

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών:

«Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΜΔΕ)»

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Θέμα: «Η Έννοια της Παρακίνησης στους Επιβλέποντες Μηχανικούς των Δημοσίων Έργων.

Μελέτη Περίπτωσης: Γενική Γραμματεία Συγκοινωνιακών Υποδομών του Υπουργείου Μεταφορών και Υποδομών.»

Ονοματεπώνυμο φοιτήτριας: Φωτεινή Δορκοφύκη

Επιβλέπων Καθηγητής: Αθανάσιος Μιχιώτης

Μάϊος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών:

«Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΜΔΕ)»

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Θέμα: «Η Έννοια της Παρακίνησης στους Επιβλέποντες Μηχανικούς των Δημοσίων Έργων.

Μελέτη Περίπτωσης: Γενική Γραμματεία Συγκοινωνιακών Υποδομών του Υπουργείου Μεταφορών και Υποδομών.»

Ονοματεπώνυμο φοιτήτριας: Φωτεινή Δορκοφύκη

Επιβλέπων Καθηγητής: Αθανάσιος Μιχιώτης

Η παρούσα διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη: «Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΜΔΕ)» από την Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάϊος 2018

Περίληψη

Στην «ολότητα» ενός Δημόσιου Οργανισμού που επιβλέπει τις μελέτες και την κατασκευή Δημοσίων έργων, η αγαστή συνεργασία των ανθρώπων, των Υπηρεσιών, των οργάνων κ.λ.π. είναι καθημερινό ζητούμενο. Η αυξημένη ικανοποίηση των εργαζόμενων στον Οργανισμό από την εργασία τους, οδηγεί σε υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης και τους καθιστά σαφώς αποδοτικότερους. Οι επιβλέποντες μηχανικοί Δημοσίων έργων ασκούν τα καθήκοντά τους σε συνθήκες δύσκολες, μέσα από πολύπλοκο νομοθεσία, με κλειστές προθεσμίες και με μεγάλο ρίσκο Δημοσίου χρήματος. Η παρακίνηση των επιβλεπόντων μηχανικών από την ηγεσία του Οργανισμού, αποτελεί σημαντικό θετικό παράγοντα για την υγιή λειτουργία του Οργανισμού και την διεκπεραίωση των Έργων. Η ερμηνεία της παρακίνησης των επιβλεπόντων μηχανικών γίνεται με βάση τις αρχές των θεωριών που έχουν διατυπωθεί από τον A. Maslow, τον F. Herzberg, κ.α. για τους παράγοντες και τα κίνητρα που οδηγούν σε επιθυμητά αποτελέσματα. Η παρούσα έρευνα σε 70 εν ενεργεία επιβλέποντες μηχανικούς Δημοσίων έργων που υπηρετούν σε υπηρεσίες της Γενικής Γραμματείας Συγκοινωνιακών Έργων του Υπουργείου Μεταφορών και Δικτύων αποσκοπεί να αναδείξει τους παράγοντες εκείνους που λειτουργούν καταλυτικά στην παρακίνηση τους προς την εργασία τους. Οι παράγοντες που αναδείχθηκαν ως σημαντικοί από την έρευνα είναι: οι αμοιβές, η ικανοποίηση, τα προνόμια, η ευθύνη, ο φόρτος, οι σχέσεις με ανώτερους, η σχέσεις με συναδέλφους, η εξέλιξη, το ακτικείμενο και οι διαδικασίες.

Λέξεις κλειδιά:

Παρακίνηση, κίνητρα, ανάγκες, Δημόσιος Τομέας, Επιβλέπων Δημοσίων Έργων.

Abstract

In the "totality" of a Public Organization overseeing the studies and the construction of public works, the good cooperation of people, services, organs, etc. is a daily demand. The increased satisfaction of employees in the Organization from their work leads to high levels of organizational commitment and makes them clearly more efficient. Supervisors of public works perform their duties in difficult conditions, through complex legislation, with tight deadlines and a high risk of public money. Involvement of supervised engineers by the Organization's leadership is an important positive factor for the Healthy operation of the Organization and the execution of the Works. The interpretation of the motivation of the supervised engineers is based on the principles of the theories formulated by A. Maslow, F. Herzberg, et al. for the factors and incentives that lead to desired results. The present survey of 70 in-service supervising public works engineers serving the services of the General Secretariat for Transportation Projects of the Ministry of Transport and Networks aims to highlight those factors that catalyze their motivation towards their work. The factors that emerged as important from the research are: pay, satisfaction, privileges, responsibility, burden, relationships with senior people, relationships with colleagues, evolution, subject and procedures.

Key – Words: Motivation, Incentives, Needs, Public Sector, Public Works Supervisor.

Ευχαριστίες

Όταν τελειώνει μια περιπέτεια όλα τα δύσκολα σκεπάζονται από χρυσόσκονη...

Ήταν ωραίο το ταξίδι και έδειχνε ακατόρθωτο στην φάση ζωής που διανύω.

Οι υποχρεώσεις κάποιες φορές με ισοπεδώσανε.

Η κούραση νικούσε τα πάντα.

Έφθασα στο τέλος ... έχασα μάχες αλλά κέρδισα τον πόλεμο...

Να ευχαριστήσω **τον επιβλέποντά μου, τον κύριο Αθανάσιο Μιχιώτη** για το ενδιαφέρον του, την συνδρομή του, την οργάνωσή του και τις πολύτιμες παρατηρήσεις του.

Να ευχαριστήσω **τους συναδέλφους μου στις Υπηρεσίες της Γενικής Γραμματείας Συγκοινωνιακών Έργων του υπουργείου Μεταφορών και Δικτύων**, που συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια και συνέβαλαν στην έρευνα.

Να ευχαριστήσω **τον Φίλιππο, τον άνθρωπο μου**, που θετικός και παρών σε όλα τα δύσκολα και τα εύκολα, κάνει το «μαζί» μια μοναδική εμπειρία...

Να ευχαριστήσω τα κορίτσια μου, **την Μαλένα μου και την Νόνικα μου** ζητώντας να με συγχωρέσουν για τις ώρες που με στερήθηκαν... Δεν θα κατάφερνα τίποτα εάν η ύπαρξή τους δεν με γέμιζε αυτήν την απίθανη δύναμη...

Λίγη ξεκούραση και τα καλύτερα ταξίδια τώρα ξεκινούν...

Αθήνα Μάιος 2018

Περιεχόμενα

Μέρος Α': Θεωρητικό Μέρος

Εισαγωγή ...σελ.1

Κεφάλαιο 1: Η παρακίνηση ως έννοια και η σύνδεσή της με την επαγγελματική αποκατάσταση ...σελ.5

1.1 Ορισμός της παρακίνησης ...σελ.5

1.2 Σημασία της παρακίνησης ...σελ.7

1.3 Θεωρίες που εστιάζουν στην φύση της παρακίνησης ...σελ.9

1.3.1 Η θεωρία της ιεράρχησης αναγκών – A. Maslow (1943) ...σελ.9

1.3.2 Η θεωρία υγιεινής – παρακίνησης- F. Herzberg (1959) ...σελ.11

1.3.3 Η θεωρία του ERG - Alderfer(1969) ...σελ.14

1.3.4 Η θεωρία Χ και Ψ – M – McGregor (1960) ...σελ.16

1.3.5 Η θεωρία των Αναγκών - D.McClelland (1953) ...σελ.16

1.4. Θεωρίες που εστιάζουν στην διαδικασία της παρακίνησης ...σελ.17

1.4.1 Η θεωρία των προσδοκιών – V. Vroom (1964) ...σελ.17

1.4.2 Η θεωρία της δικαιοσύνης – Adams (1965) ...σελ.19

1.4.3. Υπόδειγμα της προσδοκίας W. Porter και E. Lawler (1968) ...σελ.20

1.4.4. Η θεωρία του Λειτουργικού Εθισμού – B. Skinner (1953) ...σελ.21

1.4.5. Η θεωρία της Στοχοθέτησης – E.A. Locke (1968) ...σελ.23

1.4.6. Η θεωρία της Αυτοδιάθεσης – E.L. Deci & M. Ryan (1985) ...σελ.24

1.4.7. Η θεωρία της Αυτο – αποτελεσματικότητας – A. Bandura (1977) ...σελ.24

1.4.8. Η θεωρία του Kurt Lewin (1938)	...σελ.25
1.4.9. Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας R. Hackman & G. R. Oldham(1975)	...σελ.26
1.5. Τύποι εργαζομένων	...σελ.26
1.6. Παρακίνηση και επαγγελματική ικανοποίηση	...σελ.27

Κεφάλαιο 2: Δημόσιος Τομέας - Επιβλέποντες Μηχανικοί των

Δημοσίων Έργων ...σελ.31

2.1. Γενική αναφορά στον Δημόσιο Τομέα και τον υπαλληλικό Κώδικα	...σελ.31
2.2. Νομοθεσία που αφορά στους Επιβλέποντες Μηχανικούς του Δημοσίου Τομέα	...σελ.36

Μέρος Β': Μεθοδολογία Έρευνας

<u>Κεφάλαιο 1: Στοιχεία της έρευνας</u>	...σελ.45
1.1. Ερευνητικός σκοπός	...σελ.45
1.2. Μεθοδολογία	...σελ.45
1.3. Δείγμα και Πληθυσμός	...σελ.46
1.4. Ερευνητικά Εργαλεία	...σελ.46
1.5. Διαδικασία	...σελ.46

<u>Κεφάλαιο 2: Αποτελέσματα</u>	...σελ.48
2.1. Ανάλυση Αποτελεσμάτων	...σελ.48
2.1.1. Παράγοντες παρακίνησης: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ – ΑΜΟΙΒΗ	...σελ.53
2.1.2. Παράγοντες παρακίνησης: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ –ΠΡΟΝΟΜΙΑ-ΕΥΘΥΝΗ-ΦΟΡΤΟΣ	...σελ.55
2.1.3. Παράγοντας παρακίνησης: ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	...σελ.58
2.1.4. Παράγοντας παρακίνησης: ΕΞΕΛΙΞΗ	...σελ.60
2.1.5. Παράγοντες παρακίνησης: ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	...σελ.62
2.2. Έλεγχος Ανεξαρτησίας Δεδομένων και σημαντικότητα παραγόντων.	...σελ.65
2.2.1. Σημαντικότητα παραγόντων	...σελ.65
2.2.2. Παραγοντική Ανάλυση	...σελ.67
<u>Κεφάλαιο 3: Συμπεράσματα – Προτάσεις</u>	...σελ.71
3.1. Αναλυτικά Συμπεράσματα	...σελ.71
3.2. Προτάσεις	...σελ.76
<u>Μέρος Γ΄: Βιβλιογραφία</u>	...σελ.79
ΕΛΛΗΝΙΚΗ	...σελ.79
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	...σελ.81
<u>Μέρος Δ΄: Παράρτημα - Ερωτηματολόγιο</u>	...σελ.82
Οδηγίες συμπλήρωσης Ερωτηματολογίου	...σελ.82
Ερωτηματολόγιο	...σελ.83

Μέρος Α': Θεωρητικό Μέρος

Εισαγωγή

Τοποθέτηση του προβλήματος

Ένας Δημόσιος Οργανισμός αποτελεί **μια «ολότητα»** που κατευθύνει την δράση του και τους στόχους του μέσα από διάφορα υποσυστήματα (ανθρώπους, ομάδες, όργανα κ.λ.π), που συνεργάζονται μεταξύ τους. Η **αλληλεπίδραση των «μερών»** αυτών του Οργανισμού είναι μεγάλη αφού στην πραγματικότητα αποτελούν την κινητήριου δύναμη για την εύρυθμη λειτουργία του. **Οι επιχειρησιακοί στόχοι του κάθε Οργανισμού και οι προσωπικοί στόχοι των «μερών» του,** πολλές φορές, βρίσκονται σε αντιπαράθεση. Οι διαφορές ανάμεσα στα ατομικά κίνητρα και στους σκοπούς των Οργανισμών επιδρούν αρνητικά στην συμπεριφορά των εργαζομένων τους, και αποτελούν αιτίες δυσλειτουργίας των Υπηρεσιών του Δημοσίου.

Στόχος της **Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού** κάθε Οργανισμού ιδιωτικού ή Δημοσίου Τομέα, **είναι η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι.** Η αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους οδηγεί σε υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, αποδοτικότητας και παραγωγικότητας. *«Η συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά έναν ορισμένο τρόπο»*, δηλαδή η **παρακίνηση**, που δίνει έμφαση στους παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση στον εργαζόμενο και μειώνει τους παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια

στον εργαζόμενο, είναι το μέσο για την επίτευξη των στόχων κάθε Δημόσιου Οργανισμού.

Οι Δημόσιοι Οργανισμοί, λειτουργούν κάτω από ιδιαίτερες συνθήκες. Ο εργοδότης δηλαδή **το Κράτος**- μια πολύ μεγάλη και δυσκίνητη μονάδα- λειτουργεί **με «ειδικά» δεδομένα** όπως για παράδειγμα έναν απόλυτο κεντρικό σχεδιασμό που αγνοεί τις ειδικές συνθήκες της κάθε Υπηρεσίας, τα περιορισμένα χρηματοοικονομικά εργαλεία, δυσκίνητες και χρονοβόρες διαδικασίες, περιορισμένες αρμοδιότητες επιμέρους μηχανισμών και πολλά κ.α. Οι εργαζόμενοι, από την άλλη πλευρά, παρέχουν τις Υπηρεσίες τους στο **Κράτος- εργοδότη** και στους **πολίτες- αποδέκτες** και συνδιαμορφώνουν τις συνθήκες ευημερίας της κοινωνίας. Η καλή λειτουργία του κάθε **«κρίκου»- Οργανισμού** της κρατικής μηχανής και η σωστή επικοινωνία μεταξύ **εργοδότη -Κράτους** και **Οργανισμών-Υπηρεσιών**, έχει αλυσιδωτές θετικές επιπτώσεις στη λειτουργία της «ολότητας» του κρατικού τομέα. Ο κάθε Οργανισμός λοιπόν με βάση το συγκεκριμένο αντικείμενο και τα ειδικά δεδομένα του, οφείλει να διαμορφώσει αγαστές συνθήκες λειτουργίας σε όλη την κλίμακα των εργαζομένων του ώστε να εξασφαλίσει την μεγαλύτερη δυνατή απόδοση τους.

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση Δημόσιων Έργων Υποδομής σε όλο τον κόσμο είναι στενά συνδεδεμένα με τις επιδιώξεις της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας. Οι εξαιρετικά υψηλοί προϋπολογισμοί των Έργων αυτών, η Ειδική Νομοθεσία, οι πολύχρονες διαδικασίες για την ολοκλήρωσή τους, οι πολυπληθείς ομάδες πληθυσμού που συνδέονται με την υλοποίησή τους (ο κατασκευαστικός τομέας, οι τοπικοί φορείς, οι εργαζόμενοι κάθε είδους κ.λ.π) , η επιρροή την οποία ασκούν στην πραγματικότητα (π.χ. στις πολιτικές ισορροπίες, στις τοπικές κοινωνίες, στις στρατηγικές επιδιώξεις της χώρας κ.λ.π.) αναδεικνύουν την σημασία του αντικειμένου. Στις **Υπηρεσίες που Επιβλέπουν Δημόσια Έργα** στην Ελλάδα, η λειτουργία των Υπηρεσιών και των υπαλλήλων τους επιβλεπόντων μηχανικών, διέπεται από λεπτομερή νομοθεσία που περιγράφει κάθε στάδιο από την ανάθεση μέχρι την ολοκλήρωση ενός Μεγάλου Έργου. Ο στρατηγικός σχεδιασμός των έργων, η διεξαγωγή διαγωνισμών, η ανάδειξη αναδόχων, η επίβλεψη εργασιών κ. λ. π. , περιγράφονται από τον Νομοθέτη και υλοποιούνται από τους υπαλλήλους για

την παρακίνηση των οποίων, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη **η φύση και τα παραπάνω ιδιαίτερα χαρακτηριστικά** των Δημοσίων Έργων Υποδομής ώστε να υπάρξει θετικό αποτέλεσμα.

Έρευνα και προσδοκώμενα αποτελέσματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί η έννοια της παρακίνησης στους Επιβλέποντες Μηχανικών Ανώτατης ή Τεχνικής Εκπαίδευσης στις Υπηρεσίες Δημοσίων Έργων του Υπουργείου Μεταφορών και Υποδομών.

Για τις ανάγκες της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα επιστημονικά δομημένο ερωτηματολόγιο 25 ερωτήσεων που υποβλήθηκε σε 70 επιβλέποντες των Υπηρεσιών και αναλύονται τα στατιστικά του συμπεράσματα.

Προσδοκώμενο αποτέλεσμα της έρευνας να αναδειχθεί η σημασία των ανικανοποίητων «αναγκών» - φυσιολογικών, ασφαλείας, κοινωνικών, αυτοεκτίμησης, αυτοεκπλήρωσης των υπαλλήλων προκειμένου για την παρακίνηση τους για εργασία και οι πιθανοί φόβοι που ενισχύονται από τις ευθύνες τους κατά την υπηρεσία τους στο συγκεκριμένο πόστο.

Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από **τέσσερα (4) μέρη**.

Το Μέρος Α' αφορά **στο θεωρητικό σκέλος** στο οποίο περιλαμβάνεται και η Εισαγωγή. Αποτελείται από δύο κεφάλαια.

Στο Κεφάλαιο 1 του Μέρους Α' ορίζεται η παρακίνηση, αναφέρονται λεπτομερώς όλες οι θεωρίες της και οι παράγοντες που την επηρεάζουν.

Στο Κεφάλαιο 2 του Μέρους Α' γίνεται αναφορά στον τρόπο λειτουργίας του Δημοσίου Τομέα και ειδικότερα στη Νομοθεσία που καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας των Επιβλεπόντων Μηχανικών.

Το Μέρος Β' αφορά **στη Μεθοδολογία** που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία. Αποτελείται από τρία κεφάλαια.

Στο Κεφάλαιο 1 του Μέρους Β', παρουσιάζεται η μέθοδος, το μεθοδολογικό εργαλείο, το δείγμα και η διαδικασία της έρευνας.

Στο Κεφάλαιο 2 του Μέρους Β', παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας δηλαδή της στατιστικής ανάλυσης.

Στο Κεφάλαιο 3 του Μέρους Β', συνοψίζονται και σχολιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

Το Μέρος Γ' αφορά **στο σύνολο της βιβλιογραφίας** που μελετήθηκε προκειμένου να ολοκληρωθεί η εργασία.

Το Μέρος Δ' είναι το παράρτημα όπου παρουσιάζεται **το ερωτηματολόγιο της έρευνας**.

Κεφάλαιο 1

Η παρακίνηση ως θεωρητική έννοια και η σύνδεσή της με την επαγγελματική αποκατάσταση

1.1 Ορισμός της παρακίνησης

Σύμφωνα με την επιστήμη της Ψυχολογίας οι άνθρωποι **μέσα από τους τρόπους συμπεριφοράς τους** έχουν στόχο πάντα την ικανοποίηση αναγκών, μηχανισμός που γίνεται εκούσια ή ακούσια. Η ανταπόκριση ενός ανθρώπου σε **εξωτερικούς ερεθισμούς ή σε εσωτερικές παρορμήσεις** (ωθήσεις, κίνητρα, ανάγκες, επιδιώξεις) είναι η συμπεριφορά του. Αυτό σημαίνει ότι ο καθένας δρα πάντα κατευθυνόμενος προς κάποιο στόχο που για τον ίδιο είναι απολύτως εφικτός και κατάλληλος ενώ για τους άλλους ενδέχεται ανάλογα με την περίσταση να είναι λογικός ή και παράλογος. Προσπαθώντας να ερμηνευθεί ο στόχος του καθενός είναι απαραίτητη η γνώση της **προσωπικής ιεραρχίας των αξιών του**.

Με την εργασία που αποτελεί το μεγαλύτερο τμήμα της καθημερινής ζωής τους, οι άνθρωποι, εκτός από την εξασφάλιση **της επιβίωσης τους** (δηλ. τροφή, ενδυμασία, στέγη κ.λ.π.) που είναι κοινός τόπος για όλους, επιδιώκουν **την ικανοποίηση και άλλων αναγκών** προσωπικών που παραμένουν για τους ίδιους εξίσου σημαντικές. Τέτοιες ανάγκες μπορεί να είναι αυτές **της ασφάλειας** (επαγγελματική αποκατάσταση, κοινωνική ασφάλιση κ.λ.π.), **της αυτοεκτίμησης** (αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη κ.λ.π.), **της αυτοεκπλήρωσης** (ιδανικά, προσωπικές προσδοκίες ή και **ανάγκες κοινωνικές** (κοινωνικές σχέσεις, εκτίμηση, παραδοχή κ. λ. π.). Η ιεράρχηση αυτών των αναγκών την κάθε χρονική περίοδο της ζωής ενός ανθρώπου παίρνει μορφή ανάλογα με τις προσωπικές αξιολογήσεις, το κοινωνικό περιβάλλον και άλλους εξωτερικούς και υποκειμενικούς παράγοντες.

Τα παραπάνω δεδομένα είναι πολύ σημαντικά όταν πρόκειται να μιλήσουμε για **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού** κάθε **Οργανισμού Ιδιωτικού ή Δημοσίου Τομέα**. Ένας Οργανισμός ή μια επιχείρηση, δηλαδή μια ανομοιογενής ομάδα ανθρώπων που εργάζονται μαζί, είναι μια ολότητα τα μέλη της οποίας καλούνται να συνεργασθούν, να συγχρονισθούν και να κατακτήσουν κοινούς από πριν γνωστούς στόχους ο καθένας από το πόστο του. **Η παραπάνω σύνθεση ευθύς εξαρχής είναι μια δύσκολη υπόθεση**. Η υποταγή του «εγώ» στο «εμείς», οι φιλοδοξίες, οι διαδικασίες που θα ακολουθηθούν κ.λ.π. είναι πολύ σημαντικά βήματα για την αλληλεπίδραση των μελών αυτής της ομάδας. Χρειάζεται αυτός που ηγείται της ομάδας αφού μελετήσει τις κινήσεις των μελών της και να καθορίσει τις διαδικασίες εκείνες που θα οδηγήσουν αρμονικά στην συμβολή όλων για την κατάκτηση των στόχων του Οργανισμού.

Και πως θα συμβεί αυτό;

Προκειμένου να διοικήσουμε μια ομάδα ανθρώπων οφείλουμε να μελετήσουμε την συμπεριφορά του καθενός ξεχωριστά ερμηνεύοντας τους παράγοντες της εξίσωσης:

ΑΝΑΓΚΕΣ + ΚΙΝΗΤΡΑ= ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ.

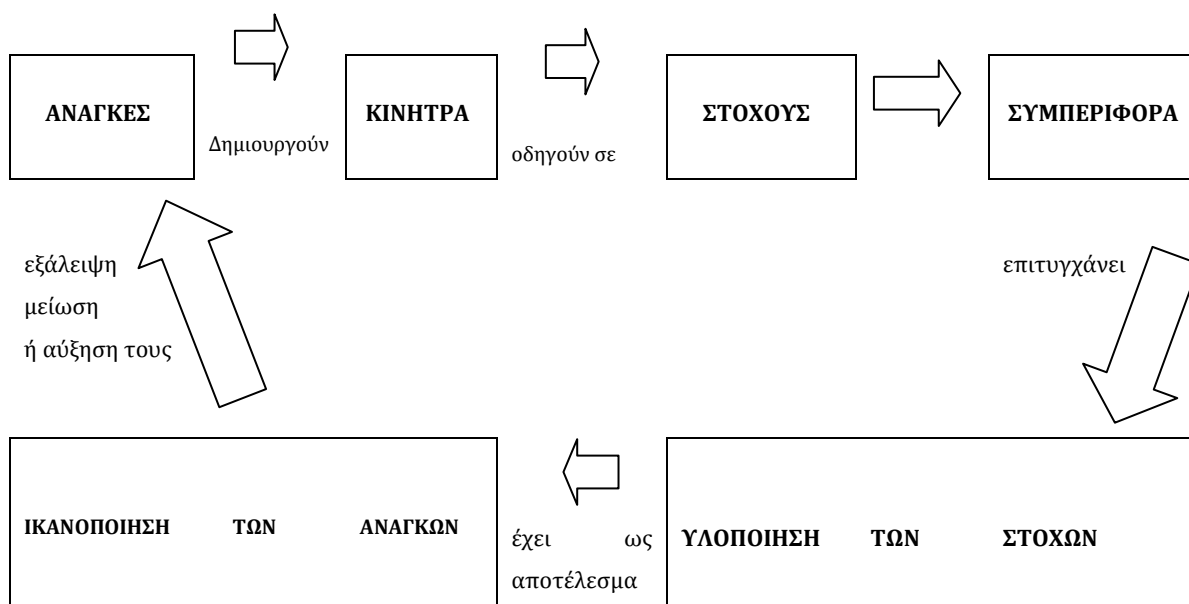
Με αυτόν τον τρόπο θα αποκτήσουμε εικόνα **της ιεράρχησης των αναγκών** του κάθε μέλους της ομάδας και θα καταφέρουμε υποκινώντας το να αυξήσουμε την αποδοτικότητά του.

Η παρακίνηση θα μπορούσε να ορισθεί ως η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου. Η ικανοποίηση αυτή του ατόμου – εργαζόμενου οδηγεί σε σημαντική αύξηση της αποδοτικότητάς του στην επιχείρηση στην οποία εργάζεται.

