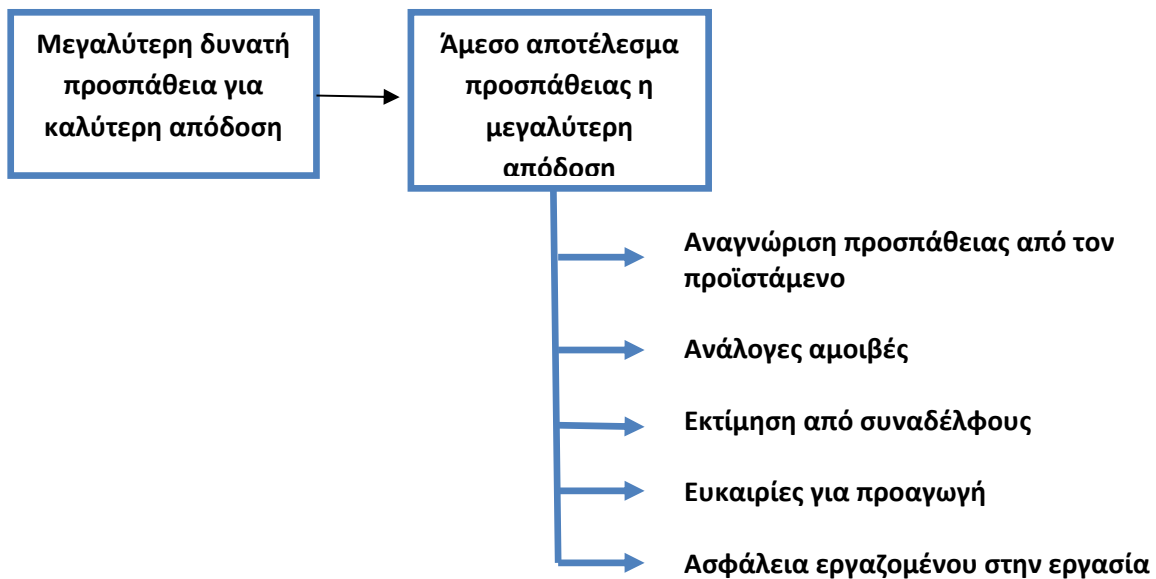
⁹¹ (Χατζηπαντελή Π., 1999, σελ.67-69)

⁹² (Στειακάκης Ε., Κατζός Ν., 2002, σελ.150)

⁹³ (Vroom.V., 1964, σελ.15-18)

- **Προσδοκία** (Expectancy), έννοια η οποία αναφέρεται σε πεποίθηση ότι υπάρχει πιθανότητα μια ενέργεια να ακολουθηθεί από κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Σχήμα 3. Βασικές έννοιες θεωρίας του Vroom



Ο Victor Vroom με την θεωρία του αυτή δείχνει ότι όλοι οι εργαζόμενοι, άλλοι σε μεγάλο άλλοι σε μικρότερο βαθμό, επιλέγουν τις ενέργειες εκείνες που στόχο έχουν πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα ή επιλέγουν τις ενέργειες εκείνες που στόχο έχουν την αποφυγή των λιγότερο επιθυμητών αποτελεσμάτων. Με βάση κριτικές που έγιναν για τη θεωρία του Vroom, περιορίζεται σε άτομα τα οποία έχουν την ικανότητα να κάνουν ακριβή υπολογισμό των ανταμοιβών καθώς επίσης έχουν ακριβή αντίληψη του ρόλου τους. Από μία άποψη η θεωρία αυτή αναγνωρίζει τις πολυπλοκότητες της παρακίνησης για εργασία βοηθώντας τους μάνατζερς να την κατανοήσουν, από άλλη άποψη όμως είναι δύσκολο οι μάνατζερς να εφαρμόσουν ένα σύστημα παρακίνησης το οποίο βασίζεται στην προσδοκία, την προτίμηση και την υποκειμενική εκτίμηση⁹⁴.

4.2.5 Θεωρία της Στοχοθεσίας (καθορισμού του Στόχου) των Latham και Locke (1979)

Οι Latham και Locke⁹⁵ προέβηκαν σε μία εμπειρική έρευνα διατυπώνοντας τη θεωρία της Στοχοθεσίας η οποία αναφέρεται στη σχέση μεταξύ των στόχων και της απόδοσης. Η θεωρία αυτή σε αντίθεση με την θεωρία των προσδοκιών, υποστηρίζει ότι, η παρακίνηση

⁹⁴ (Χυτηρής Λ., 2001, σελ.167-169)

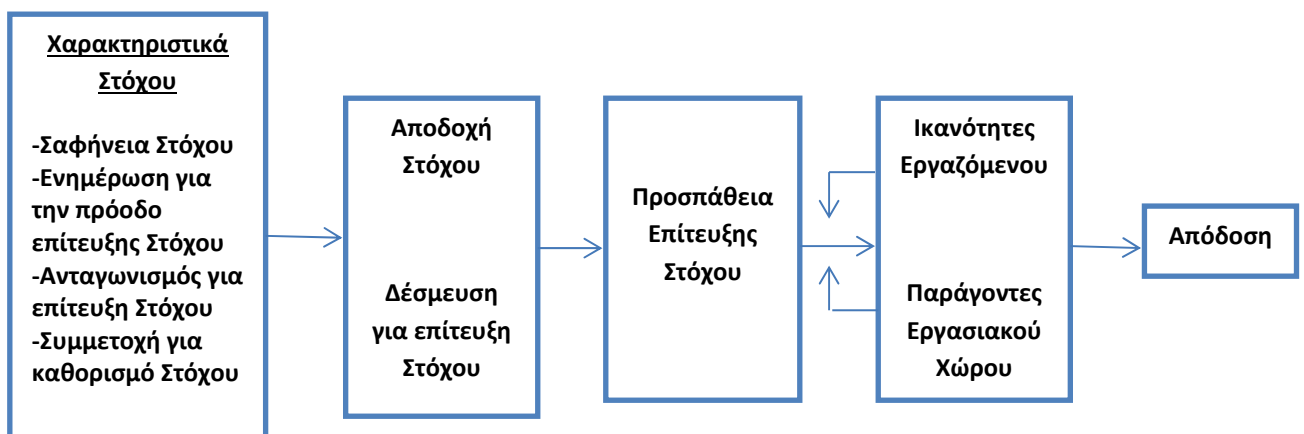
⁹⁵ (Χατζηπαντελή Π., 1999, σελ.71-72)

είναι μικρότερη όσο πιο εύκολοι είναι οι στόχοι. Κάποια από τα βασικότερα σημεία της θεωρίας αυτής είναι:

- Υψηλότερη απόδοση επιτυγχάνεται όταν οι στόχοι είναι δύσκολοι.
- Προϋπόθεση για την βελτίωση της απόδοσης αποτελεί η αποδοχή των στόχων.
- Η αποδοχή των στόχων επηρεάζεται από την προσδοκία επίτευξης των στόχων και την αξία των στόχων.
- Απαιτείται έγκαιρη πληροφόρηση αναφορικά με το βαθμό επιτυχίας στην κάλυψη των στόχων.
- Η χρηματική αμοιβή μπορεί να οδηγήσει στον αυθόρμητο ορισμό στόχων, ακόμα και στον ορισμό υψηλότερων στόχων από αυτούς που είχαν οριστεί.

Με απλά λόγια, σύμφωνα με την θεωρία καθορισμού του στόχου⁹⁶, ο εργαζόμενος αποδέχεται ένα στόχο και δεσμεύεται να τον επιτύχει, νοουμένου ότι ο προϊστάμενος τον ενημερώνει κατά πόσο η απόδοση του είναι αρκετή για να επιτύχει τον συγκεκριμένο στόχο. Να σημειωθεί ότι η δυσκολία που υπάρχει για να επιτευχθεί ο στόχος, οδηγεί ακόμα περισσότερο τον εργαζόμενο να δείξει τις ικανότητες του και τον ενθαρρύνει ούτως ώστε να πετύχει τον τελικό του στόχο. Το σχήμα 4 δείχνει το υπόδειγμα θεωρίας καθορισμού του στόχου.

Σχήμα 4. Υπόδειγμα θεωρίας καθορισμού του στόχου



⁹⁶ (Χυτηρής Λ., σελ.174-176)

Κεφάλαιο 5

Κίνητρα και Παραγωγικότητα

5.1 Ορισμός/ Σημασία

5.1.1 Τι είναι κίνητρο

<<Κίνητρο είναι ότι ωθεί ένα πρόσωπο να ενεργήσει κατά συγκεκριμένο τρόπο, να προβεί σε μια πράξη, να υιοθετήσει συγκεκριμένη συμπεριφορά>> σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο Μπαμπινιώτης ⁹⁷. Οι άνθρωποι γενικά συμπεριφέρονται κατά τρόπο, είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα, για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Οι ανάγκες αυτές δημιουργούν κίνητρα τα οποία καθορίζουν τη συμπεριφορά του ανθρώπου η οποία θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων του. ⁹⁸

Κίνητρο θεωρείται οτιδήποτε μπορεί να οδηγήσει τον άνθρωπο σε δράση. Ειδικότερα αναφέρεται ότι, οτιδήποτε παρακινεί τους εργαζομένους ονομάζεται κίνητρο⁹⁹. Τα κίνητρα αποτελούν τις πηγές της δραστηριότητας και γενικά καθορίζουν τη συμπεριφορά του εργαζομένου. Κάποιες φορές τα κίνητρα μπορεί να οριστούν και σαν ανάγκες ή επιθυμίες μέσα στο ίδιο το άτομο.¹⁰⁰

Σύμφωνα με τον Kehr, τα κίνητρα διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά. Τα εσωτερικά κίνητρα είναι αυτά τα οποία πιέζουν τον άνθρωπο σε δράση ενώ τα εξωτερικά κίνητρα είναι αυτά τα οποία ωθούν τον άνθρωπο σε δράση.¹⁰¹ Τα εσωτερικά κίνητρα είναι έμφυτα και έχουν άμεση σχέση με τις υποσυνείδητες ανάγκες του ανθρώπου όπως, η δίψα, η πείνα, ο πόνος, ο φόβος, ο ύπνος κ.α. Τα εξωτερικά κίνητρα είναι επίκτητα και σ' αυτά ανήκουν τα κίνητρα της εξουσίας και της κοινωνικής ένταξης/ του κύρους.¹⁰²

Αξίζει να σημειωθεί ότι, τα Κίνητρα θεωρούνται από τα πιο αποτελεσματικά μέσα τα οποία έχει στη διάθεση του ένας Μάνατζερ κάποιου Οργανισμού ή Υπηρεσίας και

⁹⁷ (Μπαμπινιώτης, 2002, σελ. 893)

⁹⁸ (Χυτηρής Λ., 2006, σελ. 189-190)

⁹⁹ (Χατζηπαντελή Π., 1999, σελ. 63)

¹⁰⁰ (Κανελλόπουλος Χ., 2003, σελ. 335)

¹⁰¹ (Kehr H., 2004, pages 479-499)

¹⁰² (Χυτηρής Λ., 2004, σελ. 190)

μπορεί, με σωστή στρατηγική, να τα χρησιμοποιήσει ούτως ώστε να επιτύχει τόσο τους στόχους του οργανισμού όσο την ικανοποίηση των εργαζομένων.¹⁰³

5.1.2 Στοιχεία Κινήτρων/ Σημασία Κινήτρων

Ένας Οργανισμός με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας καθώς επίσης την επίτευξη οικονομικής και κοινωνικής ευημερίας, λαμβάνει κάποια μέτρα. Μέσω των μέτρων αυτών, ο Οργανισμός επιδιώκει έτσι ώστε το προσωπικό του να είναι πιστό στον οργανισμό και να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια ούτως ώστε να γίνεται πιο παραγωγικό. Τα κίνητρα τα οποία θα μπορούσαν να διεγείρουν τη συμπεριφορά του εργαζομένου, διακρίνονται σε:

- Κίνητρα που αφορούν τον ίδιο τον Οργανισμό, όπως η βελτίωση των συνθηκών εργασίας.
- Κίνητρα που αφορούν τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού, όπως οι αρμοδιότητες, οι ευθύνες, οι διάφορες αποφάσεις του οργανισμού.
- Κίνητρα που αφορούν τους ίδιους τους εργαζόμενους, όπως η αμοιβή/ μισθός, οι προαγωγές.¹⁰⁴

Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες, τα κίνητρα που παρέχονται από τους Οργανισμούς δεν ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων, εφόσον νοιώθουν ότι δεν αντιμετωπίζονται δίκαια, δεν υπάρχει αρμονική σχέση μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης καθώς επίσης οι συνθήκες εργασίας δεν ικανοποιούν τους εργαζόμενους. Ως εκ τούτου η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να εφαρμόσει ένα σύστημα κινήτρων το οποίο θα ικανοποιεί τους εργαζόμενους. Σημαντικό είναι να επισημανθεί ότι απαιτείται αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.¹⁰⁵

Επομένως,¹⁰⁶ είναι σημαντική η παροχή κινήτρων από έναν Οργανισμό προς τους εργαζομένους του, γιατί:

- ο Προσελκύει τους εργαζόμενους να συνεχίσουν να εργάζονται για τον συγκεκριμένο οργανισμό, και

¹⁰³ (<http://www.bluewavemag.com/blueart113.htm>)

¹⁰⁴ (Πατρινός Δ., 2005, σελ. 235-236)

¹⁰⁵ (Χυτηρής Λ., 2001, σελ. 188-189)

¹⁰⁶ (Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.Μ., 2007, σελ.253)

- ο Παροτρύνει τους εργαζόμενους να προσφέρουν όλη την ενεργητικότητα και προσπάθεια τους προς τον οργανισμό.

5.2 Ατομικά/ Ομαδικά Κίνητρα

5.2.1 Ατομικά Κίνητρα

Η αύξηση του μισθού εντάσσεται στα ατομικά κίνητρα, δεν εμπίπτει όμως μόνο στις βασικές/ φυσιολογικές ανάγκες, αλλά έχει σχέση και με άλλα ήδη αναγκών. Έρευνες έδειξαν ότι, η χρηματική αμοιβή σαν κίνητρο δεν θεωρείται σε όλες τις περιπτώσεις το βασικότερο κίνητρο, για το λόγο ότι κάποιοι εργαζόμενοι θεωρούν ως βασικό παράγοντα την ομάδα εργασίας στην οποία ανήκουν.¹⁰⁷

Συμπερασματικά, ο μισθός γενικά δεν είναι το κίνητρο που προκαλεί πάντοτε την ίδια υποκίνηση. Δηλαδή, μετά από την πάροδο αρκετών ετών υπηρεσίας, όπου ένας εργαζόμενος έχει καλύψει κατά κάποιον τρόπο τις οικονομικές του ανάγκες, στη συνέχεια έχει άλλες πιο σημαντικές ανάγκες, όπως είναι η επιτυχία και τα επιτεύγματα. Όχι γιατί η αμοιβή έπαυσε να αποτελεί ανάγκη γι' αυτόν, αλλά η αναγνώριση και η εκτίμηση από τον οργανισμό που εργάζεται αλλά και από τους συναδέλφους του αποκτά ιδιαίτερη σπουδαιότητα.¹⁰⁸

Άλλα ατομικά κίνητρα¹⁰⁹ μπορεί να προέρχονται από τα συναισθήματα, από την κοινωνία, τον ανταγωνισμό και το ηθικό. Με άλλα λόγια υπάρχουν:

- ο συναισθηματικά κίνητρα, τα οποία δεσμεύουν το άτομο έναντι στην εργασία του να ανταποκρίνεται θετικά ή αρνητικά, ανάλογα με τις επιδράσεις των κινήτρων αυτών στα συναισθήματα των ατόμων.
- ο κοινωνικά κίνητρα, τα οποία διαφέρουν σε κάθε πολιτιστικό περιβάλλον, διδάσκονται και το άτομο εξοικειώνεται με αυτά. Βασικά κοινωνικά κίνητρα είναι τα κίνητρα επιτυχίας και τα κίνητρα αποδοχής.
- ο κίνητρα ανταγωνισμού, τα οποία χρησιμοποιούνται συνήθως από διάφορους οργανισμούς με στόχο υψηλότερους ρυθμούς παραγωγικότητας. Τα κίνητρα αυτά βραχυπρόθεσμα αποδίδουν αλλά μακροπρόθεσμα μπορεί να προκαλέσουν ψυχολογικές αντιθέσεις μεταξύ των ατόμων ενός οργανισμού.

¹⁰⁷ (Κανελλόπουλος Χ., 2003, σελ.366-367)

¹⁰⁸ (Κουφίδου-Ξυροτύρη Σ., 2001, σελ. 193-195)

¹⁰⁹ (Πατρινός Δ. 2005, σελ.218-221)

- ο κίνητρα ηθικού, τα οποία θεωρούνται βασικές κινητήριες δυνάμεις που απελευθερώνουν όλο το δυναμικό του ατόμου μέσα στην εργασία του καθώς επίσης αναπτύσσουν το επίπεδο φιλοδοξίας και ηθικού των εργαζομένων.

Τα ατομικά κίνητρα μπορεί να έχουν κάποια πλεονεκτήματα, όμως πιθανό να μην συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και την διαχείριση της ολικής ποιότητας ενός οργανισμού. Γενικά, τα ατομικά κίνητρα ανταμείβουν την ατομική απόδοση την οποία έχουν την δυνατότητα να αυξάνουν συνεχώς. Έρευνες έδειξαν ότι τα χρηματικά κίνητρα αυξάνουν το παραγωγικό αποτέλεσμα κατά μέσο όρο 30%. Οι εργαζόμενοι υποκινούνται από τα ατομικά κίνητρα έτσι ώστε να εκτελούν τα καθήκοντα για τα οποία αμείβονται και τίποτα περισσότερο. Νοείται ότι τα ατομικά κίνητρα δεν συνάδουν με την ομαδική προσέγγιση. Επίσης, δεν συμβάλλουν στην απόκτηση πολλαπλών δεξιοτήτων και ως εκ τούτου δεν συμβάλλουν στην δημιουργία προορατικού εργατικού δυναμικού για την επίλυση προβλημάτων του οργανισμού.¹¹⁰

5.2.2 Ομαδικά Κίνητρα

Τα ομαδικά κίνητρα συνδέονται με την συλλογική αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Δεν έχουν τα μειονεκτήματα που έχουν τα ατομικά κίνητρα, όπως για παράδειγμα αυτό του ανταγωνισμού. Βασικό χαρακτηριστικό των ομαδικών κινήτρων είναι η επιπλέον αμοιβή που προκύπτει από τη βελτίωση της παραγωγικότητας.¹¹¹ Τα ομαδικά προγράμματα κινήτρων των διαφόρων οργανισμών απευθύνονται σε ομάδες ατόμων και όχι σε άτομα, ενθαρρύνοντας την ομαδική εργασία.¹¹²

Τα ομαδικά κίνητρα έχουν τους ίδιους αντικειμενικούς στόχους όπως και τα ατομικά κίνητρα όσον αφορά την αμοιβή σε σχέση με την απόδοση. Στα ομαδικά σε αντίθεση με τα ατομικά κίνητρα, η απόδοση μετράται με βάση τις προσπάθειες όλων των μελών της ομάδας και όχι με βάση μιας ατομικής προσπάθειας. Μία αρνητική πλευρά των κινήτρων αυτών, είναι το μικρό αποτέλεσμα που πιθανό να επιφέρει η προσπάθεια των εργαζομένων ενός οργανισμού στη συνολική απόδοση.¹¹³

¹¹⁰ (Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., 2007, pages 228-230)

¹¹¹ (Πατρινός Δ., 2005, σελ.221-222)

¹¹² (Dessler G., 2015, σελ.350-351)

¹¹³ (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003, σελ.414-415)

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των ομαδικών κινήτρων:¹¹⁴

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα των ομαδικών κινήτρων είναι τα ακόλουθα:

- Αναπτύσσεται η ομαδικότητα.
- Ενθαρρύνεται η εκπαίδευση και η ανάπτυξη ικανοτήτων για διαπροσωπικές σχέσεις.
- Μειώνονται οι αντιζηλίες μεταξύ των εργαζομένων.
- Δεν βασίζονται μόνο στην ποσοτική απόδοση, αλλά διευρύνουν τη συνεισφορά που θέλουν να έχουν οι εργαζόμενοι.

Τα βασικότερα μειονεκτήματα των ομαδικών κινήτρων είναι τα ακόλουθα:

- Η συνεισφορά των μελών της ομάδας δεν είναι πάντα η ίδια.
- Η ύπαρξη εσωτερικών προβλημάτων στην ομάδα, όπως η ανάγκη για να τεθούν όρια στην απόδοση των εργαζομένων, έτσι ώστε αυτή να είναι ίδια από όλους.
- Δυσκολία στην κατανόηση πολύπλοκων τύπων πληρωμών.

5.3 Ενεργοποίηση των εργαζομένων¹¹⁵

5.3.1 Ανάγκες ανωτέρου επιπέδου των εργαζομένων

Οι ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι είναι σημαντικό να ικανοποιούνται προκειμένου να επηρεάζεται θετικά η απόδοση τους στην εργασία αλλά και γενικά η συμπεριφορά τους απέναντι στον οργανισμό. Μερικές από τις ανάγκες αυτές οι οποίες πρέπει να αναλυθούν πριν τον καθορισμό των κινήτρων ενεργοποίησης των εργαζομένων είναι οι ακόλουθες:

- Συμμετοχή του εργαζόμενου στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.
- Ο σεβασμός, η αναγνώριση και η αποδοχή των εργαζομένων.
- Δημιουργία περιβάλλοντος στην εργασία παρέχοντας τη δυνατότητα στους εργαζομένους ελεύθερης διαπροσωπικής επικοινωνίας.
- Συνεχής κατάρτιση, εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων.

5.3.2 Κατηγορίες κινήτρων για την ενεργοποίηση των εργαζομένων

Οι τρεις βασικές κατηγορίες κινήτρων που ενεργοποιούν τους εργαζομένους για καλύτερη απόδοση στην εργασία τους είναι οι ακόλουθες:

¹¹⁴ (Χυτηρής Λ., 2001, σελ.195)

¹¹⁵ (Δήμου Ν., 2003, σελ.212-214)

- ✚ Κίνητρα τα οποία έχουν σχέση με την ίδια την εργασία. Δηλαδή η ίδια η δουλειά αποτελεί παρακίνηση για κάποιους εργαζομένους να δουλεύουν περισσότερο και να ικανοποιούνται με το αποτέλεσμα της εργασίας τους.
- ✚ Κίνητρα τα οποία έχουν σχέση με το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας. Δηλαδή υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι δεν αναμένουν υλικές ανταμοιβές για να ικανοποιηθούν, αλλά περιμένουν αναγνώριση της προσωπικότητάς τους, τη σωστή συνεργασία και συντροφικότητα με τους συναδέλφους τους κ.α.
- ✚ Κίνητρα τα οποία έχουν σχέση με υλικά κέρδη και απολαβές.

Κεφάλαιο 6

Μεθοδολογία

6.1 Αιτιολόγηση επιλεγείσας έρευνας/ Στόχος και σκοπός της έρευνας

Σκοπός των προηγούμενων κεφαλαίων ήταν να διερευνηθεί και να κατανοηθεί μέσω της διεθνούς βιβλιογραφίας, το θεωρητικό υπόβαθρο των θεμάτων που αφορούν γενικότερα τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και ειδικότερα αυτήν που αφορά τον Κυπριακό Δημόσιο Τομέα, παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχει επαρκές υλικό που να αναφέρεται στον Κυπριακό Δημόσιο Τομέα. Έχουν εξεταστεί τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων και της βελτίωσης της εργασιακής τους ικανοποίησης καθώς επίσης κατά πόσον αυτά θα αποτελέσουν καθοριστικά στοιχεία για την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας τους.

Ο Κυπριακός Δημόσιος Τομέας βρίσκεται στο επίκεντρο των συζητήσεων όπου πολλοί επικαλούνται σοβαρά προβλήματα και παθογένειες που τον χαρακτηρίζουν, τα οποία δυσχεραίνουν ακόμα περισσότερο την εξυπηρέτηση του πολίτη. Γενικά επικρατεί η αντίληψη ότι οι Δημόσιοι Υπάλληλοι στην Κύπρο έχουν χαμηλή απόδοση, υπάρχει έλλειψη ενδιαφέροντος για το αντικείμενο της εργασίας τους, απουσιάζουν συχνά από την εργασία τους συνήθως λόγω ασθένειας, με αποτέλεσμα ο πολίτης να μην εξυπηρετείται σωστά.

Κρίθηκε λοιπόν αναγκαία η πραγματοποίηση της έρευνας αυτής, με σκοπό την εξέταση των θεμάτων που αφορούν το ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία και πως επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Επίσης, η έρευνα αυτή θα εξετάσει τα κίνητρα και τους τρόπους παρακίνησης των Δημόσιων Υπαλλήλων με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας τους ούτως ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καθηκόντων τους αλλά και να βελτιώνεται η εργασιακή τους ικανοποίηση. Στόχος της έρευνας είναι επίσης να καταδείξει κάποιες αδυναμίες που αντιμετωπίζει ο Δημόσιος Τομέας οι οποίες δημιουργούνται από την

συμπεριφορά των Δημοσίων Υπαλλήλων και να προτείνει τρόπους με τους οποίους θα βελτιωθεί η προσφορά και η παραγωγικότητά τους.

