



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**Ο ανθρώπινος παράγοντας του δημοσίου τομέα:  
Παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων σε  
σχέση με τον πολίτη**

**Δήμητρα Μαγκλάρα**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Καλαμάτα, Μάρτιος 2023**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**Ο ανθρώπινος παράγοντας του δημοσίου τομέα:  
Παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων σε  
σχέση με τον πολίτη**

**Δήμητρα Μαγκλάρα**  
**(Α.Μ. 8085202001017)**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Αθανασία Τριανταφυλλοπούλου**

**Εγκρίθηκε από την τριμελή επιτροπή αξιολόγησης την 10/03/2023**

**Αθανασία Τριανταφυλλοπούλου, επιβλέπουσα**

**Ευγενία Μπιτσάνη, καθηγήτρια, μέλος**

**Θεόδωρος Τσέκος, καθηγητής, μέλος**

**Καλαμάτα, Μάρτιος, 2023**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
UNIVERSITY *of the* PELOPONNESE

**School of Management (Kalamata)**

**Department of Business and Organization Administration**

**POSTGRADUATE PROGRAM MSc-MPA: PUBLIC ADMINISTRATION  
and LOCAL GOVERNMENT**

## **The human factor of public sector: Productivity of civil servants in relation to the citizen**

**Dimitra Magklara**

**Kalamata, March, 2023**

## Ευχαριστίες

Θέλω να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κ.Αθανασία Τριανταφυλλοπούλου για την πολύτιμη καθοδήγηση της στην προσπάθεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, όπως επίσης και όλους τους διδάσκοντες του προγράμματος για τη διδασκαλία και την υποστήριξη τους. Επιπλέον την οικογένεια μου που υπήρξε πάντοτε το πολύτιμο στήριγμα μου σε όλα μου τα βήματα, καθώς και όλους τους αγαπημένους ανθρώπους της ζωής μου που με τον τρόπο τους με δίδαξαν τα πιο σημαντικά μαθήματα, αυτά της ανθρωπιάς, της αλληλεγγύης και της φιλίας. Και τέλος, όλους εκείνους που αφιέρωσαν λίγο από τον χρόνο τους για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

## Περίληψη

Με την παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρήθηκε να εξεταστεί η παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεση της με τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Από τη μια έχουμε το πιο πολύτιμο στοιχείο ενός οργανισμού, τον ανθρώπινο παράγοντα, που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του και από την άλλη την ανάγκη των πολιτών για ποιοτική εξυπηρέτηση. Διερευνάται επομένως η παραγωγικότητα των εργαζομένων του δημοσίου τομέα και σε συνάρτηση με την ικανοποίηση ή μη των πολιτών που εξυπηρετούνται. Στόχος της έρευνας είναι να δώσει προτάσεις για τον πιο αποτελεσματικό τρόπο λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών. Πάνω σε αυτό διενεργήθηκε πρωτογενής έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου, ώστε να αποτυπωθεί και η μεν πλευρά των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά και η δε των εξυπηρετούμενων πολιτών. Τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν να κάνουν με την καταγραφή των αιτιών που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, επομένως και την ποιότητα των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα γενικώς και αναμένεται να βοηθήσουν στη χάραξη πολιτικών, που θα οδηγήσουν σε έναν πιο αποδοτικό δημόσιο τομέα.

**Λέξεις κλειδιά:** παραγωγικότητα, δημόσια διοίκηση, δημόσιος υπάλληλος, παρακίνηση, αξιολόγηση

## **Abstract**

With this thesis, an attempt was made to research the productivity of civil servants and its connection with the factors that influence it. On the one hand, we have the most valuable element of an organization, the human factor, which affects its effectiveness, and on the other hand the citizens' need for quality service. The productivity of public sector employees is therefore examined in relation to the satisfaction or not of the citizens served. The aim of the research is to give suggestions for the most efficient way of operating public services. On this, primary research was carried out using a questionnaire, in order to reflect the opinion of public servants, but also of the citizens served. The results of the research have to do with recording the causes that affect the productivity of employees and, therefore, the quality of public sector services in general and are expected to help in creating policies that will lead to a more efficient public sector.

**Key words:** productivity, public administration, civil servants, motivation, evaluation

## Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή.....	10
Κεφάλαιο 1 – Ανθρώπινο δυναμικό δημοσίου τομέα.....	12
1.1 Δημόσια διοίκηση.....	12
1.2 Δημόσιοι υπάλληλοι.....	13
1.3 Διορισμός δημοσίων υπαλλήλων.....	16
1.4 Δικαιώματα και υποχρεώσεις.....	17
1.5 Συμπεριφορά κατά την άμεση επικοινωνία με τους πολίτες.....	18
1.6 Ευπρέπεια, σεβασμός και επαγγελματισμός.....	19
1.7 Συμπεριφορά κατά τον χειρισμό υποθέσεων των πολιτών.....	21
Κεφάλαιο 2 – Εκπαίδευση.....	24
2.1 Εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων.....	24
2.2 Εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων άλλων χωρών.....	27
Κεφάλαιο 3 – Παρακίνηση εργαζομένων.....	29
3.1 Έννοια της παρακίνησης.....	29
3.2 Αποτελέσματα παρακίνησης.....	31
3.3 Παρακίνηση και δημόσιος τομέας.....	31
Κεφάλαιο 4 – Αξιολόγηση.....	34
4.1 Αξιολόγηση των εργαζομένων γενικά: σκοπός και πλεονεκτήματα... 34	
4.2 Αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων.....	35
4.3 Τι αλλάζει στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων.....	37
Κεφάλαιο 5 – Παραγωγικότητα.....	40
5.1 Έννοια της παραγωγικότητας.....	40
5.2 Προβλήματα παραγωγικότητας δημοσίων υπαλλήλων.....	40
Κεφάλαιο 6 Έρευνα.....	43
6.1 Σκοπός της έρευνας.....	43
6.2 Μέθοδος της έρευνας.....	43

6.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων.....	43
6.4 Δομή και περιεχόμενο του ερωτηματολογίου .....	44
6.5 Εγκυρότητα και αξιοπιστία.....	44
6.6 Στατιστική ανάλυση .....	45
Κεφάλαιο 7 – Έρευνα για τη γνώμη των πολιτών .....	63
Συμπεράσματα & Προτάσεις.....	77
Συμπεράσματα .....	77
Προτάσεις.....	80
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	82
Ελληνική .....	82
Ξενόγλωσση.....	84
Πηγές διαδικτύου .....	85
Παράρτημα.....	86
Ερωτηματολόγιο για δημόσιους υπαλλήλους .....	86
Ερωτηματολόγιο για πολίτες.....	92



## Πίνακας Συντομογραφιών

- Α.Ε.Ι.:** Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
- Α.Τ.Ε.Ι.:** Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
- Δ.Ε.Κ.Ο.:** Δημόσια Επιχείρηση Κοινής Ωφέλειας
- Ε.Κ.Δ.Δ.:** Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης
- Ε.Κ.Δ.Δ.Α.:** Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
- Ε.Σ.Υ.:** Εθνικό Σύστημα Υγείας
- Ε.Σ.Δ.Δ.:** Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
- Ε.Σ.Τ.Α.:** Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- ΙΝ.ΕΠ.:** Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
- Ν.Π.Δ.Δ.:** Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
- Σ.Ε.Δ.Υ.:** Σχολή Επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων
- Τ.Π.Ε.:** Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
- Υ.Δ.Μ.Η.Δ.:** Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.:** Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης

## Εισαγωγή

Αντικείμενο της εργασίας αυτής είναι η μελέτη της παραγωγικότητας των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα σε σχέση με τον πολίτη. Το ζήτημα της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούσε ανέκαθεν πρόβλημα της δημόσιας διοίκησης, όπως και η επιθυμία για βελτίωση των υπηρεσιών της. Η λειτουργία του δημοσίου τομέα εξαρτάται άμεσα από την απόδοση των εργαζομένων του και οι πολίτες, με βάση τον βαθμό ικανοποίησης τους, αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών των εργαζομένων. Η εργασία αυτή επομένως επιχειρεί να διερευνήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα και να δώσει προτάσεις προς βελτίωση.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από 7 κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της δημόσιας διοίκησης και του δημοσίου υπαλλήλου, μαζί με λεπτομέρειες για τα δικαιώματα του, τις υποχρεώσεις του κτλ. Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και την εκπαίδευση που απολαμβάνουν δημόσιοι υπάλληλοι άλλων χωρών.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων και στη σημασία της. Το τέταρτο σχετίζεται με την αξιολόγηση και τις αλλαγές που θα γίνουν στο εγγύς μέλλον. Το πέμπτο κεφάλαιο μας εισάγει στην έννοια της παραγωγικότητας και στα προβλήματα της και το έκτο κεφάλαιο αφορά την έρευνα με ερωτηματολόγιο που έγινε στους δημόσιους υπαλλήλους. Ανταποκρίθηκαν συνολικά 58 δημόσιοι υπάλληλοι. Το έβδομο αναφέρεται επίσης στην έρευνα που έγινε με ερωτηματολόγιο στους πολίτες, με σκοπό να διερευνηθεί ο βαθμός ικανοποίησης και τυχόν εντοπισμένα προβλήματα από την εμπειρία τους. Ανταποκρίθηκαν 43

πολίτες. Στο τέλος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την έρευνα και οι προτάσεις.

Για τις ανάγκες του θεωρητικού μέρους αξιοποιήθηκε η ελληνική και η ξενόγλωσση βιβλιογραφία, όπως επίσης και διάφορες πηγές διαδικτύου.

Τέλος, από την έρευνα προκύπτει πως αν και το μεγαλύτερο ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων είναι ευχαριστημένο από την εργασία του, επιμορφώνεται και έχει κίνητρα για τη βελτίωση της, εντούτοις υπάρχουν προβλήματα παραγωγικότητας και οφείλονται σε διάφορους παράγοντες. Συνοπτικά μπορούμε να πούμε πως τα λίγα κίνητρα, το μικρό ή κανένα μπόνους παραγωγικότητας και οι δυσκολίες που φέρνει η γραφειοκρατική οργάνωση θεωρούνται από τους ίδιους τους δημόσιους υπαλλήλους οι σημαντικότερες αιτίες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα τους. Όσο για τους παράγοντες που φαίνεται πως μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας τους, αυτοί είναι κυρίως η παρακίνηση και η οικονομική ανταμοιβή (bonus). Και από την έρευνα των πολιτών προκύπτει το συμπέρασμα πως κυρίως λόγω γραφειοκρατικής οργάνωσης, έλλειψης οργάνωσης και υποστελέχωσης η εξυπηρέτηση τους δεν είναι όσο ποιοτική θα έπρεπε.

### Κεφάλαιο 1 – Ανθρώπινο δυναμικό δημοσίου τομέα

#### 1.1 Δημόσια διοίκηση

Η δημόσια διοίκηση είναι η διαχείριση των δημοσίων υποθέσεων, δηλαδή των υποθέσεων του λαού. Εξυπηρετεί δημόσιες ανάγκες, σκοπούς δημοσίου ή γενικού συμφέροντος και αναγκών του κοινωνικού συνόλου. Για να εξυπηρετήσει αυτούς του σκοπούς χρησιμοποιεί ως μέσο τη δημόσια εξουσία και τον καταναγκασμό (Ακριβοπούλου, Ανθόπουλος, 2015). Με την έννοια αυτή, η δημόσια διοίκηση λέγεται και κυριαρχική ή εξουσιαστική διοίκηση και βασίζεται σε κανόνες δικαίου.

Η δημόσια διοίκηση είναι η εκτελεστική κρατική λειτουργία και ασκείται από την Κυβέρνηση και τα όργανα της δημόσιας διοίκησης. Η νομοθετική και η δικαστική είναι οι άλλες δύο. Η εκτελεστική εκτελεί κανόνες δικαίου με βάση την αρχή της νομιμότητας, θέτει κανόνες μέσα από την έκδοση κανονιστικών πράξεων μετά από γενική, ειδική ή ειδικότερη νομοθετική εξουσιοδότηση τυπικού νόμου. Η Κυβέρνηση αποτελείται από το Υπουργικό Συμβούλιο και η δημόσια διοίκηση από τις δημόσιες υπηρεσίες και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), όπως τα προβλέπει η νομοθεσία (Δαγτόγλου, 2004). Οι πολιτικές και οι αποφάσεις της Κυβέρνησης εφαρμόζονται μέσα από τη δημόσια διοίκηση. Τα όργανα της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να εφαρμόζουν τις εντολές αυτές με αμεροληψία και πολιτική ουδετερότητα, σύμφωνα πάντα με τη συνταγματική τους υποχρέωση, ώστε να υπάρχει ισότητα στην εξυπηρέτηση των πολιτών (Γέροντας, Λύτρας και λοιποί, 2010).

Η δημόσια διοίκηση χωρίζεται επίσης σε οργανική και λειτουργική. Σύμφωνα με την οργανική έννοια τη δημόσια διοίκηση απαρτίζουν οι φορείς άσκησης δημόσιας διοίκησης, οι οποίοι διαθέτουν τη μορφή

Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου (δήμοι, περιφέρειες, Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα), ενώ με τη λειτουργική έννοια τη δημόσια διοίκηση απαρτίζουν τα νομικά πρόσωπα που εκτελούν δημόσια υπηρεσία ή ικανοποιούν το δημόσιο συμφέρον, είτε έχουν τη μορφή Νομικών Προσώπων δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου (Ελληνικά Πετρέλαια, ΤΡΑΙΝΟΣΕ αφού έχουν τη μορφή ανώνυμων εταιριών ιδιωτικού δικαίου) (Ακριβοπούλου, Ανθόπουλος, 2015).

Ο δημόσιος τομέας και η διοίκηση του διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας. Τα πεδία που εκτείνεται είναι αυτό της εκπαίδευσης, της κοινωνικής ασφάλισης, της υγείας, της προστασίας των καταναλωτών και του περιβάλλοντος. Σύμφωνα με το Σύνταγμα η δημόσια διοίκηση στηρίζεται στις αρχές της νομιμότητας, της προστασίας του δημοσίου συμφέροντος, της χρηστής διοίκησης, της αναλογικότητας, της αμεροληψίας των οργάνων της, της ισότητας και αξιοκρατίας και τέλος της διαφάνειας και αποτελεσματικότητας.

## **1.2 Δημόσιοι υπάλληλοι**

Δημόσιοι υπάλληλοι ονομάζονται τα φυσικά πρόσωπα που ασκούν δημόσια εξουσία ως επάγγελμα, αμείβονται και συνδέονται με το Κράτος ή με Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου. Είναι φορείς κρατικής εξουσίας και θεμελιωδών αρχών, ένα χαρακτηριστικό δηλαδή που τους διαφοροποιεί από τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα. Η υπηρεσιακή τους κατάσταση κατοχυρώνεται στο Σύνταγμα και ρυθμίζεται από τον Κώδικα των Δημοσίων Υπαλλήλων. Αποτελούν όργανα του κράτους, παρέχουν τις υπηρεσίες τους και ασκούν τα καθήκοντα τους σύμφωνα με τις αρμοδιότητες τους, με στόχο την εκπλήρωση του δημοσίου συμφέροντος και της κρατικής βούλησης.

Οι αρμοδιότητες τους ορίζονται με πράξεις των άμεσων οργάνων του κράτους (Κυβέρνηση και Πρόεδρος της Δημοκρατίας), οπότε αυτό τους καθιστά έμμεσο όργανο του κράτους και σε σχέση ιεραρχικής υποταγής (Σπυριδάκης, 2012). Η σχέση με το κράτος είναι προαιρετική, υπηρεσιακή και πειθαρχική. Προαιρετική γιατί η σχέση αυτή δεν προέρχεται από διοικητικό καταναγκασμό και υπηρεσιακή γιατί τηρείται η ιεραρχική δομή (Μουζέλης, 2009). Πειθαρχική είναι γιατί ο δημόσιος υπάλληλος είναι υπόλογος για παραβάσεις που αφορούν καθήκοντα και αρμοδιότητες της υπηρεσίας του.

Ανάλογα με τη σχέση που έχουν με το Δημόσιο, οι δημόσιοι υπάλληλοι υπάγονται σε κατηγορίες. Υπάρχουν οι πολιτικοί ή διοικητικοί δημόσιοι υπάλληλοι που είναι μόνιμοι (τακτικοί), έμμισθοι και κατέχουν οργανική θέση. Η εργασία τους διέπεται από κανόνες δημοσίου δικαίου και η επαγγελματική τους εξέλιξη γίνεται με βάση το σύστημα της σταδιοδρομίας.

Υπάρχει η ειδική κατηγορία δημοσίων υπαλλήλων που είναι οι στρατιωτικοί, δηλαδή όσοι υπηρετούν στον Στρατό Ξηράς, στο Ναυτικό και στην Αεροπορία. Άλλη μία ειδική κατηγορία δημοσίων υπαλλήλων αποτελούν όσοι υπηρετούν στο σώμα της Ελληνικής Αστυνομίας (αστυφύλακες, υπαξιωματικοί, αξιωματικοί) και της Λιμενοφυλακής (υπαξιωματικοί, αξιωματικοί).

Άλλη μία διάκριση προκύπτει με το κριτήριο της μονιμότητας. Έτσι υπάρχουν οι τακτικοί, που είναι οι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι και είναι αυτοί που στελεχώνουν κυρίως τις δημόσιες υπηρεσίες. Μετά υπάρχουν οι μετακλητοί, που παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε οργανική θέση για την ολοκλήρωση ενός σκοπού. Η πρόσληψη τους γίνεται με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου και διέπεται από κανόνες δημοσίου δικαίου αλλά και ιδιωτικού. Οι επί θητεία δημόσιοι υπάλληλοι που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε

οργανική θέση, σαν μόνιμοι και σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια. Και οι υπάλληλοι με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου (έκτακτοι), που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε μη οργανικές θέσεις και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων ή επειγουσών καταστάσεων.

Συγκεκριμένα το Σύνταγμα ορίζει για τους δημόσιους υπαλλήλους (άρθρο 103) τα κάτωθι: 1. Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν το Λαό. Οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα. Από τον νόμο ορίζονται τα προσόντα και ο τρόπος του διορισμού.

2. Κανένας δεν μπορεί να διοριστεί υπάλληλος σε οργανική θέση μη νομοθετημένη. Εξαιρέσεις προβλέπονται από ειδικό νόμο ώστε να καλυφθούν απρόβλεπτες και επείγουσες ανάγκες με προσωπικό που προσλαμβάνεται για ορισμένη χρονική περίοδο με σχέση ιδιωτικού δικαίου.

3. Θέσεις Οργανικές ειδικού Επιστημονικού αλλά και τεχνικού ή βοηθητικού προσωπικού μπορούν να πληρούνται με προσωπικό που προσλαμβάνεται με σχέση ιδιωτικού δικαίου. Σχετικός νόμος ορίζει τους όρους της πρόσληψης και τις ειδικότερες εγγυήσεις τις οποίες έχει το προσωπικό που προσλαμβάνεται.

4. Οι δημόσιοι υπάλληλοι που κατέχουν οργανικές θέσεις είναι μόνιμοι εφόσον αυτές οι θέσεις υπάρχουν. Αυτοί εξελίσσονται μισθολογικά σύμφωνα με τους όρους του νόμου και, εκτός από τις περιπτώσεις που αποχωρούν λόγω ορίου ηλικίας ή παύονται με δικαστική απόφαση, δεν μπορούν να μετατεθούν χωρίς γνωμοδότηση ούτε να υποβιβαστούν ή να παυθούν χωρίς απόφαση υπηρεσιακού συμβουλίου, που αποτελείται τουλάχιστον κατά τα δύο τρίτα από μόνιμους δημόσιους υπαλλήλους. Κατά των αποφάσεων των συμβουλίων αυτών επιτρέπεται προσφυγή στο

Συμβούλιο της Επικρατείας, όπως νόμος ορίζει.

5. Με νόμο μπορεί να εξαιρούνται από τη μονιμότητα ανώτατοι διοικητικοί υπάλληλοι που κατέχουν θέσεις εκτός της υπαλληλικής ιεραρχίας, οι διοριζόμενοι απευθείας με βαθμό πρεσβευτικό, οι υπάλληλοι της Προεδρίας της Δημοκρατίας και των γραφείων του Πρωθυπουργού, των Υπουργών και Υφυπουργών.

6. Οι διατάξεις των προηγούμενων παραγράφων έχουν εφαρμογή και στους υπαλλήλους της Βουλής, οι οποίοι κατά τα λοιπά διέπονται εξ ολοκλήρου από τον Κανονισμό της, καθώς και στους υπαλλήλους των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και των λοιπών νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου.

Δεν είναι δημόσιοι υπάλληλοι οι δικαστικοί λειτουργοί, οι λειτουργοί της εκκλησίας, οι επίτιμοι λειτουργοί (όπως ο Δήμαρχος, Πρόεδρος της Κοινότητας, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου), οι δημόσιοι λειτουργοί (οι δάσκαλοι και οι καθηγητές της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι διδάσκοντες στα ΑΕΙ και ΑΤΕΙ, τα μέλη των Ανεξάρτητων Αρχών και οι γιατροί του ΕΣΥ). Και όπως αναφέρθηκε ήδη, οι στρατιωτικοί, οι λιμενικοί και οι υπηρετούντες σε σώματα ασφαλείας είναι ειδική κατηγορία (Ακριβοπούλου, Ανθόπουλος, 2015).

