



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον
Οργανισμό Ασφάλισης Υγείας (ΟΑΥ)**

ΙΓΝΑΤΙΟΥ ΑΡΓΥΡΟΥΛΛΑ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΔΡ. ΠΕΤΡΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2022

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον

Οργανισμό Ασφάλισης Υγείας (ΟΑΥ)

Αργυρούλλα Ιγνατίου

Επιβλέπων Καθηγητής

Δρ. Πέτρος Δημητρίου

Απρίλιος 2022

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον
Οργανισμό Ασφάλισης Υγείας (ΟΑΥ)**

Αργυρούλλα Ιγνατίου

Επιβλέπων Καθηγητής

Δρ. Πέτρος Δημητρίου

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

Απρίλιος 2022

Περίληψη

Η Παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού συνιστά ένα από τα σπουδαιότερα ζητήματα που οι Διοικήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν. Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να εξεταστούν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα: (1) Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του ΟΑΥ σε σχέση με τις υφιστάμενες μεθόδους παρακίνησης που υιοθετούνται; (2) Ποιες σύγχρονες μεθόδους παρακίνησης συμπεριλαμβανομένου και τις βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης, που υιοθετούνται κατά κόρον από τον ιδιωτικό τομέα, θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από τον ΟΑΥ; Η μεθοδολογία η οποία επιλέχθηκε προς εξέταση των υπό αναφορά ερευνητικών ερωτημάτων είναι τόσο ποσοτική μέσω ερωτηματολογίου στο οποίο δικαίωμα συμμετοχής είχε το προσωπικό του ΟΑΥ όσο και ποιοτική έρευνα μέσω ημιδομημένων προσωπικών συνεντεύξεων από τον Αναπληρωτή Γενικό Διευθυντή και από την προϊσταμένη της Διεύθυνσης του Ανθρώπινου Δυναμικού του ΟΑΥ με σκοπό να κατανοηθούν σε βάθος τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν σοβαρές αδυναμίες στις υφιστάμενες μεθόδους παρακίνησης που υιοθετούνται από τον ΟΑΥ καθότι διαφάνηκε ότι το ανθρώπινο δυναμικό του Οργανισμού δεν είναι ικανοποιημένο σε σχέση με το σύστημα αξιολόγησης, την παροχή ευκαιριών για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία, τις ευκαιρίες για εκπαίδευση, την επάρκειά των αμοιβών σε σχέση με τα προσόντα, την προϋπηρεσία τους και τη θέση εργασίας τους αλλά και σε σχέση με ανατροφοδότηση που λαμβάνουν αναφορικά με την απόδοσή τους. Παρόλα αυτά, η ιδιαίτερη φύση των εν λόγω προβλημάτων δυνατόν να ωθήσουν τον Οργανισμό στη σκιαγράφιση των ενδεδειγμένων γραμμών πλεύσης προβάλλοντας τις κατάλληλες μεθόδους παρακίνησης που θα οδηγήσουν με τη σειρά τους στη βελτίωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Ο ΟΑΥ θα μπορούσε να υιοθετήσει σύγχρονες μεθόδους παρακίνησης όπως είναι: η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών οι οποίοι θα συνδυάζουν την υψηλή παραγωγικότητα με την ικανοποίηση των υφισταμένων τους, ανασχεδιασμός θέσεων εργασίας, σχεδιασμός ενός αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης το οποίο στην ουσία θα ανταμείβει τους αποδοτικούς υπαλλήλους παρέχοντας κίνητρα μισθολογικά, διασύνδεση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με το σύστημα προαγωγών στη βάση καθορισμένης βαρύτητας καθώς και προτυποποίηση αποτελεσμάτων ως διαδικασία κινήτρου.

Summary

The motivation of employees is one of the most important issues that the management of any company or organization needs to address. The purpose of this postgraduate thesis is to examine the following research questions: (1) What is the degree of satisfaction of the employees of the Health Insurance Organization (HIO) in relation to the existing motivation methods? (2) What modern motivation methods, including best motivational practices, which are widely adopted by the private sector, could be adopted by the HIO? The selected methodology used for the examination of the research question is both quantitative (via the use of a questionnaire which was answered by the HIO employees) and qualitative (through semi-structured personal interviews of the Acting Director General and the Head of the Human Resources Department of HIO so that the results of the questionnaire could be interpreted). The results of the research revealed serious weaknesses in the existing motivation methods that are adopted by the HIO as it became clear that the employees of the Organization are not satisfied with the following: the evaluation system, the lack of opportunities for promotions, the opportunities for education, the adequacy of remuneration in relation to their qualifications, work experience and working position, and lastly the feedback they receive regarding their performance. However, the special nature of these issues may induce the Organization to outline appropriate framework by highlighting appropriate incentive methods that in turn will lead to employee's productivity. Therefore, HIO could adopt modern motivation methods such as: the development of leaders who will combine high productivity with the satisfaction of their employees, Job redesign, design a meritocratic evaluation system that will essentially reward efficient employees by providing salary incentives, connection of the performance appraisal system to the promotion system on a weighted basis and finally standardizing results as an incentive process.

Ευχαριστίες

Καταρχάς θα ήθελα να ευχαριστήσω το Δρ. Πέτρο Δημητρίου για την αγαστή συνεργασία και την πολύτιμη βοήθεια του ούτως ώστε να ολοκληρωθεί η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου αλλά κυρίως το Γιώργο μου για τη διαρκή στήριξη και κατανόηση που επέδειξαν καθ' όλη τη διάρκεια αυτού του ταξιδιού μέχρι την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1	1
Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 2	5
Βιβλιογραφική Επισκόπηση	5
2.1 Παρακίνηση-ορισμός	5
2.2 Θεωρίες Παρακίνησης	6
2.3 Μέθοδοι παρακίνησης-ανταμοιβές	9
2.3.1 Εξωτερικές ανταμοιβές	10
2.3.1.1 Μισθός/Αμοιβή	10
2.3.1.2 Περιβάλλον εργασίας	12
2.3.1.3 Πρόσθετες Παροχές/Ωφελήματα	12
2.3.1.4 Ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων-Ευκαιρίες Εκπαίδευσης	12
2.3.1.5 Παροχή ευκαιριών για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία	13
2.3.2 Εσωτερικές ανταμοιβές	14
2.4 Εξέταση μεθόδων παρακίνησης που υιοθετούνται από τον ιδιωτικό τομέα	16
2.4.1 Αναγκαιότητα παρακίνησης στον ευρύτερο δημόσιο τομέα	17
2.4.2 Η έννοια και το περιεχόμενο της παρακίνησης στον ευρύτερο δημόσιο τομέα	17
2.4.3 Μέθοδοι παρακίνησης που υιοθετούνται από το επιχειρησιακό μάνατζμεντ	19
2.5 Οργανισμός Ασφάλισης Υγείας	23
Κεφάλαιο 3	25
Ερευνητική Μεθοδολογία	25
3.1 Περιγραφή ερευνητικών εργαλείων	25
3.1.1 Ποσοτική έρευνα	26
3.1.2 Περιορισμοί Ποσοτικής Έρευνας	28
3.1.3 Ποιοτική έρευνα	28
3.1.4 Περιορισμοί Ποιοτικής Έρευνας	30
Κεφάλαιο 4	31
Παρουσίαση και Ανάλυση Δεδομένων της Έρευνας	31
4.1 Μέρος Α' Ερωτηματολογίου: Δημογραφικά στοιχεία	31
4.2 Μέρος Β' Ερωτηματολογίου: Μέθοδοι παρακίνησης οι οποίοι υιοθετούνται από τον Οργανισμό	34
4.3 Μέρος Γ' Ερωτηματολογίου: Υιοθέτηση νέων μεθόδων παρακίνησης	47

4.4 Προσωπικές Συνεντεύξεις από Αναπληρωτή Γενικό Διευθυντή και την Προϊσταμένη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του ΟΑΥ	58
Κεφάλαιο 5	62
Συζήτηση των Αποτελεσμάτων	62
5.1 Αξιολόγηση υφιστάμενων μεθόδων παρακίνησης που υιοθετούνται από τον ΟΑΥ	62
5.2 Αξιολόγηση εισηγήσεων για υιοθέτηση νέων μεθόδων παρακίνησης από τον ΟΑΥ	65
Κεφάλαιο 6	70
Επίλογος	70
Παράρτημα Α	72
Ερωτηματολόγιο	72
Παράρτημα Β	77
Αντιστοιχία ερευνητικών ερωτημάτων-μεταβλητών-ερωτήσεων ερωτηματολογίου	77
Παράρτημα Γ	83
Ερωτήσεις Συνεντεύξεων	83
Βιβλιογραφία	85

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η Παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού συνιστά ένα από τα σπουδαιότερα ζητήματα που οι Διοικήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν. Ειδικότερα, οι Διοικήσεις οφείλουν να εξεύρουν εκείνες τις μεθόδους παρακίνησης για να επιδιωχθεί η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των υπαλλήλων αλλά και να επιτευχθεί η δέσμευση τους ως προς το όραμα και την αποστολή του Οργανισμού (Ρωσσίδης 2015: 3).

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να εξετάσει τις μεθόδους παρακίνησης οι οποίες υιοθετούνται από τον Οργανισμό Ασφάλισης Υγείας (ΟΑΥ), ένα νεοσύστατο Οργανισμό, ο οποίος συστάθηκε δυνάμει Νόμου το 2001, και έχει ως αποστολή του την εφαρμογή γενικού συστήματος υγείας στην Κύπρο. Ειδικότερα, θα εξεταστεί ο βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων σε σχέση με τις υφιστάμενες μεθόδους παρακίνησης που υιοθετούνται από τον ΟΑΥ προσαρμοσμένες στις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει ένας οργανισμός δημοσίου δικαίου. Περαιτέρω, θα εξεταστούν οι σύγχρονες μέθοδοι παρακίνησης, συμπεριλαμβανομένου και οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης που υιοθετούνται κατά κόρον από τον ιδιωτικό τομέα, προκειμένου να υιοθετηθούν από τον ΟΑΥ ώστε να ενισχυθεί η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του προσωπικού του.

Ως εκ τούτου θα εξεταστούν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τις υφιστάμενες μεθόδους παρακίνησης που υιοθετούνται από τον ΟΑΥ;

2. Ποιες σύγχρονες μεθόδους παρακίνησης συμπεριλαμβανομένου και τις βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης, που υιοθετούνται κατά κόρον από τον ιδιωτικό τομέα, θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από τον ΟΑΥ;

Είναι ήδη γνωστές τόσο οι θεωρίες όσο και η βιβλιογραφία που έχει αναπτυχθεί γύρω από το θέμα της παρακίνησης καθώς και οι προσπάθειες που καταβάλλονται για την ανάπτυξη τεχνικών μεθόδων παρακίνησης των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης (Ρωσίδης 2015:2). Παρόλα αυτά, η βιβλιογραφία παρουσιάζεται ανεπαρκής σε σχέση με τη μελέτη παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού σε νεοσύστατους οργανισμούς που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα στην Κύπρο.

Ως εκ τούτου, κρίθηκε αναγκαία και επιτακτική η μελέτη του θέματος εστιάζοντας σε ένα νεοσύστατο Οργανισμό όπως είναι ο ΟΑΥ. Πέραν από την εξέταση των υφιστάμενων μεθόδων θα εξεταστούν και νέοι μέθοδοι παρακίνησης οι οποίοι θα βελτιώσουν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων του ΟΑΥ εξοπλίζοντας τον με σύγχρονα επιχειρησιακά εργαλεία τα οποία θα βελτιώσουν τη συνολική λειτουργία του Οργανισμού. Η ανεύρεση νέων μεθόδων παρακίνησης για τους υπαλλήλους του ΟΑΥ εμπεριέχει ιδιαίτερα σημαντική κοινωνικοοικονομική αξία, δεδομένου ότι ασχολείται με ένα εξαιρετικό κρίσιμο στοιχείο του δημόσιου βίου όπως είναι η αποτελεσματικότητα του ΟΑΥ ο οποίος είναι υπεύθυνος για την προαγωγή συστήματος κοινωνικής ασφάλισης για παροχές υγείας.

Ακολούθως, θα πραγματοποιηθεί μια σύντομη περιγραφή των κεφαλαίων που θα αναπτυχθούν κατωτέρω. Ειδικότερα, στο Κεφάλαιο 2 θα πραγματοποιηθεί επισκόπηση της βιβλιογραφίας όπου θα αναλυθούν οι σημαντικότερες ερευνητικές προσπάθειες και δη θεωρίες που αποτέλεσαν σταθμό για την εξέλιξη της παρακίνησης στα πλαίσια ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Η θεωρητική επισκόπηση των κυρίαρχων θεωριών παρακίνησης θα αποτελέσει το έναυσμα για να αναλυθούν οι κυριότερες ανταμοιβές τόσο εξωτερικές όσο και εσωτερικές, τις οποίες προσβλέπει ένα άτομο αποτελώντας κινητήριο δύναμη της αποδοτικής συμπεριφοράς του και επιδρώντας άμεσα στην ικανοποίηση του.

Ακολούθως, θα εξεταστούν οι τεχνικές παρακίνησης που υιοθετεί το επιχειρησιακό μάνατζμεντ και δυνατόν να υιοθετηθούν και από τον ΟΑΥ προκειμένου να βελτιωθεί

τόσο η αποδοτικότητα όσο και η αποτελεσματικότητά του. Περαιτέρω, θα επεξηγηθεί η αναγκαιότητα παρακίνησης και θα εξεταστεί η έννοια και το περιεχόμενο της παρακίνησης στον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα. Πριν την εξέταση του τρίτου κεφαλαίου θα πραγματοποιηθεί μια σύντομη περιγραφή σε σχέση με την λειτουργία και το υφιστάμενο καθεστώς του ΟΑΥ.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί περιγραφή και αιτιολόγηση της ερευνητικής μεθοδολογίας που εφαρμόστηκε προκειμένου να εξεταστούν τα δύο ερευνητικά ερωτήματα. Ειδικότερα, θα επεξηγηθεί η χρήση ποσοτική πρωτογενής έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίου στο οποίο δικαίωμα συμμετοχής είχαν όλοι οι εργαζόμενοι του ΟΑΥ καθώς και η χρήση ποιοτικής έρευνας μέσω ημιδομημένων προσωπικών συνεντεύξεων τόσο από τον Αναπληρωτή Γενικό Διευθυντή του Οργανισμού όσο και από την προϊσταμένη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί παρουσίαση και ανάλυση των δεδομένων τόσο του ερωτηματολογίου όσο και των συνεντεύξεων ενώ στο κεφάλαιο 5 θα πραγματοποιηθεί η συζήτηση των αποτελεσμάτων.

Όπως θα διαφανεί και κατωτέρω, τόσο από τα αποτελέσματα της ποσοτικής όσο και της ποιοτικής έρευνας καταδεικνύονται τεράστιες αδυναμίες στις υφιστάμενες μεθόδους παρακίνησης που υιοθετούνται από τον ΟΑΥ. Ειδικότερα, θα διαφανεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό του Οργανισμού δεν είναι ικανοποιημένο σε σχέση με το σύστημα αξιολόγησης, την παροχή ευκαιριών για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία, τις ευκαιρίες για εκπαίδευση, την επάρκειά των αμοιβών σε σχέση με τα προσόντα, την προϋπηρεσία τους και τη θέση εργασίας τους αλλά και σε σχέση με ανατροφοδότηση που λαμβάνουν αναφορικά με την απόδοσή τους.

Ως εκ των ανωτέρω, η ιδιαίτερη φύση των εν λόγω προβλημάτων δυνατόν να ωθήσουν τον Οργανισμό στη σκιαγράφηση των ενδεδειγμένων γραμμών πλεύσης προβάλλοντας τις κατάλληλες μεθόδους παρακίνησης που θα οδηγήσουν με τη σειρά τους στη βελτίωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Το παράδειγμα του ιδιωτικού τομέα, δεσπάζει ως ένας «ιδιότυπος» οδηγός βέλτιστων πρακτικών, ο οποίος στην ουσία διατίθεται προς εκμετάλλευση από τον ΟΑΥ.

Ο ΟΑΥ θα μπορούσε να ενισχύσει την απόδοση του, υιοθετώντας σύγχρονες μεθόδους παρακίνησης όπως είναι η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών οι οποίοι θα καταφέρουν να συνδυάσουν την υψηλή παραγωγικότητα με την ικανοποίηση των υφισταμένων τους, ανασχεδιασμός θέσεων εργασίας, αναγνώριση των προσπαθειών που καταβάλλονται, σχεδιασμός ενός σύγχρονου και αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης το οποίο στην ουσία θα ανταμείβει τους αποδοτικούς υπαλλήλους παρέχοντας κίνητρα μισθολογικά χωρίς στην ουσία να αυξάνονται αλλά να ανακατανέμονται τα λειτουργικά έξοδα, διασύνδεση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με το σύστημα προαγωγών στη βάση καθορισμένης βαρύτητας καθώς και προτυποποίηση αποτελεσμάτων ως διαδικασία κινήτρου .

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Στο παρόν κεφάλαιο θα επιτευχθεί επισκόπηση της βιβλιογραφίας εστιάζοντας κυρίως στις θεωρίες οι οποίες αποτέλεσαν σταθμό για την εξέλιξη της παρακίνησης μελετώντας παράλληλα τις κυριότερες ανταμοιβές (εξωτερικές και εσωτερικές) οι οποίες αποτελούν την κινητήρια δύναμη της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ακολούθως, θα εξεταστούν οι βέλτιστες τεχνικές παρακίνησης που υιοθετούνται από τον ιδιωτικό τομέα υποδεικνύοντας την ανάγκη για αλλαγή και βελτίωση των τεχνικών παρακίνησης που υιοθετούνται από τον ΟΑΥ.

2.1 Παρακίνηση-ορισμός

Στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία επικρατεί πληθώρα ορισμών αναφορικά με τον όρο «παρακίνηση». Συγκεκριμένα σύμφωνα με το Baron (1991) η παρακίνηση συνιστά *«μια εσωτερική διαδικασία που ενεργοποιεί, καθοδηγεί και υποστηρίζει τη συμπεριφορά και ιδιαίτερα τη συμπεριφορά με προσανατολισμένους στόχους»*.

Ο Χυτήρης (2001) έχει καθορίσει ένα άλλο ορισμό σύμφωνα με τον οποίο παρακίνηση *«είναι το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της διοίκησης να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο»*.

Επιπρόσθετα, ο Pinder (1984) διατύπωσε την παρακίνηση ως *«ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή από το περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία»* ενώ σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2007) ως παρακίνηση θεωρείται *«η διαδικασία που εξηγεί την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή ενός ατόμου προς ένα συγκεκριμένο στόχο»*.

2.2 Θεωρίες Παρακίνησης

Η σχετική αρθρογραφία και βιβλιογραφία σε σχέση με την παρακίνηση είναι ιδιαιτέρως πλούσια. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι σημαντικότερες ερευνητικές προσπάθειες που αποτέλεσαν σταθμό για την εξέλιξη της παρακίνησης στα πλαίσια ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, του Abraham Maslow (1954), οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους, οι οποίες διακρίνονται σε 5 ξεχωριστές κατηγορίες: α) φυσιολογικές (τροφή, νερό, οξυγόνο, ενδυμασία) β) ασφάλειας (η αναγκαιότητα για προστασία από τους κινδύνους του περιβάλλοντος και ασφάλειας για το μέλλον), γ) κοινωνικότητας (αγάπη, στοργή, η πεποίθηση ότι ανήκει σε μια ομάδα και γίνεται αποδεκτός από αυτήν δ) αυτοεκτίμηση (ανάγκη για εκτίμηση τόσο από το ίδιο το άτομο προς τον εαυτό του όσο και από το περιβάλλον του, για να αποκτήσει ελευθερία και ανεξαρτησία) και ε) αυτοεκπλήρωση (η ανάγκη να αναπτύξει κανείς ολοκληρωτικά τις ικανότητες τους και να φθάσει αυτό που αντιλαμβάνεται ως ιδανικό) (Χατζηπαντελη 1999: 64) .

Οι ανάγκες αυτές δημιουργούν μια πυραμίδα ιεραρχίας, όπου στη βάση της βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες και στην κορυφή οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Σύμφωνα με τον Maslow, για να εμφανιστεί μια κατηγορία αναγκών, θα πρέπει να ικανοποιηθεί έστω και εν μέρει το αμέσως κατώτερο επίπεδο. Αν μια ανάγκη εκπληρωθεί, η δύναμη της να λειτουργεί ως κίνητρο ελαττώνεται, με εξαίρεση την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης η οποία δεν εκπληρώνεται ποτέ. Παρά τις αδυναμίες που έχουν εντοπίσει οι επικριτές της υπό αναφοράς θεωρίας, αποτελεί την πρώτη θεωρία που έχει καταδείξει ότι υπάρχουν κίνητρα τα οποία είναι διαφορετικά από τα οικονομικά και ότι αυτό που λειτουργεί ως κίνητρο για ένα άνθρωπο μπορεί να μην έχει καμία δύναμη σε ένα άλλο άνθρωπο.(Χατζηπαντελη 1999:64).

Σύμφωνα με το Herzberg (1957) ο οποίος υποστήριξε τη θεωρία της παρακίνησης-υγιεινής, ελέγχοντας τις πιθανές αιτίες οι οποίες προκαλούν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στην εργασία κατέληξε σε δύο βασικούς παράγοντες ήτοι της «υγιεινής» ή «διατήρησης» και στους παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα. Οι παράγοντες υγιεινής εκθέτουν τη σχέση του εργαζομένου με το περιβάλλον εργασίας και έχουν σχέση με την αμοιβή, την

ασφάλεια, τις κοινωνικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο εργασίας, τη βαθμίδα και το κύρος της θέσης καθώς και την πολιτική της επιχείρησης. Οι εν λόγω παράγοντες δεν θα καταλήξουν από μόνοι τους στην παρακίνηση αλλά συνιστούν προϋπόθεση τους καθότι όταν δεν είναι ευνοϊκοί οδηγούν στη δυσαρέσκεια. Αντιθέτως, υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι αναλύουν τη σχέση του εργαζομένου με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας και έχουν σχέση με το περιεχόμενο της, τις ευθύνες που θα επιφέρει, την αναγνώριση που θα προσφέρει καθώς και τις δυνατότητες για δημιουργία και ολοκλήρωση. Οι υπό αναφορά παράγοντες επειδή συνδέονται με την αυτοπραγμάτωση οδηγούν σε πιο μεγάλη προσπάθεια και ως εκ τούτου αποτελούν κίνητρα (Χατζηπαντελή 1999:65).

Με βάση τα αποτελέσματα του ο Herzberg προωθεί ως λύση για το θέμα της παρακίνησης τον «εμπλουτισμό» της εργασίας. Ο όρος αυτός περιλαμβάνει την «κάθετη» επέκταση των καθηκόντων μίας θέσης εργασίας, ούτως ώστε να συμπεριλάβει στοιχεία σχεδιασμού και ελέγχου. Περαιτέρω, ο Herzberg εισηγείται την άμεση ανατροφοδότηση στους εργαζομένους αλλά και τη δυνατότητα να βλέπουν την συμβολή τους στο τελικό προϊόν της επιχείρησης (Χατζηπαντελή 1999:65).

Ακολούθως, ο Adams (1965) ανέπτυξε τη θεωρία της Δικαιοσύνης σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι θέλουν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με οργανώσεις. Η αίσθησης της δικαιοσύνης προκύπτει μέσω μιας διαδικασίας συγκρίσεων, στη βάση της οποίας αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών της οργάνωσης. Ως προσφορά του εργαζόμενου λογίζεται η ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, τα τυπικά και ουσιαστικά του προσόντα, οι ειδικές του γνώσεις κ.α. Περαιτέρω, ως απολαβές λογίζονται οι αποδοχές, οι ηθικές αμοιβές, η αναγνώριση κ.α. Επομένως, σύμφωνα με τη θεωρία του Adams, το μέλος (X) μιας οργάνωσης συγκρίνει το λόγο της προσφοράς (Π) προς τις απολαβές του (Α) με αυτόν κάποιου άλλου μέλους (Ψ) που λειτουργεί ως πρόσωπο αναφοράς. Σε περίπτωση που κάποιο άτομο πιστεύει ότι οι λόγοι δεν είναι ίσοι, δηλαδή ότι υφίσταται αδικία θα προσπαθήσει να την εξαλείψει με διάφορους τρόπους: αλλάζοντας την προσφορά ή τις απολαβές του, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά του προσώπου αναφοράς, αλλάζοντας άποψη ή ακόμη εγκαταλείποντας την οργάνωση (Χατζηπαντελή 1999:68).

Ακολούθως ο Victor Vroom (1964) πρότεινε τη θεωρία των προσδοκιών όπου προσπάθησε να αναλύσει τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο θα διαλέξει μια

συγκεκριμένη οδό δράσης. Η εν λόγω θεωρία προτείνει ότι η προθυμία ενός προσώπου να ενεργήσει εξαρτάται από τρεις παράγοντες: α) η αξία που έχει για το άτομο κάθε ένα από τα αποτελέσματα της ενέργειας β) την αντίληψη για το ενδεχόμενο που υπάρχει η εν λόγω ενέργεια να οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα γ) την ελπίδα του ότι προσπαθώντας θα εκτελέσει με επιτυχία την ενέργεια (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001:205).

Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία θα πρέπει να διαχωρίζονται σαφώς η σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια, την απόδοση και την ανταμοιβή ενώ θα πρέπει η τελευταία να εκπληρώνει κάποια ανάγκη. Αυτό εξηγεί γιατί η αποτελεσματικότητα των χρηματικών κινήτρων αυξάνει με το ύψος τους και με την χρονική τους σύνδεση προς τη στιγμή της απόδοσης. Περαιτέρω, η θεωρία των προσδοκιών επεξηγεί γιατί τα εσωτερικά κίνητρα ήτοι αυτά που συνδέονται με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, είναι πιο δυνατά: καθότι στην περίπτωση αυτή η απόδοση ελέγχεται σε πιο μεγάλο βαθμό από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Ακόμη και η ίδια απόδοση συνιστά ανταμοιβή, κάτι το οποίο αυξάνει παράλληλα την τιμή της προσδοκίας ανταμοιβής. (Χατζηπαντελή 1999:70).

Οι Porter και Lawler (1968) ανέπτυξαν περαιτέρω τη θεωρία του Vroom και παρουσίασαν ένα μεγαλύτερο φάσμα εννοιών προσφέροντας μια πιο ολοκληρωμένη ερμηνεία του φαινομένου της παρακίνησης. Το μοντέλο που ανέπτυξαν οι Porter και Lawler είναι οι δύο βασικές παραδοχές της θεωρίας των προσδοκιών ήτοι ότι η προσπάθεια η οποία καταβάλλεται από τον κάθε εργαζόμενο ορίζεται από την αξία που έχουν για αυτούς οι προσφερόμενες ανταμοιβές και από την αντίληψη τους για τη δυνατότητα να λάβουν τις ανταμοιβές αυτές (Χατζηπαντελή 1999:70).

Ο Alderfer (1969) ασχολήθηκε με τη θεωρία των αναγκών ύπαρξης-κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης, ξεκινώντας από την πυραμίδα της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow. Ο Alderfer μείωσε τις πέντε κατηγορίες των αναγκών του Maslow σε τρεις ήτοι στις ανάγκες ύπαρξης στις οποίες συγκαταλέγονται οι βιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας, στις ανάγκες κοινωνικών σχέσεων στις οποίες περιλαμβάνονται οι κοινωνικές ανάγκες και στις ανάγκες ανάπτυξης στις οποίες υπάγονται τόσο οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση όσο και αυτοεκτίμηση (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001:205).