6.2 Μεθοδολογία της έρευνας

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για σκοπούς διεξαγωγής της έρευνας αυτής, είναι ποσοτική πρωτογενής έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου που περιέχει μια σειρά δομημένων ερωτήσεων κλειστού τύπου. Οι απαντήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για σκοπούς εκπόνησης της έρευνας, ήταν απόλυτα εμπιστευτικές και ανώνυμες.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερα μέρη και απαρτίζεται από τριάντα (30) ερωτήσεις. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει έξι (6) ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία, το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει δέκα (10) ερωτήσεις που αφορούν την άποψη των Δημοσίων Υπαλλήλων για την εργασία και τα ωφελήματα τους, το τρίτο μέρος περιλαμβάνει επίσης δέκα (10) ερωτήσεις που αφορούν την άποψη των Δημοσίων Υπαλλήλων για τη Διοίκηση της Υπηρεσίας τους και τέλος το τέταρτο μέρος περιλαμβάνει τέσσερις (4) ερωτήσεις αναφορικά με τα κίνητρα τα οποία παρακινούν τους δημοσίους υπαλλήλους να είναι πιο παραγωγικοί.

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για την βαθμολόγηση των απαντήσεων είναι αυτή του Likert κατά την οποία ο ερωτώμενος είχε την δυνατότητα να απαντήσει κατά πόσον συμφωνεί πάρα πολύ, αρκετά, μέτρια, λίγο και καθόλου

Για πιο αποτελεσματική έρευνα, τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε φάκελους δια χειρός στους Υπαλλήλους τριών Τμημάτων, του Τμήματος Εργασίας το οποίο υπάγεται στο Υπουργείο Εργασίας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, στην Υπηρεσία Ασύλου και στο Τμήμα Αρχείου Πληθυσμού και Μετανάστευσης τα οποία υπάγονται στο Υπουργείο Εσωτερικών, εφόσον προηγουμένως είχε ζητηθεί σχετική άδεια από τους Διευθυντές των εν λόγω Τμημάτων/Υπηρεσιών.

Το μέγεθος του πληθυσμού¹¹⁶/ τελικοί αποδέκτες ήταν 135 άτομα Παγκύπρια, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, μόρφωσης και μισθολογικής κλίμακας. Το μέγεθος του δείγματος ήταν 92 άτομα. Δηλαδή, από τα 135 ερωτηματολόγια που δόθηκαν, απαντήθηκαν και επιστράφηκαν τα 92, ποσοστό 68.15%.

¹¹⁶ Πληθυσμός είναι το τμήμα του ευρύτερου πληθυσμού που μπορεί να συμπεριληφθεί στην έρευνα. Είναι δηλαδή το σύνολο των στοιχείων που θα επιλεγούν για το σχηματισμό του δείγματος.

6.3 Ανάλυση Στοιχείων

Εφόσον τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν και αποστάληκαν κλεισμένα στους φακέλους πίσω στην ερευνήτρια, ακολούθησε η καταχώρηση των απαντήσεων στην Microsoft Office Excel 2010. Στη συνέχεια έγινε επεξεργασία των απαντήσεων και η ανάλυση των στοιχείων αυτών. Η ανάλυση βασίστηκε στο στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

Το SPSS αποτελεί ένα από τα πιο δημοφιλή στατιστικά πακέτα ανάλυσης ποσοτικών ερευνών. Προσφέρει πολλές δυνατότητες στους ερευνητές να προβούν σε στατιστική ανάλυση, μόνο ποσοτικών ερωτήσεων κλειστού τύπου.

Η ανάλυση της κάθε ερώτησης έγινε με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής (ποσοστά και συχνότητες) και υπήρχαν περιπτώσεις που εξετάστηκαν οι σχέσεις κάποιων δημογραφικών στοιχείων με τις δηλώσεις σε διάφορα ερωτήματα. Η ανάλυση αυτή φαίνεται στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

Κεφάλαιο 7

Αποτελέσματα της Έρευνας

7.1 Μέρος Α: Δημογραφικά στοιχεία

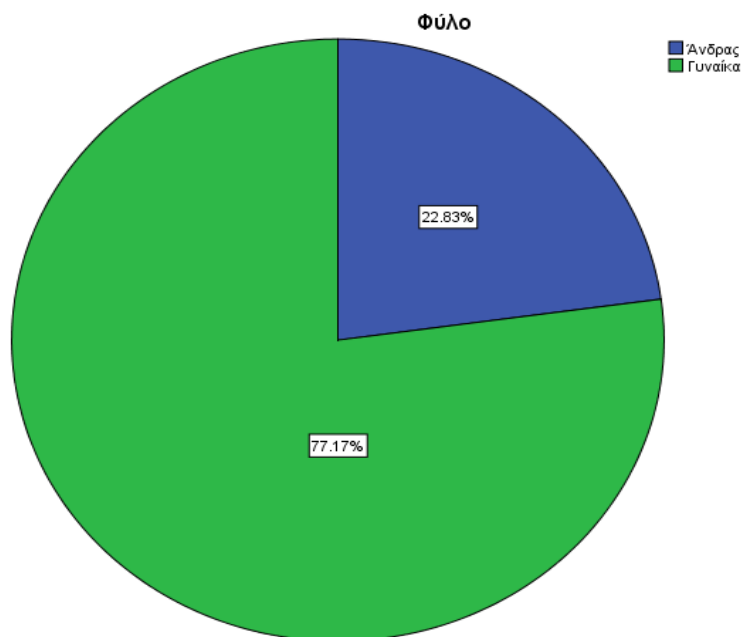
7.1.1 Ερώτηση 1

Το ποσοστό των γυναικών που συμμετείχε στην έρευνα αποτελεί το 77.2% σημειώνοντας πλειοψηφία έναντι των ανδρών, το ποσοστό των οποίων αποτελεί το 22.8%.

Πίνακας 6. Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	21	22.8	22.8	22.8
	Γυναίκα	71	77.2	77.2	100.0
Total		92	100.0	100.0	

Σχήμα 5.



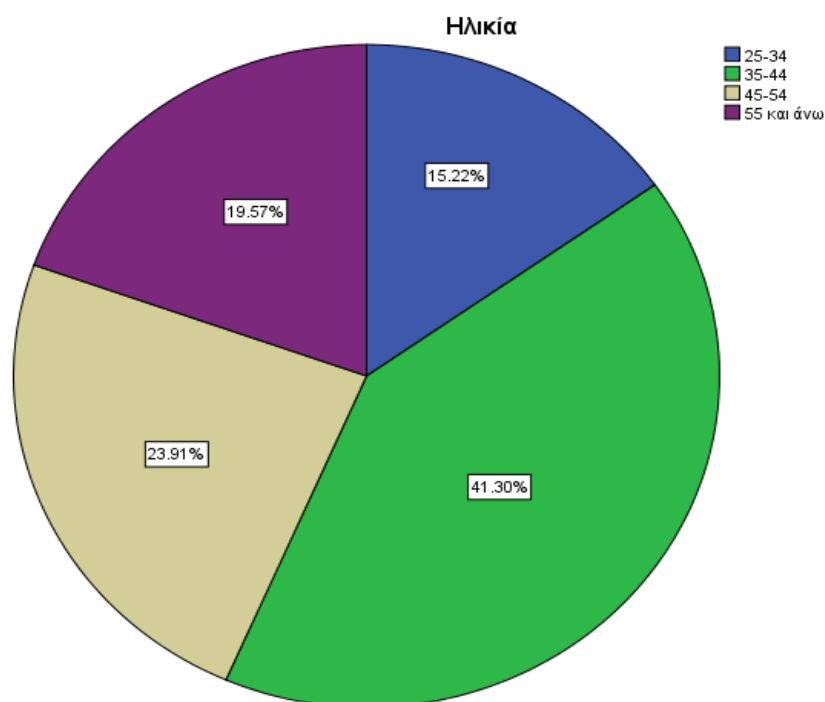
7.1.2 Ερώτηση 2

Ηλικιακά η πλειοψηφία του δείγματος βρίσκεται ανάμεσα στις ηλικίες 35-44 και αποτελεί το 41.3%, ακολουθεί η ηλικία των 45-54 με ποσοστό 23.9%, η ηλικία 55 ετών και άνω με ποσοστό 19.6% και τέλος η μειοψηφία του δείγματος βρίσκεται ανάμεσα στις ηλικίες 25-34 με ποσοστό 15.2%.

Πίνακας 7. Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-34	14	15.2	15.2	15.2
	35-44	38	41.3	41.3	56.5
	45-54	22	23.9	23.9	80.4
	55 και άνω	18	19.6	19.6	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Σχήμα 6.



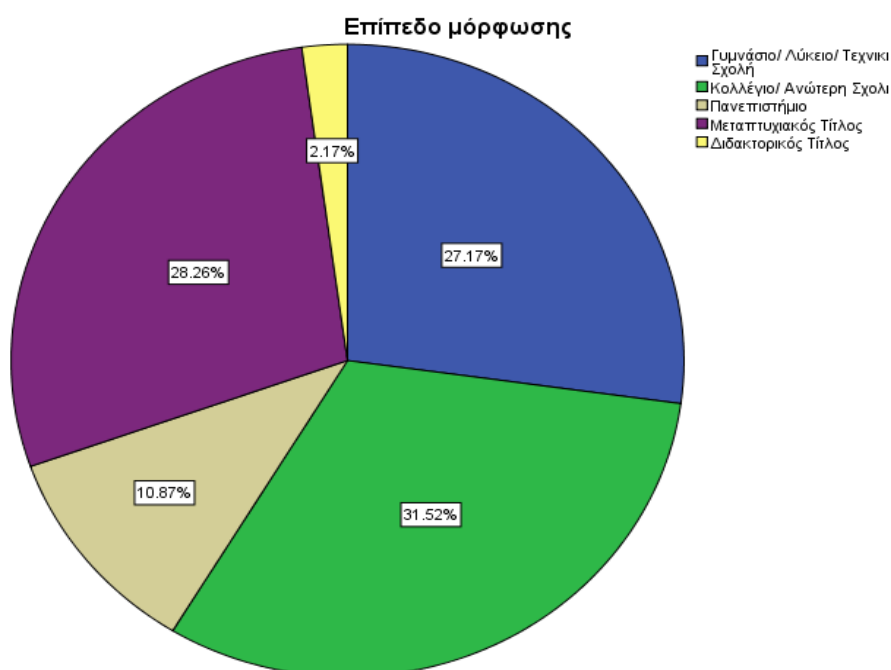
7.1.3 Ερώτηση 3

Όπως φαίνεται από τα πιο κάτω αποτελέσματα, το μικρότερο ποσοστό 2.2% από το δείγμα είναι κάτοχοι Διδακτορικού Τίτλου και το υψηλότερο ποσοστό 31.5% είναι απόφοιτοι Κολλεγίου ή Ανώτερης Σχολής. Από το δείγμα μας, ποσοστό 28.3% είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών και 27.2% έχουν αποφοιτήσει από το Γυμνάσιο/Λύκειο/Τεχνική Σχολή.

Πίνακας 8. Επίπεδο μόρφωσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυμνάσιο/ Λύκειο/ Τεχνική Σχολή	25	27.2	27.2	27.2
	Κολλέγιο/ Ανώτερη Σχολή	29	31.5	31.5	58.7
	Πανεπιστήμιο	10	10.9	10.9	69.6
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	26	28.3	28.3	97.8
	Διδακτορικός Τίτλος	2	2.2	2.2	100.0
Total		92	100.0	100.0	

Σχήμα 7.



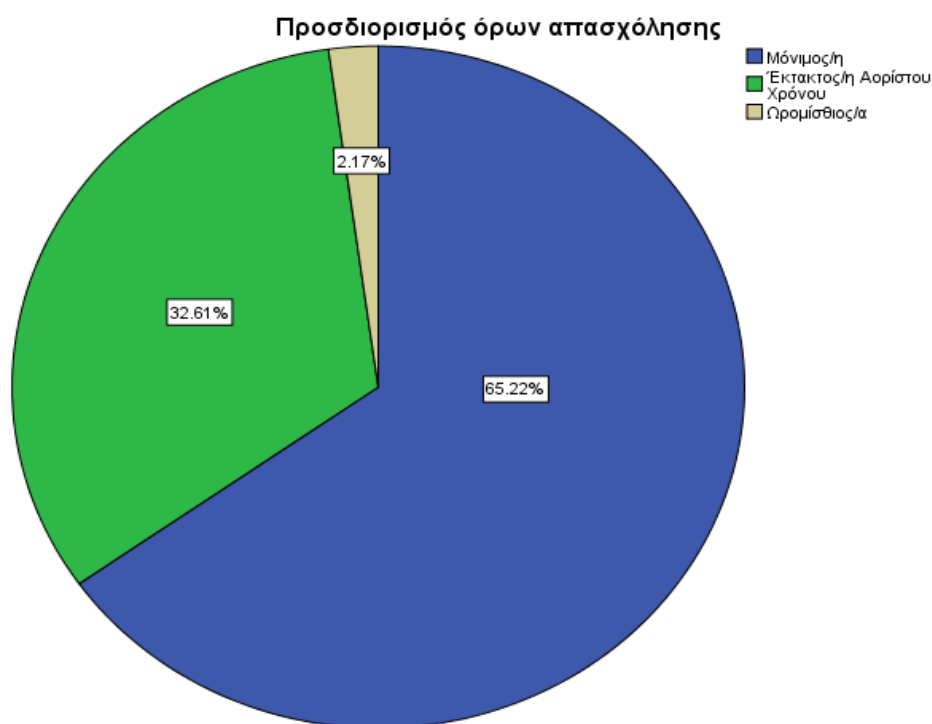
7.1.4 Ερώτηση 4

Οι Μόνιμοι υπάλληλοι του δείγματος που συμμετείχαν στην έρευνα, αποτελούν το 65.2%, ακολουθούν οι Έκτακτοι/ Αορίστου Χρόνου υπάλληλοι με ποσοστό 32.6% και με ένα πολύ μικρό ποσοστό οι Ωρομίσθιοι υπάλληλοι 2.2%. Συμπερασματικά, στο συγκεκριμένο δείγμα οι Μόνιμοι υπάλληλοι είναι διπλάσιοι από τους Έκτακτους/ Αορίστου Χρόνου υπάλληλους.

Πίνακας 9. Προσδιορισμός όρων απασχόλησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνιμος/η	60	65.2	65.2	65.2
	Έκτακτος/η Αορίστου Χρόνου	30	32.6	32.6	97.8
	Ωρομίσθιος/α	2	2.2	2.2	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Σχήμα 8.



7.1.5 Ερώτηση 5

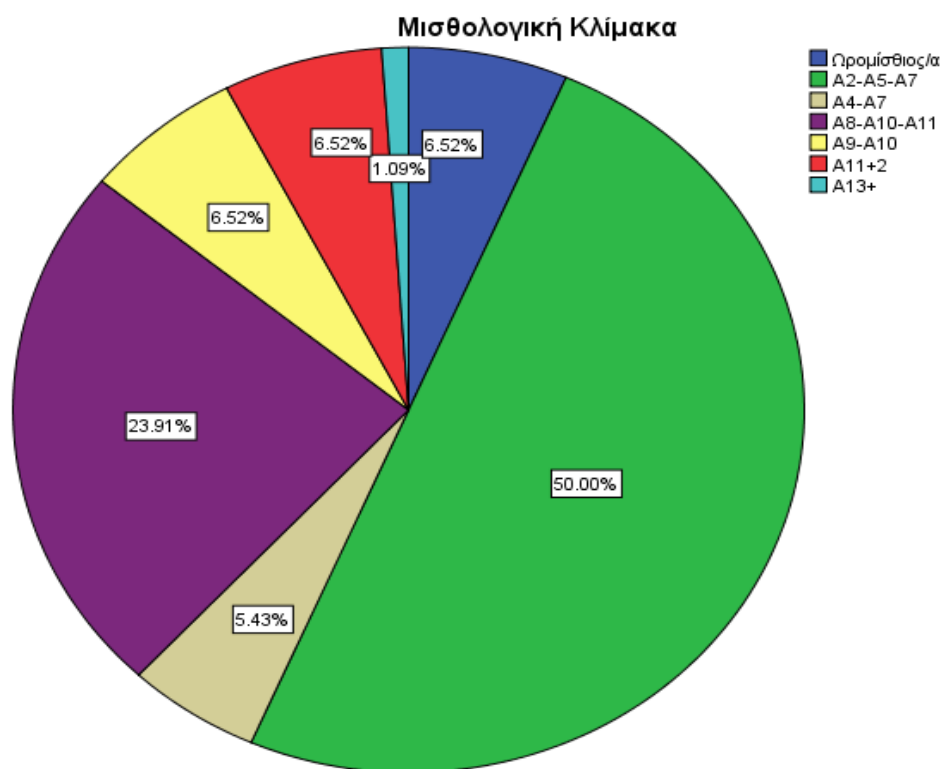
Ακριβώς το 50% του δείγματος βρίσκεται στη μισθολογική κλίμακα A2-A5-A7 και ακολουθεί το ποσοστό 23.9% των υπαλλήλων που αμείβονται στην κλίμακα A8-A10-A11. Σε πολύ μικρότερα ποσοστά της τάξεως 6.5% των υπαλλήλων αμείβονται στην κλίμακα A9-A10, A11+2 και οι Ωρομίσθιοι. Μόλις ένας υπάλληλος (1.1%) αμείβεται στην κλίμακα A13+.

Από τα πιο πάνω ποσοστά, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου στερείται στελέχωσης από άτομα υψηλόβαθμα, στα καθήκοντα των οποίων συμπεριλαμβάνεται η διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της.

Πίνακας 10. Μισθολογική Κλίμακα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ωρομίσθιος/α	6	6.5	6.5	6.5
	A2-A5-A7	46	50.0	50.0	56.5
	A4-A7	5	5.4	5.4	62.0
	A8-A10-A11	22	23.9	23.9	85.9
	A9-A10	6	6.5	6.5	92.4
	A11+2	6	6.5	6.5	98.9
	A13+	1	1.1	1.1	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Σχήμα 9.



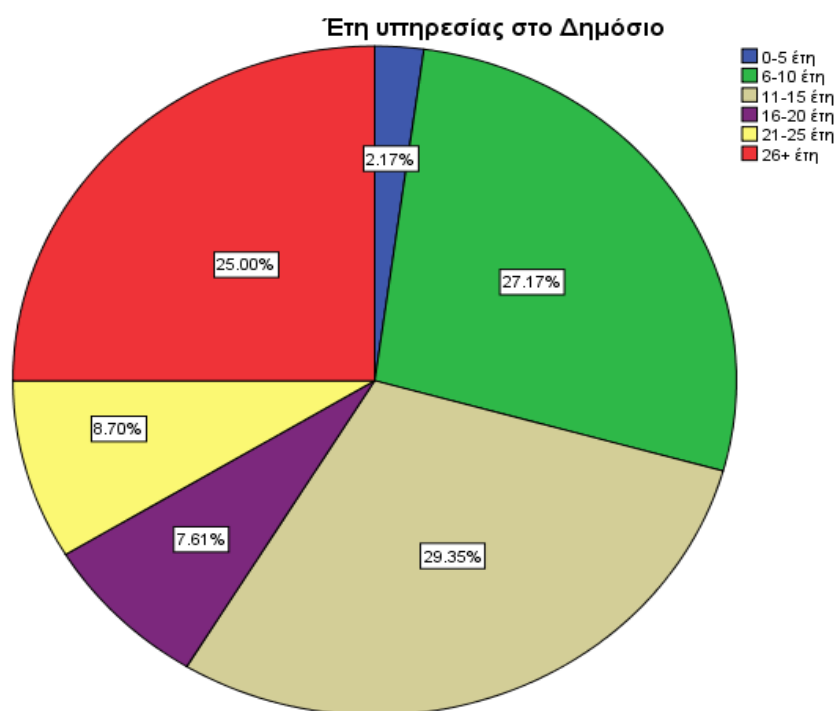
7.1.6 Ερώτηση 6

Η πλειοψηφία του δείγματος (29.3%) διαθέτει από 11-15 χρόνια υπηρεσίας στο Δημόσιο τομέα της Κύπρου, ποσοστό 27.2% διαθέτει από 6-10 χρόνια υπηρεσίας και 25% από 26 χρόνια και άνω. Σε χαμηλότερα ποσοστά της τάξεως 8.7%, 7.6% και 2.2% διαθέτουν 21-25, 16-20 και μέχρι 5 χρόνια αντίστοιχα υπηρεσία στο Δημόσιο Τομέα.

Πίνακας 11. Έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5 έτη	2	2.2	2.2	2.2
	6-10 έτη	25	27.2	27.2	29.3
	11-15 έτη	27	29.3	29.3	58.7
	16-20 έτη	7	7.6	7.6	66.3
	21-25 έτη	8	8.7	8.7	75.0
	26+ έτη	23	25.0	25.0	100.0
	Total		92	100.0	100.0

Σχήμα 10.

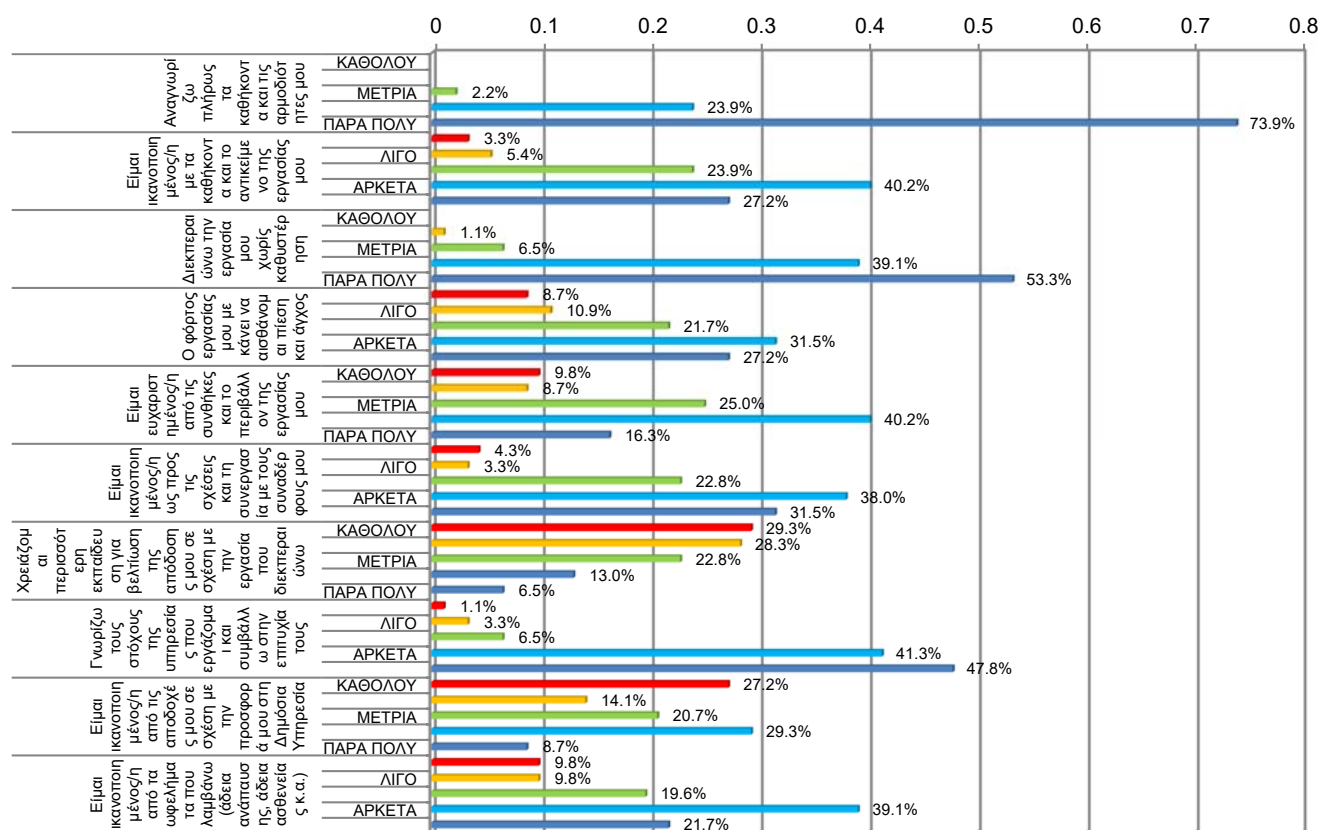


7.2 Μέρος Β: Άποψη Δημοσίων Υπαλλήλων για την Εργασία τους/ τα Ωφελήματα τους

Το μέρος Β του ερωτηματολογίου αποτελείται από 10 ερωτήσεις οι οποίες αφορούν τις απόψεις των Δημοσίων Υπαλλήλων για την εργασία που διεκπεραιώνουν και τα ωφελήματα που απολαμβάνουν.

Από τους πίνακες που ακολουθούν διαφαίνεται ότι, οι απαντήσεις που δόθηκαν αφορούν τις απαντήσεις στην κλίμακα Likert, 1: Καθόλου, 2: Λίγο, 3: Μέτρια, 4: Αρκετά και 5: Πάρα Πολύ.

