

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Η Έννοια της Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

Ελένη Χατζηκωνσταντά

Επιβλέπων Καθηγητής

Αθανάσιος Μιχιώτης

Ιούνιος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Η Έννοια της Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

Ελένη Χατζηκωνσταντά

Επιβλέπων Καθηγητής

Αθανάσιος Μιχιώτης

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 2018

Περίληψη

Η παρούσα διατριβή διερευνά όψεις της παρακίνησης του προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου. Ειδικότερα, η εργασία εστιάζει στα κίνητρα που παρακινούν το Διοικητικό Προσωπικό όλων των ιεραρχικών βαθμίδων στην κυπριακή δημόσια υπηρεσία και τη σχετική βαρύτητα των κινήτρων αυτών. Επιπρόσθετα, εντοπίζει παράγοντες στο εργασιακό περιβάλλον που επηρεάζουν - είτε θετικά είτε αρνητικά- την παρακίνηση και τις επιπτώσεις που αυτοί επιφέρουν στην αποδοτικότητα των Δημόσιων Οργανισμών.

Η διατριβή παραθέτει το θεωρητικό υπόβαθρο των υπό εξέταση ζητημάτων. Η ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας αφορά γενικά την έννοια της παρακίνησης και τις θεωρίες κινήτρων που έχουν διαχρονικά αναπτυχθεί, αλλά και ειδικότερα την έννοια της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα, καθώς και παρεμφερείς έννοιες, όπως η εργασιακή ικανοποίηση και ο ρόλος του εργασιακού περιβάλλοντος στη διαμόρφωση αμφοτέρων.

Περαιτέρω, παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο και η υλοποίηση πρωτογενούς, ποσοτικής έρευνας που διενεργήθηκε για να απαντηθούν τα πιο πάνω ερωτήματα. Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, ενώ δείγμα αποτέλεσε Διοικητικό Προσωπικό από όλα τα Υπουργεία, Τμήματα και Υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα της Κύπρου. Η στατιστική ανάλυση και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων οδηγούν σε συμπεράσματα που συμφωνούν με τις διεθνείς ερευνητικές προσεγγίσεις, υπήρξαν όμως και απροσδόκητα ευρήματα, σε αντίθεση με αυτές.

Το σημαντικότερο συμπέρασμα της διατριβής είναι ότι είναι οι ίδιοι οι Δημόσιοι Οργανισμοί που με το πέρασμα του χρόνου απογοητεύουν και αποθαρρύνουν το προσωπικό τους, στο βαθμό που διατηρούν συγκεκριμένη κουλτούρα και

πρακτικές διοίκησης. Μπορεί μάλιστα να υποστηριχθεί ότι οι πλέον ευσυνείδητοι λειτουργοί, οι οποίοι παρακινούνται περισσότερο από ενδογενείς δυνάμεις ή από υπηρεσιακά κίνητρα, είναι αυτοί που αποκαρδιώνονται περισσότερο από τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που υπονομεύουν τα κίνητρα απόδοσης.

Η σημασία της παρούσας διατριβής έγκειται στο ότι συμβάλλει στον επαναπροσδιορισμό των στόχων της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων στον κυπριακό Δημόσιο Τομέα.

Summary

The present dissertation explores aspects of personnel motivation in the Public Sector of Cyprus. In particular, it focuses on the motives of the administrative officers of all hierarchical levels in the Cypriot Public Service and the relative weight of these motives. In addition, it detects factors in the working environment that affect motivation -either positively or negatively- and the consequences that these have on the efficiency of Public Organizations.

The dissertation sets out the theoretical context of the issues under examination. The relative bibliography review concerns the concept of motivation in general and the motive-theories that have been developed over time, as well as the concept of public sector motivation in particular, and also other relative concepts, such as job satisfaction and the role of work environment on both satisfaction and motivation.

Furthermore, the dissertation presents the methodological context and the realization of primary, quantitative research that was carried out to answer the above questions. A structured questionnaire was created to be used as the research tool of the current research, while the sample consisted of administrative personnel from all Ministries, Departments and Services of the Cyprus Public Sector. The statistical analysis and the interpretation of results lead to conclusions that consent with international research, there have been some unexpected findings though, that dissent from them.

The most important conclusion of the dissertation is that the Public Organizations themselves disappoint and discourage their personnel, to the extent that they retain a specific culture and administration practices. It also supports that the most

conscientious civil servants, who are mostly motivated by internal strengths or public service motivation, are the ones who are most disheartened by the environmental factors that undermine motivation.

The importance of this dissertation lies in its contribution to redefining the goals of human resource management in the Public Sector of Cyprus.

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή.....	1
1.1. Προσδιορισμός προβλήματος.....	1
1.2. Διεθνής εμπειρία στην μελέτη της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα.....	1
1.3. Σκοπός Διατριβής.....	2
1.4. Σημαντικότερα Συμπεράσματα.....	3
1.5. Περιορισμοί Διατριβής.....	3
1.6. Μεθοδολογία.....	4
1.7. Παρουσίαση Κεφαλαίων που ακολουθούν.....	5
2. Το ζήτημα της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα και Σχετική Διεθνής Εμπειρία.....	6
2.1. Το ζήτημα της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα	6
2.2. Διεθνής Εμπειρία στη Μελέτη της Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα	7
2.2.1. Θεωρίες Παρακίνησης.....	7
2.2.2. Η Έννοια της Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα.....	13
2.2.3. Σύγκριση της Παρακίνησης στο Δημόσιο και τον Ιδιωτικό Τομέα.....	17
2.2.4. Ο ρόλος του εργασιακού περιβάλλοντος στην επαγγελματική ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα.....	19
2.2.5. Πολιτικές Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα.....	22

3. Μεθοδολογία.....	27
3.1. Σκοπός της Παρούσας Έρευνας.....	27
3.2. Πεδίο Εφαρμογής και Μέθοδος της Παρούσας Έρευνας.....	28
3.3. Περιορισμοί της Παρούσας Έρευνας.....	31
4. Υλοποίηση έρευνας.....	32
4.1.Ερωτηματολόγιο	32
4.2. Δείγμα και Συλλογή Δεδομένων	36
4.3. Αποτελέσματα.....	40
4.3.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος.....	40
4.3.2. Αντιλήψεις περί παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα.....	46
4.3.2.1. Περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα: Εργασιακές συνθήκες.....	46
4.3.2.2. Περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα: Κουλτούρα Δημόσιου Οργανισμού.....	55
4.3.2.3. Περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα: Προοπτικές Ανάπτυξης και Ανέλιξης.....	66
4.3.2.4. Τι παρακινεί το προσωπικό και πόση βαρύτητα έχει κάθε κίνητρο.....	68
4.3.2.5. Ιεράρχηση των κινήτρων.....	79
4.3.3. Ανάλυση Συσχέτισης.....	82
4.3.3.1. Ικανοποίηση από το εργασιακό περιεχόμενο / εργασιακές συνθήκες.....	82

4.3.3.2. Ικανοποίηση από την κουλτούρα του Δημόσιου Οργανισμού.....	85
4.3.3.3. Ικανοποίηση από τις προοπτικές ανάπτυξης και ανέλιξης.....	89
4.3.3.4. Σχέση ιεραρχικής βαθμίδας – κινήτρων.....	90
4.3.3.5. Σχέση υπηρεσιακής θητεία – κινήτρων.....	92
5. Συμπεράσματα.....	95
5.1. Τι παρακινεί το προσωπικό και πόση βαρύτητα έχει κάθε κίνητρο.....	95
5.2. Περιβαλλοντικοί Παράγοντες που Επηρεάζουν τα Κίνητρα.....	98
5.2.1. Εργασιακές συνθήκες.....	99
5.2.2. Κουλτούρα Δημόσιου Οργανισμού.....	102
5.2.3. Προοπτικές ανάπτυξης και ανέλιξης.....	105
5.3. Επίδραση της Ιεραρχικής Θέσης και της Υπηρεσιακής Θητείας στην Παρακίνηση.....	106
5.4. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	110
Βιβλιογραφία.....	113
Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο.....	118

*«Τά πάντα ρεῖ,
μηδέποτε κατά τ'αυτό μένει»*

Ηράκλειτος
544-484 π.Χ.

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Είναι αλήθεια τόσο αδιάφοροι οι δημόσιοι υπάλληλοι; Ή μήπως πρέπει να αναζητηθούν αλλού τα αίτια της υποβαθμισμένης διάθεσής τους για εργασία;

1.1. Προσδιορισμός Προβλήματος

Οι παράγοντες που κινητοποιούν το προσωπικό των Δημόσιων Οργανισμών να εργάζεται όσο το δυνατό καλύτερα, καθώς και οι παράγοντες που αναστέλλουν την παραγωγικότητα του προσωπικού είναι ζητήματα που απασχολούν την έρευνα αλλά και τις Διοικήσεις των Δημόσιων Οργανισμών, στον ελληνικό χώρο και διεθνώς.

1.2. Διεθνής Εμπειρία στη Μελέτη της Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

Είναι κοινά αποδεκτό ότι ο βαθμός στον οποίο ένας Οργανισμός, είτε Δημόσιος είτε Ιδιωτικός, επιτυγχάνει τους στόχους του εξαρτάται από τις επιδόσεις του

προσωπικού του, οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες από το βαθμό ικανοποίησης του και τα κίνητρα που του παρέχονται από τον ίδιο τον Οργανισμό. Στη βιβλιογραφία τα κίνητρα διακρίνονται σε εσωτερικά/ ενδογενή και εξωτερικά/ εξωγενή, ενώ έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες για το τι παρακινεί τους ανθρώπους καθώς και για την εργασιακή ικανοποίηση. Ταυτόχρονα, η έρευνα σε ό,τι αφορά το Δημόσιο Τομέα καταγράφει όχι μόνο κίνητρα αλλά και αντικίνητρα απόδοσης, όπως μεταξύ άλλων είναι το ανεπαρκές εργασιακό περιβάλλον, τα αναποτελεσματικά συστήματα εργασίας, η κουλτούρα στο Δημόσιο Τομέα, καθώς και η απουσία πραγματικών ευκαιριών ανάπτυξης και ανέλιξης. Από την άλλη η παρακίνηση εμφανίζεται ως μία δυναμική έννοια, καθώς τα κίνητρα τείνουν να εξελίσσονται με το χρόνο -είτε θετικά είτε αρνητικά- αναλόγως των συνθηκών εντός του Οργανισμού: Παρόλο που η πολιτική που εφαρμόζουν οι Δημόσιοι Οργανισμοί καθορίζεται κατά κύριο λόγο από κυβερνητικές αποφάσεις, αυτοί δεν παύουν να λειτουργούν ταυτόχρονα ως οργανωτικές οντότητες με τη δική τους κουλτούρα, υποδομή, δυναμική ανάπτυξης και πρακτικές εργασίας και διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, που διαμορφώνουν με το πέρασμα του χρόνου την παρακίνηση του προσωπικού. Σχετικές εμπειρικές μελέτες καταδεικνύουν ότι ο Δημόσιος Τομέας δύναται να διατηρήσει ή και να βελτιώσει την παρακίνηση του προσωπικού του και ως εκ τούτου ότι οφείλει να επενδύσει στην ανάπτυξη των κινήτρων των λειτουργών του μέσα από συγκεκριμένες πρακτικές διοίκησης και πολιτικές παρακίνησης, ώστε να εξασφαλίζει σε βάθος χρόνου ικανοποιημένο και αφοσιωμένο προσωπικό που θα του επιτρέπει να επιτυγχάνει στην αποστολή και τους στόχους του στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

1.3. Σκοπός Διατριβής

Η διατριβή αυτή έχει ως στόχο να εξερευνήσει την έννοια της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου. Συγκεκριμένα, αναζητεί τι παρακινεί το διοικητικό προσωπικό του Δημοσίου και τη σχετική βαρύτητα που έχει το καθένα από τα

κίνητρα αυτά. Επιπρόσθετα, διερευνά τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που ενδεχομένως υπονομεύουν τα κίνητρα για την καλύτερη δυνατή απόδοση, όπως οι εργασιακές συνθήκες, η κουλτούρα στο Δημόσιο Τομέα και οι προοπτικές προσωπικής ανάπτυξης και επαγγελματικής ανέλιξης.

1.4. Σημαντικότερα Συμπεράσματα

Τα ευρήματα αναμένεται να υπαγορεύσουν τρόπους αντιμετώπισης της προφανώς υποβαθμισμένης παρακίνησης και αλλαγές που ενδεχομένως να απαιτούνται στη Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα. Το σημαντικότερο συμπέρασμα της διατριβής είναι ότι είναι οι ίδιοι οι Δημόσιοι Οργανισμοί που με το πέρασμα του χρόνου απογοητεύουν και αποθαρρύνουν το προσωπικό τους, εφόσον διατηρούν συγκεκριμένη κουλτούρα και πρακτικές διοίκησης. Ένα άλλο ενδιαφέρον συμπέρασμα είναι ότι οι πλέον ευσυνείδητοι λειτουργοί, οι οποίοι παρακινούνται περισσότερο από εσωτερικές/ ενδογενείς δυνάμεις, ή από τη λεγόμενη υπηρεσιακή παρακίνηση (public service motivation), είναι αυτοί που αποκαρδιώνονται περισσότερο από τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που υπονομεύουν τα κίνητρα απόδοσης. Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης συγκρίνονται με τα συμπεράσματα άλλων εμπειρικών ερευνών, για να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο συμφωνούν με τη σχετική με το θέμα βιβλιογραφία και τις προτεινόμενες στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

1.5. Περιορισμοί Διατριβής

Ο κυριότερος περιορισμός της παρούσας διατριβής, που θα μπορούσε να έχει επιπτώσεις στη γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων, αφορά στο ίδιο το δείγμα. Για πρώτη φορά διενεργείται μελέτη κινήτρων αποκλειστικά σε διοικητικό προσωπικό, οπότε αναπόφευκτα ο αριθμός των συμμετεχόντων είναι μικρός. Θα ήταν ενδιαφέρον να διευρυνθεί η έρευνα και

σε άλλες ομάδες επιστημονικού προσωπικού του Δημόσιου Τομέα της Κύπρου, με παρόμοιες προοπτικές επαγγελματικής ανάπτυξης και ανέλιξης. Επιπρόσθετα, θα ήταν χρήσιμη μία έρευνα η οποία αξιολογεί την απόδοση αυτής της κατηγορίας υπαλλήλων πριν και μετά την εφαρμογή ενός προγράμματος προαγωγής των κινήτρων, προκειμένου να επιβεβαιωθεί κατά πόσο συγκεκριμένοι περιβαλλοντικοί παράγοντες, που διαφαίνεται ότι υπονομεύουν τα κίνητρα, έχουν πράγματι επιπτώσεις στην απόδοση του Δημόσιου Τομέα.

1.6. Μεθοδολογία

Η έρευνα βασίζεται σε πρωτογενή στοιχεία, τα οποία συλλέχθηκαν ανώνυμα μέσω δημοσκόπησης. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για τους σκοπούς της παρούσας διατριβής ως το αποκλειστικό της ερευνητικό εργαλείο και λαμβάνει υπόψη ατομικές διαφορές (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εκπαιδευτικό επίπεδο, διάρκεια θητείας στο Δημόσιο και ιεραρχική θέση), οι οποίες έχει διαφανεί ότι επιδρούν στα επίπεδα παρακίνησης.

Το τυχαίο δείγμα 71 Λειτουργών αποτελεί μόνιμο διοικητικό προσωπικό από όλα τα Υπουργεία/ Τμήματα/ Υπηρεσίες της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας και από όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες και θεωρείται αντιπροσωπευτικό του συνολικού πληθυσμού.

Το ερωτηματολόγιο διαβιβάσθηκε ηλεκτρονικά στα υπηρεσιακά ηλεκτρονικά ταχυδρομεία του Διοικητικού Προσωπικού για να απαντηθεί ανώνυμα. Για ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική και ανάλυση συσχέτισης.

1.7. Παρουσίαση Κεφαλαίων που Ακολουθούν

Στο επόμενο κεφάλαιο, αφού προσδιοριστεί το υπό διερεύνηση πρόβλημα, ακολουθεί η ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, η οποία παρακολουθεί τη διεθνή εμπειρία στην προσέγγιση του προβλήματος. Η έννοια της παρακίνησης των λειτουργών του Δημόσιου και Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα αποτελεί ένα από τα πιο καίρια ζητήματα στη Δημόσια Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διεθνώς και η συζήτηση καταγράφει πληθώρα παραγόντων που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τα κίνητρα απόδοσης.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μέθοδος έρευνας της παρούσας εργασίας και γίνεται επίσης αναφορά στους περιορισμούς της.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εμπειρική εφαρμογή της εργασίας. Το κύριο αντικείμενο της έρευνας είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων του διοικητικού προσωπικού του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο αναφορικά με τους παράγοντες που τους παρακινούν να εργάζονται καλύτερα και τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα. Τα κίνητρα αξιολογούνται και ιεραρχούνται στη βάση της βαρύτητας που δηλώνουν οι ίδιοι οι συμμετέχοντες ότι έχουν γι αυτούς. Οι παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν την παρακίνηση -είτε θετικά είτε αρνητικά- κατηγοριοποιούνται σε τρεις ομάδες, τις εργασιακές συνθήκες, την οργανωσιακή κουλτούρα και τις προοπτικές ανέλιξης. Στο κεφάλαιο αυτό παρέχονται επίσης πληροφορίες για το δείγμα και τη συλλογή δεδομένων και ακολουθεί στατιστική ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Κεφάλαιο 2

Το ζήτημα της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα και σχετική διεθνής εμπειρία

2.1. Το ζήτημα της Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

Οι παράγοντες ή δυνάμεις που παρακινούν το προσωπικό των Δημόσιων Οργανισμών, καθώς και οι παράγοντες που αναστέλλουν την παραγωγικότητα του προσωπικού είναι ζητήματα που απασχολούν την έρευνα, αλλά και τις Διοικήσεις των Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα, στον ελληνικό χώρο και διεθνώς. Η παρούσα εργασία επιδιώκει να εξερευνήσει τους παράγοντες που παρακινούν το διοικητικό προσωπικό του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο και τη σχετική βαρύτητα καθενός από τους παράγοντες αυτούς. Επιπρόσθετα, διερευνά την υπόθεση ότι συγκεκριμένοι περιβαλλοντικοί παράγοντες, όπως οι εργασιακές συνθήκες, η κουλτούρα και οι προοπτικές ανάπτυξης και ανέλιξης στο Δημόσιο Τομέα, υπονομεύουν τα κίνητρα για την καλύτερη δυνατή απόδοση. Στη βιβλιογραφία η έννοια της παρακίνησης συνδέεται και με την έννοια της ικανοποίησης του προσωπικού, γι αυτό ο βαθμός

ικανοποίησης των υπαλλήλων από τις πιο πάνω μεταβλητές (εργασιακές συνθήκες, κουλτούρα, προοπτικές) αξιολογείται ως δείκτης παρακίνησης.

2.2. Διεθνής Εμπειρία στη Μελέτη της Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί τον σημαντικότερο πόρο που διαθέτει ο Δημόσιος Τομέας. Το αφοσιωμένο ανθρώπινο δυναμικό, αυτό που αποδίδει στο μέγιστο δυνατό βαθμό στην εργασία του υποστηρίζοντας τις προσπάθειες της Διοίκησης, είναι το κλειδί της επιτυχίας για τους σύγχρονους Δημόσιους Οργανισμούς, καθώς θεωρείται η «δημιουργική τάξη» που απαιτείται για αναβάθμιση της Δημόσιας Διοίκησης (Florida 2011 στην Τσολακίδου 2016). Όμως ποιες δυνάμεις ή η ικανοποίηση ποιων αναγκών παρακινεί τους δημοσίου υπαλλήλους να εργάζονται όσο το δυνατό πιο αποτελεσματικά;

2.2.1. Θεωρίες Παρακίνησης

Η έννοια της παρακίνησης αφορά μια βασική ψυχολογική διεργασία η οποία επηρεάζει τη συμπεριφορά του ανθρώπου και καθορίζει μεταξύ άλλων τη στάση και την απόδοση του στην εργασία του. Για το λόγο αυτό η έννοια της παρακίνησης θεωρείται κεντρική στη Διοίκηση και έχει μελετηθεί εκτενώς τα τελευταία χρόνια, διευρύνοντας τις θεωρητικές και εμπειρικές προσεγγίσεις της Ψυχολογίας. Η λέξη παρακίνηση (Motivation στα αγγλικά) προέρχεται ετυμολογικά από τη λατινική λέξη *Movere*, που σημαίνει κινώ, και συχνά χρησιμοποιείται ως συνώνυμη με τους όρους κίνητρο, θέληση, επιθυμία, στόχος. Η παρακίνηση περιγράφεται ως μία εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς προς στόχους που όταν υλοποιηθούν ικανοποιούν τις ανάγκες του ανθρώπου (Μπουραντάς 1992). Από την πλευρά της Διοίκησης ενός Οργανισμού θεωρείται ως το σύνολο των ενεργειών που

επιστρατεύονται ώστε να προκαλείται και να διατηρείται η διάθεση του εργαζόμενου να εργαστεί με συγκεκριμένο τρόπο (Χυτήρης 2001).

Η Ψυχολογία έχει μελετήσει συστηματικά τα ανθρώπινα κίνητρα και διάφορες θεωρίες έχουν αναπτυχθεί για το τι παρακινεί τους ανθρώπους. Οι θεωρίες αυτές προσπαθούν να εξηγήσουν τι πραγματικά παρακινεί τους ανθρώπους, ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες, πώς ιεραρχούνται και πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Πέραν από το περιεχόμενο της παρακίνησης, εξετάζεται επίσης η διαδικασία της παρακίνησης και οι μεταβλητές που επηρεάζουν τόσο την παρακίνηση όσο και την εργασιακή ικανοποίηση (Χυτήρης 2006).

Η πλέον γνωστή από τις θεωρίες παρακίνησης, η Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών, του Maslow, υποστηρίζει ότι οι ανθρώπινες ανάγκες ιεραρχούνται με αυστηρή σειρά προτεραιότητας, από τις πιο βασικές στις πιο σύνθετες ανάγκες. Έτσι, οι φυσιολογικές-βιολογικές ανάγκες (π.χ. τροφή, νερό, στέγαση) τοποθετούνται στη βάση της ιεραρχικής πυραμίδας και ακολουθούν οι ανάγκες ασφάλειας (π.χ. σταθερότητα, ασφάλεια στο περιβάλλον ή την εργασία). Στο τρίτο επίπεδο τοποθετούνται οι κοινωνικές ανάγκες (π.χ. κοινωνική συναναστροφή, αποδοχή, φιλία) και στο τέταρτο οι ανάγκες αναγνώρισης (π.χ. η απόκτηση κύρους, σεβασμού, ανεξαρτησίας και ελευθερίας). Τέλος, στο υψηλότερο επίπεδο τοποθετούνται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης που αφορούν την ανάγκη του ανθρώπου να πραγματώσει το δυναμικό του, να πραγματοποιήσει τα όνειρα και τις προσδοκίες του. Η θεωρία αυτή υποθέτει ότι απαιτείται η ικανοποίηση των αναγκών της αμέσως προηγούμενης ιεραρχικής βαθμίδας πριν ο άνθρωπος παρακινηθεί για να ικανοποιήσει υψηλότερες ανάγκες (Μπουραντάς 1992).

Στην κριτική της θεωρίας αυτής μεταξύ άλλων περιλαμβάνεται η αδυναμία της να λάβει υπόψη δημογραφικές διαφορές όπως π.χ. φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, καθώς

και το γεγονός ότι όλοι οι άνθρωποι δεν ιεραρχούν αναγκαστικά με την ίδια σειρά τις ανάγκες τους (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη 2006).

Τις αδυναμίες αυτές αντιμετώπισε ως ένα βαθμό η θεωρία του Murray, που υποστήριξε ότι οι άνθρωποι έχουν διαφορετικής έντασης ανάγκες, οι οποίες διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους. Υποστήριξε ακόμα ότι ο κάθε άνθρωπος ιεραρχεί τις ανάγκες του με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τη σπουδαιότητα και τη βαρύτητα που κάθε ανάγκη έχει γι αυτόν. Τη θεωρία αυτή επεκτείνει η θεωρία του McClelland (Μπουραντάς 1992).

Η Θεωρία Κάλυψης των Επίκτητων Αναγκών, του McClelland, αναφέρει ότι ο άνθρωπος παρακινείται από τις εξής ανάγκες: τις ανάγκες δημιουργίας δεσμών, επίτευξης σκοπών και εξουσίας. Η ανάγκη για δημιουργία δεσμών ταυτίζεται με τις κοινωνικές ανάγκες της θεωρίας του Maslow, σύμφωνα με τις οποίες οι άνθρωποι επιδιώκουν να ενταχθούν σε κοινωνικές ομάδες και να γίνουν αποδεκτοί. Η ανάγκη για εξουσία ή δύναμη ωθεί τον άνθρωπο να έχει επιρροή σε άλλους ανθρώπους, τους οποίους να κατευθύνει, ενώ η ανάγκη για επίτευξη σκοπών ωθεί τον άνθρωπο να έχει υψηλή απόδοση, επιδιώκοντας το καλύτερο δυνατό στις δραστηριότητες του. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι, ενδιαφέρονται να ικανοποιήσουν και τις τρεις αυτές ανάγκες, όμως η κάθε μια τους είναι περισσότερο ή λιγότερο έντονη από άνθρωπο σε άνθρωπο λόγω διαφορετικών συνδυασμών παραγόντων που διαμορφώνουν τα κίνητρα (Κουτούζης, 1999 στους Γκάτζουλα και Μανούσου, 2015, Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη 2006).

Στη Διοίκηση γνωστή είναι επίσης η Θεωρία X και Ψ, του McGregor, που διατυπώνει τις αντίστοιχες δύο θεωρίες, κάθε μία από τις οποίες στηρίζεται σε διαφορετικές υποθέσεις για την ανθρώπινη φύση και την παρακίνηση: Σύμφωνα με την υπόθεση X, οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους οκνηροί, αντιπαθούν ή και αποφεύγουν την εργασία, την πρωτοβουλία και τις ευθύνες και ως εκ τούτου ο ηγέτης/

προϊστάμενος οφείλει να τους ελέγχει στενά και να τους αναγκάζει να εργάζονται. Σύμφωνα με την υπόθεση Ψ, οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους εργατικοί, δημιουργικοί και υπεύθυνοι. Αποδίδουν καλύτερα με την κατάλληλη παρακίνηση και τυχόν ανεπάρκειες πρέπει να αποδίδονται στη Διοίκηση που δεν απελευθερώνει τις δυνάμεις που κρύβουν μέσα τους οι εργαζόμενοι. Ο McGregor υποστήριξε ότι η θεωρία Ψ είναι πιο έγκυρη και για την αποτελεσματική εφαρμογή της πρότεινε να υπάρχουν καλές σχέσεις στις εργασιακές ομάδες και συμμετοχική λήψη αποφάσεων, ώστε να παρακινούνται οι εργαζόμενοι (Χυτήρης 2001).

Η θεωρία των δύο παραγόντων, του Herzberg, γνωστή και ως Θεωρία της Παρακίνησης-Υγιεινής, διακρίνει τις ανθρώπινες ανάγκες στους *παράγοντες παρακίνησης* (παρακινητές ή κίνητρα) και τους *παράγοντες υγιεινής*. Οι παράγοντες παρακίνησης, δηλ. οι δυνάμεις που δημιουργούν ικανοποίηση και παρακινούν τον άνθρωπο σχετίζονται με το εργασιακό περιεχόμενο και είναι οι εξής: η ενδιαφέρουσα εργασία, η επίτευξη, η ευθύνη, η δυνατότητα αναγνώρισης, η δυνατότητα προαγωγής/ανέλιξης και η προσωπική ανάπτυξη. Οι παράγοντες υγιεινής, που μπορούν να προκαλέσουν δυσαρέσκεια και αποτελούν προϋπόθεση για την παρακίνηση του ανθρώπου, σχετίζονται με το εργασιακό πλαίσιο και αφορούν τις εργασιακές συνθήκες, τη διοίκηση και την πολιτική της επιχείρησης, τις διαπροσωπικές εργασιακές σχέσεις, την ανταμοιβή, την εργασιακή ασφάλεια, κ.α. Ειδικότερα, ο Herzberg υποστήριξε ότι ο άνθρωπος στην εργασία του δεν ικανοποιείται απλά όταν εκλείψουν οι αιτίες που προκαλούν δυσαρέσκεια. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, το αντίθετο της δυσαρέσκειας είναι η μη δυσαρέσκεια και όχι η ικανοποίηση. Ως εκ τούτου οι παράγοντες υγιεινής αποτελούν αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη για την παρακίνηση και την ικανοποίηση του εργαζόμενου. Ικανοποίηση υπάρχει όταν το περιεχόμενο της εργασίας ευχαριστεί τον άνθρωπο, και γι' αυτό υποστηρίζεται ότι οι παρακινητές (κίνητρα) συμβάλλουν στην ικανοποίησή του εργαζόμενου και τον οδηγούν στη μέγιστη απόδοση (Γκάτζουλας και Μανούσου 2015, Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη 2006).

Από τις πιο σύγχρονες θεωρίες, γνωστότερη είναι η Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία «η παρακίνηση προκύπτει συνδυαστικά, από την προτίμηση του εργαζόμενου για κάποιο αποτέλεσμα και την προσδοκία του ότι συγκεκριμένες ενέργειες θα οδηγήσουν στο αποτέλεσμα αυτό» (Γκάτζουλας και Μανούσου 2015: 76). Η θεωρία αυτή προσπαθήσει να εντοπίσει όχι τι παρακινεί τον εργαζόμενο, αλλά το πώς αυτός παρακινείται. Συγκεκριμένα, η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η παρακίνηση είναι αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης ανάμεσα στις ακόλουθες μεταβλητές: την επιθυμία ανταμοιβών, την προσδοκία ανταμοιβών και την προσδοκία απόδοσης: ο εργαζόμενος προσπαθεί, μέσα από τον Οργανισμό, να επιτύχει κάποιους στόχους που συνδέονται με επιθυμητές ανταμοιβές. Η ένταση της επιθυμίας διαφέρει για κάθε ανταμοιβή και επίσης διαφέρει από εργαζόμενο σε εργαζόμενο. Ο εργαζόμενος προσδοκεί ότι θα εξασφαλίσει συγκεκριμένες ανταμοιβές με συγκεκριμένη απόδοση. Για να επιτύχει την προσδοκώμενη απόδοση ο εργαζόμενος αυξάνει τις προσπάθειες του. (Μπουραντάς 1992).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η θεωρία αυτή παρουσιάζει την παρακίνηση ως μία διαδικασία διαπραγμάτευσης μεταξύ του εργαζόμενου και του Οργανισμού, η οποία επηρεάζεται από προηγούμενες σχετικές εμπειρίες του εργαζόμενου. Η θεωρία αυτή αναγνωρίζει ατομικές διαφορές στις επιθυμητές ανταμοιβές και τις προσδοκώμενες ανταμοιβές και αποδόσεις (Μπουραντάς 1992).

Η Θεωρία της Ισοτιμίας ή της Δικαιοσύνης, του Adams, επεκτείνει την προσέγγιση αυτή, υποστηρίζοντας ότι όταν ο εργαζόμενος διαπιστώνει ότι η συνεισφορά του αποφέρει ισότιμα οφέλη με την συνεισφορά των άλλων παρακινείται να εργαστεί περισσότερο, ώστε η επιπλέον προσφορά του να εκτιμηθεί αναλόγως (Κουτούζης, 1999 στους Γκάτζουλα και Μανούσου, 2015). Ειδικότερα, η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι ο κάθε εργαζόμενος επιθυμεί να τυγχάνει δίκαιης και ισότιμης μεταχείρισης με τους συναδέλφους του, γι αυτό και συγκρίνει τι συνεισφέρει και τι απολαμβάνει από τον Οργανισμό σε σχέση με τους συναδέλφους του. Μέσα στα

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

πλαίσια αυτά προσαρμόζει την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας του και βελτιώνει την απόδοσή του. Όταν όμως αισθάνεται αδικημένος μειώνει το επίπεδο της εργασίας του και τείνει ακόμα και να απουσιάζει συχνά ή/ και να εγκαταλείπει τη θέση του όταν αισθάνεται ότι η αδικία είναι μεγάλη. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή ως συνεισφορά θεωρείται η ποιότητα και η ποσότητα της εργασίας, η μόρφωση, η ειδίκευση και η προϋπηρεσία, μεταξύ άλλων, ενώ οι απολαβές περιλαμβάνουν τις χρηματικές αμοιβές και ωφελήματα, τα ενδιαφέροντα καθήκοντα, τις προαγωγές, το κύρος και την ασφάλεια. (Μπουραντάς 1992).

Οι πιο πάνω θεωρίες παρακίνησης θέτουν τη βάση της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η έννοια της ικανοποίησης συνδέεται με την έννοια της παρακίνησης και έχει μελετηθεί στο πλαίσιο πολλών επιστημών, μεταξύ των οποίων και η Διοίκηση, διότι θεωρείται ότι επηρεάζει την επαγγελματική συμπεριφορά, τη δέσμευση στην εργασία και τη βελτίωση της παραγωγικότητας (Γκάτζουλας και Μανούσου 2015).

Πέραν των θεωριών αυτών, είναι ευρέως γνωστό ότι τα κίνητρα διακρίνονται σε εσωτερικά/ενδογενή και εξωτερικά/ εξωγενή κίνητρα. Τα εσωτερικά κίνητρα αναφέρονται ως το γνήσιο ενδιαφέρον και η ευχαρίστηση από μία δραστηριότητα, που καθοδηγεί την ανθρώπινη συμπεριφορά και που αποτελεί την προϋπόθεση για ανάπτυξη και μάθηση. Αντίθετα, τα εξωτερικά κίνητρα δεν είναι κατεξοχήν εθελούσια όπως τα εσωτερικά κίνητρα, αλλά πηγάζουν από παράγοντες εκτός του εαυτού (Potiriroon και Ford 2017, Sung και Word, 2012). Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι που παρακινούνται από εσωτερικά κίνητρα τείνουν να αναζητούν ενδιαφέρον, ευχαρίστηση, προσωπική έκφραση και πρόκληση από την εργασία τους, και παρακινούνται να καταβάλουν μεγαλύτερες προσπάθειες χωρίς εξωτερικές ανταμοιβές, ενώ όσοι παρακινούνται από εξωτερικά κίνητρα τείνουν να επιδιώκουν στόχους εκτός της εργασίας καθεαυτής, όπως η αύξηση του μισθού ή η

εργασιακή ασφάλεια (Amabile, 1993 στους Potiriroon και Ford 2017 και στους Sung και Word, 2012).

Οι Deci και Ryan (2000), ανέπτυξαν τη θεωρία του Αυτοκαθορισμού της Συμπεριφοράς, (Self-determination Theory-SDT), η οποία διακρίνει τα κίνητρα από πλήρως αυτόνομα, αυτοκαθοριζόμενα (εσωτερικά) σε πλήρως επιβεβλημένα (εξωτερικά). Τα δε εξωτερικά κίνητρα διαφοροποιούνται σε τέσσερις υποκατηγορίες ανάλογα με το βαθμό εξωτερικού ελέγχου, δηλ. κατά πόσο επιβάλλονται (α) από κανονισμούς, ανταμοιβή ή τιμωρία, (β) από εσωτερική πίεση για διατήρηση της αυτοεικόνας, ενοχή ή ντροπή, (γ) από αξίες που αναγνωρίζει ως σημαντικές ο ίδιος ο άνθρωπος, ή (δ) από αξίες που έχει πλήρως ενστερνιστεί ο άνθρωπος. Οι δύο τελευταίες υποκατηγορίες εξωτερικών κινήτρων θεωρούνται ως ένα βαθμό αυτόνομη παρακίνηση.

2.2.2. Η Έννοια της Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

Πέραν της διάκρισης μεταξύ εσωτερικών/ εγγενών και εξωτερικών/ εξωγενών κινήτρων, στη βιβλιογραφία αναγνωρίζεται μία ιδιαίτερη κατηγορία εργασιακών κινήτρων, η οποία αφορά αποκλειστικά την παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα και έχει καθιερωθεί διεθνώς με τον όρο Public Sector Motivation-PSM. Το PSM αποτελεί την πλέον πολυσυζητημένη έννοια στη Δημόσια Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Giauque, Anderfuhren-Biget & Varone, 2013: 124), διότι με αυτή συσχετίζονται θετικά τόσο η ικανοποίηση του προσωπικού όσο και η αποδοτικότητα και η συνολική συμπεριφορά του (Camilleri, 2007).

Πρώτοι οι Perry και Wise ανέπτυξαν την έννοια της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα (PSM), στις αρχές της δεκαετίας του 90, υποστηρίζοντας ότι αυτό το είδος παρακίνησης αφορά στην προδιάθεση ορισμένων ανθρώπων να ανταποκρίνονται σε κίνητρα που εντοπίζονται αρχικά ή αποκλειστικά σε Δημόσιους Οργανισμούς

(Perry & Wise, 1990). Ειδικότερα, υποστηρίχθηκε ότι η συμπεριφορά του προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα καθορίζεται από ορθολογικά, συναισθηματικά και κανονιστικά (normative) κίνητρα. Για παράδειγμα, οι ενέργειες που γίνονται για αύξηση της χρησιμότητας θεωρείται ότι προκύπτουν από ορθολογικά κίνητρα: Ο εργαζόμενος στο δημόσιο τομέα ταυτίζει το προσωπικό του όφελος με το όφελος του κοινωνικού συνόλου. Ως αποτέλεσμα, η τάση του εργαζόμενου να αυξήσει την προσωπική του ωφέλεια και ικανοποίηση, τον παρακινεί και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του Δημόσιου Οργανισμού και στην αφοσίωση στην αποστολή και τους σκοπούς του. Επιπρόσθετα, οι ενέργειες που γίνονται στην προσπάθεια συμμόρφωσης με τα πρότυπα, τα ήθη και την κουλτούρα του Οργανισμού και κυρίως από την πίστη στη Δημόσια Διοίκηση και το δημόσιο συμφέρον, προκύπτουν από κανονιστικά κίνητρα. Τέλος, οι ενέργειες που γίνονται ως συναισθηματική ανταπόκριση στο εργασιακό ή κοινωνικό περιβάλλον και από την ανάγκη του εργαζόμενου να βοηθήσει άλλους ανθρώπους ή την πολιτεία (π.χ. αλtruισμός, πατριωτισμός, κοινωνική ευαισθησία) θεωρείται ότι προκύπτουν από συναισθηματικά κίνητρα (Perry & Wise 1990).

