

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**«Η Παρακίνηση Των Εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα και
η Επίδραση της Μονιμότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων»**

Μαρίνα Δαμιανού

Επιβλέπον καθηγητής: **Δρ. Κωνσταντίνος Αθανασόπουλος**

Πάφος

Ιούνιος 2016

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>Εισαγωγή:</u>	1-2
<u>Κεφάλαιο 1: Κίνητρα και Συμπεριφορά Εργαζομένων</u>	
1.1: Κίνητρα Συμπεριφοράς	3- 4
1.2: Κατηγορίες κινήτρων συμπεριφοράς στο εργασιακό περιβάλλον	4-12
1.3: Θεωρίες για τον ρόλο των κινήτρων στη δραστηριοποίηση της συμπεριφοράς	12
1.3.1: Η θεωρία για την εξασθένηση της ορμής	12-13
1.3.2: Η θεωρία που βασίζεται στο σύστημα Ερέθισμά – Αντίδραση	13
1.3.3: Η ψυχαναλυτική θεωρία	13-14
<u>Κεφάλαιο 2: Παρακίνηση Εργαζομένων</u>	
2.1: Έννοια της παρακίνησης	15-17
2.1.1: Εσωτερική και Εξωτερική Παρακίνηση	17-18
2.2: Η Διαδικασία της Παρακίνησης	18-20
2.3: Θεωρίες Παρακίνησης.....	20
2.3.1: Θεωρίες Περιεχομένου	20-21
2.3.1.1: Η θεωρία Ιεράρχησης των αναγκών του Maslow	21-23
2.3.1.2: Η θεωρία της παρακίνησης ERG του C.D.Alderfer	23-24
2.3.1.3: Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg	25-27
2.3.1.4: Η θεωρία X και Y του Mc Cregor.....	27-29
2.3.1.5: Η θεωρία των αναγκών του McClelland	29-30
2.3.2: Θεωρίες Διαδικασιών.....	30-31
2.3.2.1: Η θεωρία Δικαιοσύνης – Ισότητας του Adams	21-32
2.3.2.2: Η θεωρία των προσδοκιών του V.Vroom	32-33
2.3.2.3: Η θεωρία της στοχοθέτησης του Edward Lock	34-35
2.3.2.4: Το υπόδειγμα του Porter και Layer	35-37
<u>Κεφάλαιο 3: Η Παρακίνηση στον Δημόσιο Τομέα</u>	
3.1: Αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης προσωπικού	38-39
3.2: Δομή και Ανθρώπινο Δυναμικό του Δημοσίου Τομέα	40-42
3.3: Η υφιστάμενη κατάσταση στη Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση και η αναγκαιότητα της παρακίνησης	42-44
3.4: Παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους στο Δημόσιο Τομέα	44-55
<u>Κεφάλαιο 4: Ο θεσμός της Μονιμότητας των Δημοσίων</u>	
4.1: Ιστορική αναδρομή του θεσμού της μονιμότητας	56-58
4.2: Ο ορισμός του δημοσίου υπαλλήλου και η μονιμότητα	58-59
4.3: Ο θεσμός της μονιμότητας ως αναγκαιότητα στη σύγχρονη και αποτελεσματική δημόσια Διοίκηση	59-62
4.4: Ο θεσμός της μονιμότητας ως ανασταλτικός παράγοντας, της παρακίνησης, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα.....	62-65
4.5: Ο θεσμός της μονιμότητας στην Ευρώπη	65-69
<u>Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα</u>	70-73
<u>Κεφάλαιο 6: Εισηγήσεις για βελτίωση της Παρακίνησης των Εργαζομένων στο Δημόσιο</u>	74-76

Ευχαριστίες

Η ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής, μου προκαλεί έντονα την ανάγκη, να ευχαριστήσω θερμά τους ανθρώπους που στάθηκαν δίπλα μου κατά την διάρκεια αυτής της προσπάθειας.

Πρώτα από όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Δρ. Κωνσταντίνο Αθανασόπουλο, για την πολύτιμη βοήθεια, τις συμβουλές, τις γνώσεις και την στήριξη που μου παρείχε, προκειμένου να φέρω εις πέρας την μελέτη αυτή με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Έπειτα θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές – καθηγήτριες του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου, για τις γνώσεις που μου δίδαξαν σε αυτό το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών. Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να δώσω σε δύο καθηγητές και συγκεκριμένα στο Δρ. Σπύρο Βλιάμο για την προθυμία και την άψογη συνεργασία που είχαμε και τον Δρ. Στέλιο Πέτρου, που ήταν δίπλα μου, σε κάθε δύσκολη στιγμή, αρωγός και συμπαράστατης, κατά την διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω πολύ καλούς φίλους και συνάδελφους εκπαιδευτικούς οι οποίοι με βοήθησαν και με διευκόλυναν στη συλλογή στοιχείων και απαιτούμενης βιβλιογραφίας.

Τέλος ευχαριστώ θερμά την οικογένεια μου και ειδικότερα τον σύζυγο μου, για την παρότρυνση και την συμπαράσταση του.

Εισαγωγή

Σύμφωνα με την οργανωσιακή θεωρία, οι οργανισμοί πρέπει να βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία προσαρμογής και ανακατανομής των πόρων τους, ώστε να εξασφαλίζουν τόσο την επιβίωση όσο και την ανάπτυξή τους. Το σύγχρονο πολιτικοοικονομικό περιβάλλον έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές ανά το παγκόσμιο, τις τελευταίες δεκαετίες, οι οποίες πρόσφατα με την παγκόσμια οικονομική κρίση γίνονται ακόμη εντονότερες και η προσπάθεια αντιμετώπισής τους, θέτει τα κράτη ενώπιον νέων και δυσκολότερων προκλήσεων.

Οι δημόσιες υπηρεσίες καλούνται να ανασυνταχθούν και να επαναπροσδιορίσουν τις λειτουργίες τους στη βάση νέων παραμέτρων, δίδοντας έμφαση στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα τους. Μέσα σε αυτά τα δεδομένα, η παρακίνηση των εργαζομένων και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προβάλλει σαν επιτακτική ανάγκη αντιμετώπισης των σύγχρονων δεδομένων.

Σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι να παρουσιάσει το εννοιολογικό πλαίσιο και τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί αναφορικά με την παρακίνηση και να ερευνήσει τους παράγοντες που συμβάλλουν στη παρακίνηση των εργαζομένων του Δημοσίου Τομέα. Επιπρόσθετα, εξετάζεται ο θεσμός της μονιμότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων, ώστε να εντοπιστεί εάν επηρεάζει και σε ποίο βαθμό των Παρακίνηση των εργαζομένων του Δημοσίου Τομέα.

Αρχικά επεξηγείται η έννοια και τα χαρακτηριστικά των κινήτρων που ωθούν την συμπεριφορά των ατόμων. Στη συνέχεια περιγράφονται οι τρεις μεγάλες κατηγορίες κινήτρων και συγκεκριμένα, τα ομοιοστατικά κίνητρα, τα οικονομικά-συναισθηματικά-κοινωνικά κίνητρα και τα κίνητρα που κατευθύνουν την συμπεριφορά των ανθρώπων με τρόπο ασυνείδητο καθώς επίσης και τις υποκατηγορίες που περιλαμβάνουν. Ξεχωριστή αναφορά γίνεται στα κίνητρα με τα οποία παρακινούνται οι εργαζόμενοι του Δημοσίου Τομέα και τα οποία συνδέονται με την φύση της εργασίας σε μια Δημόσια Υπηρεσία. Επιπρόσθετα παρουσιάζονται οι θεωρίες για τον ρόλο των κινήτρων στη δραστηριοποίηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Ακολούθως εξετάζεται ο ορισμός και το εννοιολογικό περιεχόμενο της παρακίνησης, η διάκριση της σε εσωτερική και εξωτερική καθώς επίσης και η διαδικασία που ακολουθείται ανάμεσα στα στοιχεία της (ανάγκες, κίνητρα, στόχοι), ώστε τα άτομα να κινητοποιηθούν και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα τους.

Οι θεωρίες παρακίνησης αναλύονται διεξοδικά στη παρούσα διπλωματική εργασία καθώς αποτελούν το βασικό υπόβαθρο και μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμο εργαλείο για τη Δημόσια Διοίκηση στη προσπάθεια παρακίνησης των Δημοσίων Υπαλλήλων.

Στο επόμενο κεφάλαιο εξετάζεται η παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα. Περιγράφονται οι αρμοδιότητες του τμήματος που είναι επιφορτισμένο με τον σκοπό αυτό, η δομή και το ανθρώπινο δυναμικό της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης. Η μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης στη Κυπριακή δημόσια διοίκηση, αποδεικνύει το χαμηλό βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων στο Κυπριακό Δημόσιο, την αναγκαιότητα παρακίνησης των Δημοσίων Υπαλλήλων και βελτίωσης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας τους.

Η έρευνα των παραγόντων που παρακινούν τους εργαζομένους στο Δημόσιο Τομέα αποτελεί την επόμενη θεματική ενότητα και στηρίζεται σε αξιόπιστα ερευνητικά δεδομένα. Οι παράγοντες αυτοί, διαφοροποιούνται ανάλογα με την κουλτούρα, τον τρόπο που είναι δομημένο το δημόσιο, το πολιτικό κλίμα και γενικότερα, τις ιδιαίτερες συνθήκες μια χώρας. Γι' αυτό, η έρευνα, εκτείνεται πέραν από τον Κυπριακό, και στον Ελληνικό χώρο, λόγω των πανομοιότυπων δεδομένων που παρουσιάζουν, αλλά κυρίως λόγω των ίδιων προκλήσεων και απαιτήσεων που αντιμετωπίζουν.

Ο θεσμός της μονιμότητας και ιδιαίτερα, η επίδραση του στη παρακίνηση των εργαζομένων, αναλύονται στη συνέχεια. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται δύο διαμετρικά αντίθετες απόψεις ως προς την μεταξύ τους σχέση, για σφαιρική αντιμετώπιση του θέματος. Πως επηρεάζει τελικά η ύπαρξη του καθεστώτος μονιμότητας την παρακίνηση των Δημοσίων Υπαλλήλων; Αποτελεί η όχι την γενεσιουργό αιτία της μειωμένης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του δημοσίου; Θα πρέπει ή όχι να αρθεί, προκειμένου να παρακινήθούν οι εργαζόμενοι του Δημοσίου και το κράτος να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις που επιβάλλουν οι υφιστάμενες οικονομικές συνθήκες και οι πολιτικές λιτότητας;

Απαντήσεις στα πιο πάνω ερωτήματα, καταληκτικά συμπεράσματα, καθώς επίσης και εισηγήσεις για βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων στο Δημόσιο παρουσιάζονται στη τελευταία ενότητα. Ιδιαίτερα στις μέρες μας, η παρακίνηση των εργαζομένων θα πρέπει να αποτελέσει πρωταρχικό στόχο προκειμένου τα κράτη να αντιμετωπίσουν και να ξεπεράσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και επιτύχουν τους στόχους τους για κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη και ευημερία του κοινωνικού συνόλου.

Κεφάλαιο 1: Κίνητρα και συμπεριφορά των εργαζομένων

1.1 : Κίνητρα συμπεριφοράς

Η συμπεριφορά του ανθρώπου έχει χαρακτήρα δυναμικό. Δραστηριοποιείται από εσωτερικές δυνάμεις ή καταστάσεις και κατευθύνεται πάντοτε προς ορισμένους σκοπούς. Αυτό σημαίνει ότι κάθε πράξη του ανθρώπου καθορίζεται από διάφορες εσωτερικές καταστάσεις, που η επίδραση τους επεκτείνεται και στις αντιλήψεις, στα συναισθήματα και στις σκέψεις του. Οι εσωτερικές αυτές καταστάσεις και δυνάμεις που παρορμούν τον άνθρωπο, καθώς και όλους τους ζωντανούς οργανισμούς να εκτελούν ορισμένες πράξεις και να επιδιώκουν ορισμένους σκοπούς λέγονται κίνητρα.¹

Τα κίνητρα είναι αφανή στοιχεία τα οποία καταλήγουν σε εμφανή αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα των κινήτρων είναι οι διάφορες μορφές συμπεριφοράς.²

Τα κίνητρα της συμπεριφοράς είναι θέμα που προκαλεί πολλές διαφωνίες ανάμεσα σε ειδικούς, επιστήμονες, ψυχολόγους που ασχολούνται με την συμπεριφορά των ανθρώπων, με αποτέλεσμα να επικρατεί ασάφεια και σύγχυση ως προς τη χρησιμοποιούμενη ορολογία.

Ορισμένοι, ταυτίζουν τις ανάγκες με τις ορμές, ενώ άλλοι χρησιμοποιούν τους όρους κίνητρα και ορμές χωρίς κανένα διαχωρισμό, προκειμένου να δηλώσουν με τους όρους αυτούς τις εσωτερικές παρωθητικές δυνάμεις, που δραστηριοποιούν τον οργανισμό και κατευθύνουν τη συμπεριφορά του προς ορισμένους σκοπούς. Άλλοι πάλι, διαχωρίζουν τις ορμές από τα κίνητρα και συγκεκριμένα, συνδέουν τις ορμές με τις βιολογικές ανάγκες που είναι βασικές για την επιβίωση των ανθρώπων, ενώ τα κίνητρα, με τις ψυχολογικές ανάγκες που είναι βασικές για την ψυχική του υγεία.

Ανεξάρτητα όμως από τις διαφωνίες που παρουσιάζονται, υπάρχει συμφωνία στα εξής σημεία, τα οποία αποτελούν και τα χαρακτηριστικά των κινήτρων:

1. Αποτελούν εσωτερικές δυνάμεις, οι οποίες ωθούν ένα άτομο προς μια συγκεκριμένη ενέργεια. Οι παρωθητικές δυνάμεις (που δεν είναι ορατές, αλλά εικάζεται η ύπαρξη τους, από την παρατηρούμενη συμπεριφορά), κατευθύνουν πάντοτε την συμπεριφορά προς

¹ Παντζαρή Παπανδρέου Ε. «Ψυχολογία η επιστήμη της συμπεριφοράς», Αθήνα, 1977, Εκδ. Γ.

Μαυρογεώργης-Κ. Πουρνατζής Ο.Ε

² Φαναριώτη Π. (1966), «Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον», Αθήνα, Εκδ. Α. Σταμούλη

ορισμένους σκοπούς που λέγονται ελατήρια ή αμοιβές και είναι αντικείμενα ή καταστάσεις περιβάλλοντος. Με τις αμοιβές ικανοποιείται κάποια ανάγκη.

2. Οι ανάγκες έχουν την ιδιότητα να δραστηριοποιούν τον οργανισμό όχι όμως και να κατευθύνουν την συμπεριφορά προς ορισμένους σκοπούς, με τους οποίους θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες. Συνεπώς, οι κατευθυντήριες δυνάμεις της συμπεριφοράς δεν είναι οι ανάγκες αλλά τα κίνητρα.
3. Τα κίνητρα αναφέρονται σε ορισμένες καταστάσεις μέσα στον οργανισμό, που τον προδιαθέτουν να δρα σύμφωνα με ορισμένους τρόπους και να κατευθύνεται προς ορισμένους σκοπούς. Η ενεργός παρουσία τους παύει με την επίτευξη του στόχου στον οποίο αποβλέπουν ή με την απόκτηση της αναμενόμενης αμοιβής και
4. Ικανοποιούνται μόνο όταν ο στόχος ή η αμοιβή στην οποία αποβλέπουν οδηγούν σε ένα αποτέλεσμα κορεσμού. Αφού οι στόχοι έχουν επιτευχθεί, τα κίνητρα παύουν να έχουν ενεργό χαρακτήρα και παραμένουν σε λανθάνουσα κατάσταση.

1.2: Κατηγορίες κινήτρων συμπεριφοράς στο εργασιακό περιβάλλον

Η κατηγοριοποίηση των κινήτρων της ανθρωπίνης συμπεριφοράς και κατ' επέκταση της συμπεριφοράς στο εργασιακό περιβάλλον είναι εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση καθώς η εκδήλωση ενός κινήτρου διαφέρει από άτομο σε άτομο, αλλά και ορισμένα κίνητρα εκφράζονται με διαφορετική συμπεριφορά. Ακόμη, η συμπεριφορά του ανθρώπου κατευθύνεται από πλήθος κινήτρων. Ορισμένα από αυτά υπάρχουν και στον άνθρωπο και στους κατώτερους ζωντανούς οργανισμούς και άλλα είναι κίνητρα μόνο του ανθρώπου, που αποκτήθηκαν με τη μάθηση και δέχονται την επίδραση των πολιτιστικών παραγόντων.

Τα πρώτα συνδέονται με ορισμένες βιολογικές ανάγκες ζωτικής σημασίας για την επιβίωση των όντων και συνήθως αποκαλούνται βιολογικές ορμές.

Τα δεύτερα συνδέονται με βασικές ψυχολογικές ανάγκες του ανθρώπου και λέγονται ψυχολογικά ή σύνθετα κίνητρα.

Πέραν από αυτές τις δύο αυτές κατηγορίες, υπάρχει και μια τρίτη που αναφέρεται στα κίνητρα που κατευθύνουν την συμπεριφορά του ανθρώπου αλλά με τρόπο ασυνείδητο.

Σε τρεις κατηγορίες κινήτρων αναφέρεται και ο Freud Luthans, στο έργο του Organizational Behaviour, ο οποίος κατηγοριοποιεί τα κίνητρα σε πρωτογενή κίνητρα οποία βρίσκονται στο υποσυνείδητο του ανθρώπου και σχετίζονται με ικανοποίηση των βασικών του αναγκών, σε

γενικά κίνητρα, τα οποία είναι έμφυτα και δεν αποτελούν αποτέλεσμα μάθησης και στα δευτερογενή κίνητρα, τα οποία είναι επίκτητα και σχετίζονται με το περιβάλλον του.³

Η πρώτη μεγάλη κατηγορία κινήτρων είναι κατά γενική ομολογία γνωστή καθώς οι βιολογικές ορμές πηγάζουν από τις βασικές βιολογικές ανάγκες, δηλαδή τις ανάγκες που ο άνθρωπος ικανοποιεί για να μπορέσει να διατηρηθεί στη ζωή, όπως, νερό, φαγητό, σπίτι, κλπ. Τα κίνητρα αυτά ονομάζονται **ομοιοστατικά κίνητρα** καθώς συνδέονται με τον ψυχολογικο-αμυντικό οργανισμό του ανθρώπου που είναι γνωστός ως ομοιόσταση.⁴ Η ομοιόσταση αναφέρεται στη φυσιολογική λειτουργία του ανθρώπινου οργανισμού η οποία αποβλέπει στη διατήρηση της ισορροπίας. Για παράδειγμα όταν η ποσότητα υγρών πέφτει κάτω από το φυσιολογικό όριο, εμφανίζεται το κίνητρο της δίψας και ο οργανισμός πρέπει να καταναλώσει νερό για να διατηρηθεί σε ισορροπία.

Η δεύτερη μεγάλη κατηγορία, **είναι τα οικονομικά, συναισθηματικά και κοινωνικά κίνητρα**. Συνδέονται με βασικές ψυχολογικές, οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες του ανθρώπου, που επηρεάζονται από τη μάθηση και τους πολιτιστικούς παράγοντες περισσότερο από ότι επηρεάζονται οι βιολογικές ορμές. Υπάρχουν σε όλους τους ανθρώπους, ανεξάρτητα από τις πολιτιστικές διαφορές που υπάρχουν ανάμεσά τους, για αυτό, έχει επικρατήσει η άποψη ότι έχουν έμφυτες βάσεις, μολονότι ο τρόπος με τον οποίο εκφράζονται δέχεται την επίδραση της μάθησης. Πολλά από τα ψυχολογικά - συναισθηματικά κίνητρα είναι επίκτητα. Αποκτήθηκαν με την μάθηση από την συναναστροφή του ατόμου με τους συνανθρώπους του.⁵

Τα συναισθήματα είναι εσωτερικεύσεις των ψυχικών καταστάσεων του οργανισμού. Οι εσωτερικεύσεις αυτές αποτελούν ανταποκρίσεις σε ορισμένα κίνητρα. Οι ανταποκρίσεις αυτές μπορεί να είναι αντιδράσεις που αφορούν στη φυσιολογική λειτουργία του ανθρώπου ως βιολογικού όντος, ή αντιδράσεις που ασκούν επίδραση πάνω στην αντίληψη, στη μάθηση και στην απόδοσή του.⁶

Μερικά από τα ψυχολογικά κίνητρα που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη μελέτη της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι τα εξής:

³ Luthans F, «Organizational behaviour», 1992, 6th edition, McGraw-Hill, Inc.(p. 147-154)

⁴ Φαναριώτη Π. «Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον», Αθήνα 1966, Εκδ. Α. Σταμούλη (σελ 271)

⁵ Παντζαρή Παπανδρέου Ε. «Ψυχολογία η επιστήμη της συμπεριφοράς», Αθήνα, 1977, Εκδ. Γ. Μαυρογεώργης - Κ. Πουρνατζής Ο.Ε (σελ. 167)

⁶ Φαναριώτη Π. «Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον», Αθήνα 1966, Εκδ. Α. Σταμούλη (σελ 272)

➤ Το κίνητρο του δεσμού ή όπως αλλιώς ονομάζεται το κίνητρο της αποδοχής: Η επιθυμία δηλαδή του ανθρώπου ν' ανήκει σε μία ομάδα, που αποτελείται από όμοια άτομα, και η δημιουργία δεσμών με άλλα άτομα και ομάδες με σκοπό την ενίσχυση του συναισθήματος ότι το άτομο ανήκει σε μία ομάδα για την οποία αισθάνεται περηφάνια. Το κίνητρο αυτό, ανακύπτει από ένα πλήθος ψυχολογικών αναγκών, όπως είναι η ανάγκη για ασφάλεια, συνεργασία κ.ά.

Ο Η. Murray θεωρεί ότι κίνητρο αυτό περιλαμβάνει, την σύμπραξη και ευχάριστη συνεργασία, την αμοιβαία υποστήριξη από συναδέλφους (οι οποίοι ασχολούνται ή αρέσκονται στην απασχόληση με το ίδιο αντικείμενο εργασίας), στην προσφορά ευχαρίστησης και στη απόκτηση κατανόησης, στοργής και υποστήριξης πάνω σε συγκεκριμένο αντικείμενο καθώς και στην ανάπτυξη φιλικών δεσμών με συναδέλφους και συνεργάτες.⁷

Το κίνητρο αυτό είναι ισχυρότατο και με αυτό ικανοποιούνται πολλά άλλα κίνητρα. Το κίνητρο αυτό συμβάλει ώστε, ένας οργανισμός, να μετατρέπεται σε οργανισμό, ο οποίος ενισχύει μία κουλτούρα που υποστηρίζει την ομαδική εργασία, τις αξίες, την συνεργασία και είναι ανοιχτός στο να μοιράζεται τις καλές πρακτικές.

➤ Τα κίνητρα για εξερεύνηση και κατανόηση του περιβάλλοντος: Τα κίνητρα αυτά, υποδηλώνουν ότι υπάρχει στον άνθρωπο η ανάγκη για εξερεύνηση του περιβάλλοντος και για απόκτηση νέων εμπειριών. Ο άνθρωπος από την νηπιακή του ηλικία κατά τους πρώτους μήνες της ζωής του δείχνει με τη συμπεριφορά του την ύπαρξη αυτής της ανάγκης. Έτσι, δείχνει ενδιαφέρον για τα ζωηρά χρώματα, για πρωτότυπα αντικείμενα, για διάφορους ήχους, περιεργάζεται με τα χέρια του διάφορα αντικείμενα, κλπ. Η τάση αυτή δεν σταματάει στην παιδική ηλικία του ανθρώπου. Συνεχίζεται σ' ολόκληρη τη ζωή του σαν επιθυμία για μάθηση που αποτελεί γνώρισμα καθαρά ανθρώπινο. Το κίνητρο αυτό συνδέεται με την ανάγκη του ατόμου να κατανοήσει το περιβάλλον του. Έτσι, λοιπόν, για την εκπλήρωση του κινήτρου αυτού, η κάθε εργασία θα πρέπει να είναι κατανοητή, ενδιαφέρουσα και να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο.

Ο Robert White διατύπωνε την άποψη, ότι μορφές συμπεριφοράς, όπως η εξερεύνηση του περιβάλλοντος με τις αισθήσεις, η κινητικότητα στο χώρο, ο χειρισμός διαφόρων αντικειμένων και η απόκτηση νέων εμπειριών και δεξιοτήτων, είναι μέρος της πορείας για

⁷ Φαναριώτη Π. «Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον», Αθήνα 1966, Εκδ. Α. Σταμούλη (σελ 274)

την οποία το άτομο μαθαίνει ν' αντιδρά με αποτελεσματικότητα στο περιβάλλον και να δέχεται τις επιδράσεις του. Σ' αυτές του τις απόψεις ο White επηρεάστηκε από την άποψη της Mittleman, ότι υπάρχει σ' όλους τους ζωντανούς οργανισμούς μια τάση για κίνηση και δραστηριότητα, καθώς και από πειράματα στα οποία αποδείχτηκε, ότι τα ζώα δείχνουν συμπεριφορά εξερεύνησης του περιβάλλοντος μετά από ικανοποίηση βασικών βιολογικών αναγκών.

Σύμφωνα με τις απόψεις αυτές τα κίνητρα για κίνηση και εξερεύνηση του περιβάλλοντος είναι άλλες απόψεις ενός μοναδικού κινήτρου που το ονομάζει αποτελεσματικότητα ή συναγωνισμό.⁸

➤ Το κίνητρο της υπεράσπισης: Αναφέρεται στην ανάγκη του ατόμου να προστατεύεται από εξωτερικούς κινδύνους, να απομακρύνει τον φόβο που δημιουργούν οι άγνωστες καταστάσεις, να μπορεί να εκφράζει ελεύθερα τις ιδέες και τις απόψεις του και να είναι δίκαιο. Συνεπώς η διαφάνεια, η δίκαιη κατανομή των πόρων μεταξύ των εργαζομένων και η κατανόηση των διαδικασιών που ακολουθεί η διοίκηση ενός οργανισμού βοηθά στην ικανοποίηση του συγκεκριμένου κινήτρου. Το κίνητρο αυτό και προπαντός το αίσθημα ασφάλειας στο χώρο εργασίας είναι εξαιρετικά σημαντικό και αποτελεί ένα από τους σημαντικότερους λόγους που τα άτομα δεν αλλάζουν εύκολα εργασιακό περιβάλλον.

➤ Το κίνητρο για κοινωνική επιδοκιμασία: Αναφέρεται στην ανάγκη του ανθρώπου για την εκτίμηση των άλλων ανθρώπων, καθώς και την ανάγκη για αυτοεκτίμηση και έχει σχέση με την επιθυμία του ανθρώπου να επιδιώκει την επιδοκιμασία της κοινωνίας για τις πράξεις του και ν' αποφεύγει τις πράξεις που αποδοκιμάζουν οι άλλοι. Με τον τρόπον αυτόν το άτομο ενισχύει την ψυχολογική του ασφάλεια και τον αυτοσεβασμό του. Το κίνητρο αυτό έχει μεγάλη σπουδαιότητα για τη διαμόρφωση της προσωπικότητας του ατόμου και για τον προσανατολισμό του σε συμπεριφορά που επιδοκιμάζεται από την κοινωνία. Όταν το άτομο δεν κατορθώσει να πετύχει κοινωνική αναγνώριση, είναι δυνατό να οδηγηθεί σε αντικοινωνική και κατ' επέκταση αντιεπαγγελματική συμπεριφορά.

➤ Το κίνητρο της απόκτησης και της επιτυχίας: Είναι στενά συνδεδεμένο, με την προηγούμενη κατηγορία κινήτρων και τις ανάγκες για κοινωνική επιδοκιμασία και αυτοεκτίμηση. Πηγάζει από την ανάγκη του ανθρώπου για επιτυχία των έργων που

⁸ Παντζαρή Παπανδρέου Ε. «Ψυχολογία η επιστήμη της συμπεριφοράς», Αθήνα, 1977, Εκδ. Γ. Μαυρογεώργης - Κ. Πουρνατζής Ο.Ε (σελ. 169)

αναλαμβάνει, και την απόκτηση υλικών αγαθών αλλά και εμπειριών που θα τα βοηθήσουν να βελτιώσουν την κοινωνική τους θέση. Για αυτό οι οργανισμοί προσπαθούν να ανταποκριθούν στο εν λόγω κίνητρο παρέχοντας ένα ικανοποιητικό σύστημα ανταμοιβών, το οποίο συνδέει την ανταμοιβή με την απόδοση, διακρίνει την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας και παρέχει δυνατότητα ανάπτυξης στους αποδοτικούς εργαζόμενους.

Σύμφωνα με τον H. Murray, στο βιβλίο του Φαναριώτη Π. «Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον», το κίνητρο στις επιτυχίες συνιστάται:

- Στην ολοκλήρωση δύσκολων έργων
- Στη διοίκηση, χειρισμό και οργάνωση φυσικών αντικειμένων, ανθρώπων ή ιδεών
- Στη διεξαγωγή αυτών των δραστηριοτήτων στον συντομότερο δυνατόν χρόνο και με τη μεγαλύτερη δυνατή ανεξαρτησία
- Στην υπερπήδηση εμποδίων
- Στην επίτευξη υψηλών ρυθμών απόδοσης
- Στην άριστη ανάπτυξη του ίδιου του εαυτού του
- Στο συναγωνισμό και το ξεπέρασμά των άλλων και
- Στην αύξηση του αυτοσεβασμού του μέσα από την επιτυχή εξάσκηση του ταλέντου του.

Το κίνητρο αυτό έχει διαφορετική ισχύει σε διαφορετικά άτομα. Σε ορισμένα άτομα που έχουν υψηλές φιλοδοξίες και ξεχωρίζουν για την ενεργητικότητα και την ανεξαρτησία τους, το κίνητρο αυτό είναι πολύ ισχυρό. Αντίθετα, σε ορισμένα άλλα είναι πολύ αρνητικό, ενώ από ορισμένα άλλα λείπει εντελώς.

Ανάμεσα στα κίνητρα της συγκεκριμένης κατηγορίας ανήκουν και τα οικονομικά κίνητρα στα οποία θεωρώ σκόπιμο να αναφερθώ ξεχωριστά λόγω του ότι αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο εργασιακό περιβάλλον. Στα οικονομικά κίνητρα, περιλαμβάνονται ο μισθός, οι πρόσθετες αμοιβές, τα δώρα και οι λοιπές αμοιβές οικονομικού περιεχομένου που σχετίζονται με το χρήμα, το οποίο αποτελεί ισχυρό κίνητρο, αφού εκτός από την ικανοποίηση των βασικών φυσιολογικών αναγκών καλύπτει και ψυχολογικές ανάγκες, στο μέτρο που αποτελεί και προσδιοριστικό παράγοντα της κοινωνικής θέσης του ανθρώπου. Τα χρήμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο σύστημα αμοιβής ως εξής:

Η Παρακίνηση των Εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα και η Επίδραση της Μονιμότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων

- Σύστημα αμοιβής κατά χρόνο, σύμφωνα με το οποίο ο εργαζόμενος αμοιβεται ανά μονάδα χρόνου (εβδομαδιαίως, μηνιαίως, κλπ) ανεξάρτητα από το βαθμό απόδοσης του
- Συστήματα αμοιβής κατά απόδοση (ανά τεμάχιο, παραγόμενη μονάδα προϊόντος ή υπηρεσίας)
- Συστήματα αμοιβής με βραβεία ή πρόσθετες παροχές οικονομικής φύσεως (π.χ. τιμαριθμικός μισθός, διαμονές σε ξενοδοχεία, κλπ)

Όπως θα δούμε στη συνέχεια, το σύστημα αμοιβής των δημοσίων υπαλλήλων επηρεάζει – επιδρά στη συμπεριφορά τους, σε συνδυασμό με τις υπάρχουσες συνθήκες μονιμότητας.