### **1.3 Διορισμός δημοσίων υπαλλήλων**

Σε ότι έχει να κάνει με τον διορισμό ή την εκλογή των δημοσίων υπαλλήλων, θα πρέπει να τηρούνται όλες τις νόμιμες προϋποθέσεις, ώστε να διαθέτει νομική υπόσταση και έτσι οι αρμοδιότητες τους να ασκούνται με νόμιμο τρόπο. Θα πρέπει να διέπεται από την αρχή της αξιοκρατίας και της ισότητας. Με βάση το Σύνταγμα «η πρόσληψη υπαλλήλων στο Δημόσιο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, όπως αυτός καθορίζεται κάθε φορά, πλην των περιπτώσεων της παραγράφου 5 (μετακλητοί), γίνεται είτε με διαγωνισμό είτε με επιλογή σύμφωνα με προκαθορισμένα και



αντικειμενικά κριτήρια και υπάγεται στον έλεγχο ανεξάρτητης αρχής, όπως νόμος ορίζει. Νόμος μπορεί να προβλέπει ειδικές διαδικασίες επιλογής που περιβάλλονται με αυξημένες εγγυήσεις διαφάνειας και αξιοκρατίας ή ειδικές διαδικασίες επιλογής προσωπικού για θέσεις το αντικείμενο των οποίων περιβάλλεται από ειδικές συνταγματικές εγγυήσεις ή προσιδιάζει σε σχέση εντολής». Αυτή η ανεξάρτητη αρχή είναι το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού. Τα απαραίτητα προσόντα για τον διορισμό είναι η ελληνική ιθαγένεια (δεν απορρίπτονται οι έχοντες ιθαγένεια κράτους μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης), η ηλικία (που συνήθως δεν πρέπει να ξεπερνά το 35<sup>ο</sup> έτος), η σωματική και ψυχική υγεία (εξαιρέση αποτελούν άτομα με ειδικές ανάγκες ή ανάπηροι, όπως ορίζει η νομοθεσία) και τα ειδικά τυπικά προσόντα (όπως τίτλοι σπουδών, ξένες γλώσσες κτλ). Δεν γίνεται καμία διάκριση λόγω φύλου, θρησκειώματος, πολιτικών πεποιθήσεων κτλ. Τα κωλύματα που προκύπτουν αφορούν προηγούμενη καταδίκη (για ποινικό αδίκημα ή κακούργημα με στέρηση των πολιτικών δικαιωμάτων), κήρυξη σε στερητική δικαστική συμπαράσταση, απόλυση για πειθαρχικούς λόγους από προηγούμενη θέση δημοσίου, μη εκπλήρωση στρατιωτικών υποχρεώσεων και πτώχευση (Ακριβοπούλου, Ανθόπουλος, 2015).

#### **1.4 Δικαιώματα και υποχρεώσεις**

Οι δημόσιοι υπάλληλοι εκτός από τα κατοχυρωμένα δικαιώματα που είναι ο μισθός, οι άδειες, η υγειονομική περίθαλψη και η κοινωνική ασφάλιση, δε στερούνται τα συνταγματικά δικαιώματα που έχουν οι πολίτες, έχουν όμως ορισμένους περιορισμούς. Διατηρούν το δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι, όμως μπορεί να εφαρμοστούν κάποιοι περιορισμοί, χωρίς να πλήττουν την ουσία του. Διατηρούν τη συνδικαλιστική τους ελευθερία, αλλά και εκεί μπορεί να υπάρξουν κάποιοι περιορισμοί, χωρίς να αλλάζει κάτι στο δικαίωμα αυτό. Διατηρούν το δικαίωμα της έκφρασης, το οποίο

περιορίζεται μόνο όταν το περιεχόμενο δεν έχει βάση ή είναι υβριστικό και αφορά προϊσταμένους τους ή την υπηρεσία τους. Διατηρούν το δικαίωμα της οικονομικής ελευθερίας, χωρίς όμως να μπορούν να ασκούν τα καθήκοντα τους σε άλλη υπηρεσία χωρίς άδεια ή να ασκούν εμπορική δραστηριότητα ή άλλο ελεύθερο επάγγελμα. Η πολιτική ουδετερότητα των δημοσίων υπαλλήλων των ΝΠΔΔ και των ΟΤΑ αφορά την άσκηση των καθηκόντων τους, όχι την προσωπική τους ζωή. Επίσης η απόκτηση βουλευτικού αξιώματος προϋποθέτει την παραίτηση των δημοσίων υπαλλήλων από τα καθήκοντα τους. Δεν ισχύει το ίδιο για την εκλογή τους στα όργανα του πρώτου βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης (δήμος και περιφερειακή διοίκηση), που εκεί η ιδιότητα τους δε συνιστά κώλυμα, παρά μόνο του δευτέρου βαθμού αν ένας υπάλληλος υπηρέτησε ως προϊστάμενος διοίκησης τον χρόνο πριν την εκλογή του. Εκδηλώσεις υπέρ ή κατά κάποιου πολιτικού κόμματος δεν μπορούν να έχουν οι δικαστικοί και όσοι ανήκουν στα σώματα ασφαλείας. Ένα ακόμα δικαίωμα που κατοχυρώθηκε συνταγματικά το 1911 είναι η μονιμότητα: «οι δημόσιοι υπάλληλοι που κατέχουν οργανικές θέσεις είναι μόνιμοι εφόσον αυτές οι θέσεις υπάρχουν». Οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορεί να χάσουν τη θέση τους μόνο λόγω πειθαρχικών παραβάσεων, εργασιακής ανεπάρκειας και ποινικών αδικημάτων.

Στις υποχρεώσεις τους ανήκει το να ενεργούν με πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην πατρίδα, να φέρουν εις πέρας την εργασία που τους ανατίθεται με αμερόληπτο τρόπο, εχεμύθεια, αξιοπρέπεια και να ακολουθούν τις οδηγίες των προϊσταμένων τους σύμφωνα πάντα με την αρχή της νομιμότητας (Ακριβοπούλου, Ανθόπουλος, 2015).

### **1.5 Συμπεριφορά κατά την άμεση επικοινωνία με τους πολίτες**

Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση έχει ως στόχο την υποστήριξη προς τον πολίτη και την ποιοτική εξυπηρέτηση του. Ο στόχος αυτός μπορεί να

επιτευχθεί μόνο όταν οι λειτουργοί της δημόσιας διοίκησης έχουν ως κουλτούρα την τήρηση των ηθικών αρχών, που πηγάζουν από τους κανόνες της έννομης τάξης και από τις αρχές του διοικητικού δικαίου. Απαραίτητη προϋπόθεση η ίδια η βούληση των λειτουργών για μια έντιμη στάση.

Σύμφωνα με το Σύνταγμα και τον Οδηγό Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς, οι κανόνες που ρυθμίζουν τη δράση και τη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων είναι:

1. η πίστη στο σύνταγμα, δηλαδή η αποστολή τους είναι να υπηρετούν τον λαό, τη δημοκρατία και τη συνταγματική τάξη, ενεργώντας ως εκτελεστές της βούλησης του κράτους και όχι ως άτομα,
2. η προστασία του δημοσίου συμφέροντος, που σημαίνει πως η δράση των δημοσίων υπηρεσιών και υπαλλήλων έχουν ως άξονα την επιδίωξη του δημοσίου συμφέροντος, χωρίς να υπάρχει απόκλιση από την αρχή της νομιμότητας,
3. η εξυπηρέτηση και ο σεβασμός προς τον πολίτη, που αποτελούν κύριο μέλημα και επιδίωξη του δημοσίου υπαλλήλου, διότι οι κρατικές εξουσίες υπάρχουν υπέρ του λαού και οι δημόσιοι υπάλληλοι βρίσκονται στην υπηρεσία του και
4. η προάσπιση της νομιμότητας, δηλαδή οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν υποχρέωση να ενεργούν μόνο με βάση τους θεμελιώδεις κανόνες του Συντάγματος και του Ευρωπαϊκού Δικαίου, εφόσον αυτοί έχουν άμεση εφαρμογή, τις διεθνείς συνθήκες που κυρώνονται από τη Βουλή, τους Νόμους, τα Προεδρικά Διατάγματα και τις κανονιστικές πράξεις της διοίκησης. Φυσικά και το αντίστροφο, να απέχουν από ενέργειες που απαγορεύονται.

### **1.6 Ευπρέπεια, σεβασμός και επαγγελματισμός**

Σύμφωνα με τον Οδηγό Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς ο δημόσιος υπάλληλος κατά την άμεση επικοινωνία με τον πολίτη θα πρέπει

να συμπεριφέρεται με ευπρέπεια, σεβασμό, επαγγελματισμό, ανιδιοτέλεια και ακεραιότητα. Η ευπρέπεια και ο σεβασμός θα πρέπει να διακρίνονται από την εμπιστοσύνη που εμπνέει στον πολίτη. Επίσης θα πρέπει να έχει φροντίσει για την ευπρεπή του εμφάνιση, να συμπεριφέρεται με ευγένεια, κοσμιότητα και να απευθύνεται στον πληθυντικό. Να μην καπνίζει, να εξυπηρετεί στον προκαθορισμένο χρόνο του ωραρίου του, να μη χρησιμοποιεί τον Η/Υ για σκοπούς που δεν αφορούν την εργασία του, να μην ακούει μουσική την ώρα της εργασίας του, να μη διακόπτει την επικοινωνία με τον πολίτη για να ασχοληθεί με προσωπική του υπόθεση, αλλά αν συμβεί κάποιο απρόοπτο, να φροντίσει να τον αντικαταστήσει κάποιος συνάδελφος για να ολοκληρωθεί η συναλλαγή με τον πολίτη. Στις τηλεφωνικές κλήσεις αναφέρει το όνομα του και εξυπηρετεί με προθυμία και ευγένεια. Διατηρεί την ψυχραιμία του όταν έρχεται αντιμέτωπος με δύστροπη συμπεριφορά πολιτών και αν χρειαστεί ζητά την παρέμβαση του προϊσταμένου του. Τον χρόνο που ασκεί την εργασία του δεν μπορεί να αναφέρεται στις πολιτικές, θρησκευτικές και φιλοσοφικές πεποιθήσεις του. Κατά τη συναλλαγή με τον πολίτη δε θα επηρεαστεί από το φύλο, την εθνικότητα, τη φυλή, τη γλώσσα, την καταγωγή, τις θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις του. Όπως επίσης θα αποφύγει οποιαδήποτε τυχόν μειωτική ή προσβλητική πράξη της ατομικής ή επαγγελματικής υπόστασης.

Ο επαγγελματισμός του θα πρέπει να διακρίνεται στις γνώσεις που οφείλει να έχει για το αντικείμενο του και στη συνεχή ενημέρωση για όλες τις αλλαγές και εξελίξεις που υπάρχουν στον επαγγελματικό του τομέα. Για αυτό και είναι σωστό να αποφεύγει να πάρει αποφάσεις χωρίς να έχει σαφή δεδομένα. Ο λόγος του θα πρέπει να είναι απλός και κατανοητός όταν συναλλάσσεται με τους πολίτες, να τους καθοδηγεί σωστά σχετικά με το θέμα τους, να είναι εξυπηρετικός και ακριβής σε αυτά που λέει. Να ενημερώνει τους πολίτες για τα μέτρα προστασίας που αφορούν την

περίπτωση τους και τις αρχές στις οποίες μπορούν να απευθυνθούν. Επίσης οφείλει να προτείνει στον πολίτη να υποβάλει γραπτώς το αίτημα του, όταν η περίπτωση του είναι περίπλοκη. Τηρεί τη σωστή σειρά εξυπηρέτησης, δίνοντας προτεραιότητα στις έγκυες, στους ανθρώπους με αναπηρία, στις μητέρες με μικρά παιδιά, στους ηλικιωμένους κτλ. Έχει έναν ιδιαίτερο χειρισμό και ευαισθησία όταν εξυπηρετεί πολίτες που βρίσκονται σε πένθος, σύγχυση, ψυχικό κλονισμό ή όταν ανήκουν σε ευάλωτη κοινωνική ομάδα, όπως είναι οι ηλικιωμένοι, οι άνεργοι, οι αναλφάβητοι. Το ίδιο ισχύει και όταν εξυπηρετεί αλλοδαπούς, θα πρέπει να γίνεται κατανοητός και σαφής. Επίσης βοηθά τους πολίτες να επικοινωνούν μέσω τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) με τις υπηρεσίες του φορέα, το δημόσιο γενικότερα και τους βοηθά αναζητώντας στο διαδίκτυο ζωτικής σημασίας πληροφορίες, αλλά και τους κατευθύνει να το κάνουν μόνοι τους. Αποφεύγει την άσκοπη χρήση του δημόσιου υλικού. Έχει στο γραφείο του πινακίδα με το ονοματεπώνυμο και την ιδιότητα του. Αναγνωρίζει τα λάθη του και αν λόγω δικής του παραδρομής θίχτηκαν τα δικαιώματα του πολίτη, οφείλει να ζητήσει συγγνώμη και να επανορθώσει. Αν χάθηκε ο φάκελος του πολίτη, οφείλει να τον δημιουργήσει εκ νέου. Τέλος οφείλει να είναι συνεπής στην επικοινωνία του με τους πολίτες και αν δεσμευτεί για γραπτή απάντηση, τηλεφωνική επικοινωνία ή για ραντεβού στην υπηρεσία, να ενημερώσει εγκαίρως τον πολίτη αν για οποιοδήποτε λόγο δεν μπορέσει.

### **1.7 Συμπεριφορά κατά τον χειρισμό υποθέσεων των πολιτών**

Σύμφωνα με τον Οδηγό Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς (Υ.Δ.Μ.Η.Δ., 2012), κατά τον χειρισμό των υποθέσεων των πολιτών ο δημόσιος υπάλληλος θα πρέπει να προσφέρει τις υπηρεσίες του με βάση τη νομιμότητα, δηλαδή να πράττει σύμφωνα με το δίκαιο, τους κανόνες του Συντάγματος, του Ευρωπαϊκού δικαίου και των νομοθετικών πράξεων,

λαμβάνοντας υπόψη του τις εγκυκλίους, οι οποίες βέβαια δεν υποκαθιστούν τον νόμο. Επίσης λαμβάνει υπόψη το πνεύμα του νομοθέτη και τις γενικές αρχές του διοικητικού δικαίου. Κατά την εφαρμογή του νόμου φροντίζει να μην περιορίζονται τα δικαιώματα των πολιτών και δρα με διακριτική ευχέρεια όπου ο νόμος το επιτρέπει. Δηλαδή επιλέγει την πιο επιεική λύση για τον πολίτη, χωρίς να βλάπτει το δημόσιο συμφέρον. Ο υπάλληλος θέτει σε εφαρμογή τις αρχές της καλής νομοθέτησης, την αναγκαιότητα, την αναλογικότητα, την απλότητα, τη σαφήνεια του νόμου, την ισότητα των φύλων, τη δυνατότητα υποβολής προτάσεων από τους πολίτες, τη διαφάνεια κλπ. Θα πρέπει επίσης να συμμορφώνεται με τις τελεσίδικες δικαστικές αποφάσεις.

Ο δημόσιος υπάλληλος θα πρέπει να εκτελεί την εργασία του ανεξάρτητα, αντικειμενικά, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα στοιχεία και αμερόληπτα, χωρίς να επηρεάζεται η κρίση του από προκαταλήψεις, από πολιτικές πεποιθήσεις ή εξωϋπηρεσιακές παρεμβολές. Δε θα πρέπει να συνάπτει στενές κοινωνικές σχέσεις με πολίτες που χειρίζεται τις υποθέσεις τους, ούτε θα τον επηρεάσουν η κοινωνική, οικονομική και επαγγελματική τους θέση. Μπορεί να ζητήσει να απέχει από μια υπόθεση όταν έχει προσωπικό όφελος από την έκβαση της, όταν είναι συγγενής εξ αίματος ή εξ αγχιστείας με κάποιο από τα ενδιαφερόμενα πρόσωπα ή όταν έχει φιλική ή εχθρική σχέση.

Ο δημόσιος υπάλληλος οφείλει να εργάζεται με ανιδιοτέλεια, ηθική ακεραιότητα, προσήλωση στο καθήκον και να εμπνέει εμπιστοσύνη στους πολίτες. Δεν αποδέχεται άμεσα ή έμμεσα δώρα, από τον ενδιαφερόμενο πολίτη ή κάποιον τρίτο. Δε χρησιμοποιεί την επαγγελματική του ιδιότητα για να αποκομίσει οποιοδήποτε όφελος ο ίδιος ή κάποιος συγγενής του. Η συμπεριφορά του εντός αλλά και εκτός υπηρεσίας θα πρέπει να τον τιμά, να του αρμόζει και να είναι αξιοπρεπής. Πάντα με υπευθυνότητα στηρίζει

και αιτιολογεί τις αποφάσεις του. Αν η αίτηση ενός πολίτη φτάσει στο τμήμα του, το οποίο δεν είναι το αρμόδιο, φροντίζει για τη διαβίβαση της και ενημερώνει εγγράφως τον πολίτη. Τέλος, αντιμετωπίζει όλους τους πολίτες με βάση την αρχή της ισότητας και κατά τον χειρισμό των υποθέσεων τους διασφαλίζει την τήρηση των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης.

## Κεφάλαιο 2 – Εκπαίδευση

### 2.1 Εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων

Η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης εξαρτάται καθοριστικά από το ανθρώπινο δυναμικό της. Το δυναμικό αυτό, που δεν είναι άλλο από τους δημοσίους υπαλλήλους, φροντίζει για την εφαρμογή των κρατικών πολιτικών. Για την εκπαίδευση τους δημιουργήθηκαν κρατικές σχολές.

Το 1805 ιδρύθηκε η Σχολή της Τενέδου στην Κέρκυρα και αποτέλεσε την πρώτη κρατική σχολή επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων που υπηρετούσαν στις τοπικές και κεντρικές υπηρεσίες του νεοσύστατου κράτους.

Το 1983 με τον νόμο Ν.1388/1983 ιδρύθηκε το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.), ο κεντρικός εκπαιδευτικός φορέας της ελληνικής διοίκησης και αντικατέστησε τη Σχολή Επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων (Σ.Ε.Δ.Υ.) που είχε συσταθεί με τον Ν. 232/1976. Αργότερα το Ε.Κ.Δ.Δ. μετονομάστηκε σε Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), το οποίο ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) βρίσκεται υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.). Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι μια εκπαιδευτική μονάδα, η οποία αποτελεί την ενοποίηση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) με την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.) και παράγει εξειδικευμένα στελέχη σύγχρονης διοικητικής αντίληψης (για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση), ικανά να επιφορτιστούν με επιτελικού χαρακτήρα καθήκοντα και να συμμετάσχουν στη χάραξη δημοσίων πολιτικών, υποστηρίζοντας αποτελεσματικά το έργο της Δημόσιας Διοίκησης (κεντρικής και αποκεντρωμένης) και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.



Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Διοικείται από την Πρόεδρο και δεκαπενταμελές (15μελές) Διοικητικό Συμβούλιο. Ως αποστολή του έχει την επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση και επιμόρφωση του στελεχιακού δυναμικού του δημοσίου τομέα και μέσω μελετών και ερευνών τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Συγκεκριμένα η επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση και επιμόρφωση αφορά το πάσης φύσεως προσωπικό της κεντρικής και περιφερειακής διοίκησης, της τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού, των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, των Δ.Ε.Κ.Ο., των ανωνύμων εταιρειών του Δημοσίου, των νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) και τις επιχειρήσεις τη διοίκηση των οποίων ορίζει άμεσα ή έμμεσα το Δημόσιο με διοικητική πράξη ή ως μέτοχος, των επιχειρήσεων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, των δημοσίων λειτουργιών, αλλά και επιμόρφωση των αιρετών οργάνων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού.

Ως αποστολή έχει επίσης την παροχή πορισμάτων ερευνών και συμπερασμάτων στον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης για τη χάραξη στρατηγικής για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Επίσης τη συμβολή στον διαρκή εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης μέσω της έρευνας των διαδικασιών και της δομής των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα, της πραγματοποίηση μελετών και μεταρρυθμιστικών σχεδίων, καθώς και συμβουλευτική υποστήριξη για την εφαρμογή τους.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για την εκπλήρωση της αποστολής του μπορεί να:

- α) κάνει μελέτες και να διενεργεί έρευνες, β) προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες, γ) παίρνει μέρος σε διαγωνισμούς, δ) δίνει πιστοποίηση για το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού. Με κοινή απόφαση του Υπουργού

Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού καθορίζονται οι ειδικότητες, η διαδικασία και ο τρόπος πιστοποίησης, ε) πιστοποιεί τους χώρους εκπαίδευσης, τον εκπαιδευτικό εξοπλισμό, τη διοικητική και επιστημονική υποστήριξη της υλοποίησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων των υπαλλήλων των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα και εν γένει τις εκπαιδευτικές δομές, στ) αναθέτει την οργάνωση και την εκπόνηση προγραμμάτων κατάρτισης δημοσίων υπαλλήλων σε φορείς των οποίων το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει πιστοποιήσει τις εκπαιδευτικές δομές. Ο Υπουργός Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης καθορίζει τις θεματικές ενότητες που ανατίθενται ανά ομάδα φορέων και η απόφαση του εκδίδεται ύστερα από εισήγηση του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Μαυρουδή, 2016).