Με βάση την έννοια της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα/ PSM οι Perry & Wise υποστήριξαν ότι τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων προσδιορίζονται από τέσσερις διαστάσεις: τη δέσμευση προς το δημόσιο συμφέρον, τη δέσμευση προς τις πολιτικές αποφάσεις της Δημόσιας Διοίκησης, το προσωπικό ενδιαφέρον και τη συναισθηματική δέσμευση (1990). Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο Τομέα με υψηλά επίπεδα παρακίνησης, επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον από προσωπικό ενδιαφέρον, ηθική υποχρέωση και συναισθηματική δέσμευση.

Περαιτέρω, η παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα/ PSM χαρακτηρίζεται ως η προτίμηση προς την εσωτερική ανταμοιβή από την εργασία, όπως π.χ. το αίσθημα της επίτευξης ενός σημαντικού καθήκοντος, η εξυπηρέτηση του δημοσίου

συμφέροντος ή του κοινωνικού συνόλου, παρά η επιδίωξη εξωτερικής ανταμοιβής, όπως π.χ. τα χρηματοοικονομικά οφέλη, η επαγγελματική εξασφάλιση ή η ανέλιξη (Sung και Word, 2012: 707-708). Ένας άλλος ορισμός επίσης αναγνωρίζει το PSM ως το σύνολο των πεποιθήσεων, αξιών και στάσεων που υπερβαίνουν το προσωπικό συμφέρον ή το στενό συμφέρον του οργανισμού και που μεριμνούν για το συμφέρον μιας ευρύτερης κοινωνικής οντότητας (Vandenabeele 2009, στους Sung και Word, 2012: 710). Το PSM επίσης περιγράφεται ως η επιθυμία του υπαλλήλου να απασχολείται με ένα επάγγελμα που έχει νόημα στο βαθμό που ωφελεί τους πολίτες και την κοινωνία (Christensen και Wright 2011 στους Potiriroon και Ford 2017). Κατ' αυτή την έννοια τα εσωτερικά κίνητρα και το PSM παρουσιάζουν κοινές αξίες, προέλευση και προσανατολισμό, αφού η έννοια της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα από τη σκοπιά αυτή εξηγεί την συμπεριφορά των εργαζομένων στη βάση εγγενών ψυχολογικών αναγκών/ κινήτρων και συσχετίζεται περισσότερο με τις θεωρίες περιεχομένου, περί της φύσεως της παρακίνησης (Camillieri, 2007).

Παλαιότερες ερευνητικές μελέτες υποστήριξαν ότι οι Δημόσιες Υπηρεσίες και Οργανισμοί τείνουν να προσελκύουν κυρίως ανθρώπους, των οποίων οι ηθικές αρχές και αξίες συμπίπτουν με την αποστολή του Δημοσίου Τομέα, στο βαθμό που ο τελευταίος έχει ως αποστολή την εξυπηρέτηση των πολιτών και του δημοσίου συμφέροντος. Έτσι, οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο Τομέα αναμένεται να παρακινούνται από αλτρουιστικά ελατήρια και ανώτερου επιπέδου ανάγκες να υπηρετήσουν το κοινωνικό σύνολο (Baldwin 1984, Perry & Wise 1990, Perry 1997, Crewson 1997). Νεότερες προσεγγίσεις εντούτοις αναγνωρίζουν ότι πλείστοι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται και από εξωγενή κίνητρα στην επιλογή και την άσκηση της εργασίας τους, όπως η επαγγελματική ασφάλεια και τα μισθοδοτικά οφέλη (Balochl, Shafi, Baloch, Memom & Fatima 2016, Giaouque et al. 2013, Jacobson 2011, Sung και Word 2012). Μάλιστα αρκετές εμπειρικές μελέτες έχουν καταδείξει ότι συχνά οι δημόσιοι υπάλληλοι επιλέγουν το επάγγελμά τους ωθούμενοι από

καθαρά εξωτερικά κίνητρα, τα οποία ουδόλως σχετίζονται με το PSM, όπως π.χ. η εργασιακή εξασφάλιση, η σταθερότητα, η δυνατότητα συμφιλίωσης επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, τα μισθοδοτικά, συνταξιοδοτικά και λοιπά χρηματοοικονομικά ωφελήματα και ότι στην πορεία της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας αναπτύσσουν το είδος της παρακίνησης που εντοπίζεται στους λειτουργούς των δημόσιων οργανισμών (PSM) (Jacobson 2011, Ljungholm Popescu 2014, Quratulain & Khan 2015, Sung και Word, 2012). Σε κάθε περίπτωση όμως, η βιβλιογραφία συνολικά αναγνωρίζει ότι το προσωπικό του Δημόσιου Τομέα παρακινείται κυρίως από εσωτερικά κίνητρα, καθώς επιθυμεί όχι τη χρηματική ανταμοιβή αλλά την άσκηση ενός λειτουργήματος χρήσιμου προς την κοινωνία, έχει υψηλό βαθμό αφοσίωσης στον Οργανισμό στον οποίο απασχολείται και υψηλές ηθικές αξίες (Demke 2005, Manolopoulos 2008).

Από τα πιο πάνω γίνεται σαφές ότι το PSM αναγνωρίζεται κατά κύριο λόγο ως μία υποκατηγορία των εσωτερικών κινήτρων, που αφορά ένα σύνολο χαρακτηριστικών που απαντώνται μόνο στο δημόσιο τομέα (Perry και Wise 1990 στους Battaglio και French, 2016: 125). Όπως έχει προαναφερθεί, η παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα θεωρείται ότι συντίθεται από λογικά, συναισθηματικά και κανονιστικά κίνητρα που έχουν κοινά στοιχεία και αξίες κατά κύριο λόγο με τα ενδογενή κίνητρα, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο.

Από την άλλη, αξίζει να σημειωθεί ότι πιο πρόσφατες προσεγγίσεις υποστηρίζουν ότι η παρακίνηση στο δημόσιο (PSM) και η εσωτερική παρακίνηση αποτελούν διακριτές έννοιες και όχι υποκατηγορία η πρώτη της δεύτερης και προχωρούν στη διερεύνηση της μεταξύ τους συσχέτισης (θετικής, αρνητικής ή ουδέτερης). Ειδικότερα, αναφέρεται ότι η παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα (PSM) θεωρείται «ευδαιμονική» στη φύση της, διότι οι προσπάθειες που καταβάλλει ο άνθρωπος αποσκοπούν σε νόημα και σκοπό, δηλ. την εξυπηρέτηση άλλων ανθρώπων [του κοινωνικού συνόλου], ενώ η εσωτερική παρακίνηση είναι «ηδονική» στη φύση της,

διότι οι προσπάθειες που καταβάλλει ο άνθρωπος στην περίπτωση αυτή αποσκοπούν σε δική του ευχαρίστηση, στην απόλαυση μίας εργασίας/ δραστηριότητας καθαυτής, ως αυτοσκοπό (Potiriroon και Ford 2017: 216).

Μάλιστα έχει υποστηριχθεί (Grant 2008 στους Potiriroon και Ford 2017) ότι το PSM, από την οπτική της θεωρίας του Αυτοκαθορισμού της Συμπεριφοράς (SDT), αποτελεί περισσότερο ένα είδος/ μία υποκατηγορία εξωτερικών κινήτρων, διότι αφορά την περίπτωση στην οποία ο άνθρωπος/ εργαζόμενος θεωρεί ως σημαντικές για τον ίδιο ή ακόμα και ταυτίζεται με τις αξίες του Δημόσιου Οργανισμού στον οποίο εργάζεται, όπως π.χ. την εξυπηρέτηση των πολιτών, του κοινωνικού συνόλου, ή του δημόσιου συμφέροντος. Ένα άλλο επιχειρήμα για τη θέση αυτή αποτελεί το γεγονός ότι η εσωτερική παρακίνηση εστιάζει στη διαδικασία, στην εντρύφηση δηλ. σε μία απολαυστική δραστηριότητα, ενώ η εξωτερική παρακίνηση, όπως και η παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα (PSM), είναι προσανατολισμένες στο αποτέλεσμα, όπου η εργασία λειτουργεί ως ένα μέσο για την επίτευξη κάποιων άλλων σκοπών, όπως π.χ. το να βοηθηθούν άλλοι άνθρωποι, ή το να επιτευχθεί η αποστολή του Οργανισμού. Επίσης η εσωτερική παρακίνηση εστιάζει στο παρόν, ως εμπειρία εδώ και τώρα, ενώ η εξωτερική παρακίνηση, όπως και το PSM, εστιάζουν σε μελλοντικά σημαντικά αποτελέσματα.

2.2.3. Σύγκριση της Παρακίνησης στο Δημόσιο και τον Ιδιωτικό Τομέα

Η έρευνα συστηματικά καταδεικνύει ότι υπάρχουν σαφείς διαφορές στα κίνητρα των εργαζομένων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Στο Δημόσιο Τομέα περιλαμβάνονται συχνά και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί.

Οι πλείστες εμπειρικές μελέτες συγκλίνουν στο συμπέρασμα που έχει προαναφερθεί, ότι οι εργαζόμενοι του Δημόσιου Τομέα, σε αντίθεση με το προσωπικό του Ιδιωτικού Τομέα, παρακινούνται περισσότερο από εσωτερικά

κίνητρα παρά από εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας τους και η δυνατότητα να υπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον και την ιδεολογία τους (Demke 2005). Το προσωπικό του Δημοσίου τείνει συστηματικά να παρουσιάζει μικρότερες ανάγκες σε χρηματοοικονομική ανταμοιβή, κύρος και γόητρο, αλλά μεγαλύτερη ανάγκη για μια δουλειά με νόημα, ενδιαφέρουσα και σημαντική (Battaglio και French 2016, Bright 2009, Giaouque et al. 2013, Jacobson 2011, Ljungholm Popescu 2014, Sung και Word 2012, Γραμματικόπουλος, Κουπίδης, Μόραλης, Σαδραζάμης, Αθηναίου & Γκιουζέπας, 2013). Η έρευνα επίσης υποστηρίζει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι με υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης/PSM έχουν επίσης υψηλότερο βαθμό αφοσίωσης και εμπιστοσύνης προς τον Δημόσιο Οργανισμό στον οποίο εργάζονται (Battaglio και French, 2016, Potirigoon και Ford 2017), καλύτερες επιδόσεις, μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και εκτιμούν περισσότερο την ηθική ανταμοιβή μιας σημαντικής δουλειάς/ λειτουργήματος και την αίσθηση επίτευξης του καθήκοντος, παρά τη χρηματική ανταμοιβή (Jacobson, 2011: 217 και 230, Quratulain & Khan 2015, Sung και Word, 2012:708). Αξίζει βεβαίως να σημειωθεί ότι αρκετές μελέτες υποστηρίζουν ότι η δυνατότητα προαγωγής αναγνωρίζεται ως σημαντικός παράγοντας παρακίνησης τόσο για το προσωπικό των Δημόσιων όσο και των ιδιωτικών Οργανισμών (Houston 2000).

Τέλος, η έρευνα υποστηρίζει ότι οι διαφορές που εντοπίζονται στους παράγοντες που παρακινούν το προσωπικό του Δημοσίου και του Ιδιωτικού τομέα, δεν οφείλονται αποκλειστικά στις διαφορές των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των μελών αυτών των δύο εργασιακών ομάδων, αλλά στο γεγονός ότι οι δύο αυτές ομάδες αντιμετωπίζουν στο χώρο της εργασίας τους διαφορετικά προβλήματα: οι μεν δημόσιοι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν κυρίως προβλήματα γραφειοκρατίας, πολιτικών παρεμβάσεων και περιορισμένων πιθανοτήτων ανάπτυξης και ανέλιξης, ενώ οι εργαζόμενοι στον Ιδιωτικό Τομέα αντιμετωπίζουν προβλήματα κακής ηγεσίας και έλλειψης επικοινωνίας (Demke 2005). Στο σημείο αυτό υπεισέρχεται ο ρόλος του εργασιακού περιβάλλοντος στη

διαμόρφωση της παρακίνησης του προσωπικού, ο οποίος -αν και καθοριστικός- είναι σαφές ότι διαφοροποιείται από χώρα σε χώρα, όπως διαφοροποιείται η κουλτούρα κάθε κοινωνίας και οι αντιλήψεις, οι αξίες και οι στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων (Manolopoulos 2008).

2.2.4. Ο Ρόλος του Εργασιακού Περιβάλλοντος στην Επαγγελματική Ικανοποίηση και Παρακίνηση των Εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα

Στη βιβλιογραφία οι έννοιες της επαγγελματικής ικανοποίησης και της παρακίνησης των εργαζομένων χρησιμοποιούνται συχνά ως συνώνυμες, αν και αποτελούν διακριτές έννοιες. Η επαγγελματική ικανοποίηση αφορά τη «συναισθηματική αντίδραση ενός ανθρώπου στην προσωπική του εργασιακή κατάσταση, ενώ το κίνητρο αποτελεί την κινητήρια δύναμη να συνεχίσει και να ικανοποιεί τις ανάγκες του» (Γραμματικόπουλος και άλλοι 2013: 47) Επίσης, ενώ τα κίνητρα αναφέρονται ως οι ψυχολογικές δυνάμεις που ενεργοποιούν, καθοδηγούν και διατηρούν τη συμπεριφορά (Grant, 2008 στους Sung και Word, 2012: 707), ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της επαγγελματικής ικανοποίησης την περιγράφει ως τη *στάση* ενός ανθρώπου, είτε θετική είτε αρνητική, έναντι της εργασίας του (Γκίκα, 2006 στους Γκάτζουλα και Μανούσου, 2015: 75).

Σε κάθε περίπτωση, είναι αποδεκτό ότι το εργασιακό περιβάλλον παίζει καταλυτικό ρόλο στην ενίσχυση ή την υπονόμηση των κινήτρων του προσωπικού του Δημόσιου Τομέα. Οι πλέον σύγχρονες ερευνητικές προσεγγίσεις στη Δημόσια Διοίκηση αντιμετωπίζουν πια την έννοια της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα όχι ως μία ανεξάρτητη μεταβλητή που επιδρά στα εργασιακά αποτελέσματα, αλλά ως μία μεταβλητή που επηρεάζεται ή/ και διαμορφώνεται από περιβαλλοντικούς μηχανισμούς (Quratulain & Khan 2015: 267). Η έρευνα επίσης υποστηρίζει ότι ανεξαρτήτως των αρχικών κινήτρων που ωθούν τους εργαζόμενους να αναζητήσουν δουλειά στο Δημόσιο Τομέα, το εργασιακό τους περιβάλλον επηρεάζει

με το πέρασμα του χρόνου την παρακίνηση τους (PSM) και ότι οι αξίες και οι πεποιθήσεις τους, που καθοδηγούν τα κίνητρα τους, διαμορφώνονται από κοινωνικές διαδικασίες εντός του Οργανισμού, έτσι ώστε να συνάδουν με τις αξίες του Οργανισμού (Quratulain & Khan 2015, Rotipiroon και Ford 2017). Σε κάθε περίπτωση αναγνωρίζεται η μεγάλη σημασία της παρακίνησης και η ισχυρή ανάλογη σχέση της με τις επιδόσεις των δημοσίων υπαλλήλων, την εργασιακή τους ικανοποίηση και τις προσπάθειες που καταβάλλουν για την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα (Battaglio και French 2016, Balochl et al. 2016).

Ένας σημαντικός περιβαλλοντικός παράγοντας που επηρεάζει θετικά τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων (PSM) θεωρείται ο βαθμός στον οποίο τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου και του εργασιακού του περιβάλλοντος συνάδουν (person-environment fit) (Bright 2013, Quratulain & Khan 2015). Ειδικότερα, η συμβατότητα υπαλλήλου-περιβάλλοντος (person-environment fit) περιγράφεται ως μία ευρύτερη, πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος, η προσωπικότητά του, οι στόχοι, οι αξίες, οι ικανότητες και οι επιθυμίες του ταιριάζουν με τον Οργανισμό στον οποίο εργάζεται, την αποστολή και τις αξίες που ο Οργανισμός πρεσβεύει, τη δουλειά του καθεαυτή, τον προϊστάμενο του, την ομάδα του και τις εργασιακές διαπροσωπικές σχέσεις (Kristof-Brown et al., 2005 στους Quratulain & Khan 2015). Η δε συνάφεια αυτή (person-environment fit) αναγνωρίζεται επίσης ως δείκτης της εργασιακής ικανοποίησης, αφοσίωσης και επίδοσης (Bright 2013, Quratulain & Khan 2015).

Η ηθική /χρηστή ηγεσία ενός Δημόσιου Οργανισμού επίσης έχει καταγραφεί ως ένας παράγοντας που επηρεάζει ανάλογα την παρακίνηση του προσωπικού: Οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι που είναι ηθικοί ως άνθρωποι και ως ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα, εμπνέουν και παρακινούν τους υπαλλήλους και τους διευκολύνουν να ταυτίσουν τις προσωπικές τους αξίες με τα ήθη και την αποστολή του Οργανισμού

(Rotirigoon και Ford 2017, Τσολακίδου 2016). Η δικαιοσύνη και η υποστήριξη του Οργανισμού και των Προϊσταμένων προς τους υπαλλήλους εμποδίζουν την αφοσίωση του προσωπικού και την αμοιβαία εμπιστοσύνη, η οποία αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την παρακίνηση (Giauque et al. 2013, Τσούνης και Σαράφης 2016).

Είναι επίσης αξιοσημείωτο ότι η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων συνδέεται ευθέως ανάλογα με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο και το βαθμό συμμετοχής τους στον Οργανισμό (membership) και τείνει να αυξάνει όσο ανέρχονται σε ιεραρχικά υψηλότερες θέσεις ή οργανωτικά επίπεδα (Bright 2009, Moynihan και Pandey 2007 στον Jacobson 2011). Η προοπτική επαγγελματικής ανέλιξης έχει επίσης υποστηριχθεί ότι τους βοηθά να υπομένουν καλύτερα τα δυσάρεστα φαινόμενα εντός του Δημόσιου Οργανισμού (Ljungholm Popescu 2014, Τσούνης και Σαράφης 2016), ενώ η μετάβαση σε διευθυντικές θέσεις αυξάνει σαφώς την παρακίνηση (Jacobson 2011).

Ως κυριότεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν δυσμενώς την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων (PSM), και οι οποίοι εντοπίζονται μέσα στους ίδιους τους Δημόσιους Οργανισμούς αναφέρονται: τα ξεπερασμένα και αναποτελεσματικά συστήματα εργασίας, η έλλειψη υποχρεωτικής εκπαίδευσης για το προσωπικό, τα βαρετά καθήκοντα και το φτωχό και υποβαθμισμένο περιβάλλον εργασίας (Balochi et al. 2016). Επίσης, αναφέρονται η γραφειοκρατία, το συγκεντρωτικό στυλ διοίκησης και η αδυναμία αυτονομίας του υπαλλήλου, η αυστηρή κουλτούρα, η εμπέδωση του status quo και γενικότερα η αντίσταση όλων των ιεραρχικών βαθμίδων στην αλλαγή, η ουσιαστική έλλειψη αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων (feedback), ο μεγάλος φόρτος εργασίας και γενικότερα οι απαιτήσεις που υπερβαίνουν τις δυνατότητες του υπαλλήλου, καθώς και σε ορισμένες περιπτώσεις η μακρόχρονη θητεία στον Οργανισμό (Quratulain & Khan 2015). Υπάρχουν επίσης εμπειρικές ενδείξεις ότι οι παράγοντες αυτοί, και ιδιαίτερα

η μειωμένη συμβατότητα υπαλλήλου-περιβάλλοντος, επηρεάζουν αρνητικά όχι μόνο την υπηρεσιακή παρακίνηση (PSM) αλλά και την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων (Bright 2009, Quratulain & Khan 2015). Έχει δε υποστηριχθεί ότι σε υπαλλήλους με υψηλότερα επίπεδα υπηρεσιακής παρακίνησης και διάθεση αυτοθυσίας (PSM), οι υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις και το παρεπόμενο εργασιακό άγχος, προκαλούν δυσάρεστα αισθήματα απογοήτευσης και συναισθηματικής εξάντλησης που όχι μόνο υπονομεύουν τα κίνητρα, αλλά συχνά οδηγούν στην εγκατάλειψη της εργασίας στο Δημόσιο Τομέα. Μάλιστα το φαινόμενο αυτό έχει χαρακτηριστεί ως «η σκοτεινή όψη της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα», στο βαθμό που η ίδια η αυξημένη παρακίνηση (PSM) συνδέεται με αρνητικά αποτελέσματα (άγχος, αυτοθυσία, εξάντληση, απογοήτευση, απόσυρση)(Kim 2015: 510).

Επιπρόσθετα, έχουν καταγραφεί οι επιζήμιες επιπτώσεις της διαφθοράς στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων, ιδίως των νεαρότερων και των παρακινημένων από εσωτερικά κίνητρα, κυρίως λόγω της αδυναμίας ευθυγράμμισης/ ταύτισης με την «αποστολή» του Οργανισμού (Ljungholm Popescu 2014). Χαμηλή στάθμη της ηθικής της ηγεσίας ενός Δημόσιου Οργανισμού έχει επίσης διαφανεί ότι υπονομεύει την παρακίνηση και την αφοσίωση των λειτουργών στο Δημόσιο Οργανισμό, ιδιαίτερα μάλιστα αυτών με τα υψηλότερα επίπεδα υπηρεσιακής παρακίνησης (PSM) και αφοσίωσης, που θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στο μέγιστο βαθμό στην επιτυχία του (Potipiroon και Ford 2017).

2.2.5. Πολιτικές Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

Τα τελευταία χρόνια η διερεύνηση της έννοιας της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα σημείωσε πρόοδο σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο, για να καθοδηγήσει την πρακτική εφαρμογή στους Δημόσιους Οργανισμούς διεθνώς (Jacobson 2011).

Όπως έχει προαναφερθεί, στη βιβλιογραφία η παρακίνηση εμφανίζεται ως μία δυναμική έννοια, καθώς τα κίνητρα των Δημόσιων Λειτουργών τείνουν να εξελίσσονται με το χρόνο -είτε θετικά είτε αρνητικά- κυρίως αναλόγως των συνθηκών εντός του Οργανισμού. Ως εκ τούτου υποστηρίζεται ότι οι ίδιοι οι Δημόσιοι Οργανισμοί δύνανται να αναπτύξουν συγκεκριμένες στρατηγικές που θα ενισχύσουν την παρακίνηση του προσωπικού τους, ώστε να επιτυγχάνουν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο στην αποστολή και τους στόχους τους (Battaglio και French 2016, Balochl et al. 2016, Bright 2009, Jacobson 2011). Εφόσον μάλιστα στο Δημόσιο Τομέα οι προσλήψεις δεν γίνονται στη βάση της παρακίνησης των υποψηφίων, οι αμοιβές θεωρούνται μέτριες και απουσιάζουν σχεδόν παντελώς τα υλικά κίνητρα, η αύξηση ή έστω η διατήρηση της παρακίνησης του προσωπικού (PSM) αποτελεί μία πρόκληση για τις Διοικήσεις των Δημόσιων Οργανισμών (Jacobson 2011, Kim 2015, Quratulain & Khan 2015). Η απόδοση των εργαζομένων δεν εξαρτάται μόνο από τις γνώσεις και τις ικανότητες τους, αλλά και από τους παράγοντες και τις συνθήκες που διαμορφώνουν τη διάθεση τους για εργασία (Μπουραντάς 1992).

Οι Διοικήσεις των Δημόσιων Οργανισμών θα πρέπει μεταξύ άλλων να επιδιώξουν την αποκέντρωση και την παροχή ευκαιριών για αυτονομία και επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού τους (Bright 2009, Kim 2015, Quratulain & Khan 2015, Τσολακίδου 2016). Επίσης μέσα από κατάλληλη και συνεχή εκπαίδευση θα πρέπει να αποσαφηνίζεται τόσο η αποστολή του Οργανισμού, η προσφορά του προς την πολιτεία και το κοινωνικό σύνολο, όσο και ο ρόλος και η συνεισφορά του εργαζομένου σε αυτήν (Bright 2009, Jacobson 2011, Quratulain & Khan 2015).

Η ύπαρξη ηγετών-προτύπων που καθοδηγούν το προσωπικό και υπενθυμίζουν έμπρακτα την κοινωνική αποστολή των Δημόσιων Οργανισμών και την σημασία της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος είναι επίσης εκ των ων ουκ άνευ (Jacobson 2011, Potipiroon και Ford 2017, Τσολακίδου 2016). Η επιτυχημένη

ηγεσία διασφαλίζει ότι, μέσα από τα κατάλληλα κίνητρα, οι υφιστάμενοι ολοκληρώνουν τις υποχρεώσεις τους με ζήλο και εμπιστοσύνη (Μιχιώτης 2013). Επιπρόσθετα, το πόσο σημαντική είναι για το προσωπικό η αποστολή και οι αξίες του Δημόσιου Οργανισμού φαίνεται από πρόσφατες εμπειρικές μελέτες που τείνουν να επιβεβαιώσουν την αρχική θέση των Perry και Wise (1990) περί θετικής προδιάθεσης ορισμένων ανθρώπων να εργάζονται σε Δημόσιους Οργανισμούς, καθώς υποστηρίζουν ότι η συμβατότητα υπαλλήλου - Οργανισμού (Person-Organization Fit) έχει για τους εργαζόμενους μεγαλύτερη σημασία και παρουσιάζεται ως καλύτερος δείκτης της υπηρεσιακής παρακίνησης από τη συμβατότητα υπαλλήλου-καθηκόντων (Person-Job Fit), που επίσης συσχετίζεται θετικά με την υπηρεσιακή παρακίνηση/PSM (Bright 2013).

Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό οι υπάλληλοι να έχουν σαφείς και μετρήσιμους στόχους απόδοσης, που να συνδέονται ρητά με τους στόχους του Οργανισμού, και να λαμβάνουν τακτικά και σε ατομικό επίπεδο μετρήσεις της απόδοσής τους και ανατροφοδότηση (feedback), ώστε να μπορούν να συνδέουν και να αξιολογούν το ρόλο τους στην αποστολή και το καθήκον του Οργανισμού προς την κοινωνία (Bright 2009, Jacobson 2011, Quratulain και Khan 2015, Γκάτζουλας και Μανούσου, 2015). Μία από τις βασικές αρχές του σύγχρονου μάνατζμεντ υποστηρίζει ότι οι στόχοι ενός Οργανισμού- είτε δημόσιου είτε ιδιωτικού- πρέπει να συμβαδίζουν με τους στόχους των εργαζομένων σε αυτόν, ώστε να παρακινείται το προσωπικό να ικανοποιεί ταυτόχρονα τους στόχους του Οργανισμού και τις ατομικές του ανάγκες (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2006). Σε ό,τι αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης έχει υποστηριχθεί ότι πρέπει να γίνεται στη βάση προτύπων απόδοσης ή προκαθορισμένων στόχων, αφενός μεν για να πληροφορείται και βελτιώνεται το σύστημα ανταμοιβών και να προάγεται η παρακίνηση (διοικητικός σκοπός της αξιολόγησης) και αφετέρου για να συμβάλλει στην προώθηση της ανάπτυξης των εργαζομένων που είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους (αναπτυξιακός σκοπός της αξιολόγησης) (Μιχιώτης 2013). Η δια βίου επιμόρφωση του προσωπικού και ο

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

προσανατολισμός της σταδιοδρομίας του σε εξατομικευμένο επίπεδο, ώστε να επιτυγχάνεται σύζευξη των στόχων του υπαλλήλου και του Οργανισμού, προτείνεται επίσης ως ένα εργαλείο για αύξηση της παρακίνησης των δημοσίων λειτουργών και καλλιέργειας κουλτούρας αριστείας στην εργασία (Γεμελιάρη και Τσολακίδου 2016).

Περαιτέρω, οι Δημόσιοι Οργανισμοί οφείλουν να προάγουν την προσωπική ανάπτυξη των υπαλλήλων τους και να τους καλλιεργούν το αίσθημα της περηφάνιας, ώστε να διατηρούν στις τάξεις τους υπαλλήλους με υψηλά επίπεδα υπηρεσιακής παρακίνησης/PSM (Jacobson 2011, Kim 2015). Η επιθυμία των υπαλλήλων για προσωπική ανάπτυξη και επαγγελματική ανέλιξη είναι ένα κίνητρο που οι Διοικήσεις των Δημόσιων Οργανισμών πρέπει να αξιοποιήσουν για ανταμοιβή, ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο για διατήρηση της παρακίνησης του προσωπικού και βελτίωση των επιδόσεων του (Bright 2009, Sung & Word 2012).

Τέλος, επίσης υποστηριχθεί ότι οι πρακτικές Διοίκησης του Προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα (Human Resource Management Practices) επιδρούν τόσο σημαντικά στην παρακίνηση του προσωπικού, ώστε σε ορισμένες περιπτώσεις να μπορούν οι ίδιες να θεωρηθούν οργανωσιακοί πρόδρομοι του PSM και δείκτες των επιδόσεων του προσωπικού. Πρακτικές που έχουν στόχο την αύξηση της εμπιστοσύνης και της αφοσίωσης του υπαλλήλου στον Οργανισμό, όπως η δίκαιη μεταχείριση των υπαλλήλων, ο εμπλουτισμός των καθηκόντων τους, η συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η ατομική εκτίμηση και επιβράβευση και η παροχή ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης, ενισχύουν άμεσα και αποτελεσματικά την υπηρεσιακή παρακίνηση (PSM), όσο και αν υπάρχουν ατομικές διαφορές στα επίπεδα παρακίνησης των υπαλλήλων λόγω φύλου, ηλικίας, εκπαιδευτικού επιπέδου και ιεραρχικής βαθμίδας (Giauque et al. 2013).

Μία ολοκληρωμένη πολιτική παρακίνησης πρέπει να βασίζεται στην ακριβή διάγνωση των αναγκών των εργαζομένων και σε κατάλληλες τεχνικές παρακίνησης (Κουτούζης, 1999 στους Γκάτζουλα και Μανούσου, 2015, Balochl et al. 2016). Μάλιστα έχει προταθεί οι Δημόσιοι Οργανισμοί να θέσουν τον παράγοντα της παρακίνησης του προσωπικού τους ως κορυφαία προτεραιότητά τους και να διεξάγουν σε τακτά χρονικά διαστήματα έρευνα /δημοσκοπήσεις για να εξακριβώνουν τον βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού τους και τους παράγοντες που μειώνουν τα κίνητρα τους. Με τον τρόπο αυτό ο Οργανισμός θα είναι σε θέση να γνωρίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του προσωπικού, ώστε να το ενθαρρύνει να εργάζεται σκληρότερα, με αφοσίωση και σε βάθος χρόνου (Balochl et al. 2016).

Συνοψίζοντας, αναφέρεται ότι το ζήτημα της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα αποτελεί ένα ευρύ, σύνθετο και επίκαιρο θέμα στη Δημόσια Διοίκηση και η βιβλιογραφία συνεχώς εμπλουτίζεται με πληθώρα εμπειρικών μελετών που φωτίζουν τις επιμέρους όψεις του ζητήματος.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

3.1. Σκοπός της Παρούσας Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει όψεις της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στην Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία. Τα ζητήματα που σχετίζονται με την παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα είναι στενά συνυφασμένα με την εργασιακή ικανοποίηση, και αμφότερες επηρεάζονται από τις συνθήκες στο ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον. Ειδικότερα, θα επιχειρηθεί να απαντηθούν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- (α) τι παρακινεί το διοικητικό προσωπικό στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου;
- (β) πώς μπορούν να ιεραρχηθούν οι παράγοντες/ κίνητρα αυτά;
- (γ) πόσο ικανοποιημένο είναι το διοικητικό προσωπικό από το εργασιακό του περιβάλλον;
- (δ) ποιοι περιβαλλοντικοί παράγοντες επηρεάζουν αρνητικά τα κίνητρα;

Ο απώτερος στόχος της έρευνας είναι να εντοπίσει παράγοντες στο εργασιακό περιβάλλον που υπονομεύουν τα κίνητρα του ανθρώπινου δυναμικού και να

εισηγηθεί μέτρα για διατήρηση ή αύξηση της παρακίνησης, τα οποία θα μπορούσαν να περιληφθούν σε πολιτικές της Διοίκησης για βελτίωση της αποδοτικότητας του Δημόσιου Τομέα.

3.2. Πεδίο Εφαρμογής και Μέθοδος της Παρούσας Έρευνας

Για τη διερεύνηση της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου διεξήχθη πρωτογενής ποσοτική έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, που διανεμήθηκε ηλεκτρονικά στο Διοικητικό Προσωπικό της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας όλων των ιεραρχικών βαθμίδων.

Το Διοικητικό Προσωπικό αποφασίστηκε να αποτελέσει τον πληθυσμό των κατάλληλων για μελέτη υπαλλήλων, διότι -πέραν του προσωπικού ενδιαφέροντος της ερευνήτριας στην παρακίνηση της ομάδας αυτής- παρουσιάζει επιπλέον ως ομάδα-στόχος τα εξής γνωρίσματα: είναι μία διακριτή ομάδα υπαλλήλων, μεγάλη σε αριθμό μελών, διάσπαρτη στα πλείστα Υπουργεία/ Τμήματα/ Υπηρεσίες του Δημοσίου και ταυτόχρονα εύκολα προσπελάσιμη μέσω της Αρχής στην οποία υπάγεται. Ειδικότερα αναφέρεται ότι το Γενικό Διοικητικό Προσωπικό αποτελεί μία από τις πολυπληθέστερες κατηγορίες λειτουργών στον κυπριακό Δημόσιο Τομέα. Επιπρόσθετα, το Διοικητικό Προσωπικό, αποτελεί μία διακριτή και ομοιογενή ομάδα υπαλλήλων, λόγω του ότι αποτελεί αφενός «επιστημονικό» προσωπικό, αφού ο διορισμός στην πρώτη ιεραρχική βαθμίδα της θέσης αυτής απαιτεί την κατοχή πανεπιστημιακού πτυχίου, και έχει κοινές προοπτικές ανέλιξης και δυνατότητες προαγωγών σε ιεραρχικά ανώτερες βαθμίδες της θέσης αυτής. Αφετέρου, η κατηγορία αυτή αποτελεί «εναλλάξιμο» προσωπικό και υπάγεται στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών. Το εναλλάξιμο προσωπικό δεν κατέχει συγκεκριμένες οργανικές θέσεις σε συγκεκριμένους Οργανισμούς, αλλά μπορεί, με απόφαση της Αρμόδιας Αρχής, να

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

υπηρετήσει σε οποιοδήποτε Υπουργείο/ Τμήμα/ Υπηρεσία όπου υπάρχουν υπηρεσιακές ανάγκες για εκτέλεση διοικητικών καθηκόντων. Ως εκ τούτου, το Διοικητικό Προσωπικό εντοπίζεται διάσπαρτο σε όλο το φάσμα των Οργανισμών του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο. Μάλιστα, το γεγονός ότι η αυτή η κατηγορία υπαλλήλων δύναται να τοποθετηθεί σε όλα τα Υπουργεία και σχεδόν σε όλα τα Τμήματα και Υπηρεσίες του Δημοσίου επιτρέπει να διερευνηθούν τα κίνητρα και ο βαθμός ικανοποίησης από τις εργασιακές συνθήκες, την κουλτούρα και τις προοπτικές ανάπτυξης και ανέλιξης σε όλο το εύρος του Δημόσιου Τομέα της Κύπρου, δίνοντας μία αρκετά αντιπροσωπευτική εικόνα των υπό διερεύνηση μεταβλητών.

Η επιλογή του δείγματος από το οποίο συλλέγονται τα πρωτογενή στοιχεία απαιτεί να καθοριστούν οι εξής παράμετροι αυτού: ο τρόπος επιλογής των ατόμων που θα συμμετάσχουν στην έρευνα, το μέγεθος του δείγματος και το είδος του δείγματος - δείγμα πιθανότητας ή δείγμα μη-πιθανότητας- (Σταθακόπουλος, 2005). Εν προκειμένω επιλέγηκε τυχαίο δείγμα, το οποίο ιδανικά θα αριθμούσε 169 άτομα, βάσει του συνολικού πληθυσμού 302 Διοικητικών υπαλλήλων (The Research Advisors 2006, στη Νικολάου 2016).

Σε ό,τι αφορά το ερωτηματολόγιο, λήφθηκαν υπόψη για τον σχεδιασμό του οι ακόλουθες αρχές (Housden, 1993):

- (α) να διερευνά και όχι να κατευθύνει ή να εκμαιεύει τις απαντήσεις από τους ερωτώμενους.
- (β) οι ερωτήσεις να μην είναι παραπλανητικές, παραπειστικές ή δυσνόητες, ώστε να μην αποπροσανατολίζουν την έρευνα.
- (γ) οι ερωτήσεις να μην είναι αδιάκριτες, ενοχλητικές ή να αναφέρονται απευθείας σε θέματα πεποιθήσεων ή προτιμήσεων (π.χ. πολιτικών).
- (δ) οι ερωτήσεις να μην υπερβαίνουν τις 50 στον αριθμό για να μην κουράζουν τους ερωτώμενους.

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

- (ε) να είναι ανώνυμο, ώστε να απαντηθεί με τη μέγιστη δυνατή ειλικρίνεια.
- (στ) οι ερωτήσεις να έχουν μια λογική αλληλουχία, χωρίς επαναλήψεις, που θα επηρέαζαν τις απαντήσεις.
- (ζ) να μην είναι ψυχομετρικό ή να προσπαθεί τεχνηέντως να ανιχνεύσει χαρακτηριστικά ιδιοσυγκρασίας, καταστρατηγώντας το σκοπό της έρευνας και το σεβασμό που απαιτείται προς τους ερωτώμενους.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας και περιορίζεται σε 39 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες ικανοποιούν τις πιο πάνω βασικές αρχές: είναι απλό και κατανοητό, σύντομο και εύκολο να απαντηθεί, ώστε να διασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή ανταπόκριση. Ταυτόχρονα είναι πλήρες και επιδιώκει μέσα από τις ερωτήσεις να φωτίσει όλες τις όψεις του ζητούμενου, οδηγώντας σε συμπεράσματα για τις υπό εξέταση μεταβλητές. Οι ερωτήσεις προέκυψαν μέσα από τη μελέτη της σχετικής με το θέμα βιβλιογραφίας και τα ερωτήματα που θέτουν οι σύγχρονες σχετικές ερευνητικές προσεγγίσεις, οριστικοποιήθηκαν δε μετά από διαβούλευση με τον επιβλέποντα, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι ερωτήσεις οδηγούν σε έγκυρες και αξιόπιστες απαντήσεις. Επιπλέον, η ψηφιοποίηση του ερωτηματολογίου και η ηλεκτρονική διανομή, συμπλήρωση και υποβολή του διασφαλίζουν αφενός μεν την ανωνυμία των ερωτώμενων, ώστε να δίδονται οι κατά το δυνατό ειλικρινέστερες απαντήσεις, αφετέρου δε επιτρέπουν τη μεγαλύτερη και ταχύτερη ανταπόκριση των ερωτώμενων.

