

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών
Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Διακυβέρνηση και Δημόσιες Πολιτικές»

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥΣ ΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ»**

Περίπτωση μελέτης:

- **Υπουργείο Εθνικής Άμυνας/ 251 Γενικό Νοσοκομείο Αεροπορίας**
- **Υπουργείο Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού/Γενική Γραμματεία Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή.**

ΠΟΥΡΝΑΡΑ ΒΑΣΙΛΙΚΗ
A.M 30332001701023

Κόρινθος, Σεπτέμβριος 2018

**University of Peloponnese
Faculty of Social and Political Sciences
Department of Political Studies and International Relations**

**Master Program in
«Governance and Public Policies»**

**"MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE PUBLIC SECTOR,
INCENTIVES FOR THE INCREASE OF THE PERCENTAGE OF PERFORMANCE
DURING THE ECONOMIC CRISIS PERIOD IN GREECE"**

Case Study:

- **Ministry of National Defense / 251 General Aviation Hospital**
- **Ministry of Economy, Development and Tourism / General Secretariat for Trade and Consumer Protection.**

POURNARA VASILIKI

A.M 30332001701023

Corinth, September 2018

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με την παρούσα δήλωση:

1. Δηλώνω ρητά και ανεπιφύλακτα ότι η διπλωματική εργασία που σας καταθέτω αποτελεί προϊόν δικής μου πνευματικής προσπάθειας, δεν παραβιάζει τα δικαιώματα τρίτων μερών και ακολουθεί τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα επιστημονικής συγγραφής, τηρώντας πιστά την ακαδημαϊκή δεοντολογία.
2. Οι απόψεις που εκφράζονται αποτελούν αποκλειστικά ευθύνη της συγγραφέως και ο επιβλέπων, οι εξεταστές, το Τμήμα και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν υιοθετούν κατ' ανάγκη τις εκφραζόμενες απόψεις ούτε φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για τυχόν λάθη και παραλείψεις.

Αφιέρωση

Θα ήθελα να αφιερώσω την παρούσα εργασία στην οικογένεια και τους φίλους μου αλλά κυρίως στη Λυδία που αποτέλεσε πηγή χαράς, έμπνευσης και δύναμης.

Ευχαριστίες

Επιθυμώ να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου προς τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Εμμανουήλ Παπάζογλου για την πολύτιμη καθοδήγηση, συμπαράσταση και βοήθειά του καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της παρούσας εργασίας.

Περίληψη

Στην διαδικασία της παρακίνησης, τα κίνητρα αποτελούν ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες καθώς οδηγούν στην μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων και αυτός είναι ο λόγος που αποτελούν σημαντικό σημείο ενδιαφέροντος για τους Οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, κυρίως σε εποχές οικονομικής ύφεσης, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας αποκτά καίριο ρόλο.

Η κατανόηση της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη στρατηγικών στόχων των Οργανισμών και των επιχειρήσεων ως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τους, δημιουργεί την ανάγκη αναζήτησης κατάλληλων κινήτρων που θα επιφέρουν την επιθυμητή αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Ο σκοπός της ερευνητικής αυτής εργασίας ήταν η διερεύνηση και η ανάλυση του ρόλου των κινήτρων στην Δημόσια Διοίκηση τα οποία θα συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων στις παρούσες συνθήκες οικονομικής ύφεσης που διέπουν την χώρα.

Η μέθοδος της έρευνας που ακολουθήθηκε είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση και η ποσοτική πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο διανεμήθηκε και απαντήθηκε από υπαλλήλους Υπουργείων με διαφορετική δομή και κουλτούρα.

Δείγμα αποτέλεσε το πολιτικό προσωπικό του 251 Γενικού Νοσοκομείου Αεροπορίας του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας και υπάλληλοι της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή του Υπουργείου Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού.

Summary

In the process of motivation, incentives is one of the most important factors as it leads to maximizing employee performance thus why they are an important point of interest for Organizations and businesses, especially in times of economic recession where the human factor plays a crucial role .

Understanding the importance of the human factor, as being their competitive advantage in achieving the strategic goals of organizations and businesses, creates the need to look for appropriate incentives to bring about the desired increase in productivity and efficiency of employees.

The purpose of this research was to investigate and analyze the role of incentives in Public Administration that will contribute in improving the performance of civil servants in the current economic austerity that the country is undergoing.

The research method used was that of bibliographic review and quantitative primary research through the usage of a structured questionnaire distributed and was answered by employees that currently work in ministries that have different structure and culture.

The Sample was the civilian personnel of the Ministry of National Defense / 251 General Aviation Hospital Ministry of Economy, Development and Tourism / General Secretariat for Trade and Consumer Protection.