1.2. Σημασία τα παρακίνησης

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της Διοίκησης αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Ο εργαζόμενος εκτός από **τις γνώσεις και ικανότητες του** που αποτελούν στοιχείο πρόσληψης και παραμονής του στην εργασία του, είναι και κουβαλάει την διάθεση του να αποδώσει. **Είναι δηλαδή μια σύνθεση του «μπορώ» αλλά και του «θέλω».** Για να λειτουργήσει η παρακίνηση πρέπει η Διοίκηση να φέρει στην επιφάνεια τα «μπορώ» και να ενισχύει συνεχώς τα «θέλω» του κάθε εργαζόμενου. Η διαδικασία της παρακίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή των αναγκών, των κινήτρων και των στόχων.

Στο παρακάτω σχήμα παρακολουθούμε **το συνδυασμό των αναγκών και των κινήτρων** προκειμένου να παραχθεί μια συμπεριφορά και μετά, την υλοποίηση των στόχων, την εξάλειψη, την μείωση ή την αύξηση των αρχικών αναγκών.



Απλοποιημένη η διαδικασία αναγκών – κινήτρων, συμπεριφοράς - παρακίνησης

Στο σχήμα αναφερόμαστε **στα κίνητρα** που σε συνδυασμό με τις ιεραρχημένες ανάγκες του κάθε ατόμου οδηγούν σε ενέργειες δηλαδή σε συμπεριφορές. Τα κίνητρα αυτά μπορεί να **είναι πρωτογενή**, δηλαδή βιολογικά κίνητρα που προέρχονται από τις ανάγκες που είναι συνυφασμένες με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού.

Μπορούν να είναι **γενικά κίνητρα** δηλαδή μη βιολογικά κίνητρα περισσότερο έμφυτα παρά επίκτητα. Τέτοια είναι : το κίνητρο της ικανότητας, το κίνητρο της περιέργειας το κίνητρο της δραστηριότητας, το κίνητρο της στοργής ή της αγάπης.

Μπορεί επίσης να είναι **δευτερογενή κίνητρα**, που αποκτά ο άνθρωπος ζώντας μέσα στο περιβάλλον του και είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησής του. Τέτοια είναι το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης, το κίνητρο της ασφάλειας, το κίνητρο της επιτυχίας, το κίνητρο του κύρους , το κίνητρο της δύναμης ή της εξουσίας.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ

Ανθρώπινες ανάγκες	Παραδείγματα θετικών κινήτρων	Παραδείγματα αρνητικών κινήτρων
Ανάγκες φυσικές και ασφάλειας	<ul style="list-style-type: none"> • Επαρκής αμοιβή και άλλες παροχές • Προαγωγές στην ιεραρχία της επιχείρησης • Σταθερότητα στους όρους εργασίας • Σωστή συμπεριφορά • Βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται • Ασφαλείς συνθήκες εργασίας • Αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός • Επαρκής θέρμανση και εξαερισμός • Επαρκή διαλείμματα εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανεπαρκής αμοιβή, καμιά άλλη χρηματική παροχή, φόβος μήπως χάσει ο εργαζόμενος τη δουλειά του • Υποβιβασμός, ασυνεπής συμπεριφορά • Αβεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται • Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας • Ανεπαρκής εξοπλισμός • Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας
Ανάγκες κοινωνικές	<ul style="list-style-type: none"> • Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας και καλές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους • Ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση 	<ul style="list-style-type: none"> • Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους • Παραγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου
Ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση	<ul style="list-style-type: none"> • Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων • Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα • Εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του εργαζομένου και συμπεριφορά προς αυτόν σαν να ήταν μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα 	<ul style="list-style-type: none"> • Καθόλου εξουσιοδότηση και ανάθεση μονότονων και τυποποιημένων εργασιών • Δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζομένου

Πίνακας 3.1/1 Προσαρμογή από το έργο του F. Carvell, Human Relations in Business, McMillan Co. 1970.

1.3. Θεωρίες που εστιάζουν στην φύση της παρακίνησης

1.3.1 Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών - A.Maslow (1943)

Ο **Abraham Maslow** ψυχολόγος, **στηριζόμενος σε κλινική έρευνα**, διερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου καθώς και την παρακινητική τους δύναμη.

Τις **ταξινόμηση** στις παρακάτω πέντε (5) κατηγορίες:(Maslow A:1987)

Φυσιολογικές ή βιολογικές ανάγκες: Περιλαμβάνουν όλες τις ανάγκες που συνδέονται με την φυσική ύπαρξη του ανθρώπου.

Ανάγκες ασφάλειας (ή σιγουριάς): Ανάγκες που συσχετίζονται με την ύπαρξη ενός σταθερού, ελεύθερου από κάθε απειλή περιβάλλοντος.

Κοινωνικές ανάγκες «ΑΝΗΚΕΙΝ» : Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται οι ανάγκες του ανθρώπου για κοινωνικές επαφές και φιλικές σχέσεις.

Ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης) «ΕΓΩ» : Ανάγκες υψηλότερου επιπέδου προκειμένου για την για αναγνώριση του ατόμου από τους άλλους, για προσθήκη στην προσωπικότητα κύρους, φήμης, εκτίμησης, σεβασμός κ.λ.π.

Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (ή ολοκλήρωσης): Πρόκειται ανάγκες καθαρά ψυχολογικής φύσεως που ανακύπτουν όταν το άτομο αισθάνεται ότι πραγματοποιεί τα όνειρα του και τις προσδοκίες του.



(ΠΗΓΗ: <http://www.mixanitouxronou.gr/wp-content/uploads/2015/10/Maslow-Pyramid.jpg>)

Αυτές οι **πέντε (5) κατηγορίες αναγκών** κατατάσσονται σε μια πυραμίδα που αποδίδει την κλίμακα προτεραιότητας ανάλογα με την σπουδαιότητα που τους αποδίδουν οι άνθρωποι. Οι βιολογικές που είναι στη βάση της πυραμίδας είναι καθοριστικές πολύ πριν ενεργοποιηθούν οι ανάγκες κάποιου υψηλότερου επιπέδου. Στην κορυφή της πυραμίδας είναι ψυχολογικές ανάγκες οι οποίες αποκτούν σπουδαιότητα μόνο εφόσον έχουν ικανοποιηθεί όλες οι άλλες ανάγκες.

Ο Maslow θεωρεί ότι μόλις ικανοποιηθούν οι ανάγκες ενός επιπέδου σε μεγάλο βαθμό τότε οι άνθρωποι κατευθύνονται στις ανάγκες του επόμενου επιπέδου οι οποίες προβάλλουν σε αυτή την χρονική συγκυρία ως κυρίαρχες. **Κατά τον Maslow σε κάθε στιγμή υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που κατά κύριο λόγο παρακινεί.**

Η θεωρία του Maslow αποτελεί την «βασική θεωρία» γύρω από την οποία οικοδομήθηκε σχεδόν όλη η θεωρία **Οργάνωσης και Διοίκησης**. Είχε όμως και μειονεκτήματα. Οι μετέπειτα έρευνες φανέρωσαν ότι η παραπάνω θεωρία δεν ισχύει πάντα. **Αυτό συμβαίνει διότι κάποιες φορές οι ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί (σε ένα επίπεδο) δεν οδηγούν πάντα τους ανθρώπους στην επιδίωξη της ικανοποίησης αναγκών ανώτερου επιπέδου.** Και επίσης η ιεράρχηση των αναγκών και οι βαθμοί σπουδαιότητάς τους δεν έχουν εφαρμογή όταν εξετάζονται παράγοντες όπως η ηλικία ή η επαγγελματική σταδιοδρομία.

1.3.2 Η θεωρία υγιεινής – παρακίνησης - F.Herzberg (1959)

Το 1959 ο Frederick Herzberg επεκτείνοντας την θεωρία του Maslow ανέπτυξε την δική του θεωρία παρακίνησης η οποία βασίστηκε σε συμπεράσματα μιας εμπορικής έρευνας πάνω στην στάση απέναντι στην εργασία.

Ερευνώντας 200 εργαζόμενους μηχανικούς και λογιστές από επιχειρήσεις «βαριάς» βιομηχανίας, προσπάθησε να διαπιστώσει ποιες είναι αυτές οι δυνάμεις που οδηγούν σε υψηλό ηθικό των ατόμων (και άρα σε ικανοποίηση

αναγκών) που σημαίνει και βελτιωμένη απόδοση τους. Αναλύοντας τα δεδομένα της έρευνας κατέληξε **ότι το πρόβλημα της υποκίνησης εργαζομένων είναι διπλό αφορά στην πρόληψη της δυσαρέσκειας μέσω των παραγόντων υγιεινής και στην ρύθμιση των υποκινητικών παραγόντων που ενεργούν σαν ατομικά κίνητρα.**

Παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης αποτελούν ο μισθός, οι έμμεσες παροχές, οι φυσικές συνθήκες εργασίας, η πολιτική του Οργανισμού, η ηγεσία, οι διαπροσωπικές σχέσεις που ονομάζονται παράγοντες προληπτικοί. Προλαβαίνουν δηλαδή την δυσαρέσκεια, αλλά δεν λειτουργούν σαν προσωπικά κίνητρα για την υποκίνηση των εργαζομένων και την αύξηση της απόδοσής τους.

Υποκινητικούς παράγοντες αντίστοιχα, αποτελούν η αναγνώριση, το αίσθημα ολοκλήρωσης, η ευθύνη, το αίσθημα σπουδαιότητας της εργασίας και του ατόμου, οι νέες εμπειρίες ή και μια ενδιαφέρουσα εργασία. Δηλαδή παράγοντες που συνδέονται με το αίσθημα αυτοεκπλήρωσης.

Ο Maslow προσπάθησε να δείξει ποιες είναι οι ανάγκες του ανθρώπου, ενώ ο Herzberg, προσπάθησε να δείξει τους παράγοντες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές στο χώρο μιας επιχείρησης. Οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg αντιστοιχούν στις φυσιολογικές, σε αυτές της ασφάλειας, στις κοινωνικές και εν μέρει στις εγωιστικές ανάγκες του Maslow, ενώ οι παράγοντες κίνητρα ουσιαστικά αντιστοιχούν στις εγωιστικές ανάγκες και τις ανάγκες ολοκλήρωσης.

Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται μια αντιστοίχιση των εννοιών των δύο θεωριών:

MASLOW		HERZBERG	
Αυτοπραγμάτωσης ή Ολοκλήρωσης	⇒	Ενδιαφέρον δουλειάς Επιτεύγματα Δυνατότητες Ανάπτυξης	Παράγοντες Παρακίνησης
Εκτίμησης ή Αναγνώρισης «ΕΓΩ»	⇒	Προαγωγές Αναγνώριση Θέση	
Κοινωνικές «ΑΝΗΚΕΙΝ»	⇒	Διαπροσωπικές θέσεις Επίβλεψη	Παράγοντες Υγιεινής και Διατήρησης
Ασφάλειας ή Σιγουριάς	⇒	Πολιτική της Επιχείρησης Ασφάλεια Συνθήκες Εργασίας	
Φυσιολογικές ή Βιολογικές	⇒	Μισθός	

Αντιστοίχιση μεταξύ θεωριών παρακίνησης Maslow και Herzberg

(ΠΗΓΗ: Μπουραντάς Δ.: Μανατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδ. Μπένου: 2002)

Τα δύο είδη παραγόντων που προσδιόρισε ο Herzberg είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους και εάν τα δύο δεν αναπτύσσονται ισόρροπα, ο εργαζόμενος δεν μπορεί να αναπτυχθεί σαν ολοκληρωμένη προσωπικότητα. Συνήθως οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ικανοποιήσουν τους παράγοντες συντήρησης και αγνοούν τους υποκινητικούς παράγοντες.

Προτείνει ο ίδιος την μέθοδο **εμπλουτισμού της εργασίας ή των καθηκόντων**. Να πρέπει δηλαδή συγχρόνως με την εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων, ο κάθε εργαζόμενος, να συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν στον προγραμματισμό, στην οργάνωση και στον έλεγχο της δουλειάς του. Αυτό το είδος εμπλουτισμού ονομάζεται **κάθετος εμπλουτισμός**. Προτείνει και τον **οριζόντιο εμπλουτισμό** που αναφέρεται στην αύξηση των καθηκόντων. Με αυτό το είδος εμπλουτισμού αποφεύγεται η ρουτίνα.

Ο **Herzberg** για να κάνει λειτουργική τη θεωρία του από τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων **προτείνει τις παρακάτω επτά (7) βασικές αρχές:**

ΑΡΧΕΣ ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ
Κατάργηση μηχανισμών ελέγχου	Ευθύνη, Προσωπική ολοκλήρωση
Αύξηση υποχρεώσεων του ατόμου	Ευθύνη, Αναγνώριση
Στον κάθε εργαζόμενο ανάθεση μιας πλήρους μονάδας εργασίας και όχι κατακερματισμένων καθηκόντων.	Ευθύνη, Αναγνώριση
Μεγαλύτερη αυτονομία και μεγαλύτερη δυνατότητα δράσης στον εργαζόμενο	Ευθύνη, Ολοκλήρωση, Αναγνώριση
Στη διάθεση των εργαζομένων συχνά εκθέσεις σχετικά με την εργασία τους	Αναγνώριση
Ανάθεση καθηκόντων μεγάλης ποικιλίας και δυσκολίας	Ανάπτυξη και γνώσεις
Παραχώρηση ιδιαίτερων ή εξειδικευμένων καθηκόντων προκειμένου να αποκτήσουν ειδίκευση οι εργαζόμενοι	Ευθύνη, Ανάπτυξη, Προαγωγές

(ΠΗΓΗ: Μπουραντάς Δ.: *Μανατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές*, Εκδ. Μπένου: 2002)

1.3.3. Η θεωρία του ERG - Alderfer (1969)

Ο Alderfer διατυπώνει μια θεωρία παρακίνησης η οποία πλησιάζει πολύ την θεωρία του Maslow αλλά μειώνει τα επίπεδα αναγκών του ανθρώπου από πέντε (5) στις **τρεις (3) παρακάτω:**

Υπαρξιακές ανάγκες (Existence): αυτές που προκύπτουν από την βιολογική λειτουργία του οργανισμού. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται και οι βιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας κατά Maslow.

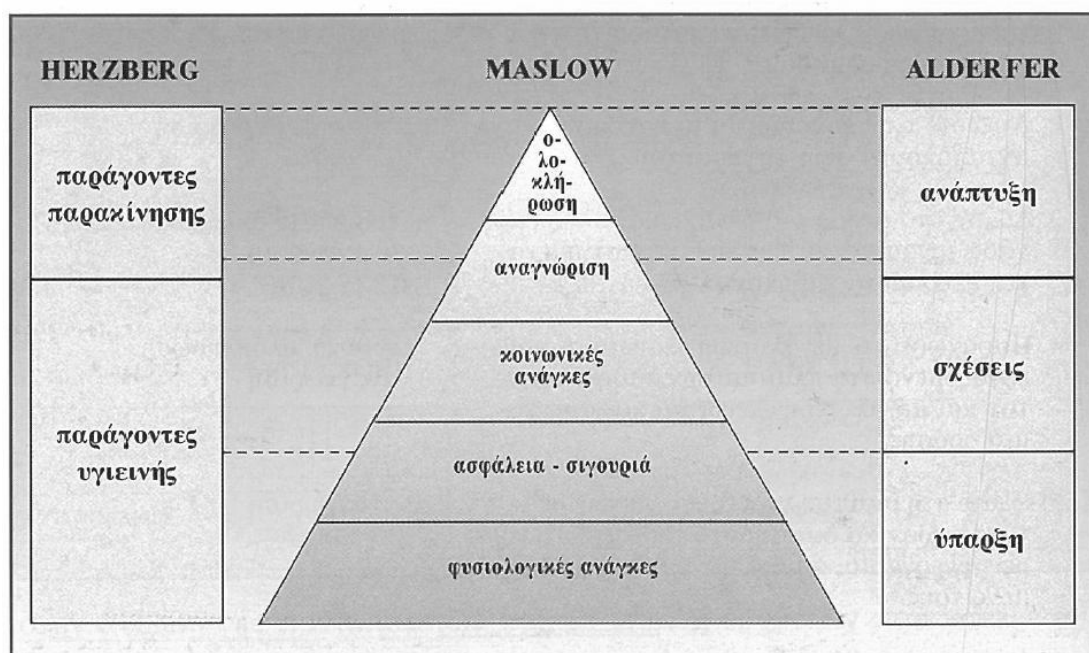
Ανάγκες Σχέσεων (Relatedness): περιλαμβάνει αυτές που αναφέρονται στις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται οι ανάγκες του «ΑΝΗΚΕΙΝ» κατά Maslow.

Ανάπτυξης Ανάπτυξης (Growth): αυτές που αναφέρονται στην εσωτερική επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται ανάγκες για αυτοεκπλήρωση και αυτοεκτίμηση κατά Maslow.

Υποστηρίζει ότι σε κάθε άτομο υπάρχει μια συνεχής σειρά αναγκών πολύ διαφορετικών μεταξύ τους που είναι δυνατόν να δρουν ταυτόχρονα, χωρίς να αποδίδει μεγάλη σημασία στην ιεράρχησή τους. Πιστεύει δε, ότι δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί πρώτα μια κατώτερη κατηγορία αναγκών, για να παίξει κύριο ρόλο παρακίνησης μια ανώτερη κατηγορία. Δίνει έμφαση στον εργασιακό χώρο, και πιστεύει ότι όταν υπάρξουν ευκαιρίες ικανοποίησης μιας κατηγορίας αναγκών τότε η έντασή τους αυξάνεται.

Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται η **σχέση μεταξύ των θεωριών των Maslow, Herzberg και Alderfer:**

ΣΧΗΜΑ 54: Σχέση μεταξύ θεωριών Maslow - Herzberg - Alderfer



(ΠΗΓΗ: Μπουραντάς Δ.: Μανατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδ. Μπένου: 2002)

1.3.4. Η θεωρία X και Ψ - McGregor (1960)

Κατά την θεωρία αυτή υφίστανται δύο (2) διακριτές αντιλήψεις των ανθρώπων. Η αρνητική – X και η θετική – Ψ.

Στην Αρνητική –X ο εργαζόμενος έχει μια εγγενή αντιπάθεια προς την εργασία δεν είναι φιλόδοξος και αποφεύγει με κάθε τρόπο τις ευθύνες. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι υποκινούνται κυρίως από τις κατώτερες ανάγκες στην ιεράρχηση των αναγκών , τις φυσιολογικές ή βιολογικές.

Στην Θετική – Ψ ο εργαζόμενος είναι φιλόδοξος επιζητά ευθύνες και πρωτοβουλίες, θέλει να εργάζεται. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι σε αντίθεση με τους παραπάνω, υποκινούνται κυρίως από τις ανώτερες ανάγκες στην ιεράρχηση των αναγκών , αυτές της αυτοπραγμάτωσης. (Μπουραντάς: 2002)

1.3.5. Η θεωρία των Αναγκών – D. Mc Clelland (1953)

Στην θεωρία αυτή οι ανάγκες που καθορίζουν το επίπεδο παρακίνησης στον εργασιακό χώρο είναι επίκτητες και τις αποκτά ο άνθρωπος καθ' όλη την διάρκεια τα ζωής του.

Χωρίζονται στις παρακάτω τρεις (3) κατηγορίες:

Ανάγκη για επίτευγμα: η επιθυμία να τα καταφέρει στα δύσκολα και να ξεπερνά τους άλλους.

Ανάγκη για σχέσεις: η επιθυμία να αποφεύγει τις συγκρούσεις και να συνάπτει ισχυρές προσωπικές σχέσεις.

Ανάγκη για επιρροή – δύναμη: η επιθυμία να είναι κανείς υπεύθυνος για τους άλλους και να τους επηρεάζει – ελέγχει.

Και οι τρεις παραπάνω κατηγορίες καθορίζονται από τις πρώτες εμπειρίες τα ζωής του. Αν π.χ. τα μικρά παιδιά ενθαρρύνονται να κάνουν πράγματα μόνα τους και λαμβάνουν αναγνώριση, θα αποκτήσουν την ανάγκη για επίτευγμα. Αν αντίστοιχα ενθαρρύνονται να κάνουν φίλους και επιβραβεύονται για αυτό θα νοιώθουν έντονη την ανάγκη για σχέσεις κ.ο.κ. (Χυτήρης : 1996)

Ο Mc Clelland υποστήριξε ότι περίπου το **10% του πληθυσμού, είναι άτομα που νοιώθουν την ανάγκη για επίτευξη σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό**, κλίση που έχει αναπτυχθεί κατά την νεαρή τους ηλικία. Θεωρεί όμως ότι η κλίση αυτή μπορεί να αναπτυχθεί και σε άτομα με μικρότερο βαθμό ανάγκης για επίτευξη με τα παρακάτω βήματα. (Χυτήρης : 1996)

- Οι στόχοι ή τα τελικά αποτελέσματα να είναι συγκεκριμένα και σαφή.
- Τα παραπάνω αποτελέσματα να έχουν έναν μέτριο βαθμό κινδύνου (risk) ώστε να μην λειτουργούν αποτρεπτικά προς τα άτομα αυτά.
- Οι στόχοι να μπορούν διαχρονικά να τροποποιηθούν αν απαιτηθεί από τις περιστάσεις.
- Η πληροφόρηση για την απόδοση των ατόμων να είναι συνεχής και αμερόληπτη με αποτελέσματα που διαβάζονται αβίαστα.
- Να δημιουργείται μια ατμόσφαιρα υποβοηθητική και ενθαρρυντική.
- Οι ανταμοιβές και οι πιθανές ποινές να σχετίζονται προσεκτικά με τους στόχους που έχουν καθοριστεί με λογική γκάμα βραβείων και τιμωριών.

1.4. Θεωρίες που εστιάζουν στην διαδικασία της παρακίνησης

1.4.1. Η θεωρία των προσδοκιών - V. Vroom (1964)

Ο Vroom διαπίστωσε ότι οι θεωρίες που αφορούν τις ανθρώπινες ανάγκες και τη φύση της παρακίνησης **δεν εξηγούν πως τα άτομα επιλέγουν μεταξύ εναλλακτικών τύπων συμπεριφοράς**. Δεν αναφέρουν δηλαδή ποια είναι τα στοιχεία εκείνα που οδηγούν τα άτομα στο να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια ή στο να επιλέξουν μια ενέργεια. (Μπουραντάς: 2002) Διατύπωσε στο δικό του υπόδειγμα την παρακίνηση σαν το αποτέλεσμα μιας συνάρτησης με μεταβλητές την Αποδιδόμενη Αξία και τις Προσδοκίες .

Δηλαδή σχηματικά:

$$\text{ΠΚ (Παρακίνηση)} = f i \text{ (Αποδιδόμενη Αξία X Προσδοκίες)}$$

Με την έννοια **Αποδιδόμενη Αξία** εννοούμε την αξία την οποία αποδίδει το άτομο σε κάποια ανταμοιβή ή σε κάποιο αποτέλεσμα. Αυτή η αξία μπορεί να είναι θετική όταν το άτομο επιθυμεί πολύ το αποτέλεσμα, αρνητική όταν δεν το επιθυμεί ή μηδενική όταν το αποτέλεσμα του είναι αδιάφορο. (Ξηροτύρη – Κουφίδου: 1995) Π.χ. μια προαγωγή μπορεί να γίνει δεκτή με ενθουσιασμό από κάποιον που την επιδιώκει, με δυσφορία από κάποιον που δεν επιθυμεί αλλαγή στις ευθύνες ή την αλλαγή πόλης, γραφείου, πόστου ή με αδιαφορία από κάποιον που η αλλαγή αυτή είναι εκτός κλίμακας αξιών του.

Η **Προσδοκία** στην παραπάνω σχέση είναι ο βαθμός που το άτομο πιστεύει ότι η συγκεκριμένη ενέργεια θα οδηγήσει σε κάποια συγκεκριμένη ανταμοιβή ή αποτέλεσμα. Όταν αυτό συμβεί μια φορά, το άτομο υποθέτει ότι σε κάθε αντίστοιχη επιτυχία θα επαναληφθεί η επιβράβευση. Π.χ. εάν η επίτευξη κάποιου στόχου οδήγησε σε μπόνους, τότε λογική είναι η σκέψη ότι κάθε τέτοια επιτυχία στο μέλλον θα συνοδεύεται από κάποιο οικονομική όφελος.