Για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε στις πλείστες ερωτήσεις η κλίμακα Likert, η οποία επιτρέπει μεγαλύτερη ακρίβεια στην κάλυψη των ερωτήσεων, επιτρέποντας στους ερωτώμενους να διαβαθμίσουν τις τοποθετήσεις τους, και εύκολη κωδικοποίηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων. Η κλίμακα αυτή χρησιμοποιεί 5 βαθμίδες για τη μέτρηση των στάσεων και αντιλήψεων των

ερωτώμενων, οι οποίες δύνανται ακολούθως να αξιολογηθούν με χρήση του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης SPSS (Τζεμπλίκος, 2011).

3.3. Περιορισμοί Παρούσας Έρευνας

Οι κυριότεροι περιορισμοί της παρούσας διατριβής, που θα μπορούσαν να έχουν επιπτώσεις στη γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων, οφείλονται κατά κύριο λόγο στο μέγεθος του ίδιου του πληθυσμού αλλά και του δείγματος και στον περιορισμένο χρόνο που αναπόφευκτα διατέθηκε για εξασφάλιση των πρωτογενών δεδομένων, ανάλυση των αποτελεσμάτων και εξαγωγή συμπερασμάτων. Για πρώτη φορά διενεργείται μελέτη κινήτρων αποκλειστικά σε Διοικητικό Προσωπικό, οπότε αναπόφευκτα ο αριθμός των συμμετεχόντων είναι μικρός. Θα ήταν ενδιαφέρον να διευρυνθεί η έρευνα και σε άλλες ομάδες επιστημονικού προσωπικού του Δημόσιου Τομέα της Κύπρου, με παρόμοιες προοπτικές επαγγελματικής ανάπτυξης και ανέλιξης, ώστε να υπάρχει μία αντιπροσωπευτικότερη εικόνα. Επιπρόσθετα, θα ήταν χρήσιμη μία έρευνα η οποία αξιολογεί την απόδοση αυτής της κατηγορίας υπαλλήλων πριν και μετά την εφαρμογή ενός προγράμματος προαγωγής των κινήτρων, προκειμένου να επιβεβαιωθεί κατά πόσο συγκεκριμένοι περιβαλλοντικοί παράγοντες, που διαφαίνεται ότι επηρεάζουν αρνητικά τα κίνητρα, έχουν πράγματι σημαντικές επιπτώσεις και υπονομεύουν την απόδοση του Δημόσιου Τομέα.

Κεφάλαιο 4

Υλοποίηση της Έρευνας

4.1. Ερωτηματολόγιο

Η έρευνα βασίζεται σε πρωτογενή στοιχεία, τα οποία συλλέχθηκαν ανώνυμα μέσω δημοσκόπησης. Το δομημένο ερωτηματολόγιο, ως αποκλειστικό ερευνητικό εργαλείο της διατριβής αυτής, λαμβάνει υπόψη ατομικές διαφορές στα κίνητρα όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εκπαιδευτικό επίπεδο, διάρκεια θητείας στο Δημόσιο και ιεραρχική θέση, οι οποίες έχει διαφανεί από προηγούμενες εμπειρικές μελέτες ότι διαφοροποιούν τα κίνητρα.

Όπως έχει προαναφερθεί, το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας και αποτελείται από δύο μέρη: Το πρώτο μέρος (ερωτήσεις 1 έως 6) αντλεί πληροφορίες για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Στο δεύτερο μέρος (ερωτήσεις 7 έως 29. 11) οι ερωτήσεις ομαδοποιούνται ώστε να αντιστοιχούν στα ακόλουθα δύο κύρια ερευνητικά ερωτήματα:

- (α) τι παρακινεί το διοικητικό προσωπικό στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου και πόση βαρύτητα έχει κάθε κίνητρο;
- (β) ποιοι περιβαλλοντικοί παράγοντες επηρεάζουν τα κίνητρα;

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται ομαδοποιημένα τα ερευνητικά ερωτήματα και η αντιστοιχία τους με τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Το ίδιο το Ερωτηματολόγιο έχει περιληφθεί στο τέλος της Μεταπτυχιακής Διατριβής ως Παράρτημα .

Ερευνητικό ερώτημα	Ερώτηση
A. Τι παρακινεί το προσωπικό και πόση βαρύτητα έχει κάθε κίνητρο;	29.1-29.11
B. Ποιοι περιβαλλοντικοί παράγοντες επηρεάζουν τα κίνητρα;	
1. Εργασιακές Συνθήκες:	
α. ικανοποίηση από καθήκοντα υπαλλήλου	7
σύστημα εργασίας οργανισμού (δηλ. τον τρόπο που είναι οργανωμένη η εργασία, τη ροή των εγγράφων/ φακέλων, τα ιεραρχικά επίπεδα που παρεμβάλλονται, την παρακολούθηση των υποθέσεων)	8
β. ικανοποίηση από εγκαταστάσεις	9
εξοπλισμό (π.χ. ηλεκτρονικούς υπολογιστές, εκτυπωτές, συσκευές φαξ κ.τ.λ.)	10
υλικοτεχνική υποδομή (π.χ. μηχανογράφηση, ηλεκτρονική πρόσβαση σε υπηρεσιακά αρχεία, πρόσβαση στο διαδίκτυο, ψηφιακή ενδοεπικοινωνία, γραφική ύλη, χαρτί και μελάνια εκτυπωτών κ.τ.λ.)	11
γ. επίπεδο εργασιακού άγχους	12-13
δ. ικανοποίηση από το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος και η εργασία του συνάδουν (person-job fit)	14-15

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

2. Κουλτούρα Οργανισμού-Αξίες και Ήθη:	
α. Ικανοποίηση από περιβάλλον γενικά	16
διαπροσωπικές σχέσεις	17
στάση Διοίκησης	18
β. Επίγνωση/ Ικανοποίηση από αποστολή οργανισμού	19
γ. Ικανοποίηση από κοινωνική συνεισφορά οργανισμού	21
ποιότητα υπηρεσιών οργανισμού	20
κοινωνική συνεισφορά υπαλλήλου (δηλ. την πεποίθηση του υπαλλήλου ότι μέσα από τη δική του καθημερινή εργασία/ καθήκοντα επωφελούνται οι πολίτες)	22
δ. ύπαρξη προτύπων στον οργανισμό	23
ε. ηθική/ χρηστή διοίκηση (δηλ. το κατά πόσο ο υπάλληλος αντιλαμβάνεται τις ενέργειες και τις οδηγίες των επικεφαλής των Δημόσιων Οργανισμών ως δίκαιες/ ηθικές)	24
στ. σύμπτωση αξιών οργανισμού-υπαλλήλου	25
ζ. δικαιοσύνη στον οργανισμό	26
3. Προοπτικές επαγγελματικής ανάπτυξης και ανέλιξης	
α. Ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη	27
β. Προοπτική επαγγελματικής ανέλιξης /προαγωγής	28

Πινάκας 1: Αντιστοιχία ερευνητικών ερωτημάτων και ερωτήσεων ερωτηματολογίου

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα απαντά η ερώτηση 29, της οποίας οι υποερωτήσεις 1 έως 11 διατυπώνουν συγκεκριμένα κίνητρα, είτε εσωτερικά (όπως π.χ. η προσωπική φήμη και καταξίωση, η ευθύνη, η απόκτηση σεβασμού), είτε εξωτερικά

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

(όπως π.χ. η πιθανότητα προαγωγής, η απόκτηση δεξιοτήτων), είτε από αυτά που θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι απαντώνται κατεξοχήν στο δημόσιο τομέα (PSM) (όπως π.χ. η εξυπηρέτηση των πολιτών ή/ και του δημοσίου συμφέροντος, το υπηρεσιακό καθήκον).

Οι υποερωτήσεις αυτές ζητούν από τους ερωτώμενους να δηλώσουν σε ποιο βαθμό τα κίνητρα αυτά τους παρακινούν να εργαστούν καλύτερα και έχουν ως στόχο να ιεραρχήσουν τα κίνητρα αυτά ανάλογα με τη βαρύτητα που οι ίδιοι οι ερωτώμενοι δηλώνουν ότι έχουν γι αυτούς. Αναμένεται να υπάρξει συσχέτιση των κινήτρων αυτών με τα ατομικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, όπως π.χ. την ιεραρχική θέση, τα χρόνια υπηρεσίας στο Δημόσιο (διάρκεια υπηρεσιακής θητείας), το εκπαιδευτικό επίπεδο και ενδεχομένως το φύλο, την ηλικία και την οικογενειακή κατάσταση.

Στο δεύτερο ερώτημα απαντούν οι ερωτήσεις 7 έως 28, οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε τρεις ομάδες που αντιστοιχούν στους υπό διερεύνηση περιβαλλοντικούς παράγοντες που διαμορφώνουν ή επηρεάζουν αρνητικά την παρακίνηση, δηλ. τις εργασιακές συνθήκες, την οργανωσιακή κουλτούρα και τις προοπτικές για επαγγελματική ανάπτυξη και ανέλιξη.

Όπως διαπιστώνεται η σειρά των ερωτήσεων δεν ακολουθεί τη σειρά των δύο κύριων ερευνητικών ερωτημάτων. Αντίθετα, πρώτα τίθενται οι ερωτήσεις που αφορούν τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση, ή αλλιώς τους «παράγοντες υγιεινής» κατά τη θεωρία της Παρακίνησης-Υγιεινής του Herzberg, που σχετίζονται κυρίως με το εργασιακό πλαίσιο, όπως π.χ. τις εργασιακές συνθήκες, τη στάση της Διοίκησης, τις διαπροσωπικές εργασιακές σχέσεις, την ανταμοιβή, οι οποίοι προκαλούν ενδεχομένως δυσαρέσκεια και αποτελούν προϋπόθεση για την παρακίνηση. Αφού διερευνηθεί το εργασιακό πλαίσιο, ακολουθούν οι ερωτήσεις που σχετίζονται με το εργασιακό περιεχόμενο,

δηλ. τις δυνάμεις που δημιουργούν ικανοποίηση και παρακινούν τον άνθρωπο (ή αλλιώς τα κίνητρα καθαυτά και τη βαρύτητα του καθενός), όπως π.χ. η ενδιαφέρουσα-με νόημα εργασία, η επίτευξη, η ευθύνη, η αναγνώριση, η ανέλιξη και η προσωπική ανάπτυξη. Αυτή η σειρά παρουσίασης των ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο έχει ως στόχο να διασφαλίσει ότι οι ερωτώμενοι δεν καθοδηγούνται από τη σειρά των ερωτήσεων στο να αξιολογήσουν το εργασιακό τους περιβάλλον και τα κίνητρα, αλλά και για να υπάρχει μία ομαλή και λογική αλληλουχία στις ίδιες τις ερωτήσεις (από το εργασιακό πλαίσιο στο εργασιακό περιεχόμενο).

4.2. Δείγμα και Συλλογή Δεδομένων

Το δείγμα αποτελεί Διοικητικό Προσωπικό από όλα τα Υπουργεία/ Τμήματα/ Υπηρεσίες της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας. Μη επιστημονικό προσωπικό (Γραμματειακό, Τεχνικό και Βοηθητικό Προσωπικό) δεν έχει περιληφθεί στο δείγμα διότι έχει περιορισμένες προοπτικές ανέλιξης. Επίσης επιστημονικό προσωπικό άλλων, οργανικών θέσεων, όπως π.χ. μηχανικοί, λειτουργοί περιβάλλοντος, λειτουργοί γενικού λογιστηρίου κ.τ.λ., δεν έχει περιληφθεί στο δείγμα, διότι έχει διαφοροποιημένες και ανομοιογενείς προοπτικές ανάπτυξης και ανέλιξης.

Ειδικότερα αναφέρεται ότι το Γενικό Διοικητικό Προσωπικό στην Κύπρο διακρίνεται στις ακόλουθες τέσσερις ιεραρχικές βαθμίδες: (α) τη βαθμίδα του Διοικητικού Λειτουργού, που αφορά θέση Πρώτου Διορισμού για την οποία απαιτούμενο προσόν είναι η κατοχή πανεπιστημιακού διπλώματος/ τίτλου στη Διοίκηση, τα Οικονομικά, τα Νομικά, τις Κοινωνικές ή τις Ανθρωπιστικές Επιστήμες, (β) τη βαθμίδα Διοικητικού Λειτουργού Α, που αφορά θέση Προαγωγής, (γ) τη βαθμίδα του Ανώτερου Διοικητικού Λειτουργού, που αφορά την επόμενη θέση Προαγωγής, και (δ) τη βαθμίδα του Πρώτου Διοικητικού Λειτουργού, που αφορά θέση Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Προσωπικού - Σχέδια Υπηρεσίας - Γενικό Διοικητικό Προσωπικό). Διευκρινίζεται ότι δεν έχουν περιληφθεί στο δείγμα έκτακτοι Διοικητικοί Λειτουργοί, διότι - παρόλο που πλέον εργοδοτούνται με καθεστώς απασχόλησης αορίστου χρόνου- δεν έχουν τη δυνατότητα προαγωγής ή ανέλιξης που έχουν οι μόνιμοι Διοικητικοί Λειτουργοί, οπότε και τα κίνητρα τους προφανώς διαφοροποιούνται

Ο πληθυσμός του μόνιμου Διοικητικού Προσωπικού, σύμφωνα με τα στοιχεία που τηρεί η Αρμόδια Αρχή (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών) ανέρχεται συνολικά στα 302 άτομα: 180 υπάλληλοι στη βαθμίδα του Διοικητικού Λειτουργού, 63 υπάλληλοι στη βαθμίδα Διοικητικού Λειτουργού Α, 47 στη βαθμίδα του Ανώτερου Διοικητικού Λειτουργού και 12 στη βαθμίδα του Πρώτου Διοικητικού Λειτουργού. Ως εκ τούτου, όπως έχει προαναφερθεί, ιδανικό μέγεθος δείγματος θα αποτελούσαν τα 169 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια (The Research Advisors 2006, στη Νικολάου 2016). Ο πληθυσμός αυτός είναι γεωγραφικά διάσπαρτος σε όλες τις πόλεις της ελεύθερης Κύπρου, όπου υπάρχουν Τμήματα όπου υπηρετεί Διοικητικό Προσωπικό των τριών πρώτων ιεραρχικών βαθμίδων (Διοικητικού Λειτουργού, Διοικητικού Λειτουργού Α και Ανώτερου Διοικητικού Λειτουργού), όμως ο συντριπτικά μεγαλύτερος συνολικός αριθμός όλων των ιεραρχικών βαθμίδων υπηρετεί στη Λευκωσία, όπου έχουν την έδρα τους τα Υπουργεία και οι πλείστες Υπηρεσίες και Τμήματα.

Μετά την οριστικοποίηση του ερωτηματολογίου έγινε πιλοτική εφαρμογή του σε τρεις Διοικητικούς Λειτουργούς και δύο Διοικητικούς Λειτουργούς Α και για να διαπιστωθεί κατά πόσο υπάρχει ανάγκη βελτιώσεων ή τροποποιήσεων.

Ακολούθως, το ερωτηματολόγιο ψηφιοποιήθηκε μέσω της εφαρμογής Typeform, η οποία διατίθεται δωρεάν στο διαδίκτυο (<https://www.typeform.com>) και δημιουργήθηκε ο σύνδεσμος <https://eleniah.typeform.com/to/M6LfhK> Ο σύνδεσμος αυτός διαβιβάσθηκε ηλεκτρονικά στα υπηρεσιακά ηλεκτρονικά

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ταχυδρομεία του Διοικητικού Προσωπικού, για να απαντηθεί ανώνυμα και να επιστραφεί. Ο μέσος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερβαίνει τα 10 λεπτά.

Στο ηλεκτρονικό μήνυμα που συνόδευε το ερωτηματολόγιο/link περιλήφθηκε μία παράγραφος που εξηγεί το σκοπό της έρευνας, τη σημασία της συμμετοχής των ερωτώμενων στην αξιοπιστία των αποτελεσμάτων και τη διασφάλιση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας των απαντήσεων.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις, διότι έγκυρα ερωτηματολόγια που θα αξιολογούνταν για την εξαγωγή συμπερασμάτων θα θεωρούνταν μόνο όσα ήταν πλήρως συμπληρωμένα. Εξαιρέση αποτέλεσε η ερώτηση 29.1, η οποία ρωτά σε ποιο βαθμό το να εξυπηρετηθούν οι πολίτες ωθεί τους υπαλλήλους να εργάζονται καλύτερα. Η απάντηση στην ερώτηση αυτή παρέμεινε προαιρετική, για τις περιπτώσεις υπαλλήλων που δεν έχουν στα καθήκοντα τους την άμεση επαφή και εξυπηρέτηση πολιτών.

Η υλοποίηση της δημοσκόπησης πραγματοποιήθηκε από τις 13/02/2018 μέχρι και τις 28/02/2018, δηλ. εντός δέκα εργάσιμων ημερών. Στις 22/02/2018 στάληκε σε όλα τα ηλεκτρονικά ταχυδρομεία υπενθύμιση για απάντηση του ερωτηματολογίου.

Η δημοσκόπηση απέδωσε 71 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Σημειώνεται ότι η μέθοδος ψηφιοποίησης του ερωτηματολογίου επέβαλλε την υποχρεωτική απάντηση όλων των ερωτήσεων (με εξαίρεση την ερώτηση 29.1). Ως εκ τούτου, ακόμη και εάν εκ παραδρομής κάποια ερώτηση παρέμενε αναπάντητη, πριν την υποβολή του ερωτηματολογίου εμφανιζόταν αυτόματα η ερώτηση αυτή ως εκκρεμούσα, ώστε να απαντηθεί. Οι ερωτώμενοι είχαν δικαίωμα να παρακάμψουν μόνο την ερώτηση 29.1, η οποία συνοδευόταν από τη φράση «όπου εφαρμόζεται». Η ερώτηση αυτή απαντήθηκε από 35 άτομα.

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

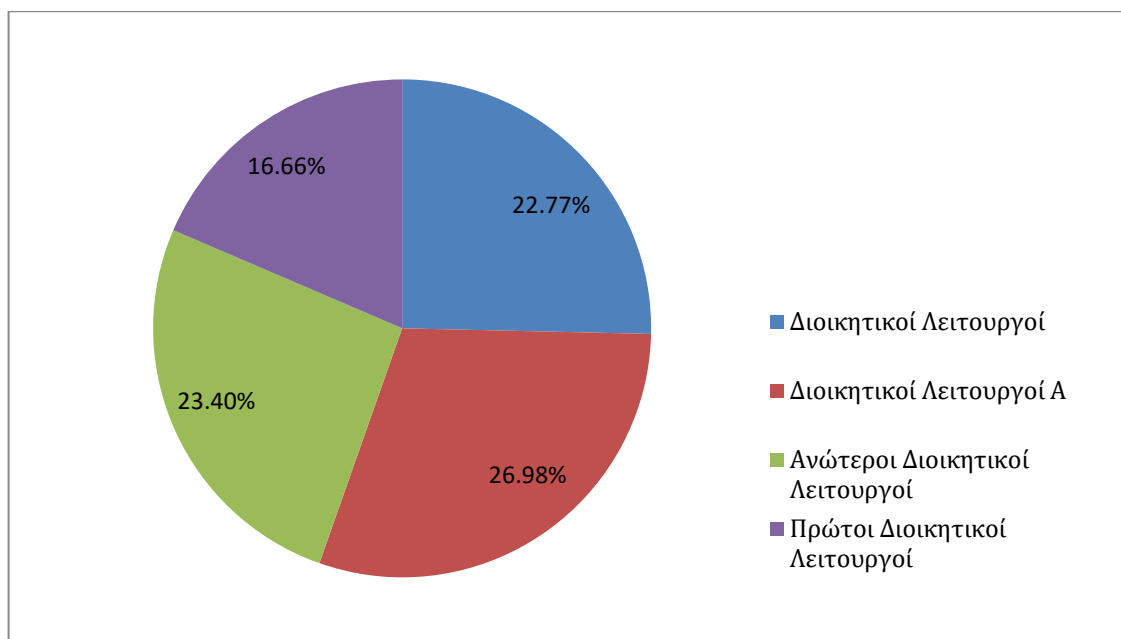
Ο μέσος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ανήλθε στα 8,5 λεπτά.

Το δείγμα των 71 ατόμων θεωρείται τυχαίο, αν και η ανταπόκριση δεν ήταν τόσο μεγάλη όσο επιδιωκόταν και ανέρχεται μόλις στο 23,50% του συνολικού πληθυσμού του Διοικητικού Προσωπικού. Η τυχαιότητα του δείγματος όμως επιτρέπει να θεωρηθούν οι απαντήσεις αντιπροσωπευτικές του συνολικού πληθυσμού.

Ειδικότερα, σε ό,τι αφορά την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος σε σχέση με το συνολικό πληθυσμό δειγματοληψίας εξασφαλίστηκαν τα εξής ποσοστά κατά ιεραρχική βαθμίδα:

- 22,77 % στη βαθμίδα του Διοικητικού Λειτουργού (41 ερωτηματολόγια σε σχέση με 180 Λειτουργούς)
- 26,98 % στη βαθμίδα του Διοικητικού Λειτουργού Α (17 ερωτηματολόγια σε σχέση με 63 Λειτουργούς)
- 23,40 % στη βαθμίδα του Ανώτερου Διοικητικού Λειτουργού (11 ερωτηματολόγια σε σχέση με 47 Λειτουργούς)
- 16,66 % στη βαθμίδα του Πρώτου Διοικητικού Λειτουργού (2 ερωτηματολόγια σε σχέση με 12 Λειτουργούς).

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων



Διάγραμμα 1: Αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος σε σχέση με το συνολικό πληθυσμό.

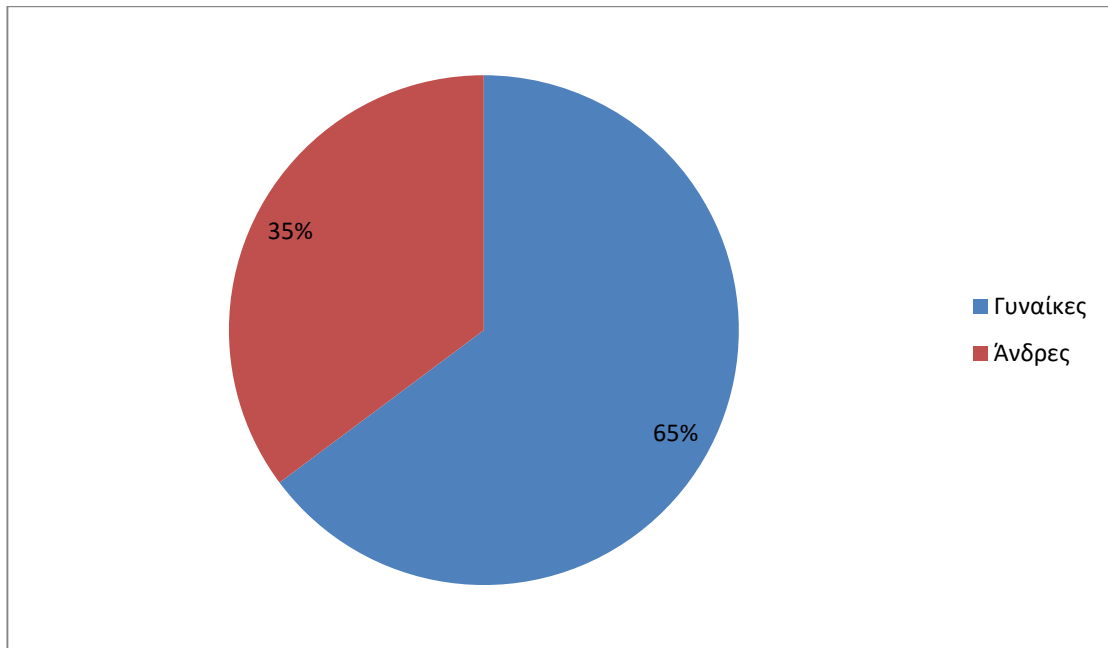
4.3. Αποτελέσματα

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συνέλεξε το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε αρχικά το πακέτο εργαλείων ανάλυσης στοιχείων Excel της Microsoft Office.

4.3.1. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του Δείγματος

Το 65% των απαντήσεων προήλθε από γυναίκες (46 σε απόλυτο αριθμό). Οι άνδρες έδωσαν το 35% των απαντήσεων (25 σε απόλυτο αριθμό).

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

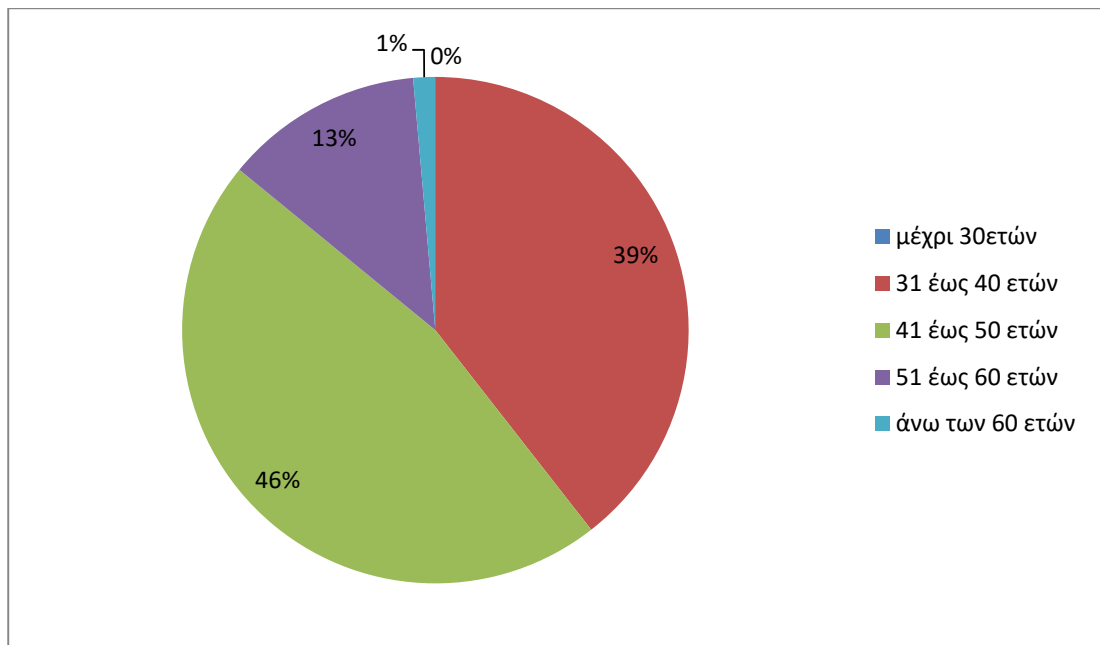


Διάγραμμα 2: Ανταπόκριση κατά φύλο.

Όσον αφορά την ηλικιακή ομάδα υπήρξε η εξής ανταπόκριση:

- 0 άτομα μέχρι 30 ετών.
- 28 υπάλληλοι (39%) από 31 έως 40 ετών.
- 33 (46 %) υπάλληλοι από 41 έως 50 ετών.
- 9 (13%) υπάλληλοι από 51 έως 60 ετών
- 1 υπάλληλος (1,4%) άνω των 60 ετών

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

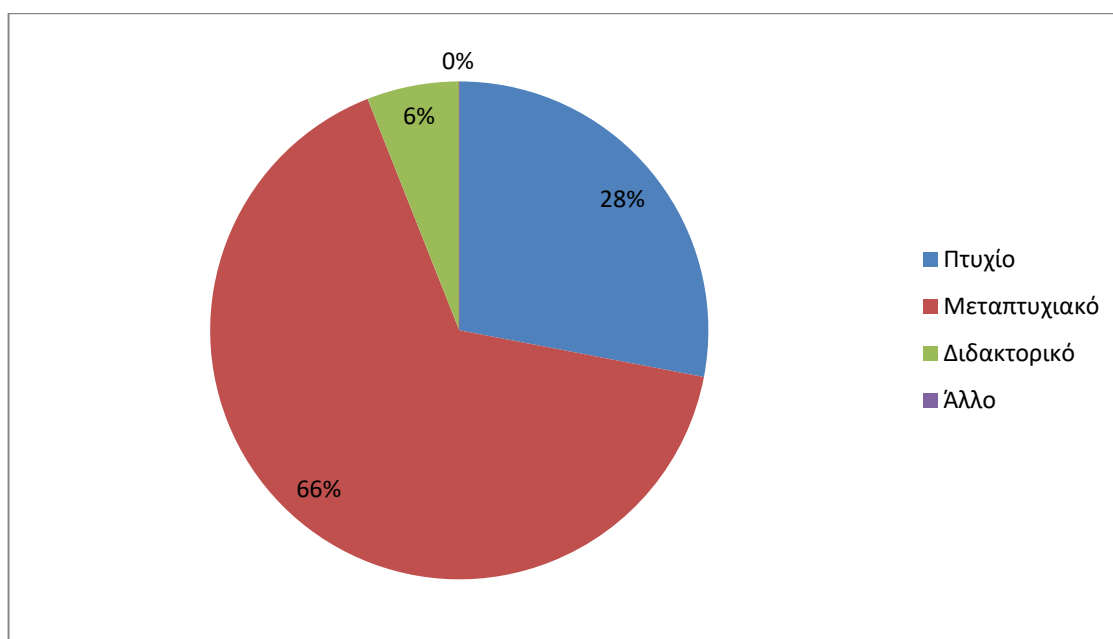


Διάγραμμα 3: Ανταπόκριση κατά ηλικία.

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο υπήρξε η εξής ανταπόκριση:

- 20 υπάλληλοι (28%) κάτοχοι πτυχίου
- 47 υπάλληλοι (66%) κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος/ τίτλου
- 4 υπάλληλοι (6%) κάτοχοι διδακτορικού

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

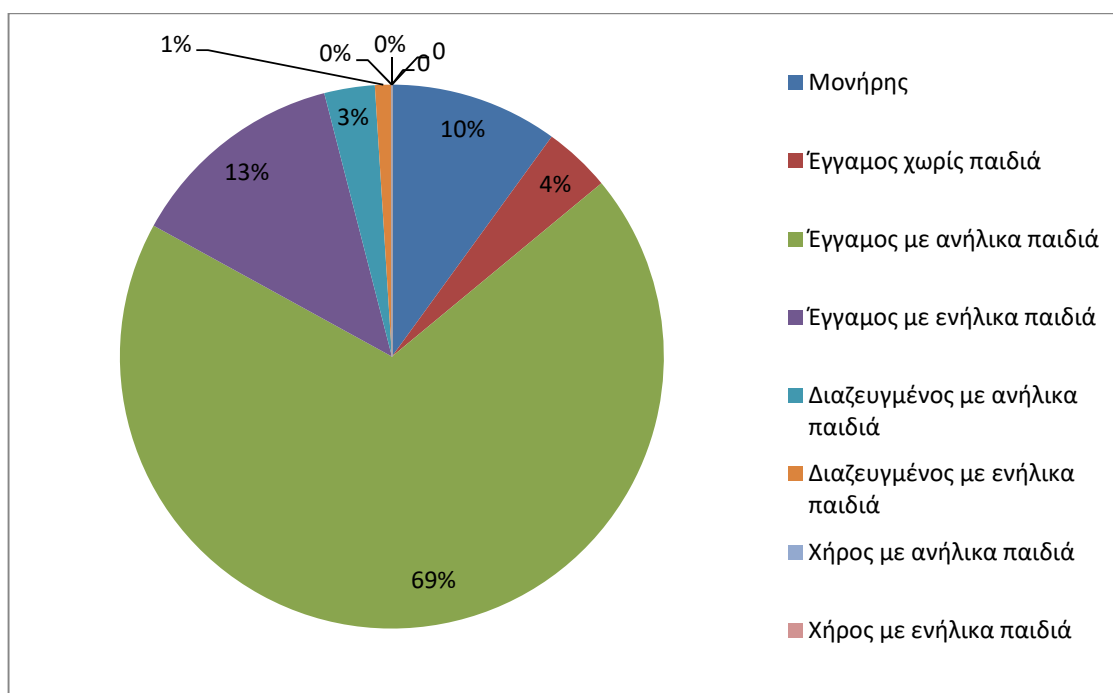


Διάγραμμα 4: Ανταπόκριση κατά εκπαιδευτικό επίπεδο.

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση, η ανταπόκριση των ερωτώμενων ήταν η ακόλουθη:

- 7 υπάλληλοι (10%) μονήρεις
- 3 υπάλληλοι (4%) έγγαμοι/ με σύμφωνο συμβίωσης χωρίς παιδιά
- 49 υπάλληλοι (69%) έγγαμοι/ με σύμφωνο συμβίωσης με ανήλικα παιδιά
- 9 υπάλληλοι (13%) έγγαμοι/ με σύμφωνο συμβίωσης με ενήλικα παιδιά
- 2 υπάλληλοι (3%) διαζευγμένος με ανήλικα παιδιά
- 1 υπάλληλος (1%) διαζευγμένος με ενήλικα παιδιά
- 0 υπάλληλοι (0%) χήρος με ανήλικα παιδιά
- 0 υπάλληλοι (0%) χήρος με ενήλικα παιδιά

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

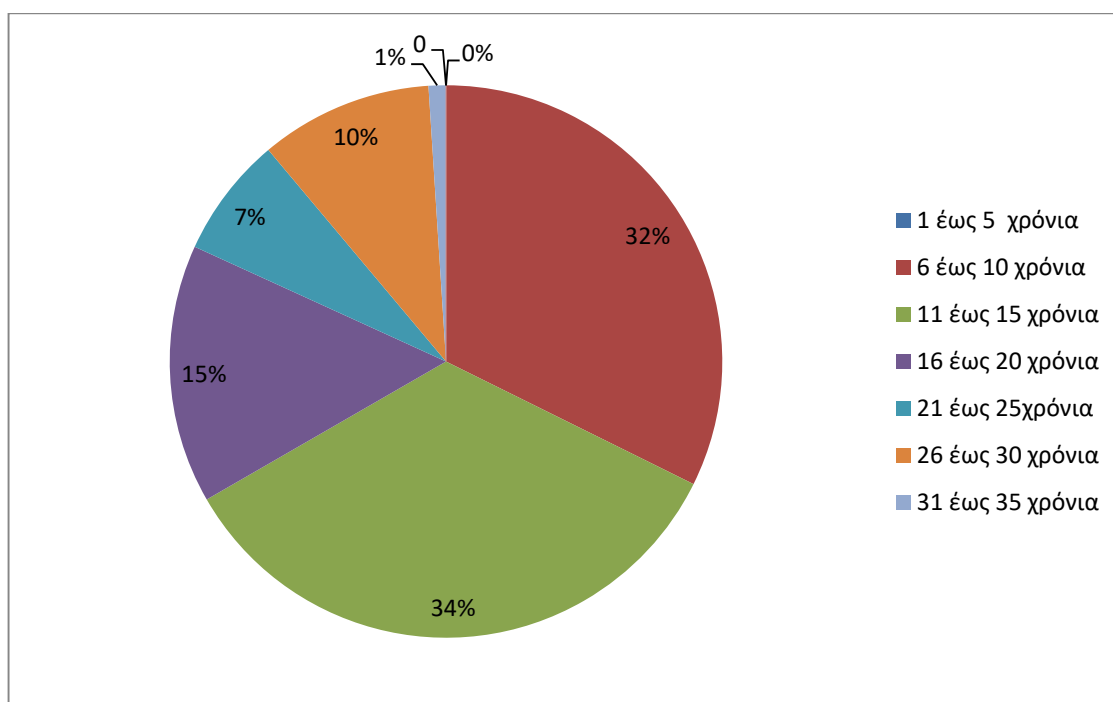


Διάγραμμα 5: Ανταπόκριση κατά οικογενειακή κατάσταση.

Η χρονική διάρκεια υπηρεσίας των ερωτώμενων στο Δημόσιο Τομέα παρουσιάζει την εξής εικόνα:

- 0 υπάλληλοι (0%) από 1 έως και 5 χρόνια
- 23 υπάλληλοι (32%) από 6 έως και 10 χρόνια
- 24 υπάλληλοι (34%) από 11 έως και 15 χρόνια
- 11 υπάλληλοι (15%) από 16 έως και 20 χρόνια
- 5 υπάλληλοι (7%) από 21 έως και 25 χρόνια
- 7 υπάλληλοι (10%) από 26 έως και 30 χρόνια
- 1 υπάλληλος (1,4%) από 31 έως και 35 χρόνια

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων



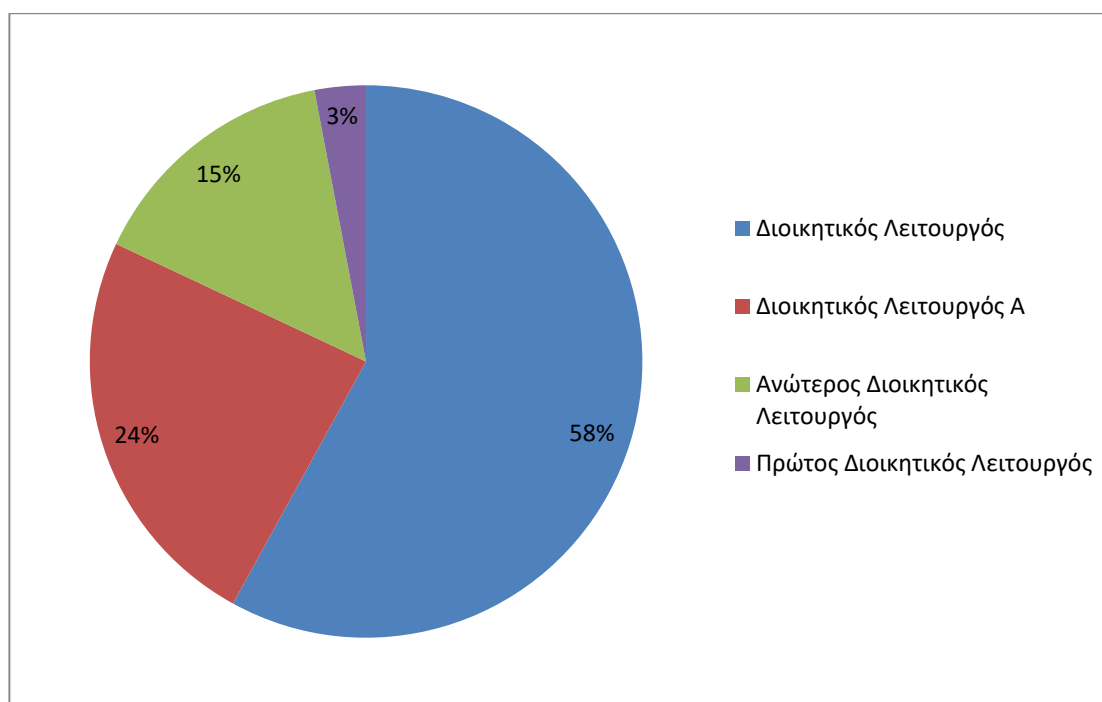
Διάγραμμα 6: Ανταπόκριση κατά χρονική διάρκεια υπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα.