Η υπό αναφορά θεωρία συμπληρώνει τη θεωρία του Maslow χωρίς να επικεντρώνεται στην ιεραρχική κατάταξη των ανθρώπινων αναγκών αλλά υποστηρίζοντας ότι δεν είναι

αναγκαίο ένα άτομο να έχει εκπληρώσει πλήρως ένα επίπεδο αναγκών ούτως ώστε να επιδιώκει την ικανοποίηση των αναγκών ενός ανώτερου επιπέδου. Τουναντίον, υπάρχει το ενδεχόμενο αδυναμίας να ικανοποιηθεί μία κατηγορία αναγκών και να οδηγηθεί το άτομο να επιδιώξει την ικανοποίηση αναγκών κατώτερου επιπέδου (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001:206).

Οι Lotham και Locke (1979) ανέπτυξαν τη θεωρία της στοχοθεσίας σύμφωνα με την οποία οι στόχοι καθώς βρίσκονται πιο κοντά στην πράξη σε σχέση με τις ανάγκες και τις αξίες θα πρέπει να ερμηνεύουν τη συμπεριφορά με μεγαλύτερη ακρίβεια (Χατζηπαντελη 1999:69).

Ως εκ των ανωτέρω, η θεωρητική επισκόπηση των κυρίαρχων θεωριών παρακίνησης αποτελεί το έναυσμα για να εντοπιστούν οι κυριότεροι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων του ΟΑΥ. Ειδικότερα, στο επόμενο κεφάλαιο θα εξεταστούν γενικότερα οι μέθοδοι παρακίνησης οι οποίοι δυνατό να υιοθετηθούν από ένα Οργανισμό προκειμένου να συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων με σκοπό την αποτελεσματική και αποδοτική εργασία.

2.3 Μέθοδοι παρακίνησης-ανταμοιβές

Οι ανταμοιβές τις οποίες προσβλέπει ένα άτομο για να προσφέρει τις ικανότητες τους σε ένα οργανισμό συνιστούν κινητήριο δύναμη της αποδοτικής συμπεριφοράς του και επιδρούν άμεσα στην ικανοποίησή του, προσδιορίζοντας παράλληλα τις περαιτέρω προσπάθειες του. Οι ανταμοιβές διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες στις εξωτερικές που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας και τις εσωτερικές οι οποίες σχετίζονται με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001:211)

Ως εξωτερικές ανταμοιβές θεωρούνται οι οικονομικές ανταμοιβές, οι συνθήκες εργασίας και εξασφάλιση της απασχολήσεως. Από την άλλη ως εσωτερικές ανταμοιβές θεωρούνται οι ψυχολογικές ανταμοιβές, αυτές οι οποίες καλύπτουν τις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, οι ανάγκες εκτιμήσεως και οι ανάγκες αυτοεκπληρώσεως. (Ξηροτύρη- Κουφίδου 2001:212)

Ακολούθως, θα εξεταστούν γενικότερα οι μέθοδοι οι οποίοι υιοθετούνται από ένα Οργανισμό και δυνατόν να αποτελέσουν κίνητρα για την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων του.

2.3.1 Εξωτερικές ανταμοιβές

Ειδικότερα, οι εξωτερικές ανταμοιβές και δη οι οικονομικές ανταμοιβές διαχωρίζονται σε άμεσες και έμμεσες. Στις άμεσες ανταμοιβές συμπεριλαμβάνονται οι μισθοί, τα ημερομίσθια, τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη, τα διάφορα συστήματα οικονομικών κινήτρων. Στις έμμεσες οικονομικές ανταμοιβές συμπεριλαμβάνονται τα διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα προγράμματα αποκτήσεως μετοχών, η υγειονομική ασφάλιση, η χρονική διάρκεια εργασίας, η χρονική διάρκεια της κανονικής άδειας, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση (Ξυροτύρη- Κουφίδου 2001:212)

2.3.1.1 Μισθός/Αμοιβή

Η αμοιβή συνιστά για τους υπαλλήλους την κύρια πηγή εισοδήματος ενώ για τον Οργανισμό, από την μία συνιστά δαπάνη και από την άλλη καθοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων του εφόσον ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών του είναι αυτό που ως συνήθως καθορίζει την απόδοσή τους. (Παπαλεξανδρη και Μπουραντάς 2003:377) Ο μισθός συνιστά ανταπόδοση προς τον υπάλληλο για την συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού. Κάθε υπάλληλος ανεξάρτητα από την μορφή, το είδος και τη θέση εργασίας του, συνιστά ουσιαστικό στοιχείο του Οργανισμού (Παπαλεξανδρη και Μπουραντάς 2003:378).

Η παρακινητική δύναμη του χρήματος έχει συζητηθεί εκτενώς από τη διεθνή βιβλιογραφία. Αρκετοί θεωρούν ότι η αμοιβή δυνατόν να δράσει ως παράγοντας υποκίνησης διότι συνιστά μέσο για την ικανοποίηση όχι μόνο των φυσιολογικών αναγκών αλλά και των ανώτερων όπως είναι η ασφάλεια και το κύρος. Παρόλα αυτά για να μπορέσει η αμοιβή να δράσει ως κίνητρο κρίνεται απαραίτητο όπως αυτή συνδεθεί την απόδοση. Πολλές έρευνες έχουν καταδείξει πως όταν η αμοιβή εξαρτάται από την απόδοση, οι ατομικές και οι ομαδικές αποδόσεις είναι υψηλότερες σε σχέση με τις περιπτώσεις που το ενδεχόμενο αυτό απουσιάζει (Παπαλεξανδρη και Μπουραντάς 2003:379).

Σημειώνεται ότι η αποτελεσματικότητα των οικονομικών ανταμοιβών ως κίνητρο διαφέρει από άτομο σε άτομο σε σχέση με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο της θέσεως και των αποδοχών, το επίπεδο μορφώσεως κ.α. Αυτό σημαίνει ότι ένας οργανισμός είναι σε θέση να επηρεάσει, υπό ορισμένες προϋποθέσεις, την αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων του ώστε καταφέρει την ολοκληρωτική χρησιμοποίηση των ικανοτήτων τους (Ξυροτύρη-Κουφίδου 2000:212). Οι εν λόγω προϋποθέσεις θα μπορούσαν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες ήτοι:

(α) στην άμεση σύνδεση μεταξύ χρηματικής ανταμοιβής και επιδόσεως. Η σύνδεση αυτή είναι εύκολη σε έργα όπου η επίδοση δύναται να μετρηθεί επακριβώς δηλαδή σε έργα κατωτέρω βαθμίδων της οργανώσεως. Στις μεσαίες και ανώτερες βαθμίδες όπου ένεκα της φύσεως του έργου δεν είναι εφικτή η εφαρμογή των συστημάτων οικονομικών κινήτρων, καθορίζεται κάποια βασική αμοιβή και πέραν από αυτή χορηγούνται πρόσθετες παροχές υπό την μορφή επιδομάτων, ανάλογα με το βαθμό στον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί (Ξυροτύρη-Κουφίδου 2000:212).

Η αμοιβή βάσει επίδοσης είναι ίσως η πιο κατάλληλη για να αποδείξει στους υπαλλήλους την ύπαρξη δυνατής σχέσης μεταξύ των αποδόσεων τους και των ανταμοιβών που λαμβάνουν. Οι ανταμοιβές που κατανέμονται αποκλειστικά με βάση τους παράγοντες που δεν σχετίζονται με την απόδοση-αρχαιότητα, εργασιακό τίτλο ή αυξήσεις λόγω του κόστους ζωής πιθανόν να μην παροτρύνουν τους υπαλλήλους να καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια κατά την εκτέλεση της εργασίας τους (De Cenzo, Robbins and Verhulst 2015:389).

(β) στην κατανόηση από τον εργαζόμενο της σύνδεσης μεταξύ της πρόσθετης χρηματικής ανταμοιβής και επιδόσεως. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο θα πρέπει η διαδικασία με την οποία χορηγούνται οι πρόσθετες χρηματικές ανταμοιβές να στηρίζονται σε ένα απλό σύστημα, να γνωστοποιηθεί το σύστημα και να αναλυθεί με όλες τις λεπτομέρειες στους εργαζομένους εξετάζοντας παράλληλα κατά πόσο έγινε κατανοητό στηριζόμενοι σε ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων. (Ξυροτύρη-Κουφίδου 2001: 213)

2.3.1.2 Περιβάλλον εργασίας

Σε σχέση με τις συνθήκες εργασίας σημειώνεται ότι αυτές περιλαμβάνουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο τόσο το φυσικό όσο και το ψυχολογικό. Ορισμένα άτομα όπως αυτά τα οποία είναι περισσότερα κοινωνικά αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία για το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονται. Τα εν λόγω άτομα είναι περισσότερα διατεθειμένα να αποδεχθούν μικρότερες οικονομικές ανταμοιβές ούτως ώστε να διασφαλίσουν μια ευχάριστη ψυχολογική και φυσική ατμόσφαιρα εργασίας. (Ξυροτήρη- Κουφίδου 2001:214)

2.3.1.3 Πρόσθετες Παροχές/Ωφελήματα

Οι πρόσθετες παροχές συνιστούν στοιχεία της έμμεσης αμοιβής και είναι προσφορά προς τους υπαλλήλους, σε είδος ή χρήμα. Δεν συνδέονται άμεσα με την απόδοση αλλά χρησιμοποιούνται από την πλευρά ενός οργανισμού ως μιας μορφή παρακίνησης, προσελκύνοντας νέους και ικανούς υποψηφίους, διατηρώντας τους υφιστάμενους και δημιουργώντας μεγαλύτερη αφοσίωση προς τον οργανισμό. (Χυτήρης 2001:216)

Για τους υπαλλήλους, οι πρόσθετες παροχές καλύπτουν βασικές (ασφάλειας) και δευτερεύουσες ανάγκες τους (κοινωνικής αναγνώρισης και κύρους) συνιστώντας παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην απόφαση τους να διαλέξουν το συγκεκριμένο οργανισμό για να εργαστούν, να παραμείνουν σ' αυτόν και να επιδείξουν υψηλό αίσθημα αφοσίωσης (Χυτήρης 2001:217).

Οι μεγαλύτερες κατηγορίες παροχών περιλαμβάνουν υποχρεωτικά ή προαιρετικά προγράμματα ασφάλισης, σχέδια συνταξιοδότησης, και μια σειρά από άλλες υπηρεσίες όπως π.χ. χρήση αυτοκινήτων, κάλυψη εξόδων κατοικίας, σχολείου, άδεια μετ' αποδοχών, οικογενειακά επιδόματα, ταξιδιωτικά πακέτα, επίδομα άδειας, επίδομα στέγης, υπηρεσίες παιδικού σταθμού, οικονομικές/νομικές συμβουλές και μειωμένο ωράριο εργασίας (Robbins and Judge 2018: 268).

2.3.1.4 Ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων-Ευκαιρίες Εκπαίδευσης

Ένα από τα ισχυρότερα κίνητρα για τους περισσότερους τουλάχιστον υπαλλήλους συνιστά η ανάπτυξη των γνώσεων μέσω της εργασίας. Η ανάπτυξη του ανθρώπου έχει

αξία αυτή καθαυτή, εφόσον κάνει τον υπάλληλο να αισθάνεται πιο και να νιώθει περισσότερο αυτοεκτίμηση. Περαιτέρω, συνδέεται με την επαγγελματική εξέλιξη καθότι σχετίζεται άμεσα με τις προοπτικές προαγωγών που επίσης συνιστά ισχυρό κίνητρο. Ως εκ τούτου, οι πολιτικές και τα συστήματα ανάπτυξης και εξέλιξη αλλά και το περιβάλλον συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης συνιστούν ισχυρά στοιχεία παρακίνησης. (Hoolyforte 2000: 3)

Η εκπαίδευση συνιστά μια από τις πιο κυρίαρχες και ενδεχομένως ισχυρότερους μεθόδους ανάπτυξης της παραγωγικότητας του ατόμου και συνάμα της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Η επάρκεια ενός οργανισμού εξαρτάται από το πόσο καλά έχουν εκπαιδευτεί οι υπάλληλοι του. Κατά κανόνα οι νεοπροσλαμβανόμενοι χρειάζονται μια μορφής εκπαίδευση προτού ξεκινήσουν τη νέα τους δουλειά. Από την άλλη οι πιο παλιοί υπάλληλοι απαιτείται όπως εκπαιδευτούν για δύο κύριους λόγους τόσο για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της παρούσας εργασίας τους όσο και για την προετοιμασία τους για μετάθεση σ' άλλο πόστο ή για προαγωγή. (Κανελλόπουλος 2002: 340)

Υπάρχει αριθμός μεθόδων εκπαίδευσης οι οποίες, μεταξύ άλλων, είναι οι ακόλουθες: Εκπαίδευση στη θέση εργασίας, εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας όπως είναι η μελέτη περιπτώσεων, διοικητικά παιχνίδια, υπόδηση ρόλων, σεμινάρια, πανεπιστημιακά μαθήματα/προγράμματα, διαλέξεις/ημερίδες/συνέδρια, συναλλακτική ανάλυση, εκπαίδευση ευαισθησίας, ενεργός μάθησης, κέντρα εκτίμησης, εκπαίδευση επιβίωσης, εκπαίδευση νέας εποχής. (Χυτήρης 2001:131)

Ως εκ των ανωτέρω, καθίσταται σαφές ότι η εκπαίδευση συντελεί στην υποκίνηση των υπαλλήλων για να εργαστούν πιο εντατικά και πιο αποτελεσματικά αφού όταν αντιληφθούν καλύτερα το έργο τους είναι πιθανότερο να αποκτήσουν μεγαλύτερο ηθικό. Περαιτέρω, το γεγονός ότι η Διοίκηση εμπιστεύεται τις ικανότητες τους, επενδύει σ' αυτήν την εκπαίδευση παρέχοντας περαιτέρω ένα αίσθημα ασφάλειας ήτοι ότι συνιστούν αξιοπρόσεκτα μέλη του Οργανισμού. (Κανελλόπουλος 2002: 340)

2.3.1.5 Παροχή ευκαιριών για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία

Ένας ακόμη παράγοντας ο οποίος μπορεί να θεωρηθεί ως παρακινητικός για τον εργαζόμενο σύμφωνα με τη βιβλιογραφία είναι η παροχή ευκαιριών για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία. Οι προαγωγές σε θέσεις που περιέχουν περισσότερη ευθύνη ή εξουσία είναι μεταξύ των εργαλείων που η Διοίκηση υιοθετεί ούτως ώστε να παρακινήσει τους εργαζομένους της. (Muturi and Were 2019: 2028).

Επιπρόσθετα, οι προαγωγές συνιστούν μέθοδοι παρακίνησης για τους εργαζομένους εφόσον τους παρέχεται ευκαιρία για αυξημένες αμοιβές. Αυτός ο παράγοντας συνιστά κοινωνικό και οικονομικό γόητρο για τους ανθρώπους. Περαιτέρω, οι προαγωγές εκλαμβάνονται από τους υπαλλήλους ως κίνητρο για τη βελτιωμένη εμπειρία που θα αποκτήσουν στον εργασιακό τους χώρο ενώ ταυτόχρονα άλλα στοιχεία όπως είναι η ασφάλεια και η σταθερότητα παρακινούν ορισμένους εργαζομένους να εργαστούν ούτως ώστε να εδραιώσουν τις θέσεις τους στις οργανώσεις του (Muturi and Were 2019:2029).

Διάφορες εμπειρικές μελέτες κατέληξαν ότι στις περιπτώσεις που παρέχονται ευκαιρίες για εργασιακή ανέλιξη στους υπαλλήλους τότε αυτοί αισθάνονται την αφοσίωση του Οργανισμού προς το πρόσωπο τους. Ως εκ τούτου, οι ευκαιρίες για προαγωγή αντικατοπτρίζουν τη δίκαιη αξιολόγηση της προσφοράς των υπαλλήλων και την αναγνώριση του έργου τους, παρουσιάζοντας με αυτό το τρόπο τις προοπτικές για μελλοντική υποστήριξη του υπαλλήλου από τη Διοίκηση (Muturi and Were 2019:2029).

2.3.2 Εσωτερικές ανταμοιβές

Σε σχέση με τις εσωτερικές ανταμοιβές είναι αντιληπτό ότι όσο περισσότερο το άτομο διασφαλίζεται από οικονομική άποψη, τόσο μειώνεται η σημασία των εξωτερικών ανταμοιβών και ξεκινάει η επιδίωξη της απολαύσεως των εσωτερικών ανταμοιβών. (Ξυροτήρη-Κουφίδου 2001:214)

Τα είδη των εσωτερικών ανταμοιβών διαχωρίζονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

(α) Η επαφή και συναναστροφή με άλλα άτομα τα οποία βοηθά και δέχεται τη βοήθεια τους. Με αυτό τον τρόπο εκπληρώνονται οι κοινωνικές τους ανάγκες. Πάρα πολλές φορές τα άτομα τείνουν να αποζητούν την επαφή και την ανταλλαγή απόψεων για να

επιβεβαιώσουν και να ενισχύσουν τα πιστεύω τους. Με αυτό το τρόπο σχηματίζονται άτυπες ομάδες στους οργανισμούς μέσα στους οποίους πολλοί εργαζόμενοι αναζητούν κατανόηση και επιβεβαίωση. (Ξυροτήρη-Κουφίδου 2001: 215)

(β) Το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση της εργασίας που προσφέρει ο εργαζόμενος. Όλες αυτές οι ανταμοιβές προσφέρουν στην ικανοποίηση των αναγκών για αυτοεκτίμηση. Οι άνθρωποι είτε λίγο είτε πολύ τείνουν να αποζητούν την αναγνώριση και παραδοχή των άλλων με διάφορους τρόπους. Κάποιο αποζητούν τα υλικά μέσα τα οποία θα τους οδηγήσουν στην απόκτηση κύρους ενώ κάποιοι άλλοι αποζητούν τις ηθικές ανταμοιβές του προσωπικού επιτεύγματος που θα τους διασφαλίσει το σεβασμό και την παραδοχή των άλλων. (Ξυροτήρη-Κουφίδου 2001: 215)

Αυτή η τάση είναι πάρα πολύ δυνατή μεταξύ των ανθρώπων, εφόσον ο καθένας θα ήθελε να γνωρίζει την αξία του και να έχει τη θέση που νιώθει ότι του αξίζει τόσο στην εργασία όσο και στην κοινωνία. Τα άτομα τα οποία έχουν την ευκαιρία συνεχούς ανέλιξης δραστηριοποιούνται από τη δυνατότητα αποκτήσεως υψηλών εισοδημάτων, εντυπωσιακών τίτλων και γρήγορης εξελίξεως. (Ξυροτήρη-Κουφίδου 2001:216)

Από την άλλη υπάρχουν άτομα τα οποία επιθυμούν να επιδρούν στις ενέργειες και στη συμπεριφορά των άλλων. Αφότου τα καταφέρουν, τότε αυτά τα άτομα αποκτούν δύναμη. Η ικανότητα τους αυτή οφείλεται είτε στα προσωπικά τους χαρακτηριστικά (π.χ.ειδίκευση, πείρα) είτε στην απόδοση προνομίων τα οποία αποδίδονται από τους οργανισμούς και τα οποία διασφαλίζουν στο άτομο αυτή την ικανότητα (π.χ. τίτλος, γραφείο, αμοιβή) (Ξυροτήρη-Κουφίδου 2001:216)

(γ) Το επίτευγμα δηλαδή η ευκαιρία να εκτελεί κάποιος την εργασία του κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, η λύση όλων των προβλημάτων που προκύπτουν σ'αυτή και πιο πέρα: η προσωπική επιτυχία και η ανάπτυξη. Η εν λόγω ανταμοιβή εκπληρώνει το ανώτερο επίπεδο των ανθρώπινων αναγκών ήτοι τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση. (Ξυροτήρη-Κουφίδου 2001:217):

Αξίζει να σημειωθεί ότι η δυνατότητα του εργαζομένου να απολαμβάνει ένα μόνο είδος ανταμοιβών δεν θα έχει ιδιαίτερη ευνοϊκή επίδραση στην αποδοτική του συμπεριφορά. Οι εργαζόμενοι τείνουν να επιδιώκουν την απόλαυση και των δύο ειδών ανταμοιβών,

μέσα στο χώρο της εργασίας τους, απλώς αυτό το οποίο διαφέρει είναι ο χρόνος και η ένταση με την οποία θα το επιδιώξουν. Συνεπώς, το πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο κάθε Οργανισμός και η κάθε επιχείρηση είναι να καταφέρει να αντιληφθεί ποιες είναι οι κατάλληλες ανταμοιβές για το κάθε εργαζόμενο ούτως ώστε να του παρέχει τη δυνατότητα να τις απολαύσει στον κατάλληλο χρόνο. Με αυτό συνεπάγεται ότι η οργάνωση έχει την υποχρέωση να διερευνά συνεχώς τις ανάγκες των μελών της και να γνωρίζει το τρόπο με τον οποίο τα στελέχη της αντιδρούν και ταυτοποιούνται με το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται (Ξυροτήρη-Κουφίδου 2001:218)

2.4 Εξέταση μεθόδων παρακίνησης που υιοθετούνται από τον ιδιωτικό τομέα

Τα τελευταία χρόνια πάρα πολλές έρευνες έχουν καταδείξει την χρησιμότητα της σύγκρισης που υπάρχει μεταξύ του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα. Ο βασικότερος σκοπός των υπό αναφορά ερευνών είναι να αποδείξουν ότι ο δημόσιος και δη ο ευρύτερος δημόσιος τομέας θα μπορούσε σταδιακά να βελτιώσει την απόδοση του με τη μεταφορά μεθόδων και τεχνικών του επιχειρησιακού μάνατζμεντ.

Σήμερα η εν λόγω βελτίωση κρίνεται επιτακτική καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί που εμπλέκονται παραδοσιακά στη διοίκηση δημοσίων θεμάτων καλούνται να αλλάξουν προσέγγιση, να είναι πιο επιχειρησιακά προσανατολισμένοι και να αξιολογούνται έναντι κριτηρίων απόδοσης (Bourantas and Papalexandris 2011:859).

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να αναλυθούν μερικές από τις τεχνικές παρακινήσεις που χρησιμοποιούνται από το επιχειρησιακό μάνατζμεντ και οι οποίες δυνατόν να υιοθετηθούν από τον ΟΑΥ. Προτού επιτευχθεί η εν λόγω ανάλυση θα πρέπει προηγουμένως να εξεταστεί η αναγκαιότητα παρακίνησης καθώς και η έννοια και το περιεχόμενο της παρακίνησης στον ευρύτερο δημόσιο τομέας εστιάζοντας στους παράγοντες εκείνους που προσδίδουν περισσότερο αξία οι δημόσιοι υπάλληλοι σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους.

Διευκρινίζεται ότι κατά την υιοθέτηση τυχόν τεχνικών παρακίνησης οι οποίες υιοθετούνται από τον ιδιωτικό τομέα θα πρέπει προηγουμένως να ληφθεί υπόψη οι ειδοποιείς διαφορές που χαρακτηρίζουν το δημόσιο από τον ιδιωτικό τομέα όπως είναι οι νομοθετικοί περιορισμοί, τα δημοσιοϋπαλληλικά προνόμια και η παράμετρος του κέρδους που διέπει τον ιδιωτικό τομέα. (Ρωσσίδης 2015:8)

2.4.1 Αναγκαιότητα παρακίνησης στον ευρύτερο δημόσιο τομέα

Χωρίς καμία αμφιβολία ο δημόσιος και ο ευρύτερος δημόσιος τομέας μιας χώρας συνιστούν καθοριστικοί παράγοντες για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία ολόκληρου του κοινωνικοοικονομικού ιστού της χώρας. Για να επιτευχθούν τα πιο πάνω θα πρέπει η δημόσια διοίκηση να εστιάσει στον ανθρώπινο παράγοντα και να εντοπίσει τις μεθόδους εκείνες οι οποίες θα παρακινήσουν τους υπαλλήλους που εργάζονται στις υπηρεσίες αυτές για να γίνουν πιο αποδοτικοί και πιο αποτελεσματικοί.

Η παρακίνηση στον ευρύτερο δημόσιο τομέα συνιστά μια αρκετά πολυδιάστατη διαδικασία στην οποία θα πρέπει να συνυπολογιστούν πλήθος παραγόντων όπως είναι η γραφειοκρατία και οι δαιδαλώδεις διαδικασίες, οι απαρχαιωμένες και πολύπλοκες διαδικασίες, η έλλειψη συντονισμού και αλληλοεπικαλύψεις, η απουσία εργασιακού ενδιαφέροντος, το ελλιπέστατο σύστημα αξιολόγησης, οι μισθοί οι οποίοι παραμένουν σταθεροί καθώς και η ιεραρχική εξέλιξη η οποία στηρίζεται στο σύστημα της αρχαιότητας (Προεδρία 2014) Επιπρόσθετα, οι πελατειακές σχέσεις στην πρόσληψη υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα, είναι μείζον πρόβλημα σε ορισμένα εθνικά συστήματα και δυνατόν να εμποδίσουν κάθε λογική προσπάθεια για ανάπτυξη μιας βελτιωμένης δημόσιας διοίκησης. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2017)

Η ιδιαίτερη φύση των ανωτέρω προβλημάτων, δυνατόν να ωθήσει τη δημόσια διοίκηση να αντιληφθεί την αναγκαιότητα υιοθέτησης σύγχρονων μεθόδων παρακίνησης προκειμένου να οδηγήσουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων.

2.4.2 Η έννοια και το περιεχόμενο της παρακίνησης στον ευρύτερο δημόσιο τομέα

Οι L.Perry και R. Wise (1990) έχουν υποστηρίξει ότι η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα ορίζεται ως «η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς». Εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα οι οποίοι κατέχουν υψηλό βαθμό παρακίνησης στοχεύουν να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον είτε για προσωπικούς είτε για ηθικούς λόγους. Οι υπό αναφορά ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι αξίες του δημόσιου τομέα συνιστούν βασικό παράγοντα παρακίνησης εξασφαλίζοντας την οργανωσιακή δέσμευση και γενικότερα τη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων (Perry and Wise 1990: 370).

Αρκετές έρευνες (Baldwin 1984: 85, Perry and Wise 1990:371) υποστηρίζουν ότι στο δημόσιο τομέα υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα, να εργοδοτηθούν άτομα των οποία οι ανάγκες και οι αξίες είναι συμβατές με την αποστολή του δημόσιου οργανισμού. Περαιτέρω, υποστηρίζουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται από την επιθυμία τους να ικανοποιήσουν ανώτερου ιεραρχικά επιπέδου ανάγκες και ότι τα κίνητρα τους είναι κυρίως αλτρουιστικά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους .

Στη βάση των πορισμάτων έρευνας των Frank Sue και Lewis Gregory (2014) οι δημόσιοι υπάλληλοι εστιάζουν στην ασφάλεια που τους παρέχει η εργασία στο δημόσιο τομέα σε σύγκριση με τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα ενώ παράλληλα δεν τους ενδιαφέρει η εξασφάλιση προαγωγών στον ίδιο βαθμό με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την έρευνα των Buelens και Van der Broeck (2007) διαφάνηκε ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι προσδίδουν μεγαλύτερη αξία στις οικονομικές απολαβές. Οι οικονομικές παροχές συνιστούν ισχυρό κίνητρο παραγωγικότητας για τους υπαλλήλους στον ιδιωτικό τομέα και ειδικότερα των ανώτερων στελεχών, σε αντίθεση με τους δημόσιους υπαλλήλους οι οποίοι δε συσχετίζουν την παραγωγικότητα με το οικονομικό κίνητρο.