Πίνακας Περιεχομένων

Αφιέρωση	i
Ευχαριστίες.....	ii
Περίληψη.....	iii
Summary	iv
ΚΕΦ.1	1
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.2 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	1
1.3 ΡΟΛΟΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	4
1.4 ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	5
1.5 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	6
ΚΕΦ.2	7
2.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	7
2.2 ΛΥΣΕΙΣ ΣΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	12
2.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	15
2.4 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	17
ΚΕΦ.3	19
3.1 ΚΙΝΗΤΡΑ.....	19
3.2 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	21
3.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	21
3.3.1 Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΟΥ MASLOW	21
3.3.2 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΥΠΑΡΞΗΣ-ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ. E.R.G - ALDERFER.....	24
3.3.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ HERZBERG.....	24
3.3.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΚΤΗΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ MCCLELLAND	25
3.4 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	26
3.5 ΗΓΕΣΙΑ	28
3.6 Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	33
3.7 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	34
ΚΕΦ 4.	35
4.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	35
4.2 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	36

4.2.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ	36
4.2.2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ	40
4.2.3 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	47
ΚΕΦ. 5	52
5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	52
5.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	55
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 - Ερωτηματολόγιο	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	70

Κατάλογος Πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Έρευνες από πηγές Διεθνούς και Ελλαδικού χώρου.....	26
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 Ηγεσία.....	29
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 Διαφορές Μάνατζερ και Ηγέτη.....	30
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 Ηγετικοί ρόλοι.....	31
ΠΙΝΑΚΑΣ 5 Ηγέτης και Ικανότητες.....	32
ΠΙΝΑΚΑΣ 6 Κίνητρα παρακίνησης εργασιακών ιδιοτήτων.....	41
ΠΙΝΑΚΑΣ 7 Κίνητρα παρακίνησης ανταμοιβή.....	43
ΠΙΝΑΚΑΣ 8 Κίνητρα παρακίνησης συναδελφικότητα.....	44
ΠΙΝΑΚΑΣ 9 Κίνητρα παρακίνησης επιτεύγματα.....	45
ΠΙΝΑΚΑΣ 10 Κίνητρα παρακίνησης ηγεσία.....	46
ΠΙΝΑΚΑΣ 11 Ηγεσία.....	47
ΠΙΝΑΚΑΣ 12 Cronbach's alpha.....	48
ΠΙΝΑΚΑΣ 13 Συσχέτιση μεταξύ μεταβλητών κινήτρων.....	48
ΠΙΝΑΚΑΣ 14 Συσχέτιση μεταξύ μεταβλητών κινήτρων και ηγεσίας.....	49
ΠΙΝΑΚΑΣ 15 Συσχέτιση μεταξύ μεταβλητών ηγεσίας και δημογραφικών.....	50

Κατάλογος Σχημάτων

ΣΧΗΜΑ 1 Ο Κύκλος της Δημόσιας Πολιτικής.....	14
ΣΧΗΜΑ 2 Παραδείγματα θετικών και αρνητικών κινήτρων.....	20
ΣΧΗΜΑ 3 Πυραμίδα του Maslow.....	22
ΣΧΗΜΑ 4 Κίνητρα και Αντικίνητρα.....	25
ΣΧΗΜΑ 5 Φύλο.....	36
ΣΧΗΜΑ 6 Ηλικία.....	37
ΣΧΗΜΑ 7 Οικογενειακή κατάσταση.....	37
ΣΧΗΜΑ 8 Επίπεδο εκπαίδευσης.....	38
ΣΧΗΜΑ 9 Σχέση εργασίας.....	38
ΣΧΗΜΑ 10 Θέση εργασίας.....	39
ΣΧΗΜΑ 11 Κατηγορία προσωπικού.....	39
ΣΧΗΜΑ 12 Χρόνια εργασίας.....	40

ΚΕΦ.1

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια εισαγωγή αναφορικά με την δημόσια διοίκηση καθώς και το ρόλο των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. Τέλος, γίνεται μια εκτενής αναφορά στο Ευρωπαϊκό και Ελληνικό πλαίσιο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και των Δημοσίων Υπαλλήλων, δίνοντας τα πλαίσια μέσα στα οποία κινείται και εργάζεται ο δημόσιος υπάλληλος αλλά και οι διαφοροποιήσεις που υπάρχουν στην Δημόσια Διοίκηση.

1.2 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Χρησιμοποιώντας τον όρο Δημόσια Διοίκηση εννοούμε το σύνολο των κρατικών υπηρεσιών και των διοικητικών υπαλλήλων της καθώς και τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και λειτουργεί.