➤ Τα ενδιαφέροντα: Παρουσιάζονται σαν ευνοϊκές διαθέσεις του ατόμου για ορισμένα αντικείμενα, πρόσωπα ή καταστάσεις και είναι από τα κίνητρα που αποκτήθηκαν σαν αποτέλεσμα εμπειριών που παρέχουν ικανοποίηση. Δεν αλλάζουν για πολλά χρόνια, παρόλο που εξαρτώνται από την ηλικία, το φύλο και την οικογενειακή προέλευση. Στην ανάπτυξη τους συντελούν δύο παράγοντες: Βασικά, οι έμφυτες δεξιότητες του ατόμου που το βοηθούν να εκτελεί με κάποια σχετική ευχέρεια ορισμένα έργα, κι ύστερα η κοινωνική επιδοκιμασία, καθόσον σπάνια ένα άτομο ενδιαφέρεται για δραστηριότητες, που αποδοκιμάζονται από σημαίνοντα πρόσωπα.

➤ Οι ψυχικές στάσεις (Attitudes): Από τα ισχυρά κίνητρα στη δράση του ατόμου είναι οι ασυνείδητες διαθέσεις του με τις οποίες αντιδρά συναισθηματικά σε πρόσωπα, καταστάσεις και ιδέες. Όπως παραδέχεται ο Allport, οι ψυχικές στάσεις είναι καταστάσεις ετοιμότητας, που αναπτύσσονται με την εμπειρία και κατευθύνουν τις αντιδράσεις του ατόμου προς ορισμένα πρόσωπα ή καταστάσεις του περιβάλλοντος του. Οι ψυχικές στάσεις είναι θετικές και αρνητικές. Οι αρνητικές ψυχικές στάσεις που δεν επιδέχονται καμιά αλλαγή με λογική συζήτηση, λέγονται προκαταλήψεις και οδηγούν πάντα στην απόρριψη των καταστάσεων ή των προσώπων, με τα οποία συνδέονται.

➤ Οι αξίες ή ιδεώδη: Η συμπεριφορά του ατόμου επηρεάζεται από ένα σύστημα αξιών, που ενσωματώνεται στην προσωπικότητα του και αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της. Οι αξίες ή ιδεώδη αν και είναι αφηρημένες έννοιες, αναφέρονται σ' ένα σκοπό, που το άτομο έχει υποχρέωση να φέρει εις πέρας. Η υποχρέωση αυτή παίρνει την μορφή ισχυρής επιθυμίας και αποτελεί κίνητρο που κατευθύνει και ρυθμίζει τη συμπεριφορά του. Το κάθε

άτομο παρωθείται σε δράση από ένα σύστημα αξιών, που διαμορφώθηκε στο οικογενειακό του περιβάλλον και αποκτήθηκε με τη μάθηση.

Τα ενδιαφέροντα, οι ψυχικές στάσεις και οι αξίες αποτελούν ισχυρά κίνητρα που ενσωματώνονται στην προσωπικότητα του ατόμου και αποτελούν στοιχεία της. Σε έρευνα που έγινε στην Ελλάδα (αναφέρεται εκτενέστερα στη συνέχεια), ώστε να εντοπιστούν οι παράγοντες που κινητοποιούν τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα, εντοπίστηκε ότι η προσωπικότητα του ατόμου αποτελεί ένα από τους πέντε παράγοντες που επηρεάζουν την συνολική ικανοποίηση, την αφοσίωση και την παρακίνηση των εργαζομένων στο Ελληνικό Δημόσιο.

Η τρίτη κατηγορία αναφέρεται στα **κίνητρα που δρουν με τρόπο ασυνείδητο**, δηλαδή, κατευθύνουν τη συμπεριφορά του ατόμου προς ορισμένους σκοπούς χωρίς το άτομο να έχει επίγνωση για τη δράση αυτών των κινήτρων. Στη περίπτωση αυτή βρίσκει κάποια δικαιολογία για τη συμπεριφορά του, αλλά δεν είναι σε θέση ν' αναφέρει τα πραγματικά κίνητρα των πράξεων του. Η ύπαρξη των κινήτρων που δρουν με τρόπο ασυνείδητο οφείλεται στο γεγονός, ότι το άτομο έχει απωθήσει στο ασυνείδητο γεγονότα, επιθυμίες και συναισθήματα, που αν γίνονταν συνειδητά θ' απειλούσαν την αυτοεκτίμηση και τον αυτοσεβασμό του ατόμου. Ωστόσο, και από το ασυνείδητο ακόμη εξακολουθούν να επηρεάζουν τη συμπεριφορά του.

Ο Sigmund Freud, τόνισε πόσο μεγάλη επίδραση έχουν στη συμπεριφορά του ατόμου τα κίνητρα που δρουν ασυνείδητα και επηρεάζουν την συμπεριφορά του ανθρώπου, τόσο στην καθημερινή ζωή του, όσο και στον επαγγελματικό του περιβάλλον. Ύστερα απ' αυτόν και άλλοι ψυχολόγοι παραδέχτηκαν ότι υπάρχουν κίνητρα που δρουν ασυνείδητα, αν και ο καθένας μιλάει γι' αυτά με διαφορετικό τρόπο.

Ειδικότερα για τους δημόσιους οργανισμούς, υπάρχουν συγκεκριμένα κίνητρα από τα οποία παρακινούνται οι εργαζόμενοι του δημοσίου και τα οποία συνδέονται με τη φύση της εργασίας σε μία δημόσια υπηρεσία. Οι James L.Perry και Lois R.Wise διακρίνουν τρεις κατηγορίες κινήτρων που επηρεάζουν την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων:

- Τα ορθολογικά κίνητρα (rational public service motives), τα οποία αναφέρονται στη τάση των δημοσίων υπαλλήλων, να αυξήσουν το προσωπικό τους όφελος το οποίο θεωρούν ότι συμπίπτει με αυτό του κοινωνικού συνόλου. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα να εκφράζουν δέσμευση προς την αποστολή και

ψηλό βαθμό υλοποίησης των στόχων του δημοσίου οργανισμού στον οποίο υπηρετούν.

- Τα κίνητρα βάση προτύπων (norm based motives), τα οποία συνδέονται με την επιθυμία του εργαζομένου να υπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον, να επιτελέσει πιστά το καθήκον του, τις αρχές της δημόσιας διοίκησης και την κοινωνική ισότητα.
- Τα συναισθηματικά κίνητρα (affective motives), όπως ο αλτρουισμός, χαρακτηρίζονται από την θέληση και την επιθυμία του εργαζομένου να βοηθήσει άλλα άτομα.⁹

Αναφορικά με την πιο πάνω κατηγοριοποίηση κινήτρων συμπεριφοράς θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι:

- 1) Όλο το φάσμα της αναπτυσσόμενης συμπεριφοράς δεν είναι αποτέλεσμα κινήτρων αλλά το μεγαλύτερο μέρος της οφείλεται πράγματι σε αποτέλεσμα κινήτρων
- 2) Τα κίνητρα μπορούν να ταξινομηθούν με διάφορους τρόπους και σε πολύ περισσότερες κατηγορίες, πλην όμως όλες αυτές οι ταξινομήσεις δεν είναι άμεσα εφαρμόσιμες στο εργασιακό περιβάλλον. Συνεπώς η πιο πάνω κατηγοριοποίηση δεν είναι εξαντλητική όσο αφορά τα κίνητρα ανθρώπινης συμπεριφοράς.
- 3) Τα κίνητρα διακρίνονται σε θετικά και αρνητικά κίνητρα. Θετικά είναι τα κίνητρα που ασκούν μια θετική επίδραση στη συμπεριφορά του ατόμου ,π.χ οικονομικά κίνητρα, ενώ αρνητικά είναι τα κίνητρα τα οποία όπως είναι αναμενόμενο ασκούν μια αρνητική επίδραση στη ανθρώπινη συμπεριφορά. Τα αρνητικά κίνητρα είναι γνωστά ως αντικίνητρα και σε αυτά κατατάσσονται όλοι εκείνοι οι παράγοντες οι οποίοι οδηγούν σε μια σειρά αναγκών, η ικανοποίηση των οποίων θα έχει οπωσδήποτε αρνητικά αποτελέσματα στο εργασιακό περιβάλλον, π.χ. όταν ένας εργαζόμενος διακατέχεται από το κίνητρο του μίσους, ικανοποιείται όταν αντιστρατεύεται επιτυχώς τα συμφέροντα του οργανισμού.
- 4) Τα κίνητρα διακρίνονται σε εξωγενή και ενδογενή κίνητρα με την έννοια ότι προέρχονται από ένα τρίτο (εξωγενείς παράγοντες) ή είναι σύμφυτα με τον ίδιο τον άνθρωπο, και επηρεάζουν την αφοσίωση των εργαζομένων στην εργασία. Τα εξωγενώς καθιερωμένα

⁹ Perry James L. & Wise Lois R. «The motivational Bases of Public Service», 1990, Public Administration Review, Vol. 50, No.3, 367-373

κίνητρα και συνεπώς η εργασία που προσφέρεται με βάση τα κίνητρα αυτά ενδέχεται να μην προκαλεί την απαραίτητη αφοσίωση και ιεραποστολική ενασχόληση του ανθρώπου με την εργασία, (π.χ. οι αμοιβές, η αγάπη, η αποδοχή) ενώ τα ενδογενή κίνητρα μπορούν να επιτύχουν ολοκληρωτική αφοσίωση του ανθρώπου στην εργασία.

Η πιο πάνω περιγραφή των κινήτρων της ανθρώπινης συμπεριφοράς θεωρείται απαραίτητη στη παρούσα διπλωματική, ώστε να γίνει κατανοητή η έννοια της παρακίνησης των εργαζομένων, να εντοπιστεί ποια κίνητρα παρακινούν τους εργαζομένους, ειδικότερά στο δημόσιο τομέα και πως τα κίνητρα αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν για παρακίνηση των εργαζομένων, σύμφωνα με το υπάρχον καθεστώς μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων.

1.3: Θεωρίες για το ρόλο των κινήτρων στη δραστηριοποίηση της συμπεριφοράς

1.3.1: Η θεωρία για την εξασθένιση της ορμής

Οι πρώτες προσπάθειες των ψυχολόγων να ερμηνεύουν το ρόλο των κινήτρων στη συμπεριφορά του ατόμου ήταν μονόπλευρες. Ο Mc Dougall, ο Freud και οι άλλοι ασπάστηκαν την άποψη, ότι η συμπεριφορά του ανθρώπου ελέγχεται από ενστικτώδεις ορμές. Η άποψη αυτή αμφισβητήθηκε στη συνέχεια από οπαδούς του Μπιχεβιορισμού οι οποίοι τόνισαν υπερβολικά το ρόλο των εξωτερικών ερεθισμάτων στη δραστηριοποίηση της συμπεριφοράς. Ο Μπιχεβιορισμός ή Συμπεριφορισμός υποστηρίζει την άποψη ότι παρατηρώντας τη συμπεριφορά είναι δυνατό να καταλήξουμε σε συμπεράσματα για το φαινόμενο της μάθησης.¹⁰

Ο Cannon, καθώς και οι άλλοι φυσιολόγοι προσπάθησαν να ερμηνέψουν τη δραστηριοποίηση της συμπεριφοράς και την κατεύθυνση της προς ορισμένους σκοπούς βασιζόμενο στην έννοια της ομοιόστασης, στην τάση δηλαδή του οργανισμού, όπως έχει ήδη αναφερθεί, να διατηρεί την ισορροπία ανάμεσα στις φυσιολογικές καταστάσεις του εσωτερικού περιβάλλοντος. Σύμφωνα μ' αυτήν την άποψη, όταν παρουσιάζεται κάποια βιολογική ανάγκη διαταράζεται η εσωτερική ισορροπία και δημιουργείται ένταση. Η αντίστοιχη ορμή που ανακύπτει από τη βιολογική ανάγκη, παρορμά τον οργανισμό να δράσει, ώσπου να ικανοποιηθεί η ανάγκη με την επίτευξη ενός σκοπού. Όταν ικανοποιηθεί η ανάγκη, εξασθενίζει η ορμή και έτσι επανέρχεται η ισορροπία στον οργανισμό. Συνεπώς, η συμπεριφορά ανακύπτει από την ένταση, που προκαλείται από μια ανικανοποίητη ανάγκη και κατευθύνεται σε σκοπούς που θα ανακουφίσουν τον οργανισμό από την ένταση.

¹⁰ <http://old.primeredu.uoa.gr/sciedu/BIBLIO/bookTeachers/idroduce/4theories.htm>

Από τις έρευνες όμως των Harlow, White, και άλλων διαπιστώθηκε ότι ο οργανισμός αφού ικανοποιήσει κάποια ανάγκη του, δεν παραμένει αδρανής. Αντίθετα, επιζητάει την κίνηση και την εξερεύνηση των αντικειμένων του περιβάλλοντος του. Οι ψυχολόγοι, που προσπαθούν να ερμηνεύουν τη συμπεριφορά με βάση τη θεωρία αυτή, δέχονται ότι, εκτός από τις βιολογικές ανάγκες και πολλά ψυχολογικά κίνητρα συμβάλλουν στην ψυχολογική και κοινωνική ισορροπία του ατόμου.

1.3.2: Η θεωρία που βασίζεται στο σύστημα «Ερέθισμα - Αντίδραση»

Η θεωρία αυτή τονίζει το βασικό ρόλο που έχει η μάθηση και η απόκτηση γνώσεων στη δραστηριοποίηση της συμπεριφοράς του ανθρώπου. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, τα ερεθίσματα που προέρχονται από το κοινωνικό περιβάλλον, όπως οι αμοιβές και οι τιμωρίες, καθορίζουν τις πράξεις του ατόμου, γίνονται δηλαδή κίνητρα που αποκτώνται με τη μάθηση.

1.3.3: Η ψυχαναλυτική θεωρία

Η θεωρία των ενστικτωδών ορμών, με την οποία ο Freud προσπάθησε να ερμηνέψει τα παθολογικά ψυχικά φαινόμενα καθώς και την ομαλή συμπεριφορά, εισηγήθηκε ότι οι ενστικτώδεις ορμές είναι οι αιτίες της συμπεριφοράς.

Οι ενστικτώδεις ορμές, που θεωρήθηκαν δυνάμεις με ψυχική ενέργεια, όταν δραστηριοποιούν τη συμπεριφορά, προκαλούν ένταση στον οργανισμό και τον παρωθούν να δράσει. Όταν σταματάει η ένταση έχει ικανοποιηθεί κάποια ανάγκη.

Οι ενστικτώδεις ορμές αποτελούν μέρος του ασυνείδητου. Αν και ο Φρόυντ δεν ανακάλυψε για πρώτη φορά το ασυνείδητο, συνέβαλε ουσιαστικά στην μελέτη του, αφού τότε επικρατούσε η άποψη πως ο άνθρωπος μπορούσε να ελέγξει με τη λογική, τη συμπεριφορά του και τη σχέση του με τον κόσμο. Ο Φρόυντ πρότεινε ουσιαστικά πως αυτή η θέση είναι μία αυταπάτη καθώς οι άνθρωποι δρουν συχνά για λόγους που δεν άπτονται των συνειδητών σκέψεων τους, καθώς το ασυνείδητο μπορεί να αποτελεί την πηγή των ανθρώπινων κινήτρων.¹¹

Στην προσπάθεια του να ερμηνεύσει το τρόπο λειτουργίας του ασυνείδητου υποστήριξε πως αυτό διακρίνεται σε τρία μέρη: το Εκείνο, το Εγώ και το Υπερεγώ.

¹¹<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CE%AF%CE%B3%CE%BA%CE%BC%CE%BF%CF%85%CE%BD%CF%84%CE%A6%CF%81%CF%8C%CF%85%CE%BD%CF%84>

Η Παρακίνηση των Εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα και η Επίδραση της Μονιμότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων

- Το εκείνο αντιπροσωπεύει τα κίνητρα, τα ένστικτα και τις βιολογικές ανάγκες του ατόμου και κατά συνέπεια είναι έμφυτο, υπάρχει δηλαδή κατά τη γέννηση του και δεν επηρεάζεται από την εμπειρία του ατόμου.
- Το Εγώ, το οποίο αποτελεί το λογικό μέρος που αν και δεν είναι έμφυτο, αναπτύσσεται και καλλιεργείται με την επίδραση της συσσωρευμένης εμπειρίας και
- Το Υπερεγώ που αντιπροσωπεύει όλες τις θετικές ηθικές και κοινωνικές αξίες του ατόμου, αποτελώντας κατά κάποιο τρόπο και την ηθική συνείδηση του.

Ο Φρόυντ διατύπωσε περαιτέρω πως η αλληλοσυσχέτιση των τριών αυτών στοιχείων καθορίζουν την ψυχική κατάσταση του ατόμου, έτσι ώστε αν οι πιέσεις που εξασκούν το ένα πάνω στο άλλο είναι ετεροβαρείς, τότε δημιουργούνται συγκρούσεις ανάμεσα στο Εγώ και τις ενστικτώδεις ορμές ή τη συνείδηση, οι οποίες ωθούν το άτομο να συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο.

Η αρχική φροϋδική θεωρία δέχονταν ότι όλες οι εκδηλώσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς έχουν γενετήσια παρόρμηση, δηλαδή στηρίζονται στις ενστικτώδεις ορμές, αντίθετα, οι Νεοφροϋδικοί έδωσαν μικρότερη έμφαση στο γενετήσιο ένστικτο και στράφηκαν πιο πολύ στα κίνητρα του εγώ.

Κεφάλαιο 2: Παρακίνηση Εργαζομένων

2.1: Έννοια της παρακίνησης

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα και ταυτόχρονα πολυπλοκότερα θέματα ενδιαφέροντος των οργανισμών, είτε αυτοί είναι δημόσιοι είτε ιδιωτικοί. Ιδιαίτερα στις μέρες μας η σύγχρονη παγκόσμια οικονομική κρίση έχει οδηγήσει τους οργανισμούς στην παροχή κινήτρων για αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων τους με σκοπό την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των υπαλλήλων.

Αναμφίβολα σε κάθε οργανισμό παρατηρείται ότι ορισμένοι εργαζόμενοι είναι πιο αποδοτικοί από κάποιους άλλους και ότι κάποιοι εργάζονται σκληρά και κάποιοι άλλοι, απλώς δεν ενδιαφέρονται να συνεισφέρουν στην εργασία τους. Μάλιστα, πολλές φορές, διαπιστώνεται να μην υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της απόδοσης ενός εργαζομένου και των ικανοτήτων και προσόντων που κατέχει. Η σπουδαιότητα της παρακίνησης έγκειται στο γεγονός ότι συμβάλλει στην αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό.

Στο φαινόμενο της παρακίνησης έχει δεχθεί πλήθος ορισμών και εννοιών, οι επικρατέστεροι των οποίων αναφέρονται πιο κάτω:

Σύμφωνα με τον ορισμό που έχουν δώσει οι Berelson & Steiner («Human Behaviour: An inventory of Scientific Findings») «η υποκίνηση ή αλλιώς η παρακίνηση έχει ορισθεί ως μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή υποκινεί (από όπου και το υποκίνηση) και που διευθύνει ή καθοδηγεί τη συμπεριφορά προς την επίτευξη στόχων»¹²

Ο Atkinson (1964), ορίζει την Παρακίνηση «ως την σύγχρονη ή άμεση επιρροή στην κατεύθυνση, στο σθένος στην επιμονή προς μια πράξη» ενώ οι Maehr και Braskamp (1986) ως «μια εσωτερική διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι διαθέτουν τους πόρους που κατέχουν, όπως, χρόνο ταλέντο και ενέργεια όπως αυτοί επιθυμούν».

Παράλληλα, με τον όρο Παρακίνηση, θεωρούνται «όλες οι διεργασίες - διαδικασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση του στόχου».¹³

¹² Koontz H. & O' Donnell C. « Οργάνωση και Διοίκηση: Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών» Αθήνα, 1983, Εκδ. Παπαζήση σελ.85

¹³ Robbins S.P. & Judge T.A (2011) «Οργανωτική Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις», Αθήνα, Εκδ. Κριτική.

Επίσης, θα μπορούσαμε να ορίσουμε την παρακίνηση ως «την συναισθηματική κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο»¹⁴

Ταυτόχρονα, με τον όρο υποκίνηση ο Pinder (1984) θεωρεί «ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο άτομο ή από το περιβάλλον του και καθορίζουν την στάση του απέναντι στην εργασία»¹⁵

Ένας πιο σύνθετος ορισμός για την παρακίνηση την αντιμετωπίζει ως «μια διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της οποίας το άτομο αποφασίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα και θέτει σε δράση εκείνες τις συμπεριφορές που θα το οδηγήσουν στην επίτευξη των προκαθορισμένων επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Η παρακίνηση εντάσσεται στο πλαίσιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων ενός ατόμου, είναι μια ορθολογική διαδικασία που βασίζεται σε ενσυνείδητες αναλύσεις, εφόσον αυτές θα πρέπει να οδηγούν σε αποτελέσματα που είναι επιθυμητά, ευχάριστα, αναγκαία ή και απαραίτητα για το άτομο»¹⁶

Ειδικότερα, για την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον και ποίο συγκεκριμένα στο δημόσιο τομέα, έχουν διατυπωθεί αντίστοιχα οι πιο κάτω ορισμοί:

- Παρακίνηση είναι «το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της διοίκησης, να προκαλέσει και να διατηρήσει την διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο»¹⁷ και
- Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα, ορίζεται ως «η ατομικά προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς»¹⁸

Από τους πιο πάνω ορισμούς παρατηρούμαι ότι αν και όλοι οι ορισμοί αναφέρονται στα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ωστόσο, ορισμένοι κάνουν λόγο για δραστηριοποίηση (παρακίνηση) που προέρχεται από το ίδιο το άτομο και άλλοι θεωρούν ότι προέρχεται από πηγές έξω από το άτομο. Συνεπώς διαπιστώνουμε ότι η παρακίνηση σε ένα

¹⁴ Κουφίδου Σ.(1977) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στον εργασιακό χώρο», Αθήνα, Εκδ. Σάκκουλα

¹⁵ Κουντουζής Μ. (1999) «Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ», Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, σελ 172

¹⁶ Μαρκοβιτς Γ. «Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα: Παρακίνηση – Εξουσία», Θεσσαλονίκη, 2002, Εκδ. University Studio Press, σελ. 28

¹⁷ Χυτήρης Λ.(2001) « Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις», Αθήνα, Εκδ. Interbooks

¹⁸ Perry J.L& Wise LR “ The motivational Bases of Public Service Administration Review, Vol 50, No 3. Page 369

οργανισμό περιλαμβάνει δυνάμεις μέσα και έξω από το άτομο, δηλαδή περιλαμβάνει εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση.

Ταυτόχρονα οι όροι παρακίνηση και υποκίνηση χρησιμοποιούνται αμφότερα για να περιγράψουν την ελληνική ορολογία του αγγλικού motivation, ενώ ο όρος παρακίνηση φαίνεται να επικρατεί περισσότερο στη πρόσφατη βιβλιογραφία αντί του όρου υποκίνηση. Σύμφωνα με τον Γιάννη Μάρκοβιτς στο βιβλίο του Διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα: Παρακίνηση – Εξουσία, είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται η λέξη παρακίνηση αντί της υποκίνηση καθώς η λέξη υποκίνηση μπορεί να εμπεριέχει και μια αρνητική σημασία και με αυτό τον τρόπο να συσχετιστεί με την αρνητική πλευρά της καθοδήγησης ατόμων προς ιδιοτελείς και επικίνδυνους στόχους. Αυτό το λόγο φαίνεται να ασπάζονται αρκετοί συγγραφείς και έτσι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται επικράτηση του όρου της παρακίνησης αντί της υποκίνησης εργαζομένων.

2.1.1: Εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση

Η εσωτερική παρακίνηση προκύπτει όταν οι ανάγκες και οι επιθυμίες του ατόμου εκκινούν από τον εσωτερικό του κόσμο και επηρεάζουν καθοριστικά την σκέψη και τη συμπεριφορά του. Η εσωτερική παρακίνηση έχει ορισμένα χαρακτηριστικά κυριότερα από τα οποία είναι:

- Οι ανάγκες και οι επιθυμίες κάθε ατόμου είναι αποκλειστικά δικές του. Άλλα άτομα μπορεί να προσπαθούν και να το επηρεάζουν αλλά στο τέλος η απόφαση για το τι θέλει ο ίδιος, βασίζεται μόνο σε αυτόν.
- Οι ανάγκες και οι επιθυμίες για τον καθένα είναι μοναδικές, διότι καθορίζονται από τους παράγοντες που σχηματίζουν την προσωπικότητα του, το βιολογικό και ψυχολογικό του κόσμο και τις εμπειρίες του.
- Ένα άτομο μπορεί να αντιλαμβάνεται διαφορετικά τις ανάγκες και τις επιθυμίες του σε διαφορετικούς χρόνους.¹⁹

Η εξωτερική παρακίνηση δεν αρνείται την εσωτερική παρακίνηση, αλλά αντίθετα βασίζεται σε αυτήν και προχωράει πιο πέρα. Περιλαμβάνει δυνάμεις που προέρχονται από το ίδιο το άτομο και τους παράγοντες που έχει υπό τον έλεγχο της η διοίκηση (προϊστάμενος) κι οι οποίοι αποτελούνται από θέματα συναφή προς την εργασία (π.χ. μισθός, συνθήκες εργασίας,

¹⁹ Κανελλόπουλος Χ.Κ. (1991), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα, Εκδ. Ιδίου, σελ. 358

πολιτική της εταιρείας) και θέματα περιεχομένου εργασίας (όπως π.χ. αναγνώριση, προαγωγές υπευθυνότητα).²⁰

Ο πιο πάνω διαχωρισμός της παρακίνησης σε εσωτερική και εξωτερική μπορεί εν μέρει να εξηγήσει το αρχικό ερώτημα, γιατί ορισμένοι υπάλληλοι είναι πιο αποδοτικοί από άλλους ή γιατί παρακινούνται περισσότερο. Οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι η συλλογική προσπάθεια σε ένα οργανισμό τους επιτρέπει να πραγματοποιήσουν και οι ίδιοι σκοπούς τους οποίους διαφορετικά θα ήταν δύσκολο να πραγματοποιήσουν, έχουν ψηλό βαθμό εσωτερικής παρακίνησης και για αυτό είναι πιο αποδοτικοί. Αντίθετα οι εργαζόμενοι που δεν αντιλαμβάνονται ότι όταν εργάζονται για τους σκοπούς του οργανισμού, ικανοποιούν ταυτόχρονα και δικές τους ανάγκες, δεν έχουν εσωτερική παρακίνηση και για αυτούς η διοίκηση ενός οργανισμού θα πρέπει να κάνει χρήση της εξωτερικής παρακίνησης για να τους δραστηριοποιήσει.

Ταυτόχρονα, εντοπίζεται μέσα από την εσωτερική παρακίνηση η πολυπλοκότητα της παρακίνησης των εργαζομένων λόγω της μοναδικότητας και της αποκλειστικότητας των αναγκών και επιθυμιών των ανθρώπων. Ωστόσο παρά την μοναδικότητα και αποκλειστικότητα των ανθρωπίνων αναγκών, μερικές από αυτές είναι αρκετά ίδιες ώστε να επιτρέπουν στα διευθυντικά στελέχη να γνωρίζουν αυτές τις κοινές ανάγκες και με βάση αυτές να επιδιώκουν να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους. Υπάρχουν αρκετές θεωρίες παρακίνησης οι οποίες ασχολούνται με αυτές τις κοινές ανάγκες των ανθρώπων και για τις οποίες θα αναφερθούμε σε μεταγενέστερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

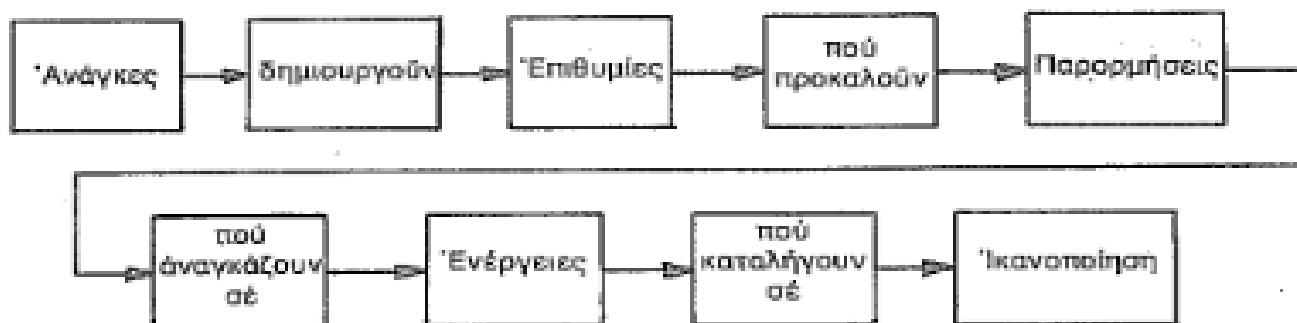
2.2: Η διαδικασία της παρακίνησης

Σύμφωνα με τα πιο πάνω, η παρακίνηση περιλαμβάνει μια αλυσιδωτή αντίδραση, που ξεκινά με αισθανόμενες ανάγκες, που δημιουργούν επιθυμίες, που προκαλούν παρορμήσεις (δηλ. κίνητρα), που αναγκάζουν σε ενέργειες για την εκπλήρωση των επιθυμιών που καταλήγουν στην ικανοποίησή τους. Αύτη η αλυσίδα απεικονίζεται στο πιο κάτω σχήμα και αποτελεί την διαδικασία της παρακίνησης.

Η διαδικασία της παρακίνησης περιγράφεται, από τον Κωνσταντίνο Χρ. Κούτρη, ως «το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή ανάγκες, κίνητρα, στόχοι. Η αρχή της διαδικασία της παρακίνησης είναι η συνειδητή ή υποσυνείδητη ύπαρξη αναγκών. Η ανάγκη παράγει το κίνητρο, το κίνητρο οδηγεί στον

²⁰ Κανελλόπουλος Χ.Κ. «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα, 1991, Εκδ. Ιδίου, σελ. 359

προσδιορισμό στόχων και ενεργειών για την υλοποίηση τους. Η υλοποίηση των στόχων έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών και την μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου (Μπουραντάς & Μάντες 1991).²¹



Σχήμα 1: Η διαδικασία της παρακίνησης²²

Η ερμηνεία της αλυσίδας αυτής είναι πολύ πιο σύνθετη από ό,τι φαίνεται. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, αρχής γενομένης της έννοιας της ανάγκης, αυτή περιλαμβάνει πέραν από τις φυσιολογικές ανάγκες και πολλές άλλες ανάγκες άμεσα συνδεδεμένες με το περιβάλλον του, οι οποίες διαφέρουν σε ένταση και ποικίλουν ανάμεσα στα άτομα. Επιπλέον πολλές φυσιολογικές ανάγκες μπορεί να διεγείρονται από εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. ελκυστική διαφήμιση), καμία ανάγκη δεν μπορεί να ικανοποιηθεί πλήρως, οι ανάγκες αλλάζουν διαρκώς και συχνά αλληλοεξαρτώνται.