Άλλη μία μονάδα που περιλαμβάνει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), το οποίο χωρίς να χορηγεί τίτλο, καταρτίζει και επιμορφώνει τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης, δηλαδή όλων των δημοσίων υπαλλήλων, των υπαλλήλων των Ν.Π.Δ.Δ., των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α α΄ και β΄ βαθμού, των αιρετών οργάνων τους, καθώς και των εργαζομένων στα Ν.Π.Δ.Δ. που ιδρύονται από αυτούς. Στη δομή της Ε.Κ.Δ.Δ.Α. επίσης ανήκει και το Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλονίκης (Π.Ι.Ν.Ε.Π.), με επιμορφωτικό έργο.

Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων διακρίνεται σε αρχική, (που είναι η προεισαγωγική και η εισαγωγική) και συνεχιζόμενη (που έχει να κάνει με επιμόρφωση, με προγράμματα εξειδίκευσης, με μετεκπαίδευση και μεταπτυχιακή εκπαίδευση). Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση έχει ιδιαίτερη αξία για τους δημόσιους υπαλλήλους, μια που κατά την πρόσληψη τους δε διαθέτουν τα εξειδικευμένα προσόντα και τις κατάλληλες δεξιότητες για την άσκηση των καθηκόντων τους. Ο λόγος ύπαρξης των παραπάνω δομών είναι η δια βίου επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς από την

πρόσληψη τους λείπουν εκείνα τα εξειδικευμένα προσόντα και οι δεξιότητες που απαιτούνται για να διασφαλιστεί η υψηλή ποιότητα υπηρεσιών προς τους πολίτες, προς όφελος της ισόρροπης ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής. Επομένως το κράτος επενδύει στη συνεχιζόμενη κατάρτιση και εκπαίδευση των υπαλλήλων του, συμβαδίζοντας παράλληλα και με τη στρατηγική της Ε.Ε. για την αναδιοργάνωση των δημοσίων διοικήσεων.

## **2.2 Εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων άλλων χωρών**

Ως ευρωπαϊκή χώρα η Ελλάδα αναπόφευκτα θα συγκρίνει την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων της με αυτή των άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Επιγραμματικά μπορούμε να πούμε πως ο πιο σημαντικός φορέας που ασχολείται με θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης είναι η ENA (Ecole Nationale d'Administration) με έδρα στο Στρασβούργο. Κύριο αντικείμενο της είναι η προεισαγωγική εκπαίδευση, όμως ασχολείται και με την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων και αποτέλεσε πρότυπο για τη δική μας Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.).

Η Ισπανία έχει στη διάθεση της το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (INAP), το οποίο είναι υπεύθυνο για την παροχή εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων. Άλλοι φορείς είναι το Ινστιτούτο Φορολογικών Σπουδών, η Διπλωματική Ακαδημία και η Σχολή του Υπουργείου Δικαιοσύνης που παρέχουν εξειδικευμένη εκπαίδευση στα στελέχη που απασχολούνται με τα συγκεκριμένα αντικείμενα.

Η Ιταλία διαθέτει το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και σε συνεργασία με το Γραφείο Εκπαίδευσης Προσωπικού ασχολούνται με τις εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων. Το Υπουργείο Οικονομικών έχει αναλάβει τη χρηματοδότηση της επιμόρφωσης των στελεχών του δημόσιου τομέα. Επιπλέον, η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Scuola Superiore

della Pubblica Amministrazione) και το Κέντρο Εκπαίδευσης και Μελετών ασχολείται ενεργά με την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των υπαλλήλων. Επίσης τα πανεπιστήμια και οι ιδιωτικοί φορείς συμβάλλουν σημαντικά στην εκπαίδευση.

Η Γαλλία διαθέτει τη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης και Δημοσίου Μάνατζμεντ, με κύρια αρμοδιότητα την επιμόρφωση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης. Τα συνδικάτα παίζουν πολύ μεγάλο ρόλο επίσης, αφού μαζί με το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης αναζητούν τις εκπαιδευτικές ανάγκες. Το Βέλγιο έχει ως αρμόδιο φορέα για την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων το Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης. Επίσης, τα προγράμματα επιμόρφωσης αφορούν τον διοικητικού εκσυγχρονισμού της χώρας.

Η Μεγάλη Βρετανία επιμορφώνει και εκπαιδεύει τους δημόσιους υπαλλήλους της με τον σημαντικότερο φορέα της, το Κολλέγιο της Δημόσιας Υπηρεσίας. Η Γερμανία διαθέτει την Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, που είναι μία υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών. Ο ρόλος της είναι η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα, καθώς και η αναζήτηση των εκπαιδευτικών αναγκών μέσω ερωτηματολογίων και επικοινωνίας με τους αρμόδιους φορείς σε κεντρικό επίπεδο. Τέλος, στη Δανία υπάρχει η Δανική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, αλλά και το Κέντρο Τοπικής Αυτοδιοίκησης, που είναι οι υπεύθυνοι φορείς για την εκπαίδευση του προσωπικού του δημόσιου τομέα. Σε αυτή τη χώρα η κεντρική υπηρεσία προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών και η Ένωση Φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης καταρτίζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό για την εκπαίδευση (Τσακνή, 2020).

## Κεφάλαιο 3 – Παρακίνηση εργαζομένων

### 3.1 Έννοια της παρακίνησης

Η παρακίνηση είναι μία διαδικασία κατά την οποία παρέχονται από την επιχείρηση προς τους εργαζόμενους τα κατάλληλα κίνητρα, σύμφωνα με τις ανάγκες τους, με σκοπό να ενεργήσουν με μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες για την παρακίνηση-υποκίνηση, όπως αυτή που την εξηγεί ως τη διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων του ατόμου με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης στην οποία εργάζεται (Κουτούζης, 1999). Άλλη θεωρία είναι ότι η υποκίνηση αποτελεί μία σημαντική ψυχολογική διαδικασία, η οποία επηρεάζει τη συμπεριφορά του ανθρώπου. (Μπουραντάς, 2002). Επίσης, η επίδοση του ατόμου στην εργασία αποτελεί τις ικανότητές του πολλαπλασιασμένες με τον βαθμό κινητοποίησής του (Maier, 1955). Μια ακόμα αναφέρει πως η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο αποτελεί το άθροισμα ενεργητικών δυνάμεων, που προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή από το περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του για την εργασία (Pinder, 1984). Ακόμα μια την ορίζει ως τη θέληση του ατόμου να προσφέρει όλες τις δυνάμεις του, με σκοπό να βελτιώσει την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας του και να επιτύχει υψηλές αποδόσεις και μεγαλύτερη ικανοποίηση των υλικών και ηθικών αναγκών του (Κάντας, 1998). Χωρίς την υποκίνηση, ακόμα και το πιο ικανό άτομο μπορεί να μην φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα (Pershing, 2006).

Σύμφωνα με τους Ryan & Deci (2000) η παρακίνηση χωρίζεται σε εσωτερική και εξωτερική. Η εσωτερική έχει να κάνει με τα ίδια τα κίνητρα του ατόμου και τις ψυχικές του ανάγκες, που θα του δώσουν θετικά συναισθήματα, όπως ικανοποίηση, ολοκλήρωση, περηφάνια, αποδοχή από τους άλλους και αποτροπή τιμωρίας. Ενώ η εξωτερική αφορά παράγοντες

του εξωτερικού περιβάλλοντος του ατόμου, όπως οι υλικές ανταμοιβές που είναι κυρίως η αύξηση του μισθού και η βελτίωση στις συνθήκες εργασίας. Επίσης σύμφωνα με τον John Adair, όπως αναφέρει στην έρευνα της η Καλλιγά (2011), υποστηρίζει ότι με βάση τον κανόνα 50:50, το 50% αφορά τα κίνητρα που προέρχονται από το ίδιο το άτομο και το άλλο 50% από το περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψη την ηγεσία εντός αυτού.

Η παρακίνηση είναι μια πολυσύνθετη διαδικασία αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ αναγκών, σχέσεων, κινήτρων και στόχων. Πολλές φορές μπορεί να υπάρξουν συγκρούσεις μεταξύ των ατομικών αναγκών, με συνέπεια παρόμοιες συγκρούσεις μεταξύ κινήτρων, σκοπών και στόχων, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η συμπεριφορά του ατόμου (Μπουραντάς, 2002). Οι ανάγκες, οι οποίες μπορεί να είναι συνειδητές ή ασυνειδητές, αποτελούν την αφετηρία για τη γέννηση κινήτρων τα οποία προσδιορίζουν τους στόχους που τίθενται προς επίτευξη. Η επίτευξη των στόχων οδηγεί στην ικανοποίηση των αναγκών και κατ' επέκταση στη μείωση, την εξάλειψη, ή την αύξηση των κινήτρων. Η ικανοποίηση των αναγκών συνεπάγεται κάποια ανταμοιβή είτε εσωτερική είτε εξωτερική (Lambrou et al., 2010). Όταν το άτομο κατορθώνει να βελτιώσει την οικονομική του κατάσταση, η αξία των εξωτερικών ανταμοιβών αρχίζει να φθίνει και ξεκινάει η αναζήτηση της ικανοποίησης των εσωτερικών ανταμοιβών (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

Η παρακίνηση και οι δυνάμεις που την ενεργοποιούν δεν μπορούν να προσδιοριστούν και να ερευνηθούν, παρά μόνο οι αντιδράσεις σε κάποιους συντελεστές, όπως οι ανταμοιβές (Denhardt et al., 2002). Για αυτό επικρατεί η άποψη πως η διοίκηση ενός οργανισμού μπορεί να επηρεάσει την παρακίνηση, αλλά όχι να την περιορίσει ή να την ελέγξει.

### **3.2 Αποτελέσματα παρακίνησης**

Η παραγωγικότητα και η ποιότητα είναι σε άμεση συνάρτηση με τη θέληση, τη διάθεση και την ικανοποίηση του εργαζόμενου. Μελέτη έχει δείξει πως οι παρακινημένοι εργαζόμενοι έχουν υψηλότερη παραγωγικότητα (Asim, 2013). Η παρακίνηση δίνει στον εργαζόμενο περισσότερη αυτονομία, ελευθερία, αυτοέλεγχο και η δέσμευση με την εργασία γίνεται πιο έντονη. Ενώ όταν υπάρχει έλλειψη παρακίνησης, τότε μπορεί να υπάρξουν καθυστερήσεις και μια γενικότερη δυσαρέσκεια στον εργασιακό χώρο, που θα οδηγήσει σε χαμηλή παραγωγικότητα. Μπορούμε να πούμε πως η παρακίνηση και η ύπαρξη ισχυρών κινήτρων αποδεικνύεται ισχυρότερη από την ικανότητα για εργασία, αφού έχει αποδειχθεί σε αρκετές περιπτώσεις ότι εργαζόμενοι με μέτριες ικανότητες ήταν αποδοτικότεροι από πιο ικανούς εργαζόμενους, επειδή επιδρούσε πάνω τους η υποκινητική δύναμη των κινήτρων (Καντάς, 1998).

### **3.3 Παρακίνηση και δημόσιος τομέας**

Όπως προείπαμε, ο δημόσιος τομέας αποτελείται από υπηρεσίες που εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον, με άμεση επόπτευση από το κράτος. Ο δημόσιος υπάλληλος εκτελεί τη βούληση του κράτους και υπηρετεί τον λαό με πίστη στο Σύνταγμα. Το περιβάλλον του δημοσίου τομέα διαφέρει από του ιδιωτικού λόγω της δομής, της λειτουργίας, της οργάνωσης, του νομοθετικού πλαισίου και των εν γένει εργασιακών συνθηκών, οπότε και η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων ακολουθεί μια άλλη διαδικασία. Επιπλέον διαφέρουν πολύ τα κίνητρα, επομένως και η ικανοποίησή τους είναι διαφορετική.

Σύμφωνα με τους Perry και Wise (1990) τα κίνητρα που διαμορφώνουν τις ενέργειες των δημοσίων υπαλλήλων είναι ορθολογικά (rational public service motives), δηλαδή δίνουν ώθηση στον δημόσιο υπάλληλο να πραγματοποιεί τους στόχους της υπηρεσίας του επειδή

ταυτίζει την ωφέλεια του κοινωνικού συνόλου με την προσωπική του (τάση αύξησης προσωπικού οφέλους). Άλλα κίνητρα είναι τα βασιζόμενα σε Πρότυπα (norm based motives), που δίνουν ώθηση στον δημόσιο υπάλληλο για την προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος με βάση το καθήκον, τη δικαιοσύνη και την εμπιστοσύνη στη δημόσια διοίκηση (εξυπηρέτηση δημοσίου συμφέροντος). Και τα συναισθηματικά κίνητρα (affective motives) που έχουν να κάνουν με την ανάγκη για προσφορά στον συνάνθρωπο και στην κοινωνία μέσα από την εργασία του. Επίσης η μελέτη τους έφτασε στο συμπέρασμα ότι η παρακίνηση στον δημόσιο τομέα (Public Service Motivation ή P.S.M.) έχει να κάνει με την πρόθεση ανταπόκρισης στα κίνητρα που έχουν δημιουργηθεί από τους δημόσιους οργανισμούς/υπηρεσίες και εξετάστηκαν τα στοιχεία που προσδιορίζουν κάθε οργανισμό και τον τρόπο ηγεσίας του (Κουρεμάδη, 2017).

Οι παράγοντες υποκίνησης των δημοσίων υπαλλήλων σύμφωνα με τους Raudeliuniene και Kanaliauskiene (2013) είναι οι υλικές απολαβές, η αναγνώριση, η αυτοέκφραση (συνεχής βελτίωση κτλ), οι κοινωνικοί παράγοντες (ηγεσία, κλίμα ψυχολογικό κτλ) και η ασφάλεια (κοινωνική ασφάλιση κτλ). Ενώ οι παράγοντες που δημιουργούν εμπόδια στην παρακίνηση τους, όπως αναφέρονται από τον Δ. Μπουραντά (2002) στην έρευνα του, είναι η ίδια η φύση της εργασίας (επαναλαμβανόμενα καθήκοντα, έλλειψη αυτονομίας και ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων της προσπάθειας τους), η σύγκρουση μεταξύ ρόλων, πολιτικών και διαδικασιών, η κακή ποιότητα ηγεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, η αδυναμία σύνδεσης της προσπάθειας με το αποτέλεσμα, άρα και με την ανταμοιβή. Επίσης το κλίμα οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης που αδυνατεί να αναγνωρίσει και να ανταμείψει την εργασιακή προσπάθεια, καθώς και οι ευκαιρίες για βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων που δεν είναι πολλές (Τσακνή, 2020).



Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε πως ο παρεμβατικός ρόλος του κράτους στη δημόσια διοίκηση δημιουργεί εμπόδια στον εκσυγχρονισμό της. Επίσης το εμπόδιο της γραφειοκρατίας δε βοηθά τους εργαζόμενους στην εξεύρεση κινήτρων και δυσχεραίνει την εξυπηρέτηση των πολιτών. Η παρακίνηση είναι ένας πολύ βασικός συντελεστής που μπορεί να συμβάλει στον εκσυγχρονισμό αυτό. Η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση είναι σημαντικά στοιχεία για τους εργαζόμενους, καθώς ο ικανοποιημένος και ευτυχισμένος υπάλληλος είναι πιο αποδοτικός. Οι Frank και Lewis (2004) υποστηρίζουν πως η εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων συνδέεται άμεσα με τη δυνατότητα τους να αντλούν εσωτερική ικανοποίηση κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.

## Κεφάλαιο 4 – Αξιολόγηση

### 4.1 Αξιολόγηση των εργαζομένων γενικά: σκοπός και πλεονεκτήματα

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και την διαχείρισή τους» (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» περιέχει όλα τα χαρακτηριστικά που έχουν οι εργαζόμενοι στον χώρο εργασίας τους, δηλαδή ευφυΐα, πείρα, δεξιότητες και ικανότητες, δυνατότητα εκμάθησης και αφοσίωση. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε έναν οργανισμό είναι να συνδυάσει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά και να τα καλλιεργήσει. Εφαρμόζει, μετά από μελέτη, δραστηριότητες για την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις. Οπότε με τον όρο «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» αναφερόμαστε στη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού (French, 1994).

Βασική λειτουργία του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων είναι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Έχουν δοθεί από τους ερευνητές πολλές ερμηνείες της έννοιας «αξιολόγηση εργαζομένων». Στην ουσία, η αξιολόγηση του προσωπικού για την απόδοση του είναι μια διαδικασία με την οποία η Διοίκηση προσπαθεί να αποσαφηνίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο πιο καλός ή πιο κακός είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας (Φαναριώτης, 1990). Οι Osborne και Gaebler (1992) αναφέρουν ότι «αν δεν αξιολογήσεις το αποτέλεσμα της εργασίας, δεν μπορείς να διακρίνεις την επιτυχία από την αποτυχία».

Η αξιολόγηση των εργαζομένων έχει ως σκοπό να αναπτυχθούν οι ικανότητες τους, να επιβραβεύονται για τη συμπεριφορά τους, να

παρακινούνται, να βελτιώνεται η επικοινωνία μέσα στις επιχειρήσεις/οργανισμούς, να ακολουθούνται οι κανόνες της νομοθεσίας, να καταστρώνεται αποτελεσματική στρατηγική του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων. Όλα αυτά προσφέρουν πλεονεκτήματα και στον εργαζόμενο και στην επιχείρηση/οργανισμό. Με την αξιολόγηση λοιπόν διαφαίνονται οι ικανότητες των υφισταμένων, αλλά και τα αδύνατα σημεία τους (Drucker, 1954) και έτσι αξιολογώντας τα αυξάνεται η απόδοσης τους. Προκειμένου να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ορίζεται ως συγκεκριμένο και σαφές σε όλους, ευθυγραμμισμένο και ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης (μέγεθος, φύση δραστηριοτήτων, σύνθεση εργαζομένων, τεχνολογία, στρατηγική, περιβάλλον), αποδεκτό από τους αξιολογούμενους, αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό, εστιασμένο στους στόχους και τα αποτελέσματα και αποδοτικό με την έννοια του αποδεκτού κόστους διαχείρισης (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003).

#### **4.2 Αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων**

Για να μετρηθεί η απόδοση των εργαζόμενων θα πρέπει να έχει αποσαφηνιστεί το όραμα της υπηρεσίας, ο σκοπός και οι στόχοι της. Το όραμα μπορεί να αναφέρεται στους γενικούς σκοπούς, όμως οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και χρονικά δεσμευτικοί (Broom κ.συν., 1998). Η αξιολόγηση των εργαζόμενων του δημοσίου τομέα είναι πιο περίπλοκη σε σχέση με του ιδιωτικού.

Ο θεσμός της αξιολόγησης των κρατικών υπαλλήλων ξεκίνησε το 1833. Τα διατάγματα και νομοθετήματα που ακολούθησαν θεωρήθηκαν αναξιόπιστα και ανεπαρκή. Έπειτα, στην περίοδο της μεταπολίτευσης, από το 1975 και μετά, έγιναν αρκετές προσπάθειες μέσω προεδρικών διαταγμάτων και τροποποιήσεων τους, ώστε να διαμορφωθεί ένα αξιοκρατικό και αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης. Ο στόχος ήταν και

είναι η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων για το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης και η συνεχής βελτίωση της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Τα πιο σημαντικά νομοθετήματα είναι το Προεδρικό Διάταγμα 318/1992 με τίτλο «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών», το οποίο καθιέρωνε την υποχρεωτική σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης των υπαλλήλων και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων και υπαλλήλων κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, και ΥΕ, την αυτοαξιολόγηση των υπαλλήλων και την στοχοθεσία και αξιολόγηση της απόδοσης τους κάθε έτος από τους προϊσταμένους. Δυστυχώς όμως το νομοθέτημα αυτό δεν κατέστη δυνατό να εφαρμοστεί.

Επόμενο σημαντικό νομοθέτημα ήταν ο Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις». Στόχευε στη δημιουργία ενός μηχανισμού μέτρησης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας που είχε η διοίκηση, οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι. Η μέτρηση αυτή θα αποτυπωνόταν με δείκτες ποσοτικούς, ποιοτικούς, γενικούς και ειδικούς. Για άλλη μια φορά όμως το νομοθέτημα δεν εφαρμόστηκε. Οι λόγοι είναι ότι δεν ήταν υποχρεωτική η εφαρμογή του (δεν είχε κυρώσεις) και το απροσδιόριστο πλαίσιο της διαδικασίας στοχοθεσίας, μια και δεν εκδόθηκε το Προεδρικό Διάταγμα.