Η Δημόσια Διοίκηση είναι το σύστημα της εκτελεστικής εξουσίας που καλείται να εφαρμόσει την δημόσια στρατηγική πολιτική του κράτους, όπως αυτή χαράζεται από την εκάστοτε κυβέρνηση και στα πλαίσια του ευρύτερου καλού των πολιτών.

"Η Δημόσια Διοίκηση εξ' ορισμού δεν είναι και δεν μπορεί να είναι στατική αλλά πρέπει να είναι δυναμική όπως κάθε οργανισμός που θέλει να επιβιώσει, να προσαρμόζεται στις καθημερινά μεταβαλλόμενες συνθήκες, να εξελίσσεται και να αναπτύσσει τη δράση του στο περιβάλλον που επιτρέπει ή και απαιτεί την ύπαρξή του"¹

Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα αλλά και στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες είναι ως μέσο παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες. Σε ένα κόσμο ο οποίος συνεχώς εξελίσσεται, οι αυξανόμενες απαιτήσεις που υπάρχουν θέτουν ζητήματα τα οποία πρέπει να επιλυθούν μέσα από τις ποικίλες δομές της δημόσιας διοίκησης και λαμβάνοντας υπόψη την τρέχουσα χρονική περίοδο, αυτό πρέπει να επιτευχθεί με διαθέσιμους πόρους οι οποίοι είναι μειωμένοι.²

¹ Παγκάκης Γ. «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 18, Σεπτέμβριος 2000, σελ. 8-16

² Μιχαλόπουλος Ν, 2010, Στρατηγική Λισαβόνας και Δημόσια Διοίκηση, Συγκριτική Ανάλυση των Εθνικών Προγραμμάτων Διοικητικής Μεταρρύθμισης, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, σ.90.

Σύμφωνα με τα κριτήρια της Μαδρίτης και τη Κοπεγχάγης, η Ευρωπαϊκή Ένωση, έδωσε οδηγίες για τις βασικές αρχές της δημόσιας διοίκησης που πρέπει να τηρούνται, οι οποίες διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες³

- τη διαφάνεια
- την αξιοπιστία, την ευθύνη και την οργανωσιακή ικανότητα της διακυβέρνησης,
- την επάρκεια διαχείρισης
- τη συμμετοχή των πολιτών στο δημόσιο βίο

Με την ένταξη τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση, τα κράτη-μέλη έχουν την δυνατότητα να αναπτύξουν τα σημεία τα οποία θεωρούν ότι θα έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα στη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού τους. Σε κάθε περίπτωση όμως, θα πρέπει να τηρούνται τα κριτήρια, όπως αυτά αναφέρονται παραπάνω, όπως επίσης και το κοινοτικό κεκτημένο της ένωσης. Αυτό θα έχει ως συνέπεια, η κάθε χώρα να εντάσσεται σε μια διαφορετική κατηγορία βάση του μοντέλου της δημόσιας διοίκησης της οποίας εφαρμόζει. Καταφέροντας έτσι το να γίνει εφαρμογή διαφορετικών πολιτικών μέσα στα οποία περιλαμβάνονται τα συστήματα που διέπουν το ανθρώπινο δυναμικό, την διοίκηση και τις παροχές.

Το σύστημα ανθρωπίνου δυναμικού, χωρίζεται σε "σύστημα καριέρας" (career-based system) και "σύστημα θέσης" (position-based system). Πιο συγκεκριμένα, στην Ελλάδα εφαρμόζεται το σύστημα καριέρας, βάση του οποίου υφίστανται συγκεκριμένα κριτήρια ή εξετάσεις για την απόκτηση θέσης σε δημόσιο οργανισμό. Όσον αφορά τις προαγωγές των υπαλλήλων, αυτές γίνονται βάση ενός συστήματος μοριοδότησης και αριθμό ετών που έχουν στην υπηρεσία. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι γίνεται μια σημαντική προσπάθεια με στόχο την ενσωμάτωση στοιχείων από το (Position Based System) το οποίο δίνει έμφαση στις απαιτήσεις που πηγάζουν από την θέση εργασίας⁴. Το συγκεκριμένο σύστημα διοικήσεως κατατάσσει τις

³ OECD and European Union, (1999). *European Principles for Public Administration*. Sigma Papers. Ιστοσελίδα: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan006804.pdf>

⁴Ραμματά, Μ., (2017). «Συστήματα αξιολόγησης και προαγωγικής εξέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα: κριτική αξιολόγηση». *Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου*. Ιανουάριος – Φεβρουάριος 2017. Εκδόσεις Σάκκουλα, σ.106.