Έπειτα η αλυσίδα ανάγκη – επιθυμία- παραρρομήσεις- ενέργειες (συμπεριφορά) – ικανοποίηση δεν είναι τόσο απλή για ένα επιπλέον λόγο. Οι ανάγκες προκαλούν πράγματι κάποια συμπεριφορά αλλά ταυτόχρονα μπορούν να προκληθούν από κάποια συμπεριφορά. Πολλοί μελετητές της ανθρώπινης συμπεριφοράς έχουν διαπιστώσει ότι οι ανάγκες δεν είναι πάντοτε η αιτία της ανθρώπινης συμπεριφοράς αλλά και ένα αποτέλεσμα της.²³

Επιπλέον, μπορεί οι ανάγκες και οι επιθυμίες του ανθρώπου, να προκαλούν παραρρομήσεις (ανικανοποίητες ανάγκες και επιθυμίες) και να δημιουργούν κίνητρα για συγκεκριμένη συμπεριφορά προς ικανοποίηση των αναγκών του αλλά θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι τα κίνητρα ενός ατόμου μπορεί να είναι εξαιρετικά σύνθετα και συχνά συγκρουόμενα.

²¹ Κουρτής Χρ. Κ. (2006), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Σέρρες, Εκδ. Αφοί Χαραλαμπίδη Ο.Ε, σελ 94

²² Koontz H. & O' Donnell C. « Οργάνωση και Διοίκηση: Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών» Αθήνα, 1983, Εκδ. Παπαζήση σελ.54

²³ Koontz H. & O' Donnell C. « Οργάνωση και Διοίκηση: Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών» Αθήνα, 1983, Εκδ. Παπαζήση σελ.55

Συνεπώς η διαδικασία της παρακίνησης των εργαζομένων, είναι εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση για τη διοίκηση ενός οργανισμού και για αυτό το διοικητικό στέλεχος (προϊστάμενος), θα πρέπει να οξύνει τα κίνητρα των εργαζομένων, σύμφωνα με τα ατομικά τους χαρακτηριστικά και δεδομένα, ώστε να συντελεί στη πρόκληση συγκεκριμένης συμπεριφοράς προς όφελος του οργανισμού.

2.3: Θεωρίες της Παρακίνησης

Οι θεωρίες παρακίνησης οι οποίες έχουν αναπτυχθεί, έχουν συμβάλει στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς αλλά κυρίως έχουν βοηθήσει τους προϊσταμένους και τα διευθυντικά στελέχη, να αναλύσουν τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού τους, ώστε να επιλέξουν τα κατάλληλα κίνητρα και να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα τους. Άλλωστε, όπως έχει αναφερθεί πιο πάνω και όπως διευκρινίζει η Στυλιανή Ξηροτυρη Κουφίδου στο βιβλίο της Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να επιβιώσουν και να ανταποκριθούν στις σύγχρονες προκλήσεις, θα πρέπει να αυξήσουν την αποδοτικότητα, ανταγωνιστικότητα και αποτελεσματικότητα τους και ο σημαντικότερος πόρος που έχουν στη διάθεση τους είναι ο άνθρωπος.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι γενεσιουργός αιτία των θεωριών παρακίνησης ήταν η επικρατούσα άποψη ότι το χρήμα παρακινεί όλους τους ανθρώπους. Η απόρριψη της αντίληψης ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν μόνο οικονομικές αμοιβές, οδήγησε τη διοικητική επιστήμη στο να εξετάσει και άλλους τρόπους παρακίνησης.²⁴

Οι θεωρίες παρακίνησης συνήθως χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία εστιάζει στη φύση της παρακίνησης, δηλαδή στο περιεχόμενο της παρακίνησης, ενώ η δεύτερη κατηγορία αφορά στη διαδικασία της παρακίνησης (Huczynski & Buchanan, 2001).²⁵

2.3.1: Θεωρίες Περιεχομένου.

Πιο συγκεκριμένα, οι θεωρίες της πρώτης κατηγορίας ασχολούνται με τις ανάγκες των ανθρώπων και με τον τρόπο που αυτοί προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Παρουσιάζουν δηλαδή αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους να εργαστούν ή να συμπεριφέρονται με τον

²⁴ Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι. «Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά», Αθήνα, 2012, Εκδ. Rosili, σελ 130

²⁵ Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι. «Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά», Αθήνα, 2012, Εκδ. Rosili, σελ 127

τρόπο που επιλέγουν. Οι θεωρίες της κατηγορίας αυτής ονομάζονται θεωρίες περιεχομένου (content theories) και οι πιο γνωστές είναι:

1. Η θεωρία της Ιεράρχησης των αναγκών του Maslow
2. Η θεωρία της παρακίνησης ERG του Alderfer
3. Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg
4. Η θεωρία X και Y του Mc Gregor.
5. Η θεωρία των αναγκών του McClelland.

2.3.1.1: Η θεωρία Ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Η θεωρία Ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, αναπτύχθηκε από τον Abraham Maslow, ο οποίος θεμελίωσε ίσως την πιο γνωστή θεωρία των κινήτρων. Ο ίδιος ήταν ψυχολόγος και χρησιμοποίησε τα συμπεράσματα των ερευνών του, ώστε να αναπτύξει την συγκεκριμένη θεωρία, η οποία δεν έχει εφαρμογή μόνο στο χώρο της εργασίας αλλά σύμφωνα με τον Maslow είναι γενική θεωρία κινήτρων.

Η θεωρία του Maslow υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι παρακινούνται πρωτίστως στην ικανοποίηση των πλέον βασικών – πρωταρχικών αναγκών προτού προχωρήσουν στην ικανοποίηση άλλων πιο σύνθετων – ανώτερης τάξης αναγκών. Η συγκεκριμένη ιεράρχηση απεικονίζεται με την μορφή πυραμίδας για αυτό και συχνά αποκαλείται η πυραμίδα του Maslow (1948).

Στα κατώτερα επίπεδα της πυραμίδας βρίσκονται οι βασικότερες ανθρώπινες ανάγκες, δηλαδή οι ανάγκες που ικανοποιούνται εξωτερικά και εξασφαλίζουν την επιβίωση του. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται για παράδειγμα οι φυσιολογικές / βιολογικές ανάγκες, όπως τροφή, νερό, ύπνος, θέρμανση, κ.λπ. **(Βιολογικές ανάγκες -Physiological)**. Αν μεταφέρουμε τώρα τις βιολογικές ανάγκες στο χώρο εργασίας, θα δούμε ότι αυτές καλύπτονται, από τον βασικό μισθό, τις εργασιακές συνθήκες, κλπ.²⁶

Από την στιγμή που ικανοποιούνται οι συγκεκριμένες ανάγκες οι άνθρωποι κινούνται προς το επόμενο επίπεδο αναγκών που συμπεριλαμβάνει τις ανάγκες για ασφάλεια και προστασία. Σε αυτή την κατηγορία παρακινητική δύναμη είναι για παράδειγμα η ανάγκη του ανθρώπου για εξασφάλιση στέγης, και αντίστοιχα στον εργασιακό χώρο, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα

²⁶ Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι. «Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά», Αθήνα, 2012, Εκδ. Rosili, σελ 128

προγράμματα περίθαλψης, η εξασφάλιση συνθηκών υγείας και ασφάλειας στο χώρο εργασίας κλπ (**Ανάγκες Ασφάλειας -Safety**)

Καθώς κινούμαστε προς την κορυφή της πυραμίδας, οι ανάγκες γίνονται ολοένα και πιο ψυχολογικές και κοινωνικές. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται η αγάπη, η φιλία, η οικειότητα. Όσο αφορά τους εργαζομένους, οι κοινωνικές ανάγκες εκφράζουν την βαθύτερη επιθυμία του ατόμου, να νιώθει μέλος μιας ομάδας και να είναι αποδεκτός. Για το σκοπό αυτό οι οργανισμοί ακολουθούν πολιτικές όπως η απασχόληση των εργαζομένων σε ομάδες, η διοργάνωση εταιρικών δραστηριοτήτων κλπ (**Κοινωνικές Ανάγκες -Social**)

Έπειτα από την ικανοποίηση των τριών πρώτων επιπέδων αναγκών, το επόμενο επίπεδο σχετίζεται με την εκτίμηση και την αναγνώριση. Στις ανάγκες αυτοεκτίμησης, περιλαμβάνονται για παράδειγμα, το αίσθημα επιτυχίας, κοινωνικής αναγνώρισης, προσωπικής αξίας, η φήμη, το κύρος, η εκτίμηση κλπ. . Οι διάφοροι οργανισμοί, συνήθως καλύπτουν αυτή τη κατηγορία αναγκών με τις προαγωγές και τις παροχές και συνήθως τις συνδέουν με την αναγνώριση του έργου των εργαζομένων, μπροστά στους συναδέλφους του. (**Ανάγκες Αυτοεκτίμησης - Esteem**)

Στο υψηλότερο επίπεδο οι ανάγκες που ικανοποιούνται εξωτερικά ή ανώτερης τάξης ανάγκες ή ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να φτάσουν στο υψηλότερο σημείο. Η αυτοπραγμάτωση αποτελεί μια διαδικασία πλήρους ωρίμανσης και ανάπτυξης του ατόμου με στόχο να αξιοποιηθούν οι πλήρεις δυνατότητες του, πνευματικές, ψυχικές, σωματικές. Ένας εργαζόμενος, παρακινείται από αυτή τη κατηγορία αναγκών όταν λαμβάνει ικανοποίηση από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, από τη δημιουργική εργασία, από την αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, από την ανάληψη ευθυνών κλπ. (**Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης - Self-Actualization**)

Η θεωρία του Maslow είναι απλή, εύκολα κατανοητή και έχει αποτελέσει την βάση και το μέτρο σύγκρισης πολλών άλλων θεωριών παρακίνησης. Ωστόσο με τα χρόνια έχει βρει αρκετούς πολέμιους, κυρίως επειδή θεωρεί ότι όλα τα άτομα λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο, λόγο θεμάτων αναφορικά με τις ανάγκες και συγκεκριμένα, την ένταση των αναγκών, την διαφοροποίηση της έντασης από άτομο σε άτομο, τα αποτελέσματα της ικανοποίησης των αναγκών (μη παρακίνησης) αλλά και τα αποτελέσματα της μη ικανοποίησης των αναγκών (άγχος, κατάθλιψη, θυμός) αλλά ακόμα και της πιθανότητας οι άνθρωποι να αγνοούν την ικανοποίηση κατωτέρων αναγκών προκειμένου να ικανοποιήσουν ανώτερες ανάγκες.



Σχήμα 2: Η πυραμίδα του Maslow²⁷

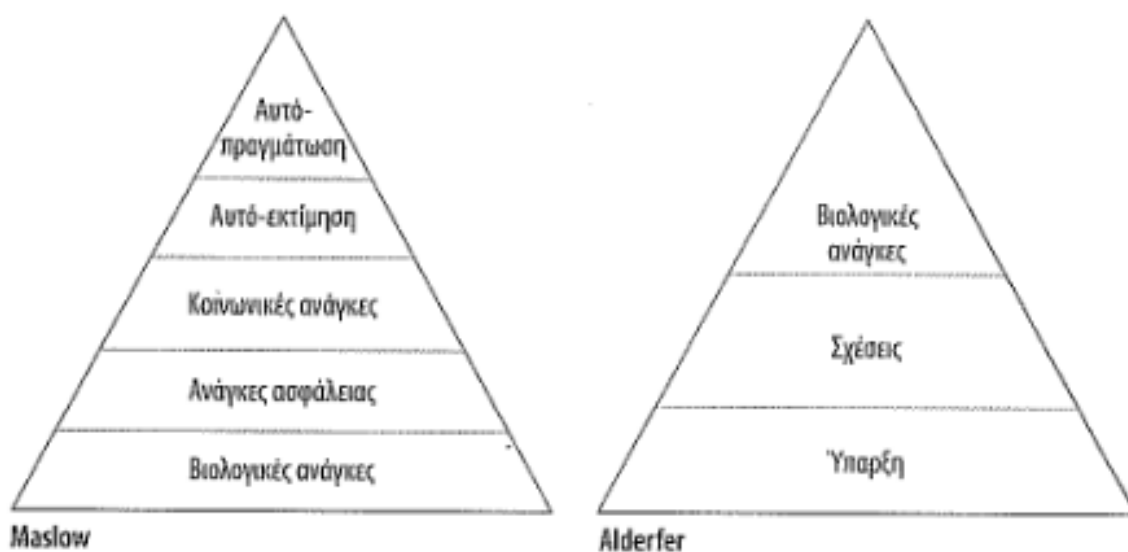
2.3.1.2: Η θεωρία της παρακίνησης ERG του C.D. Alderfer

Η θεωρία της παρακίνησης ERG του C.D. Alderfer (1969), αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας του Maslow και στηρίζεται στην ύπαρξη τριών ομάδων αναγκών που έχουν να κάνουν με την επιβίωση, τις σχέσεις με τους άλλους και την ανάπτυξη. Το όνομα της θεωρίας αυτής προέρχεται από το ακρόνυμο των αγγλικών λέξεων των τριών ομάδων αναγκών που την αποτελούν (ERG – Existence, Relatedness και Growth). Σε αντίθεση με την θεωρία του Maslow, στην οποία δεν υπήρχαν ικανοποιητικά ερευνητικά δεδομένα, ο Alderfer, στηρίχθηκε σε εμπειρική έρευνα και ανάλυση. Επίσης η συγκεκριμένη θεωρία εστιάζεται στον εργασιακό χώρο για αυτό και θεωρείται περισσότερο αποδεκτή, πιο ρεαλιστική και πιο έγκυρη.

Στο πιο κάτω σχήμα, παρουσιάζεται σύγκριση των δύο θεωριών. Οι ανάγκες επιβίωσης (existence), αντιστοιχούν στις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow. Οι ανάγκες των σχέσεων με τους άλλους (relatedness) αντιστοιχούν στις κοινωνικές ανάγκες και

²⁷https://www.google.com.cy/search?q=%CF%80%CF%85%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%B9%CE%B4%CE%B1+maslow&biw=1366&bih=651&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwizlrMD4onNAhXDXhQKHYYeCrYQ_AUIBigB#tbn=isch&q=%CF%80%CF%85%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%B9%CE%B4%CE%B1+maslow+%CE%95%CE%9B%CE%9B%CE%97%CE%9D%CE%99%CE%9A%CE%91&imgsrc=fzlc96vA2n9TcM%3A

στις ανάγκες για εκτίμηση και αναγνώριση και οι ανάγκες ανάπτυξης (Growth), έχουν το ίδιο περιεχόμενο με αυτό των αναγκών αυτοπραγμάτωσης του Maslow.



Σχήμα 3: Η θεωρία ERG του Alderfer (1969), σε σχέση με την θεωρία του Maslow²⁸

Η θεωρία του Alderfer, παρουσιάζει επιπλέον πλεονεκτήματα σε σχέση με την θεωρία του Maslow, όπως:

- Η ύπαρξη τριών αντί πέντε κατηγοριών αναγκών φαίνεται πολύ πιο πιθανή στον εργασιακό χώρο.
- Δεν είναι απαραίτητη η ικανοποίηση ενός επιπέδου αναγκών ώστε να μεταβεί ο εργαζόμενος στην επόμενη κατηγορία
- Όταν ικανοποιείται μια ανάγκη δεν σημαίνει ότι μειώνεται η ένταση της.
- Όταν δεν ικανοποιείται μια ανάγκη τότε ο άνθρωπος στρέφεται στην ικανοποίηση κάποιον άλλων.

Ωστόσο, παρά τα πιο πάνω πλεονεκτήματα και οι δύο θεωρίες τονίζουν πως οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένες κατηγορίες αναγκών που μπορούν να αντιληφθούν και να ελέγξουν, καμία όμως δεν μας βοηθά να κατανοήσουμε την έλλειψη ομοιομορφίας των μεταβαλλόμενων ανθρώπινων αναγκών αλλά ούτε και την ένταση των αναγκών αυτών σε διαφορετικές χρονικές περιόδους.

²⁸ Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι. «Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά», Αθήνα, 2012, Εκδ. Rosili, σελ 130

2.3.1.3: Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Η συγκεκριμένη θεωρία πρωτοδιατυπώθηκε το 1959, όταν ο Herzberg, προσπάθησε μέσα από έρευνα, να διερευνήσει, «τι ζητούν οι άνθρωποι από την εργασία τους» και τους ρώτησε μέσω ερωτηματολογίων, «τι είναι αυτό που τους κάνει να νιώθουν καλά και τι είναι αυτό που τους κάνει να αισθάνονται άσχημα στον εργασιακό τους χώρο» και στη συνέχεια κατηγοριοποίησε τις απαντήσεις τους.²⁹

Ο Herzberg, κατέληξε στα πιο κάτω συμπεράσματα³⁰:

- Υπάρχουν δύο διακεκριμένες όψεις του προβλήματος της υποκίνησης. Από την μια πλευρά υπάρχουν οι παράγοντες εκείνοι που μπορεί να προλάβουν μια απογοήτευση και τους οποίους αποκαλεί παράγοντες υγιεινής ή παράγοντες συντήρησης, ενώ από την άλλη πλευρά υπάρχουν εκείνοι οι παράγοντες οι οποίοι, όταν είναι παρόντες μπορεί να οδηγήσουν σε θετικές διαθέσεις και υποκίνηση και οι οποίοι είναι γνωστοί ως παράγοντες υποκίνησης.
- Οι παράγοντες υγιεινής (δηλαδή εκείνοι που μπορεί να προλάβουν την απογοήτευση), περιλαμβάνουν, τον μισθό, τα επιδόματα, τις φυσικές συνθήκες εργασίας και την γενική πολιτική και διοίκηση της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά θεωρούνται ως βασικό δικαίωμα του εργαζόμενου και για αυτό, οι παράγοντες υγιεινής έχουν απλά προληπτικό χαρακτήρα, με την έννοια ότι μπορεί μεν να προλάβουν την απογοήτευση δεν λειτουργούν όμως ως προσωπικά κίνητρα, που θα μπορούσαν να υποκινήσουν τα άτομα σε ψηλά επίπεδα παραγωγικότητας.
- Οι παράγοντες υποκίνησης που λειτουργούν ως προσωπικά κίνητρα, περιλαμβάνουν, την αναγνώριση, τη δημιουργία αισθήματος ολοκλήρωσης, τη δημιουργία ευκαιριών για προώθηση και προσωπική ανάπτυξη, την παροχή δυνατοτήτων αναλήψεως ευθυνών, τη δημιουργία αισθήματος σπουδαιότητας της εργασίας και του ατόμου καθώς και νέες εμπειρίες και πρόκληση από μέρους της εργασίας για υψηλότερα επίπεδα αποτελεσμάτων.

²⁹ Herzberg F. « One more time: How do you motivate employees?» 2008,Harvard, Harvard Business review classics

³⁰ Φαναριώτη Π. «Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον», Αθήνα 1966, Εκδ. Α. Σταμούλη (σελ 258)

- Ενώ, οι παράγοντες υγιεινής ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες για ασφάλεια, οι παράγοντες υποκινήσεως αφορούν κυρίως στις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης.

Στο πιο κάτω σχήμα παρουσιάζεται η σύγκριση των θεωριών του Maslow και του Herzberg.



Σχήμα 4: Σύγκριση θεωριών Maslow και Herzberg³¹

Η θεωρία του Herzberg, έδωσε έναυσμα σε κάποιες τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν ευρύτατα στη διοίκηση των επιχειρήσεων, όπως ο εμπλουτισμός της εργασίας (job enrichment), που στηρίζεται στην αρχή ότι ο εργαζόμενος πρέπει να συμμετέχει στον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της εργασίας του, ώστε να αισθάνεται υπεύθυνος και να παρακινείται περισσότερο, η διερεύνηση εργασίας (Job enlargement) και η εναλλαγή θέσεων (job rotation) ώστε οι εργαζόμενοι να πραγματοποιούν διαφορετικές δραστηριότητες στο ίδιο επίπεδο ευθύνης κι να αποφεύγεται έτσι το αίσθημα ρουτίνας και δυσαρέσκειας.

³¹ Koontz H. & O' Donnell C. « Οργάνωση και Διοίκηση: Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών» Αθήνα, 1983, Εκδ. Παπαζήση σελ. 63

Η έρευνα του Herzberg, δεν έχει αποφύγει τις αμφισβητήσεις. Η κριτική της θεωρίας αυτής εστιάστηκε στο ότι δεν είναι πάντα εύκολη η διάκριση των δύο κατηγοριών παραγόντων και είναι πιθανόν κάποια στοιχεία, π.χ. αμοιβή, να ανήκει και στις δύο κατηγορίες. Επίσης η θεωρία αυτή δεν εξετάζει τις ατομικές διαφορές και επιπλέον τις διαφορές μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων.³²

2.3.1.4 Η θεωρία X και Y του McGregor

Η θεωρία αυτή, αναπτύχθηκε από τον κοινωνικό ψυχολόγο Douglas McGregor το 1960, ο οποίος εξέτασε την άποψη που μπορεί να έχουν οι managers για τους εργαζομένους και υποστήριξε ότι η στάση του manager έναντι του προσωπικού του και ο βαθμός αντίδρασης του προσωπικού έναντι στην εργασία, προσδιορίζουν τον τρόπο που το διευθυντικό στέλεχος ασκεί το διευθυντικό του έργο. Ο McGregor, στο βιβλίο του «Η ανθρώπινη πλευρά της επιχείρησης – The Human Side of Enterprise» διατύπωσε δύο εναλλακτικές σειρές παραδοχών ως προς την ανθρώπινη φύση, τη συμπεριφορά και την ψυχολογία του ανθρώπου, την θεωρία X αντιπροσωπεύουν άκρως αρνητικές παραδοχές, ενώ την θεωρία Y αντιπροσωπεύουν θετικές παραδοχές.

Οι παραδοχές της θεωρίας X είναι:

- Οι άνθρωποι είναι από την φύση τους τεμπέληδες
- Έχουν μια έμφυτη απarέσκεια προς την εργασία τους την οποία αποφεύγουν όταν μπορούν
- Προτιμούν να έχουν ελεύθερο χρόνο και χρόνο για χαλάρωση
- Δεν έχουν φιλοδοξίες
- Πρέπει να διοικηθούν, να ελεγχθούν, να εξαναγκαστούν, ή ακόμα και να τιμωρηθούν για να καταβάλουν μια ικανοποιητική προσπάθεια προς την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.
- Αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών, προτιμούν να καθοδηγούνται, και αναζητούν την ασφάλεια – βόλεμα
- Διαθέτουν μικρή δημιουργική ικανότητα και μπορούν εύκολα να χειραγωγηθούν.
- Αντιστέκονται στις αλλαγές.

Σύμφωνα με τον McGregor, στο μέτρο κατά το οποίο επικρατεί η αντίληψη που θεμελιώνεται στη θεωρία X, το σύστημα της διεύθυνσης εξελίσσεται σε σύστημα

³² Robbins S.P. & Judge T. A. «Organizational Behaviour» 15th Edition (2005-2013), United States of America. 2013, Prentice Hall, page 203

αυταρχικό, δεν ενθαρρύνει την υποκίνηση του προσωπικού, ενώ στην πράξη προκαλεί ανταγωνιστικές τάσεις.³³

Η θεωρία αυτή δέχτηκε πολύ σκληρή κριτική αφού αποτέλεσε την βάση και πολλά αυταρχικά συστήματα διοίκησης που στηρίχθηκαν στον έλεγχο, την τιμωρία και την παροχή στους εργαζομένους μόνο υλικών ανταμοιβών για επιθυμητές συμπεριφορές για αυτό ο ίδιος διατύπωσε τις παραδοχές της θεωρίας Υ.

Οι παραδοχές της θεωρίας Υ είναι:

- Ο έλεγχος, η απειλή επιβολής ποινής και η τιμωρία δεν είναι τα μόνα μέσα για την ανάπτυξη προσπαθειών εκ μέρους των ανθρώπων, προς επίτευξη αντικειμενικών σκοπών. Μπορεί να αυτοελέγχονται, να αυτοκατευθύνονται και να αυτοπαρακινούνται εάν δεσμευτούν στους στόχους.
- Κάτω από κατάλληλες συνθήκες τα άτομα, όχι μόνο αποδέχονται αλλά επιζητούν την ανάληψη ευθυνών. Η αποφυγή της ευθύνης, η απουσία φιλοδοξιών και η έμφαση στην ασφάλεια δεν αποτελούν χαρακτηριστικά ενός λογικού ανθρώπου.
- Οι εργαζόμενοι διαθέτουν δημιουργική σκέψη, η οποία δεν είναι προνόμιο μόνο των διοικητικών στελεχών. Η ικανότητα χρησιμοποίησης της φαντασίας, η εξυπνάδα και η δημιουργικότητα είναι στοιχεία ευρείας κατανομής μεταξύ των ατόμων.
- Ανάλογα με τις ελεγχόμενες συνθήκες εργασίας, αυτή μπορεί να είναι πηγή ικανοποίησης ή πηγή απογοήτευσης. Συνεπώς είναι δυνατόν τα άτομα να απολαμβάνουν την εργασία τους όπως τον ελεύθερο τους χρόνο.
- Η υποχρέωση για εκτέλεση κάποιας εργασίας είναι αποτέλεσμα της λειτουργίας των αμοιβών οι οποίες όμως συνδυάζονται με τα επιτεύγματα.

Οι δύο θεωρίες είναι διαμέτρου αντίθετες και αντιμετωπίζουν με διαφορετικό τρόπο το management. Η θεωρία Χ προσφέρει στο management, μια εύκολη δικαιολόγηση της μη αποτελεσματικής απόδοσης του, αφού αυτό αποδίδεται στη φύση των ανθρώπων με τους οποίους εργάζεται. Αντίθετα η θεωρία Υ τοποθετεί τα προβλήματα με απόλυτο σχεδόν τρόπο, στην ικανότητα του management. Αν ο υπάλληλος είναι φυγόπονος, αδιάφορος, απρόθυμος, στην ανάληψη ευθυνών και μη συνεργάσιμος, οι αιτίες για τα φαινόμενα αυτά βρίσκονταν στο τρόπο άσκησης του management, καθώς και στο σύστημα οργάνωσης και διοίκησης του οργανισμού γενικότερα. Αυτός είναι και ο λόγος που η εν λόγω θεωρία

³³ Φαναριώτη Π. «Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον», Αθήνα 1966, Εκδ. Α. Σταμούλη (σελ 221)

ορισμένες φορές κατατάσσεται στις θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων και άλλες φορές στις θεωρίες αποτελεσματική ηγεσίας.

2.3.1.5: Η θεωρία των αναγκών του McClelland.

Ο David MC Clelland έχει συμβάλει στην κατανόηση της υποκίνησης με τον εντοπισμό τριών βασικών τύπων αναγκών υποκίνησης. Οι ανάγκες αυτές είναι:

1. Η ανάγκη για δύναμη και εξουσία (need for power), δηλαδή έντονη επιθυμία για άσκηση επιρροής, ελέγχου και επηρεασμό της συμπεριφοράς άλλων ανθρώπων. Αυτοί οι άνθρωποι αναζητούν γενικά διοικητικές – ηγετικές θέσεις εργασίας, απολαμβάνουν να είναι βασικοί υπεύθυνοι στην εργασία τους, αναζητούν συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, τους ενδιαφέρει περισσότερο να αποκτήσουν επιρροή στους άλλους παρά να είναι αποδοτικοί στην εργασία τους, είναι δυναμικοί, ισχυρογνώμονες και απαιτητικοί.
2. Η ανάγκη για επιτεύγματα (need for achievement), δηλαδή έντονη επιθυμία για επιτυχία και εξίσου έντονο φόβο μήπως αποτύχουν. Οι άνθρωποι που επιζητούν την επιτυχία ενδιαφέρονται να κάνουν καλύτερα αυτό που έκαναν στο παρελθόν και η ανάγκη αυτή τους παρακινεί προς τον στόχο. Τα άτομα αυτά, θέτουν σχετικά δύσκολους αλλά όχι αδύνατους στόχους, αντιμετωπίζουν ρεαλιστικά τον κίνδυνο, προτιμούν να αναλαμβάνουν προσωπικά την ευθύνη για την εκτέλεση κάποιας εργασίας, θέλουν να ενημερώνονται για την επίδοση τους και για τυχόν βελτίωση της και τους αρέσει να εργάζονται πολύ.
3. Η ανάγκη για κοινωνικούς δεσμούς, δηλαδή την ανάγκη για δημιουργία σχέσεων (need for affiliation), δηλαδή, έντονη επιθυμία για δημιουργία φιλικών και στενών διαπροσωπικών σχέσεων . Τα άτομα της συγκεκριμένης κατηγορίας, ενδιαφέρονται συνήθως να διατηρούν ευχάριστες φιλικές σχέσεις, απολαμβάνουν την αίσθηση της οικειότητας και της συνεννόησης, είναι έτοιμοι να παρηγορήσουν και να βοηθήσουν αυτούς που το έχουν ανάγκη, επιλέγουν την συνεργασία και όχι τον ανταγωνισμό, αποφεύγουν τις συγκρούσεις και προσπαθούν να κερδίσουν την αποδοχή και την επιβεβαίωση.

Η θεωρία αυτή σε αντίθεση με άλλες έχει υποστηριχθεί από ερευνητικά δεδομένα και έχει οδηγήσει σε πολύ καλά συμπεράσματα:

- Διαπιστώθηκε ότι τα διοικητικά στελέχη έχουν πολύ μεγάλη ανάγκη για επιτεύγματα και αρκετά μεγάλη ανάγκη για δύναμη και εξουσία και μικρή ανάγκη για κοινωνικούς δεσμούς. Επίσης ότι, στις μικρές εταιρίες τα διοικητικά στελέχη είχαν μεγάλη ανάγκη για επιτεύγματα, ενώ στις μεγάλες εταιρείες διαπιστώθηκε αρκετά απροσδόκητα είχαν μέτρια μόνο παρόρμηση για επιτεύγματα και ισχυρότερες παρορμήσεις για δύναμη και κοινωνικούς δεσμούς.³⁴
- Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν υψηλή ανάγκη για επίτευξη, είναι ευχαριστημένοι στην εργασία τους όταν έχουν προσωπικά την ευθύνη για αυτή, υπάρχει άμεση επανατροφοδότηση και το ρίσκο για την επιτυχία δεν είναι μεγάλο. Αυτοί που έχουν την ανάγκη για επίτευξη δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα γίνουν καλοί managers γιατί μπορεί να ενδιαφέρονται για την επίτευξη των δικών τους στόχων και μπορεί να μην ενδιαφέρονται για να επηρεάσουν τους άλλους.³⁵

2.3.2: Θεωρίες Διαδικασιών

Οι θεωρίες αυτής της κατηγορίας υποστηρίζουν πως η παρακίνηση είναι μια διαδικασία και έχουν ως βασική παραδοχή ότι το άτομο έχει την ικανότητα μάθησης από προηγούμενες εμπειρίες και για αυτό το λόγο, είναι ικανό να συλλέγει και να αναλύει πληροφορίες καθώς και να λαμβάνει αποφάσεις βάση αυτών των πληροφοριών. Αυτή η παραδοχή έρχεται σε αντίθεση φυσικά με τις θεωρίες περιεχομένου οι οποίες αντιλαμβάνονται τον άνθρωπο με μηχανιστικό τρόπο αφού υποστηρίζουν ότι η διαδικασία της παρακίνησης είναι μια υποσυνείδητη διαδικασία, όπου το άτομο απλώς ανταποκρίνεται σε εσωτερικές καταστάσεις (π.χ. ανάγκες) ή σε εξωτερικά ερεθίσματα (π.χ. αμοιβές), με αυτόματο τρόπο.³⁶ Οι θεωρίες διαδικασιών επιδιώκουν να κατανοήσουν τον τρόπο σκέψης του εργαζομένου, ο οποίος καθορίζει και την συμπεριφορά του, δηλαδή στις διαδικασίες που καθορίζουν την συμπεριφορά του. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται:

1. Η θεωρία της δικαιοσύνης – Ισότητας του Adams
2. Η θεωρία των προσδοκιών του V.Vroom
3. Η θεωρία της στοχοθέτησης του Edward Lock

³⁴Koontz H. & O' Donnell C. « Οργάνωση και Διοίκηση: Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών» Αθήνα, 1983, Εκδ. Παπαζήση σελ. 68

³⁵ Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι. «Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά», Αθήνα, 2012, Εκδ. Rosili, σελ 136

³⁶ Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι. «Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά», Αθήνα, 2012, Εκδ. Rosili, σελ 137

4. Το υπόδειγμα Porter και Layer

2.3.2.1: Η θεωρία της Δικαιοσύνης – Ισότητας του Adams

Η θεωρία αυτή προτοδιατυπώθηκε το 1965 και υποστηρίζει ότι κάθε εργαζόμενος υπολογίζει τι επενδύει (εισερχόμενα) στην εργασία του και τι παίρνει πίσω (εξερχόμενα) σαν ανταμοιβή και κάνει συγκρίσεις με άλλους εργαζόμενους. Στα εισερχόμενα, δηλαδή σε αυτά που προσφέρει ο εργαζόμενος στην εργασία του, θεωρούνται, η εμπειρία, τα προσόντα, η προσπάθεια του, ο χρόνος, η διάθεση, η γνώση, κλπ ενώ στα εξερχόμενα περιλαμβάνονται οι χρηματικές αμοιβές, επιπλέον παροχές, προαγωγές συνθήκες εργασίας. Όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι υπάρχει ανισότητα μεταξύ των αντιλαμβανόμενων εισερχόμενων και εξερχόμενων, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται αδικία με αποτέλεσμα να προσπαθεί να την μειώσει. Σε αυτή την περίπτωση είναι δυνατόν να αυξηθεί η ψυχολογική πίεση που αισθάνεται ο εργαζόμενος, ο οποίος μειώνει την απόδοση του στην εργασία, αισθάνεται ανισότητα και κατ' επέκταση παρεμποδίζεται η παρακίνηση του. Τα άτομα αυτά προσαρμόζουν την συμπεριφορά τους είτε μειώνοντας της συνεισφορά τους στην εργασία (δηλαδή τα εισερχόμενα τους) είτε πιέζοντας για αύξηση των αποδοχών τους (δηλαδή τα εξερχόμενα τους).