Τέλος, όσον αφορά την ιεραρχική θέση, η ανταπόκριση των ερωτώμενων ήταν η ακόλουθη:

- Οι Διοικητικοί Λειτουργοί, 41 στον αριθμό, αποτελούν το 58% του δείγματος.
- Οι 17 Διοικητικοί Λειτουργοί Α αποτελούν το 24% του δείγματος.
- Οι 11 Ανώτεροι Διοικητικοί Λειτουργοί αποτελούν το 15% του δείγματος.
- Οι 2 Πρώτοι Διοικητικοί Λειτουργοί αποτελούν το 3% του δείγματος.

Όπως έχει προαναφερθεί, τα συγκεκριμένα ποσοστά του δείγματος είναι ανάλογα με τον αριθμό των Λειτουργών σε κάθε ιεραρχική βαθμίδα του συνολικού πληθυσμού, με αποτέλεσμα να μπορεί το δείγμα να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού.

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων



Διάγραμμα 7: Ανταπόκριση κατά ιεραρχικό επίπεδο.

4.3.2. Αντιλήψεις περί Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

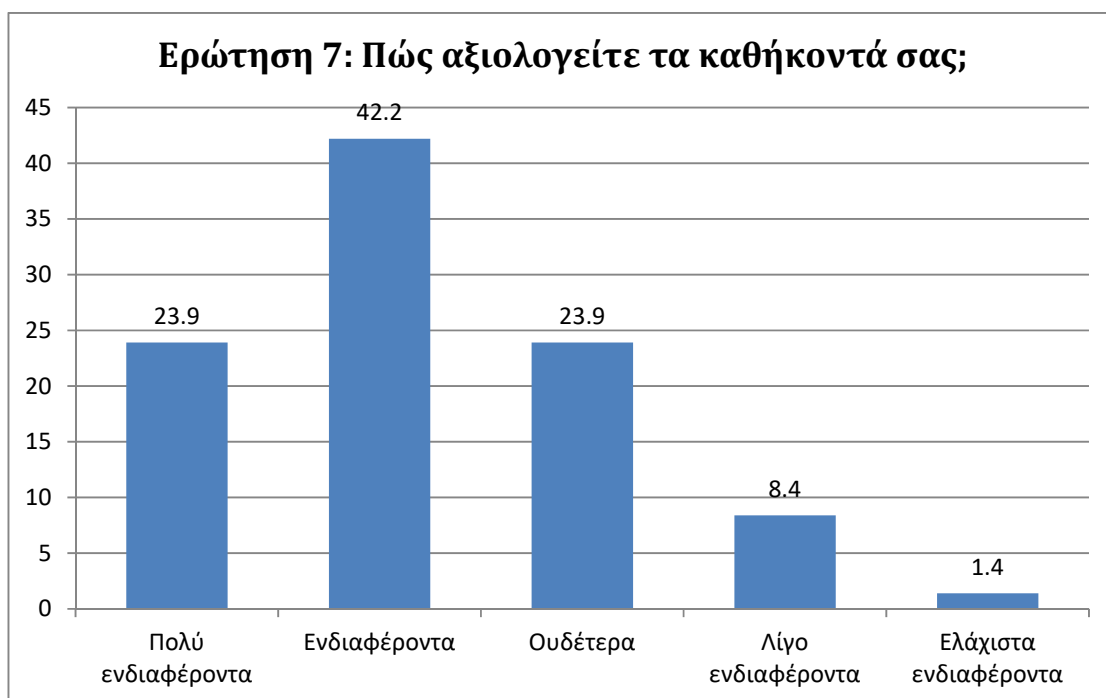
Μετά την εξασφάλιση των δημογραφικών στοιχείων, στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου τέθηκαν οι ερωτήσεις 7 έως 29.11, οι οποίες διερευνούν τις αντιλήψεις των ερωτώμενων για τις εργασιακές συνθήκες, την κουλτούρα και τις προοπτικές ανάπτυξης και ανέλιξης που εντοπίζουν στο χώρο εργασίας τους, οι οποίες συνδέονται με το ζήτημα της παρακίνησης, καθώς και τις αντιλήψεις τους για τους παράγοντες που τους παρακινούν να εργάζονται.

4.3.2.1. Περιβαλλοντικοί Παράγοντες που Επηρεάζουν τα Κίνητρα: Εργασιακές Συνθήκες

Η ερώτηση 7 επιδιώκει να εξερευνήσει το βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από τα καθήκοντα τους και από τις απαντήσεις προκύπτει ότι οι πλείστοι (66%) είναι

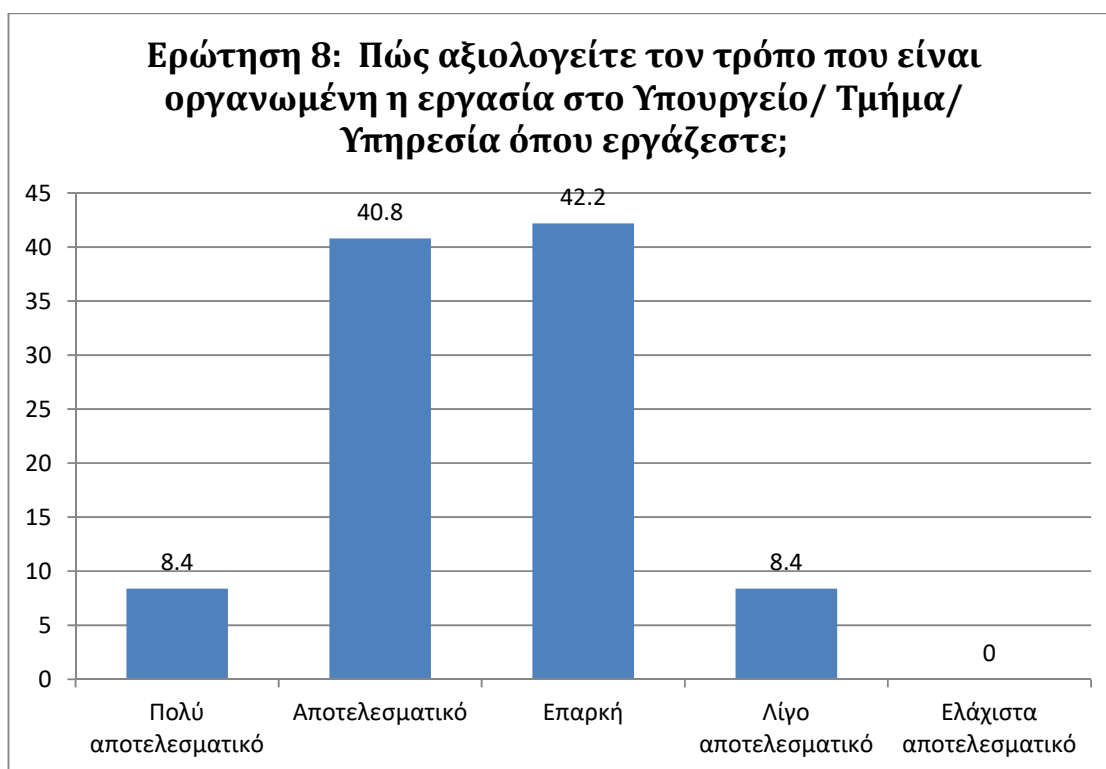
Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ικανοποιημένοι. Ειδικότερα, 17 από τους ερωτώμενους (23,9%) αναφέρουν ότι τα καθήκοντά τους είναι πολύ ενδιαφέροντα και 30 (42,2%) ότι είναι ενδιαφέροντα. 17 υπάλληλοι (23,9%) βρίσκουν τα καθήκοντά τους ουδέτερα, ενώ όσοι τα βρίσκουν λίγο ή ελάχιστα ενδιαφέροντα ανέρχονται σε 6 (8,4%) και 1 (1,4%) αντίστοιχα.



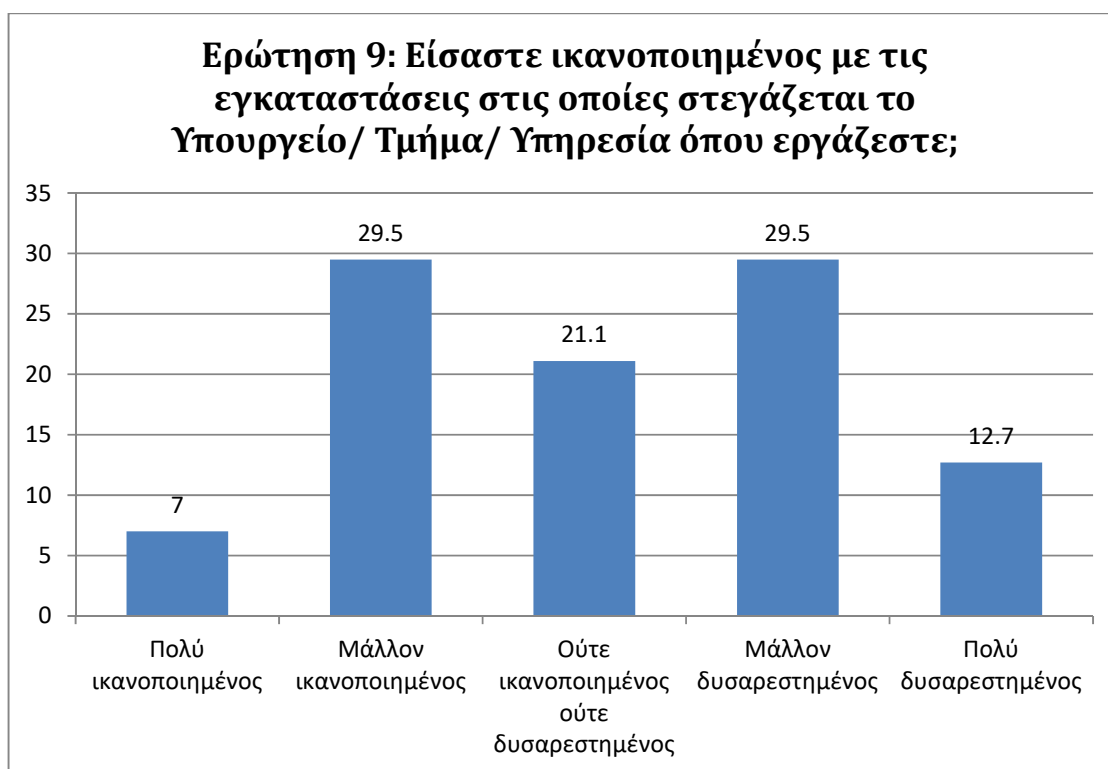
Διάγραμμα 8: Ικανοποίηση από τα καθήκοντα.

Σε ό,τι αφορά την ικανοποίηση από το σύστημα εργασίας, οι υπάλληλοι εμφανίζονται διχασμένοι: 6 υπάλληλοι (8,4%) το βρίσκουν πολύ αποτελεσματικό και 29 (40,8%) το βρίσκουν αποτελεσματικό. Οριακά πέραν του 50% φαίνεται να μην είναι ικανοποιημένοι, αφού 30 υπάλληλοι (42,2%) το θεωρούν απλά επαρκές και 6 υπάλληλοι (8,4%) λίγο αποτελεσματικό.



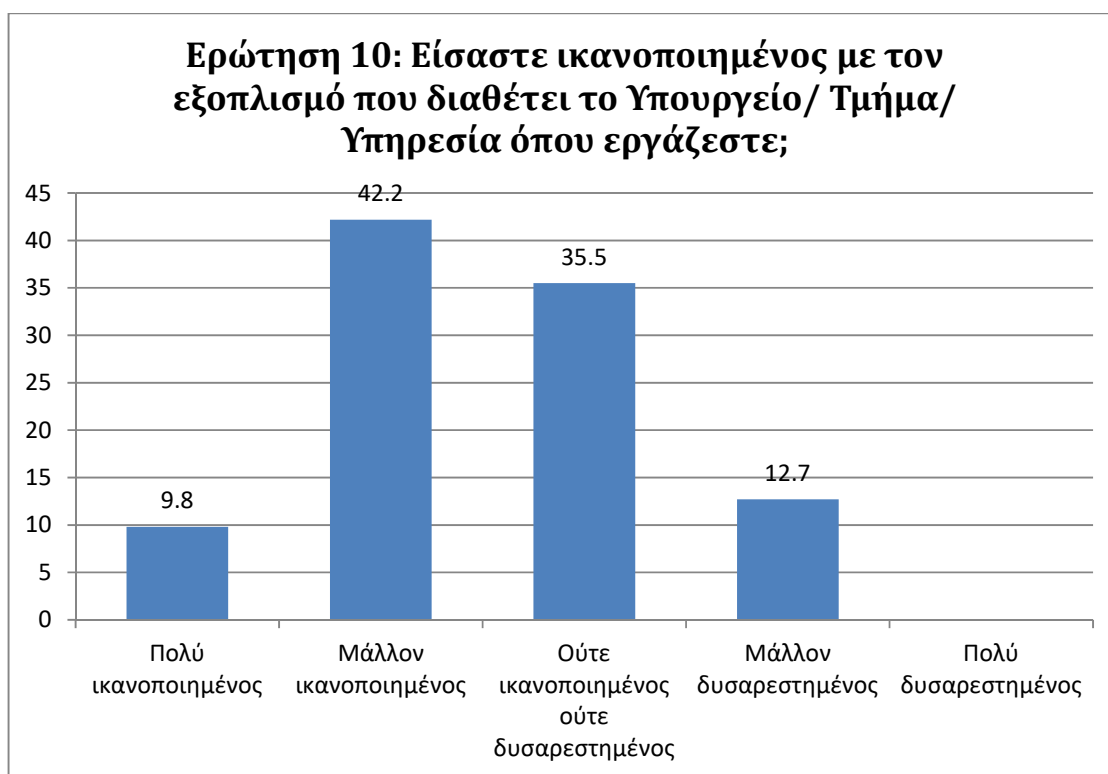
Διάγραμμα 9: Ικανοποίηση από το σύστημα εργασίας.

Η ερώτηση 9 εξερευνά την ικανοποίηση από τα κτήρια και τις εγκαταστάσεις στις οποίες στεγάζονται οι Δημόσιες Υπηρεσίες. Μόνο το 36,5 % των ερωτηθέντων δηλώνει ικανοποίηση: 5 υπάλληλοι (7%) δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι και 21 (29,5%) μάλλον ικανοποιημένοι. Το 42,2% των ερωτηθέντων δηλώνουν δυσαρεστημένοι: 9 (12,7%) πολύ δυσαρεστημένοι και 21 (29,5%) μάλλον δυσαρεστημένοι. Το υπόλοιπο 21,1% (15 υπάλληλοι) δεν είναι ούτε ευχαριστημένοι ούτε δυσαρεστημένοι.



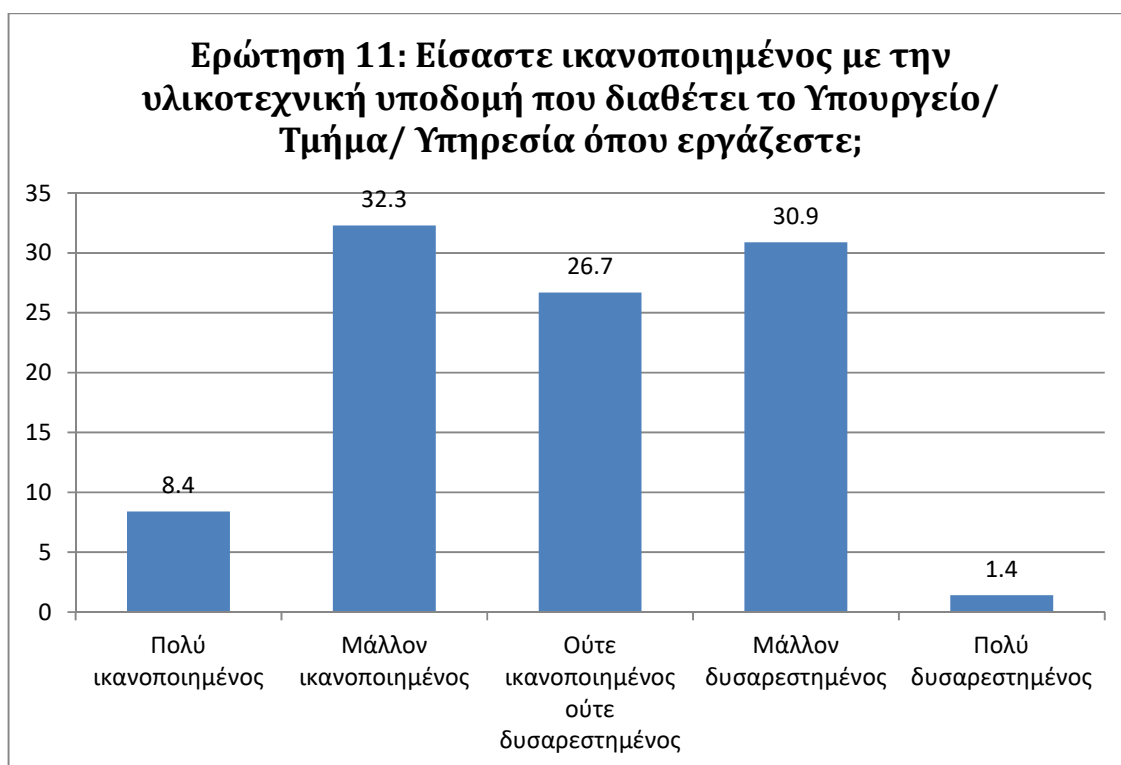
Διάγραμμα 10: Ικανοποίηση από τις εγκαταστάσεις.

Η ερώτηση 10 εξερευνά την ικανοποίηση από τον εξοπλισμό (IT) που έχουν στη διάθεσή τους οι υπάλληλοι. Το 52 % των ερωτηθέντων δηλώνει ικανοποίηση: 7 υπάλληλοι (9,8%) δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι και 30 (42,2%) μάλλον ικανοποιημένοι. 15 υπάλληλοι (35,5%) δεν είναι ούτε ευχαριστημένοι ούτε δυσαρεστημένοι. Μόνο 9 υπάλληλοι (12,7%) δηλώνουν μάλλον δυσαρεστημένοι, ενώ δεν υπάρχουν πολύ δυσαρεστημένοι.



Διάγραμμα 11: Ικανοποίηση από τον εξοπλισμό.

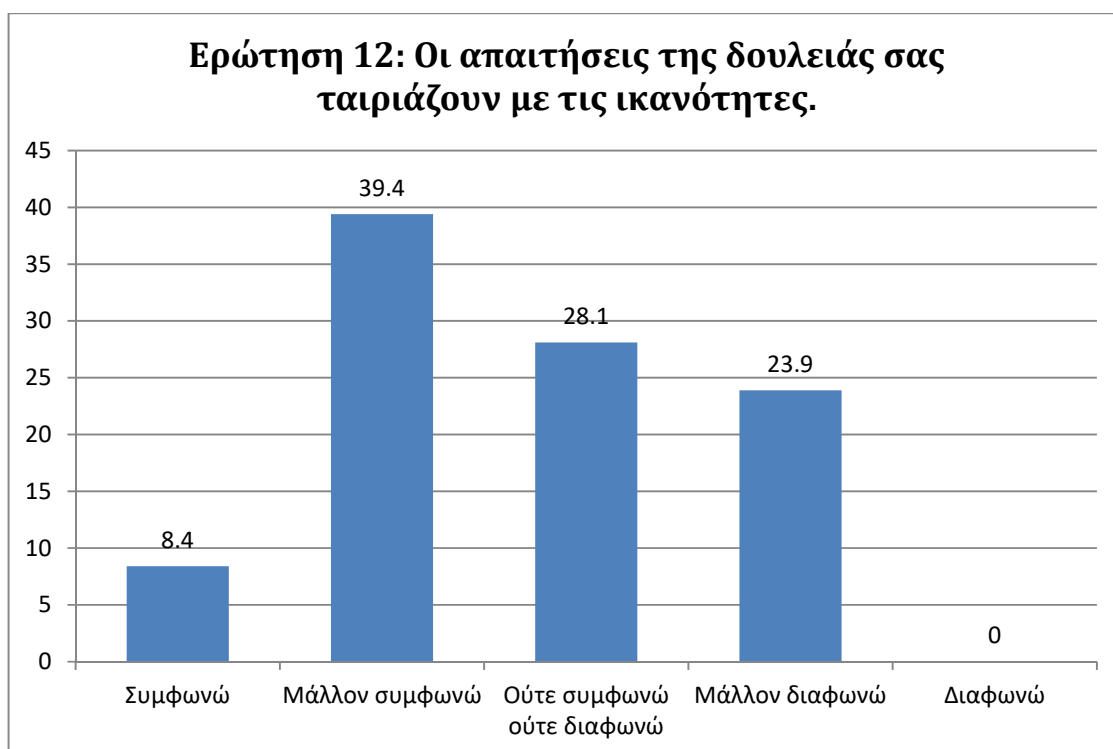
Σε ό,τι αφορά την ικανοποίηση από την υλικοτεχνική υποδομή, οι αντιλήψεις των υπάλληλων τείνουν και πάλι να διχάζονται: το 40,7% δηλώνει ικανοποίηση και το 32,3% δηλώνει δυσαρέσκεια. Ειδικότερα, 6 υπάλληλοι (8,4%) δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι και 23 (32,3%) δηλώνουν μάλλον ικανοποιημένοι. 19 υπάλληλοι (26,7%) δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι. 22 υπάλληλοι (30,%) είναι μάλλον δυσαρεστημένοι και 1 υπάλληλος (1,4%) πολύ δυσαρεστημένος.



Διάγραμμα 12: Ικανοποίηση από την υλικοτεχνική υποδομή.

Οι ερωτήσεις 12 και 13 διερευνούν τα επίπεδα εργασιακού άγχους.

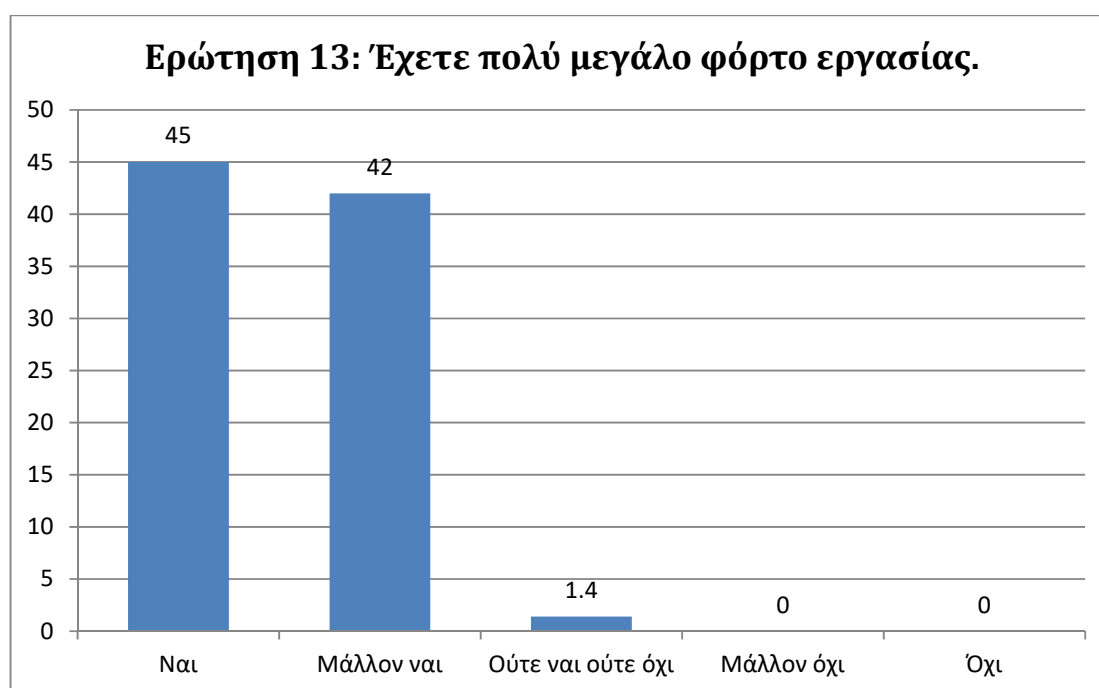
Στην ερώτηση 12, 6 υπάλληλοι (8,4%) απάντησαν ότι οι απαιτήσεις της δουλειάς τους ταιριάζουν με τις ικανότητες τους και 28 υπάλληλοι (39,4%) απάντησαν ότι οι απαιτήσεις της δουλειάς τους μάλλον ταιριάζουν με τις ικανότητες τους. 20 υπάλληλοι (28,1%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με τη θέση αυτή, ενώ 17 υπάλληλοι (23,9%) μάλλον διαφωνούν.



Διάγραμμα 13: Επίπεδο εργασιακού άγχους

Στην ερώτηση 13, 32 υπάλληλοι (45%) απάντησαν ότι έχουν πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας, 30 υπάλληλοι (42,2%) απάντησαν ότι μάλλον έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας, ενώ μόνο 9 (12,6%) ανέφεραν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν.

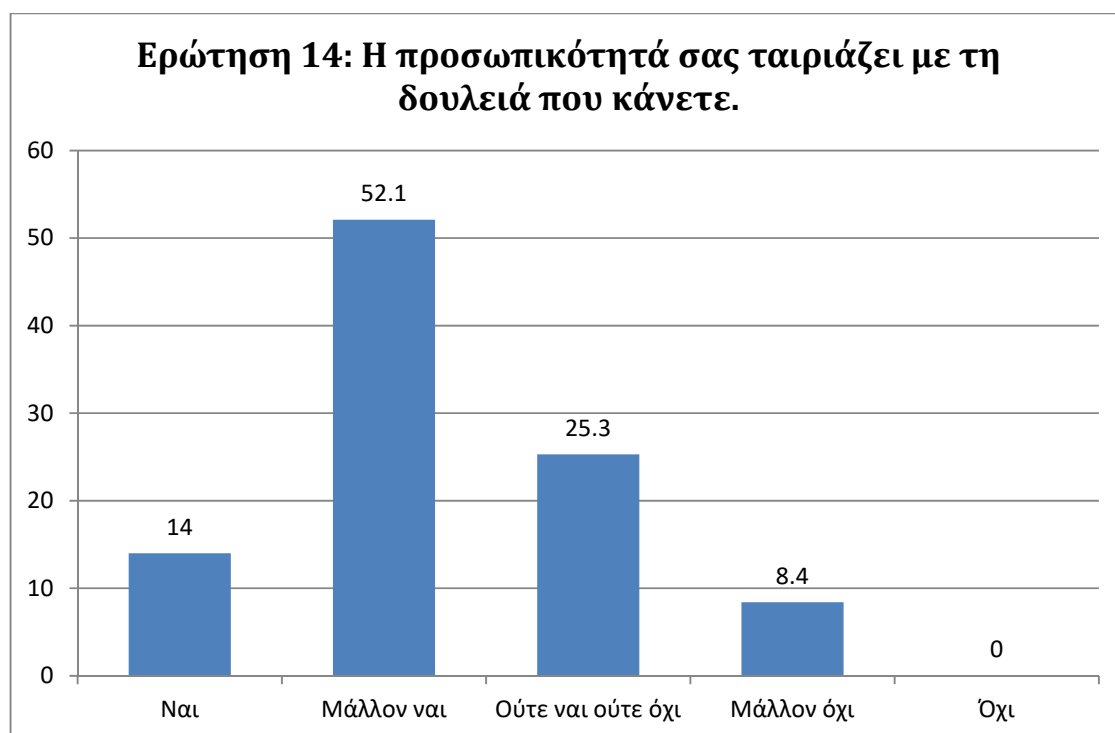
Οι απαντήσεις στην ερώτηση 13 είναι ξεκάθαρες, όμως δεν συμφωνούν με τις απαντήσεις στην ερώτηση 12, ως εκ τούτου είναι πολύ πιθανό η εκφώνηση της ερώτησης 12 να παρερμηνεύθηκε από μερίδα των ερωτώμενων.



Διάγραμμα 14: Αντιληπτό επίπεδο φόρτου εργασίας

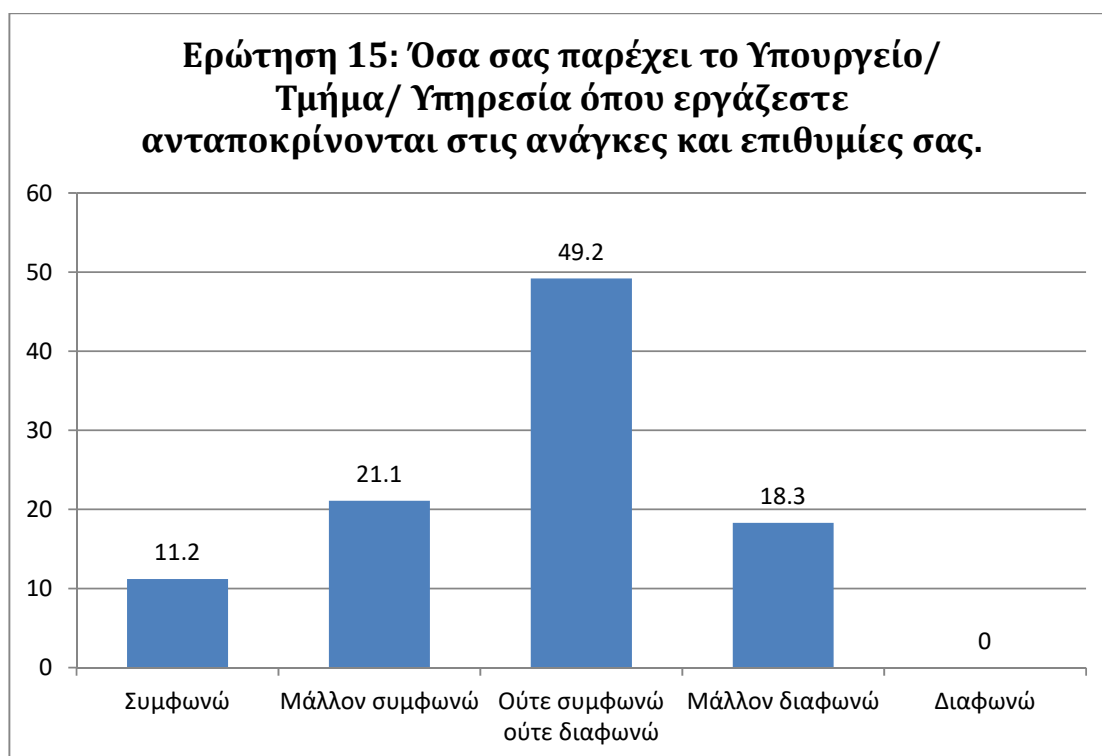
Στις ερωτήσεις 14 και 15 διερευνάται η ικανοποίηση του υπαλλήλου από το βαθμό στον οποίο αισθάνεται ότι η προσωπικότητά του και το επάγγελμά του συνάδουν (person-job fit).

Στην ερώτηση 14, 10 υπάλληλοι (14%) δήλωσαν ότι η προσωπικότητά τους ταιριάζει με τη δουλειά που κάνουν και 37 υπάλληλοι (52,1%) δήλωσαν ότι μάλλον ταιριάζει. 18 υπάλληλοι (25,3%) απάντησαν ούτε ναι ούτε όχι, ενώ 6 υπάλληλοι (8,4%) δήλωσαν ότι μάλλον δεν ταιριάζει. Κανένας δεν απάντησε απόλυτα αρνητικά.



Διάγραμμα 15: Συνάφεια προσωπικότητας-εργασίας.

Στην ερώτηση 15, 8 υπάλληλοι (11,2%) δήλωσαν ότι όσα τους παρέχει ο Οργανισμός στον οποίο εργάζονται ικανοποιεί τις ανάγκες και επιθυμίες τους, και 15 υπάλληλοι (21,1%) δήλωσαν ότι μάλλον τις ικανοποιεί. 35 υπάλληλοι (49,2%) απάντησαν ούτε ναι ούτε όχι, ενώ 13 υπάλληλοι (18,3%) δήλωσαν ότι μάλλον τις ικανοποιεί.



Διάγραμμα 16: Ικανοποίηση αναγκών και επιθυμιών.

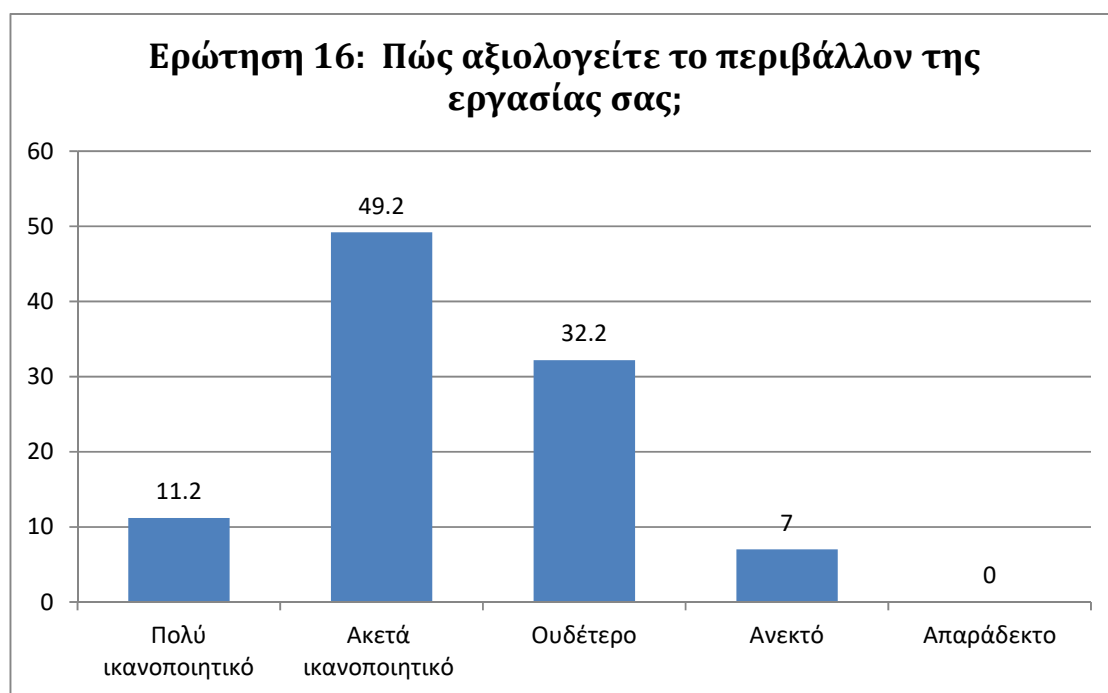
4.3.2.2. Περιβαλλοντικοί Παράγοντες που Επηρεάζουν τα Κίνητρα: Κουλτούρα του Δημόσιου Οργανισμού

Οι ερωτήσεις 16 έως 27 διερευνούν την ικανοποίηση του προσωπικού από μία σειρά από χαρακτηριστικά, αξίες και ήθη που συνιστούν την κουλτούρα του Δημόσιου Οργανισμού, όπως π.χ. τις διαπροσωπικές σχέσεις εντός του Οργανισμού, την προσφορά προς την κοινωνία, τη δικαιοσύνη εντός του Οργανισμού κ.α.

Η ερώτηση 16 ζητά από τους ερωτώμενους να αξιολογήσουν το εργασιακό τους περιβάλλον συνολικά. 8 υπάλληλοι (11,2%) δήλωσαν ότι πολύ ικανοποιημένοι από το περιβάλλον της εργασίας τους, και 35 υπάλληλοι (49,2%) δήλωσαν μάλλον

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ικανοποιημένοι. 23 υπάλληλοι (32,3%) απάντησαν ότι βρίσκουν το περιβάλλον της εργασίας τους ουδέτερο, ενώ 5 υπάλληλοι (7%) το αξιολογούν ως ανεκτό.



Διάγραμμα 17: Ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον.

Όσον αφορά το βαθμό ικανοποίησης από τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των Λειτουργών του Δημόσιου Οργανισμού, 6 υπάλληλοι (8,4%) δήλωσαν ότι είναι πολύ καλές, 41 υπάλληλοι (57,7%) δήλωσαν ότι είναι καλές, 14 υπάλληλοι (19,7%) δήλωσαν ότι είναι ουδέτερες, ενώ 10 υπάλληλοι (14%) δήλωσαν ότι είναι ανεκτές.



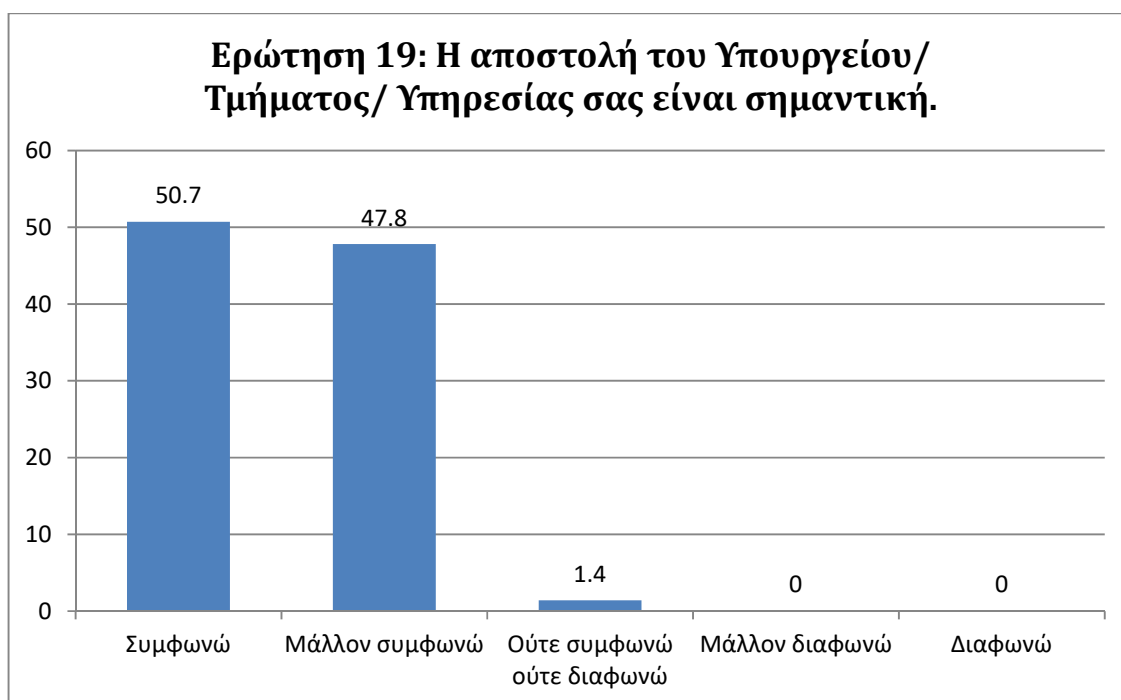
Διάγραμμα 18: Ικανοποίηση από τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Όσον αφορά το βαθμό ικανοποίησης από τη στάση της Διοίκησης των Δημόσιων Οργανισμών απέναντι στο προσωπικό τους, η ερώτηση 18 δήλωσε ότι η Διεύθυνση ενδιαφέρεται για το τι ικανοποιεί το προσωπικό στην εργασία του. 4 υπάλληλοι (5,6%) δήλωσαν ότι συμφωνούν με τη δήλωση αυτή, 20 υπάλληλοι (28%) δήλωσαν ότι μάλλον συμφωνούν, 30 υπάλληλοι (42,2%) δήλωσαν ότι είναι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, ενώ 13 υπάλληλοι (18,3%) δήλωσαν ότι μάλλον διαφωνούν και 4 υπάλληλοι (5,6%) διαφωνούν.