χώρες με βάση των αριθμό επιπέδων σε σχέση με τοπικές κυβερνήσεις και το ποσοστό αποκέντρωσης που υπάρχει. Όσο αφορά την Ελλάδα, τα επίπεδα τοπικής αυτοδιοίκησης είναι 2, μιας και υπάρχουν 325 δήμοι και 13 περιφέρειες, το ποσοστό σε σχέση με την αποκέντρωση είναι μικρό, και αυτό έχει ως συνέπεια να εφαρμόζεται σύστημα διοικήσεως το οποίο προέρχεται από την κεντρική κυβέρνηση.

Η εφαρμογή του Προγράμματος «Καλλικράτης» (ν.3852/2010) το 2011, μείωσε τον αριθμό των δήμων από 910 σε 325 και η τάση αποκέντρωσης έγινε πιο έντονη. Η Ελλάδα κινήθηκε προς το αποκεντρωτικό σύστημα διοίκησης, όπως αυτό εφαρμόζεται στη Γαλλία και τις Σκανδιναβικές χώρες. Επιπλέον, όσον αφορά το χάρτη της διοικητικής διαίρεσης οι Νομοί και Κοινότητες αφαιρέθηκαν και την θέση τους πήραν επτά νέες αποκεντρωμένες διοικήσεις⁵. Τέλος, όσο αφορά το σύστημα παροχών, πλέον εξετάζει τα επίπεδα της δημόσιας διοίκησης μιας χώρας καθώς και τις προσφερόμενες παροχές δημοσίων υπηρεσιών. Σχετικά με τις μεσογειακές χώρες, πρέπει να αναφερθεί το γεγονός ότι παροχή υπηρεσιών βρίσκεται σε όλα τα επίπεδα της δημόσιας διοίκησης.

Η χρηματοπιστωτική κρίση είχε ως συνέπεια να επηρεαστεί η Ελλάδα σε υπέρμετρο βαθμό και να έρθει αντιμέτωπη με τις παθογένειες της. Ως αποτέλεσμα, το δημοσιονομικό έλλειμμα το οποίο ήταν τεράστιο, την υποχρέωσε να υπογράψει Σύμβαση Δανειακής Διευκόλυνσης το 2010, η οποία όμως είχε ως προαπαιτούμενο μια σειρά δεσμεύσεων.

Ως εκ τούτου, η χώρα έπρεπε να αναδιατυπώσει τις δημόσιες πολιτικές της σε μια σειρά από τομείς, των οποίων οι πολιτικές ήταν καθοδηγούμενες σε ένα μεγάλο βαθμό από τους όρους της σύμβασης. Μια εξ' αυτών των πολιτικών είναι και η αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης

Η Ελληνική δημόσια διοίκηση στην "ποιότητα της δημόσιας διοίκησης" έρχεται και εμφανίζει δείκτες απόδοσης οι οποίοι είναι από τους χαμηλότερους σε σχέση με τους αντίστοιχους δείκτες του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατέχοντας την 26^η θέση⁶. Ο ρόλος των οποίων έχει η

⁵Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2014). Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Βάσει του Στόχου «Επενδύσεις για την Ανάπτυξη και την Απασχόληση». Περιφερειακή Πολιτική της ΕΕ: Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα - Ελλάδα. Βρυξέλλες: Υπηρεσία Εκδόσεων Ευρωπαϊκής Ένωσης.,σσ.17-18.

⁶ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020.

δημόσια διοίκηση είναι όχι μόνο η διασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος αλλά και η ικανοποιητική παροχή αγαθών-υπηρεσιών προς τους πολίτες, μειώνοντας τα κόστη λόγω της οικονομικής δυσχέρειας.

Ο δημόσιος τομέας με τις διαδικασίες, τις υπηρεσίες και τις πληροφορίες που παρέχει, έρχεται να παίξει ένα καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη της εξόδου της χώρας από την οικονομική κρίση στην οποία βρίσκεται. Ο λόγος για τον οποίο τον καθιστά βασικό, έχει να κάνει με τον ρόλο τον οποίο έχει, στις συναλλαγές πολιτών και εταιρειών που με την σειρά τους, απαιτούν ένα αποτελεσματικό και υπεύθυνο περιβάλλον ώστε να αναπτύξουν επικερδείς για την χώρα δραστηριότητες.

1.3 ΡΟΛΟΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.

Το πόσο ποιοτική είναι η δημόσια διοίκηση μιας χώρας έχει άμεση εξάρτηση από τη συμπεριφορά και την επάρκεια των δημοσίων υπαλλήλων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους αλλά και από το κατά πόσο έχουν συνείδηση του κοινωνικού έργου που επιτελούν. Η συνταγματική διάταξη του άρθρου 103 δηλώνει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι *"εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν το Λαό"*, είναι, με άλλα λόγια υπηρεσιακά όργανα του κράτους και αυτό έχει ως συνέπεια οι πράξεις τους θεωρούνται πράξεις του κράτους.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι τα φυσικά πρόσωπα που παρέχουν τις υπηρεσίες τους στο Κράτος και συνδέονται με αυτό με ειδική νομική σχέση από κανόνες διοικητικού δικαίου.