Σύμφωνα με την υπό αναφορά έρευνα διαφάνηκε ότι για τους δημοσίους υπαλλήλους έχουν μεγαλύτερη επίδραση τα εσωτερικά κίνητρα με προεξέχοντα αυτά τα οποία συνδέονται με την αίσθηση του καθήκοντος και της αυτοεκπλήρωσης. Οι δημόσιοι υπάλληλοι τείνουν να προτιμούν το πιο ασφαλές και πιο σταθερό εργασιακό περιβάλλον υπό καθεστώς αμοιβαιότητας και σεβασμού. Συνεπώς, τα εσωτερικά κίνητρα και δη τα

μη συνδεδεμένα με χρηματικές αμοιβές έχουν μεγαλύτερη αξία για τους δημοσίους υπαλλήλους.

Ως εκ των ανωτέρω, προκύπτει από τις παραπάνω έρευνες ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι προτιμούν τις εσωτερικές ανταμοιβές με κύριο κίνητρο την ικανοποίηση η οποία προκύπτει από την εκτέλεση μιας εργασίας με ανάγκες και αξίες οι οποίες είναι συμβατές με την αποστολή του δημόσιου οργανισμού.

2.4.3 Μέθοδοι παρακίνησης που υιοθετούνται από το επιχειρησιακό μάνατζμεντ

Στο παρόν κεφάλαιο θα εξεταστούν οι τεχνικές παρακίνησης που υιοθετούνται από το επιχειρησιακό μάνατζμεντ και δυνατόν να χρησιμοποιηθούν από τον ΟΑΥ. Ειδικότερα, οι βασικότερες τεχνικές παρακίνησης που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα είναι οι ακόλουθες:

1. η τεχνική σύνδεσης της απόδοσης με την ανταμοιβή σύμφωνα με την οποία η υψηλή απόδοση του εργαζομένου επιβραβεύεται μέσω διαφόρων παροχών, αναγνωρίζοντας την εργασιακή προσπάθεια που έχει καταβάλει ο εργαζόμενος. Το είδος των παροχών περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

(α) Τα οικονομικά κίνητρα καθότι όπως έχει αναφερθεί και ανωτέρω, η προσαύξηση των αμοιβών συνιστά την πιο γνωστή και αποτελεσματική μορφή κινήτρου. Το οικονομικό κίνητρο πέραν του ότι αποτελεί έμπρακτη αναγνώριση των προσπαθειών του εργαζομένου, συνδέεται άμεσα ή έμμεσα και με τις μορφές κινήτρων όπως είναι η ασφάλεια, η επιτυχία, το κύρος, η κοινωνική αναγνώριση και άλλα. Τα οικονομικά κίνητρα δίνονται με βάση την παραγωγικότητα, την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, την ποιοτική διεκπεραίωση των καθηκόντων και τη συνεχή παρουσία στον εργασιακό χώρο (Ρωσσίδης 2015: 10)

(β) Τα ομαδικά κίνητρα έχουν ως σκοπό την υποστήριξη της συλλογικής προσπάθειας των υπαλλήλων, αποφεύγοντας την εμφάνιση ανταγωνιστικών διαθέσεων τις αυτές δυνατόν να αναπτυχθούν από την ύπαρξη ατομικών κινήτρων. Στο εν λόγω είδος κινήτρων, γίνεται προσπάθεια σύνδεσης της παραγωγικότητας με

το συνολικό αποτέλεσμα του Οργανισμού. Η διαφορά της με τα ατομικά κίνητρα συνίσταται στο ότι η απόδοση τους αποτιμάται στην βάση της αποτελεσματικότητας μιας ομάδας και αποτελεί αποτέλεσμα των συνδυασμένων προσπαθειών που προέρχονται από όλα τα μέλη που την απαρτίζουν και όχι ως αποτέλεσμα μιας ατομικής προσπάθειας. (Μπουραντας 2003:414).

Ο Ο.Ο.Σ.Α. πραγματοποίησε έρευνα στην οποία παρουσιάζονται οι τάσεις που σχετίζονται με το μισθολογικό καθεστώς στο δημόσιο τομέα και οι οποίες στηρίζονται στην απόδοση. Στην εν λόγω έρευνα καταδεικνύεται η διάθεση για εφαρμογή της πολιτικής σύνδεσης αμοιβών-επιδόσεων στο δημόσιο τομέα και η οποία όπως αναφέρεται στην έρευνα υιοθετείται τα τελευταία χρόνια από τις χώρες του Ο.Ο.Σ.Α. Προηγουμένως, οι χώρες του Ο.Ο.Σ.Α. εφάρμοζαν μισθολογικές αυξήσεις σε σχέση με την αρχαιότητα των δημοσίων υπαλλήλων, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη το επίπεδο απόδοσης τους (OECD 2022).

Η υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος επήλθε με σκοπό την αναμόρφωση των υφιστάμενων τεχνικών παρακίνησης, με στόχο τη διοικητική επιβράβευση και αναγνώριση τις εργασιακής προσπάθειας και αφοσίωσης. Η υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος δυνατόν να οδηγήσει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, λειτουργώντας κατά τα πρότυπα του ιδιωτικού τομέα. Τα δύο τρίτα των χωρών του Ο.Ο.Σ.Α. εφάρμοσαν την πληρωμή με βάση την απόδοσή στο σύνολο των δημοσίων υπηρεσιών τους. Τέτοιες χώρες είναι η Δανία, Φινλανδία, Κορέα, Ηνωμένα Βασίλειο και Νέα Ζηλανδία οι οποίες έχουν επεκταθεί και έχουν επισημοποιήσει το εν λόγω σύστημα αποδοχών ως πολιτική (Ρωσσίδης 2015:11).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι ο σχεδιασμός τέτοιου συστήματος δεν σημαίνει κατ' ανάγκην ότι θα προσαυξήσει το μισθολογικό κόστος. Το πιθανότερο είναι ότι θα πραγματοποιηθεί μια ανακατανομή των αμοιβών, ανταμείβοντας τις πιο αποτελεσματικούς υπαλλήλους και προάγοντας την αξιοκρατική αντιμετώπιση των εργαζομένων έχοντας ως κριτήριο την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών (Ρωσσίδης 2015:12).

2. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων: Αποτελεί ένα σύγχρονο σύστημα κινήτρων, το οποίο αντικατοπτρίζει την πρόθεση της διοίκησης να λάβει υπόψη τις απόψεις των

εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το εν λόγω σύστημα στοχεύει στην αύξηση της αίσθησης υπευθυνότητας του προσωπικού, ενισχύοντας τη συνολική του απόδοση (Μπουραντάς 2003:202). Οι επιμέρους πρακτικές επίτευξης του συγκεκριμένου είδους υποκίνησης αποτελούν οι αυτόνομες/ημιαυτόνομες ομάδες εργασίας και οι κύκλοι ποιότητας.

3. Σχεδιασμός κατάλληλων θέσεων εργασίας. Ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια επιλογής εργασίας, συνιστά το προφίλ της θέσης εργασίας, ήτοι το περιεχόμενο και τα κύρια χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας. Ως εκ τούτου, γίνεται κατανοητό ότι θα μπορούσαν να συνιστούν ισχυρά κίνητρα εργασιακής απόδοσης, τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από μια ορθά σχεδιασμένη θέση εργασίας (Ρωσσίδης 2015: 6).

Σύμφωνα με το μοντέλο που έχουν αναπτύξει οι Hackman και Oldham τα πιο κρίσιμα στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό μια θέσης εργασίας ούτως ώστε να επιτευχθεί η ωφέλιμη υποκίνηση του προσωπικού, είναι η ποικιλία, η σπουδαιότητα των καθηκόντων (υπογραμμίζοντας την αίσθηση της αυτοεκτίμησης και δημιουργικότητας), η δημιουργία προοπτικών ανέλιξης, αυτονομία (αναπτύσσοντας το αίσθημα της ευθύνης) και η ανατροφοδότηση. Τα υπό αναφορά χαρακτηριστικά, δυνατόν να ενισχύσουν την απόδοση του προσωπικού, προσδίδοντας ένα ισχυρό κίνητρο για την παραγωγικότητα και την επαγγελματική συνέπεια. (Hackman and Oldham 1974:7)

4. Η συμπεριφορά των ηγετών. Πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ικανότητα των εκάστοτε ηγετών να παρακινούν τις υπαλλήλους του. Ειδικότερα, ο ηγέτης ο οποίος θεωρείται ο ιεραρχικά προϊστάμενος, υποχρεούται να διοικεί τις υφιστάμενους του με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να καταφέρει να συνδυάσει την υψηλή παραγωγικότητα με την ικανοποίηση της. Επιπρόσθετα, ο ηγέτης φαίνεται να έχει διπλό ρόλο δηλαδή εκείνο του τελικού εκφραστή των συστημάτων κινήτρων που έχει υιοθετήσει η ανώτατη διοίκηση του κάθε οργανισμού καθώς του φυσικού ηγέτη που οφείλει να υποκινήσει το δυναμικό του για να φτάσει στην επιθυμητή απόδοση (Ρωσσίδης 2015: 6).

Η ικανότητα του προϊσταμένου και η δυνατότητα του να καταμερίσει δίκαια το σύνολο των εργασιών, σε επιμέρους αρμοδιότητες, θα έχει ως αποτέλεσμα να υποκινήσει τις υφιστάμενους του για αποδοτική εκτέλεση των καθηκόντων τους. Περαιτέρω, θεωρείται πολύ σημαντική η συμπεριφορά του ηγέτη προς τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας τα οποία συμμετέχουν ενεργά στο τελικό παραγωγικό αποτέλεσμα. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να εστιάσει κανείς στην συμπεριφορά του ηγέτη, η οποία θα εμπνεύσει τις υφιστάμενους τις για περαιτέρω προσπάθεια επίτευξης των υψηλότερων δυνατών αποτελεσμάτων (Ρωσσίδης 2015: 6)

5. Προτυποποίηση αποτελεσμάτων ως διαδικασία κινήτρου. Το υπό αναφορά σύστημα κινήτρων, αποτελείται από την υιοθέτηση προτύπων αποτελεσμάτων ανά τμήμα ή άτομο, ούτως ώστε να κριθεί η προσπάθεια, σε σύγκριση με το προκαθορισμένο πρότυπο. Με αυτό το τρόπο το τμήμα/άτομο, γνωρίζει για τον στόχο και το κριτήριο αξιολόγησης, ενώ παράλληλα ο οργανισμός έχει ολοκληρωμένη εικόνα για τις αποδόσεις των υπαλλήλων του. Η συμμετοχή των υπαλλήλων κρίνεται απαραίτητη για τη διαδικασία διαμόρφωσης προτύπων τις το συμφέρον τόσο τις διοίκησης όσο και του προσωπικού. Ως εκ των ανωτέρω, οι στόχοι χρειάζεται να είναι υλοποιήσιμοι, ούτως ώστε το προσωπικό που θα χρειαστεί να τις εφαρμόσει ,να μην νιώσει αφόρητη πίεση (Ρωσσίδης 2015: 6)

Η διοίκηση οφείλει να προσδιορίζει την πραγματική παραγωγική δυνατότητα του δυναμικού, εστιάζοντας στον αποκλεισμό των αυταπατών που δυνατόν να προκύψουν από τον προϋπολογισμό μη εφικτών αποτελεσμάτων. Δια μέσω του εν λόγω συστήματος υποκίνησης το οποίο υπάγεται τις θεωρίες της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» και της «Διοίκησης της Απόδοσης», γίνεται προσπάθεια να επιτευχθεί η παρακίνηση του προσωπικού και ταυτόχρονα να υπάρξει δέσμευση για την εφαρμογή των στόχων που έχουν τεθεί. Περαιτέρω, μέσω τις εν λόγω διαδικασίας προσδιορίζονται τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του προσωπικού, ενισχύεται η παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, κατανοούνται οι δομές, αναπτύσσεται αποτελεσματικότερος συντονισμός και υποστηρίζονται και οι υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες (Ρωσσίδης 2015: 6).

6. Περαιτέρω, πάρα πολλοί οργανισμοί στο εξωτερικό φαίνεται να υιοθετούν συνεχώς το θεσμό της τηλεργασίας με σκοπό να παρακινήσουν το προσωπικό τους.

Ειδικότερα, η τηλεργασία αναφέρεται στην εργασία από το σπίτι ή από οποιοδήποτε μέρος επιλέξει ο υπάλληλος εκτός από το χώρο εργασίας του, τουλάχιστον δύο μέρες της εβδομάδας, μέσω υπολογιστή που συνδέεται με το γραφείο του εργοδότη. Αν και υπήρξαν αρκετές περιπτώσεις εταιρειών οι οποίες δεν επιλέγουν την τηλεργασία φαίνεται ότι τις περισσότερες εταιρείες παραμένει δημοφιλής. Τρανταχτά παραδείγματα οργανισμών που ενθαρρύνουν έμπρακτα την τηλεργασία είναι μεταξύ άλλων οι Amazon, Google και οι αμερικάνικες κρατικές υπηρεσίες. (Robbins and Judge 2018: 268).

Καθίσταται σαφές ότι σε περίπτωση που εφαρμοστεί το παράδειγμα των ιδιωτικών επιχειρήσεων ο ΟΑΥ θα μπορεί να ενισχύσει σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα του αλλά και την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων του.

2.5 Οργανισμός Ασφάλισης Υγείας

Προτού εξεταστεί η ερευνητική μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε σε σχέση με την εξέταση των ερευνητικών ερωτημάτων που αφορούν τον ΟΑΥ και τις μεθόδους παρακίνησης που χρησιμοποιεί σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό του κρίνεται απαραίτητο όπως προηγουμένως πραγματοποιηθεί μια συνοπτική παρουσίαση του εν λόγω Οργανισμού.

Συγκεκριμένα, ο ΟΑΥ συστάθηκε δυνάμει του περί Γενικού Συστήματος Υγείας Νόμου και είναι νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου υπεύθυνο για την εφαρμογή του Γενικού Συστήματος Υγείας στην Κυπριακή Δημοκρατία. Ο Οργανισμός έχει αρμοδιότητα να διαχειρίζεται το Ταμείο Ασφάλισης Υγείας, να διασφαλίζει την ισότιμη πρόσβαση και την παροχή προς τους δικαιούχους υπηρεσίες φροντίδας υγείας χωρίς οποιεσδήποτε δυσμενείς διακρίσεις καθώς και να συμβάλλεται με τους παροχείς υπηρεσιών φροντίδας υγείας.

Επιπρόσθετα, ο Οργανισμός έχει αρμοδιότητα να διεξάγει ετήσιες αναλογιστικές ανασκοπήσεις αναφορικά με την οικονομική κατάσταση του Ταμείου, να διαθέτει χρήματα του Ταμείου για σκοπούς έρευνας, επιμόρφωσης και εκπαίδευσης για την καλύτερη λειτουργία του ΓεΣΥ καθώς και να παρέχει κίνητρα και υποτροφίες για

μεταπτυχιακές σπουδές σε εξειδικευμένα θέματα που ο Οργανισμός κρίνει αναγκαία.
(ΓΕΣΥ 2022)

Σημειώνεται ότι το ΓεΣΥ τέθηκε σε εφαρμογή από την 1^η Ιουνίου 2019 και μέτρα ήδη σχεδόν 3 χρόνια εφαρμογής. Ο Οργανισμός απαρτίζεται από 110 υπαλλήλους και αναμένεται όπως στο μέλλον στελεχωθεί με περισσότερα άτομα. Το βασικότερο όραμα του Οργανισμού είναι δια μέσω της εφαρμογής του ΓεΣΥ όλοι οι δικαιούχοι του Συστήματος να αποκτήσουν δια βίου ισότιμη και απρόσκοπτη πρόσβαση σε υψηλού επιπέδου υπηρεσίες φροντίδας υγείας. Περαιτέρω, η αποστολή του Οργανισμού είναι να εφαρμόσει ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα υγείας το οποίο στηρίζεται στην αρχή της κοινωνικής αλληλεγγύης και της καθολικότητας τόσο από μεριάς κάλυψης όσο και από πλευράς χρηματοδότησης (ΓΕΣΥ 2022).

Κεφάλαιο 3

Ερευνητική Μεθοδολογία

Η έννοια μεθοδολογία της έρευνας σημαίνει το σύνολο των διαδικασιών και των μεθόδων, που δυνατόν να εφαρμοστούν από έναν ειδικό, με σκοπό να ολοκληρωθεί μια ερευνητική διαδικασία. Με την εν λόγω διαδικασία χρησιμοποιούνται σωστές τεχνικές και διαδικασίες οι οποίες είναι συνδυασμένες για τη διερεύνηση ενός προβλήματος που υπάρχει στο σύνολο του (Ζαφειρόπουλος 2005).

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διαπιστωθεί ο βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων από τις υφιστάμενες μεθόδους παρακίνησης που υιοθετούνται από τον ΟΑΥ και επίσης να εξεταστούν νέοι τρόποι που θα μπορούσαν να ενδυναμώσουν τη λειτουργία του ΟΑΥ εφαρμόζοντας σύγχρονες μεθόδους παρακίνησης συμπεριλαμβανομένου και τις βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης που υιοθετούνται κατά κόρον από τον ιδιωτικό τομέα.

Συνεπώς τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία αναμένεται να απαντηθούν από την παρούσα έρευνα είναι τα ακόλουθα:

1. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τις υφιστάμενες μεθόδους παρακίνησης που υιοθετούνται από τον ΟΑΥ;
2. Ποιες σύγχρονες μεθόδους παρακίνησης συμπεριλαμβανομένου και τις βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης, που υιοθετούνται κατά κόρον από τον ιδιωτικό τομέα, θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από τον ΟΑΥ;

3.1 Περιγραφή ερευνητικών εργαλείων

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για τη σύνταξη της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι τόσο ποσοτική όσο και ποιοτική έρευνα. Ακολούθως, αναλύονται

εκτενέστερα τα εργαλεία συλλογής δεδομένων καθώς και η σχετική διαδικασία ανάλυσης τους.

3.1.1 Ποσοτική έρευνα

Αρχικά για τη διεκπεραίωση της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε ποσοτική πρωτογενής έρευνα με τη χρήση ενός καλά δομημένου ερωτηματολογίου (**Παράρτημα Α**) το οποίο συντάχθηκε από τον ερευνητή σε συνεργασία με τον επιβλέποντα καθηγητή διασφαλίζοντας την εγκυρότητα και αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

Ειδικότερα, το ερωτηματολόγιο συνιστά ένα σύνολο γραπτών ερωτήσεων με τις οποίες ο ερευνητής απευθύνεται ομοιόμορφα σε όλα τα υποκείμενα της έρευνας για να συλλέξει πληροφορίες οι οποίες σχετίζονται με την άποψη και την αντίληψη τους για ένα θέμα (Μενεξές, 2008). Κατά την σύνταξη του υπό αναφορά ερωτηματολογίου δόθηκε έμφαση στο να είναι σύντομο, καλά σχεδιασμένο υιοθετώντας απλές λεκτικές διατύπωσης των ερωτήσεων έχοντας ως κύριο στόχο τον καθορισμό των ορίων της έρευνας (Κιόχος 1997: 62)

Η χρήση του ερωτηματολογίου παρουσιάζει ορισμένα μειονεκτήματα όπως είναι η απουσία λεπτομέρειας και εμβάθυνση στην πληροφόρηση, έλλειψη ελέγχου της ακρίβειας των απαντήσεων καθώς και της υποκειμενικότητας των ερωτηθέντων. Τα πλεονεκτήματα όμως χρήσης ενός ερωτηματολογίου υπερτερούν έναντι των μειονεκτημάτων του καθότι εξοικονομείται χρόνος, δεν υπάρχει κανένα κόστος, υπάρχει ομοιομορφία ερωτήσεων, διατηρείται η ανωνυμία ενώ δυνατόν να συλλεχθούν ποικιλία στοιχείων.(Μενεξές 2008).

Η αξιοπιστία (ακρίβεια) του ερωτηματολογίου συνίσταται στη σταθερότητα ή αλλιώς στη συνέπεια με την οποία το ερωτηματολόγιο μετρά την έννοια ή την μεταβλητή τη οποία διατείνεται ότι μετρά. Διευκρινίζεται ότι η αξιοπιστία ενός ερωτηματολογίου αφορά στις απαντήσεις των συμμετεχόντων και όχι στο ερωτηματολόγιο το ίδιο. Ως εκ τούτου, η αξιοπιστία ενός ερωτηματολογίου θα πρέπει να ελέγχεται πάντοτε σε μια μελέτη, ασχέτως εάν το ερωτηματολόγιο έχει παρουσιάσει υψηλή αξιοπιστία σε προηγούμενες μελέτες.

Το ερωτηματολόγιο πρέπει να ευθυγραμμίζεται απόλυτα με τους γενικούς και ειδικούς σκοπούς της ερευνητικής προσπάθειας και το περιεχόμενο του θα πρέπει να καθοριστεί αυστηρά και μόνο από αυτούς (Δημητρόπουλος 2004: 203). Ως εκ τούτου, τα ερωτήματα οποία συμπεριλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο είναι σχετικά τόσο με τα ερευνητικά ερωτήματα όσο και με τη σχετική βιβλιογραφία για να διασφαλιστεί η εγκυρότητα του **(Παράρτημα Β)**. Περαιτέρω, σημειώνεται ότι για να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα περιεχομένου στο ερωτηματολόγιο εξασφαλίστηκε περίπου ο ίδιος αριθμός ερωτήσεων για το κάθε ερευνητικό ερώτημα.

Το παρόν ερωτηματολόγιο περιέχει τυποποιημένες ερωτήσεις δομημένης απάντησης διαβαθμισμένης κλίμακας τύπου Likert. Η υπό αναφορά κλίμακα λειτουργεί υπό το καθεστώς των «κλειστών ερωτήσεων» δηλαδή ορισμένου-διατυπωμένου λεκτικού περιεχομένου όπου ο ερευνητής στην ουσία ωθεί τους ερωτηθέντες στην έκφραση του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε σχέση με μια συγκεκριμένη τοποθέτηση επί του υπό διερεύνηση ερωτήματος. Με την εν λόγω κλίμακα αξιολογούνται οι απαντήσεις ως ακολούθως: 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα. (Σταθακόπουλος 2005:134)

Το δείγμα της έρευνας είναι βολικό καθότι πραγματοποιήθηκε στον ΟΑΥ και δικαίωμα συμμετοχής είχαν οι εργαζόμενοι στον υπό αναφορά Οργανισμό οι οποίοι ανέρχονται στα 110 άτομα.

Αρχικά, το ερωτηματολόγιο στάλθηκε πιλοτικά σε ένα σχετικά μικρό αριθμό συμμετεχόντων περίπου πέντε άτομα προκειμένου να εξεταστεί η σαφήνεια και η κατανόηση των ερωτημάτων, ο χρόνος συμπλήρωσης, το ενδιαφέρον των ερωτηθέντων αλλά και για να πραγματοποιηθεί μια προκαταρκτική εκτίμηση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου και να διορθωθούν όσο το δυνατό περισσότερα λάθη και παραλείψεις.

Ακολούθως, το ερωτηματολόγιο στάλθηκε μέσω ενός συνδέσμου στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο των εργαζομένων στο οποίο καλούνταν να απαντήσουν σε χρονικό διάστημα μιας εβδομάδας ήτοι από τις 8 Μαρτίου 2022 μέχρι τις 15 Μαρτίου 2022. Το ερωτηματολόγιο παρείχε τη δυνατότητα στους ερωτώμενους να διατηρήσουν την

ανωνυμία τους τόσο για σκοπούς προστασίας των προσωπικών τους δεδομένων καθώς και για σκοπούς διασφάλισης της ειλικρίνειας τους για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Για την τεχνική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε τόσο το Google Form όσο και η EXCEL. Ο κυριότερο λόγος επιλογής των συγκεκριμένων εργαλείων συνιστά η ευκολία εξαγωγής των αποτελεσμάτων με αξιόπιστο και γρήγορο τρόπο μειώνοντας ταυτόχρονα πιθανά λάθη και παραλείψεις της ανθρώπινης φύσης/παρέμβασης. Η γραφική παρουσίαση των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε μέσω του Google Forms.

Το υπό αναφορά ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρεις βασικές ενότητες. Στο 'Α Μέρος εξετάζονται τα δημογραφικά στοιχεία (Φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη υπηρεσίας στον ΟΑΥ, καθεστώς εργασίας) των ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Στο Β' Μέρος εξετάζεται το πρώτο ερευνητικό ερώτημα ήτοι ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του ΟΑΥ σε σχέση με τις υφιστάμενες μεθόδους παρακίνησης που έχει υιοθετήσει. Στο Γ' Μέρος του ερωτηματολογίου εξετάστηκαν ποιοι νέοι τρόποι θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από τον ΟΑΥ προκειμένου να ενδυναμώσουν τη λειτουργία εφαρμόζοντας σύγχρονες μεθόδους παρακίνησης.

3.1.2 Περιορισμοί Ποσοτικής Έρευνας

Το δείγμα προκειμένου να αποδώσει στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα θα πρέπει να ξεπερνάει τα 100 άτομα. Παρόλα αυτά, ο αριθμός των υπαλλήλων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ανέρχεται στα 87 άτομα καθώς όπως έχει αναφερθεί και ανωτέρω, ο Οργανισμός είναι νεοσύστατος και ο αριθμός υπαλλήλων που εργοδοτείται στο παρόν στάδιο ανέρχεται σε 110 εργαζόμενους. Ως εκ τούτου, καθίστατο αδύνατο να ληφθεί δείγμα και από τα 110 άτομα που εργάζονται στον ΟΑΥ.

Τα υπόλοιπα άτομα τα οποία δεν απάντησαν το ερωτηματολόγιο πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι κάποιοι από αυτούς να απουσίαζαν με άδεια ή από καχυποψία για ενδεχόμενη συσχέτιση των απαντήσεων τους με το πρόσωπο τους.

3.1.3 Ποιοτική έρευνα

Η συνέντευξη συνιστά ερευνητικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται ως μέσο συλλογής πληροφοριών και ερμηνείας των ερευνητικών ερωτημάτων μιας έρευνας ενώ παράλληλα παρέχει πρόσβαση στις σκέψεις και στις στάσεις των ανθρώπων σε σχέση με διάφορα ζητήματα. (Κεδράκα 2008:31)

Βασικός στόχος της ποιοτικής έρευνας είναι να διαπιστώσει τις απόψεις του ερευνώμενου πληθυσμού δίνοντας έμφαση τις οπτικές γωνίες υπό τις οποίες οι άνθρωποι βιώνουν και αισθάνονται τα γεγονότα. (Bird and Hammersley 1999: 320). Συνεπώς η ποιοτική προσέγγιση συνιστά μια προσέγγιση σε βάθος με κύριο σκοπό να αναλύσει και να ερμηνεύσει ποιοτικά στοιχεία τις γεγονότα, συμπεριφορές και εμπειρίες.