Διάγραμμα 1. ΜΕΡΟΣ Β. ΑΠΟΨΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥΣ/ ΤΑ ΩΦΕΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥΣ



7.2.1 Ερώτηση 7

Αναφορικά με το ερώτημα εάν οι δημόσιοι υπάλληλοι αναγνωρίζουν πλήρως τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους, η πλειοψηφία του δείγματος (73.9%) επέλεξε την επιλογή **πάρα πολύ**, ποσοστό 23.9% επέλεξε την επιλογή **αρκετά** και μόλις 2.2%

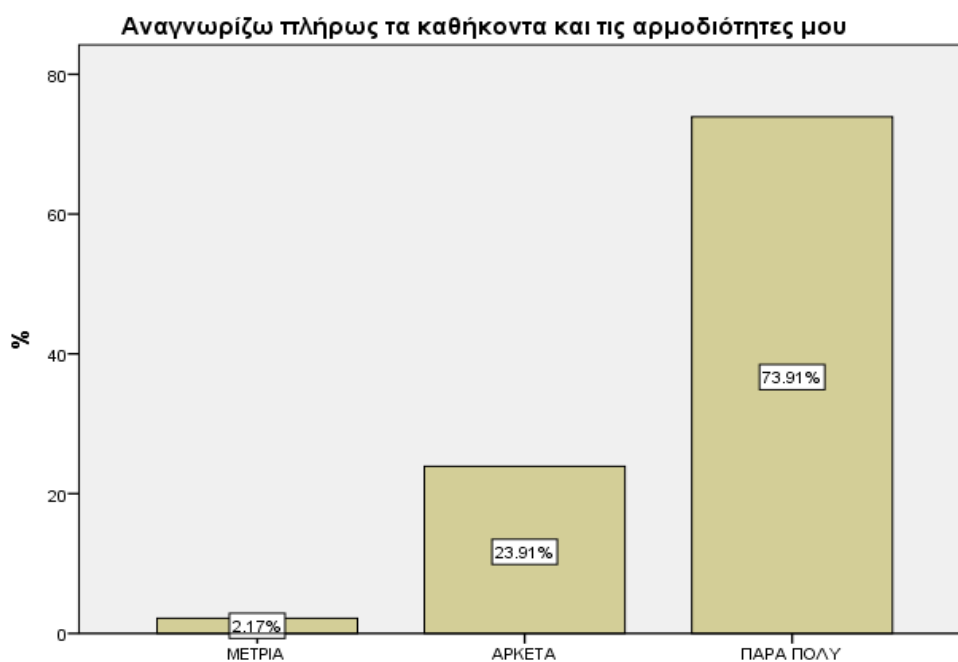
επέλεξε την επιλογή **μέτρια**. Καμία από τις επιλογές **λίγο** και **καθόλου** έχει επιλεγεί από τα άτομα που αποτέλεσαν το δείγμα.

Από τα πιο πάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία του δείγματος (97.8%) αναγνωρίζει πλήρως τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του ενώ ένα ελάχιστο ποσοστό (2.2%), μόλις 2 άτομα από το δείγμα, έχει δηλώσει ότι αναγνωρίζει μέτρια τα καθήκοντα του.

Πίνακας 12. Αναγνωρίζω πλήρως τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΤΡΙΑ	2	2.2	2.2	2.2
	ΑΡΚΕΤΑ	22	23.9	23.9	26.1
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	68	73.9	73.9	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Διάγραμμα 2.



7.2.2 Ερώτηση 8

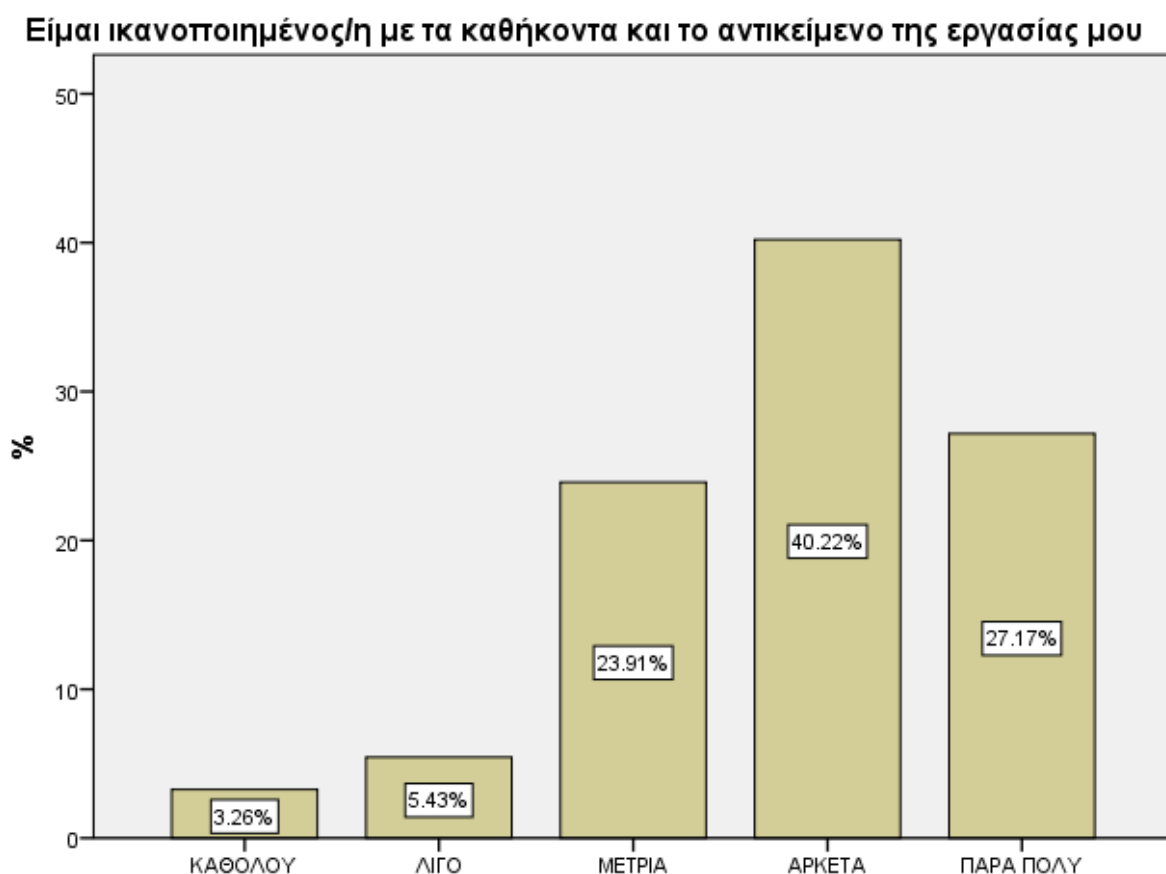
Από τις απαντήσεις που δόθηκαν από τα άτομα που αποτέλεσαν το δείγμα, η πλειοψηφία (67.4%) είναι ικανοποιημένοι από τα καθήκοντα και το αντικείμενο της εργασίας τους. Συγκεκριμένα, 40.2% έχουν απαντήσει **αρκετά** και 27.2% έχουν απαντήσει **πάρα πολύ**. Υπάρχει όμως ένα ποσοστό της τάξεως του 23.9% που είναι **μέτρια** ικανοποιημένο από τα καθήκοντα και το αντικείμενο της εργασίας του. Ένα πολύ μικρό ποσοστό (8.7%) δήλωσαν από **λίγο** (5.4%) έως **καθόλου** (3.3%).

Τα πιο πάνω αποτελέσματα, ειδικότερα αυτά που αφορούν τις ενδείξεις “μέτρια”, “λίγο” και “καθόλου” και αποτελούν το 32.6% του δείγματος, έχουν ιδιαίτερη σημασία στα θέματα παρακίνησης, εφόσον τα άτομα αυτά κατά πάσα πιθανότητα να μην αποδίδουν ικανοποιητικά στην εργασία τους, δεδομένου ότι δεν είναι πλήρως ικανοποιημένοι με τα καθήκοντα και το αντικείμενο της εργασίας τους.

Πίνακας 13. Είμαι ικανοποιημένος/η με τα καθήκοντα και το αντικείμενο της εργασίας μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	3.3	3.3	3.3
	ΛΙΓΟ	5	5.4	5.4	8.7
	ΜΕΤΡΙΑ	22	23.9	23.9	32.6
	ΑΡΚΕΤΑ	37	40.2	40.2	72.8
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	25	27.2	27.2	100.0
	Total		92	100.0	100.0

Διάγραμμα 3.



7.2.3 Ερώτηση 9

Όπως φαίνεται από τον πιο κάτω πίνακα, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (92.4%) διεκπεραιώνει την εργασία του χωρίς καθυστέρηση. Συγκεκριμένα, ποσοστό 53.3% δήλωσε **πάρα πολύ** και 39.1% δήλωσε **αρκετά**.

Επίσης, ποσοστό 6.5% δήλωσε **μέτρια** και μόλις 1.1% δήλωσε **λίγο**. Ουσιαστικά ποσοστό 7.6% δηλώνει αδυναμία στην διεκπεραίωση της εργασίας του χωρίς καθυστέρηση.

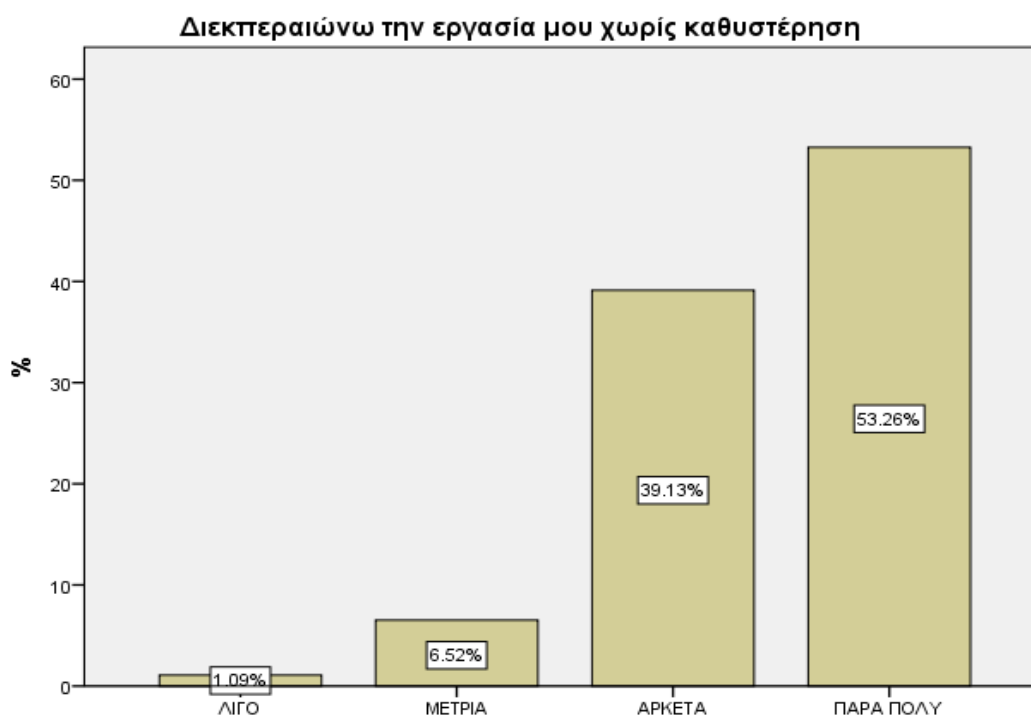
Από τα πιο πάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι, η εργασία γενικά στη Δημόσια Υπηρεσία διεκπεραιώνεται χωρίς καθυστέρηση και έτσι ο πολίτης τυγχάνει άμεσης εξυπηρέτησης. Ως εκ τούτου το αποτέλεσμα αυτό είναι πολύ ενθαρρυντικό. Νοιώθουν όμως οι Δημόσιοι Υπάλληλοι εργασιακή ικανοποίηση η οποία επιτυγχάνεται χωρίς πίεση και άγχος ή η εργασία ολοκληρώνεται εντός στενών χρονικών πλαισίων με όλα τα συνεπακόλουθα όπως το άγχος;

Από τις ερωτήσεις που θα ακολουθήσουν καθώς και από το πόρισμα των απαντήσεων, θα δοθούν απαντήσεις οι οποίες σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση, την αύξηση της παραγωγικότητας και τους τρόπους παρακίνησης των Δημοσίων Υπαλλήλων.

Πίνακας 14. Διεκπεραιώνω την εργασία μου χωρίς καθυστέρηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟ	1	1.1	1.1	1.1
	ΜΕΤΡΙΑ	6	6.5	6.5	7.6
	ΑΡΚΕΤΑ	36	39.1	39.1	46.7
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	49	53.3	53.3	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Διάγραμμα 4.



7.2.4 Ερώτηση 10

Η πλειοψηφία του δείγματος (58.7%) αισθάνεται πίεση και άγχος λόγω φόρτου εργασίας. Συγκεκριμένα, ποσοστό 27.2% δήλωσε ότι αισθάνεται **πάρα πολύ** την πίεση και το άγχος και 31.5% δήλωσε ότι αισθάνεται **αρκετά** πίεση και άγχος λόγω φόρτου εργασίας. Ποσοστό 21.7% δήλωσε **μέτρια** ότι αισθάνεται πίεση και άγχος ενώ ποσοστό 19.6% του δείγματος δήλωσε ότι, λόγω φόρτου εργασίας δεν αισθάνεται το άγχος (**καθόλου** (8.7%) και **λίγο** (10.9%)).

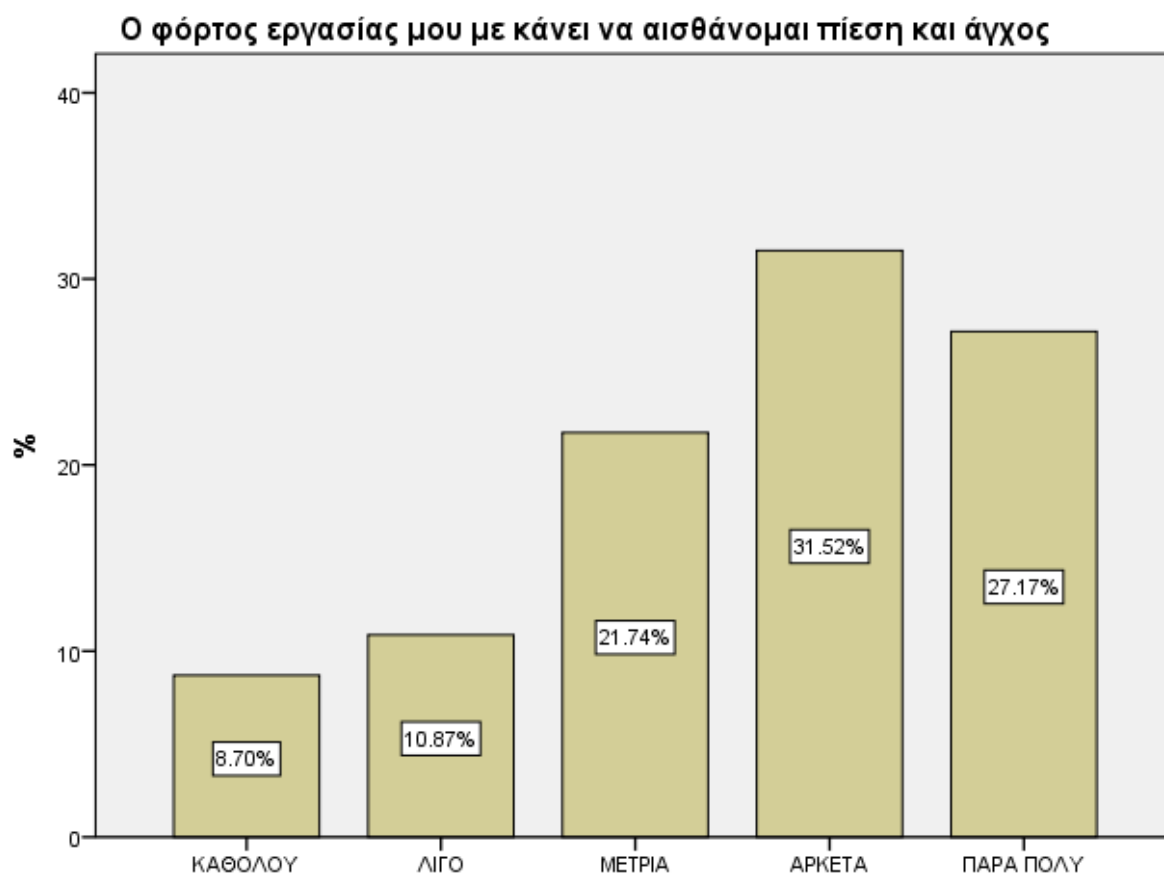
Σύμφωνα με τα πιο πάνω αποτελέσματα, περισσότερο από το μισό του δείγματος, διεκπεραιώνει την εργασία του κάτω από πίεση και άγχος λόγω του φόρτου εργασίας. Αυτό φαίνεται να συμβαίνει λόγω της έλλειψης προσωπικού η οποία δημιουργήθηκε με την οικονομική κρίση, που είχε σαν αποτέλεσμα να αφυπηρετήσει πρόωρα ένας μεγάλος αριθμός Δημοσίων Υπαλλήλων και να μην πληρωθούν μέχρι σήμερα οι θέσεις αυτές. Επίσης, πολλές θέσεις στο Δημόσιο Τομέα εξακολουθούν να είναι παγοποιημένες, με αποτέλεσμα αρκετές επιπρόσθετες ανάγκες του Δημόσιου Τομέα να ικανοποιούνται με το υφιστάμενο προσωπικό. Αυτό δημιουργεί μεγάλα προβλήματα, γιατί όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας έχει επιπτώσεις γενικότερα στην υγεία του εργαζομένου λόγω άγχους και πίεσης με όλα τα συνεπακόλουθα.

Όσον και να προσπαθεί ο εργαζόμενος να διεκπεραιώσει την εργασία του σε καθορισμένη ώρα λόγω χρονοδιαγράμματος, το αποτέλεσμα τόσο για τον εργαζόμενο (εργασιακή ικανοποίηση) όσο και για τη Δημόσια Υπηρεσία (ποιοτική εργασία), δεν θα είναι το αναμενόμενο.

Πίνακας 15.0 φόρτος εργασίας με κάνει να αισθάνομαι πίεση-άγχος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	8	8.7	8.7	8.7
	ΛΙΓΟ	10	10.9	10.9	19.6
	ΜΕΤΡΙΑ	20	21.7	21.7	41.3
	ΑΡΚΕΤΑ	29	31.5	31.5	72.8
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	25	27.2	27.2	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Διάγραμμα 5.



7.2.5 Ερώτηση 11

Τα αποτελέσματα της ερώτησης αυτής δείχνουν ότι, ποσοστό 40.2% του δείγματος είναι **αρκετά** ευχαριστημένο από τις συνθήκες και το περιβάλλον της εργασίας του και ποσοστό 16.6% δηλώνει **πάρα πολύ** ευχαριστημένο. Εάν προσθέσουμε τα δύο πιο πάνω ποσοστά, το 56.8% του δείγματος είναι γενικά ευχαριστημένο από τις συνθήκες και το περιβάλλον της εργασίας του.

Ένα ποσοστό όμως της τάξεως του 25% είναι **μέτρια** ικανοποιημένο από τις συνθήκες και το περιβάλλον της εργασίας του και εάν προσθέσουμε τα ποσοστά που αντιπροσωπεύουν τις απαντήσεις **καθόλου** (9.8%) και **λίγο** (8.7%), θα διαπιστώσουμε ότι, ποσοστό του δείγματος 18.5% δεν είναι γενικά ευχαριστημένο από τις συνθήκες και το περιβάλλον της εργασίας του.

Από τα πιο πάνω αποτελέσματα εξάγεται το συμπέρασμα ότι, το εργασιακό περιβάλλον χρήζει βελτίωσης της τάξεως του 43.5%, ούτως ώστε να ικανοποιεί μεγαλύτερο αριθμό Δημοσίων Υπαλλήλων, διαδραματίζοντας έτσι σημαντικό ρόλο στην εργασιακή τους ικανοποίηση και κατά συνέπεια στην απόδοσή τους.

Πίνακας 16. Είμαι ευχαριστημένος/η από τις συνθήκες και το περιβάλλον της εργασίας μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	9	9.8	9.8	9.8
	ΛΙΓΟ	8	8.7	8.7	18.5
	ΜΕΤΡΙΑ	23	25.0	25.0	43.5
	ΑΡΚΕΤΑ	37	40.2	40.2	83.7
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	15	16.3	16.3	100.0
	Total		92	100.0	100.0

Διάγραμμα 6.



7.2.6 Ερώτηση 12

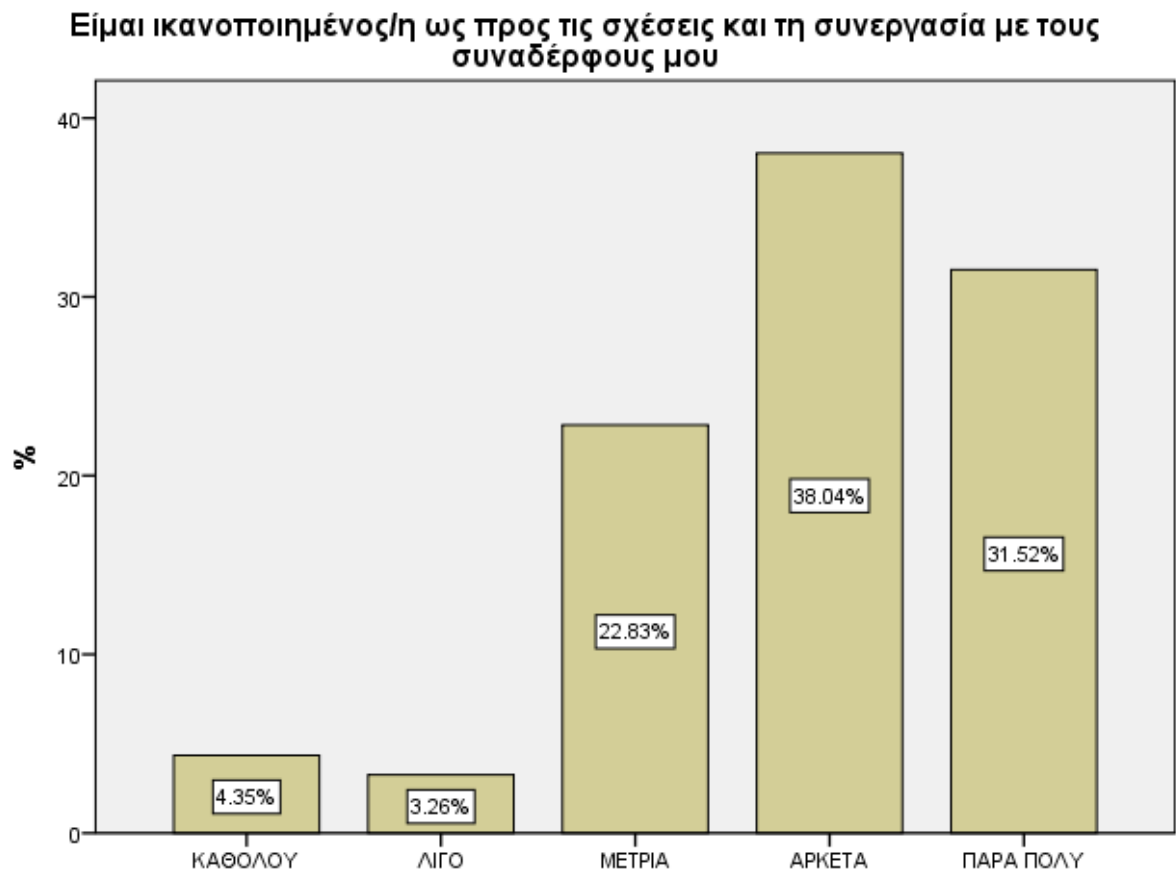
Η πλειοψηφία των ερωτώμενων σε ποσοστό 69.5% είναι ικανοποιημένοι ως προς τις σχέσεις και τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους. Ειδικότερα αναφέρεται ότι, ποσοστό 38% είναι **αρκετά** ικανοποιημένοι και ποσοστό 31.5% είναι **πάρα πολύ** ικανοποιημένοι ως προς τις σχέσεις και τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους. **Μέτρια** ικανοποιημένοι έχουν δηλώσει άτομα σε ποσοστό 22.8% ενώ ποσοστό 7.6% των ερωτώμενων δεν είναι ικανοποιημένοι (3.3% δήλωσαν **λίγο** και 4.3% δήλωσαν **καθόλου**).

Από τα αποτελέσματα αυτά τα οποία φαίνονται συνοπτικά στον πιο κάτω πίνακα, εξάγεται το συμπέρασμα ότι, το εργασιακό κλίμα και γενικά οι συναδερφικές σχέσεις φαίνονται ικανοποιητικές. Υπάρχει όμως ένα ποσοστό από τους ερωτώμενους της τάξεως του 22.8% το οποίο φαίνεται ότι είναι μέτρια ικανοποιημένο, γι' αυτό η Διοίκηση θα πρέπει να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια ούτως ώστε να προωθήσει ακόμα περισσότερο τη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων με στόχο την επίτευξη καλύτερου εργασιακού κλίματος.

Πίνακας 17. Είμαι ικανοποιημένος/η ως προς τις σχέσεις και τη συνεργασία με τους συναδέλφους μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	4.3	4.3	4.3
	ΛΙΓΟ	3	3.3	3.3	7.6
	ΜΕΤΡΙΑ	21	22.8	22.8	30.4
	ΑΡΚΕΤΑ	35	38.0	38.0	68.5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	29	31.5	31.5	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Διάγραμμα 7.