Η υπαλληλική σχέση με το κράτος διαμορφώνεται μέσα από ένα σύνολο κανόνων και δεσμεύσεων, βάση των οποίων οφείλουν να εκτελούν τα καθήκοντά τους κατά την παροχή υπηρεσιών στο κοινωνικό σύνολο με τρόπο που οφείλει να είναι υπεύθυνος.

Ως αποστολή έχουν την διασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος, ο ορισμός του οποίου έχει δοθεί από τα αρμόδια όργανα και τις διαδικασίες, με τρόπο ο οποίος είναι αμερόληπτος αλλά και αποτελεσματικός, ο οποίος βασίζεται στις αρχές της χρηστής διοίκησης.⁷ Σαφώς και η δημοσιοϋπαλληλική ιδιότητα δεν έχει μόνο υποχρεώσεις αλλά και δικαιώματα τα οποία

⁷ Μακρυδημήτρης Α., Πραβίτα Μ., « Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης» Αθήνα, 2012, Εκδόσεις Σακκουλα, σ.494-5.

προκύπτουν από τη φύση του λειτουργήματος που ασκούν και προκειμένου για την απρόσκοπτη εκτέλεση των καθηκόντων τους, όπως η μονιμότητα, η υγειονομική ασφάλιση, οι τακτικές αποδοχές κ.α.⁸

Κατανοώντας το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ίσως ο μοναδικός παράγοντας, μέσω του οποίου θα γίνει η ενεργοποίηση και η αξιοποίηση όλων των συντελεστών της δημόσιας διοίκησης που ως σκοπό έχει την επιτυχή επίτευξη των στρατηγικών στόχων του δημόσιου τομέα, το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό είναι ο μόνος τρόπος για την υλοποίηση του. Μέσα στα καθήκοντα των δημοσίων υπαλλήλων είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών και γενικότερα του δημόσιου συμφέροντος πράγμα το οποίο είναι και ζητούμενο μιας σύγχρονης δημόσιας διοίκησης. Στην προσπάθεια για επίτευξη στρατηγικών στόχων μιας χώρας, η υλοποίηση τους περνάει μέσα από την κουλτούρα για την τήρηση θεμελιωδών ηθικών αρχών δράσης των υπαλλήλων, οι οποίες απορρέουν από την έννομη τάξη και το διοικητικό δίκαιο. Η βελτίωση της δημόσιας διοίκησης απαιτεί την αφύπνιση των δημοσίων υπαλλήλων ως προς την πεποίθηση που έχουν, για το αίσθημα υπευθυνότητας στην τέλεση των καθηκόντων τους καθώς και την ενδυνάμωση σε σχέση με την σημαντικότητα του ρόλου που διαδραματίζουν στην επίτευξη γενικότερου καλού της χώρας.

1.4 ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Κράτη τα οποία βρίσκονται στον ευρωπαϊκό Βορρά έχουν υλοποιήσει μεταρρυθμίσεις με σκοπό την αύξηση αποτελεσματικότητας των κρατικών υπηρεσιών ώστε να υπάρχει ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Ο τρόπος με τον οποίο κάτι τέτοιο στέφθηκε από επιτυχία συνοψίζεται στον αποκεντρωμένο χαρακτήρα των δημοσίων υπηρεσιών που έχουν υιοθετήσει, δίνοντας έτσι την δυνατότητα αυτονομίας στην κάθε υπηρεσία, πράγμα το οποίο συμβάλει στην μείωση των μηχανισμών και εγκυκλίων που χρειάζονται για την ολοκλήρωση μιας εργασίας, το οποίο με την σειρά του παρέχει μια ελευθερία κινήσεων, η οποία μειώνει τους χρόνους ολοκλήρωσης της παροχής υπηρεσίας.