Για σκοπούς συγγραφής της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής χρησιμοποιήθηκε και ποιοτική έρευνα. Ειδικότερα, μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα μέσω της διεξαγωγής ημιδομημένων προσωπικών συνεντεύξεων από τον Αναπληρωτή Γενικό Διευθυντή του ΟΑΥ κ. Άθω Τσινωντίδη και από την προϊσταμένη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού κα Μαρία Κυθραιώτου στα γραφεία τους στον Οργανισμό. Τα ερωτήματα των υπό αναφορά συνεντεύξεων επισυνάπτονται ως **Παράρτημα Γ**. Τα εν λόγω πρόσωπα επιλέχθηκαν εξαιτίας του ρόλου που διαθέτουν ως τελικοί εκφραστές των συστημάτων κινήτρων που έχει θέσει η ανώτατη διοίκηση ήτοι το Διοικητικό Συμβούλιο του Οργανισμού.

Σκοπός των υπό αναφορά συνεντεύξεων αποτελεί η διερεύνηση και κατανόηση σε βάθος των λόγων για τους οποίους οι υπάλληλοι δεν είναι ικανοποιημένοι από τις υφιστάμενες μεθόδους παρακίνησης που υιοθετούνται από τον Οργανισμό επιτυγχάνοντας το μέσω σχολιασμού των αποτελεσμάτων του Μέρους Β' του Ερωτηματολογίου. Παράλληλα, θα εξεταστούν οι εισηγήσεις οι οποίες τίθενται στο Μέρος Γ' του Ερωτηματολογίου καθώς και η πρόθεση της Διοίκησης για να τις υιοθετήσει.

Η διασφάλιση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας μιας ποιοτικής έρευνας επιτυγχάνεται μέσα από την ικανοποίηση ειδικών κριτηρίων ερευνητικής συνέπειας και την επιμελή περιγραφή της ερευνητικής διαδικασίας που έχει ακολουθηθεί. Ειδικότερα, οι ερευνητές οφείλουν να φανερώνουν και να επεξηγούν λεπτομερώς τις στρατηγικές αυτές καθώς

και όλα τα στάδια της ερευνητικής διαδικασίας ούτως ώστε να ενδυναμώνεται η ποιότητα και το κύρος της έρευνας. (Συμεού 2015:1056).

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της παρούσας έρευνας υποστηρίχθηκε μέσα από ελέγχους των συμμετεχόντων. (Συμεού 2015:1056) Ως αναπόσπαστο μέρος της ερευνητικής διαδικασίας, τα δεδομένα τα οποία είχαν συλλεγεί (καταγεγραμμένες συνεντεύξεις) όσο και η ερμηνεία καθώς και η συζήτηση των ευρημάτων της έρευνας επιστράφηκαν σε αυτούς με σκοπό την επαλήθευση της αξιοπιστίας τους. Ειδικότερα, οι συνεντευξιζόμενοι κλήθηκαν να προβούν σε σχόλια ή/και παρατηρήσεις σε περίπτωση που αμφισβητούσαν την αξιοπιστία των περιγραφών και ερμηνειών από τον ερευνητή και σε περίπτωση που δεν είχαν καμία παρατήρηση οι καταγεγραμμένες συνεντεύξεις έπρεπε να επιστραφούν πίσω στον ερευνητή.

3.1.4 Περιορισμοί Ποιοτικής Έρευνας

Εξαιτίας του περιορισμένου χρόνου συγγραφής της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής δεν κατέστη εφικτό να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις και από υπαλλήλους του Οργανισμού. Οι συνεντεύξεις με το προσωπικό του Οργανισμού θα προσέδιδε μια ολοκληρωμένη εικόνα σε σχέση με το τρόπο που οι ίδιοι βιώνουν αλλά και αντιλαμβάνονται τα συστήματα κινήτρων που υιοθετούνται από τον Οργανισμό.

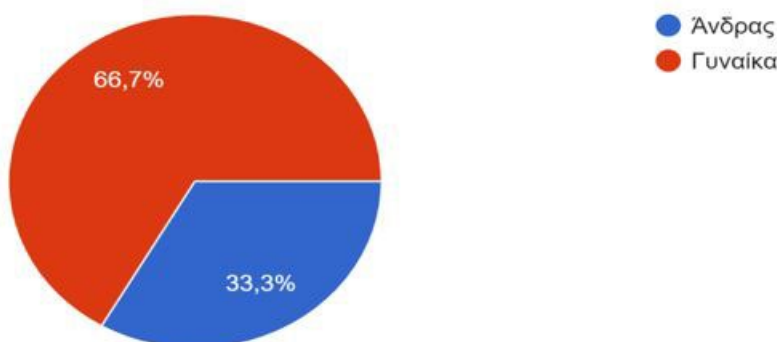
Κεφάλαιο 4

Παρουσίαση και Ανάλυση Δεδομένων της Έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν τα αποτελέσματα τόσο της ποσοτικής όσο και της ποιοτικής έρευνας με σκοπό να συζητηθούν εκτενώς για εξαγωγή συμπερασμάτων στο επόμενο κεφάλαιο.

4.1 Μέρος Α' Ερωτηματολογίου: Δημογραφικά στοιχεία

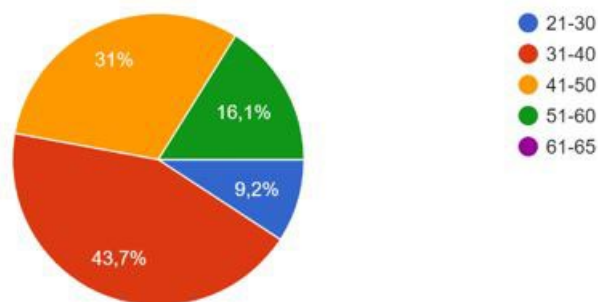
Φύλο
87 απαντήσεις



Διάγραμμα 1

Αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο διαφαίνεται ότι το 66.7% των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες και το 33.3% άνδρες. Η διαφορά στο ποσοστό των δύο φύλων δικαιολογείται καθότι στο παρόν στάδιο εργοδοτούνται στον Οργανισμό 74 γυναίκες και 36 άνδρες.

Ηλικία
87 απαντήσεις



Διάγραμμα 2

Αναφορικά με τις ηλικίες των ερωτηθέντων παρουσιάζεται μια ποικιλομορφία. Ιδιαίτερα το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ήτοι 43.7% έχει ηλικία μεταξύ 31 μέχρι 40 ετών. Ακολούθως, το 31% κυμαίνεται μεταξύ των ηλικιών 41 μέχρι 50 ενώ το 16,1% κυμαίνεται μεταξύ των ηλικιών 51 μέχρι 60 ετών και το μικρότερο ποσοστό ανέρχεται στο 9.2% για ηλικίες μεταξύ 21 μέχρι 30 ετών.

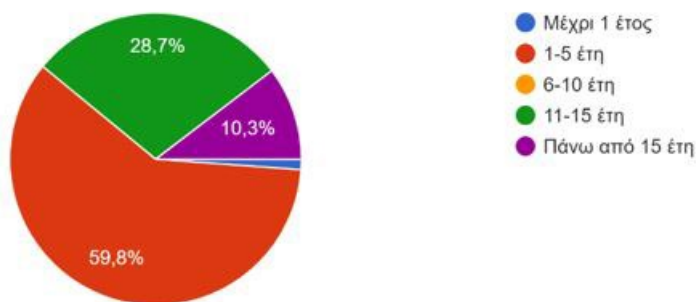
Επίπεδο εκπαίδευσης
87 απαντήσεις



Διάγραμμα 3

Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων παρουσιάζεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό ήτο 52.9% κατέχει μεταπτυχιακό ενώ το 17,2% κατέχει και διδακτορικό. Ακολούθως, το 13.8% των ερωτηθέντων κατέχει μόνο πτυχίο.

Έτη υπηρεσίας στον Οργανισμό Ασφάλισης Υγείας
87 απαντήσεις

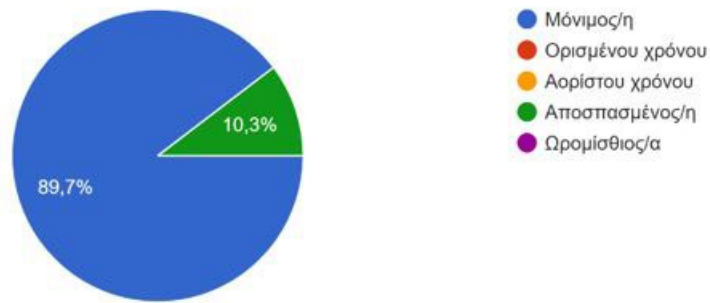


Διάγραμμα 4

Σε σχέση με το ερώτημα για πόσα έτη εργάζονται στον Οργανισμό το 59,8% του συνόλου των ερωτηθέντων απάντησε ότι εργάζεται μεταξύ 1 μέχρι 5 έτη ενώ το 28,7% απάντησε ότι εργάζεται στον Οργανισμό μεταξύ 11 και 15 έτη. Ακολούθως, το 10,3% απάντησε ότι εργάζεται περισσότερο από 15 έτη στον Οργανισμό.

Το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων εργάζεται μεταξύ 1 μέχρι 5 έτη εξηγείται και από το ότι ο Οργανισμός έθεσε σε εφαρμογή το γενικό σύστημα υγείας μόλις το 2019. Ως εκ τούτου, οι περισσότερες προσλήψεις στον Οργανισμό πραγματοποιήθηκαν κατά το έτος 2019 και έπειτα.

Καθεστώς εργασίας
87 απαντήσεις



Διάγραμμα 5

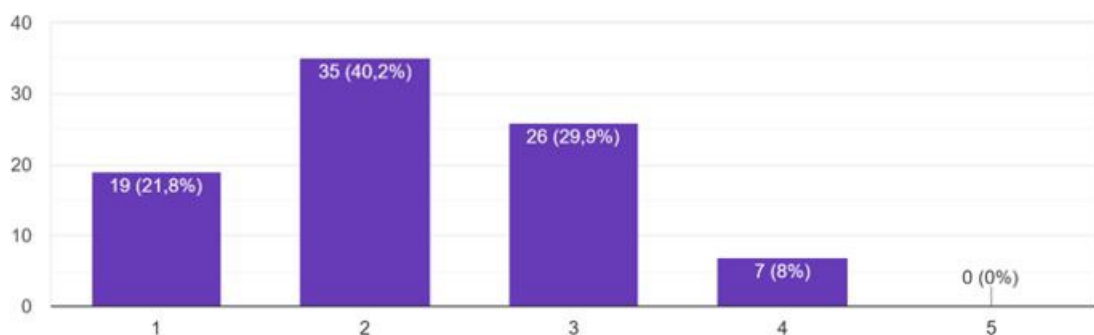
Το

89,7% των ερωτηθέντων απάντησε ότι είναι μόνιμο προσωπικό ενώ το 10.3% απάντησε ότι είναι αποσπασμένοι στον Οργανισμό.

4.2 Μέρος Β' Ερωτηματολογίου: Μέθοδοι παρακίνησης οι οποίοι υιοθετούνται από τον Οργανισμό

Στη παρούσα ενότητα θα εξεταστούν τα αποτελέσματα του Μέρους Β' του ερωτηματολογίου τα οποία αφορούσαν το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού σε σχέση με τις υφιστάμενες μεθόδους παρακίνησης οι οποίες υιοθετούνται από τον Οργανισμό.

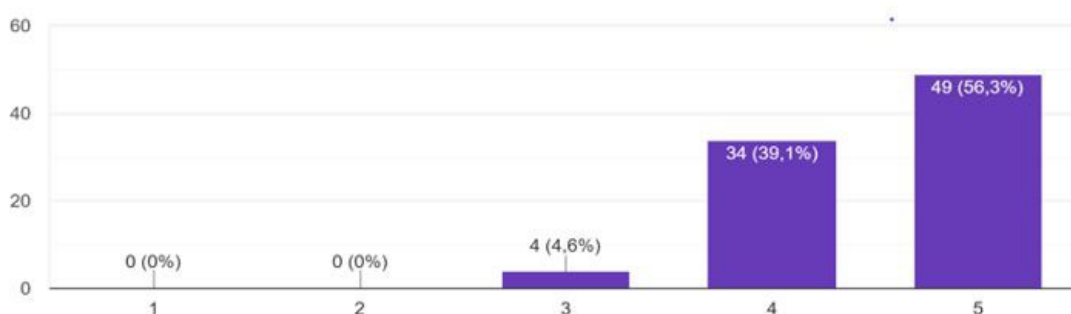
Πιστεύω ότι ο Οργανισμός υιοθετεί μεθόδους παρακίνησης για το προσωπικό του
87 απαντήσεις



Διάγραμμα 6

Ειδικότερα στο πρώτο ερώτημα εξετάστηκε κατά πόσο οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι ο Οργανισμός υιοθετεί μεθόδους παρακίνησης για το προσωπικό του. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ήτοι 62% απάντησε ότι διαφωνεί με το πιο πάνω γεγονός (40,2% απάντησε ότι διαφωνεί και το 21,8% ότι διαφωνεί απόλυτα). Ουδέτερο παρουσιάζεται το 29,9% των ερωτηθέντων καθότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την πιο πάνω δήλωση ενώ μόλις το 8% των ερωτηθέντων απάντησε ότι συμφωνεί με το πιο πάνω γεγονός.

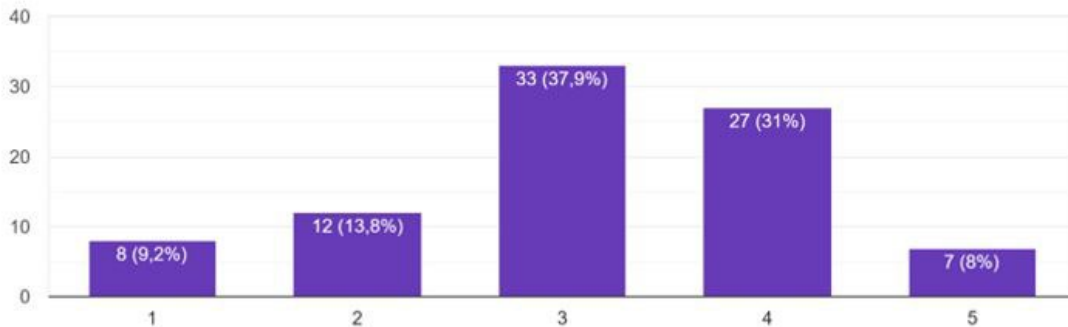
Είμαι ικανοποιημένος/η από το γεγονός ότι εργάζομαι σε έναν Οργανισμό που έχει ως κύριο στόχο την επίτευξη ενός κοινωνικού σκοπού, δηλ...μογή του Γενικού Συστήματος Υγείας στην Κύπρο
87 απαντήσεις



Διάγραμμα 7

Στο ερώτημα κατά πόσο οι ερωτηθέντες αισθάνονται ικανοποιημένοι από το γεγονός ότι εργάζονται σε ένα Οργανισμό που έχει ως κύριο σκοπό την επίτευξη ενός κοινωνικού σκοπού, δηλαδή την εφαρμογή του Γενικού Συστήματος Υγείας στην Κύπρο διαφάνηκε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήτοι 95,4% συμφωνεί (56,3% συμφωνεί απόλυτα και το 39,1% συμφωνεί) με την πιο πάνω δήλωση. Μόλις ένα μικρό ποσοστό 4.6% απάντησε ότι δεν συμφωνεί ούτε διαφωνεί με το υπό αναφορά γεγονός.

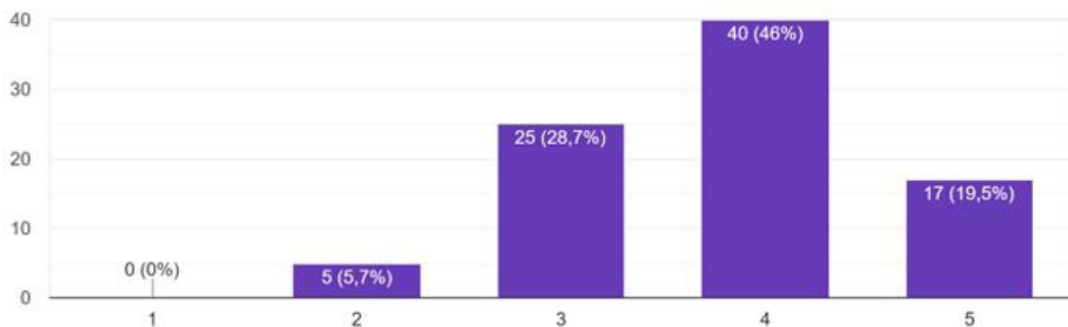
Αποκτώ γόητρο και κύρος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου στον Οργανισμό
87 απαντήσεις



Διάγραμμα 8

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήτοι 39% του συνόλου των ερωτηθέντων (8% συμφωνεί απόλυτα και το 31% συμφωνεί) απάντησε ότι αισθάνεται γόητρο και κύρος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του στον Οργανισμό. Το 37,9% των ερωτηθέντων απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε και διαφωνεί με την υπό αναφορά δήλωση ενώ το 23% απάντησε ότι δεν αισθάνεται γόητρο και κύρος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του (9,2% των ερωτηθέντων απάντησε ότι διαφωνεί απόλυτα και 13,8% διαφωνεί).

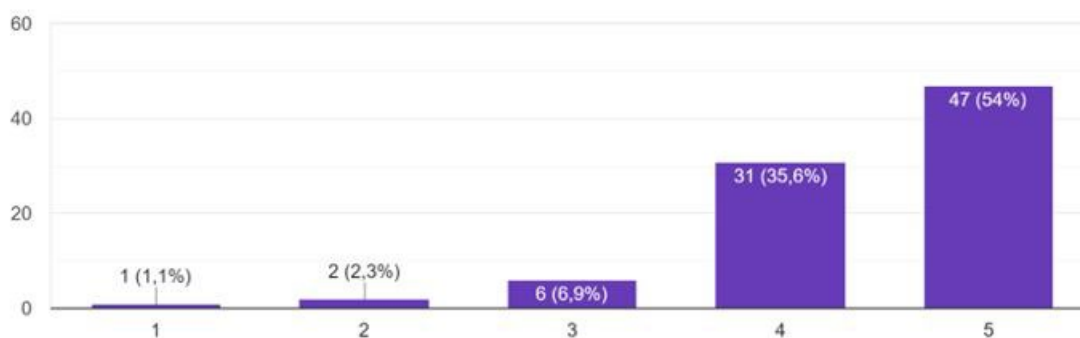
Είμαι ικανοποιημένος/η από το εργασιακό μου περιβάλλον
87 απαντήσεις



Διάγραμμα 9

Αναφορικά με το ερώτημα κατά πόσο οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον διαφάνηκε ότι η πλειοψηφία ήτοι 65,5% απάντησε ότι συμφωνεί με την πιο πάνω δήλωση (19,5% συμφωνεί απόλυτα και 46% συμφωνεί). Αντιθέτως, 28,7% απάντησε ότι δεν συμφωνεί ούτε διαφωνεί ενώ ένα μικρότερο ποσοστό ήτοι 5,7% των ερωτηθέντων απάντησε ότι διαφωνεί με το γεγονός ότι βρίσκεται ικανοποιημένος από το εργασιακό του περιβάλλον.

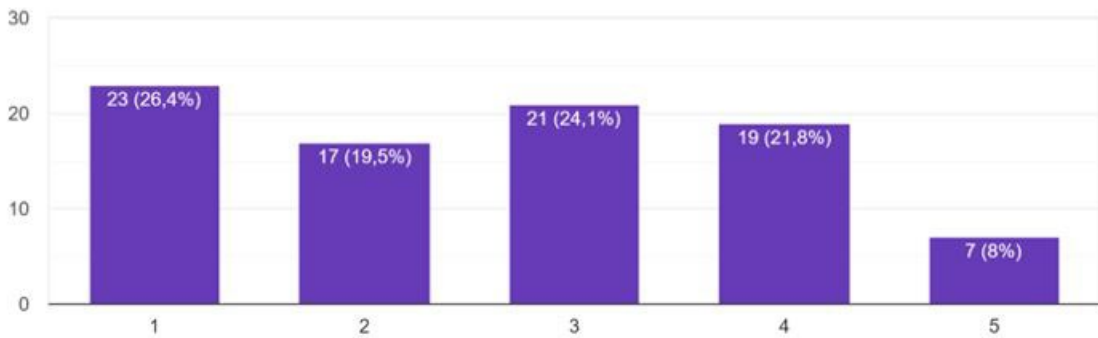
Νιώθω ασφάλεια από τη μονιμότητα που μου προσφέρει η εργασία μου
87 απαντήσεις



Διάγραμμα 10

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ήτοι 54% απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα με το γεγονός ότι νιώθει ασφάλεια από την μονιμότητα που τους προσφέρει η εργασία τους. Παρομοίως το 35,6% από το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησε ότι συμφωνεί ενώ μόλις το 6,9% των ερωτηθέντων απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την πιο πάνω δήλωση. Μόνο το 2,3% των ερωτηθέντων απάντησε ότι διαφωνεί με το γεγονός ότι λαμβάνει ασφάλεια από την μονιμότητα που του προσφέρει η εργασία του.

Είμαι ικανοποιημένος/η από τις αμοιβές που λαμβάνω σε σχέση με τα προσόντα, την προϋπηρεσία μου και τη θέση εργασίας μου
87 απαντήσεις



Διάγραμμα 11

Αρνητικά φαίνεται να είναι τα αποτελέσματα σε σχέση με το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι ερωτηθέντες από τις αμοιβές που λαμβάνουν σε σχέση με τα προσόντα, την προϋπηρεσία και την θέση τους. Ειδικότερα, το μεγαλύτερο ποσοστό ήτοι 45,9% (26,4% διαφωνεί απόλυτα και 19,5% διαφωνεί) παρουσιάζεται να διαφωνεί με την υπό αναφορά δήλωση. Το 24,1% από το σύνολο των ερωτηθέντων φαίνεται ούτε να συμφωνεί ούτε και να διαφωνεί και μόλις το 29,8% των ερωτηθέντων συμφωνεί (8% συμφωνεί απόλυτα και 21,8% συμφωνεί) με το πιο πάνω γεγονός.



Διάγραμμα 12

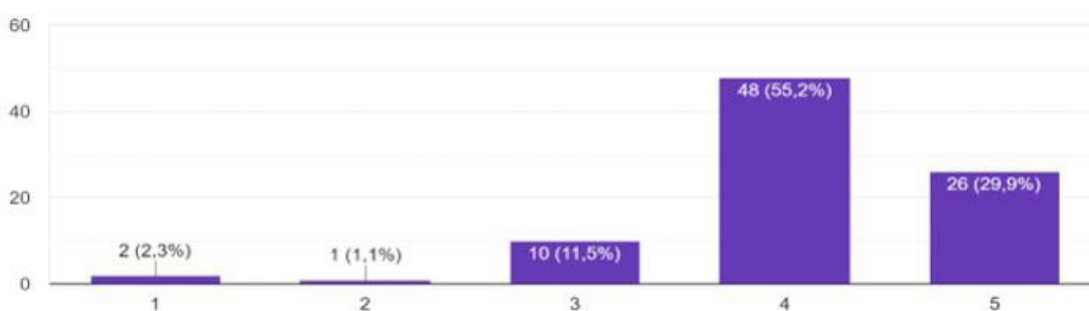
Στο παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων οι οποίοι απάντησαν ότι εργάζονται στον ΟΑΥ μέχρι 5 έτη συγκρίνοντας με τις απαντήσεις που έδωσαν αναφορικά με το βαθμό ικανοποίησης τους σε σχέση με τα προσόντα, την προϋπηρεσία και τη θέση τους. Οι υπάλληλοι που εργάζονται μέχρι 5 έτη στον ΟΑΥ φαίνεται να μην είναι ικανοποιημένοι (μέσος όρος 2,30/5) σε σχέση με τις αμοιβές που λαμβάνουν αναλογιζόμενοι τα προσόντα τους, την προϋπηρεσία τους και την θέση τους.



Διάγραμμα 13

Στο παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων οι οποίοι απάντησαν ότι εργάζονται στον ΟΑΥ 11 έτη και άνω συγκρίνοντας με τις απαντήσεις που έδωσαν αναφορικά με το βαθμό ικανοποίησης τους σε σχέση με τα προσόντα, την προϋπηρεσία και τη θέση τους. Σε αντίθεση με τα αποτελέσματα του προηγούμενου διαγράμματος, οι ερωτηθέντες οι οποίοι έχουν 11 έτη υπηρεσίας και άνω στον Οργανισμό παρουσιάζονται πιο ουδέτεροι (ο μέσος όρος ανέρχεται σε 3,20) σε σχέση με το πιο πάνω ερώτημα.

Είμαι ικανοποιημένος/η από τα άλλα προνόμια/ωφελήματα που μου προσφέρει ο Οργανισμός (π.χ. Ταμείο Προνοίας, Ταμείο Ευμερίας, Ασφάλεια Ζωής)
87 απαντήσεις

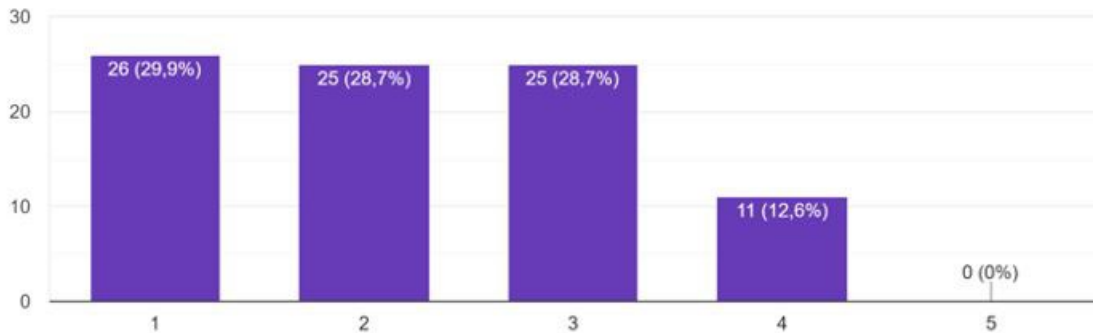


Διάγραμμα 14

Θετικά φαίνεται να είναι τα αποτελέσματα αναφορικά με το βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από τα άλλα προνόμια/ωφελήματα που του προσφέρει ο Οργανισμός (π.χ. Ταμείο Προνοίας, Ταμείο Ευμερίας, Ασφάλεια Ζωής). Ειδικότερα, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ήτοι 85,1% αισθάνεται ικανοποιημένο (29,9% να συμφωνεί απόλυτα και 55,2% συμφωνεί) με τα υπό αναφορά ωφελήματα. Το 11,5% των ερωτηθέντων απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ενώ μόλις 3,4% απάντησε ότι δεν βρίσκεται ικανοποιημένο σε σχέση με το πιο πάνω γεγονός (2,3% των ερωτηθέντων απάντησε ότι διαφωνεί απόλυτα και 1,1% διαφωνεί).

Είμαι ικανοποιημένος/η σε σχέση με την παροχή ευκαιριών για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία

87 απαντήσεις

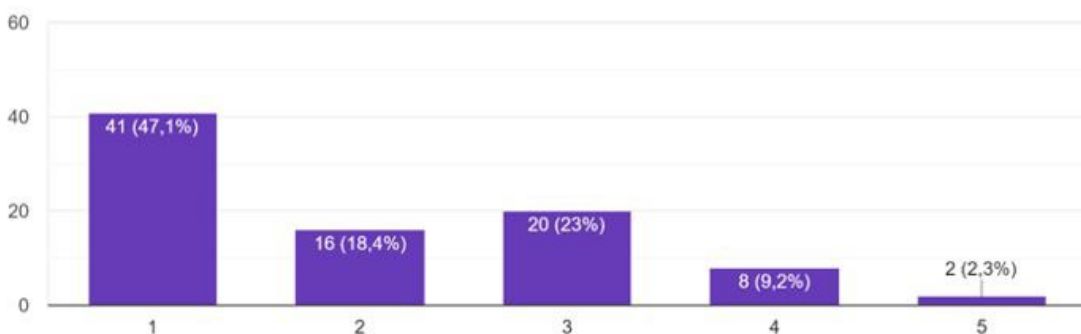


Διάγραμμα 15

Αρνητικά είναι και τα αποτελέσματα σε σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων του Οργανισμού σε σχέση με την παροχή ευκαιριών για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία. Ειδικότερα, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ήτοι 58,6% δεν βρίσκονται ικανοποιημένοι σε σχέση με την παροχή ευκαιριών για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία (29,9% διαφωνεί απόλυτα και 28,7% διαφωνεί). Το 28,7% των ερωτηθέντων απάντησε ότι ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί ενώ μόλις 12,6% απάντησε ότι συμφωνεί.