Η αντίδραση των εργαζομένων στην αντιλαμβανόμενη ανισότητα μπορεί να μπορεί να μειώσει την προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος, ο οποίος μπορεί να αποχωρήσει από το συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον ή να διεκδικήσει περισσότερα εξερχόμενα.³⁷

Η συνεισφορά της θεωρίας της ισότητας-δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο είναι σημαντική, διότι συνεισφέρει στην ανάπτυξη του αισθήματος δικαίου μέσα στον οργανισμό, θέμα που έχει μελετήσει η έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης (organizational justice). Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον οργανισμό τους ως δίκαιο, όταν πιστεύουν ότι οι αμοιβές τους ή οι προαγωγές κλπ, και ο τρόπος που δίνονται αυτές είναι δίκαιος.

Τα συμπεράσματα της θεωρίας αυτής αποτελούν σημαντική συνεισφορά στην οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά. Με βάση αυτά οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρουσιάζουν τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης και γενικότερα την διαδικασία της αξιολόγησης. Όταν οι διαδικασίες είναι απαλλαγμένες από διακρίσεις και στηρίζονται σε διαφανή κριτήρια, αυτό οδηγεί στο να κατανοούν οι εργαζόμενοι τις αποφάσεις της διοίκησης σχετικά με τις αμοιβές, προαγωγές, μετακινήσεις κλπ. Όταν αυξάνεται η πεποίθηση ότι στον οργανισμό υπάρχει

³⁷ Κάντας Α. «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία» 1998, Αθήνα, Εκδ. Ελληνικά Γράμματα

δικαιοσύνη, αυτό συνεισφέρει στο να βλέπουν οι εργαζόμενοι θετικά τόσο τον οργανισμό όσο και τους/τις προϊστάμενους/ες τους ακόμα και όταν είναι δυσαρεστημένοι με τα εξερχόμενα.³⁸

2.3.2.2: Η θεωρία των προσδοκιών του V.Vroom

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται να καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια προς την επίτευξη των στόχων, όταν πιστεύουν ότι αυτή η προσπάθεια θα οδηγήσει σε καλή απόδοση και ότι αυτή η απόδοση θα οδηγήσει σε αμοιβές που οι ίδιοι επιθυμούν, όπως για παράδειγμα προαγωγή, αύξηση μισθού, πρόσθετες παροχές κλπ. Ο Vroom διαπίστωσε ότι οι ήδη ανεπτυγμένες θεωρίες, οι οποίες αναφέρονταν στις ανθρώπινες ανάγκες και η φύση της παρακίνησης, δεν εξηγούσαν για ποιο λόγο οι άνθρωποι επιλέγουν κάποιες συμπεριφορές και απορρίπτουν άλλες. Πιο συγκεκριμένα, δεν εξηγούσαν τι οδηγεί στην εντατικοποίηση των προσπαθειών των ατόμων και για τον λόγο αυτό προσπάθησε να διερευνήσει τη διαδικασία αυτή. Η θεωρία αυτή μπορεί να γίνει κατανοητή από την ανάλυση των παρακάτω σχέσεων:

- Η σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης: Για να παρακινείται ένας εργαζόμενος πρέπει να αντιλαμβάνεται και να έχει την προσδοκία ότι η προσπάθεια του θα οδηγήσει στα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης.
- Η σχέση μεταξύ προσπάθειας και αναγνώρισης της. Η αντίληψη ότι η καλή απόδοση θα οδηγήσει σε αναγνώριση αυτής, μέσω επιθυμητών αμοιβών είναι σημαντική για τη διατήρηση υψηλών επιπέδων παρακίνησης. Ιδιαίτερα στους δημόσιους οργανισμούς είναι συχνό το φαινόμενο να αναγνωρίζεται όχι η καλή προσπάθεια αλλά η αρχαιότητα στην εργασία ή οι γνωριμίες κλπ.
- Η σχέση μεταξύ αμοιβών και ελκυστικότητας τους για τον εργαζόμενο. Αυτό σημαίνει ότι οι αμοιβές που ακολουθούν την καλή απόδοση πρέπει να είναι επιθυμητές από τον εργαζόμενο.

Η παρακίνηση σύμφωνα με την θεωρία του Vroom εξαρτάται από τα παρακάτω στοιχεία:

- Προσδοκία (Expectancy) το στοιχείο αυτό σχετίζεται με την πεποίθηση ότι μια συγκεκριμένη συμπεριφορά ή προσπάθεια θα οδηγήσει σε μια συγκεκριμένη επιθυμητή απόδοση.

³⁸ Robbins S.P. & Judge TA « Οργανωτική Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις», Αθήνα, 2011, Εκδ. Κριτική.

- Συντελεστικότητα (Instrumentality). Η παρακίνηση ενός εργαζομένου σύμφωνα με τη θεωρία αυτή εξαρτάται από το πώς αντιλαμβάνεται τη σχέση μεταξύ απόδοσης αποτελεσμάτων.
- Ελκυστικότητα ή αξία αμοιβής (Valence). Για κάποια άτομα πιο σημαντικές είναι οι χρηματικές αμοιβές, ενώ για άλλους αξία έχουν οι προαγωγές. Κάποιοι άλλοι εστιάζουν στο να απασχολούνται σε κάτι που τους ενδιαφέρει ή να έχουν άμεση πρόσβαση σε εκπαίδευση και ανάπτυξη, ώστε να γίνονται όλο και καλύτεροι. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι ανάγκες και οι αντιλήψεις των ανθρώπων διαφέρουν, με αποτέλεσμα ο βαθμός προτίμησης αξιολογείται διαφορετικά από κάθε άνθρωπο. Επίσης, πιθανό είναι η ελκυστικότητα μιας αμοιβής να αυξάνεται ή να μειώνεται στο ίδιο άτομο εξαιτίας της ηλικία του, των χρόνων εμπειρίας του κτλ.

Για την επίτευξη υψηλής παρακίνησης των εργαζομένων πρέπει να βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα και οι τρεις παράγοντες της θεωρίας των προσδοκιών. Αν κάποιος από τους συντελεστές γίνει μηδέν, τότε μηδενίζεται και η όλη εξίσωση.

Η θεωρία αυτή εστιάζει στη σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης, μεταξύ απόδοσης και αποτελεσμάτων και τελικά μεταξύ αποτελεσμάτων και προσωπικής ικανοποίησης.

Ένα από τα μεγάλα θέληγτρα της θεωρίας Vroom είναι ότι αναγνωρίζει τη σημασία των διάφορων ατομικών αναγκών και υποκινήσεων. Αποφεύγει έτσι ορισμένα από τα απλοποιητικά χαρακτηριστικά των θεωριών Maslow και Herzberg. Φαίνεται πιο ρεαλιστική. Ταιριάζει με την έννοια της αρμονίας ότι τα άτομα έχουν προσωπικούς στόχους διαφορετικούς από τους στόχους της οργάνωσης άλλα ότι αυτοί μπορούν να εναρμονιστούν.

Τα πλεονεκτήματα της θεωρίας Vroom είναι και τα μειονεκτήματα της: Η υπόθεση του Vroom ότι το νόημα των αξιών ποικίλλει μεταξύ των διαφορετικών ατόμων εξαρτώμενο από τον τόπο και από το χρόνο φαίνεται ότι πλησιάζει πολύ την πραγματικότητα. Είναι ακόμη συνεπής με την ιδέα ότι η δουλειά του διοικητικού στελέχους είναι να σχεδιάσει ένα περιβάλλον κατάλληλο για την αποτελεσματική απόδοση των ατόμων, λαμβάνοντας αναγκαστικά υπόψη τις διαφορές που παρατηρούνται στις διάφορες καταστάσεις. Από την άλλη πλευρά, η θεωρία Vroom είναι δύσκολο να ερευνηθεί και να εφαρμοστεί στην πράξη. Αλλά αυτό το μειονέκτημα, που δεν είναι πραγματικά μειονέκτημα εκτός από την πρακτική εφαρμογή, αποτελεί απλώς αναγνώριση του γεγονότος ότι η παρακίνηση είναι κάτι πολύ πιο σύνθετο απ' ό,τι φαίνεται να συνεπάγονται οι θεωρήσεις Maslow και Herzberg.

2.3.2.3: Η θεωρία της στοχοθέτησης του Edward Lock

Σύμφωνα με τη θεωρία της στοχοθέτησης, ο Edward Lock στα τέλη της δεκαετίας του 1960 προτείνει πως η πρόθεση του ατόμου να εργαστεί προς το συγκεκριμένο σκοπό αποτελεί βασική πηγή παρακίνησης. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζει πως αν κάποιος θέλει να επηρεάσει την συμπεριφορά των ανθρώπων, πρέπει να θέσει ελκυστικούς και αποδεκτούς στόχους, ώστε να τους παρακινήσει.

Οι στόχοι πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά για να έχουν παρακινητική δύναμη:

- Πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και σαφείς (specific). Οι στόχοι που δεν ορίζονται με σαφήνεια δημιουργούν αμφιβολίες και σύγχυση. Επίσης, η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να συνδέεται με τους στόχους που έχουν ορισθεί. Η έλλειψη σαφήνειας μπορεί να οδηγήσει σε παρερμηνείες και εντάσεις μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου. Όταν δεν υπάρχουν οι απορίες και αμφιβολίες, το άτομο κινείται με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και μπορεί καλύτερα να κατανοήσει αυτό που αναμένεται και τελικά αμείβεται. Αυτή η καλύτερη κατανόηση μπορεί να παρακινήσει την προσπάθεια επίτευξης των στόχων.
- Πρέπει να είναι μετρήσιμοι (measurable). Κάθε στόχος πρέπει να ακολουθείται από την μέτρησή του όπου αυτό είναι δυνατόν. Αυτό εξασφαλίζει την κατανόηση του στόχου και την αντικειμενική μέτρηση της επίτευξής του.
- Πρέπει να είναι επιτεύξιμοι και ρεαλιστικοί (achievable-realistic). Ακατόρθωτοι στόχοι όχι μόνο δεν παρακινούν, αλλά αντιθέτως απογοητεύουν τους εργαζομένους, αφού ξέρουν ότι δεν είναι ανθρωπίνως δυνατόν να τους πετύχουν. Επειδή συνήθως η επίτευξη των στόχων συνδέεται με αμοιβές, ακατόρθωτοι στόχοι μπορεί να βλάψουν την παρακίνηση, αφού μπορεί να αποδοθεί δόλος στην διοίκηση και να θεωρήσουν οι εργαζόμενοι ότι γίνονται αντικείμενα εκμετάλλευσης.
- Πρέπει να συνδέονται με χρονικό όριο (time-specific). Οι στόχοι πρέπει να προσδιορίζονται χρονικά για να γίνονται για να γίνονται κατανοητοί και να υπάρχει καλύτερη κατανομή της προσπάθειας ενός ατόμου.

Από αυτή την θεωρία, έχει επικρατήσει το ακρωνύμιο «SMART» από τα αρχικά των χαρακτηριστικών των αγγλικών λέξεων (specific, measurable, achievable, realistic, time-specific)³⁹

³⁹ <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/pd-smag.htm>

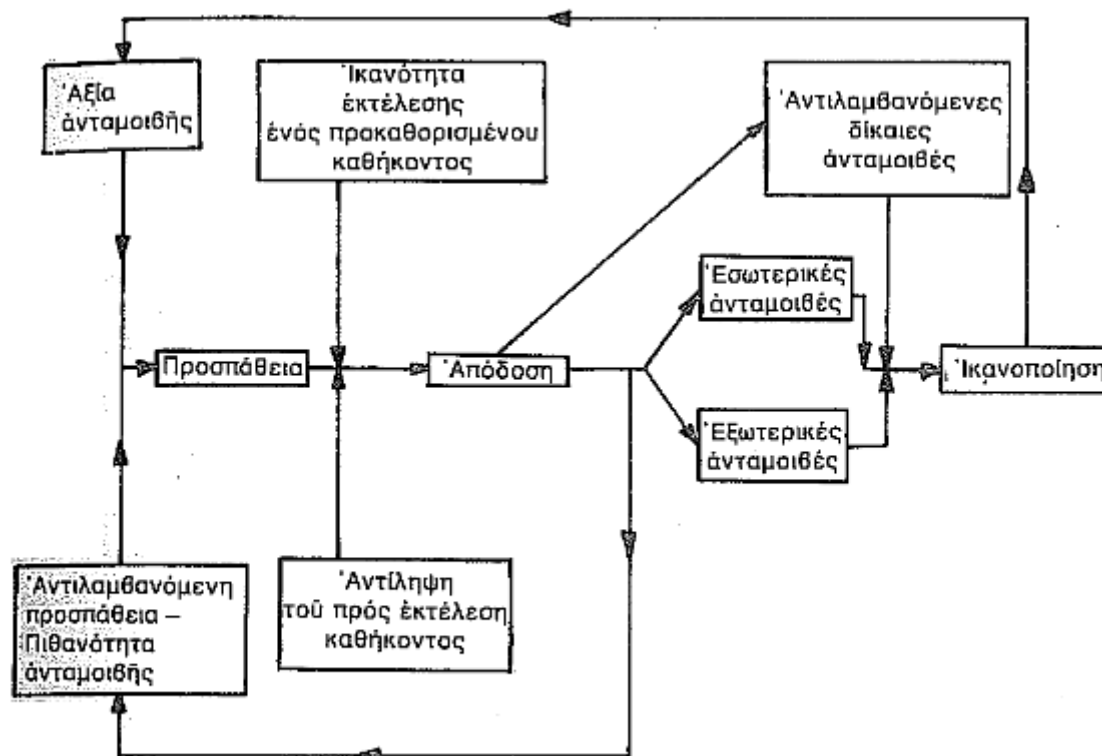
Η θεωρία αυτή παρουσιάζει και κάποια άλλα σημαντικά στοιχεία που ενισχύουν την παρακινητική δύναμη της στοχοθεσίας (Locke & Latham, 2004):

- Η δυσκολία των στόχων. Όσο αυξάνεται η δυσκολία του στόχου τόσο αυξάνεται και η προσπάθεια που καταβάλλεται. Αυξανόμενη παρακίνηση, σύμφωνα με την θεωρία αυτή σημαίνει ότι αυξάνεται με τον καιρό και η δυσκολία των στόχων μέσα βέβαια σε λογικά πλαίσια. Εδώ υπάρχει ο κίνδυνος του να χαθεί η παρακίνηση εάν ο στόχος εκλαμβάνεται ως εξωπραγματικός.
- Αποδοχή του στόχου: Παλαιότεροι ερευνητές της θεωρίας αυτής υποστήριζαν ότι δεν είναι απαραίτητο να υπάρχει αποδοχή του στόχου, αφού οι μάνατζερς μπορούν απλώς να τους ορίσουν και να αναθέσουν τα σχετικά καθήκοντα. Νεότερα ευρήματα όμως αποδεικνύουν τη σημασία της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων στη διαδικασία της στοχοθεσίας (Latham, Winters, & Locke, 1994). Όταν ο εργαζόμενος συμμετέχει στην στοχοθεσία, αυξάνεται η πιθανότητα να αποδεχτεί τον στόχο και να καταβάλει περισσότερη προσπάθεια για να τον πετύχει (Erez & Arad, 1986). Στη διαδικασία αυτή σημαντικό είναι να συζητηθούν τα μέσα και οι πόροι που χρειάζονται προκειμένου να υλοποιηθούν οι επιθυμητοί στόχοι.
- Ο ρόλος της επανατροφοδότησης: Η αυστηρή μέτρηση των στόχων μπορεί να εκληφθεί ως απόπειρα τιμωρίας για τον εργαζόμενο, όταν απουσιάζει η επανατροφοδότηση και η καθοδήγηση. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν πόσο κοντά στον στόχο βρίσκονται ή τι χρειάζεται για να τον πετύχουν, για να είναι σε θέση να επιλέξουν τις πιο αποτελεσματικές στρατηγικές. Σημαντικό ρόλο στη διαδικασία αυτή παίζουν η καθοδήγηση και η εκπαίδευση, που διευκολύνουν πολύ την επίτευξη των στόχων και έχουν σημαντική παρακινητική δύναμη (Latham & Steele, 1983).⁴⁰

2.3.2.4: Το υπόδειγμα Porter και Lawler

Βασιζόμενοι σε μεγάλο βαθμό στη θεωρία της προσδοκίας, οι L.W Porter και E.E.Lawler έχουν κατασκευάσει ένα πολύ πληρέστερο υπόδειγμα της υποκίνησης και το έχουν εφαρμόσει στη μελέτη τους πάνω σε διοικητικά στελέχη. Το υπόδειγμα μπορεί να συνοψιστεί στο πιο κάτω σχήμα:

⁴⁰ Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι. «Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά», Αθήνα, 2012, Εκδ. Rosili, σελ 145



Σχήμα 5: Το υπόδειγμα Porter και Lawler⁴¹

Όπως φαίνεται από αυτό, η προσπάθεια (η ισχύς της υποκίνησης και η ασκούμενη ενέργεια) εξαρτάται από την αξία μιας ανταμοιβής συν την αντιλαμβανόμενη ενέργεια που το άτομο πιστεύει ότι απαιτείται και την πιθανότητα ότι θα ληφθεί πραγματικά η ανταμοιβή. Η αντιλαμβανόμενη προσπάθεια και η πιθανότητα ανταμοιβής επηρεάζονται, με τη σειρά τους, από την απόδοση του ατόμου. Προφανώς, αν οι άνθρωποι ξέρουν ότι μπορούν να κάνουν μια δουλειά ή την έχουν ήδη κάνει, εκτιμούν καλύτερα την απαιτούμενη προσπάθεια και ξέρουν καλύτερα την πιθανότητα μιας ανταμοιβής.

Η πραγματική απόδοση του ατόμου σε μια εργασία (η εκτέλεση καθηκόντων ή η επίτευξη στόχων) καθορίζεται αρχικά από την ασκούμενη προσπάθεια. Αλλά επηρεάζεται και πολύ από την ικανότητα (γνώση και δεξιότητα) του ατόμου να την εκτελέσει και από την αντίληψη του για το τι είναι αυτή η εργασία που πρέπει να εκτελεστεί (την έκταση στη οποία κατανοούνται οι στόχοι, οι απαιτούμενες δραστηριότητες και τα άλλα στοιχεία μιας εργασίας). Η απόδοση, με τη σειρά της, θεωρείται ότι οδηγεί σε εσωτερικές ανταμοιβές (όπως μια αίσθηση ολοκλήρωσης) και εξωτερικές ανταμοιβές (όπως συνθήκες εργασίας και κύρος). Αυτές, προσαρμοζόμενες στα μέτρα που θεωρεί δίκαια το άτομο, οδηγούν σε

⁴¹ Koontz H. & O' Donnell C. « Οργάνωση και Διοίκηση: Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών» Αθήνα, 1983, Εκδ. Παπαζήση σελ. 67

ικανοποίηση. Αλλά η απόδοση επηρεάζει επίσης τις αντιλαμβανόμενες δίκαιες ανταμοιβές. Όπως μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτό, αυτό που το άτομο θεωρεί σαν δίκαιη ανταμοιβή για την προσπάθειά του θα επηρεάσει αναγκαστικά και τη δοκιμαζόμενη από το άτομο ικανοποίηση. Αλλά και η πραγματική αξία της ανταμοιβής θα επηρεαστεί επίσης από την ικανοποίηση.

Το υπόδειγμα Porter και Lawler, παρ' ότι πιο σύνθετο από άλλες θεωρίες της υποκίνησης, είναι σχεδόν βέβαιο ότι απεικονίζει επαρκέστατα το σύστημα υποκίνησης. Για το διοικητικό στέλεχος, αυτό σημαίνει ότι η υποκίνηση δεν είναι ένα απλό θέμα αιτίας και αποτελέσματος. Σημαίνει, επίσης, ότι τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να εκτιμούν προσεκτικά τις προσφερόμενες ανταμοιβές και ότι το σύστημα προσπάθεια-απόδοση-ανταμοιβή-ικανοποίηση θα πρέπει να εντάσσεται στο όλο σύστημα της διοίκησης πράγμα που επιτυγχάνεται σχεδιάζοντας – προγραμματίζοντας προσεκτικά, διοικώντας με βάση τους αντικειμενικούς σκοπούς και καθορίζοντας με σαφήνεια τα καθήκοντα και τις ευθύνες σε μια σωστή οργανωτική δομή.⁴²

⁴² Koontz H. & O' Donnell C. « Οργάνωση και Διοίκηση: Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών» Αθήνα, 1983, Εκδ. Παπαζήση σελ. 67

Κεφάλαιο 3: Η παρακίνηση στο Δημόσιο τομέα

3.1 Αποτελεσματικό Σύστημα Διοίκησης Προσωπικού

Η παρακίνηση στο Δημόσιο τομέα συχνά θεωρείται δυσκολότερη σε σχέση με την παρακίνηση στον ιδιωτικό τομέα λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών που επικρατούν και τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Στα πλαίσια επίτευξης των στόχων της Δημόσιας Υπηρεσίας, που δεν είναι άλλοι από την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη και ευημερία του κοινωνικού συνόλου, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο πιο ουσιαστικός μηχανισμός που πρέπει να λειτουργεί αποτελεσματικά είναι το σύστημα ενεργοποίησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Συνεπώς, όσο αναγκαία είναι η ικανοποιητική προσφορά υπηρεσιών και η εκτέλεση δημοσίων έργων άλλο τόσο αν όχι πρωταρχικά επιτακτικό είναι η ύπαρξη αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης προσωπικού, το οποίο θα αναλάβει να παρακινήσει τους εργαζομένους στο Δημόσιο τομέα και να παράσχει τα αναγκαία κίνητρα για βελτίωση του επιπέδου αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων.

Στη Κύπρο, το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (ΤΔΔΠ) είναι επιφορτισμένη με το ρόλο αυτό. Αποτελεί Τμήμα του Υπουργείου Οικονομικών και είναι ο αρμόδιος φορέας για τη διαμόρφωση και εφαρμογή της ενδεδειγμένης πολιτικής σε ότι αφορά τη διοίκηση του προσωπικού του δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του αυτών, το ΤΔΔΠ έχει την άμεση ευθύνη για τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα και ασκεί συμβουλευτικό ρόλο τους εργοδοτούμενους στους ημικρατικούς οργανισμούς και στις αρχές τοπικής αυτοδιοίκησης.⁴³

Το ΤΔΔΠ έχει, επίσης, την ευθύνη για τη διαμόρφωση θεσμικού πλαισίου λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας και των αναγκαίων κατευθυντήριων γραμμών για την οργάνωση και αποτελεσματική λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών.

Η ποιότητα και ο αριθμός του ανθρώπινου δυναμικού, τα συστήματα που ακολουθεί, τα μέσα που διαθέτει, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, είναι βασικοί συντελεστές επίτευξης αποτελεσματικής διοίκησης προσωπικού.

Όλες οι επιμέρους πτυχές του συστήματος διοίκησης προσωπικού, από το στάδιο της πρόσληψης μέχρι το στάδιο της αφυπηρέτησης του υπαλλήλου, είναι σημαντικές και

⁴³ http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/page14_gr/page14_gr?OpenDocument

απαραίτητες για την αποτελεσματική λειτουργία της Υπηρεσίας, πρέπει δε να τυγχάνουν τέτοιων χειρισμών και τέτοιας εφαρμογής, ώστε να παρέχουν τα αναγκαία κίνητρα για βελτίωση του επιπέδου της αποδοτικότητας των υπαλλήλων.⁴⁴

Παράλληλα, θα πρέπει να διασφαλίζει, ότι η δράση των μελών της δημόσιας διοίκησης, θα πρέπει να διέπεται από ορισμένες αρχές οι οποίες καθορίζουν και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του Δημοσίου Τομέα. Οι αρχές αυτές είναι:

- **Αρχή της νομιμότητας:** δηλαδή την υποχρέωση της δημόσιας διοίκησης να ενεργεί εντός των πλαισίων του καθεστώτος δικαίου που ισχύει, δηλαδή να «υποτάσσεται» στις διατάξεις των νόμων.
- **Αρχή του δημόσιου συμφέροντος:** όπου η δημόσια διοίκηση και τα όργανα της, θα πρέπει κατά την άσκηση των καθηκόντων τους να προασπίζουν/ προστατεύουν το δημόσιο συμφέρον μέσα στα όρια της ισχύουσας νομοθεσίας.
- **Αρχή της προστασίας των διοικουμένων:** οι δημόσιοι λειτουργοί πρέπει να μεριμνούν για την σύννομη εξυπηρέτηση των πολιτών, την προστασία των δικαιωμάτων τους, έννομων συμφερόντων
- **Αρχή της αναλογικότητας :**δηλαδή η ανάγκη ύπαρξης προφανούς λογικής σχέσης μεταξύ συγκεκριμένης ενέργειας διοικητικού οργάνου και επιδιωκόμενου σκοπού.
- **Αρχή της χρηστής διοίκησης.**
- **Αρχή του κοινωνικού κράτους δικαίου κ.α**

Συνεπώς, θα πρέπει κύριος στόχος και επιδίωξη ολόκληρου του συστήματος Διοίκησης Προσωπικού να είναι η δημιουργία και διατήρηση υψηλού ηθικού, αισθήματος ευθύνης, ζήλου, ενθουσιασμού, συνεργασίας και αφοσίωσης στο καθήκον, για πρόθυμη προσφορά υπηρεσιών για το κοινό καλό. Παράγοντες που όπως ήδη έχουμε αναφέρει αποτελούν κίνητρα παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων (κίνητρα βάση προτύπων - norm based motives).

Στις επόμενες ενότητες παρουσιάζονται σε συντομία το ανθρώπινο δυναμικό του Δημοσίου Τομέα της Κύπρου καθώς επίσης και η υφιστάμενη κατάσταση στη Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση ώστε να διαπιστωθεί, εάν η αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων είναι ικανοποιητική ή αν θα πρέπει δοθεί περισσότερη έμφαση στην παρακίνηση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα.

⁴⁴ Λαζάρου Ξ. (1996), «Η Δημόσια Υπηρεσία και η τέχνη της παραγωγικότητας», Λευκωσία, Εκδ. Ιμπρίντα Λτδ, σελ 45

3.2 Δομή και Ανθρώπινο Δυναμικό του Δημόσιου Τομέα της Κύπρου

Η δομή της Δημόσιας υπηρεσίας στη Κύπρο, παραμένει σχεδόν αναλλοίωτη από την ανακήρυξη της Δημοκρατίας, το 1960 μέχρι σήμερα. Σύμφωνα με το Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας, η εκτελεστική εξουσία διασφαλίζεται από τον Πρόεδρο και τον Αντιπρόεδρο της Δημοκρατίας οι οποίοι προς τον σκοπό της διασφάλισης της εξουσίας αυτής, έχουν υπουργικό συμβούλιο το οποίο αποτελείται από 11 υπουργούς. Στις εξουσίες του Υπουργικού Συμβουλίου (καθορίζονται στο άρθρο 54 του Συντάγματος), περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων και αυτές που σχετίζονται με την δημόσια υπηρεσία και είναι:

- τη γενική διεύθυνση και τον έλεγχο της διακυβέρνησης της Δημοκρατίας και τη διεύθυνση της γενικής πολιτικής,
- τις εξωτερικές υποθέσεις,
- το συντονισμό και την εποπτεία όλων των δημοσίων υπηρεσιών,
- την επεξεργασία νομοσχεδίων και την κατάθεση τους στη Βουλή των Αντιπροσώπων από τον κάθε υπουργό,
- την επεξεργασία του προϋπολογισμού της Δημοκρατίας πριν την κατάθεσή του στη Βουλή των Αντιπροσώπων.