⁸ Μακρυδημήτρης ο.π.,σ.531

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι απολαβές των υπαλλήλων δεν βασίζονται στην πρακτική του κατώτερου μισθού αλλά προκύπτει μέσω διαπραγματεύσεων που κάνουν τα συνδικάτα εργαζομένων, με βάση τα αποτελέσματα επίδοσης της αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων, παρέχοντας έτσι την δυνατότητα διαμόρφωσης των απολαβών των υπαλλήλων. Σε αυτού του τύπου αποκεντρωμένα συστήματα δημόσιας διοίκησης η διαφάνεια στις προσλήψεις και την ανέλιξη των υπαλλήλων έχει κεντρικό ρόλο και οι πολιτικές αλλαγές δεν έρχονται να επηρεάσουν την δημόσια διοίκηση με αλλαγές στις θέσεις ευθύνης, ώστε να υπάρχει μια αδιάλειπτη συνέχεια της δημόσιας διοίκησης⁹

1.5 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Στο παρόν κεφάλαιο, έγινε μια προσπάθεια ανάλυσης της δημόσιας διοίκησης, αναδεικνύοντας την εκτελεστική εξουσία την οποία έχει, καθώς και τον ρόλο της ως μέσο παροχής υπηρεσιών σε πολίτες. Επισημάνθηκαν τα κριτήρια, βάση των οποίων, η Ευρωπαϊκή Ένωση έθεσε ως βασικές αρχές για την λειτουργία της αλλά και τον ρόλο των μεταρρυθμίσεων και αλλαγών ως προς την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της. Έγινε προσπάθεια, απεικόνισης του ρόλου του δημόσιου υπαλλήλου, τόσο μέσα από την υπαλληλική τους σχέση με το κράτος αλλά και με τους πολίτες. Επισημάνθηκε η βασική αποστολή των δημοσίων υπαλλήλων, που δεν είναι άλλη από την διασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος αλλά και τον ρόλο που έχουν ως ανθρώπινο δυναμικό στην εφαρμογή και υλοποίηση των στόχων και τέλος τις διαφοροποιήσεις που υπάρχουν στον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης αλλά και των δημοσίων υπαλλήλων σε Ευρώπη και Ελλάδα. Τέλος, κατανοήσαμε τα προβλήματα τα οποία υπάρχουν και τις ανάγκες οι οποίες απορρέουν μέσα από την διαφορετικότητα των συστημάτων δημόσιας διοίκησης.

⁹ Kelton,S. & Wray,R,2009.Can Euroland survive? Public Policy Brief 106,the Levy Economics Institute and Bard College, Annandale-on-Hudson

ΚΕΦ.2

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθούν τα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης, οι λύσεις οι οποίες υπάρχουν ή/και μπορούν να προκύψουν, καθώς και η θεωρία αναφορικά με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού η οποία είναι συνδεδεμένη με το δημόσιο τομέα. Η έκθεση του ΟΟΣΑ καθώς και οι μεταρρυθμίσεις οι οποίες έγιναν θα μελετηθούν με σκοπό την ανάδειξη τυχόν προβλημάτων.

2.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μιλώντας για Δημόσια Διοίκηση εννοούμε το σύστημα της εκτελεστικής εξουσίας το οποίο έρχεται και ρυθμίζει την δημόσια στρατηγική πολιτική του κράτους, η οποία χαράζεται από την εκάστοτε κυβέρνηση μέσα στα πλαίσια τα οποία τίθενται για το ευρύτερο καλό των πολιτών.

Είναι γεγονός ότι η Ελλάδα έρχεται αντιμέτωπη με μια σειρά από παθογένειες¹⁰ όπως για παράδειγμα την πολυνομία, την κομματικοκρατία, την γραφειοκρατία, την κατανομή του προσωπικού στις διάφορες υπηρεσίες του Δημοσίου με άνισο τρόπο, την έλλειψη κινήτρων για τους εργαζόμενους, την διαφθορά, την χαμηλή απόδοση αλλά και τις χαμηλές απολαβές, που ως συνέπεια έχουν την ευθυνοφοβία αλλά και την απουσία δημιουργικού πνεύματος και πρωτοβουλίας, η οποία χρειάζεται για την αντιμετώπιση των δημοσίων προβλημάτων¹¹, πράγμα το οποίο την καθιστά ανίκανη στο να αντιδράσει άμεσα και αποτελεσματικά στις απαιτήσεις τις σημερινής δημόσιας διοίκησης.

Αν και όλα τα παραπάνω έχουν αποτελέσει πόλο συζητήσεων για πολλά χρόνια, το αποτέλεσμα δείχνει την μη ύπαρξη ουσιαστικής μεταρρύθμισης λόγω των αποσπασματικών προσπαθειών που γίνονται αλλά κυρίως στην έλλειψη πολιτικής βούλησης.¹²

Χαρακτηριστικό είναι οι αναφορές που γίνονται σε έκθεση του ΟΟΣΑ σχετικά με την μη ικανότητα των κυβερνήσεων να θέσουν σε εφαρμογή τα μέτρα τα οποία θεσπίστηκαν, πράγμα

¹⁰ Σωτηρέλης Γ.Χ., «Η οικονομική κρίση ως ευκαιρία για την επαναθεμελίωση του κράτους» στο Σωτηρέλης Γ.Χ., Πικραμένος Μ.Ν., Ξηρός Θ.Γ., *Η Μεταρρύθμιση του Κράτους στην εποχή των μεγάλων προκλήσεων*, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2011.