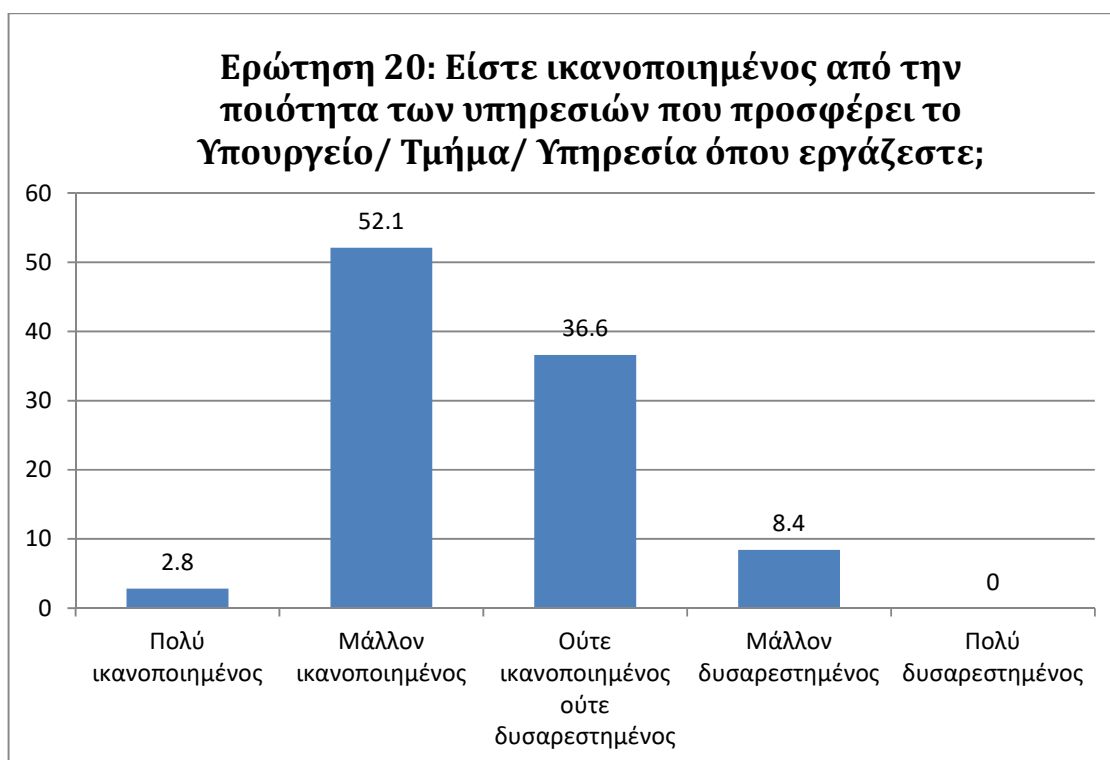
Διάγραμμα 19: Ικανοποίηση από τη στάση της Διοίκησης

Σε ό,τι αφορά το βαθμό επίγνωσης της δημόσιας αποστολής του Οργανισμού και της ικανοποίησης των υπαλλήλων από αυτή, 36 υπάλληλοι (50,7%) ανέφεραν ότι η αποστολή του Δημόσιου Οργανισμού στον οποίο εργάζονται είναι σημαντική, 34 υπάλληλοι (47,8%) ανέφεραν ότι είναι μάλλον σημαντική, ενώ 1 υπάλληλος (1,4%) απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.



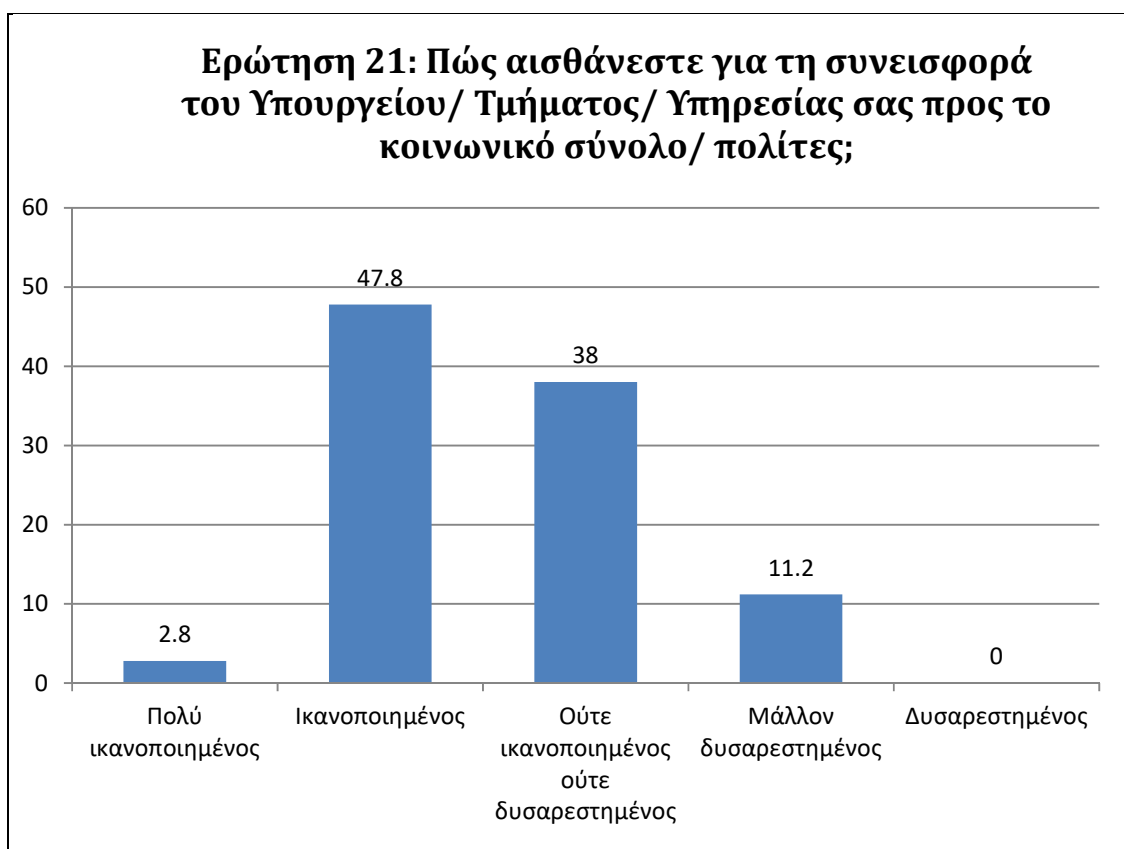
Διάγραμμα 20: Επίγνωση/ Ικανοποίηση από την αποστολή του Οργανισμού

Όσον αφορά την ικανοποίηση των υπαλλήλων από την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει ο Δημόσιος Οργανισμός στον οποίο εργάζονται, 2 υπάλληλοι (2,8%) ανέφεραν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι, 37 υπάλληλοι (52,1%) ανέφεραν ότι είναι μάλλον ικανοποιημένοι, 26 υπάλληλοι (36,6%) ανέφεραν ότι δεν είναι ούτε ευχαριστημένοι ούτε δυσαρεστημένοι, ενώ 6 υπάλληλοι (8,4%) απάντησαν ότι είναι μάλλον δυσαρεστημένοι.



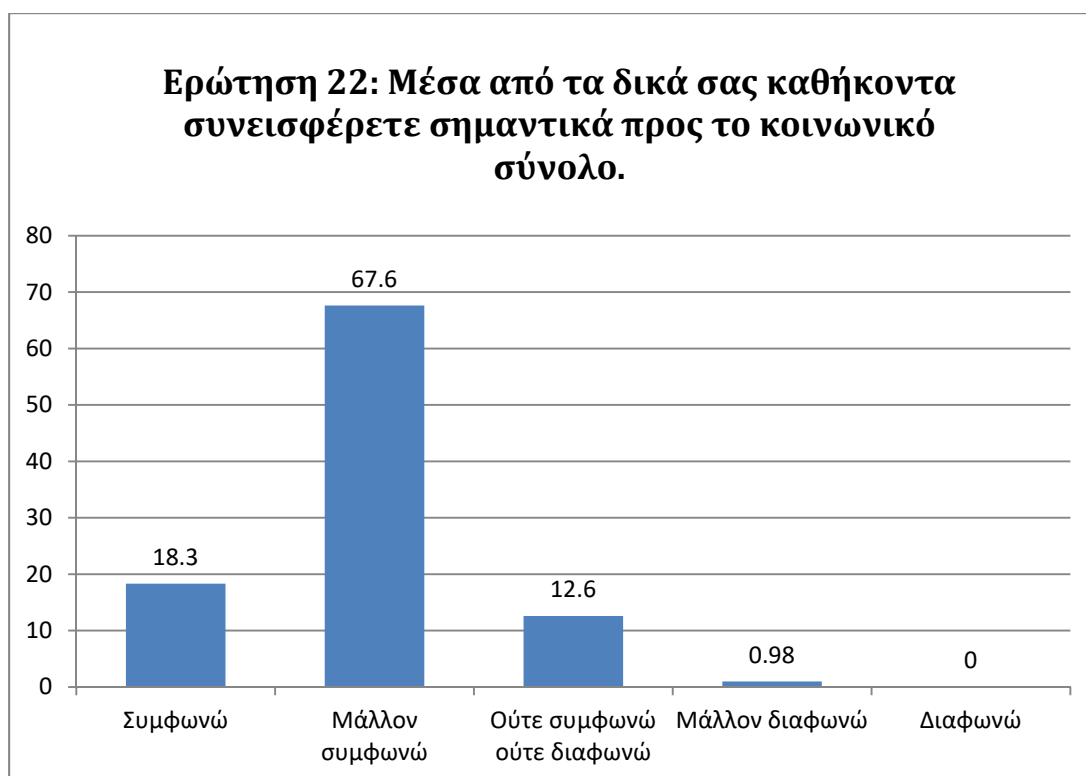
Διάγραμμα 21: Ικανοποίηση από την ποιότητα υπηρεσιών του Οργανισμού

Σε ό,τι αφορά την ικανοποίηση των υπαλλήλων από τη συνεισφορά του Δημόσιου Οργανισμού προς την κοινωνία, 2 υπάλληλοι (2,8%) ανέφεραν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι, 34 υπάλληλοι (47,8%) ανέφεραν ότι είναι μάλλον ικανοποιημένοι, 27 υπάλληλοι (38%) ανέφεραν ότι δεν είναι ούτε ευχαριστημένοι ούτε δυσαρεστημένοι, ενώ 8 υπάλληλοι (11,2%) απάντησαν ότι είναι μάλλον δυσαρεστημένοι. Τα αποτελέσματα στις ερωτήσεις 20 και 21 συμφωνούν μεταξύ τους.



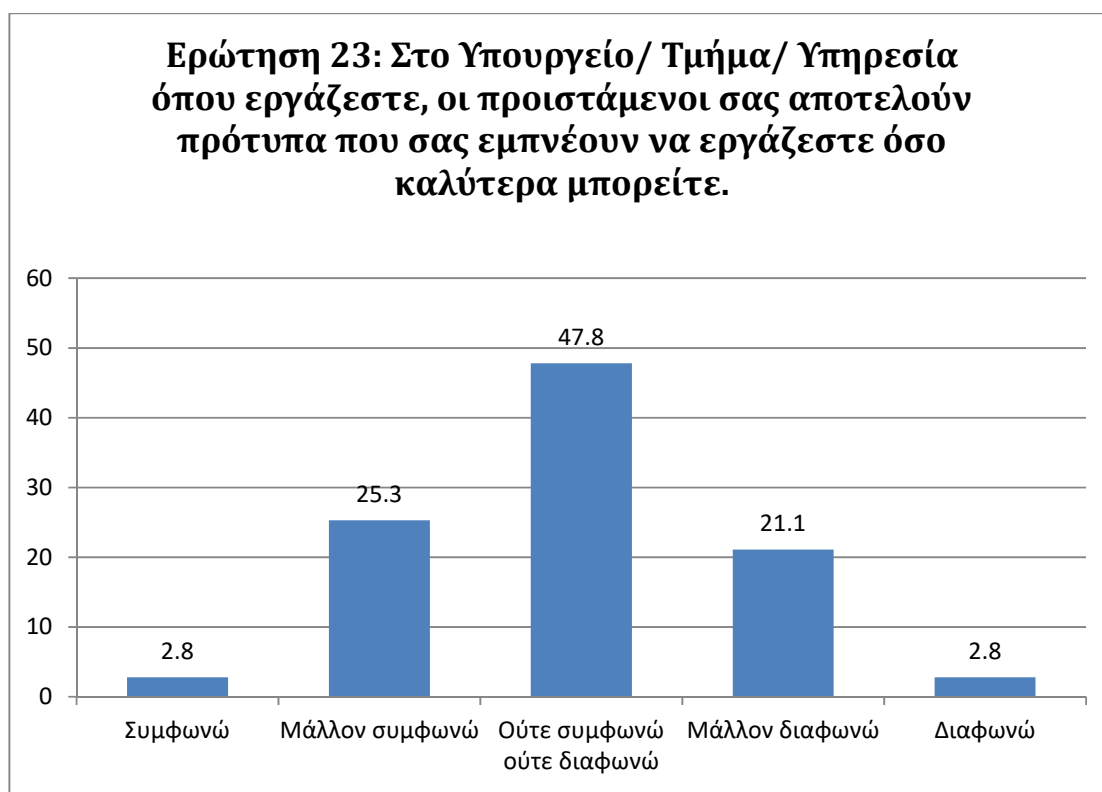
Διάγραμμα 22: Ικανοποίηση από την κοινωνική συνεισφορά του Οργανισμού

Όσον αφορά την αντίληψη των υπαλλήλων για τη σημαντικότητα των καθηκόντων τους ως προς την εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου, 13 υπάλληλοι (18,3%) ανέφεραν ότι μέσα από τα καθήκοντα τους συνεισφέρουν σημαντικά προς το κοινωνικό σύνολο, 48 υπάλληλοι (67,6%) ανέφεραν ότι μάλλον συμφωνούν, 9 υπάλληλοι (12,6%) ανέφεραν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, ενώ 1 υπάλληλος (1,4%) απάντησε ότι μάλλον διαφωνεί.



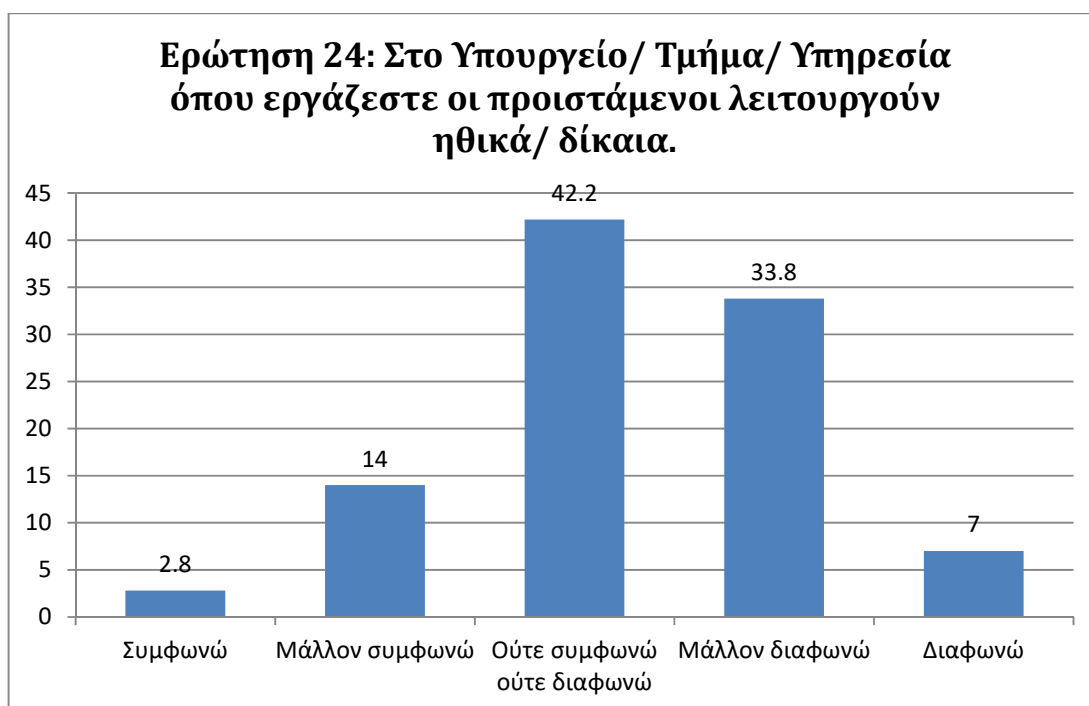
Διάγραμμα 23: Ικανοποίηση από την κοινωνική συνεισφορά του υπαλλήλου

Στην ερώτηση κατά πόσο οι προϊστάμενοι αποτελούν πρότυπα που εμπνέουν το προσωπικό να εργάζεται όσο καλύτερα μπορεί, 2 υπάλληλοι (2,8%) απάντησαν θετικά, 18 υπάλληλοι (25,3%) μάλλον συμφωνούν, 34 υπάλληλοι (47,8%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 15 υπάλληλοι (21,1%) μάλλον διαφωνούν και 2 υπάλληλοι (2,8%) διαφωνούν.



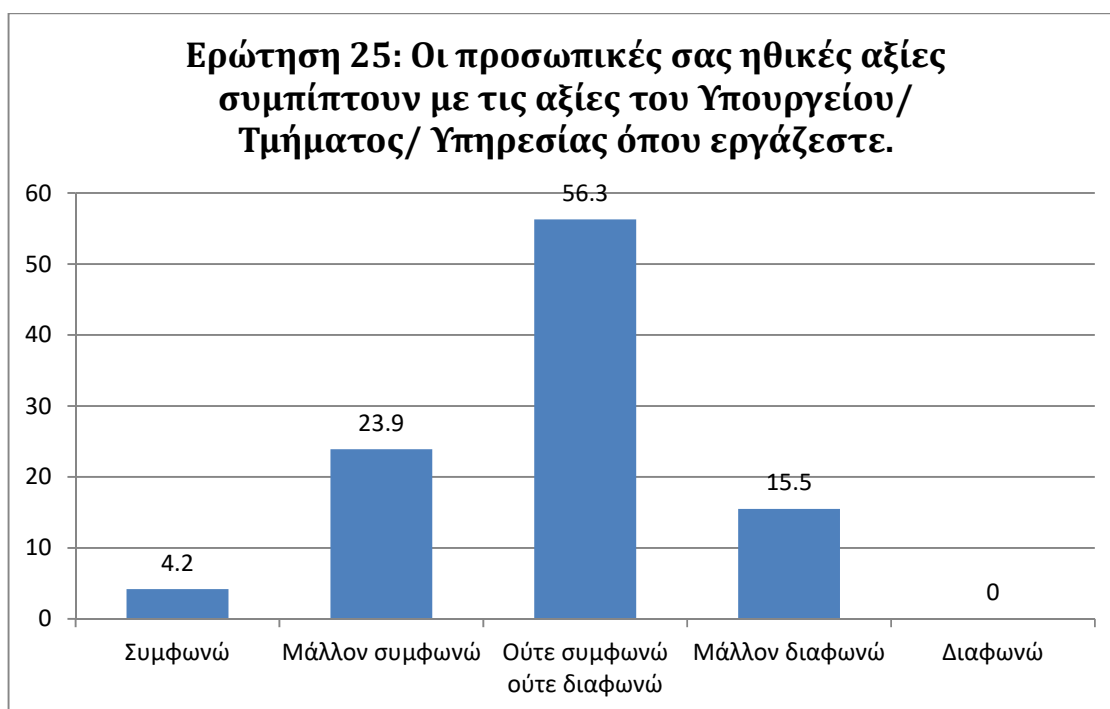
Διάγραμμα 24: Ύπαρξη προτύπων στον Οργανισμό

Στην ερώτηση κατά πόσο οι προϊστάμενοι λειτουργούν ηθικά/ δίκαια, 2 υπάλληλοι (2,8%) απάντησαν θετικά, 10 υπάλληλοι (14%) μάλλον συμφωνούν, 30 υπάλληλοι (42,2%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 24 υπάλληλοι (33,8%) μάλλον διαφωνούν και 5 υπάλληλοι (7%) διαφωνούν.



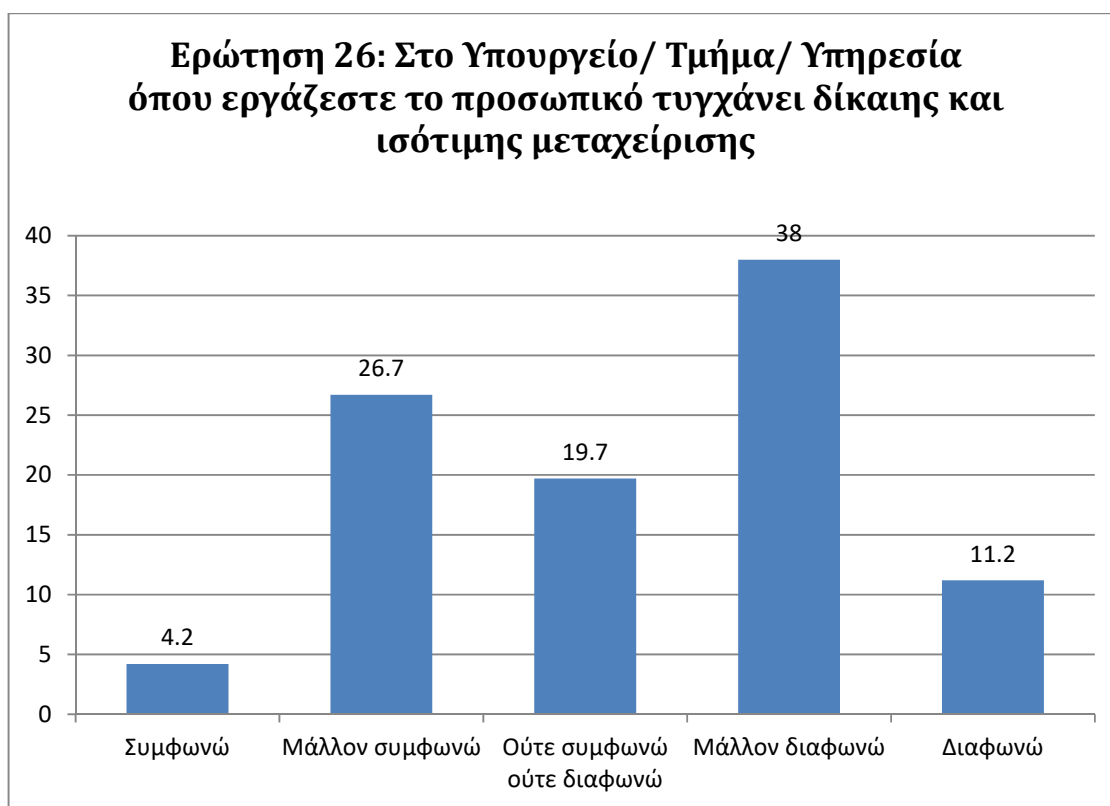
Διάγραμμα 25: Χρηστή Διοίκηση στον Οργανισμό

Παρομοίως, στην ερώτηση 25, 3 υπάλληλοι (4,2%) ανέφεραν ότι οι προσωπικές τους ηθικές αξίες συμπίπτουν με τις αξίες του Οργανισμού, 17 (23,9%) ανέφεραν ότι μάλλον συμπίπτουν, 40 υπάλληλοι (56,3%) απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, ενώ 11 υπάλληλοι (23,9%) απάντησαν ότι μάλλον διαφωνούν.



Διάγραμμα 26: Σύμπτωση αξιών υπαλλήλου- Οργανισμού

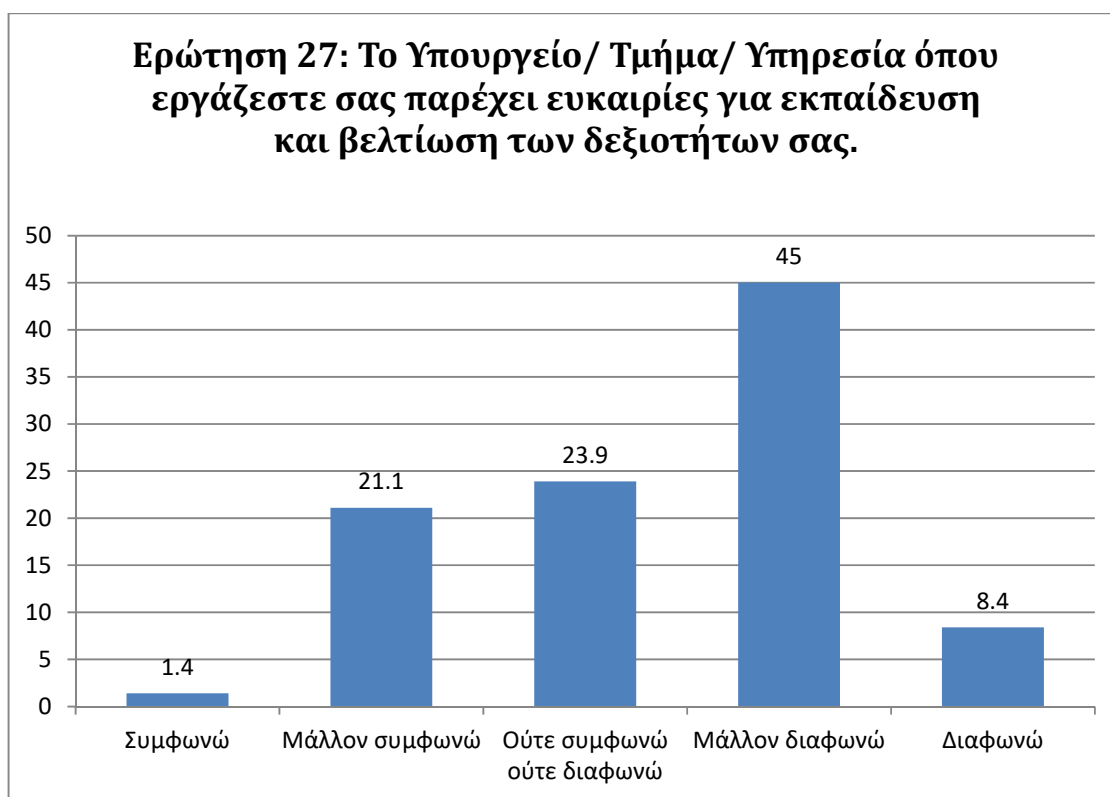
Στην ερώτηση 26 οι υπάλληλοι ερωτήθηκαν κατά πόσο το προσωπικό τυγχάνει δίκαιης και ισότιμης μεταχείρισης. 3 υπάλληλοι (4,2%) απάντησαν ότι συμφωνούν, 19 υπάλληλοι (26,7%) απάντησαν ότι μάλλον συμφωνούν, 14 υπάλληλοι (19,7%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 27 υπάλληλοι (38%) μάλλον διαφωνούν, και 8 υπάλληλοι (11,2%) διαφωνούν.



Διάγραμμα 27: Δικαιοσύνη στον Οργανισμό

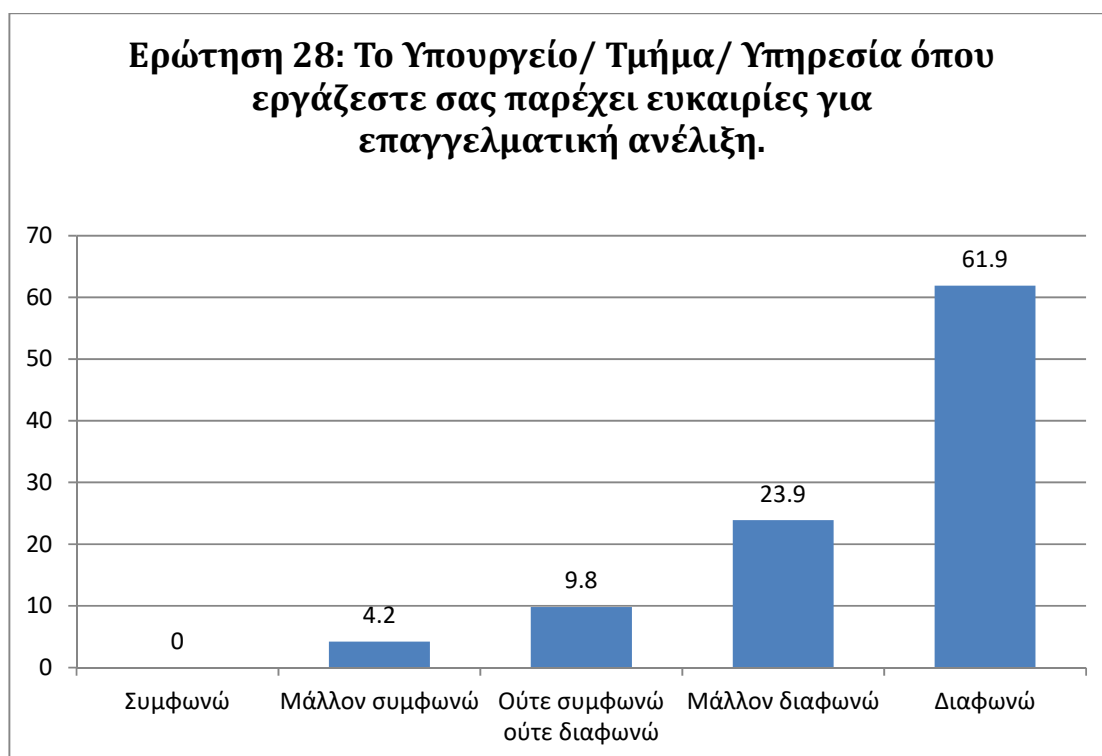
4.3.2.3. Περιβαλλοντικοί Παράγοντες που Επηρεάζουν τα Κίνητρα: Προοπτικές Ανάπτυξης και Ανέλιξης

Στην ερώτηση 27 οι υπάλληλοι ερωτήθηκαν κατά πόσο ο Δημόσιος Οργανισμός στον οποίο εργάζονται τους παρέχει ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη: Πέραν των μισών απάντησαν αρνητικά. 1 υπάλληλος (1,4%) απάντησε ότι συμφωνεί, 15 υπάλληλοι (21,1%) απάντησαν ότι μάλλον συμφωνούν, 17 υπάλληλοι (23,9%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 32 υπάλληλοι (45%) μάλλον διαφωνούν, και 6 υπάλληλοι (8%) διαφωνούν.



Διάγραμμα 28: Ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη

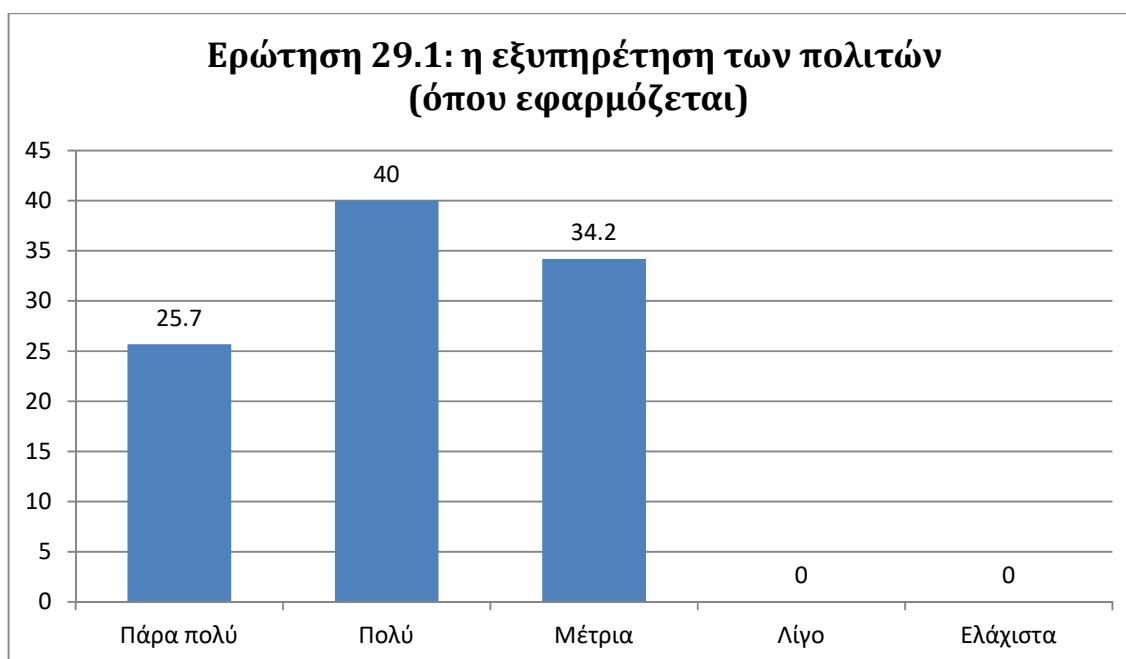
Τέλος, την ερώτηση 28 οι υπάλληλοι ερωτήθηκαν κατά πόσο ο Δημόσιος Οργανισμός στον οποίο εργάζονται τους παρέχει ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη: η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε αρνητικά, ενώ κανένας δεν απάντησε ότι συμφωνεί. 3 υπάλληλοι (4,2%) απάντησαν ότι μάλλον συμφωνούν, 7 υπάλληλοι (9,8%) απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 17 υπάλληλοι (23,9%) μάλλον διαφωνούν, και 44 υπάλληλοι (61,9%) διαφωνούν.



Διάγραμμα 29: Ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη

4.3.2.4. Τι Παρακινεί το Προσωπικό και Πόση Βαρύτητα Έχει Κάθε Κίνητρο

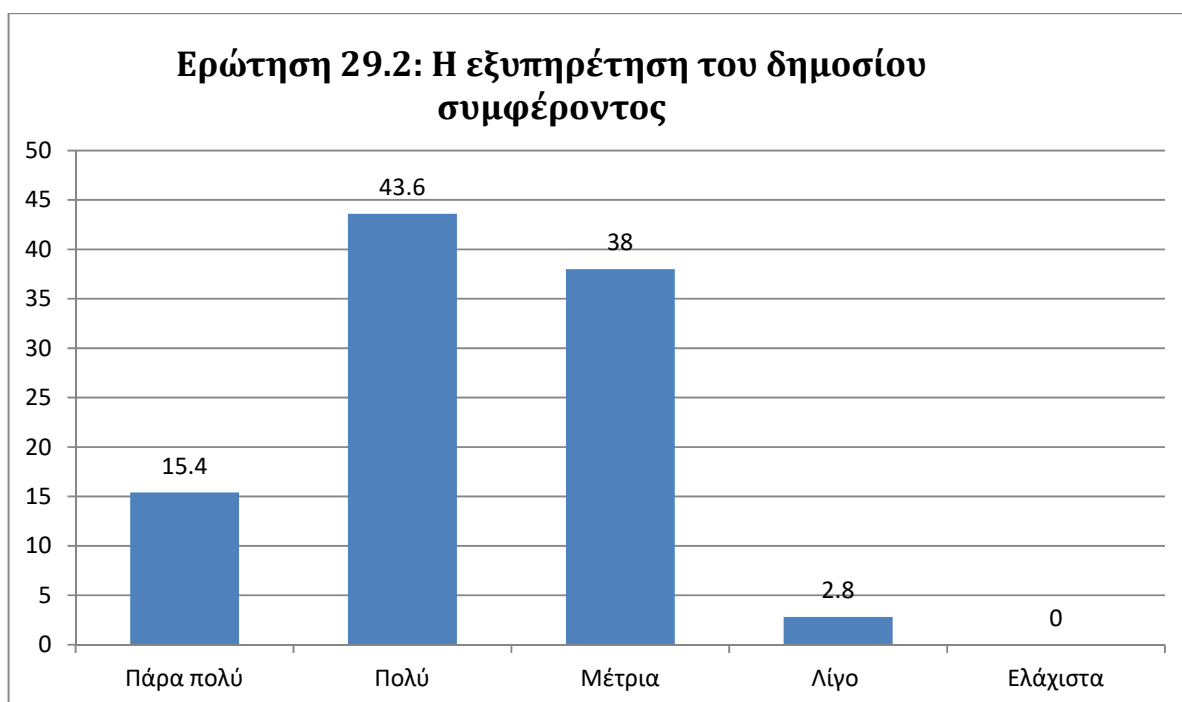
Η ερώτηση 29 παραθέτει 11 παράγοντες που ενδεχομένως να ωθούν τους υπαλλήλους να εργάζονται καλύτερα και τους ζητά να τους βαθμολογήσουν από «Πάρα πολύ» έως «Ελάχιστα». Η ερώτηση έχει ως εξής: «Οι πιο κάτω παράγοντες κατά πόσο σας ωθούν να εργάζεστε καλύτερα;» και ακολουθούν οι εξής παράγοντες:



Διάγραμμα 30: Εξυπηρέτηση των πολιτών

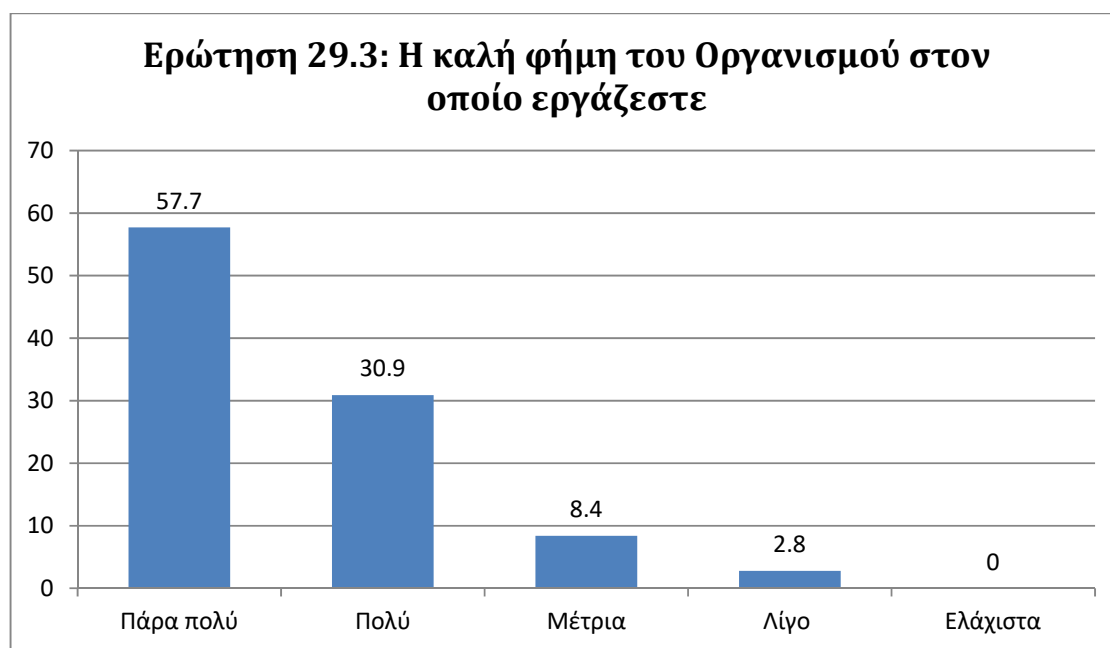
Υπενθυμίζεται ότι μόνο 35 υπάλληλοι απάντησαν την ερώτηση 29.11, η οποία ήταν η μόνη προαιρετική. 9 υπάλληλοι (25,7%) απάντησαν ότι αυτό ο παράγοντας τους κινητοποιεί πάρα πολύ, 14 (40%) απάντησαν πολύ και 12 υπάλληλοι (34,2%) απάντησαν μέτρια. Είναι ενθαρρυντικό το ότι δεν υπήρξαν αρνητικές απαντήσεις.