Τρίτο και πολύ σημαντικό νομοθέτημα είναι ο Ν. 3839/2010 «Νέο σύστημα επιλογής Προϊσταμένων», ο οποίος έθετε ένα αξιοκρατικό σύστημα μοριοδότησης με τυπικά και ουσιαστικά προσόντα για την επιλογή των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων της διοίκησης. Συνέδεσε την επιλογή τους με την αξιολόγηση της απόδοσης της στην υπηρεσία τους. Επίσης, με στόχο να μειωθεί το φαινόμενο του πελατειακού συστήματος, θεσμοθετήθηκε το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙΣΕΠ) για την επιλογή των γενικών διευθυντών.

Το επόμενο νομοθέτημα είναι ο Ν. 4250/2014 «Διοικητικές Απλουστεύσεις» και σκοπό είχε να μειωθούν οι άριστες αξιολογήσεις. Αφορούσε την αξιολόγηση με τη μορφή ποσοστώσεων σε κλίμακα (πχ. το 30% των υπαλλήλων βαθμολογείται με 8 έως 10 βαθμούς), αλλά δεν εφαρμόστηκε τελικά.

Τέλος ο Ν. 4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις» αποτελεί το τρέχον σύστημα αξιολόγησης και αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων από τους δύο προϊσταμένους ιεραρχικά. Οι προϊστάμενοι συντάσσουν τις εκθέσεις αξιολόγησης με βάση τον συνδυασμό της γνώσης του αντικειμένου, τις υπηρεσιακές σχέσεις/συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα. Η υποκειμενική κρίση των αξιολογητών, η υψηλή μοριοδότηση των τυπικών προσόντων και τα μη μετρήσιμα στοιχεία, δημιουργούν καχυποψία για την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων και θέτουν υπό αμφισβήτηση το εν λόγω σύστημα (Ρωσσίδης κ.συν.,2016).

### **4.3 Τι αλλάζει στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων**

Από τις αρχές του 2023 το νομοσχέδιο του Υπουργείου Εσωτερικών αλλάζει ριζικά το καθεστώς της αξιολόγησης των 200.000 διοικητικών υπαλλήλων (δε συμπεριλαμβάνονται δηλαδή οι εκπαιδευτικοί, οι υγειονομικοί, οι δικαστικοί, οι αστυνομικοί, οι στρατιωτικοί κτλ). Στο νομοσχέδιο με τίτλο «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα» το ζητούμενο θα είναι μόνο η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, η διαρκής βελτίωση τους και όχι ο φόβος της τιμωρίας για την

αποτυχία. Βασικό κομμάτι της αξιολόγησης θα είναι η επίτευξη στόχων, ενώ το μπόνους υψηλής απόδοσης που προβλέπεται στο νομοσχέδιο θα αφορά συγκεκριμένη μερίδα υπαλλήλων για συγκεκριμένα πεδία (σχέδια δράσης Υπουργείων, δημοσιονομικοί στόχοι, ταμείο ανάκαμψης). Στο τέλος του έτους θα περάσει το θεσμικό πλαίσιο για το μπόνους σε όλο το δημόσιο.

Πιο συγκεκριμένα, οι αξιολογήσεις κάθε έτους θα γίνονται εντός του έτους αναφοράς τους, όχι αναδρομικά. Η βασικότερη αλλαγή είναι πως καταργείται η βαθμολογία για τους υπαλλήλους, διατηρείται μόνο για τους προϊσταμένους και θα εφαρμόζεται σχέδιο για την ανάπτυξη δεξιοτήτων κάθε υπαλλήλου (με συγκεκριμένες εκπαιδευτικές πρακτικές και διοικητικά εργαλεία, που θα στοχεύουν όχι μόνο στην οργανωσιακή βελτίωση του υπαλλήλου, αλλά και στην απόδοση της ομάδας). Το 50% της βαθμολόγησης των προϊσταμένων θα αποτελείται από την επίτευξη των στόχων, το 40% από την αποτύπωση των δεξιοτήτων τους και το υπόλοιπο 10% από τον «σφυγμό της ομάδας». Το «έντυπο σφυγμού ομάδας» είναι ένα έντυπο που θα συμπληρώνουν οι άμεσα υφιστάμενοι του προϊσταμένου που αξιολογείται, για να αποτυπώσουν το κλίμα και τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας, για κάθε έτος ξεχωριστά. Επίσης οι προϊστάμενοι επιφορτίζονται με διοικητικά εργαλεία διαχείρισης και κινητοποίησης της ομάδας, αλλά και την υποχρέωση επίτευξης στόχων, για την οποία θα λογοδοτούν.

Άλλο ένα έντυπο που θα αφορά τους προϊσταμένους είναι το «έντυπο επίτευξης στόχων», που θα αποτυπώνει την πρόοδο της επίτευξης των τεθέντων στόχων. Με αυτόν τον τρόπο θα διαφανεί ποιοι υπάλληλοι είναι υψηλής απόδοσης, με καταγραφή συγκεκριμένων περιστατικών από τον αξιολογητή τους και έλεγχο από την Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης. Οι στόχοι θα τίθενται σε επίπεδο μονάδας/ομάδας και όχι ατομικά. Επίσης

καθιερώνονται υποχρεωτικές συναντήσεις προϊσταμένου και υφισταμένου (checks-ins).

Η διαδικασία της αξιολόγησης θα εποπτεύεται από ειδικές επιτροπές, που θα ελέγχουν τη διαδικασία. Επίσης προβλέπεται υποχρεωτικά η εφαρμογή Σχεδίων Δράσης Υπουργείων που θα αφορά τη στοχοθεσία. Οι στόχοι θα λειτουργούν ως οδηγός αναφοράς συνολικά για όλους τους φορείς. Η διαδικασία αυτή θα διέπεται από διαφάνεια και οι στόχοι θα αναρτώνται στο διαδίκτυο ([stoxothesia.gov.gr](http://stoxothesia.gov.gr)), ώστε να ποσοτικοποιηθούν και να επικαιροποιηθούν από τους αρμόδιους, με τελικό στόχο να μετρηθεί η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικητικών υπηρεσιών.

Κάθε υπουργείο και δημόσιος φορέας θα έχει τον Σύμβουλο Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, ο οποίος θα συνεπικουρεί στην αξιολόγηση, θα καθοδηγεί και θα συμβουλεύει τον εκάστοτε φορέα για θέματα ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και για δράσεις για την ανάπτυξη προσωπικού, καθώς και τη μάθηση και σταδιοδρομία των υπαλλήλων.

Τέλος, ο προγραμματισμός των εργασιών θα γίνεται τον Ιανουάριο, ο έλεγχος της προόδου τον Μάιο και η αξιολόγηση όλου του έτους τον Δεκέμβριο. Στο τέλος του έτους θα γίνεται επίσης και ο προγραμματισμός της ανάπτυξης του επόμενου έτους (Κατσαγάνης, 2022).

## Κεφάλαιο 5 – Παραγωγικότητα

### 5.1 Έννοια της παραγωγικότητας

Με τον όρο παραγωγικότητα εννοούμε τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο αποτέλεσμα που παράγεται από ένα σύστημα και τους πόρους που έχουν χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή αυτή. Όσο πιο μεγάλο το αποτέλεσμα και λιγότεροι οι πόροι, τόσο πιο παραγωγικό το σύστημα. Μπορούμε αλλιώς να πούμε πως δείχνει τη μεγαλύτερη απόδοση που μπορούμε να έχουμε με τη λιγότερη προσπάθεια που καταβάλουμε.

Σύμφωνα με τον Hanaysha (2016) η συνολική παραγωγικότητα μιας επιχείρησης είναι το αποτέλεσμα μιας αλυσίδας που ξεκινάει από την ατομική παραγωγικότητα του κάθε εργαζόμενου, συνεχίζει με την παραγωγικότητα των τμημάτων/ομάδων εργασίας, επεκτείνεται στην παραγωγικότητα του κάθε τομέα και καταλήγει στη συνολική οικονομική απόδοση του οργανισμού. Οπότε, με βάση αυτή τη θεωρία, για τη μέτρηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παράμετροι, όχι μόνο η ατομική τους προσπάθεια. Πρέπει να υπολογίζονται τα κίνητρα που τους έχουν δοθεί, οι συνθήκες εργασίας, η οργάνωση και φυσικά η εκπαίδευση / επιμόρφωση τους.

### 5.2 Προβλήματα παραγωγικότητας δημοσίων υπαλλήλων

Το ζήτημα της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα από τα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης. Αυτό συμβαίνει λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών που διαμορφώθηκαν από τις συγκυρίες που επέφερε η οικονομική κρίση, αλλά και λόγω της χρόνιας δυσλειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Οι κυριότερες αιτίες της χαμηλής παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, με συνεπακόλουθο την περιορισμένη αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης, εντοπίζονται στα εξής προβλήματα:



- στον οργανωτικό σχεδιασμό της, που καθιστά δύσκολη την εισαγωγή και εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης, επηρεάζοντας έτσι και την αύξηση της παραγωγικότητας. Η διοικητική ιεραρχία περιορίζεται στην εφαρμογή των αποφάσεων και η λήψη αποφάσεων γίνεται από την πολιτική κυριαρχία (υπουργοί, υφυπουργοί, γενικοί γραμματείς). Με αυτόν τον τρόπο δε δίνονται κίνητρα για ανάληψη πρωτοβουλιών, που θα οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας.
- το πρόβλημα της έλλειψης κινήτρων και η προβληματική αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η έλλειψη κινήτρων και η αδυναμία παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων, έχει ως αποτέλεσμα να διογκώνεται η νοοτροπία της μονιμότητας και να μη λαμβάνονται πρωτοβουλίες. Λόγω των συνεπειών που έχει η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, δεν ανταποκρινόταν στην πραγματικότητα και έτσι το ποσοστό των άριστων ήταν υψηλό. Επίσης, τα συστήματα αξιολόγησης ήταν προβληματικά, αφού αναφέρονταν σε τυπικά κριτήρια και στις προσωπικές ιδιότητες περισσότερο και όχι στην εργασιακή απόδοση.
- Οι πελατειακές σχέσεις, που αναφέρονται σε έναν συγκεκριμένο τρόπο κοινωνικής και ιδιαίτερα πολιτικής οργάνωσης, όπου το βασικό δομικό στοιχείο είναι η σχέση που επικρατεί μεταξύ πάτρωνα και πελάτη. (Μαυρογορδάτος,1983)
- Ελλιπή κατάρτιση και εκπαίδευση, που κάνει αναγκαία την εφαρμογή συστημάτων εκπαίδευσης από τη δημόσια διοίκηση, ώστε να είναι δυνατή η αύξηση της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων και επομένως να είναι ποιοτικότερες και αποτελεσματικότερες οι παρεχόμενες υπηρεσίες. Αυτό μάλιστα καταδεικνύει και η μελέτη του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης το 2007 με θέμα «Αξιολόγηση αποτελεσμάτων επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση». Η εκπαίδευση

αφορά διοικητικές γνώσεις, δηλαδή εκπαίδευση των στελεχών στη διοίκηση Τμημάτων και Διευθύνσεων, αλλά και τεχνικές γνώσεις, δηλαδή κατάρτιση πάνω στα αντικείμενα της κάθε υπηρεσίας. Η μέχρι τώρα εκπαιδευτική διαδικασία που ακολουθεί το ελληνικό δημόσιο είναι η εκπαίδευση «μάθηση πάνω στην εργασία» (on the job training), η οποία όμως ναι μεν έχει χαμηλό κόστος, αφού χρέη εκπαιδευτή αναλαμβάνει ένας δημόσιος υπάλληλος, αλλά δεν αποδείχτηκε αποτελεσματική. Κατάφερε να αυξήσει την ημιμάθεια και την έλλειψη βασικών γνώσεων, που οφείλει να έχει ο δημόσιος υπάλληλος για τη λειτουργία μιας δημόσιας υπηρεσίας. Τη μέθοδο αυτή συνοδεύουν τα εκπαιδευτικά σεμινάρια, που αφορούν την εισαγωγική εκπαίδευση επάνω στη εργασία στον δημόσιο τομέα και έχουν διάρκεια 35 ώρες, όπως επίσης και τα προγράμματα επιμόρφωσης του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, που είναι επίσης γενικού περιεχομένου και όχι στοχευμένα για την απόκτηση εξειδικευμένης γνώσης (Ρωσσίδης κ.συν., 2016).

## **Β' ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ**

---

### **Κεφάλαιο 6 -Έρευνα**

#### **6.1 Σκοπός της έρευνας**

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει την παραγωγικότητα του ανθρώπινου παράγοντα του δημοσίου τομέα, που είναι οι εργαζόμενοι του, σε σχέση με τον πολίτη. Εξετάζεται αν είναι παραγωγικοί στις υπηρεσίες που προσφέρουν στον πολίτη και τι επηρεάζει την παραγωγικότητα τους. Τέλος, μέσα από την έρευνα αυτή θα γίνει και μια προσπάθεια ώστε να αναλυθούν τα αποτελέσματα, οι λόγοι που τα διαμορφώνουν και προτάσεις για λύσεις ή βελτίωση.

#### **6.2 Μέθοδος της έρευνας**

Η μεθοδολογία της έρευνας βασίζεται στην ποσοτική ανάλυση. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων, που είναι μια απλή πρωτογενής μέθοδος συλλογής δεδομένων. Οι πρώτες ερωτήσεις αφορούν απαραίτητα δημογραφικά στοιχεία , όπως είναι το φύλο, ηλικία, η εκπαίδευση κτλ και οι επόμενες κύρια ερωτήματα της έρευνας, όπως είναι η παραγωγικότητα, τα κίνητρα και η αξιολόγηση. Τηρήθηκε ανωνυμία για όλους τους συμμετέχοντες.

#### **6.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων**

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε και συμπληρώθηκε ηλεκτρονικά μέσω της φόρμας του google forms. Διανεμήθηκε μέσω προσωπικού μηνύματος σε δημοσίους υπαλλήλους που η ερευνήτρια γνωρίζει προσωπικά και αναρτήθηκε επίσης σε σελίδα μέσου κοινωνικής δικτύωσης, ώστε να απαντηθεί και από άλλους δημόσιους υπαλλήλους. Το διάστημα που το ερωτηματολόγιο παρέμενε ενεργό και δεχόταν απαντήσεις διήρκεσε 10 μέρες (από 7/10/2022 έως 16/10/2022).

Συγκεντρώθηκαν 58 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια δημοσίων υπαλλήλων.

#### **6.4 Δομή και περιεχόμενο του ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με βάση τον σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης. Αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου, που είναι και οι περισσότερες, καθώς έτσι είναι πιο εύκολο και γρήγορο να απαντηθούν, αλλά και ανοικτού τύπου ώστε οι ερωτηθέντες να μπορούν να αποτυπώσουν τη σκέψη τους αν θέλουν. Περιέχει συνολικά 16 ερωτήσεις, οι 2 από αυτές είναι ανοικτές προς συμπλήρωση και προαιρετικές. Οι πρώτες ερωτήσεις αφορούν δημογραφικά και γενικά στοιχεία για την εργασία τους (φύλο, ηλικία, επίπεδο σπουδών) και ακολουθούν ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου για την έρευνα που αφορούν τα χρόνια και τη σχέση εργασίας, τη θέση στην υπηρεσία, την παραγωγικότητα τους, αλλά και για τα κίνητρα, την επιμόρφωση και την ικανοποίησή τους.

#### **6.5 Εγκυρότητα και αξιοπιστία**

Έγινε προσπάθεια το ερωτηματολόγιο να είναι απλό, κατανοητό, σύντομο, περιεκτικό και οι ερωτήσεις του να είναι σχετικές με τον σκοπό της έρευνας, ούτως ώστε οι ερωτηθέντες να μην νιώσουν κούραση ή βιασύνη, αλλά να απαντήσουν ορθά και ειλικρινά. Παρ' όλα αυτά, με τη χρήση αυτής της μεθόδου δεν μπορεί να ελεγχθεί η ακρίβεια και η ειλικρίνεια των απαντήσεων. Μπορούμε όμως να πούμε πως η ανωνυμία εξασφαλίζει σε έναν βαθμό την ελευθερία έκφρασης. Επίσης το δείγμα αυτό είναι πολύ μικρό συγκριτικά με τον συνολικό αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων της χώρας μας, επομένως δεν μπορούμε να γνωρίζουμε με ακρίβεια πόσο αντιπροσωπευτικό είναι. Ανεξάρτητα από τον περιορισμό αυτό, τα αποτελέσματα θα προσφέρουν σημαντικά συμπεράσματα.

## 6.6 Στατιστική ανάλυση

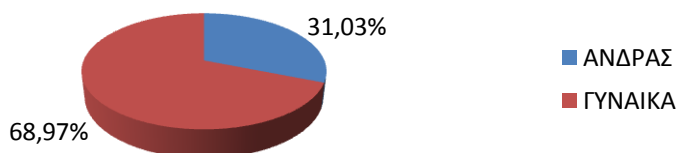
### Δημογραφικά στοιχεία

**Φύλο:** Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 58 δημόσιοι υπάλληλοι, εκ των οποίων το 68,97% είναι γυναίκες και το 31,03% άνδρες.

ΦΥΛΟ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΝΔΡΑΣ	18	31,03%
ΓΥΝΑΙΚΑ	40	68,97%
ΣΥΝΟΛΟ	58	100%

Πίνακας 7.6.1: Φύλο

**Γράφημα 7.6.1: Φύλο**

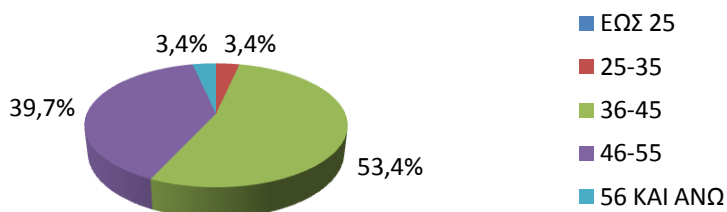


**Ηλικία:** Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος είναι 53,4%, ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 36-45 και αντιστοιχεί σε 31 δημόσιους υπαλλήλους. Το αμέσως επόμενο μεγάλο ποσοστό είναι 39,7% και αντιπροσωπεύει την ηλικιακή ομάδα 46-55. Πολύ μικρότερα ποσοστά έχουν οι ηλικιακές ομάδες 25-35 (3,4%) και 56 και άνω (3,4%), ενώ στο δείγμα δεν υπάρχει κανένας που να ανήκει στην ηλικία των 25 ετών και κάτω.

ΗΛΙΚΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΕΩΣ 25	0	0,0%
25-35	2	3,4%
36-45	31	53,4%
46-55	23	39,7%
56 ΚΑΙ ΑΝΩ	2	3,4%
ΣΥΝΟΛΟ	58	100,0%

Πίνακας 7.6.2: Ηλικία

**Γράφημα 7.6.2: Ηλικία**

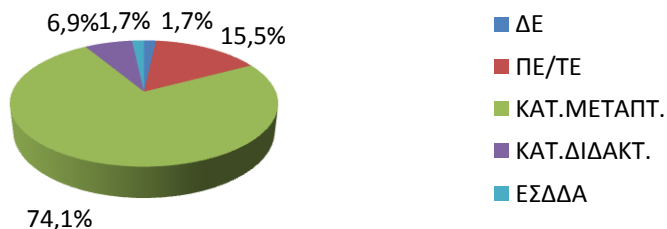


**Επίπεδο σπουδών:** Στο επίπεδο των σπουδών το μεγαλύτερο ποσοστό είναι 74,1% και ανήκει σε εκείνους που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, δηλαδή 43 δημόσιοι υπάλληλοι συνολικά. Ακολουθούν όσοι έχουν αποφοιτήσει από την τριτοβάθμια εκπαίδευση με ποσοστό 15,5%. Έπειτα τα ποσοστά είναι μικρότερα με 6,9% όσοι είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος, 1,7% απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και 1,7% απόφοιτοι ΕΣΔΔΑ.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΕ	1	1,7%
ΠΕ/ΤΕ	9	15,5%
ΚΑΤ.ΜΕΤΑΠΤ.	43	74,1%
ΚΑΤ.ΔΙΔΑΚΤ.	4	6,9%
ΕΣΔΔΑ	1	1,7%
ΣΥΝ	58	100,0%

Πίνακας 7.6.3: Επίπεδο σπουδών

**Γράφημα 7.6.3: Επίπεδο σπουδών**



## Γενικά στοιχεία

**Χρόνια εργασίας ως δημόσιος υπάλληλος:** Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (48,3%) αντιστοιχεί σε 28 δημοσίους υπαλλήλους, οι οποίοι υπηρετούν για 11-20 χρόνια. Το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό (25,9%) που ακολουθεί είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι που εργάζονται στον δημόσιο τομέα για πάνω από 20 χρόνια. Ένα μικρότερο ποσοστό (15,5%) υπηρετεί για έως 5 χρόνια και το μικρότερο (10,3%) ποσοστό ανήκει σε όσους εργάζονται για 6-10 έτη.

ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΔΗΜ.ΥΠΑΛΛ.	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΕΩΣ 5	9	15,5%
6-10	6	10,3%
11-20	28	48,3%
ΠΑΝΩ ΑΠΌ 20	15	25,9%
ΣΥΝ	58	100,0%

Πίνακας 7.6.4: Χρόνια υπηρεσίας στον δημόσιο τομέα



**Σχέση εργασίας:** Η σχέση εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων του δείγματος είναι στο μεγαλύτερο ποσοστό (94,8%) μόνιμοι υπάλληλοι, που αντιστοιχούν σε 55 στον αριθμό. Με σύμβαση εργάζεται το 3,4% και στο πεδίο άλλο, που συμπληρώθηκε από έναν υπάλληλο, βρίσκεται η σύμβαση (ΙΔΑΧ) που αντιστοιχεί στο 1,7%.

ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΜΟΝΙΜΟΣ ΥΠΑΛ	55	94,8%
ΜΕ ΣΥΜΒΑΣΗ	2	3,4%
ΆΛΛΟ	1	1,7%
ΣΥΝ	58	100,0%

Πίνακας 7.6.5: Σχέση εργασίας

**Γράφημα 7.6.5: Σχέση εργασίας**

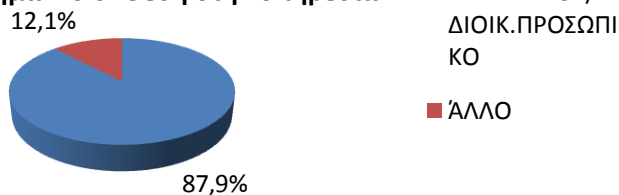


**Θέση στην υπηρεσία:** Σε αυτήν την ερώτηση προσδιορίζεται ακριβώς η θέση στην υπηρεσία, όπου στο 87,9% ανήκουν υπάλληλοι και διοικητικό προσωπικό. Και στο πεδίο «Άλλο», που ήταν ανοιχτό προς συμπλήρωση, ανήκει το 12,1% και το οποίο απαρτίζεται από Προϊστάμενος τμήματος (8,7%), ειδικός επιστήμονας (1,7%) και υγειονομικός (1,7%).

ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ/ ΔΙΟΙΚ.ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	51	87,9%
ΆΛΛΟ	7	12,1%
ΣΥΝ	58	100,0%

Πίνακας 7.6.6: Θέση στην υπηρεσία

**Γράφημα 7.6.6: Θέση στην υπηρεσία**



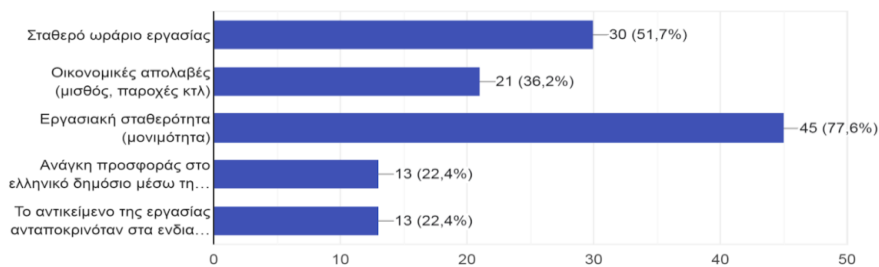


**Κίνητρα για εργασία στον δημόσιο τομέα:** Στην ερώτηση «Ποιο ήταν το κίνητρο σας για την εργασία στον δημόσιο τομέα;» οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν παραπάνω από μία απαντήσεις και για αυτόν τον λόγο στον πίνακα δεν υπάρχει συνολικό άθροισμα ούτε στον αριθμό των υπαλλήλων, αλλά ούτε και στο ποσοστό.

Ένα μεγάλο ποσοστό (77,6%) που αντιστοιχεί σε 45 υπαλλήλους είχε ως κίνητρο την «εργασιακή σταθερότητα (μονιμότητα)» και το 51,7% το «σταθερό ωράριο εργασίας». Επίσης σημαντικό κίνητρο ήταν οι «οικονομικές απολαβές (σταθερός μισθός κτλ)» με ποσοστό (36,2%). Μικρότερα ποσοστά συγκέντρωσαν το κίνητρο που δείχνει «ταύτιση των ενδιαφερόντων με το αντικείμενο της εργασίας» με 22,4% και η «ανάγκη προσφοράς στο ελληνικό δημόσιο μέσω της εργασίας» με 22,4%. Η επιλογή «άλλο» δεν συμπληρώθηκε από κανέναν.

ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜ.ΤΟΜΕΑ (περισσότερες από μια απαντήσεις)	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΣΤΑΘΕΡΟ ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	30	51,7%
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΠΟΛΑΒΕΣ (ΜΙΣΘΟΣ ΚΤΛ)	21	36,2%
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ (ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑ)	45	77,6%
ΑΝΑΓΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	13	22,4%
ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΝΟΤΑΝ ΣΤΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ ΜΟΥ	13	22,4%
Άλλο	0	0,0%

Πίνακας 7.6.7: Κίνητρα για εργασία στον δημόσιο τομέα



Γράφημα 7.6.7: Κίνητρα για εργασία στον δημόσιο τομέα

### Στοιχεία έρευνας

**Παρακίνηση:** Στην ερώτηση «Ποια πρόταση σας αντιπροσωπεύει περισσότερο;» είχαν δοθεί πέντε επιλογές: 1. Υλοποιώ τους στόχους της υπηρεσίας μου επειδή το προσωπικό μου όφελος ταυτίζεται με το όφελος του κοινωνικού συνόλου, 2. Επιθυμώ να εξυπηρετώ το δημόσιο συμφέρον, με αίσθηση καθήκοντος, δικαιοσύνης και εμπιστοσύνης στη δημόσια διοίκηση, 3. Επιθυμώ να βοηθώ τους συνανθρώπους μου μέσα από την εργασία μου, 4. Δε με αντιπροσωπεύει καμία και 5. Άλλο .

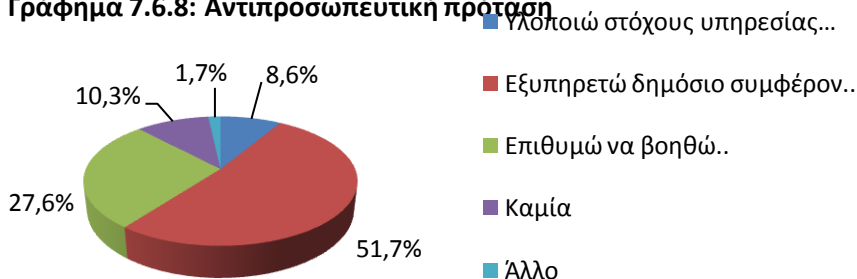
Οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν μόνο μια. Με βάση τη θεωρία των Perry και Wise (1990) στο κεφάλαιο για την παρακίνηση , βλέπουμε ότι οι περισσότεροι (51,7% ), δηλαδή πάνω από τους μισούς, επέλεξαν τη δεύτερη επιλογή, οπότε τα κίνητρα τους είναι βασισμένα σε πρότυπα που τους δίνουν ώθηση για την προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος. Το 27,6% επέλεξε την τρίτη πρόταση, αφού τα κίνητρα τους είναι συναισθηματικά και θέλουν να προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο. Μικρότερο ποσοστό (8,6%) επέλεξε την πρώτη, δηλαδή τα ορθολογικά κίνητρα που περιέχουν την τάση της αύξησης του προσωπικού οφέλους.

Ένα μικρό ποσοστό 10,3% δήλωσε πως δεν τους αντιπροσωπεύει καμία από τις προτάσεις, αλλά ούτε και συμπλήρωσε κάποια άλλη παραδοχή. Και τέλος στο πεδίο «άλλο» συμπληρώθηκε μια απάντηση από έναν/μία υπάλληλο, όπου δείχνει να ταυτίζεται με τη δεύτερη πρόταση, ως προς το ένα σκέλος, ενώ ως προς το άλλο αναφέρει πως δεν έχει πια εμπιστοσύνη στη δημόσια διοίκηση («Επιθυμώ να εξυπηρετώ το δημόσιο συμφέρον, με αίσθηση καθήκοντος, δικαιοσύνης, ενώ έχει χαθεί τα τελευταία χρόνια η εμπιστοσύνη μου στη δημόσια διοίκηση»).

Ποια πρόταση σας αντιπροσωπεύει περισσότερο; (αφορά τα κίνητρα)	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Υλοποιώ τους στόχους της υπηρεσίας μου επειδή το προσωπικό μου όφελος ταυτίζεται με το όφελος του κοινωνικού συνόλου	5	8,6%
Επιθυμώ να εξυπηρετώ το δημόσιο συμφέρον, με αίσθηση καθήκοντος, δικαιοσύνης και εμπιστοσύνης στη δημόσια διοίκηση	30	51,7%
Επιθυμώ να βοηθώ τους συνανθρώπους μου μέσα από την εργασία μου	16	27,6%
Δε με αντιπροσωπεύει καμία	6	10,3%
Άλλο	1	1,7%
<b>ΣΥΝ</b>	<b>58</b>	<b>100,0%</b>

Πίνακας 7.6.8: Αντιπροσωπευτική πρόταση

**Γράφημα 7.6.8: Αντιπροσωπευτική πρόταση**

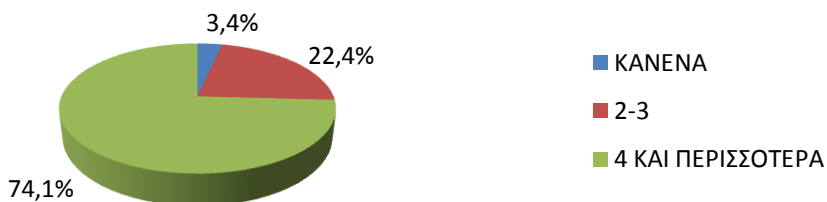


**Επιμόρφωση(1):** Το μεγαλύτερο ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων (74,1%) που αντιστοιχεί σε 43 υπαλλήλους έχει παρακολουθήσει 4 ή περισσότερα σεμινάρια. Ακολουθεί ένα πολύ μικρότερο ποσοστό (22,4%) που έχει παρακολουθήσει 2-3 σεμινάρια. Και τέλος ποσοστό 3,4% των ερωτηθέντων, που αντιστοιχεί σε 2 υπαλλήλους, δήλωσαν πως δεν έχουν παρακολουθήσει κανένα μέχρι στιγμής.

ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΠΟΥ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΑΝ ΩΣ ΔΗΜ.ΥΠΑΛ.	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΝΕΝΑ	2	3,4%
2-3	13	22,4%
4 ΚΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ	43	74,1%
ΣΥΝ	58	100,0%

Πίνακας 7.6.9: Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων

**Γράφημα 7.6.9: Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων**

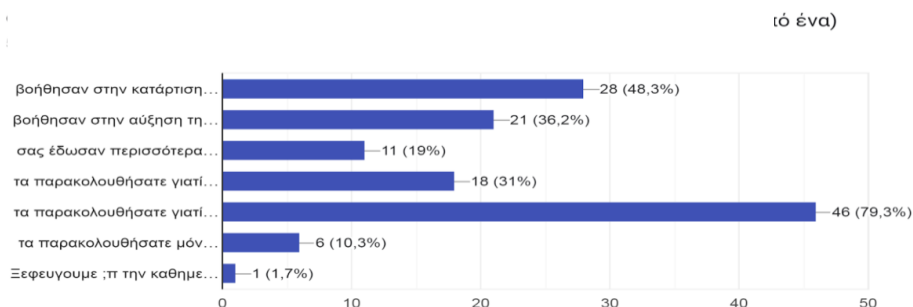


**Επιμόρφωση(2):** Στην ερώτηση «Αυτά τα σεμινάρια/προγράμματα... » οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν παραπάνω από μία απαντήσεις, επομένως στον πίνακα δεν υπάρχει συνολικό άθροισμα ούτε στον αριθμό των υπαλλήλων, αλλά ούτε και στο ποσοστό. Μεγάλο ποσοστό (79,3%) των υπαλλήλων τα παρακολούθησε γιατί θέλουν να εξελιχθούν και να

μαθαίνουν. Το αμέσως επόμενο (48,3%) τους βοήθησε στην εργασία τους (κατάρτιση & εξειδίκευση). Το 36,2% δήλωσε επίσης πως βοήθησαν να αυξηθεί η παραγωγικότητα τους και ένα ακόμα 31% τα παρακολούθησε για την μοριοδότηση που τους πρόσφεραν. Το 19% δήλωσε πως η επιμόρφωση τους έδωσε περισσότερα κίνητρα στην εργασία τους και το 10,3% τα παρακολούθησε μόνο γιατί είχαν υποχρεωτική παρακολούθηση. Το πεδίο «άλλο» συμπληρώθηκε από έναν υπάλληλο (1,7%) που δήλωσε πως τα παρακολούθησε για κοινωνικούς λόγους («Ξεφεύγουμε απ' την καθημερινότητα, γνωριζόμαστε με άλλους συναδέλφους»).

ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ-ΠΡΟΓ/ΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ (περισσότερες από μια απαντήσεις)	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Βοήθησαν στην κατάρτιση και εξειδίκευση πάνω στο αντικείμενο της εργασίας σας	28	48,3%
Βοήθησαν στην αύξηση της παραγωγικότητας σας	21	36,2%
Σας έδωσαν περισσότερα κίνητρα στην εργασία σας	11	19,0%
Τα παρακολουθήσατε γιατί σας ενδιαφέρει η μοριοδότηση	18	31,0%
Τα παρακολουθήσατε γιατί σας ενδιαφέρει να μαθαίνετε/εξελίσσετε	46	79,3%
Τα παρακολουθήσατε μόνο γιατί ήταν υποχρεωτικά	6	10,3%
Άλλο	1	1,7%

Πίνακας 7.6.10: Λόγοι παρακολούθησης επιμορφωτικών σεμιναρίων



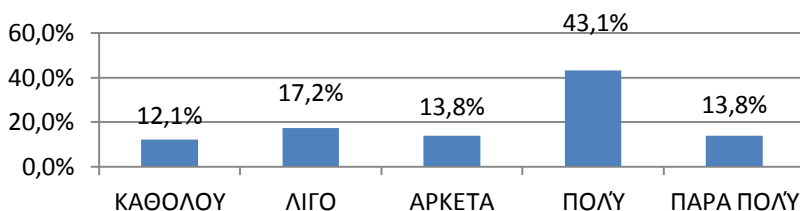
Γράφημα 7.6.10: Λόγοι παρακολούθησης επιμορφωτικών σεμιναρίων

**Ικανοποίηση:** Στην πρόταση «Είστε ευχαριστημένος/η με τη θέση τοποθέτησης σας και δε θα ήσασταν πιο παραγωγικός σε κάποια άλλη» ζητήθηκε από τους δημοσίους υπαλλήλους να δηλώσουν την ευχαρίστηση (ικανοποίηση) τους για τη θέση στην οποία εργάζονται επιλέγοντας μία απάντηση από την κλίμακα 1 έως 5, που κυμαίνονται από το καθόλου(=1) έως το πάρα πολύ(=5). Το μεγαλύτερο ποσοστό (43,1%) ανταποκρίθηκε δηλώνοντας «πολύ» ευχαριστημένο και το 13,8% «πάρα πολύ». Τα υπόλοιπα ποσοστά μοιράζονται με το 13,8% να δηλώνει «αρκετά», το 17,2% να δηλώνει «λίγο» και το 12,1% «καθόλου» (οι 7 από τους 58 υπαλλήλους δηλαδή δεν είναι καθόλου ευχαριστημένοι).

ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΗ ΓΙΑ ΘΕΣΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	7	12,1%
ΛΙΓΟ	10	17,2%
ΑΡΚΕΤΑ	8	13,8%
ΠΟΛΥ	25	43,1%
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	8	13,8%
ΣΥΝ	58	100,0%

Πίνακας 7.6.11: Ικανοποίηση με τη θέση τοποθέτησης

**Γράφημα 7.6.11: Ικανοποίηση με τη θέση τοποθέτησης**



**Παραγωγικότητα (1):** Στην ερώτηση «Υπάρχουν λόγοι που σας εμποδίζουν να είστε πιο παραγωγικός/ή στην εργασία σας;» οι ερωτηθέντες έδειξαν με τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους τις αιτίες που επηρεάζουν την παραγωγικότητά τους. Οι αιτίες που είχαν δοθεί είναι τα «λίγα κίνητρα», το «κανένα ή μικρό μπόνους παραγωγικότητας», η «έλλιπης επιμόρφωση», η «γραφειοκρατία», ο «μεγάλος φόρτος εργασίας», η «έλλειψη πρωτοβουλιών», οι «επαναλαμβανόμενες και μονότονες διαδικασίες» και η «μικρή δυνατότητα για εξέλιξη». Δόθηκε επίσης η επιλογή «κανένας λόγος δε με εμποδίζει» για τους υπαλλήλους που δε θεωρούν ότι υπάρχουν λόγοι στην εργασία τους που επηρεάζουν την παραγωγικότητά τους.

Πρώτες αιτίες βάση ποσοστού και με την επιλογή «συμφωνώ» είναι το «κανένα ή μικρό μπόνους παραγωγικότητας» με ποσοστό 44,8% και τα «λίγα κίνητρα» με 43,1%. Οι ίδιες αιτίες έχουν εξίσου αρκετά μεγάλο ποσοστό στην επιλογή «συμφωνώ απόλυτα», με 36,2% στο «κανένα ή μικρό μπόνους παραγωγικότητας» και 31% στα «λίγα κίνητρα».

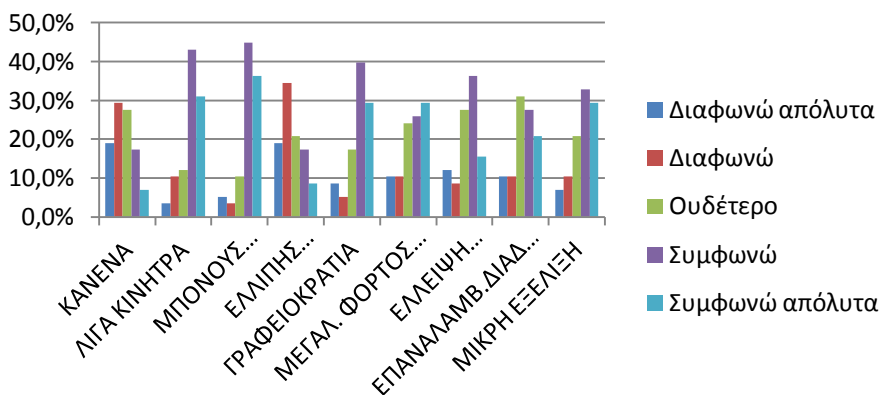
Η επόμενη αιτία που το ποσοστό «συμφωνεί» είναι η «γραφειοκρατία» με 39,7% και «συμφωνεί απόλυτα» με 29,3%. Επίσης «συμφωνούν» για την «έλλειψη πρωτοβουλιών» με 36,2%, για τη «μικρή δυνατότητα εξέλιξης» με 32,8% και για τις «επαναλαμβανόμενες & μονότονες διαδικασίες» με 27,6%. Επιπλέον ένα ακόμα ποσοστό που

«συμφωνεί απόλυτα» για τον «μεγάλο φόρτο εργασίας» είναι το 29,3% και για τη «μικρή δυνατότητα εξέλιξης» είναι το 29,3%. Τα υπόλοιπα ποσοστά που «συμφωνούν» και «συμφωνούν απόλυτα» είναι μικρότερα και μοιράζονται όπως φαίνεται στον πίνακα.

Η ουδέτερη απάντηση με το «δεν ξέρω- δεν απαντώ» (δ/ξ-δ/α) έχει ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό (31%, που αντιστοιχεί σε 18 από τους 57 εργαζόμενους) του δείγματος, που δεν μπορεί να απαντήσει αν οι «επαναλαμβανόμενες & μονότονες διαδικασίες» είναι αιτίες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα. Το 27,6% «δεν ξέρει - δεν απαντά» αν «κανένας λόγος δεν τους εμποδίζει», ούτε αν τους εμποδίζει η «έλλειψη πρωτοβουλιών» (27,6%). Τα υπόλοιπα ποσοστά είναι πιο μικρά και μοιράζονται στις υπόλοιπες αιτίες.

Οι ερωτηθέντες δημόσιοι υπάλληλοι «διαφωνούν» με 29,3% στο ότι «κανένας λόγος δεν τους εμποδίζει» να είναι παραγωγικοί. Επίσης ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό (34,5%) «διαφωνεί» για την «ελλιπή επιμόρφωση» ως αιτία. Τα υπόλοιπα ποσοστά είναι αρκετά μικρότερα και μοιράζονται στις επιλογές, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα.