Εκτός από τα υπουργεία και τμήματα, λειτουργούν επίσης, με βάση το Σύνταγμα, Ανεξάρτητες Υπηρεσίες στις οποίες προΐστανται, ανεξάρτητοι αξιωματούχοι, της Δημοκρατίας. Οι υπηρεσίες αυτές έχουν δική τους δομή και οργάνωση και επανδρώνονται με δημόσιους υπαλλήλους.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της διοικητικής οργάνωσης του Κυπριακού Κράτους, σύμφωνα με τον Γενικό Γραμματέα της ΠΑ.ΣΥ.Δ.Υ. (Παγκύπρια Συντεχνία Δημοσίων Υπαλλήλων), Γλαύκο Χ΄Πέτρου κατά την διάρκεια ημερίδας, του Κυπριακού Κέντρου Μελετών (ΚΥ.ΚΕ.Μ), είναι η υπαλληλία και η γραφειοκρατία. Ο ίδιος υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία δεν είναι τίποτε άλλο παρά η ύπαρξη νομοθετικής αρμοδιότητας, δηλαδή διαδικασιών διοικητικής δράσης.⁴⁵

Σύμφωνα με το Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού στον ευρύτερο δημόσιο τομέα της Κύπρου υπάρχουν 63.384 θέσεις εργασίας. Θεμελιώδης προϋπόθεση του νόμιμου διορισμού είναι η ύπαρξη νομοθετημένης θέσης. Η προϋπόθεση αυτή συνιστά και τον

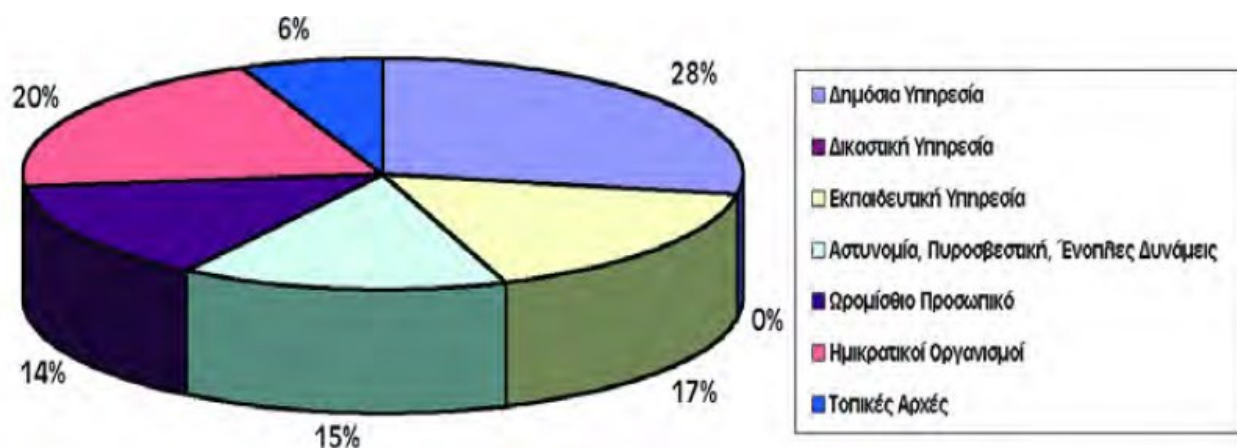
⁴⁵ ΚΥ.ΚΕ.Μ, (2001), Η Δημόσια Υπηρεσία στη Κύπρο. Διαπιστώσεις και Προτάσεις για εκσυγχρονισμό», Λευκωσία, Εκδ. ΚΥ.ΚΕ.Μ, σελ 33

Σχήμα 6: Ανθρώπινο Δυναμικό Κύπρου⁴⁶

Η ποσοστιαία κατανομή προσωπικού στο ευρύτερο δημόσιο Τομέα της Κύπρου, παρουσιάζεται στο πιο κάτω διάγραμμα:

41

Η Παρακίνηση των Εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα και η Επίδραση της Μονιμότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων



3.3 Η υφιστάμενη κατάσταση στη Κυπριακή Δημόσια διοίκηση και η αναγκαιότητα της παρακίνησης

Μια από τις δυσκολότερες περιόδους, μετά τα γεγονότα της τουρκικής εισβολής του 1974 διανύει σήμερα η Κυπριακή Δημοκρατία. Οι πρόσφατες οικονομικές εξελίξεις που συνέβησαν στον τόπο μας, τα μακροχρόνια δημοσιονομικά ελλείμματα της Κυπριακής δημοκρατίας σε συνδυασμό με την καθυστερημένη λήψη αποφάσεων σε εθνικό επίπεδο, οδήγησαν σε σωρεία οικονομικών και κοινωνικών προβλημάτων αλλά ταυτόχρονα και έντονης αμφισβήτησης του πολιτικού μας συστήματος και των ενεργειών του Δημοσίου τομέα.

Μέσα σε αυτό το κλίμα, οι αδυναμίες της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης γίνονται εντονότερες, η κριτική αυξάνεται και στρέφεται κατά των λειτουργών του δημόσιου τομέα και την αναποτελεσματικότητα των ενεργειών του και την αδυναμία του να συμβάλει στην ανάπτυξη της Κυπριακής οικονομίας και κοινωνίας.

Την αμφισβήτηση αυτή ενισχύουν τον τελευταίο καιρό ακόμα περισσότερο τα όσα αποκαλύπτονται για παράνομη δράση ατόμων προς ίδιον όφελος και τα διάφορα ευρήματα κακοδιαχείρισης, και κατασπάθησης δημόσιου χρήματος, που είδαν το φώς της δημοσιότητας τόσο από πλευράς ελεγκτικής υπηρεσίας Κύπρου όσο και από πλευράς Τρόικας. Η οικονομική κρίση οδήγησέ σε μια ευρύτερη κρίση θεσμών του κράτους όπου τα θεμέλια του οικοδομήματος της Δημόσιας διοίκησης τρίζουν συθέμελα.

Η δημοσιούπαλληλική νοοτροπία, η έλλειψη καθηκοντολογίου σε συνδυασμό με τις συγκρουόμενες, αλληλοεξαρτώμενες και συμπληρωματικές αρμοδιότητες των δημοσίων υπηρεσιών, η πολυνομία, η γραφειοκρατία, η παραοικονομία, η ατιμωρησία, η αναξιοκρατία,

οι κακές εργασιακές συνθήκες, καθώς και η αδυναμία απόδοσης οικονομικών κινήτρων, έχουν αποπλίσσει τη δημόσια διοίκηση η οποία χαρακτηρίζεται ως μη ικανή να παρακινήσει θετικά το προσωπικό.

Θεωρείται ότι υιοθετεί τις αρχές της θεωρίας X, δηλαδή της προβολής του διευθυντή ως «δυνάστη» του εργαζόμενου⁴⁷ και αδυνατεί να εφαρμόσει αποτελεσματικές θεωρίες παρακίνησης στο Κυπριακό δημόσιο τομέα.

Στην εποχή όπου κυριαρχεί η τεχνολογία, η γνώση, και ο πολίτης έχει αυξημένες προσδοκίες, ο υφιστάμενος τρόπος λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, έτσι όπως τον γνωρίζουμε, δεν μπορεί να διαδραματίσει τον αναπτυξιακό ρόλο που ο Κύπριος Ευρωπαίος πολίτης προσδοκά να έχει. Ταυτόχρονα, καθίσταται ανεπαρκής να διαδραματίσει ακόμη και τον παραδοσιακό του ρόλο στην εξυπηρέτηση των πολιτών⁴⁸.

Οι κυριότερες πτυχές αδυναμίας του συστήματος Διοίκησης Προσωπικού, συνέπεια των οποίων δημιουργούνται προβλήματα και εμποδίζουν την ταχεία και αποτελεσματική διεξαγωγή της εργασίας είναι οι ακόλουθες:

- Πλημμελής άσκηση των αρμοδιοτήτων ή ανεπάρκεια ή ανικανότητα αποτελεσματικής διοίκησης και εποπτείας.
- Περιορισμός, έλλειψη ή κατάχρηση εξουσιών.
- Απρόθυμο, ή μη ικανό ή προβληματικό ή άπειρο προσωπικό.
- Έλλειψη ικανοποιητικών τρόπων ή αδιαφορία ή αδυναμία διάκρισης, αναγνώρισης και επιβράβευσης ευσυνείδητων και αρίστων υπαλλήλων.
- Λανθασμένες ή δαιδαλώδεις ή αχρείαστες διαδικασίες
- Απαρχαιωμένες διατάξεις, άσκοπη εργασία, περιττή σχολαστικότητα, αδικαιολόγητη γραφειοκρατία και υπερβολική αλληλογραφία.
- Εξωγενείς ή αλλότριες παρεμβάσεις και κομματικές σκοπιμότητες και
- Ευθυνοφοβία.⁴⁹

Επιπρόσθετα ο Αναπληρωτής Διευθυντής, της Υπηρεσίας Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, κ. Γεώργιος Προύντζου, αναφέρει ότι τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζει σήμερα η Δημόσια Υπηρεσία, συνοψίζονται στα ακόλουθα:

⁴⁷ http://bournousouzis.blogspot.com.cy/2013/02/blog-post_5692.html

⁴⁸ [http://www.pio.gov.cy/moi/pio/pio.nsf/all/C7748D915C26EE1EC2257BE50039090B/\\$file/%CE%A3%CE%A7%CE%95%CE%94%CE%99%CE%9F%20%CE%94%CE%A1%CE%91%CE%A3%CE%97%CE%A31.pdf?openelement](http://www.pio.gov.cy/moi/pio/pio.nsf/all/C7748D915C26EE1EC2257BE50039090B/$file/%CE%A3%CE%A7%CE%95%CE%94%CE%99%CE%9F%20%CE%94%CE%A1%CE%91%CE%A3%CE%97%CE%A31.pdf?openelement)

⁴⁹ Λαζάρου Ξ. (1996), «Η Δημόσια Υπηρεσία και η τέχνη της παραγωγικότητας», Λευκωσία, Εκδ. Ιμπρίντα Λτδ, σελ 46

- Προσφορά σχετικής χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών προς το κοινό
- Ψηλό κόστος λειτουργίας και περιορισμένη αποδοτικότητα
- Βραδύτητα λειτουργίας και μη έγκαιρη εκτέλεση του κυβερνητικού έργου
- Έλλειψη προγραμματισμού και τοποθεσίας⁵⁰

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι, το κυπριακό μοντέλο διοικητικής οργάνωσης κρίνεται ανεπαρκές, αφού είναι φανερό ότι:

- Το κράτος δεν είναι ικανοποιημένο, καθώς η λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης δεν συμβάλει στην επίτευξη των στόχων του (π.χ. είσπραξη φόρων) και είναι αναποτελεσματική, όσον αφορά την ποιοτική και ποσοτική παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες.
- Οι δημόσιοι υπάλληλοι, παραπονούνται για συνεχόμενες αποκοπές στις αποδοχές τους (ως εξιλαστήρια θύματα της οικονομικής κρίσης), για έλλειψη κινήτρων απόδοσης, για μη εφαρμογή της αξιοκρατίας κ.α
- Οι πολίτες, που βιώνουν τα αποτελέσματα της δράσης της Δημόσιας Διοίκησης εντοπίζουν διαφθορά, ανισότητες, δυσλειτουργία και γενικότερα ανασφάλεια και αβεβαιότητα στις συναλλαγές τους με το δημόσιο τομέα.

Αδιαμφισβήτητα υπάρχει πρόβλημα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης το οποίο οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο χαμηλό βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας του Δημοσίου και ταυτόχρονα προκύπτει ως επιτακτική η ανάγκη παροχής κινήτρων και παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων, έτσι όπως αυτά έχουν παρουσιαστεί σε προηγούμενη ενότητα της παρούσας εργασίας.

3.4: Παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους στο Δημόσιο

Στόχος της ενότητας αυτής είναι να εντοπίσει, μέσα από ερευνητικά δεδομένα τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους στη δημόσια υπηρεσία. Επειδή, όπως είναι φυσικό, οι παράγοντες αυτοί είναι συνδεδεμένοι με τις ιδιαίτερες συνθήκες, τον τρόπο που είναι δομημένο ο δημόσιος τομέας αλλά και με την κουλτούρα κάθε τόπου, η έρευνα θα περιοριστεί στον Κυπριακό και Ελληνικό χώρο, λόγω του παρόμοιου τρόπου που είναι

⁵⁰ ΚΥ.ΚΕ.Μ, (2001), Η Δημόσια Υπηρεσία στη Κύπρο. Διαπιστώσεις και Προτάσεις για εκσυγχρονισμό», Λευκωσία, Εκδ. ΚΥ.ΚΕ.Μ, σελ 33

δομημένο αλλά κυρίως λόγω των πανομοιότυπων προκλήσεων και απαιτήσεων που αντιμετωπίζουν.

Όσο αφορά, το Κυπριακό Δημόσιο, στα πλαίσια των δραστηριοτήτων για το έτος παραγωγικότητας στη Δημόσια Υπηρεσία, το Κέντρο παραγωγικότητας Κύπρου διεξήγαγε το Μάρτιο του 1996, μελέτη διακρίβωσης των παραγόντων, που κατά την άποψη των υπαλλήλων, επηρεάζουν το επίπεδο υποκίνησης των δημοσίων υπαλλήλων και συντείνουν στην ικανοποίηση από την εργασία τους, τόσο στο παρόν όσο και μελλοντικά.⁵¹

Τα συμπεράσματα της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντικά τόσο ως προς τον εντοπισμό των παραγόντων που παρακινούν τους Δημοσίους υπαλλήλους στο Κυπριακό Δημόσιο Τομέα, όσο και για την κατανόηση και την σημασία που ο θεσμός της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει προς τον σκοπό αυτό.

Αν και θα ανέμενε κανείς ότι, ο κυριότερος λόγος επιδίωξης εργοδότησης στη δημόσια υπηρεσία θα είναι τα οικονομικής φύσης κίνητρα που παρέχονται και συγκεκριμένα, ο μισθός, οι προσαυξήσεις τα ειδικά επιδόματα κ.α ωστόσο η έρευνα κατέδειξε ότι η ασφάλεια απασχόλησης είναι αυτό που κάνει τους εργαζομένους να προτιμούν το δημόσιο σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα.

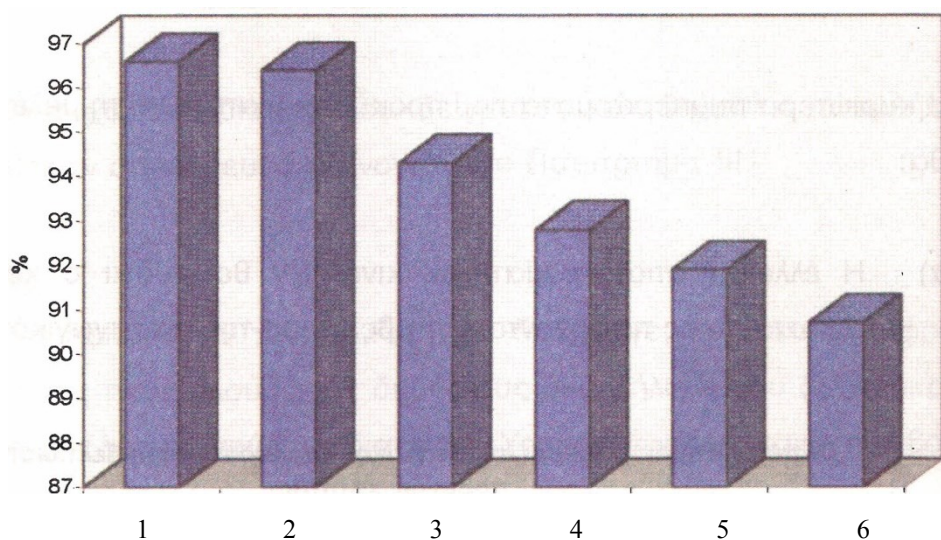
Στη συνέχεια κατατάσσονται, το «καλό όνομα» της Δημόσιας υπηρεσίας και καλύτερες προοπτικές για επαγγελματική ανέλιξη – προαγωγή.

Όσο αφορά τα κίνητρα και τις προσδοκίες των δημοσίων υπαλλήλων σήμερα και στο μέλλον, από πλευράς ικανοποίησης των Δημοσίων υπαλλήλων από την εργασία τους, σημαντικότεροι παράγοντες θεωρούνται οι πιο κάτω:

1. Η αξιοποίηση των ατομικών δυνατοτήτων των υπαλλήλων.
2. Η δίκαιη μεταχείριση.
3. Η δυνατότητα ανάληψης και ολοκλήρωσης ενός έργου
4. Ο σεβασμός από τους συνεργάτες
5. Οι ευκαιρίες για μάθηση
6. Η παροχή βοήθειας από τον υπάλληλο σε άλλους ανθρώπους

⁵¹ Λαζάρου Ξ. (1996), «Η Δημόσια Υπηρεσία και η τέχνη της παραγωγικότητας», Λευκωσία, Εκδ. Ιμπρίντα Λτδ, σελ 154

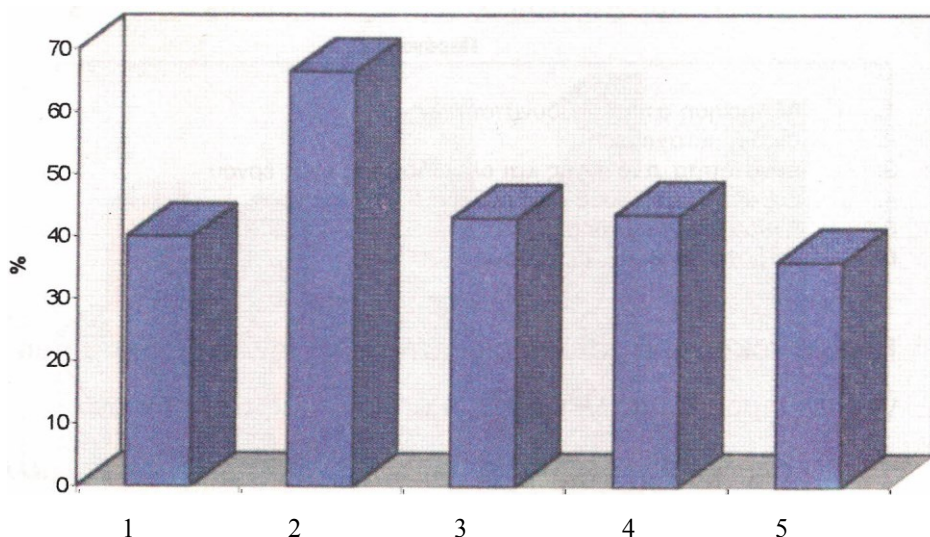
Η Παρακίνηση των Εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα και η Επίδραση της Μονιμότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων



Σχήμα 7: Παράγοντες που προσφέρουν ικανοποίηση στην εργασία⁵²

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που θωρήθηκαν από τους συμμετέχοντες ως ανασταλτικοί στο να είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους και που εξηγούν εν μέρει την υφιστάμενη κατάσταση στη Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση είναι:

1. Απουσία καθορισμένων επιπέδων απόδοσης
2. Η απουσία και η ανεπάρκεια συστημάτων που να προωθούν και να επιβραβεύουν την αποτελεσματική εργασία..
3. Μη διαθέσιμοι πόροι, μέσα, τεχνολογία για εκτέλεση της εργασία
4. Η οργανωτική διάρθρωση του τμήματος / υπηρεσίας
5. Οι συνθήκες εργασίας



Σχήμα 8: Ανασταλτικοί παράγοντες της παρακίνησης και της βελτίωση της παραγωγικότητας⁵³

⁵²Κέντρο Παραγωγικότητας Κύπρου (1996), «Κίνητρα και προσδοκίες Εργαζομένων στη Δημόσια Υπηρεσία», σελ 3

⁵³Κέντρο Παραγωγικότητας Κύπρου (1996), «Κίνητρα και προσδοκίες Εργαζομένων στη Δημόσια Υπηρεσία», σελ 3

Όπως παρατηρούμε, οι τρεις από τους τέσσερις πιο πάνω παράγοντες είναι άμεσα συνδεδεμένοι με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων και τις σχέσεις προϊσταμένων – υφισταμένων. Το γεγονός ότι οι πλείστοι των δημοσίων υπαλλήλων στην Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση κρίνονται ως «εξαιρετικοί», αποδεικνύει ότι το σύστημα αξιολόγησης χωλαίνει και λειτουργεί ως αντικίνητρο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Οι δημόσιοι υπάλληλοι ζητούν αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση πάνω στην οποία βασίζεται και η κρίση για προαγωγή των υπαλλήλων, ώστε να δημιουργείται η κατάλληλη ατμόσφαιρα και να ενθαρρύνεται η ενεργητικότητα και η δημιουργικότητα.

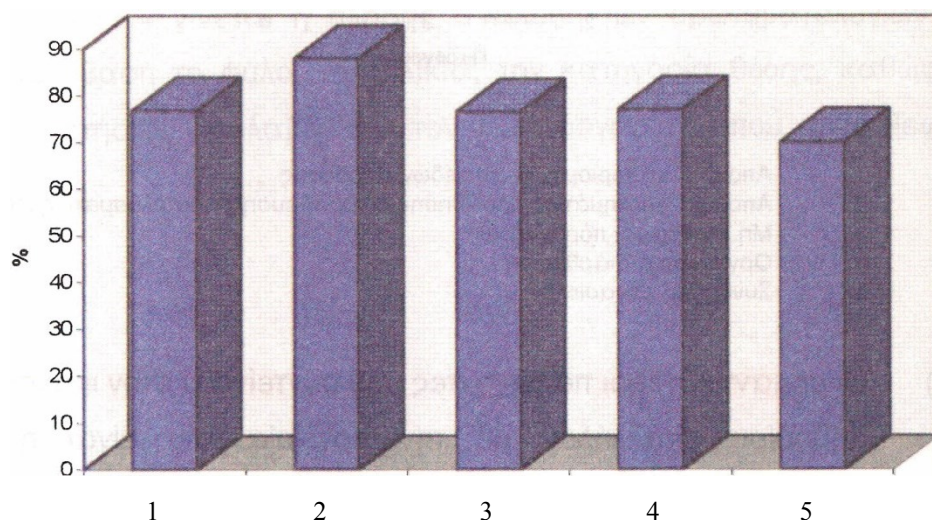
Με τον όρο αξιολόγηση, εννοούμε την αποτίμηση της ετήσιας απόδοσης του δημόσιου υπαλλήλου, την αξιολόγηση του επιτελούμενου από τον ίδιο έργου και όχι την απόδοση της κρατικής μηχανής σε ένα της τομές ή στο σύνολο της. Η αξιολόγηση του δημοσίου υπαλλήλου, όπως λειτουργεί σήμερα, αναφέρεται κυρίως στο ποσόν και το ποιόν του επιτελούμενου από τον λειτουργό έργου και την εν γένει απόδοση του στη παρούσα θέση.⁵⁴

Όσο αφορά τα μέσα και την τεχνολογία στο Δημόσιο Τομέα, η αναγκαιότητα εκσυγχρονισμού κρίνεται μεγάλη, αφού, βρισκόμαστε στο 21^ο αιώνα και ακόμα υπάρχουν υπηρεσίες που λειτουργούν χωρίς μηχανογραφημένα στοιχεία και αυτοματοποιημένα συστήματα. Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων αλλά και η επιμόρφωση τους σε σύγχρονα τεχνολογικά επιτεύγματα, μπορεί να αυξήσει το ενδιαφέρον των υπαλλήλων στην εργασία τους και να αποτελέσει παράγοντα παρακίνησης τους, στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, οι πέντε παράγοντες που θεωρούνται από τους συμμετέχοντες οι πιο σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης στο μέλλον είναι:

1. Η προαγωγή
2. Η αξιοκρατική μεταχείριση
3. Οι ευκαιρίες επιμόρφωσης.
4. Η βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων και
5. Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

⁵⁴ ΚΥ.ΚΕ.Μ, (2001), Η Δημόσια Υπηρεσία στη Κύπρο. Διαπιστώσεις και Προτάσεις για εκσυγχρονισμό», Λευκωσία, Εκδ. ΚΥ.ΚΕ.Μ, σελ 41



Σχήμα 9: Παράγοντες παρακίνησης που θα είναι πιο σημαντικοί στο μέλλον⁵⁵

Συνοπτικά, τα κυριότερα συμπεράσματα που προκύπτουν από την μελέτη αυτή σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων και την παραγωγικότητα τους είναι τα ακόλουθα⁵⁶:

1) Η έλλειψη αποτελεσματικών κινήτρων θεωρείται ο κατ'εξοχήν ανασταλτικός παράγοντας στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Το υφιστάμενο σύστημα δεν παρέχει δυνατότητες αξιοποίηση των ατομικών δυνατοτήτων των υπαλλήλων, δυνατότητα ανάληψης και ολοκλήρωσης ενός έργου, δίκαιη μεταχείριση και σεβασμό στους δημοσίους υπαλλήλους, ενώ οι ευκαιρίες για μάθηση είναι ελάχιστες λόγω των δύσκολων οικονομικών συνθηκών και των περιοριστικών πολιτικών του κράτους. Συνεπώς από τους έξι (6) παράγοντες που ανέφεραν οι συμμετέχοντες στη έρευνα ότι θα μπορούσα να αποτελέσουν κίνητρο για αυξημένη παραγωγικότητα μόνο, η παροχή βοήθειας από τον υπάλληλο σε άλλους ανθρώπους, θα λέγαμε ότι με τις υφιστάμενες συνθήκες μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα της Κύπρου. Αναμφίβολά, ο αλτρουισμός, δηλαδή η θέληση και η επιθυμία του εργαζομένου να βοηθήσει άλλα άτομα, ανήκει στα συναισθηματικά κίνητρα (affective motives) και μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους του δημοσίου να εργάζονται κυρίως πιο αποδοτικά, αλλά σίγουρα, δεν μπορεί να βοηθήσει το Κυπριακό Δημόσιο να ανταπεξέλθει των σύγχρονων προκλήσεων που αντιμετωπίζει.

⁵⁵ Κέντρο Παραγωγικότητας Κύπρου (1996), «Κίνητρα και προσδοκίες Εργαζομένων στη Δημόσια Υπηρεσία», σελ 4

⁵⁶ Κέντρο Παραγωγικότητας Κύπρου, (1996), «Κίνητρα και προσδοκίες των εργαζομένων στη Δημόσια Υπηρεσία», εκδ. Κυπριακή Δημοκρατία, Λευκωσία, σελ. 3-7

Παράλληλα με την εξίσωση των αμοιβών, με βάση μισθολογικά κλιμάκια που καθορίζονται όχι από την επαγγελματική επίδοση αλλά από τα χρόνια υπηρεσίας των υπαλλήλων και από τα τυπικά μόνο προσόντα τους, καθίσταται καταφανές ότι μεγάλος αριθμός υπαλλήλων στερείται κινήτρων για την αύξηση της παραγωγικότητας και της επίδοσής τους, γνωρίζοντας πως δεν θα έχουν κανένα επαγγελματικό όφελος από την επίδειξη εργασιακού ζήλου.⁵⁷

2) Οι δημόσιοι υπάλληλοι επιδιώκουν να εργαστούν στη δημόσια υπηρεσία γιατί τους προσδίδει ασφάλεια ωστόσο δεν αποτελεί στην συνέχεια σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης του δημοσίου υπαλλήλου από την εργασία.

Η ικανοποίηση από την εργασία ως γνωστό, αποτελεί κινητήριο δύναμη στο χώρο εργασίας. Όπως αναφέρει ο Lock « η επαγγελματική ικανοποίηση είναι οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει θετικά τον εργαζόμενο προς την κατεύθυνση της εργασίας του ή των συνθηκών αυτής»⁵⁸. Το συμπέρασμα αυτό είναι πολύ σημαντικό, καθώς φανερώνει ότι το προνόμιο της ασφάλειας που προσδίδει η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων, αποτελεί το βασικό λόγο που τα άτομα, επιθυμούν να εργάζονται στο δημόσιο αλλά ωστόσο δεν μπορεί να παρακινήσει τα άτομα να εργάζονται πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά.

3) Η ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι συνυφασμένη με την δίκαιη μεταχείριση τους και αποτελεί τον παράγοντα που θα είναι για το δημόσιο υπάλληλο ο πιο σημαντικός στο μέλλον.

Η δίκαιη μεταχείριση και η αξιοκρατία αποτελούν απαίτηση των δημοσίων υπαλλήλων για κινητοποίηση συμπεριφορά και εκτείνεται τόσο στο τρόπο πρόσληψης και στελέχωσης της δημόσιας υπηρεσίας όσο και στο τρόπο, της μετέπειτα αξιολόγησης τους. Συνεπώς, θα πρέπει τόσο η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας (ΕΔΥ), όσο και το τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (ΤΔΔΠ), προκειμένου να παρακινήσει τους εργαζομένους, να περιορίσει την ευνοιοκρατία και τις παντοειδείς παρεμβάσεις, οι οποίες βλάπτουν σοβαρά το ηθικό και την αξιοπιστία των δημοσίων υπαλλήλων. Αν πρόκειται να εμπεδωθεί το περί δικαίου αίσθημα οι παρεμβάσεις πρέπει να εκλείψουν. Η υπηρεσία για να λειτουργεί αποτελεσματικά χρειάζεται να επανδρώνεται με ικανό και πρόθυμο προσωπικό, για να

⁵⁷ <http://www.thinkfree.gr/%CF%84%CE%BF-%CE%BA%CE%BF%CF%85%CF%84%CE%AF-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CF%80%CE%B1%CE%BD%CE%B4%CF%8E%CF%81%CE%B1%CF%82-%CF%83%CF%85%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CE%BA%CE%B1/>

⁵⁸ Davis G. (2004), “ Job satisfaction survey among employees in small business” , p. 495

εξυπηρετεί τους σκοπούς και στόχους του κράτους και του κοινωνικού συνόλου. Όταν ο κάθε υπάλληλος γνωρίζει ότι τόσο οι διορισμοί όσο και οι προαγωγές γίνονται με βάση αξιοκρατικά κριτήρια, στο μέτρο του ανθρώπινου δυνατού και εξαρτώνται από την αξία την απόδοση και την επίδοση του, δημιουργούνται αυτομάτως ισχυρά κίνητρα για αυξημένη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα στην εργασία.

4) Παρόλο που τα ποσοστά ανδρών και γυναικών που απασχολούνται στη δημόσια υπηρεσία, είναι σχεδόν τα ίδια, η θέση των γυναικών δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με τους άντρες είναι δυσμενής, γεγονός που παρακινεί λιγότερο τις γυναίκες και τους προκαλεί λιγότερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Αυτό εντοπίζεται:

- i. Σε θέματα αμοιβής. Οι γυναίκες συγκεντρώνονται στις πιο χαμηλές εισοδηματικές κατηγορίες
- ii. Σε θέματα ανέλιξης, όπου παρατηρείται ανεπαρκής εκπροσώπηση των γυναικών, στις ψηλά ιεραρχικά θέσεις.
- iii. Σε θέματα ανάθεσης ευθυνών, όπου παρουσιάζεται ανισοσκελής καταμερισμός ευθυνών για όλους τους τομείς αναφορικά με θέματα προσωπικού μεταξύ των δύο φύλων.

5) Η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων εντός της Δημόσιας Υπηρεσίας είναι περιορισμένη, ακόμα και στις περιπτώσεις των εναλλάξιμων θέσεων του Διοικητικού και Γραμματικού Προσωπικού.

Μέχρι και την ψήφιση του νόμου της εναλλαξιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων, οι υπάλληλοι, διορίζονται σε συγκεκριμένες θέσεις, δίχως καμία ουσιαστική δυνατότητα μετακίνησης τους. Σύμφωνα με τον κ. Γιώργο Βασιλείου (Πρόεδρος της Κυπριακής Δημοκρατίας 1988-1993), «η εναλλαξιμότητα σε όλες τις βαθμίδες της δημόσιας υπηρεσίας επιτυγχάνει αξιοποίηση των δημοσίων λειτουργών στο μέγιστο δυνατό βαθμό». ⁵⁹ Ο νόμος της εναλλαξιμότητας ψηφίστηκε τον Απρίλιο του 2014 και θεωρείται ότι, έχει συμβάλει σημαντικά στην παρακίνηση των εργαζομένων αφού, η κινητικότητα στη δημόσια υπηρεσία αφενός, συμβάλλει στην αξιοποίηση του προσωπικού του δημοσίου τομέα, και αφετέρου,

⁵⁹ ΚΥ.ΚΕ.Μ, (2001), Η Δημόσια Υπηρεσία στη Κύπρο. Διαπιστώσεις και Προτάσεις για εκσυγχρονισμό», Λευκωσία, Εκδ. ΚΥ.ΚΕ.Μ, σελ 5

στην αξιοποίηση των ατομικών δυνατοτήτων των υπαλλήλων, με την εναλλαγή του προσωπικού σε διάφορες θέσεις εργασίας.⁶⁰

6) Τα διευθυντικά στελέχη της δημόσιας υπηρεσίας δεν είναι επαρκώς ενημερωμένα ούτε για αλλαγές - εξελίξεις στο χώρο εργασίας τους, ούτε για γενικούς στόχους, του τμήματος υπηρεσίας τους, δεδομένου του ιεραρχικού επιπέδου των θέσεων που κατέχουν και του ρόλου που αναμένεται να διαδραματίσουν στη διαμόρφωση στόχων. Επίσης σημαντικό ποσοστό των στελεχών αυτών δεν έχει δικαιοδοσία για αποφάσεις σε θέματα που αφορούν το προσωπικό, με αποτέλεσμα να αδυνατούν να προσφέρουν τα απαραίτητα κίνητρα που θα παρακινήσουν το προσωπικό.