7.2.7 Ερώτηση 13

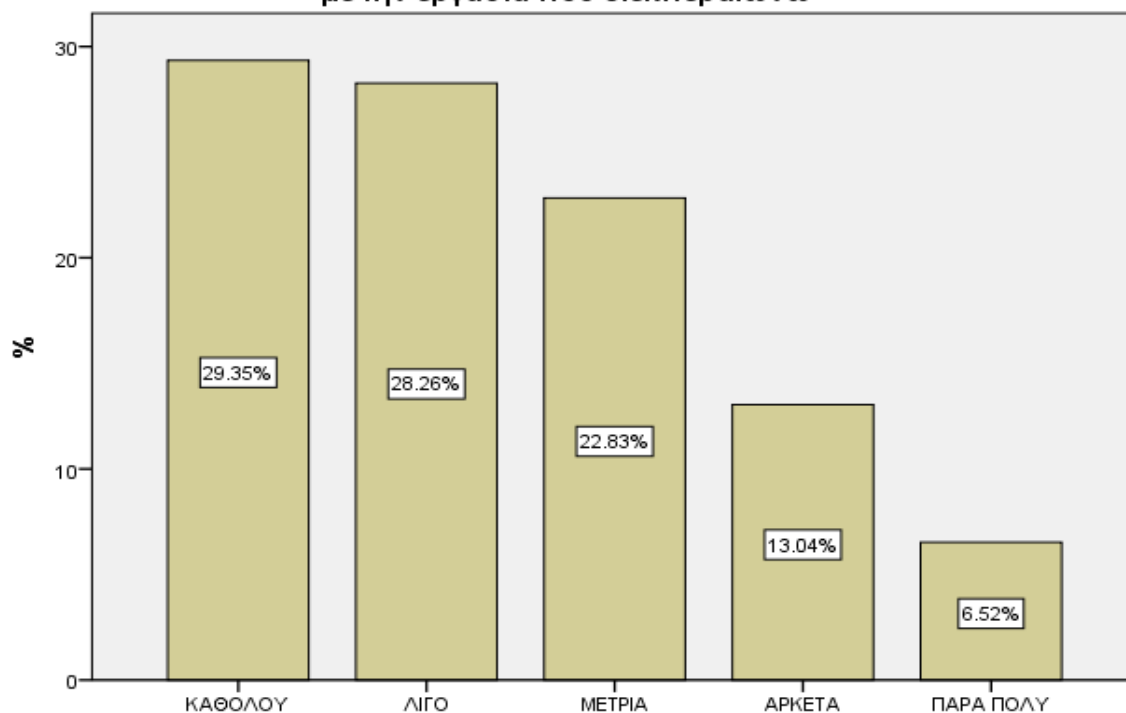
Εάν προσθέσουμε τα ποσοστά των ερωτώμενων που έχουν απαντήσει **καθόλου** (29.3%) και τα ποσοστά που έχουν απαντήσει **λίγο** (28.3%), στο ερώτημα εάν χρειάζεται περισσότερη εκπαίδευση για βελτίωση της απόδοσης σε σχέση με την εργασία που διεκπεραιώνεται, διαπιστώνεται ότι ποσοστό 57.6% είναι ικανοποιημένοι από την υφιστάμενη εκπαίδευση και ως εκ τούτου δεν χρειάζεται περισσότερη εκπαίδευση για βελτίωση της απόδοσης τους. Ποσοστό 22.8% από τους ερωτώμενους έχουν δηλώσει ότι, **μέτρια** χρειάζονται εκπαίδευση, ενώ εάν προστεθούν τα ποσοστά των ερωτώμενων που έχουν απαντήσει **πάρα πολύ** (6.5%) και **αρκετά** (13%), διαπιστώνεται ότι ποσοστό 19.5% από τους ερωτώμενους δεν είναι ικανοποιημένοι από την απόδοσή τους, η οποία όμως θα βελτιωθεί με περισσότερη εκπαίδευση.

Πίνακας 18. Χρειάζομαι περισσότερη εκπαίδευση για βελτίωση της απόδοσής μου σε σχέση με την εργασία που διεκπεραιώνω

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	27	29.3	29.3	29.3
	ΛΙΓΟ	26	28.3	28.3	57.6
	ΜΕΤΡΙΑ	21	22.8	22.8	80.4
	ΑΡΚΕΤΑ	12	13.0	13.0	93.5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	6.5	6.5	100.0
	Total		92	100.0	100.0

Διάγραμμα 8.

Χρειάζομαι περισσότερη εκπαίδευση για βελτίωση της απόδοσης μου σε σχέση με την εργασία που διεκπεραιώνω



7.2.8 Ερώτηση 14

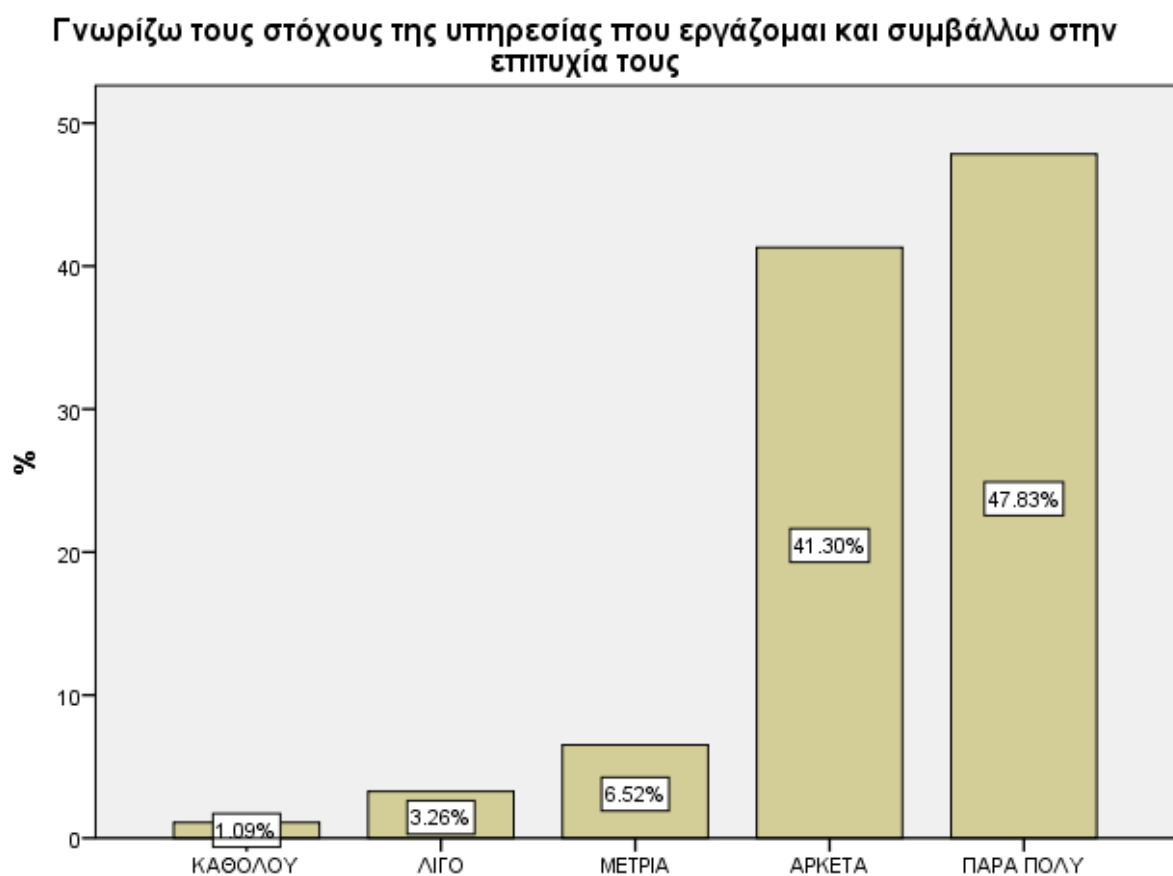
Στο ερώτημα, εάν γνωρίζουν τους στόχους της Υπηρεσίας που εργάζονται και συμβάλλουν στην επιτυχία τους, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων σε ποσοστό 89.1% απάντησε **πάρα πολύ** (47.8%) και **αρκετά** (41.3%). Ένα ποσοστό της τάξεως 6.5% έχει απαντήσει **μέτρια** και εάν προσθέσουμε το ποσοστό των ερωτώμενων που έχουν απαντήσει **λίγο** (3.3%) και **καθόλου** (1.1%), διαφαίνεται ότι ποσοστό 4.4% δεν γνωρίζουν τους στόχους της Υπηρεσίας τους.

Από τα πιο πάνω αποτελέσματα που φαίνονται συνοπτικά στον πίνακα 19, ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία από τους ερωτώμενους, γνωρίζουν τους στόχους της Υπηρεσίας τους και ως εκ τούτου συμβάλλουν στην επιτυχία τους.

Πίνακας 19. Γνωρίζω τους στόχους της υπηρεσίας που εργάζομαι και συμβάλλω στην επιτυχία τους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	1.1	1.1	1.1
	ΛΙΓΟ	3	3.3	3.3	4.3
	ΜΕΤΡΙΑ	6	6.5	6.5	10.9
	ΑΡΚΕΤΑ	38	41.3	41.3	52.2
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	44	47.8	47.8	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Διάγραμμα 9.



7.2.9 Ερώτηση 15

Από τα αποτελέσματα του πίνακα 20, ποσοστό 41.3% από τους ερωτώμενους φαίνεται ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους σε σχέση με την προσφορά τους στη Δημόσια Υπηρεσία, εφόσον ποσοστό 27.2% έχει απαντήσει **καθόλου** και 14.1% έχει απαντήσει **λίγο**. Οι ερωτώμενοι που απάντησαν ότι είναι **μέτρια** ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους, αποτελούν το 20.7% του δείγματος ενώ ποσοστό 29.3% δήλωσαν ότι είναι **αρκετά** ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους. Μόλις 8 άτομα από το δείγμα με ποσοστό 8.7% είναι **πάρα πολύ** ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους σε σχέση με την προσφορά τους στη Δημόσια Υπηρεσία.

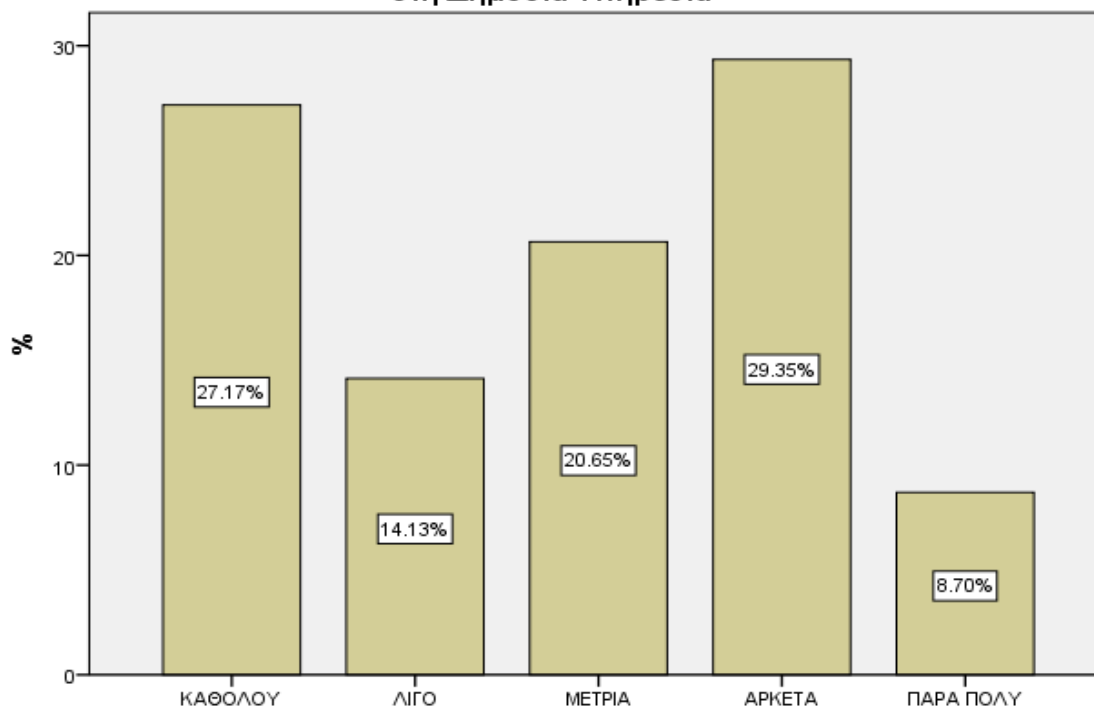
Από τα πιο πάνω αποτελέσματα, εξάγεται το συμπέρασμα ότι, σχεδόν το ίδιο ποσοστό αντιπροσωπεύει, τόσο τους ερωτώμενους που έχουν απαντήσει ότι είναι ικανοποιημένοι με τις αποδοχές τους όσο και αυτούς που έχουν δηλώσει το αντίθετο. Επίσης μία μέση κατάσταση με ποσοστό 20.7% φαίνεται να έχει δηλώσει μέτρια ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους σε σχέση με την προσφορά τους.

Πίνακας 20. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις αποδοχές μου σε σχέση με την προσφορά μου στη Δημόσια Υπηρεσία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	25	27.2	27.2	27.2
	ΛΙΓΟ	13	14.1	14.1	41.3
	ΜΕΤΡΙΑ	19	20.7	20.7	62.0
	ΑΡΚΕΤΑ	27	29.3	29.3	91.3
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	8	8.7	8.7	100.0
	Total		92	100.0	100.0

Διάγραμμα 10.

Είμαι ικανοποιημένος/η από τις αποδοχές μου σε σχέση με την προσφορά μου στη Δημόσια Υπηρεσία



7.2.10 Ερώτηση 16

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων με ποσοστό 60.8% είναι ευχαριστημένοι από τα ωφελήματα που λαμβάνουν, δεδομένου ότι ποσοστό 39.1% έχει απαντήσει **αρκετά** και ποσοστό 21.7% έχει απαντήσει **πάρα πολύ**. Ποσοστό 19.6% είναι **μέτρια** ικανοποιημένοι ενώ ποσοστό 19.6% έχει απαντήσει **λίγο** (9.8%) και ακριβώς το ίδιο ποσοστό (9.8%) έχει απαντήσει **καθόλου**.

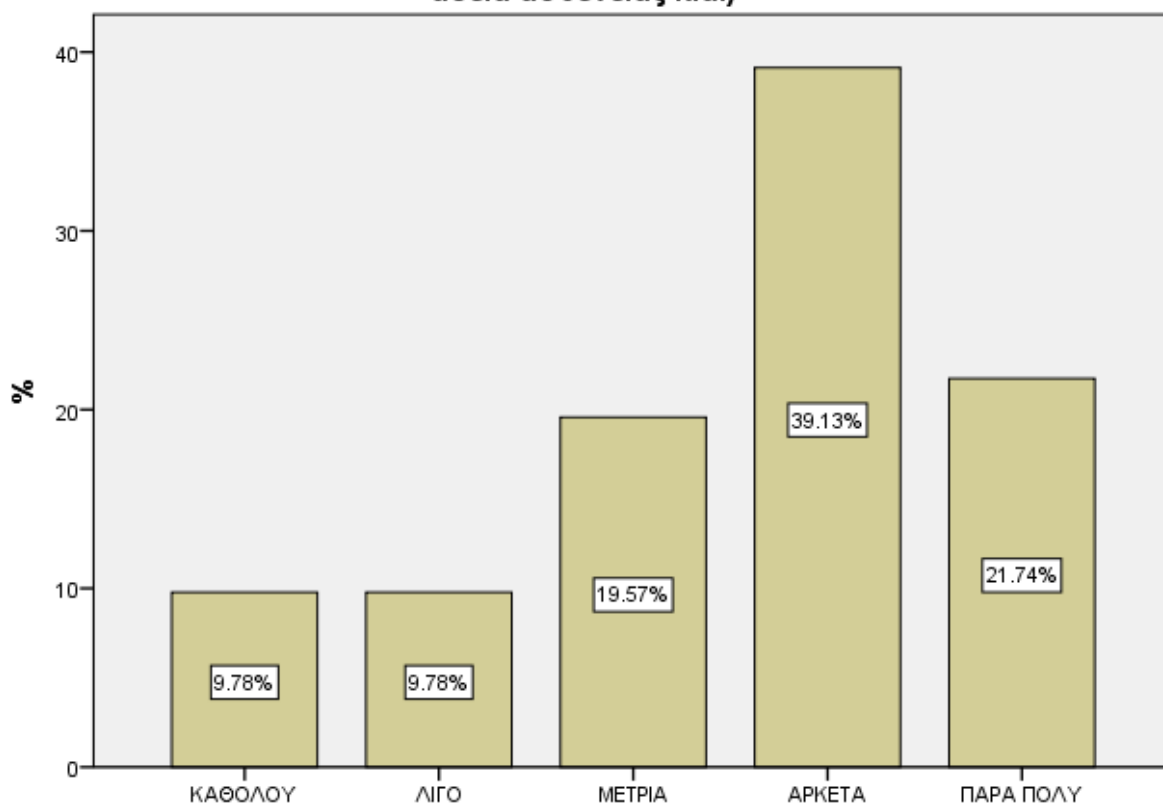
Από τα πιο πάνω αποτελέσματα τα οποία φαίνονται συνοπτικά στον πιο κάτω πίνακα, εξάγεται το συμπέρασμα ότι, οι όροι εργοδότησης/ τα ωφελήματα, ικανοποιούν το μεγαλύτερο αριθμό από τα άτομα που αποτελούν το δείγμα.

Πίνακας 21. Είμαι ικανοποιημένος/η από τα ωφέληματα που λαμβάνω (άδεια ανάπαυσης, άδεια ασθενείας κ.α.)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	9	9.8	9.8	9.8
	ΛΙΓΟ	9	9.8	9.8	19.6
	ΜΕΤΡΙΑ	18	19.6	19.6	39.1
	ΑΡΚΕΤΑ	36	39.1	39.1	78.3
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	20	21.7	21.7	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Διάγραμμα 11.

Είμαι ικανοποιημένος/η από τα ωφέληματα που λαμβάνω (άδεια ανάπαυσης, άδεια ασθενείας κ.α.)



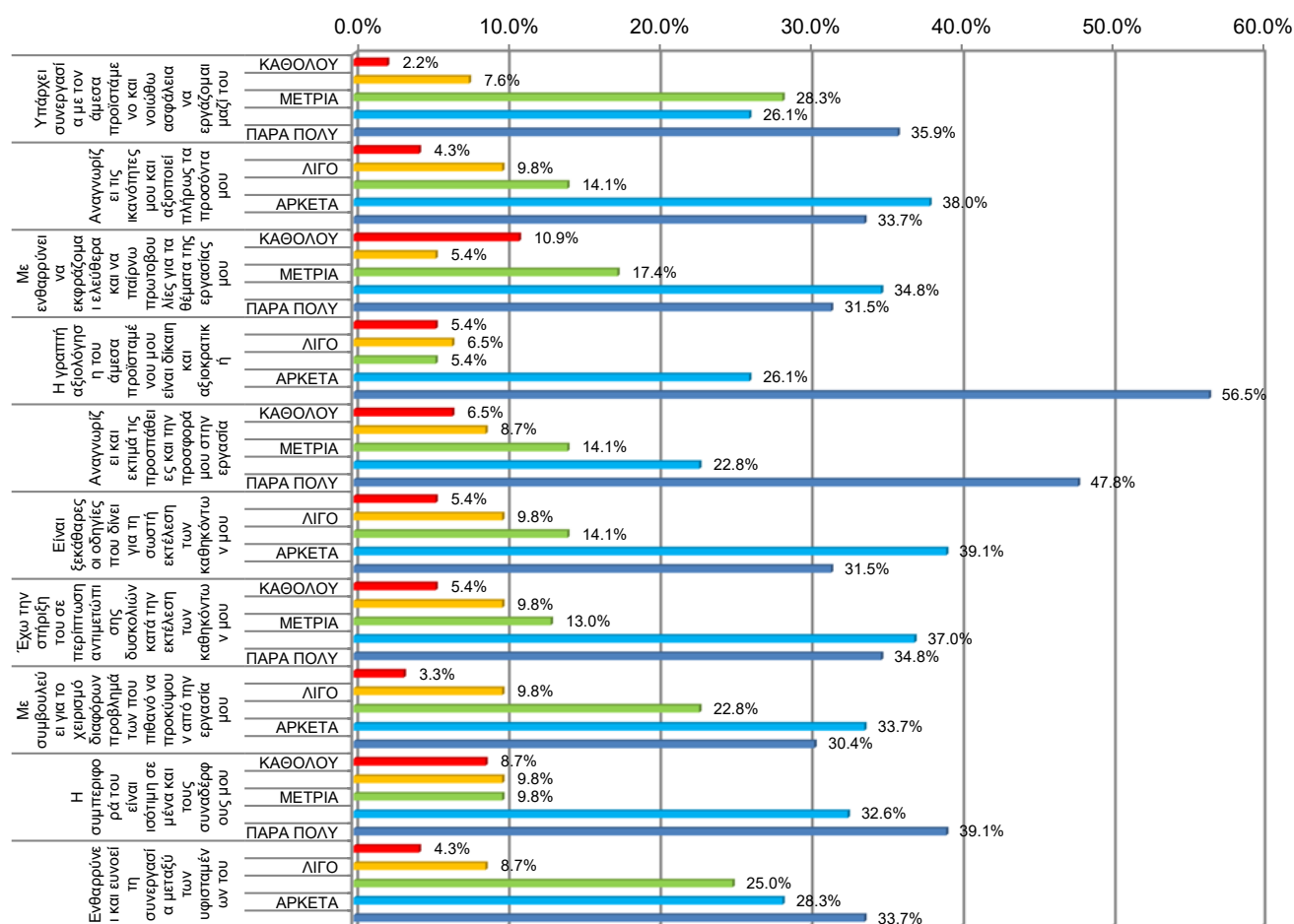
7.3 Μέρος Γ: Άποψη Δημοσίων Υπαλλήλων για τη Διοίκηση της Υπηρεσίας/ του Οργανισμού

Το μέρος Γ του ερωτηματολογίου αποτελείται από 10 ερωτήσεις οι οποίες αφορούν τις απόψεις των Δημοσίων Υπαλλήλων για τη Διοίκηση της Υπηρεσίας τους.

Από τους πίνακες που ακολουθούν διαφαίνεται ότι, οι απαντήσεις που δόθηκαν αφορούν τις απαντήσεις στην κλίμακα Likert, 1: Καθόλου, 2: Λίγο, 3: Μέτρια, 4: Αρκετά και 5: Πάρα Πολύ.

Από τα αποτελέσματα που θα ακολουθήσουν διαφαίνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων έχουν θετική άποψη για τους προϊστάμενους τους και γενικότερα είναι ευχαριστημένοι με τον τρόπο που οι προϊστάμενοι αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους.

ΜΕΡΟΣ Γ. ΑΠΟΨΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ/ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ



7.3.1 Ερώτηση 17

Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των ατόμων που αποτέλεσαν το δείγμα, απάντησαν ότι υπάρχει συνεργασία με τον άμεσα προϊστάμενο και νοιώθουν ασφάλεια να εργάζονται μαζί του. Συγκεκριμένα, έχει καταγραφεί ποσοστό 62% στις επιλογές απαντήσεων **πάρα πολύ** (35.9%) και **αρκετά** (26.1%). Εντούτοις όμως, ποσοστό 28.3% έχουν δηλώσει **μέτρια** συνεργασία με τον άμεσα προϊστάμενο τους και ποσοστό 9.8% έχουν επιλέξει την απάντηση **καθόλου** (2.2%) και την επιλογή **λίγο** (7.6%).

Από τα πιο πάνω αποτελέσματα εξάγεται το συμπέρασμα ότι, παρόλο που η πλειοψηφία έχει απαντήσει θετικά ως προς την συνεργασία και την ασφάλεια που νοιώθει για τον προϊστάμενο, εντούτοις ένα άλλο ποσοστό από τους ερωτώμενους, όταν προσθέσουμε τις επιλογές καθόλου, λίγο και μέτρια (38.1%), χρήζουν καλύτερης προσέγγισης από τους προϊστάμενους τους, επομένως και παρακίνησης τους, έτσι ώστε να βελτιωθεί περισσότερο η εργασιακή ικανοποίηση με αύξηση της παραγωγικότητας στην εργασία.

Πίνακας 22. Υπάρχει συνεργασία με τον άμεσα προϊστάμενο και νοιώθω ασφάλεια να εργάζομαι μαζί του

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	2.2	2.2	2.2
	ΛΙΓΟ	7	7.6	7.6	9.8
	ΜΕΤΡΙΑ	26	28.3	28.3	38.0
	ΑΡΚΕΤΑ	24	26.1	26.1	64.1
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	33	35.9	35.9	100.0
	Total		92	100.0	100.0

Διάγραμμα 12.



7.3.2 Ερώτηση 18

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων σε ποσοστό 71.7% έχουν επιλέξει τις απαντήσεις **πάρα πολύ** (33.7%) και **αρκετά** (38%) στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει τις ικανότητες τους και αξιοποιεί πλήρως τα προσόντα τους. Ποσοστό 14.1% έχει απαντήσει **μέτρια** και ποσοστό επίσης 14.1% έχει απαντήσει **καθόλου** (4.3%) και **λίγο** (9.8%).