Όσον αφορά την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος 11 υπάλληλοι (15,4%) απάντησαν ότι αυτός ο παράγοντας τους κινητοποιεί πάρα πολύ, 31 (43,6%) απάντησαν πολύ, 27 υπάλληλοι (38%) απάντησαν μέτρια και 2 υπάλληλοι (2,8%) απάντησαν λίγο. Κανένας δεν απάντησε ελάχιστα.



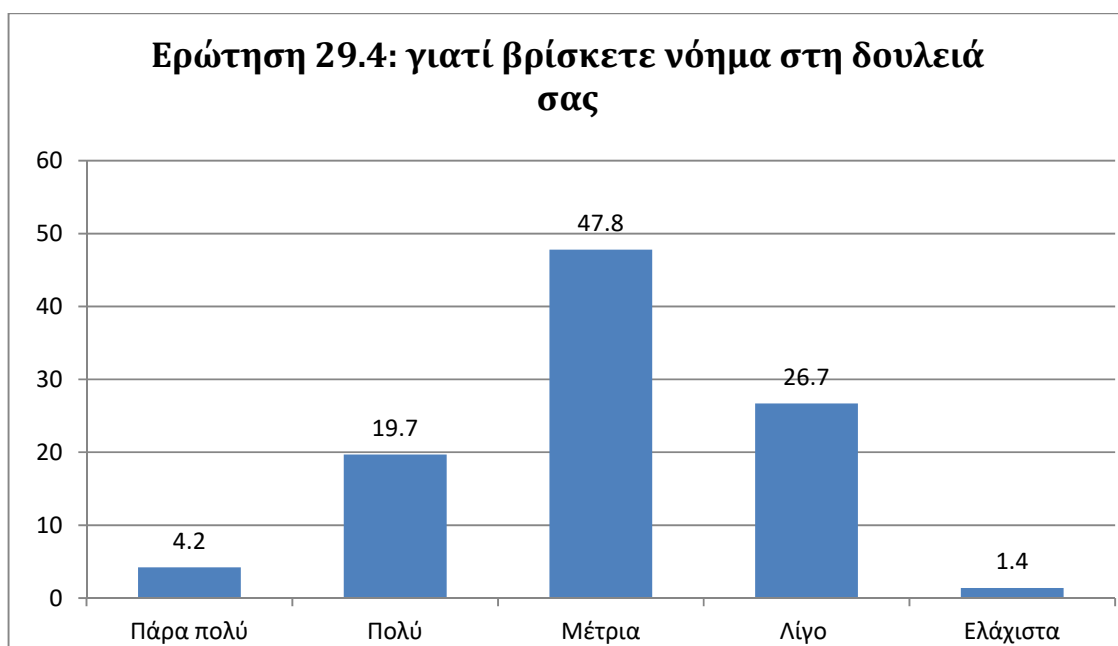
Διάγραμμα 31: Εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος

Όσον αφορά τη διασφάλιση της καλής φήμης του Δημόσιου Οργανισμού 41 υπάλληλοι (57,7%) απάντησαν ότι αυτός ο παράγοντας τους κινητοποιεί πάρα πολύ, 22 (30,9%) απάντησαν πολύ, 6 υπάλληλοι (8,4%) απάντησαν μέτρια και 2 υπάλληλοι (2,8%) απάντησαν λίγο. Κανένας δεν απάντησε ελάχιστα.



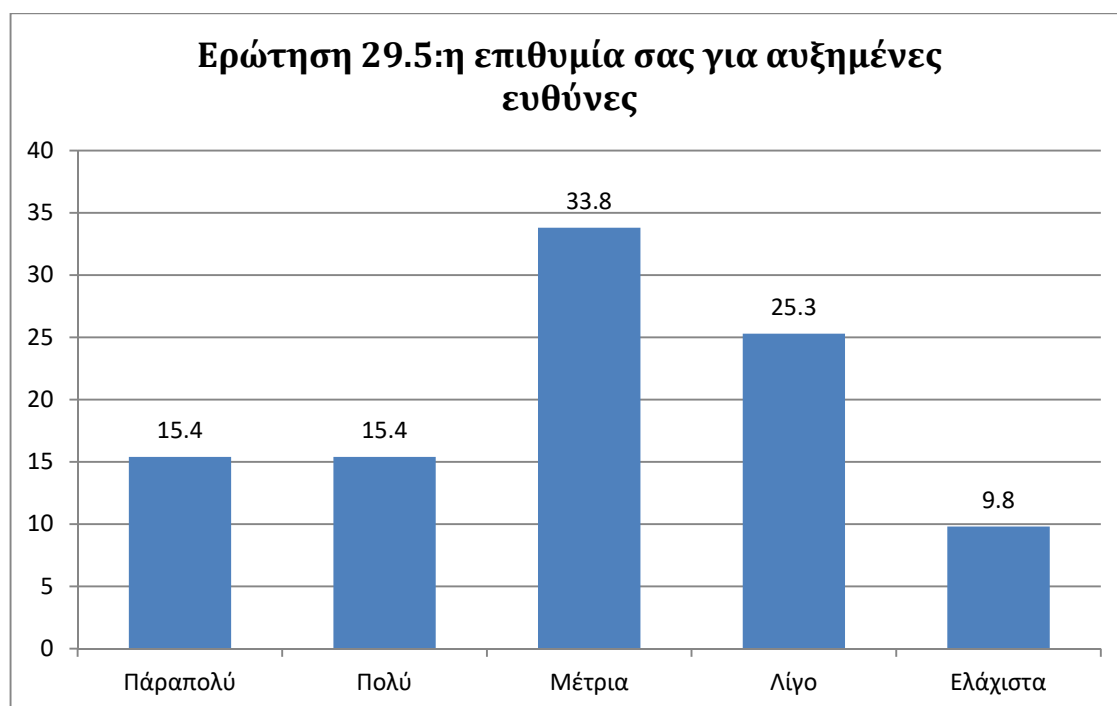
Διάγραμμα 32: Καλή φήμη του Οργανισμού

Όσον αφορά το νόημα που ενδεχομένως βρίσκουν στην εργασία τους, 3 υπάλληλοι (4,2%) απάντησαν ότι αυτός ο παράγοντας τους κινητοποιεί πάρα πολύ, 14 (19,7%) απάντησαν πολύ, 34 υπάλληλοι (47,8%) απάντησαν μέτρια, 19 υπάλληλοι (26,7%) απάντησαν λίγο και 1 υπάλληλος (1,4%) απάντησε ελάχιστα.



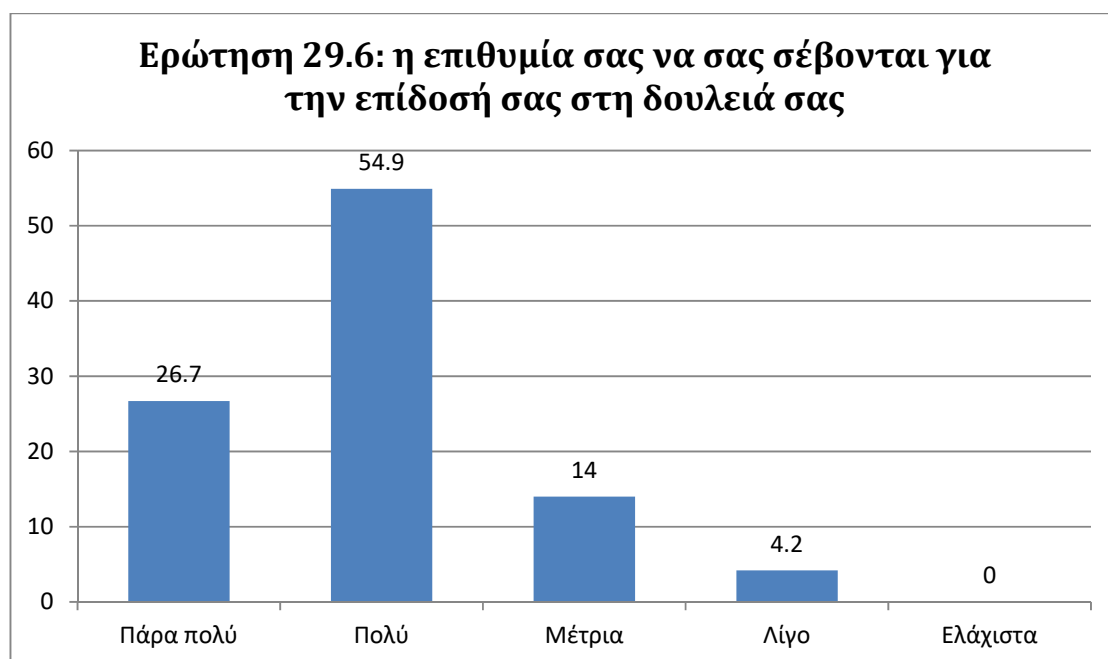
Διάγραμμα 33: *Νόημα στην εργασία*

Όσον αφορά την επιθυμία των υπαλλήλων να αποκτήσουν αυξημένες ευθύνες, 11 υπάλληλοι (15,4%) απάντησαν ότι αυτός ο παράγοντας τους κινητοποιεί πάρα πολύ, 11 (15,4%) απάντησαν πολύ, 24 υπάλληλοι (33,8%) απάντησαν μέτρια, 18 υπάλληλοι (25,3%) απάντησαν λίγο και 7 υπάλληλοι (9,8%) απάντησαν ελάχιστα.



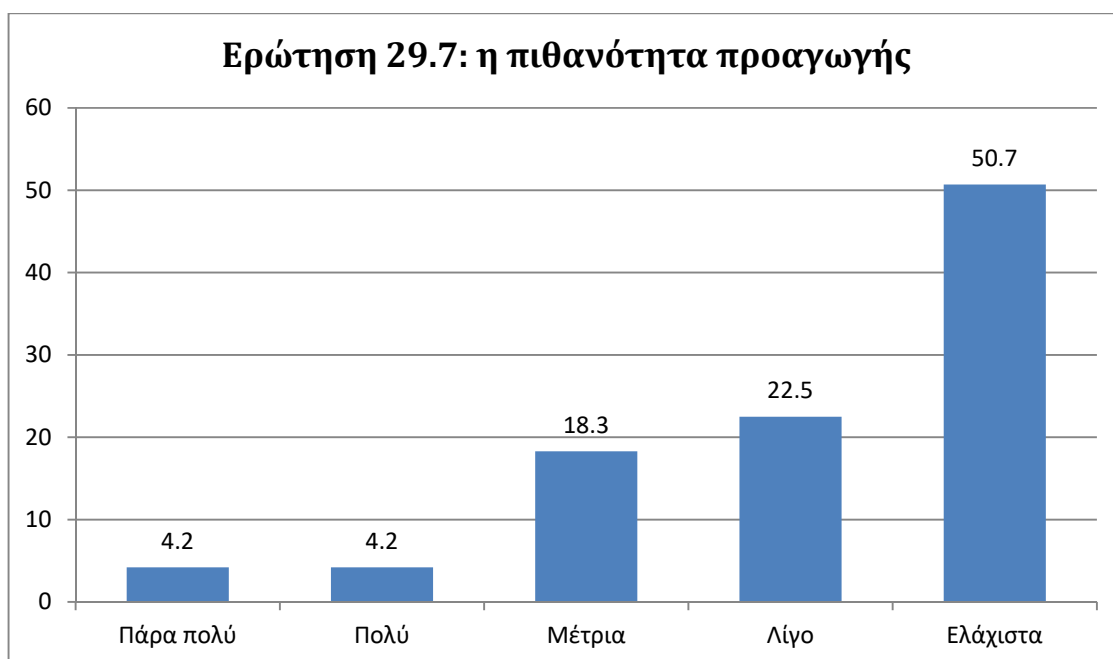
Διάγραμμα 34: *Επιθυμία για αυξημένες ευθύνες*

Όσον αφορά την επιθυμία των υπαλλήλων να τους σέβονται για την επίδοσή τους στην εργασία τους, 19 υπάλληλοι (26,7%) απάντησαν ότι αυτός ο παράγοντας τους κινητοποιεί πάρα πολύ, 39 (55%) απάντησαν πολύ, 10 υπάλληλοι (14%) απάντησαν μέτρια και 3 υπάλληλοι (4,2%) απάντησαν λίγο. Κανένας υπάλληλος δεν απάντησε ελάχιστα.



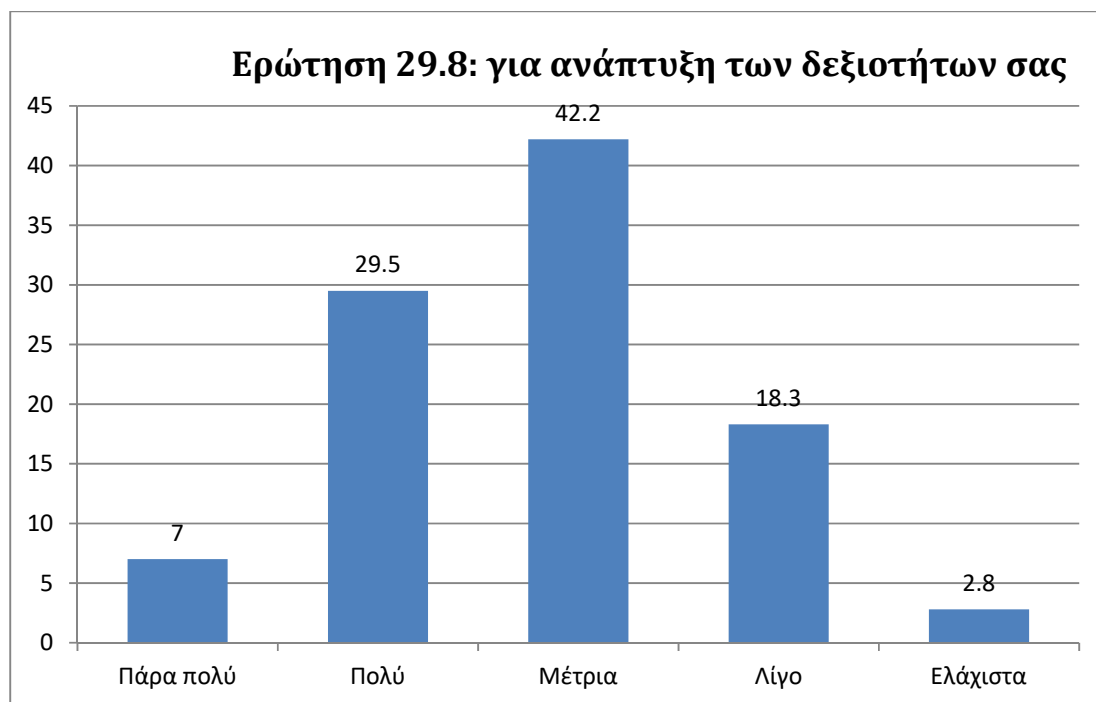
Διάγραμμα 35: Επιθυμία για απόκτηση σεβασμού

Όσον αφορά την πιθανότητα προαγωγής, 3 υπάλληλοι (4,2%) απάντησαν ότι αυτός ο παράγοντας τους κινητοποιεί πάρα πολύ, 3 (4,2%) απάντησαν πολύ, 13 υπάλληλοι (18,3%) απάντησαν μέτρια, 16 υπάλληλοι (22,5%) απάντησαν λίγο και 36 υπάλληλοι (50,7%) απάντησαν ελάχιστα.



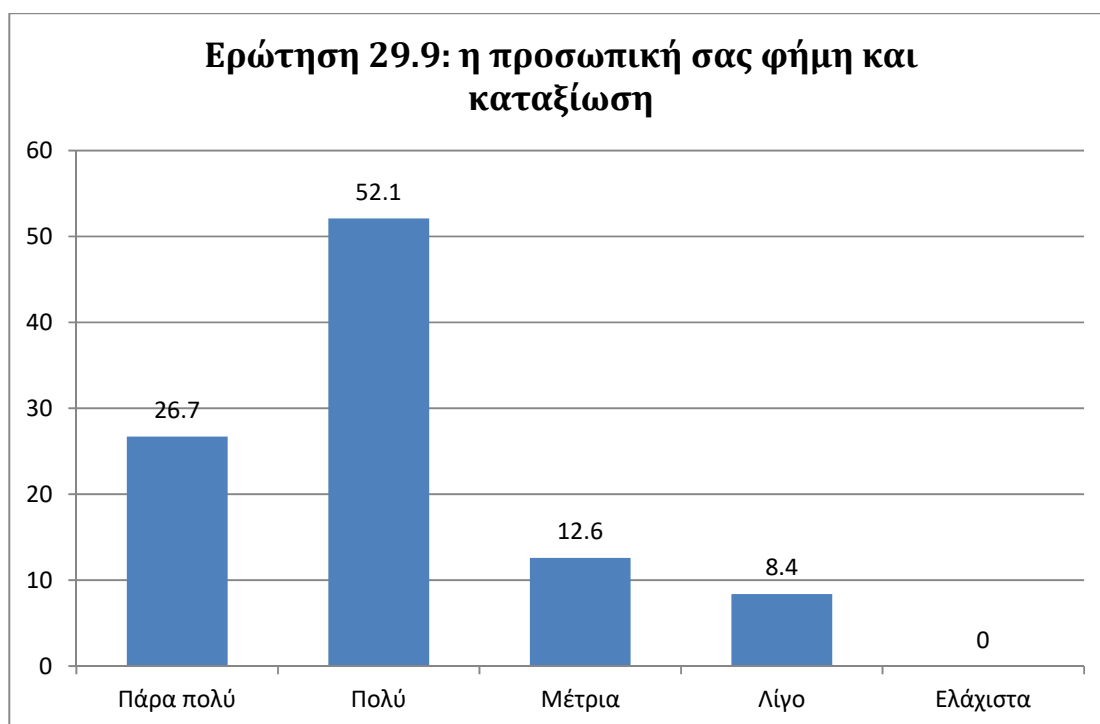
Διάγραμμα 36: Πιθανότητα Προαγωγής

Όσον αφορά την επιθυμία των υπαλλήλων να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους, 5 υπάλληλοι (7%) απάντησαν ότι αυτός ο παράγοντας τους κινητοποιεί πάρα πολύ, 21 (29,5%) απάντησαν πολύ, 30 υπάλληλοι (42%) απάντησαν μέτρια, 13 υπάλληλοι (18,3%) απάντησαν λίγο και 2 υπάλληλοι (2,8%) απάντησαν ελάχιστα.



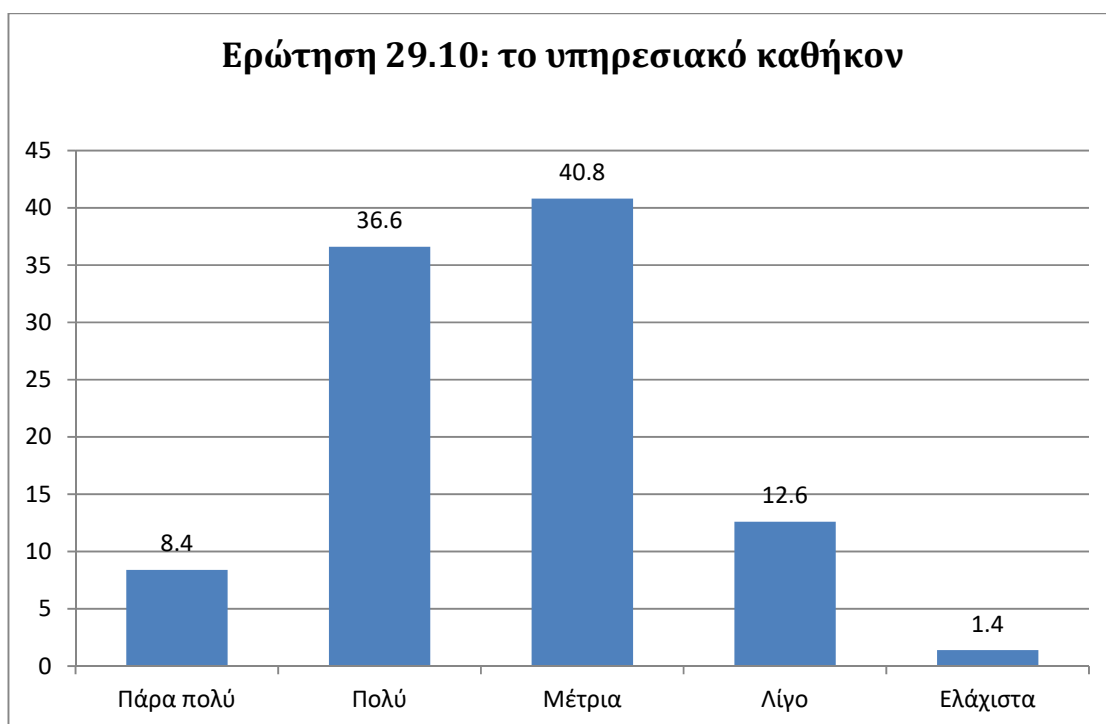
Διάγραμμα 37: Επιθυμία ανάπτυξης δεξιοτήτων

Όσον αφορά την επιθυμία των υπαλλήλων να αποκτήσουν καλή προσωπική φήμη και καταξίωση, 19 υπάλληλοι (26,7%) απάντησαν ότι αυτός ο παράγοντας τους κινητοποιεί πάρα πολύ, 37 (52,1%) απάντησαν πολύ, 9 υπάλληλοι (12,6%) απάντησαν μέτρια και 6 υπάλληλοι (8,4%) απάντησαν λίγο. Κανένας υπάλληλος δεν απάντησε ελάχιστα.



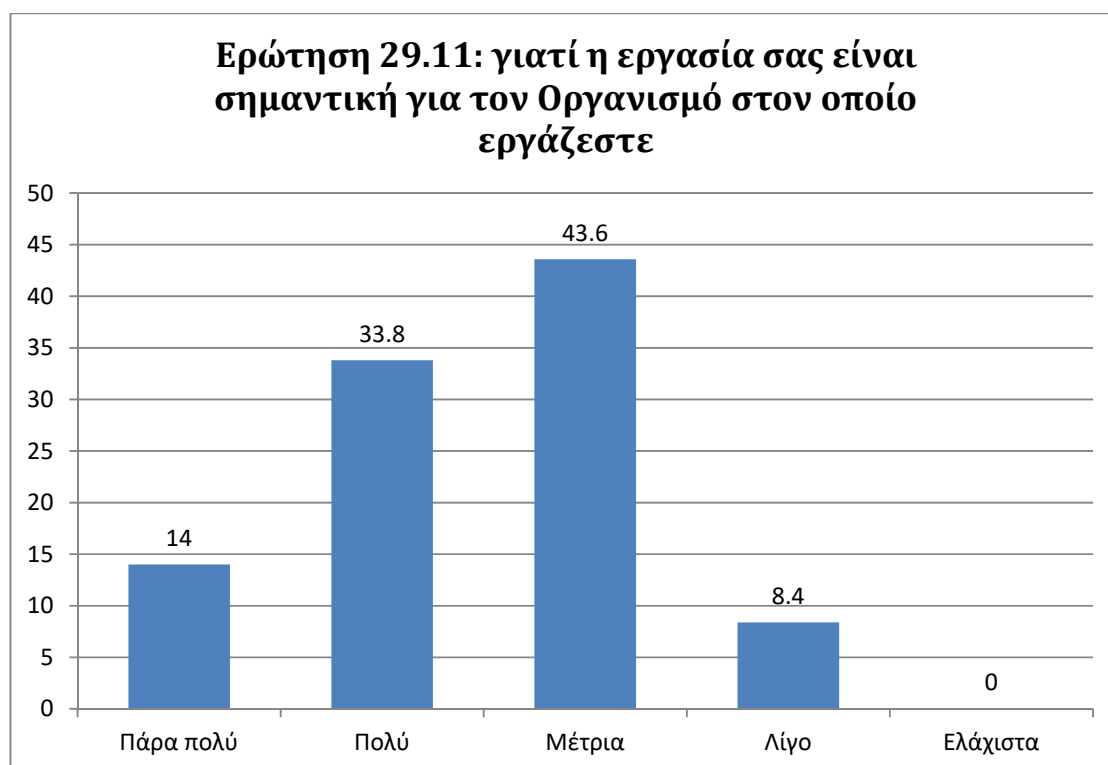
Διάγραμμα 38: Προσωπική φήμη και καταξίωση

Όσον αφορά τη συναίσθηση του υπηρεσιακού καθήκοντος, 6 υπάλληλοι (8,4%) απάντησαν ότι αυτός ο παράγοντας τους κινητοποιεί πάρα πολύ, 26 (36,6%) απάντησαν πολύ, 29 υπάλληλοι (40,8%) απάντησαν μέτρια, 9 υπάλληλοι (12,6%) απάντησαν λίγο και 1 υπάλληλος (1,4%) απάντησε ελάχιστα.



Διάγραμμα 39: Υπηρεσιακό καθήκον

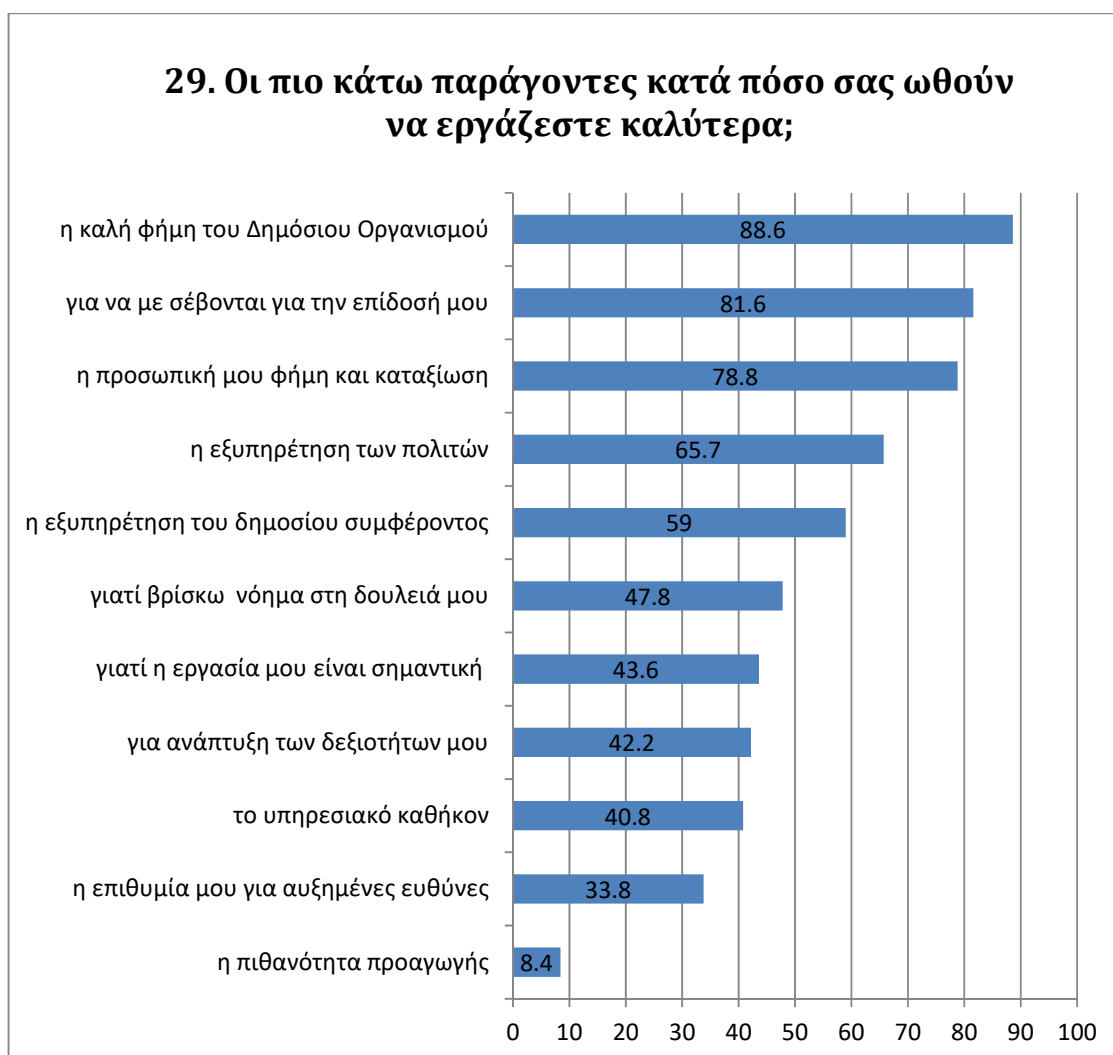
Τέλος, όσον αφορά την πεποίθηση των υπαλλήλων ότι η δική τους εργασία και συνεισφορά είναι σημαντική για το Δημόσιο Οργανισμό στον οποίο εργάζονται, 10 υπάλληλοι (14%) απάντησαν ότι αυτός ο παράγοντας τους κινητοποιεί πάρα πολύ, 24 (33,8%) απάντησαν πολύ, 31 υπάλληλοι (43,6%) απάντησαν μέτρια και 6 υπάλληλοι (8,4%) απάντησαν λίγο. Κανένας υπάλληλος δεν απάντησε ελάχιστα.



Διάγραμμα 40: Σημαντικότητα της εργασίας

4.3.2.5. Ιεράρχηση των Κινήτρων

Κατατάσσοντας τα κίνητρα που παραθέτει η ερώτηση 29 από το σημαντικότερο στο λιγότερο σημαντικό διαπιστώνεται, με βάση τις απαντήσεις του συνόλου του δείγματος (δηλ. των Λειτουργών όλων των ιεραρχικών βαθμίδων), ότι οι παράγοντες που παρακινούν το προσωπικό θα μπορούσαν να ιεραρχηθούν με την ακόλουθη σειρά σπουδαιότητας.



Διάγραμμα 41: Ιεράρχηση των κινήτρων

Τα κίνητρα με την υψηλότερη βαρύτητα για το Διοικητικό Προσωπικό διαπιστώνεται ότι είναι τα ακόλουθα, αφού οι πλείστοι υπάλληλοι (>50%) δήλωσαν ότι αυτά τους παρακινούν «πάρα πολύ» ή «πολύ».

1. Η καλή φήμη του Δημόσιου Οργανισμού στον οποίο εργάζονται οι υπάλληλοι: Για το 88,6% των ερωτηθέντων.
2. Η επιθυμία των υπαλλήλων να γίνονται σεβαστοί για την επίδοσή τους στην εργασία τους: Για το 81,6% των ερωτηθέντων.

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

3. Η επιθυμία των υπαλλήλων να αποκτήσουν καλή φήμη και καταξίωση: Για το 78,8% των ερωτηθέντων.
4. Η εξυπηρέτηση των πολιτών: Για το 65,7% των ερωτηθέντων.
5. Η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος: Για το 59% των ερωτηθέντων.

Τα ακόλουθα κίνητρα φαίνεται να έχουν μικρότερη, δηλ. μεσαία βαρύτητα, καθώς είτε εξασφάλισαν το μεγαλύτερο σκορ στην κατηγορία «Μέτρια», είτε παρακινούν ισχυρά λιγότερους από τους μισούς υπαλλήλους (<50%):

1. Γιατί βρίσκουν νόημα στη δουλειά τους: Για το 47,8% των ερωτηθέντων. Οι υπόλοιπες απαντήσεις («πάρα πολύ», «πολύ», «λίγο», «ελάχιστα») σημειώνουν σημαντικά χαμηλότερα ποσοστά.
2. Γιατί θεωρούν την εργασία τους σημαντική για το Δημόσιο Οργανισμό στον οποίο εργάζονται: Για το 43,6% των ερωτηθέντων. Μόνο το 47,8% παρακινείται «πάρα πολύ» ή «πολύ» από τον παράγοντα αυτό.
3. Η επιθυμία να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους: Για το 42,2% των ερωτηθέντων. Μόνο το 36,5% των ερωτηθέντων παρακινείται «πάρα πολύ» και «πολύ» από τον παράγοντα αυτό.
4. Το υπηρεσιακό καθήκον: Για το 40,8% των ερωτηθέντων. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 45% των ερωτηθέντων παρακινείται «πάρα πολύ» και «πολύ» από τον παράγοντα αυτό. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι το κίνητρο αυτό είναι αμφιλεγόμενο ως προς τη σπουδαιότητα του, καθώς οι απαντήσεις των υπάλληλων διχάζονται. Ωστόσο είναι σαφές ότι το κίνητρο αυτό παρακινεί ισχυρά λιγότερους από τους μισούς Λειτουργούς.

Τέλος, οι ακόλουθοι παράγοντες φαίνεται να έχουν τη μικρότερη βαρύτητα καθώς οι πλείστοι υπάλληλοι δήλωσαν ότι παρακινούνται «λίγο» ή «ελάχιστα» από αυτούς:

1. Η επιθυμία να αποκτήσουν αυξημένες ευθύνες: Για το 33,8% των ερωτηθέντων. Μόνο το 30,8% των ερωτηθέντων παρακινείται θετικά από τον παράγοντα αυτό.
2. Η πιθανότητα προαγωγής : Για το 73,2% των ερωτηθέντων. Μόνο το 8,2% παρακινείται από αυτό τον παράγοντα, ο οποίος με τα σκορ που σημειώνει θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μη-κίνητρο.

4.3.3. Ανάλυση Συσχέτισης

Πώς επηρεάζονται κίνητρα ή/και ο βαθμός ικανοποίησης των Λειτουργών όταν διαφοροποιείται το ιεραρχικό επίπεδο ή η διάρκεια της υπηρεσιακής θητείας στο Δημόσιο Τομέα; Για να απαντηθεί το ερώτημα αυτό απαιτήθηκε η ανάλυση συσχέτισης (correlation analysis) με τη χρήση του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης SPSS 24.

4.3.3.1. Ικανοποίηση από το Εργασιακό Περιεχόμενο και τις Εργασιακές Συνθήκες

Όσον αφορά την ικανοποίηση των ερωτώμενων από τα καθήκοντα τους, το σύστημα εργασίας, το φόρτο εργασίας, το βαθμό στον οποίο η προσωπικότητα τους και η εργασία τους συνάδουν (person-job fit) και το βαθμό στον οποίο ο Δημόσιος Οργανισμός ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των Λειτουργών προέκυψαν τα ακόλουθα αποτελέσματα σε σχέση με την ιεραρχική θέση και τη χρονική διάρκεια του επαγγελματικού βίου:

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

[Σημειώνεται ότι σε ό,τι αφορά το επίπεδο εργασιακού άγχους δεν περιλήφθηκε η ερώτηση 12 («οι απαιτήσεις της δουλειάς σας ταιριάζουν με τις ικανότητες σας») η οποία, όπως αναφέρεται στην ενότητα 4.3.2.1., μάλλον δεν εκλήφθηκε σωστά από μεγάλη μερίδα των ερωτώμενων]:

		Ιεραρχική Θέση	Θητεία	Καθήκοντα	Σύστημα εργασίας	Φόρτος εργασίας	Person- Job fit	Ανάγκες επιθυμίες
Ιεραρχική Θέση	Pearson Correlation	1	.883**	-.329**	-.301*	-.132	-.469**	-.257*
	Sig. (2-tailed)		.000	.005	.011	.273	.000	.031
	N	71	71	71	71	71	71	71
Θητεία	Pearson Correlation	.883**	1	-.219	-.211	-.112	-.432**	-.168
	Sig. (2-tailed)	.000		.066	.077	.352	.000	.162
	N	71	71	71	71	71	71	71
Καθήκοντα	Pearson Correlation	-.329**	-.219	1	.745**	-.181	.492**	.574**
	Sig. (2-tailed)	.005	.066		.000	.131	.000	.000
	N	71	71	71	71	71	71	71
Σύστημα εργασίας	Pearson Correlation	-.301*	-.211	.745**	1	-.223	.520**	.730**
	Sig. (2-tailed)	.011	.077	.000		.062	.000	.000
	N	71	71	71	71	71	71	71
Φόρτος εργασίας	Pearson Correlation	-.132	-.112	-.181	-.223	1	-.165	-.344**
	Sig. (2-tailed)	.273	.352	.131	.062		.168	.003
	N	71	71	71	71	71	71	71
Person Job fit	Pearson Correlation	-.469**	-.432**	.492**	.520**	-.165	1	.652**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.168		.000
	N	71	71	71	71	71	71	71
Ανάγκες επιθυμίες	Pearson Correlation	-.257*	-.168	.574**	.730**	-.344**	.652**	1
	Sig. (2-tailed)	.031	.162	.000	.000	.003	.000	
	N	71	71	71	71	71	71	71

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πινάκας 2: Συσχέτιση ιεραρχικής θέσης και υπηρεσιακής θητείας με ικανοποίηση από το εργασιακό περιεχόμενο

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Καταρχάς διαπιστώνεται ισχυρή θετική συσχέτιση ($\rho=0,883$) μεταξύ των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών δηλ. της ιεραρχικής θέσης και της διάρκειας της υπηρεσιακής θητείας. Αυτό είναι βεβαίως αναμενόμενο, δεδομένου του συστήματος αξιολόγησης και ανέλιξης: επειδή η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων αξιολογούνται ετησίως ως «εξάίρετοι», η αρχαιότητα καθίσταται ουσιαστικά το αποκλειστικό κριτήριο προαγωγής, και όχι η αξία/απόδοση. Ως εκ τούτου όσα περισσότερα είναι τα χρόνια της εργασιακής ζωής ενός Λειτουργού, τόσο υψηλότερη είναι η βαθμίδα της ιεραρχίας στην οποία ευρίσκεται. Ως αποτέλεσμα, και η ηλικία των ερωτώμενων, παρόλο που δεν περιλήφθηκε στις υπό συσχέτιση μεταβλητές, είναι ανάλογα συνδεδεμένη με την ιεραρχική βαθμίδα και τη διάρκεια της υπηρεσιακής θητείας.