Ο Vroom υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος παρακινείται όταν πιστεύει ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσής του, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει στην απόκτηση ανταμοιβών που έχουν αξία γι' αυτόν. (Μπουραντάς:2002)

Η παρακίνηση εξαρτάται από τις σχέσεις που το άτομο πιστεύει ότι υπάρχουν **μεταξύ των τριών μεταβλητών: της επιθυμίας ανταμοιβών, της προσδοκίας ανταμοιβών και της προσδοκίας απόδοσης.** Έτσι το τι θέτει πρωταρχικά ως στόχους ο εργαζόμενος και το πώς αντιλαμβάνεται ότι θα τους πετύχει έχει στρατηγική σημασία. Πρέπει να αξιολογήσει τι του προσφέρουν ως μέσω ικανοποίησης μιας ανάγκης και να πιστέψει ότι η συμπεριφορά που του υποδεικνύουν είναι επιτυχής. (Ξηροτύρη – Κουφίδου: 1995)

Η βασική αδυναμία που προκύπτει από τα παραπάνω είναι η υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι πριν καταβάλλουν κάθε προσπάθεια υπολογίζουν την πιθανότητα της απόδοσης και της ανταμοιβής τους, κάτι που δεν μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι ανταμοιβές των εργαζομένων εξαρτώνται και ελέγχονται σε σημαντικό βαθμό από την επιχείρηση, πρέπει **η πολιτική της διοίκησης** να προσαρμόζεται όσο είναι δυνατόν στις «επιθυμίες» τους, προσπαθώντας πάντα να πληροφορείται για την αξία που κάθε ανταμοιβή έχει για τον κάθε εργαζόμενο. (Μπουραντάς:2002)

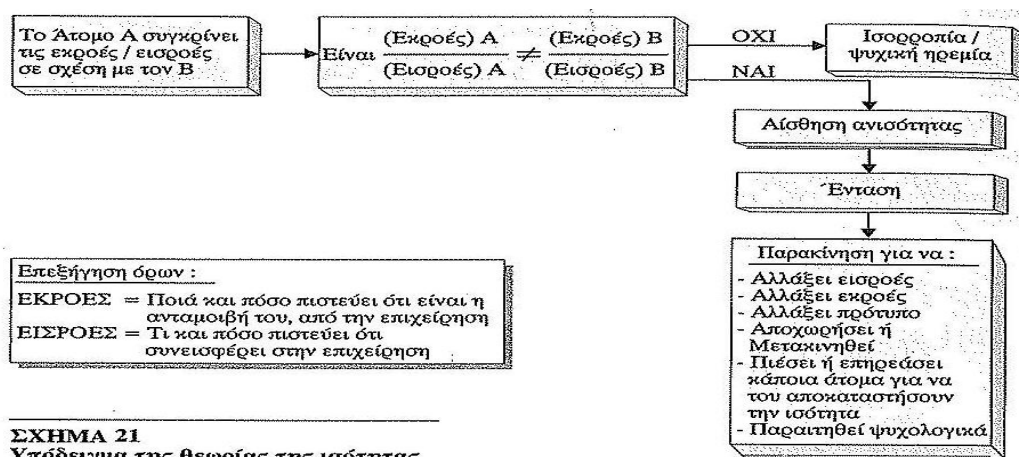
1.4.2. Η θεωρία της Δικαιοσύνης- Adams (1965)

Ο Adams υποστηρίζει την ύπαρξη ενός «εσωτερικού ισοζυγίου» στα άτομα το οποίο τα βοηθά να αποφασίζουν τι θέλουν να κάνουν. Πρόκειται για ένα αισθητήριο που επιλέγει την συμπεριφορά που οδηγεί στην δίκαιη ανταμοιβή.

Το άτομο υπολογίζει και συγκρίνει τις εισροές και τις εκροές από την εργασία του με τις αντίστοιχες των συναδέλφων του. Με την έννοια **εισροές** εννοούνται όσα προσφέρει το άτομο στην εργασία του: προσπάθεια, γνώσεις, διάθεση, δεξιότητες κ.λ.π.

Με την έννοια **εκροές** εννοούνται αυτά που εισπράττει το άτομο από την εργασία του: αμοιβές, προαγωγές, παροχές, ειδική μεταχείριση κ.λ.π. (Χυτήρης : 1996)

Εάν **διαπιστώνεται ισότητα** ή έστω μικρή αρνητική διαφορά το άτομο αισθάνεται ευχαριστημένο και δεν θέλει αλλαγές στην εργασιακή του πραγματικότητα.



Στην περίπτωση που διαπιστώνεται **υπο-αμοιβόμενη ανισότητα** και οι εισροές(το τι προσφέρει) είναι υπερβολικά μεγάλες σε σύγκριση με τα αποτελέσματα τότε το άτομο μπορεί :

- Να καταβάλει λιγότερη προσπάθεια
- Να ζητήσει αύξηση (μεταβολή εκροών)
- Να αλλάξει πρότυπο σύγκρισης
- Να παραιτηθεί ή να αλλάξει εργασία.

Στην περίπτωση που οι εκροές είναι πολύ περισσότερες από τις εισροές δηλαδή η ανισότητα είναι **υπερ -αμοιβόμενη**, τότε το άτομο μπορεί:

- Να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια
- Να μειώσει τις ανταμοιβές του

1.4.3. Υπόδειγμα της προσδοκίας W. Porter και E. Lawler (1968)

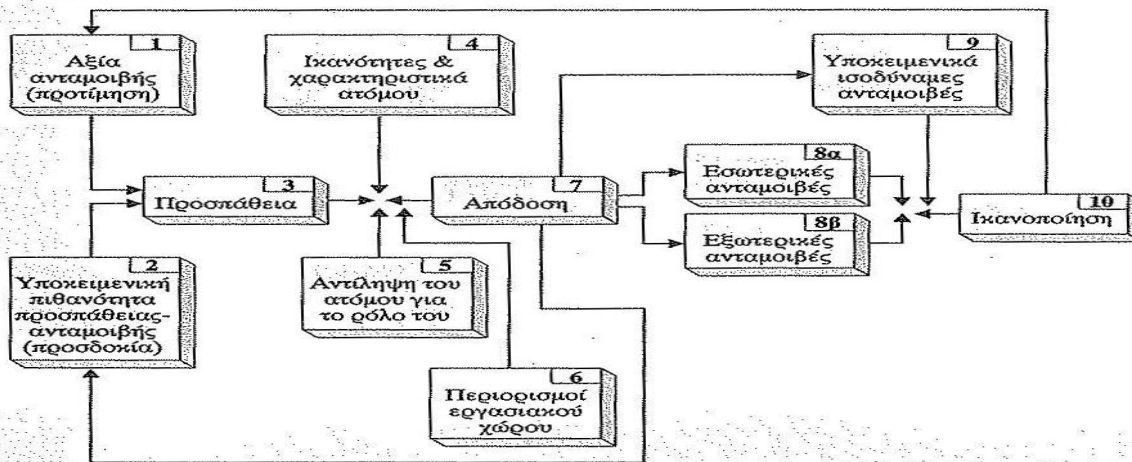
Το πρότυπο αυτό βασίζεται στην θεωρία των προσδοκιών του Vroom και υποστηρίζει ότι η υποκίνηση του εργαζομένου είναι μια πολύπλοκη και σύνθετη διαδικασία. Σύμφωνα με αυτό το πρότυπο, η προσπάθεια που θα καταβάλλει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση ενός έργου εξαρτάται :

- α) από το αν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε ανταμοιβές, και
- β) από την αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στις ανταμοιβές αυτές.

ΣΧΗΜΑ 22

Υπόδειγμα παρακίνησης των Porter και Lawler

ΠΗΓΗ: L.W. Porter & E.E. Lawler, Managerial Attitudes and Performance, στο βιβλίο των R.J. Aldag & T.M. Stearns, Management, 1991, 6.π.α., σελ. 421.



(ΠΗΓΗ: Α. Χυτήρης : Οργανωσιακή Συμπεριφορά, INTERBOOKS, 1996)

Εφόσον το άτομο έχει τις ικανότητες και τη σαφή αντίληψη του έργου που απαιτείται, η προσπάθειά του θα καταλήξει στην επιθυμητή απόδοση, η οποία προκαλεί ανταμοιβές.

Οι **ανταμοιβές είναι: εσωτερικές** (αίσθημα επιτεύγματος, αναγνώριση, αυτοεκπλήρωση) και **εξωτερικές** (αύξηση μισθού, εξασφάλιση θέσεως, καλές συνθήκες εργασίας).

Αν οι ανταμοιβές είναι θετικές υπάρχει ικανοποίηση, η οποία ενισχύει την υποκίνηση για διατήρηση των ανταμοιβών και απόκτηση νέων (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

1.4.4. Η θεωρία του Λειτουργικού Εθισμού - B. Skinner (1953)

Τα δύο βασικά στοιχεία της θεωρίας αυτής είναι: οι ιδέες **της ενίσχυσης** και του **καθορισμού του περιβάλλοντος** στον εργασιακό χώρο. Για να ορισθούν οι έννοιες αυτές πρέπει να αποδοθούν στον άνθρωπο δύο τύποι συμπεριφοράς: **η αποκρισιακή** και **η λειτουργική**. Η αποκρισιακή συμπεριφορά είναι συνάρτηση του άμεσου ερεθίσματος. Η λειτουργική παρουσιάζεται όταν απουσιάζει οποιοδήποτε φανερό εξωτερικό ερέθισμα.

Κάθε φορά που ο λειτουργικός τύπος συμπεριφοράς ακολουθείται από ένα είδος συνέπειας που αλλάζει την πιθανότητα ότι αυτή η συμπεριφορά θα συμβεί ξανά, αυτή η συνέπεια καλείται **ενισχυτική (reinforcer)**. Εάν η συνέπεια αυξάνει τη συχνότητα της συμπεριφοράς τότε ονομάζεται **θετική ενισχυτική**. Αν μειώνει τη συχνότητα ονομάζεται ερνητική ενισχυτική.

Κατά τον Skinner εφόσον ανακαλύψουμε ποιες συνέπειες λειτουργούν σαν θετικές ή αρνητικές ενισχυτικές για κάποια συμπεριφορά μπορούμε να χειριστούμε με κατάλληλο τρόπο την ενίσχυσή τους. (Χυτήρης : 1996)

Σχηματικά:

Ερέθισμα περιβάλλοντος -> Αντίδραση -> Συνέπειες - ΕΝΙΣΧΥΣΗ -> Μελλοντικές αντιδράσεις

Το σημαντικό κατά τον Skinner είναι ότι η **ενίσχυση δεν έχει καμία αναφορά στο συνειδητό, ούτε είναι ένα δυσάρεστο ή ευχάριστο συναίσθημα**, απλώς είναι παράγοντας που αλλάζει τη συχνότητα της συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τους θεωρητικούς της συμπεριφοράς, η λειτουργική συμπεριφορά προκαλείται από περιβαλλοντικά συμβάντα τα οποία ονομάζουν **περιβαλλοντικούς προσδιορισμούς** και έχουν αναφορά στο παρελθόν του καθενός μας ξεχωριστά.

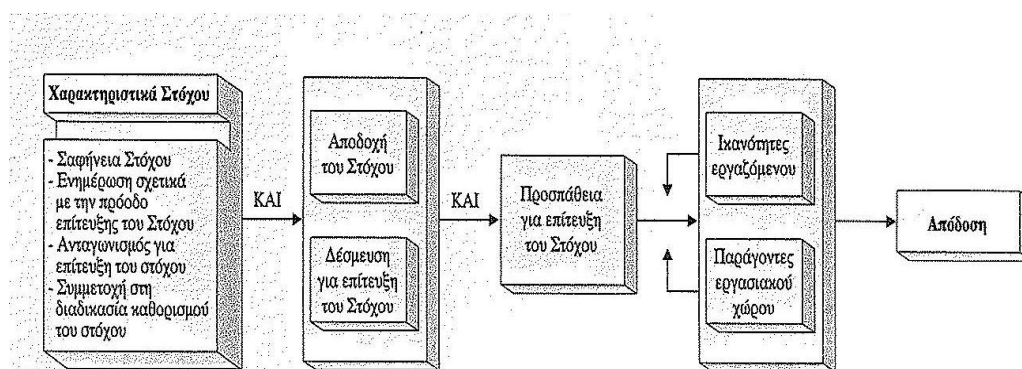
Προκειμένου να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι ενός Οργανισμού ή μιας Επιχείρησης πρέπει να αναπτυχθούν προγράμματα ενίσχυσης της συμπεριφοράς τα οποία μπορούν να αλλάξουν σημαντικά την πραγματικότητα προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Παραδείγματα θετικών ενισχύσεων αποτελούν: (Χυτήρης : 1996)

- **Ενίσχυση πάνω σε θέματα της εργασίας** (π.χ. ευελιξία ωραρίου)
- **Περιεχόμενο εργασίας** (π.χ. αύξηση ευθύνης, συμμετοχή σε ομάδες, εκπαίδευση)
- **Περιβάλλον εργασίας** (π.χ. χώρος εργασίας, διαλείμματος)
- **Αποδοχές** (π.χ. επιδόματα, παροχές, προμήθειες)
- **Κοινωνική ενίσχυση** (π.χ. αναγνώριση, έπαινος)

- **Ενίσχυση του «εγώ»** (π.χ. όνομα στην πόρτα – γραφείο, αυτοκίνητο)
- **«Εσωτερικές» ενισχύσεις** (π.χ. αυτοπραγμάτωση, επίτευξη, αξιοποίηση ικανοτήτων)

1.4.5. Η θεωρία της Στοχοθέτησης- Locke (1968)

Σύμφωνα με την θεωρία καθορισμού του στόχου, όλοι οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένους στόχους τους οποίους προσπαθούν να επιτύχουν μέσω της κατάλληλης συμπεριφοράς. **Για να μπορέσει να επηρεάσει την συμπεριφορά του εργαζόμενου ο Οργανισμός ή η επιχείρηση, πρέπει να αλλάξει χαρακτηριστικά του στόχου ή και τον ίδιο τον στόχο ώστε να γίνει ελκυστικός.** Ο εργαζόμενος πρέπει αρχικά να αποδεχτεί και να συμμετέχει (εφόσον το επιθυμεί) στην διαμόρφωση του επιδιωκόμενου τον στόχου. Κατόπιν πρέπει να ενημερωθεί ακριβώς τι και πόσο πρέπει να επιτύχει από τον άμεσο προϊστάμενο του, ο οποίος θα τον ενθαρρύνει προς την επιτυχία του εγχειρήματος. Σε συνέχεια των προηγούμενων ο υγιής ανταγωνισμός προκαλεί το άτομο να επιδείξει τις ικανότητές του. (Χυτήρης : 1996)



ΣΧΗΜΑ 23

Υπόδειγμα θεωρίας του καθορισμού του στόχου

ΠΗΓΗ: R.J. Aldag & T.M. Stearns, Management, 1991, 6.π.α., σελ. 428

(ΠΗΓΗ: Α. Χυτήρης : Οργανωσιακή Συμπεριφορά, INTERBOOKS, 1996)

Οι **στόχοι** πρέπει να είναι **έξυπνοι (S.M.A.R.T.): Συγκεκριμένοι (Specific), Μετρήσιμοι (Measurable), Επιτεύξιμοι-Ρεαλιστικοί (Achievable-Realistic) και Χρονικά Καθορισμένοι (Time Specific)**. Επίσης οι στόχοι αφορούν άτομα ή και ομάδες και μπορούν να είναι ποιοτικοί ή ποσοτικοί ανάλογα με τις ανάγκες.

Στην θεωρία του Locke ο κρίσιμος παράγοντας είναι ένας και μόνος: ο στόχος. Αυτός είναι που προκαλεί την παρακίνηση και έπονται οι αμοιβές, οι προσδοκίες κ.λ.π.

1.4.6. Η θεωρία της Αυτοδιάθεσης- Deci & Ryan (1985)

Η βασική υπόθεση είναι ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές μειώνουν το ενδογενές ενδιαφέρον για μια δουλειά. Ο εργαζόμενος επιθυμεί να αισθάνεται ότι έχει το έλεγχο των ενεργειών του.

Οι τρεις (3) βασικές εσωτερικές ανάγκες που υποκινούν το άτομο κατά τους Deci & Ryan, **είναι η ανάγκη για αυτονομία, η ανάγκη για απόκτηση ικανοτήτων και η ανάγκη για θετικούς δεσμούς.** Οι συμπεριφορές που υποκινούνται από τις ανάγκες αυτές είναι πιο πιθανό να οδηγήσουν σε αλλαγές προοδευτικές με διάρκεια.

1.4.7. Η Θεωρία της Αυτό - αποτελεσματικότητας - Bandura (1977)

Σύμφωνα με τον Bandura η πεποίθηση ενός ατόμου για την ότι θα είναι αποτελεσματικός, αποτελεί σημαντικό παράγοντα προκειμένου να αντιμετωπίσει τυχόν δυσκολίες με επιτυχία. Η αντίληψη για την αυτό-αποτελεσματικότητα τονίζει τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τους τρόπους παρωθήσεων του ατόμου, ενώ προάγει την επιτυχία και την προσωπική **ικανοποίηση με πολλούς τρόπους. Τα άτομα που νιώθουν μεγάλη**

σιγουριά για τις ικανότητες τους, αντιμετωπίζουν τις δύσκολες καταστάσεις ως προκλήσεις που πρέπει να ξεπεραστούν και όχι ως απειλές που πρέπει να αποφεύγονται. Αντιθέτως, τα άτομα που αμφιβάλουν για τις ικανότητες τους, δειλιάζουν και φοβούνται εν όψει επικίνδυνων καταστάσεων, οι οποίες εκλαμβάνονται ως προσωπικές απειλές και αξεπέραστα εμπόδια (Bandura: 1994).

1.4.8. Η θεωρία του Kurt Lewin (1938)

Ο Lewin είναι ο πρώτος που εξηγεί πώς η υποκίνηση επηρεάζεται από το οργανωτικό κλίμα του οργανισμού, υποστηρίζοντας ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι **η συντήρηση της ατομικότητας και του περιβάλλοντος**. Τα άτομα υποκινούνται από διαφορετικά κίνητρα κάθε φορά, των οποίων η ένταση διαφέρει ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται.

(Ξηροτύρη - Κουφίδου: 2001).

Το περιβάλλον διακρίνεται:

- **σε φυσικό περιβάλλον** (εγκαταστάσεις, ειδικές συνθήκες),
- **σε τεχνολογικό** (εξοπλισμός, Συναισθηματική νοημοσύνη, υποκίνηση, Εργασιακή ικανοποίηση, τεχνογνωσία) και
- **σε ψυχοκοινωνικό περιβάλλον** (κανονισμοί εργασίας, αξίες, διοίκηση κ.α) (Πιπερόπουλος: 2007).

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που παρεμβαίνουν για να ορίσουν το βαθμό υποκίνησης του εργαζομένου είναι: **η συναισθηματική σταθερότητα, η εξωστρέφεια, η δημιουργικότητα** (ανοικτός σε εμπειρίες), **η προσήνεια και η συνέπεια**. Τα χαρακτηριστικά αυτά συνδέονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη του ατόμου. (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή: 1999).

1.4.9. Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας Hackman & Oldham (1975)

Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας βασίστηκε στη θεωρία του Herzberg και αποσκοπεί να προσδιορίσει τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά της εργασίας που δημιουργούν συνθήκες για υψηλά επίπεδα παρακίνησης από την πλευρά των εργαζομένων.

Πέντε τέτοια χαρακτηριστικά αναφέρονται σαν το κλειδί ώστε να δημιουργηθούν οι συνθήκες αυτές:

- α) ποικιλία δεξιοτήτων,
- β) ταυτότητα έργου,
- γ) σπουδαιότητα έργου,
- δ) αυτονομία και
- ε) επανατροφοδότηση.

Όταν μια εργασία σχεδιάζεται ώστε να ενισχύει αυτά τα χαρακτηριστικά, επιτυγχάνεται παρακίνηση εργαζομένων και ικανοποίηση.

Οι Hackman & Oldham πέραν της θεωρίας προχωρούν στη δημιουργία μιας ειδικής κλίμακας, ενός εργαλείου, το **Job Diagnostic Survey (JDS)** με σκοπό να διαγνώσει κατά πόσο απαιτείται ο επανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας προκειμένου να βελτιωθεί η παραγωγικότητα, να επιτευχθεί η παρακίνηση και να αξιολογηθούν οι επιπτώσεις αυτών των αλλαγών στα αισθήματα ικανοποίησης των εργαζομένων.

1.4.9. Τύποι εργαζόμενων

Η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής οποιασδήποτε θεωρίας παρακίνησης θα εξαρτηθεί εκτός των άλλων και από τον τύπο εργαζόμενου στον οποίο αναφερόμαστε. Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζεται μια ομαδοποίηση τύπων των εργαζομένων - θέσεων τους- θεωριών παρακίνησης: (Χυτήρης : 1996)

		ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΘΕΣΕΙΣ- ΑΠΟΦΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΟΥ ΔΥΝΑΝΤΑΙ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΣΘΟΥΝ
ΠΛΕΙΟΝΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	επιλογή	Αυτοπαρακινούμενος και ικανός	-Ισχυρό κίνητρο για επίτευξη μέσα στον εργασιακό χώρο -Ανάγκη αναγνώρισης -Ενδιαφέρον για ίση ανταμοιβή, ενδιαφέρουσα εργασία, υπευθυνότητα και προαγωγή.	-Θεωρία Ισότητας, -Θεωρία Χ-ψ -Συμμετοχική Διοίκηση -Θεωρία Herzberg
	Αποτελεσματική	Αυτοπαρακινούμενος αλλά γενικά στερούμενος δυνατοτήτων	- Ανάγκη ανάπτυξης δεξιοτήτων ώστε να αποδώσουν καλύτερα. -Καλός προσανατολισμός και ένταξη με εκπαίδευση και κριτική αξιολόγηση - Ανάγκη να αναγνωρίσουν τα οφέλη της εκπαίδευσης για τους ίδιους.	-Εκπαίδευση για ανάπτυξη δεξιοτήτων, - -Διοίκηση μέσω στόχων -Θεωρία Χ-Ψ - Συμμετοχική Διοίκηση.
	επιλογή	Ικανός αλλά γενικά στερούμενος παρακίνησης	-Απαιτούν να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους από τον Οργανισμό.- -Απαιτούνται μεγάλες οργανωσιακές αλλαγές προκειμένου να δραστηριοποιηθούν.	Διοίκηση μέσω κινήτρων - Θεωρία Προσδοκιών Συστήματα κινήτρων- Θεωρία Χ-Ψ -Θεωρία λειτουργικού εθισμού. -Συμμετοχική Διοίκηση.
	Αναποτελεσματική	Γενικά στερούμενος ικανότητας αλλά και παρακίνησης	-Χρειάζεται να εκπαιδευτούν για να μεγιστοποιήσουν τις ικανότητές τους. -Καλό θα ήταν να απασχολούνται σε θέσεις όπου η έλλειψη παρακίνησης θα επηρεάσει ελάχιστα αρνητικά την επιχείρηση.	-Θεωρία λειτουργικού εθισμού. -Συμμετοχική Διοίκηση.

Τύποι εργαζομένων

1.4.9. Παρακίνηση και επαγγελματική ικανοποίηση

Τα στελέχη των Οργανισμών και των Επιχειρήσεων είναι υπεύθυνα για την παρακίνηση των εργαζομένων. Προσπαθώντας να σχεδιάσουν μια στρατηγική για την Οργάνωση και Διοίκηση του Οργανισμού οφείλουν να μάθουν τι πραγματικά θέλει ο κάθε εργαζόμενος. Πρέπει να κατανοήσουν ότι **εάν δεν δοθεί στους εργαζόμενους η ευκαιρία να ικανοποιήσουν του στόχους τους τότε αισθανόμενοι ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από την**

εργασία τους θα αναζητήσουν άλλη επιχείρηση ή οργανισμό για να εργασθούν. Είναι απολύτως απαραίτητο το προσωπικό να αισθάνεται ότι εργάζεται σε έναν Οργανισμό που νοιάζεται για αυτούς και επιδιώκει την βελτίωσή τους. (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. : 2003)

Ενδεικτικά παραθέτουμε σειρά από ενέργειες που μπορούν να ακολουθήσουν τα στελέχη των Οργανισμών με σκοπό την παρακίνηση και την επαγγελματική αποκατάσταση των εργαζομένων: (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. : 2003)

- **Διαθεσιμότητα, Εμπιστοσύνη, Αξιοπιστία και Ειλικρίνεια των Στελεχών**

Είναι πολύ σημαντικό οι διοικούντες σε έναν Οργανισμό να είναι διαθέσιμοι σε συναντήσεις με το προσωπικό. Πρέπει να είναι πρόσωπα εμπιστοσύνης ώστε να μπορεί το προσωπικό να μοιραστεί μαζί τους πιθανές ανησυχίες ή ανασφάλειες. Πρέπει να είναι αξιόπιστοι σε αυτά που πρεσβεύουν και ειλικρινείς. Έτσι καλλιεργείται μια δίκαιη προσωπική σχέση μεταξύ διοικούντα και διοικούμενου που συνεπάγεται ικανοποίηση και για τις δύο πλευρές.

- **Καθορισμός των στόχων της επιχείρησης**

Είναι σημαντικό ο προϊστάμενος να καθορίζει βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους. Να αποσαφηνίζει τα σκοτεινά σημεία και να καθιστά το όραμα του οργανισμού κατανοητό.

- **Σημασία του νοήματος και της αποστολής της εργασίας του κάθε εργαζόμενου.**

Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ότι αυτό που πράττουν καθημερινώς είναι πολύ σημαντικό για την επιτυχία των στόχων του

Οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Πρέπει να έχουν πλήρη εικόνα των υποχρεώσεων τους απέναντι στη Διοίκηση και το αντίθετο.

- **Ελευθερία Έκφρασης Απόψεων**

Τα στελέχη των Οργανισμών χαίρουν του θαυμασμού και της αποδοχής όλων, οφείλουν όμως να συζητούν με όλους, να αφογκράζονται τις διαφορετικές απόψεις και να παραδέχονται ότι δεν γνωρίζουν τα πάντα. Πρέπει να δίνεται η δυνατότητα συζήτησης – ανάλυσης των πάσης φύσεως προβλημάτων που προκύπτουν στην καθημερινή ροή της δουλειάς.