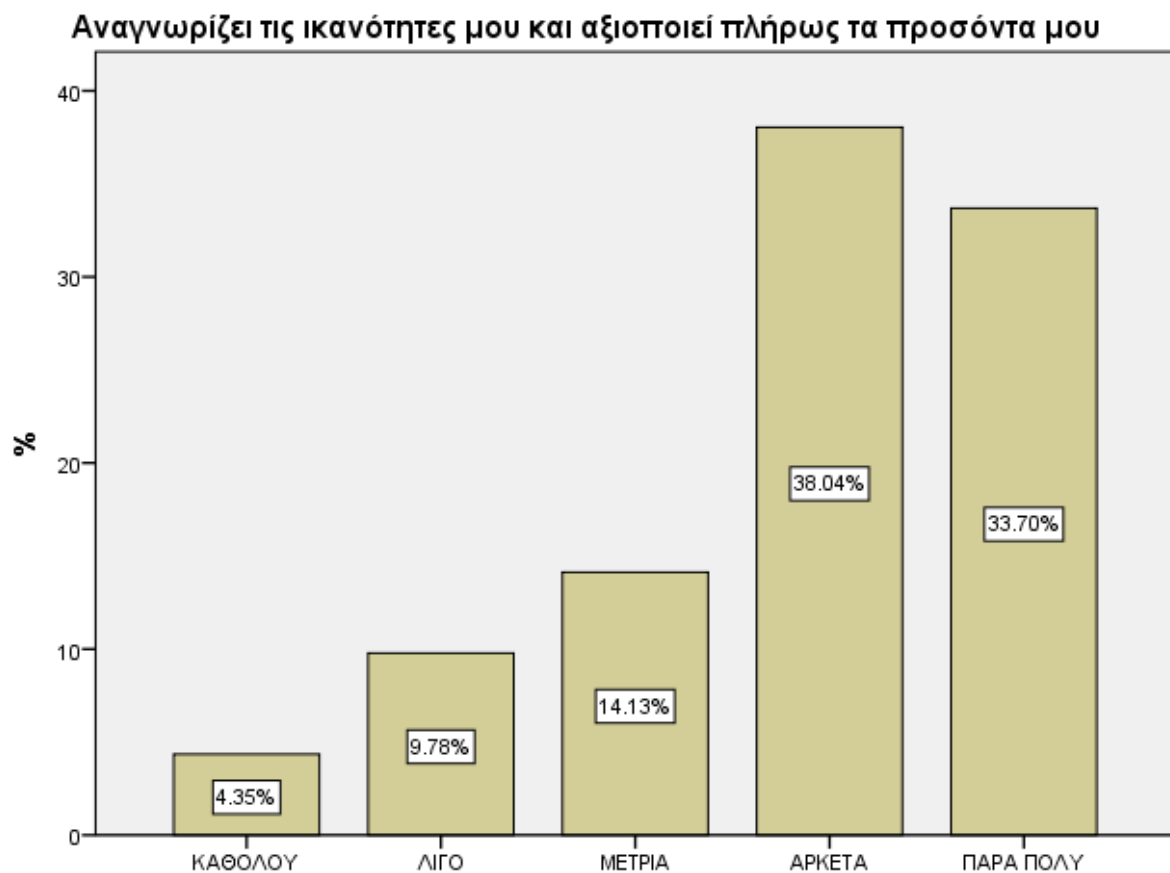
Από τα πιο πάνω αποτελέσματα τα οποία φαίνονται συνοπτικά στον πίνακα 23, εξάγεται το συμπέρασμα ότι, η Διοίκηση των Τμημάτων/ Υπηρεσιών όπου έχει επιλεγεί το δείγμα, θα πρέπει να βρει τρόπους ούτως ώστε να παρακινεί τους εργαζόμενους που εκπροσωπούν το ποσοστό 28.2% (εάν προστεθούν οι απαντήσεις που επιλέγηκαν "λίγο", "καθόλου" και "μέτρια"), αναγνωρίζοντας έτσι τις οποιεσδήποτε ικανότητες τους και αξιοποιώντας τα προσόντα τους.

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα από την μια μπορεί να φαίνονται ενθαρρυντικά από την άλλη όμως δεν μπορεί να αγνοηθεί ένα σημαντικό για τη Δημόσια Υπηρεσία ποσοστό εργαζομένων, τα προσόντα και οι ικανότητες του οποίου δεν αξιοποιούνται πλήρως.

Πίνακας 23. Αναγνωρίζει τις ικανότητες μου και αξιοποιεί πλήρως τα προσόντα μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	4.3	4.3	4.3
	ΛΙΓΟ	9	9.8	9.8	14.1
	ΜΕΤΡΙΑ	13	14.1	14.1	28.3
	ΑΡΚΕΤΑ	35	38.0	38.0	66.3
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	31	33.7	33.7	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Διάγραμμα 13.



7.3.3 Ερώτηση 19

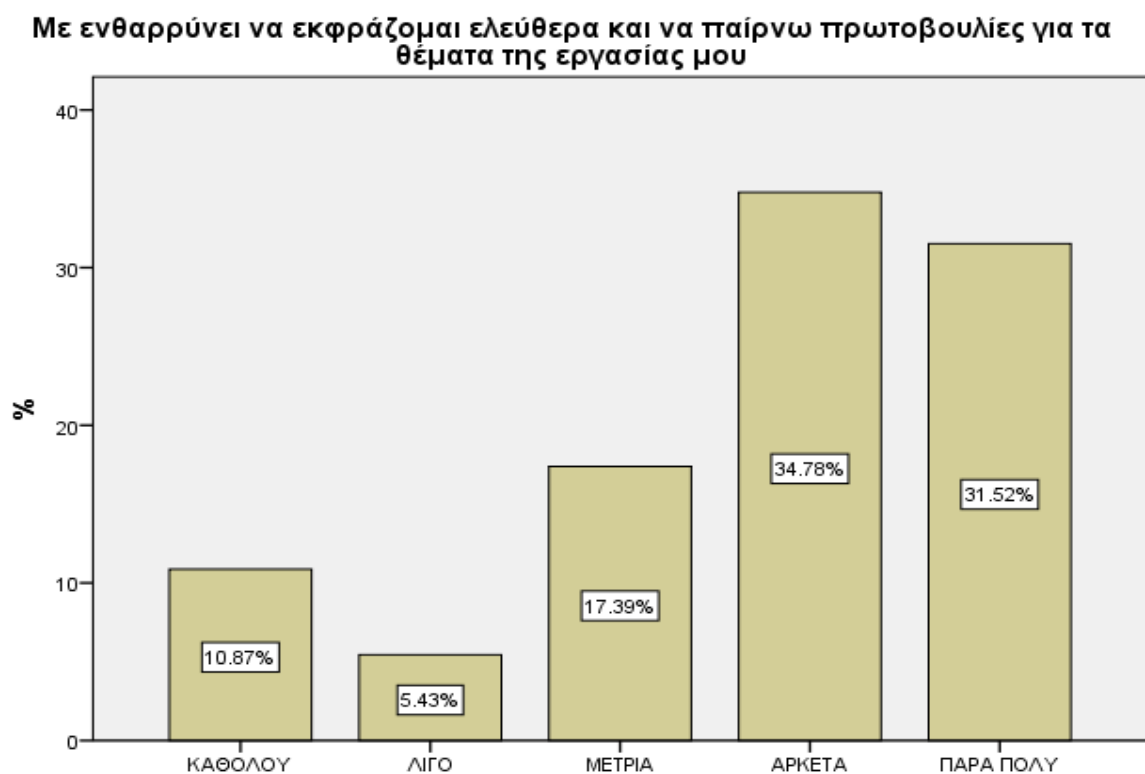
Από τις απαντήσεις που δόθηκαν, ποσοστό 66.3% των δημοσίων υπαλλήλων των τριών Τμημάτων/ Υπηρεσιών εκφράζονται ελεύθερα στην εργασία τους και κατά συνέπεια παίρνουν πρωτοβουλίες για τα θέματα που χειρίζονται. Δημοφιλέστερες απαντήσεις το **πάρα πολύ** με ποσοστό 31.5% και το **αρκετά** με ποσοστό 34.8%.

Τρίτη δημοφιλέστερη απάντηση το **μέτρια** με ποσοστό 17.4%, ακολουθεί η απάντηση **“καθόλου”** με ποσοστό 10.9% και τέλος η απάντηση **“λίγο”** με ποσοστό 5.4%. Προφανώς, τους ερωτώμενους που έχουν επιλέξει τις τρεις αυτές απαντήσεις, θα τους παρακινούσε η ενθάρρυνση από μέρους των προϊσταμένων τους να εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους σε θέματα της εργασίας τους και να παίρνουν πρωτοβουλίες. Με λίγα λόγια, ποσοστό 33.7% από τους ερωτώμενους πρέπει να τύχουν του πιο πάνω χειρισμού από τους προϊσταμένους τους.

Πίνακας 24. Με ενθαρρύνει να εκφράζομαι ελεύθερα και να παίρνω πρωτοβουλίες για τα θέματα της εργασίας μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	10	10.9	10.9	10.9
	ΛΙΓΟ	5	5.4	5.4	16.3
	ΜΕΤΡΙΑ	16	17.4	17.4	33.7
	ΑΡΚΕΤΑ	32	34.8	34.8	68.5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	29	31.5	31.5	100.0
	Total		92	100.0	100.0

Διάγραμμα 14.



7.3.4 Ερώτηση 20

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν, όπως φαίνεται και από τα πιο κάτω συνοπτικά αποτελέσματα του πίνακα 25, οι πλείστοι από τους ερωτώμενους έχουν δηλώσει ότι, η αξιολόγηση του άμεσα προϊστάμενου είναι δίκαιη και αξιοκρατική. Συγκεκριμένα, ποσοστό 56.5% έχει επιλέξει την απάντηση **πάρα πολύ** και ποσοστό 26.1% έχει επιλέξει την απάντηση **αρκετά**. Δηλαδή, εάν προσθέσουμε τα δύο αυτά ποσοστά θα διαπιστώσουμε ότι, το 82.6% υποστηρίζει ότι η γραπτή αξιολόγηση του άμεσα προϊστάμενου είναι δίκαιη και αξιοκρατική, σημαντικό παράγοντα παρακίνησης για αύξηση της παραγωγικότητας καθώς επίσης της βελτίωσης της εργασιακής τους ικανοποίησης.

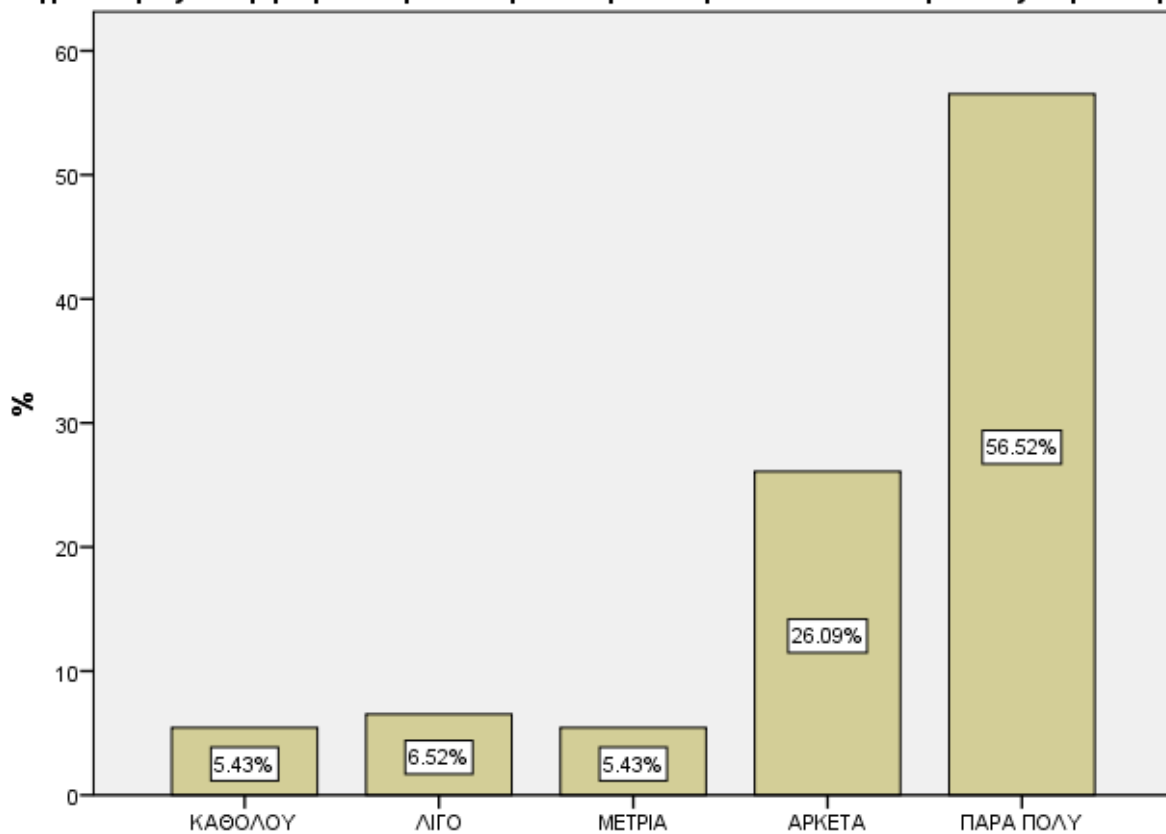
Σε πολύ πιο μικρά ποσοστά, οι απαντήσεις που καταγράφηκαν αποδεικνύουν ότι, μικρός αριθμός υπαλλήλων που αποτέλεσαν το δείγμα μας, φαίνεται ότι είναι δυσαρεστημένοι και βρίσκουν την γραπτή αξιολόγηση του άμεσα προϊσταμένου τους ότι δεν είναι δίκαιη και αξιοκρατική. Το ποσοστό αυτό ανέρχεται στα 17.3%. Συγκεκριμένα, 5.4% έχει απαντήσει **καθόλου**, 6.5% έχει απαντήσει **λίγο** και 5.4% έχει απαντήσει **μέτρια**.

Πίνακας 25. Η γραπτή αξιολόγηση του άμεσα προϊσταμένου μου είναι δίκαιη και αξιοκρατική

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	5.4	5.4	5.4
	ΛΙΓΟ	6	6.5	6.5	12.0
	ΜΕΤΡΙΑ	5	5.4	5.4	17.4
	ΑΡΚΕΤΑ	24	26.1	26.1	43.5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	52	56.5	56.5	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Διάγραμμα 15.

Η γραπτή αξιολόγηση του άμεσα προϊσταμένου μου είναι δίκαιη και αξιοκρατική



7.3.5 Ερώτηση 21

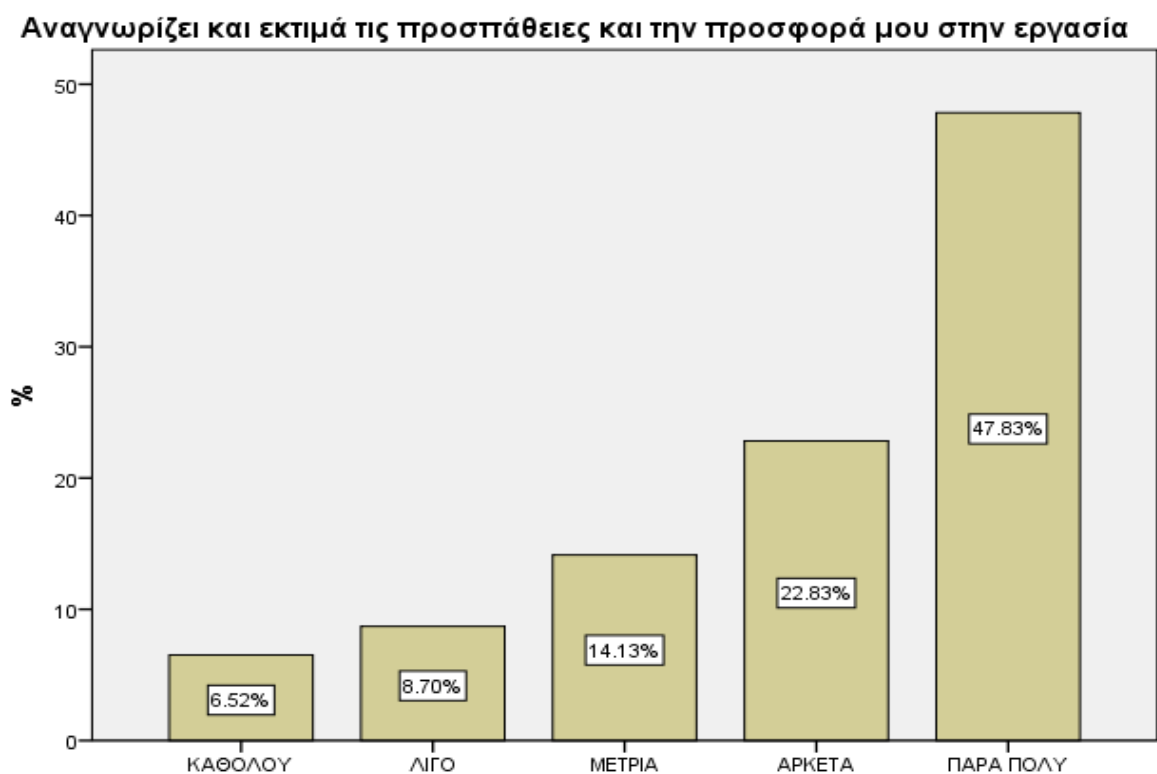
Αξιοσημείωτο ποσοστό 70.6% από τους ερωτώμενους έχουν δηλώσει ότι ο Προϊστάμενος τους αναγνωρίζει και εκτιμά τις προσπάθειες και την προσφορά τους στην εργασία. Ποσοστό 47.8% έχει απαντήσει **πάρα πολύ** και ποσοστό 22.8% έχει απαντήσει **αρκετά**. Αυτοί που απάντησαν **καθόλου** (6.5%) και **λίγο** (8.7%) αποτελούν το 15.2% ενώ αυτοί που επέλεξαν να απαντήσουν **μέτρια** αποτελούν το 14.1%.

Η πλειοψηφία από τους δημόσιους υπαλλήλους που εργάζονται τα τρία Τμήματα/Υπηρεσία όπου διεξήχθη η έρευνα, διαπιστώνουν ότι η εργασία και η προσφορά τους εκτιμάται από τους προϊσταμένους τους. Αν προσθέσουμε τα άτομα που επέλεξαν τις απαντήσεις "μέτρια", "λίγο" και "καθόλου" (29.3%), τότε τα άτομα αυτά χρήζουν αναγνώρισης και καλό θα ήταν η εφαρμογή πολιτικής παρακίνησης από τους προϊσταμένους τους.

Πίνακας 26. Αναγνωρίζει και εκτιμά τις προσπάθειες και την προσφορά μου στην εργασία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	6	6.5	6.5	6.5
	ΛΙΓΟ	8	8.7	8.7	15.2
	ΜΕΤΡΙΑ	13	14.1	14.1	29.3
	ΑΡΚΕΤΑ	21	22.8	22.8	52.2
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	44	47.8	47.8	100.0
	Total		92	100.0	100.0

Διάγραμμα 16.



7.3.6 Ερώτηση 22

Στο μεγαλύτερο ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων (70.6%) οι οδηγίες που δίνονται για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων τους από τους προϊσταμένους τους είναι ξεκάθαρες, αφού ποσοστό 31.5% έχει απαντήσει **πάρα πολύ** και ποσοστό 39.1% έχει απαντήσει **αρκετά**.

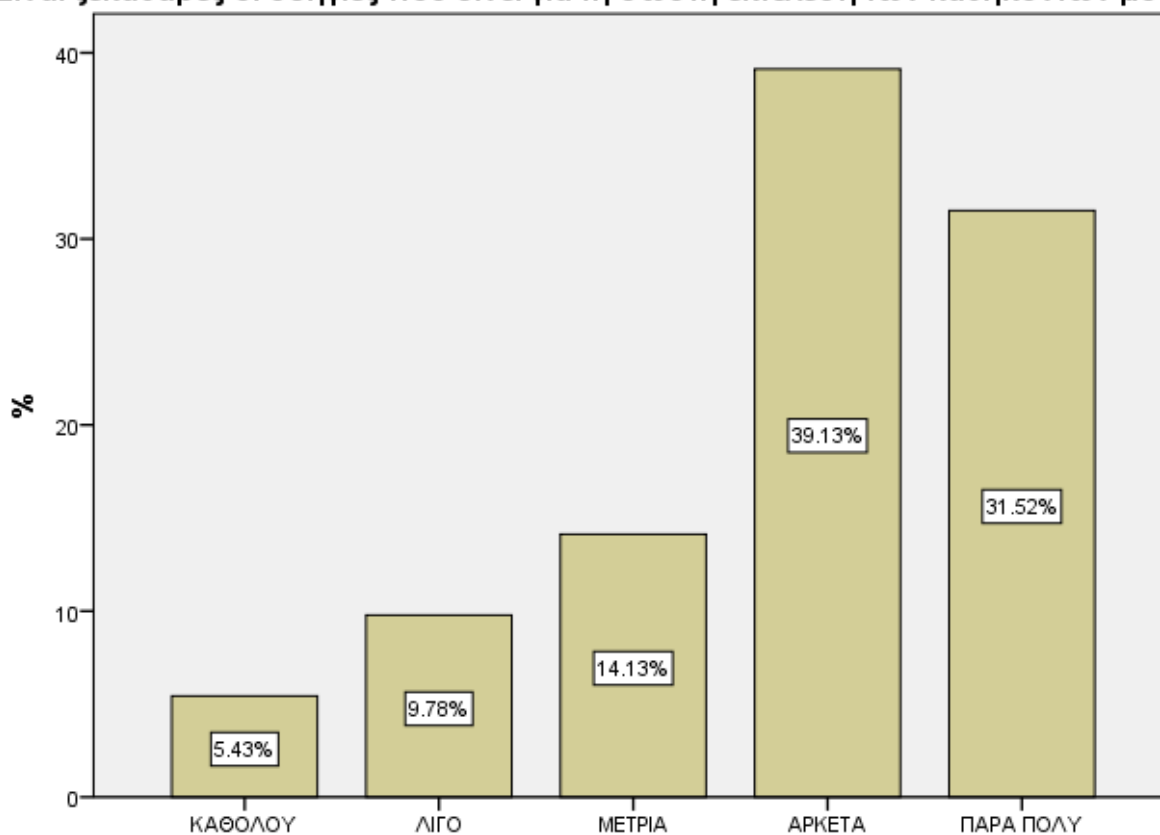
Ένας αριθμός από τους ερωτώμενους έχουν τοποθετηθεί **μέτρια** ως προς το ερώτημα αυτό σε ποσοστό 14.1% και ποσοστό 15.2% δεν είναι ικανοποιημένοι ως προς τις οδηγίες που τους δίνονται για την διεκπεραίωση των εργασιών τους. Ως εκ τούτου σ' αυτή την περίπτωση θα βοηθούσε η σωστή καθοδήγηση καθώς επίσης ξεκάθαρες και σαφείς οδηγίες προς τους εργαζομένους ούτως ώστε να αντεπεξέρχονται στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Πίνακας 27. Είναι ξεκάθαρες οι οδηγίες που δίνει για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	5.4	5.4	5.4
	ΛΙΓΟ	9	9.8	9.8	15.2
	ΜΕΤΡΙΑ	13	14.1	14.1	29.3
	ΑΡΚΕΤΑ	36	39.1	39.1	68.5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	29	31.5	31.5	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Διάγραμμα 17.

Είναι ξεκάθαρες οι οδηγίες που δίνει για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων μου



7.3.7 Ερώτηση 23

Ενθαρρυντικό το ποσοστό των υπαλλήλων (71.8%) που δηλώνουν ότι έχουν την στήριξη του προϊσταμένου τους στην περίπτωση που αντιμετωπίζουν δυσκολίες κατά την εκτέλεση της εργασίας που τους ανατίθεται, δεδομένου ότι ποσοστό 34.8% έχει επιλέξει την απάντηση **πάρα πολύ** και ποσοστό 37% έχει επιλέξει την απάντηση **αρκετά**.

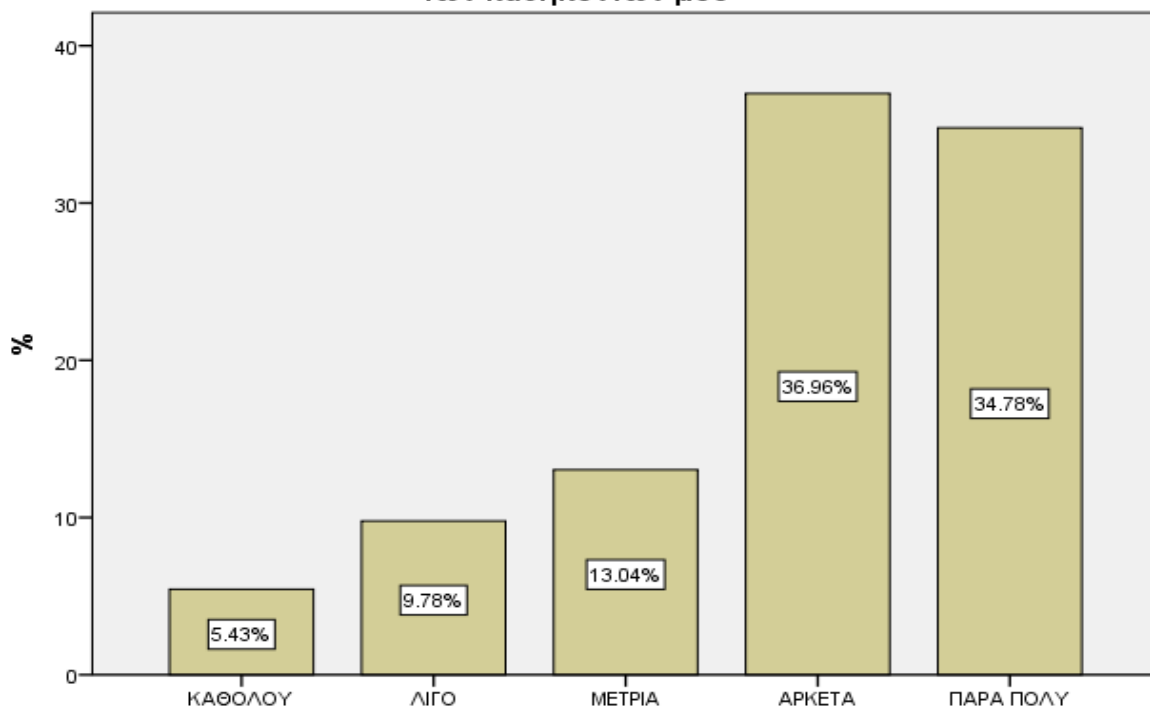
Το 13% των ερωτώμενων έχει απαντήσει **μέτρια** στην ερώτηση αυτή ενώ αν προσθέσουμε τα ποσοστά που έχουν απαντήσει **λίγο** (9.8%) και **καθόλου** (5.4%) θα διαπιστώσουμε ότι ποσοστό 15.2% δεν έχουν τη στήριξη του προϊσταμένου τους. Από τα πιο πάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι, ποσοστό 28.2% από τους ερωτώμενους για να μπορούν να αποδώσουν καλύτερα χρειάζονται την στήριξη του προϊσταμένου τους για να εκτελούν τα καθήκοντα τους και να αντιμετωπίζουν τις όποιες δυσκολίες που πιθανό να συναντήσουν.