**Γράφημα 7.6.12: Λόγοι που επηρεάζουν την παραγωγικότητα**





ΑΙΤΙΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΖΟΥΝ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩΝ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩΝ	ΟΥΔΕΤΕΡΟ (Δ/Ξ-Δ/Α)	ΣΥΜΦΩΝΩΝ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΩΝ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩΝ ΑΠΟΛΥΤΑ %	ΔΙΑΦΩΝΩΝ %	Δ/Ξ-Δ/Α%	ΣΥΜΦΩΝΩΝ %	ΣΥΜΦΩΝΩΝ ΑΠΟΛΥΤΑ%
ΚΑΝΕΝΑ	11	17	16	10	4	19,0%	29,3%	27,6%	17,2%	6,9%
ΛΙΓΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	2	6	7	25	18	3,4%	10,3%	12,1%	43,1%	31,0%
ΜΠΟΝΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓ.	3	2	6	26	21	5,2%	3,4%	10,3%	44,8%	36,2%
ΕΛΛΙΠΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦ	11	20	12	10	5	19,0%	34,5%	20,7%	17,2%	8,6%
ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ	5	3	10	23	17	8,6%	5,2%	17,2%	39,7%	29,3%
ΜΕΓ. ΦΟΡΤ. ΕΡΓΑΣ.	6	6	14	15	17	10,3%	10,3%	24,1%	25,9%	29,3%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΡΩΤΟ ΒΟΥΛ.	7	5	16	21	9	12,1%	8,6%	27,6%	36,2%	15,5%
ΕΠΑΝΑΛΑΜΒ. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	6	6	18	16	12	10,3%	10,3%	31,0%	27,6%	20,7%
ΜΙΚΡΗ ΕΞΕΛΙΞΗ	4	6	12	19	17	6,9%	10,3%	20,7%	32,8%	29,3%

Πίνακας 7.6.12: Λόγοι που επηρεάζουν την παραγωγικότητα

**Παραγωγικότητα (2):** Με την ερώτηση «κατά τη γνώμη σας, η παραγωγικότητά σας μπορεί να αυξηθεί με:» οι ερωτηθέντες έδειξαν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους ως προς τους τρόπους αύξησης της παραγωγικότητάς τους. Είχαν να επιλέξουν βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας στην «περαιτέρω επιμόρφωση», στην «παρακίνηση (περισσότερα κίνητρα)», στην «πιο αυστηρή/αντικειμενική αξιολόγηση», στην

«οικονομική ανταμοιβή (bonus)», στην «ανάληψη περισσότερων πρωτοβουλιών» και στην «τοποθέτηση σε άλλη θέση (με περισσότερες ευκαιρίες για να χρησιμοποιήσετε τις ικανότητες/δεξιότητές σας)».

«Συμφώνησαν απόλυτα» λοιπόν με 55,2% και «συμφώνησαν» με 31% ότι η παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθεί με «μπόνους παραγωγικότητας (οικονομική ανταμοιβή)». «Απόλυτα σύμφωνοι» με 51,7% και «σύμφωνοι» με 43,1% είναι οι υπάλληλοι που πιστεύουν ότι η «παρακίνηση» είναι ένας από τους πιο κατάλληλους τρόπους για να αυξηθεί η παραγωγικότητα τους. Επίσης η «αλλαγή τοποθέτησης» θα βοηθούσε πολύ, αφού το 34,5% «συμφωνεί απόλυτα» και το 27,6% «συμφωνεί». Ακόμα, το 39,7% «συμφωνεί» πως η «ανάληψη πρωτοβουλιών» θα είχε ευεργετική επίδραση ως προς τον στόχο της αύξησης της παραγωγικότητας. Επίσης το 37,9% «συμφωνεί» για την επιμόρφωση και το 27,6% «συμφωνεί» για την «πιο αυστηρή/αντικειμενική αξιολόγηση».

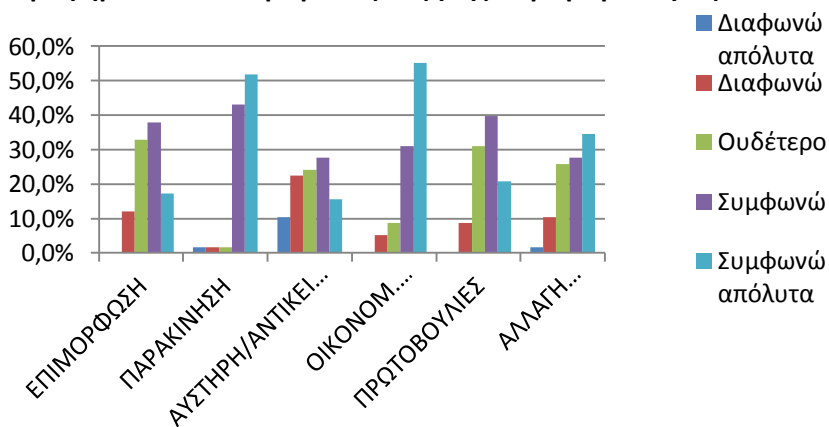
Στην ερώτηση αυτή το ποσοστό των ερωτηθέντων που επιλέγουν την ουδέτερη απάντηση δεν είναι αμελητέο. Το 32,8% «δεν ξέρει - δεν απαντάει» αν η «επιμόρφωση» μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα, το 31% αν η «ανάληψη πρωτοβουλιών» μπορεί και το 25,9% αν η «αλλαγή τοποθέτησης» μπορεί.

Το μεγαλύτερο ποσοστό που «διαφωνεί» είναι 22,4% και αφορά την «πιο αυστηρή/αντικειμενική αξιολόγηση». «Διαφωνεί» επίσης το 12,1% για την «επιμόρφωση», το 10,3% για την «αλλαγή τοποθέτησης» και το άλλο 10,3% «διαφωνεί απόλυτα» για την «αξιολόγηση». Τα υπόλοιπα ποσοστά μοιράζονται και είναι αρκετά πιο μικρά.

ΤΡΟΠΟΙ ΑΥΞΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΔΙΑΦ. ΑΠΟ ΛΥΤΑ	ΔΙΑΦ. ΩΝ	(Δ/Ξ-Δ/Α)	ΣΥΜΦΩΝ	ΣΥΜΦΩΝ ΑΠΟ ΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟ ΛΥΤΑ %	ΔΙΑΦΩΝΩ %	ΟΥΔ (Δ/Ξ-Δ/Α)%	ΣΥΜΦΩΝΩ %	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ%
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	0	7	19	22	10	0,0%	12,1%	32,8%	37,9%	17,2%
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	1	1	1	25	30	1,7%	1,7%	1,7%	43,1%	51,7%
ΑΥΣΤΗΡΗ/ΑΝΤΙΚΕΙΜΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	6	13	14	16	9	10,3%	22,4%	24,1%	27,6%	15,5%
ΟΙΚΟΝΟΜ. ΑΝΤΑΜ. (bonus)	0	3	5	18	32	0,0%	5,2%	8,6%	31,0%	55,2%
ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ	0	5	18	23	12	0,0%	8,6%	31,0%	39,7%	20,7%
ΑΛΛΑΓΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ	1	6	15	16	20	1,7%	10,3%	25,9%	27,6%	34,5%

Πίνακας 7.6.13: Παράγοντες αύξησης παραγωγικότητας

Γράφημα 7.6.13: Παράγοντες αύξησης παραγωγικότητας



**Παραγωγικότητα (3):** Στην πρώτη ερώτηση ανοικτού τύπου «Λόγοι που σας εμποδίζουν να είστε πιο παραγωγικός/ή και δεν αναφέρθηκαν παραπάνω» που ήταν προαιρετική, δόθηκαν 9 απαντήσεις:

«Θέση ευθύνης/αύξηση»,  
«Οι κομματικές παρεμβάσεις – συμφέροντα»,  
«Πελατειακές σχέσεις, ατιμωρησία, πολυνομία, μη εφαρμογή της νομοθεσίας»,  
«Γραφειοκρατική διολίσθηση»,  
«Αυταρχικές συμπεριφορές»,  
«Η καθυστέρηση απαντήσεων από τον Γεν. Διευθυντή και το Συντονιστή»,  
«Περιορισμένα αντικείμενα λόγω εργασίας στην επαρχία»,  
«Έλλειψη προσωπικού στο τμήμα με αποτέλεσμα να πρέπει να διαχειριζόμαστε τα απολύτως απαραίτητα και να μην έχουμε χρόνο για πρωτοβουλίες»,  
«Νοοτροπία προϊσταμένων που καταστρέφει κάθε διάθεση για δημιουργικότητα, έλλειψη παρακίνησης, διαφθορά, κακοδιοίκηση».

**Παραγωγικότητα (4):** Στη δεύτερη ερώτηση ανοικτού τύπου «Αν δεν έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω, κατά τη γνώμη σας πως μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα σας;» που ήταν προαιρετική, δόθηκαν 6 απαντήσεις:

«Εφαρμογή καλών πρακτικών»,  
«Μόνο με bonus»,  
«Περισσότερο προσωπικό ώστε να υπάρχει χρόνος να γίνουν και παραπάνω πράγματα.»,  
«Δεν μπορεί να αυξηθεί περαιτέρω...Ήδη οι ΔΥ προσφέρουν περισσότερα από αυτά για τα όποια ανταμείβονται»,  
«Καλύτερη κατανομή του φόρτου εργασίας μεταξύ των υπαλλήλων- Μη ανάθεση υπερβολικών εργασιών σε έναν μόνο υπάλληλο, απλά γιατί αυτός/αυτή θα κάνει την δουλειά αποτελεσματικά.»

«Με πολιτική βούληση για τον σχεδιασμό, προώθηση, υλοποίηση κ μακροπρόθεσμη εφαρμογή πολιτικών στον τομέα του φορέα που εργάζομαι».

**Παραγωγικότητα (5):** Στην τρίτη ερώτηση ανοικτού τύπου «Προαιρετικά συμπληρώστε τυχόν προβλήματα στην εργασία σας που επηρεάζουν την παραγωγικότητα σας:» που ήταν επίσης προαιρετική, δόθηκαν 11 απαντήσεις:

«Έλλειψη προσωπικού»,

«Έλλειψη κρίσεων προϊσταμένων»,

«Πελατειακές σχέσεις»,

«Έλλειψη πρωτοβουλιών»,

«Το γεγονός ότι δεν παίρνω αποφάσεις η ίδια αλλά μου τις επιβάλλουν»,

«η μη αξιοκρατική ή συμπεριφορά της ανώτερης διοίκησης που λειτουργεί μόνο υπέρ των ημέτερων»,

«Ισοπέδωση. Γήρανση πληθυσμού, έλλειψη ανανέωσης. Αποχώρηση συναδέλφων και απώλεια θεσμικής μνήμης. Απαξίωση δημοσιοϋπαλληλίας»,

«Έλλειψη προσωπικού ικανού να καλύψει τις αυξημένες αρμοδιότητες και απαιτήσεις του Τμήματος, με αποτέλεσμα να μοιράζεται άνισα η εργασία και να υπάρχει εξάντληση και τελικά μη ύπαρξη ενδιαφέροντος για τη συγκεκριμένη εργασία χωρίς απαραίτητα να φταίει η φύση των αρμοδιοτήτων»,

«Εξαιρετικά χαμηλό επίπεδο κτιριακών και τεχνολογικών υποδομών, τεράστια κενά σε ανθρώπινο δυναμικό, απροθυμία της πολιτικής ηγεσίας να στηριχθεί στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης για το σχεδιασμό και την υλοποίηση δημόσιων πολιτικών προς όφελος του

κοινωνικού συνόλου και όχι μεροληπτικά, γενικευμένη απαξίωση του ρόλου του δημοσίου υπαλλήλου»,

«Δυστυχώς όταν οι εργοδότες είναι αιρετά πρόσωπα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι ως προς την εφαρμογή των νόμων και την άσκηση των καθηκόντων τους είναι πολλά και κάποιες φορές δυσεπίλυτα. Οι αιρετοί δεν θα πρέπει να επεμβαίνουν ούτε οι ίδιοι αλλά ούτε και το επιτελείο τους στην εργασία των δημοσίων υπαλλήλων, δεν πρέπει να επιβάλλουν τη γνώμη τους αλλά με διάλογο να ζητούν ενημέρωση από τους υπαλλήλους ώστε να μπορούν με τη σωστή γνώση όχι να επιβάλλουν αλλά να βοηθούν στην επίλυση των διαφόρων θεμάτων που προκύπτουν.»

## Κεφάλαιο 7 – Έρευνα για τη γνώμη των πολιτών

Εκτός από τους δημοσίους υπαλλήλους, ενδεικτικές ερωτήσεις με τη μορφή ερωτηματολογίου τέθηκαν και σε πολίτες, σχετικά με την ικανοποίηση τους από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των δημοσίων υπαλλήλων και την παραγωγικότητα τους.

Μέθοδος της έρευνας: Η μέθοδος που επιλέχθηκε για την έρευνα σχετικά με την άποψη των πολιτών είναι ποσοτική ανάλυση με ερωτηματολόγιο. Περιέχει ερωτήσεις για τα δημογραφικά τους στοιχεία και στη συνέχεια ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου για να διαπιστωθεί η ικανοποίηση τους από τις συναλλαγές τους με τις δημόσιες υπηρεσίες. Τηρήθηκε ανωνυμία για όλους τους συμμετέχοντες.

Μέθοδος συλλογής δεδομένων: Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε και συμπληρώθηκε ηλεκτρονικά μέσω της φόρμας του google forms. Διανεμήθηκε με προσωπικό μήνυμα σε πολίτες που η ερευνήτρια γνωρίζει προσωπικά, αλλά αναρτήθηκε και δημόσια σε μέσο κοινωνικής δικτύωσης, ώστε να απαντηθεί και από άλλους πολίτες που δεν κατέστη δυνατό να τους διανεμηθεί μέσω προσωπικού μηνύματος. Το διάστημα που το ερωτηματολόγιο παρέμενε ενεργό και δεχόταν απαντήσεις διήρκεσε 10 μέρες (από 7/10/2022 έως 16/10/2022). Συγκεντρώθηκαν 43 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια πολιτών.

Δομή και περιεχόμενο του ερωτηματολογίου: Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 8 ερωτήσεις κλειστού τύπου και 2 ανοικτού, ώστε οι πολίτες να αποτυπώσουν τη σκέψη τους πάνω στα ερωτήματα, αν το επιθυμούν. Οι ερωτήσεις αφορούν δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, επίπεδο σπουδών) και ερωτήσεις πάνω στα θέματα που απασχολούν την έρευνα (βαθμός ικανοποίησης από τις δημόσιες υπηρεσίες που έχουν

εξυπηρετηθεί, σημείωση του βαθμού και του λόγου δυσαρέσκειας όπου υπήρχε και επιλογή βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας με τους λόγους που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων). Έγινε προσπάθεια το ερωτηματολόγιο να είναι απλό, σύντομο και περιεκτικό, ώστε να μην κουράσει τους ερωτηθέντες.

Στατιστική ανάλυση: Η στατιστική ανάλυση έγινε με τη βοήθεια του google forms και του προγράμματος excel.

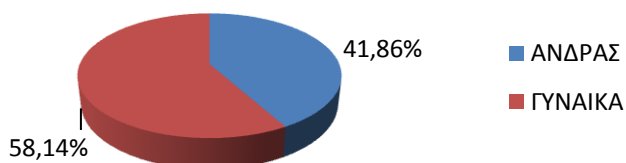
### Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο: Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 43 πολίτες, εκ των οποίων το 41,86% είναι άνδρες και το 58,14% γυναίκες.

ΦΥΛΟ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΝΔΡΑΣ	18	41,86%
ΓΥΝΑΙΚΑ	25	58,14%
ΣΥΝΟΛΟ	43	100%

Πίνακας 8.1: Φύλο

**Γράφημα 8.1: Φύλο**



Ηλικία: Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος ήταν 58,1% και ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 31-40. Το αμέσως επόμενο μεγάλο ποσοστό ήταν 30,2%

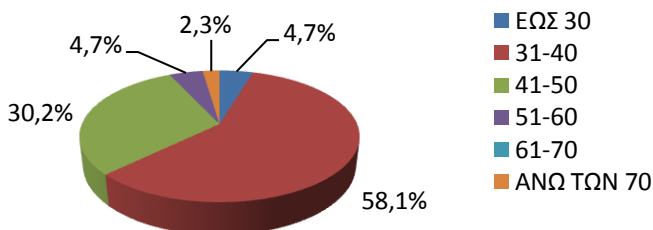


των ηλικιών 41-50 . Μικρότερα ποσοστά είχαν οι ηλικιακές ομάδες 51-60 (4,7%), οι κάτω των 30 (4,7%), καθώς και οι άνω των 70 (2,3%).

ΗΛΙΚΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΕΩΣ 30	2	4,7%
31-40	25	58,1%
41-50	13	30,2%
51-60	2	4,7%
61-70	0	0,0%
ΑΝΩ ΤΩΝ 70	1	2,3%
ΣΥΝΟΛΟ	43	100,0%

Πίνακας 8.2: Ηλικία

Γράφημα 8.2: Ηλικία

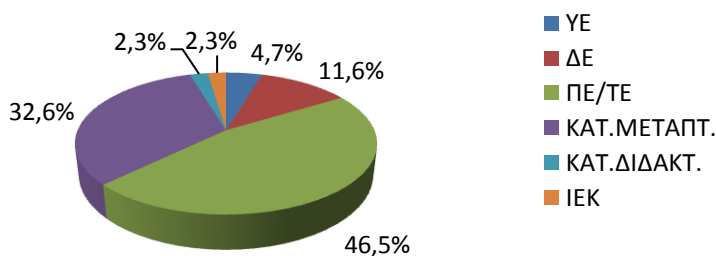


Επίπεδο σπουδών: Στο επίπεδο των σπουδών το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει σε εκείνους που έχουν αποφοιτήσει από την τριτοβάθμια εκπαίδευση (46,5%) και ακολουθούν όσοι είναι απόφοιτοι μεταπτυχιακού προγράμματος (32,6%). Στο ποσοστό 11,6% ανήκουν οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 4,7% οι υποχρεωτικής, 2,3% ΙΕΚ και άλλο ένα 2,3% κάτοχοι διδακτορικού.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΥΕ	2	4,7%
ΔΕ	5	11,6%
ΠΕ/ΤΕ	20	46,5%
ΚΑΤ.ΜΕΤΑΠΤ.	14	32,6%
ΚΑΤ.ΔΙΔΑΚΤ.	1	2,3%
ΙΕΚ	1	2,3%
ΣΥΝ	43	100,0%

Πίνακας 8.3: Επίπεδο σπουδών

**Γράφημα 8.3: Επίπεδο σπουδών**



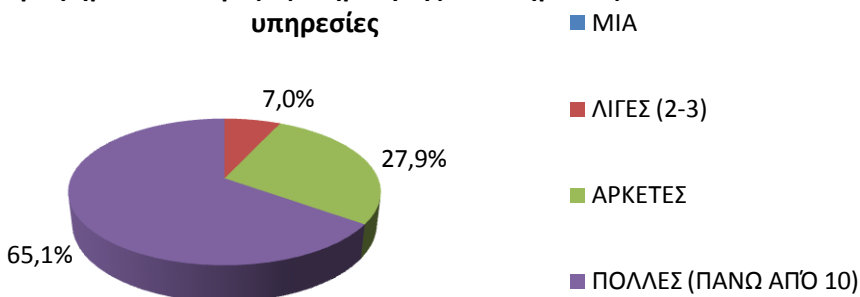
Στοιχεία έρευνας σχετικά με την ικανοποίηση των πολιτών από τις συναλλαγές τους με τις δημόσιες υπηρεσίες

Συναλλαγή με δημόσιες υπηρεσίες: Το μεγαλύτερο ποσοστό (65,1%) των πολιτών φαίνεται να έχει επισκεφθεί «πολλές» φορές (πάνω από 10) τις δημόσιες υπηρεσίες της χώρας μας και το αμέσως επόμενο ποσοστό (27,9%) ανήκει σε όσους τις επισκέφθηκαν «αρκετές» φορές. Ένα μικρό ποσοστό μόνο (7%) έχει εξυπηρετηθεί από δημόσια υπηρεσία «λίγες» φορές (2-3) και κανένας πολίτης του δείγματος δεν έχει δηλώσει μόνο «μία».

ΦΟΡΕΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤ. ΑΠΌ ΔΗΜΟΣ. ΥΠΗΡ.	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΜΙΑ	0	0,0%
ΛΙΓΕΣ (2-3)	3	7,0%
ΑΡΚΕΤΕΣ	12	27,9%
ΠΟΛΛΕΣ (ΠΑΝΩ ΑΠΌ 10)	28	65,1%
ΣΥΝ	43	100,0%

Πίνακας 8.4: Φορές εξυπηρέτησης από δημόσιες υπηρεσίες

**Γράφημα 8.4: Φορές εξυπηρέτησης από δημόσιες υπηρεσίες**

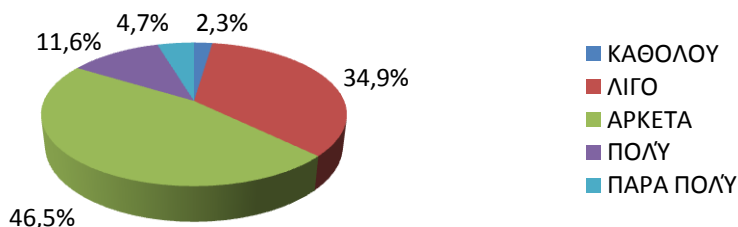


Βαθμός ικανοποίησης: Όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης, στην ερώτηση «πόσο ευχαριστημένοι έχουν μείνει από την εξυπηρέτηση στις δημόσιες υπηρεσίες», οι περισσότεροι ερωτηθέντες απάντησαν «αρκετά» (46,5%), το επόμενο μεγάλο ποσοστό απάντησε «λίγο» (34,9%), «πολύ» απάντησε το 11,6%, «πάρα πολύ» το 4,7% και μόνο ένας πολίτης (2,3%) απάντησε «καθόλου». Φαίνεται πως ο βαθμός ικανοποίησης κυμαίνεται ανάμεσα στο «αρκετά» και στο «λίγο», πλησιάζοντας περισσότερο στο «αρκετά».