Επιβάλλεται συνεπώς ως επιτακτική η ανάγκη να εισαχθούν στη δημόσια υπηρεσία σύγχρονες και δοκιμασμένες, από τον ιδιωτικό τομέα, μέθοδοι διεύθυνσης και στοχοθεσίας, όπως για παράδειγμα, συστήματα διευθυντικής πληροφόρησης (Management Information Systems), έτσι ώστε μέσω του καθορισμού συγκεκριμένων στόχων και δεικτών απόδοσης να επιτευχθεί βελτίωση του συστήματος διεύθυνσης.

Αναφορικά με το συγκεκριμένο εύρημα ο κ. Γιώργος Βασιλείου (Πρόεδρος της Κυπριακής Δημοκρατίας 1988-1993) υποστηρίζει ότι «όλες οι θέσεις από την Α13 πρέπει να είναι ανοιχτές για όλους ώστε να δίνεται η δυνατότητα σε οποιοδήποτε υπάλληλο από την δημόσια υπηρεσία αλλά και ανθρώπους με ανάλογη πείρα από τον ιδιωτικό τομέα να διαγωνίζονται για τις διευθυντικές θέσεις», ενώ ο κ. Γεώργιος Προύντζου (Αν Διευθυντής Υπηρεσίας Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού), υποστηρίζει ότι «κίνητήριο μοχλό για βελτίωση της απόδοσης και της παρακίνησης στη δημόσια υπηρεσία, αποτελεί αυτό που αποκαλούμε Διεύθυνση και Ηγεσία. Εάν δεν εξευρεθούν και δεν συμφωνηθούν κατάλληλοι τρόποι και διαδικασίες που να επιτρέπουν στο σύστημα την επιλογή, εκπαίδευση και ανέλιξη σε διευθυντικές και διοικητικές θέσεις νέων ανθρώπων, οι οποίοι διαθέτουν ταλέντο, ηγετικές ικανότητες και υψηλής στάθμης ακαδημαϊκά προσόντα, η δημόσια υπηρεσία θα καταδικαστεί σε μαρασμό από έλλειψη οξυγόνου»⁶¹.

Όσο αφορά το Ελληνικό Δημόσιο, μια από τις σημαντικότερες έρευνες πραγματοποιήθηκε με χρηματοδότηση του ΥΒΕΤ, σε συνεργασία του κέντρου έρευνας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και των καθηγητών Δημήτρη Μπουραντά και Νανσύ

⁶⁰ <http://www.sigmalive.com/news/local/118860/ginontai-metakinoumeno-tmima-oi-dimosioi-ypalliloi>

⁶¹ ΚΥ.ΚΕ.Μ, (2001), «Η Δημόσια Υπηρεσία στη Κύπρο. Διαπιστώσεις και Προτάσεις για εκσυγχρονισμό», Λευκωσία, Εκδ. ΚΥ.ΚΕ.Μ, σελ 32

Παπαλεξανδρή, με τίτλο «Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα⁶², αρκετά από τα οποία αναφέρει αργότερα (1993) σε άρθρο του με τίτλο «Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Ικανοποίησης, Αφοσίωσης και Παρακίνησης των Εργαζομένων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση».⁶³

Η εμπειρική μελέτη έγινε σε δείγμα 1891 εργαζομένων, με ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν με τυχαίο τρόπο, σε εργαζομένους στο Δημόσιο (Υπουργεία, Δημόσιοι Οργανισμοί), Δημοσίων Επιχειρήσεων, Θυγατρικών Δημοσίων Επιχειρήσεων και Ιδιωτικών Επιχειρήσεων. Από αυτά συμπληρώθηκαν ανώνυμα, επιστράφηκαν και ήταν αξιοποιήσιμα 1148.

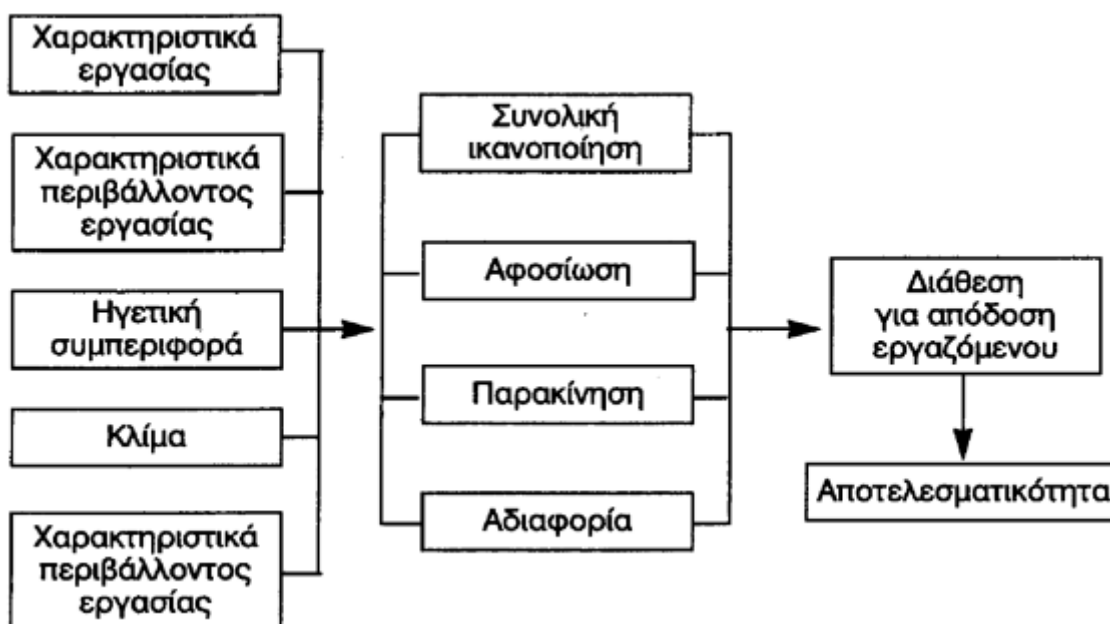
Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η διάθεση των εργαζομένων για απόδοση είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης, της παρακίνησης και της αφοσίωσης τους προς τον οργανισμό. Αυτές οι τρεις μεταβλητές προσδιορίζονται από μια σειρά κοινών παραγόντων οι οποίοι μπορούν να ταξινομηθούν στις πέντε παρακάτω κατηγορίες.

1. Χαρακτηριστικά του περιεχομένου της εργασίας που επιδρούν στη διάθεση του για απόδοση:
 - Η σπουδαιότητα των καθηκόντων (όπως ο ίδιος την αντιλαμβάνεται)
 - Η αυτονομία εκτέλεσης των καθηκόντων που διαθέτει το άτομο
 - Η ποικιλία των καθηκόντων
 - Οι σχέσεις (συνεργασίας, φιλικές κλπ), που η εργασία επιτρέπει στον εργαζόμενο
 - Η ταυτότητα της εργασίας
 - Η αναπληροφόρηση (feedback) που ο εργαζόμενος λαμβάνει από την ίδια την εργασία και από άλλους συνεργάτες ως προς τα αποτελέσματα των προσπαθειών του.
2. Χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος εργασίας που επιδρούν στη διάθεση του για απόδοση:
 - Η σύγχυση ρόλων, δηλαδή οι ασαφείς στόχοι, καθήκοντα, αρμοδιότητες, σχέσεις εξουσίας, οδηγίες, πολιτικές, εντολές, κλπ (αρνητική επίδραση)

⁶²Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν.(1988), «Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα» Διαθέσιμο στο:
https://www.google.com.cy/?gfe_rd=cr&ei=Kt9NV8SmHO7S8Aersq7IDw&gws_rd=ssl#q=%CE%A5%CE%92%CE%95%CE%A4+1988+%CE%9C%CE%A0%CE%9F%CE%A5%CE%A1%CE%91%CE%9D%CE%A4%CE%91%CE%A3

- Η σύγκρουση ρόλων, δηλαδή η αντιφατικότητα και η έλλειψη συμβατότητας μεταξύ στόχων, μέσων, οδηγιών, πολιτικών, κλπ (αρνητική επίδραση)
 - Η αντιλαμβανόμενη σχέση, δηλαδή η προσδοκία μεταξύ προσπάθειας – απόδοσης και ανταμοιβής. (θετική επίδραση)
3. Η ηγετική συμπεριφορά του προϊσταμένου:
- Ο προσανατολισμός των ενεργειών του προϊσταμένου προς την υλοποίηση στόχων και καθηκόντων (initiating structures)
 - Ο προσανατολισμός των ενεργειών του προϊσταμένου προς ικανοποίηση αναγκών των υφισταμένων (consideration)
 - Η χρήση των θετικών ανταμοιβών (reward) και αρνητικών ανταμοιβών (punishment) από τον προϊστάμενο κατά την άσκηση του management των υφισταμένων.
4. Το οργανωσιακό κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό, επιδρά σημαντικά στη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση και γενικά στη συμπεριφορά τους. Ειδικότερα για τους δημόσιους:
- Το κλίμα αναγνώρισης των προσπαθειών και αποτελεσμάτων των εργαζομένων
 - Η αίσθηση «ετεροπροσδιορισμένης αποτελεσματικότητας», δηλαδή η αντίληψη του εργαζομένου ότι η απόδοση του δεν εξαρτάται από τον ίδιο αλλά από παράγοντες που ο ίδιος δεν μπορεί να επηρεάσει
 - Το κλίμα διαφθοράς, ρουσφετιού και χρηματισμού
5. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εργαζομένου, που συνδέονται με την διάθεση του για απόδοση.
- Οι ανάγκες
 - Η ενεργητικότητα του ατόμου
 - Η πολιτική ιδεολογία
 - Το αίσθημα ικανότητας
 - Η άνεση σε αμφίβολες καταστάσεις

Το θεωρητικό μοντέλο της εργασίας και οι συγκεκριμένες μεταβλητές που περιλαμβάνει για παρακίνηση του εργαζομένου και αποτελεσματικότητα παρουσιάζονται στο πιο κάτω σχήμα.



Σχήμα 10: Θεωρητικό Πλαίσιο της Εργασίας⁶⁴

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, φαίνεται ότι ο Δημόσιος τομέας, υστερεί έναντι του ιδιωτικού, σε ότι αφορά την παρακίνηση του ανθρωπίνου δυναμικού. Η υστέρηση αυτή δεν οφείλεται στη μη σύνδεση της απόδοσης με τις οικονομικές αμοιβές αλλά σε άλλους παράγοντες όπως :

- Στα χαρακτηριστικά του περιεχομένου της εργασίας και κυρίως στην ποικιλία και σπουδαιότητα των καθηκόντων, στην αυτονομία εκτέλεσης, στην πληροφόρηση ως προς τα αποτελέσματα, στη σύγχυση και σύγκρουση ρόλων, πολιτικών και διαδικασιών.
- Στη σύνδεση προσπαθειών – απόδοσης - αμοιβών
- Στο κλίμα που επικρατεί στο δημόσιο τομέα, και κυρίως της μη αναγνώρισης, της ετεροπροσδιοριζόμενης αποτελεσματικότητας, του ρουσφετιού, της κομματικοποίησης και του κλίματος της «άμμιλας προς τα κάτω» και
- Στην ποιότητα της ηγετικής συμπεριφοράς των άμεσων προϊσταμένων όλων των ιεραρχικών επιπέδων και προσανατολισμού των ενεργειών προς επίτευξη στόχων. ⁶⁵

⁶⁴ Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν.(1988), «Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα» Διαθέσιμο στο:

https://www.google.com.cy/?gfe_rd=cr&ei=Kt9NV8SmHO7S8Aersq7IDw&gws_rd=ssl#q=%CE%A5%CE%92%CE%95%CE%A4+1988+%CE%9C%CE%A0%CE%9F%CE%A5%CE%A1%CE%91%CE%9D%CE%A4%CE%91%CE%A3

⁶⁵ Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν.(1988), «Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα» Διαθέσιμο στο:

https://www.google.com.cy/?gfe_rd=cr&ei=Kt9NV8SmHO7S8Aersq7IDw&gws_rd=ssl#q=%CE%A5%CE%92%CE%95%CE%A4+1988+%CE%9C%CE%A0%CE%9F%CE%A5%CE%A1%CE%91%CE%9D%CE%A4%CE%91%CE%A3

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι τα αποτελέσματα όπως παρουσιάστηκαν στις δύο μεγάλες έρευνες σε Κυπριακό και Ελληνικό Δημόσιο, οδηγούν σχεδόν σε ίδια αποτελέσματα, αναμενόμενα θα έλεγε κανείς, λόγο παρόμοιων καταστάσεων που επικρατούν. Το ελπιδοφόρο μήνυμα που υπάρχει στις έρευνες αυτές είναι το ότι, υπάρχουν αρκετοί παράγοντες, πέραν από οικονομικής φύσης κίνητρα, τα οποία αποκλείονται υπό τις παρούσες οικονομικές συνθήκες, που θα μπορούσαν να παρακινήσουν τους εργαζομένους του δημοσίου. Ωστόσο, φαίνεται αυτά να μην αξιοποιούνται, τουλάχιστο στο βαθμό που θα ήταν απαραίτητο, ώστε να συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας του Δημοσίου. Τελικά, τι είναι αυτό που εμποδίζει την αξιοποίηση την παρακίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο;

Συχνά η ερώτηση αυτή απαντιέται από πολλούς, χωρίς ιδιαίτερη μελέτη και εις βάθος εξέταση, ότι ο θεσμός της μονιμότητας, που αποτελεί ίσως και την βασικότερη διαφορά μεταξύ εργαζομένων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, ευθύνεται για την μειωμένη παρακίνηση των εργαζομένων του πρώτου.

Ο μόνιμος και άρρηκτος δεσμός του υπαλλήλου με τη θέση του είναι το κύριο εννοιολογικό χαρακτηριστικό της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων,⁶⁶ ο οποίος στη συνείδηση των πολιτών αλλά και των υπόλοιπων εργαζομένων, θεωρείται ότι αποτελεί αδικαιολόγητο προνόμιο, το οποίο έχει μεγάλη ευθύνη για το νωχελικό δημόσιο τομέα και την αναποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.⁶⁷

Στην επόμενη ενότητα γίνεται εκτεταμένη εξέταση του θεσμού της μονιμότητας σε Ελλάδα και Κύπρο, με αναφορά ως προς τον θεσμό αυτό της ισχύουσας κατάστασης σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, ώστε να εντοπιστεί εάν, η επιζητούμενη από τους εργαζομένους ασφάλεια που παρέχει στους δημοσίους υπαλλήλους η μονιμότητα, επηρεάζει αρνητικά την παρακίνηση των εργαζομένων και αφαιρεί από τα χέρια της δημόσιας διοίκησης τα εργαλεία που θα μπορούσαν να κινητοποιήσουν τους εργαζομένους τους δημοσίου.

⁶⁶ <http://www.constitutionalism.gr/monimotita-argyropoulos/>

⁶⁷ <http://www.liberal.gr/arthro/41614/apopsi/arthra/prepei-na-arthei-i-monimotita-ton-dimosion-upallilon.html>

Κεφάλαιο 4: Ο θεσμός της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων

4.1: Ιστορική Αναδρομή του θεσμού της μονιμότητας

Ο θεσμός της μονιμότητας, εφαρμόζεται στο Κυπριακό χώρο, πηγάζει πρωτογενώς, από τα άρθρα του Κυπριακού Συντάγματος 122 και 125 και επεκτείνεται σύμφωνα με τον νόμο «Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμο του 1990 (1/1990) και στους Δημοκρατικούς Οργανισμούς.⁶⁸

Η ιστορική ανασκόπηση του θεσμού, πηγάζει από τον ελληνικό χώρο όπου νομοθετικά προβλέφθηκε την περίοδο του Χαρίλαου Τρικούπη και κατοχυρώθηκε συνταγματικά στο Σύνταγμα του 1911(αρθρο 103παρ.4Σ.), που έφεραν στη Βουλή οι Φιλελεύθεροι του Ελευθερίου Βενιζέλου.

Στόχος της, ήταν η προστασία των δημοσίων υπαλλήλων από τις απολύσεις που υφίσταντο εξαιτίας των πολιτικών τους πεποιθήσεων και λόγω των αλλαγών Κυβερνήσεων. Ο Χαρίλαος Τρικούπης με το νόμο ΑΠΣΓ της 19^{ης} Μαΐου 1884 «περί προσόντων και πειθαρχικής τιμωρίας των δημοσίων υπαλλήλων», δημιούργησε τις προϋποθέσεις για περιορισμό τόσο των κομματικών παρεμβάσεων⁶⁹ στις υπηρεσιακές μεταβολές των υπαλλήλων, όσο και της εξάρτησής τους από τους βουλευτές. Παράλληλα, ο ίδιος νόμος προέβλεπε αξιοκρατικά κριτήρια για την πρόσληψη και εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων, χωρίς όμως να κάνει αναφορά στη μονιμοποίησή τους. Η κυβέρνηση του Ελευθερίου Βενιζέλου έκρινε ότι η θεσμοθέτηση της μονιμότητας ήταν επιβεβλημένη καθώς εκείνη την εποχή οι δημόσιοι λειτουργοί ήταν έρμαια των κομμάτων και της βασιλικής εξουσίας που διόριζε ή έπαυε αυθαίρετα τους υπαλλήλους από τις θέσεις τους με κριτήριο κυρίως τις πολιτικές πεποιθήσεις τους.

Αυτή η χαοτική και αναξιοκρατική κατάσταση που οδηγούσε στην απόγνωση χιλιάδες υπαλλήλους διαμορφώνοντας ένα καθεστώς τρομοκρατίας και ανασφάλειας, έπρεπε να παταχθεί. Ο Ελευθέριος Βενιζέλος μονιμοποιώντας τους υπαλλήλους που διόρισαν προγενέστερες κυβερνήσεις, θα αποδείκνυε πως η δική του πρόθεση ήταν να πάντουν οι

⁶⁸ http://www.sigmalive.com/news/opinions_sigmalive/103612/i-gnomatefsi-tis-genikis-eisaggelias-gia-tin-monimotita

⁶⁹ Αγγελόπουλος Θ. (1923), «Δίκαιον των Πολιτικών Υπαλλήλων εν Ελλάδι», Αθήνα, Εκδ. Ραφτανή, Β έκδοση, σελ 17 -18 διαθέσιμο: <http://www.etdime.gr/%CE%92%CE%99%CE%92%CE%9B%CE%99%CE%9F%CE%98%CE%97%CE%9A%CE%97/%CE%92%CE%99%CE%92%CE%9B%CE%99%CE%9F%CE%98%CE%97%CE%9A%CE%97?limitstart=75>

συναλλαγές και να επιτρέψουν στους υπαλλήλους να ασχοληθούν με το λειτούργημά τους δίχως το άγχος μιας επικείμενης απόλυσης. Ο ίδιος καθώς δεν είχε ψηφοθηρικό όφελος από την εισαγωγή ετούτου του άρθρου στο Σύνταγμα, θα εξασφάλιζε για πρώτη φορά μια υγιή και σεβάσμια Δημόσια Διοίκηση.⁷⁰

Η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων ως γενική έννοια είναι συνυφασμένη, με μόνιμο και άρρηκτο δεσμό του υπαλλήλου με τη θέση του, εφόσον δεν υπάρχει υπαίτιος καταλογισμός σε βάρος του, που διαφοροποιεί το δεσμό αυτό και αίρει με την πειθαρχική διαδικασία το αμετακίνητο του υπαλλήλου από την θέση του.

Ειδικότερα στην Ελλάδα, η απρόσβλητη δημόσια υπαλληλική ιδιότητα με την έννοια της καταστατικής εγγύησης, θεμελιώνεται με δύο νομικούς τύπους, δηλαδή με το Σύνταγμα και το νόμο.

Το Σύνταγμα στο άρθρο 103 παρ.4 συνδέει τη μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων με την κατοχή των αντίστοιχων οργανικών θέσεων. Όμως, σύμφωνα με τη νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας, η προαναφερόμενη μονιμότητα επεκτείνεται και στους υπαλλήλους που κατέχουν θέσεις, οι οποίες από τη φύση τους εξυπηρετούν πάγιες και διαρκείς ανάγκες της υπηρεσίας. Έτσι, παρότι οι θέσεις εργασίας που κατέχουν υπάλληλοι μπορεί να μην ορίζονται από το νόμο ως οργανικές, οι θέσεις αυτές επειδή εξυπηρετούν πάγιες και διαρκείς ανάγκες καθίστανται τακτικές, σύμφωνα με την παραπάνω νομολογία και κατά συνέπεια οργανικές. Επομένως, οι υπάλληλοι που κατέχουν τις θέσεις αυτές για μεγάλο χρονικό διάστημα, θεωρούνται τακτικοί, δηλαδή μόνιμοι και τυγχάνουν της παρεχόμενης προστασίας από το Σύνταγμα.

Τέλος, συναφής με τη συνταγματική και νομοθετική κατοχύρωση της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων, είναι η θεωρία του διοικητικού δικαίου, η οποία παραδέχεται ότι η μονιμότητα αποτελεί ένα σύνολο εγγυήσεων που διασφαλίζονται από το Σύνταγμα και τους νόμους κατά των αυθαίρετων μεταβολών της υπηρεσιακής κατάστασης των δημοσίων υπαλλήλων από την πολιτική εξουσία. Οι υπηρεσιακές αυτές μεταβολές, στις οποίες αναφέρονται οι συνταγματικές και νομοθετικές εγγυήσεις είναι κυρίως: η μετάθεση, ο υποβιβασμός και η απόλυση του υπαλλήλου. Πιο συγκεκριμένα, κατά των αποφάσεων των

⁷⁰ <http://www.thinkfree.gr/%CF%84%CE%BF-%CE%BA%CE%BF%CF%85%CF%84%CE%AF-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CF%80%CE%B1%CE%BD%CE%B4%CF%8E%CF%81%CE%B1%CF%82-%CF%83%CF%85%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CE%BA%CE%B1/>

υπηρεσιακών συμβουλίων, που αφορούν τις υπηρεσιακές μεταβολές, παρέχεται η δυνατότητα προσφυγής στο Συμβούλιο της Επικρατείας.

Πριν από την θεσμοθέτηση του επικρατούσε το σύστημα των «λαφύρων» και η απόλυση των δημοσίων υπαλλήλων και ο διορισμός νέων, ήταν το γέρας του εκλογικού αγώνα για το κόμμα που θα αναλάμβανε την Κυβερνητική εξουσία. Συνεπώς, ο θεσμός της μονιμότητας πέρασε από πολλές φάσεις μέχρι να θεωρηθεί ως καταστατική εγγύηση.⁷¹

4.2: Ο ορισμός του Δημοσίου Υπαλλήλου και η Μονιμότητα

Ο ορισμός του Δημοσίου Υπαλλήλου, υπήρξε αντικείμενο πολλών συζητήσεων κατά το παρελθόν και η εξελικτική του πορεία ήταν μεγάλη. Τόσο στον Κυπριακό όσο και στον Ελληνικό χώρο επικράτησαν διάφορες απόψεις μέχρι την τελική διαμόρφωση του.

Στην αρχή ο ορισμός του δημοσίου υπαλλήλου, στην ελληνική επιστήμη, διατυπώθηκε το 1923 από τον καθηγητή Θ. Αγγελόπουλο: «Δημόσιοι Υπάλληλοι είναι τα έμμεσα όργανα του Κράτους τα διατελέσαντα εν άμεσο υπηρεσιακή, προαιρετική και πειθαρχική προς αυτό σχέση». Εν συνεχεία ο νόμος 1811/1951, ο οποίος αποτελεί τη βασική Νομοθετική Πράξη αποτύπωσης σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων που διέπουν το προσωπικό του Δημοσίου, στο άρθρο 1 παρ. 2 έθεσε τα θεμέλια για τον ορισμό του δημοσίου υπαλλήλου, υιοθετώντας τον αντίστοιχο ορισμό του καθηγητή Αγγελόπουλου με την προσθήκη του οικονομικού στοιχείου του μισθού, το οποίο περιόριζε την έκταση της έννοιας του δημοσίου υπαλλήλου.⁷²

Με τον ορισμό αυτό, ο δημόσιος υπάλληλος είναι όπως πραγματικά συμβαίνει έμμεσο όργανο του κράτους, βρίσκεται σε έμμισθη και υπηρεσιακή σχέση προς την Πολιτεία, γιατί διαφορετικά δεν θα μπορούσε να εκπληρώσει την αποστολή του, έχει άμεση προαιρετική σχέση με την Πολιτεία, που του επιτρέπει σε κάθε στιγμή να παραιτηθεί και τέλος υπόκειται σε πειθαρχική σχέση, που σημαίνει ότι δεν έχει ανευθυνότητα, αλλά ως υπεύθυνο όργανο της πολιτείας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπόκειται στην κατασταλτική δράση της πολιτείας.

⁷¹ Σταματοπούλου Σ. (2004), «Τα συνταγματικά δικαιώματα των Δημοσίων Υπαλλήλων», Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

⁷² Αγγελόπουλος Θ. (1923), «Δίκαιον των Πολιτικών Υπαλλήλων εν Ελλάδι», Αθήνα, Εκδ. Ραφτανή, διαθέσιμο: <http://www.etdime.gr/%CE%92%CE%99%CE%92%CE%9B%CE%99%CE%9F%CE%98%CE%97%CE%9A%CE%97/%CE%92%CE%99%CE%92%CE%9B%CE%99%CE%9F%CE%98%CE%97%CE%9A%CE%97?limitstart=75>

Επισημαίνεται ότι, δημόσιοι υπάλληλοι είναι οι υπάλληλοι που υπάγονται στη διοίκηση, όχι όμως εκείνοι που υπάγονται στην νομοθεσία ή στη δικαιοσύνη. Συνεπώς, με την έννοια της εφαρμογής ενός συγκεκριμένου κλάδου δικαίου, σε μια συγκεκριμένη κατηγορία προσώπων, ο όρος δημόσιος υπάλληλος αποτελεί *terminus technicus*, που δεν περιλαμβάνει όλους τους υπαλλήλους της διοίκησης.

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι υπάρχει πολυμορφία της δημόσιας διοίκησης, πολυμορφία η οποία κρίνεται ότι αποτελεί σοβαρό εμπόδιο στα πλαίσια του κοινωνικού κράτους, για την δημιουργία ενός ενιαίου δικαίου. Ειδικότερά, όσον αφορά τον θεσμό της μονιμότητας και όπως θα δούμε στη συνέχεια, το βασικό πρόβλημα της σύγχρονης εποχής δεν είναι τόσο η δημιουργία ενός ενιαίου δημοσιοϋπαλληλικού δικαίου, αλλά η ένταξη των δημοσίων υπαλλήλων στο ίδιο δίκαιο, στο οποίο υπάγονται και οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα.

Συνεπώς, η παροχή εργασίας στο κράτος εργοδότη και όχι στον ιδιώτη εργοδότη, δεν θα πρέπει να αποτελεί λόγο άνισης μεταχείρισης εργαζομένων και παροχή προνομίων σε λίγους. Κρίνεται λοιπόν σκόπιμο στη παρούσα διπλωματική να εξετάσουμε, πέραν από τους ιστορικούς λόγους θεσμοθέτησης της νομιμότητας για τους δημοσίους υπαλλήλους, τις σύγχρονες απόψεις που συνηγορούν υπέρ τις αναγκαιότητας διατήρησης του θεσμού καθώς επίσης και τους λόγους που αποδίδουν μεγάλο μέρος της χαμηλής παρακίνησης των εργαζομένων και κατ'επέκταση της χαμηλής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του δημοσίου στην ύπαρξη του εν λόγω θεσμού.

4.3: Ο θεσμός της μονιμότητας ως αναγκαιότητα στη σύγχρονη και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση.

Οι υπέρμαχοι της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων, υποστηρίζουν ότι η συνταγματική κατοχύρωση της μονιμότητας, συνέβαλε στην καθιέρωση της αρχής του «Κράτους δικαίου», που επιβεβαιώνεται με τη νομιμότητα και τη συμμόρφωση της δημόσιας διοίκησης με τους απαραίτητους κανόνες και αρχές του δικαίου.

Ακόμα και στις μέρες μας, ο βασικός λόγος που κρίνεται ως αναγκαιότητα η ύπαρξη της μονιμότητας στο δημοσίον, εξακολουθεί να είναι η ανεξαρτησία των θέσεων του δημοσίου από τις εναλλαγές των κομμάτων στην εξουσία. Με αυτό τον τρόπο θεωρείται ότι διασφαλίζεται η δημοκρατία, αφού, παρά τις οποιεσδήποτε εναλλαγές κομμάτων στο πολιτικό στίβο, η δημόσια διοίκηση εξακολουθεί να απαρτίζεται από άτομα διάφορων πολιτικών κομμάτων, με αποτέλεσμα να διατηρείται η πολυμορφία και η πολυφωνία στους

κόλπους της δημόσιας διοίκησης και να συντηρείται ο αντίλογος στις προσταγές τις εκάστοτε κυβέρνησης. Με τον τρόπο αυτό οι δημόσιοι υπάλληλοι εξακολουθούν να έχουν τη δυνατότητα να διαφωνούν και να προβάλλουν αντίσταση σε ενδεχόμενες, παράνομες ή και αντισυνταγματικές εντολές της δημόσιας διοίκησης. Σε διαφορετική περίπτωση, το αποτέλεσμα της οποιασδήποτε εκλογικής αναμέτρησης θα αναβίωνε συνθήκες που επικρατούσαν πριν από το 1911 στην Ελλάδα, όπου στην ιστορική πλατεία Κλαυθμώνος, η οποία ήταν η πλατεία κλαυθμών και οδυρμών, κάθε φορά που άλλαζε η Κυβέρνηση, για έπαιρνε σάρκα και οστά καθώς θα παύονταν οι υπάλληλοι οι οποίοι είχαν διοριστεί από την προηγούμενη Κυβέρνηση και θα διορίζονταν «οι κομματικοί φίλοι» της νέας κυβέρνησης, που θα ήταν πρόσωπα της δικής της εμπιστοσύνης.

Παράλληλα, όπως έχουμε περιγράψει σε προηγούμενη ενότητα, μετά από μελέτη ερευνών που έχουν γίνει στο δημόσιο για σκοπούς παραγωγικότητας, ο βασικός λόγος που τα άτομα επιλέγουν να εργάζονται στο δημόσιο είναι η ασφάλεια που τους παρέχει. Συνεπώς αποτελεί εσφαλμένη αλλά και επικίνδυνη αντίληψη ότι η κατάργηση της μονιμότητας στο δημόσιο, θα συμβάλει στην ευελιξία και την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης, αφού ένα τέτοιο γεγονός, θα οδηγούσε σε υπηρεσιακή ανασφάλεια των δημοσίων υπαλλήλων και θα αποτελούσε αντικίνητρο⁷³ για την απόδοσή τους, ενώ θα συντελούσε, ενδεχομένως στη μείωση της πολιτικής ουδετερότητας. Αντίθετα, η ενδυνάμωση της υπηρεσιακής κατάστασης των δημοσίων υπαλλήλων, που είναι συνακόλουθη της συνταγματικής και νομοθετικής κατοχύρωσης της μονιμότητας, συμβάλλει στη μεγαλύτερη διακριτική ευχέρεια στην άσκηση του διοικητικού έργου των δημοσίων υπαλλήλων. Επιπλέον, η μονιμότητα συνεισφέρει σημαντικά οφέλη στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, που αποτελεί την πεμπτουσία της δημόσιας διοίκησης.

Ακολούθως, η μειωμένη προστασία της υπηρεσιακής κατάστασης των δημοσίων υπαλλήλων ή η ενδεχόμενη κατάργηση της συνταγματικής και νομοθετικής κατοχύρωσης της μονιμότητας, θα κατευθύνει τους δημοσious υπαλλήλους στα πολιτικά κόμματα. Έτσι, θα αναζητήσουν αρωγή και υποστήριξη σε αυτά, με συνέπεια την εξάρτηση και τη μεταβολής τους από όργανα που υπηρετούν το λαό και τη βούληση του Κράτους, σε εκτελεστές εξυπηρέτησης της θέλησης των κομμάτων. Κατ' αυτόν όμως τον τρόπο θα υπάρξει πλήρης

⁷³ Ραμματά Μ. (2005), «Η διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων ως συνιστώσες του εκσυγχρονισμού στη δημόσια διοίκηση», π. Διοικητική Ενημέρωση, τχ. 32, Ιανουάριος - Φεβρουάριος - Μάρτιος, σελ. 20 Διαθέσιμο στο: <http://docplayer.gr/134394-Einai-koinos-topos-oti-to-uegalytero-kefalaio-se-kathe-organisuo-1-apoteloy-n-oi-anthropoi.html>

κομματικοποίηση των δημοσίων οργάνων, με πολλά τα αρνητικά επακόλουθα, που επισώρευσαν τόσα δεινά στο δημόσιο βίο, πριν από την κατοχύρωση της μονιμότητας. Συγκεκριμένα, η κομματική εξάρτηση των δημοσίων υπαλλήλων θα έχει ως άμεσο επακόλουθο συμπεριφορές που αντιστρατεύονται τις βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν τις πράξεις των διοικητικών οργάνων, μεταξύ των οποίων είναι, η αρχή της νομιμότητας, του κοινωνικού κράτους δικαίου, της αναλογικότητας, του δημόσιου συμφέροντος κ.α.

Ένα ακόμη επιχείρημα υπέρ της μονιμότητας στο προσωπικό του Δημοσίου Τομέα είναι η μείωση των δημοσίων δαπανών η οποία προκύπτει κυρίως από το ότι, η ύπαρξη σταθερού αριθμού υπαλλήλων συνεπάγεται μικρότερο αριθμό ατόμων οι οποίοι αξιώνουν το ελάχιστο δικαίωμα σύνταξης.⁷⁴ Αυτό είχε υποστηρίξει η κοινοβουλευτική επιτροπή επί του προϋπολογισμού του 1907, η οποία επισήμαινε ότι: «λόγω της μη μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων και των συνεπαγομένων αθρόων μεταβολών προσωπικού, υπάρχει κολοσσιαίος αριθμός δικαιουμένων σύνταξη»⁷⁵. Επιπρόσθετα, την μείωση των δημοσίων δαπανών που οφείλονται στο καθεστώς μονιμότητας ενισχύει το επιχείρημα ότι ο μικρός αριθμός εναλλαγής των δημοσίων υπαλλήλων, συνεπάγεται λιγότερα έξοδα εκπαίδευσης και γενικότερα προσαρμογής του προσωπικού, καθώς επίσης και λιγότερα έξοδα οδοιπορικών, που πρόσθεταν οι τιμωρητικές μεταθέσεις προσωπικού, πριν από την επικράτηση του θεσμού.

Επιπλέον, η σταθεροποίηση της απασχόλησης του υπαλληλικού δυναμικού του δημοσίου τομέα, υποστηρίζεται ότι παράγει εμπειρία και αυτή με την σειρά της παρακινεί τα άτομα, τα οποία διακατέχονται από αυτοπεποίθηση και υποδεικνύουν ζήλο στα καθήκοντα τους.

Ταυτόχρονα, η ύπαρξη μονιμότητας στις τάξεις του δημοσίου, πέραν από την ασφάλεια που προσδίδει στους εργαζόμενους, διασφαλίζει και στον πολίτη το αίσθημα της σταθερότητας και της παγιότητας της δημόσιας διοίκησης, συμβάλλοντας έτσι, στην εξισορρόπηση των ρόλων του πολιτικού και υπηρεσιακού παράγοντα στη λειτουργία της κρατικής μηχανής.

Επίσης, η μονιμότητα είναι άμεσα συνδεδεμένη, με την υποκειμενική και μεροληπτική στάση των οργάνων του κράτους, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, για αυτό η άρση του θεσμού αυτού, θα προκαλούσε ανεπάρκεια της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών και δυσλειτουργία στην εξυπηρέτηση των πολιτών.

⁷⁴ Ανδρεάδης Α. (1939) « Η Ελληνική Δημόσια Οικονομία από του συμβιβασμού μέχρι των Βαλκανίων πολέμων», Αθήνα, **Εκδ. Εργα**, σελ 541

⁷⁵ <https://enthemata.wordpress.com/2014/03/23/npotamianos/>

Συνοψίζοντας, οι προστάτες της νομιμότητας, υποστηρίζουν ότι, ενδεχόμενη κατάργηση της, θα συντελέσει στην αποδιοργάνωση της κρατικής μηχανής και στον αποπροσανατολισμό των δημοσίων λειτουργών, από την διαδραμάτιση του δημοσιούπαλληλικού τους ρόλου, στη γενίκευση των πελατειακών σχέσεων, του ρουσφετολογικού συστήματος, στην ευνοιοκρατία, στην κομματική φαυλοκρατία, οδηγώντας έτσι, στην αναξιοκρατία και τελικά στην διαφθορά της δημόσιας διοίκησης.

Αναφορικά με την σχέση της μονιμότητας και της παρακίνησης των εργαζομένων, είναι εμφανές ότι δεν υπάρχει στενή σύνδεση, εφόσον στα προαναφερθέν πλεονεκτήματα, μόνο η μακροχρόνια εμπειρία και η ασφάλεια, λόγω της υπάρχουσας μονιμότητας μπορεί να παρακινήσει τα άτομα και να έχει κάποια αποτελέσματα στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Η εμπειρία, λόγω της αυτοπεποίθησης που προσδίδει, μπορεί να συμβάλει ώστε οι υπάλληλοι να παρέχουν πιο ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες (αποδοτικότητα), σε λιγότερο χρόνο (αποτελεσματικότητα) και η ασφάλεια, παρακινεί τα άτομα κυρίως γιατί αυξάνει την επαγγελματική ικανοποίησή τους.

Στη συνέχεια θα διερευνήσουμε κατά πόσο η σχέση παρακίνησης και μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων, βρίσκεται σε αντίστροφη παρά σε αναλογική σχέση. Οι περισσότεροι θεωρούν ότι η ύπαρξη μονιμότητας αποτελεί ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες του χαμηλού βαθμού παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο αφενός γιατί στερεί από τα άτομα που βρίσκονται σε διοικητικές θέσεις την δυνατότητα χρησιμοποίησης αρκετών από των πρακτικών και θεωρειών παρακίνησης των εργαζομένων (π.χ προαγωγή σύμφωνα με τα χρόνια υπηρεσία και όχι με την απόδοση, αύξηση μισθού ανάλογα με την κλίμακα μισθοδοσίας και όχι ως επιβράβευση – παρακίνηση για σωστή εργασιακή συμπεριφορά) και αφετέρου γιατί ο υπερπροστατευτισμός που παρέχει στο δημόσιο υπάλληλο, σε όλες τις διοικητικές βαθμίδες, με τα χρόνια υπηρεσίας, συμβάλει στον αποπροσανατολισμό του δημοσίου υπαλλήλου από τον στόχο και την αποστολή του, τον καθιστά οκνηρό και τελικά αναποτελεσματικό.

4.4: Ο θεσμός της μονιμότητας ως ανασταλτικός παράγοντας της παρακίνησης, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα.

Στον αντίποδα λοιπόν της μονιμότητας βρίσκονται αυτοί που την κατηγορούν ότι συνδέεται με τα συμπτώματα της διοικητικής παθογένειας, της γραφειοκρατίας, της αναποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και ότι λειτούργησε ως ατιμωρησία και συμβάλλει τελικά στην αναξιοκρατία.

Υποστηρίζουν ότι η μονιμότητα θεσμοθετήθηκε σε μια περίοδο που θεωρήθηκε επιβεβλημένη, όμως σήμερα τα δεδομένα έχουν αλλάξει και θα πρέπει ο θεσμός αυτός να επανεξεταστεί.

Σημαντικό επιχείρημα εναντίον της μονιμοποίησης στο δημόσιο αποτελεί η ευρέως διαδεδομένη αντίληψη, ότι, η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων εξελίχθηκε σε συνώνυμο της μη αξιολόγησης, της ατιμωρησίας και προκαλεί αναξιοκρατίας και άδικη μεταχείριση στις τάξεις των εργαζομένων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

Ιδιαίτερα, πριν από την λειτουργία, ειδικών υπηρεσιών επιλογής προσωπικού σε Ελλάδα και Κύπρο και συγκεκριμένα έως το 1995 όπου και θεσπίστηκε το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) για την Ελλάδα και το 1990 η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας για την Κύπρο (Ε.Δ.Υ), δεν υπήρξε καμιά νομική μέριμνα ώστε να γίνεται προσεκτική αλλά κυρίως αξιοκρατική επιλογή στις προσλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων. Οι γραπτοί διαγωνισμοί που διενεργήθηκαν ήταν ελάχιστοι, για την αντικειμενική επιλογή υπαλλήλων, που θα στελέχωνε τις κυβερνητικές θέσεις, με βάση τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα τους ενώ ταυτόχρονα, συνεχίζονταν οι αθρόες προσλήψεις παραθυρόθεν.

Ωστόσο, παρά την βελτίωση στη διαδικασία πρόσληψης των υπαλλήλων στη δημόσια υπηρεσία, η άδικη μεταχείριση φαίνεται να συνεχίζεται εξ αιτίας της μονιμότητας, αφού στον ιδιωτικό τομέα οι συνθήκες εργασίας είναι ανταγωνιστικές, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται καθημερινά βάση μετρίσιμων και συγκεκριμένων στόχων, ενώ οι απολύσεις είναι συχνό φαινόμενο και οφείλονται:

1. είτε σε οικονομική αδυναμία της επιχείρησης να αντεπεξέλθει στις οικονομικές της υποχρεώσεις απέναντι στους εργαζομένους της, όπως έχει συμβεί στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια όπου πάνω από ένα εκατομμύριο εργαζόμενοι έχουν χάσει την εργασία τους, και
2. Στο γεγονός ότι ο εργαζόμενος που χάνει τη δουλειά του, αποδείχθηκε τελικά ανεπαρκής.⁷⁶

Αντίθετα, ένας δημόσιος υπάλληλος, που καταφέρνει να εισέλθει στο δημόσιο (συχνά με μη αξιοκρατικό τρόπο), καλύπτεται από το πέπλο της μονιμότητας και παρά την ελάχιστη

⁷⁶ <http://www.liberal.gr/arthro/41614/apopsi/arhra/prepei-na-arthei-i-monimotita-ton-dimosion-upallilon.html>

προσπάθεια και ανταπόδοση έργου που έχει σε σχέση με τις απολαβές του, ωστόσο, δεν διατρέχει κανένα κίνδυνο οδηγώντας τελικά σε μια νοοτροπία που κάνει το δημόσιο νωχελικό, αντιπαραγωγικό, γραφειοκρατικό, αναποτελεσματικό και κυρίως κοστοβόρο, που σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση σε αρκετές χώρες, κατέληξε μη βιώσιμο. Υποστηρίζουν ότι οι άνθρωποι αυτοί δεν αξιολογήθηκαν ποτέ ουσιαστικά και είναι φυσικό να παρουσιάζουν μια ρευστή εικόνα, χωρίς μεθοδικότητα, συντονισμό, συνέπεια και αποτελεσματικότητα, καθώς οι ικανότητες και οι γνώσεις της πλειοψηφίας των υπαλλήλων κρίνονται ως αποκαρδιωτικές.

Επιπλέον, οι πιο αυστηροί επικριτές της μονιμότητας θεωρούν ότι έχει τεράστια ευθύνη για την οικονομική κατάσταση, τα πολλά οικονομικά αδιέξοδα και τα μνημόνια σε Ελλάδα και Κύπρο. Υποστηρίζουν ότι, το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι δύο αυτές χώρες, πηγάζει από το κόστος και τον τρόπο λειτουργίας του δημοσίου και το κατηγορούν ότι, καταναλώνει τους πόρους που παράγονται από τον ιδιωτικό τομέα.

Απαιτούν άρση της μονιμότητας το συντομότερο, ώστε να αλλάξει ο τρόπος λειτουργίας του δημοσίου τομέα και η παραγωγικότητά του ώστε να μπορέσει να εφαρμοστούν αποτελεσματικές μέθοδοι παρακίνησης του προσωπικού, να ανακάμψει ουσιαστικά η οικονομία και να αυξηθεί το ΑΕΠ σε τέτοιο βαθμό που θα μεταβάλλει ουσιαστικά στην ευημερία του μέσου πολίτη. Πιέζουν για βαθιές μεταρρυθμιστικές αλλαγές και τόλμη από την πολιτική ηγεσία αλλά και από τους πολίτες, ώστε να απαιτήσουν κι αυτοί τις βαθιές αλλαγές οι οποίες κρίνονται επιτακτικές από το κράτος και την οικονομία, για να επιτευχθεί βελτίωση του επιπέδου της ποιότητας ζωής όλων των πολιτών.

Παρατηρούμε λοιπόν δύο διαμέτρου αντίθετες απόψεις ως προς την σχέση μονιμότητας, παρακίνησης - αποτελεσματικότητας του δημοσίου. Την ίδια στιγμή που οι υποστηρικτές της θεωρούν ότι συμβάλει στη μείωση των δαπανών του κράτους λόγω μείωσης συντάξιμων ωφελημάτων, εκπαίδευσης, οδοιπορικών, κλπ οι πολέμιοι της, της φορτώνουν μεγάλο μέρος της οικονομικής κρίσης λόγω ελλιπούς αξιολόγησης, σύνδεσης απόδοσης - αποτελεσμάτων και παρακίνησης. Την ίδια στιγμή που η μονιμότητα πιστώνεται με υψηλή παραγωγικότητα και επιτάχυνση των διαδικασιών λόγω της συσσωρευμένης εμπειρίας που προσδίδει η μόνιμή θέση πολλών ετών, χρεώνεται και χαρακτηρίζεται ως αδικαιολόγητο προνόμιο που απολαμβάνουν ανέκιστα «βύσματα». Την ίδια στιγμή που η ασφάλεια στην εργασία παρακινεί τα άτομα να εργάζονται πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά, αποτελεί ταυτόχρονα

και τον λόγο που οι εργαζόμενοι του Δημοσίου απολαμβάνουν ισόβια το απυρόβλητο της μονιμότητας και τα λοιπά οφέλη, χωρίς ιδιαίτερο εργασιακό μόχθο.

Αλήθεια, πως τελικά επηρεάζει η μονιμότητα την παρακίνηση; Θα πρέπει να αρθεί για να κινητοποιηθούν τα άτομα του Δημοσίου τομέα; Είναι αυτή η μεταρρύθμιση που θα συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποτελεσματικότητας του δημοσίου Τομέα;

Πριν καταλήξουμε σε συμπεράσματα και απαντήσουμε τα πιο πάνω ερωτήματα, κρίνω σκόπιμο να εξετάσουμε τι ισχύει για το θεσμό αυτό σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ώστε η προσέγγιση του θέματος να είναι σφαιρική και να εντοπιστεί η πραγματική σχέση παρακίνησης, αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και μονιμότητας.

4.5: Ο θεσμός της μονιμότητας στην Ευρώπη.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο θεσμός της μονιμότητας σε Ελλάδα και Κύπρο προστατεύεται από το Σύνταγμα στα άρθρα 103 παρ.4 και 122, 125 αντίστοιχα, και ορίζουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι που κατέχουν οργανικές θέσεις είναι μόνιμοι και δεν απολύονται από την υπηρεσία τους. Επιπλέον, η μονιμότητα καθιερώνεται με τη δικαστική προστασία που παρέχεται στους δημοσίους υπαλλήλους, από τα διοικητικά δικαστήρια, από διώξεις και κυρίως για λόγους πολιτικούς.

Η προστασία της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων, αποτελεί έργο των διοικητικών δικαστηρίων, στα οποία ασκούν το ένδικο μέσο της προσφυγής, οι δημόσιοι υπάλληλοι, σε όλες τις χώρες της Ευρώπης, που διώκονται παράνομα και αδικαιολόγητα και ειδικότερα στην περίπτωση όπου η δίωξη ενδεχόμενα οδηγήσει στην ποινή της οριστικής παύσης, από τα υπηρεσιακά καθήκοντα.⁷⁷

Επομένως, σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες η προστασία της μονιμότητας αποτελεί έργο των διοικητικών δικαστηρίων, στα οποία αναζητούν ένδικη προστασία οι προσφεύγοντες δημόσιοι υπάλληλοι, για τις όποιες διώξεις, οι οποίες μπορεί ακόμη να καταλήξουν και στην απόλυση από την υπηρεσία.

Συνεπώς, η μονιμότητα διακρίνεται σε συνταγματική και κοινή. Η συνταγματική παρέχει μεγαλύτερη προστασία από την κοινή, γιατί καταργείται με αλλαγή του Συντάγματος ή με συντακτικές πράξεις που έχουν ίση τυπική ισχύ με τις συνταγματικές διατάξεις και εκδίδονται σε ανώμαλες περιόδους, από σφετεριστές της εξουσίας, ενώ η κοινή αναφέρεται

⁷⁷ Κόντης Θ. (2001), « Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση», Αθήνα, Εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική, σελ 191

συνήθως και ως νομοθετική κατοχύρωση. Η νομοθετική κατοχύρωση δεν είναι ίδιου τυπικού κύρους με τη συνταγματική, καθότι καταργείται οποτεδήποτε με νεότερο κοινό νόμο και κατά συνέπεια δεν παρέχει αυξημένη κατοχύρωση.

Αξίζει πάντως να αναφερθεί ότι η κατοχύρωση της υπαλληλικής μονιμότητας με νόμο αυξημένης συνταγματικής παγίωσης, αποτελεί Ελληνική και Κυπριακή αποκλειστικότητα και δεν συναντάται σε καμία άλλη χώρα της Ευρώπης, της Ασίας ή των Ηνωμένων Πολιτειών, όπου η υπαλληλική μονιμότητα ορίζεται μόνο από τους υπαλληλικούς κώδικες, αφήνοντας μεγάλη ευχέρεια στην πολιτεία να δράσει ακαριαία για την αποκατάσταση της νομιμότητας σε περίπτωση ατασθαλιών. Η ερμηνεία αυτής της ουσιώδους διαφοράς έγκειται στην τήρηση των δημοσιοϋπαλληλικών παραδόσεων καθώς και στην αδιάσειστη αρχή της φερεγγυότητας των κρατικών υπαλλήλων που επιλέγονται με αυστηρές διαδικασίες και σκληρή αξιολόγηση σε άλλες χώρες.⁷⁸

Ειδικότερα ως προς τον θεσμό της μονιμότητας στις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες⁷⁹:

Στην Αγγλία, δεν προβλέπεται ούτε από το Σύνταγμα ούτε από τον κοινό νόμο, αλλά καθιερώθηκε ως εθιμική παραδοχή του θεσμού και με το πέρασμα του χρόνου απόκτησε αυξημένο κύρος. Αν και ισχύει μονιμότητα για τους περισσότερους δημοσίους υπαλλήλους, ωστόσο τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί σε σημαντικά βαθμό οι συμβασιούχοι και οι μερικώς απασχολούμενοι εργαζόμενοι και οι προσλήψεις στο δημόσιο γίνονται και με συνέντευξη.

Στην Ισπανία, η μονιμότητα διασφαλίζει το δικαίωμα της κατοχής μίας οργανικής θέσης με συγκεκριμένο βαθμό, με συνέπεια οι δημόσιοι υπάλληλοι να έχουν τη δυνατότητα με την έκδοση των σχετικών διοικητικών πράξεων να μετακινηθούν από μία θέση στην άλλη, στα πλαίσια της διοικητικής και οργανωτικής πυραμίδας, που αποτυπώνεται-καταγράφεται στον Οργανισμό Εσωτερικής υπηρεσίας του Υπουργείου.

Στη Δανία, ο δημόσιος τομέας διακρίνει μεταξύ δύο κατηγοριών εργαζομένων, των δημοσίων υπαλλήλων (statutory civil servants) και των συμβασιούχων και υπάρχει ιδιαίτερο νομικό πλαίσιο, που ρυθμίζει τις διαφορές μεταξύ των δύο αυτών κατηγοριών.

⁷⁸ <http://www.thinkfree.gr/%CF%84%CE%BF-%CE%BA%CE%BF%CF%85%CF%84%CE%AF-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CF%80%CE%B1%CE%BD%CE%B4%CF%8E%CF%81%CE%B1%CF%82-%CF%83%CF%85%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CE%BA%CE%B1/>

⁷⁹ <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=166839>

Στην Ολλανδία, η μονιμότητα εξαρτάται από το εργατικό δίκαιο. Σε γενικές γραμμές, η σύμβαση ενός χρόνου αυτομάτως μετατρέπεται σε σύμβαση αορίστου χρόνου μετά τη συμπλήρωση τριών ετών εργασίας. Βεβαίως η σύμβαση ενός έτους μπορεί κάλλιστα να μετατραπεί σε σύμβαση αορίστου χρόνου αν υπάρχει καλή συνεργασία. Αξιοσημείωτο είναι το ότι, ένας στους οκτώ εργαζομένους δουλεύει στον δημόσιο τομέα, οι γενικοί διευθυντές παραμένουν όταν αλλάζει η κυβέρνηση και ότι υπάρχει σαφής διαχωρισμός ανάμεσα στην πολιτική ελίτ και στο δημόσιο τομέα.

Στο Βέλγιο, υπάρχουν τρεις κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων: *statutaire*, *mandataire* και *contractuel*. Οι *statutaire* δεν έχουν σύμβαση εργασίας αλλά δουλεύουν σύμφωνα με τους κανόνες ενός καταστατικού, οι *statutaires* που κατέχουν μόνιμη θέση και αποκαλούνται και *nommis* και οι *contractuel* που δουλεύουν στο δημόσιο με κανονική σύμβαση εργασίας αορίστου ή ορισμένου χρόνου και έχουν περιορισμένες οι δυνατότητες ανάπτυξης της σταδιοδρομίας τους.

Στην Ιρλανδία υπάρχει μονιμότητα τόσο στον στενό όσο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και δεν αλλάζει κανένας γενικός διευθυντής σε αλλαγή κυβέρνησης.

Στην Φιλανδία ισχύει η μονιμότητα, ωστόσο υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες που μπορεί να οδηγήσουν έναν μόνιμο υπάλληλο εκτός δημοσίου. Και σε αυτή τη χώρα όταν αλλάζουν οι κυβερνήσεις, αυτοί που αλλάζουν μόνο στα υπουργεία, είναι ο υπουργός και οι σύμβουλοί του.

Στη Σουηδία, οι δημόσιες υπηρεσίες διέπονται από ένα αποκεντρωμένο καθεστώς, ενώ είναι χαρακτηριστικό ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι σχεδόν ουδέποτε απεργούν. Ουσιαστικά δεν υπάρχει μονιμότητα ούτε στον στενό ούτε στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Ακόμη και το μόνιμο προσωπικό μπορεί να απολυθεί σε περίπτωση που αυτό κριθεί απαραίτητο. Μόνο κάποιες ομάδες υπαλλήλων απολαμβάνουν το προνόμιο της μονιμότητας, για παράδειγμα οι δικαστές οι οποίοι μπορεί να απολυθούν μόνο αν διαπράξουν κάποιο έγκλημα.

Στη Γερμανία, αν και οι περισσότεροι υπάλληλοι στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα είναι μόνιμοι, ωστόσο, με νόμο που ψηφίστηκε προσφάτως, οι νεοπροσληφθέντες στις γερμανικές ΔΕΚΟ δεν απολαμβάνουν το προνόμιο της μονιμότητας και το εργασιακό τους καθεστώς είναι ίδιο με αυτό του ιδιωτικού τομέα. Πάντως, το τελευταίο διάστημα η γερμανική κυβέρνηση προσπαθεί να άρει τη μονιμότητα στο μεγαλύτερο μέρος του δημόσιου τομέα (πλην δασκάλων, αστυνομικών, πυροσβεστικής), ωστόσο οι αντιδράσεις

των εργαζομένων δεν έχουν επιτρέψει μέχρι στιγμής να γίνει κάποια αλλαγή προς αυτήν την κατεύθυνση.

Στην Πορτογαλία, ισχύει η μονιμότητα τόσο στον στενό όσο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων αντιστοιχεί στο 14,2% του ενεργού πληθυσμού.

Στην Αυστρία, στον δημόσιο τομέα απασχολούνται τόσο μόνιμοι υπάλληλοι όσο και συμβασιούχοι. Οι τελευταίοι αποτελούν τη μειοψηφία, ωστόσο τα τελευταία χρόνια ο αριθμός τους έχει αυξηθεί σημαντικά. Οι προσλήψεις γίνονται με γραπτούς και προφορικούς διαγωνισμούς, ενώ ελέγχεται και η προσωπικότητα των υποψηφίων. Η ανέλιξη των υπαλλήλων εξαρτάται από την ίδια την υπηρεσία και όχι από τα χρόνια υπηρεσία (όπως ισχύει στην Κύπρο και Ελλάδα).

Στην Ιταλία ισχύει η μονιμότητα τόσο στον στενό όσο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα αλλά από το 1990 έχουν αρχίσει προσπάθειες μεταρρύθμισης των εργασιακών σχέσεων στον δημόσιο τομέα (Νόμος Bassarini 59/97). Στον ίδιο νόμο προβλέφθηκαν η χρήση συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου, προσωρινής εργασίας και ελαστικοποίησης των εργασιακών σχέσεων, σε συνδυασμό με χορήγηση αρμοδιοτήτων σε περιφέρειες.

Στην Γαλλία, η κατοχύρωση της μονιμότητας δημοσίων υπαλλήλων συνδέεται με τις παραδόσεις του δημοσιοϋπαλληλικού βίου που θεωρούνται αξιολάτρευτες, με αποτέλεσμα ουδέποτε μέχρι σήμερα εγέρθηκε θέμα της μονιμότητας, ούτε κατάργησής της. Ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων ανέρχεται σε 5 εκατ., εκ των οποίων τα 4 εκατ. είναι μόνιμοι και οι υπόλοιποι συμβασιούχοι αορίστου χρόνου. Εξάλλου, σε ορισμένες θέσεις στις οποίες απαιτείται η στελέχωση με εξειδικευμένο προσωπικό υπογράφονται συμβάσεις ορισμένου χρόνου. Οι προσλήψεις για τους μόνιμους υπαλλήλους γίνονται με εθνικές εξετάσεις, ενώ η επιλογή των συμβασιούχων πραγματοποιείται από τις ίδιες τις υπηρεσίες αναλόγως των προσόντων τους. Η ανέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων και η μετάθεσή τους σε ένα ανώτερο πόστο εξαρτάται από τα χρόνια εργασίας. Στην προκειμένη περίπτωση διενεργούνται εσωτερικές γραπτές εξετάσεις, ενώ λαμβάνεται υπ' όψιν και η επίδοση του υπαλλήλου που κρίνεται από τον διευθυντή του.

Αξίζει να διευκρινιστεί ότι στην Αγγλία και στη Γαλλία ισχύει το σύστημα της «γενικότητας» των υπηρεσιών, με συνέπεια να επιτρέπεται η μετακίνηση των υπαλλήλων από μια υπηρεσία σε άλλη υπηρεσία ακόμη και άλλου Υπουργείου. Επίσης, σε αρκετές

ευρωπαϊκές χώρες, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, παρέχεται η δυνατότητα ανάθεσης καθηκόντων άλλης δημόσιας θέσης που ευρίσκεται υψηλότερα στη διοικητική ιεραρχία, χωρίς να απολέσουν την προηγούμενη οργανική τους θέση. Στη Γερμανία, Γαλλία και Σουηδία, υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι δημόσιοι υπάλληλοι ασκούν καθήκοντα θέσεων, που η μία συνήθως είναι μόνιμη και στην οποία επιστρέφουν όταν απομακρυνθούν από τη δεύτερη.

Στη Ελλάδα σε πολλές περιπτώσεις γίνεται ανάθεση καθηκόντων π.χ. διοικητή, υποδιοικητή δημόσιου Οργανισμού σε ανώτερο υπάλληλο, που επιστρέφει στην αρχική (οργανική) του θέση, όταν απομακρυνθεί από τη δεύτερη.⁸⁰

⁸⁰ Chapman B. (1963), "The profession of Government" London, p 150-152

Συμπεράσματα

Μέσα από το ερευνητικό μέρος της παρούσας διπλωματικής, έχει εντοπιστεί και έχει αναφερθεί ένα σύνολο παραγόντων που μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους του δημοσίου τομέα, οι οποίοι φαίνεται να συνδέονται περισσότερο με ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και αυτοεκτίμησης, γεγονός που αποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο Τομέα παρακινούνται περισσότερο από ψυχολογικά και κοινωνικά κίνητρα και λιγότερο από οικονομικά. Ψηλά στην ιεραρχία, φαίνεται να βρίσκονται, τα χαρακτηριστικά του περιεχομένου της εργασίας και ειδικότερα η ποικιλία, η σπουδαιότητα των καθηκόντων, η αυτονομία εκτέλεσης και η αξιοποίηση μέσα από αυτήν, των ατομικών δυνατοτήτων του υπαλλήλου καθώς επίσης, η δίκαιη μεταχείριση, η απαίτηση για αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης, η στοχοθεσία, η σύνδεση των στόχων με την απόδοση και η ύπαρξη ηγετικών διευθυντικών στελεχών.

Συνεπώς, δεν αποτελεί εμπόδιο στη παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων η πρωτοφανής οικονομική κρίση που μαστίζει τον Κυπριακό και Ελληνικό χώρο, αφού αυτή μπορεί να επιτευχθεί χωρίς πρόσθετες οικονομικές παροχές και επιβαρύνσεις του κρατικού προϋπολογισμού.

Ταυτόχρονα, έχουν προσδιοριστεί μερικοί από τους σημαντικότερους παράγοντες, οι οποίοι θεωρούνται ανασταλτικοί στη παρακίνηση των εργαζομένων του δημοσίου, αποτελούν εμπόδιο σε οποιεσδήποτε προσπάθειες γίνονται προς τον σκοπό αυτό και εξηγούν τις κακοδαιμονίες της Δημόσιας Διοίκησης και το λόγο που το αναποτελεσματικό δημόσιο σε Κύπρο και Ελλάδα οδήγησε τους πολίτες σε ανυπέρβλητα προβλήματα. Μεταξύ αυτών είναι, η απουσία συστημάτων επιβράβευσης αποτελεσματικής εργασίας, η οργανωτική διάρθρωση (κάθετη δηλαδή κατανομή των δραστηριοτήτων της δημόσιας υπηρεσίας σε τμήματα και υπηρεσίες, με ομοιογενή λειτουργίες, αλληλοεξαρτώμενες εργασίας κλπ) και οι αναποτελεσματικές μέθοδοι πρόσληψης και ανέλιξης του προσωπικού, αφού παρά τις προσπάθειες που καταβλήθηκαν (ΕΔΥ – ΑΣΕΠ), οι προσλήψεις στο δημόσιο εξακολουθούν να αποτελούν εξόφληση «κομματικών γραμματίων» και να γίνονται βάση κομματικής ταυτότητας.

Σημαντικό ωστόσο συμπέρασμα που προκύπτει μέσα από την παρουσίαση των λόγων που καθιέρωσαν την μονιμότητα στο Δημόσιο, τα αποτελέσματα των ερευνών και την μελέτη του θεσμού αυτού στις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες είναι η απάντηση στο ερώτημα που επιδιώκει να απαντήσει η παρούσα διπλωματική, αναφορικά με την σχέση της παρακίνησης με την

μονιμότητα και την σύνδεση της με την μειωμένη παρακίνηση, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων.

Μέσα από την μελέτη που Κέντρου παραγωγικότητας Κύπρου («Κίνητρα και Προσδοκίες των εργαζομένων στην δημόσια υπηρεσία»), μπορεί να εντοπίστηκε ότι η ασφάλεια που παρέχει η μονιμότητα, αποτελεί το λόγο που οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να εργάζονται στο δημόσιο και αυτή φαίνεται να μην επηρεάζει την παρακίνηση των εργαζομένων, ωστόσο δεν εντοπίστηκε ότι αποτελεί ένα από τους ανασταλτικούς παράγοντες που αντιστρατεύονται την παρακίνηση.

Επιπρόσθετα, στην έρευνα Μπουραντά – Παπαλεξανδρή στο Ελληνικό Δημόσιο («Προσδιοριστικοί Παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των Εργαζομένων, στο Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα στην Ελλάδα»), αν και εντοπίστηκε ότι ο Δημόσιος Τομέας υστερεί έναντι του Ιδιωτικού Τομέα στην παρακίνηση των εργαζομένων αυτό οφείλεται και σχετίζεται, με πολλούς άλλους παράγοντες και όχι με το καθεστώς της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι επικρίσεις που δέχεται ο θεσμός αυτός, αναφορικά με την αρνητική επίδραση του στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων δεν αποδεικνύονται ερευνητικά. Αν και η έρευνα ως προς την σχέση παρακίνησης - μονιμότητας, δεν είναι εξαντλητική αξίζει να επισημανθεί ότι τα ευρήματα της είναι αρκετά αξιόπιστα, εφόσον και οι δύο έρευνες που περιγράφηκαν, αφορούν την παρακίνηση των εργαζομένων και όχι γενικότερα την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του Δημοσίου.

Προσωπικά θεωρώ ότι το θέμα που πρέπει να απασχολεί όλους είναι πως θα βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης με το λιγότερο δυνατό κόστος και όχι αν θα πρέπει ή όχι να αρθεί η μονιμότητα.

Επιπρόσθετα πιστεύω ότι αποδίδονται στη μονιμότητα ευθύνες από θύματα μνημονιακών πολιτικών, τα οποία προσπαθούν να εξηγήσουν με πρόχειρο και απλοϊκό τρόπο τα αίτια της υφιστάμενης κατάστασης, παραδομένα σε μια πολιτική μνησικακίας.

Μέσα από τους λόγους καθιέρωσαν την συνταγματική κατοχύρωση της μονιμότητας και με γνώμονα τις υφιστάμενες συνθήκες στη δημόσια διοίκηση (αναξιοκρατίας, ρουσφετολογίας, κακοδιαχείρισης κ.α.), είναι φανερό ότι η ενδεχόμενη άρση της μονιμότητας, ελλοχεύει σοβαρούς κινδύνους, τους σημαντικότερους εκ των οποίων παραθέτω στην συνέχεια.

- 1) Οι λόγοι που υπαγόρευαν την καθιέρωση της αρχής της μονιμότητας, ισχύουν και σήμερα. Ο κινδύνος αυθαίρετων επεμβάσεων στο εργασιακό καθεστώς των δημοσίων υπαλλήλων και η μείωση της πολιτικής ουδετερότητας της Δημόσιας Διοίκησης, είναι υπαρκτός, περισσότερο από ποτέ.

Η μονιμότητα θεσπίστηκε αφενός ως μέτρο διασφάλισης της προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας των δημοσίων υπαλλήλων από υπαγορεύσεις της κυβέρνησης και αφετέρου της συνέχειας της διοικητικής δράσης μέσω του περιορισμού των κομματικών παρεμβάσεων που επιδίωκε, αναπροσαρμογή στο στελεχιακό δυναμικό της Διοίκησης, με σκοπό την εξυπηρέτηση κομματικών συμφερόντων.

Σήμερα, αποδεικνύει σταθερά η εναλλαγή στην εξουσία διαφόρων κομματικών παρατάξεων και εξακολουθεί να ισχύει η μέθοδος της εξαγοράς ψήφων (των ιδίων και των συγγενών τους) με αντάλλαγμα μια θέση στον κρατικό μηχανισμό. Επίδοξοι «καρεκλοκένταυροι», αναμένουν την ανταμοιβή τους, ώστε να εξασφαλίσουν μια θέση στη πολιτική σκηνή, με αποτέλεσμα, ο χώρος της δημόσιας διοίκησης να αποτελεί, ένα οργανωμένο σύστημα αμοιβαίων εξυπηρετήσεων πολιτών - πολιτικών.

Ειδικότερα, αναφορικά με την παρακίνηση, θα είναι εξαιρετικά δύσκολο να διασφαλιστεί μέσα σε αυτές τις συνθήκες αξιόπιστο και αξιοκρατικό σύστημα πρόσληψης και αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.

- 2) Επιπρόσθετα, κάθε κυβερνητική αλλαγή θα συνοδευόταν από μια αλλαγή της στελέχωσης της δημόσιας διοίκησης, γεγονός που αναμφίβολα θα προκαλούσε κοινωνική αναστάτωση αλλά κυρίως παράλυση της διοικητικής μηχανής, καθώς θα έπρεπε να ανασυνταχθεί εντελώς και να στελεχωθεί με νέο και σε πολλές περιπτώσεις άπειρο ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό θα είχε τεράστιες οικονομικές συνέπειες και προκαλούσε χαοτικές καταστάσεις σε θέματα εξυπηρέτησης των πολιτών.
- 3) Τέλος ένα ακόμη κίνδυνος θεωρώ ότι αποτελεί η άποψη του Δρ. Νίκου Ποταμιανού (Δρ Ιστορίας Πανεπιστημίου Κρήτης), ότι «η κατάργησή της μονιμότητας, είναι ένας σημαντικός κόμβος στην κοινωνική οπισθοδρόμηση που επιχειρείται, στην επιστροφή μας 100 χρόνια πριν, όταν λίγοι μισθωτοί μπορούσαν να έχουν προσδοκίες σταθερής απασχόλησης, όταν η αντίληψη ότι η κοινωνία έχει κάποια ευθύνη να εξασφαλίζει όρους ευημερίας για τα μέλη της μέσω δημοσίων πολιτικών είχε πολύ περιορισμένη εφαρμογή,

όταν το κράτος δε νομιμοποιούνταν να παρεμβαίνει σε πεδία όπως η απασχόληση και η ανεργία, οι ασφαλίσεις ή ο βασικός μισθός».⁸¹

Επιπρόσθετα, αξιοσημείωτο συμπέρασμα της έρευνας αποτελεί το ότι ο θεσμός της μονιμότητας παραμένει σε ισχύ στη συντριπτική πλειοψηφία των χώρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης αν και έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικά βήματα μεταρρυθμίσεων, με σκοπό να διασφαλίζεται η αξιοκρατία, η ίση μεταχείριση των πολιτών, η προαγωγή της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης και της καλύτερης εξυπηρέτησης των πολιτών

Ολοκληρώνοντας τα συμπεράσματα αναφορικά με την σχέση παρακίνησης – μονιμότητας θεωρώ σημαντικό να διευκρινίσω μια παρερμηνευση αναφορικά με την μονιμότητα, που αποτελεί και το βασικό αντεπιχείρημα υπέρ της μονιμότητας.

Υποστηρίζεται ότι, η μονιμότητα θα πρέπει να αρθεί ώστε να διατηρείται ενεργό το ενδεχόμενο απόλυσης οποιουδήποτε υπαλλήλου, σε περίπτωση υπηρεσιακής ανεπάρκειας, μειωμένης αποδοτικότητας, κατάχρησης θέσης εργασίας κλπ, ώστε αυτό να λειτουργεί για τον δημόσιο υπάλληλο ως κίνητρο-φόβητρο που θα παρακινεί τα άτομα σε βελτίωση της απόδοσης και της συμπεριφοράς τους, προς τους πολίτες.

Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι οι διαδικασίες πειθαρχικού ελέγχου, υπάρχουν νομοθετημένες ακόμα και σήμερα και μπορούν να φτάσουν μέχρι και την απόλυση του δημοσίου υπαλλήλου. «Μόνιμοι» δεν σημαίνει «ανεξέλεγκτοι». Μόνιμοι δεν σημαίνει ισόβια παραμονή στη δημόσια διοίκηση, ακόμη και σε περίπτωση ανεπάρκειας ή ανεπίδεκτης - απαράδεκτης συμπεριφοράς. Αν το πειθαρχικό δίκαιο παραμένει ανενεργό για πολλές δεκαετίες και όσοι υποπίπτουν σε πειθαρχικά παραπτώματα, τελικά, συμμετέχουν απλά σε πειθαρχικά συμβούλια στα οποία όμως, δεν υποβάλλονται σε αντίστοιχες ποινές, αυτό δεν σημαίνει ότι το πειθαρχικό δίκαιο δεν είναι πλήρες.

Στην επόμενη ενότητα προτείνονται ορισμένες εισηγήσεις αναφορικά με την βελτίωση της παρακίνησης, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Αν καταφέρουμε να επιτύχουμε τις σύγχρονες αυτές προκλήσεις της δημόσιας διοίκησης τότε η συνταγματικά κατοχυρωμένη μονιμότητα θα λειτουργεί σαν ασπίδα προστασίας της εύρυθμης λειτουργίας του κρατικού μηχανισμού.

⁸¹ <https://enthemata.wordpress.com/2014/03/23/npotamianos/>

Εισηγήσεις

Όσο αφορά την αναδιάρθρωση και απόδοση της Δημόσιας Διοίκησης θεωρώ ότι χρειάζεται να εισάγουμε σειρά μέτρων, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται τα εξής:

Πρωτίστως, απαιτείται ισχυρή πολιτική βούληση, για την αποτελεσματική εφαρμογή του πειθαρχικού κώδικα και του δικαστικού ελέγχου των διοικητικών πράξεων. Η πολιτική ηγεσία θα πρέπει να εφαρμόσει αυστηρότερα μέτρα για την τήρηση των διατάξεων που έχουν παραμείνει ανενεργές για μεγάλο χρονικό διάστημα, παρότι αυτές θα διασφάλιζαν τη διαφάνεια και την εγκυρότητα των διοικητικών διαδικασιών. Η τήρηση αυτή θα μπορούσε να γίνει και από ανεξάρτητο αρμόδιο όργανο Αυτό, θα απαλλάξει τη δημόσια διοίκηση από τη διαφθορά, την αναξιοκρατία, και θα τερματίσει την υπερπροστασία και τον ωχαδελφισμό των δημοσίων υπαλλήλων. Όπως υποστηρίζει ο Νίκος Χρ. Χαραλάμπους στο βιβλίο του «Η δράση και ο έλεγχος της Δημόσιας Διοίκησης», «Η δημοκρατία καθίσταται έννοια χωρίς περιεχόμενο, όταν δεν διασφαλίζεται η υπεροχή του νόμου, σε κάθε ενέργεια της διοίκησης».⁸²

Βελτίωση των συστημάτων διαδικασιών διορισμού, προαγωγών και αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Αναφορικά με το σύστημα διορισμού, έχουν γίνει αρκετές βελτιώσεις αν και σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να θεωρηθεί ολοκληρωμένο και κυρίως αξιοκρατικό. Θεωρώ ότι θα πρέπει να δίνεται περισσότερη σημασία στη γραπτή εξέταση, αφού η συνέντευξη εξακολουθεί ακόμα να αποτελεί υποχέριο κομματικών παρεμβάσεων. Επίσης ο θεσμός γραπτής εξέτασης θα μπορούσε να εισαχθεί ακόμα και σε περίπτωση προαγωγής, εκεί όπου κρίνεται αναγκαίο, ώστε οι θέσεις να είναι «ανοικτές» και να μπορούν να τις διεκδικήσουν τις θέσεις αυτές, τόσο οι υπάλληλοι του δημοσίου όσο και οι ιδιωτικοί υπάλληλοι. Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να αλλάξει ριζικά σε Ελλάδα και Κύπρο ώστε να μπορούν να ανελιχθούν οι ικανοί και να μην προάγονται βάση αρχαιότητας. Ορισμένες εισηγήσεις προς τον σκοπό αυτό είναι:

- Να καθιερωθούν διαφοροποιημένα έντυπα αξιολόγησης και να διαφοροποιηθούν τα κριτήρια αξιολόγησης, ανάλογα με το επίπεδο και την θέση στην ιεραρχία.
- Να εισαχθούν μέθοδοι που να μην επιτρέπουν (ή τουλάχιστο να περιορίζουν), την ισοπεδωτική αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Για παράδειγμα, να καθοριστεί μέγιστο ποσοστό «Εξάιρετων», «Πολύ Ικανοποιητικών», «Ικανοποιητικών», κλπ

⁸² Χαραλάμπους Χρ. Ν. (1995) «Η δράση και ο έλεγχος της Δημόσιας Διοίκησης», Λευκωσία, Εκδ. Σ. Λειβαδιώτη Λτδ, σελ 127

- Να αξιολογείται ο υπάλληλος όχι μόνο για τα καθήκοντα που εκτελεί (Performance Appraisal) αλλά και για τις ικανότητες και δυνατότητες του να ανταποκριθεί και στα καθήκοντα μιας ανώτερης θέσης (Promitability Appraisal), όταν συμπληρώνει τα έτη που απαιτούνται για προαγωγή κλπ

Εισαγωγή και χρήση, όπου είναι δυνατόν, συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας διαφόρων τομέα διοικητικής δράσης και δεικτών μέτρησης και υλοποίησης έργου. Αξίζει να αναφερθεί ότι πολλές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν θεσπιστεί και χρησιμοποιούνται ήδη 780 δείκτες, με τους οποίους μετριέται η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών τους και η αποδοτικότητα των υπαλλήλων τους.⁸³

Η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων, πρέπει να διεξάγεται επί συνεχούς βάση, ώστε η δημόσια υπηρεσία να «μην τρέχει πίσω από τα γεγονότα». Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (Κ.Α.Δ.Δ) και το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, (Ε.Κ.Δ.Δ.Α), θα πρέπει να αποκτήσουν το κύρος και την σημασία που τους αρμόζει. Ειδικότερα, όσο αφορά τα διευθυντικά στελέχη και τους προϊσταμένους των τμημάτων θα πρέπει να μέσω προγραμμάτων επιμόρφωσης και κατάρτισης, να επιδιώξει την μετατροπή τους από διευθυντικά σε ηγετικά στελέχη.

Θα πρέπει να παταχθεί η γραφειοκρατία και να απλοποιηθούν οι διαδικασίες με την εισαγωγή σύγχρονων μεθόδων εργασίας, μηχανοργάνωσης και μηχανογράφησης αλλά και σε θέματα έγκαιρης και επαρκούς εξυπηρέτησης του πολίτη. Ταυτόχρονα, η εισαγωγή συστημάτων διευθυντικής πληροφόρησης (Management Information System), θα βοηθούσε προς τον σκοπό αυτό.

Θεωρώ ότι οι προσπάθειες που έγιναν μέχρι τώρα, με τις διάφορες αξιολογήσεις αναδιαρθρώσεις κινούνται προς την σωστή κατεύθυνση,

Κλείνοντας, θα ήθελα να τονίσω ότι σήμερα περισσότερο από ποτέ η Δημόσια Διοίκηση σε Ελλάδα και Κύπρο, χρειάζεται ισχυρή πολιτική βούληση για ριζικές μεταρρυθμίσεις και αναδιαρθρώσεις όπως αυτές που περιγράφηκαν πιο πάνω, ώστε να επιτύχει τον φιλόδοξο στόχο, της αποτελεσματικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της, ο οποίος θα συμβάλει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της, στην αύξηση της παραγωγικότητας της, στην ανάκαμψη της οικονομίας κατ' επέκταση, την βελτίωση της

⁸³ ΚΥ.ΚΕ.Μ, (2001), Η Δημόσια Υπηρεσία στη Κύπρο. Διαπιστώσεις και Προτάσεις για εκσυγχρονισμό», Λευκωσία, Εκδ. ΚΥ.ΚΕ.Μ

Η Παρακίνηση των Εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα και η Επίδραση της Μονιμότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων

ευημερίας και του επιπέδου ζωής των πολιτών. Συνεπώς, βασικό βήμα προς αυτή την κατεύθυνση είναι, η παρακίνηση των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα.

Η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων δεν ευθύνεται για τη δυσλειτουργία της κρατικής μηχανής και δεν αντιστρατεύεται την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η άποψη αυτή αποτελεί ουσιαστικά, επιπόλαιη κραυγή αγανάκτησης των πολιτών, οι οποίοι αποδίδουν εκεί τις ευθύνες για την κακή Διοίκηση με την οποία έρχονται αντιμέτωποι.

Εν κατακλείδι, στόχος πρέπει να είναι η εξυγίανση και η αναβάθμιση της Δημόσιας Διοίκησης μέσω της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων, ώστε η μονιμότητα να μην χρειάζεται συνταγματική περιφρούρηση αλλά να αποτελέσει το αυτονόητο αποτέλεσμα της άριστης εκτέλεσης των καθηκόντων των δημοσίων λειτουργών.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία:

- Αγγελόπουλος Θ. (1923), «Δίκαιον των Πολιτικών Υπαλλήλων εν Ελλάδι», Αθήνα, Εκδ. Ραφτανή
- Αγγελόπουλος Θ. (1923), «Δίκαιον των Πολιτικών Υπαλλήλων εν Ελλάδι», Αθήνα, Εκδ. Ραφτανή,
Διαθέσιμο:
<http://www.etdime.gr/%CE%92%CE%99%CE%92%CE%9B%CE%99%CE%9F%CE%98%CE%97%CE%9A%CE%97/%CE%92%CE%99%CE%92%CE%9B%CE%99%CE%9F%CE%98%CE%97%CE%9A%CE%97?limitstart=75>
- Αθανασόπουλος Κ. (2014), «Διοικητικό Δίκαιο», Αθήνα, Εκδ. Σταμούλης
- Ανδρεάδης Α. (1939) «Η Ελληνική Δημόσια Οικονομία από του συμβιβασμού μέχρι των Βαλκανίων πολέμων», Αθήνα, Εκδ. Ιδίου
- Αργυριάδης Δ. (2010), «Ηθική και Διακυβέρνηση στο Σφαιρικό Χωρίο: Πως θα αντιμετωπίσουμε τις πολλαπλές προκλήσεις της εποχής μας», Αθήνα, Εκδ. Παπαζήση
- Βαβούρας, Ι. & Τσίρης Π. (2010), « Διακυβέρνηση και Διαφθορά», Αθήνα, Εκδ. Παπαζήση.
- Βακόλα, Μ. και Νικολάου, Ι. (2012), «Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά», Εκδ. Rosili.
- Δαγτόγλου Π.Δ. (2011), «Διοικητικό Δικονομικό Δίκαιο», Αθήνα, Εκδόσεις Ν. Σάκκουλα.
- Δερβιτσιώτης Α. (2005) «Σημειώσεις Συνταγματικού Δικαίου (Οργάνωση Κράτους)», Αθήνα, Εκδ.Ν. Σάκκουλας.
- Θ. Κόντης, (2001), «Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση», Εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
- Κανελλόπουλος Χ.Κ. (1991), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα, Εκδ. Ιδίου
- Κάντας Α.,(1998),« Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία» Αθήνα, Εκδ. Ελληνικά Γράμματα
- Κέντρο Παραγωγικότητας Κύπρου (1996), «Κίνητρα και προσδοκίες Εργαζομένων στη Δημόσια Υπηρεσία»,Τόμος Δευτερος: Παράρτημα, Λευκωσία,Εκδ. Κυπριακή Δημοκρατία

- Κέντρο Παραγωγικότητας Κύπρου (1996), «Κίνητρα και προσδοκίες Εργαζομένων στη Δημόσια Υπηρεσία», Τόμος Πρώτος: Έκθεση, Λευκωσία, Εκδ. Κυπριακή Δημοκρατία
- Κεφης Ν.Β.(2005), «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ - Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Αθήνα, Εκδ. Κριτική
- Κόντης Θ. (2001), « Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση», Αθήνα, Εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική
- Κόντης Θ. (2001), « Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση», Αθήνα, Εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική
- Κουντουζής Μ. (1999) «Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ», Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Κουρτης Χρ. Κ. (2006), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Σέρρες, Εκδ. Αφοί Χαραλαμπίδη Ο.Ε
- Κουτούζης Μ., (1999), «Γενικές αρχές μάνατζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων». Πάτρα, Εκδ.
- Κουφίδου Σ.(1977) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στον εργασιακό χώρο», Αθήνα, Εκδ. Ν. Σάκκουλας
- ΚΥ.ΚΕ.Μ, (2001), Η Δημόσια Υπηρεσία στη Κύπρο. Διαπιστώσεις και Προτάσεις για εκσυγχρονισμό», Λευκωσία, Εκδ. ΚΥ.ΚΕ.Μ
- Λαζάρου Ξ. (1996), «Η Δημόσια Υπηρεσία και η τέχνη της παραγωγικότητας», Λευκωσία, Εκδ. Ιμπρίντα Λτδ
- Μακρυδημήτρης Α. & Μιχαλακόπουλος Ν. (2000), «Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση», Αθήνα, Εκδ. Παπαζήση.
- Μαρκοβίτς Γ. (2002) «Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα: Παρακίνηση – Εξουσία», Θεσσαλονίκη, Εκδ. University Studio Press
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2004), «Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ», Αθήνα, Εκδ. Παπαζήσης
- Μουζέλης Ν. (1991), «Οργάνωση και γραφειοκρατία - Ανάλυση των σύγχρονων θεωριών», Αθήνα, Εκδ. Μαθιουδάκη
- Μπάτιου Β (2009). Διπλωματική εργασία « Η επαγγελματική ικανοποίηση και η εφαρμογή της, βάσει της θεωρίας Υγιεινής και Παρακίνησης του Frederick Herzberg. Το παράδειγμα του Δημόσιου Τομέα –ΙΚΑ –ΟΑΕΔ-ΣΕΕ. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Μπουραντάς Δ. (2002), «Μάνατζμεντ» Αθήνα, Εκδ. Μπένου

- Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν, (2007), «Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδ Μπένου,
- Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν.(1988), «Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα» Διαθέσιμο:
https://www.google.com.cy/?gfe_rd=cr&ei=Kt9NV8SmHO7S8Aersq7IDw&gws_rd=ssl#q=%CE%A5%CE%92%CE%95%CE%A4+1988+%CE%9C%CE%A0%CE%9F%CE%A5%CE%A1%CE%91%CE%9D%CE%A4%CE%91%CE%A3
- Μπουραντάς Δ. (1992), «Μάνατζμεντ: οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά», Αθήνα, Εκδ. Team
- Μπουραντάς Δ. (2005), « Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Αθήνα, Εκδ Κριτική.
- Παναγοπούλου Μ.Ε, «Η συνταγματική κατοχύρωση της μονιμότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων και η νομολογιακή επεξεργασία του θεσμού», Αθήνα-Κομοτηνή, Εκδ Ν. Σάκκουλας
- Παντζαρή Παπανδρέου Ε. (1977), «Ψυχολογία η επιστήμη της συμπεριφοράς», Αθήνα, Εκδ. Γ. Μαυρογεώργης - Κ. Πουρνατζής Ο.Ε
- Παρθενόπουλος Κ. Ν. (1997), «Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Θεωρίες-Εμπειρίες-Πρακτικές και Προοπτικές, Θεσσαλονίκη, Εκδ. Ζήτα
- Πετρίδου, Ε. (2011), «Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση», Εκδ. Σοφία
- Ραμματά Μ. (2005), «Η διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων ως συνιστώσες του εκσυγχρονισμού στη δημόσια διοίκηση», π. Διοικητική Ενημέρωση, τχ. 32, Ιανουάριος - Φεβρουάριος – Μάρτιος Διαθεσιμο:
<http://docplayer.gr/134394-Einai-koinos-topos-oti-to-uegalytero-kefalaio-se-kathe-organisuo-1-apoteloyin-oi-anthropoi.html>
- Σκουρήs Β. & Τάχος Α. (2008), «Διοικητική Νομοθεσία-Κώδικες», Αθήνα-Θεσσαλονίκη, Εκδ. Ν.Σάκκουλα.
- Σπηλιωτόπουλος Ε & Χρυσανθάκης Χ. (2007) «Βασικοί Θεσμοί του Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου», Αθήνα-Κομοτηνή, , Εκδ. Ν.Σάκκουλας
- Σταματοπούλου Σ. (2004), «Τα συνταγματικά δικαιώματα των Δημοσίων Υπαλλήλων», Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Τάχος Α.Ι., (1996), «Δημόσιο Υπαλληλικό Δίκαιο», Αθήνα, Εκδ. Σάκκουλα

- Φαναριώτη Π. (1966), «Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον», Αθήνα, Εκδ. Α. Σταμούλη
- Φαναριώτη Π., (1966), «Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον», Αθήνα, Εκδ. Α. Σταμούλη
- Φαναριώτης Π. (1999), «Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών – Εισαγωγή στο σύγχρονο Δημόσιο Management, Δημόσια Διοίκηση 2», Αθήνα, Εκδ. Σταμούλη
- Φαναριώτης Π. (2004), «Εργασιακές Σχέσεις», Αθήνα, Εκδ. Ν. Σταμούλη
- Χαραλάμπους Χρ. Ν. (1995) «Η δράση και ο έλεγχος της Δημόσιας Διοίκησης», Λευκωσία, Εκδ. Σ. Λειβαδιώτη Λτδ
- Χυτήρης Λ. (2001), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις», Αθήνα, Εκδ. Interbooks
- Χυτήρης Λ., (1996), «Οργανωτική Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις» Αθήν, Εκδ. Interbooks

Διεθνείς Βιβλιογραφία:

- Allen I. A. 1988), “Management and Organization”, New York, McGraw -Hill
- Chapman B. (1963), “The profession of Government” London
- Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (1995), “ Corporate Governance: A Framework for Public Sector Bodies”, London, Cipha
- Dell T, (1988), “How to motivate people”. London, Kogan Page-Crisp Publications
- Drucker P., (1974), “Management - Tasks, Responsibilities, Practices”, London
- Dunham R. & Peirce J. (1989.), “Management”, Scott Roresman,
- Grand Le., (2003), «Motivation, agency and public policy», Oxford, Oxford University Press
- Herzberg F. (2008) «One more time: How do you motivate employees?» Harvard, Harvard Business review classics
- Hollyforde S, Whiddett S. (2002), “The motivation handbook”, London Chartered Institute of Personnel and Development
- Hood C (1995), “The New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme”, Accounting, Organizations and Society

- Hood C (1998), “The Art of the State: Culture, Rhetoric and Public Management”, Oxford, Clarendon
- Hood C. (1991), “A Public Management for All Seasons?”, Public Administration
- Kettl, D. (2005), “The Global Public Management Revolution”, Washington, Washington Brookings
- Koontz H. & O’ Donnell C.(1983), «Οργάνωση και Διοίκηση: Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών» Αθήνα, Εκδ. Παπαζήση
- Kotler P. (1991), “Marketing Management”, Prentice - Hall
- Luthans F, «Organizational behaviour», 1992, 6th edition, McGraw-Hill, Inc
- Markovits Y & Davis AJ & Fay D & Van Dick R., (2010), «The Link between job satisfaction and organizational commitment – Differences between public and private sector employees», London, Publisher Routledge
Διαθέσιμο στο : <https://www.researchgate.net/publication/247494357>
- Osborne D. & Gaebler T. (1993), “ Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector” , New York, Penguin Books
- Perry James L. & Wise Lois R. (1990), «The motivational Bases of Public Service», Public Administration Review
- Pollitt C & Bouckaert G (2000), “Public Management Reform: A Comparative Analysis”, Oxford, Oxford University Press
- Pollitt C. & Harrisons S (1994), “Handbook of Public Services Management”, Oxford, Blackwell
- Robbins S.& Coulter M.,(1996), “Management”, Prentice - Hall
- Robbins S.P. & Judge T.A (2011) «Οργανωτική Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις», Αθήνα, Εκδ. Κριτική.
- Robbins S.P. & Judge TA (2011) « Οργανωτική Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις», Αθήνα, Εκδ. Κριτική
- Robertson I.T. & Smith M. & Cooper D. (1992), “Motivation: strategies, theory and practice. Institute of Personnel and Development”, London,
- Rummler G.& Brache A, “Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart”, Jossey - Bass
- Sargent A. (1990), “Turning people on: the motivation challenge. Institute of Personnel Management”, London

Αρθρογραφία

<http://www.protagon.gr/scripta/ideas/arsi-tis-monimotitas-twra-26075000000>

<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=166839>

<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=27721&subid=2&pubid=112217360>

<https://enthemata.wordpress.com/2014/03/23/npotamianos/>

<http://old.primedu.uoa.gr/sciedu/BIBLIO/bookTeachers/idroduce/4theories.htm>

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CE%AF%CE%B3%CE%BA%CE%BC%CE%BF%CF%85%CE%BD%CF%84_%CE%A6%CF%81%CF%8C%CF%85%CE%BD%CF%84

<http://www.creative-attitude.gr/%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%BA%CE%AF%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%B7/>

<http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/pd-smag.htm>

http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/page14_gr/page14_gr?OpenDocument

[http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/52D4EC9F7BAE9FFAC22577BB0035E182/\\$file/Ανθρώπινο%20Δυναμικό%20στο%20Δημόσιο%20Τομέα%20της%20Κύπρου.pdf](http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/52D4EC9F7BAE9FFAC22577BB0035E182/$file/Ανθρώπινο%20Δυναμικό%20στο%20Δημόσιο%20Τομέα%20της%20Κύπρου.pdf)

[http://www.pio.gov.cy/moi/pio/pio.nsf/all/C7748D915C26EE1EC2257BE50039090B/\\$file/%CE%A3%CE%A7%CE%95%CE%94%CE%99%CE%9F%20%CE%94%CE%A1%CE%91%CE%A3%CE%97%CE%A31.pdf?openelement](http://www.pio.gov.cy/moi/pio/pio.nsf/all/C7748D915C26EE1EC2257BE50039090B/$file/%CE%A3%CE%A7%CE%95%CE%94%CE%99%CE%9F%20%CE%94%CE%A1%CE%91%CE%A3%CE%97%CE%A31.pdf?openelement)

http://bournousouzis.blogspot.com.cy/2013/02/blog-post_5692.html

<http://www.thinkfree.gr/%CF%84%CE%BF-%CE%BA%CE%BF%CF%85%CF%84%CE%AF-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CF%80%CE%B1%CE%BD%CE%B4%CF%8E%CF%81%CE%B1%CF%82-%CF%83%CF%85%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CE%BA%CE%B1/>

<http://www.sigmalive.com/news/local/118860/ginontai-metakinoumeno-tmima-oi-dimosioi-ypalliloi>

<http://www.constitutionalism.gr/monimotita-argyropoulos/>

<http://www.liberal.gr/arthro/41614/apopsi/arthra/prepei-na-arthei-i-monimotita-ton-dimosion-upallilon.html>

http://www.sigmalive.com/news/opinions_sigmalive/103612/i-gnomatefsi-tis-genikis-eisaggelias-gia-tin-monimotita

Η Παρακίνηση των Εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα και η Επίδραση της Μονιμότητας των
Δημοσίων Υπαλλήλων

<https://enthemata.wordpress.com/2014/03/23/npotamianos/>

<http://www.liberal.gr/arthro/41614/apopsi/arthra/prepei-na-arthei-i-monimotita-ton-dimosion-upallilon.html>