Πίνακας 28. Έχω την στήριξη του σε περίπτωση αντιμετώπισης δυσκολιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	5.4	5.4	5.4
	ΛΙΓΟ	9	9.8	9.8	15.2
	ΜΕΤΡΙΑ	12	13.0	13.0	28.3
	ΑΡΚΕΤΑ	34	37.0	37.0	65.2
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	32	34.8	34.8	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Διάγραμμα 18.

Έχω την στήριξη του σε περίπτωση αντιμετώπισης δυσκολιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου



7.3.8 Ερώτηση 24

Στην ερώτηση κατά πόσον ο προϊστάμενος τους συμβουλεύει για το χειρισμό των διαφόρων προβλημάτων που πιθανό να προκύψουν από την εργασία, η πλειοψηφία με ποσοστό 64.1% έχει απαντήσει **πάρα πολύ** (30.4%) και **αρκετά** (33.7%).

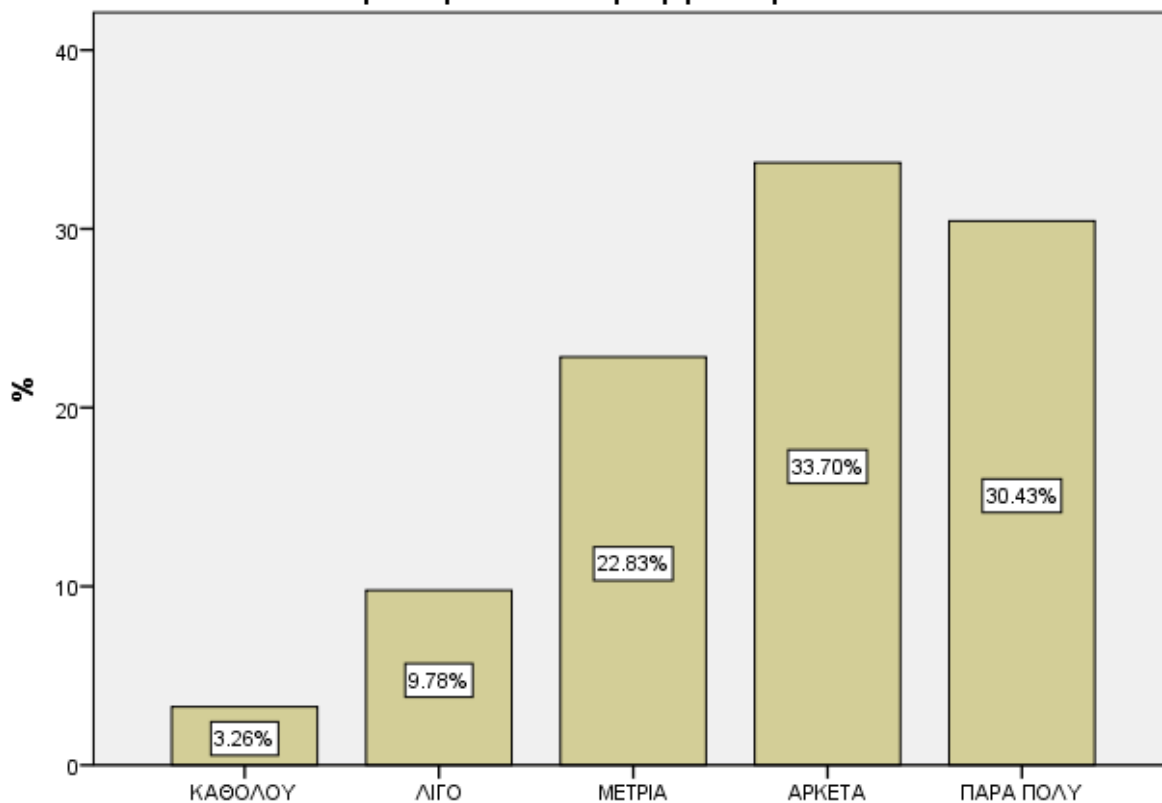
Παρά τα ενθαρρυντικά πιο πάνω ποσοστά εντούτοις υπάρχει προβληματισμός ως προς το ποσοστό που έχει απαντήσει **μέτρια** (22.8%) αλλά και του ποσοστού 13.1% που έχει επιλέξει την απάντηση **λίγο** (9.8%) και του ποσοστού που έχει επιλέξει την απάντηση **καθόλου** (3.3%). Συμπερασματικά ποσοστό των ερωτώμενων της τάξεως του 35.9% έχει απαντήσει για την ερώτηση αυτή από μέτρια μέχρι καθόλου. Κατά συνέπεια, μία πολιτική παρακίνησης θα μπορούσε να περιλαμβάνει την προσέγγιση των εργαζομένων από τους προϊσταμένους τους και την καθοδήγηση τους ως προς το χειρισμό των προβλημάτων που πιθανό να προκύψουν από την εργασία τους.

Πίνακας 29. Με συμβουλεύει για το χειρισμό διαφόρων προβλημάτων που πιθανό να προκύψουν από την εργασία μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	3.3	3.3	3.3
	ΛΙΓΟ	9	9.8	9.8	13.0
	ΜΕΤΡΙΑ	21	22.8	22.8	35.9
	ΑΡΚΕΤΑ	31	33.7	33.7	69.6
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	28	30.4	30.4	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Διάγραμμα 19.

Με συμβουλεύει για το χειρισμό διαφόρων προβλημάτων που πιθανό να προκύψουν από την εργασία μου



7.3.9 Ερώτηση 25

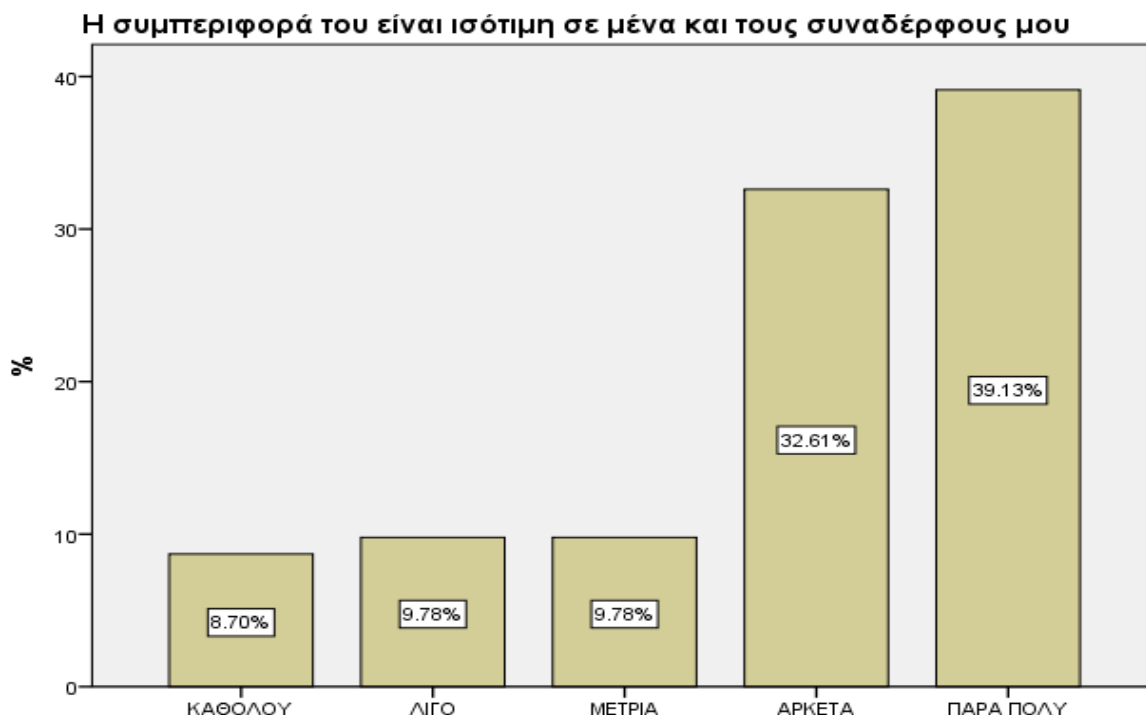
Η πλειοψηφία των ερωτώμενων (71.7%) έχει απαντήσει θετικά ως προς την ερώτηση εάν η συμπεριφορά του προϊστάμενου είναι ισότιμη μεταξύ των υπαλλήλων, γεγονός που αποδεικνύει ότι επικρατεί ίση μεταχείριση των υπαλλήλων από τον προϊστάμενο τους. Συγκεκριμένα ποσοστό 39.1% έχει απαντήσει **πάρα πολύ** και 32.6% έχει απαντήσει **αρκετά**.

Εάν προστεθούν τα ποσοστά που αντιπροσωπεύουν τις απαντήσεις **μέτρια** (9.8%), **λίγο** (9.8%) και **καθόλου** (8.7), τότε διαπιστώνουμε ότι υπάρχει ένα ποσοστό των υπαλλήλων αυτών της τάξεως του 28.3% που είναι ευχαριστημένοι από μέτρια μέχρι καθόλου. Η ισότιμη συμπεριφορά προς όλους τους υπαλλήλους αποτελεί σημαντικό εργαλείο της Διοίκησης και τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων να προσφέρουν περισσότερα στην εργασία τους και να γίνουν πιο παραγωγικοί. Ως εκ τούτου το πιο πάνω αποτέλεσμα θα πρέπει να προβληματίσει τους προϊσταμένους και να εφαρμόσουν ανάλογη πολιτική.

Πίνακας 30. Η συμπεριφορά του είναι ισότιμη σε μένα και τους συναδέλφους μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	8	8.7	8.7	8.7
	ΛΙΓΟ	9	9.8	9.8	18.5
	ΜΕΤΡΙΑ	9	9.8	9.8	28.3
	ΑΡΚΕΤΑ	30	32.6	32.6	60.9
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	36	39.1	39.1	100.0
	Total		92	100.0	100.0

Διάγραμμα 20.



7.3.10 Ερώτηση 26

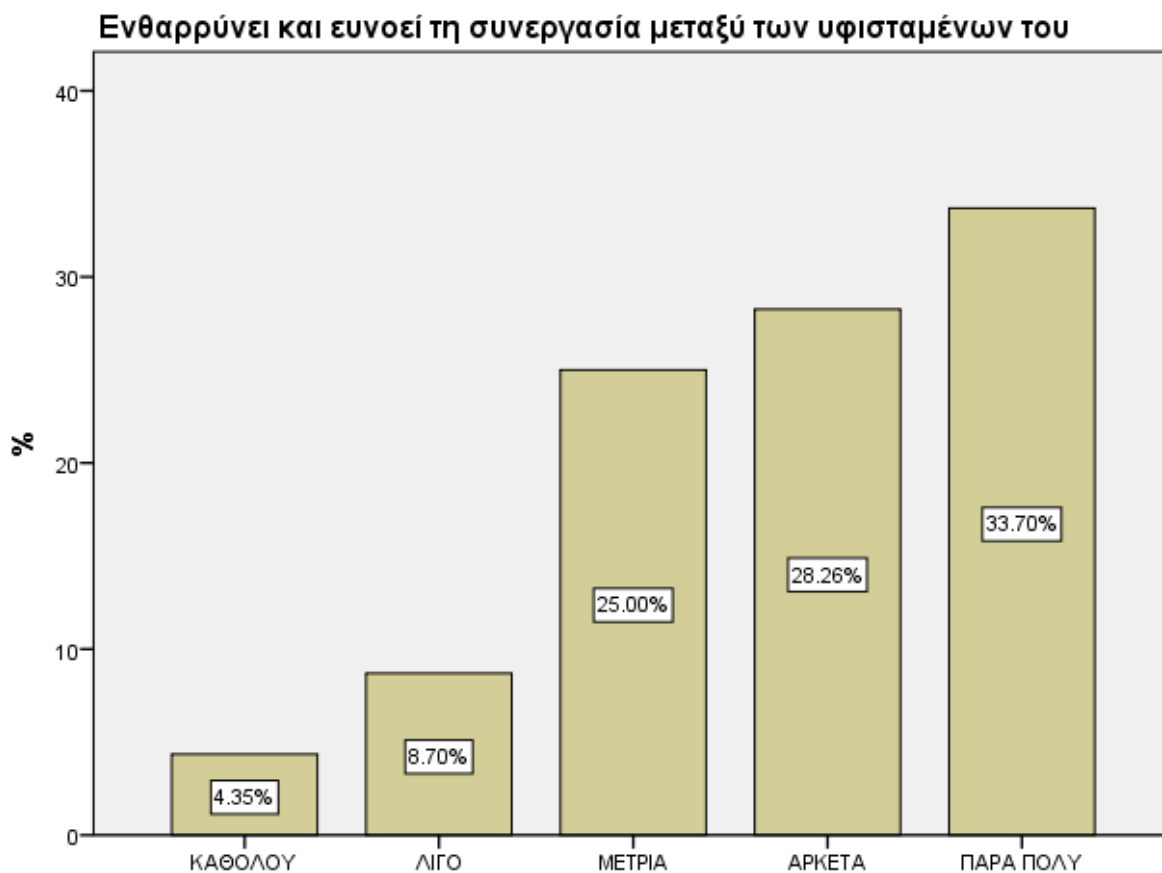
Από τα αποτελέσματα του πίνακα 31, δεν είναι ενθαρρυντικό το γεγονός ότι το 38% του συνόλου των ερωτώμενων είναι από μέτρια μέχρι καθόλου ευχαριστημένοι όσο αφορά την ερώτηση κατά πόσο ο προϊστάμενος ενθαρρύνει και ευνοεί τη συνεργασία μεταξύ των υφιστάμενων του. Συγκεκριμένα το 25% έχει απαντήσει **μέτρια**, το 8.7% έχει απαντήσει **λίγο** και το 4.3% έχει απαντήσει **καθόλου**. Αυτό αποδεικνύει ότι, η συνεργασία μεταξύ των συναδέρφων αποτελεί ένα μέτρο παρακίνησης για αποτελεσματικότερη προσφορά στην εργασία.

Σημαντικό όμως ποσοστό της τάξεως του 62% έχει την άποψη ότι ο προϊστάμενος τους ενθαρρύνει και ευνοεί τη συνεργασία μεταξύ των υφιστάμενων του **πάρα πολύ** (33.7%) και **αρκετά** (28.3%).

Πίνακας 31. Ενθαρρύνει και ευνοεί τη συνεργασία μεταξύ των υφισταμένων του

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	4.3	4.3	4.3
	ΛΙΓΟ	8	8.7	8.7	13.0
	ΜΕΤΡΙΑ	23	25.0	25.0	38.0
	ΑΡΚΕΤΑ	26	28.3	28.3	66.3
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	31	33.7	33.7	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Διάγραμμα 21.



7.4 Μέρος Δ: Άποψη Δημοσίων Υπαλλήλων για τα κίνητρα τα οποία τους παρακινούν έτσι ώστε να είναι πιο παραγωγικοί

Το μέρος Δ' του ερωτηματολογίου αποτελείται από τέσσερα ερωτήματα τα οποία αφορούν τις απόψεις των Δημοσίων Υπαλλήλων για τα κίνητρα τα οποία τους παρακινούν έτσι ώστε να είναι πιο παραγωγικοί στην εργασία τους.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτώμενους αφορούν τις απαντήσεις στην κλίμακα Likert, 1: Καθόλου, 2: Λίγο, 3: Μέτρια, 4: Αρκετά και 5: Πάρα Πολύ.

Από τα αποτελέσματα που θα ακολουθήσουν διαφαίνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων πιστεύουν ότι αποτελεί αδήριτη ανάγκη:

(α) οι προϊστάμενοι τους να τους δείχνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον χειρισμό των υποθέσεων τους,

(β) η περισσότερη και η συχνότερη εκπαίδευση προκειμένου να αναπτύξουν τις γνώσεις τους,

(γ) η χρήση πιο σύγχρονης τεχνολογίας για καλύτερη διεκπεραίωση της εργασίας τους,

(δ) η καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερο σεβασμό με τους συναδέλφους τους.

7.4.1 Ερώτηση 27

Το 33.7% των ερωτώμενων έχει απαντήσει **πάρα πολύ** στο ερώτημα κατά πόσο αποτελεί κίνητρο η μεγαλύτερη εμπιστοσύνη του άμεσα προϊστάμενου στο χειρισμό των υποθέσεων των υπαλλήλων και 31.5% έχει επιλέξει την απάντηση **αρκετά**. Συμπερασματικά, η μεγαλύτερη εμπιστοσύνη του προϊστάμενου αποτελεί σημαντικό κίνητρο για ποσοστό 65.2% των ερωτώμενων.

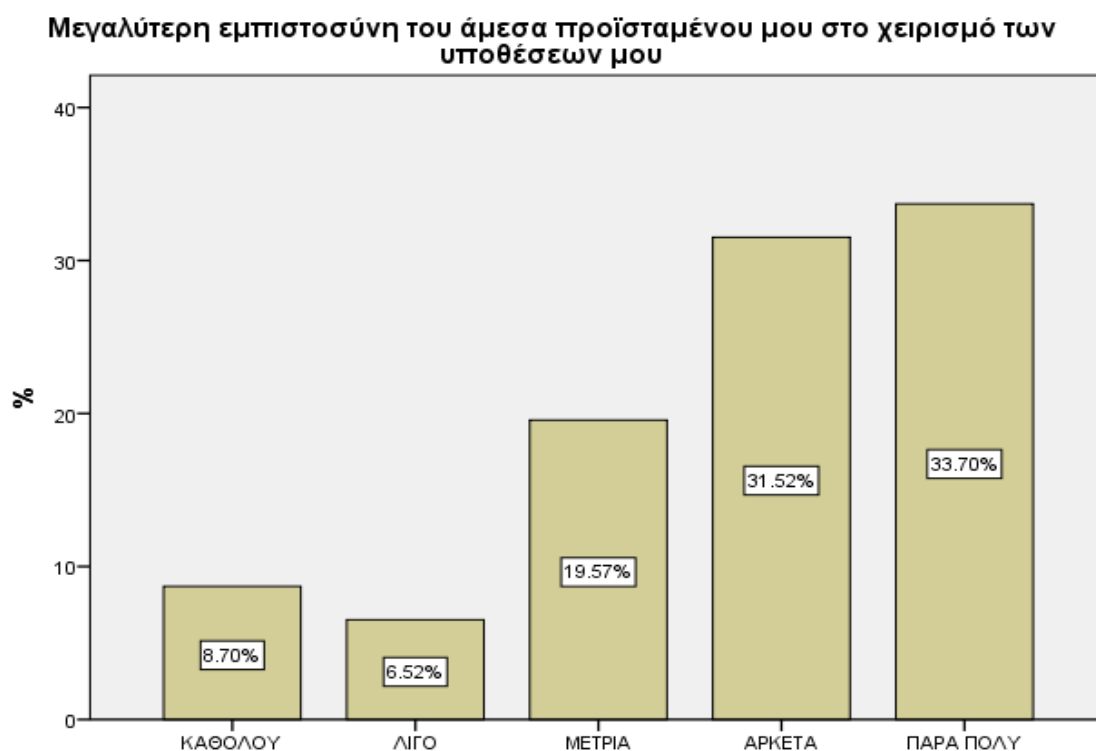
Ποσοστό 19.6% απάντησε **μέτρια** και ποσοστό 15.2% απάντησε από **λίγο** (6.5%) μέχρι **καθόλου** (8.7%). Εάν προσθέσουμε τα δύο πιο πάνω ποσοστά, θα δούμε ότι, 34.8% έχει ανάγκη από τον προϊστάμενο του να του δείξει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη από μέτρια μέχρι καθόλου.

Από τα πιο πάνω αποτελέσματα εξάγεται το συμπέρασμα ότι, ένα σύστημα πολιτικής μεγαλύτερης εμπιστοσύνης του προϊστάμενου προς τους υπαλλήλους του, αποτελεί κίνητρο για αύξηση της παραγωγικότητας.

Πίνακας 32. Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη του άμεσα προϊσταμένου μου στο χειρισμό των υποθέσεων μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	8	8.7	8.7	8.7
	ΛΙΓΟ	6	6.5	6.5	15.2
	ΜΕΤΡΙΑ	18	19.6	19.6	34.8
	ΑΡΚΕΤΑ	29	31.5	31.5	66.3
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	31	33.7	33.7	100.0
	Total		92	100.0	100.0

Διάγραμμα 22.



7.4.2 Ερώτηση 28

Περισσότερη και συχνότερη εκπαίδευση για ανάπτυξη των γνώσεων, φαίνεται να αποτελεί κίνητρο παρακίνησης για μεγαλύτερη παραγωγικότητα, για 63.1% από τους υπαλλήλους των τριών Τμημάτων/ Υπηρεσίας που αποτέλεσαν το δείγμα. Συγκεκριμένα, 26.1% απάντησαν **πάρα πολύ** και 37% απάντησαν **αρκετά**.

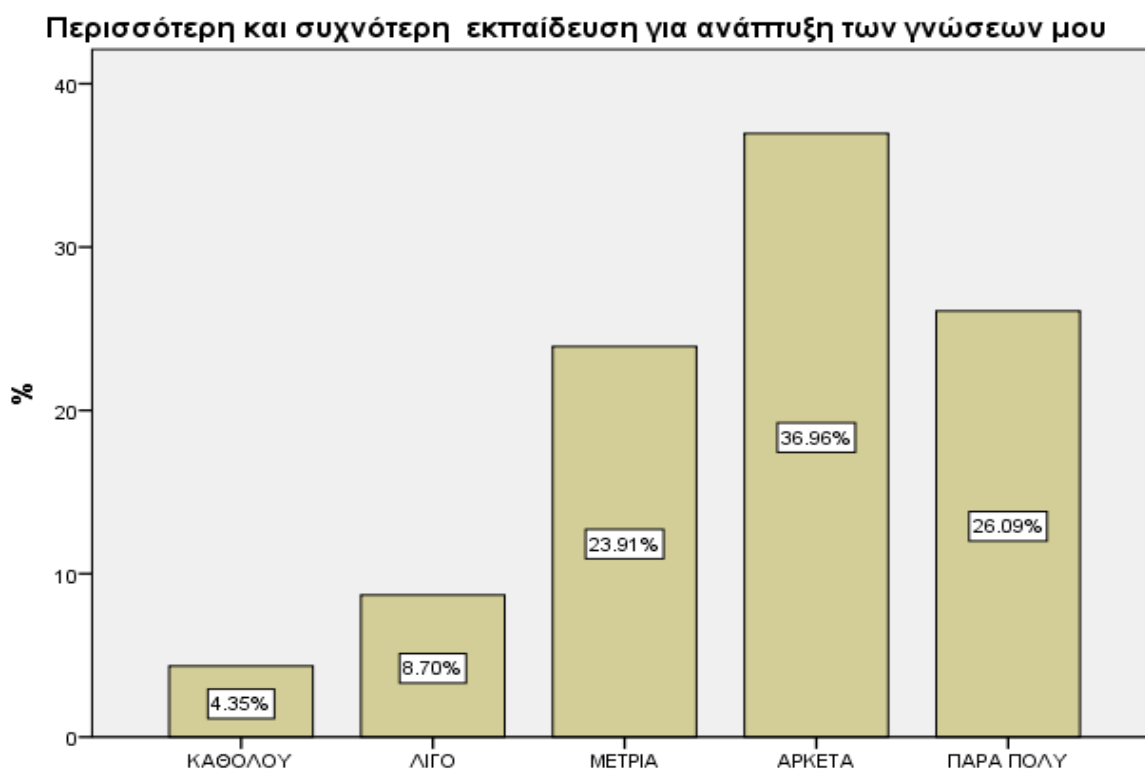
Ποσοστό 13% από τους ερωτώμενους απάντησε **λίγο** (8.7%) και **καθόλου** (4.3%) ενώ ποσοστό 23.9% απάντησε **μέτρια**. Εάν προσθέσουμε τα ποσοστά αυτά θα διαπιστώσουμε ότι, 36.9% των ερωτώμενων επιθυμεί περισσότερης και συχνότερης εκπαίδευσης από μέτρια μέχρι καθόλου.

Ως εκ τούτου η Διοίκηση των Τμημάτων / Υπηρεσίας θα πρέπει να φροντίσει έτσι ώστε να παρέχει ευκαιρίες εκπαίδευσης για ανάπτυξη των γνώσεων του προσωπικού της.

Πίνακας 33. Περισσότερη και συχνότερη εκπαίδευση για ανάπτυξη των γνώσεων μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	4.3	4.3	4.3
	ΛΙΓΟ	8	8.7	8.7	13.0
	ΜΕΤΡΙΑ	22	23.9	23.9	37.0
	ΑΡΚΕΤΑ	34	37.0	37.0	73.9
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	24	26.1	26.1	100.0
	Total		92	100.0	100.0

Διάγραμμα 23.



7.4.3 Ερώτηση 29

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν διαφαίνεται ότι, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων της τάξης του 72.8% πιστεύει ότι η χρήση παλιάς τεχνολογίας, δυσχεραίνει τη διεκπεραίωση της εργασίας τους, αφού 39.1% έχουν απαντήσει **πάρα πολύ** και 33.7% έχουν απαντήσει **αρκετά**, στο ερώτημα εάν η χρήση πιο σύγχρονης τεχνολογίας αποτελεί κίνητρο για καλύτερη διεκπεραίωση της εργασίας τους.

Από τις επιλογές **μέτρια** (18.5%), **λίγο** (6.5%) και **καθόλου** (2.2%), διαπιστώνεται ότι, ποσοστό 27.2% των ερωτώμενων πιστεύει ότι, δεν αποτελεί τόσο σημαντικό κίνητρο η χρήση σύγχρονης τεχνολογίας για καλύτερη διεκπεραίωση της εργασίας τους.