ΕΧΕΤΕ ΜΕΙΝΕΙ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,3%
ΛΙΓΟ	15	34,9%
ΑΡΚΕΤΑ	20	46,5%
ΠΟΛΥ	5	11,6%
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	2	4,7%
ΣΥΝ	43	100,0%

Πίνακας 8.5: Βαθμός ικανοποίησης

**Γράφημα 8.5: Βαθμός ικανοποίησης**

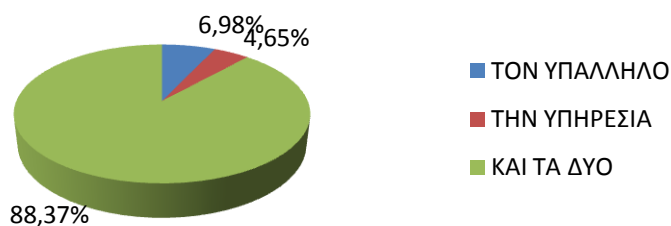


Ζήτημα παραγωγικότητας: Στην ερώτηση «Η παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων είναι ζήτημα ατομικό (αφορά ξεχωριστά τον κάθε υπάλληλο), συλλογικό (αφορά ολόκληρη την υπηρεσία) ή και τα δυο;» το μεγαλύτερο ποσοστό των πολιτών απάντησε πως είναι ζήτημα «και του υπαλλήλου και της υπηρεσίας» (88,37%). Τα υπόλοιπα ποσοστά είναι μικρά, αναλογούν σε 6,98% για τον «υπάλληλο» και 4,65% για την «υπηρεσία».

Η παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων είναι ζήτημα ατομικό (αφορά ξεχωριστά τον κάθε υπάλ.), συλλογικό (αφορά ολόκληρη την υπηρεσία) ή και τα δυο;	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΤΟΝ ΥΠΑΛΛΗΛΟ	3	6,98%
ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	2	4,65%
ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ	38	88,37%
ΣΥΝ	43	100,00%

Πίνακας 8.6: Ζήτημα παραγωγικότητας

**Γράφημα 8.6: Ζήτημα παραγωγικότητας**



Αιτίες μη ικανοποιητικής εξυπηρέτησης: Στην ερώτηση «Αν δε μείνατε ευχαριστημένος/η, που οφείλεται αυτό κατά τη γνώμη σας;» οι πολίτες είχαν τη δυνατότητα να βαθμολογήσουν όποια αιτία θεωρούσαν υπεύθυνη για τη μέτρια ή λιγότερο καλή εξυπηρέτηση που τυχόν είχαν από τους δημόσιους υπαλλήλους. Ήταν κλειστού τύπου ερώτηση και οι αιτίες που μπορούσαν να βαθμολογηθούν είναι: «έλλειψη οργάνωσης», «γραφειοκρατία», «υποστελέχωση (έλλειψη υπαλλήλων)», «έλλειψη

διάθεσης/προθυμίας εξυπηρέτησης», «ελλιπή γνώση και ικανότητα του υπαλλήλου πάνω στο αντικείμενο», «μεγάλος χρόνος αναμονής».

Μέσα από τα ποσοστά φαίνεται πως αρκετά σημαντική αιτία θεωρείται η «γραφειοκρατία» με το μεγαλύτερο ποσοστό που φτάνει το 30,23%. Πάρα πολύ σημαντική αιτία θεωρείται πάλι η «γραφειοκρατία» (25,58%) και η «υποστελέχωση» (23,26%). Επίσης ο «μεγάλος χρόνος αναμονής» θεωρείται πολύ σημαντικός παράγοντας με ποσοστό 25,58% και η «έλλειψη οργάνωσης» εξίσου με ποσοστό 23,26%.

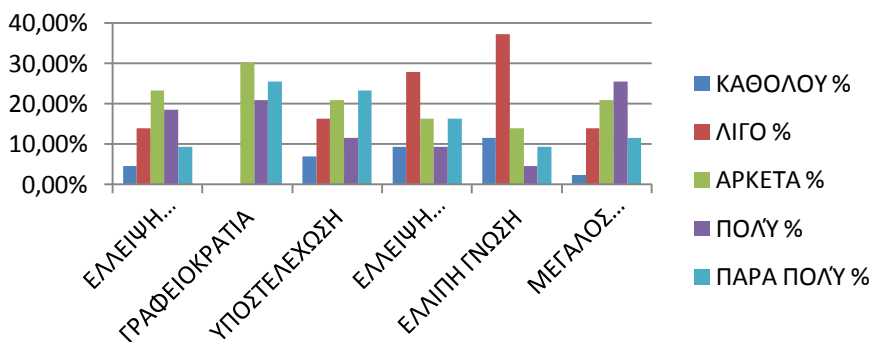
Οι πολίτες δε θεωρούν αιτία της μη ικανοποίησης τους από την εξυπηρέτηση στις δημόσιες υπηρεσίες την «ελλιπή γνώση» των υπαλλήλων, αφού το 37,21% τη βαθμολόγησε με λίγο. Όπως επίσης και την «έλλειψη διάθεσης/προθυμίας εξυπηρέτησης», που δε θεωρείται υπεύθυνη για τη μη ικανοποιητική τους εξυπηρέτηση, αφού το 27,91% τη βαθμολόγησε επίσης με λίγο. Τα υπόλοιπα ποσοστά παρουσιάζουν μικρές διαφορές μεταξύ τους, κυμαίνονται μεταξύ 2% και 16% περίπου. Δηλώνουν ως καθόλου ή λίγο υπεύθυνες όλες τις υπόλοιπες αναφερθείσες αιτίες.

Η απάντηση στην ερώτηση αυτή ήταν προαιρετική, αφού ένα ποσοστό δε θα μπορούσε να την απαντήσει εφόσον θα είχε μείνει πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένο από τις δημόσιες υπηρεσίες, οπότε ούτε απαντήθηκε από όλους, ούτε βαθμολογήθηκαν όλες οι αιτίες.

ΑΝ ΔΕ ΜΕΙΝΑΤΕ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗ ΜΕΝΟΣ, ΠΟΥ ΟΦΕΙΛΕΤΑΙ (ΠΡΟΑΙΡΕΤΙ ΚΗ)	Κ	ΛΙ	ΑΡ	ΠΟ	ΠΑ	ΣΥ Ν. ΠΟ	ΚΑΘΟΛ ΟΥ %	ΛΙΓΟ %	ΑΡΚΕ ΤΑ %	ΠΟΛΥ %	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ %
ΕΛΛΕΙΨΗ ΟΡΓΑΝ.	2	6	10	8	4	30	4,65%	13,95 %	23,26 %	18,60 %	9,30%
ΓΡΑΦΕΙΟΚΡ ΑΤΙΑ	0	0	13	9	11	33	0,00%	0,00%	30,23 %	20,93 %	25,58 %
ΥΠΟΣΤΕΛΕΧ ΩΣΗ	3	7	9	5	10	34	6,98%	16,28 %	20,93 %	11,63 %	23,26 %
ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΙΑΘ.ΕΞΥΠ.	4	1 2	7	4	7	34	9,30%	27,91 %	16,28 %	9,30%	16,28 %
ΕΛΛΙΠΗ ΓΝΩΣΗ	5	1 6	6	2	4	33	11,63%	37,21 %	13,95 %	4,65%	9,30%
ΜΕΓΑΛ.ΧΡΟ Ν. ΑΝΑΜ.	1	6	9	11	5	32	2,33%	13,95 %	20,93 %	25,58 %	11,63 %

Πίνακας 8.7: Αιτίες μη ικανοποιητικής εξυπηρέτησης των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες

**Γράφημα 8.7: Αιτίες μη ικανοποιητικής εξυπηρέτησης των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες**



Αιτίες μη παραγωγικότητας: Στην ερώτηση «Κατά τη γνώμη σας τι επηρεάζει την παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων και θα πρέπει να βελτιωθεί στις δημόσιες υπηρεσίες;» οι πολίτες είχαν τη δυνατότητα να δείξουν τον βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας τους με όποια αιτία θεωρούσαν ότι επηρεάζει την παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων, οπότε και πρέπει να βελτιωθεί. Το μεγαλύτερο ποσοστό (60,5%) των ερωτηθέντων συμφωνεί πως η «οργάνωση» πρέπει να βελτιωθεί και το 51,2% συμφωνεί απόλυτα πως η «γραφειοκρατία» πρέπει να βελτιωθεί. Ακόμα το 46,5% συμφωνεί πως η «επιμόρφωση» πρέπει να βελτιωθεί, όπως και η «υποστελέχωση» (44,2%). Το 44,2% συμφωνεί απόλυτα πως η «αξιολόγηση» πρέπει να γίνεται «πιο αυστηρά» και το 39,5% πως πρέπει να γίνεται «πιο συχνά».

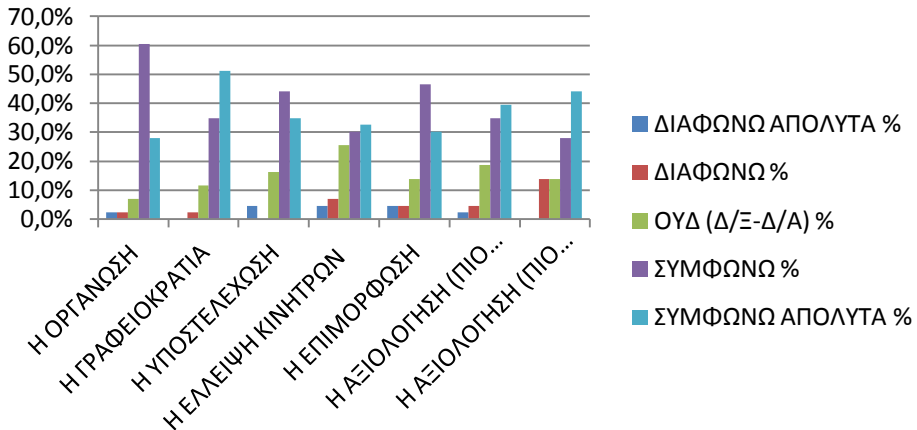
Μικρότερα, αλλά όχι αμελητέα, τα ποσοστά των πολιτών που κρατούν μια ουδέτερη στάση με την απάντηση «δ/ξ-δ/α» σε όλους τους παράγοντες που αναφέρθηκαν. Ακόμα μικρότερα τα ποσοστά για τους πολίτες που διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα με αυτές τις αιτίες.



ΤΙ ΕΠΗΡΕΑΖ ΕΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓ ΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΗΜ.ΥΠ ΑΛ. ΚΑΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΘ ΕΙ	ΔΙΑ ΦΩ ΝΩ ΑΠ ΟΛ ΥΤ Α	ΔΙ Α Φ Ω Ν Ω	ΟΥΔ ΕΤΕΡ Ο (Δ/Ξ- Δ/Α)	ΣΥΜ ΦΩΝ ΦΩΝ Ω	ΣΥΜ Ω ΑΠΟ ΛΥΤΑ	ΣΥΝ ΟΛΟ ΠΟΛΙ ΤΩΝ	ΔΙΑΦ ΩΝΩ ΑΠΟ ΛΥΤΑ %	ΔΙΑΦ ΩΝΩ %	ΟΥΔ (Δ/Ξ- Δ/Α) %	ΣΥΜΦ ΩΝΩ %	ΣΥΜΦ ΩΝΩ ΑΠΟΛ ΥΤΑ %
ΟΡΓΑΝΩ ΣΗ	1	1	3	26	12	43	2,3%	2,3%	7,0%	60,5%	27,9%
ΓΡΑΦΕΙΟ ΚΡ.	0	1	5	15	22	43	0,0%	2,3%	11,6%	34,9%	51,2%
ΥΠΟΣΤΕΛ ΕΧ.	2	0	7	19	15	43	4,7%	0,0%	16,3%	44,2%	34,9%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩ Ν	2	3	11	13	14	43	4,7%	7,0%	25,6%	30,2%	32,6%
ΕΠΙΜΟΡ Φ.	2	2	6	20	13	43	4,7%	4,7%	14,0%	46,5%	30,2%
ΑΞΙΟΛΟΓ ΗΣΗ (ΠΙΟ ΣΥΧΝΗ)	1	2	8	15	17	43	2,3%	4,7%	18,6%	34,9%	39,5%
ΑΞΙΟΛΟΓ ΗΣΗ (ΠΙΟ ΑΥΣΤΗΡΗ )	0	6	6	12	19	43	0,0%	14,0 %	14,0%	27,9%	44,2%

Πίνακας 8.8: Αιτίες μειωμένης παραγωγικότητας

**Γράφημα 8.8: Αιτίες μειωμένης παραγωγικότητας**



Ερώτηση ανοικτού τύπου (1): Στην πρώτη ερώτηση ανοικτού τύπου «Αν δε μείνατε ευχαριστημένος/η, που οφείλεται αυτό κατά τη γνώμη σας; (προαιρετική απάντηση)» οι απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής:

«Στην οργάνωση του δημοσίου»,

«Αυξημένος όγκος εργασίας προσωπικού»,

«Από την έλλειψη οργάνωσης και την υποστελέχωση»,

«Στην υπευθυνότητα των υπαλλήλων»,

«Στην απροθυμία του υπαλλήλου να εξυπηρετήσει»,

«Διάθεση υπαλλήλων. Συχνή απουσία τους από την υπηρεσία»,

«Στον υπάλληλο».

Ερώτηση ανοικτού τύπου (2): Και στη δεύτερη ερώτηση ανοικτού τύπου «Κατά τη γνώμη σας τι επηρεάζει την παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων και θα πρέπει να βελτιωθεί στις δημόσιες υπηρεσίες; (προαιρετική απάντηση)» οι απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής:

«Γραφειοκρατία - ανεπάρκεια εκπαίδευσης»,

«Η μη κωδικοποίηση της νομοθεσίας»,  
«Υποστελέχωση και επιμόρφωση»,  
«Η επιμόρφωση»,  
«Κίνητρο και επιμόρφωση»,  
«Η νοοτροπία και η σιγουριά της μονιμότητας»,  
«Χαμηλοί μισθοί»,  
«Η σιγουριά της μονιμότητας...»,  
«Η μονιμότητα»,  
«Κίνητρα»,  
«Η έλλειψη παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων και η απουσία αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης τους».

### **Αποτελέσματα έρευνας**

Το πλήθος του δείγματος είναι πολύ μικρό, επομένως τα συμπεράσματα δεν μπορούν να είναι εντελώς ασφαλή. Παρόλα αυτά οι περισσότεροι πολίτες του δείγματος έχουν επισκεφθεί πολλές φορές τις δημόσιες υπηρεσίες, οπότε έχουν διαμορφώσει άποψη. Από τις απαντήσεις των πολιτών λοιπόν, συμπεραίνουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό έχει μείνει αρκετά ευχαριστημένο από τη συναλλαγή του με τις δημόσιες υπηρεσίες και ένα μικρότερο έχει μείνει πολύ ή πάρα πολύ ευχαριστημένο, κάτι παραπάνω από τους μισούς πολίτες του δείγματος δηλαδή. Λιγότεροι από τους μισούς έχουν μείνει λίγο ή καθόλου ευχαριστημένοι, ποσοστό που φυσικά δεν είναι καθόλου ασήμαντο.

Οι πολίτες πιστεύουν πως η παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων είναι ζήτημα που αφορά και τους ίδιους και την υπηρεσία τους. Δε θεωρούν ότι οι υπάλληλοι έχουν ελλιπή γνώση του αντικειμένου τους (η

επιμόρφωση τους όμως θα πρέπει να ενισχυθεί), ούτε πως δεν έχουν την προθυμία και τη διάθεση να εξυπηρετήσουν τον πολίτη. Πιστεύουν πως η γραφειοκρατία, η υποστελέχωση, ο μεγάλος χρόνος αναμονής (που μπορεί να βρίσκεται σε συνάρτηση με την υποστελέχωση) και η έλλειψη οργάνωσης αποτελούν τροχοπέδη στην παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Επίσης η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται πιο συχνά και με πιο αυστηρό τρόπο.

Από τις απαντήσεις στις ανοικτού τύπου ερωτήσεις μπορούμε να συμπληρώσουμε στα παραπάνω προβλήματα τον μεγάλο όγκο εργασίας και την υπευθυνότητα του ίδιου του υπαλλήλου. Ενδιαφέροντα στοιχεία ακόμα που κατέγραψαν οι πολίτες ως αιτίες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα είναι η έλλειψη κινήτρων, η χαμηλή μισθοδοσία, η μη κωδικοποίηση της νομοθεσίας και ο θεσμός της μονιμότητας.

## Συμπεράσματα & Προτάσεις

### Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκοπό να διερευνηθεί η παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με τον πολίτη και να εξεταστεί ποιοι είναι οι παράγοντες που την επηρεάζουν. Έγινε με τη χρήση του ερωτηματολογίου, το οποίο συμπληρώθηκε ηλεκτρονικά, μελετήθηκαν οι απαντήσεις και οδήγησαν σε συμπεράσματα. Επίσης, με βάση τα συμπεράσματα ακολουθούν και προτάσεις για βελτίωση της παραγωγικότητας.

Το γενικό συμπέρασμα είναι πως οι δημόσιοι υπάλληλοι της χώρας μας είναι ευχαριστημένοι με τη θέση τοποθέτησης τους, επιμορφώνονται για το αντικείμενο της εργασίας τους, αλλά και για την προσωπική τους εξέλιξη και τους ενδιαφέρει να υπηρετούν το δημόσιο συμφέρον και τον πολίτη. Όλα αυτά βοηθούν την παραγωγικότητα τους, ενώ συγχρόνως αντιμετωπίζουν αρκετά εμπόδια και προβλήματα που την επηρεάζουν.

Σύμφωνα με την ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (70,7%) του δείγματος των δημοσίων υπαλλήλων αντλεί ευχαρίστηση από την εργασία του. Οι υπόλοιποι όμως (το 29% περίπου) είναι από λίγο έως καθόλου ευχαριστημένοι, στοιχείο που προβληματίζει. Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg (1959) η ικανοποίηση από την εργασία έχει σχέση με δυο είδη παραγόντων, την ανάγκη που έχει ο εργαζόμενος να εργάζεται σε ασφαλές, υγιές και σίγουρο περιβάλλον (παράγοντες υγιεινής) και την ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη (κίνητρα) (Latham, 2012). Οι παράγοντες υγιεινής μπορούν να απομακρύνουν τη δυσαρέσκεια και τα κίνητρα προσφέρουν ικανοποίηση, όμως συγχρόνως δυσαρέσκεια και ικανοποίηση δεν μπορεί να υπάρχει. Όπως γίνεται κατανοητό, η ευχαρίστηση από την εργασία επηρεάζει την

παραγωγικότητα. Επομένως για το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος που αντλεί ικανοποίηση και ευχαρίστηση από την παροχή των υπηρεσιών του, προκύπτει πως επηρεάζεται θετικά η παραγωγικότητα του.

Επιπρόσθετα οι περισσότεροι έχουν αποκτήσει μεταπτυχιακό (74,1%), ένα μικρότερο ποσοστό έχει αποκτήσει διδακτορικό (6,9%) και οι περισσότεροι (74,1%) έχουν παρακολουθήσει τέσσερα ή περισσότερα επιμορφωτικά σεμινάρια για λόγους εξειδίκευσης, παραγωγικότητας και εξέλιξης. Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (2002) η εκπαίδευση αφορά την αύξηση γνώσεων, στάσεων και ικανοτήτων που έχουν σχέση με το έργο, μέσω της διδασκαλίας και της άσκησης, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Σύμφωνα επίσης με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003) η εκπαίδευση του προσωπικού συστηματικά, οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας του, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του και βελτιώνει την ατομική του απόδοση, βοηθώντας έτσι την ανάπτυξη του οργανισμού συνολικά. Στην έρευνα διαπιστώνεται πως λόγω των επιμορφωτικών προγραμμάτων οι μισοί υπάλληλοι σχεδόν ενίσχυσαν τις γνώσεις τους και την εξειδίκευση τους και επίσης πολλοί αύξησαν την παραγωγικότητα τους. Ένα μικρότερο ποσοστό είχε περισσότερα κίνητρα στην εργασία του, ενώ το μεγαλύτερο τα παρακολούθησε λόγω προσωπικής επιθυμίας για εξέλιξη. Συμπεραίνουμε λοιπόν πως η επιμόρφωση παίζει καίριο ρόλο στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων και έχει πολλά οφέλη.