Παραδόξως, τόσο η ιεραρχική θέση όσο και η διάρκεια θητείας εμφανίζονται να συσχετίζονται αρνητικά με τις υπό εξέταση μεταβλητές, αν και η ένταση της σχέσης είναι μικρή. Από την άλλη, είναι ενδιαφέρουσες και οι λοιπές συσχετίσεις, όπως π.χ. το γεγονός ότι η ικανοποίηση από τα καθήκοντά καθεαυτά συσχετίζεται ισχυρά με ικανοποίηση από τον τρόπο που είναι οργανωμένη η εργασία. Επίσης όσοι δηλώνουν ότι ο Δημόσιος Οργανισμός στον οποίο εργάζονται ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους είναι επίσης ικανοποιημένοι από το σύστημα εργασίας και το βαθμό στον οποίο η προσωπικότητά τους και η εργασία τους συνάδουν.

Όσον αφορά τις υπόλοιπες εργασιακές συνθήκες (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, υλικοτεχνική υποδομή) οι συσχετίσεις είναι οι ακόλουθες:

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

		Ιεραρχική Θέση	Θητεία	Εγκαταστάσεις	Εξοπλισμός	Υλικοτεχνική υποδομή
Ιεραρχική Θέση	Pearson Correlation	1	.883**	-.087	.004	-.134
	Sig. (2-tailed)		.000	.472	.976	.266
	N	71	71	71	71	71
Θητεία	Pearson Correlation	.883**	1	-.088	.049	-.141
	Sig. (2-tailed)	.000		.463	.686	.240
	N	71	71	71	71	71
Εγκαταστάσεις	Pearson Correlation	-.087	-.088	1	.819**	.832**
	Sig. (2-tailed)	.472	.463		.000	.000
	N	71	71	71	71	71
Εξοπλισμός	Pearson Correlation	.004	.049	.819**	1	.799**
	Sig. (2-tailed)	.976	.686	.000		.000
	N	71	71	71	71	71
Υλικοτεχνική υποδομή	Pearson Correlation	-.134	-.141	.832**	.799**	1
	Sig. (2-tailed)	.266	.240	.000	.000	
	N	71	71	71	71	71

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πινάκας 3: Συσχέτιση ιεραρχικής θέσης και υπηρεσιακής θητείας με ικανοποίηση από τις λοιπές εργασιακές συνθήκες

Και πάλι η ικανοποίηση από τους παράγοντες αυτούς δεν συσχετίζεται κατά σημαντικό τρόπο με την ιεραρχική βαθμίδα ή την υπηρεσιακή θητεία. Όπως είναι λογικό, όσοι δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις εγκαταστάσεις εμφανίζονται ικανοποιημένοι και από τον εξοπλισμό ($\rho=0,819$) και την υλικοτεχνική υποδομή ($\rho=0,832$).

4.3.3.2. Ικανοποίηση από την Κουλτούρα του Δημόσιου Οργανισμού

Όσον αφορά την ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον, τις διαπροσωπικές εργασιακές σχέσεις και τη στάση της Διοίκησης απέναντι στο προσωπικό και το τι

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

το ικανοποιεί, διαπιστώνονται πολύ μικρές συσχετίσεις με την ιεραρχική θέση ή με την διάρκεια της υπηρεσιακής θητείας. Επιπρόσθετα, είναι σαφές ότι η ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον σχετίζεται ισχυρά ($\rho=0,861$) με την ικανοποίηση από τις διαπροσωπικές σχέσεις εντός του Οργανισμού και με την αντίληψη για τη στάση της Διοίκησης ($\rho=0,662$).

		Ιεραρχική Θέση	Θητεία	Περιβάλλον γενικά	Διαπροσωπικές σχέσεις	Στάση Διοίκησης
Ιεραρχική Θέση	Pearson Correlation	1	.883**	.068	.045	-.168
	Sig. (2-tailed)		.000	.571	.707	.162
	N	71	71	71	71	71
Θητεία	Pearson Correlation	.883**	1	.160	.135	-.041
	Sig. (2-tailed)	.000		.183	.261	.736
	N	71	71	71	71	71
Περιβάλλον γενικά	Pearson Correlation	.068	.160	1	.861**	.662**
	Sig. (2-tailed)	.571	.183		.000	.000
	N	71	71	71	71	71
Διαπροσωπικές σχέσεις	Pearson Correlation	.045	.135	.861**	1	.726**
	Sig. (2-tailed)	.707	.261	.000		.000
	N	71	71	71	71	71
Στάση Διοίκησης	Pearson Correlation	-.168	-.041	.662**	.726**	1
	Sig. (2-tailed)	.162	.736	.000	.000	
	N	71	71	71	71	71

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πινάκας 4: Συσχέτιση ιεραρχικής θέσης και υπηρεσιακής θητείας με ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τη στάση της Διοίκησης

Όσον αφορά τη σχέση της ιεραρχικής θέσης και της υπηρεσιακής θητείας με τις αντιλήψεις για τη σημαντικότητα της αποστολής του Δημόσιου Οργανισμού και την πραγματική κοινωνική συνεισφορά του, καθώς και την ικανοποίηση από την

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την κοινωνική συνεισφορά των ίδιων των λειτουργών, παρουσιάζονται τα εξής αποτελέσματα:

		Ιεραρχική Θέση	Θητεία	Αποστολή Οργανισμού	Συνεισφορά Οργανισμού	Ποιότητα Υπηρεσιών	Συνεισφορά Υπαλλήλου
Ιεραρχική Θέση	Pearson Correlation	1	.883**	-.343**	-.347**	-.311**	-.435**
	Sig. (2-tailed)		.000	.003	.003	.008	.000
	N	71	71	71	71	71	71
Θητεία	Pearson Correlation	.883**	1	-.307**	-.367**	-.327**	-.323**
	Sig. (2-tailed)	.000		.009	.002	.005	.006
	N	71	71	71	71	71	71
Αποστολή Οργανισμού	Pearson Correlation	-.343**	-.307**	1	.254*	.249*	.487**
	Sig. (2-tailed)	.003	.009		.032	.036	.000
	N	71	71	71	71	71	71
Συνεισφορά Οργανισμού	Pearson Correlation	-.347**	-.367**	.254*	1	.872**	.139
	Sig. (2-tailed)	.003	.002	.032		.000	.249
	N	71	71	71	71	71	71
Ποιότητα Υπηρεσιών	Pearson Correlation	-.311**	-.327**	.249*	.872**	1	.211
	Sig. (2-tailed)	.008	.005	.036	.000		.078
	N	71	71	71	71	71	71
Συνεισφορά Υπαλλήλου	Pearson Correlation	-.435**	-.323**	.487**	.139	.211	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000	.249	.078	
	N	71	71	71	71	71	71

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πινάκας 5: Συσχέτιση ιεραρχικής θέσης και υπηρεσιακής θητείας με ικανοποίηση από την κοινωνική συνεισφορά Οργανισμού και Υπαλλήλου

Η ιεραρχική βαθμίδα και η θητεία παρουσιάζουν μικρή αλλά αρνητική συσχέτιση με τους προαναφερόμενους παράγοντες, δηλ. όσο ανέρχεται κανείς στην ιεραρχία αξιολογεί ως λιγότερο σημαντική τη δημόσια αποστολή του Οργανισμού και την ατομική του συνεισφορά προς το κοινωνικό σύνολο. Είναι επίσης ενδιαφέρον ότι ενώ οι πλείστοι υπάλληλοι όλων των ιεραρχικών βαθμίδων δήλωσαν κατά κύριο λόγο ότι μέσα από τα καθήκοντα τους συνεισφέρουν σημαντικά προς το κοινωνικό σύνολο, ταυτόχρονα δεν δήλωσαν τόσο υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από τη

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

συνεισφορά του Δημόσιου Οργανισμού προς το κοινωνικό σύνολο (παράγραφος 4.3.2.2. ανωτέρω). Αυτή η παραδοξότητα εμφανίζεται στην πολύ ασθενή συσχέτιση που παρουσιάζεται πιο πάνω μεταξύ της κοινωνικής συνεισφοράς του Οργανισμού και της κοινωνικής συνεισφοράς του υπαλλήλου ($\rho=0,139$).

Όσον αφορά τη σχέση της ιεραρχικής θέσης και της υπηρεσιακής θητείας με τις αντιλήψεις για την ύπαρξη προτύπων στο Δημόσιο Οργανισμό, τα επίπεδα χρηστής διοίκησης και σύμπτωσης των ηθικών αξιών των υπαλλήλων με τις αξίες του Δημοσίου, καθώς και το βαθμό δίκαιης μεταχείρισης του προσωπικού, τα αποτελέσματα είναι τα ακόλουθα:

		Ιεραρχική Θέση	Θητεία	Ύπαρξη προτύπων	Χρηστή Διοίκηση	Σύμπτωση αξιών	Δικαιοσύνη
Ιεραρχική Θέση	Pearson Correlation	1	.883**	-.284*	-.144	-.397**	-.219
	Sig. (2-tailed)		.000	.016	.231	.001	.066
	N	71	71	71	71	71	71
Θητεία	Pearson Correlation	.883**	1	-.218	-.117	-.291*	-.147
	Sig. (2-tailed)	.000		.067	.332	.014	.222
	N	71	71	71	71	71	71
Ύπαρξη προτύπων	Pearson Correlation	-.284*	-.218	1	.721**	.545**	.662**
	Sig. (2-tailed)	.016	.067		.000	.000	.000
	N	71	71	71	71	71	71
Χρηστή Διοίκηση	Pearson Correlation	-.144	-.117	.721**	1	.678**	.561**
	Sig. (2-tailed)	.231	.332	.000		.000	.000
	N	71	71	71	71	71	71
Σύμπτωση αξιών	Pearson Correlation	-.397**	-.291*	.545**	.678**	1	.457**
	Sig. (2-tailed)	.001	.014	.000	.000		.000
	N	71	71	71	71	71	71
Δικαιοσύνη	Pearson Correlation	-.219	-.147	.662**	.561**	.457**	1
	Sig. (2-tailed)	.066	.222	.000	.000	.000	
	N	71	71	71	71	71	71

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πινάκας 6: Συσχέτιση ιεραρχικής θέσης και υπηρεσιακής θητείας με ικανοποίηση από την ύπαρξη προτύπων, χρηστής διοίκησης και δικαιοσύνης στον Οργανισμό

Η ιεραρχική βαθμίδα και η θητεία παρουσιάζουν μικρή αρνητική συσχέτιση με τους προαναφερόμενους παράγοντες, κάτι που μπορεί να ερμηνευθεί ως προοδευτική απώλεια της εμπιστοσύνης των Λειτουργών στο Δημόσιο Τομέα όσο αυξάνονται τα χρόνια της επαγγελματικής τους ζωής (με παρεπόμενη ιεραρχική άνοδο). Ταυτόχρονα, είναι σαφές ότι όσοι υπάλληλοι διαθέτουν προϊσταμένους που λειτουργούν ως πρότυπα που τους εμπνέουν να εργάζονται όσο το δυνατό καλύτερα συμφωνούν ότι υπάρχει χρηστή διοίκηση στον Οργανισμό όπου εργάζονται («οι προϊστάμενοι λειτουργούν ηθικά/ δίκαια») ($\rho=0,721$) και επίσης ότι υπάρχει δικαιοσύνη («το προσωπικό τυγχάνει δίκαιης και ισότιμης μεταχείρισης») ($\rho=0,662$), ενώ τείνουν να ταυτίζονται με τις ηθικές αξίες του Δημοσίου Οργανισμού ($\rho=0,545$).

4.3.3.3. Ικανοποίηση από τις Προοπτικές Ανάπτυξης και Ανέλιξης

Όσον αφορά τη συσχέτιση της ιεραρχικής θέσης και της υπηρεσιακής θητείας με τις προοπτικές επαγγελματικής ανάπτυξης και ανέλιξης που εντοπίζουν οι ερωτώμενοι, διαπιστώνονται και πάλι μικρές αρνητικές συσχετίσεις. Ως ένα βαθμό αυτό είναι αναμενόμενο, ιδιαίτερα όσον αφορά τις προοπτικές ανέλιξης για τους Λειτουργούς που έχουν ήδη ανέλθει στις υψηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας ($\rho=-0,513$). Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα είναι τα ακόλουθα:

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

		Ιεραρχική Θέση	Θητεία	Προοπτικές ανάπτυξης	Προοπτικές ανέλιξης
Ιεραρχική Θέση	Pearson Correlation	1	.883**	-.194	-.513**
	Sig. (2-tailed)		.000	.104	.000
	N	71	71	71	71
Θητεία	Pearson Correlation	.883**	1	-.135	-.428**
	Sig. (2-tailed)	.000		.260	.000
	N	71	71	71	71
Προοπτικές ανάπτυξης	Pearson Correlation	-.194	-.135	1	.516**
	Sig. (2-tailed)	.104	.260		.000
	N	71	71	71	71
Προοπτικές ανέλιξης	Pearson Correlation	-.513**	-.428**	.516**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	71	71	71	71

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πινάκας 7: Συσχέτιση ιεραρχικής θέσης και υπηρεσιακής θητείας με ικανοποίηση από τις προοπτικές ανάπτυξης και ανέλιξης

4.3.3.4. Σχέση Ιεραρχικής Βαθμίδας - Κίνητρων

Το πώς ενδεχομένως διαφοροποιούνται τα κίνητρα όταν διαφοροποιείται το ιεραρχικό επίπεδο διαπιστώνεται από τον ακόλουθο πίνακα συσχετίσεων: όπως και με την ανάλυση που προηγήθηκε, προκύπτει ότι υπάρχουν μικρές αρνητικές συσχετίσεις ανάμεσα στην ιεραρχική βαθμίδα και σε όλα τα κίνητρα που πιθανόν να ωθούν τους λειτουργούς να εργάζονται όσο το δυνατό καλύτερα, και τα οποία παραθέτει η ερώτηση 29. Τα κίνητρα αυτά είναι τα εξής: η εξυπηρέτηση των πολιτών, η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, η καλή φήμη του Δημόσιου Οργανισμού, το νόημα που βρίσκουν στην εργασία τους, η επιθυμία να αποκτήσουν αυξημένες ευθύνες, η επιθυμία να γίνονται σεβαστοί, η πιθανότητα προαγωγής, η επιθυμία να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, η επιθυμία να αποκτήσουν καλή φήμη

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

και καταξίωση, το υπηρεσιακό καθήκον, η πεποίθηση ότι η εργασία τους είναι σημαντική.

	Ιεραρχική Θέση	Εξυπηρέτηση πολιτών	Εξυπηρέτηση Δημ. Συμφέροντος	Φήμη Οργανισμού	Νόημα	Αυξημένες Ευθύνες	Απόκτηση σεβασμού	Πιθανότητα προαγωγής	Ανάπτυξη δεξιοτήτων	Φήμη Καταξίωση	Υπηρεσιακό καθήκον	Σημαντικότητα Εργασίας
Ιεραρχική Θέση	1	-.560**	-.414**	-.479**	-.395**	-.467*	-.359**	-.348**	-.313**	-.380**	-.366**	-.422**
		.000	.000	.000	.001	.000	.002	.003	.008	.001	.002	.000
	71	35	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Εξυπηρέτηση πολιτών	-.560**	1	.927**	.459**	.480**	.698*	.563**	.331	.596**	.575**	.663**	.754**
	.000		.000	.006	.004	.000	.000	.052	.000	.000	.000	.000
	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Εξυπηρέτηση Δημ. Συμφερ	-.414**	.927**	1	.625**	.556**	.662*	.612**	.367**	.674**	.599**	.728**	.806**
	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000
	71	35	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Φήμη Οργανισμού	-.479**	.459**	.625**	1	.578**	.559*	.566**	.473**	.598**	.603**	.590**	.651**
	.000	.006	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	71	35	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Νόημα	-.395**	.480**	.556**	.578**	1	.740*	.709**	.519**	.635**	.726**	.637**	.634**
	.001	.004	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	71	35	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Αυξημένες Ευθύνες	-.467**	.698**	.662**	.559**	.740**	1	.800**	.652**	.747**	.725**	.694**	.700**
	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	71	35	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Απόκτηση σεβασμού	-.359**	.563**	.612**	.566**	.709**	.800*	1	.555**	.728**	.873**	.756**	.690**
	.002	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	71	35	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Πιθανότητα	-	.331	.367**	.473**	.519**	.652*	.555**	1	.593**	.499**	.429**	.303*
προαγωγή	.348**					*						
γής	.003	.052	.002	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.010
	71	35	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Ανάπτυξη	-	.596**	.674**	.598**	.635**	.747*	.728**	.593**	1	.700**	.799**	.700**
δεξιότητων	.313**					*						
Φήμη	.008	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
Καταξίωση	.380**					*						
	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	71	35	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Υπηρεσιακό	-	.663**	.728**	.590**	.637**	.694*	.756**	.429**	.799**	.707**	1	.815**
καθήκον	.366**					*						
	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	71	35	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Σημαντικότητα	-	.754**	.806**	.651**	.634**	.700*	.690**	.303*	.700**	.649**	.815**	1
Εργασία	.422**					*						
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.010	.000	.000	.000	
	71	35	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πινάκας 8: Συσχέτιση ιεραρχικής θέσης με κίνητρα

4.3.3.5. Σχέση Υπηρεσιακής Θητείας - Κινήτρων

Παρόμοια είναι τα ευρήματα όσον αφορά τη σχέση ανάμεσα στη διάρκεια της υπηρεσιακής θητείας και τα κίνητρα, καθώς και πάλι διαπιστώνονται καθολικά ασθενείς αρνητικές συσχετίσεις: Όσο παρατείνεται η θητεία στο Δημόσιο Οργανισμό τόσο τα κίνητρα τείνουν να μειώνονται.

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

	Θητεία	Εξυπ ηρέτη ση πολιτ ών	Εξυπηρ έτηση Δημ. Συμφερ	Φήμη Οργα νισμο ύ	Νόημα	Αυξημ ένες Ευθύν ες	Απόκ τηση σεβα σμού	Πιθανό τητα προαγ ωγής	Ανάπ τυξη δεξιότ ήτων	Φήμη Καταξί ωση	Υπτηρ εσιακ ό καθή κον	Σημαντι κότητα Εργασί ας
Θητεία	1	- .455**	-.407**	- .375**	-.351**	-.355**	-.301*	-.324**	-.248*	-.337**	-.271*	-.332**
		.006	.000	.001	.003	.002	.011	.006	.037	.004	.022	.005
	71	35	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Εξυπηρέτη ση πολιτών	-.455**	1	.927**	.459**	.480**	.698**	.563**	.331	.596**	.575**	.663**	.754**
	.006		.000	.006	.004	.000	.000	.052	.000	.000	.000	.000
	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Εξυπηρέτη ση Δημ. Συμφερ	-.407**	.927**	1	.625**	.556**	.662**	.612**	.367**	.674**	.599**	.728**	.806**
	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000
	71	35	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Φήμη Οργανισμού	-.375**	.459**	.625**	1	.578**	.559**	.566**	.473**	.598**	.603**	.590**	.651**
	.001	.006	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	71	35	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Νόημα	-.351**	.480**	.556**	.578**	1	.740**	.709**	.519**	.635**	.726**	.637**	.634**
	.003	.004	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	71	35	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Αυξημένες Ευθύνες	-.355**	.698**	.662**	.559**	.740**	1	.800**	.652**	.747**	.725**	.694**	.700**
	.002	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	71	35	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Απόκτηση σεβασμού	-.301*	.563**	.612**	.566**	.709**	.800**	1	.555**	.728**	.873**	.756**	.690**
	.011	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	71	35	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Πιθανότητα προαγωγής	-.324**	.331	.367**	.473**	.519**	.652**	.555**	1	.593**	.499**	.429**	.303*
	.006	.052	.002	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.010
	71	35	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Ανάπτυξη δεξιοτήτων	-.248*	.596**	.674**	.598**	.635**	.747**	.728**	.593**	1	.700**	.799**	.700**
	.037	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	71	35	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Φήμη Καταξίωση	-.337**	.575**	.599**	.603**	.726**	.725**	.873**	.499**	.700**	1	.707**	.649**
	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	71	35	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Υπηρεσιακό	-.271*	.663**	.728**	.590**	.637**	.694**	.756**	.429**	.799**	.707**	1	.815**
καθήκον	.022	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	71	35	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Σημαντικότη	-.332**	.754**	.806**	.651**	.634**	.700**	.690**	.303*	.700**	.649**	.815**	1
τα	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.010	.000	.000	.000	
Εργασίας	71	35	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πινάκας 9: Συσχέτιση υπηρεσιακής θητείας με κίνητρα

Τέλος, οι πιο πάνω πίνακες συσχετίσεων παρουσιάζουν και άλλες ενδιαφέρουσες σχέσεις: όσοι από τους ερωτώμενους ανέφεραν ότι παρακινούνται από την επιθυμία να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον διαπιστώνεται ότι παρακινούνται επίσης πολύ ισχυρά και από την επιθυμία να εξυπηρετήσουν τους πολίτες ($\rho=0,927$), από την πεποίθησή τους ότι εκτελούν μία σημαντική εργασία/ λειτούργημα ($\rho=0,806$), από την αίσθηση του υπηρεσιακού καθήκοντος ($\rho=0,728$) και την πρόθεση τους να αναλάβουν αυξημένα καθήκοντα ευθύνης ($\rho=0,662$). Τα στοιχεία αυτά αποτελούν κατεξοχήν χαρακτηριστικά των κινήτρων του δημοσίου τομέα (Public Sector Motivation-PSM).

Περαιτέρω, διαπιστώνεται ότι οι υπάλληλοι που ανέφεραν ότι εργάζονται όσο το δυνατό καλύτερα γιατί βρίσκουν νόημα στην εργασία τους, παρακινούνται επίσης σημαντικά και από την επιθυμία τους να αποκτήσουν αυξημένες ευθύνες ($\rho=0,740$), καλή φήμη και καταξίωση μέσα από την εργασία τους ($\rho=0,726$) και να γίνονται σεβαστοί ($\rho=0,709$). Η πιθανότητα προαγωγής δεν τους παρακινεί ισχυρά ($\rho=0,519$).

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας υπήρξε η διερεύνηση των ακόλουθων δύο ερευνητικών ερωτημάτων:

- (α) τι παρακινεί το διοικητικό προσωπικό στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου και πόση βαρύτητα έχει κάθε κίνητρο;
- (β) ποιοι περιβαλλοντικοί παράγοντες επηρεάζουν, είτε θετικά είτε αρνητικά, τα κίνητρα;

Το δείγμα αποτέλεσε Διοικητικό Προσωπικό 71 ατόμων από όλα τα Υπουργεία/ Τμήματα/ Υπηρεσίες της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας και όλων των ιεραρχικών βαθμίδων: τη βαθμίδα του Διοικητικού Λειτουργού, τη βαθμίδα του Διοικητικού Λειτουργού Α, τη βαθμίδα του Ανώτερου Διοικητικού Λειτουργού και τη βαθμίδα του Πρώτου Διοικητικού Λειτουργού. Το δείγμα θεωρείται τυχαίο και παρά το μικρό του μέγεθος, λόγω της σύνθεσης του, θεωρείται αντιπροσωπευτικό του συνολικού πληθυσμού.

Οι απαντήσεις προήλθαν από γυναίκες και άνδρες σε αναλογία 2:1. Το αποτέλεσμα αυτό σχετίζεται με το γεγονός ότι γενικώς στη Δημόσια Υπηρεσία εργοδοτούνται κατά κύριο λόγο γυναίκες.

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Οι πλείστοι από τους ερωτώμενους ήταν μεταξύ 31 και 50 ετών, ενώ από 51 έως 60 ετών ήταν μικρότερο μέρος του δείγματος. Ελάχιστοι από τους ερωτώμενους ήταν άνω των 60 ετών, ενώ το γεγονός ότι δεν υπήρξαν υπάλληλοι μικρότεροι των 30 ετών συνδέεται με το γεγονός ότι δεν έγιναν προσλήψεις Διοικητικών Λειτουργιών μετά το 2010.

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο του δείγματος, η συντριπτική πλειοψηφία κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα ή τίτλο και λιγότεροι από το ένα τρίτο κατέχουν μόνο πανεπιστημιακό πτυχίο, που είναι το ελάχιστο προσόν για διορισμό. Ελάχιστοι κατέχουν διδακτορικό δίπλωμα ή τίτλο.

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση, οι πλείστοι ερωτηθέντες είναι έγγαμοι με ανήλικα παιδιά, και ακολουθεί η ομάδα των έγγαμων με ενήλικα παιδιά, ενώ πολύ λιγότεροι είναι μονήρεις.

Όσον αφορά τη χρονική διάρκεια υπηρεσίας των ερωτώμενων στο Δημόσιο Τομέα οι περισσότεροι έχουν θητεία από 6 έως 15 χρόνια, ενώ περίπου το ¼ υπηρετεί από 16 έως 25 χρόνια. Λιγότεροι ήταν όσοι υπηρετούν πέραν των 26 ετών.

Τέλος, όσον αφορά την ιεραρχική θέση, πέραν των μισών από τους ερωτώμενους ανήκουν στη χαμηλότερη ιεραρχική βαθμίδα του Διοικητικού Προσωπικού, με τα ποσοστά να μειώνονται όσο ανεβαίνει η ιεραρχική βαθμίδα. Όπως έχει προαναφερθεί, τα συγκεκριμένα ποσοστά του δείγματος είναι ανάλογα με τον αριθμό των Λειτουργών σε κάθε ιεραρχική βαθμίδα του συνολικού πληθυσμού, με αποτέλεσμα το δείγμα να μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού.

5.1. Τι Παρακινεί το Προσωπικό και Πόση Βαρύτητα έχει Κάθε Κίνητρο

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα οι απαντήσεις εξασφαλίζονται από την ερώτηση 29 του ερωτηματολογίου, της οποίας οι υποερωτήσεις 1 έως 11 διατυπώνουν συγκεκριμένα κίνητρα, είτε εσωτερικά (όπως π.χ. το νόημα στην εργασία, η ευθύνη, η επίτευξη), είτε εξωτερικά (όπως π.χ. η πιθανότητα προαγωγής, η απόκτηση δεξιοτήτων), είτε από αυτά που θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι απαντώνται κατεξοχήν στο δημόσιο τομέα /PSM (όπως π.χ. η εξυπηρέτηση των πολιτών και του δημοσίου συμφέροντος, το υπηρεσιακό καθήκον).

Οι υποερωτήσεις αυτές ζητούν από τους ερωτώμενους να δηλώσουν σε ποιο βαθμό τα κίνητρα αυτά τους παρακινούν να εργαστούν καλύτερα και έχουν ως στόχο να ιεραρχήσουν τα κίνητρα αυτά ανάλογα με την βαρύτητα που οι ίδιοι οι ερωτώμενοι δηλώνουν ότι έχουν γι αυτούς. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων διαπιστώνεται ότι οι παράγοντες που παρακινούν σε πολύ μεγάλο βαθμό τους πλείστους Διοικητικούς Λειτουργούς στην Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία είναι με σειρά σπουδαιότητας από το σημαντικότερο στο λιγότερο σημαντικό, οι ακόλουθοι:

1. Η καλή φήμη του Δημόσιου Οργανισμού στον οποίο εργάζονται οι υπάλληλοι.
2. Η επιθυμία των υπαλλήλων να γίνονται σεβαστοί για την επίδοσή τους στην εργασία τους.
3. Η επιθυμία των υπαλλήλων να αποκτήσουν καλή φήμη και καταξίωση.
4. Η εξυπηρέτηση των πολιτών.
5. Η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

Μεσαίας βαρύτητας είναι με βάση τα ευρήματα της έρευνας οι ακόλουθοι παράγοντες, με σειρά σπουδαιότητας επίσης από το σημαντικότερο στο λιγότερο σημαντικό :

1. Το νόημα που βρίσκουν οι υπάλληλοι στη δουλειά τους.
2. Η πεποίθησή τους ότι η εργασία τους είναι σημαντική για το Δημόσιο Οργανισμό στον οποίο εργάζονται.
3. Η επιθυμία να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους.
4. Το υπηρεσιακό καθήκον.

Τέλος, μικρή έως ελάχιστη βαρύτητα έχουν οι ακόλουθοι δύο παράγοντες:

1. Η επιθυμία των υπαλλήλων να αποκτήσουν αυξημένες ευθύνες.
2. Η πιθανότητα προαγωγής.

Τα αποτελέσματα αυτά ίσως εξηγούνται από το γεγονός ότι οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται ότι οι ευκαιρίες για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες, καθώς όπως έχει προαναφερθεί και εξηγείται αναλυτικότερα πιο κάτω, οι προαγωγές δίνονται κατόπιν ισοπεδωτικής αξιολόγησης του προσωπικού και ως εκ τούτου με κατ' εξοχήν κριτήριο την αρχαιότητα. Για το λόγο αυτό λίγοι είναι αυτοί που είναι πρόθυμοι να αποκτήσουν αυξημένες ευθύνες (λιγότεροι από ένας στους τρεις) και «η πιθανότητα προαγωγής» σημειώνει με τον πλέον ξεκάθαρο τρόπο τόσο χαμηλή βαθμολογία από την πλειονότητα των Λειτουργών, ώστε να μην μπορεί να θεωρηθεί ως κίνητρο για καλή απόδοση.

5.2. Περιβαλλοντικοί Παράγοντες που Επηρεάζουν τα Κίνητρα

Στο δεύτερο ερώτημα απαντούν οι ερωτήσεις 7 έως 28 του ερωτηματολογίου, οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε τρεις ομάδες. Οι ομάδες αυτές αντιστοιχούν στους υπό διερεύνηση περιβαλλοντικούς παράγοντες που διαμορφώνουν την παρακίνηση, δηλ. τις εργασιακές συνθήκες, την οργανωσιακή κουλτούρα και τις

προοπτικές για επαγγελματική ανάπτυξη και ανέλιξη. Ο βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων από τους παράγοντες αυτούς αποτελεί ένδειξη για το πώς μπορεί να επηρεάζεται η παρακίνηση τους.

5.2.1. Εργασιακές Συνθήκες

Όσον αφορά το βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από τα **καθήκοντα** τους προκύπτει ότι οι πλείστοι (66%) είναι ικανοποιημένοι, αφού αναφέρουν ότι τα καθήκοντα τους είναι ενδιαφέροντα ή πολύ ενδιαφέροντα. Ωστόσο, σχεδόν ένας στους τέσσερις δηλώνει ότι τα καθήκοντα του είναι ουδέτερα, και ένας στους δέκα δηλώνει ότι τα καθήκοντα του είναι λίγο ή ελάχιστα ενδιαφέροντα, γεγονός που θα πρέπει να προβληματίσει τις Διοικήσεις των Δημόσιων Οργανισμών, δεδομένου ότι τα ευρήματα αυτά αφορούν επιστημονικό προσωπικό, που συνήθως δεν απασχολείται μηχανικά με τυποποιημένα καθήκοντα ούτε καν στη χαμηλότερη ιεραρχική βαθμίδα, αλλά αναμένεται να ασκεί κριτικά την εργασία του αναπτύσσοντας ίσως και πρωτοβουλία.

Σε ό,τι αφορά την ικανοποίηση από το **σύστημα εργασίας**, οι υπάλληλοι εμφανίζονται διχασμένοι: Ελάχιστοι το βρίσκουν πολύ αποτελεσματικό, αν και αρκετοί δηλώνουν ότι το βρίσκουν αποτελεσματικό. Οριακά πέραν του 50% όμως φαίνεται να μην είναι ικανοποιημένοι, αφού το θεωρούν είτε απλά επαρκές είτε λίγο αποτελεσματικό. Τα ευρήματα αυτά είναι ενδεικτικά των μεγάλων χασμάτων στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας που παρουσιάζονται μεταξύ των κεντρικών και των επαρχιακών Γραφείων/ Υπηρεσιών. Συνήθως οι ενέργειες εκσυγχρονισμού των συστημάτων εργασίας και μείωσης των γραφειοκρατίας, ξεκινούν από το κέντρο και με μεγάλη καθυστέρηση εφαρμόζονται στην περιφέρεια, που τείνει να είναι πιο υποβαθμισμένη.

Όσον αφορά την ικανοποίηση από τα κτήρια και τις **εγκαταστάσεις** στις οποίες στεγάζονται οι Δημόσιες Υπηρεσίες, οι πλείστοι από τους ερωτηθέντες δηλώνουν δυσαρεστημένοι. Πέραν της διάστασης κεντρικών και επαρχιακών γραφείων που έχει προαναφερθεί και που προφανώς επεκτείνεται και στις κτιριακές εγκαταστάσεις, είναι γνωστό ότι οι πλείστες Υπηρεσίες/ Τμήματα στεγάζονται σε πεπαλαιωμένα ή και ακατάλληλα κτίρια που δεν ικανοποιούν το προσωπικό, όπως αντανακλάται κατά κύριο λόγο και στις απαντήσεις των ερωτώμενων.

Όσον αφορά την ικανοποίηση από τον **εξοπλισμό** που έχουν στη διάθεσή τους οι υπάλληλοι, οριακά πέραν των μισών δηλώνουν ικανοποίηση. Αυτό εξηγείται ως ένα βαθμό από το γεγονός ότι η έρευνα αφορά Διοικητικό Προσωπικό που χειρίζεται στοιχειώδη (IT) εξοπλισμό (υπολογιστές, εκτυπωτές, φαξ, τηλέφωνα κ.α.) και όχι εξειδικευμένα μηχανήματα.

Σε ό,τι αφορά την ικανοποίηση από την **υλικοτεχνική υποδομή**, οι αντιλήψεις των υπάλληλων τείνουν και πάλι να διχάζονται μεταξύ ικανοποίησης και δυσαρέσκειας. Παρόλο που η ερώτηση αυτή αφορά ένα μεγάλο φάσμα παροχών, από χαρτί και μελάνι για εκτυπωτές μέχρι τη δυνατότητα ψηφιακής διακίνησης εγγράφων εντός του Οργανισμού- η οποία δεν υπάρχει σε όλα τα Κυβερνητικά Τμήματα/Γραφεία-, τα ευρήματα αυτά είναι πιθανό να συνδέονται και πάλι με τα μεγάλα χάσματα που εντοπίζονται μεταξύ των κεντρικών και των επαρχιακών Δημόσιων Οργανισμών, ή μεταξύ των νεοσύστατων και παλαιότερων, που έχουν προαναφερθεί. Θα ήταν ενδιαφέρουσα η σύγκριση μεταξύ των πιο υποβαθμισμένων επαρχιακών γραφείων, στα οποία συχνά δεν υπάρχει καν μηχανογράφηση ή για να διορθωθεί ένας προβληματικός λαμπτήρας παίρνει μερικές εβδομάδες, με τα Κεντρικά Τμήματα ή τα Υπουργεία, όπου υπάρχει άμεση τεχνική υποστήριξη και επάρκεια υποδομών, για το πώς ενδεχομένως η διάσταση αυτή διαμορφώνει το ηθικό και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Όσον αφορά τα **επίπεδα εργασιακού άγχους** τέθηκαν δύο ερωτήσεις: Η ερώτηση 12 είναι διατυπωμένη έτσι ώστε να μετρά πώς αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι τις απαιτήσεις της δουλειάς τους. Ανεξαρτήτως του τι πιστεύει ο κάθε υπάλληλος για τις ικανότητες του, το τι απαιτείται από αυτόν να διεκπεραιώνει στα πλαίσια των καθηκόντων του σχετίζεται με το φόρτο εργασίας και τα επίπεδα εργασιακού στρες που ως αποτέλεσμα αντιμετωπίζει. Σχεδόν το ήμισυ των ερωτηθέντων στην ερώτηση αυτή απάντησε ότι οι απαιτήσεις της δουλειάς τους ταιριάζουν ή μάλλον ταιριάζουν με τις ικανότητες τους. Παραδόξως όμως στην ερώτηση 13 η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε ότι έχει πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας. Εάν η συσχέτιση των απαντήσεων αυτών είναι δύσκολο να ερμηνευθεί, το συντριπτικό ποσοστό του 87,2% των απαντήσεων στην ερώτηση 13, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι σχεδόν στο σύνολο τους αισθάνονται κατά πάσα πιθανότητα πιεσμένοι από το μεγάλο φόρτο εργασίας. Το συμπέρασμα αυτό μπορεί επίσης να εκληφθεί ως ένδειξη ότι η εκφώνηση της ερώτησης 12 πιθανόν να παρερμηνεύθηκε από μερίδα των ερωτώμενων.

Όσον αφορά την ικανοποίηση του υπαλλήλου από το βαθμό στον οποίο αισθάνεται ότι η προσωπικότητά του και το επάγγελμα του συνάδουν (**person-job fit**) τέθηκαν επίσης δύο ερωτήσεις: Στην ερώτηση 14 οι πλείστοι υπάλληλοι δήλωσαν ότι η προσωπικότητά τους ταιριάζει με τη δουλειά που κάνουν, ενώ ελάχιστοι απάντησαν αρνητικά. Παραδόξως και πάλι, στην ερώτηση 15 σχεδόν οι μισοί δήλωσαν ότι οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους δεν ικανοποιούνται από όσα τους παρέχει η δουλειά τους, ενώ μόνο ένας στους τρεις δήλωσε ικανοποίηση. Αυτό το αποτέλεσμα ίσως να εξηγείται από την πιθανότητα οι ερωτώμενοι να αντιλήφθηκαν τις έννοιες «ανάγκες και επιθυμίες» σε σχέση με τα καθήκοντα τους ή την εργασιακή τους ζωή με τη στενή της έννοια και όχι τις ευρύτερες ανάγκες και επιθυμίες που ένας άνθρωπος έχει στη ζωή του και επιδιώκει να ικανοποιήσει μέσα από το επάγγελμα του.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσε να λεχθεί ότι στην πλειοψηφία τους οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι από τα καθήκοντα τους, επισημαίνοντας τη σημασία του εργασιακού περιεχομένου καθεαυτού ως παράγοντα παρακίνησης, όπως έχει υποστηριχθεί και θεωρητικά (Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg). Από την άλλη είναι σαφές ότι οι εργασιακές συνθήκες δεν είναι και οι καλύτερες και αυτό φαίνεται από τη δυσαρέσκεια που καταγράφεται ως προς τα κτήρια στα οποία εργάζονται οι υπάλληλοι, τον γραφειοκρατικό, απαρχαιωμένο πολύ συχνά τρόπο οργάνωσης της εργασίας, την ανεπάρκεια της υλικοτεχνικής υποδομής και το εργασιακό άγχος που πιθανόν να συνεπάγεται ο μεγάλος φόρτος εργασίας. Η θεωρία των Δύο Παραγόντων υποστηρίζει ότι βελτίωση των συνθηκών αυτών από μόνη της δεν θα μπορούσε να παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό, είναι όμως σαφές ότι οι συνθήκες αυτές δεν αποτελούν το κατάλληλο εργασιακό πλαίσιο και η δυσαρέσκεια που προκαλούν μπορεί να υποστηριχθεί ότι επηρεάζει αρνητικά τα κίνητρα του προσωπικού. Πλήθος μεταγενέστερων θεωρητικών και εμπειρικών προσεγγίσεων έχει υποστηρίξει ότι η πτώση της εργασιακής ικανοποίησης εξ αιτίας των παραγόντων αυτών αποτελεί δείκτη φθίνουσας ή μειωμένης παρακίνησης.