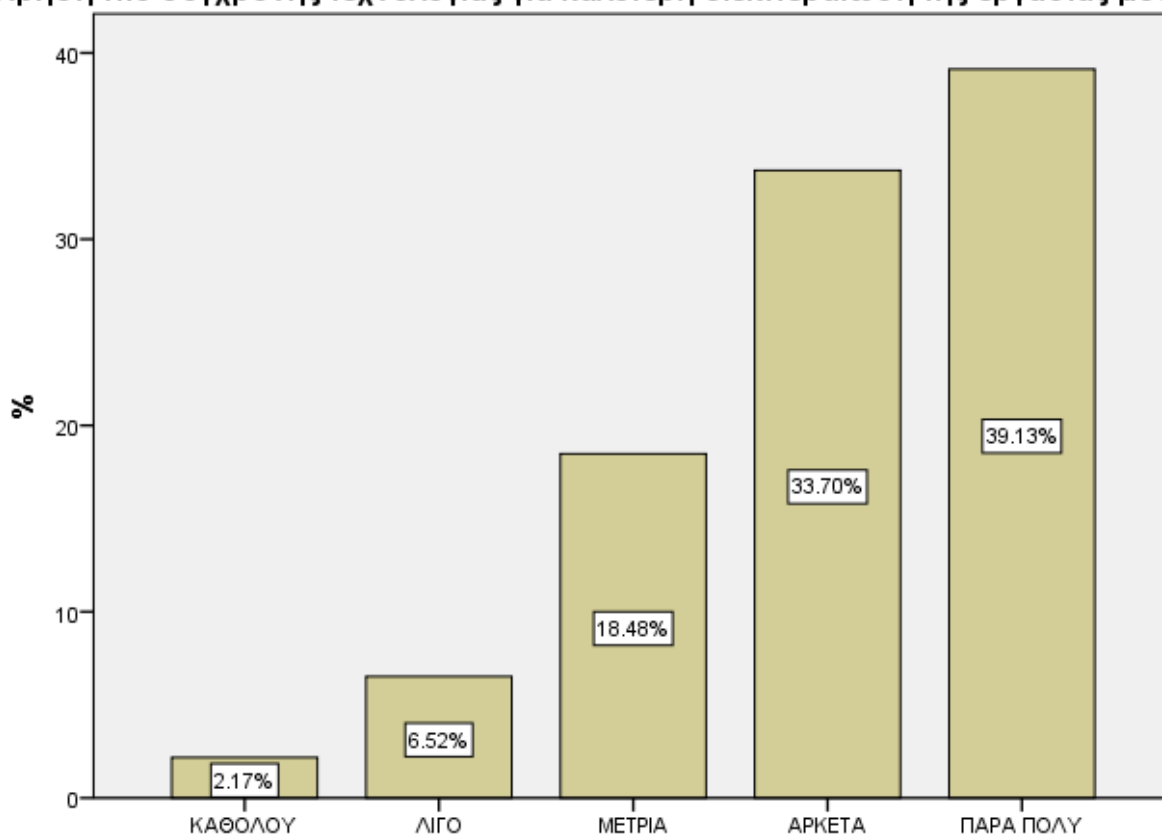
Από τα πιο πάνω αποτελέσματα εξάγεται το συμπέρασμα ότι, η χρήση σύγχρονης τεχνολογίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τους περισσότερους υπαλλήλους, ούτως ώστε να διεκπεραιώνουν καλύτερα την εργασία τους και άρα αποτελεί ένα τρόπο παρακίνησης για αύξηση της παραγωγικότητας.

Πίνακας 34. Χρήση πιο σύγχρονης τεχνολογίας για καλύτερη διεκπεραίωση της εργασίας μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	2.2	2.2	2.2
	ΛΙΓΟ	6	6.5	6.5	8.7
	ΜΕΤΡΙΑ	17	18.5	18.5	27.2
	ΑΡΚΕΤΑ	31	33.7	33.7	60.9
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	36	39.1	39.1	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Διάγραμμα 24.

Χρήση πιο σύγχρονης τεχνολογίας για καλύτερη διεκπεραίωση της εργασίας μου



7.4.4 Ερώτηση 30

Από τα αποτελέσματα που ακολουθούν, 34.8% και 32.6% των ερωτώμενων δήλωσαν **αρκετά** και **πάρα πολύ** αντίστοιχα στην ερώτηση κατά πόσον η καλύτερη συνεργασία και ο μεγαλύτερος σεβασμός με τους συναδέρφους τους, αποτελεί για αυτούς κίνητρο το οποίο θα τους παρακινήσει να είναι πιο παραγωγικοί. Δηλαδή το συνολικό ποσοστό που έχει επιλέξει τις πιο πάνω απαντήσεις είναι 67.4%.

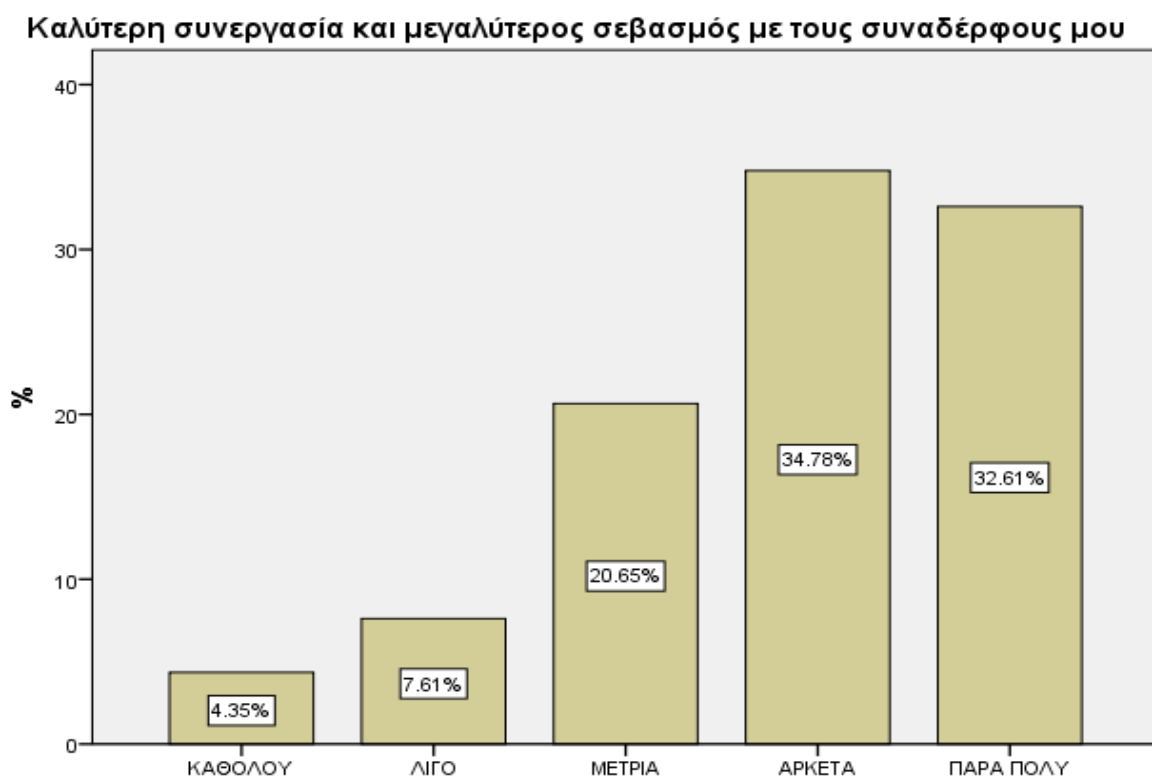
Πολύ μικρό ποσοστό (11.9%) έχει επιλέξει για την ερώτηση αυτή τις απαντήσεις **καθόλου** και **λίγο** με ποσοστό 4.3% και 7.6% αντίστοιχα ενώ μεγαλύτερο ποσοστό (20.7%) απάντησε **μέτρια**.

Επομένως, η καλύτερη συνεργασία και ο μεγαλύτερος σεβασμός μεταξύ των συναδέρφων, αποτελεί σημαντικό κίνητρο για 67.4% του ποσοστού των υπαλλήλων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο αυτό, ενώ ποσοστό 32.6% απάντησε από μέτρια μέχρι καθόλου.

Πίνακας 35. Καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερος σεβασμός με τους συναδέρφους μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	4.3	4.3	4.3
	ΛΙΓΟ	7	7.6	7.6	12.0
	ΜΕΤΡΙΑ	19	20.7	20.7	32.6
	ΑΡΚΕΤΑ	32	34.8	34.8	67.4
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	30	32.6	32.6	100.0
	Total		92	100.0	100.0

Διάγραμμα 25.



7.5 Διασταύρωση δημογραφικών στοιχείων με τις ερωτήσεις

7.5.1 Διασταύρωση φύλου και ικανοποίησης με τα καθήκοντα και το αντικείμενο της εργασίας

Από τα πιο κάτω αποτελέσματα μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες στην πλειοψηφία τους είναι ικανοποιημένοι με τα καθήκοντα τους, αφού ποσοστό 61.9% και 69% αντίστοιχα έχει απαντήσει **αρκετά** και **πάρα πολύ**, χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερη διαφορά μεταξύ των ποσοστών αυτών. Σχεδόν το ίδιο ποσοστό και από τα δύο φύλα κατέγραψε η επιλογή **μέτρια**, εφόσον 23.8% αφορούσε το ποσοστό των ανδρών και 23.9% αφορούσε το ποσοστό των γυναικών. Μεγαλύτερο ποσοστό των ανδρών (14.3%) επέλεξε την απάντηση **λίγο** (αφού την απάντηση **καθόλου** δεν την επέλεξε κανένας άνδρας) ενώ σε μικρότερο ποσοστό 7% των γυναικών δήλωσαν **καθόλου** (4.2%) και **λίγο** (2.8%).

Πίνακας 36. Φύλο * Είμαι ικανοποιημένος/η με τα καθήκοντα και το αντικείμενο της εργασίας μου

		Είμαι ικανοποιημένος/η με τα καθήκοντα και το αντικείμενο της εργασίας μου					ΣΥΝΟΛΟ
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
Φύλο	Ανδρας	0	3	5	11	2	21
		0,0%	14,3%	23,8%	52,4%	9,5%	100,0%
	Γυναίκα	3	2	17	26	23	71
		4,2%	2,8%	23,9%	36,6%	32,4%	100,0%
ΣΥΝΟΛΟ		3	5	22	37	25	92
		3,3%	5,4%	23,9%	40,2%	27,2%	100,0%

7.5.2 Διασταύρωση ηλικίας και ικανοποίησης με τα καθήκοντα και το αντικείμενο της εργασίας

Από τον πίνακα που ακολουθεί διαπιστώνεται ότι οι ερωτώμενοι που βρίσκονται ηλικιακά στην ομάδα 55 ετών και άνω είναι οι περισσότεροι ικανοποιημένοι με τα καθήκοντα και το αντικείμενο της εργασίας τους με ποσοστό 88.8%, ακολουθεί η ομάδα των 45-54 ετών με ποσοστό 81.8%, η ομάδα από 35-44 ετών με ποσοστό 57.9% και τέλος η ομάδα από 25-34 ετών με ποσοστό 42.9%.

Πίνακας 37. Ηλικία * Είμαι ικανοποιημένος/η με τα καθήκοντα και το αντικείμενο της εργασίας

		Είμαι ικανοποιημένος/η με τα καθήκοντα και το αντικείμενο της εργασίας					ΣΥΝΟΛΟ
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
Ηλικία	25-34	1	2	5	4	2	14
		7,1%	14,3%	35,7%	28,6%	14,3%	100,0%
	35-44	2	1	13	14	8	38
		5,3%	2,6%	34,2%	36,8%	21,1%	100,0%
	45-54	0	1	3	11	7	22
		0,0%	4,5%	13,6%	50,0%	31,8%	100,0%
	55 και άνω	0	1	1	8	8	18
		0,0%	5,6%	5,6%	44,4%	44,4%	100,0%
ΣΥΝΟΛΟ		3	5	22	37	25	92
		3,3%	5,4%	23,9%	40,2%	27,2%	100,0%

7.5.3 Διασταύρωση φύλου και ικανοποίησης από τις αποδοχές σε σχέση με την προσφορά τους στο Δημόσιο

Εάν προστεθούν τα ποσοστά που έχουν απαντήσει **αρκετά** και **πάρα πολύ** βλέπουμε ότι, σε ίσο ποσοστό 38.1% τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες έχουν δηλώσει ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους σε σχέση με την προσφορά τους στην εργασία. **Μέτρια** ικανοποιημένοι έχουν δηλώσει οι άνδρες με πλειοψηφία σε ποσοστό 28.6% ενώ οι γυναίκες σε ποσοστό 18.3% και τέλος από **λίγο** μέχρι **καθόλου** ευχαριστημένοι έχει δηλώσει το 33.3% των ανδρών και 43.7% των γυναικών.

Πίνακας 38. Φύλο * Είμαι ικανοποιημένος/η από τις αποδοχές μου σε σχέση με την προσφορά μου στη Δημόσια Υπηρεσία

		Είμαι ικανοποιημένος/η από τις αποδοχές μου σε σχέση με την προσφορά μου στη Δημόσια Υπηρεσία					ΣΥΝΟΛΟ
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
Φύλο	Άνδρας	4	3	6	8	0	21
		19,0%	14,3%	28,6%	38,1%	0,0%	100,0%
	Γυναίκα	21	10	13	19	8	71
		29,6%	14,1%	18,3%	26,8%	11,3%	100,0%
ΣΥΝΟΛΟ		25	13	19	27	8	92
		27,2%	14,1%	20,7%	29,3%	8,7%	100,0%

7.5.4 Διασταύρωση ετών υπηρεσίας υπαλλήλων και ικανοποίησης από τις αποδοχές σε σχέση με την προσφορά τους

Το 100% των απαντήσεων που έδωσαν οι υπάλληλοι από 0-5 χρόνια υπηρεσίας είναι **λίγο** ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους και αποτελεί την πλειοψηφία. Οι υπάλληλοι που έχουν υπηρεσία από 11-15 έτη και από 16-20 έτη έχουν απαντήσει από **καθόλου** μέχρι **λίγο** στην ερώτηση αυτή σε ποσοστό 59.2% και 57.2% αντίστοιχα, 44% έχουν απαντήσει οι υπάλληλοι με 6-10 έτη υπηρεσίας, 37.5% αυτοί που έχουν 21-25 έτη υπηρεσίας και μόλις 8.7% οι υπάλληλοι που έχουν από 26 έτη και άνω υπηρεσία. Την απάντηση **μέτρια** στην ερώτηση αυτή έχει επιλεγεί κατά πλειοψηφία από τους υπάλληλους που έχουν υπηρεσία από 26 έτη και άνω με ποσοστό 30.4%, υπάλληλοι από 11-15 έτη υπηρεσίας με ποσοστό 25.9%, ακολουθούν οι υπάλληλοι 16-20 έτη υπηρεσίας με ποσοστό 14.3% και τέλος με ποσοστό 12.5% και 12% αυτοί που έχουν υπηρεσία από 21-25 έτη και από 6-10 έτη αντίστοιχα. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων

που έχουν υπηρεσία από 26 έτη και άνω είναι ευχαριστημένοι με τις αποδοχές τους, έχουν απαντήσει από **πάρα πολύ** μέχρι **αρκετά** και αποτελούν το 60.8%, ακολουθεί ποσοστό 50% αυτοί που έχουν υπηρεσία από 21-25 έτη, η ομάδα των υπαλλήλων που έχουν από 6-10 έτη υπηρεσία με ποσοστό 44%, οι υπάλληλοι από 16-20 έτη με ποσοστό 28.6% και τέλος οι υπάλληλοι με ποσοστό 14.8% από 11-15 έτη υπηρεσίας.

Πίνακας 39. Έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο * Είμαι ικανοποιημένος/η από τις αποδοχές μου σε σχέση με την προσφορά μου στη Δημόσια Υπηρεσία

		Είμαι ικανοποιημένος/η από τις αποδοχές μου σε σχέση με την προσφορά μου στη Δημόσια Υπηρεσία					ΣΥΝΟΛΟ
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
Έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο	0-5 έτη	0	2	0	0	0	2
		0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	6-10 έτη	8	3	3	11	0	25
		32,0%	12,0%	12,0%	44,0%	0,0%	100,0%
	11-15 έτη	11	5	7	4	0	27
		40,7%	18,5%	25,9%	14,8%	0,0%	100,0%
	16-20 έτη	3	1	1	2	0	7
		42,9%	14,3%	14,3%	28,6%	0,0%	100,0%
	21-25 έτη	3	0	1	3	1	8
		37,5%	0,0%	12,5%	37,5%	12,5%	100,0%
	26+ έτη	0	2	7	7	7	23
		0,0%	8,7%	30,4%	30,4%	30,4%	100,0%
ΣΥΝΟΛΟ		25	13	19	27	8	92
		27,2%	14,1%	20,7%	29,3%	8,7%	100,0%

7.5.5 Διασταύρωση φύλου και βαθμού αναγνώρισης των ικανοτήτων και αξιοποίησης των προσόντων των υπαλλήλων από τον προϊστάμενο

Από τα πιο κάτω αποτελέσματα φαίνεται ότι οι άνδρες δείχνουν περισσότερο ικανοποιημένοι σε ποσοστό 76.2% αναφορικά με την αναγνώριση των ικανοτήτων τους και την αξιοποίηση των προσόντων τους από τους προϊστάμενους τους, ενώ οι γυναίκες σε ελάχιστα μικρότερο ποσοστό 70.4% δήλωσαν ικανοποιημένοι. Μεγαλύτερο όμως ποσοστό γυναικών (16.9) έχει επιλέξει τις απαντήσεις **καθόλου** και **λίγο** ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των ανδρών στην επιλογή των απαντήσεων αυτών ανέρχεται μόλις στο 4.8%. **Μέτρια** ικανοποιημένοι έχουν δηλώσει 19% των ανδρών και 12.7% των γυναικών.

Πίνακας 40. Φύλο * Αναγνωρίζει τις ικανότητες μου και αξιοποιεί πλήρως τα προσόντα μου

		Αναγνωρίζει τις ικανότητες μου και αξιοποιεί πλήρως τα προσόντα μου					ΣΥΝΟΛΟ
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
Φύλο	Άνδρας	1	0	4	11	5	21
		4,8%	0,0%	19,0%	52,4%	23,8%	100,0%
	Γυναίκα	3	9	9	24	26	71
		4,2%	12,7%	12,7%	33,8%	36,6%	100,0%
ΣΥΝΟΛΟ		4	9	13	35	31	92
		4,3%	9,8%	14,1%	38,0%	33,7%	100,0%

7.5.6 Διασταύρωση φύλου και βαθμού εκτίμησης της προσπάθειας και προσφοράς των υπαλλήλων στην εργασία από τον προϊστάμενο

Σχεδόν ίδιο ποσοστό ανδρών και γυναικών, 71.4% και 70.4% αντίστοιχα, πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος τους αναγνωρίζει και εκτιμά τις προσπάθειες και την προσφορά τους στην εργασία, ενώ ποσοστό 16.9% των γυναικών και 9.6% των ανδρών πιστεύουν το αντίθετο. Ποσοστό 19% των ανδρών και 12.7% των γυναικών έχει απαντήσει μέτρια στην ερώτηση αυτή.

Από τα πιο πάνω αποτελέσματα διαφαίνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ανδρών και γυναικών (μέσος όρος 70.9%) πιστεύουν ότι αναγνωρίζεται η προσφορά τους στην εργασία από τον προϊστάμενο τους. Υπάρχει όμως ένα μικρότερο ποσοστό (μέσος όρος 13.25%) που πιστεύει ακριβώς το αντίθετο και ως εκ τούτου ο προϊστάμενος θα πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειες του για αναγνώριση της προσφοράς και αυτών των ατόμων, καθώς επίσης και των ατόμων που έχουν δηλώσει μέτρια (μέσος όρος 15.85%).

Πίνακας 41. Φύλο * Αναγνωρίζει και εκτιμά τις προσπάθειες και την προσφορά μου στην εργασία

		Αναγνωρίζει και εκτιμά τις προσπάθειες και την προσφορά μου στην εργασία					ΣΥΝΟΛΟ
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
Φύλο	Άνδρας	1	1	4	5	10	21
		4,8%	4,8%	19,0%	23,8%	47,6%	100,0%
	Γυναίκα	5	7	9	16	34	71
		7,0%	9,9%	12,7%	22,5%	47,9%	100,0%
ΣΥΝΟΛΟ		6	8	13	21	44	92
		6,5%	8,7%	14,1%	22,8%	47,8%	100,0%

7.5.7 Διασταύρωση φύλου και κινήτρου για μεγαλύτερη εμπιστοσύνη του προϊστάμενου στο χειρισμό των υποθέσεων των υπαλλήλων

Σύμφωνα με τα πιο κάτω αποτελέσματα εξάγεται το συμπέρασμα ότι, ποσοστό των ανδρών 71.4% και ποσοστό των γυναικών 63.4% πιστεύουν ότι, ένα βασικό κίνητρο το οποίο θα τους παρακινήσει για να είναι πιο παραγωγικοί, είναι η μεγαλύτερη εμπιστοσύνη του προϊστάμενου στο χειρισμό των υποθέσεων που τους ανατίθενται για διεκπεραίωση. Αντίθετα, ένα πολύ μικρότερο ποσοστό, συγκεκριμένα 15.5% των γυναικών και 14.3% των ανδρών πιστεύει ότι δεν αποτελεί κίνητρο η μεγαλύτερη εμπιστοσύνη του προϊσταμένου, ενώ ποσοστό 21.1% των γυναικών και 14.3% των ανδρών έχει απαντήσει μέτρια.

Πίνακας 42. Φύλο * Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη του άμεσα προϊσταμένου μου στο χειρισμό των υποθέσεων μου

		Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη του άμεσα προϊσταμένου μου στο χειρισμό των υποθέσεων μου					ΣΥΝΟΛΟ
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
Φύλο	Άνδρας	1	2	3	8	7	21
		4,8%	9,5%	14,3%	38,1%	33,3%	100,0%
	Γυναίκα	7	4	15	21	24	71
		9,9%	5,6%	21,1%	29,6%	33,8%	100,0%
ΣΥΝΟΛΟ		8	6	18	29	31	92
		8,7%	6,5%	19,6%	31,5%	33,7%	100,0%

7.5.8 Διασταύρωση μισθολογικής κλίμακας και κινήτρου για μεγαλύτερη εμπιστοσύνη του προϊστάμενου στο χειρισμό των υποθέσεων των υπαλλήλων

Από τα αποτελέσματα που φαίνονται στον πίνακα 43, οι υπάλληλοι που προέρχονται από όλες τις πιο κάτω κλίμακες έχουν απαντήσει κατά πλειοψηφία ότι, αποτελεί κίνητρο γι' αυτούς για να είναι πιο παραγωγικοί, η μεγαλύτερη εμπιστοσύνη του προϊσταμένου τους στο χειρισμό των υποθέσεων που καλούνται να διεκπεραιώσουν. Σημαντικό είναι το ποσοστό των υπαλλήλων που εμπίπτει στην κλίμακα A11+2 (33.4%) οι οποίοι επέλεξαν τις απαντήσεις "καθόλου" και "λίγο", καθώς επίσης το ποσοστό των ωρομίσθιων υπαλλήλων που επέλεξαν την απάντηση "μέτρια" σε ποσοστό 33.3%.

Πίνακας 43. Μισθολογική Κλίμακα * Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη του άμεσα προϊστάμενου μου στο χειρισμό των υποθέσεων μου

		Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη του άμεσα προϊστάμενου μου στο χειρισμό των υποθέσεων μου					ΣΥΝΟΛΟ
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
Μισθολογική Κλίμακα	Ωρομίσθιος/α	0	0	2	3	1	6
		0,0%	0,0%	33,3%	50,0%	16,7%	100,0%
	A2-A5-A7	6	3	10	11	16	46
		13,0%	6,5%	21,7%	23,9%	34,8%	100,0%
	A4-A7	0	0	1	1	3	5
		0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	60,0%	100,0%
	A8-A10-A11	1	1	5	9	6	22
		4,5%	4,5%	22,7%	40,9%	27,3%	100,0%
	A9-A10	0	1	0	2	3	6
		0,0%	16,7%	0,0%	33,3%	50,0%	100,0%
A11+2	1	1	0	2	2	6	
	16,7%	16,7%	0,0%	33,3%	33,3%	100,0%	
A13+	0	0	0	1	0	1	
	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	
ΣΥΝΟΛΟ		8	6	18	29	31	92
		8,7%	6,5%	19,6%	31,5%	33,7%	100,0%

Κεφάλαιο 8

Συμπεράσματα από την Έρευνα

8.1 Γενικά συμπεράσματα

Οι θεωρίες και οι πολιτικές που αναπτύχθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, απαντούν σε ερωτήματα αναφορικά με τα κίνητρα τα οποία παρακινούν τους υπαλλήλους να εργάζονται πιο παραγωγικά, δεδομένου ότι οι παράγοντες στο χώρο της εργασίας στην πλειοψηφία τους, προσφέρουν στους υπαλλήλους εργασιακή ικανοποίηση. Οι πολιτικές αυτές απευθύνονται γενικά στους εργαζόμενους, γι' αυτό τα θέματα παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, αποτέλεσαν κομβικό σημείο για αρκετούς ερευνητές οι οποίοι έκριναν αναγκαίο να προβούν σε σχετικές έρευνες.

Κάθε υπάλληλος συμπεριφέρεται με ένα ξεχωριστό τρόπο, έχοντας τις δικές του απόψεις και αντιλήψεις στο χώρο της εργασίας, ανάλογα με τα πιστεύω του, την κουλτούρα του αλλά και τους οποιουσδήποτε παράγοντες που επιδρούν στη ζωή του. Για το λόγο αυτό οι πολιτικές και οι θεωρίες σχετικές με θέματα παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, πρέπει να αντιμετωπίζονται με ιδιαίτερο τρόπο ξεχωριστά και όχι σαν μία γενικευμένη πολιτική. Το συμπέρασμα αυτό έχει εξαχθεί και από τις απαντήσεις που έδωσε το συγκεκριμένο δείγμα από τα τρία Τμήματα/Υπηρεσίες.