Όσον αφορά την παρακίνηση που τους δίνει ώθηση, και με βάση την θεωρία των Perry και Wise (1990) για τα κίνητρα που διαμορφώνουν τις ενέργειες των δημοσίων υπαλλήλων, μπορούμε να πούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό επιθυμεί να εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον, με αίσθηση καθήκοντος, δικαιοσύνης και εμπιστοσύνης στη δημόσια διοίκηση (κίνητρα βασισμένα σε πρότυπα) και ένα μικρότερο ποσοστό να βοηθά

τους συνανθρώπους του μέσα από την εργασία του (συναισθηματικά κίνητρα). Έτσι λοιπόν και σύμφωνα με τον Perry (1996) οι δημόσιοι υπάλληλοι που υποκινούνται σε υψηλό βαθμό, εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον από προσωπικό ενδιαφέρον, ηθική και συναισθηματική δέσμευση και αντλούν ικανοποίηση όταν το πετυχαίνουν. Μέσα από την ερευνητική διαδικασία διαφαίνεται η επιβεβαίωση της θεωρίας αναφορικά με την παρακίνηση, καθώς όπως αναφέρθηκε στο σχετικό κεφάλαιο, ο ικανοποιημένος και ευτυχισμένος υπάλληλος είναι πιο αποδοτικός.

Τέλος, από την έρευνα προκύπτει πως οι πιο σημαντικοί παράγοντες που μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων είναι κυρίως η «παροχή κινήτρων» (παρακίνηση) και η «οικονομική ανταμοιβή» (bonus), στοιχεία που συνδέονται με την εξωτερική παρακίνηση. Επιπλέον οι παράγοντες που επιηρεάζουν αρνητικά την παραγωγικότητα των υπαλλήλων είναι το «μικρό ή κανένα μπόνους παραγωγικότητας», η «έλλειψη κινήτρων» και η «γραφειοκρατική οργάνωση». Ακόμα, άλλα προβλήματα που έχουν εντοπίσει στην εργασία τους οι ίδιοι οι εργαζόμενοι και επηρεάζουν την παραγωγικότητα τους είναι η «υποστελέχωση», η «απαξίωση», η «έλλειψη πρωτοβουλίας», ο «μεγάλος φόρτος εργασίας», οι «κακές συνθήκες εργασίας», οι «πελατειακές σχέσεις» και η «κακή σχέση με την ηγεσία», που έχουν να κάνουν κυρίως με στοιχεία της εσωτερικής παρακίνησης. Γίνεται αντιληπτό πως η απόδοση στην εργασία εξαρτάται από πολλές μεταβλητές που αφορούν τον εργαζόμενο, την ίδια την εργασία, αλλά και το περιβάλλον. Η παρακίνηση συνδέεται με την ικανοποίηση, η οποία αυξάνει την απόδοση και από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει πως η έλλειψη παρακίνησης επηρεάζει την παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων.

## Προτάσεις

Συνοψίζοντας, σε μεγάλο βαθμό οι δημόσιοι υπάλληλοι νιώθουν ικανοποιημένοι με τη θέση στην οποία εργάζονται. Χρήζει όμως περαιτέρω διερεύνησης για το ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι δεν είναι καθόλου ευχαριστημένοι. Συνέπεια αυτού θα είναι να μην αντλούν καμία ευχαρίστηση από την εργασία τους, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η παραγωγικότητα τους (ο αποδοτικότερος υπάλληλος είναι ο ευχαριστημένος). Προτείνεται η αλλαγή θέσης, με σκοπό να αυξάνουν τις γνώσεις τους, να μην νιώθουν την ανία της επανάληψης, να αξιοποιούν ακόμη περισσότερο τα ταλέντα και τις δεξιότητες τους και ίσως ακόμα και να καλύπτουν μια θέση σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης (πχ απουσία συναδέλφου).

Από την έρευνα φαίνεται πως οι δημόσιοι υπάλληλοι επιλέγουν να επιμορφώνονται και για τη δική τους διεύρυνση γνώσεων και για την υπηρεσία τους. Παρόλα αυτά συμπεραίνεται μέσω της έρευνας ότι χρειάζεται επιπλέον επιμόρφωση και εξειδίκευση με στοχευμένα προγράμματα, ώστε να ενισχυθεί η εργασιακή τους ανάπτυξη. Έτσι θα βελτιώνεται το γνωστικό επίπεδο των εργαζόμενων και θα ενημερώνονται για νέες τεχνολογίες. Η διδασκαλία μπορεί να γίνεται και εξ αποστάσεως, για εξοικονόμηση κρατικών πόρων.

Είναι πολλοί οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα που δεν εντοπίζουν προβλήματα στην παραγωγικότητα τους, όμως από το μεγαλύτερο ποσοστό προκύπτει πως οι ιθύνοντες της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να σχεδιάσουν διοικητικές δράσεις για την εργασιακή παρακίνηση (πχ μέσω της στοχοθεσίας), καθιέρωση των μόνους παραγωγικότητας (κάτι που όπως είδαμε και στη θεωρία έχει δρομολογηθεί) και άλλους τρόπους οργάνωσης για να περιοριστεί η γραφειοκρατία, ίσως μέσα από συγκεκριμένες στρατηγικές που θα απλούστευαν τις διαδικασίες και θα



οδηγούσαν σε ένα πιο θετικό κλίμα, με περισσότερο ευχαριστημένους υπαλλήλους. Επίσης πολύ ευεργετικές για την παραγωγικότητα τους θα είναι η αύξηση του προσωπικού, ώστε να ισομοιράζεται ο φόρτος εργασίας, καθώς και η μεγαλύτερη ελευθερία στην ανάληψη πρωτοβουλιών.

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που δεν συμπεριλήφθηκε τόσο στα αποτελέσματα είναι η αξιολόγηση, η οποία όπως αναφέρεται και στη θεωρία θα ενισχυθεί. Αυτό θα παίξει πολύ σημαντικό ρόλο στη στοχοθεσία, στην εργασιακή εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων και στην απόδοσή τους. Θα πρέπει επίσης να εξεταστούν τυχόν προβλήματα απαξίωσης, κακοδιοίκησης και πελατειακών σχέσεων, εφόσον αναφέρθηκαν από ένα μικρό ποσοστό.

Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη και τα αποτελέσματα από την έρευνα που έγινε σε πολίτες, βλέπουμε πως ταυτίζεται η γνώμη των πολιτών ως προς τα προβλήματα που έχουν εντοπίσει (κυρίως τη γραφειοκρατία, την υποστελέχωση, τον μεγάλο όγκο εργασίας και την έλλειψη κινήτρων) με τα εμπόδια που έχουν καταγράψει και οι ίδιοι οι υπάλληλοι. Μπορούμε να πούμε πως όσο δε λύνονται προβλήματα όπως αυτά, τόσο θα επηρεάζεται η παραγωγικότητα, επομένως και η ποιότητα των υπηρεσιών που θα λαμβάνει ο πολίτης δε θα είναι η καλύτερη δυνατή.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

### Ελληνική

Ακριβοπούλου, Χ., Ανθόπουλος, Χ. (2015). Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα (www.kallipos.gr).

Γέροντας, Α., Λύτρας, Σ., Παυλόπουλος, Π., Σιούτη, Γ., & Φλογαΐτης, Σ. (2010). Διοικητικό δίκαιο. Εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε.

Δαγτόγλου, Π. Δ. (2004). Γενικό Διοικητικό Δίκαιο, (5η έκδοση ενημερωμένη από τον Π. –Μ. Ευστρατίου). Εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε.

Καλλιγιά, Α. (2011). Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη της περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α). Διπλωματική Εργασία, Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης, 4η Εκπαιδευτική Σειρά, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Κανελλόπουλος, Χ. (2002). Διοίκηση Προσωπικού Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Κάντας, Α. (1998). Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία (Τόμος 1<sup>ος</sup>). Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Κατσαγάνης, Δ. (2022). Πως θα αξιολογούνται οι δημόσιοι υπάλληλοι. Ανακτήθηκε στις 2 Ιουνίου 2022 από <https://www.capital.gr/oikonomia/3635661/pos-tha-axiologountai-oi-dimosioi-upalliloi>

Κουρεμάδη, Μ. (2017). Η παρακίνηση των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α Βαθμού και η συμβολή της στην υλοποίηση του νέου Δημόσιου Management. Ανάλυση περίπτωσης του Δήμου Πειραιά». (Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία, ΤΕΙ Πειραιά, Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής).

Κουτούζης Μ. (1999). Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων (Τόμος Α). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Μαυρουδή, Γ. (2016). Καινοτομία και Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα για την Αύξηση της Παραγωγικότητας. Η περίπτωση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Α' τόμος). (Διδακτορική Διατριβή, Αθήνα, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών).

Μουζέλης, Ν. Π. (2009). Οργάνωση και γραφειοκρατία (2<sup>η</sup> έκδ.). Εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε.

Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ - Θεωρητικό υπόβαθρο. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ. (2001). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> Αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανίκουλα.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Κατσιμάρδος, Π., & Μπούας, Κ. (2016). Το ατέρμονο εγχείρημα της βελτίωσης της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα, 2-20. Ανακτήθηκε στις 10 Μαΐου 2022 από <https://www.researchgate.net/publication/319623086>

Σπυριδάκης, Μ. Ι. (2012). Εισηγήσεις Δημοσίου Δικαίου. Εκδόσεις Θέμις

Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». Εκδόσεις Rosili

Τσακνή, Γ. (2020). Εκπαίδευση και επιμόρφωση στην ελληνική και ευρωπαϊκή δημόσια διοίκηση. Ανακτήθηκε στις 15 Απριλίου 2022 από [www.legalnews24.gr/2020/10/blog-post\\_17.html](http://www.legalnews24.gr/2020/10/blog-post_17.html)

Τσακνή, Γ. (2020). Παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση στη δημόσια διοίκηση. Ανακτήθηκε στις 22 Μαΐου 2022 από [http://www.legalnews24.gr/2020/11/blog-post\\_13.html](http://www.legalnews24.gr/2020/11/blog-post_13.html)

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. (2012). Σχέσεις Δημοσίων Υπαλλήλων & Πολιτών: Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς. Ανακτήθηκε στις 8 Απριλίου 2022 από <https://www.ypes.gr/scheseis-dimosion-ypallilon-kai-politon-odigos-orthis-dioikitikis-symperiforas/>

Φαναριώτης, Π. (1990). Διοίκηση Προσωπικού. Αθήνα: Σταματούλης

### Ξενόγλωσση

Asim, M. (2013). Impact of motivation on employee performance with the effect of training: specific to education sector of Pakistan. International journal of scientific and research publications. Vol. 3.

Broom, C., Harris, J., Jackson, M., & Marshall, M. (1998). Performance measurement concepts and techniques. Washington, DC: American Society for Public Administration, Center for Accountability and Performance.

Denhardt, R.B., Denhardt J.V. & Aristigueta M.P. (2002). Managing human behavior in public & nonprofit organizations. Thousand Oaks, Calif. : Sage.

Drucker, P. (1954). The practice of Management». New York: Harper and Row.

Frank, S. & Lewis, G. (2004). Government employees working hard or hardly working?. The American Review of Public Administration.

French, W. (1994). Human Resources Management (3η έκδ). Boston: Houghton Mifflin.

Hanaysha, J. (2016). Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector. Ανακτήθηκε 15 Μαΐου 2022 από <https://www.researchgate.net/publication/289298896>

Lambrou, P., Kontodimopoulos, N. & Niakas, D., (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in Cyprus public general hospital. *Human Resources for Health*.

Latham, G.P. 2012. *Work motivation: History, theory, research, and practice*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications, Inc.

Maier, N.R.F. (1955). *Psychology in Industry*.

Mavrogordatos, G. (1983). *Stillborn Republic : Social Coalitions and Party Strategies in Greece, 1922 – 1936*. Berkeley : University of California Press.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Perry, J. L., 1996. *Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity*.

Perry, J. & Wise L. (1990). *The motivation bases of public service*. *Public Administration Review*.

Pershing, J. A. (2006). *Handbook of human performance technology: principles, practices and potential*. San Francisco: Pfeiffer.

Pinder, C. (1984). *Work motivation: Theory, issues, and applications*. Scott Foresman & Co.

Raudeliuniene, J. & Kavaliauskiene I.M. (2013). *Analysis of factors motivating human resources in public sector*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. *Contemporary Educational Psychology*.

### **Πηγές διαδικτύου**

<https://www.ekdd.gr/>

<https://www.hellenicparliament.gr>

## Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο για δημόσιους υπαλλήλους

#### Ερωτηματολόγιο για δημ. υπαλλήλους

Θέμα: Παραγωγικότητα δημοσίων υπαλλήλων \* Απαιτείται

1. Φύλο \*

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

Έως 25

25-35

36-45

46-55

56 και άνω

3. Επίπεδο σπουδών \*

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (ΔΕ)

Ανώτατη ή Ανώτερη Εκπαίδευση (ΠΕ / ΤΕ)

Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών

Κάτοχος διδακτορικού διπλώματος

Άλλο: \_\_\_\_\_

4. Πόσα χρόνια ασκείτε το επάγγελμα του Δημοσίου Υπαλλήλου; \*

Έως 5 χρόνια

6-10

11-20

Πάνω από 20 χρόνια

5. Σχέση εργασίας: \*

Μόνιμος υπάλληλος

Με σύμβαση

Άλλο: \_\_\_\_\_

6. Η θέση σας στην υπηρεσία: \*

Υπάλληλος/Διοικητικό Προσωπικό

Άλλο: \_\_\_\_\_

7. Ποιο ήταν το κίνητρο σας για την εργασία στον δημόσιο τομέα;  
(μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα) \*

Σταθερό ωράριο εργασίας

Οικονομικές απολαβές (μισθός, παροχές κτλ)

Εργασιακή σταθερότητα (μονιμότητα)

Ανάγκη προσφοράς στο ελληνικό δημόσιο μέσω της εργασίας

Το αντικείμενο της εργασίας ανταποκρινόταν στα ενδιαφέροντα μου

Άλλο: \_\_\_\_\_

8. Σε πόσα σεμινάρια ή προγράμματα επιμόρφωσης έχετε συμμετάσχει κατά τη διάρκεια της θητείας σας ως δημόσιος υπάλληλος; \*

- Κανένα
- 2-3
- 4 και περισσότερα

9. Αυτά τα σεμινάρια/προγράμματα... (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα) \*

- βοήθησαν στην κατάρτιση και εξειδίκευση πάνω στο αντικείμενο της εργασίας σας
- βοήθησαν στην αύξηση της παραγωγικότητας σας
- σας έδωσαν περισσότερα κίνητρα στην εργασία σας
- τα παρακολουθήσατε γιατί σας ενδιαφέρει η μοριοδότηση
- τα παρακολουθήσατε γιατί σας ενδιαφέρει να μαθαίνετε/εξελίσσετε
- τα παρακολουθήσατε μόνο γιατί ήταν υποχρεωτικά
- Άλλο: \_\_\_\_\_

10. Είστε ευχαριστημένος/η με τη θέση τοποθέτησης σας και δε θα ήσασταν πιο παραγωγικός σε κάποια άλλη: (1.καθόλου/2.λίγο/3.αρκετά/4.πολύ/5.πάρα πολύ) \*

- 1      2      3      4      5
- καθόλου                                    πάρα πολύ



11. Υπάρχουν λόγοι που σας εμποδίζουν να είστε πιο παραγωγικός/ή στην εργασία σας; \*

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερο (δ/ξ-δ/α)	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Κανένας λόγος δε με εμποδίζει	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Λίγα κίνητρα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κανένα/μικρό μπόνους παραγωγικ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ελλιπής επιμόρφωση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γραφειοκρατία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μεγάλος φόρτος εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έλλειψη πρωτοβουλιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επαναλαμβανόμενες και μονότονες διαδικ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μικρή δυνατότητα για εξέλιξη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Λόγοι που σας εμποδίζουν να είστε πιο παραγωγικός/ή και δεν αναφέρθηκαν παραπάνω: (προαιρετική απάντηση)

.....  
.....  
.....

13. Κατά τη γνώμη σας, η παραγωγικότητα σας μπορεί να αυξηθεί με: \*

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερο (δ/ξ-δ/α)	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Περαιτέρω επιμόρφωση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παρακίνηση (περισσότερα κίνητρα)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πιο αυστηρή/ αντικειμενική αξιολόγηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οικονομική ανταμοιβή (bonus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανάληψη περισσότερων πρωτοβουλιών από εσάς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Τοποθέτηση  
σε άλλη θέση  
(με περισσότερες  
ευκαιρίες  
να χρησιμοποιήσετε  
τις ικανότητες/δεξιότητες  
σας)

14. Αν δεν έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω, κατά τη γνώμη σας πως μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα σας: (προαιρετική απάντηση)

.....  
.....  
.....

15. Ποια πρόταση σας αντιπροσωπεύει περισσότερο; \*

- Υλοποιώ τους στόχους της υπηρεσίας μου επειδή το προσωπικό μου όφελος ταυτίζεται με το όφελος του κοινωνικού συνόλου
- Επιθυμώ να εξυπηρετώ το δημόσιο συμφέρον, με αίσθηση καθήκοντος, δικαιοσύνης και εμπιστοσύνης στη δημόσια διοίκηση
- Επιθυμώ να βοηθώ τους συναθρώπους μου μέσα από την εργασία μου
- Δε με αντιπροσωπεύει καμία
- Άλλο: \_\_\_\_\_

16. Προαιρετικά συμπληρώστε τυχόν προβλήματα στην εργασία σας που επηρεάζουν την παραγωγικότητα σας:

.....  
.....  
.....

## Ερωτηματολόγιο για πολίτες

### Ερωτηματολόγιο για πολίτες

Θέμα: Παραγωγικότητα δημοσίων υπαλλήλων \* Απαιτείται

1. Φύλο \*

Άνδρας

Γυναίκα

2. Η ηλικία σας \*

Έως 30

31-40

41-50

51-60

61-70

άνω των 70

3. Το επίπεδο σπουδών σας \*

Υποχρεωτική Εκπαίδευση (ΥΕ)

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (ΔΕ)

Ανώτατη ή Ανώτερη Εκπαίδευση (ΠΕ / ΤΕ)

Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών

Κάτοχος διδακτορικού διπλώματος

Άλλο: \_\_\_\_\_

4. Πόσες φορές έχετε εξυπηρετηθεί από κάποια δημόσια υπηρεσία της χώρας μας (πχ ασφαλιστικό φορέα, οικονομικό φορέα, Δήμο κτλ); \*

- μία
- λίγες (2-3)
- αρκετές
- πολλές (πάνω από 10)

5. Έχετε μείνει ευχαριστημένος/η από τη συναλλαγή σας με τις δημόσιες υπηρεσίες από τις οποίες έχετε εξυπηρετηθεί; \*

- καθόλου
- λίγο
- αρκετά
- πολύ
- πάρα πολύ

6. Αν δε μείνατε ευχαριστημένος/η, που οφείλεται αυτό κατά τη γνώμη σας;

	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	πάρα πολύ
Στην έλλειψη οργάνωσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στη γραφειοκρατία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στην υποστελέχωση (έλλειψη υπαλλήλων)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στην έλλειψη διάθεσης/προθυμίας εξυπηρέτησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Στην ελλιπή γνώση  
και ικανότητα του  
υπαλλήλου πάνω  
στο αντικείμενο

Στον μεγάλο χρόνο  
αναμονής

7. Αν δε μείνατε ευχαριστημένος/η, που οφείλεται αυτό κατά τη γνώμη σας  
(προαιρετική απάντηση)

.....  
.....  
.....

8. Σύμφωνα με την εμπειρία σας, πιστεύετε πως η παραγωγικότητα των  
δημοσίων υπαλλήλων είναι ζήτημα ατομικό (αφορά ξεχωριστά τον κάθε  
υπάλληλο), συλλογικό (αφορά ολόκληρη την υπηρεσία) ή και τα δυο; \*

Τον υπάλληλο

Την υπηρεσία

Και τα δύο

Άλλο: \_\_\_\_\_

9. Κατά τη γνώμη σας τι επηρεάζει την παραγωγικότητα των δημοσίων  
υπαλλήλων και θα πρέπει να βελτιωθεί στις δημόσιες υπηρεσίες; \*

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερο (δ/ξ-δ/α)	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η οργάνωση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η γραφειοκρατία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υποστοιλέχωση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η έλλειψη κινήτρων (να δοθούν περισσότερα κίνητρα)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η επιμόρφωση τους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η αξιολόγηση τους (να είναι πιο συχνή)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η αξιολόγηση τους (να είναι πιο αυστηρή)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Κατά τη γνώμη σας τι επηρεάζει την παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων και θα πρέπει να βελτιωθεί στις δημόσιες υπηρεσίες; (προαιρετική απάντηση)

.....

.....

.....