Είμαι ικανοποιημένος/η από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζει ο Οργανισμός

87 απαντήσεις

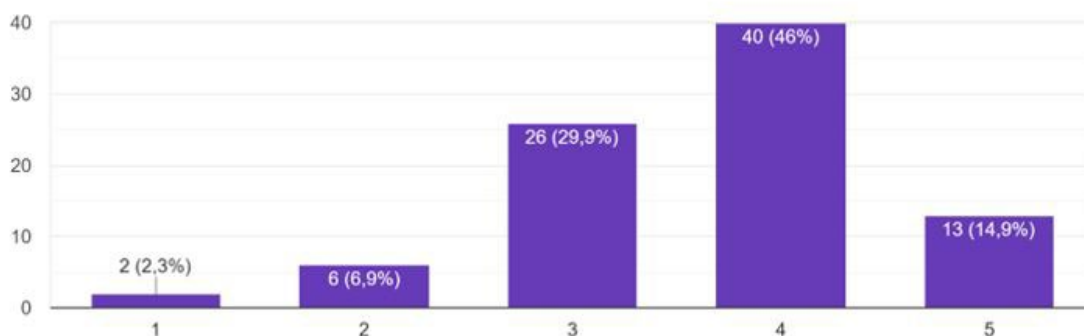


Διάγραμμα 16

Αρνητικά φαίνεται να είναι τα αποτελέσματα σε σχέση με το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζει ο Οργανισμός. Ειδικότερα, η

μεγαλύτερη πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήτοι 65,5% απάντησε ότι δεν βρίσκεται ικανοποιημένο από το σύστημα αξιολόγησης που υιοθετεί ο Οργανισμός (47,1% απάντησε ότι διαφωνεί απόλυτα και 18,4% διαφωνεί). Το 23% ερωτηθέντων είναι ουδέτερο καθότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 11,5% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο (9,2% συμφωνεί και μόλις το 2,3% συμφωνεί απόλυτα).

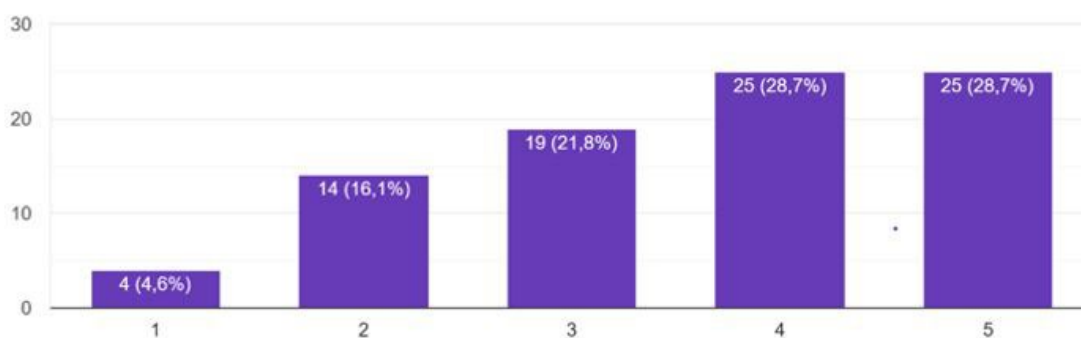
Έχω αυτονομία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου
87 απαντήσεις



Διάγραμμα 17

Η μεγαλύτερη πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήτοι 60,9% (το 46% και το 14,9% των συμφωνεί απόλυτα) απάντησε ότι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων αισθάνεται ότι έχει αυτονομία. Ουδέτερο παρουσιάζεται το 29,9% των ερωτηθέντων καθότι ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί με την πιο πάνω δήλωση ενώ μόλις το 9,2% του συνόλου των ερωτηθέντων φαίνεται να μην συμφωνεί (2,3% διαφωνεί απόλυτα και 6,9% διαφωνεί).

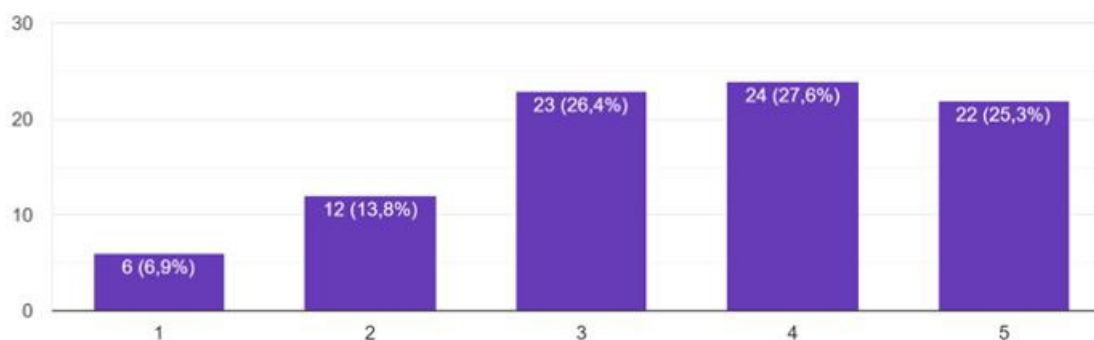
Θεωρώ ότι αναγνωρίζονται από τον προϊστάμενό μου οι προσπάθειες που καταβάλλω
87 απαντήσεις



Διάγραμμα 18

Αρκετά υψηλά ποσοστά συμφωνίας παρουσιάζονται σε σχέση με το γεγονός ότι οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι αναγνωρίζονται από τον προϊστάμενο τους οι προσπάθειες που καταβάλλουν. Ειδικότερα, το 57,4% του συνόλου των ερωτηθέντων συμφωνούν με την πιο πάνω δήλωση (28,7% συμφωνεί απόλυτα και 28,8% συμφωνεί) . Αντιθέτως, μόνο το 20,7% των ερωτηθέντων (4,6% διαφωνεί απόλυτα και 16,1% διαφωνεί) φαίνεται να διαφωνεί με το γεγονός της αναγνώρισης των προσπαθειών που καταβάλλονται από τον προϊστάμενο τους. Το 21,8% των ερωτηθέντων ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί με την πιο πάνω δήλωση.

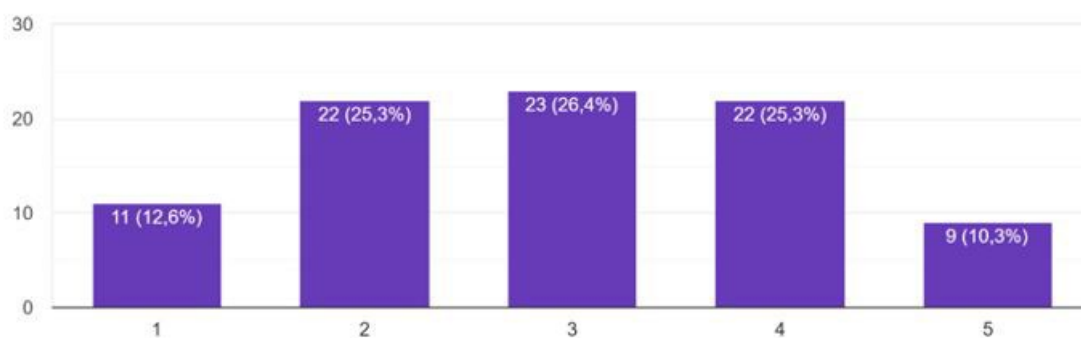
Είμαι ικανοποιημένος/η από την παροχή σωστής καθοδήγησης από τον προϊστάμενό μου
87 απαντήσεις



Διάγραμμα 19

Αναφορικά με το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι ερωτηθέντες από την σωστή καθοδήγηση που λαμβάνουν από τους προϊσταμένους τους και πάλι τα αποτελέσματα είναι θετικά. Ειδικότερα, το 52,9% (27,6% συμφωνούν και 25,3% συμφωνούν απόλυτα) του συνόλου των ερωτηθέντων απάντησε θετικά στην υπό αναφορά δήλωση. Ουδέτερο παρουσιάζεται το 26,4% των ερωτηθέντων καθότι απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ενώ μόλις το 20,7% των ερωτηθέντων απάντησε αρνητικά (6,9% διαφωνεί απόλυτα και 13,8% διαφωνεί) σε σχέση με την καθοδήγηση που λαμβάνουν από τους προϊσταμένους τους.

Είμαι ικανοποιημένος/η από την παροχή ανατροφοδότησης (feedback) σε σχέση με την απόδοσή μου
87 απαντήσεις

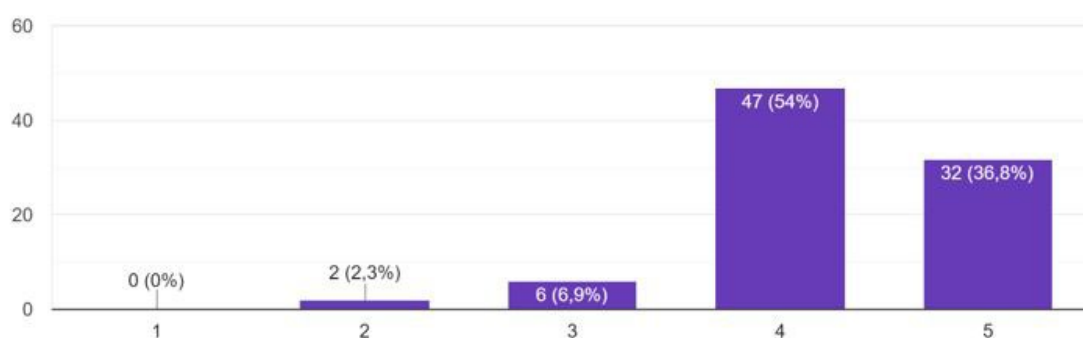


Διάγραμμα 20

Αναφορικά με το ερώτημα κατά πόσο οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι από την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν σε σχέση με την απόδοσή τους διαπιστώθηκε ότι το 35,6% (10,3% συμφωνούν απόλυτα και 25,3% συμφωνούν) του συνόλου των ερωτηθέντων συμφωνούν σε σχέση με την πιο πάνω δήλωση. Οριακά το 37,6% των ερωτηθέντων (12,6% διαφωνεί απόλυτα και 25,3% διαφωνεί) φαίνεται να διαφωνεί με το πιο πάνω γεγονός ενώ το 26,4% παρουσιάζονται ουδέτεροι καθότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν.

Είμαι ικανοποιημένος/η από τις σχέσεις που έχω με τους συναδέλφους μου

87 απαντήσεις

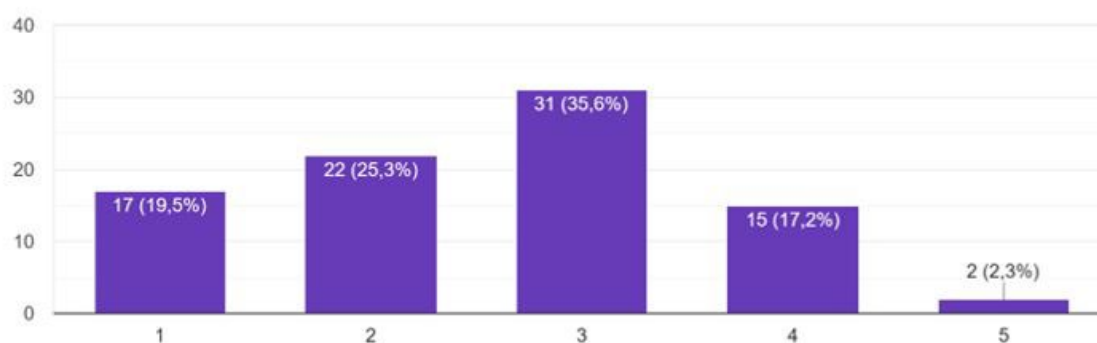


Διάγραμμα 21

Θετικά παρουσιάζονται και τα αποτελέσματα σε σχέση με το κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι ερωτηθέντες από τις σχέσεις που διατηρούν με τους συναδέλφους τους. Ειδικότερα, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήτοι 90,8% (36,8% συμφωνούν απόλυτα και 54% συμφωνούν) απάντησε θετικά στην πιο πάνω δήλωση. Επιπρόσθετα, μόνο το 6,9% απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 2,3% του συνόλου των ερωτηθέντων απάντησε ότι διαφωνεί.

Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που μου παρέχει ο Οργανισμός

87 απαντήσεις



Διάγραμμα 22

Δυσανεστημένοι παρουσιάζονται οι ερωτηθέντες σε σχέση με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που τους παρέχει ο Οργανισμός. Ειδικότερα, το 44,8% του συνόλου των ερωτηθέντων (19,5% διαφωνεί απόλυτα και 25,3% διαφωνεί) παρουσιάζεται ως μη ικανοποιημένος ενώ το 35,6% των ερωτηθέντων ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί. Αντιθέτως,

μόνο το 19,5% των ερωτηθέντων (2,3% συμφωνεί απόλυτα και 17,2% συμφωνεί) παρουσιάζεται ικανοποιημένο από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που του παρέχει ο Οργανισμός.

ΜΕΡΟΣ Β	Μέσος Όρος (ΜΟ)	Τυπική Απόκλιση
Μέθοδοι παρακίνησης οι οποίες υιοθετούνται από τον Οργανισμό		
Είμαι ικανοποιημένος/η από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζει ο Οργανισμός	2,01	1,13
Πιστεύω ότι ο Οργανισμός υιοθετεί μεθόδους παρακίνησης για το προσωπικό του	2,24	0,88
Είμαι ικανοποιημένος/η σε σχέση με την παροχή ευκαιριών για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία	2,24	1,02
Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που μου παρέχει ο Οργανισμός	2,57	1,06
Είμαι ικανοποιημένος/η από τις αμοιβές που λαμβάνω σε σχέση με τα προσόντα, την προϋπηρεσία μου και τη θέση εργασίας μου	2,66	1,29
Είμαι ικανοποιημένος/η από την παροχή ανατροφοδότησης (feedback) σε σχέση με την απόδοσή μου	2,95	1,19
Αποκτώ γρήγορο και κύριο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου στον Οργανισμό	3,15	1,06
Είμαι ικανοποιημένος/η από την παροχή σωστής καθοδήγησης από τον προϊστάμενό μου	3,51	1,20
Θεωρώ ότι αναγνωρίζονται από τον προϊστάμενό μου οι προσπάθειες που καταβάλλω	3,61	1,19
Έχω αυτονομία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου	3,64	0,90
Είμαι ικανοποιημένος/η από το εργασιακό μου περιβάλλον	3,79	0,82
Είμαι ικανοποιημένος/η από τα άλλα προνόμια/ωφελήματα που μου προσφέρει ο Οργανισμός (π.χ. Ταμείο Προνοίας, Ταμείο Ευμερίας, Ασφάλεια Ζωής)	4,09	0,81
Είμαι ικανοποιημένος/η από τις σχέσεις που έχω με τους συναδέλφους μου	4,25	0,68
Νιώθω ασφάλεια από τη μονιμότητα που μου προσφέρει η εργασία μου	4,39	0,81
Είμαι ικανοποιημένος/η από το γεγονός ότι εργάζομαι σε έναν Οργανισμό που έχει ως κύριο στόχο την επίτευξη ενός κοινωνικού σκοπού, δηλαδή την εφαρμογή του Γενικού Συστήματος Υγείας στην Κύπρο	4,52	0,58

Πίνακας 1: Μέσος Όρος και Τυπικές Αποκλίσεις των απαντήσεων στο Μέρος Β'

Στον πιο πάνω πίνακα έχουν ταξινομηθεί οι ερωτήσεις στη βάση του μέσου όρου των απαντήσεων που δόθηκαν στο Μέρος Β' ξεκινώντας από το μικρότερο μέσο όρο.

Ειδικότερα, απαντήσεις οι οποίες έχουν μέσο όρο μικρότερο του 3 σημαίνει ότι δεν είναι ικανοποιημένοι σε σχέση με την μεταβλητή που εξετάζεται καθότι, όπως έχει επεξηγηθεί ανωτέρω, στο ερωτηματολόγιο οι απαντήσεις με τον αριθμό 1 και 2 αξιολογούνταν με διαφωνώ απόλυτα και διαφωνώ αντίστοιχα. Ειδικότερα, διαφαίνεται ότι οι ερωτηθέντες δεν ήταν ικανοποιημένοι αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζει ο Οργανισμός (μέσο όρο: 2,01), με την παροχή ευκαιριών για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία (μέσο όρο: 2,24) με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης (μέσος όρος: 2,57), με τις αμοιβές που λαμβάνουν σε σχέση με τα προσόντα, την προϋπηρεσία τους και τη θέση εργασίας τους (μέσος όρος: 2,66) αλλά και την παροχή ανατροφοδότησης (feedback) σε σχέση με την απόδοσή τους (μέσος όρος: 2,95) .

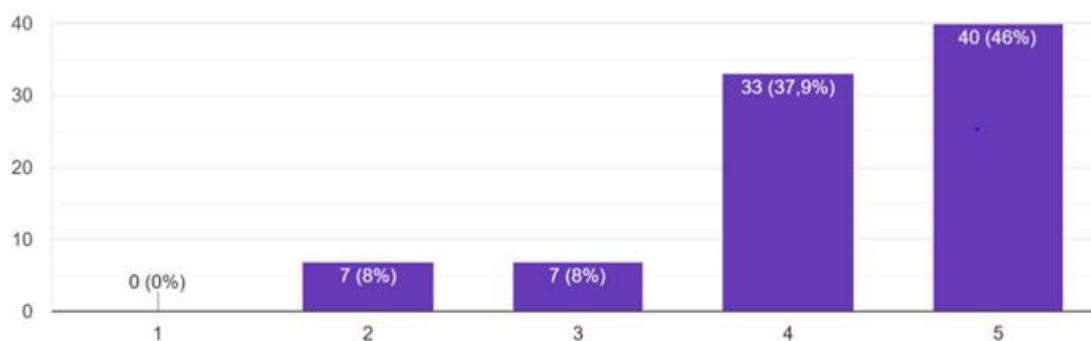
Αντιθέτως, ερωτήσεις οι οποίες έχουν μέσο όρο πάνω από 3 σημαίνει ότι ήταν ικανοποιημένοι σε σχέση με την μεταβλητή που εξετάζεται καθότι σύμφωνα με την κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε το 4 και το 5 σημαίνει συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα αντίστοιχα. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι οι ερωτηθέντες ήταν ικανοποιημένοι από το γεγονός ότι εργάζονται στον ΟΑΥ (μέσος όρος: 4,52), νιώθουν ασφάλεια από τη μονιμότητα που τους προσφέρει η εργασία τους (μέσος όρος: 4,39), είναι ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχουν με τους συναδέλφους τους (μέσος όρος: 4,25) από τα άλλα προνόμια/ωφελήματα που τους προσφέρει ο Οργανισμός (μέσος όρος: 4,09), από το εργασιακό τους περιβάλλον (μέσος όρος : 3,79), έχουν αυτονομία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (μέσος όρος: 3,64), αναγνωρίζονται από τον προϊστάμενό τους οι προσπάθειες που καταβάλλουν (μέσος όρος: 3,61) και είναι ικανοποιημένοι από την παροχή σωστής καθοδήγησης από τον προϊστάμενό τους (μέσος όρος: 3,51).

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι τυπικές αποκλίσεις όλων των απαντήσεων είναι σχετικά χαμηλές (<1.5) δηλαδή υπάρχει μικρή διακύμανση ως προς το μέσο όρο και συνεπώς υπάρχει σχετική συμφωνία ως προς τις απαντήσεις.

4.3 Μέρος Γ' Ερωτηματολογίου: Υιοθέτηση νέων μεθόδων παρακίνησης

Στο Μέρος Γ' του ερωτηματολογίου εξετάστηκε το ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τις νέες μεθόδους παρακίνησης που δυνατόν να υιοθετήσει ο Οργανισμός.

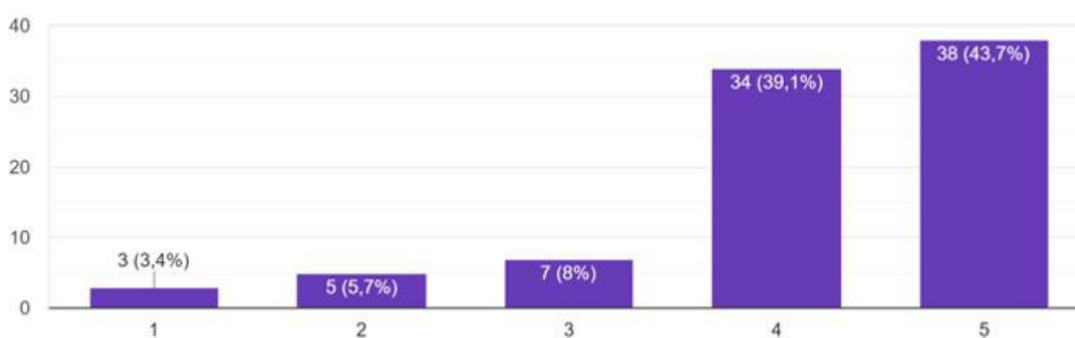
Αυξημένες αποδοχές
87 απαντήσεις



Διάγραμμα 23

Αναφορικά με το ερώτημα κατά πόσο οι αυξημένες αποδοχές θα συνιστούσαν λόγο παρακίνησης η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήτοι το 83,9% (46% συμφωνεί απόλυτα και 37,9% συμφωνεί) απάντησε θετικά στο υπό αναφορά ερώτημα. Επιπρόσθετα, μόλις το 8% των ερωτηθέντων απάντησε ότι ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί και 8% απάντησε ότι διαφωνεί με την εν λόγω δήλωση.

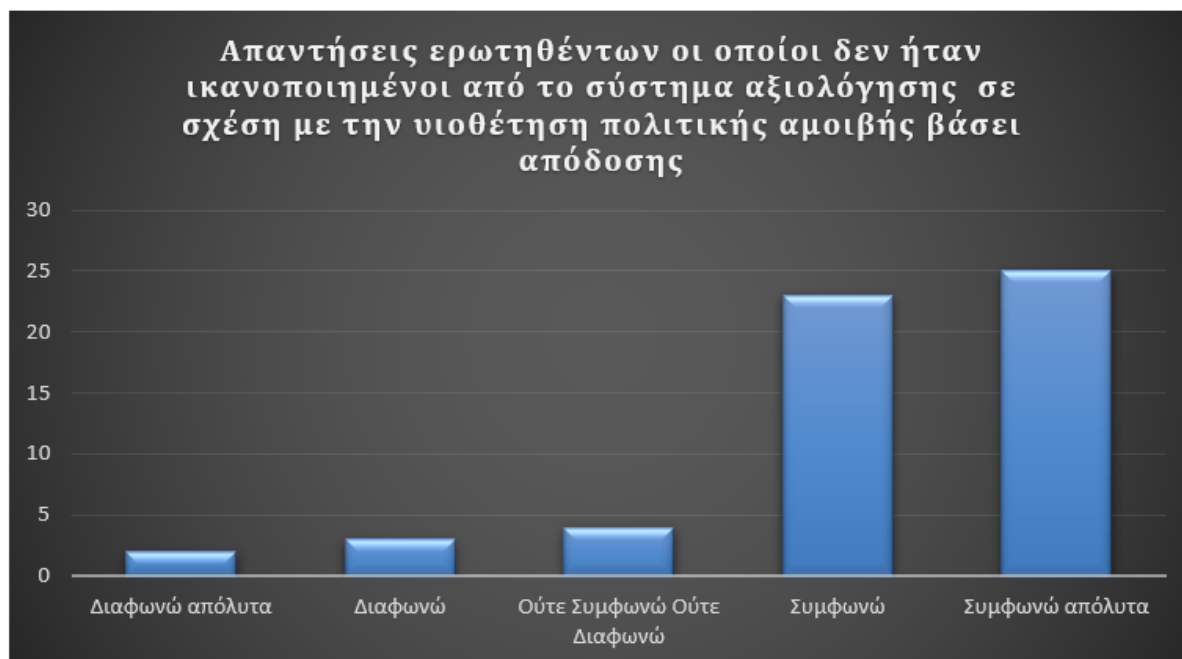
Σχεδιασμός πολιτικής αμοιβής βάσει απόδοσης
87 απαντήσεις



Διάγραμμα 24

Οι ερωτηθέντες παρουσιάζονται θετικοί κατά πλειοψηφία στο ερώτημα κατά πόσο αποτελεί παρακινητικό παράγοντα ο σχεδιασμός πολιτικής αμοιβής βάσει απόδοσης. Ειδικότερα, το 82,8% (43,7% συμφωνεί απόλυτα και το 39,1% συμφωνεί) του συνόλου των ερωτηθέντων απάντησε θετικά στο πιο πάνω ερώτημα και μόλις το 9,1% (3,4% διαφωνεί απόλυτα και 5,7% διαφωνεί) των ερωτηθέντων δεν θεωρεί ως παρακινητικό το σχεδιασμό πολιτικής όπου ο υπάλληλος θα αμείβεται με βάση την απόδοσή του.

Ουδέτερο αποτελεί το 8% των ερωτηθέντων οι οποίοι ούτε συμφωνούν ούτε και διαφωνούν με την εν λόγω δήλωση.

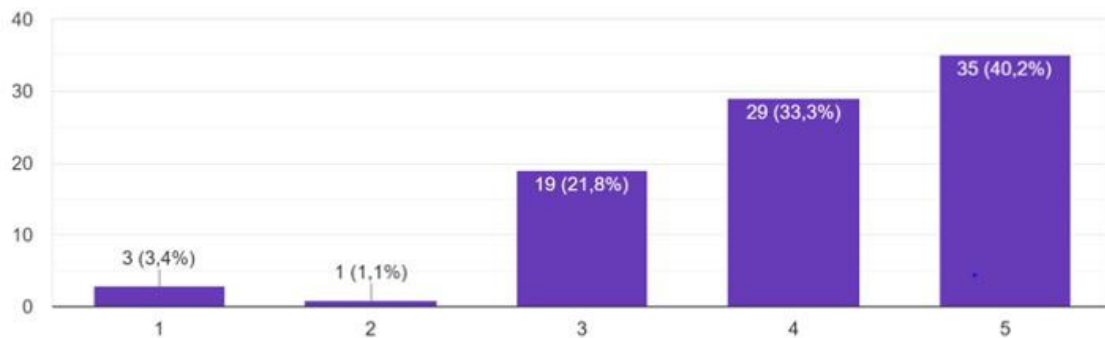


Διάγραμμα 25

Στο πιο πάνω διάγραμμα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων οι οποίοι φαίνεται ότι ήταν δυσαρεστημένοι (47,1% διαφωνεί απόλυτα και 18,4% διαφωνεί) από το σύστημα αξιολόγησης (Διάγραμμα 16) σε σχέση με τις απαντήσεις που έδωσαν για τυχόν υιοθέτηση ενός σχεδιασμού πολιτικής αμοιβής βάσει απόδοσης. Από τα αποτελέσματα του πιο πάνω διαγράμματος φαίνεται να συμφωνούν με την υιοθέτηση ενός σχεδιασμού πολιτικής αμοιβής βάσει απόδοσης εφόσον ο μέσος όρος ανέρχεται στο 4,14/5 γεγονός που αποδεικνύει ότι συμφωνούν με την πιο πάνω δήλωση.