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη σε ένα δείγμα 92 υπαλλήλων που προέρχονται από τρία διαφορετικά Τμήματα/Υπηρεσίες δύο Υπουργείων, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου που περιελάμβανε 30 ερωτήσεις. Τα ερωτήματα αυτά επικεντρώθηκαν σε θέματα κυρίως για την άποψη των δημοσίων υπαλλήλων για την εργασία και τα ωφελήματα/αποδοχές που απολαμβάνουν, σε θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και τέλος σε θέματα κινήτρων τα οποία τους παρακινούν να είναι πιο παραγωγικοί στην εργασία τους.

Σε γενικές γραμμές, οι υπάλληλοι που αποτέλεσαν το πιο πάνω δείγμα, είναι ευχαριστημένοι τόσο με την εργασία τους όσο και με τις απολαβές και τα ωφελήματα που απολαμβάνουν. Από τις απαντήσεις που λήφθηκαν, η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι με το αντικείμενο της εργασίας τους,

αναγνωρίζοντας πλήρως τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες τους. Γνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό τους στόχους της Υπηρεσίας που εργάζονται και συμβάλλουν στην επιτυχία των στόχων αυτών.

Το περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας τους είναι ευνοϊκά σε βαθμό που οι δημόσιοι υπάλληλοι φαίνεται να είναι ευχαριστημένοι, χωρίς να αποκλείεται η ανάγκη βελτίωσης των συνθηκών εργασίας, ούτως ώστε να αυξάνει το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων και κατά συνέπεια την απόδοσή τους. Επίσης, οι σχέσεις και η συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων, χαρακτηρίζεται αρκετά ικανοποιητική.

Παρά το γεγονός ότι, στην συντριπτική τους πλειοψηφία οι δημόσιοι υπάλληλοι που αποτέλεσαν το δείγμα δήλωσαν ότι διεκπεραιώνουν την εργασία τους χωρίς καθυστέρηση, εντούτοις, υπήρχε και η αρνητική προσέγγιση που αφορούσε το φόρτο εργασίας ο οποίος τους δημιουργεί πίεση και άγχος. Το γεγονός αυτό πρέπει να προβληματίσει τη διοίκηση η οποία πρέπει να προβεί σε ανάλογες ενέργειες ούτως ώστε να επιτύχει αποσυμφόρηση των υπαλλήλων για να εργάζονται πιο αποδοτικά. Αξίζει επίσης να σημειωθεί η επιθυμία ενός ποσοστού των δημοσίων υπαλλήλων του δείγματος για περισσότερη εκπαίδευση, η οποία θα βελτιώσει την απόδοσή τους σε σχέση με την εργασία που διεκπεραιώνουν.

Όσον αφορά τις απαντήσεις των υπαλλήλων αυτών για τη Διοίκηση της Υπηρεσίας/ του Οργανισμού που τους εργοδοτεί, διαφαίνεται ότι σε γενικές γραμμές η πλειοψηφία είναι ευχαριστημένοι με τους προϊστάμενους τους, χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερα αρνητική προσέγγιση στο θέμα αυτό. Δεν παύει όμως το γεγονός ότι, ένα ποσοστό των υπαλλήλων έχει διαφορετική άποψη και για τον λόγο αυτό η Διοίκηση θα πρέπει να προβληματιστεί και να τροχοδρομήσει κάποιες τακτικές οι οποίες θα επιλύσουν το πρόβλημα που αντιμετωπίζει ένα ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων.

Ειδικότερα αναφέρεται ότι, οι προϊστάμενοι αναγνωρίζουν και αξιοποιούν πλήρως τα προσόντα των υπαλλήλων και τους ενθαρρύνουν να εκφράζονται ελεύθερα και να παίρνουν πρωτοβουλίες στα θέματα που χειρίζονται. Αναγνωρίζουν και εκτιμούν τις προσπάθειες και την προσφορά των εργαζομένων στην εργασία και τους στηρίζουν όσο το δυνατό σε περίπτωση αντιμετώπισης δυσκολιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, δίνοντας τους συμβουλές για το χειρισμό και την αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων που πιθανό να προκύψουν από την εργασία. Αποτέλεσμα τούτου, είναι η

ύπαρξη ικανοποιητικής συνεργασίας μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων και του προϊστάμενου τους. Γενικά οι εργαζόμενοι νοιώθουν ασφάλεια να εργάζονται με τον προϊστάμενο τους.

Μεγάλη βαρύτητα δίνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι στην δίκαιη και αξιοκρατική γραπτή αξιολόγηση τους από τον προϊστάμενο τους, για πιο παραγωγική εργασία. Οι απαντήσεις που δόθηκαν από το συγκεκριμένο δείγμα αποδεικνύουν ότι, στην συντριπτική τους πλειοψηφία οι δημόσιοι υπάλληλοι βρίσκουν ότι η αξιολόγηση στην οποία προβαίνει ο προϊστάμενος τους, είναι δίκαιη και αξιοκρατική, γεγονός που υποβοηθά την προσπάθειά τους για μεγαλύτερη προσφορά και απόδοση στην εργασία τους. Σε γενικές γραμμές η συμπεριφορά του προϊστάμενου είναι ισότιμη προς όλους τους υπαλλήλους, με αποτέλεσμα την ενίσχυση και ενθάρρυνση της μεταξύ τους συνεργασίας.

Τέλος σε ότι αφορά την άποψη των δημοσίων υπαλλήλων για τα κίνητρα τα οποία τους παρακινούν ούτως ώστε να γίνονται πιο παραγωγικοί στην εργασία τους, υψηλότερα ποσοστά (72.8%) κατέγραψε η αναγκαιότητα χρήσης πιο σύγχρονης τεχνολογίας, η οποία αναμφισβήτητα αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Ακολουθεί η ανάγκη για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερο σεβασμό μεταξύ των συναδέρφων σε ποσοστό 67.4%, που απ' ότι φαίνεται είναι ένα δυνατό κίνητρο το οποίο ωθεί τους δημόσιους υπαλλήλους να είναι πιο αποδοτικοί στην εργασία τους. Η μεγαλύτερη εμπιστοσύνη του άμεσα προϊστάμενου προς τους εργαζόμενους, αποτελεί εξίσου σημαντικό κίνητρο στην αύξηση της παραγωγικότητας, σε ποσοστό 65.2% σύμφωνα με τα αποτελέσματα που κατέγραψε η παρούσα έρευνα. Η περισσότερη και συχνότερη εκπαίδευση για ανάπτυξη των γνώσεων των δημοσίων υπαλλήλων σε ποσοστό 63.1%, αποτελεί τρόπος παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων για αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Από τα αποτελέσματα της πιο πάνω έρευνας εξάγεται το συμπέρασμα ότι, τα αποτελέσματα αυτά θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Υπηρεσίας και να αποτελέσουν ένα σημαντικό εργαλείο για:

- Καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων και των προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων.
- Λήψη πρωτοβουλίας και συμμετοχή τους στις διάφορες αποφάσεις.

- Πιο αξιοκρατική και δίκαιη αξιολόγηση από τους προϊστάμενους.
- Καλύτερη συνεργασία και σχέση μεταξύ υπαλλήλων-προϊσταμένων.
- Συχνότερη εκπαίδευση των υπαλλήλων για ανάπτυξη των γνώσεων τους.

8.2 Πρόταση για περαιτέρω έρευνα

Η διεξαγωγή της παρούσας έρευνας κρίθηκε αναγκαία για σκοπούς της διατριβής αυτής και ως εκ τούτου είναι περιορισμένης έκτασης αφού το δείγμα που έλαβε μέρος στην έρευνα αυτή, ήταν πολύ περιορισμένο. Αποτελούσε δε ένα πολύ μικρό μέρος της κεντρικής κυβέρνησης, συγκεκριμένα το δείγμα προερχόταν από τρία Τμήματα/Υπηρεσίες τα οποία βρίσκονται υπό την εποπτεία δύο Υπουργείων και κατά συνέπεια εξάγεται το συμπέρασμα ότι τα αποτελέσματα της δεν μπορούν να γενικευτούν σε ολόκληρη τη δημόσια Υπηρεσία.

Ωστόσο με τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής, λαμβάνεται ένα δείγμα από τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων για την εργασία τους, τις αμοιβές και τα ωφελήματα τους, τις απόψεις τους για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια Υπηρεσία καθώς επίσης τις απόψεις τους για τα κίνητρα που θα τους παρακινήσουν για να γίνουν πιο αποτελεσματικοί και πιο παραγωγικοί στην εργασία τους.

Μελλοντικά θα μπορούσε να διεξαχθεί μια πολύ μεγάλη έρευνα η οποία να απευθύνεται στον ευρύ δημόσιο τομέα με τη χρήση ενός μεγάλου δείγματος, ούτως ώστε να περιλαμβάνει απαντήσεις από την κεντρική κυβέρνηση, τους ημικρατικούς οργανισμούς, ακόμα και τον τομέα της εκπαίδευσης. Επίσης, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί σύγκριση της μελλοντικής αυτής έρευνας του δημόσιου τομέα στην Κύπρο με άλλες παρόμοιες έρευνες που έχουν διεξαχθεί σε άλλες χώρες και αφορούν παρακίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και έχουν καταγραφεί σε διεθνή βιβλιογραφία. Με τον τρόπο αυτό θα μπορούσαν να αναλυθούν και να συγκριθούν οι διάφοροι παράμετροι της παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

Παράρτημα Α

Εξασφάλιση άδειας για έρευνα

Α.1 Επιστολή προς Διευθυντή Τμήματος Εργασίας

Προς: Διευθυντή Τμήματος Εργασίας

Από: Ιωάννα Φιλίππου, Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

Ημερομηνία: 05 Ιανουαρίου 2017

**Θέμα: Άδεια για διεξαγωγή έρευνας στο Τμήμα Εργασίας στα πλαίσια
διεξαγωγής Μεταπτυχιακής Διατριβής**

Παρακαλώ όπως μου παραχωρηθεί σχετική άδεια για διεξαγωγή έρευνας στους υπαλλήλους του Τμήματος Εργασίας, στα πλαίσια διεξαγωγής της Μεταπτυχιακής μου Διατριβής στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Για την έρευνα θα χρησιμοποιηθεί δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο θα δοθεί στον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι απλή και δεν απαιτεί περισσότερο από δέκα λεπτά. Να σημειωθεί ότι το ερωτηματολόγιο είναι εμπιστευτικό και αφορά την αποτύπωση στατιστικών δεδομένων για ερευνητικούς σκοπούς μόνο. Διευκρινίζεται ότι, κατά την επεξεργασία των δεδομένων, δεν θα καταχωρηθεί η ταυτότητα κανενός από τους ερωτώμενους υπαλλήλους.

Το θέμα της Μεταπτυχιακής μου Διατριβής είναι << Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα στην Κύπρο, Τρόποι Παρακίνησης των Εργαζομένων και Βελτίωσης της Εργασιακής Ικανοποίησης για Αύξηση της Παραγωγικότητας>>.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.

A.2 Επιστολή προς Προϊστάμενο Υπηρεσίας Ασύλου

Προς: Προϊστάμενο Υπηρεσίας Ασύλου

Από: Ιωάννα Φιλίππου, Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

Ημερομηνία: 05 Ιανουαρίου 2017

**Θέμα: Άδεια για διεξαγωγή έρευνας στην Υπηρεσία Ασύλου στα πλαίσια
διεξαγωγής Μεταπτυχιακής Διατριβής**

Παρακαλώ όπως μου παραχωρηθεί σχετική άδεια για διεξαγωγή έρευνας στους υπαλλήλους της Υπηρεσίας Ασύλου, στα πλαίσια διεξαγωγής της Μεταπτυχιακής μου Διατριβής στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Για την έρευνα θα χρησιμοποιηθεί δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο θα δοθεί στον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι απλή και δεν απαιτεί περισσότερο από δέκα λεπτά. Να σημειωθεί ότι το ερωτηματολόγιο είναι εμπιστευτικό και αφορά την αποτύπωση στατιστικών δεδομένων για ερευνητικούς σκοπούς μόνο. Διευκρινίζεται ότι, κατά την επεξεργασία των δεδομένων, δεν θα καταχωρηθεί η ταυτότητα κανενός από τους ερωτώμενους υπαλλήλους.

Το θέμα της Μεταπτυχιακής μου Διατριβής είναι << Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα στην Κύπρο, Τρόποι Παρακίνησης των Εργαζομένων και Βελτίωσης της Εργασιακής Ικανοποίησης για Αύξηση της Παραγωγικότητας>>.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.

A.3 Επιστολή προς Αν. Διευθυντή Τμήματος Αρχείου Πληθυσμού και Μετανάστευσης

Προς: Αν. Διευθυντή Τμήματος Αρχείου Πληθυσμού και Μετανάστευσης

Από: Ιωάννα Φιλίππου, Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

Ημερομηνία: 05 Ιανουαρίου 2017

Θέμα: Άδεια για διεξαγωγή έρευνας στο Τμήμα Αρχείου Πληθυσμού και Μετανάστευσης στα πλαίσια διεξαγωγής Μεταπτυχιακής Διατριβής

Παρακαλώ όπως μου παραχωρηθεί σχετική άδεια για διεξαγωγή έρευνας στους υπαλλήλους του Τμήματος Αρχείου Πληθυσμού και Μετανάστευσης, στα πλαίσια διεξαγωγής της Μεταπτυχιακής μου Διατριβής στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Για την έρευνα θα χρησιμοποιηθεί δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο θα δοθεί στον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι απλή και δεν απαιτεί περισσότερο από δέκα λεπτά. Να σημειωθεί ότι το ερωτηματολόγιο είναι εμπιστευτικό και αφορά την αποτύπωση στατιστικών δεδομένων για ερευνητικούς σκοπούς μόνο. Διευκρινίζεται ότι, κατά την επεξεργασία των δεδομένων, δεν θα καταχωρηθεί η ταυτότητα κανενός από τους ερωτώμενους υπαλλήλους.

Το θέμα της Μεταπτυχιακής μου Διατριβής είναι << Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα στην Κύπρο, Τρόποι Παρακίνησης των Εργαζομένων και Βελτίωσης της Εργασιακής Ικανοποίησης για Αύξηση της Παραγωγικότητας>>.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.

Παράρτημα Β

Ερωτηματολόγιο

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Θα το εκτιμούσα ιδιαίτερα να συμβάλετε στην έρευνα που ακολουθεί η οποία γίνεται στα πλαίσια της Μεταπτυχιακής μου διατριβής στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου με θέμα << Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα στην Κύπρο, Τρόποι Παρακίνησης των Εργαζομένων και Βελτίωσης της Εργασιακής Ικανοποίησης για Αύξηση της Παραγωγικότητας>>, υπό την επίβλεψη του καθηγητή Δρ. Σάββα Κατσικίδη.

Σκοπός της έρευνας είναι να εντοπιστεί ο βαθμός ικανοποίησης των Δημοσίων Υπαλλήλων της Κύπρου: (α) από την εργασία τους και (β) από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως προς τη συμβολή της σε θέματα παρακίνησης των εργαζομένων με στόχο τη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης και αύξηση της παραγωγικότητας.

Οι απαντήσεις που θα δώσετε θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για εκπόνηση της εν λόγω έρευνας και θα είναι απόλυτα **εμπιστευτικές** και **ανώνυμες**, γι' αυτό σας παρακαλώ όπως απαντήσετε με ειλικρίνεια το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί.

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο που διαθέτετε.

Ιωάννα Φιλίππου
Τηλ.: 99 537897
Email: ioannaphilippou71@gmail.com

ΜΕΡΟΣ Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ σημειώστε με √ ότι ισχύει:

1. Φύλο:

Ανδρας Γυναίκα

2. Ηλικία:

25-34 35-44 45-54 55 και άνω

3. Επίπεδο μόρφωσης:

Γυμνάσιο/ Λύκειο/ Τεχνική Σχολή

Κολλέγιο/ Ανώτερη Σχολή

Πανεπιστήμιο

Μεταπτυχιακός Τίτλος

Διδακτορικός Τίτλος

4. Προσδιορισμός όρων απασχόλησης:

Μόνιμος/η Έκτακτος/η Αορίστου Χρόνου

Έκτακτος/η Ορισμένου Χρόνου Ωρομίσθιος/α

5. Μισθολογική Κλίμακα:

Ωρομίσθιος/α A2-A5-A7 A4-A7 A8-A10-A11

A9-A10 A11+2 A13+

6. Έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο:

0-5 έτη 6-10 έτη 11-15 έτη 16-20 έτη

21-25 έτη 26+ έτη

ΜΕΡΟΣ Β. ΑΠΟΨΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥΣ/ ΤΑ ΩΦΕΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥΣ

Απαντήστε στις πιο κάτω ερωτήσεις βάζοντας ✓ στην απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα:

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
7.Αναγνωρίζω πλήρως τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες μου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Είμαι ικανοποιημένος/η με τα καθήκοντα και το αντικείμενο της εργασίας μου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Διεκπεραιώνω την εργασία μου χωρίς καθυστέρηση;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Ο φόρτος εργασίας μου με κάνει να αισθάνομαι πίεση και άγχος;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Είμαι ευχαριστημένος/η από τις συνθήκες και το περιβάλλον της εργασίας μου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.Είμαι ικανοποιημένος/η ως προς τις σχέσεις και τη συνεργασία με τους συναδέλφους μου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Χρειάζομαι περισσότερη εκπαίδευση για βελτίωση της απόδοσης μου σε σχέση με την εργασία που διεκπεραιώνω;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.Γνωρίζω τους στόχους της υπηρεσίας που εργάζομαι και συμβάλλω στην επιτυχία τους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.Είμαι ικανοποιημένος/η από τις αποδοχές μου σε σχέση με την προσφορά μου στη Δημόσια Υπηρεσία;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.Είμαι ικανοποιημένος/η από τα ωφέληματα που λαμβάνω (άδεια ανάπαυσης, άδεια ασθενείας κ.α.);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΜΕΡΟΣ Γ. ΑΠΟΨΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ/ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Απαντήστε στις πιο κάτω ερωτήσεις βάζοντας ✓ στην απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα:

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
17.Υπάρχει συνεργασία με τον άμεσα προϊστάμενο και νοιώθω ασφάλεια να εργάζομαι μαζί του;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.Αναγνωρίζει τις ικανότητες μου και αξιοποιεί πλήρως τα προσόντα μου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.Με ενθαρρύνει να εκφράζομαι ελεύθερα και να παίρνω πρωτοβουλίες για τα θέματα της εργασίας μου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.Η γραπτή αξιολόγηση του άμεσα προϊσταμένου μου είναι δίκαιη και αξιοκρατική;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.Αναγνωρίζει και εκτιμά τις προσπάθειες και την προσφορά μου στην εργασία;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.Είναι ξεκάθαρες οι οδηγίες που δίνει για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων μου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.Έχω την στήριξη του σε περίπτωση αντιμετώπισης δυσκολιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.Με συμβουλεύει για το χειρισμό διαφόρων προβλημάτων που πιθανό να προκύψουν από την εργασία μου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.Η συμπεριφορά του είναι ισότιμη σε μένα και τους συναδέλφους μου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.Ενθαρρύνει και ευνοεί τη συνεργασία μεταξύ των υφισταμένων του;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΜΕΡΟΣ Δ. ΑΠΟΨΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΙΝΟΥΝ ΕΤΣΙ ΩΣΤΕ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΠΙΟ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΙ

Απαντήστε στις πιο κάτω ερωτήσεις βάζοντας ✓ στην απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα:

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
27. Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη του άμεσα προϊστάμενου μου στο χειρισμό των υποθέσεων μου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Περισσότερη και συχνότερη εκπαίδευση για ανάπτυξη των γνώσεων μου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Χρήση πιο σύγχρονης τεχνολογίας για καλύτερη διεκπεραίωση της εργασίας μου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερος σεβασμός με τους συναδέλφους μου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Γεωργίου Βάσος, Λευκωσία 2012, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Διοικητικό Δίκαιο, Νομολογία και Εισαγωγή στη Διοικητή Επιστήμη, Εκδόσεις ΕΝ ΤΥΠΟΙΣ

Dessler Gary, 2015, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, 2^η Έκδοση, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ

Δήμου Νίκος, 2003, Διοίκηση Προσωπικού-Δεύτερη Έκδοση Επαυξημένη και Βελτιωμένη, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ-Γ. Πάρικος & Σία Ε.Ε.

Ιορδάνογλου Δήμητρα, Μάιος 2008, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-Νέες τάσεις και πρακτικές, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ

Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Αθήνα 2002, Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη, Εκδότης ΙΔΙΩΤΙΚΗ

Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Αθήνα 2003, Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση, Γ' Έκδοση, Εκδόσεις ΑΘΗΝΑ

Κάντας Αριστοτέλης, Αθήνα 2009, Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Κίνητρα-Επαγγελματική Ικανοποίηση-Ηγεσία, 15^η Έκδοση, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ Α.Ε.

Κέφης Βασίλης, Ιανουάριος 2005, Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές αρχές και σύγχρονες οικονομικές μονάδες, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ

Κουφίδου-Ξυροτύρη Στέλλα, Θεσσαλονίκη 2001, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων-Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, 3^η Έκδοση, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ

Μουζά-Λαζαρίδη ΆνναΜαρία, 2006, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 1^η Έκδοση, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ

Μπαμπινιώτης Γεώργιος Δ., Αθήνα 2002, Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, 2^η Έκδοση, Εκδότης Κέντρον Λεξικολογίας ΕΠΕ Γεώργιος Κ. Τσιβεριώτης

Μπουραντάς Δημήτρης, Μάρτιος 2005, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ

Noe A. Rayamond, Hollenbech R. John, Gerhart Barry, Wright M. Patrick, Αθήνα 2007, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Τέταρτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ

Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι του 1990 έως 2006 (Ενοποίηση)

Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτρης, Αθήνα 2003, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου

Πατρινός Δημήτριος, Αθήνα 2005, Μάνατζμεντ ΙΙ-Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ ΑΕΒΕ

Στειακάκης Εμμανουήλ, Κατζός Νικόλαος, Θεσσαλονίκη 2002, Management-Μια Σύγχρονη Άποψη, Εκδόσεις ΖΗΤΗ

Τερζίδης Κώστας, Τζωρτζάκης Κώστας, 2004, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Διοίκηση Προσωπικού, 1^η Έκδοση, Εκδόσεις Rosili

Τζωρτζάκης Κώστας, Τζωρτζάκη Αλεξία-Μαίρη, 2007, Οργάνωση και Διοίκηση – Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής, 4^η Έκδοση, Εκδοτικός Οίκος Rosili

Το Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας (Πλήρες Κείμενο)

Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης-Διεύθυνση Σχέσεων Κράτους-Πολίτη, Παρίσι 1987, Η διοίκηση στην Υπηρεσία των Πολιτών, Υπηρεσία Εκδόσεων ΟΑΣΑ

Φαναριώτης Παναγιώτης, 1999, Δημόσια Διοίκηση, Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη

Φαναριώτης Παναγιώτης, Αθήνα 2000, Δημόσια Γραφειοκρατία, Προβλήματα-Επιπτώσεις-Προοπτικές, Εκδόσεις Σταμούλη

Χατζηπαντελή Παναγιώτα, Φεβρουάριος 1999, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ

Χρυσ αφίνης Γεώργιος, Λευκωσία 2013, Η Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση, Αρχοντίδης Τυπογραφικές Επιχειρήσεις Λτδ

Χυτηρής Λεωνίδα, 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδοτικός Οίκος Interbooks

Χυτηρής Λεωνίδα, 2006, Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδοτικός Οίκος Interbooks

Χυτηρής Λεωνίδα, copyright 2001, 1996, 1994, Οργανωσιακή Συμπεριφορά- Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Εκδοτικός Οίκος Interbooks

Ξένη Βιβλιογραφία

Dunleavy Patrick, 1982, Is there a Radical Approach to Public Administration?, Public Administration, 60(2)

Flether P., 1967, Public Administration in H. V. Wiseman (ed.) Political Science, London Routledge & Kegan Paul

Kehr Hugo, Integrating Implicit Motives, Explicit Motives and Perceived Abilities: The Compensatory Model of Work Motivation and Volition, The Academy of Management Review, Vol.29, No.3

Nigro A. Felix, Nigro G. Lloyd, 1989, Modern Public Administration, Harper & Row

Russell Cropanzano, Robert Folger, New York 1996, Procedural Justice and Worker Motivation, sixth edition, Publisher McGraw-Hill

Vroom Victor, 1964, Work and Motivation, John Wiley & Sons, New York

Ηλεκτρονικές Πηγές

Υπουργείο Οικονομικών, Ο Κυπριακός Δημόσιος Τομέας,
<http://www.mof.gov.cy/mof/papd.nsf> (πρόσβαση: 16/11/2016)

Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου <http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf>
(πρόσβαση 17/11/2016)

WIKIPEDIA The free Encyclopedia
https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_public_sector, List of Countries by Public Sector
(πρόσβαση 08/12/2016)

Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, aode.gr,
<http://www.aode.gr/articles/28-max-weber>
(πρόσβαση 18/12/2016)

Γραφειοκρατία, <http://el.wikipedia.org/wiki/Γραφειοκρατία>
(Πρόσβαση 19/12/2016)

Οι έννοιες και οι λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης
http://www.huffingtonpost.gr/giorgos-argyropoulos/-_5895_b_10297624.html
(Πρόσβαση 21/12/2016)

<https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/15456>
(Πρόσβαση 12/01/2017)

<http://www.bluewavemag.com/blueart113.htm>
(Πρόσβαση 23/02/2017)