- **Εργασία σε ομάδες.**

Για να υπάρξει σωστή συνεργασία ανάμεσα στα μέλη ενός Οργανισμού πρέπει να υπάρχει η κουλτούρα της ομάδας. Πρέπει να επιδιώκεται η συνεργασία ατόμων που έχουν κοινή γλώσσα, κοινή αίσθηση της ευθύνης, όμοιο ζήλο. Πρέπει να καταφέρνουν να συναποφασίζουν για ζητήματα υψηλού ρίσκου και να μοιράζονται την ευθύνη των πράξεων τους. Τα μοναχικά άλογα κούρσας δεν βοηθούν την λειτουργία των ομάδων.

- **Παρακίνηση και Επιβράβευση προσπαθειών.**

Είναι πολύ σημαντικό ο κάθε προϊστάμενος – διευθυντής στον Οργανισμό να μετατρέπεται σε έναν ισχυρό ηγέτη για την ομάδα του. Η συμπεριφορά του μπορεί να επηρεάζει αποτελεσματικά, να δημιουργεί προκλήσεις, να δημιουργεί καινοτομίες, να εμπνέει μπιστοσύνη. Πρέπει να λύνει προβλήματα και να εκτονώνει εντάσεις. Πρέπει να αναλαμβάνει την ευθύνη τα αποτυχίας του καθενός στην ομάδα του και πρέπει να επιβραβεύει τις επιτυχίες που κατακτήθηκαν με κόπο.

- **Καλές συνθήκες και εξοπλισμού εργασίας.**

Ο πολιτισμός στο αντικείμενο δουλειάς είναι αλληλένδετος με τον πολιτισμό στο χώρο. Η πρόσβαση σε καλές συνθήκες φωτισμού αερισμού κ.λ.π., η πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες, η καλή αίσθηση στο χώρο σημαίνουν ικανοποίηση και ευχαρίστηση κατά την ώρα της εργασίας.

- **Προγράμματα Εκπαίδευσης προσωπικού.**

Με μέριμνα και δαπάνη των διοικούντων, το προσωπικό κάθε επιχείρησης και Οργανισμού πρέπει να εξελίσσεται. Να επιμορφώνεται, να διδάσκεται, να κατακτά νέα αντικείμενα. Τα χρόνια εργασίας σε κάποιο φορέα πρέπει να συνεπάγονται εμπειρία και ολοένα περισσότερη γνώση που θα αποτελέσει ασπίδα στα χρόνια που έρχονται.

- **Φροντίδα για την κοινωνική συναναστροφή των εργαζομένων εκτός δουλειάς (bonding)**

Η πραγματοποίηση μιας κοινής εκδήλωσης, μιας εκδρομής κάποιου δρώμενου όπου θα έλθουν πιο κοντά οι άνθρωποι που εργάζονται πολλές ώρες σε ένα κοινό περιβάλλον είναι σημαντική για την ενίσχυση της μεταξύ τους σχέσης- δεσμού . Όταν δε παρίστανται και οι προϊστάμενοι σε αυτές τις εκδηλώσεις δημιουργείται κλίμα οικειότητας και συμπάθειας.

Κεφάλαιο 2

Δημόσιος Τομέας Επιβλέποντες Μηχανικοί του Δημοσίου

2.1 Γενική Αναφορά στο Δημόσιο Τομέα και τον Υπαλληλικό Κώδικα

«Δημόσιος Τομέας» είναι το σύνολο των Υπηρεσιών και των Οργανισμών που λειτουργούν υπό την εποπτεία του Κράτους με σκοπό την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Σύμφωνα με το Άρθρο 103 του Συντάγματος: *«ο δημόσιος υπάλληλος είναι υπηρέτης του λαού, εκτελεί την βούληση του Κράτους και υπηρετεί το κοινωνικό σύνολο.»*

Για **κάθε δημόσια Υπηρεσία** ισχύει ότι:

- Ιδρύεται με Νόμο διότι ασκεί δημόσια εξουσία
- Προσαρμόζεται ανάλογα με τις αναδυόμενες ανάγκες έτσι ώστε να ανταποκρίνεται διαρκώς και αποτελεσματικά στο δημόσιο συμφέρον.

- Λειτουργεί συνεχώς, στο πλαίσιο της βασικής συνταγματικά αναγνωρισμένης αρχής, που διέπει την κρατική εξουσία και συνίσταται στη διαρκή και αδιάλειπτη λειτουργία του Κράτους.
- Λειτουργεί με βάση την αρχή της ισότητας απέναντι στους πελάτες-πολίτες.
- Λειτουργεί με ιεραρχική δομή και αυστηρή κατανομή δραστηριοτήτων. (Τάχος Α.Ι.: 1996)

Η δράση των δημοσίων υπαλλήλων καθορίζεται από τον **Υπαλληλικό Κώδικα (Ν.3528/2007)**. «Σκοπός του Κώδικα είναι η καθιέρωση ενιαίων και ομοιόμορφων κανόνων που διέπουν την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων, σύμφωνα ιδίως με τις αρχές της ισότητας, της αξιοκρατίας και της κοινωνικής αλληλεγγύης και την ανάγκη διασφάλισης της μέγιστης δυνατής απόδοσης κατά την εργασία τους.» **Στις διατάξεις του Κώδικα υπάγονται όλοι οι πολιτικοί διοικητικοί υπάλληλοι του κράτους και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου.** Στα επιμέρους άρθρα του, προβλέπονται: τα προσόντα διορισμού, οι τρόποι πλήρωσης θέσεων, οι υποχρεώσεις, οι περιορισμοί, τα κωλύματα, η αστική ευθύνη, οι πειθαρχικές παραβάσεις, τα συμβούλια, οι άδειες, οι εκπαιδεύσεις και όλα τα πρακτικά ζητήματα που αφορούν στην καθημερινότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Όλα τα προβλεπόμενα, αφορούν σε όλες τις βαθμίδες των δημοσίων υπαλλήλων ανώτερες και κατώτερες.

Η εφαρμογή όμως των παραπάνω διατάξεων διαφέρει πολύ από αυτά που περιγράφει ο Νομοθέτης. Αποτελούν καθεστώς οι **πολιτικές παρεμβάσεις στον διορισμό των Διοικήσεων των Υπηρεσιών και Οργανισμών αλλά και στις προσλήψεις των υπαλλήλων.** Οι αλλαγές των διοικήσεων που πραγματοποιούνται συνήθως σε μετεκλογικές περιόδους με **μη αξιοκρατικό** τρόπο, έχουν ως αποτέλεσμα **την πλήρη ασυνέχεια** στη διαχείριση των υποθέσεων και μεγάλες καθυστερήσεις στις προσαρμογές των νεοδιορισθέντων προσώπων. Οι κατάλληλες «γνωριμίες», επίσης, εύκολα, υπερπηδούν τα τυπικά προσόντα ή την εμπειρία που θα έδινε το προβάδισμα στην εξέλιξη ενός υπαλλήλου.

Συμφασμένος με την Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα είναι ο όρος «γραφειοκρατία». Ως **«Γραφειοκρατία» (bureaucracy)** ορίζεται «η διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων σχετικών με τις δημόσιες υπηρεσίες από άτομα που **ασχολούνται επαγγελματικά με την εν λόγω δραστηριότητα.**» (<https://el.wikipedia.org>)

Σύμφωνα με τον Max Weber **τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας** καθορίζονται ως εξής: (<https://el.wikipedia.org>)

- Οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες των υπαλλήλων ορίζονται ευκρινώς και νομιμοποιούνται ως επίσημα καθήκοντα.
- Η οργάνωση των αρμοδιοτήτων ακολουθεί ιεράρχηση εξουσίας από πάνω προς τα κάτω.
- Οι υπάλληλοι του συστήματος της γραφειοκρατίας επιλέγονται και εξελίσσονται βάσει των προσόντων τους.
- Οι διοικητικές δράσεις και αποφάσεις καταγράφονται και αποτελούν τμήμα μόνιμου και διαρκούς αρχείου.
- Τα διοικητικά στελέχη υπόκεινται σε κανόνες και διαδικασίες, οι οποίες εξασφαλίζουν αξιόπιστη συμπεριφορά.
- Η διοίκηση των υπαλλήλων ασκείται από σώμα εκτός του οργανισμού στον οποίο ανήκουν, (πολιτική ηγεσία ενίοτε)
-

Η ανεξάρτητη λειτουργία του προσωπικού της γραφειοκρατίας που ακολουθείται συνήθως από σχετικές εγγυήσεις ανεξαρτησίας και μονιμότητας, ενίοτε ανταγωνίζεται την πολιτική εξουσία, με αποτέλεσμα **ο όρος να αποκτά αρνητικές αποχρώσεις**, σημαίνοντας **την υψηλή συγκέντρωση ανεξέλεγκτων τύπων και διαδικασιών που δυσχεραίνουν τη διεκπεραίωση είτε κρατικών ή ιδιωτικών υποθέσεων.** (<https://el.wikipedia.org>) Η βαθιά εδραιωμένη γραφειοκρατία στην Ελλάδα, επιβάλλει την επιδίωξη της απλούστευσης των διοικητικών τύπων και διαδικασιών, και την αναβάθμιση της εκπαίδευσης του προσωπικού που στελεχώνει δημόσιες υπηρεσίες.

Οι **κτιριακές εγκαταστάσεις των Υπηρεσιών** από την άλλη μεριά, παραμελημένες και κακοποιημένες χρειάζονται βελτίωση. Ο εξοπλισμός και οι τεχνολογικές εφαρμογές που θα διευκόλυναν το έργο των υπηρεσιών είναι από ανύπαρκτες έως πεπαλαιωμένες, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων.

Όμως το σημαντικότερο που πρέπει να αλλάξει είναι **«το κοινό αίσθημα»** στην Ελληνική Κοινωνία ότι: **Δημόσια Διοίκηση σημαίνει ένας δυσκίνητος μηχανισμός που διοικείται από αδιάφορους διεφθαρμένους επικεφαλής, που διοικούν τεμπέληδες διαπλεκόμενους υπαλλήλους, αμειβόμενοι όλοι με δημόσιο χρήμα που ρέει άφθονο.**

Σε αυτά τα πλαίσια τα τελευταία χρόνια προωθούνται **σημαντικές διοικητικές μεταρρυθμίσεις** προσαρμόζοντας την Ελληνική πραγματικότητα στην Ευρωπαϊκή. Ενδεικτικά αναφέρω κάποιες από τις μεταρρυθμίσεις:

- Αρμόδιο όργανο για την επιλογή του μόνιμου προσωπικού στην πλειοψηφία των δημοσίων υπηρεσιών είναι το **Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ)** το οποίο συστάθηκε με το Ν. 2190/1994. **Αποτελεί Ανεξάρτητη Αρχή του Κράτους**, επιφορτισμένη με τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής των διατάξεων που διέπουν τις προσλήψεις στο δημόσιο τομέα. Το ΑΣΕΠ δεν υπόκειται σε εποπτεία και έλεγχο από κυβερνητικά όργανα ή άλλες διοικητικές αρχές αλλά σε **κοινοβουλευτικό έλεγχο σύμφωνα με τον Κανονισμό της Βουλής**, ενώ οι πράξεις του δεν υπόκεινται σε ιεραρχικό έλεγχο από άποψη νομιμότητας αλλά μόνο σε δικαστικό έλεγχο. Έχει εθνική εμβέλεια δράσης και διαθέτει αρμοδιότητα κανονιστική, αρμοδιότητα ελεγκτική της νομιμότητας των πράξεων που υπάγονται στη δικαιοδοσία του και περιορισμένη κυρωτική αρμοδιότητα. Διαθέτει επίσης διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια με δικό του προϋπολογισμό. (www.asep.gr). Ένας μεγάλος όγκος επιλογών υπαλλήλων γίνεται μετά από έλεγχο του ΑΣΕΠ. Δυστυχώς όμως υπάρχουν ακόμα προσλήψεις, που γίνονται σε καθεστώς πλήρους αδιαφάνειας.

- Η εκπαίδευση και η εξειδίκευση των υπαλλήλων παρέχεται από το **Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)** το οποίο λειτουργεί από το 1986 ως θεσμός εκσυγχρονισμού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και εποπτεύεται από το Υπουργείο Εσωτερικών. Το ΕΚΔΔΑ οργανώνει συγκεντρωτικά σεμινάρια για πλήθος θεμάτων που αφορούν τους δημοσίους υπαλλήλους. Δύσκολα όμως μπορεί να ανταποκριθεί σε ειδικότερα θέματα εξειδικευμένων αναγκών του κάθε φορέα. (www.ekdda.gr)
- Για την **αξιολόγηση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών** με τον Ν. 4369/2016 θεσπίστηκε ηλεκτρονική διεξαγωγή της διαδικασίας η οποία διενεργείται μέσω ειδικής πλατφόρμας, που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου. Στο νέο νόμο οι επιλογές προϊσταμένων, η διαφάνεια – η αξιοκρατία και η αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης, οι ορισμός αξιολογητών, η συμπλήρωση των εκθέσεων αξιολόγησης κ.λ.π. Επίσης παρέχεται η εξουσιοδότηση για τον καθορισμό με υπουργική απόφαση, του χρονικού διαστήματος κατά το οποίο θα διενεργείται η αξιολόγηση, καθώς και των επιμέρους φάσεων της. Ακόμα, **για πρώτη φορά** θεσπίζεται ως υποχρεωτική, η χρήση από τους υπαλλήλους ανώνυμου ερωτηματολογίου αξιολόγησης των προϊσταμένων τους, καθώς και η διαδικασία της συμβουλευτικής συνέντευξης μεταξύ του αξιολογούμενου υπαλλήλου και του άμεσου ιεραρχικά προϊσταμένου του. Επίσης θεσπίζεται το **Μητρώο Επιτελικών Στελεχών** ως η μόνη δεξαμενή από όπου θα προκύπτουν τα στελέχη που θα λαμβάνουν θέση ευθύνης στις υπηρεσίες του δημοσίου στο μέλλον. Αξίζει να σημειώσουμε ότι **η μέχρι τώρα οι αξιολογήσεις των υπαλλήλων γίνονται σε καθεστώς απόλυτης αδιαφάνειας**, η δε εξέλιξη των υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης αποτελούσε αποτέλεσμα προσωπικών επιλογών των διοικούντων.

Η οικονομική κρίση αλλά και οι πολιτικές επιλογές οδήγησαν τα τελευταία χρόνια έναν σημαντικό αριθμό μεγάλης ηλικίας υπαλλήλων στην σύνταξη. Οι περισσότεροι από τους αποχωρήσαντες κατείχαν θέσεις ευθύνης για πολλά χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι με βίαιο τρόπο οι υπηρεσίες άλλαξαν την ηλικιακή τους διαστρωμάτωση, οι επικεφαλής ορίστηκαν ξαφνικά και προς αντικατάσταση και για λίγο καιρό η διοίκηση έδειχνε αβέβαιη και στατική. Η εκπαίδευση, η γνώση των τεχνολογιών, η γνώσεις διοίκησης σε κάποια από τα καινούργια πρόσωπα, βοήθησαν μια κατάσταση που πραγματικά είχε φθάσει σε αδιέξοδο να κινηθεί με φρέσκιες ιδέες προς άλλες κατευθύνσεις. Οι ταχύτητες βέβαια είναι αργές και ο δρόμος για να εξαλειφθούν τα προβλήματα πολύ μακρύς.

2.2. Νομοθεσία που αφορά στους Επιβλέποντες Μηχανικούς του Δημοσίου Τομέα

Η παραγωγή των Δημοσίων Έργων, αποτελεί **συνιστάμενο αποτέλεσμα και προϊόν πληθώρας παραγόντων και δράσεων**, που μάλιστα βαίνουν συνεχώς αυξανόμενες σε αριθμό και συνθετότητα, λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας (διεύρυνσης δυνατοτήτων), της ανόδου των κοινωνικών απαιτήσεων (ποιότητας ζωής, προστασίας περιβάλλοντος κ.λ.π.) και των αλλαγών των οικονομικών δεδομένων (συγκεντροποίηση κεφαλαίων, πολυεπίπεδος ανταγωνισμός) κ.λ.π. (Ξηρουχάκης, Ν: 2005)

Σύμφωνα με το άρθρο 1 του **Κώδικα Δημοσίων Έργων (ΚΔΕ)** (ν. 3669/2008, ΦΕΚ 118^Α, όπου κωδικοποιήθηκε όλο το νομικό πλαίσιο ανάθεσης και εκτέλεσης των δημοσίων έργων ήτοι κυρίως ο Ν. 1418/84, το π.δ. 609/85 και ο Ν. 3263/04, αλλά και άλλοι μεταγενέστεροι νόμοι):

«Τα δημόσια έργα είναι έργα υποδομής της χώρας που καλύπτουν βασικές ανάγκες του κοινωνικού συνόλου, συμβάλλουν στην ανάπτυξη των

παραγωγικών δυνατοτήτων, στην αύξηση του εθνικού προϊόντος, στην ασφάλεια της χώρας και γενικά αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής του λαού. Τα δημόσια έργα εντάσσονται στο γενικό πλαίσιο της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης της χώρας και υλοποιούν επιλογές του δημοκρατικού προγραμματισμού». (Μητκίδης Χ.: 2009)

Από τεχνική άποψη στον ίδιο νόμο περιγράφεται ότι:

«**δημόσια έργα** είναι όλα τα έργα που εκτελούν δημόσιοι φορείς και συνδέονται με οποιοδήποτε τρόπο με το έδαφος, το υπέδαφος ή τον υποθαλάσσιο χώρο, όπως και τα πλωτά τμήματα των τεχνικών έργων. Ως έργο νοείται κάθε νέα κατασκευή ή επέκταση ή ανακαίνιση ή επισκευή ή συντήρηση και η οικονομικά ή τεχνικά αυτοτελής λειτουργία, καθώς και κάθε σχετική ερευνητική εργασία, που απαιτεί τεχνική γνώση και επέμβαση.» (Μητκίδης Χ.: 2009)

Με ένα σύνολο διατάξεων του **Κώδικα Δημοσίων Έργων (ΚΔΕ)** καθιερώνονται :

- α) Ενιαίοι κανόνες για την κατασκευή όλων των δημοσίων έργων.
- β) Ο κοινωνικός έλεγχος με τον οποίο εξασφαλίζεται η διαφάνεια των διαδικασιών, η άρτια εκτέλεση των έργων και η προστασία του περιβάλλοντος.
- γ) Η ανάδειξη της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Έργων (Γ.Γ.Δ.Ε) του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων (Υ.Π.Ε.Χ.Ω.Δ.Ε.) σε κρατικό επιτελικό φορέα στον τομέα υλοποίησης των Δημοσίων Έργων και στην εποπτεία της όλης κατασκευαστικής δραστηριότητας της χώρας.
- δ) Ορθολογικό πλαίσιο για την οργάνωση, ανάπτυξη και εξέλιξη των εργοληπτικών επιχειρήσεων που αναλαμβάνουν την κατασκευή των έργων. (Γέροντας,Α. :2000)

Στα **Δημόσια Έργα** οι παρακάτω όροι έχουν την ακόλουθη σημασία : (Μητκίδης Χ.: 2009)

- α) «**Εργοδότης**» ή «**Κύριος του Έργου**» είναι το Δημόσιο ή άλλο νομικό πρόσωπο του δημοσίου τομέα για λογαριασμό του οποίου καταρτίζεται η σύμβαση ή κατασκευάζεται το έργο.

β) **«Φορέας κατασκευής του έργου»** είναι η αρμόδια αρχή ή υπηρεσία που έχει την ευθύνη υλοποίησης του έργου.

γ) **«Προϊσταμένη αρχή»** ή **«Εποπτεύουσα Αρχή»** είναι, η αρχή ή υπηρεσία ή όργανο του φορέα κατασκευής του έργου που εποπτεύει την κατασκευή του και ιδίως αποφασίζει για κάθε μεταβολή των όρων της σύμβασης ή άλλων στοιχείων αυτής, όπου αυτό ορίζεται στον παρόντα κώδικα.

δ) **«Διευθύνουσα υπηρεσία»** ή **«Επιβλέπουσα Υπηρεσία»** είναι η τεχνική υπηρεσία του φορέα κατασκευής του έργου που είναι αρμόδια για την παρακολούθηση, έλεγχο και διοίκηση της κατασκευής του έργου.

ε) **«Τεχνικό Συμβούλιο»** είναι το συλλογικό όργανο του φορέα κατασκευής του έργου το οποίο γνωμοδοτεί στα θέματα που ορίζονται από το νόμο.

στ) **«Ανάδοχος Εργολήπτης»** ή **«Ανάδοχος»** είναι η εργοληπτική επιχείρηση στην οποία έχει ανατεθεί με σύμβαση η κατασκευή του έργου.

ζ) **«Σύμβαση»** είναι η γραπτή συμφωνία μεταξύ του εργοδότη ή του φορέα κατασκευής του έργου και του αναδόχου για την κατασκευή του έργου καθώς και όλα τα σχετικά τεύχη, σχέδια και προδιαγραφές.

Για να μπορέσει κανείς να καταλάβει ακριβώς **ποια είναι τα βήματα αυτής της περίπλοκης διαδικασίας που ονομάζεται Δημόσια έργα**, καλό είναι να περιγράψουμε με απλά λόγια και με συντομία, την αλληλουχία των ενεργειών που ακολουθούνται από την προκήρυξη ενός διαγωνισμού, μέχρι το πέρας της κατασκευής ενός έργου.

Η διαδικασία των δημοσίων έργων έχει ως εξής:

- **Ο «Εργοδότης»** ή **«Κύριος του Έργου»** αποφασίζει και προκηρύσσει έναν δημόσιο διαγωνισμό προκειμένου να προκύψει Ανάδοχος που θα αναλάβει την κατασκευή του έργου. Η προκήρυξη ορίζει τον τρόπο, τον τόπο, τις λεπτομέρειες του διαγωνισμού και τα προσόντα των συμμετεχόντων. Για την διαδικασία αυτή υπάρχουν **τεχνικά και νομικά κείμενα τα «Τεύχη του Διαγωνισμού»** που περιγράφουν τα σημαντικά

κριτήρια για την επιλογή Αναδόχου και είναι σε ισχύ σε όλη την διάρκεια κατασκευής του έργου μέχρι την περαίωση του .

- Συστήνεται η **«Επιτροπή Διαγωνισμού»** και μετά από πολύωρες συνεδριάσεις κρίνει, αποφασίζει και κατοχυρώνει το έργο στον **«Ανάδοχο Εργολήπτη»** ή απλά **«Ανάδοχο»**.
- Κατόπιν υπογράφεται **«Σύμβαση»** μεταξύ του **«Φορέα του Έργου»** και του **«Αναδόχου»** η οποία μαζί με τα **προσαρτήματά της, αποτελεί το βασικό νομοτεχνικό κείμενο αναφοράς** για όλα τα ζητήματα που προκύπτουν κατά την κατασκευή του έργου, **σε συνδυασμό πάντα με την ισχύουσα Νομοθεσία.**
- Η **«Προϊσταμένη αρχή»** ή **«Εποπτεύουσα Αρχή»**, η υπηρεσία του φορέα κατασκευής που εποπτεύει το Έργο, αναθέτει στην **«Διευθύνουσα υπηρεσία»** ή **«Επιβλέπουσα Υπηρεσία»**, τον έλεγχο και την διοίκηση της κατασκευής του έργου. Οι δύο αυτές αρχές που από τον νόμο έχουν διακριτούς ρόλους και υποχρεώσεις, επικοινωνούν συνέχεια μεταξύ τους και οφείλουν να συνεργάζονται στενά για όλο το χρόνο της διαδικασίας.
- Η **«Διευθύνουσα υπηρεσία»** ή **«Επιβλέπουσα Υπηρεσία»** ορίζει τους επιβλέποντες μηχανικούς που **θα έχουν ευθύνη για την επίβλεψη της άρτιας κατασκευής σε κάθε τομέα του έργου.**
- Ανάλογα με το **«Χρονοδιάγραμμα του Έργου»** εκπονούνται μελέτες, εκδίδονται λογαριασμοί, προβάλλονται διεκδικήσεις από όλες τις πλευρές και σε περίπτωση διαφορών γίνεται χρήση των απόψεων του **«Τεχνικού Συμβουλίου»** προκειμένου να λειαινούνται οι αντιθέσεις και να προχωράει η διαδικασία προς όφελος του Έργου.
- Εφόσον όλα έχουν προχωρήσει ομαλά και έχει παρέλθει ο απαιτούμενος χρόνος, εκδίδεται η Τελική **«Βεβαίωση Περαιώσης του Έργου»** και το Έργο παραδίδεται προς χρήση.

Το **επιγραμματικό «τρίπτυχο»** όσον αφορά τους βασικούς παράγοντες στους οποίους στηρίζεται η υλοποίηση των έργων, **είναι η Μελέτη, η**

Κατασκευή και η Διοίκηση - Επίβλεψη. Σε αυτό το βασικό τρίπτυχο παραγόντων, η **επίβλεψη ίσως αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα**, γιατί ασκείται στην τελευταία φάση κατασκευής του έργου, χωρίς να έχει περιθώρια μετακύλισης τυχόν λαθών ή παραλείψεων για διόρθωση σε επόμενη φάση. Αντίθετα, έχει την ευθύνη και την υποχρέωση, της διόρθωσης τυχόν ελλείψεων και αδυναμιών των προηγούμενων φάσεων συμπεριλαμβανομένων και των οφειλόμενων σε ελλείψεις μελετών ή ανεπάρκειας του κατασκευαστή. Κι' αυτό διότι όποια αδυναμία «ξεφύγει» στη φάση της κατασκευής από την επίβλεψη του έργου, αυτή θα παραμείνει και θα μειώνει την ανταπόκριση του έργου στον προορισμό του στο διηνεκές, με αντίστοιχη υποβάθμιση του επιτελούμενου οφέλους τόσο από ποιοτική, όσο και από οικονομική άποψη, ή και τις δύο μαζί.

Ποιές όμως είναι οι υποχρεώσεις της επίβλεψης κατά τον νόμο?

Ειδικότερα για τις υποχρεώσεις των επιβλεπόντων, στο Άρθρο 36 Ν. 3669/2008 (ΚΔΕ), αναφέρεται ότι ρ : « 1. Η παρακολούθηση, ο έλεγχος και η διοίκηση των έργων ασκούνται από την αρμόδια τεχνική υπηρεσία του φορέα κατασκευής του έργου **«διευθύνουσα ή επιβλέπουσα υπηρεσία»**, η οποία ορίζει τους τεχνικούς υπαλλήλους που θα ασχοληθούν ειδικότερα με την επίβλεψη, προσδιορίζει τα καθήκοντά τους όταν είναι περισσότεροι από έναν, παρακολουθεί το έργο τους και γενικά προβαίνει σε κάθε νόμιμη ενέργεια και ενεργεί ό,τι απαιτείται για την καλή και έγκαιρη εκτέλεση των έργων . 2 . «Η **διευθύνουσα υπηρεσία ορίζει ως επιβλέποντες και βοηθούς αυτών** για το έργο ή τμήματα του ή είδη εργασιών τεχνικούς υπαλλήλους, οι οποίοι κατά προτίμηση έχουν την κατάλληλη ειδικότητα» , «...3. Στα **καθήκοντα των επιβλεπόντων** περιλαμβάνονται η παρακολούθηση και ο έλεγχος της ποιότητας και ποσότητας των εργασιών και γενικά η τήρηση των όρων της σύμβασης από τον ανάδοχο. Οι βοηθοί των επιβλεπόντων ασκούν τα καθήκοντα που τους ανατίθενται και έχουν ανάλογες ευθύνες. 4. Στην περίπτωση κατασκευής έργου με ανάθεση σε ανάδοχο **η επίβλεψη αποσκοπεί στην πιστή εκπλήρωση από τον ανάδοχο των όρων της σύμβασης** και στην κατασκευή του έργου σύμφωνα με τους κανόνες της τέχνης, ώστε να ανταποκρίνεται στον προορισμό του. Στην περίπτωση κατασκευής έργου με αυτεπιστασία, η **επίβλεψη οργανώνει και διευθύνει τα μέσα που έχει στη διάθεσή της κατά τον οικονομοτεχνικά**

προσφορότερο τρόπο, για να επιτύχει την κατασκευή του έργου σύμφωνα με τις προδιαγραφές και τους κανόνες της τέχνης, ώστε να ανταποκρίνεται στον προορισμό του.»

Η επίβλεψη των Δημοσίων έργων παρουσιάζει επίσης ιδιαιτερότητες οι οποίες επιγραμματικά συνίστανται στα εξής:

- Η πρώτη συνίσταται στην **υποκατάσταση και εκπροσώπηση κατά την παραγωγή των έργων, του «ιδιοκτήτη» του έργου που είναι το σύνολο της κοινωνίας**, και δεν έχει την δυνατότητα να εκφράσει άμεσα τις απόψεις, παρατηρήσεις, στόχους σχεδιασμού, οικονομικά πλαίσια κ. λ .π. Η **εκπροσώπηση από τις υπηρεσίες διοίκησης - επίβλεψης των έργων, συνιστάται σε «Διοικητική εκπροσώπηση»**, με τις αντίστοιχες αρμοδιότητες και ευθύνες. Ταυτόχρονα η Βουλή, η Κυβέρνηση ή η Αυτοδιοίκηση) συνιστούν την **«Πολιτική εκπροσώπηση»** στην οποία ανήκει η ευθύνη και η αρμοδιότητα για θέματα κατευθυντήριων επιλογών και λήψης βασικών αποφάσεων ενώ συνολικά η εκπροσώπηση του κοινωνικού συνόλου,

- Η δεύτερη ιδιαιτερότητα έγκειται **στην ευρύτερη σημασία των έργων** αυτών στη συνολική αναπτυξιακή προσπάθεια της Χώρας. Μέσω της δημιουργίας των κάθε είδους τεχνικών υποδομών, εγκαταστάσεων , δικτύων και παράλληλα της προστασίας του περιβάλλοντος και της μείωσης των επιπτώσεων σε αυτό, βελτιώνεται η ποιότητα ζωής των πολιτών.

- Η τρίτη ιδιαιτερότητα είναι η **αυξημένη συνθετότητα και βαρύτητα** των Δημοσίων έργων. Χαρακτηρίζονται από μεγέθη και προδιαγραφές εξυπηρέτησης ευρύτερων κοινωνικών ομάδων, ανελαστικότητα της αναγκαιότητας τους, συνθετότητα διαδικασιών λόγω υπαγωγής σε πληθώρα νομοθετικών διατάξεων, (εκτός των καθεαυτό τεχνικών που ισχύουν για όλα τα τεχνικά έργα), αναγκαστικούς περιορισμούς της ευελιξίας για εξασφάλιση χρηστής οικονομικής διαχείρισης, μεγάλες επιπτώσεις κατά την κατασκευή τους κ.λ.π.

- Τέλος πρόσθετες ιδιομορφίες και ιδιαιτερότητες προκαλούνται από το γεγονός της άσκησης της επίβλεψης από την πλευρά των Φορέων του Δημοσίου, **παράλληλα με εκείνη της πλευράς του Αναδόχου**, που έχει τις δικές του αρμοδιότητες και ευθύνες, και ταυτόχρονα της διενέργειάς της όχι από μεμονωμένα άτομα, **αλλά από ευρύτερες ομάδες**, (Διευθύνουσα Υπηρεσία, Προϊσταμένη Αρχή), των οποίων το προσωπικό πρέπει να μπορεί να λειτουργεί «συνθετικά» και να αποτελεί το «αισθητήριο» επί τόπου του έργου. (Ξηρουχάκης, Ν: 2005)

Οι **επιβλέποντες επιστήμονες – μηχανικοί**, που ασχολούνται με την παρακολούθηση της εκτέλεσης δημοσίων έργων **είναι αναγκασμένοι να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν το δίκαιο της εκτέλεσης των έργων αυτών** το οποίο περιγράφει με λεπτομέρειες τη διαδικασία εκτέλεσης, τις ενδεδειγμένες ενέργειες των οργάνων των δημοσίων φορέων (υπαλλήλων επίβλεψης, Διευθύνουσας Υπηρεσίας και Προϊσταμένης Αρχής) καθώς και τις **διοικητικές πράξεις που πρέπει να εκδίδονται** και αποτελούν τη ραχοκοκαλιά του δικαίου των δημοσίων έργων. (Σταματόπουλος Σ.: 2000)

Ο τρόπος και η διαδικασία σύνταξης και έγκρισης των πράξεων αυτών, οι συνέπειες που επέρχονται για τα συμφέροντα τόσο του εργοδότη όσο και του αναδόχου από την εγκυρότητα ή ακυρότητα των πράξεων, είναι γνώσεις **που οπωσδήποτε πρέπει να κατέχει και να ανανεώνει συνεχώς**, όποιος ασχολείται επαγγελματικά με τα έργα αυτά. **Ειδικά για όποιον υπογράφει για την ορθή εκτέλεσή τους**, η άγνοια ή η ανεπαρκής γνώση κυριολεκτικά «πληρώνονται», αφού η νομοθεσία προβλέπει σημαντικές ποινές σε τέτοιες περιπτώσεις.

Οι επιβλέποντες – μηχανικοί πρέπει επίσης να μπορούν να παρακολουθήσουν τις αλλαγές στις συστάσεις των κοινοπρακτικών των εργοληπτικών εταιριών και τα οικονομικά τους στοιχεία, προκειμένου να διασφαλίσουν την οικονομική επάρκεια των Αναδόχων στην διάρκεια του έργου. Οι συγκεκριμένοι τεχνικοί επιστήμονες, πρέπει να έχουν άνεση να μελετούν και να συνδυάζουν πολύπλοκα οικονομικά και νομικά στοιχεία, και να

συντάσσουν εισηγήσεις και να προτείνουν αλλαγές και προσθήκες στα σημεία που απαιτούνται στην εργολαβία που παρακολουθούν. **Ο αποτελεσματικός υπάλληλος- επιβλέπων κρίνεται εδώ, όχι μόνο από τις γνώσεις του σε τεχνικά θέματα, αλλά και από τη ορθή και λεπτομερή εφαρμογή των διαδικασιών.** (Μητκίδης Χ.: 2009)

Τα τελευταία χρόνια προστέθηκε στην υπάρχουσα νομοθεσία και ο νέος νόμος για τις Δημόσιες Συμβάσεις Έργων. Ο Ν. 4412/2016 «**Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών**», (ΦΕΚ Α'147) που αποτελεί προσαρμογή στις οδηγίες 2014/24ΕΕ (διαδικασίες σύναψης δημοσίων συμβάσεων) και 2014/25/ΕΕ (προμήθειες φορέων στους τομείς του ύδατος, ενέργειας μεταφορών και ταχυδρομικών υπηρεσιών), **καινοτομεί στο ότι στο ίδιο νομοθετικό κείμενο, περιλαμβάνονται και διατάξεις εσωτερικού (εθνικού δικαίου) που αφορούν στην εκτέλεση των δημοσίων έργων και διατάξεις που αφορούν στην έννομη προστασία κατά την ανάθεσή τους** συστήνοντας νέα όργανα στο στάδιο προ της ανάθεσης της δημόσιας σύμβασης. Ο νόμος αυτός είναι σε πολύ πρώιμο στάδιο στην εφαρμογή του και πλήθος εγκυκλίων εκδίδονται για να διαμορφώσουν επιμέρους λεπτομέρειες. **Ο ρόλος των επιβλεπόντων φυσικά και με τις διατάξεις αυτού του νόμου παραμένει εξίσου σύνθετος.**

Τέλος θα πρέπει να αναφερθούμε **στις Συμπράξεις Δημόσιου - Ιδιωτικού Φορέα (ΣΔΙΤ)** που είναι «οι νέες εργολαβίες» του Δημοσίου. Πρόκειται για συμβάσεις κατά κανόνα μακροχρόνιες μεταξύ του Δημοσίου και ενός Ιδιωτικού φορέα, με σκοπό την εκτέλεση έργων ή/και την παροχή Υπηρεσιών. Σε αυτές οι ρόλοι Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα είναι σαφώς καθορισμένοι: (www.sdit.mnec.gr)

Το Δημόσιο:

- Καθορίζει τις προδιαγραφές του έργου.
- Διενεργεί τους διαγωνισμούς και επιλέγει τον Ιδιωτικό Φορέα.
- Αξιολογεί την προσφορά του Ιδιωτικού Φορέα.
- Εποπτεύει την εκτέλεση του έργου.

Ο Ιδιωτικός Φορέας:

- Εκπονεί τις μελέτες.
- Κατασκευάζει και επιβλέπει τα έργα.
- Εξασφαλίζει την χρηματοδότηση του έργου κατά μεγάλο ποσοστό
- Συντηρεί, διαχειρίζεται και λειτουργεί το έργο.

Στα έργα που κατασκευάζονται με ΣΔΙΤ, η ευθύνη της επίβλεψης ανήκει εξολοκλήρου στον Ιδιώτη και το Δημόσιο διατηρεί την εποπτεία των διαδικασιών (με πολύ μικρότερη νομική ευθύνη όχι όμως ανύπαρκτη) μέχρι το πέρας του έργου. Με αυτόν τον τρόπο κατασκευάστηκαν τα μεγάλα έργα της χώρας δηλαδή το Μετρό, οι αυτοκινητόδρομοι, τα αεροδρόμια κ.λ.π.)

Μέρος Β΄: Μεθοδολογία Έρευνας

Κεφάλαιο 1

Στοιχεία της έρευνας

1.1. Ερευνητικός σκοπός

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί η έννοια της παρακίνησης στους Επιβλέποντες Μηχανικούς Ανώτατης ή Τεχνικής Εκπαίδευσης στις Υπηρεσίες Δημοσίων Έργων του Υπουργείου Μεταφορών και Υποδομών. Το ερευνητικό ενδιαφέρον απορρέει από την πολυετή γνώση από μέρους της συγγραφέα των **διαδικασιών και των δυσλειτουργιών στις συγκεκριμένες Υπηρεσίες**, και την προσπάθεια να αναζητηθούν τρόποι υπέρβασης αυτών.

1.2. Μεθοδολογία

Στην παρούσα έρευνα ακολουθήθηκε η **μέθοδος της δειγματοληψίας η οποία αποτελεί ποσοτική μέθοδο**. Έγινε χρήση δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο διανεμήθηκε και συμπληρώθηκε από τους επιβλέποντες μηχανικούς. Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε από την συγγραφέα και αφού ελήφθησαν υπόψη οι παρατηρήσεις του επιβλέποντα καθηγητή διανεμήθηκε σε τρία άτομα προκειμένου να διαπιστωθεί η σαφήνεια των ερωτήσεων και η ευκολία

συμπλήρωσής του. Αφού επιβεβαιώθηκαν οι δύο αυτοί παράμετροι, διανεμήθηκε στους υπόλοιπους ερωτηθέντες και συμπληρώθηκαν 70 ερωτηματολόγια. .

1.3. Δείγμα και Πληθυσμός

Για τις ανάγκες της έρευνας προσελκύνθηκαν επιβλέποντες μηχανικοί Δημοσίων Έργων από τις Υπηρεσίες της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Έργων Συγκοινωνιακών Έργων του Υπουργείου Μεταφορών και Υποδομών. Στην απάντηση των ερωτήσεων **ανταποκρίθηκαν 70 άτομα.**

1.4. Ερευνητικά εργαλεία

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με **χρήση ερωτηματολογίου**. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα **IBM Statistics SPSS**.

1.5. Διαδικασία

Ένα ειδικά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου δόθηκε προς συμπλήρωση σε 70 επιβλέποντες μηχανικούς. Το ερωτηματολόγιο ήταν **μικρό και σύντομο** για αυτό και επιλέχθηκε ως μέσο δειγματοληψίας.

Το ερωτηματολόγιο **αποτελείται από δύο μέρη** και συνολικά περιείχε 31 ερωτήσεις. Οι 6 ερωτήσεις αφορούν το Α' μέρος και οι υπόλοιπες 25 το Β' μέρος. Όλες οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου.

Το **Α' μέρος περιείχε όλες της δημογραφικές πληροφορίες** που ήταν απαραίτητες για την πλήρη εικόνα των συμμετεχόντων.

Στο **Β' μέρος υπήρχαν 6 κατηγορίες** οι οποίες αντιστοιχούσαν στους παράγοντες παρακίνησης. Κάθε κατηγορία περιείχε ένα πλήθος ερωτήσεων που αφορούν τον αντίστοιχο παράγοντα.

Οι κατηγορίες παραγόντων παρακίνησης ήταν:

- **Οι αμοιβές** (3 ερωτήσεις)
- **Ικανοποίηση-Προνόμια-Ευθύνη-Φόρτος** (7 ερωτήσεις)
- **Σχέσεις με ανώτερους** (3 ερωτήσεις)
- **Σχέσεις με συναδέλφους** (3 ερωτήσεις)
- **Εξέλιξη** (3 ερωτήσεις)
- **Αντικείμενο-Διαδικασίες** (6 ερωτήσεις) Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται αναλυτικά στο **Μέρος Δ': Παράρτημα**, της παρούσης εργασίας.

Κεφάλαιο 2

Αποτελέσματα

2.1 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά **70 μηχανικοί**, 40 εξ αυτών ήταν **άνδρες** (57,14%) και 30 εξ αυτών **γυναίκες** (42,86%).

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν σε ποσοστό 42,86% ηλικίας 36-46. Το 35,71% δήλωσαν ηλικίας 47-57 και το 21,43% δήλωσαν ηλικίας 58 και πάνω.

Οι περισσότεροι δήλωσαν **έγγαμοι** με ποσοστό 71,43% ενώ ισόποσα με ποσοστό 14,29% δήλωσαν άγαμοι ή κάτι άλλο.

Απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ δήλωσε το 52,86% ενώ ένας στους δύο (50%) είναι κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος. Μόνο το 11,43% κατέχει τίτλο διδακτορικού.

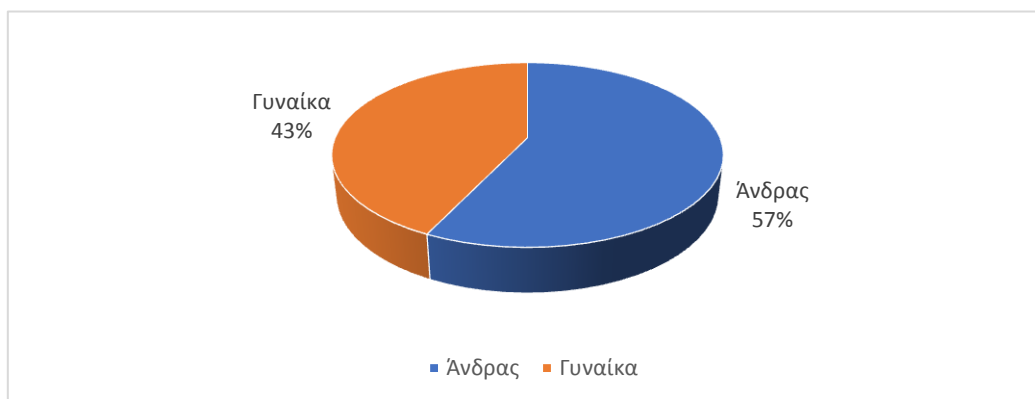
Η εμπειρία των μηχανικών στον επαγγελματικό τους χώρο είναι πολυετής καθώς με μεγάλο ποσοστό της τάξης του 85,17% δήλωσαν πως κατέχουν εμπειρία 10 ετών και άνω. Το 14,29% δήλωσε πως έχει εμπειρία 5 έως 9 χρόνων στον χώρο.

Με σύμβαση αορίστου χρόνου απασχολείται το 71,43% ενώ το 28,57% είναι **μόνιμοι**.

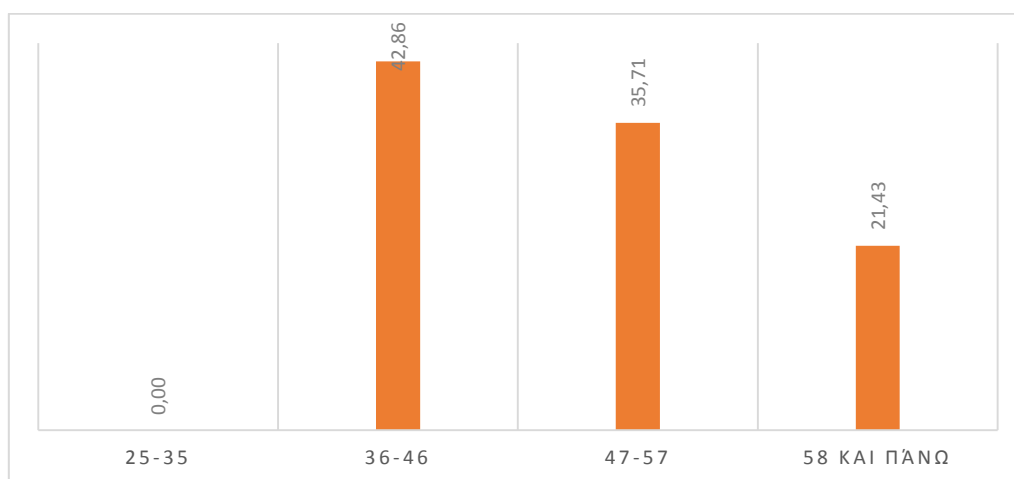
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ: «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΔΕ)»

ΦΥΛΟ		
Άνδρας	40	57,14%
Γυναίκα	30	42,86%
ΗΛΙΚΙΑ		
25-35	0	0,00%
36-46	30	42,86%
47-57	25	35,71%
58 και πάνω	15	21,43%
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		
Άγαμος	10	14,29%
Έγγαμος	50	71,43%
Άλλο	10	14,29%
ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	37	52,86%
Μεταπτυχιακό	35	50,00%
Διδακτορικό	8	11,43%
ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ		
Μέχρι 2	0	0,00%
2-4	0	0,00%
5-9	10	14,29%
10 και πάνω	60	85,71%
ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		
Μόνιμος	20	28,57%
Συμβασιούχος Αορίστου Χρόνου	50	71,43%
Συμβασιούχος Ορισμένου Χρόνου	0	0,00%

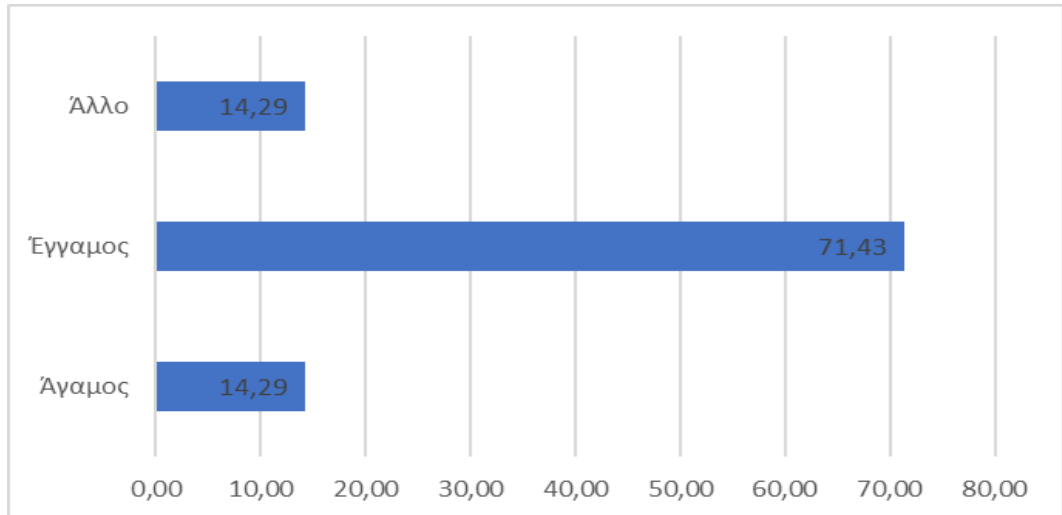
Πίνακας 1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά



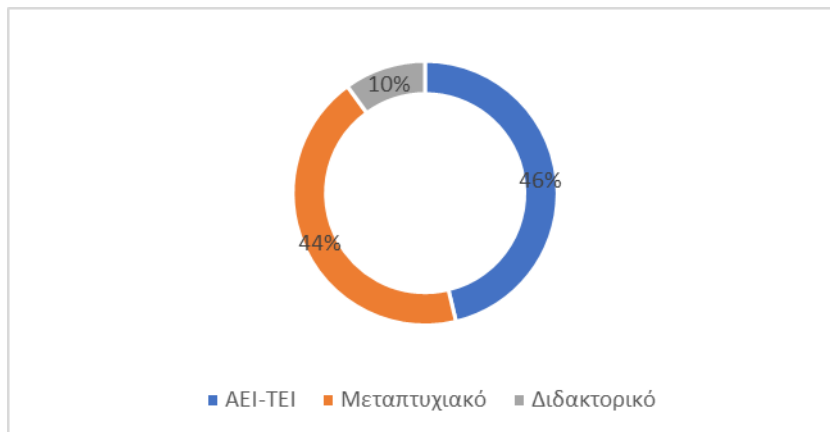
Διάγραμμα 1: Φύλο



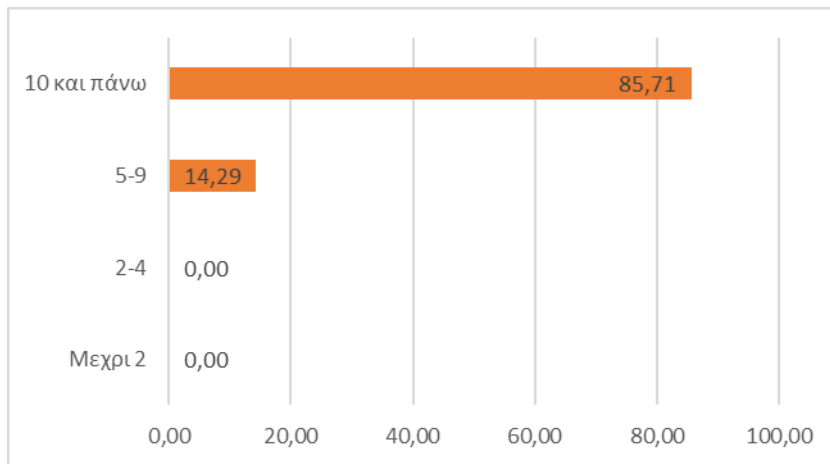
Διάγραμμα 2: Ηλικία



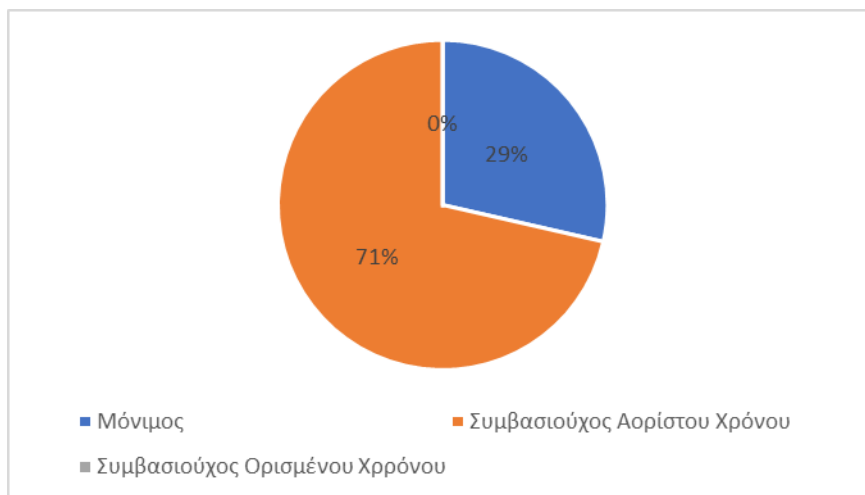
Διάγραμμα 3: Οικογενειακή κατάσταση



Διάγραμμα 4: Μορφωτικό επίπεδο



Διάγραμμα 5: Έτη προϋπηρεσίας



Διάγραμμα 6: Καθεστώς εργασίας

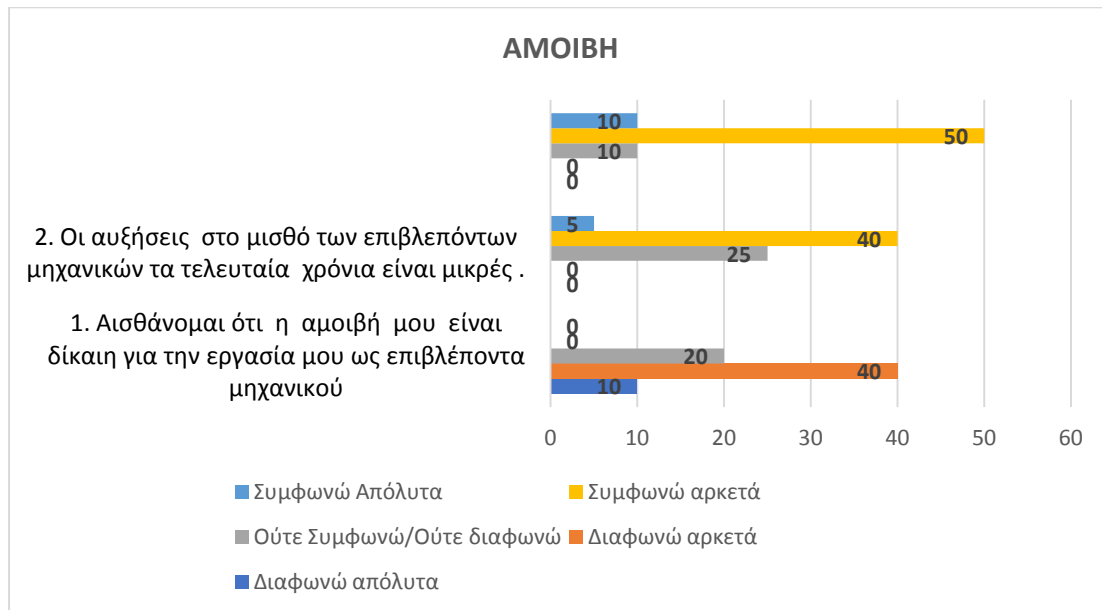
2.1.1. Παράγοντες παρακίνησης : ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ - ΑΜΟΙΒΗ

Οι επιβλέποντες εργασίας μηχανικοί ερωτήθηκαν σχετικά με την ικανοποίησή τους για την αμοιβή.

Το 57,14% των επιβλεπόντων αισθάνονται ότι **η αμοιβή τους δεν είναι δίκαιη** για την εργασία τους ως επιβλέποντες μηχανικοί.

Συμφωνούν αρκετά, με ποσοστό 57,14%, στον ισχυρισμό ότι οι αυξήσεις στο μισθό τους τα τελευταία χρόνια είναι μικρές, και με ποσοστό **71,43%** στο ότι αισθάνονται ότι την ηγεσία του υπουργείου που εργάζονται **δεν εκτιμάται η δουλειά τους στην σκέψη του μισθού που τους δίνουν.**

ΑΜΟΙΒΗ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ Απόλυτα
1. Αισθάνομαι ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη για την εργασία μου ως επιβλέποντα μηχανικού	10	40	20	0	0
	14,29%	57,14%	28,57%	0,00%	0,00%
2. Οι αυξήσεις στο μισθό των επιβλεπόντων μηχανικών τα τελευταία χρόνια είναι μικρές	0	0	25	40	5
	0,00%	0,00%	35,71%	57,14%	7,14%
3. Αισθάνομαι ότι από την ηγεσία του Υπουργείου που εργάζομαι ΔΕΝ εκτιμάται η δουλειά του επιβλέποντος μηχανικού όταν σκέφτομαι το μισθό που μου δίνουν.	0	0	10	50	10
	0,00%	0,00%	14,29%	71,43%	14,29%



Διάγραμμα 7: Ικανοποίηση από την αμοιβή

2.1.2. Παράγοντες παρακίνησης :

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ - ΠΡΟΝΟΜΙΑ - ΕΥΘΥΝΗ - ΦΟΡΤΟΣ

Η κατηγορία ερωτήσεων που αφορούν την ικανοποίηση, τα προνόμια, την ευθύνη και τον φόρτο εργασίας περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις:

Το 57,14% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσαν ότι **αισθάνονται αρκετά περήφανοι** που κάνουν την δουλειά του επιβλέποντα μηχανικού.

Με ποσοστό 71,43% δήλωσαν πως συμφωνούν αρκετά στον ισχυρισμό σχετικά **με τα προνόμια που σαν επιβλέποντες μηχανικοί δεν έχουν, ενώ δικαιούνται.**

Απόλυτη ταύτιση με τον ισχυρισμό ότι **ως επιβλέποντες μηχανικοί έχουν μεγάλη ευθύνη σε αυτά που υπογράφουν με ποσοστό 85,71%** δήλωσαν οι επιβλέποντες μηχανικοί.

Ομοίως οι με απόλυτη συμφωνία σε **ποσοστό 64,29%** δήλωσαν πως ο **φόρτος εργασίας του είναι πολύ μεγάλος.**

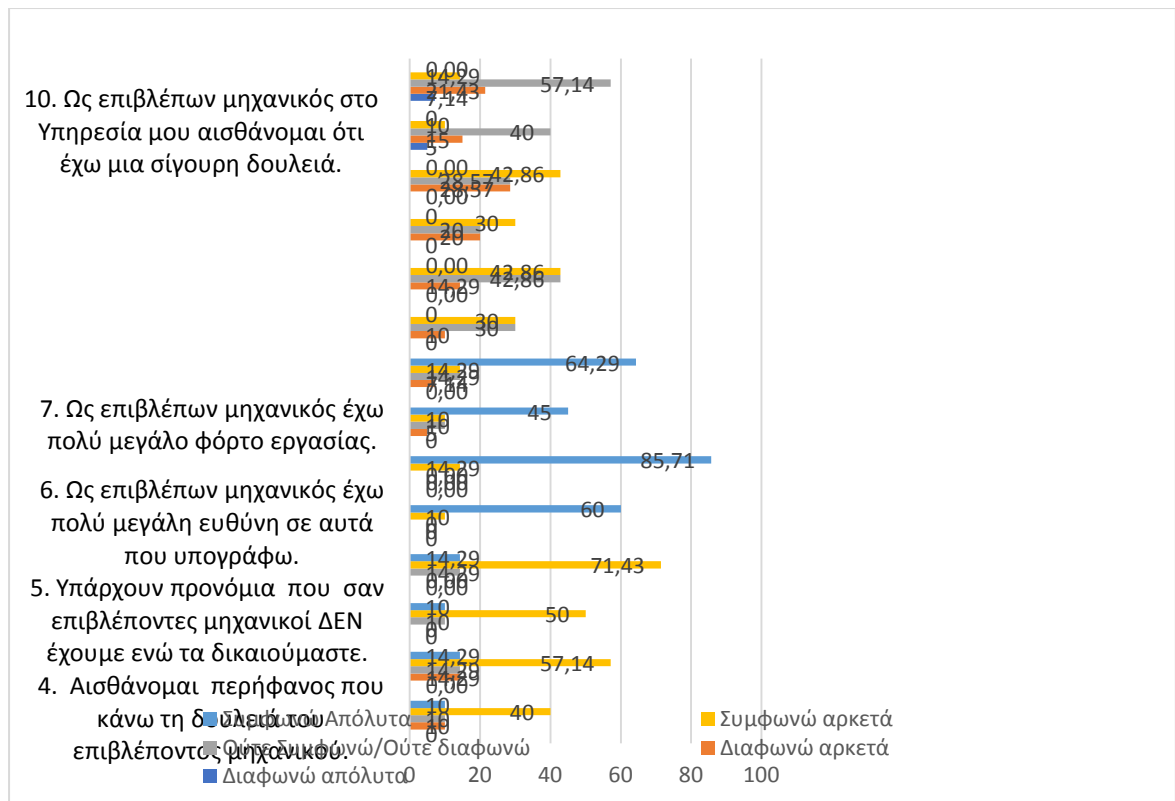
Διχασμένοι φάνηκαν οι επιβλέποντες μηχανικοί σχετικά με τον ισχυρισμό **περί των καλών συνθηκών στο χώρο εργασίας τους.** Το ποσοστό της τάξης του 42,86% δήλωσαν πως οι συνθήκες δεν είναι ούτε καλές αλλά ούτε και κακές ενώ όμοιο ποσοστό δήλωσαν πως οι συνθήκες στο χώρο εργασίας, όπως αυτές περιλαμβάνουν τα κτίρια, την υγιεινή, τον φωτισμό, τον αερισμό κλπ., είναι αρκετά καλές.

Οι διάφορες υπηρεσίες στις οποίες υπηρετούν οι επιβλέποντες φαίνεται να παρέχουν σε **αρκετά μεγάλο βαθμό την δυνατότητα επιμόρφωσης στους επιβλέπονται με ποσοστό συμφωνίας 42,86%.**

Τέλος υπάρχει μια σχετική **αβεβαιότητα σχετικά με την μονιμότητα και την σιγουριά της εργασίας καθώς το 57,12%**, περίπου ένας στους δύο, δήλωσαν πως δεν είναι βέβαιοι σχετικά με τον αν αισθάνονται ότι η δουλειά τους στην υπηρεσία, είναι σίγουρη.

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ- ΠΡΟΝΟΜΙΑ- ΕΥΘΥΝΗ-ΦΟΡΤΟΣ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ Απόλυτα
4. Αισθάνομαι περήφανος που κάνω τη δουλειά του επιβλέποντος μηχανικού.	0	10	10	40	10
	0,00%	14,29%	14,29%	57,14%	14,29%
5. Υπάρχουν προνόμια που σαν επιβλέποντες μηχανικοί ΔΕΝ έχουμε ενώ τα δικαιούμαστε.	0	0	10	50	10
	0,00%	0,00%	14,29%	71,43%	14,29%
6. Ως επιβλέπων μηχανικός έχω πολύ μεγάλη ευθύνη σε αυτά που υπογράφω.	0	0	0	10	60
	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	85,71%
7. Ως επιβλέπων μηχανικός έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.	0	5	10	10	45
	0,00%	7,14%	14,29%	14,29%	64,29%
8. Οι συνθήκες στο χώρο εργασίας μου είναι καλές (κτίριο, υγιεινή, φωτισμός, αερισμός κ.λ.π)	0	10	30	30	0
	0,00%	14,29%	42,86%	42,86%	0,00%
9. Η Υπηρεσία μου προσφέρει στους επιβλέποντες μηχανικούς τη δυνατότητα να επιμορφωθούν. (σεμινάρια , ημερίδες κ.λ.π.)	0	20	20	30	0
	0,00%	28,57%	28,57%	42,86%	0,00%
10. Ως επιβλέπων μηχανικός στο Υπηρεσία μου αισθάνομαι ότι έχω μια σίγουρη δουλειά.	5	15	40	10	0
	7,14%	21,43%	57,14%	14,29%	0,00%

Πίνακας 2: Ικανοποίηση-Πρόνομια-Ευθύνη-Φόρτος



Διάγραμμα 8: Ικανοποίηση-Προνόμια-Ευθύνη-Φόρτος

2.1.3. Παράγοντες παρακίνησης:

ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ

Όσον αφορά τις σχέσεις των επιβλεπόντων μηχανικών με τους συναδέλφους τους διαφάνηκε ένας διχασμός μεταξύ των απόψεων.

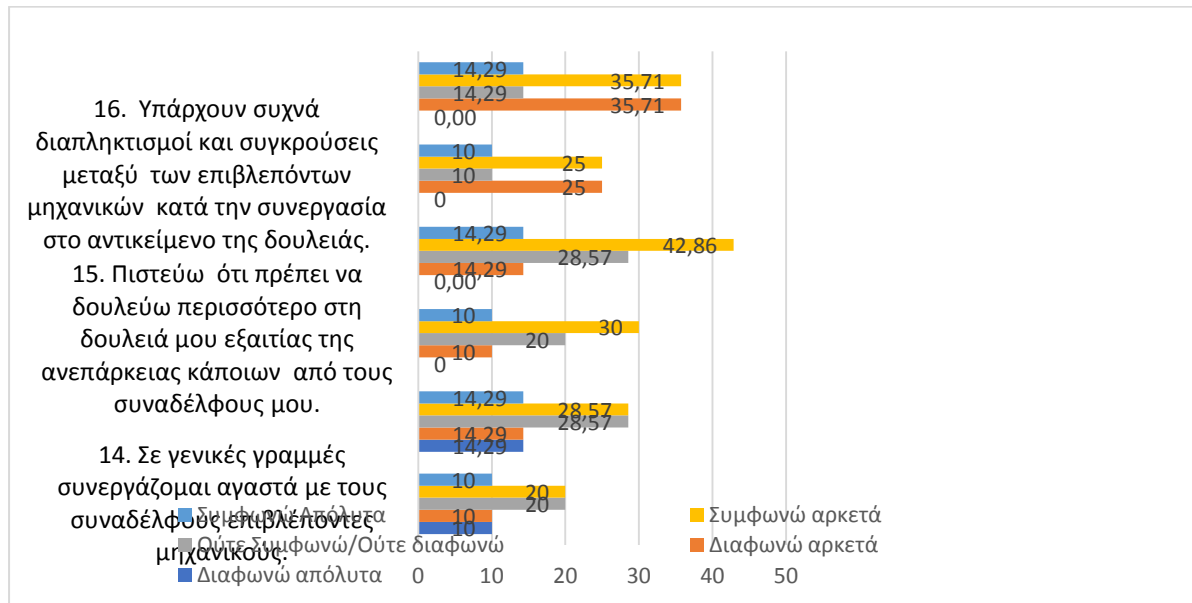
Πιο συγκεκριμένα, το 28,57% των επιβλεπόντων μηχανικών δήλωσαν ότι **συνεργάζονται αρκετά αγαστά με τους συναδέλφους τους** αλλά και όμοιο ποσοστό δήλωσαν πως ούτε συμφωνούν αλλά ούτε διαφωνούν με αυτόν τον ισχυρισμό.

Με ποσοστό 42,86% οι επιβλέποντες μηχανικοί δήλωσαν πως **πιστεύουν ότι πρέπει να δουλεύουν περισσότερο στη δουλειά μου εξαιτίας της ανεπάρκειας κάποιων από τους συναδέλφους τους.**

Διχασμένοι δήλωσαν οι επιβλέποντες σχετικά με τους διαπληκτισμούς τους με τους συναδέλφους τους. Συγκεκριμένα, το 35,71% δήλωσαν πως συμφωνούν αρκετά στον ισχυρισμό σχετικά με το ότι υπάρχουν συχνά διαπληκτισμοί και συγκρούσεις μεταξύ των επιβλεπόντων μηχανικών κατά την συνεργασία στο αντικείμενο της δουλειάς αλλά όμοιο ποσοστό δήλωσε ότι διαφωνεί αρκετά.

ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ Απόλυτα
14. Σε γενικές γραμμές συνεργάζομαι αγαστά με τους συναδέλφους επιβλέποντες μηχανικούς.	10	10	20	20	10
	14,29%	14,29%	28,57%	28,57%	14,29%
15. Πιστεύω ότι πρέπει να δουλεύω περισσότερο στη δουλειά μου εξαιτίας της ανεπάρκειας κάποιων από τους συναδέλφους μου.	0	10	20	30	10
	0,00%	14,29%	28,57%	42,86%	14,29%
16. Υπάρχουν συχνά διαπληκτισμοί και συγκρούσεις μεταξύ των επιβλεπόντων μηχανικών κατά την συνεργασία στο αντικείμενο της δουλειάς.	0	25	10	25	10
	0,00%	35,71%	14,29%	35,71%	14,29%

Πίνακας 3 Σχέσεις με συναδέλφους



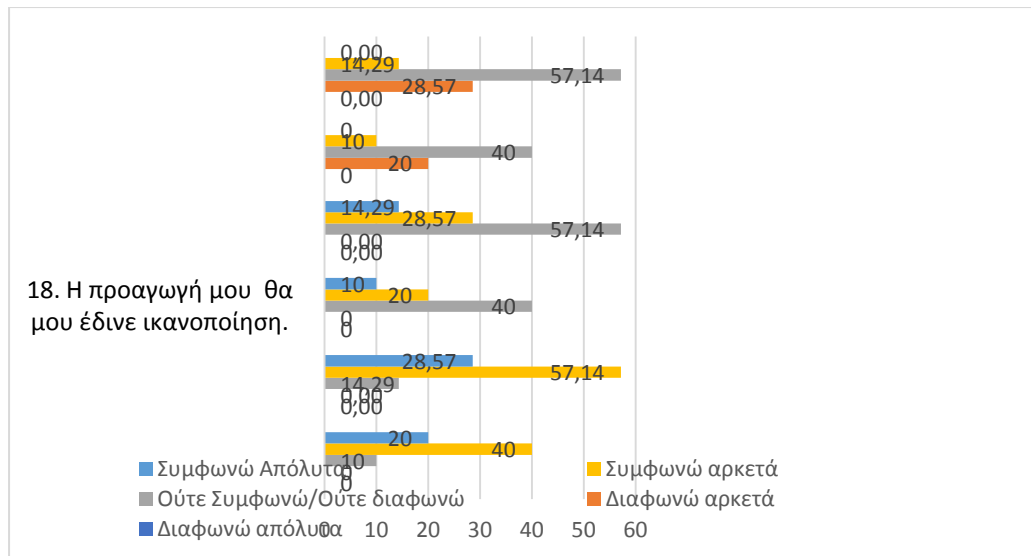
Διάγραμμα 9: Σχέσεις με συναδέλφους

2.1.4. Παράγοντας παρακίνησης: ΕΞΕΛΙΞΗ

Αναφορικά με την εξέλιξη που παρέχει το αντικείμενο του επιβλέποντα μηχανικού το **57,14%** δήλωσε πως σε μεγάλο βαθμό πιστεύουν ότι υπάρχουν μικρές πιθανότητες για προαγωγή με δίκαια κριτήρια στην υπηρεσία τους.

Όμοιο ποσοστό δήλωσαν πως ούτε συμφωνούν αλλά ούτε και διαφωνούν με τον ισχυρισμό ικανοποίησης σε επικείμενη προαγωγή όπως και σχετικά τον ισχυρισμό ότι **οι άνθρωποι που δουλεύουν ως επιβλέποντες μηχανικοί μπορούν να ανελιχθούν στην ιεραρχία του Υπουργείου πιο αργά σε σχέση με οποιονδήποτε άλλο Οργανισμό.**

ΕΞΕΛΙΞΗ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ Απόλυτα
17. Υπάρχουν μικρές πιθανότητες για προαγωγή με δίκαια κριτήρια στην Υπηρεσία μου.	0	0	10	40	20
	0,00%	0,00%	14,29%	57,14%	28,57%
18. Η προαγωγή μου θα μου έδινε ικανοποίηση.	0	0	40	20	10
	0,00%	0,00%	57,14%	28,57%	14,29%
19. Οι άνθρωποι που δουλεύουν ως επιβλέποντες μηχανικοί μπορούν να ανελιχθούν στην ιεραρχία του Υπουργείου πιο αργά σε σχέση με οποιονδήποτε άλλο Οργανισμό.	0	20	40	10	0
	0,00%	28,57%	57,14%	14,29%	0,00%



Διάγραμμα 10: Εξέλιξη

2.1.5. Παράγοντες παρακίνησης:

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Οι επιβλέποντες μηχανικοί δήλωσαν πως οι στόχοι που κατά διαστήματα θέτει η Υπηρεσία στην οποία δουλεύουν δεν είναι σαφείς με ποσοστό 57,14%.

Το 71,43% των επιβλεπόντων δήλωσαν ότι συχνά αισθάνονται ότι οι ανώτεροι τους κρατούν έξω από το σύνολο της πληροφορίας που αφορά στο αντικείμενο που χειρίζονται.

Το 42,86% των επιβλεπόντων δήλωσαν πως αντιμετωπίζουν πρόβλημα με την γραφειοκρατία η οποία μπλοκάρει τις επιβλέψεις τους. Ίδιο ποσοστό όμως δήλωσε ότι δεν συμβαίνει πάντα αυτό.

Στις επιβλέψεις που αναθέτονται στους επιβλέπονται δήλωσαν ότι αισθάνονται ότι δεν τους επιτρέπεται να πράξουν αυτοβούλως σε ποσοστό 71,43%.

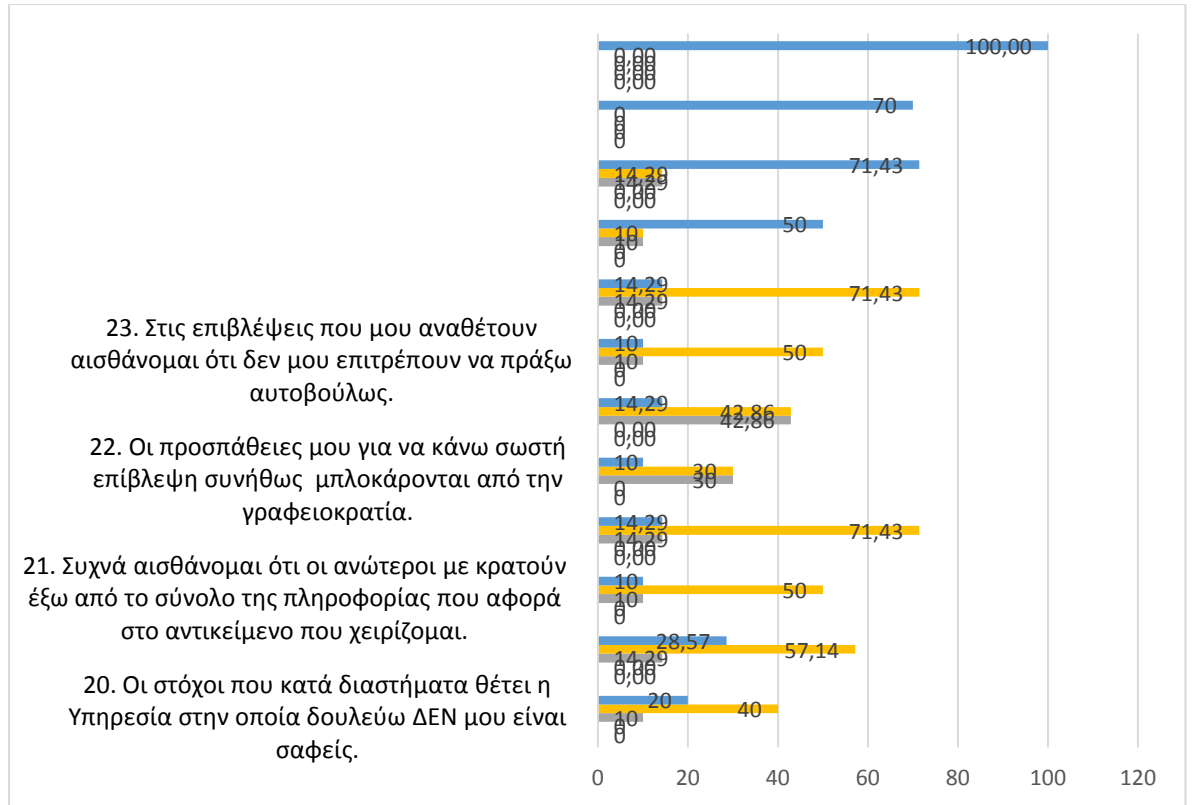
Σύμφωνοι απόλυτα δήλωσαν οι επιβλέπονται στον ισχυρισμό σχετικά με το ότι υπάρχει πάντα το ρίσκο για τους επιβλέποντες μηχανικούς να εμπλακούν σε πολυετή δικαστήρια λόγω αστοχιών σε θέματα οικονομικά ή κατασκευαστικά ενός Έργου με ποσοστό 71,43%.

Τέλος, το 85,71% των επιβλεπόντων δήλωσαν σε απόλυτο βαθμό πως τους φοβίζει το ενδεχόμενο να εμπλακούν σε πολυετή δικαστήρια λόγω αστοχιών σε θέματα οικονομικά ή κατασκευαστικά ενός Έργου.

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ: «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΔΕ)»

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ Απόλυτα
20. Οι στόχοι που κατά διαστήματα θέτει η Υπηρεσία στην οποία δουλεύω ΔΕΝ μου είναι σαφείς.	0	0	10	40	20
	0,00%	0,00%	14,29%	57,14%	28,57%
21. Συχνά αισθάνομαι ότι οι ανώτεροι με κρατούν έξω από το σύνολο της πληροφορίας που αφορά στο αντικείμενο που χειρίζομαι.	0	0	10	50	10
	0,00%	0,00%	14,29%	71,43%	14,29%
22. Οι προσπάθειες μου για να κάνω σωστή επίβλεψη συνήθως μπλοκάρονται από την γραφειοκρατία.	0	0	30	30	10
	0,00%	0,00%	42,86%	42,86%	14,29%
23. Στις επιβλέψεις που μου αναθέτουν αισθάνομαι ότι δεν μου επιτρέπουν να πράξω αυτοβούλως.	0	0	10	50	10
	0,00%	0,00%	14,29%	71,43%	14,29%
24. Υπάρχει πάντα το ρίσκο για τους επιβλέποντες μηχανικούς να εμπλακούν σε πολυετή δικαστήρια λόγω αστοχιών σε θέματα οικονομικά ή κατασκευαστικά ενός Έργου.	0	0	10	10	50
	0,00%	0,00%	14,29%	14,29%	71,43%
25. Το ενδεχόμενο να εμπλακώ σε πολυετή δικαστήρια λόγω αστοχιών σε θέματα οικονομικά ή κατασκευαστικά ενός Έργου με φοβίζει.	0	0	0	0	70
	0,00%	0,00%	0,00%	0%	100,00%

Πίνακας 4 Αντικείμενο-Διαδικασίες



Διάγραμμα 11: Αντικείμενο-Διαδικασίες

2.2 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Δεδομένων και σημαντικότητα παραγόντων

Για τον έλεγχο συσχέτισης των μεταβλητών, εφαρμόστηκε ο **απαρμετρικός έλεγχος Kendall**. Η χρήση του εν λόγω έλεγχου έγινε λόγω της δομής των μεταβλητών καθώς είναι διατάξιμες σε διαβαθμισμένη κλίμακα με μονό αριθμό κατηγοριών (5 κατηγορίες) με πολλές επαναλαμβανόμενες ίδιες απαντήσεις – μετρήσεις. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία όταν πολλές από τις απαντήσεις – μετρήσεις ταυτίζονται στην έρευνα που κάνουμε, ενδείκνυται η εφαρμογή του ελέγχου Kendall.

2.2.1 Σημαντικότητα Παραγόντων

Η έρευνα περιλαμβάνει **έξι παράγοντες παρακίνησης**. Οι παράγοντες αυτοί κατανέμονται σε σειρά σημαντικότητας και παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Υπολογίζοντας τους μέσους όρους για κάθε παράγοντα γίνεται η ανάλογη παρουσίαση. Η κλίμακα βαθμολόγησης των ερωτηθέντων ήταν μεταξύ διαφωνώ απολύτως έως συμφωνώ απολύτως και η οποία αντιστοιχήθηκε σε μία 5-βάθμια αριθμητική κλίμακα από το 1 έως το 5 αντιστοίχως. **Σύμφωνα με τον έλεγχο εμφανίζονται αρκετές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών.**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ: «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΔΕ)»

	A1	A2	A3	Π1	Π2	Π3	Π4	Π5	Π6	Π7	ΣΑ1	ΣΑ2	ΣΑ3	ΣΣ1	ΣΣ2	ΣΣ3	ΣΣ4	Ε1	Ε2	Ε3	ΑΔ1	ΑΔ2	ΑΔ3	ΑΔ4	ΑΔ5	
A1	Tu1	1.000	-.521	.016	-.094	-.092	-.099	-.198	-.098	.410	-.045	.072	-.301	-.099	.211	-.076	.507	-.427	-.009	-.277	-.059	-.025	-.032	0.000	-.099	
	p-value	.000	.000	.889	.389	.844	.344	.098	.812	.000	.892	.501	.005	.005	.340	.048	.477	.000	.000	.938	.012	.598	.823	.773	1.000	.369
A2	Tu1	-.521	1.000	-.145	-.004	.443	-.224	-.184	-.138	-.620	-.054	-.173	.380	-.297	-.009	-.117	-.108	-.490	.679	-.055	.220	-.112	-.099	-.025	.079	-.098
	p-value	.000	.000	.201	.974	.000	.055	.097	.217	.000	.627	.110	.001	.011	.929	.282	.328	.000	.000	.824	.050	.323	.384	.826	.487	.632
A3	Tu1	.016	-.145	1.000	-.611	-.091	-.739	-.389	.545	-.102	-.628	-.439	-.490	.418	.588	.091	.488	-.096	.121	-.604	.604	.227	-.227	.291	-.836	0.000
	p-value	.889	.201	.000	.000	.419	.001	.000	.354	.000	.000	.000	.000	.000	.396	.000	.390	.279	.000	.000	.044	.044	.010	.010	.000	1.000
A5	Tu1	-.094	-.004	-.611	1.000	.206	.559	.498	-.493	-.081	.911	.896	.470	-.296	-.776	-.501	-.596	-.019	.028	.884	-.455	-.467	-.082	-.158	.482	-.137
	p-value	.389	.974	.000	.000	.059	.000	.000	.447	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.863	.798	.000	.000	.000	.453	.151	.000	.234	.000
Π2	Tu1	-.094	.443	-.091	.206	1.000	0.000	.022	.276	-.446	.157	.205	.406	-.261	-.086	-.303	-.211	-.347	.845	-.193	-.064	-.045	-.345	-.091	.316	-.269
	p-value	.644	.000	.419	.059	.000	1.000	.839	.013	.000	.152	.057	.000	.025	.410	.005	.051	.002	.000	.083	.583	.886	.002	.419	.005	.002
Π4	Tu1	.344	.055	.000	.000	1.000	.000	.001	.000	.821	.000	.000	.000	.000	.000	.857	.000	.018	.005	.000	1.000	1.000	.204	.400	.000	.678
	p-value	.188	.184	.389	.486	.022	.376	1.000	.309	.025	.506	.512	.081	-.028	-.307	-.229	-.284	.188	-.077	.485	-.271	-.285	-.038	-.173	.301	-.179
Π5	Tu1	.028	.138	.545	-.493	.276	-.422	-.309	1.000	-.214	-.538	-.376	-.195	.030	.402	.132	.286	-.219	.380	-.524	.380	.381	-.210	.186	-.234	-.105
	p-value	.812	.217	.000	.000	.013	.000	.005	.000	.590	.000	.000	.082	.798	.000	.217	.007	.047	.001	.000	.001	.001	.059	.097	.038	.380
Π6	Tu1	.000	.000	.354	.447	.000	.821	.813	.550	.000	.222	.507	.001	.000	.110	.000	.002	.001	.000	.256	.219	.978	.058	.757	.471	.061
	p-value	.045	.054	.628	.911	.157	.585	.506	-.538	-.131	1.000	.751	.445	-.283	-.806	-.599	-.592	.024	0.000	.939	-.487	-.510	-.031	-.254	.432	-.133
ΣΑ1	Tu1	.072	-.173	-.439	.886	.205	.495	.512	-.376	-.070	.751	1.000	.338	-.175	-.479	-.597	-.473	-.085	-.006	.776	-.379	-.439	-.086	-.123	.439	-.267
	p-value	.501	.110	.000	.000	.057	.000	.000	.507	.000	.000	.001	.005	.001	.116	.000	.000	.427	.952	.000	.000	.416	.254	.000	.000	.018
ΣΑ2	Tu1	-.301	.350	-.450	.470	.406	.446	.081	-.186	-.380	.445	.338	1.000	-.609	-.326	-.165	-.380	-.379	.292	.402	-.123	.059	-.215	-.029	.519	-.149
	p-value	.005	.001	.000	.000	.000	.001	.445	.082	.001	.000	.001	.000	.001	.111	.000	.000	.008	.000	.249	.587	.042	.791	.000	.183	.183
ΣΑ3	Tu1	.324	-.297	.418	-.296	-.281	-.471	-.028	.030	.344	-.283	-.175	-.699	1.000	.305	.039	.278	.208	-.221	-.221	.154	-.157	.209	0.000	-.435	.271
	p-value	.005	.011	.000	.009	.025	.000	.808	.796	.003	.028	.116	.000	.005	.753	.013	.071	.045	.045	.181	.178	.073	1.000	.000	.000	.024
ΣΣ1	Tu1	.099	-.009	.586	-.776	-.098	-.562	-.307	.402	.184	-.806	-.479	-.326	.305	1.000	.367	.577	-.123	-.015	-.786	.489	.387	.010	.211	-.311	.047
	p-value	.340	.928	.000	.000	.410	.000	.003	.000	.110	.000	.000	.001	.005	.000	.000	.238	.883	.000	.000	.000	.921	.044	.003	.666	.000
ΣΣ2	Tu1	.211	-.117	.091	-.501	-.303	.050	-.229	.132	.281	-.599	-.597	-.185	.035	.387	1.000	.356	.319	-.389	-.800	.685	.527	.080	.005	.015	.307
	p-value	.048	.282	.398	.000	.005	.857	.030	.217	.008	.000	.000	.111	.783	.000	.001	.003	.000	.000	.544	.000	.456	.963	.862	.862	.008
ΣΣ3	Tu1	.076	-.108	.468	-.566	-.211	-.418	-.284	.286	.323	-.592	-.473	-.380	.278	.577	.366	1.000	-.016	-.199	-.595	.310	.305	.142	.131	-.294	.133
	p-value	.477	.328	.000	.000	.051	.000	.007	.007	.002	.000	.000	.000	.013	.000	.001	.000	.866	.082	.000	.004	.005	.189	.222	.008	.233
ΣΣ4	Tu1	.637	-.490	-.098	-.119	-.347	.273	.166	-.219	.374	.024	-.085	-.379	.208	-.123	.319	-.016	1.000	-.598	.028	-.296	.008	.061	-.089	.007	.153
	p-value	.000	.000	.390	.863	.002	.018	.129	.047	.001	.823	.427	.000	.071	.238	.003	.866	.000	.796	.021	.942	.583	.427	.948	.185	.765
E1	Tu1	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70
	p-value	.427	.679	.121	.028	.645	-.327	-.077	.380	-.644	0.000	-.008	.292	-.231	-.015	-.389	-.199	-.598	1.000	.028	.321	-.040	-.303	.058	-.081	-.295
E2	Tu1	.000	.000	.279	.798	.000	.005	.481	.001	.000	1.000	.952	.008	.045	.883	.000	.082	.000	.000	.796	.004	.718	.007	.813	.470	.011
	p-value	.009	-.055	.604	.864	.193	.546	.485	-.524	-.124	.939	.778	.402	-.231	-.786	-.600	-.595	.028	.028	1.000	-.511	-.584	-.243	.803	-.207	.072
E3	Tu1	.938	.634	.000	.000	.083	.000	.000	.000	.296	.000	.000	.045	.000	.000	.000	.796	.796	.000	.000	.000	.963	.029	.000	.072	
	p-value	.277	.220	.604	-.455	-.064	-.546	-.271	.380	-.134	-.467	-.379	-.123	.154	.469	.085	.310	-.296	.321	-.511	1.000	.419	-.271	.883	-.201	.087
ΑΔ1	Tu1	.012	.050	.000	.000	.583	.000	.013	.001	.219	.000	.000	.249	.181	.000	.544	.004	.021	.004	.000	.000	.015	.000	.071	.449	
	p-value	.059	.112	.227	-.467	-.045	0.000	-.285	.381	-.003	-.510	-.439	.059	-.179	.387	.527	.305	.008	-.040	-.584	.419	1.000	-.318	.280	-.138	.074
ΑΔ2	Tu1	.598	.323	.044	.000	.698	1.000	.010	.001	.978	.000	.000	.587	.178	.000	.000	.005	.942	.718	.000	.000	.000	.005	.013	.226	.526
	p-value	.025	-.099	-.227	-.082	-.345	0.000	-.038	-.210	.245	-.031	-.088	-.219	.209	.010	.090	-.142	.081	-.303	-.084	-.271	-.318	1.000	-.280	-.138	.443
ΑΔ3	Tu1	.823	.384	.044	.453	.002	1.000	.730	.059	.008	.774	.416	.042	.073	.521	.458	-.189	.883	.007	.883	.015	.005	.000	.013	.226	.000
	p-value	.032	-.025	.291	-.158	-.091	-.148	-.173	.185	-.034	-.254	-.123	-.029	0.000	.211	.005	.131	-.099	.096	-.343	.483	.280	-.280	1.000	-.027	-.148
ΑΔ4	Tu1	.773	.838	.010	.151	.419	.204	.117	.097	.757	.026	.254	.791	1.000	.944	.982	.222	.427	.813	.028	.000	.013	.013	.000	.809	.204
	p-value	0.000	.079	.836	.452	.318	.739	.301	-.234	-.079	.432	.439	.519	-.435	-.311	.015	-.294	.007	-.081	.403	-.201	.138	-.138	-.027	1.000	-.074
ΑΔ5	Tu1	1.000	.487	.000	.000	.005	.000	.006	.471	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.862	.008	.948	.470	.000	.071	.226	.226	.809	.526	
	p-value	.098	-.056	0.000	-.137	-.369	-.050	-.179	-.105	.199	-.133	-.267	-.149	.271	.047	.307	.133	.153	-.295	-.207	.087	.074	.443	-.148	-.074	1.000
	Tu1	.389	.632	1.000	.224	.002	.678	.116	.380	.081	.241	.016	.183	.024	.888	.008	.233	-.185	.011	.072	.449	.526	.000	.204	.526	

Πίνακας Συσχετίσεων

- Ο πιο βασικός παράγοντας για την παρακίνηση σύμφωνα με τους επιβλέποντες μηχανικούς είναι το αντικείμενο και οι διαδικασίες εκτέλεσης εργασίας. Οι επιβλέπον

- Επίσης, η **δυνατότητα εξέλιξης και οι σχέσεις με τους ανωτέρους είναι δύο παράγοντες όχι τόσο σημαντικοί για την παρακίνηση των επιβλεπόντων.**
- Τέλος, η **αμοιβή**, θεωρείται ένας από τους παράγοντες που δημιουργεί μεγάλη δυσαρέσκεια στους επιβλέποντες μηχανικούς.

Παράγοντας	Μέση τιμή
Αντικείμενο-Διαδικασίες	4,31
Ικανοποίηση-Προνόμια-Ευθύνη-Φόρτος	3,74
Σχέσεις με συναδέρφους	3,54
Εξέλιξη	3,52
Σχέσεις με ανωτέρους	3,33
Αμοιβή	3,28

2.2.2 Παραγοντική Ανάλυση

Πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση για την διαπίστωση των κύριων παραγόντων που ικανοποιούν εν τέλει τους μηχανικούς.

Ο έλεγχος ικανοποίησης της παραγοντικής διαδικασίας πραγματοποιείται μέσω του **KMO & Bartlett's Test** σύμφωνα με τον οποίο η τιμή προέκυψε **76% αρκετά κοντά στο επιθυμητό 80%** οπότε θεωρείται **ικανοποιητικό το μοντέλο που δημιουργήθηκε.**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.760 (76%)	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1755,032
	Βαθμοί ελευθερίας	300
	p-value	0,000

Πίνακας Ελέγχου ικανοποίησης παραγοντικής διαδικασίας

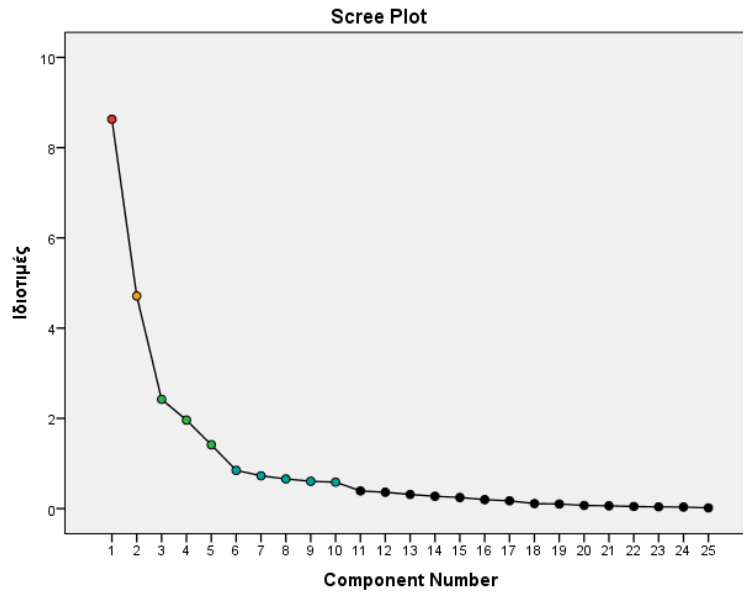
Σύμφωνα με την παραγοντική ανάλυση **το πρότυπο που δημιουργήθηκε περιείχε 5 παράγοντες:**

- Ο **πρώτος παράγοντας** περιέχει το μεγαλύτερο ποσοστό διακύμανσης 34,521 και χαρακτηρίζεται ως ο παράγοντας με την περισσότερη πληροφορία.
- Ο **δεύτερος παράγοντας** περιέχει 18,849% της διακύμανσης,
- ο **τρίτος περιέχει** 9,687% της διακύμανσης και
- ο **τέταρτος περιέχει** 7,847% της διακύμανσης και
- τέλος, ο **πέμπτος** 5,685% της διακύμανσης.

Μεταβλητές	Ιδιοτιμές			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Σύνολο	% της Διακύμανσης	Cumulative %	Σύνολο	% Διακύμανσης	Cumulative %
1	8,630	34,521	34,521	8,630	34,521	34,521
2	4,712	18,849	53,370	4,712	18,849	53,370
3	2,422	9,687	63,057	2,422	9,687	63,057
4	1,962	7,847	70,904	1,962	7,847	70,904
5	1,415	5,658	76,562	1,415	5,658	76,562
6	,848	3,393	79,955			
7	,727	2,909	82,864			
8	,657	2,628	85,491			
9	,605	2,421	87,912			
10	,585	2,341	90,254			
11	,392	1,569	91,823			
12	,362	1,448	93,271			
13	,313	1,252	94,523			
14	,273	1,093	95,616			
15	,246	,986	96,602			
16	,198	,793	97,395			
17	,172	,689	98,084			
18	,112	,447	98,530			
19	,102	,408	98,938			
20	,071	,283	99,221			
21	,061	,245	99,466			
22	,046	,184	99,650			
23	,038	,153	99,803			
24	,034	,135	99,938			
25	,016	,062	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας Καινούριων παραγόντων



Διάγραμμα Διαχωρισμού παραγόντων

Ο πίνακας που ακολουθεί έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς μέσω αυτού μπορούμε να δημιουργήσουμε και να δώσουμε ονόματα σε κάθε παράγοντα ανάλογα με τις μεταβλητές που περιέχει.

Ο πρώτος παράγοντας περιέχει συνολικά 9 μεταβλητές, ο δεύτερος 6, ο τρίτος 5, ο τέταρτος 2 κι ο πέμπτος 5.

Πρώτος παράγοντας: Συναισθηματική επιρροή εργασίας

Δεύτερος παράγοντας: Διαχείριση οργάνωσης Υπηρεσίας

Τρίτος παράγοντας: Διαδικαστική επιρροή Υπηρεσίας

Τέταρτος παράγοντας: Συνθήκες εργασίας

Πέμπτος παράγοντας: Αποδοχές σε εργασιακό περιβάλλον

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ: «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΔΕ)»

	Component				
	1	2	3	4	5
ΑΔ4	,678	,154	,590	,000	,047
Ε2	,924	,013	-,240	,117	-,098
Ι1	,917	,099	,032	,049	-,146
Ι3	,729	,377	,505	-,011	,030
Ι4	,559	,310	-,001	,264	,057
Ι7	,944	,109	-,094	,015	-,091
ΑΔ4	,678	,154	,590	,000	,047
ΣΑ1	,816	,168	-,204	,308	-,111
ΣΑ2	,643	-,395	,377	-,176	-,081
Ι6	-,272	,775	,024	,040	-,050
Α1	-,149	,586	-,013	,487	,442
ΣΣ3	-,731	,122	,052	-,082	,041
ΣΣ4	-,062	,735	,150	,212	,134
ΑΔ2	-,051	,397	-,346	-,653	,156
ΣΑ3	-,462	,337	-,557	,120	-,033
ΣΣ2	-,554	,394	,580	-,192	,233
ΑΔ5	-,211	,320	-,033	-,649	-,177
Ε3	-,588	-,390	,123	,111	-,487
ΑΔ1	-,464	-,136	,775	,011	-,050
ΑΔ5	-,211	,320	-,033	-,649	-,177
ΑΔ3	-,289	-,180	,255	,356	-,589
Α3	-,798	-,201	-,218	,324	-,159
Ι5	-,522	-,474	,113	,253	,300
Α2	,156	-,749	,018	-,432	,167
ΣΣ1	-,861	-,003	,074	,093	,146
Ι2	,306	-,641	,043	,232	,467
Ε1	,216	-,880	-,161	,054	,228
Extraction Method: Principal Component Analysis.					
a. 5 components extracted.					

Πίνακας 5 Σημαντικότητας μεταβλητών για κάθε παράγοντα

Κεφάλαιο 3

Συμπεράσματα-Προτάσεις

3.1 Αναλυτικά Συμπεράσματα

Παραλαμβάνοντας τα αποτελέσματα της έρευνας θα προσπαθήσουμε να τα αναλύσουμε αξιολογώντας την πολυετή εμπειρία της συγγραφέας στην εργασία αυτή, αλλά και την βιβλιογραφία που μελετήθηκε προκειμένου για την σύνταξη αυτής της μελέτης. Αναφερόμενοι βήμα -βήμα στα σημεία που προέκυψαν από τα αποτελέσματα θα δώσουμε μια εξήγηση στα αποτελέσματα αυτά.

Στον χώρο των επιβλεπόντων μηχανικών **το φύλο δεν αποτελεί πια καθοριστικό παράγοντα**. Η αποφοίτηση μεγάλου ποσοστού γυναικών από τις Πολυτεχνικές Σχολές Ελλάδας και εξωτερικού, έχει αλλάξει κατά πολύ την πραγματικότητα παλαιότερων ετών, και πλήθος γυναικών απασχολούνται στις επιβλέψεις των δημοσίων έργων. Στην έρευνά μας στο σύνολο 70 επιβλεπόντων οι 40 ήταν άνδρες και οι 30 γυναίκες ποσοστά που παρατηρεί κανείς εργαζόμενος σε αυτές τις Υπηρεσίες.

Αντιθέτως η ηλικία των συμμετεχόντων στη έρευνα δεν είναι μικρή. Τα 2/3 περίπου των συμμετεχόντων είναι άνω των 35 ετών γεγονός που οφείλεται σε δύο παράγοντες: στο ότι δεν έχουν πραγματοποιηθεί προσλήψεις τα τελευταία χρόνια και στο ότι προκειμένου να ανταποκριθεί κανείς στις ανάγκες του αντικειμένου πρέπει να έχει προηγούμενη εμπειρία στο χώρο των κατασκευών. Επίσης το ¼ των συμμετεχόντων είναι μεγαλύτεροι από 58

χρονών και είναι οι παλιοί έμπειροι μηχανικοί που δεν έχουν συνταξιοδοτηθεί ακόμη και παραμένουν συνήθως για πολλά χρόνια στο ίδιο αντικείμενο.

Οι παραπάνω ηλικίες συνάδουν και με τα **συντριπτικά ποσοστά έγγαμων** στο σύνολο του δείγματος. Οι ηλικίες που πλειοψηφούν δικαιολογούν αυτή την οικογενειακή κατάσταση. Αντιθέτως οι άγαμοι είναι μικρή μειοψηφία στις Υπηρεσίες αυτές.

Οι τίτλοι σπουδών είναι **μοιρασμένοι μεταξύ Ανώτατων και Ανώτερων Σχολών με συντριπτικά ποσοστά κατόχων μεταπτυχιακών τίτλων**. Οι διδακτορικοί τίτλοι είναι στην κατοχή μειοψηφίας. Στην πλειοψηφία τους οι επιβλέποντες έχουν πάρει τον βασικό τίτλο σπουδών και έχουν εξειδίκευση σε κάποια ειδικά αντικείμενα όπως περιβαλλοντικά, υδραυλικά, στατικά κ. λ. π. και ασχολούνται συνήθως με τα θέματα αυτά στις Υπηρεσίες τους.

Η **εμπειρία των επιβλεπόντων είναι συντριπτική σε ποσοστό περίπου 86%** έχουν εμπειρία μεγαλύτερη της δεκαετίας. Το εύρημα αυτό είναι αναμενόμενο αφού η μόνη ασφάλεια στην διαχείριση των θεμάτων που προκύπτουν στην καθημερινότητα της επίβλεψης είναι η προηγούμενη εμπειρία. Είναι μια ασφαλιστική δικλίδα προς την πιθανή αστοχία. Κάποιος άπειρος θα αποφύγει να «αναμετρηθεί» με τέτοια δαιδαλώδη παρακολούθηση έργου.

Το μεγάλο ποσοστό ατόμων με **σύμβαση αορίστου χρόνου** οφείλεται στην «προτίμηση» των Υπουργείων και Υπηρεσιών να συνάπτουν τέτοιες συμβάσεις. Τα τελευταία χρόνια στο Υπουργείο Μεταφορών και Υποδομών δεν έχουν υπάρξει καθόλου προσλήψεις μόνιμου προσωπικού.

Η **ικανοποίηση από την αμοιβή** φάνηκε μικρή από την πλειοψηφία του δείγματος των ερωτηθέντων. Πολύ πρόσφατα έγιναν μεγάλες περικοπές σε επιδόματα που λάμβαναν για πολλά χρόνια οι επιβλέποντες και με αυτά κατά κάποιον τρόπο ελάμβαναν επιμίσθιο λόγω της πολυπλοκότητας της εργασίας τους. Κατόπιν αυτών των περικοπών υπάρχει μεγάλη δυσαρέσκεια και πολλές μετακινήσεις μηχανικών προς θέσεις στο δημόσιο σε αντικείμενα με πολύ χαμηλότερο ρίσκο και πίεση.

Μεγάλο το ποσοστό στην περηφάνια για το επάγγελμά τους (57,14%) στους ερωτηθέντες. Παρά την δυσκολία του αντικειμένου, παρά τα καθημερινά προβλήματα, δείχνει να υφίσταται από μέρους τους πίστη στο

αντικείμενο και μία διάθεση προσφοράς. Το γεγονός ότι ξεκινάει κάτι από το μηδέν και το παρακολουθούν να υλοποιείται βήμα προς βήμα δείχνει να δίνει μια σημασία στην εργασία τους.

Συντριπτική (71,43%) και η δυσaréσκεια για τα προνόμια που δεν υπάρχουν και υφίσταντο στο παρελθόν. Μαζί με την μισθολογική υποβάθμιση η μη ύπαρξη κάποιου δέλεαρ για του εργαζόμενους καθιστά την δυσφορία εμφανή.

Η αίσθηση της ευθύνης της υπογραφής τους είναι σε εξαιρετικά μεγάλα ποσοστά (85,71%) στους ερωτώμενους. Η ευθύνη της επίβλεψης, το άγχος τους λάθους, τα μεγάλα χρηματικά ποσά που εκταμιεύονται μέσα από τις υπογραφές των λογαριασμών δικαιολογούν το «βάρος» της απάντησης αυτής.

Σε συνδυασμό με την ευθύνη είναι **και ο φόρτος εργασίας.** Σε ποσοστό 64,29% οι εργαζόμενοι δείχνουν να αναγνωρίζουν υψηλό φόρτο. Η δυσκολία του αντικειμένου σε συνδυασμό με τις κλειστές προθεσμίες, την νομοθεσία, τις διαδικασίες όλα τα απαιτούμενα βήματα, φορτώνουν τους επιβλέποντες με άγχος.

Το ερώτημα των **συνθηκών εργασίας** δείχνει να δίχασε τους ερωτηθέντες. Μισές θετικές (42,86%) οι απαντήσεις για τις συνθήκες εργασίας και μισές ουδέτερες(42,86%) . Οι επιβλέποντες που απάντησαν στην έρευνα δεν ανήκουν σε μια Υπηρεσία και δεν στεγάζονται σε ένα κτίριο όλοι. Είναι λοιπόν αναμενόμενο να υπάρχουν διαφορετικές γνώμες για τους χώρους δουλειάς οι οποίοι να σημειωθεί δεν είναι όλοι στην ίδια κτιριακή κατάσταση.

Στην **ερώτηση για τις δυνατότητες επιμόρφωσης** οι απαντήσεις ήταν κατά ποσοστό 42,86% θετικές. Οι υπόλοιποι μοιράζονται εξίσου από μερική διαφωνία έως ουδετερότητα στην απάντησή τους. Στην εκτίμηση αυτής της απάντησης πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι σε άλλες υπηρεσίες εύκολα μπορεί κανείς να λάβει άδεια για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, σε άλλες αυτό είναι αδύνατο λόγω του φόρτου εργασίας.

Στο ερώτημα της σιγουριάς **για την μονιμότητα της εργασίας,** η πλειοψηφία (57,12%) εμφάνισε αβεβαιότητα. Λόγω της περιόδου της έρευνας και με τις αναμενόμενες αλλαγές στο καθεστώς των δημοσίων υπαλλήλων

υπάρχει διάχυτη η εντύπωση ότι θα οδηγηθούν κάποια στιγμή σε απολύσεις ή εθελούσιες εξόδους.

Η επίβλεψη είναι κατά γενική παραδοχή μια ομαδική δράση. Η καλή λειτουργία της ομάδας καθορίζει σε μεγάλο βαθμό μια ήρεμη περίοδο κατασκευής του έργου. Για τούτο τον λόγο οι ερωτήσεις που αφορούν σχέσεις με συναδέλφους είναι σημαντικές. Δεν εμφανίστηκαν μεγάλα ποσοστά (28,57%) που να υποστηρίζουν αγαστή συνεργασία με συναδέλφους. Αντίστοιχα ένα όμοιο ποσοστό (28,57%) εμφανίζει μια ουδετερότητα στην απάντηση. Κάτω από τις απαντήσεις διαφαίνεται σαφώς η δυσκολία της λειτουργίας σε ομάδα.

Σε ερώτηση όπου εμφανίζεται **η δυσαρέσκεια για συναδέλφους που είναι ανεπαρκείς** το ποσοστό που το αναγνωρίζει δεν είναι μικρό (42,86%). Αποτελεί κοινό μυστικό στις δημόσιες υπηρεσίες ότι υφίστανται άτομα που αποφεύγουν την δουλειά και επιφορτίζουν κατά αυτό τον τρόπο τους συναδέλφους τους. Οι Υπηρεσίες που απευθυνθήκαμε δεν αποτελούν εξαίρεση του κανόνα.

Όταν το ερώτημα αφορά **σε διαπληκτισμούς με συναδέλφους**, τα ποσοστά διχάζονται. Το 35,71% δηλώνουν θετικά ότι υπάρχουν διαπληκτισμοί και συγκρούσεις μεταξύ επιβλεπόντων μηχανικών. Αντίστοιχο ποσοστό δηλώνει ότι δεν υπάρχουν διαπληκτισμοί μεταξύ των επιβλεπόντων. **Στον χώρο των μηχανικών είναι από δύσκολο έως αδύνατο να ζητήσεις την απομάκρυνσή σου από την επίβλεψη όταν αυτή είναι σε ισχύ.** Επειδή το οποιοδήποτε αίτημα του επιβλεπόντα να απομακρυνθεί από την θέση του γεννά απευθείας στους διοικούντες την υποψία ότι υπήρξε προσπάθεια από κάποιους εξωτερικούς παράγοντες να τον δελεάσουν (οικονομικά, ηθικά κ.λ.π.) η κάθε έριδα που προκύπτει στην ομάδα των επιβλεπόντων φροντίζουν σύντομα να λήγει. Η εμπειρία λοιπόν των προσώπων στα οποία απευθύνθηκε η έρευνα εξασφαλίζει και τα μικρά ποσοστά διαπληκτισμών.

Η εξέλιξη δεν είναι δημοφιλής στους επιβλέποντες μηχανικούς. Η τεχνική φύση της εργασίας τους απομακρύνει από διοικητικές αμιγώς θέσεις. Η διαχείριση έργων μεγάλων προϋπολογισμών και τεχνικής δυσκολίας, είναι από μόνη της μια μεγάλη καταξίωση. Για αυτό και στο ερώτημα **εάν η προαγωγή θα έδινε ικανοποίηση** στους ερωτώμενους το ποσοστό ήταν μοιρασμένο (57,14%)

Αντίστοιχη είναι εξέλιξη των επιβλεπόντων στην ιεραρχία . Οι διοικητικές θέσεις στο υπουργείο καλύπτονται συνήθως από πρόσωπα που δεν έχουν απόλυτη σχέση μόνο με το τεχνικό αντικείμενο αλλά μπορούν να διαφυλάξουν την πολιτική και κοινωνική διάσταση των έργων. Γι ' αυτό και οι ερωτώμενοι απαντούν **για μη δίκαια κριτήρια στις προαγωγές των υπαλλήλων σε ποσοστό περίπου 80%**.

Οι ερωτήσεις που αφορούν τα αντικείμενο και τις διαδικασίες φάνηκε να αγγίζουν τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης για αυτή την κατηγορία εργαζομένων. **Η στόχοι των Υπηρεσιών φαίνεται να μην είναι αναγνώσιμοι από τους** επιβλέποντες μηχανικούς. Σε ποσοστό συμφωνίας σχεδόν 80% δείχνουν να μην γνωρίζουν τι θέλει ο Οργανισμός τους από αυτούς.

Σε αντίστοιχα **πολύ μεγάλο ποσοστό συμφωνίας αρκετά και απόλυτης (σχεδόν 90%) αισθάνονται ότι η Υπηρεσία τους κρατά κρυφές πληροφορίες** που χρειάζονται για να εκτελέσουν το έργο τους. Δείχνουν να εργάζονται με έλλειψη της πλήρους εικόνας των προβλημάτων και των συνθηκών του έργου πράγμα εξαιρετικά επικίνδυνο αν αναλογιστεί κανείς την ευθύνη που αναλαμβάνουν. Και μέσα σε αυτό το κλίμα απαντούν καταφατικά σε ποσοστό **42,86% στην εμπλοκή τους με την γραφειοκρατία.**

Εάν προσθέσουμε σε όλα τα προηγούμενα ότι **σε ποσοστό σχεδόν 80% συμφωνίας, αισθάνονται ότι δεν τους επιτρέπουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους να πράξουν αυτοβούλως,** καταλαβαίνει κανείς ότι κάποιες από τις κινήσεις τους βρίσκονται σε «γκρίζα ζώνη»- εννοώντας ότι μπορεί να τους εμφανισθούν ενεργές παράμετροι που δεν έχουν προϋπολογισθεί και αντίστοιχες βέβαια ευθύνες.

Εντυπωσιακές τόσο που δεν αφήνουν περιθώριο αμφισβήτησης είναι οι απαντήσεις των επιβλεπόντων σε ερωτήματα που αφορούν **το ρίσκο που λαμβάνουν καθημερινά στην δουλειά τους και τον κίνδυνο να εμπλακούν σε πολύχρονες δικαστικές περιπέτειες.** Με ποσοστά πάνω από 80% και στις δύο ερωτήσεις φαίνεται η πλήρης γνώση του κινδύνου της δουλειάς τους.

3.2 Προτάσεις

Κλείνοντας την έρευνά μας και γνωρίζοντας ότι σε έναν δημόσιο Οργανισμό τίποτα δεν αλλάζει από την μια μέρα στην άλλη προτείνουμε κάποια μέτρα που πιθανόν να βελτιώσαν την παρακίνηση στην εργασία των επιβλεπόντων μηχανικών των Δημοσίων έργων

- **Αξιοκρατικές αξιολογήσεις του ήδη υπάρχοντος προσωπικού και των στελεχών.**

Ο νέος νόμος βρίσκεται στην σωστή κατεύθυνση. Οι διαδικασίες πρέπει να επιταχυνθούν και να αξιολογηθεί το σύνολο των υπαλλήλων. Το βέλτιστο θα ήταν να αξιολογηθούν από διεθνή οίκο με τις αντίστοιχες πιστοποιήσεις. Θα μπορούσε ειδικά για τους επιβλέποντες να καταρτιστεί Μητρώο Επιβλεπόντων στο οποίο να καταγράφεται το ιστορικό και η εμπειρία του κάθε μηχανικού και από το οποίο να αντλούνται και τα στελέχη θέσεων ευθύνης στο μέλλον.

- **Καθορισμό των στόχων του Υπουργείου στα θέματα έργων Υποδομής .**

Είναι σημαντικό το Υπουργείο να καθορίσει και να γνωστοποιήσει ,μέσω των στελεχών του, τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους που αφορούν τις επιβλέψεις των έργων .

- **Καλύτερη διάχυση της πληροφορίας**

Σε όλη την πυραμίδα των στελεχών του Υπουργείου πρέπει να υπογραμμισθεί η σημασία να εργάζεται κανείς χωρίς γκριζες ζώνες και σκοτεινά σημεία.

- **Δημιουργία Νομικού - Οικονομικού Τμήματος προς αρωγή των επιβλέψεων.**

Είναι τέτοιο το μέγεθος των προϋπολογισμών των έργων ανά την Ελλάδα που ένα Νομικό τμήμα για αρωγή πρώτης γραμμής στην φάση της κατασκευής, θα διευκόλυνε πολύ την κατάσταση και θα μείωνε το ρίσκο των επιβλεπόντων. Θα μπορούσε να τελεί υπό την σκέπη του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους που υφίσταται αυτή την στιγμή αλλά μόνο για γνωμοδοτήσεις μεγάλων ζητημάτων.

- **Κωδικοποίηση και απλοποίηση της Νομοθεσίας.**

Είναι αδύνατο να παρακολουθήσει κανείς σε καθημερινή βάση σωστά και χωρίς αστοχίες όλη αυτή την πολύπλοκη νομοθεσία. Θα μπορούσαν να δημιουργηθούν ομάδες εργασίας με την συμμετοχή των εν ενεργεία επιβλεπόντων ώστε να προωθηθεί η γρήγορη μετάβαση από το χάος σε μια σχετική τάξη.

- **Αξιοποίηση της εμπειρίας των στελεχών που αποχωρούν και διαρκή Εκπαίδευση**

Επιστήμονες μηχανικοί που έχουν μεγάλη θητεία σε επιβλέψεις θα πρέπει να αξιοποιούνται στην εκπαίδευση των νεώτερων. Μέσω των σεμιναρίων στο ΕΚΔΔΑ ή μέσω άλλου φορέα θα πρέπει να μεταφέρεται στα καινούργια στελέχη των επιβλέψεων η γνώση των παλαιών.

- **Τα στελέχη του Οργανισμού πρέπει να είναι Διαθέσιμα, Αξιόπιστα και Ειλικρινή.**

Όσοι βρίσκονται σε επιτελικές θέσεις θα πρέπει να είναι διαθέσιμοι για να ακούσουν, να επιλύσουν, να προτείνουν. Τα Υπουργεία είναι εξαιρετικά «κλειστοί» Οργανισμοί. Εάν δεν προσεγγίσουν με άλλον τρόπο υπαλλήλους που δέχονται και παίρνουν τέτοια ρίσκα για την εργασία τους, όπως οι επιβλέποντες των δημοσίων έργων δεν θα δημιουργήσουν αίσθημα εμπιστοσύνης και αξιοκρατίας. Θα πρέπει στις θέσεις της διοίκησης να υπάρχουν άνθρωποι που να γνωρίζουν τους τρόπους με τους οποίους θα χρησιμοποιήσουν τους ανθρώπινους πόρους που ήδη είναι διαθέσιμοι.

- **Υποβοήθηση των ομάδων επίβλεψης.**

Η επίβλεψη είναι μια ομαδική εργασία. Αυτό πρέπει να ενθαρρύνεται από τους επικεφαλής. Προκειμένου να συναποφασίζουν για ζητήματα υψηλού ρίσκου θα πρέπει αυτή η κουλτούρα να ενισχύεται στις Υπηρεσίες.

- **Βελτίωση των συνθηκών εργασίας.**

Βελτίωση των χώρων εργασίας και προσθήκη τεχνολογικών εφαρμογών που βοηθούν στην εκτέλεση της εργασίας.

- **Μοίρασμα της δουλειάς και νέο προσωπικό με μετακινήσεις από άλλες υπηρεσίες όπου απαιτείται.**

Ο φόρτος εργασίας πρέπει να είναι τέτοιος που να μην οδηγεί σε αστοχίες και παραβλέψεις. Η αναδιανομή των εργασιών και η προσθήκη και νέων ανθρώπων μπορεί να αποφορτίσει την κατάσταση.

- **Συνεχής Παρακίνηση και Επιβράβευση προσπαθειών.**

Το κάθε στέλεχος των υπηρεσιών αυτών, πρέπει να δείχνει με κάθε τρόπο στους επιβλέποντες μηχανικούς ότι η προσπάθεια που κάνουν αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται με κάποιον τρόπο. Μόνον έτσι θα υπάρχει το κίνητρο να καλυτερεύει ο καθένας στο πόστο του και να προωθείται το έργο του.

Μέρος Γ': Βιβλιογραφία

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Γέροντας, Α. (2000). Η Διοικητική Σύμβαση Δημοσίου Έργου. Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
2. Ζευγαρίδης, Σ., Σταματιάδης, Γ. (1992). Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού. Εκδόσεις ORGANOPUBLIKA, Αθήνα.
3. Κανελλόπουλος, Χ. (2008). Στελέχη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού(ΔΑΔ). Εκδόσεις icon, Αθήνα.
4. Μακροδημήτρης, Α.(2008). Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης.(Γ' Έκδοση), Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
5. Μητκίδης ,Χ. (2009). Συμβάσεις Δημοσίων Έργων, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
6. Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). Από την Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
7. Μουζά – Λαζαρίδη, Α.-Μ., (2006). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
8. Μπουραντάς Δ.(2002). Μανατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
9. Νικολάου Ι. (2006). Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο: Ελληνικές Μελέτες Περίπτωσης, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα.
10. Ξηροτύρη- Κουφίδου , Σ.(1992). Διοίκηση Προσωπικού. Εκδόσεις Κυριακίδη , Θεσσαλονίκη.
11. Παγκάκη, Γ. (1998). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, τόμος Α'. Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα.
12. Παπαλεξανδρή, Ν. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού . Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
13. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
14. Παπαλεξανδρή, Ν. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού . Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

15. Σταμόπουλος, Σ. (2000). Δίκαιο Δημοσίων Έργων. Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
16. Παπαλεξανδρή, Ν. (2008). Συγκριτική Έρευνα στις πρακτικές διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρώπη. Έκθεση Αποτελεσμάτων. Εκδόσεις CRANFIELD NETWORK , Αθήνα.
17. Ξηρουχάκης, Ν. (2005). Η Επίβλεψη Δημοσίων Έργων, Συνέδριο ΤΕΕ 19-21 Απριλίου 2005, Αθήνα.
18. Τάχος, Α.(1996). Ειδικό Διοικητικό Δίκαιο: Δημοσιουπαλληλικό Δίκαιο, (Δ΄ έκδοση). Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη.
19. Χατζηπαντελή, Π.,(1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα. Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
20. Χυτήρης, Λ. (1996). Οργανωσιακή Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις. Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα.
21. Ψημμένος, Ι. (2007). Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Ε Ε Ν Ο Γ Λ Ω Σ Σ Η

1. Belasco, J. (2000). Το πέταγμα του βούβαλου: Δώστε πρωτοβουλίες στους υπαλλήλους για να κάνετε την επιχείρησή σας να πετάξει. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
2. Dessler, G. (2012). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
3. Greenberg, J. (1997). Behavior in Organizations: Understanding and managing the human side of work. Upper Sandler River NJ: Prentice Hall.
4. Latham, G. (2007). Work Motivation. Foundation for Organizational Studies.
5. Maslow, A.H. (1987). Motivation and Personality. (3rd edition), Addison Wesley Longman Inc, USA.
6. Robbins, S. (2014). Management. Boston: Pearson
7. Saunders, Tosey, M., P. (2016). Handbook of research methods of Human Resource Development. Elgar.
8. William, M., (1988). Motivation and productivity in public sector: human service organization. New York: Quorum.
9. Spector, P., (1997). Job Satisfaction: Application Assessment, Causes and Consequences (Advanced Topics in Organizational Behavior), Edition 1., USA.

Μέρος Δ': Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

ΟΔΗΓΙΕΣ

ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο που έχετε στα χέρια σας, έχει συνταχθεί στα πλαίσια Διπλωματικής εργασίας στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: «Διοίκηση Επιχειρήσεων» (ΜΔΕ) του Ανοικτού Πανεπιστημίου της Κύπρου, και σκοπό έχει να ερευνήσει την έννοια της παρακίνησης στους επιβλέποντες μηχανικούς των Δημοσίων Έργων.

Η έρευνα είναι ανώνυμη.

Οι ερωτήσεις είναι απλές και εύκολες.

Θα σας παρακαλούσα να απαντήσετε με ειλικρίνεια.

ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

Πρόγραμμα Σπουδών : MBA Διοίκηση Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία - Θέμα: «Η έννοια της παρακίνησης στους Επιβλέποντες Μηχανικούς των Δημοσίων Έργων. Μελέτη Περίπτωσης: Γενική Γραμματεία Συγκοινωνιακών Υποδομών του Υπουργείου μεταφορών και Υποδομών.

Ε Ρ Ω Τ Η Μ Α Τ Ο Λ Ο Γ Ι Ο

ΜΕΡΟΣ Α': ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΥΛΟ:

Άνδρας	Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ:

25-35	36-46	47-57	58 και πάνω

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

Άγαμος	Έγγαμος	Άλλο

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ:

ΑΕΙ - ΤΕΙ	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό

ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ:

μέχρι 2	2-4	5-9	10 και πάνω

ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Μόνιμος	Συμβασιούχος Αορίστου Χρόνου	Συμβασιούχος Ορισμένου Χρόνου

ΜΕΡΟΣ Β΄: ΑΜΟΙΒΗ - ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ - ΠΡΟΝΟΜΙΑ- ΕΥΘΥΝΗ- ΦΟΡΤΟΣ- ΣΥΝΘΗΚΕΣ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ - ΣΙΓΟΥΡΙΑ - ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΑΝΩΤΕΡΟΥΣ - ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ - ΕΞΕΛΙΞΗ - ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Α Μ Ο Ι Β Η

1. Αισθάνομαι ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη για την εργασία μου ως επιβλέποντα μηχανικού:

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

2. Οι αυξήσεις στο μισθό των επιβλεπόντων μηχανικών τα τελευταία χρόνια είναι μικρές .

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

3. Αισθάνομαι ότι από την ηγεσία του Υπουργείου που εργάζομαι ότι **ΔΕΝ εκτιμάται η δουλειά του επιβλέποντος μηχανικού** όταν σκέφτομαι το μισθό που μου δίνουν.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

Ι Κ Α Ν Ο Π Ο Ι Η Σ Η - Π Ρ Ο Ν Ο Μ Ι Α - Ε Υ Θ Υ Ν Η - Φ Ο Ρ Τ Ο Σ

4. Αισθάνομαι περήφανος που κάνω τη δουλειά του επιβλέποντος μηχανικού.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

5. Υπάρχουν **προνόμια που σαν επιβλέποντες μηχανικοί ΔΕΝ έχουμε ενώ τα δικαιούμαστε.**

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

6. Ως επιβλέπων μηχανικός έχω **πολύ μεγάλη ευθύνη σε αυτά που υπογράφω.**

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

7. Ως επιβλέπων μηχανικός έχω **πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.**

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

8. Οι **συνθήκες στο χώρο εργασίας μου** είναι καλές (κτίριο, υγιεινή, φωτισμός, αερισμός κ.λ.π)

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

9. Η Υπηρεσία μου προσφέρει στους επιβλέποντες μηχανικούς **τη δυνατότητα να επιμορφωθούν.** (σεμινάρια , ημερίδες κ.λ.π.)

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

10. Ως επιβλέπων μηχανικός στο Υπηρεσία μου αισθάνομαι ότι έχω **μια σίγουρη δουλειά.**

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΑΝΩΤΕΡΟΥΣ

11. **Ο/Η προϊστάμενος μου είναι αρκετά ικανός** στη δουλειά του/της.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

12. **Η επικοινωνία με τους άμεσα ανώτερους μου στην ιεραρχία στην Υπηρεσία μου** κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

13. **Υπάρχουν συχνά διαπληκτισμοί και συγκρούσεις μεταξύ των άμεσα ανωτέρων στην ιεραρχία και των επιβλεπόντων μηχανικών** στην Υπηρεσία μου.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ

14. Σε γενικές γραμμές **συνεργάζομαι αγαστά με τους συναδέλφους επιβλέποντες μηχανικούς.**

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

15. Πιστεύω ότι πρέπει να δουλεύω περισσότερο στη δουλειά μου εξαιτίας **της ανεπάρκειας κάποιων από τους συναδέλφους μου.**

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

16. Υπάρχουν **συχνά διαπληκτισμοί και συγκρούσεις μεταξύ των επιβλεπόντων μηχανικών** κατά την συνεργασία στο αντικείμενο της δουλειάς.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

Ε Ξ Ε Λ Ι Ξ Η

17. Υπάρχουν **μικρές πιθανότητες για προαγωγή με δίκαια κριτήρια** στην Υπηρεσία μου.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

18. Η προαγωγή μου **θα μου έδινε ικανοποίηση.**

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

19. Οι άνθρωποι που δουλεύουν ως επιβλέποντες μηχανικοί μπορούν να **ανελιχθούν στην ιεραρχία του Υπουργείου πιο αργά σε σχέση με οποιονδήποτε άλλο Οργανισμό.**

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

Α Ν Τ Ι Κ Ε Ι Μ Ε Ν Ο - Δ Ι Α Δ Ι Κ Α Σ Ι Ε Σ

20. Οι στόχοι που κατά διαστήματα θέτει η Υπηρεσία στην οποία δουλεύω **ΔΕΝ μου είναι σαφείς.**

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

21. Συχνά αισθάνομαι **ότι οι ανώτεροι με κρατούν έξω από το σύνολο της πληροφορίας** που αφορά στο αντικείμενο που χειρίζομαι.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

22. Οι προσπάθειες μου για να κάνω σωστή επίβλεψη **συνήθως μπλοκάρονται από την γραφειοκρατία.**

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

23. Στις επιβλέψεις που μου αναθέτουν **αισθάνομαι ότι δεν μου επιτρέπουν να πράξω αυτοβούλως.**

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

24. Υπάρχει πάντα **το ρίσκο** για τους επιβλέποντες μηχανικούς να **εμπλακούν σε πολυετή δικαστήρια λόγω αστοχιών σε θέματα οικονομικά ή κατασκευαστικά ενός Έργου.**

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

25. Το ενδεχόμενο να εμπλακώ σε πολυετή δικαστήρια **λόγω αστοχιών σε θέματα οικονομικά ή κατασκευαστικά ενός Έργου με φοβίζει.**

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ

Σας ευχαριστώ πολύ!