Διασύνδεση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με το σύστημα προαγωγών στη βάση καθορισμένης βαρύτητας

87 απαντήσεις



Διάγραμμα 26

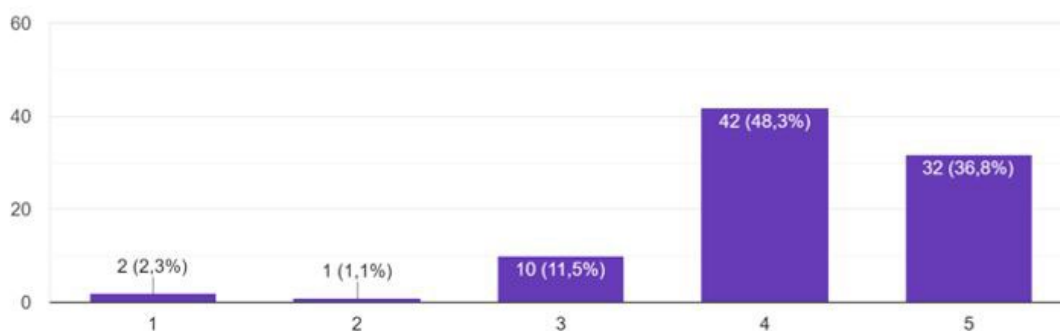
Υψηλά θετικά παρουσιάζονται τα ποσοστά των ερωτηθέντων οι οποίοι θεωρούν ότι συνιστά παρακινητικό παράγοντα η διασύνδεση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με το σύστημα προαγωγών στη βάση καθορισμένης βαρύτητας. Ειδικότερα, το 73,5% των ερωτηθέντων (40,2% συμφωνεί απόλυτα και το 33,3% συμφωνεί) συμφωνεί με την πιο πάνω δήλωση ενώ το 21,8% των ερωτηθέντων παρουσιάζεται πιο ουδέτερο καθότι ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί. Αρκετά χαμηλό παρουσιάζεται το ποσοστό των εργαζομένων που δεν συμφωνούν με την πιο πάνω δήλωση εφόσον το 4,5% διαφωνεί (το 3,4% διαφωνεί απόλυτα και το 1,1% διαφωνεί).



Διάγραμμα 27

Εξαιρετικά ενδιαφέρον αποτελεί το γεγονός ότι απομονώνοντας τους ερωτηθέντες οι οποίοι απάντησαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι σε σχέση με την παροχή ευκαιριών για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία (29,9% διαφωνεί απόλυτα και 28,7% διαφωνεί) (Διάγραμμα 15) απάντησε κατά μέσο όρο 4,06/5 ότι συμφωνεί με τη διασύνδεση ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης με το σύστημα προαγωγών στη βάση καθορισμένης βαρύτητας.

Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
87 απαντήσεις

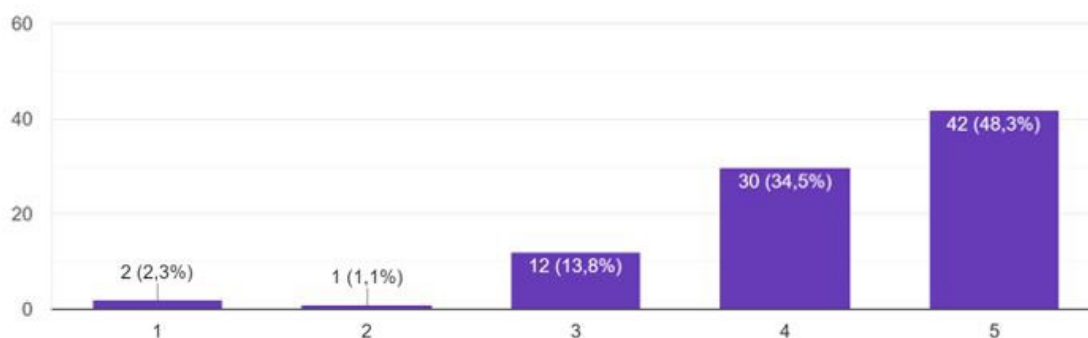


Διάγραμμα 28

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ήτοι το 85,1% (36,8% συμφωνούν απόλυτα και 48,3% συμφωνούν) θεωρεί ότι η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία για να λαμβάνουν αποφάσεις συνιστά παρακίνητικό παράγοντα. Το 11,5% παρουσιάζεται ουδέτερο στη πιο πάνω δήλωση εφόσον ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Αντιθέτως, το 3,4% των ερωτηθέντων (το 2,3% διαφωνεί απόλυτα και το 1,1% διαφωνεί) θεωρεί ότι η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν θα συντελέσει στην παρακίνηση τους.

Σχεδιασμός κατάλληλων θέσεων εργασίας

87 απαντήσεις

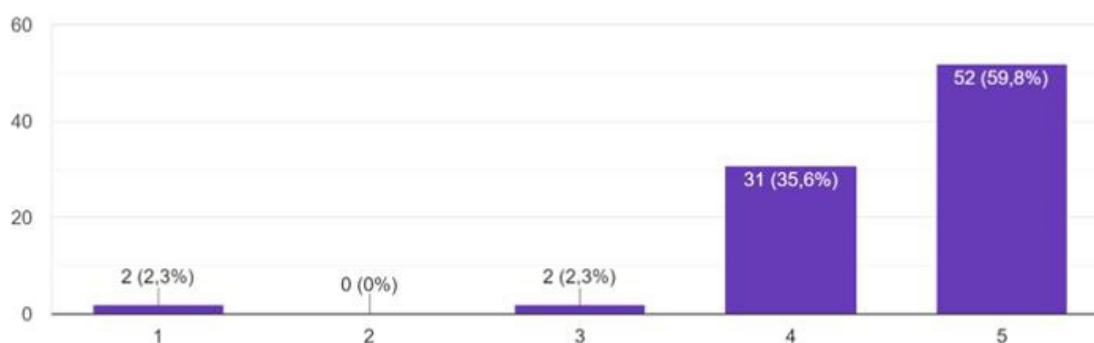


Διάγραμμα 29

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ήτοι το 82,8% (48,3% συμφωνεί απόλυτα και το 34,5% συμφωνεί) θεωρεί ότι ο σχεδιασμός κατάλληλων θέσεων εργασίας συνιστά μέθοδο την οποία θα μπορούσε να υιοθετήσει ο Οργανισμός για να παρακινήσει τους εργαζόμενους του. Το 13,8% απάντησε ότι ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί ενώ το 3,4% των ερωτηθέντων (το 2,3% διαφωνεί απόλυτα ενώ το 1,1% διαφωνεί) θεωρεί ότι δεν συνιστά παρακινητικό παράγοντα ο κατάλληλος σχεδιασμός θέσεων εργασίας.

Αναγνώριση εργασίας/προσπαθειών που καταβάλλονται

87 απαντήσεις

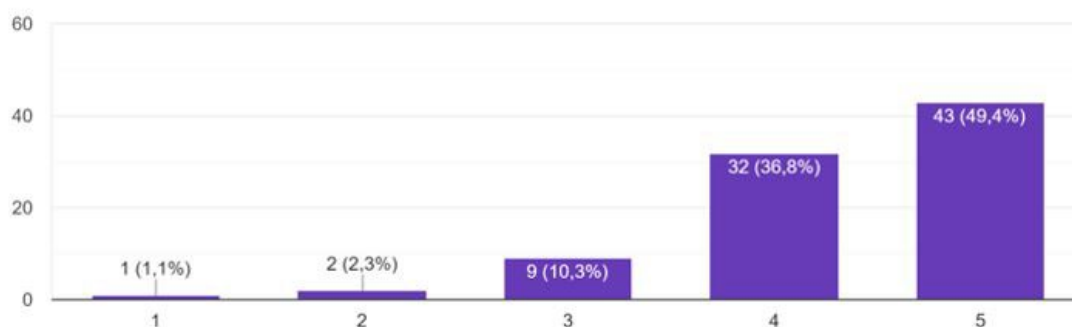


Διάγραμμα 30

Θετική φαίνεται να είναι η στάση των ερωτηθέντων σε σχέση με την αναγνώριση των προσπαθειών που καταβάλλονται από τους εργαζομένους. Ειδικότερα, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ήτοι το 96,3% (59,8% συμφωνεί απόλυτα και το 35,6%

συμφωνεί) θεωρεί ότι αποτελεί παρακινητικό παράγοντα η αναγνώριση από τη διοίκηση των προσπαθειών που καταβάλλει ένας εργαζόμενος. Ουδέτερο παρουσιάζεται το 2,3% των ερωτηθέντων καθότι ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί με την υπό αναφορά δήλωση και μόλις το 2,3% των ερωτηθέντων διαφωνεί απόλυτα.

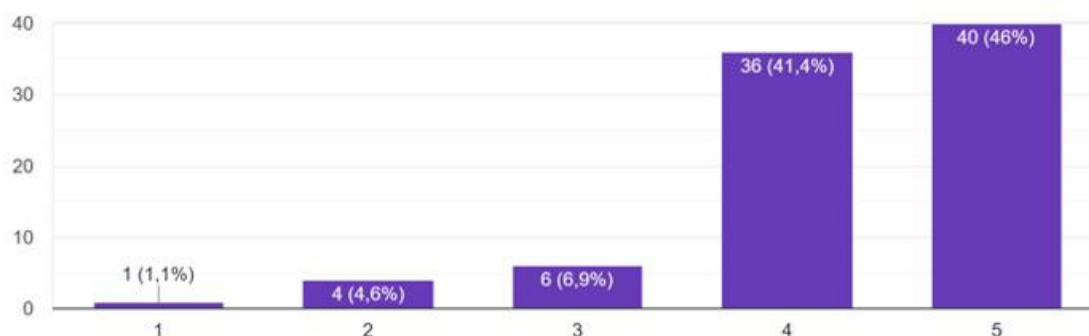
Ανάπτυξη ηγετικών στελεχών οι οποίοι θα καταφέρουν να συνδυάσουν την υψηλή παραγωγικότητα με την ικανοποίηση των υφισταμένων τους
87 απαντήσεις



Διάγραμμα 31

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ήτοι 86,2% (49,4% συμφωνεί απόλυτα και το 36,8% συμφωνεί) θεωρεί ότι η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών οι οποίοι θα μπορούν να συνδυάζουν την υψηλή παραγωγικότητα με την ικανοποίηση των υφισταμένων τους ως μια παρακινητική μέθοδο για τους υπαλλήλους. Μόλις το 10,3% των ερωτηθέντων απάντησε ότι ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί με την πιο πάνω μέθοδο. Αντιθέτως, το 3,4% των ερωτηθέντων (1,1% διαφωνώ απόλυτα και το 2,3% διαφωνεί) διαφωνεί ότι τα πιο πάνω θα συνιστούσε λόγο παρακίνησης.

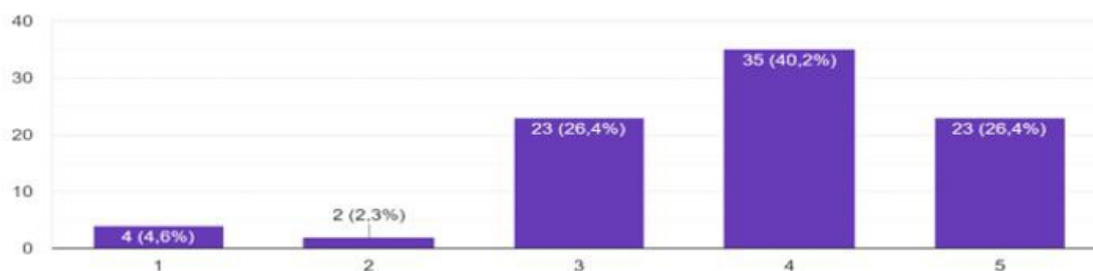
Περισσότερες ευκαιρίες για εκπαίδευση υπαλλήλων
87 απαντήσεις



Διάγραμμα 32

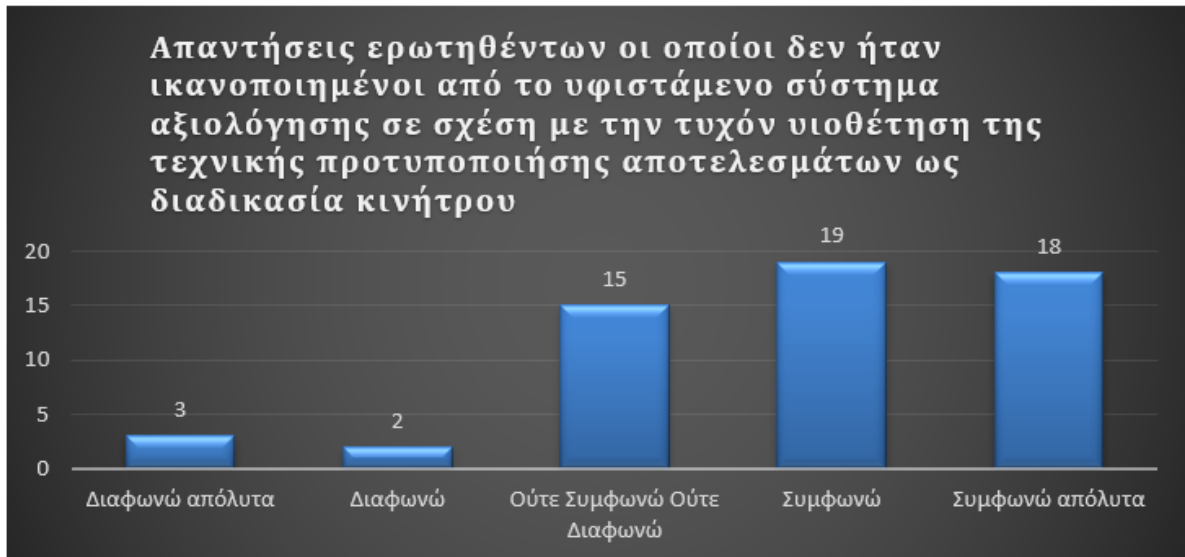
Το 87,4% των ερωτηθέντων (46% συμφωνεί απόλυτα και το 41,4% συμφωνεί) απάντησε ότι συνιστά παρακινητικό λόγο η παροχή περισσότερων ευκαιριών στους υπαλλήλους για εκπαίδευση ενώ το 6,9% των ερωτηθέντων ήταν πιο ουδέτερο αφού απάντησε ότι δεν συμφωνεί ούτε και διαφωνεί με την πιο πάνω δήλωση. Μόλις το 5,7% των ερωτηθέντων (1,1% διαφωνεί απόλυτα και 4,6% διαφωνεί) απάντησε ότι δεν θεωρεί ως λόγο παρακίνησης την παροχή περισσότερων ευκαιριών για εκπαίδευση.

Προτυποποίηση αποτελεσμάτων ως διαδικασία κινήτρου (υιοθέτηση προτύπων αποτελεσμάτων ανά τμήμα ή άτομο, ούτως ώστε...α σε σύγκριση με το προκαθορισμένο πρότυπο)
87 απαντήσεις



Διάγραμμα 33

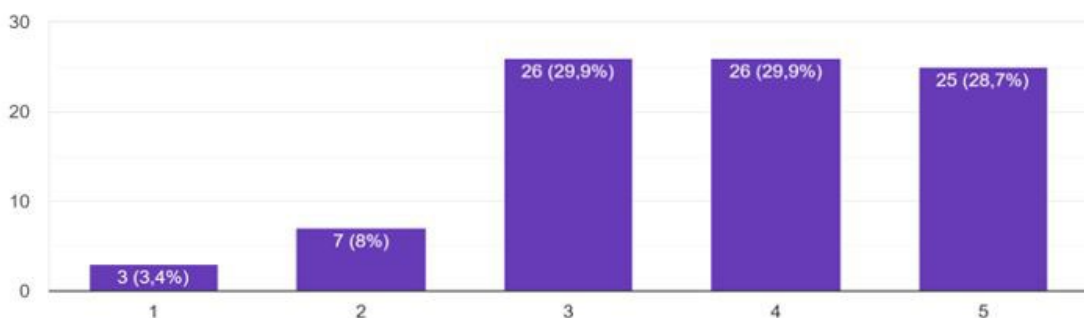
Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ήτοι 66,6% (26,4% συμφωνεί απόλυτα και 40,2% συμφωνεί) απάντησε ότι θεωρεί ως παρακινητικό παράγοντα για τους εργαζομένους την υιοθέτηση προτύπων αποτελεσμάτων ανά τμήμα ή ανά άτομο προκειμένου να αξιολογηθεί η προσπάθεια σε σύγκριση με το προκαθορισμένο πρότυπο. Το 26,4% απάντησε ότι ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί με την πιο πάνω δήλωση ενώ μόλις το 6,9% (4,6% διαφωνεί απόλυτα και το 2,3% διαφωνεί) απάντησε ότι διαφωνεί με την πιο πάνω δήλωση.



Διάγραμμα 34

Το εν λόγω είδος κινήτρων είναι συναφές με την ικανοποίηση των υπαλλήλων σε σχέση με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Ως εκ τούτου, απομονώνοντας τους ερωτηθέντες οι οποίοι απάντησαν ότι δεν ήταν ικανοποιημένοι από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης το οποίο υιοθετεί ο Οργανισμός (47,1% διαφωνεί απόλυτα και 18,4% διαφωνεί) (Διάγραμμα 16) απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα (κατά μέσο όρο 4,82/5) με την πιθανή υιοθέτηση από τον Οργανισμό προτύπων αποτελεσμάτων ανά τμήμα ή ανά άτομο προκειμένου να αξιολογηθεί η προσπάθεια σε σύγκριση με το προκαθορισμένο πρότυπο.

Παροχή επιπρόσθετων ωφελημάτων προς το προσωπικό (αεροπορικά πακέτα, παροχή συγκροτημάτων/διαμερισμάτων, άδειες)
87 απαντήσεις

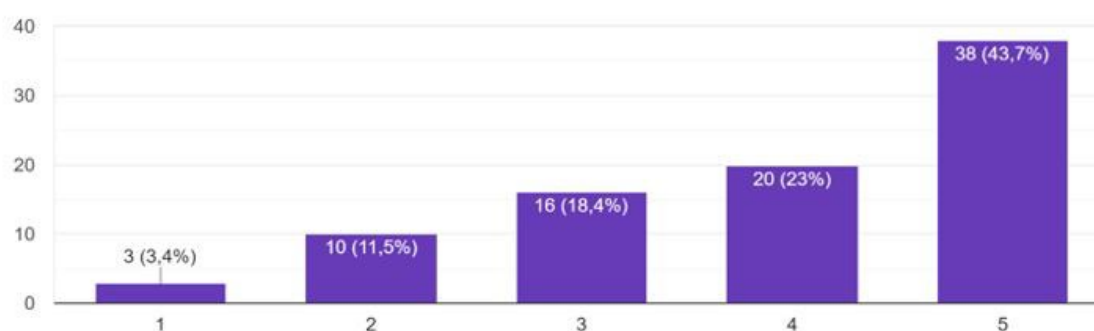


Διάγραμμα 35

Με βάση την πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήτοι 58,6% (28,7% συμφωνούν απόλυτα και 29,9% συμφωνεί) παρουσιάζεται ότι η παροχή επιπρόσθετων ωφελημάτων προς το προσωπικό όπως είναι η παροχή αεροπορικών πακέτων, συγκροτημάτων/διαμερισμάτων, περαιτέρω άδειες θα συνιστούσαν παρακινητικό παράγοντα για τους υπαλλήλους του Οργανισμού. Ουδέτερο παρουσιάζεται το 29,9% των ερωτηθέντων καθότι ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί με την πιο πάνω δήλωση. Περαιτέρω, το 11,4% (3,4% διαφωνεί απόλυτα και το 8% διαφωνεί) των ερωτηθέντων φαίνεται να μην θεωρεί ως παρακινητική μέθοδο την υιοθέτηση επιπρόσθετων ωφελήματος για το προσωπικό.

Υιοθέτηση θεσμού τηλεργασίας

87 απαντήσεις



Διάγραμμα 36

Το 66,7% (43,7% συμφωνεί απόλυτα και το 23% συμφωνεί) των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η υιοθέτηση του θεσμού της τηλεργασίας συνιστά παρακινητικό παράγοντα για τους υπαλλήλους του Οργανισμού ενώ το 18,4% δεν συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί με την πιο πάνω δήλωση. Αντιθέτως, το 14,9% των ερωτηθέντων (3,4% διαφωνεί απόλυτα και το 11,5% διαφωνεί) απάντησε ότι η υιοθέτηση του θεσμού της τηλεργασίας δεν θα συνιστά παρακινητικό λόγο για τους εργαζόμενους του Οργανισμού.

ΜΕΡΟΣ Γ - Υιοθέτηση Νέων Μεθόδων Παρακίνησης	Μέσος Όρος (ΜΟ)	Τυπική Απόκλιση
Αναγνώριση εργασίας/προσπαθειών που καταβάλλονται	4,51	0,76
Ανάπτυξη ηγετικών στελεχών οι οποίοι θα καταφέρουν να συνδυάσουν την υψηλή παραγωγικότητα με την ικανοποίηση των υφισταμένων τους	4,31	0,83
Περισσότερες ευκαιρίες για εκπαίδευση υπαλλήλων	4,26	0,86
Σχεδιασμός κατάλληλων θέσεων εργασίας	4,25	0,90
Αυξημένες αποδοχές	4,22	0,90
Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	4,16	0,84
Σχεδιασμός πολιτικής αμοιβής βάσει απόδοσης	4,14	1,02
Διασύνδεση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με το σύστημα προαγωγών στη βάση καθορισμένης βαρύτητας	4,06	0,99
Υιοθέτηση θεσμού τηλεργασίας	3,92	1,18
Προτυποποίηση αποτελεσμάτων ως διαδικασία κινήτρου (υιοθέτηση προτύπων αποτελεσμάτων ανά τμήμα ή άτομο, ούτως ώστε να κριθεί η προσπάθεια σε σύγκριση με το προκαθορισμένο πρότυπο)	3,82	1,00
Παροχή επιπρόσθετων ωφελημάτων προς το προσωπικό (αεροπορικά πακέτα, παροχή συγκροτημάτων/διαμερισμάτων, άδειες)	3,72	1,07

Πίνακας 2: Μέσος Όρος και τυπικές αποκλίσεις των απαντήσεων που δόθηκαν στο Μέρος Γ' του Ερωτηματολογίου

Στον πιο πάνω πίνακα έχουν ταξινομηθεί οι ερωτήσεις στη βάση του μέσου όρου των απαντήσεων που δόθηκαν στο Μέρος Γ ξεκινώντας από τον μεγαλύτερο μέσο όρο. Ειδικότερα, απαντήσεις οι οποίες έχουν μέσο όρο μεγαλύτερο του 3 σημαίνει ότι συμφωνούν με την εξεταζόμενη κάθε φορά μεταβλητή. Συγκεκριμένα, φαίνεται ότι οι ερωτηθέντες απάντησε σε όλες τις ερωτήσεις με το μικρότερο μέσο όρο να ανέρχεται στο 3,72 γεγονός που καταδεικνύει ότι οι ερωτηθέντες συμφωνούν με την υιοθέτηση όλων των μεθόδων παρακίνησης για τις οποίες γίνεται εισήγηση στο Μέρος Γ' του ερωτηματολογίου. Συνεπώς σε περίπτωση που οι υπό αναφορά μέθοδοι εφαρμοστούν από τον ΟΑΥ θα συνιστούν παρακινητικούς παράγοντες και βοηθήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι τυπικές αποκλίσεις όλων των απαντήσεων είναι σχετικά χαμηλές (<1.2) δηλαδή υπάρχει μικρή διακύμανση ως προς το μέσο όρο και συνεπώς

υπάρχει σχετική συμφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων ως προς τις απαντήσεις που έδωσαν.

4.4 Προσωπικές Συνεντεύξεις από Αναπληρωτή Γενικό Διευθυντή και την Προϊσταμένη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του ΟΑΥ

Ακολούθησαν ημιδομημένες προσωπικές συνεντεύξεις τόσο από τον Αναπληρωτή Γενικό Διευθυντή του Οργανισμού κ. Α. Τσινωντίδη όσο και από την προϊσταμένη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού κα. Μ. Κυθραιώτου. Σκοπός των εν λόγω συνεντεύξεων ήταν να συζητηθούν τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας τόσο σε σχέση με τις υφιστάμενες μεθόδους παρακίνησης που υιοθετεί ο Οργανισμός όσο και τις εισηγήσεις για υιοθέτηση νέων μεθόδων παρακίνησης. Με αυτό το τρόπο θα επιτευχθεί μια βαθύτερη εξέταση των λόγων για τους οποίους η Διοίκηση θεωρεί ότι οι υπάλληλοι του Οργανισμού απάντησαν με το συγκεκριμένο τρόπο στο Μέρος Β' του Ερωτηματολογίου ενώ παράλληλα θα εξεταστεί η άποψη της Διοίκησης σε σχέση με την ενδεχόμενη εφαρμογή των εισηγήσεων του Μέρους Γ' του ερωτηματολογίου για υιοθέτηση νέων μεθόδων παρακίνησης στον Οργανισμό.

Στο πρώτο μέρος των συνεντεύξεων οι συνεντευξιαζόμενοι κλήθηκαν να σχολιάσουν τις μεθόδους παρακίνησης για τις οποίες οι υπάλληλοι διαφάνηκε από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι. Ειδικότερα, στο ερώτημα: *«γιατί το προσωπικό του Οργανισμού δεν είναι ικανοποιημένο σε σχέση με το σύστημα αξιολόγησης;»*, τόσο ο Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής όσο και η προϊσταμένη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού φαίνεται να είχαν την ίδια άποψη εφόσον έκριναν ότι δικαιολογημένα οι υπάλληλοι του Οργανισμού δεν είναι ευχαριστημένοι καθότι όπως ανέφεραν από την ημερομηνία λειτουργίας του Οργανισμού ήτοι το 2001 για πρώτη φορά πραγματοποιήθηκαν αξιολογήσεις το 2021 για το έτος 2020.

Πρόσθεσαν, ότι παρά το γεγονός ότι έχει αναλωθεί αρκετός χρόνος στη διαδικασία διεκπεραίωσης των αξιολογήσεων εντούτοις δεν έχει ολοκληρωθεί η αξιολόγηση των Ανώτερων Λειτουργιών και ούτε έχουν δοθεί σε ολόκληρο το προσωπικό οι αξιολογήσεις για το έτος 2020. Περαιτέρω, η προϊσταμένη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού ανέφερε ότι αρκετοί από τους υπαλλήλους βρίσκονται προσκολλημένοι στην

απαρχαιωμένη αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων όπου όλοι θα πρέπει να βαθμολογούνται με εξαίρετα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να καθιστά δυσκολότερο το έργο των βαθμολογητών και επίσης να παρατηρούνται αντιδράσεις από τους υπαλλήλους του Οργανισμού.