5.2.2. Κουλτούρα του Δημόσιου Οργανισμού

Η παρούσα έρευνα καταγράφει την ικανοποίηση του προσωπικού από μία σειρά από χαρακτηριστικά, αξίες και ήθη που συνιστούν την κουλτούρα του Δημόσιου Οργανισμού, όπως π.χ. τις διαπροσωπικές σχέσεις εντός του Δημόσιου Οργανισμού, στη στάση της Διοίκησης απέναντι στους υπαλλήλους, τις αντιλήψεις για την προσφορά του Δημόσιου Οργανισμού και των υπαλλήλων προς την κοινωνία, τη δικαιοσύνη εντός του Οργανισμού κ.α.

Όσον αφορά τη συνολική αξιολόγηση του **εργασιακού περιβάλλοντος**, οι πλείστοι υπάλληλοι δηλώνουν ικανοποιημένοι από το περιβάλλον της εργασίας

τους, αν και ένας στους τρεις απάντησε ότι βρίσκει το περιβάλλον της εργασίας του ουδέτερο.

Όσον αφορά το βαθμό ικανοποίησης από τις **διαπροσωπικές σχέσεις** μεταξύ των Λειτουργών του Δημόσιου Οργανισμού, οι πλείστοι υπάλληλοι δήλωσαν επίσης ότι οι σχέσεις είναι καλές ή πολύ καλές, αν και τα ποσοστά όσων ανέφεραν ότι οι σχέσεις είναι ουδέτερες ή ανεκτές δεν είναι αμελητέα.

Όσον αφορά το βαθμό ικανοποίησης από τη **στάση της Διοίκησης** των Δημόσιων Οργανισμών απέναντι στο προσωπικό τους, θα μπορούσε να υποστηριχθεί με βάση τα ευρήματα, ότι συνολικά μάλλον υπάρχει μία αποστασιοποίηση μεταξύ των υπαλλήλων και Διοίκησης ως προς το τι ικανοποιεί το προσωπικό στην εργασία του, καθώς οι περισσότεροι υπάλληλοι δεν πιστεύουν ότι η Διεύθυνση / Διοίκηση στον Οργανισμό όπου εργάζονται ενδιαφέρεται για το τι ικανοποιεί το προσωπικό.

Σε ό,τι αφορά το βαθμό επίγνωσης της **δημόσιας αποστολής του Οργανισμού** και της ικανοποίησης των υπαλλήλων από τη σημαντικότητα αυτή, η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων ανέφερε ότι η αποστολή του Δημόσιου Οργανισμού στον οποίο εργάζονται είναι σημαντική. Η ερώτηση αυτή εξασφάλισε ξεκάθαρα θετικές απαντήσεις.

Όσον αφορά την ικανοποίηση των υπαλλήλων από την **ποιότητα των υπηρεσιών** που προσφέρει ο Δημόσιος Οργανισμός στον οποίο εργάζονται, πέραν των μισών εκφράζουν ικανοποίηση, υπάρχει όμως σημαντική μερίδα υπαλλήλων που είτε δεν είναι ούτε ευχαριστημένοι ούτε δυσαρεστημένοι, είτε είναι μάλλον δυσαρεστημένοι. Τα ίδια αποτελέσματα διαπιστώνονται σε ό,τι αφορά την ικανοποίηση των υπαλλήλων από τη **συνεισφορά του Δημόσιου Οργανισμού** προς την κοινωνία και τους πολίτες.

Όσον αφορά την αντίληψη των υπαλλήλων για τη **σημαντικότητα των δικών τους καθηκόντων** ως προς την εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου, η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων τη θεωρεί σημαντική. Η ερώτηση αυτή εξασφάλισε ξεκάθαρα θετικές απαντήσεις.

Στην ερώτηση κατά πόσο **οι προϊστάμενοι αποτελούν πρότυπα** που εμπνέουν το προσωπικό να εργάζεται όσο καλύτερα μπορεί, μόνο ένας στους τρεις απάντησε θετικά. Οι περισσότεροι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, ενώ είναι ανησυχητικό ότι περίπου ένας στους τέσσερις διαφωνούν.

Ακόμα χειρότερα είναι τα αποτελέσματα στην ερώτηση κατά πόσο **οι προϊστάμενοι λειτουργούν ηθικά/ δίκαια**, αφού λιγότεροι απάντησαν θετικά και περισσότεροι αρνητικά, με τους περισσότερους να απαντούν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν.

Τα ευρήματα αυτά παρέχουν μία σαφή ένδειξη ότι αρκετοί υπάλληλοι προφανώς διαπιστώνουν έλλειψη ηθικής/ χρηστής διοίκησης στον Οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Τα ευρήματα αυτά επίσης συνάδουν με τα αποτελέσματα της ερώτησης κατά πόσο **οι προσωπικές ηθικές αξίες των υπαλλήλων συμπίπτουν με τις αξίες του Δημόσιου Οργανισμού** στον οποίο εργάζονται: οι υπάλληλοι στην πλειοψηφία τους διαχωρίζουν τη θέση τους όσον αφορά τις ηθικές τους αξίες από τις αξίες του Οργανισμού στον οποίο εργάζονται, αναφέροντας οι περισσότεροι από τους μισούς ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με τη δήλωση περί σύμπτωσης αξιών.

Τέλος, όσον αφορά τη **δικαιοσύνη εντός του Οργανισμού**, οι απαντήσεις τείνουν να διχάζονται αν και οι πλείστοι διαφωνούν ότι το προσωπικό τυγχάνει δίκαιης και ισότιμης μεταχείρισης.

Συνοψίζοντας, διαπιστώνεται ότι ενώ σε γενικές γραμμές οι Λειτουργοί είναι ικανοποιημένοι από το περιβάλλον της εργασίας τους και τις διαπροσωπικές εργασιακές σχέσεις, και αξιολογούν ως σημαντική την αποστολή και την κοινωνική συνεισφορά τόσο των Δημόσιων Οργανισμών όσο και τη δική του έκαστος, ταυτόχρονα τείνουν να αμφιβάλλουν για τη στάση της Διοίκησης απέναντι στο προσωπικό, τα επίπεδα ηθικής/ χρηστότητας της Διοίκησης και τη δικαιοσύνη εντός των Δημόσιων Οργανισμών. Η αμφισβήτηση αυτή και η αδυναμία ευθυγράμμισης με τις αξίες που οι Δημόσιοι Οργανισμοί υπηρετούν στην πράξη αποτελούν παράγοντες που, όπως έχει υποστηριχθεί και από σχετικές εμπειρικές μελέτες, όχι μόνο προκαλούν δυσαρέσκεια στο προσωπικό, αλλά μπορεί να υπονομεύσουν τα επίπεδα της παρακίνησης του, οδηγώντας αρκετούς από αυτούς σε αποστασιοποίηση ή/ και απόσυρση. Στο σημείο αυτό υπενθυμίζεται ότι έχει υποστηριχθεί από σχετικές έρευνες ότι οι επιπτώσεις των αντιλήψεων αυτών συνήθως δεν είναι οι ίδιες σε όλο το προσωπικό, καθώς δυσμενέστερα τείνουν να επηρεάζονται οι νεώτεροι και οι πλέον ευσυνείδητοι υπάλληλοι, που διαθέτουν υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης (PSM), προσφοράς και αφοσίωσης στο Δημόσιο Οργανισμό, και οι οποίοι διαπιστώνοντας φαινόμενα αδιαφορίας, αδικίας ή και ανηθικότητας από την πλευρά της Διοίκησης, αδυνατούν να ταυτιστούν με το Δημόσιο Οργανισμό στον οποίο ανήκουν, η εμπιστοσύνη τους κλονίζεται και η διάθεση τους να προσφέρουν σε αυτόν τελικά μειώνεται.

5.2.3. Προοπτικές Ανάπτυξης και Ανέλιξης

Σε ό,τι αφορά τις αντιλήψεις του Διοικητικού Προσωπικού για τις ευκαιρίες που παρέχονται για επαγγελματική ανάπτυξη και για ανέλιξη, διαπιστώνεται σαφώς δυσαρέσκεια. Πέραν των μισών υπαλλήλων διαφωνούν ότι ο Δημόσιος Οργανισμός στον οποίο εργάζονται τους παρέχει ευκαιρίες για **εκπαίδευση και βελτίωση των δεξιοτήτων** τους, ενώ όσοι το πιστεύουν αυτό δεν ξεπερνούν τον ένα στους πέντε.

Τέλος, όσον αφορά τις ευκαιρίες που παρέχει ο Δημόσιος Οργανισμός για **επαγγελματική ανέλιξη**, διαπιστώνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων διαφωνεί ότι παρέχονται τέτοιες ευκαιρίες και μάλιστα κανένας δεν απάντησε απόλυτα θετικά ότι υπάρχουν τέτοιες ευκαιρίες. Το αποτέλεσμα αυτό συνδέεται με το γεγονός ότι οι προαγωγές, παρόλο που έχουν αποπαγοποιηθεί τα τελευταία δύο χρόνια με συγκεκριμένη θεσμοθετημένη διαδικασία (Ο Περί της Απαγόρευσης Πλήρωσης Κενών Θέσεων στο Δημόσιο και στον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα Νόμος), εξακολουθούν -όπως έχει προαναφερθεί- να δίδονται αποκλειστικά κατά σειρά αρχαιότητας και ανεξαρτήτως της επίδοσης των υπαλλήλων, με το σύστημα αξιολόγησης να παραμένει ισοπεδωτικό. Το γεγονός αυτό αντανακλάται και στα ευρήματα που σχετίζονται με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, σύμφωνα με τα οποία η πιθανότητα προαγωγής ελάχιστα παρακινεί το προσωπικό και έχει ξεκάθαρα τη μικρότερη βαρύτητα μεταξύ των κινήτρων απόδοσης.

Η διεθνής εμπειρία στη μελέτη της παρακίνησης υποστηρίζει ότι η παροχή ευκαιριών επαγγελματικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης και η ορθή και δίκαιη, στη βάση δεικτών απόδοσης, αξιολόγηση του προσωπικού για σκοπούς επαγγελματικής ανέλιξης ενισχύουν άμεσα και αποτελεσματικά την παρακίνηση του προσωπικού και αποτελούν αποτελεσματικό εργαλείο για βελτίωση της απόδοσης. Στην αντίθετη περίπτωση, όπως αυτή που επιβεβαιώνει η παρούσα έρευνα, η διάθεση του προσωπικού να αποδώσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του μειώνεται σταθερά και οι Δημόσιοι Οργανισμοί αδυνατούν να επιτύχουν ικανοποιητικά τους στόχους τους.

5.3. Επίδραση της Ιεραρχικής Θέσης και της Υπηρεσιακής Θητείας στην Παρακίνηση

Μία αναμενόμενη διαπίστωση της παρούσας έρευνας είναι η ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της ιεραρχικής θέσης των Λειτουργών και της διάρκειας της

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

υπηρεσιακής τους θητείας: όσα περισσότερα είναι τα χρόνια της εργασιακής ζωής ενός Λειτουργού, τόσο υψηλότερη είναι η βαθμίδα της ιεραρχίας στην οποία ευρίσκεται. Αυτό, για τους λόγους που εξηγούνται αναλυτικά πιο κάτω, οφείλεται στο ότι η αρχαιότητα αποτελεί στην πράξη το αποκλειστικό κριτήριο προαγωγής.

Παραδόξως όμως, τόσο η ιεραρχική θέση όσο και η διάρκεια θητείας εμφανίζονται να συσχετίζονται αρνητικά με τις υπό εξέταση μεταβλητές, αν και η ένταση των σχέσεων είναι μικρή. Έτσι, όσο ανέρχεται κανείς στην ιεραρχική βαθμίδα τείνει να είναι λιγότερο ικανοποιημένος από το περιεχόμενο και τις συνθήκες της εργασίας του (καθήκοντα, σύστημα εργασίας, συνάφεια προσωπικότητας-εργασίας) αλλά και από τις αξίες και τα ήθη του Δημόσιου Τομέα (κοινωνική συνεισφορά και ποιότητα υπηρεσιών του Δημόσιου Οργανισμού). Θα ήταν μάλλον αναμενόμενο όσο ανέρχεται κανείς στην ιεραρχία να έχει μεγαλύτερη επίγνωση της σημαντικότητας της δημόσιας αποστολής του Οργανισμού και της συνεισφοράς του κάθε υπαλλήλου προς το κοινωνικό σύνολο.

Επίσης η ιεραρχική βαθμίδα και η θητεία τείνουν να συσχετίζονται αρνητικά με την ικανοποίηση από ηγέτες-πρότυπα, τη δικαιοσύνη εντός του Οργανισμού και την ταύτιση των ηθικών αξιών του υπαλλήλου με τις αξίες του Δημόσιου Τομέα, κάτι που μπορεί να ερμηνευθεί ως προοδευτική απώλεια της εμπιστοσύνης των Λειτουργών στο Δημόσιο Τομέα όσο αυξάνονται τα χρόνια της επαγγελματικής τους ζωής.

Μικρή αρνητική συσχέτιση εντοπίζεται επίσης ανάμεσα στην ιεραρχική βαθμίδα και σε όλα τα κίνητρα που ωθούν τους Λειτουργούς να εργάζονται όσο το δυνατό καλύτερα. Παρόλο που η ένταση των συσχετίσεων είναι μικρή, η αρνητική κατεύθυνση της σχέσης μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα απροσδόκητο αποτέλεσμα, καθώς θα ανέμενε κανείς από Λειτουργούς που βρίσκονται στις υψηλές ιεραρχικές βαθμίδες να έχουν υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης και να

ωθούνται να εργαστούν καλύτερα, όχι μόνο για ίδιον όφελος (όπως π.χ. η απόκτηση καλής φήμης ή η εδραίωση σεβασμού στο πρόσωπό τους), αλλά κυρίως για την προαγωγή των στόχων του Δημόσιου Οργανισμού, την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και των πολιτών (PSM). Στη βιβλιογραφία είναι σαφής η ευθέως ανάλογη και ισχυρή σχέση ανάμεσα στην ιεραρχία και την παρακίνηση, καθώς οι εμπειρικές μελέτες συστηματικά καταδεικνύουν ότι όσο υψηλότερη είναι η ιεραρχική θέση ενός δημοσίου Λειτουργού, τόσο υψηλότερα είναι τα συνολικά επίπεδα παρακίνησής του.

Παρόμοια είναι τα ευρήματα όσον αφορά τη σχέση ανάμεσα στην διάρκεια της υπηρεσιακής θητείας και τα κίνητρα, καθώς και πάλι διαπιστώνονται καθολικά ασθενείς αρνητικές συσχετίσεις. Το αποτέλεσμα αυτό συνδέεται βεβαίως με το γεγονός ότι η μακρόχρονη επαγγελματική ζωή και η άνοδος στην ιεραρχία συμβαδίζουν. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι στη βιβλιογραφία τα ευρήματα σχετικών ερευνών παρουσιάζονται ανάμεικτα όσον αφορά την επίδραση της μακρόχρονης επαγγελματικής ζωής των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς ορισμένες έρευνες υποστηρίζουν ότι η διάρκεια της υπηρεσιακής θητείας είναι αντιστρόφως ανάλογη της παρακίνησης.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης της παρούσας διατριβής αρχικά εκπλήττουν και προκαλούν τον προβληματισμό εάν εξεταστούν από μόνα τους, όμως δεν είναι δύσκολο να ερμηνευθούν όταν ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι η ιεραρχική θέση είναι η άλλη όψη της διάρκειας του επαγγελματικού βίου: όσο περισσότερα είναι τα χρόνια που έχει κάποιος εργαστεί στον Κυπριακό Δημόσιο Τομέα τόσο είναι υψηλότερη είναι η ιεραρχική θέση που αναπόφευκτα θα έχει αποκτήσει. Αυτό οφείλεται στο ότι από τα τρία κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη για την προαγωγή των υπαλλήλων, δηλ. «αξία», «προσόντα» και «αρχαιότητα» (άρθρο 35-(3) του Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμου) αυτό που ουσιαστικά κάνει τη διαφορά είναι η αρχαιότητα, εφόσον, σύμφωνα με τις ετήσιες εκθέσεις της

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας, το 99% των υπαλλήλων αξιολογείται ως «εξάίρετοι», και στα «προσόντα» υπάρχει -λίγο έως πολύ- ισοβαθμία. Είναι εξάλλου κοινό μυστικό μεταξύ των Κυπρίων Δημοσίων Υπαλλήλων ότι ο καθένας θα προαχθεί «όταν έρθει η σειρά του» και ανεξαρτήτως των επιδόσεων του. Ως εκ τούτου, δεν είναι δύσκολο να γίνει κατανοητό ότι η παρακίνηση τείνει να φθίνει όταν οι υπάλληλοι έχουν με το χρόνο κατοχυρώσει την αναβάθμιση του ιεραρχικού τους επιπέδου, και κυρίως όταν η ανέλιξη στην πράξη αποσυνδέεται από τη συνεισφορά του υπαλλήλου.

Ως εκ τούτου το σημαντικότερο -και καινοφανές- συμπέρασμα της παρούσας διατριβής είναι ότι η εργασιακή ικανοποίηση, η εμπιστοσύνη στο Δημόσιο Τομέα, και κυρίως τα κίνητρα τείνουν να μειώνονται όσο ανέρχεται κανείς στην ιεραρχία, κατά κύριο λόγο εξ αιτίας του υφιστάμενου, άδικου συστήματος αξιολόγησης και ανέλιξης και της γενικότερης κουλτούρας στο Δημόσιο Τομέα. Υπενθυμίζεται ότι η σχετική βιβλιογραφία θεωρεί την ατομική αναγνώριση και τις ευκαιρίες προαγωγής ως σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα, όπου δεν υπάρχουν άλλες δυνατότητες επιβράβευσης ή ανταμοιβής του προσωπικού.

Είναι επίσης ενδιαφέρον ότι η παρούσα έρευνα εντοπίζει κίνητρα κατεξοχήν του Δημοσίου Τομέα (PSM), όπως επιθυμία να εξυπηρετηθεί το δημόσιο συμφέρον και οι πολίτες, η πίστη στη σημαντικότητα του δημόσιου λειτουργήματος, η ευθύνη και η αίσθηση του υπηρεσιακού καθήκοντος, σε μία σαφώς διακριτή ομάδα Λειτουργών, που δεν συνδέεται αποκλειστικά με την ιεραρχική θέση ή την υπηρεσιακή θητεία. Αντίθετα, -και αυτό είναι επίσης ένα πρώτο συμπέρασμα- αυτή η ομάδα Λειτουργών περιλαμβάνει κυρίως νεότερα και πιο χαμηλόβαθμα μέλη.

Περαιτέρω, διαπιστώνεται ότι οι υπάλληλοι που εργάζονται όσο το δυνατό καλύτερα γιατί βρίσκουν νόημα στην εργασία τους, παρακινούνται επίσης

σημαντικά από την επιθυμία τους να αποκτήσουν αυξημένες ευθύνες, καλή φήμη, καταξίωση και σεβασμό μέσα από την εργασία τους, χωρίς να ελπίζουν στην πιθανότητα προαγωγής. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με τη σχετική βιβλιογραφία, η οποία υποστηρίζει ότι οι αφοσιωμένοι Δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται κυρίως από ηθικές παρά από χρηματοοικονομικές ανταμοιβές. Μάλιστα και αυτό το αποτέλεσμα της διατριβής αποσυνδέει τους συγκεκριμένους υπαλλήλους από τις υψηλές ιεραρχικές θέσεις, οι οποίες στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων προκύπτουν με τον τρόπο που προαναφέρθηκε. Αντίθετα, μπορεί να υποστηριχθεί ότι αυτοί, οι πλέον ευσυνείδητοι Λειτουργοί, οι οποίοι παρακινούνται από ενδογενείς δυνάμεις ή από την υπηρεσιακή παρακίνηση (PSM), είναι αυτοί που με το πέρασμα του χρόνου αποκαρδιώνονται περισσότερο από τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που υπονομεύουν τα κίνητρα απόδοσης.

5.4. Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Η συνεισφορά της παρούσας έρευνας συνίσταται στο ότι εντοπίζει περιβαλλοντικούς παράγοντες που υπονομεύουν τα κίνητρα του Διοικητικού Προσωπικού στον Κυπριακό Δημόσιο Τομέα, ώστε να ληφθούν -στο βαθμό που είναι δυνατό- τα κατάλληλα μέτρα για διατήρηση τουλάχιστον της παρακίνησης.

Οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας έχουν ήδη αναφερθεί και οφείλονται κυρίως στο μικρό μέγεθος του δείγματος και το μικρό χρονικό διάστημα που διατέθηκε για διεξαγωγή της δημοσκόπησης και την ολοκλήρωση της έρευνας.

Σε κάθε περίπτωση θα ήταν ενδιαφέρον η έρευνα να διεκρινθεί περιλαμβάνοντας άλλες ομάδες ή και το σύνολο του επιστημονικού προσωπικού του Δημοσίου Τομέα της Κύπρου, ώστε να υπάρχει μία ευρύτερη εικόνα. Επιπρόσθετα, θα ήταν χρήσιμη μία έρευνα η οποία αξιολογεί την απόδοση των υπαλλήλων πριν και μετά την εφαρμογή ενός προγράμματος προαγωγής των κινήτρων, όπως π.χ. η

προωθούμενη μεταρρύθμιση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, προκειμένου να ελεγχθεί κατά πόσο η βελτίωση ουσιωδών περιβαλλοντικών παραγόντων, που έχει διαφανεί με την παρούσα μελέτη ότι υπονομεύουν τα κίνητρα, θα βελτιώσει την παρακίνηση και κατ' επέκταση την απόδοση των υπαλλήλων.

Επίσης νέα ερωτήματα, τα οποία αναδύονται από τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας και θα ήταν ενδεχομένως σκόπιμο να διερευνηθούν στα πλαίσια περαιτέρω μελέτης είναι τα ακόλουθα:

1. Πώς επηρεάζεται η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων στην περίπτωση που αντιλαμβάνονται ότι ο Δημόσιος Οργανισμός στον οποίο εργάζονται δεν έχει καλή φήμη, δηλ. έχει διαχρονικά απαξιωθεί στη συνείδηση των πολιτών;
2. Πώς διαμορφώνεται το ηθικό και η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε υποβαθμισμένα Επαρχιακά Γραφεία των Δημόσιων Υπηρεσιών σε σχέση με τα αντίστοιχα Κεντρικά Τμήματα, τα οποία υπερτερούν σε εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, υποδομές, εκσυγχρονισμένα συστήματα εργασίας και στυλ Διοίκησης;

Κλείνοντας, θα πρέπει να λεχθεί ότι η έννοια της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα είναι ένα ζήτημα ιδιαίτερα ευρύ και σύνθετο, και νέα ερωτήματα συνεχώς διατυπώνονται, όσο η έρευνα στον τομέα αυτό εξελίσσεται. Ειδικότερα, στον ελλαδικό και κυπριακό χώρο τέτοια έρευνα είναι σχετικά περιορισμένη μέχρι στιγμής και θα ήταν χρήσιμο να προάγεται, ώστε να είναι δυνατή η διάγνωση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού και η υιοθέτηση των κατάλληλων στρατηγικών παρακίνησης, ώστε οι επιμέρους Δημόσιοι Οργανισμοί να επιτυγχάνουν τους στόχους και να βελτιώνεται συνολικά η απόδοση του Δημόσιου Τομέα.

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Αγγλόφωνη Βιβλιογραφία

Baldwin, J. (1984) Are we really lazy? Review of Public Personnel Administration. 4 (2), 81-90.

Baloch, S., Shafi, M., Baloch, M.A., Memom, A. S. & Fatima, H. (2016) The Influence of Motivation on Performance of Public Sector Employees. 6th Annual International Conference on Qualitative & Quantitative Economics Research, 49-51.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=115964780&site=eds-live&authtype=ip.athens> [πρόσβαση 09/11/2017]

Battaglio, R.P. & French, P. F. (2016) Public Service Motivation, Public Management Reform, and Organizational Socialization. Public Personnel Management. 45 (2), 123-147.

Bright, L. (2009) Why Do Public Employees Desire Intrinsic Nonmonetary Opportunities? Public Personnel Management. 38 (3), 15-37.

Bright, L. (2013) Where Does Public Service Motivation Count the Most in Government Work Environments? A Preliminary Empirical investigation and Hypotheses. Public Personnel Management. 42 (1), 5-26.

Camillieri, E. (2007) Antecedents Affecting Public Service Motivation. Personnel Review. 36 (3) 356-377.

Crewson, P. E. (1997) Public Service Motivation: building empirical evidence of incident and effect. Journal of Public Service Administration Research and Theory. 7 (4), 499-518.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000) The “what” and “why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, 11, 227-268.

Demke, C. (2005) Are Civil Servants Different Because They Are Civil Servants? Luxembourg: European Institute of Public Administration.

Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, Fr. (2013) HRM Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance in the Public Sector. Public Personnel Management. 42 (2), 123-150.

Houston, D.J. (2000) Public Service Motivation: A multivariable test. Journal of Public Service Administration Research and Theory. 10 (4), 713-724.

Jacobson, Willow S. (2011) Creating a Motivated Workforce: How Organizations Can Enhance and Develop Public Service Motivation (PSM). Public Personnel Management. 40 (3), 215-238.

Kim, J. (2015) What Increases Public Employees' Turnover Intention? Public Personnel Management. 44 (4), 496-519.

Ljungholm Popescu, D. (2014) Intrinsic Motivation Among Public Sector Workers. Geopolitics, History, and International Relations. 6 (2), 7-12.

Manolopoulos, D. (2008) An evaluation of employee motivation in the extended public service in Greece. Employee Relations. 30 (1), 63-85.

Perry, J.L. (1997) Antecedents of Public Service Motivation. Journal of Public Service Administration Research and Theory. 7 (2), 181-197.

Perry J.L. & Wise L.R. (1990) The Motivational Bases of Public Service. Public Administration Review. 50 (3), 367-373.

Potipiroon, W. & Ford, M. T. (2017) Does Public Service Motivation Always Lead to Organizational Commitment? Examining the Moderating Roles of Intrinsic Motivation and Ethical Leadership. Public Personnel Management. 46 (3), 211-238.

Quratulain, S. & Khan, A. K. (2015) How Does Employees' Public Service Motivation Get Affected? A Conditional Process Analysis of the Effects of Person–Job Fit and Work Pressure. Public Personnel Management. 44(2): 266-289.

Sung, M. P. & Word, J. (2012) Driven to Service: Intrinsic and Extrinsic Motivation for Public and Nonprofit Managers. Public Personnel Management. 41 (4), 705-734.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Γεμελιάρη, Μ. & Τσολακίδου, Σ. (2016) Δια βίου προσανατολισμός και συμβουλευτική σταδιοδρομίας στο δημόσιο τομέα: μια νέα πρόκληση για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. e-Journal of Science & Technology (e-JST). 11 (5), 73-79. <http://e-jst.teiath.gr> [πρόσβαση 11/11/2017].

Γκάτζουλας, Ν. & Μανούσου, Ε. (2015) Εξ αποστάσεως επιμόρφωση, επαγγελματική ανάπτυξη και επαγγελματική ικανοποίηση. Open Education: The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology. 11 (1), 72-87.

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Γραμματικόπουλος, Η.Α., Κουπίδης, Σ.Α., Μόραλης, Δ., Σαδραζάμης, Α., Αθηναίου, Δ. & Γκιουζέπας Ι. (2013) Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων και κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης: Μελέτη σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας. Archives of Hellenic Medicine. 30 (1), 46-58.

Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας (2017) Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας: Ετήσια Έκθεση για το έτος 2016. <http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/edyar2016.pdf> [Πρόσβαση 22/02/2018]

Housden, M. (1993) Επιτυχημένη Έρευνα Αγοράς σε Μία Εβδομάδα. Αθήνα: ANUBIS

Μιχιώτης, Αθ. (2013) ΜΔΕ50: Διαφάνειες Διδακτικού Υλικού «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων». Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. <http://www.eclass.ouc.ac.cy/mod/forum/discuss.php> [πρόσβαση 01/03/2014].

Μπουραντάς, Δ. (1992) Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά. Αθήνα: Team

Νικολάου, Ντ. (2016α) ΜΔΕ61 Μάρκετινγκ: Σημειώσεις Ομαδικής Συμβουλευτικής Συνάντησης 4, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. <http://www.eclass.ouc.ac.cy/mod/forum/discuss.php> [πρόσβαση 01/12/2016].

Σταθακόπουλος, Β. (2005) Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς. Αθήνα: Σταμούλης.

Οι Περί της Απαγόρευσης Πλήρωσης Κενών Θέσεων στο Δημόσιο και στον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα (Ειδικές Διατάξεις) Νόμοι του 2013 έως 2017. http://www.cylaw.org/nomoi/enop/non-ind/2013_1_21/full.html [Πρόσβαση 22/05/2018]

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Οι Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι του 1990 έως (Αρ. 3) του 2017.
http://www.cylaw.org/nomoi/enop/non-ind/1990_1_1/full.html [Πρόσβαση
22/05/2018]

Τζεμπελίκος, Ν. (2011) Έρευνα Μάρκετινγκ με τη χρήση του SPSS,
<<http://www.eclass.ouc.ac.cy/mod/resource/.php?id=59829>>, [πρόσβαση
29/01/2017].

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη Α. (2006) Οργάνωση και Διοίκηση: Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής. 4^η έκδοση, Αθήνα: Rossili.

Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού - Σχέδια Υπηρεσίας - Γενικό Διοικητικό Προσωπικό
<http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/9253943EC3FE99B6C2257A690030D769?OpenDocument> [Πρόσβαση 23/02/2018]

Τσολακίδου, Σ. (2016) Από το παρελθόν στο μέλλον: Καινοτομίες για την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. e-Journal of Science & Technology (e-JST). 11 (1), 111-119. <http://e-jst.teiath.gr> [πρόσβαση 10/11/2017].

Τσουνής, Α. και Σαράφης, Π. (2016) Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε οργανισμούς αντιμετώπισης της τοξικοεξάρτησης. Archives of Hellenic Medicine. 33 (2), 180-188.

Χυτήρης, Λ. (2001) Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις. Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (2006) Μάνατζμεντ. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα: Interbooks.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Παρακαλώ αφιερώστε λίγα λεπτά για να συμπληρώσετε ανώνυμα το ακόλουθο ερωτηματολόγιο. Η συμμετοχή σας είναι πολύ σημαντική για την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της έρευνας που διεξάγεται.

Η έρευνα γίνεται στα πλαίσια Μεταπτυχιακής Διατριβής του Προγράμματος Διοίκηση Επιχειρήσεων του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Όλες οι απαντήσεις θα τηρηθούν εμπιστευτικές.

Παρακαλώ απαντήστε όλες τις ερωτήσεις.

1. Φύλο

άνδρας
γυναίκα

2. Ηλικία

μέχρι 30 ετών
31-40 ετών
41-50 ετών
51-60 ετών
άνω των 60 ετών

3. Εκπαίδευση

πτυχίο
μεταπτυχιακό
διδακτορικό
άλλο

4. Οικογενειακή κατάσταση

μονήρης
έγγαμος/ με σύμφωνο συμβίωσης
χωρίς παιδιά
έγγαμος/ με σύμφωνο συμβίωσης
με ανήλικα παιδιά
έγγαμος/ με σύμφωνο συμβίωσης
με ενήλικα παιδιά
διαζευγμένος με ανήλικα παιδιά
διαζευγμένος με ενήλικα παιδιά
χήρος με ανήλικα παιδιά
χήρος με ενήλικα παιδιά

5. Χρονική διάρκεια υπηρεσίας στο Δημόσιο

1 έως και 5 χρόνια
6 έως και 10 χρόνια
11 έως και 15 χρόνια
16 έως και 20 χρόνια
21 έως και 25 χρόνια
26 έως και 30 χρόνια
31 έως και 35 χρόνια

6. Ιεραρχική θέση

Διοικητικός Λειτουργός
Διοικητικός Λειτουργός Α
Ανώτερος Διοικητικός Λειτουργός
Πρώτος Διοικητικός Λειτουργός

7. Πώς αξιολογείτε τα καθήκοντα σας;

- Πολύ ενδιαφέροντα
- Ενδιαφέροντα
- Ουδέτερα
- Λίγο ενδιαφέροντα
- Ελάχιστα ενδιαφέροντα

8. Πώς αξιολογείτε τον τρόπο που είναι οργανωμένη η εργασία στο Υπουργείο/Τμήμα/ Υπηρεσία όπου εργάζεστε;

- Πολύ αποτελεσματικό
- Αποτελεσματικό
- Επαρκή
- Λίγο αποτελεσματικό
- Ελάχιστα αποτελεσματικό

9. Είσατε ικανοποιημένος με τις εγκαταστάσεις στις οποίες στεγάζεται το Υπουργείο/Τμήμα/ Υπηρεσία όπου εργάζεστε;

- Πολύ ικανοποιημένος
- Μάλλον ικανοποιημένος
- Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος
- Μάλλον δυσαρεστημένος
- Πολύ δυσαρεστημένος

10. Είσαστε ικανοποιημένος με τον εξοπλισμό που διαθέτει το Υπουργείο/Τμήμα/Υπηρεσία όπου εργάζεστε;

- Πολύ ικανοποιημένος
- Μάλλον ικανοποιημένος
- Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος
- Μάλλον δυσαρεστημένος
- Πολύ δυσαρεστημένος

11. Είσαστε ικανοποιημένος με την υλικοτεχνική υποδομή που διαθέτει το Υπουργείο/ Τμήμα/ Υπηρεσία όπου εργάζεστε; (π.χ. μηχανογράφηση, ηλεκτρονική πρόσβαση σε υπηρεσιακά αρχεία, πρόσβαση στο διαδίκτυο, ψηφιακή ενδοεπικοινωνία, γραφική ύλη κ.τ.λ.)

- Πολύ ικανοποιημένος
- Μάλλον ικανοποιημένος
- Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος
- Μάλλον δυσαρεστημένος
- Πολύ δυσαρεστημένος

12. Οι απαιτήσεις της δουλειάς σας ταιριάζουν με τις ικανότητές σας.

- Συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Διαφωνώ

13. Έχετε πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.

- Ναι
- Μάλλον ναι
- Ούτε ναι ούτε όχι
- Μάλλον όχι
- Όχι

14. Η προσωπικότητά σας ταιριάζει με τη δουλειά που κάνετε.

- Ναι
- Μάλλον ναι
- Ούτε ναι ούτε όχι
- Μάλλον όχι
- Όχι

15. Όσα σας παρέχει το Υπουργείο/ Τμήμα/ Υπηρεσία σας ανταποκρίνονται στις ανάγκες και επιθυμίες σας.

- Συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Διαφωνώ

16. Πώς αξιολογείτε το περιβάλλον της εργασίας σας;

- Πολύ ικανοποιητικό
- Αρκετά ικανοποιητικό
- Ουδέτερο
- Ανεκτό
- Απαράδεκτο

17. Πώς κρίνετε τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των Λειτουργών στο Υπουργείο/Τμήμα/ Υπηρεσία όπου εργάζεστε;

- Πολύ καλές
- Καλές
- Ουδέτερες
- Ανεκτές
- Κακές

18. Η Διεύθυνση στο Υπουργείο/Τμήμα/Υπηρεσία όπου εργάζεστε, ενδιαφέρεται για το τι σας ικανοποιεί στη δουλειά σας.

- Συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Διαφωνώ

19. Η αποστολή του Υπουργείου/Τμήματος/ Υπηρεσίας σας είναι σημαντική.

- Συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Διαφωνώ

20. Είστε ικανοποιημένος από την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει το Υπουργείο/ Τμήμα/ Υπηρεσία όπου εργάζεστε;

- Πολύ ικανοποιημένος
- Μάλλον ικανοποιημένος
- Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος
- Μάλλον δυσαρεστημένος
- Πολύ δυσαρεστημένος

21. Πώς αισθάνεστε για την συνεισφορά του Υπουργείου/ Τμήματος/ Υπηρεσίας σας προς το κοινωνικό σύνολο/ πολίτες;

- Πολύ ικανοποιημένος
- Μάλλον ικανοποιημένος
- Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος
- Μάλλον δυσαρεστημένος
- Πολύ δυσαρεστημένος

22. Μέσα από τα δικά σας καθήκοντα συνεισφέρετε σημαντικά προς το κοινωνικό σύνολο.

- Συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Διαφωνώ

23. Στο Υπουργείο/ Τμήμα/ Υπηρεσία όπου εργάζεστε, οι προϊστάμενοι σας αποτελούν πρότυπα που σας εμπνέουν να εργάζεστε όσο καλύτερα μπορείτε.

- Συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Διαφωνώ

24. Στο Υπουργείο/ Τμήμα/ Υπηρεσία όπου εργάζεστε οι προϊστάμενοι λειτουργούν ηθικά/ δίκαια.

- Συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Διαφωνώ

25. Οι προσωπικές σας ηθικές αξίες συμπίπτουν με τις αξίες του Υπουργείου/Τμήματος/ Υπηρεσίας όπου εργάζεστε.

- Συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Διαφωνώ

26. Στο Υπουργείο/ Τμήμα/ Υπηρεσία όπου εργάζεστε το προσωπικό τυγχάνει δίκαιης και ισότιμης μεταχείρισης.

- Συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Διαφωνώ

27. Το Υπουργείο/ Τμήμα/ Υπηρεσία όπου εργάζεστε σας παρέχει ευκαιρίες για εκπαίδευση και βελτίωση των δεξιοτήτων σας.

- Συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Διαφωνώ

28. Το Υπουργείο/ Τμήμα/ Υπηρεσία όπου εργάζεστε σας παρέχει ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη.

- Συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Διαφωνώ

29. Οι πιο κάτω παράγοντες κατά πόσο σας ωθούν να εργάζεστε καλύτερα;

	Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Ελάχιστα
1. η εξυπηρέτηση των πολιτών (όπου εφαρμόζεται)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. η καλή φήμη του Οργανισμού στον οποίο εργάζεστε	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. γιατί βρίσκετε νόημα στη δουλειά σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. η επιθυμία σας για αυξημένες ευθύνες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. η επιθυμία σας να σας σέβονται για την επίδοσή σας στη δουλειά σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. η πιθανότητα προαγωγής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. για ανάπτυξη των δεξιοτήτων σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. η προσωπική σας φήμη και καταξίωση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. το υπηρεσιακό καθήκον	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. γιατί η εργασία σας είναι σημαντική για τον Οργανισμό στον οποίο εργάζεστε	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΤΕΛΟΣ

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων