ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (ΜΡΑ)

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

ΣΩΚΡΑΤΗΣ ΣΩΚΡΑΤΟΥΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΑΦΟΣ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2015



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (ΜΡΑ)

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

ΣΩΚΡΑΤΗΣ ΣΩΚΡΑΤΟΥΣ (Φ.Τ.: 1133305085)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΑΦΟΣ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2015

Περίληψη

Η παρούσα εργασία ασχολείται με το νέο ανταγωνιστικό πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης και της συνεχούς εξέλιξης, που καθιστούν αναγκαία την αναβάθμιση των υπηρεσιών όλων των οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων της Δημόσιας Διοίκησης, στην οποία και εστιάζει η έρευνα. Παρουσιάζεται η σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου και η διαχείριση του, η οποία είναι καθοριστική για την αποδοτικότητα και άρα την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και εξαίρεται η έννοια της ικανοποίησης, που συνδέεται με την παρακίνηση και αποδοτικότητα των εργαζομένων. Η έρευνα μετρά το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, προκειμένου να αναδείξει την θετική επίδραση της ικανοποίησης στην αποτελεσματικότητα και τυχόν ελλείμματα, που μπορούν να διορθωθούν.

Abstract

This paper deals with the new competitive context of globalisation and the continuous evolution, that make the upgrade of the services of all agencies necessary, including the Public Administration, on which the research focuses. It shows the importance of human capital and management, which is crucial for the efficiency and thus for the better service of citizens, and praises the sense of satisfaction associated with the motivation and efficiency of employees. The survey measures the degree of job satisfaction of the public sector employees in order to highlight the positive impact of satisfaction on the effectiveness, as well as any shortcomings, that can be corrected.

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον καθηγητή μου, κύριο Κωνσταντίνο ΓΕ. Αθανασόπουλο, για την πολύτιμη βοήθεια και την καθοδήγηση που μου πρόσφερε. Επίσης, ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου και τη σύζυγό μου για την ηθική συμπαράσταση σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή……. 1

Ενότητα Πρώτη: Θεωρητικό Μέρος

Κεφάλαιο Πρώτο

1.1. Ορισμός Δημόσιας Διοίκησης…….. 4

1.2. Ιστορική διαδρομή Δημόσιας Διοίκησης…… 5

1.3. Τρόποι επιλογής προσωπικού…….. 6

1.4. Μισθοδοσία προσωπικού…… 8

Κεφάλαιο Δεύτερο

2.1. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού……. 9

2.2. Η έννοια της Αποδοτικότητας Εργαζομένων…… 11

2.3. Η έννοια της Ικανοποίησης Εργαζομένων……..... 12

2.4. Σύνδεση Ικανοποίησης και Αμοιβής……. 13

2.5. Σύνδεση Ικανοποίησης και Κινήτρων……... 15

Κεφάλαιο Τρίτο

3.1. Ηγεσία και Διοίκηση…….. 16

3.2. Ο ρόλος του Ηγέτη……. 18

3.3. Ενδυνάμωση για μια αποδοτικότερη διοίκηση…….. 19

3.4. Ηγεσία και επικοινωνία……. 20

3.5. Ο ρόλος της ηγεσίας στη διαμόρφωση κουλτούρας……... 21

Κεφάλαιο Τέταρτο

4.1. Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού…….. 23

4.2. Φορείς Επιμόρφωσης Προσωπικού……. 24

Ενότητα Δεύτερη: Ερευνητικό μέρος

Κεφάλαιο Πέμπτο

5.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα……..... 25

5.2. Μεθοδολογία…… 26

5.2.1. Επιλογή Μεθόδου……... 26

5.2.2. Μέθοδοι συλλογής δεδομένων…… 26

5.2.3. Δείγμα - συμμετέχοντες……... 27

5.2.4. Υλοποίηση - διεξαγωγή έρευνας……. 28

5.2.5. Στατιστικά εργαλεία…… 28

Κεφάλαιο Έκτο

6.1. Αποτελέσματα έρευνας……... 29

6.1.1. Περιγραφή του δείγματος……. 29

6.1.2. Περιγραφική ανάλυση ερωτηματολόγιου……. 34

6.1.3. Έλεγχος Αξιοπιστίας (Reliability Analysis)……. 42

6.1.4. Γραμμική συσχέτιση……. 43

6.1.5. Γραμμική παλινδρόμηση……. 46

Κεφάλαιο Έβδομο

7.1. Συζήτηση - Συμπεράσματα……. 48

7.2. Περιορισμοί έρευνας……... 51

7.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα……... 52

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ…… 53

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ……..... 60

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Περιγραφική στατιστική δείγματος

Πίνακας 2 Κατανομή συχνοτήτων Φύλου

Πίνακας 3 Κατανομή συχνοτήτων Ηλικία

Πίνακας 4 Κατανομή συχνοτήτων Μορφωτικό επίπεδο

Πίνακας 5 Κατανομή συχνοτήτων Θέση εργασίας

Πίνακας 6 Κατανομή συχνοτήτων Έτη προϋπηρεσίας

Πίνακας 7 Κατανομή συχνοτήτων Έτη συνολικής προϋπηρεσίας

Πίνακας 8 Περιγραφική στατιστική ερωτηματολόγιου

Πίνακας 9 Κατανομή συχνοτήτων Αντικείμενο Εργασίας

Πίνακας 10 Κατανομή συχνοτήτων Γενικές Συνθήκες

Πίνακας 11 Κατανομή συχνοτήτων Αμοιβή

Πίνακας 12 Κατανομή συχνοτήτων Συνάδελφοι

Πίνακας 13 Κατανομή συχνοτήτων Προϊστάμενος

Πίνακας 14 Κατανομή συχνοτήτων Αξιοποίηση Ικανοτήτων και Δεξιοτήτων

Πίνακας 15 Κατανομή συχνοτήτων Δυνατότητες Προαγωγής και Εξέλιξης

Πίνακας 16 Κατανομή συχνοτήτων Ηγεσία και Οργανισμός

Πίνακας 17 Δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach’s alpha για μεταβλητές

Πίνακας 18 Γραμμική συσχέτιση

Πίνακας 19 Γραμμική παλινδρόμηση

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 Κατανομή συχνοτήτων Φύλου

Διάγραμμα 2 Κατανομή συχνοτήτων Ηλικία

Διάγραμμα 3 Κατανομή συχνοτήτων Μορφωτικό επίπεδο

Διάγραμμα 4 Κατανομή συχνοτήτων Θέση εργασίας

Διάγραμμα 5 Κατανομή συχνοτήτων Έτη προϋπηρεσίας

Διάγραμμα 6 Κατανομή συχνοτήτων Έτη συνολικής προϋπηρεσίας

Διάγραμμα 7 Κατανομή συχνοτήτων Αντικείμενο εργασίας

Διάγραμμα 8 Κατανομή συχνοτήτων Γενικές συνθήκες

Διάγραμμα 9 Κατανομή συχνοτήτων Αμοιβή

Διάγραμμα 10 Κατανομή συχνοτήτων Συνάδελφοι

Διάγραμμα 11 Κατανομή συχνοτήτων Προϊστάμενος

Διάγραμμα 12 Κατανομή συχνοτήτων Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων

Διάγραμμα 13 Κατανομή συχνοτήτων Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης

Διάγραμμα 14 Κατανομή συχνοτήτων Ηγεσία και Οργανισμός

Εισαγωγή

Οι σύγχρονες συνθήκες χαρακτηρίζονται από την παγκοσμιοποίηση και τον ανταγωνισμό σε κάθε είδους επιχείρηση ή οργανισμό. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα αποτελέσματα του κάθε οργανισμού από τη συνολική του λειτουργία. Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, επιδιώκεται ο μετασχηματισμός των επιχειρήσεων και οργανισμών και η ανάληψη πρωτοβουλιών, που θα διασφαλίζουν τη βιωσιμότητα του και τη βέλτιστη αποτελεσματικότητα του (Bols et al., 1996, pp.33-40).

Σε αυτό το πλαίσιο, κάθε οργανισμός στη σύγχρονη διοικητική του θεώρηση, εξαίρει τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως βασικό κεφάλαιο του οργανισμού, που μπορεί να οδηγήσει ένα οργανισμό σε υψηλή αποδοτικότητα. Η στρατηγική προσέγγιση των ανθρώπινων πόρων, αποτελεί βασικό ζητούμενο για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης και την αναβάθμιση της εξυπηρέτησης προς τον πολίτη (Ραμματά, 2005, σ.106).

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί μια καθοριστική διοικητική παράμετρο για την αποτελεσματική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, ιδίως μάλιστα όταν αυτή αποτελεί το διαμεσολαβητή μεταξύ της κρατικής εξουσίας, της οποίας αποτελεί στοιχείο και του πολίτη (Τσαμαντάνης, & Καρίκης, 2014, σ.3). Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι καθοριστική για την αξιοποίηση στο έπακρο των δυνατοτήτων του προσωπικού και στοχεύει αφενός σε καλύτερες υπηρεσίες προς το σύνολο του πληθυσμού και αφετέρου στην καλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Για τους λόγους αυτούς κρίνεται σημαντικό το ζήτημα της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων και των κινήτρων που παρέχονται στο ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να είναι ικανοποιημένο από την εργασία του και άρα περισσότερο αποδοτικό (Ζαβλάνος, 2002, σ.169). Η ικανοποίηση του εργαζομένου είναι αυτή που θα του προσδώσει μεγαλύτερη ενεργοποίηση για την εργασία και την πεποίθηση ότι εξελίσσεται προσωπικά από μια εργασία που έχει προσωπικό νόημα. Η ικανοποίηση του εργαζόμενου συνδέεται άμεσα με την παρακίνηση που παρέχεται στο προσωπικό με τη

μορφή οικονομικών και μη κινήτρων και συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Προς την κατεύθυνση αυτή αξιολογείται και η ποιότητα των πρακτικών.

Σκοπός λοιπόν της συγκεκριμένης έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων σε δημόσιες υπηρεσίες, η μέτρηση της ικανοποίησης τους και η ανεύρεση των σημείων που χρήζουν βελτίωσης, έτσι ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση και η αποδοτικότητά τους.

Η συγκεκριμένη έρευνα δεν απασχόλησε πρώτη φορά την ακαδημαϊκή κοινότητα. Η ελληνική και διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει κοινά γνωρίσματα. Σε μια έρευνα τους οι Δημοπούλου και συν. (2010) διαπίστωσαν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει υψηλή συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα των οργανισμών στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και η παρακίνηση του προσωπικού καθορίζει και την επιτυχία του. Αντίστοιχα σε μια έρευνα της Sinha (2013) διαπιστώθηκε ότι το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων διαφέρει σημαντικά όσον αφορά την αμοιβή, αλλά δεν υπήρχε διαφορά του επιπέδου ικανοποίησης όσον αφορά στις ευκαιρίες κατάρτισης, ασχέτως ηλικιακής ομάδας.

Μέσα λοιπόν, από τη μελέτη των απόψεων του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών θα αναφανούν τα θετικά αποτελέσματα της ικανοποίησης των εργαζομένων στην αποδοτικότητα τους και στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών.

Η αναγκαιότητα της έρευνας αυτής έγκειται στη θετική επίδραση που έχει η ποιοτική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού και πως η παρακίνηση μπορεί να δώσει ώθηση στην αποτελεσματικότητα. Ταυτόχρονα στόχος είναι να διαπιστωθούν τυχόν ελλείμματα που παρατηρούνται στη χώρα μας πάνω στο εν λόγω ζήτημα και πώς θα αντιμετωπιστούν καλύτερα τα οργανωτικά προβλήματα στο επίπεδο της διαχείρισης προσωπικού. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας καλύπτει όλες τις πτυχές της ικανοποίησης των εργαζομένων και τα συμπεράσματα θα προσεγγίσουν το σκοπό και τους στόχους της έρευνας και για αυτό κρίνεται σημαντική, καθώς μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη του τομέα Διοίκησης Προσωπικού και τα αποτελέσματα της

θα εφαρμοστούν στην πράξη, για να υπάρχει καλύτερη Διοίκηση, αποτελεσματικότητα και εξυπηρέτηση του πολίτη.

Τα σημεία που πρόκειται να μελετηθούν είναι αρχικά, στο πρώτο μέρος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, τι σημαίνει η έννοια Δημόσια Διοίκηση, ποιες είναι οι μορφές της και η δομή της και πως εξελίχτηκε ιστορικά στην Κύπρο και Ελλάδα. Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στη σημαντικότητα της έννοιας ικανοποίηση εργαζομένων και στην πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων, μέσω της παρακίνησης και των θεωριών κινήτρων. Αναδεικνύονται οι βασικοί υποκινητικοί παράγοντες πέραν της αμοιβής, όπως η προσωπική εξέλιξη, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αναγνώριση, ο σεβασμός, η συνεργατικότητα και πως συνδέονται με την αποδοτικότητα και την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Στο τρίτο κεφάλαιο, αναδεικνύεται η παρακίνηση, η πειθώ, ο επηρεασμός των στάσεων και συμπεριφορών, η διερεύνηση των αναγκών και των ικανοτήτων των εργαζομένων από την ηγεσία, με στόχο την υψηλότερη απόδοση. Σκιαγραφείται ο ρόλος του ηγέτη στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας και πως συμβάλλει στην αφοσίωση του εργαζομένου στον οργανισμό. Στο τέταρτο κεφάλαιο εξαίρεται η σημασία της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων και ποιοι οι φορείς επιμόρφωσης του στην Κύπρο.

Ακολουθεί το ερευνητικό μέρος, όπου παρουσιάστηκε η καταλληλότερη μεθοδολογική προσέγγιση για το θέμα, η οποία είναι ποσοτική πρωτογενής, με δειγματοληψία από το σύνολο του πληθυσμού των δημοσίων υπαλλήλων. Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων προτάθηκε το δομημένο ερωτηματολόγιο, με ερωτήσεις κλειστού τύπου, κλίμακας Likert. Προκειμένου να επιτευχθεί η αξιοπιστία των ερωτηματολογίων, χορηγήθηκαν δύο φορές, ενώ για την εγκυρότητα τους θα χρησιμοποιηθούν στατιστικά κριτήρια. Ακολουθεί η περιγραφή των στατιστικών εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των δεδομένων.

Τέλος, παρατίθενται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τα δεδομένα και μια συζήτηση των συναγόμενων συμπερασμάτων για την σύνδεση της αποδοτικότητας με το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία, καθώς και ποιοι περιορισμοί ανέκυψαν κατά την ερευνητική διαδικασία και οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες, που θα φωτίσουν πτυχές που δε μελετήθηκαν στην παρούσα έρευνα.

Ενότητα Πρώτη: Θεωρητικό Μέρος

Κεφάλαιο Πρώτο

1.1. Ορισμός Δημόσιας Διοίκησης

Η Δημόσια Διοίκηση, θα μπορούσε να οριστεί ως το όργανο εκτέλεσης των αποφάσεων που λαμβάνει κάθε φορά το κράτος δια της εξουσίας του. Η εκάστοτε πολιτική εξουσία οργανώνει, κάνει συγκεκριμένους τους στόχους της και προχωρά στην υλοποίηση τους μέσω της Δημόσιας Διοίκησης, προκειμένου να εξυπηρετεί τις υποθέσεις του πολίτη. Είναι στοιχείο του κρατικού μηχανισμού, διαμεσολαβεί μεταξύ κρατικής εξουσίας και πολίτη, ενώ οι στόχοι της αφενός συνδέονται με τους ειδικούς στόχους του κράτους, αφετέρου το έργο της έχει μια σχετική αυτονομία και διαφέρει αναλόγως του κράτους και της κοινωνίας, για την οποία οργανώνεται (Τσαμαντάνης & Καρίκης, 2014, σ.3).

Η Διοίκηση είναι λειτουργική (ουσιαστική) και οργανική (τυπική). Η λειτουργική αφορά μια κρατική δραστηριότητα, ικανή να πραγματοποιήσει τους σκοπούς του κράτους, βάσει των αρχών της έννομης τάξης και εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον. Αφορά στην 1) κυριαρχική διοίκηση, ως εκδήλωση εξουσίας, που έχει λάβει από το λαό, με χαρακτηριστικά την *περιοριστική διοίκηση* που ασκείται με διοικητικό καταναγκασμό από φορείς (φορολογία, τήρηση ασφάλειας), την *παροχική διοίκηση* (παροχή υπηρεσιών στους ιδιώτες, όπως κοινωνική ασφάλιση, νοσοκομεία, διοίκηση λιμένων, οδών, σιδηροδρόμων, ΑΕΙ, ΔΕΗ, ΟΤΕ κ.ά.), τη *ρυθμιστική διοίκηση* με προγραμματικό και διαπλαστικό χαρακτήρα, που ρυθμίζει για παράδειγμα τις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, τα ταχυδρομεία, την ηλεκτρική ενέργεια, θεσπίζοντας όρους λειτουργίας της αγοράς, τον έλεγχο της τήρησης τους, την επιβολή κυρώσεων και ασκείται από ανεξάρτητες αρχές διοίκησης (π.χ. Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας). 2) Συναλλακτική διοίκηση, στο πλαίσιο της ιδιωτικής οικονομίας (π.χ. συμβάσεις ιδιωτικού δικαίου, μίσθωση - εκμίσθωση ακινήτου), χάριν έμμεσης εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος, που αποσκοπεί σε οικονομικά οφέλη και μείωση της φορολογικής επιβάρυνσης των πολιτών (π.χ. δημοτική επιχείρηση εκμετάλλευσης μεταλλικού νερού). Υπό την οργανική έννοια η διοίκηση αφορά σε φορείς, που ως πρόσωπα δημοσίου δικαίου ασκούν κυριαρχική διοίκηση

(Δημόσιο, ΑΕΙ, νοσοκομεία, ΟΤΑ, Ιατρικοί Σύλλογοι), έχοντας προνόμια δημόσιας εξουσίας, ενώ την παροχική ασκούν και νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου, χωρίς προνόμια δημόσιας εξουσίας (ΔΕΗ, ΟΣΕ, ΟΤΕ). Η δημόσια εξουσία ασκείται από το διοικητικό όργανο, μονάδα με αυτοτελείς αρμοδιότητες, που ανήκει σε συγκεκριμένο νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου (Πρεβεδούρου, 2013).

Η δομή της δημόσιας διοίκησης έχει την εξής οργάνωση: 1) Κάθετη: συνιστά ενιαίο τρόπο διευθέτησης των υποθέσεων και τα όργανα του κλάδου ιεραρχούνται σαν μια πυραμίδα. Στην κορυφή κυριαρχεί το όργανο λήψης αποφάσεων, ενώ προχωρώντας προς τη βάση, αυξάνονται τα διοικητικά όργανα, αλλά έχουν εξασθενημένη αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων. β) Οριζόντια: θεμελιώνεται στην ειδίκευση και μεταβιβάζει την εξουσία σε ανάλογες των αναγκών ειδικότητες. Το διοικητικό έργο καταμερίζεται βάσει του αντικειμένου (Υπουργείο Εξωτερικών, Υπουργείο Παιδείας κλπ) (Ακριβοπούλου, 2010).

1.2. Ιστορική διαδρομή Δημόσιας Διοίκησης

Στην Ελλάδα, στις αρχές του 19^{ου} αιώνα, με την ίδρυση του κράτους, τίθενται οι βάσεις της δημόσιας διοίκησης, ακολουθώντας ιεραρχική και συγκεντρωτική οργάνωση, που ελέγχει όλη την επικράτεια και έχει στόχο την επίλυση των κοινωνικών και πολιτειακών παραμέτρων της κοινωνικής ζωής της χώρας (Τσαμαντάνης & Καρίκης, 2014, σ.4).

Ο Καποδίστριας εφάρμοσε συγκεντρωτική πολιτική και διαίρεσε την περιφέρεια σε 13 διοικητικά τμήματα και θεσπίζει τα Υπουργεία Εσωτερικών, Οικονομίας και Εμπορίας, Παιδείας, Εξωτερικών και Εμπορικού Ναυτικού κ.ά. Το 1833 θεσπίζεται, επί Αντιβασιλείας, ο σχηματισμός των Γραμματειών της Επικρατείας, οι υποχρεώσεις των υπαλλήλων τους, το ωράριο, οι άδειες, η μισθοδοσία, τα κριτήρια διορισμού και αξιολόγησης. Η περίοδος 1864 – 1882, καθόρισε τα προσόντα των υπαλλήλων, την προαγωγή, την αμοιβή. Η αναξιοκρατία, οι πελατειακές σχέσεις και οι απολύσεις προσοντούχων οδηγούν τον Τρικούπη στη θέσπιση της μονιμότητας (Ν. ΧΝΖ΄/1877 και ΧΝΣΤ΄/1877) και στη συγκεκριμενοποίηση των προσόντων τους (Ν. ΧΞΧΤ΄/1877) (Ασπρίδης, 2013, σσ.20-24).

Το 1909 θεσπίζεται η πρόσληψη με διαγωνισμό, η μονιμότητα (1911), η πειθαρχία και τα απαιτούμενα προσόντα (1910), η κατάσταση των υπαλλήλων βάσει νομοπαρασκευαστικής επιτροπής (Ν. 964/1917). Από το 1910 συστάθηκαν νέα Υπουργεία. Μετά την Κατοχή απομακρύνονται από τη Διοίκηση οι Γερμανοί συνεργάτες, γίνεται εκκαθάριση των δημοσίων υπαλλήλων, με κριτήρια όπως η διαγωγή, η γνώση, η ανικανότητα λόγω σωματικής ανεπάρκειας, και αργότερα η νομιμοφροσύνη (Ν. 516/1948). Υπήρξε μια περίοδος αστάθειας (Ασπρίδης, 2013, σσ.24-29).

Η Κύπρος, με κοινή ιστορική διαδρομή, καθώς από το 1878 ως το 1960 βρίσκεται υπό βρετανική κατοχή, αντανακλά στη διοίκηση το Βρετανικό πρότυπο, που παραμένει ίδιο και μετά την ανεξαρτησία της. Η πρώτη αλλαγή συμβαίνει το 1963 όταν εξαιτίας διακοινοτικών ταραχών οι Τουρκοκύπριοι αποχωρούν από τη Δημόσια Διοίκηση και αντικαθίστανται από Ελληνοκύπριους και ιδρύεται Υπουργείο Παιδείας. Το 1974 η Διοίκηση περιορίζεται στο 62% των εδαφών της Κύπρου λόγω της Τουρκικής Εισβολής. Από το 1998, που ξεκινούν οι ενταξιακές διαπραγματεύσεις μέχρι το 2004 που εντάσσεται στην ΕΕ, αναδιοργανώνονται οι υπηρεσίες και ιδρύονται Ανεξάρτητες αρχές (π.χ. Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας, Επιτροπή Προστασίας Ανταγωνισμού). Ενισχύεται η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων, η δικτύωση και διαβούλευση των στελεχών διοίκησης (Λαδή, 2011, σσ.23-24). Το Τμήμα Προσωπικού, μέχρι το 1981 ήταν αρμόδιο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης. Από το 1988, ξεκινά η ίδρυση Επιμορφωτικού Ινστιτούτου, που υλοποιείται το 1991 με την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ), με στόχο τον εκσυγχρονισμό και την επιμόρφωση διευθυντών (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, 2015).

1.3. Τρόποι επιλογής προσωπικού

Οι θέσεις για διορισμό, τα καθήκοντα των οποίων καθορίζονται από το Υπουργικό Συμβούλιο με τα σχέδια υπηρεσίας διακρίνονται σε: α) Θέσεις Πρώτου Διορισμού, για άτομα που δεν ανήκουν σε δημόσια υπηρεσία β) θέσεις Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής, για άτομα που δεν ανήκουν σε δημόσια υπηρεσία ή για προαγωγές. γ) Θέσεις Προαγωγής. Οι θέσεις μπορεί να είναι Μόνιμες ή Προσωρινές (π.χ. απόσπαση) (Κυπριακή Δημοκρατία, 2006, σσ.22-24).

Για την πλήρωση θέσεων Πρώτου Διορισμού και Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής, των οποίων η αρχική κλίμακα δεν υπερβαίνει την κλίμακα Α7 του κυβερνητικού μισθολογίου, απαιτείται ως βασικό προσόν απολυτήριο Σχολής Μέσης Παιδείας ή δίπλωμα τριετούς μεταλυκειακού κύκλου σπουδών, καθώς και θέσεων Πρώτου Διορισμού και Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής των οποίων η αρχική κλίμακα δεν υπερβαίνει την κλίμακα Α8 του κυβερνητικού μισθολογίου, για τις οποίες απαιτείται ως βασικό προσόν πανεπιστημιακό δίπλωμα ή ισότιμο προσόν. Του διορισμού πρέπει να προηγείται επιτυχία στις Γραπτές Εξετάσεις (στα θέματα Ελληνικά, Αγγλικά και Μαθηματικά - Γενικές Γνώσεις για μισθολογική κλίμακα Α7 και στα Ελληνικά, Αγγλικά ή Γαλλικά ή Γερμανικά και Θέματα Γενικού Ενδιαφέροντος και Αριθμητικού/Λογικού Συλλογισμού για κλίμακα Α8). Ακολουθεί προφορική εξέταση έναντι της Επιτροπής των τριπλάσιων υποψηφίων από τις προκηρυσσόμενες θέσεις. Η επιλογή βασίζεται σε έξι κριτήρια, τα δύο εκ των οποίων είναι η επιτυχία στις γραπτές (100 μονάδες) και προφορικές εξετάσεις (20 μονάδες) που αναφέρθηκαν. Τα υπόλοιπα κριτήρια αφορούν την προηγούμενη εμπειρία, ανάλογη της θέσης (5 μονάδες), προσόντα που κρίνονται ως πλεονεκτικά (5 μονάδες), επιπλέον ακαδημαϊκά προσόντα (3 μονάδες) και την Αξιολόγηση του Προϊσταμένου Τμήματος, ο οποίος και συμμετέχει στην προφορική εξέταση (5 μονάδες). Όμως διαπιστώνονται αδυναμίες του συστήματος όπως: 1) Η βαρύτητα των 100 μονάδων, που υποχρεώνει να διοριστούν άτομα με υψηλή βαθμολογία στις γραπτές εξετάσεις και χαμηλή στις προφορικές. 2). Η απόδοση και διεκδίκηση άλλων θέσεων, λόγω της υψηλής βαθμολογίας τους, στην οποία προβαίνουν οι υποψήφιοι μετά από ένα σύντομο διάστημα και εφόσον έχει προηγηθεί επιμόρφωση τους, με το αντίστοιχο οικονομικό κόστος. 3) Η μη προσέλευση στην προφορική εξέταση, λόγω διορισμού τους σε καλύτερες θέσεις, με αποτέλεσμα οι εν λόγω θέσεις να μένουν κενές (Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, 2010, σσ.13-21).

Τα απαραίτητα προσόντα του Διορισμού (άρθρο 31), καθορίζονται ως εξής: 1) Οι υποψήφιοι να είναι άνω των 17 ετών και για τους άρρενες να έχουν εκπληρώσει τις στρατιωτικές του υποχρεώσεις. 2) Οι υποψήφιοι να είναι πολίτες της Κυπριακής Δημοκρατίας ή πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (για περιπτώσεις που δεν ασκούν άμεση ή έμμεση συμμετοχή στην κρατική – δημόσια εξουσία). 3) Η κατοχή των απαραίτητων προσόντων 4) Η μη καταδικαστική απόφαση για σοβαρά αδικήματα. 5) Να μην έχουν

απολυθεί από θέση σε δημόσια υπηρεσία. 6) Να είναι υγιείς (Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, 2010, σ.22).

Βασικές αρχές που ακολουθούνται κατά την πλήρωση των θέσεων είναι η αντικειμενικότητα, η ισότητα και τα καθιερωμένα από τον νόμο κριτήρια. Ένα ποσοστό 10% των θέσεων πληρώνονται από Άτομα με Αναπηρία, σύμφωνα με τον νόμο Ν.146(Ι)/09 (Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, 2010, σσ.27-28).

1.4. Μισθοδοσία προσωπικού

Στην Κυπριακή Δημοκρατία οι αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων καθορίζονται βάσει της μισθολογικής κλίμακας που ανήκει η θέση στην οποία απασχολούνται. Ο μισθός τους καθορίζεται από τον Προϋπολογισμό του κράτους και σε αναλογία με τα τιμαριθμικά επιδόματα ή της οποιασδήποτε γενικής αύξησης της μισθοδοσίας (Κυπριακή Δημοκρατία, 2006, σ.58).

Εκτός του πάγιου μισθού, καταβάλλονται διάφορα επιδόματα, όπως για υπερωρίες ή για εργασία στο εξωτερικό ή επιδόματα για υπό εκπαίδευση Ιατρούς, Νοσοκόμους, Κτηνιάτρους. Όλες οι απολαβές καταβάλλονται στο τέλος κάθε μήνα, σε κυπριακό νόμισμα εντός της Δημοκρατίας και στο αντίστοιχο νόμισμα άλλων χωρών εκτός Δημοκρατίας. Από το μισθό αφαιρούνται - αποκοπές, σε υποχρεωτικό επίπεδο ένα μέρος του μισθού για την Κοινωνική Ασφάλιση (6,8 % για μετά το 2011), ένα μέρος για το Ταμείο Χηρών και Ορφανών (2% από τα συντάξιμα ποσά), ένα μέρος για Έκτακτη Εισφορά επί του μισθού και των φορολογητέων επιδομάτων), ένα μέρος για το _Σχέδιο Σύνταξης (3% επί του συνόλου των συντάξιμων απολαβών ως το 2011 και ένα ποσό επί του φόρου εισοδήματος. Υπάρχουν και προαιρετικές αποκοπές όπως συνδρομή σε συντεχνία, στον Οργανισμό Χρηματοδοτήσεως Στέγης, εισφορά στο Ταμείο Ευημερίας (Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας, 2015).

Όλες οι πληρωμές καταβάλλονται από το Γενικό Λογιστήριο, που έχει το ρόλο της Ενιαίας Αρχής Πληρωμών και αφορά όλες τους κλάδους των δημοσίων υπαλλήλων, συμπεριλαμβανομένου των αξιωματικών της αστυνομίας, του στρατού και τους εργαζόμενους στην εκπαίδευση. Από τους δημοσίους υπαλλήλους εξαιρούνται οι υπάλληλοι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και κάποια ΝΠΔΔ, που δεν υπάγονται στην

ενιαία αρχή του Λογιστηρίου. Το κράτος βρίσκεται σε διαδικασία πλήρους μηχανογραφικής οργάνωσης σε λογιστικό επίπεδο προκειμένου να ελέγχει τις δαπάνες, αλλά και να διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό κατά τη μετακίνηση (Λαδή, 2011, σ.34).

Στις αρμοδιότητες της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ), και ειδικότερα του Τομέα Διοίκησης Αποδοτικότητας και Αμοιβών περιλαμβάνεται και ο Σχεδιασμός της πολιτικής και η διαχείριση του κρατικού μισθολογίου του μονίμου και έκτακτου προσωπικού, η ρύθμιση προβλημάτων της περί Συντάξεων Νομοθεσίας, τα ωφελήματα εν γένει κ.ά. (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, 2015).

Κεφάλαιο Δεύτερο

2.1. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί έναν από τους τομείς της Διοίκησης, που έχει ως αποκλειστική του ενασχόληση τον ανθρώπινο παράγοντα των οργανισμών, με την έννοια της μεγίστης αξιοποίησης των ικανοτήτων τους, αλλά και την ηθική και υλική ανταμοιβή των ίδιων των εργαζομένων για τις επιδόσεις τους. Ως έννοια εμφανίστηκε μετά το 1850, αρχικά ως προσπάθεια βελτίωσης των δύσκολων εργασιακών συνθηκών. Ουσιαστικά αναπτύσσεται με τη βιομηχανική ανάπτυξη, όπου επικεντρώνεται στις σχέσεις με την εργοδοσία. Σε αυτή τη φάση δημιουργήθηκε η διοίκηση προσωπικού, που αργότερα ενσωματώθηκε στη Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, η οποία περιέχεται σε πολλούς τομείς των οργανισμών (σχεδιασμός, αξιολόγηση, στρατηγική) (Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012, σ.2).

Ως τμήμα λοιπόν της διοικητικής λειτουργίας η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δηλώνει τις πρακτικές και τη φιλοσοφία ενός οργανισμού στη διαχείριση των ανθρώπων της, με στόχο τη συνεχή τους ανάπτυξη, την καλυτέρευση της αποδοτικότητας τους, την επίτευξη των στόχων και την ανταγωνιστικότητα (French 1994).

Στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στοχεύει και η δημόσια διοίκηση, δια μέσου του ανθρωπίνου δυναμικού και της προσέγγισης του, έτσι ώστε η χρηστή διαχείριση να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών προς τους πολίτες, σε ένα

κοινωνικό περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο, υπό την προϋπόθεση αυτή η στρατηγική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων να ικανοποιεί και τις ανάγκες του (Ραμματά, 2005, σ.106).

Είναι λοιπόν αντιληπτό ότι ο εργαζόμενος και η προσωπικότητα του βρίσκονται στο επίκεντρο της σύγχρονης θεώρησης της Διοίκησης και λαμβάνονται πολιτικές εναρμονισμένες με τους στρατηγικούς στόχους, στο πλαίσιο της καλύτερης απόδοσης, της αλλαγής της κουλτούρας, της ανάπτυξης ηγετικών στελεχών. Οι μεταρρυθμίσεις βασίζονται στο ανθρώπινο στοιχείο και τις ικανότητες του ως σημαίνοντα κεφάλαιο, υιοθετώντας ένα εξωστρεφή προσανατολισμό, προς συμπεριφορές φιλικές για τους πολίτες. Η αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού, που αποτελεί τον Υλικό Πόρο ενός οργανισμού, οδηγεί σε Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, που μπορεί να διατηρηθεί, μέσω της απόκτησης *δεξιοτήτων, γνώσεων* και *ικανοτήτων*. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται σήμερα και στη βελτίωση των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών, αρμόδιων για τη διαχείριση του προσωπικού, οι οποίοι μπορούν να επιδράσουν στις στάσεις των εργαζομένων για να συμβάλλουν στη βέλτιστη κατάκτηση των στόχων του οργανισμού (Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012, σσ.7-8).

Μερικά από τα εργαλεία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι: ο Προγραμματισμός, η Ανάλυση Θέσεων, η Επιλογή, η Προσέλκυση, η Εκπαίδευση, οι Αμοιβές, η Αξιολόγηση, η Επικοινωνία, η Απόδοση, η Οργανωσιακή ανάπτυξη, οι Εργασιακές σχέσεις (Παπαστεφανάκη, 2006).

Στη Δημόσια Διοίκηση δύο είναι οι επικρατούσες σχολές: αυτή της Κλασσικής Σχολής, που επικεντρωνόταν στο σχεδιασμό των μάνατζερ, την εξειδίκευση και τις ιδανικές συνθήκες και η Σχολή Ανθρωπίνων Σχέσεων, η οποία επικράτησε της πρώτης. Αυτή προσδιορίζει τους παράγοντες της αποτελεσματικότητας και της επένδυσης στον άνθρωπο, εστιάζει στην Προσέλκυση (πλήρωση θέσεων με αξιοκρατία και δικαίωμα ισότιμης συμμετοχής), στην ανάλυση των καθηκόντων της θέσης, στη διατήρηση και ανάπτυξη του προσωπικού, στην εκπαίδευση, στην ενδυνάμωση, στην αξιολόγηση, στην αναγνώριση (Ραμματά 2005, σσ.100-118).

2.2. Η έννοια της Αποδοτικότητας Εργαζομένων

Η διοίκηση ενός οργανισμού, χρησιμοποιεί τους πόρους της ώστε να είναι αποδοτική και αποτελεσματική στην ικανοποίηση των πελατών της και των στόχων της. Η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα αποτελούν τις δύο διαστάσεις της επίδοσης, με την αποδοτικότητα να σημαίνει τη χρήση των πόρων (Άνθρωποι, Υλικά, Οικονομικοί πόροι, μηχανές) κατά βέλτιστο τρόπο για να επιτευχθεί ο στόχος. Η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στο αν είναι κατάλληλοι οι στόχοι που επιλέγηκαν και η επίτευξη τους. Η αποτελεσματικότητα με άλλα λόγια κάνει το σωστό πράγμα, ενώ η αποδοτικότητα κάνει το πράγμα σωστό (Χαραλαμπίδης, 2014, σ.14).

Όταν μιλούμε για απόδοση κάποιου στην εργασία του, αναφερόμαστε σε ένα συνδυασμό διαφόρων παραγόντων, της ικανότητας του και της προσπάθειας που καταβάλλει, υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Ο τρόπος με τον οποίο φέρει σε πέρας την εργασία του εξαρτάται εκτός των ικανοτήτων του από τα κίνητρα που του παρέχονται και του δημιουργούν την επιθυμία (Ζαβλάνος, 2002, σ.169).

Σήμερα η απόδοση αξιολογείται, γιατί με τα στοιχεία της μέτρησης μπορούν να γίνουν οι δημόσιοι και οι ιδιωτικοί οργανισμοί αποτελεσματικότεροι. Δηλαδή να διαχειρίζονται καλύτερα τους πόρους τους, να αναβαθμίζουν την ποιότητα τους και να έχουν γρηγορότερη εξυπηρέτηση. Η μέτρηση της απόδοσης στο δημόσιο τομέα έχει αυτό ακριβώς τον προσανατολισμό και την ανεύρεση δυσλειτουργιών, ώστε να διορθωθούν (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Η αξιολόγηση της απόδοσης ασχολείται με τους επιμέρους τομείς: 1) Επίτευξη των στόχων μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων του οργανισμού, αναλόγως της θέσης του εργαζομένου. 2) Καθορισμός των αναγκών κατάρτισης και επιμόρφωσης των εργαζομένων ώστε να αναβαθμίσουν τις γνώσεις τους και να γίνουν πιο παραγωγικοί. 3) Η απόδοση παρακινείται με μια δίκαιη πολιτική αμοιβής. 4) Αξιολόγηση των προσόντων και αδυναμιών ώστε να πληροφορούνται και να ανατροφοδοτούνται οι εργαζόμενοι στην εκτέλεση του έργου τους. 5) Διάγνωση των λαθών κατά το σύστημα προσέλκυσης και επιλογής, με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, σσ.317-320).

Η απόδοση αξιολογείται, καθώς συμβάλλει σημαντικά στη διερεύνηση των αναγκών ανάπτυξης των εργαζομένων, στην εξακρίβωση της βέλτιστης αξιοποίησης των δεξιοτήτων ενός εργαζομένου και στη συνεχή του παρακίνηση να διατηρεί μια υψηλή απόδοση. Ακόμη, ανακαλύπτονται τα προβλήματα και οι αιτίες τους ώστε να μπορούν να αντιμετωπιστούν, βελτιώνονται οι σχέσεις μεταξύ προσωπικού και προϊσταμένων-διοίκησης, προωθείται η αξιοκρατία και δικαιοκρατία και ενδυναμώνεται η υπευθυνότητα των εργαζομένων. Τέλος, ο καθορισμός των ατομικών στόχων του προσωπικού συμβάλλει στην επίτευξη των γενικών στόχων του οργανισμού και λαμβάνονται σωστές αποφάσεις για μετακινήσεις, προαγωγές (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

2.3. Η έννοια της Ικανοποίησης Εργαζομένων

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι μια σύνθετη έννοια, που αποτελεί μια στάση, μια εσωτερική κατάσταση η οποία συνδέεται με το αίσθημα της επιτυχίας και με την παρακίνηση. Εκφράζει σε ποιο βαθμό αρέσει ή δεν αρέσει η εργασία στο άτομο, εάν αξίζει ή όχι προκαλώντας ένα θετικό ή αρνητικό συναίσθημα και την ανάλογη στάση απέναντι στην εργασία. Με την παρακίνηση ο εργαζόμενος μπορεί να ενεργοποιηθεί ή να κατευθυνθεί σε μια εργασιακή συμπεριφορά. Η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με την απόδοση αλλά και με άλλους παράγοντες, όπως τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου (Χαλάς, 2009, σσ.7-8). Η ικανοποίηση είναι εξωγενής και αφορά τις συνθήκες εργασίας, την πολιτική του οργανισμού, την αμοιβή και ενδογενής, που αφορά στην πεποίθηση του ατόμου ότι μπορεί να εξελιχτεί σε προσωπικό επίπεδο ή να έχει μια δημιουργική εργασία ή να του δοθούν οι ευκαιρίες να επιτύχει τους στόχους του (Μάρκοβιτς, 2014).

Η ικανοποίηση όπως είδαμε συνδέεται με την παρακίνηση. Υπάρχουν πολλές θεωρίες για την παρότρυνση-παρακίνηση των εργαζομένων. Μερικές από αυτές είναι:

1) Θεωρία του Maslow. Οι ανάγκες του ατόμου ιεραρχούνται στις βιολογικές (κάλυψη τροφής, ενδυμασίας, στέγασης), στις ανάγκες για ασφάλεια (σταθερότητα, πρόνοια), στις κοινωνικές ανάγκες (αποδοχή και δημιουργία κοινωνικών σχέσεων), στις

ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (εξελίσσεται και πετυχαίνει όσα επιθυμεί και άρα νιώθει πληρότητα) (Πολύζος, 2004, σσ.102-106).

2) Θεωρία δυο παραγόντων του Herzberg. Παράγοντες παρακίνησης που θεωρούνται ως βασικοί, είναι η ανάληψη πρωτοβουλιών στην εργασία, η αίσθηση ότι η εργασία έχει νόημα, η προοπτική προσωπικής ανέλιξης και ανάπτυξης, η αναγνώριση, η επίτευξη των στόχων. Απλοί παρακινητές, που λειτουργούν και ως αντικίνητρα είναι οι συνθήκες εργασίας, η αμοιβή, οι εργασιακές σχέσεις, η πολιτική του οργανισμού, η σταθερότητα (Παισαρδής, 2004, σσ.70-73).

3) Θεωρία προσδοκιών Vroom. Ο εργαζόμενος παρακινείται από τις προσδοκίες του σε τρία επίπεδα: α) η μεγαλύτερη προσπάθεια φέρνει μεγαλύτερη απόδοση β) η υψηλή απόδοση ανταμείβεται γ) οι ανταμοιβή του αντιστοιχεί σε αυτό που το άτομο επιθυμεί (Γκορέζης, 2014, σ.17).

4) Θεωρία κινήτρων McClelland, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι παρακινούνται από την 1) Ανάγκη για εξουσία (επιθυμία επηρεασμού και ελέγχου άλλων ατόμων- αφορά άτομα υψηλών αποδόσεων και γρήγορης επαγγελματικής ανέλιξης). 2) Ανάγκη για ανάπτυξη συναδερφικών σχέσεων και αποφυγή συγκρούσεων (άτομα με καλή επικοινωνία και συντονισμό). 3) Ανάγκη για επίτευξη υψηλών στόχων (άτομα με καλή καριέρα σε θέσεις χαμηλότερης διοίκησης). (Χυτήρης, 2001).

Η ικανοποίηση επηρεάζει τη δέσμευση του εργαζομένου στον οργανισμό. Συνήθως η ευχαρίστηση προκαλεί μεγαλύτερη παραγωγικότητα, σταθερή και ουσιαστική παρουσία στην εργασία, βελτίωση των εργασιακών αποτελεσμάτων, μέσω της αναβάθμισης της ποιότητας της εργασιακής ζωής (Χαλάς, 2009, σ.8).

2.4. Σύνδεση Ικανοποίησης και Αμοιβής

Η αμοιβή που ορίζει ένας οργανισμός έχει ως στόχο να επιτύχει την αφοσίωση του εργαζομένου στον οργανισμό, η οποία πραγματοποιείται με την παρακίνηση του (τα κίνητρα) και το σύστημα αμοιβής, που αποτελεί την έμπρακτη απόδειξη της αναγνώρισης του έργου του. Τόσο τα κίνητρα όσο και η αμοιβή ανάλογα με την αξία του εργαζομένου, βελτιώνουν την αποδοτικότητα του εργαζομένου (Βούζας, 1998).

Η αμοιβή αποτελεί έναν υψηλό παρακινητικό παράγοντα του εργαζομένου, που αυξάνει την παραγωγικότητα του και συμβάλλει σημαντικά στο να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού. Ακόμη επηρεάζει σημαντικά και άλλες διοικητικές παραμέτρους, όπως το εταιρικό κλίμα, την επικοινωνία και βελτίωση των εργασιακών σχέσεων (Σακκά, 2009). Ακόμη, η αμοιβή μπορεί να αυξήσει το επίπεδο δέσμευσης του εργαζομένου με την επιχείρηση και να επιδράσει θετικά στην ψυχολογία του και στην αυτοεικόνα του, αν είναι δίκαιη και ανάλογη της προσπάθειας που καταβάλλει (Χυτήρης, 2001).

Κάθε οργανισμός επιλέγει μια συγκεκριμένη πολιτική για τις αμοιβές του, για να παρακινήσει τον εργαζόμενο σε μεγαλύτερη απόδοση. Γι' αυτό κάθε πολιτική αμοιβών πρέπει να συνδέεται με την αξιολόγηση της απόδοσης, να είναι άρτια δομημένη, αξιοκρατική και δίκαιη, προκειμένου να αξιοποιήσει στο έπακρο τη δυναμική του προσωπικού και να αυξήσει την αποδοτικότητα του (Παπάνης και Ρόντος, 2005).

Τα συστήματα αμοιβών αποτελούνται από τις εξής κατηγορίες: 1) *Σταθερές* (ο πάγιος μισθός που παρέχεται για την συγκεκριμένη θέση), 2) *Μεταβλητές* (επιπλέον αμοιβή αν ξεπεραστεί η αναμενόμενη παραγωγή ή ο χρόνος) - Αμοιβή με το κομμάτι, Αμοιβή βάσει πρότυπου χρόνου - ή συμπληρωματικές προμήθειες επί του μισθού ή προμήθειες για την συνολική του εργασία (Χυτήρης, 2001). Ακόμη υπάρχουν τα μπόνους επί ετήσιας βάσης ή επιδόματα Αξίας ή διανομή των επιπλέον κερδών του οργανισμού στους υπαλλήλους της κ.ά. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). 3) *Πρόσθετες* παροχές (κάλυψη εξόδων μετακίνησης, επιδόματα, άδεια, εταιρικό αυτοκίνητο, ιδιωτικά ασφαλιστικά προγράμματα) (Πολυχρονίου, 2008).

Όπως σε όλους τους οργανισμούς, η *μισθοδοσία βάσει της απόδοσης* συνδέει την απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών με την αμοιβή που λαμβάνουν οι υπάλληλοι τους. Αυτή η πρακτική έχει ως πλεονέκτημα ότι η απόδοση των υπαλλήλων αυξάνεται και αυτό μακροπρόθεσμα οδηγεί στην ανάπτυξη της υπηρεσίας. Επιπλέον, το προσωπικό παρακινείται, δραστηριοποιείται στην συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων, γίνεται αποδοτικότερο στην εργασία του και αναπτύσσει τις διοικητικές διαδικασίες. Ταυτόχρονα με αυτό το σύστημα αμοιβής ελέγχεται καλύτερα η αποδοτικότητα, αλλά και οι δαπάνες που διατίθενται και αυξάνεται η λογοδοσία των διοικητικών στελεχών και των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης (Lavy, 2000).

Σύμφωνα με έκθεση του OECD (2005, pp.82-100) η σύνδεση αμοιβής - απόδοσης έχει τα χαρακτηριστικά ότι εφαρμόζεται όχι μόνο σε διευθυντικά στελέχη αλλά σε πολλές κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων. Οι διοικητικές υπηρεσίες αποκτούν αποκεντρωτικό χαρακτήρα στο επίπεδο λήψης αποφάσεων. Ακόμη, τα κριτήρια απόδοσης έχουν εμπλουτιστεί με τις δεξιότητες, την επίτευξη των στόχων, την αποτελεσματική εργασία, την ομαδικότητα και συνεργατικότητα, την επικοινωνία, την ηγεσία. Συνήθως, ακολουθείται η πολιτική της επιβράβευσης ομάδων ή τομέων και όχι ατόμων.

2.5. Σύνδεση Ικανοποίησης και Κινήτρων

Από τα ως άνω στοιχεία γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι υποκινητικοί παράγοντες αποτελούν τα οικονομικά κίνητρα αλλά και τα μη οικονομικά, όπως η ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών, η αποδοχή από τρίτους, η αναγνώριση της προσπάθειας, οι ευκαιρίες που δίνονται για να επιτευχθούν οι στόχοι, η αλληλοεκτίμηση και ο σεβασμός (Πολύζος, 2004, σσ.117-118). Η προσωπική ανάπτυξη αποτελεί επίσης ένα σημαντικό παράγοντα ισχυροποίησης της απόδοσης. Η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού συμβάλλει στην προσωπική του εξέλιξη, καθώς διευρύνει τις δυνατότητες του ατόμου, βελτιώνει τις δεξιότητες και κάνει το άτομο ευέλικτο και προσαρμοστικό. Επιπλέον, προάγει τη συνεργατικότητα, την ομαδικότητα και δύναται να κάνει το άτομο πιο αποτελεσματικό και ταχύ στην εύρεση λύσεων η στην επίλυση αναδυόμενων προβλημάτων και έκτακτων αναγκών (Γεωργάκας, 2014, σ.27).

Βάσει αυτών των δεδομένων μπορούμε να διακρίνουμε ότι τα κίνητρα είναι δύο ειδών: Εξωτερικά και Εσωτερικά. Τα εξωτερικά κίνητρα αναφέρονται σε εξωγενείς παράγοντες όπως η αμοιβή, οι προαγωγές, τα προνόμια, το κύρος. Τα εσωτερικά κίνητρα αναφέρονται στην καθεαυτή ενεργοποίηση του ατόμου ασχέτως εξωγενών παραγόντων. Τέτοια είναι το αίσθημα πληρότητας και ικανοποίησης που αντλεί κανείς από την εργασία, το ενδιαφέρον και η αξία που της δίνει. Τα εσωτερικά κίνητρα θεωρούνται περισσότερο ισχυρά (Καψάλης, 1996).

Έχει διαπιστωθεί ότι στο Δημόσιο Τομέα οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι λόγω της γραφειοκρατίας και τυπολατρίας του συστήματος που

παρακωλύει την εξυπηρέτηση των πολιτών ή λόγω μη ικανοποίησης των φιλοδοξιών τους ή λόγω μη καταβολής επιπλέον αμοιβής σε μεγαλύτερη προσπάθεια τους. Αντίθετα, αντλούν ικανοποίηση από εσωτερικά κίνητρα όπως κοινωνική αναγνώριση, αίσθηση προσφοράς, το ενδιαφέρον που αντλούν από την εργασία και το σεβασμό που προκαλείται λόγω της θέσης τους ή την εργασιακή ασφάλεια (Χαλάς, 2009, σ.9).

Οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο Τομέα παρακινούνται από τα εξής κίνητρα: 1) Ορθολογικά. Αναζητούν να αυξήσουν το προσωπικό τους όφελος, που συνάδει όμως με το κοινωνικό όφελος και έτσι αισθάνονται δεσμευμένοι στην αποστολή της υπηρεσίας. 2) Κίνητρα βάσει Προτύπων. Ο εργαζόμενος νιώθει καθήκον ή πιστεύει στη δημόσια διοίκηση και επιθυμεί να υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον. 3) Συναισθηματικά κίνητρα. Η επιθυμία να παρέχει βοήθεια, η αλτρουιστική του διάθεση και η αγάπη προς το συνάνθρωπο (Perry & Wise, 1990).

Κεφάλαιο Τρίτο

3.1. Ηγεσία και Διοίκηση

Στη σύγχρονη διοικητική αντίληψη η ηγεσία συμβάλλει στην αποδοτικότητα ενός οργανισμού καθώς δια του επηρεασμού της συμπεριφοράς των υφισταμένων, επιτυγχάνει την πρόθυμη και με πνεύμα συνεργασίας συμμετοχή τους στην υλοποίηση των στόχων. Με τη δύναμη της πειθούς, την παρακίνηση, την έμπνευση, την εμψύχωση, την καθοδήγηση ένας ηγέτης αλλάζει τη σκέψη και τη στάση και οδηγεί το προσωπικό στην αποτελεσματικότητα (Αλεξάκος &Λουκανίδου, 2012, σ.164).

Άλλωστε οι υφιστάμενοι έχουν την προδιάθεση να καθοδηγούνται από μια ικανή διοίκηση, που μπορεί να τους οδηγήσει στην αποτελεσματικότητα. Αν η διοίκηση είναι ανύπαρκτη, τότε δεν αξιοποιούνται όλες οι ικανότητες του προσωπικού, οπότε και εκείνο με τη σειρά του δεν εργάζεται με ζήλο και ταυτόχρονα δεν ικανοποιεί και τις ανάγκες του, όπως ο θαυμασμός, η αίσθηση ασφάλειας, το εισόδημα (Koontz, O΄ Doneel, 1983, p.30).

Ο ηγέτης δεν έχει μόνο διαχειριστικά καθήκοντα ή δίνει εντολές και οδηγίες όπως ένας μάνατζερ. Αντίθετα, χρησιμοποιώντας την προσωπική δύναμη και όχι την νόμιμη όπως ο μάνατζερ, εμπνέει και πείθει για το όραμα του. Ακόμη, ενώ ο μάνατζερ

είναι ορθολογιστής και κινείται μέσα στα τυπικά πλαίσια ή επικεντρώνεται στα συστήματα και τις διαδικασίες. Ο ηγέτης επικεντρώνεται στους ανθρώπους, τα συναισθήματα και δε μένει στα στενά όρια των τυπικών πλαισίων αλλά διευρύνεται έξω από αυτά. Είναι υπέρ της καινοτομίας και δε στέκεται στο κατεστημένο, το οποίο αντίθετα ο μάνατζερ ακολουθεί. Ερευνά την πραγματικότητα, δεν την δέχεται απλά και άκριτα όπως ο μάνατζερ και οι στόχοι του είναι μακροπρόθεσμοι. Ένας ηγέτης δε διορίζεται απλά αλλά αναδεικνύεται και δεν ελέγχει όπως ένας μάνατζερ, αλλά με την εστίαση του στους ανθρώπους, κερδίζει την εμπιστοσύνη τους (Μπουραντάς, 2002, σ.315).

Ο ηγέτης μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων εφόσον διερευνήσει όλες τις ανάγκες και τους παράγοντες τους με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, αυξάνοντας παράλληλα το κέρδος ενός οργανισμού. Οι ικανότητες του εστιάζονται στην έντονη δυναμικότητα και δημιουργικότητα και στη χρήση των κατάλληλων τεχνικών παρακίνησης των υφισταμένων (Δήμου, 1999, σ.168).

Η επιδεξιότητα ενός ηγέτη απαρτίζεται από τα εξής τρία βασικά στοιχεία: 1) Την ικανότητα του ηγέτη να έχει σαφή αντίληψη των τρόπων παρακίνησης των ατόμων και πώς αυτή η παρακίνηση λειτουργεί σε διαφορετικές συνθήκες αλλά και σε διαφορετικές περιπτώσεις. 2) Η ικανότητα ενός ηγέτη να μπορεί να εμπνεύσει τους γύρω του. 3) Η ικανότητα του ηγέτη να μπορεί να διαμορφώσει το καταλληλότερο κλίμα εντός ενός οργανισμού, που θα δημιουργήσει μια θετική αντίδραση ή ανταπόκριση στην παρακίνηση και επιπλέον, θα ενεργοποιήσει τέτοιους παράγοντες υποκίνησης. Τέλος, η ηγεσία έχει συστημική δομή. Αποτελείται από τις *εισροές*, τις ικανότητες του ηγέτη, την προσωπικότητα του, τις *εκροές*, δηλαδή τα αποτελέσματα της άσκησης της, όπως βέλτιστη αξιοποίηση ικανοτήτων των υφισταμένων, διαμόρφωση στρατηγικής και το *περιβάλλον*, όπου ασκεί την εξουσία του, όπως το προς ολοκλήρωση έργο, η ορνανωσιακή δομή, τα γνωρίσματα του προσωπικού (Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012, σσ.167-168).

3.2. Ο ρόλος του Ηγέτη

Η διάθεση, οι ικανότητες, οι γνώσεις, το όραμα, η ανάληψη πρωτοβουλιών και αλλαγών κάνουν το ρόλο του ηγέτη καταλυτικό. Στη σύγχρονη εποχή, των συνεχών αλλαγών και εξελίξεων, η ανάπτυξη ενός οργανισμού πρέπει να βασιστεί στην καινοτομία και την αλλαγή, για να μπορέσει να προσαρμοστεί στη γεμάτη απαιτήσεις και προκλήσεις πραγματικότητα. Ο ηγέτης κατανοεί την αναγκαιότητα της αλλαγής και ταυτόχρονα δια μέσου αυτής βελτιώνει τις ικανότητες των συνεργατών του (Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012, σ.179).

Προκειμένου να επιτύχει ένας ηγέτης στο έργο του αναλαμβάνει διάφορους ρόλους, όπως αυτούς της: 1) Παρακίνησης, δηλαδή της ενεργοποίησης του προσωπικού και των ικανοτήτων τους, σε ένα κλίμα κατάλληλο για αυτή την ανάπτυξη και την πραγματοποίηση των στόχων. 2) *Υποστήριξη, κ*αθοδηγώντας το προσωπικό, επιβραβεύοντας και ενισχύοντας την πρωτοβουλία. 3) *Ανάπτυξη ομάδας εργασίας*. Δε φροντίζει μόνο για τη σύσταση ομάδων από ανθρώπους με ικανότητες, αλλά μεριμνά και για τη συνοχή της, το κλίμα συνεργασίας της και την εύρυθμη λειτουργία της. 4) *Υλοποίηση έργου*. Ο ηγέτης ασχολείται με το σχεδιασμό, θέτει στόχους, ελέγχει τη διαδικασία και βρίσκει λύσεις σε αναδυόμενα προβλήματα. 5) *Διοίκηση συντονισμού*. Μεριμνά για το συντονισμό όλων των υποομάδων του οργανισμού. 6) *Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών*. Ο όλος σχεδιασμός, προγραμματισμός, έλεγχος, εκκινείται από την αρχή της ικανοποίησης του πελάτη. 7) *Ανάπτυξη συνεργατών*. Φροντίζει για την εκπαίδευση και προσωπική ανάπτυξη όλου του προσωπικού και εστιάζει στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων των υφισταμένων ή μελλοντικών διοικητικών στελεχών. 8) Προσωπική Ανάπτυξη. Μεριμνά παρομοίως και για τη δική του προσωπική εξέλιξη και επιμορφώνεται για τα νέα δεδομένα. 9) Ανάπτυξη εταιρικού κλίματος. Φροντίζει εκτός από το να διαμορφώνει και να προσαρμόζει την κουλτούρα του οργανισμού στις νέες εξελίξεις. 10) *Στρατηγική διοίκηση Οράματος*. Εκτός από το να εμπνέεται ένα όραμα, φροντίζει να το σχεδιάζει, οργανώνει, στοχοθετεί, εφαρμόζοντας μια στρατηγική. 11) *Καινοτόμα Διοίκηση*. Μεριμνά για την ανάπτυξη του οργανισμού και των προϊόντων/υπηρεσιών με την εφαρμογή και ενθάρρυνση καινοτομιών, που θα

αναβαθμίσουν την ποιότητα του. 12) *Ανάπτυξη δικτύου συνεργατών*. Ανευρίσκει συμμαχίες που θα υποστηρίζουν το έργο του (Μπουραντάς, 2005, σσ.217-225).

Επιπλέον, ο ηγέτης πρέπει να διαχειρίζεται τις σχέσεις με την πολιτική - κρατική εξουσία, να συνδιαμορφώνει μαζί τους την οργανωσιακή δομή και τους στόχους, να συμμετέχει σε δράσεις οργανώσεων ή ενώσεων και να επιζητά συνεργασίες με εξέχοντες μετόχους (Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012, σ.183). Γενικά, ένας ηγέτης προκειμένου να επιτύχει πρέπει να παραμερίσει το ατομικό συμφέρον, χάριν του δημοσίου συμφέροντος και να επιζητά τη συνεργασία, τη συμμετοχικότητα στη λήψη αποφάσεων, την ενίσχυση των προσωπικών κινήτρων για να έχει αποτελεσματικότητα και να επιτύχει τους στόχους (De Cremer & Van Knippenberg, 2002).

3.3. Ενδυνάμωση για μια αποδοτικότερη διοίκηση

Η ενδυνάμωση είναι ένα όρος της σύγχρονης διοίκησης, εξίσου σημαντικός με τους υπολοίπους, καθώς καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την αποδοτικότητα του οργανισμού. Εκτός της αποτελεσματικότητας έχει σημαντική συμβολή και στην ικανοποίηση που αντλούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Προκειμένου να επιτύχει τους δύο αυτούς στόχους, απόδοση και ικανοποίηση, χρησιμοποιεί τη μεταβίβαση εξουσίας και την παρακίνηση (Νικολάου, 2013).

Η ενδυνάμωση αφορά στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ενός οργανισμού, υπό τη σύγχρονη όμως διοικητική θεώρηση, όπου δεν έχει θέση η επιτήρηση και ο έλεγχος αλλά η ατομική ανάπτυξη και η απόδοση που σχετίζεται με την απόκτηση υπευθυνότητας για την εργασία και τη διάχυση της εξουσίας. Δηλαδή μεταβιβάζονται καθήκοντα σε χαμηλότερες διοικητικές θέσεις και προωθεί την εμπλοκή του προσωπικού στην άσκηση διοίκησης. Συνδέθηκε ως όρος με το σχηματισμό ομάδων εργασίας, τη συμμετοχικότητα και την εκπαίδευση - κατάρτιση. Πρόκειται για τις κατευθυντήριες οδηγίες που παρέχει η διοίκηση στον εργαζόμενο προκειμένου να υποκινεί ο ίδιος τον εαυτό του και να δεσμεύεται στον οργανισμό (Σπυράκη & Σπυράκη, 2008, σσ.65-66).

Η εσωτερική κινητοποίηση του ατόμου δηλώνει πώς προσεγγίζει το άτομο τον εργασιακό του ρόλο και κινητοποιεί τη δύναμη που θα τον βοηθήσει στη διεκπεραίωση του έργου του. Ο προσανατολισμός αυτός του ατόμου δεν είναι παθητικός αλλά

ενεργητικός και δεν εκκινείται από την προσωπικότητα του αλλά από τα στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος που διαμόρφωσαν τα γνωστικά του στοιχεία. Ακόμη, η ενδυνάμωση υπάρχει σε κάθε άνθρωπο, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, είναι μετρήσιμη και εξαρτάται από τις παρεχόμενες ευκαιρίες ή το κλίμα που θα την προκαλέσει, από την ενημέρωση ή όχι του οράματος και των στόχων, από την καθοδήγηση και υποστήριξη, από τη διαφάνεια ή μη της διαδικασίας επιτέλεσης του έργου, από τις θετικές εργασιακές σχέσεις (Λιάκου, 2011).

Για την αποτελεσματική εφαρμογή της ενδυνάμωσης χρησιμοποιούνται οι βασικοί πυλώνες της εμπλοκής και συμμετοχής και προτείνονται οι εξής τεχνικές: 1) Ομαδική συμμετοχή, είτε στην επιτέλεση ενός έργου είτε στη διοίκηση είτε στη λήψη αποφάσεων. Η ομάδα εργάζεται για ένα κοινό σκοπό, αποκτά υπευθυνότητα, βελτιώνει την εργασιακή ζωή και οδηγεί σε γρήγορη επίτευξη των στόχων. 2) Μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων - ομαδικών ή ατομικών. 3) Μέσω δομικών αλλαγών, κατάλληλων να ισορροπήσουν τις ιεραρχικές δομές κάνοντας τες προσαρμοστικές στην αλλαγή, με αυτές της διεύρυνσης της λήψης αποφάσεων. 4) Μέσω συνεργασίας οργανισμών ή ενώσεων (Σπυράκη, Σπυράκη, 2008, σσ.70-71).

3.4. Ηγεσία και επικοινωνία

Βασική παράμετρος της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού είναι και η επικοινωνία, δηλαδή η διαδικασία μεταβίβασης ενός μηνύματος μεταξύ του πομπού και δέκτη. Το μήνυμα που στέλνει ο πομπός κωδικοποιείται από το δέκτη, ερμηνεύεται και εντέλει κατανοείται (Kurland & Pelled, 2000). Ως στόχο της έχει να συντονίσει τις δράσεις ενός οργανισμού. Με την επικοινωνία συγκεντρώνονται οι πληροφορίες, λαμβάνονται οι αποφάσεις και ελέγχονται τα αποτελέσματα, ενώ ταυτόχρονα ο ηγέτης δια μέσου της επικοινωνίας πείθει και παρακινεί το προσωπικό (Cushman, 2000).

Προκειμένου η επικοινωνία να είναι αποτελεσματική επιβάλλεται να βασίζεται στις εξής αρχές: 1) Να μελετάται ο σκοπός και η σκέψη να αποσαφηνίζεται, προτού πραγματοποιηθεί η επικοινωνία. 2) Να έχει γίνει πλήρως κατανοητό το ανθρώπινο και το φυσικό περιβάλλον στο οποίο απευθύνεται 3) Να είναι διακριτό ποια πρόσωπα σχετίζονται - συμβάλλουν στα γεγονότα. 4) Να εκτιμάται αν η μεταδιδόμενη πληροφορία

είναι ολοκληρωμένη, πλήρης. 5) Η πληροφορία να βοηθά τον αποδέκτη. 6) Να είναι συνεχής και να έχει βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη αξία. 7) Ο δέκτης πρέπει να έχει την ικανότητα της καλής ακρόασης (American Management Association, 2014).

Η επικοινωνία είναι αυτή που δια μέσου της ηγεσίας μπορεί να συνδέσει ολόκληρο τον οργανισμό. Με τις μεταδιδόμενες πληροφορίες μπορεί να επηρεάσει τις στάσεις και συμπεριφορές, να συντονίσει την αλλαγή ή τις ομαδικές δράσεις και εντέλει να επιτύχει την επίτευξη των στόχων (Koontz, O΄ Doneel, 1983, p.125). Η αμφίδρομη επικοινωνία αποτελεί το βασικό πυλώνα επιτυχίας των οργανισμών, αρκεί να είναι σαφής, να παρέχει την ευκαιρία σε όλους τους εργαζόμενους να ακούγονται και να οικοδομεί ειλικρινείς σχέσεις, όπου οι συγκρούσεις μπορούν να γεφυρωθούν με δημοκρατικό και συνεργατικό κλίμα (Lee, 2006).

Δεδομένου ότι ο ηγέτης εμπνέει και πείθει τα άτομα να τον ακολουθήσουν πρέπει να ασκεί αποτελεσματική επικοινωνία και να έχει αναπτυγμένες τις επικοινωνιακές του ικανότητες, προκειμένου να οικοδομεί με το προσωπικό την εμπιστοσύνη και κατανόηση, στοιχεία απαραίτητα για να μπορέσουν να υποκινηθούν οι εργαζόμενοι (Barrett, 2006). Άλλωστε μια από τις βασικές ικανότητες ενός ηγέτη είναι αυτή της επικοινωνίας, ώστε να λαμβάνει ή να μεταβιβάζει μηνύματα με όλους ανεξαιρέτως τους υφισταμένους. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης έχει αναπτυγμένη τη λεκτική και γραπτή επικοινωνία, όπως και τη γλώσσα του σώματος και πάντα διακατέχεται από θετική διάθεση προσέγγισης (Μπουραντάς, 2005). Άλλωστε, η σημαντικότητα αυτής της δεξιότητας διακρίνεται στο ότι σύμφωνα με έρευνες ένας μάνατζερ καλύπτει το 78% του χρόνου του σε προφορική επικοινωνία, με ένα μεγάλο ποσοστό από αυτό (41%) να αποτελείται από την επικοινωνία με τους υφιστάμενους εντός του οργανισμού του (Mintzberg, 1990).

3.5. Ο ρόλος της ηγεσίας στη διαμόρφωση κουλτούρας

Κάθε δημόσια υπηρεσία ή οργανισμός έχει μια διαμορφωμένη κουλτούρα που αποτελείται από παραδοχές ή αξίες που άλλοτε είναι ορατές και άλλοτε όχι. Στις ορατές αξίες της οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνεται η επιβράβευση της προσπάθειας του εργαζομένου, η οποία συνδέεται άμεσα με την αξία που έχει υιοθετήσει ο

οργανισμός να εξυπηρετεί τον πελάτη / πολίτη, εφόσον πρώτα μεριμνά να ικανοποιεί τις ανάγκες του εργαζομένου του. Αυτή η συγκεκριμένη αξία ή παραδοχή δεν είναι ορατή (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σσ.392-395).

Η εταιρική κουλτούρα ορίζεται ως «*το σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, αρχών, παραδοχών, εννοιών- σημασιών που συνθέτουν ένα κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς, το οποίο προσδιορίζει το πώς σκέφτονται και το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι [..] και εκφράζονται με κανόνες, οι οποίοι προσδιορίζουν ισχυρώς τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων στην καθημερινή πρακτική»* (Μπουραντάς, 2005, σ.91). Όλο αυτό το σύστημα αξιών και κανόνων προσανατολίζει τους εργαζόμενους ενός οργανισμού στο πως θα αποφασίζει ή σχεδιάζει τις δράσεις του και ταυτόχρονα λειτουργεί και ως ενισχυτικός παράγοντας στην δέσμευση που αισθάνεται ο εργαζόμενος, καθώς του παρέχει ασφάλεια και σιγουριά (Μπουραντάς, 2005).

Η οργανωσιακή κουλτούρα συσχετίζεται με την ηγεσία, καθώς από τη μια η διαμορφωμένη κουλτούρα σε ένα οργανισμό γίνεται σεβαστή από τον ηγέτη και από την άλλη αυτός είναι ο αρμόδιος να τη διαμορφώσει με τρόπο ωφέλιμο για τον οργανισμό και το προσωπικό. Ο ηγέτης με άλλα λόγια είναι αυτός που θα εμπνευστεί την κουλτούρα ενός οργανισμού και θα σχεδιάσει να την επιτύχει. Η ηγεσία πρέπει να είναι ευρεία και σταθερή. Η αλλαγή όμως δεν πρέπει να οδηγεί τους εργαζόμενους σε ανασφάλεια και το προσωπικό θα πρέπει να εκπαιδεύεται σε αυτή τη στάση, ώστε να αναπτύσσει αλλά και να προσελκύει τα προσοντούχα άτομα (Shein 1992).

Μια κουλτούρα κρατά το προσωπικό σε ισχυρή δέσμευση, ικανοποιεί τον πελάτη, αποδίδει υψηλότερα οικονομικά οφέλη, προσανατολίζεται προς τη συμμετοχή, την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, προς την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων και την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού. Ο ηγέτης είναι αυτός που θα προβεί στην αλλαγή της κουλτούρας, πείθοντας τους εργαζόμενους για την αναγκαιότητα του μετασχηματισμού. Εκτιμώντας το διάλογο, την αξία των υφισταμένων τους, τη συνεργασία, την ανάληψη πρωτοβουλιών αλλάζουν και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων τους (Gerstner, 2002).

Κεφάλαιο Τέταρτο

4.1. Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

Όπως είδαμε μια σημαντική παράμετρος της αξιολόγησης της απόδοσης είναι να προσδιοριστούν τα γνωστικά κενά που τυχόν έχει το προσωπικό και τα οποία περιορίζουν την αποδοτικότητα του. Η σύγχρονη διοίκηση επικεντρώνεται στην επιμόρφωση των υπαλλήλων για να ενθαρρύνει την ανάπτυξη τους και να βελτιώσει τις ικανότητες τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, σσ.317-320).

Η εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας για ένα οργανισμό, γιατί με αυτή διαμορφώνει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Το ενεργητικό του ανθρωπίνου δυναμικού διευρύνει τις δυνατότητες του και αναπτύσσει τον εργαζόμενο. Τον κάνει πιο ευέλικτο και προσαρμόσιμο, διευρύνει την προσωπικότητα του, αυξάνει τις δεξιότητες του και τις γνώσεις και έτσι πετυχαίνει καλύτερα τους στόχους του. Ταυτόχρονα ο εργαζόμενος αποκτά τη μάθηση στάσεων και συμπεριφορών όπως η συνεργασία και ο διάλογος, ενθαρρύνεται και υποκινείται σε ανώτερους σκοπούς (Γεωργάκας, 2014, σσ.27-28).

Η Εκπαίδευση του προσωπικού κρίνεται απαραίτητη σε μια σύγχρονη κοινωνία ραγδαίων εξελίξεων και ανταγωνισμού. Για το λόγο αυτό η Δημόσια Διοίκηση κινείται προς την κατεύθυνση της συμπερίληψης των παραγόντων και προϋποθέσεων, που θα την καταστήσουν ικανή να μετασχηματίσει την ατομική γνώση σε οργανωσιακή (Σωτηράκου, 2002). Κάθε διοικητικός τομέας λοιπόν, προβαίνει στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους υπαλλήλους του. Τα προγράμματα αυτά συνάδουν με τους στόχους της κάθε υπηρεσίας, όπως και τη στρατηγική που ακολουθεί για την επιτέλεση του έργου της (Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (2002, σ.25).

Το ευμετάβλητο περιβάλλον καθιστά αναγκαία την αλλαγή και στην επιμόρφωση της Δημόσιας Διοίκησης. Προκειμένου να καταστεί αποτελεσματική η λειτουργία της, πρέπει η δημόσια διοίκηση να γίνει διαχειριστής της γνώσης και να επεξεργαστεί την εμπειρία όλων των βαθμίδων. Η εμπειρία μπορεί να μετασχηματιστεί σε γνώση και οι ψηφιακές πηγές πληροφόρησης να πάρουν τη θέση τους ως σημαντικές εκπαιδευτικές

διαστάσεις. Η νέα μαθησιακή διαδικασία είναι σύνθετη και συμμετοχική. Η εμπειρία του εκπαιδευόμενου αξιοποιείται και ο εκπαιδευτής λειτουργεί ως διευκολυντής της αξιοποίησης της (Πασσάς & Τσέκος 2004, σσ.16-18).

4.2. Φορείς Επιμόρφωσης Προσωπικού

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ) μεριμνά για την αποκέντρωση της επιμόρφωσης σε διάφορους Πυρήνες Μάθησης, που θα διαπιστώνουν τις ανάγκες της μάθησης των υπαλλήλων των οργανισμών και θα σχεδιάζουν και υλοποιούν εκπαιδευτικά προγράμματα με σύγχρονες μεθόδους μάθησης, όπως Coaching, Action Learning. Ταυτόχρονα, ενθαρρύνεται η λειτουργία ενός δικτύου ηλεκτρονικής υποστήριξης της μάθησης και μηχανοργάνωση τους, ώστε να μπορεί να διεξάγει και εκπαίδευση δια μέσου ηλεκτρονικής μάθησης - περίπου το 50 % των τμημάτων Δημόσιας Διοίκησης διαθέτουν τέτοιους Πυρήνες Μάθησης. Προωθείται επίσης, η μέθοδος των μικτών προγραμμάτων ηλεκτρονικής και μη ηλεκτρονικής μάθησης, σε τομείς όπως Πρόγραμμα Εισαγωγικής Κατάρτισης Νεοεισερχομένων στη Δημόσια Υπηρεσία ή Προγράμματα Βασικής Κατάρτισης σε θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης (Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, 2015α).

Η ΚΑΔΔ με προσανατολισμό στη δια βίου μάθηση και στην αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών αναλαμβάνει και επιμορφωτικές αναπτυξιακές πρωτοβουλίες, όπως προγράμματα κατάρτισης νεοεισερχομένων στη Δημόσια Υπηρεσία και έργα στήριξης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Σε συνεργασία με τους φορείς Ένωση Δήμων Κύπρου και Ένωση Κοινοτήτων Κύπρου, υλοποιεί το πρόγραμμα «Εκπαίδευση για την Ανάπτυξη της Διοικητικής και Ηγετικής Ικανότητας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης» (Εκπαίδευση για την Ανάπτυξη της Διοικητικής και Ηγετικής Ικανότητας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, 2015).

Κάθε οργανισμός - μέλος των Πυρήνων Μάθησης εκπαιδεύεται πριν την ανάληψη του επιμορφωτικού του έργου σχεδόν καθημερινά και προετοιμάζει Σχέδιο Δραστηριοτήτων που περιέχει ποιες δραστηριότητες θα υλοποιηθούν από ιδιωτικούς φορείς και τις απαιτούμενες δαπάνες, και ποιες δραστηριότητες θα πραγματοποιηθούν από την ΚΑΔΔ (Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, 2015β).

Ενότητα Δεύτερη: Ερευνητικό Μέρος

Κεφάλαιο Πέμπτο

5.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής έρευνας είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων της Δημόσιας Υπηρεσίας και η ανεύρεση των σημείων που χρήζουν βελτίωσης, έτσι ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση και η αποδοτικότητά τους.

Μέσω της έρευνας θα επιδιωχθεί να δοθεί απάντηση στα πιο κάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων από το αντικείμενο της εργασίας τους;
2. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων από τις γενικές συνθήκες εργασίας τους;
3. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων από την αμοιβή τους;
4. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων από τους συναδέλφους τους;
5. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους;
6. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους;
7. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων από τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης τους;
8. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων από την ηγεσία και τη δημόσια υπηρεσία;

5.2. Μεθοδολογία

5.2.1. Επιλογή Μεθόδου

Η ερευνητική διαδικασία διακρίνεται σε ποιοτική και ποσοτική προσέγγιση και επιλέγεται αυτή που εξυπηρετεί καλύτερα το σκοπό της έρευνας. Η ποιοτική έρευνα στοχεύει σε μια εκ βάθους κατανόηση ενός φαινομένου, ενώ η ποσοτική ανευρίσκει τις σχέσεις των μεταβλητών και επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2014).

Ως μέσο για την επεξεργασία του ζητήματος της ικανοποίησης των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες χρησιμοποιήθηκε η ερευνητική μεθοδολογία της ποσοτικής έρευνας, η οποία είναι κατάλληλη για τη διερεύνηση των μεταβλητών και το πώς αυτές επιδρούν στην σχέση αιτίας – αποτελέσματος. Η συλλογή των αριθμητικών δεδομένων στην ποσοτική έρευνα διεξάγεται μέσω της παρατήρησης, της διεξαγωγής τεστ και της συμπλήρωσης ερωτηματολογίου (Δημητρακοπούλου, 1999).

Η επιλογή της ποσοτικής μεθοδολογικής προσέγγισης με ερωτηματολόγιο είναι η καταλληλότερη για τη μέτρηση των στάσεων, των απόψεων και των τάσεων των συμμετεχόντων και την εκτίμηση των μεγεθών, ώστε να συναχθούν τα συμπεράσματα βάσει των ερωτημάτων (Κουρεμένος, 2001).

5.2.2. Μέθοδοι συλλογής δεδομένων

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας και του κύριου σκοπού της, προκειμένου να συγκεντρωθούν οι πληροφορίες χρησιμοποιήθηκε η τεχνική του ερωτηματολογίου, ενός εύχρηστου εργαλείου συλλογής δεδομένων, καθώς αφενός παρέχει μια άνεση στη συλλογή πληροφοριών και δομημένα αριθμητικά δεδομένα (Cohen et al, 2000). Κρίνεται επίσης το καταλληλότερο για μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων στην έρευνα και πρέπει να είναι εναρμονισμένο με τους στόχους, να είναι κατανοητό και απλό, να ανταποκρίνεται στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων, να μην εμπλέκει προσωπικά τους συμμετέχοντες με τις τιθέμενες ερωτήσεις ούτε να κατευθύνει σε επιθυμητή απάντηση (Δημητρόπουλος, 1993). Το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο είναι το καταλληλότερο για τη διαπίστωση και ανάλυση των εμπειρικών τάσεων μέσα από τη συσχέτιση των

μεταβλητών. Η στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων και η γενίκευση των αποτελεσμάτων αποτελούν τα κύρια γνωρίσματα του (Κυριαζή, 2001).

Η παρούσα έρευνα έκανε χρήση ανώνυμου δομημένου ερωτηματολογίου σε δείγμα 60 δημοσίων υπαλλήλων διάφορων υπηρεσιών. Οι ερωτήσεις του συνιστούν σύνθεση ερωτήσεων προερχόμενων από τα ερωτηματολόγια JOB SATISFACTION (Warr, Cook & Wall, 1979), JOB DESCRIPTIVE INDEX (JDI) (Smith, Kendal & Hulin, 1969), JOB IN GENERAL SCALE (Ironson et al., 1989) και MINNESSOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (MSQ) (Weiss, Dawis, Lofquist & England, 1966).

Το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο, προκειμένου να διασφαλιστεί η απρόσκοπτη συνεργασία τους και η ειλικρίνεια τους. Ως προς τη δομή του, προηγούνται οι δημογραφικές πληροφορίες του δείγματος και ακολουθούν κλειστού τύπου ερωτήσεις αντίστοιχες των ερευνητικών ερωτημάτων. Πρόκειται για ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και προκειμένου για την κατηγοριοποίηση τους, χρησιμοποιήθηκε η πεντάβαθμη κλίμακα Likert. Το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου, βασίζεται στα κύρια θέματα για την ικανοποίηση του εργαζομένου, έτσι όπως αυτά αναδεικνύονται από την ανασκόπηση της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας και στοχεύει στην αποτύπωση των αντιλήψεων των εργαζομένων και την εμπειρία τους από τη Δημόσια Διοίκηση.

Για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας, το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε στους συμμετέχοντες δύο φορές, ώστε να διαπιστωθεί η σταθερότητα των απαντήσεων. Τα στατιστικά κριτήρια κατά την ανάλυση διασφαλίζουν την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου.

5.2.3. Δείγμα - συμμετέχοντες

Η έρευνα απευθύνεται στο σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης. Επειδή όμως πρόκειται για ένα πολυπληθή πληθυσμό επελέγησαν με τυχαία δειγματοληψία 60 δημόσιοι υπάλληλοι, οι οποίοι εργάζονται στις πιο κάτω 12 διαφορετικές κυβερνητικές υπηρεσίες: 1. Αστυνομία 2. Τμήμα Γεωργίας. 3. Υπουργείο Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού. 4. Τελωνείο. 5. Τμήμα Ηλεκτρομηχανολογικών Υπηρεσιών. 6. Τμήμα Δημοσίων Έργων. 7. Τμήμα Φορολογίας. 8. Τμήμα Πολεοδομίας

και Οικήσεως. 9. Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας. 10. Στατιστική Υπηρεσία. 11. Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού 12. Τμήμα Δασών. Εξασφαλίστηκε η προφορική άδεια από τους Επαρχιακούς Διευθυντές των πιο πάνω Υπηρεσιών, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η δειγματοληψία. Με τη συγκεκριμένη δειγματοληψία καλύφτηκε ένα μεγάλο ηλικιακό φάσμα (26 - 60 ετών), αλλά και το μορφωτικό τους εύρος, καθώς και τα έτη προϋπηρεσίας.

5.2.4. Υλοποίηση - διεξαγωγή έρευνας

Κατά τη συλλογή των στοιχείων δεν παρουσιάστηκαν ιδιαίτερες δυσκολίες. Το ερωτηματολόγιο ήταν περιεκτικό, η υλοποίηση του έγινε σε σύντομο χρόνο και η επιλογή του αποδείχτηκε ικανοποιητική για την διεξαγωγή της έρευνας (Δημητρόπουλος, 1993).

Το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο και διανεμήθηκε στους συμμετέχοντες από τον ερευνητή, ο οποίος και έδωσε τις απαραίτητες διευκρινήσεις σε τυχόν απορίες. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν από τις 23/4/2015 μέχρι τις 30/4/2015. Οι συμμετέχοντες έλαβαν την ανάλογη ενημέρωση για το σκοπό διεξαγωγής της έρευνας. Έγινε σε όλους γνωστό ότι επρόκειτο για μια διαδικασία προαιρετική και ότι τα στοιχεία που θα συλλεχθούν αφορούν αποκλειστικά τις ανάγκες της έρευνας. Ενημερώθηκαν ότι τα στοιχεία θα παραμείνουν εμπιστευτικά και θα είναι διαθέσιμα μόνο για τους συμμετέχοντες. Οι συμμετέχοντες είχαν 40 λεπτά στη διάθεσή τους για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, τα οποία κατά τη λήξη της διαδικασίας συγκεντρώθηκαν και τοποθετήθηκαν σε χωριστό φάκελο για τον καθένα. Δεν προέκυψαν ιδιαίτερα προβλήματα στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και στην όλη διαδικασία και η ανταπόκριση των δημοσίων υπαλλήλων ήταν θετική και ικανοποιητική.

5.2.5. Στατιστικά εργαλεία

Μετά τη συλλογή των δεδομένων της πρωτογενούς αυτής έρευνας, ακολούθησε η ανάλυση τους. Χρησιμοποιήθηκαν μια σειρά από στατιστικά εργαλεία και τα δεδομένα αναλύθηκαν με περιγραφική και επαγωγική μέθοδο. Τα περιγραφικά εργαλεία, τα οποία βρίσκονται στο πρώτο μέρος της ανάλυσης, είναι οι πίνακες κατανομής συχνοτήτων και τα κυκλικά διαγράμματα σε ποσοστιαία μορφή. Ακολουθούν ο έλεγχος των υποθέσεων,

ο οποίος θα δώσει και τις απαντήσεις στα ερωτήματα της έρευνας, όπου χρησιμοποιούνται τα επαγωγικά στατιστικά εργαλεία, όπως ο έλεγχος Ανάλυσης Διακύμανσης Μονής Κατεύθυνσης (One Way ANOVA) και ο Συντελεστής εσωτερικής συνάφειας και αξιοπιστίας Cronbach's Alpha.

Κεφάλαιο Έκτο

6.1. Αποτελέσματα Έρευνας

6.1.1. Περιγραφή του δείγματος

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 60 δημόσιους υπάλληλους, οι οποίοι, κατά μέσο όρο, είναι άντρες (Μ.Ο. = 1,57, Τ.Α. = 0,500) έχουν ηλικία μεταξύ 26 και 35 (Μ.Ο. = 2,75, Τ.Α. = 0,704), απόφοιτοι ΤΕΙ - ΑΤΙ (Μ.Ο. = 3,35, Τ.Α. = 1,603), είναι υπάλληλοι (Μ.Ο. = 1,18, Τ.Α. = 0,469), βρίσκονται στη συγκεκριμένη θέση εργασίας 6-10 έτη (Μ.Ο. = 2,50, Τ.Α. = 1,372) και έχουν συνολική προϋπηρεσία στη Δημόσια Υπηρεσία 115-15 έτη (Μ.Ο. = 3,02, Τ.Α. = 1,347) (πίνακας 1).

Πίνακας 1 Περιγραφική στατιστική δείγματος

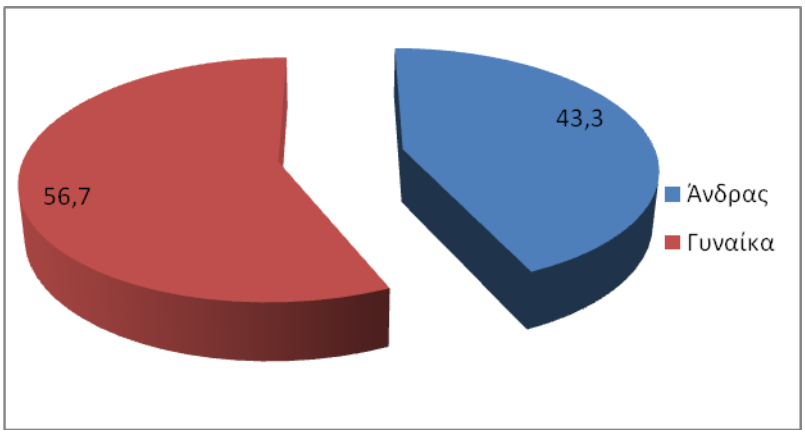
		Φύλο	Ηλικία	Μορφωτικό επίπεδο	Θέση εργασίας	Ετη προϋπηρεσίας	Ετη συνολικής προϋπηρεσίας
N	Valid	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1,57	2,75	3,35	1,18	2,50	3,02
Std, Deviation		0,500	0,704	1,603	0,469	1,372	1,347

Η πλειοψηφία του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα ήταν γυναίκες (56,7%), ενώ οι άντρες ήταν το 43,3% του δείγματος (πίνακας 2).

Πίνακας 2 Κατανομή συχνοτήτων Φύλου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	26	43,3	43,3	43,3
	Γυναίκα	34	56,7	56,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Διάγραμμα 1 Κατανομή συχνοτήτων Φύλου

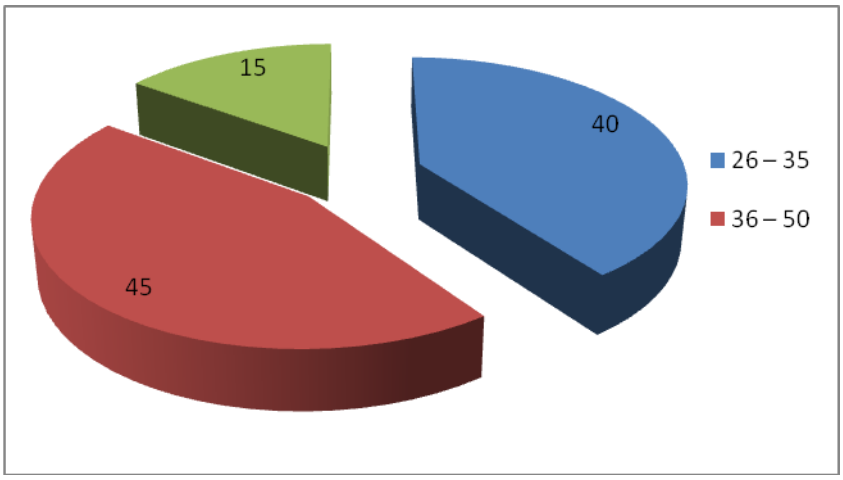


Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος είναι ηλικίας 36-50 (45%) και παρόμοιο είναι το ποσοστό των υπαλλήλων που είναι ηλικίας 26-35 (40%), ενώ μόνο το 15% είναι πάνω από 50 ετών (πίνακας 3).

Πίνακας 3 Κατανομή συχνοτήτων Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26 – 35	24	40,0	40,0	40,0
	36 – 50	27	45,0	45,0	85,0
	50 και άνω	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Διάγραμμα 2 Κατανομή συχνοτήτων Ηλικία



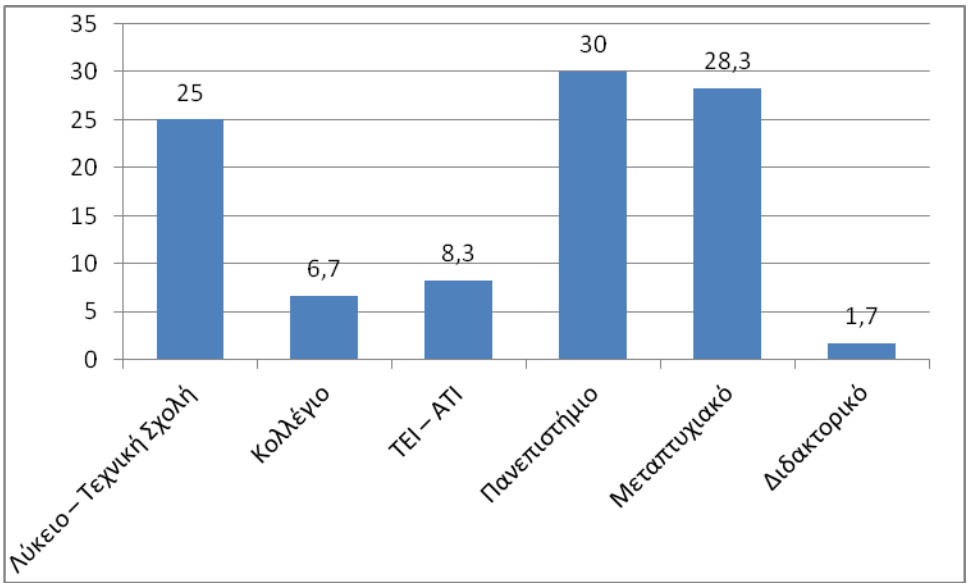
Η πλειοψηφία του δείγματος είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου (30%) ή κάτοχοι μεταπτυχιακού (28,3%), ενώ αρκετοί είναι και οι απόφοιτοι Λυκείου ή Τεχνικής Σχολής

(25%), ενώ μόνο το 8,3% έχει πτυχίο ΤΕΙ – ΑΤΙ, το 6,7% έχουν τελειώσει Κολλέγιο και το 1,7% είναι Διδάκτορες (πίνακας 4).

Πίνακας 4 Κατανομή συχνοτήτων Μορφωτικό επίπεδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λύκειο – Τεχνική Σχολή	15	25,0	25,0	25,0
	Κολλέγιο	4	6,7	6,7	31,7
	ΤΕΙ – ΑΤΙ	5	8,3	8,3	40,0
	Πανεπιστήμιο	18	30,0	30,0	70,0
	Μεταπτυχιακό	17	28,3	28,3	98,3
	Διδακτορικό	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Διάγραμμα 3 Κατανομή συχνοτήτων Μορφωτικό επίπεδο

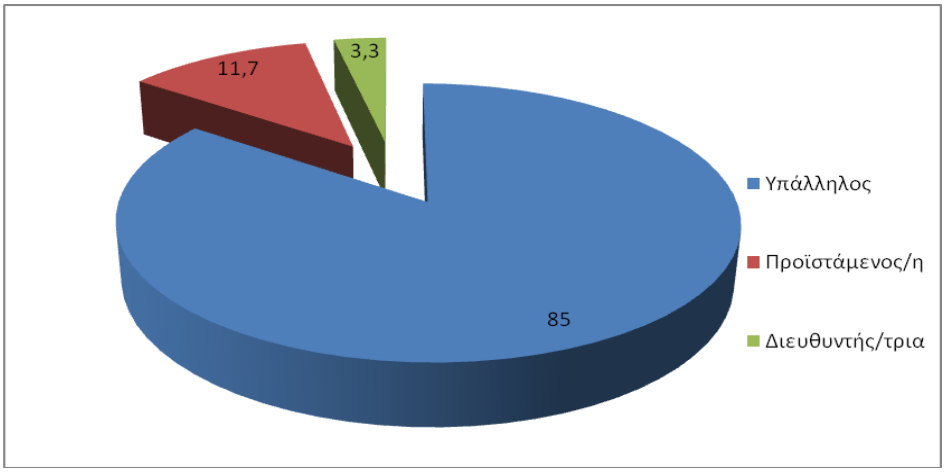


Σχεδόν στο σύνολο τους οι ερωτηθέντες είναι υπάλληλοι (85%), ενώ το 11,7% είναι προϊστάμενοι και το υπόλοιπο 3,3% διευθυντές (πίνακας 5).

Πίνακας 5 Κατανομή συχνοτήτων Θέση εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος	51	85,0	85,0	85,0
	Προϊστάμενος/η	7	11,7	11,7	96,7
	Διευθυντής/τρια	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4 Κατανομή συχνοτήτων Θέση εργασίας

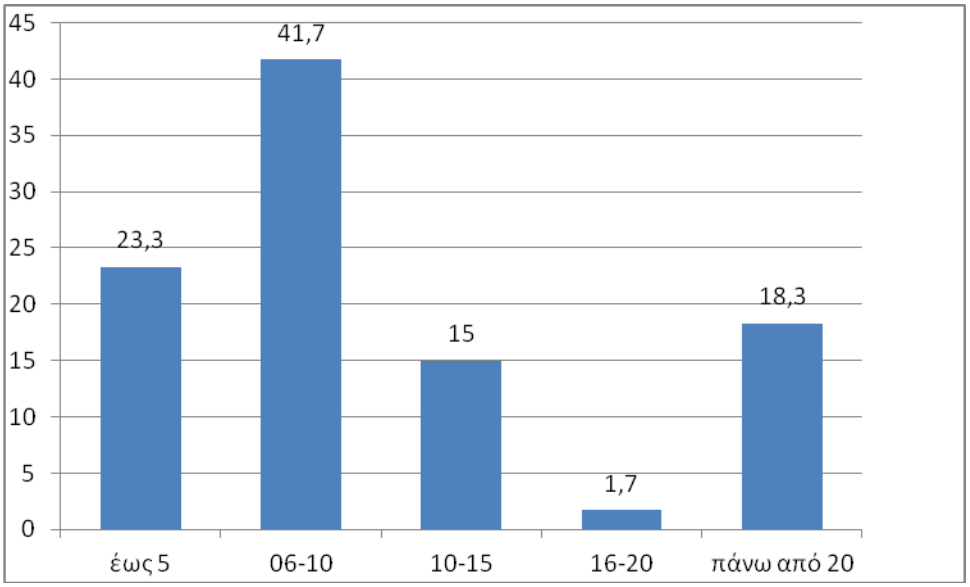


Το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων στην έρευνα έχουν προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη θέση 6-10 έτη (41,7%), ενώ ένα σημαντικό μέρος αυτών απασχολείται στη θέση έως 5 έτη (23,3%) ή πάνω από 20 έτη (18,3%). Το 15% έχουν προϋπηρεσία 11-15 έτη, ενώ μόνο το 1,7% μεταξύ 16 και 20 έτη (πίνακας 6).

Πίνακας 6 Κατανομή συχνοτήτων Έτη Προϋπηρεσίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	έως 5	14	23,3	23,3	23,3
	6-10	25	41,7	41,7	65,0
	11-15	9	15,0	15,0	80,0
	16-20	1	1,7	1,7	81,7
	πάνω από 20	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Διάγραμμα 5 Κατανομή συχνοτήτων Έτη προϋπηρεσίας

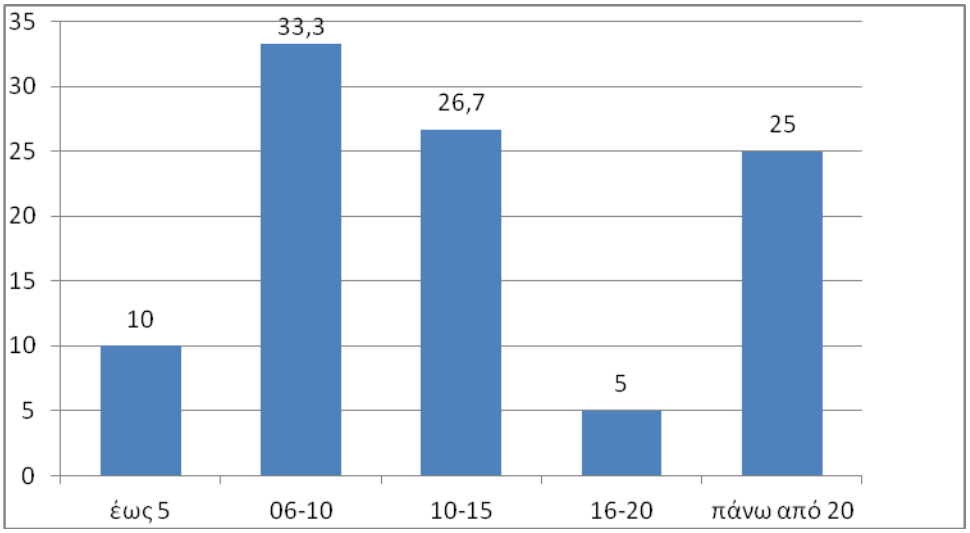


Το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων στην έρευνα έχουν συνολική προϋπηρεσία στη Δημόσια Υπηρεσία 6-10 έτη (33,3%), ενώ ένα σημαντικό μέρος αυτών απασχολείται στη θέση 11-15 έτη (26,7%) ή πάνω από 20 έτη (25%). Το 10% έχουν προϋπηρεσία 5 έτη, ενώ μόνο το 5% μεταξύ 16 και 20 έτη (πίνακας 7).

Πίνακας 7 Κατανομή συχνοτήτων Έτη συνολικής προϋπηρεσίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	έως 5	6	10,0	10,0	10,0
	6-10	20	33,3	33,3	43,3
	11-15	16	26,7	26,7	70,0
	16-20	3	5,0	5,0	75,0
	πάνω από 20	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Διάγραμμα 6 Κατανομή συχνοτήτων Έτη συνολικής προϋπηρεσίας



6.1.2. Περιγραφική ανάλυση ερωτηματολόγιου

Το δείγμα, κατά μέσο όρο απάντησε ότι είναι μέτρια ικανοποιημένοι με το αντικείμενο εργασίας (Μ.Ο. = 3,49, Τ.Α. = 0,916) μέτρια ικανοποιημένοι με τις γενικές συνθήκες (Μ.Ο. = 3,85, Τ.Α. = 0,863), λίγο ικανοποιημένοι με την αμοιβή (Μ.Ο. = 2,67, Τ.Α. = 0,917), καθόλου ικανοποιημένοι με τους συνάδελφους (Μ.Ο. = 1,18, Τ.Α. = 0,469), μέτρια ικανοποιημένοι με τους προϊστάμενους (Μ.Ο. = 3,68, Τ.Α. = 1,253) μέτρια ικανοποιημένοι με την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων (Μ.Ο. = 3,09, Τ.Α. = 1,123), λίγο ικανοποιημένοι με τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης (Μ.Ο. = 2,80, Τ.Α. = 1,089) και λίγο ικανοποιημένοι με την ηγεσία και οργανισμό (Μ.Ο. = 2,68, Τ.Α. = 1,131) (πίνακας 8).

Πίνακας 8 Περιγραφική στατιστική ερωτηματολόγιου

		Αντικείμενο εργασίας	Γενικές συνθήκες	Αμοιβή	Συνάδελφοι
N	60	60	60	60	60
	0	0	0	0	0
Mean		3,49	3,85	2,67	3,76
Std, Deviation		0,916	0,863	0,917	1,025

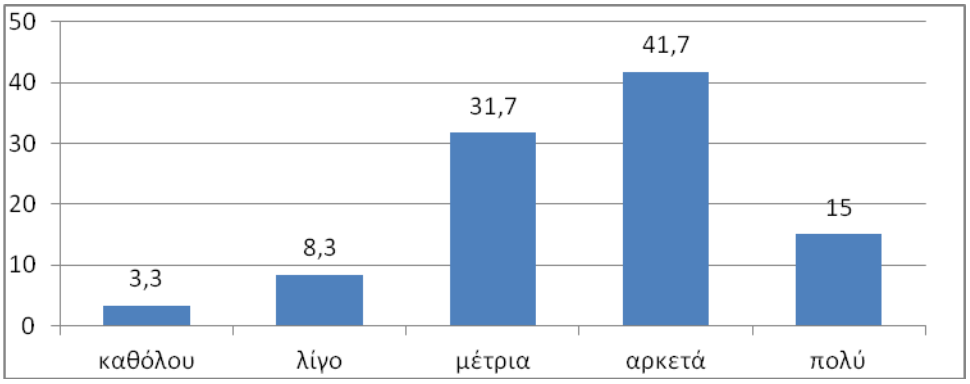
		Προϊστάμενος	Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων	Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης	Ηγεσία και Οργανισμός
N	60	60	60	60	
	0	0	0	0	
Mean		3,68	3,09	2,80	2,68
Std, Deviation		1,253	1,123	1,089	1,131

Πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία του δείγματος είναι αρκετά ικανοποιημένοι με το αντικείμενο εργασίας (41,7%), ενώ αρκετά υψηλό είναι το ποσοστό εκείνων που είναι μέτρια ικανοποιημένοι (31,7%). Πολύ ικανοποιημένοι είναι το 15%, ενώ μόνο το 8,3% είναι λίγο και το 3,3% καθόλου ικανοποιημένοι (πίνακας 9).

Πίνακας 9 Κατανομή συχνοτήτων Αντικείμενο Εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	2	3,3	3,3	3,3
	Λίγο	5	8,3	8,3	11,6
	μέτρια	19	31,7	31,7	43,3
	αρκετά	25	41,7	41,7	85
	Πολύ	9	15	15	100
	Total	60	100	100	

Διάγραμμα 7 Κατανομή συχνοτήτων Αντικείμενο Εργασίας

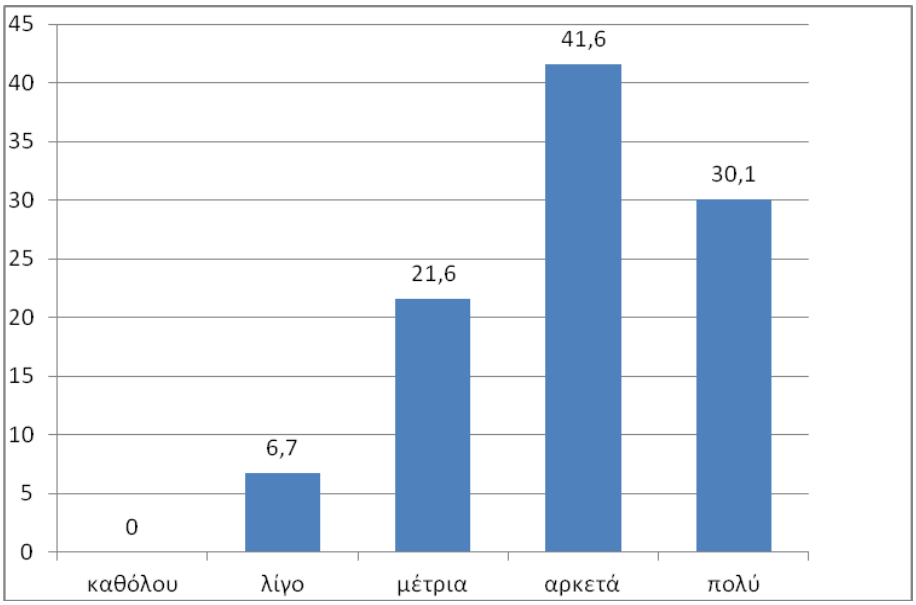


Όσον αφορά στις γενικές συνθήκες, αυτές κρίνονται κατά κύριο λόγο ως αρκετά ικανοποιητικές (41,6%) ή πολύ ικανοποιητικές (30%), αλλά και μέτρια (21,6%). Μόνο το 6,7% τις θεωρεί λίγο ικανοποιητικές, και κανένας καθόλου (πίνακας 10).

Πίνακας 10 Κατανομή συχνοτήτων Γενικές Συνθήκες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	0	0	0	0
	λίγο	4	6,7	6,7	6,7
	μέτρια	13	21,6	21,6	28,3
	αρκετά	25	41,6	41,6	69,9
	πολύ	18	30,1	30,1	100
	Total	60	100	100	

Διάγραμμα 8 Κατανομή συχνοτήτων Γενικές Συνθήκες

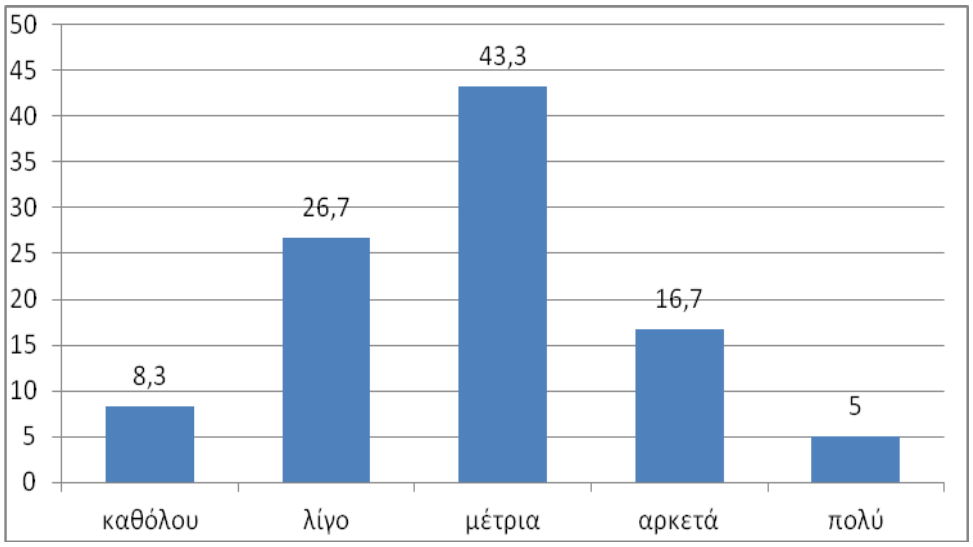


Η αμοιβή που λαμβάνουν οι υπάλληλοι τους ικανοποιεί ως επί το πλείστο μέτρια (43,3%) ή λίγο (26,7%), ενώ το 16,7% αρκετά. Χαμηλά είναι τα ποσοστά που δεν είναι καθόλου ή πολύ ικανοποιημένοι (8,3% και 5% αντίστοιχα) (πίνακας 11).

Πίνακας 11 Κατανομή συχνοτήτων Αμοιβή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	5	8,3	8,3	8,3
	λίγο	16	26,7	26,7	35
	μέτρια	26	43,3	43,3	78,3
	αρκετά	10	16,7	16,7	95
	πολύ	3	5	5	100
	Total	60	100	100	

Διάγραμμα 9 Κατανομή συχνοτήτων Αμοιβή



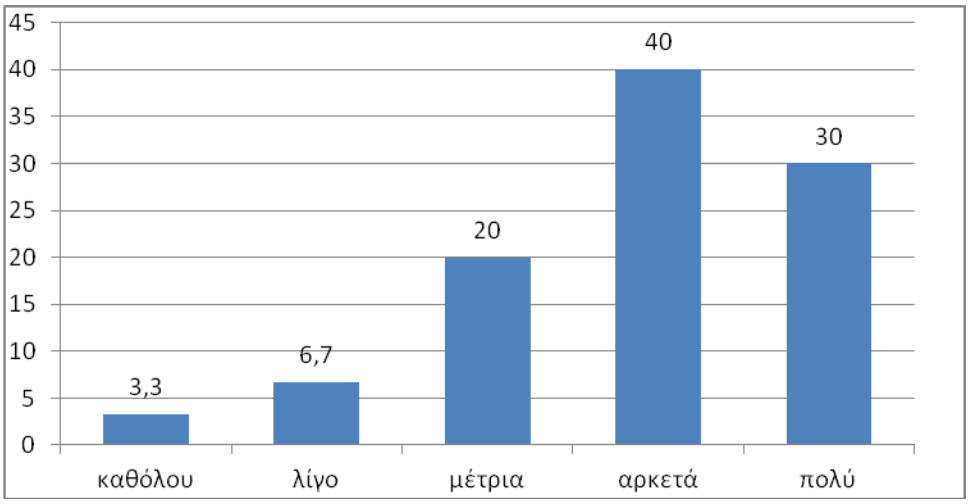
Οι δημόσιοι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα είναι αρκετά ή πολύ ικανοποιημένοι με τους συναδέλφους (70% αθροιστικά), ενώ το 20% είναι μέτρια ικανοποιημένοι. Μόνο το 10% είναι καθόλου ή λίγο ικανοποιημένοι από αυτούς (πίνακας 12).

Πίνακας 12 Κατανομή συχνοτήτων Συνάδελφοι

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	2	3,3	3,3	3,3
	λίγο	4	6,7	6,7	10

	μέτρια	12	20	20	30
	αρκετά	24	40	40	70
	πολύ	18	30	30	100
	Total	60	100	100	

Διάγραμμα 10 Κατανομή συχνοτήτων Συνάδελφοι

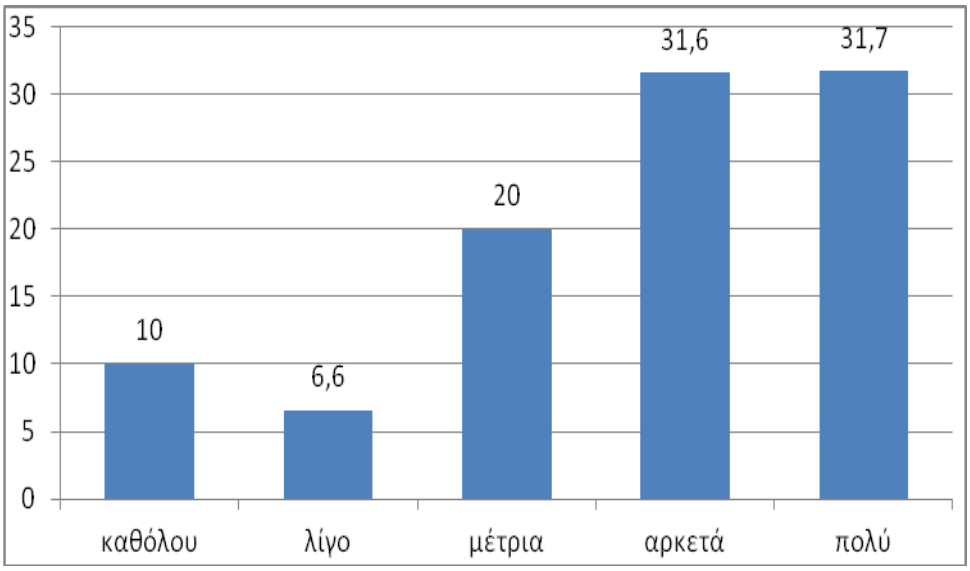


Οι απαντήσεις που δόθηκαν αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από τους προϊστάμενους τους κατανεμήθηκαν ως εξής: Τα ποσοστά των απαντήσεων αρκετά και πολύ είναι σχεδόν ίδια (31,6% και 31,7% αντίστοιχα), ενώ ακολουθεί η απάντηση μέτρια από το 20% του δείγματος. Σημαντικός αριθμός απάντησε καθόλου (10%), ενώ μόνο το 6,6% είναι λίγο ικανοποιημένοι (πίνακας 13).

Πίνακας 13 Κατανομή συχνοτήτων Προϊστάμενος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	6	10	10	10
	λίγο	4	6,6	6,6	16,6
	μέτρια	12	20	20	36,6
	αρκετά	19	31,6	31,6	68,2
	πολύ	19	31,7	31,7	100
	Total	60	100	100	

Διάγραμμα 11 Κατανομή συχνοτήτων Προϊστάμενος

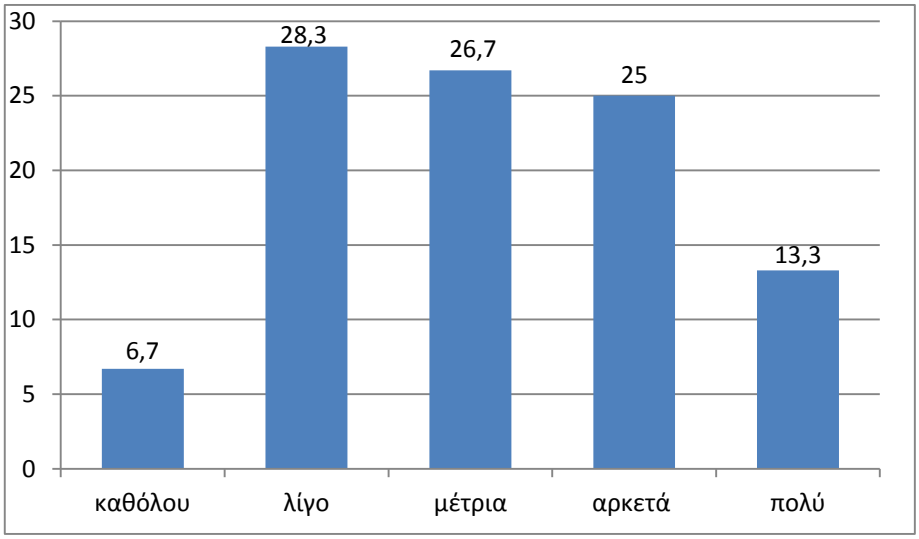


Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων θεωρεί ότι αξιοποιούνται λίγο οι ικανότητες και δεξιότητες τους (28,3%) λη μέτρια (26,7%). Παρόμοιο είναι το ποσοστό που εκφράζει μέτρια ικανοποίηση (25%) και λίγο χαμηλότερο εκείνο που είναι πολύ ικανοποιημένο (13,3%), ενώ μόνο το 6,7% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο (πίνακας 14).

Πίνακας 14 Κατανομή συχνοτήτων Αξιοποίηση Ικανοτήτων και Δεξιοτήτων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	4	6,7	6,7	6,7
	λίγο	17	28,3	28,3	35
	μέτρια	16	26,7	26,7	61,7
	αρκετά	15	25	25	86,7
	πολύ	8	13,3	13,3	100
	Total	60	100	100	

Διάγραμμα 12 Κατανομή συχνοτήτων Αξιοποίηση Ικανοτήτων και Δεξιοτήτων

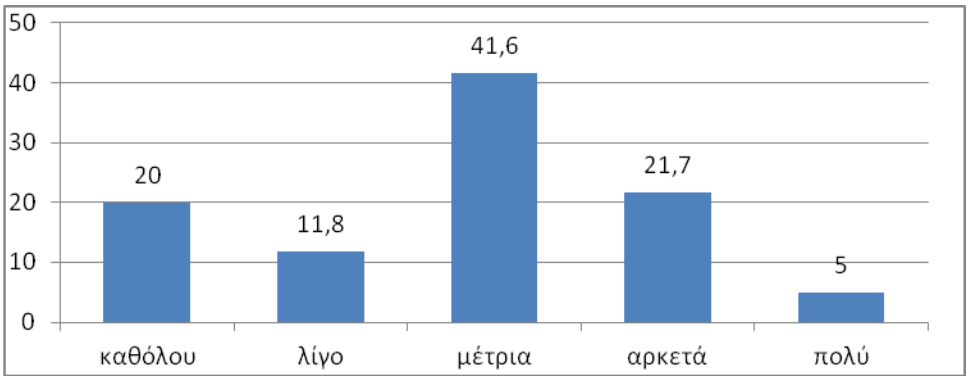


Σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα 15, το μεγαλύτερο μέρος των δημοσίων υπαλλήλων (41,6%) είναι μέτρια ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες που τους παρέχονται για προαγωγή και εξέλιξη. Ακλουθούν εκείνοι που τις αντιλαμβάνονται ως αρκετά ικανοποιητικές (21,7%) και καθόλου ικανοποιητικές (20%), ενώ με διαφορά τις θεωρούν λίγο ικανοποιητικές (11,7%). Μόνο το 5% είναι πολύ ικανοποιημένο από τις δυνατότητες.

Πίνακας 15 Κατανομή συχνοτήτων Δυνατότητες Προαγωγής και Εξέλιξης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	12	20	20	20
	λίγο	7	11,8	11,7	31,7
	μέτρια	25	41,6	41,6	73,3
	αρκετά	13	21,7	21,7	95
	πολύ	3	5	5	100
	Total	60	100	100	

Διάγραμμα 13 Κατανομή συχνοτήτων Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης

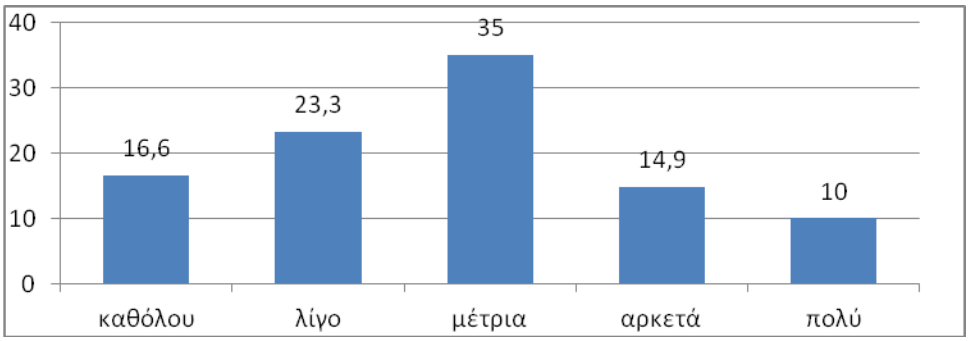


Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων είναι μέτρια ικανοποιημένοι από την ηγεσία και τον οργανισμό (35%), αλλά αρκετοί είναι οι λίγο ικανοποιημένοι (23,3% ή και καθόλου (16,6%). Αρκετά ικανοποιημένοι είναι το 14,9%, ενώ σε ποσοστό 10% απαντούν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι (πίνακας 16).

Πίνακας 16 Κατανομή συχνοτήτων Ηγεσία και Οργανισμός

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	10	16,6	16,6	16,6
	λίγο	14	23,3	23,3	39,9
	μέτρια	21	35	35,2	75,1
	αρκετά	9	14,9	14,9	90
	πολύ	6	10	10	100
	Total	60	100	100	

Διάγραμμα 14 Κατανομή συχνοτήτων Ηγεσία και Οργανισμός



6.1.3. Έλεγχος Αξιοπιστίας (Reliability Analysis)

Στόχος στην παρούσα έρευνα ήταν να εξασφαλιστεί τόσο η αξιοπιστία των δεδομένων, όσο και η αξιοπιστία των μετρήσεων. Για την επίτευξη της αξιοπιστίας των δεδομένων, το ερωτηματολόγιο προέκυψε από ερωτηματολόγια τα οποία προτείνονται στη διεθνή βιβλιογραφία και έχουν αποδεδειγμένα υψηλό δείκτη αξιοπιστίας. Επίσης, το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε προήλθε από 12 διαφορετικές κυβερνητικές υπηρεσίες, γεγονός που επιτρέπει μια ευρύτερη θεώρηση του αποτελέσματος.

Όσον αφορά στην αξιοπιστία των μετρήσεων υπολογίστηκε με το συντελεστή άλφα του Cronbach (Cronbach's alpha) για την κάθε κλίμακα. Τα αποτελέσματα των μετρήσεων της αξιοπιστίας των κλιμάκων που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο παρουσιάζονται στον πίνακα 17. Διαπιστώνεται μία ιδιαίτερα ισχυρή εσωτερική συνέπεια σε όλες τις μεταβλητές, εφόσον σε κάθε περίπτωση ο συντελεστής Cronbach's a είναι μεγαλύτερος από 0,7.

Πίνακας 17 Δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach's alpha για μεταβλητές

Μεταβλητές	Cronbach's Alpha	N of Items
Αντικείμενο εργασίας	0,842	4
Γενικές συνθήκες	0,780	4
Αμοιβή	0,780	4
Συνάδελφοι	0,921	4
Προϊστάμενος	0,959	3
Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων	0,908	3
Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης	0,893	5
Ηγεσία και Οργανισμός	0,934	4

6.1.4. Γραμμική συσχέτιση

Οι συσχετίσεις των μεταβλητών εξετάστηκαν στη στατιστική ανάλυση μέσω του συντελεστή Pearson. Παρακάτω, θα παρουσιαστεί η συσχέτιση ανάμεσα σε ερωτήσεις, η οποία είναι στατιστικά σημαντική, εφόσον sig ≤ 0,05, προκειμένου να διαπιστωθεί ο τρόπος με τον οποίο η ικανοποίηση των εργαζόμενων στη Δημόσια Υπηρεσία σε διάφορα επιμέρους ζητήματα (αντικείμενο της εργασίας, γενικές συνθήκες, αμοιβή, συνάδελφοι, προϊστάμενοι, αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων, δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης, ηγεσία και οργανισμός) συσχετίζεται με τις μεταβλητές ελέγχου (μορφωτικό επίπεδο, θέση εργασίας, έτη συνολικής προϋπηρεσίας). Για το σκοπό αυτό, ομαδοποιήσαμε τις ερωτήσεις που είχαν απαντήσεις στην 5βάθμια κλίμακα Likert στις οκτώ κατηγορίες που προαναφέρθηκαν.

Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται στον πίνακα 18, υπάρχουν μόνο τρεις στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ ηγεσίας – οργανισμού και φύλου (Pearson = -0,355 και sig = 0,005), αλλά θετική συσχέτιση μεταξύ αντικειμένου εργασίας και θέσης εργασίας (Pearson = -0,329 και sig = 0,010) καθώς επίσης και μεταξύ δυνατοτήτων προαγωγής και εξέλιξης και θέσης εργασίας (Pearson = -0,266 και sig = 0,040).

Είναι δυνατό να συμπεράνουμε επομένως ότι όσο αυξάνεται το φύλο, η ικανοποίηση από την ηγεσία και τον οργανισμό μειώνεται (με λίγα λόγια, οι γυναίκες είναι λιγότερο ικανοποιημένες από τους άντρες από την ηγεσία και τον οργανισμό). Επίσης, όσο ανεβαίνει κάποιος στην ιεραρχία, τόσο πιο ικανοποιημένος είναι από το αντικείμενο εργασίας και τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης.

Πίνακας 18 Γραμμική συσχέτιση

		Αντικείμενο εργασίας	γενικές συνθήκες	Αμοιβή	Συνάδελφοι	Προϊστάμενος	Αξιοποίηση ικανοτήτων - δεξιοτήτων	Δυνατότητες προαγωγής - εξέλιξης	Ηγεσία - Οργανισμός
Φύλο	Pearson Correlation	-0,202	0,024	-0,067	-0,175	-0,218	-0,192	-0,168	-0,355**
	Sig, (2-tailed)	0,121	0,858	0,611	0,182	0,095	0,142	0,199	0,005
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
Ηλικία	Pearson Correlation	0,043	-0,021	0,021	-0,085	-0,010	-0,100	-0,080	-0,086
	Sig, (2-tailed)	0,746	0,874	0,871	0,518	0,942	0,447	0,545	0,511
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
Μορφωτικό επίπεδο	Pearson Correlation	0,112	-0,124	-0,093	0,127	0,094	0,039	0,115	0,056
	Sig, (2-tailed)	0,396	0,346	0,478	0,333	0,477	0,768	0,383	0,671
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
Θέση εργασίας	Pearson Correlation	0,329*	0,184	0,182	0,111	0,121	0,237	0,266*	0,161
	Sig, (2-tailed)	0,010	0,159	0,164	0,397	0,355	0,069	0,040	0,220
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
Έτη προϋπηρεσίας	Pearson Correlation	-0,007	0,082	0,126	0,009	0,125	0,004	0,064	-0,004
	Sig, (2-tailed)	0,959	0,532	0,336	0,945	0,342	0,978	0,629	0,975
	N	60	60	60	60	60	60	60	60

Έτη συνολικής προϋπηρεσίας	Pearson Correlation	0,134	0,130	0,029	0,129	0,204	0,085	0,134	0,090
	Sig, (2-tailed)	0,307	0,323	0,829	0,327	0,118	0,519	0,307	0,495
	N	60	60	60	60	60	60	60	60

**, Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed),

*, Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed),

6.1.5. Γραμμική Παλινδρόμηση

Σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα 19, η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι από την παρούσα εργασία τους επηρεάζεται από τις μεταβλητές γενικές συνθήκες, προϊστάμενος και δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης, οι οποίες είναι στατιστικά σημαντικές για επίπεδο σημαντικότητας 95%, εφόσον δίνουν P-value < 0,05.

Επομένως, η γραμμική παλινδρόμηση είναι της μορφής:
ικανοποίηση από παρούσα εργασία = -0,42 + 0,37* γενικές συνθήκες + 0,2* προϊστάμενος + 0,34* δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης.

Αυτό συνεπάγεται ότι, όταν όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές είναι 0, η ικανοποίηση από την παρούσα εργασία θα ισούται με = -0,42 μονάδες, δηλαδή θα υπάρχει δυσαρέσκεια, ενώ όταν η ικανοποίηση από τις γενικές συνθήκες αυξηθεί κατά μία μονάδα, η ικανοποίηση από την παρούσα εργασία θα αυξηθεί κατά 0,37 μονάδες, όταν η ικανοποίηση από τον προϊστάμενο αυξηθεί κατά μία μονάδα, η ικανοποίηση από την παρούσα εργασία θα αυξηθεί κατά 0,2 μονάδες και όταν η ικανοποίηση από τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης αυξηθούν κατά μία μονάδα, η ικανοποίηση από την παρούσα εργασία θα αυξηθεί κατά 0,34 μονάδες.

Επιπρόσθετα, παρατηρείται ότι το R^2 είναι υψηλό (=0,86), το οποίο συνεπάγεται μία αποδεκτή ερμηνευτική ικανότητα του μοντέλου. Εν ολίγοις, οι τρεις αυτές ανεξάρτητες μεταβλητές επηρεάζουν την ικανοποίηση από την παρούσα εργασία σε ποσοστό σχεδόν 86%, ενώ η υπόλοιπη μεταβολή (14%) οφείλεται σε άλλους παράγοντες που δεν έχουν συμπεριληφθεί στο μοντέλο. Επομένως, μπορούμε να το δεχθούμε ως μοντέλο ικανό για πρόβλεψη.

Τέλος, το F είναι στατιστικά σημαντικό, εφόσον το Significance F ισούται με 0,00 (<0,05) και παίρνει σχετικά ικανοποιητική τιμή (F = 17,64), επομένως το μοντέλο διαθέτει ικανοποιητική ερμηνευτική ικανότητα.

Πίνακας 19 Γραμμική Παλινδρόμηση

Στατιστικά παλινδρόμησης	
Πολλαπλό R	0,86
R Τετράγωνο	0,73
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	0,69
Τυπικό σφάλμα	0,61
Μέγεθος δείγματος	60,00

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	βαθμοί ελευθερίας	*SS*	*MS*	*F*	*Σημαντικότητα F*
Παλινδρόμηση	8	51,96	6,49	17,64	0,00
Υπόλοιπο	51	18,78	0,37		
Σύνολο	59	70,73			

	Συντελεστές	*Τυπικό σφάλμα*	*t*	*τιμή-P*	*Κατώτερο 95%*	*Υψηλότερο 95%*
Τεταγμένη επί την αρχή	-0,42	0,42	-0,99	0,32	-1,27	0,43
Αντικείμενο εργασίας	0,14	0,13	1,05	0,30	-0,12	0,40
γενικές συνθήκες	0,37	0,13	2,92	0,01	0,11	0,62
Αμοιβή	-0,05	0,10	-0,45	0,65	-0,26	0,16
Συνάδελφοι	0,09	0,12	0,78	0,44	-0,14	0,33
Προϊστάμενος	0,20	0,10	2,10	0,04	0,01	0,39
Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων	-0,03	0,13	-0,23	0,82	-0,28	0,22
Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης	0,34	0,11	3,13	0,00	0,12	0,56
Ηγεσία και Επιχείρηση	0,08	0,10	0,79	0,43	-0,13	0,29

Κεφάλαιο Έβδομο

7.1. Συζήτηση - Συμπεράσματα

Η στατιστική μελέτη των δεδομένων της έρευνας έδειξε ότι οι απόψεις των ερωτηθέντων εργαζομένων των δημόσιων υπηρεσιών για το βαθμό ικανοποίησης τους από την εργασία τους, τις συνθήκες που επικρατούν, την παρακίνηση, την ηγεσία, ανέδειξαν μια μέση επιπέδου ικανοποίηση. Το δείγμα από 60 δημόσιους υπαλλήλους, επί το πλείστον ηλικίας 26 -50, οι οποίοι βρίσκονται στη συγκεκριμένη θέση εργασίας 6-10 έτη, με μορφωτικό επίπεδο ΑΕΙ, ΤΕΙ, Λύκειο και Τεχνική Σχολή κατά μέσο όρο απάντησε ότι είναι μέτρια ικανοποιημένοι.

Συγκεκριμένα όσον αφορά στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα για το βαθμό ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων από το αντικείμενο της εργασίας τους, η πλειοψηφία του δείγματος (περίπου 42%) δηλώνει ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι με το αντικείμενο εργασίας, ενώ περίπου το 32% ότι η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας τους είναι μέτρια. Δεδομένου ότι η ικανοποίηση είναι μια στάση, η οποία αναλόγως του πόσο ή όχι αρέσει η εργασία σε κάποιον, σημαίνει και την ενεργοποίηση του εργαζομένου και συνδέεται με το αίσθημα της επιτυχίας (Χαλάς, 2009, σ.7-8), η μέτριου βαθμού αποτίμηση από μέρους των υπαλλήλων, σημαίνει ένα σχετικό έλλειμμα.

Στο δεύτερο ερώτημα, όπου τα αποτελέσματα δείχνουν ότι για τις γενικές συνθήκες εργασίας τους, οι υπάλληλοι κρίνουν ότι κατά 42% περίπου είναι αρκετά ικανοποιητικές, ενώ ένα ποσοστό 22% ότι είναι μέτρια ικανοποιητικές, τα δεδομένα δείχνουν ότι ο απλός αυτός παρακινητής, που μπορεί να λειτουργήσει και ως αντικίνητρο, σύμφωνα με την Θεωρία δυο παραγόντων του Herzberg (Πασιαρδής, 2004, σσ.70-73), βρίσκεται σε ένα μέσο επίπεδο.

Όσον αφορά στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα για τον βαθμό ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων από την αμοιβή τους, το 43,3% δηλώνει μέτρια ικανοποίηση και αρκετοί είναι αυτοί που δηλώνουν λίγη. Η αμοιβή, παρακινητικός παράγοντας, που προάγει την αφοσίωση του εργαζομένου, βελτιώνει την αποδοτικότητα (Βούζας, 1998), οπότε η μέτρια ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, σηματοδοτεί ένα σημαντικό

έλλειμμα για παραπάνω από τους μισούς υπαλλήλους. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με την διαπίστωση ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν ικανοποιούνται από την μη καταβολή επιπλέον αμοιβής ή την γραφειοκρατία και τυπολατρία του συστήματος (Χαλάς, 2009, σ.9).

Στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα για το βαθμό ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων από τους συναδέλφους τους, διαπιστώθηκε ότι το 70% δηλώνουν αρκετά ή πολύ ικανοποιημένοι με τους συναδέλφους. Οι εργασιακές σχέσεις είναι σημαντικός υποκινητής σύμφωνα με τη θεωρία δυο παραγόντων του Herzberg, όπως και με την ταξινόμηση της θεωρίας του Maslow, όπου οι κοινωνικές ανάγκες της αποδοχής και της δημιουργίας κοινωνικών σχέσεων λειτουργούν παρακινητικά (Πολύζος, 2004).

Όσον αφορά στο πέμπτο ερευνητικό ερώτημα για το βαθμό ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους, οι απαντήσεις που δόθηκαν κυμαίνονται στο 31,6% αρκετά ικανοποιημένοι και 31,7% πολύ ικανοποιημένοι, ενώ μέτρια απαντά το 20% του δείγματος και καθόλου το 10%. Αν μια διοίκηση είναι ανύπαρκτη και δεν καθοδηγεί ικανά το προσωπικό, τότε δεν αξιοποιούνται όλες οι ικανότητες των υπαλλήλων και δεν εργάζονται με ζήλο (Koontz & O΄ Doneel, 1983, σ.30). Στη σύγχρονη διοικητική αντίληψη η Διοίκηση δεν πρέπει να στέκεται μόνο στα διαχειριστικά καθήκοντα, στις διαδικασίες, στην νόμιμη δύναμη και στον έλεγχο, αλλά ο μάνατζερ πρέπει ως ηγέτης να εμπνέει και καθοδηγεί στο όραμα του, να επικεντρώνεται στους ανθρώπους, να καινοτομεί, να έχει ορθή κρίση (Μπουραντάς, 2002: 315). Αυτός ο ρόλος της ηγεσίας, σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα και του τελευταίου ερευνητικού ερωτήματος για το βαθμό ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων από την ηγεσία και τη Δημόσια Υπηρεσία, όπου διαπιστώθηκε ότι μέτρια ικανοποιημένοι από την ηγεσία και τον οργανισμό δηλώνει το 35%, ενώ αρκετοί είναι οι λίγο ικανοποιημένοι (23,3%) ή και καθόλου (16,6%), σημαίνουν μια μέτρια αποδοχή από τους υπαλλήλους, που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει επίσης, ότι υφίσταται μία ισχυρή εσωτερική συνέπεια στο σύνολο των μεταβλητών. Αναλύοντας τις συσχετίσεις εμφανίστηκε υψηλός βαθμός συσχέτισης μεταξύ της ηγεσίας και του φύλου, που σημαίνει ότι το γυναικείο φύλλο σε σχέση με το βαθμό ικανοποίησης από την ηγεσία είναι λιγότερο ικανοποιημένες από ότι οι άντρες συνάδερφοι τους. Η

μέτρια ικανοποίηση από την ηγεσία, επηρεάζει την αποδοτικότητα. Ο ηγέτης όμως είναι αυτός που μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων εφόσον διερευνήσει τις ανάγκες τους και κάνει χρήση των κατάλληλων τεχνικών παρακίνησης (Δήμου, 1999) ή και διαμορφώσει το καταλληλότερο κλίμα εντός ενός οργανισμού, που θα δημιουργήσει μια θετική ανταπόκριση (Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012).

Στο έκτο ερευνητικό ερώτημα για το βαθμό ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους, οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι πιστεύουν ότι αξιοποιούνται λίγο οι ικανότητες και δεξιότητες τους (28,3%) ή μέτρια (26,7%). Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως αποκλειστική ενασχόληση τη μεγίστη αξιοποίησης των ικανοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου της (Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012), με πολιτικές στο πλαίσιο της καλύτερης απόδοσης, της αλλαγής της κουλτούρας, της ανάπτυξης ηγετικών στελεχών, που βασίζονται στο ανθρώπινο στοιχείο και τις ικανότητες του. Η αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού, είναι αυτή που οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διατηρείται με την απόκτηση δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων (Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012).

Η προσωπική ανάπτυξη ισχυροποιεί την απόδοση και ένα βασικό μέσο προσωπικής εξέλιξης είναι η εκπαίδευση, που διευρύνει τις δυνατότητες του ατόμου και βελτιώνει τις δεξιότητες του (Γεωργάκας, 2014, σ.27). Ο εργαζόμενος επίσης αισθάνεται ενδογενή ικανοποίηση όταν πιστεύει ότι μπορεί να εξελιχτεί σε προσωπικό επίπεδο ή όταν του παρέχονται οι ευκαιρίες να επιτύχει τους στόχους του (Μάρκοβιτς, 2014). Όπως διαπιστώθηκε από το έβδομο ερευνητικό ερώτημα για το βαθμό ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων από τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης τους, οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι (41,6%) είναι μέτρια ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες δυνατότητες εξέλιξης. Ακόμη, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει συσχέτιση του αντικειμένου της εργασίας με τη θέση στην οποία βρίσκεται κανείς. Δηλαδή, όσο πιο υψηλά στην ιεραρχία βρίσκεται η θέση ενός υπαλλήλου, τόσο πιο θετικά αισθάνεται για το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας και ταυτόχρονα σημειώνει μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από τις δυνατότητες εξέλιξης που του παρέχονται.

Επιπλέον, η ικανοποίηση που αισθάνεται το προσωπικό της Δημόσιας Διοίκησης

από την εργασία του, έχει ισχυρή συσχέτιση και με τους άλλους παράγοντες, όπως οι γενικές συνθήκες, ο προϊστάμενος, οι δυνατότητες εξέλιξης. Δηλαδή, όσο καλύτερα είναι τα είναι τα επίπεδα αυτών των παραγόντων, τόσο σημειώνεται και αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία, στην οποία είναι τοποθετημένος ο εργαζόμενος.

Τα συμπεράσματα συμφωνούν με την αρχική υπόθεση ότι οι ανθρώπινοι πόροι ενός οργανισμού και η ικανοποίηση που αισθάνονται από την εργασία, επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τα παρεχόμενα κίνητρα είτε αυτά είναι οικονομικά είτε μη οικονομικά και έχουν να κάνουν με την αναγνώριση, την αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους, τις ευκαιρίες εκπλήρωσης των ατομικών στόχων των υπαλλήλων, την ηγεσία και το κλίμα που αυτή διαμορφώνει σε επίπεδο επικοινωνίας, αξιών, συνεργασίας, εργασιακών σχέσεων και ανάληψης ευθυνών προς ένα κοινό όραμα.

Δεδομένου ότι η χρηστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να γίνεται με στρατηγικές που θα βελτιώσουν τα ίδια τα άτομα και θα ικανοποιεί τις ανάγκες τους, ώστε να μπορεί η Δημόσια Διοίκηση να αναβαθμίσει την ποιότητα των υπηρεσιών προς τους πολίτες (Ραμματά, 2005, σ.106), πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη τα ελλείμματα που διαπιστώθηκαν. Η μέτρια ικανοποίηση των εργαζομένων σχεδόν σε όλους τους τομείς, όπως οι συνθήκες εργασίας, η αμοιβή, η ηγεσία, οι εργασιακές σχέσεις, η διοίκηση, η αξιοποίηση των ικανοτήτων τους και οι προοπτικές εξέλιξης, σηματοδοτούν ανεπάρκειες ή δυσλειτουργίες που πρέπει να διορθωθούν, προκειμένου να υπάρξει αναβάθμιση των υπηρεσιών.

7.2. Περιορισμοί έρευνας

Στη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας, δόθηκε ιδιαίτερη φροντίδα ώστε να υπάρχει υψηλός βαθμός αξιοπιστίας. Ωστόσο η έρευνα είχε κάποιες αδυναμίες. Το δομημένο ερωτηματολόγιο περιείχε μόνο κλειστού τύπου ερωτήσεις, που περιόριζε τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων και δεν ανέδειξε τις βαθύτερες αντιλήψεις τους για τα θέματα της διοίκησης - ηγεσίας ή για την αντίληψη τους για τους παρακινητικούς παράγοντες της προοπτικής προσωπικής εξέλιξης, επικοινωνίας. Ακόμη, το επίπεδο της αξιοπιστίας θα μπορούσε να εμπλουτιστεί με στοιχεία από τη Διοίκηση Προσωπικού των εν λόγω υπηρεσιών, ώστε να υπάρξει μια συγκριτική μελέτη και διασταύρωση των

δεδομένων και άρα μια πιο σαφής και έγκυρη εικόνα. Δεδομένου του μεγάλου πληθυσμού των εργαζομένων σε δημόσιες υπηρεσίες, το δείγμα των ερωτηθέντων ήταν μικρό και αυτό ενέχει τον κίνδυνο της υποκειμενικότητας.

Αδυναμία της έρευνας θα μπορούσε να θεωρηθεί η απουσία της άποψης των υψηλών διοικητικών στελεχών για την ικανοποίηση που αισθάνονται οι υφιστάμενοι τους, ποια αντιλαμβάνονται εκείνοι ως τρωτά σημεία που επιδρούν αρνητικά στη χρηστή διαχείριση του προσωπικού και στη γενικότερη αποδοτικότητα τους.

7.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Μια πρόταση για μελλοντική έρευνα στο ζήτημα της ικανοποίησης των εργαζομένων σε δημόσιες υπηρεσίες είναι να διερευνηθεί περαιτέρω η συσχέτιση των δημογραφικών παραγόντων με το βαθμό ικανοποίησης και πως αυτή μπορεί να συνδέεται με τα στοιχεία της προσωπικότητας των ερωτηθέντων και ποιες οι προσωπικές τους πεποιθήσεις για τον ρόλο τους στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Ακόμη, πώς η γραφειοκρατική δομή και η τυπικότητα του συστήματος της δημόσιας διοίκησης σχετίζεται με την χαμηλή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων από την εργασία τους. Οι προτάσεις αυτές θα μπορούσαν να διαφωτιστούν μέσω ποιοτικής μεθοδολογικής προσέγγισης για τη σε βάθος ανάλυση των απόψεων των ερωτηθέντων.

Αντικείμενο μελλοντικών ερευνών θα μπορούσε να αποτελέσει ο ρόλος της αξιολόγησης στην άσκηση των υπαλληλικών καθηκόντων των δημοσιών υπηρεσιών και στην επίτευξη των στόχων και πως μέσω αυτής μπορεί να βελτιωθεί η αποδοτικότητα. Εξίσου σημαντική είναι και η αξιολόγηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων, στα οποία συμμετέχουν οι εργαζόμενοι για την προσωπική τους εξέλιξη, ώστε να διαπιστωθεί αν η επιμόρφωση που λαμβάνουν είναι η καταλληλότερη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ακριβοπούλου, Χ. (2010*) Έννοια και λειτουργία της δημόσιας διοίκησης*. Διαθέσιμο από: https://akrivopoulouchristina.wordpress.com/2010/03/01/%CE%B8%CE%AD%CE%BC%CE%B%CE%B5%CE%B8%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82-%CF%83%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%AE%CF%82-%CE%B4-%CE%B4-%CE%AD%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BB%CE%B5%CE%B9/ [Ανακτήθηκε: 2 Μαΐου 2015].

Αλεξάκος, Χ. & Λουκανίδου, Ο. (2012) Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα. *Επιμορφωτικό Πρόγραμμα Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης,* Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης. Διαθέσιμο από: http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/2012-09-20-11-36-31/6-29/42-50. [Ανακτήθηκε: 2 Μαΐου 2015].

Ασπρίδης, Γ. (2013) *Εισαγωγή στην πολιτική και διοικητική οργάνωση του κράτους,* Αθήνα: Προπομπός.

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012) *Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.

Βούζας, Φ. (1998) *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και αξιοποίηση του Ανθρώπινου δυναμικού στην Ελληνική Βιομηχανία.* Διδακτορική διατριβή. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Γεωργάκας, Γ. (2014) Στρατηγικές επιλογές *Ανθρώπινου Δυναμικού στη λειτουργία των επιχειρήσεων Μ.Κ.Ε.* Λάρισα: ΤΕΙ Θεσσαλίας.

Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας (2015) *Αποστολή*. Διαθέσιμο από: http://www.treasury.gov.cy/treasury/treasury.nsf/emoluments_gr/emoluments_gr?OpenDocument#giorgos. [Ανακτήθηκε: 2 Μαΐου 2015].

Γκορέζης Π. (2014). Παρακίνηση. *Σεμινάριο κατάρτισης*. Διαθέσιμο από: http://users.auth.gr/gpapahr/seminarchapters/Goreziparakinisi.pdf [Ανακτήθηκε: 2 Μαΐου 2015].

Δημητρακοπούλου, Α. (1999) Οι εκπαιδευτικές εφαρμογές των τεχνολογιών της πληροφορίας στη διδασκαλία των φυσικών επιστημών. Τι προσφέρουν και πώς τις αξιοποιούμε; *Επιθεώρηση Φυσικής,* Περίοδος Γ΄, τόμος Η΄, Τεύχος 30.

Δημητρόπουλος, Ε. Γ. (1993) *Εισαγωγή στην Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας*. Γ΄ Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Δήμου, Ν. (1999) *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Δημοπούλου, Ε., Καζούκα, Ε. & Αργυράκη Α., (2010). Η διάρθρωση της ικανοποίησης των εργαζομένων στις ελληνικές επιχειρήσεις. *ΕΣΔΟ*, σσ. 142-155. Διαθέσιμο από: http://esdo.teilar.gr/files/proceedings/2010/ORAL/20_final.pdf. [Ανακτήθηκε: 2 Μαΐου 2015].

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (2002). *Στρατηγικός, Επιχειρησιακός σχεδιασμός και Διοίκηση Έργου.* Αθήνα: ΙΔ Εκπαιδευτική Σειρά.

Εκπαίδευση για την Ανάπτυξη της Διοικητικής και Ηγετικής Ικανότητας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (2015) *Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης*. Διαθέσιμο από: http://www.localgovernmentlearning.org.cy/easyconsole.cfm/id/3. [Ανακτήθηκε: 2 Μαΐου 2015].

Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας (2010) *Ετήσια Έκθεση Προέδρου Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας*. Διαθέσιμο από: http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument. [Ανακτήθηκε: 2 Μαΐου 2015].

Ζαβλάνος, Μ. (2002) *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλη.

Καψάλης, Α. (1996) *Παιδαγωγική Ψυχολογία*. Γ΄ Έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη.

Κουρεμένος, Α. (2001) *Έρευνα Αγοράς*, Πάτρα: ΕΑΠ.

Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (2015α) *'Εργα / Μέτρα / Δράσεις Εκσυγχρονισμού.* Διαθέσιμο από:

http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/page41_gr/page41_gr?OpenDocument. [Ανακτήθηκε: 2 Μαΐου 2015].

Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (2015β) *Ανάπτυξη και Στήριξη των Πυρήνων Μάθησης*. Διαθέσιμο από: http://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/page17_gr/page17_gr?OpenDocument. [Ανακτήθηκε: 2 Μαΐου 2015].

Κυπριακή Δημοκρατία (2006) *Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι του 1990 έως 2006 (Ενοποίηση)* Διαθέσιμο από: http://www.olc.gov.cy/olc/olc.nsf/all/6208B2E566C40519C225746E0030898D/$file/Peri%20Demosias%20Ypiresias%201990-2006.pdf?openelement. [Ανακτήθηκε: 2 Μαΐου 2015].

Κυριαζή, Ν. (2001) *Η Κοινωνιολογική Έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Λαδή, Σ. (2011) *Οικονομική κρίση και Διοικητική Μεταρρύθμιση στην Ελλάδα και Κύπρο: Ευκαιρίες και Περιορισμοί*. Πανεπιστήμιο Λευκωσίας: Κέντρο Ευρωπαϊκών και Διεθνών υποθέσεων. Διαθέσιμο από: http://www.dee.gr/mediaupload/publications/LADI_BOOKLET_POLITIC_2_2011.pdf. [Ανακτήθηκε: 2 Μαΐου 2015].

Λιάκου, Ε. (2011) *Ενδυνάμωση εργαζομένων: κλειδί για την αποτελεσματικότητα και την καινοτομία.* Διαθέσιμο από: http://www.hrpro.gr/?pid=9&arID=2860&la=1. [Ανακτήθηκε: 2 Μαΐου 2015].

Μάρκοβιτς, Γ. (2014) *Ανυπαρξία κινήτρων και δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι λόγω οικονομικής κρίσης*. Διαθέσιμο από: http://tvxs.gr/news/egrapsan-eipan/anyparksia-kinitron-kai-dysarestimenoi-ergazomenoi-logo-oikonomikis-krisis. [Ανακτήθηκε: 2 Μαΐου 2015].

Μπουραντάς, Δ. (2002) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδ. Γ. Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2005) *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας.* Αθήνα: Κριτική.

Νικολάου, Ε. (2013) *Ο ρόλος του ηγέτη της Σχολικής Μονάδας στην επαγγελματική Ενδυνάμωση των Εκπαιδευτικών.* Διαθέσιμο από:

http://www.akida.info/index.php?option=com_content&view=article&id=2315%3A2013-04-02-13-54-02&catid=109%3A2010-06-04-16-08-16&Itemid=391&lang=el. [Ανακτήθηκε: 2 Μαΐου 2015].

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

Παπαναστασίου, Ε. & Παπαναστασίου, Κ. (2014) *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Λευκωσία: Παπαναστασίου.

Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ. (2005) *Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα.* Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης.

Πασιαρδής, Π. (2004) *Εκπαιδευτική Ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη Σύγχρονη Εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πασσάς, Α. & Τσέκος, Θ. (2004) *Η Επαγγελματική εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων*. 20 Μελέτες, ΙΝΕ. Διαθέσιμο από: http://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2014/02/files/MELETH_20.pdf. [Ανακτήθηκε: 2 Μαΐου 2015].

Παπαστεφανάκη, Σ. (2006) *Σημειώσεις Μαθήματος Διαχείριση ανθρώπινων πόρων*. Ηράκλειο: Εκδόσεις Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Πρεβεδούρου, Ε. (2013) *Η έννοια της δημόσιας διοίκησης*. Διαθέσιμο από: http://www.prevedourou.gr/%CE%AD%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%B1-%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B1%CF%82-%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82/. [Ανακτήθηκε: 2 Μαΐου 2015].

Πολύζος, Σ. (2004) *Διοίκηση & Διαχείριση των Έργων. Μέθοδοι και Τεχνικές*. Τόμος Α΄. Αθήνα: Κριτική.

Πολυχρονίου, Π. (2008) *Διοίκηση Συγκρούσεων (Σημειώσεις).* Πάτρα: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πατρών.

Ραμματά, Μ. (2005) Η διαχείριση και ανάπτυξη των Ανθρωπίνων Πόρων ως συνιστώσες του Εκσυγχρονισμού στη Δημόσια Διοίκηση. *Διοικητική Μεταρρύθμιση*. Τεύχος 32. Διαθέσιμο από: http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_32/RAMMATA.pdf. [Ανακτήθηκε: 2 Μαΐου 2015].

Σακκά, Β. (2009) *Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*. ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας.

Σπυράκη, Χ. & Σπυράκη, Γ. (2008) Η ενδυνάμωση του Ανθρώπινου Δυναμικού ως Παράγοντας βελτίωσης της Οργανωσιακής Απόδοσης. *Επιθεώρηση Οργανωσιακών Σχέσεων*. Τεύχος 50. Διαθέσιμο από: http://www.special-edition.gr/pdf_ees/pdf_ees_50/spyrakis.pdf. [Ανακτήθηκε: 2 Μαΐου 2015].

Σωτηράκου, Τ. (2002) Η εξέλιξη της Ελληνικής Δημόσιας διοίκησης σε learning organization - Ο νέος ρόλος των Μονάδων Εκπαίδευσης. *Επιθεώρηση Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης*, τεύχος 27.

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης Κ. (2004) Δ*ιοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Rosili.

Τσαμαντάνης, Χ. & Καρίκης, Δ. (2014) *Η κρίση στο πολιτικό σύστημα και στη δημόσια διοίκηση: Μια κριτική ματιά με το βλέμμα στο αύριο*. Διαθέσιμο από: http://www.seedcenter.gr/conferences/Crisis2014/papers/%CE%A4%CF%83%CE%B1%CE%BC%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%AC%CE%BD%CE%B7%CF%82%20%CE%9A%CE%B1%CF%81%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%82_%CE%97%20%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7%20%CF%83%CF%84%CE%BF%20%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CF%83%CF%8D%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%B1%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CF%83%CF%84%CE%B7%20%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B1%20%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7_.pdf. [Ανακτήθηκε: 2 Μαΐου 2015].

Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (2015) *Ιστορικό.* Διαθέσιμο από: http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/page13_gr/page13_gr?OpenDocument. [Ανακτήθηκε: 2 Μαΐου 2015].

Χαλάς, Γ. (2009) Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Ικανοποίησης από την Εργασία στο Δημόσιο Τομέα. *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχος 52. Διαθέσιμο από: http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_52/XALAS.pdf. [Ανακτήθηκε: 2 Μαΐου 2015].

Χαραλαμπίδης, Ι. (2014) *Αρχές Διοίκησης*. Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση Επιχειρήσεων. Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Χυτήρης, Λ. (2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

ΑΓΓΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

American Management Association (2014) *The Importance of Effective Communication*. Available from: http://www.flexstudy.com/catalog/schpdf.cfm?coursenum=97003 [Accessed: 3rd May 2015]

Barrett, D. (2006*) Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Manager.* Available from: http://www.slideshare.net/Orapak/leadership-communication-a-communication-approach-for-seniorlevel-managers-barrett2 [Accessed: 2nd May 2015].

Bols, R., Bree, J. V., Bolton, M. & Gijswijt, J. (1996) Emerging Issues in Assessment and Development, *Career Development International*, Vol. 1 Iss: 6, pp.33 – 40.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison K. (2000) *Research Methods in Education* (5th Edition). London: Routledge Falmer.

Cushman, D. P. (2000) Stimulating and integrating the development of organizational communication: High speed management theory. *Management Communication Quarterly*, 13, pp. 486-501.

De Cremer, D. & Van Knippenberg, D. (2002) How Do Leaders promote Cooperation. The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*. 87(5), Oct. 2002, pp.858-866.

French, W. (1994) *Human Resources Management*, (3rd Edition). Boston: Houghton Mifflin.

Gerstner, L. (2002) *Who Says Elephants Can't Dance?* New York: Harper Collins.

Koontz, H., & O'Doneel, C. (1983). *Οργάνωση και Διοίκηση: Μια Συστημική και Ενδεχομενική Ανάλυση των Διοικητικών Λειτουργιών*. (Μτφρ. Χ. Βαρδάκος). Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Kurland, N. B. & L.H. Pelled (2000) Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of Management*, 25, pp. 428-438.

Lavy, V. (2007) "Using Performance - Based Pay to Improve the Quality of Teachers". *Future of Children*, Vol. 17 No.1, Spring 2007, Princeton / Brookings.

Lee, C. (2006) *Introduction*: *Why School Communication Matters, A Matter of Urgency. Obstacles are the entry point*. Available from: http://www.porterfieldandcarnes.com/P%26C/Introduction.html. [Accessed: 3rd May 2015].

Mintzberg, H. (1990) Manager's Job: Folklore and fact. *HBR Classic,* March – April 1990. Available from: https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact. [Accessed: 3rd May 2015].

OECD (2005) *Performance-related Pay Policies for Government Employees*. OECD Publishing.

Perry, J. L. & Wise L. R. (1990) «The Motivational Bases of Public Service». *Public Administration Review*, Vol.50, No.3, pp. 367-373.

Shein, E. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition. San Francisco: Jossey - Bass.

Sinha, E. (2013) A research work on Employee Satisfaction measurement with special reference to KRIBHCO, Surat. *International Journal of Modern Engineering Research* (IJMER), Vol.3, Issue.1, Jan-Feb. 2013, pp. 523-529.

Zervopoulos, P. & Palaskas, T. (2010) "Performance – effectiveness – efficiency measurement methods in public sector: international and greek experience", *MPRA*, Paper No. 30936.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ Ημερομηνία: 23/4/2015

Αγαπητέ/ή κύριε/α,

Η συγκεκριμένη έρευνα γίνεται στα πλαίσια των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου. Σκοπός της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής έρευνας είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων της Δημόσιας Υπηρεσίας και η ανεύρεση των σημείων που χρήζουν βελτίωσης, έτσι ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση και η αποδοτικότητά τους.

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν, παρακαλώ επιλέξτε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα. Παρακαλώ να είστε όσο πιο ειλικρινείς γίνεται. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα γίνει ανώνυμα, γι' αυτό, μη σημειώσετε το όνομα σας πουθενά σε αυτό το έντυπο. Τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, γι' αυτό σας παρακαλώ όπως απαντήσετε ΟΛΕΣ τις ερωτήσεις με ειλικρίνεια και με τρόπο που να εκφράζονται οι πραγματικές σας απόψεις.

Σας ευχαριστώ για την πολύτιμη βοήθειά σας.

Με εκτίμηση

Σωκράτης Σωκράτους

Μεταπτυχιακός Φοιτητής MPA

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και γίνεται στα πλαίσια εκπόνησης μεταπτυχιακής διπλωματικής έρευνας. Ακολουθεί μία σειρά από ερωτήσεις στις οποίες θα θέλαμε να απαντήσετε βάζοντας ένα Χ στην απάντηση που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα. Παρακαλούμε να συμπληρώσετε ΟΛΕΣ τις ερωτήσεις, χωρίς να αφήσετε κενά. Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνδρομή σας.

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο: Άνδρας □ Γυναίκα □

2. Ηλικία: 18 έως 25 □ 26 – 35 □ 36 – 50 □ 50 και άνω □

3. Μορφωτικό επίπεδο:

- Λύκειο – Τεχνική Σχολή □
- Κολλέγιο □
- ΤΕΙ – ΑΤΙ □
- Πανεπιστήμιο □
- Μεταπτυχιακό □
- Διδακτορικό □

4. Θέση εργασίας:

- Υπάλληλος □
- Προϊστάμενος/η □
- Διευθυντής/τρια □

5. Έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση:

- έως 5 □
- 6-10 □
- 11-15 □
- 16-20 □
- πάνω από 20 □

- **6**. Έτη συνολικής προϋπηρεσίας στη Δημόσια Υπηρεσία:
- ως 5 □
- 6-10 □
- 11-15 □
- 16-20 □
- πάνω από 20 □

Β. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η από τους παρακάτω παράγοντες;

Παρακαλώ σημειώστε με Χ μία μόνο απάντηση σε κάθε σειρά, αυτή που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα, όπου 1 = Καθόλου ικανοποιημένος/η, 2 = Λίγο ικανοποιημένος/η, 3 = Μέτρια ικανοποιημένος/η, 4 = Αρκετά ικανοποιημένος/η, 5 = Πολύ ικανοποιημένος/η.

	Καθόλου	**Λίγο**	**Μέτρια**	**Αρκετά**	**Πολύ**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Αντικείμενο εργασίας					
7. Από τον καθημερινό όγκο εργασίας μου.					
8. Από την ποικιλία των εργασιών που μου ανατίθενται, ώστε να κρατούν ψηλό το ενδιαφέρον μου.					
9. Από το βαθμό ελευθερίας που μου δίνεται στην εκτέλεση των εργασιών μου.					
10. Από το αντικείμενο της εργασίας μου αυτό καθ' αυτό.					
Γενικές συνθήκες					
11. Από την ευελιξία στο ωράριο εργασίας.					
12. Από τον τόπο που βρίσκεται η εργασία μου.					
13. Από τον αριθμό των ημερών αδείας (διακοπών και αναρρωτικών).					
14. Από τον αριθμό των ωρών που εργάζομαι καθημερινά.					

	Καθόλου	**Λίγο**	**Μέτρια**	**Αρκετά**	**Πολύ**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Αμοιβή					
15. Από την αμοιβή μου σε σχέση με την προσπάθειά μου.					
16. Από τα οφέλη που προσφέρει η Δημόσια Υπηρεσία (π.χ. Ιατρική περίθαλψη, Ιδιωτική ασφάλιση).					
17. Από τη δίκαιη αμοιβή μου σε σχέση με αυτή των συναδέλφων.					
18. Από την αμοιβή μου για τις υπερωρίες στην εργασία μου.					
Συνάδελφοι					
19. Από τις σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου.					
20. Από την εμπιστοσύνη μου ως προς τους συναδέλφους μου.					
21. Από την ελευθερία να ζητήσω τη βοήθεια ενός συναδέλφου.					
22. Από την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα.					
Προϊστάμενος					
23. Από τη σχέση μου με τον άμεσα προϊστάμενο μου.					
24. Από τον τρόπο που διοικούμαι από τον προϊστάμενο μου.					
25. Από την εμπιστοσύνη που μου εμπνέει ο προϊστάμενος μου.					

	Καθόλου	**Λίγο**	**Μέτρια**	**Αρκετά**	**Πολύ**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων					
26. Από τη δυνατότητα που έχω να αξιοποιώ τις ικανότητες μου.					
27. Από τη δυνατότητα που μου δίνεται να αναπτύξω νέες δεξιότητες.					
28. Από την υποστήριξη που λαμβάνω από τη δημόσια υπηρεσία για την ανάπτυξη των ικανοτήτων μου, μέσα από εκπαίδευση, σεμινάρια και λοιπά προγράμματα.					
Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης					
29. Από τις δυνατότητες για προαγωγή.					
30. Από την ελευθερία που έχω να συμβάλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου.					
31. Από την αναγνώριση της προσπάθειας μου					
32. Από την αξιολόγηση της απόδοσής μου που γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια.					
33. Από τα περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την εργασία μου.					

	Καθόλου	**Λίγο**	**Μέτρια**	**Αρκετά**	**Πολύ**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Ηγεσία και Οργανισμός					
34. Από τη συμπεριφορά της διοίκησης που δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους.					
35. Από την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους.					
36. Από την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από τη Δημόσια Υπηρεσία.					
37. Από τις ευνοϊκές αλλαγές που κάνει η Δημόσια Υπηρεσία για τους εργαζόμενούς της.					

Γ. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ:

Παρακαλώ σημειώστε με Χ μια μόνο απάντηση, αυτή που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα:

38. Τελικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την παρούσα εργασία σας;

☐ Πολύ δυσαρεστημένος/η

☐ Μάλλον δυσαρεστημένος/η

☐ Ουδέτερος/η

☐ Μάλλον ικανοποιημένος/η

☐ Πολύ ικανοποιημένος/η

39. Σε γενικές γραμμές, όταν σκέφτεστε τη δουλειά και το εργασιακό σας περιβάλλον, βλέπετε:

☐ Περισσότερα πλεονεκτήματα παρά μειονεκτήματα

☐ Ουδετερότητα

☐ Περισσότερα μειονεκτήματα παρά πλεονεκτήματα