¹¹ Μακρυδημήτρης Αντ. (2011), *Πώς η δημόσια διοίκηση της χώρας έφτασε ως εδώ*, Μέρος Α'', εφημερίδα «Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ», 9/10/2011.

¹² Δοξιάδης Αρ. (2012), *Οι ορφανές μεταρρυθμίσεις*, 23 Απριλίου 2012, σε: <http://www.protagon.gr/?i=protagon.el.article&id=14536>

το οποίο μπορεί να συσχετισθεί με τις υπάρχουσες αδυναμίες που υπάρχουν στο λειτουργικό σύστημα το οποίο διέπει την ελληνική δημόσια διοίκηση. Προσπαθώντας να εντοπιστεί η ιδιαιτερότητα η οποία διέπει το δημόσιο τομέα, διαφαίνεται ότι το μέγεθός του δεν είναι αυτό το οποίο αποτελεί το πρόβλημα, μέσω των μεγάλων δαπανών, αλλά η αποδοτικότητα η οποία είναι χαμηλή καθώς και στις υπηρεσίες οι οποίες είναι χωρίς σημαντική ποιότητα.¹³ Καλό είναι να αναφερθεί σε αυτό το σημείο ότι όποιες προσπάθειες για μεταρρύθμιση, μέσω την λήψη μέτρων, έχουν γίνει, δεν στέφονται με επιτυχία λόγω της ανυπαρξίας υποστήριξής τους από τους πολιτικούς.¹⁴

Η Ελλάδα μέσω της ανάγκης ελέγχου των κρατικών δαπανών λόγω των αναγκών που προέκυψαν, και μετά από τις επιταγές των δανειστών μας, καλείται να εναρμονίσει την Δημόσια Διοίκηση σε ευρωπαϊκά πρότυπα, ώστε να εναρμονιστεί με αυτές των άλλων κρατών μελών, στοχεύοντας στον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα για οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Για αυτόν τον σκοπό απαιτούνται κατάλληλοι θεσμοί, διαδικασίες, αλλά και τεχνογνωσία, ώστε να υπάρχει μια αποτελεσματική αντιμετώπιση των συνθηκών που αντιμετωπίζει η χώρα.¹⁵

Τα τεχνικά κλιμάκια των δανειστών προτείνουν μεταρρυθμίσεις οι οποίες είναι αποτέλεσμα τεχνικών λύσεων, οι οποίες δεν λαμβάνουν υπόψη το πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να εφαρμοστούν. Αυτό αποτελεί πρόβλημα μιας και η διοικητική κουλτούρα, οι κοινωνικές αντιλήψεις, και οι πολιτικές αντιστάσεις για τα όσα νομοθετούνται ώστε να γίνουν υλοποιήσιμα είναι διαφορετικές άρα και θα πρέπει να εναρμονιστούν στον εγχώριο κώδικα αξιών και αντιλήψεων¹⁶

Το γεγονός ότι προϋπήρχαν αδυναμίες στην δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα πριν την οικονομικής κρίσης του 2009, τις έκανε να γίνουν πιο αισθητές μετά την επιβολή των μέτρων λιτότητας όπως αυτά εφαρμόστηκαν μέσα από το πρώτο μνημόνιο.

¹³ Βαγιανός Δ., Βέττας Ν., Μεγήρ Κ. (2010), *Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα: Μεταρρυθμίσεις και ευκαιρίες σε μία κρίσιμη συγκυρία*, 5 Αυγούστου 2010

¹⁴ Δοξιάδης Αρ. (2012), *Οι ορφανές μεταρρυθμίσεις*, 23 Απριλίου 2012, σε: <http://www.protagon.gr/?i=protagon.el.article&id=14536>

¹⁵ Η ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, ΑΘΗΝΑ 2012 σ.190.

¹⁶ Μαίστρος Π. 2015. *Μια Νέα Αφήγηση για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης*, σ σ.15-16.