Τη γενικότερη δυσaréσκεια των υπαλλήλων του Οργανισμού σε σχέση με τις μεθόδους παρακίνησης που υιοθετεί ο Οργανισμός και οι δύο ερωτηθέντες την απέδωσαν στο γεγονός ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υποστελεχωμένο. Ειδικότερα, η κα Κυθραιώτου ανέφερε ότι η Διεύθυνση απαρτίζεται από μόνο ένα Λειτουργό στον οποίο ανατέθηκαν όλα τα θέματα σε σχέση με τη διαδικασία αξιολόγησης, πρόσληψης και προαγωγών. Ως εκ τούτου, ενόψει της υποστελέχωσης του Οργανισμού είναι δυσκολότερη η μελέτη για εφαρμογή περαιτέρω μεθόδων παρακίνησης στον Οργανισμό στο παρόν στάδιο. Παρόλα αυτά επεσήμανε ότι αναμένεται στο εγγύς μέλλον να προσληφθούν και άλλοι υπάλληλοι οι οποίοι θα στελεχώσουν το εν λόγω Τμήμα και οι οποίοι θα εξετάσουν περαιτέρω τεχνικές για να αποδοθούν περαιτέρω κίνητρα στο προσωπικό του ΟΑΥ.

Αναφορικά με τη μη ικανοποίηση των υπαλλήλων του ΟΑΥ σε σχέση με την παροχή ευκαιριών για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία ανέφεραν ότι σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, στο ευρύτερο δημόσιο τομέα υπάρχουν περιορισμοί δυνάμει σχετικής Νομοθεσίας για το πότε και πώς μπορεί ένας οργανισμού δημοσίου δικαίου να προκηρύξει κενές θέσεις και να προχωρήσει στην πλήρωση τους. Ανέφεραν ότι αυτό δεν επαφίεται στην κρίση της Διοίκησης αλλά καθορίζεται ρητά στις νομοθετικές διατάξεις της σχετικής Νομοθεσίας. Η κα Κυθραιώτου επεσήμανε ότι παρόλα αυτά καταβάλλονται πολλές προσπάθειες από μέρους της Διοίκησης ούτως ώστε να προκηρυχθούν νέες θέσεις στον Οργανισμό με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ανάγκες και συνεπώς κίνητρα για πλήρωση και άλλων θέσεων σε υψηλότερες βαθμίδες.

Σε σχέση με τη δυσaréσκεια των υπαλλήλων του Οργανισμού αναφορικά με την παροχή ευκαιριών για εκπαίδευση από τον Οργανισμό ο κ. Τσινωντίδης ανέφερε ότι γίνονται προσπάθειες συνεχώς από τον Οργανισμό για να παρέχονται ευκαιρίες στους υπαλλήλους ούτως ώστε να παρακολουθούν σεμινάρια, να επιχορηγούν την παρακολούθηση διαλέξεων καθώς και τη συμμετοχή για λήψη διπλωμάτων. Η κα Κυθραιώτου επεσήμανε ότι παρά τη παροχή τέτοιων ευκαιριών υπήρχαν και

περιπτώσεις όπου ο Οργανισμός ενόψει του τεράστιου φόρτου εργασίας χρειάστηκε να αρνηθεί σε υπαλλήλους του να συμμετάσχει σε εκπαιδευτικά σεμινάρια.

Αναφορικά με το θέμα της ανατροφοδότησης ο κ. Τσινωντίδης ανέφερε ότι από τη στιγμή που πάσχει ολόκληρο το σύστημα αξιολόγησης είναι λογικό να πάσχει και το θέμα των ανατροφοδοτήσεων στον Οργανισμό. Ενώ η κα Κυθραιώτου πρόσθεσε ότι δυστυχώς η ανατροφοδότηση προς τους υπαλλήλους δεν γίνεται σε συνεχή βάση με αποτέλεσμα να παρατηρούνται αντιδράσεις ακόμη και ενστάσεις στο θέμα εφαρμογής συστήματος αξιολόγησης στον Οργανισμό.

Στο δεύτερο μέρος των συνεντεύξεων συζητήθηκε το θέμα εφαρμογής νέων μεθόδων παρακίνησης από τον Οργανισμό εξετάζοντας παράλληλα και τα αποτελέσματα των απαντήσεων του σχετικού ερωτηματολογίου εστιάζοντας στις μεθόδους εκείνες τις οποίες οι συνεντευξιζόμενοι θεωρούν ως κατάλληλες για να υιοθετηθούν από τον ΟΑΥ.

Τόσο ο κ. Τσινωντίδης όσο και η κα Κυθραιώτου ανέφεραν ότι ο Οργανισμός προτίθεται άμεσα να υιοθετήσει και άλλες μεθόδους παρακίνησης για τον Οργανισμό. Η κα Κυθραιώτου ανέφερε ότι η αναγνώριση προσπαθειών που καταβάλλονται από τους υπαλλήλους είναι μια μορφή παρακίνησης που θα έπρεπε να υιοθετήσει ο Οργανισμός καθότι είναι ανέξοδη ενώ ο κ. Τσινωντίδης επεσήμανε ότι με την αναγνώριση των προσπαθειών δεν χρειάζεται να καταβληθεί ιδιαίτερη προσπάθεια εκ μέρους των προϊσταμένων.

Αναφορικά με το θέμα διασύνδεσης του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με το σύστημα προαγωγών στη βάση καθορισμένης βαρύτητας η κα Κυθραιώτου ανέφερε ότι θα μπορούσε να αποτελέσει μια μέθοδος η οποία δυνατόν να υιοθετηθεί από τον Οργανισμό τροποποιώντας και τη σχετική νομοθεσία Με αυτό το τρόπο θα διασφαλιστεί η αξιοκρατική βαθμολόγηση των υποψηφίων σε διαδικασίες προαγωγών ενώ παράλληλα θα εκληφθεί ως παρακίνηση για τους εργαζομένους καθότι θα οδηγήσει σε αύξηση των αποδοχών τους.

Η κα Κυθραιώτου ανέφερε ότι σε σχέση με τη σύνδεση της απόδοσης με τα οικονομικά κίνητρα θα μπορούσε να αποτελέσει μια ευκαιρία εξέλιξης του υφιστάμενου συστήματος προσδίδοντας μια ενδιαφέρουσα εναλλακτική στους εργαζομένους του προσωπικού για

αύξηση της αμοιβής του ή για σκοπούς επαγγελματικής ανέλιξης. Παράλληλα, πρόσθεσε ότι εξαιτίας της ανυπαρξίας συστήματος αξιολόγησης, ο ΟΑΥ θα μπορούσε να υιοθετήσει ακόμη και την εισήγηση για τα κίνητρα που δημιουργούνται από την προτυποποίηση αποτελεσμάτων καθότι όπως σημείωσε το άτομο θα είναι γνώστης των στόχων και των κριτηρίων αξιολόγησης του ενώ παράλληλα ο ΟΑΥ θα έχει ολοκληρωμένη εικόνα των αποδόσεων του ανθρώπινου του δυναμικού.

Σε σχέση με το σχεδιασμό κατάλληλων θέσεων εργασίας ο κ. Τσινωντίδης ανέφερε ότι εκπλήσσεται από το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε θετικά στην πιο πάνω εισήγηση καθότι ανέφερε ότι η Διοίκηση έχει βρεθεί αρκετές φορές αντιμέτωπη με τις αντιδράσεις των Λειτουργών στη προσπάθεια της τελευταίας να προχωρήσει σε σχεδιασμό προσαρμοσμένων θέσεων εργασίας προάγοντας τα ειδικά προσόντα του προσωπικού. Όπως ανέφερε οι υφιστάμενοι υπάλληλοι αντιδρούν διότι θεωρούν ότι θα απωλέσουν τα κεκτημένα τους και συνεπώς την ανέλιξη τους. Η κα Κυθραιώτου ανέφερε ότι η Διοίκηση επιθυμεί να σχεδιαστούν προσαρμοσμένες θέσεις εργασίας δημιουργώντας προοπτικές εξέλιξης και αυξάνοντας συνάμα την ικανοποίηση των υπαλλήλων του ΟΑΥ.

Αναφορικά με την υιοθέτηση θεσμού τηλεργασίας ο κ. Τσινωντίδης ανέφερε ότι παρουσιάζεται δύσπιστος στην εφαρμογή ενός τέτοιου μέτρου καθότι μετά λύπης διαπιστώνει ότι το προσωπικό του Οργανισμού μεταφέρει την νοοτροπία του Δημοσίου και είναι ανέτοιμο να εκτελεί πιστά τα καθήκοντα εκτός χώρου εργασίας.

Καταλήγοντας, σε ερώτηση *«κατά πόσο πιστεύετε ο Οργανισμός προτίθεται να υιοθετήσει νέες μεθόδους παρακίνησης οι οποίες εφαρμόζονται κατά κόρον από τον ιδιωτικό τομέα;»* και οι δύο συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν ότι αποτελεί πρόθεση της Διοίκησης να υιοθετηθούν περαιτέρω μέθοδοι παρακίνησης στον Οργανισμό εστιάζοντας στις μεθόδους που υιοθετούνται από τον ιδιωτικό ούτως ώστε να αναπτυχθεί η παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων του ΟΑΥ.

Κεφάλαιο 5

Συζήτηση των Αποτελεσμάτων

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να συζητηθούν συνδυαστικά τόσο τα αποτελέσματα του Ερωτηματολογίου όσο και οι απαντήσεις των προσωπικών συνεντεύξεων με σκοπό να εξεταστούν τα δύο ερευνητικά ερωτήματα τα οποία έχουν τεθεί στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή. Συγκεκριμένα στην πρώτη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου θα συζητηθεί το πρώτο ερευνητικό ερώτημα το οποίο αφορούσε το βαθμό ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τις υφιστάμενες μεθόδους παρακίνησης που υιοθετούνται από τον ΟΑΥ ενώ στην δεύτερη ενότητα θα εξεταστεί το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα το οποίο αφορούσε τις σύγχρονες μεθόδους παρακίνησης οι οποίες που υιοθετούνται κυρίως από τον ιδιωτικό τομέα και θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από τον ΟΑΥ.

5.1 Αξιολόγηση υφιστάμενων μεθόδων παρακίνησης που υιοθετούνται από τον ΟΑΥ

Όπως έχει διαφανεί από το Μέρος Β' του ερωτηματολογίου το ανθρώπινο δυναμικό του Οργανισμού δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένο σε σχέση με τις υφιστάμενες μεθόδους παρακίνησης που έχουν υιοθετηθεί από τον ΟΑΥ. Ειδικότερα, τα μεγαλύτερα ποσοστά μη ικανοποίησης παρουσιάστηκαν σε σχέση με το σύστημα αξιολόγησης, την παροχή ευκαιριών για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία, τις ευκαιρίες εκπαίδευσης, τις αμοιβές που λαμβάνουν σε σχέση με τα προσόντα, την προϋπηρεσία και τη θέση εργασίας τους καθώς και την παροχή ανατροφοδότησης σε σχέση με την απόδοσή τους.

Τη γενικότερη δυσaréσκεια των υπαλλήλων σε σχέση με τις μεθόδους παρακίνησης που υιοθετεί ο Οργανισμός έχει αποδοθεί από τους συνεντευξιζόμενους στην υποστελέχωση της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Όπως επεξηγήθηκε η εν λόγω Διεύθυνση απαρτίζεται από μόνον ένα Λειτουργό με αποτέλεσμα να καθίσταται αδύνατη η

περαιτέρω μελέτη για βελτίωση των υφιστάμενων μεθόδων παρακίνησης και υιοθέτηση νέων συστημάτων κινήτρων.

Περαιτέρω, αν και η αξιολόγηση συνιστά χρήσιμο εργαλείο για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού εντούτοις διαφάνηκε τόσο μέσα από το ερωτηματολόγιο όσο και από τις συνεντεύξεις ότι οι υπάλληλοι είναι δυσαρεστημένοι σε σχέση με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Όπως έχει αναφερθεί κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων ο Οργανισμός από την ημερομηνία ίδρυσης του έχει εφαρμόσει σύστημα αξιολόγησης πρώτη φορά το έτος 2020. Παράλληλα, παρατηρούνται αντιδράσεις από μέρους του προσωπικού σε σχέση με το τρόπο αξιολόγησης καθότι οι τελευταίοι βρίσκονται προσκολλημένοι στην απαρχαιωμένη αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων όπου όλοι θα πρέπει να βαθμολογούνται με εξαίρετα.

Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι του Οργανισμού παρουσιάζονται μη ικανοποιημένοι σε σχέση με την παροχή ευκαιριών για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία πράγμα το οποίο υποδηλώνει ότι ο Οργανισμός απέτυχε να παρέχει δίκαιες και ανταγωνιστικές δυνατότητες προαγωγών στους υπαλλήλους του ενώ σύμφωνα με τους συνεντευξιαζόμενους αυτό αποδίδεται κυρίως στους περιορισμούς που τίθενται δυνάμει της σχετικής Νομοθεσίας και συνεπώς της αδυναμίας δημιουργίας υψηλότερων θέσεων στον Οργανισμό.

Η έλλειψη παροχής ευκαιριών για προαγωγή και ανέλιξη στους υπαλλήλους του Οργανισμού φαίνεται να μην καλύπτει τις ανάγκες που η πυραμίδα του Maslow τοποθετεί στο τρίτο και τέταρτο και στάδιο ήτοι των κοινωνικών αναγκών και αυτοεκτίμησης. Ειδικότερα, όπως έχει αναφερθεί και στη βιβλιογραφική επισκόπηση, οι ευκαιρίες για προαγωγή συνιστούν κίνητρα παρακίνησης για αυξημένες αμοιβές οι οποίες με τη σειρά τους συνιστούν παράγοντες κοινωνικότητας όπου το άτομο ανήκει σε μια ομάδα και γίνεται αποδεκτός από αυτή ενώ παράλληλα συντείνει στην αυτοεκτίμηση του εφόσον λαμβάνει εκτίμηση τόσο από τον εαυτό του όσο και από το περιβάλλον του αναλαμβάνοντας περισσότερες ευθύνες. Η μη ικανοποίηση των υπαλλήλων για την έλλειψη ευκαιριών για προαγωγή και εξέλιξη στην ιεραρχία συνδέεται άμεσα και με τους παράγοντες υγιεινής του Herzberg ο οποίος υποστηρίζει ότι παρόλο που δεν συνιστούν κίνητρα θεωρούνται προϋπόθεση της παρακίνησης και σε περίπτωση που δεν είναι ευνοϊκοί οδηγούν στη δυσαρέσκεια των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι διαφάνηκε ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που τους παρέχει ο Οργανισμός με αποτέλεσμα να μην εκπληρώνεται το τέταρτο στάδιο της πυραμίδας του Maslow ήτοι το αίσθημα της αυτοεκτίμησης και του αυτοσεβασμού. Όπως έχει διαφανεί και μέσω των συνεντεύξεων πολλές φορές η Διοίκηση αναγκάστηκε να αρνηθεί στους υπαλλήλους της την παρακολούθηση και συμμετοχή σε διάφορα εκπαιδευτικά σεμινάρια και/ή διαλέξεις ενόψει του τεράστιου όγκου εργασίας το οποίοι τελευταίοι καλούνταν να διεκπεραιώσουν.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα της μη ικανοποίησης των εργαζομένων αναφορικά με τις αμοιβές που λαμβάνουν σε σχέση με τα προσόντα, την προϋπηρεσία τους και τη θέση εργασία τους πραγματοποιήθηκε σύγκριση μεταξύ των υπαλλήλων που εργάζονται μέχρι 5 έτη και των υπαλλήλων που εργάζονται 11 έτη και άνω στον Οργανισμό. Από την εν λόγω σύγκριση διαφάνηκε ότι οι υπάλληλοι που εργάζονται στον ΟΑΥ μέχρι 5 έτη είναι εκείνοι που δεν είναι ικανοποιημένοι σε αντίθεση με τους υπαλλήλους που εργάζονται 11 έτη και άνω οι οποίοι παρουσιάζονται πιο ουδέτεροι.

Η μη ικανοποίηση που παρατηρείται σε υπαλλήλους που εργάζονται μέχρι 5 έτη στον Οργανισμό αναφορικά με τις αμοιβές που λαμβάνουν σε σχέση με τα προσόντα, την προϋπηρεσία τους και τη θέση εργασία τους αποδίδεται στο γεγονός ότι οι απολαβές των υπαλλήλων του ΟΑΥ καταβάλλονται στη βάση της μισθοδοτικής κλίμακας που εφαρμόζεται στους υπαλλήλους του Δημοσίου. Για τις μειωμένες αμοιβές, ιδιαίτερα στις κατώτερες κλίμακες του δημοσίου (θέσεις εισδοχής) συνέτεινε η περαιτέρω μείωση που πραγματοποιήθηκε στους υπαλλήλους του Δημοσίου εξαιτίας της οικονομικής κρίσης.

Τέλος οι εργαζόμενοι παρουσιάζονται μη ικανοποιημένοι και σε σχέση με την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν αναφορικά με την απόδοσή τους. Όπως έχει επεξηγηθεί και από τις συνεντεύξεις αυτό προκύπτει από το έλλειπες σύστημα αξιολόγησης του Οργανισμού και κατ' επέκταση από την έλλειψη άμεσης ανατροφοδότηση στους εργαζομένους.

Ανεξάρτητα από τα πιο πάνω, αξιοσημείωτο είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων απάντησε θετικά ότι είναι ικανοποιημένοι από το γεγονός ότι εργάζονται σε ένα Οργανισμό που έχει ως κύριο στόχο την επίτευξη ενός κοινωνικού σκοπού,

δηλαδή την εφαρμογή του Γενικού Συστήματος Υγείας στην Κύπρο. Αυτό φαίνεται να επιβεβαιώνει την υπάρχουσα βιβλιογραφία σύμφωνα με την οποία αναφέρεται ότι στο δημόσιο τομέα υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να εργοδοτηθούν άτομα των οποίων οι ανάγκες και οι αξίες είναι συμβατές με την αποστολή του δημόσιου οργανισμού.

Περαιτέρω, η βιβλιογραφία η οποία υποστηρίζει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι τείνουν να προτιμούν το πιο ασφαλές και πιο σταθερό εργασιακό περιβάλλον εστιάζοντας σε αυτά που εμπνέουν πιο αρμονική ατμόσφαιρα υπό καθεστώς αμοιβαιότητας και σεβασμού φαίνεται να επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων φαίνεται να απάντησε θετικά τόσο στο ερώτημα εάν είναι ικανοποιημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον όσο και στο ότι νιώθει ασφάλεια από τη μονιμότητα που του προσφέρει η εργασία του.

Ακόμη ένας παράγοντας ο οποίος έχει φανεί μέσω του ερωτηματολογίου ότι ενεργεί παρακινητικά για την πλειοψηφία των εργαζομένων του Οργανισμού είναι το γόητρο και το κύρος που λαμβάνουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Αυτό αποδεικνύει ότι οι υπάλληλοι σε ένα οργανισμό δημοσίου δικαίου αποζητούν κυρίως τις εσωτερικές ανταμοιβές όπως είναι η αναγνώριση της εργασίας την οποία προσφέρουν διασφαλίζοντας τους σεβασμό και την παραδοχή των υπολοίπων.

5.2 Αξιολόγηση εισηγήσεων για υιοθέτηση νέων μεθόδων παρακίνησης από τον ΟΑΥ

Στο Γ' Μέρος του Ερωτηματολογίου εξετάστηκαν εισηγήσεις που θα μπορούσαν να ενδυναμώσουν τη λειτουργία του ΟΑΥ εφαρμόζοντας σύγχρονες μεθόδους παρακίνησης συμπεριλαμβανομένου και τις βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης που υιοθετούνται από τον ιδιωτικό τομέα.

Γενικότερα, διαφάνηκε ότι οι ερωτηθέντες συμφώνησαν με την υιοθέτηση όλων των μεθόδων παρακίνησης για τις οποίες γίνεται εισήγηση στο Μέρος Γ' του ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, διαφάνηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων απάντησε ότι συμφωνεί με το γεγονός ότι η αναγνώριση της εργασίας και των προσπαθειών που καταβάλλονται θα συνιστούσε παρακινητικό παράγοντα. Όπως ανέφεραν και οι συνεντευξιαζόμενοι αποτελεί μια ανέξοδη μέθοδος που δεν χρειάζεται

να καταβληθεί τεράστια προσπάθεια από τους προϊσταμένους των τμημάτων του Οργανισμού.

Εξαιρετικά παρακινητικό θα συνιστούσε σύμφωνα με τους ερωτηθέντες και η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών οι οποίοι θα καταφέρουν να συνδυάσουν την υψηλή παραγωγικότητα με την ικανοποίηση των υφιστάμενων τους. Ο στόχος για βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων στον ΟΑΥ θα μπορούσε να συνεπικουρηθεί από την υιοθέτηση της τεχνικής της «ηγεσίας». Καθίσταται πολύ σημαντική η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών σε ένα οργανισμό όπως είναι ΟΑΥ καθότι δημιουργούνται προοπτικές αξιοποίησης των υφιστάμενων τους με τον πιο παραγωγικό τρόπο εμπλουτίζοντας τις λειτουργίες του Οργανισμού με καινοτόμες πρακτικές. Η ανάπτυξη και καλλιέργεια ηγετικών στελεχών σε συνδυασμό με την υιοθέτηση μιας μεστής πολιτικής κινήτρων, θα μπορούσαν να αποβούν καταλυτικές τόσο για την αύξηση της παραγωγικότητας όσο και για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων.

Ο σχεδιασμός κατάλληλων θέσεων εργασίας διαφάνηκε ότι θα αποτελούσε παρακινητικό παράγοντα για τους ερωτηθέντες. Όπως έχει αναπτυχθεί και ανωτέρω, τα πλεονεκτήματα που δυνατόν να προκύψουν από το σωστό σχεδιασμό μιας θέσης εργασίας πιθανόν να αποτελέσουν ισχυρά κίνητρα εργασιακής απόδοσης. Αν και κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ο κ. Τσινωντίδης ανέφερε ότι οι υφιστάμενοι υπάλληλοι αντιδρούν στο σχεδιασμό κατάλληλων θέσεων εργασίας λόγω φόβου απώλειας των κεκτημένων τους, ξεκαθάρισε ότι υπάρχει πρόθεση εκ μέρους της Διοίκησης για να προχωρήσει στο σχεδιασμό κατάλληλων θέσεων εργασίας εστιάζοντας στα ειδικά προσόντα του κάθε υπαλλήλου προσαναγκάζοντας την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Τα απαραίτητα στοιχεία τα οποία θα πρέπει να συμπεριληφθούν σε μια θέση εργασίας ούτως ώστε να επιτευχθεί η παρακίνηση των εργαζομένων, είναι η ποικιλία και η σπουδαιότητα των καθηκόντων, (εστιάζοντας στο αίσθημα αυτοεκτίμησης), προοπτικές εξέλιξης, αυτονομία και ανατροφοδότηση. Συμπεριλαμβάνοντας τα εν λόγω χαρακτηριστικά δυνατόν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους του Οργανισμού αυξάνοντας παράλληλα την αποδοτικότητά τους.

Εξαιρετικά ενδιαφέρον παρουσιάζεται το εύρημα του ερωτηματολογίου σύμφωνα με το οποίο διαφάνηκε ότι οι υπάλληλοι του Οργανισμού συμφωνούσαν με την υιοθέτηση

αυξημένων αποδοχών ως μέσο παρακίνησης. Ειδικότερα, αν και η επικρατούσα βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι αμοιβές δεν συνιστούν παρακινητικό παράγοντα για τους δημόσιους σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους εντούτοις η μεγαλύτερη πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε θετικά ότι η υιοθέτηση υψηλότερων αμοιβών θα συνιστούσε κίνητρο για αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Τα αποτελέσματα της πιο πάνω ερώτησης στην ουσία επιβεβαιώνουν ότι αμοιβή μπορεί να δράσει ως παρακινητικός παράγοντας ακόμη και για τους δημοσίους υπαλλήλους διότι αποτελεί μέσο για την ικανοποίηση όχι μόνο των φυσιολογικών αναγκών αλλά της ασφάλειας και του κύρους.

Ο σχεδιασμός πολιτικής αμοιβής βάσει απόδοσης θα συνιστούσε μια ακόμη μορφή παρακίνησης για τους υπαλλήλους του ΟΑΥ. Καθίσταται αντιληπτό ότι στον Οργανισμό δεν συνδέεται η απόδοση στην εργασία με οποιοδήποτε βαθμολογικό ή μισθολογικό κίνητρο με αποτέλεσμα να μην υπάρχει κανένας λόγος για να αυξηθεί η ένταση της εργασίας. Συνεπώς η ποιοτική εκτέλεση των εργασιών επαφίεται στην επαγγελματική ευσυνειδησία των υπαλλήλων. Περαιτέρω, οι στατικοί μισθοί αλλά και η ιεραρχική εξέλιξη η οποία βασίζεται εν μέρει στο σύστημα αρχαιότητας, συνιστούν αντικίνητρα για την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Ενδεικτικό της ανάγκης σύνδεσης της αμοιβής βάσει απόδοσης συνιστά και το διάγραμμα 25. Στο εν λόγω διάγραμμα απομονώθηκαν οι απαντήσεις των υπαλλήλων οι οποίοι απάντησαν στο διάγραμμα 16 ότι δεν ήταν ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης. Η εν λόγω κατηγορία υπαλλήλων φαίνεται να συμφωνεί με την υιοθέτηση ενός σχεδιασμού όπου η αμοιβή τους θα βασίζεται στην απόδοσή τους. Συνεπώς, καθίσταται σαφές ότι η Διοίκηση θα πρέπει πρωτίστως να εστιάσει στην αξιολόγηση της απόδοσης του Οργανισμού και ειδικότερα στα επιμέρους τμήματα και τα μεμονωμένα πρόσωπα εφόσον η απουσία αξιόπιστης βάσης αξιολόγησης του καθιστά δύσκολη την ανεύρεση των αδυναμιών και συνεπώς της ορθολογικής διαχείρισης των υπαλλήλων του Οργανισμού.

Υιοθετώντας το πρότυπο και άλλων χωρών του Ο.Ο.Σ.Α ο ΟΑΥ θα μπορούσε να είναι ο πρώτος νεοσύστατος οργανισμός που ανήκει στον ευρύτερο δημόσιο τομέα στην Κύπρο ο οποίος θα μπορούσε να υιοθετήσει την πολιτική αμοιβής βάσει απόδοσης λειτουργώντας ως ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο παρακίνησης και προωθώντας

παράλληλα τις αποτελεσματικές μεθόδους εκτέλεσης εργασιών και διοίκησης υπαλλήλων.

Συναφές με την ανάγκη για βελτίωση του ελλιπέστατου συστήματος αξιολόγησης του Οργανισμού συνιστά η εισήγηση για υιοθέτηση προτύπων αποτελεσμάτων ανά τμήμα ή ανά άτομο ούτως ώστε να αξιολογηθεί η προσπάθεια με μέτρο σύγκρισης το προκαθορισμένο πρότυπο. Ειδικότερα, απομονώνοντας τους ερωτηθέντες οι οποίοι απάντησαν ότι δεν ήταν ικανοποιημένοι σε σχέση με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στο Διάγραμμα 16 φαίνεται να απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα με την πιθανή υιοθέτηση από τον Οργανισμό της προτυποποίησης αποτελεσμάτων.

Με την υιοθέτηση του συγκεκριμένου συστήματος παρακίνησης το οποίο εντάσσεται στις θεωρίες της «Διοίκησης μέσω Στόχων» και της «Διοίκησης της Απόδοσης» θα επιτευχθεί η παρακίνηση των εργαζομένων καθώς και η υλοποίηση των τιθέμενων στόχων. Ειδικότερα, θα επιτευχθεί η διασαφήνιση των καθηκόντων του ανθρώπινου δυναμικού, θα αυξηθεί η παραγωγικότητα τους και συνάμα θα υπάρξει καλύτερη κατανόηση των δομών καθώς και αποτελεσματικότερος συντονισμός.

Αν και η υιοθέτηση του θεσμού τηλεργασίας συνιστά στον ιδιωτικό τομέα έναν από τους πιο δημοφιλείς παρακινητικούς παράγοντες και ενώ έχει διαφανεί από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου ότι θα συνιστούσε και για το ίδιο το προσωπικό του Οργανισμού μια μέθοδος παρακίνησης εντούτοις ο Γενικό Διευθυντής του ΟΑΥ παρουσιάζεται δύσπιστος στην εφαρμογή ενός τέτοιου μέτρου καθότι μετά λύπης διαπιστώνει ότι το προσωπικό του Οργανισμού μεταφέρει την νοοτροπία του Δημοσίου και είναι ανέτοιμο να εκτελεί πιστά τα καθήκοντα εκτός χώρου εργασίας.

Τέλος, θετικά παρουσιάζονται τα ποσοστά των ερωτηθέντων οι οποίοι θεωρούν ότι συνιστά παρακινητικό παράγοντα η διασύνδεση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με το σύστημα προαγωγών. Προς ενίσχυση των πιο πάνω συνιστά και το γεγονός ότι απομονώνοντας τους ερωτηθέντες οι οποίοι απάντησαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι σε σχέση με την παροχή ευκαιριών για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία συμφώνησαν στην υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος αξιολόγησης. Ως εκ τούτου, θα μπορούσε να εισαχθεί, μέσω νομοθεσίας, ένα σύστημα «μοριοδότησης», με

βάση προκαθορισμένα κριτήρια και βαρύτητα για όλες τις θέσεις προαγωγών εξασφαλίζοντας πιο δίκαια και αντικειμενικά κριτήρια .

Κεφάλαιο 6

Επίλογος

Η παρακίνηση αποτελεί μια αρκετά δύσκολη αλλά και συνάμα εξαιρετικά σημαντική λειτουργία η οποία δυνατόν να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού του ΟΑΥ. Τα αποτελέσματα τόσο της ποσοτικής όσο και της ποιοτικής έρευνας έχουν καταδείξει αρκετά αδυναμίες στα συστήματα κινήτρων που υιοθετεί ο Οργανισμός. Ειδικότερα, το ελλιπέστατο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζει ο ΟΑΥ, η απουσία παροχής ευκαιριών για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία, οι μειωμένες ευκαιρίες για εκπαίδευση, η μη επάρκειά των αμοιβών σε σχέση με τα προσόντα, την προϋπηρεσία τους και τη θέση εργασίας τους αλλά και η έλλειψη ανατροφοδότησης σε σχέση με την απόδοση τους αποτελούν ίσως τα βασικότερα προβλήματα παραγωγικότητας του προσωπικού στον ΟΑΥ.

Η ιδιαίτερη φύση των εν λόγω προβλημάτων δυνατόν να ωθήσουν τον Οργανισμό στη σκιαγράφηση των ενδεδειγμένων γραμμών πλεύσης προβάλλοντας τις κατάλληλες μεθόδους παρακίνησης που θα οδηγήσουν με τη σειρά τους στη βελτίωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Ως εκ τούτου, το παράδειγμα του ιδιωτικού τομέα, δεσπόζει ως ένας «ιδιότυπος» οδηγός βέλτιστων πρακτικών, ο οποίος στην ουσία διατίθεται προς εκμετάλλευση από τον ΟΑΥ καλύπτοντας τα τυχόν προβλήματα που προκύπτουν από τις υφιστάμενες μεθόδους παρακίνησης που υιοθετεί σήμερα.

Ο ΟΑΥ θα μπορούσε να ενισχύσει την λειτουργία του, υιοθετώντας σύγχρονες μεθόδους παρακίνησης όπως είναι η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών οι οποίοι θα καταφέρουν να συνδυάσουν την υψηλή παραγωγικότητα με την ικανοποίηση των υφισταμένων τους, ανασχεδιασμός θέσεων εργασίας, αναγνώριση των προσπαθειών που καταβάλλονται, σχεδιασμός ενός σύγχρονου και αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης το οποίο στην ουσία θα ανταμείβει τους αποδοτικούς υπαλλήλους παρέχοντας κίνητρα μισθολογικά χωρίς στην ουσία να αυξάνονται αλλά να ανακατανέμονται τα λειτουργικά έξοδα,

διασύνδεση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με το σύστημα προαγωγών στη βάση καθορισμένης βαρύτητας καθώς και προτυποποίηση αποτελεσμάτων ως διαδικασία κινήτρου.

Ως εκ των ανωτέρω καθίσταται σαφές ότι ο ΟΑΥ παρά τις οποιεσδήποτε αδυναμίες και ελλείψεις τυχόν αντιμετωπίζει, έχει τα εχέγγυα ως ένας νεοσύστατος Οργανισμός που ανήκει στον ευρύτερο δημόσιο τομέα να επιτύχει ιδιαίτερα εντυπωσιακές διοικητικές αλλαγές ενισχύοντας σημαντικά το επίπεδο παραγωγικότητας και αποδοτικότητα του ανθρώπινου του δυναμικού μέσω της υιοθέτησης σύγχρονων μεθόδων παρακίνησης. Καταληκτικά, σημειώνεται ότι η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή μπορεί να αποτελέσει το έναυσμα για περαιτέρω μελέτη εφόσον ο ΟΑΥ αναμένεται να στελεχωθεί πλήρως στο άμεσο μέλλον και επομένως η εξέταση των μεθόδων παρακίνησης που υιοθετούνται από τον Οργανισμό θα πρέπει να πραγματοποιηθεί σε μια πιο ολοκληρωμένη βάση.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Α. Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο:

- A) Άνδρας
- B) Γυναίκα

2. Ηλικία:

- A) 21-30
- B) 31-40
- Γ) 41-50
- Δ) 51-60
- E) 61-65

3. Επίπεδο εκπαίδευσης:

- A) Μέση εκπαίδευση
- B) Πτυχίο
- Γ) Μεταπτυχιακό
- Δ) Διδακτορικό
- E) Επαγγελματικός τίτλος (π.χ. ΑCΑ, ΑCCA κλπ.)
- ΣΤ) Μέση εκπαίδευση & επαγγελματικός τίτλος
- Η) Πτυχίο & επαγγελματικός τίτλος
- Θ) Μεταπτυχιακό & επαγγελματικός τίτλος
- Ι) Διδακτορικό & επαγγελματικός τίτλος

4. Έτη υπηρεσίας στον Οργανισμό Ασφάλισης Υγείας:

- A) Μέχρι 1 έτος
- B) 1-5 έτη
- Γ) 6-10 έτη
- Δ) 11-15 έτη
- E) Πάνω από 15 έτη

5. Καθεστώς εργασίας:

- A) Μόνιμος/η
- B) Ορισμένου χρόνου
- Γ) Αορίστου χρόνου
- Δ) Αποσπασμένος/η
- E) Ωρομίσθιος/α

B. Μέθοδοι παρακίνησης οι οποίοι υιοθετούνται από τον Οργανισμό Ασφάλισης Υγείας (Οργανισμό)

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν παρακαλώ επιλέξτε έναν από τους αριθμούς από 1 μέχρι 5 όπου: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα

1. Πιστεύω ότι ο Οργανισμός υιοθετεί μεθόδους παρακίνησης για το προσωπικό του

1. 2. 3. 4. 5.

2. Είμαι ικανοποιημένος/η από το γεγονός ότι εργάζομαι σε έναν Οργανισμό που έχει ως κύριο στόχο την επίτευξη ενός κοινωνικού σκοπού, δηλαδή την εφαρμογή του Γενικού Συστήματος Υγείας στην Κύπρο

1. 2. 3. 4. 5.

3. Αποκτώ γόητρο και κύρος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου στον Οργανισμό

1. 2. 3. 4. 5.

4. Είμαι ικανοποιημένος/η από το εργασιακό μου περιβάλλον

1. 2. 3. 4. 5.

5. Νιώθω ασφάλεια από τη μονιμότητα που μου προσφέρει η εργασία μου

1. 2. 3. 4. 5.
- 6. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις αμοιβές που λαμβάνω σε σχέση με τα προσόντα, την προϋπηρεσία μου και τη θέση εργασίας μου**
1. 2. 3. 4. 5.
- 7. Είμαι ικανοποιημένος/η από τα άλλα προνόμια/ωφελήματα που μου προσφέρει ο Οργανισμός (π.χ. Ταμείο Προνοίας, Ταμείο Ευημερίας, Ασφάλεια Ζωής)**
1. 2. 3. 4. 5.
- 8. Είμαι ικανοποιημένος/η σε σχέση με την παροχή ευκαιριών για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία**
1. 2. 3. 4. 5.
- 9. Είμαι ικανοποιημένος/η από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζει ο Οργανισμός**
1. 2. 3. 4. 5.
- 10. Έχω αυτονομία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου**
1. 2. 3. 4. 5.
- 11. Θεωρώ ότι αναγνωρίζονται από τον προϊστάμενό μου οι προσπάθειες που καταβάλλω**
1. 2. 3. 4. 5.
- 12. Είμαι ικανοποιημένος/η από την παροχή σωστής καθοδήγησης από τον προϊστάμενό μου**
1. 2. 3. 4. 5.
- 13. Είμαι ικανοποιημένος/η από την παροχή ανατροφοδότησης (feedback) σε σχέση με την απόδοση μου**
1. 2. 3. 4. 5.
- 14. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις σχέσεις που έχω με τους συναδέλφους μου**
1. 2. 3. 4. 5.
- 15. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που μου παρέχει ο Οργανισμός**

1. 2. 3. 4. 5.

Γ. Υιοθέτηση νέων μεθόδων παρακίνησης: επιλέξτε σε ποιο βαθμό οι παρακάτω μέθοδοι θα συνιστούσαν λόγους παρακίνησης

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν παρακαλώ επιλέξτε έναν από τους αριθμούς από 1 μέχρι 5 όπου: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα

1. Αυξημένες αποδοχές

1. 2. 3. 4. 5.

2. Σχεδιασμός πολιτικής αμοιβής βάσει απόδοσης

1. 2. 3. 4. 5.

3. Διασύνδεση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με το σύστημα προαγωγών στη βάση καθορισμένης βαρύτητας

1. 2. 3. 4. 5.

4. Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

1. 2. 3. 4. 5.

5. Σχεδιασμός κατάλληλων θέσεων εργασίας

1. 2. 3. 4. 5.

6. Αναγνώριση εργασίας/προσπαθειών που καταβάλλονται

1. 2. 3. 4. 5.

7. Ανάπτυξη ηγετικών στελεχών οι οποίοι θα καταφέρουν να συνδυάσουν την υψηλή παραγωγικότητα με την ικανοποίηση των υφισταμένων τους

1. 2. 3. 4. 5.

8. Προτυποποίηση αποτελεσμάτων ως διαδικασία κινήτρου (υιοθέτηση προτύπων αποτελεσμάτων ανά τμήμα ή άτομο, ούτως ώστε να κριθεί η προσπάθεια σε σύγκριση με το προκαθορισμένο πρότυπο)

1. 2. 3. 4. 5.

9. Περισσότερες ευκαιρίες για εκπαίδευση υπαλλήλων

1. 2. 3. 4. 5.

10. Παροχή επιπρόσθετων ωφελημάτων προς το προσωπικό (αεροπορικά πακέτα, παροχή συγκροτημάτων/διαμερισμάτων, άδειες)

1. 2. 3. 4. 5.

11. Υιοθέτηση θεσμού τηλεργασίας

1. 2. 3. 4. 5.

Παράρτημα Β

Αντιστοιχία ερευνητικών ερωτημάτων-μεταβλητών- ερωτήσεων ερωτηματολογίου

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ/ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ	ΔΗΛΩΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ
<p>1. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τις υφιστάμενες μεθόδους παρακίνησης που υιοθετούνται από τον ΟΑΥ;</p>	<p>Εργασία σε Οργανισμό που έχει ως κύριο στόχο την επίτευξη ενός κοινωνικού σκοπού</p> <p>Baldwin 1984 Perry and Wise 1990 Frank and Lewis 2014</p>	<p>Μέρος Β' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 2: Είμαι ικανοποιημένος/η από το γεγονός ότι εργάζομαι σε έναν Οργανισμό που έχει ως κύριο στόχο την επίτευξη ενός κοινωνικού σκοπού, δηλαδή την εφαρμογή του Γενικού Συστήματος Υγείας στην Κύπρο</p>
	<p>Γόητρο και κύρος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων</p> <p>Ευροτύρη-Κουφίδου 2001 Buelens and Van der Broeck 2007</p>	<p>Μέρος Β' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 3: Αποκτώ γόητρο και κύρος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου στον Οργανισμό</p>
	<p>Εργασιακό Περιβάλλον</p> <p>Ευροτύρη-Κουφίδου 2001</p>	<p>Μέρος Β' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 4: Είμαι ικανοποιημένος από το εργασιακό μου περιβάλλον</p>

	<p>Μονιμότητα εργασίας Frank Sue and Lewis Gregory 2014</p>	<p>Μέρος Β' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 5: Νιώθω ασφάλεια από τη μονιμότητα που μου προσφέρει η εργασία μου</p>
	<p>Αμοιβή Ευροτύρη-Κουφίδου 2000 Παπαλεξανδρη και Μπουραντά 2003 De Cenzo, Robbins and Verhulst 2015 Ρωσσίδης 2015</p>	<p>Μέρος Β' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 6: Είμαι ικανοποιημένος/η από τις αμοιβές που λαμβάνω σε σχέση με τα προσόντα, την προϋπηρεσία μου και τη θέση εργασίας μου</p>
	<p>Πρόσθετες Παροχές/Ωφελήματα Χυτήρης 2001 Robbins and Judge 2018</p>	<p>Μέρος Β' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 7: Είμαι ικανοποιημένος/η από τα άλλα προνόμια/ωφελήματα που μου προσφέρει ο Οργανισμός (π.χ. Ταμείο Προνοίας, Ταμείο Ευημερίας, Ασφάλεια Ζωής)</p>
	<p>Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία Muturi and Were 2019</p>	<p>Μέρος Β' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 8: Είμαι ικανοποιημένος/η σε σχέση με την παροχή ευκαιριών για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία</p>
	<p>Σύστημα αξιολόγησης Προεδρία 2014 Ρωσσίδης 2015</p>	<p>Μέρος Β' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 9: Είμαι ικανοποιημένος/η από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζει ο Οργανισμός</p>

	Αυτονομία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων/εργασίας Χατζηπαντελή 1999 Ευροτύρη-Κουφίδου 2001 Ρωσσίδης 2015	Μέρος Β' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 10: Έχω αυτονομία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου
	Αναγνώριση προσπαθειών από τον προϊστάμενο Χατζηπαντελή 1999 Ευροτύρη - Κουφίδου 2001	Μέρος Β' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 11: Θεωρώ ότι αναγνωρίζονται από τον προϊστάμενό μου οι προσπάθειες που καταβάλλω
	Καθοδήγηση Ρωσσίδης 2015	Μέρος Β' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 12: Είμαι ικανοποιημένος/η από την παροχή σωστής καθοδήγησης από τον προϊστάμενό μου
	Ανατροφοδότηση Χατζηπαντελή 1999 Ρωσσίδης 2015	Μέρος Β' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 13: Είμαι ικανοποιημένος/η από την παροχή ανατροφοδότησης (feedback) σε σχέση με την απόδοσή μου
	Σχέσεις με τους συναδέλφους Ευροτύρη-Κουφίδου 2001	Μέρος Β' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 14: Είμαι ικανοποιημένος/η από τις σχέσεις που έχω με τους συναδέλφους μου
	Παροχή ευκαιριών για εκπαίδευση Hoolyforte 2000 Χυτήρης 2001 Κανελλόπουλος 2002	Μέρος Β' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 15: Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που μου παρέχει ο Οργανισμός

<p>2. Ποιες σύγχρονες μεθόδους παρακίνησης συμπεριλαμβανομένου και τις βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης, που υιοθετούνται κατά κόρον από τον ιδιωτικό τομέα, θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από τον ΟΑΥ;</p>	<p>Αυξημένες αποδοχές</p> <p>Ευροτύρη-Κουφίδου 2001 Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003 Ρωσσίδης 2015</p>	<p>Μέρος Γ' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 1: Αυξημένες αποδοχές</p>
	<p>Σχεδιασμός πολιτικής αμοιβής βάσει απόδοσης</p> <p>De Cenzo, Robbins and Verhulst 2015 Ρωσσίδης 2015 OECD 2022</p>	<p>Μέρος Γ' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 2: Σχεδιασμός πολιτικής αμοιβής βάσει απόδοσης</p>
	<p>Διασύνδεση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με το σύστημα προαγωγών στη βάση καθορισμένης βαρύτητας</p> <p>Ρωσσίδης 2015</p>	<p>Μέρος Γ' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 3: Διασύνδεση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με το σύστημα προαγωγών στη βάση καθορισμένης βαρύτητας</p>
	<p>Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων</p> <p>Μπουραντάς 2003 Ρωσσίδης 2015</p>	<p>Μέρος Γ' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 4: Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων</p>
	<p>Σχεδιασμός κατάλληλων θέσεων εργασίας</p> <p>Χατζηπαντελή 1999 Ρωσσίδης 2015</p>	<p>Μέρος Γ' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 5:</p>

	Hackman and Oldham 1974	Σχεδιασμός κατάλληλων θέσεων εργασίας
	Αναγνώριση εργασίας/προσπαθειών που καταβάλλονται Χατζηπαντελή 1999 Ευροτύρη - Κουφίδου 2001	Μέρος Γ' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 6: Αναγνώριση εργασίας/προσπαθειών που καταβάλλονται
	Ανάπτυξη ηγετικών στελεχών οι οποίοι θα καταφέρουν να συνδυάσουν την υψηλή παραγωγικότητα με την ικανοποίηση των υφισταμένων τους Ρωσσίδης 2015	Μέρος Γ' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 7: Ανάπτυξη ηγετικών στελεχών οι οποίοι θα καταφέρουν να συνδυάσουν την υψηλή παραγωγικότητα με την ικανοποίηση των υφισταμένων τους
	Προτυποποίηση αποτελεσμάτων ως διαδικασία κινήτρου (υιοθέτηση προτύπων αποτελεσμάτων ανά τμήμα ή άτομο, ούτως ώστε να κριθεί η προσπάθεια σε σύγκριση με το προκαθορισμένο πρότυπο) Ρωσσίδης 2015	Μέρος Γ' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 8: Προτυποποίηση αποτελεσμάτων ως διαδικασία κινήτρου (υιοθέτηση προτύπων αποτελεσμάτων ανά τμήμα ή άτομο, ούτως ώστε να κριθεί η προσπάθεια σε σύγκριση με το προκαθορισμένο πρότυπο)
	Περισσότερες ευκαιρίες για εκπαίδευση υπαλλήλων Muturi and Were 2019	Μέρος Γ' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 9: Περισσότερες ευκαιρίες για εκπαίδευση υπαλλήλων

	<p>Παροχή επιπρόσθετων ωφελημάτων προς το προσωπικό (αεροπορικά πακέτα, παροχή συγκροτημάτων/διαμερισμάτων, άδειες)</p> <p>Χυτήρης 2001 Robbins and Judge 2018</p>	<p>Μέρος Γ' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 10:</p> <p>Παροχή επιπρόσθετων ωφελημάτων προς το προσωπικό (αεροπορικά πακέτα, παροχή συγκροτημάτων/διαμερισμάτων, άδειες)</p>
	<p>Υιοθέτηση θεσμού τηλεργασίας</p> <p>Robbins and Judge 2018</p>	<p>Μέρος Γ' Ερωτηματολογίου-Δήλωση 11:</p> <p>Υιοθέτηση θεσμού τηλεργασίας</p>

Παράρτημα Γ

Ερωτήσεις Συνεντεύξεων

1. Στο Μέρος Β' του ερωτηματολογίου εξετάστηκαν οι μέθοδοι παρακίνησης που υιοθετήθηκαν από τον Οργανισμό. Ως εκ τούτου, παρακαλώ όπως εξετάσετε τα αποτελέσματα του Πίνακα 1 (της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής) στον οποίο παρουσιάζονται ταξινομημένες οι ερωτήσεις στη βάση του μέσου όρου των απαντήσεων που δόθηκαν στο Μέρος Β' του ερωτηματολογίου ξεκινώντας από το μικρότερο μέσο όρο.

Ακολούθως εστιάστε στις ερωτήσεις που έχουν μέσο όρο μικρότερο από 3 γεγονός που υποδεικνύει ότι οι ερωτηθέντες δεν είναι ικανοποιημένοι σε σχέση με τη μεταβλητή που εξετάζεται.

“Παρακαλώ όπως εξηγήσετε γιατί κατά την άποψη σας οι ερωτηθέντες-υπάλληλοι του Οργανισμού δεν είναι ικανοποιημένοι με τα ακόλουθα:

1. Από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζει ο Οργανισμός;
 2. Από τις μεθόδους παρακίνησης που υιοθετεί ο Οργανισμός για το προσωπικό του;
 3. Από την παροχή ευκαιριών για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία;
 4. Από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που παρέχει ο Οργανισμός;
 5. Από τις αμοιβές που λαμβάνουν σε σχέση με τα προσόντα, την προϋπηρεσία και τη θέση εργασίας τους;
 6. Από την παροχή ανατροφοδότησης σε σχέση με την απόδοσή τους;”
2. Στο Μέρος Γ του ερωτηματολογίου εξετάστηκαν εισηγήσεις για υιοθέτηση νέων μεθόδων παρακίνησης από τον Οργανισμό. Ως εκ τούτου, παρακαλώ όπως εξετάσετε αποτελέσματα του Πίνακα 2 (της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής) στον οποίο παρουσιάζονται ταξινομημένες οι ερωτήσεις στη βάση του μέσου όρου των απαντήσεων που δόθηκαν στο Μέρος Γ του ερωτηματολογίου ξεκινώντας από το μεγαλύτερο μέσο όρο. Όπως μπορείτε να δείτε οι ερωτηθέντες συμφωνούν με την υιοθέτηση όλων των μεθόδων παρακίνησης.

1. Παρακαλώ όπως εκφράσετε την άποψη σας εστιάζοντας στις εισηγήσεις του Μέρους Γ τις οποίες θεωρείτε ως κατάλληλες για να υιοθετηθούν από τον ΟΑΥ;
2. Κατά πόσο πιστεύετε ο Οργανισμός προτίθεται να υιοθετήσει νέες μεθόδους παρακίνησης οι οποίες εφαρμόζονται κατά κόρον από τον ιδιωτικό τομέα;

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

ΓΕΣΥ (2022) Ένα σύγχρονο και καθολικό σύστημα υγείας για όλους'. Available at: https://www.gesy.org.cy/sites/Sites?d=Desktop&locale=el_GR&lookuphost=/el-gr/&lookupage=hiovision (Accessed: 10 February, 2022)

Δημητρόπουλος Σ. (2007) 'Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας', Αθήνα: Εκδόσεις Ελλην.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2017) 'Θεματικό Ενημερωτικό Δελτίο Ευρωπαϊκού Εξαμήνου Ποιότητας της Δημόσιας Διοίκησης'. Available at: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester-thematic-factsheet-quality-public-administration-el.pdf (Accessed: 8 March 2022)

Κανελλόπουλος, Χ. (2002) 'Διοίκηση Προσωπικού Ανθρώπινου Δυναμικού-Θεωρία και Πράξη', Αθήνα: Ιδιωτική.

Κεδράκα, Κ. (2008) 'Μεθοδολογία λήψης συνέντευξης', *ResearchGate*, pp. 1-7

Κιοχος, Π. (1997) 'Μεθοδολογία διεξαγωγής ερευνών', Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Μενεξές, Γ. (2008) 'Η έρευνα με ερωτηματολόγιο', Available at: <https://users.auth.gr/gmenexes/docs/01D.pdf> (Accessed: 20 February 2022).

Ευροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001) 'Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον', 3^η έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλας.

Παπαλεξανδρη, Ν. (2003) 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Προεδρία (2014) 'Μεταρρύθμιση: Δημόσιας Υπηρεσίας & Διοίκησης'. Available at: [http://www.crcs.gov.cy/crcs/crcs.nsf/0/038E02B2344DD3CEC2257E3600360BF9/\\$file/%CE%9C%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%81%CF%81%CF%8D%CE%B8%CE%BC%CE%B9%CF%83%CE%B7%20%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B1%CF%82%20%CE%A5%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%94%CE%B9%CE](http://www.crcs.gov.cy/crcs/crcs.nsf/0/038E02B2344DD3CEC2257E3600360BF9/$file/%CE%9C%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%81%CF%81%CF%8D%CE%B8%CE%BC%CE%B9%CF%83%CE%B7%20%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B1%CF%82%20%CE%A5%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%94%CE%B9%CE)

[Ε%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82%20%CE%9A%CE%A0%20Press%20131014.pdf](#)(Accessed: 10 March 2022)

Ρωσσίδης, Ι. (2015) 'Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητας της', *ResearchGate*, pp.1-17.

Σταθακόπουλος, Β. (2015) 'Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς'. 3^η έκδοση. Αθήνα : Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.

Συμεού, Α. (2015) 'Εγκυρότητα και Αξιοπιστία στην ποιοτική έρευνα: Το παράδειγμα μιας έρευνας για τη συνεργασία σχολείου-οικογένειας', *ResearchGate*, pp. 1055-1064.

Χατζηπαντελή, Π. (1999) 'Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα', Αθήνα: Μεταίχιμο.

Χυτήρης, Α. (2001) 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Αθήνα: Interbooks.

Ξένη βιβλιογραφία

Baldwin, I. (1984) 'Are we really lazy?' *Review of Public Personnel Administrator*, vol. 4(2), pp.80-89.

Baron, R. (1991) 'Motivation in Work Settings: Reflections on the Core of Organizational Research', *Motivation and Emotion*, (15)1, pp. 1-8

Bourantas, D. and Papalexandris, N. (2006) 'Differences in leadership behavior and influence between public and private organization in Greece', *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 4, pp. 859-871.

Buelens, M., and Van den Broeck, H. (2007) 'An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations', *Public Administration Review*, vol. 67(1), pp. 65-74

De Cenzo, D., Robbins, S. and Verhulst, S. (2015) 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Αθήνα: Utopia.

Frank, S. and Lewis, G. (2015) 'Government Employees Working Hard or Hardly Working?', *The American Review of Public Administration*, 2004, pp.36-51.

Hackman, R. and Oldham, G. (1974) 'The Job Diagnostic Survey: An instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects', *Department of Administrative Sciences*, pp. 1-83.

Hollyforte, S. and Whidett, S. (2003) '*The motivation Handbook Chartered Institute of Personnel and Development*', London: CIPD.

Muturi, I. and Were, S. (2019) 'Influence of empowerment practices on employee performance at equity bank (Kenya) Limited', *The Strategic Journal of Business & Change Management*, vol. 6(2) pp. 2023-2039.

OECD (2022) '*Performance Related Pay for Government Employees*'. Available at: <https://www.oecd.org/gov/pem/performance-related-pay-for-government-employees.html> (Accessed: 1 March 2022).

Perry, J. and Wise, L (1990) 'The motivational bases of public service', *Public Administration Review*, vol.50, pp. 367-373

Pinder, C. (1984) '*Work motivation: theory issues and applications*', Glenview, IL: Scott, Foresman.

Robbins, S. and Judge, T. (2018) '*Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βασικές Έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*'. 2nd edn. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.