Τα βασικότερα από αυτά τα προβλήματα εντοπίζονται:

- στην απουσία ελέγχου και σωστής εφαρμογής των δημοσίων πολιτικών από τους αρμόδιους φορείς
- στην έλλειψη διαφάνειας στις συναλλαγές που εμπλέκεται το κράτος
- στη γραφειοκρατία η οποία τροφοδοτείται από το πολύπλοκο ρυθμιστικό και νομικό πλαίσιο
- στην κακοδιαχείριση και τη χαμηλή αποτελεσματικότητα των δημοσίων φορέων η οποία έχει αρνητικές επιπτώσεις και στην εξυπηρέτηση των πολιτών και επιχειρήσεων

Το 2007, οι κύριες στρατηγικές του επιχειρησιακού προγράμματος "Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013" είχαν ως κεντρικό πυρήνα την επίλυση των παθογενειών, όπως αναφέρονται παραπάνω, σε συνδυασμό με θέματα ανθρώπινου δυναμικού.¹⁷ Παρόμοιο ήταν και το πρόγραμμα "Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016" που αφορούσε και πιο πρόσφατες διοικητικές παθογένειες¹⁸ Το κύριο ζητούμενο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης, η ανασυγκρότηση και η επανίδρυσή της.

Η επιτακτικότητα της διοικητικής μεταρρύθμισης πηγάζει από την επίγνωση όλων ότι ο σημερινός τρόπος οργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί σημαντικό περιοριστικό παράγοντα για την οικονομική πρόοδο και ανάπτυξη καθώς και για την κοινωνική συνοχή της χώρας.¹⁹

¹⁷ OECD, 2011, σ.12.

¹⁸ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2014). Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Βάσει του Στόχου «Επενδύσεις για την Ανάπτυξη και την Απασχόληση». Περιφερειακή Πολιτική της ΕΕ: Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα - Ελλάδα. Βρυξέλλες: Υπηρεσία Εκδόσεων Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2014, σ.6.

¹⁹ «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία: Η επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης»(2005-2007),Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, σελ 1.

Η έκθεση του ΟΟΣΑ²⁰ τόνισε τον τρόπο με τον οποίο η κρίση λειτούργησε με καταλυτικό τρόπο στην πρόταση και εφαρμογή μεταρρυθμίσεων που αφορούσαν την λειτουργία και οργάνωση της δημόσιας διοίκησης, μιας και η υπογραφή συμφωνιών τόσο για διεθνή όσο και για ευρωπαϊκή βοήθεια είχε ως προαπαιτούμενο ριζικές αλλαγές στους τομείς αυτούς. Οι αλλαγές αυτές θα συνδράμουν θετικά στον ευρύτερο στόχο ο οποίος είναι η οικονομική ανάπτυξη αλλά και η βελτίωση των επενδύσεων. Ο ελληνικός διοικητικός και πολιτικός μηχανισμός καλείται στο να σχεδιάσει, συντονίσει και να εφαρμόσει μια σειρά μεταρρυθμίσεων οι οποίες για να καταστούν βιώσιμες θα πρέπει με την σειρά της η δημόσια διοίκηση, να είναι αποτελεσματική αλλά και εύρυθμη. Όμως ο προβληματισμός αναφορικά με την επίτευξη αυτών των στόχων απορρέει μέσα από τα χαρακτηριστικά που διέπουν το ελληνικό διοικητικό σύστημα, τα οποία έρχονται σε αντίθεση με τα προαπαιτούμενα. Οι προσπάθειες που έχουν γίνει όλα τα προηγούμενα χρόνια, όσο αφορά τις μεταρρυθμίσεις στο χώρο του δημόσιου τομέα, δεν είχαν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, μιας και οι νομοθεσίες, τις οποίες ο αριθμός είναι σημαντικός, οι οποίες ψηφίστηκαν με σκοπό την εύρυθμη και ομαλή μετάβαση των μεταρρυθμίσεων, απλά πρόσθεσαν προβλήματα μιας και λειτούργησαν θετικά στο υπάρχον ιεραρχικό καθεστώς το οποίο διέπει τον δημόσιο τομέα.

Οι δημόσιες πολιτικές πρέπει να έχουν ως στόχο τους την εύρεση μεθόδων υλοποίησης κατάλληλες για την συγκεκριμένη αλλαγή, αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας²¹ καθώς και επανασχεδιασμό σε περίπτωση που υπάρχει απόκλιση από τον τελικό σκοπό. Με άλλα λόγια ο κύκλος της πολιτικής θα πρέπει να εφαρμόζεται ώστε να υπάρχει επιτυχής έκβαση.

Όπως αναφέρεται και στην έκθεση του ΟΟΣΑ²² η ανάπτυξη της χώρας θα προκύψει μέσω των μεταρρυθμίσεων. Ο δημόσιος τομέας θα έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στην υλοποίησή τους, πράγμα το οποίο έρχεται να τονίσει την ανάγκη να υπάρχει επιτυχής μεταρρύθμιση, πρώτα μέσα σε αυτόν, ώστε να μπορέσει να γίνει αποτελεσματικός και αποδοτικός ενισχύοντας έτσι την ανταγωνιστικότητα. Μέσω της άρσης των επικαλύψεων στις αρμοδιότητες, την απλοποίηση των διαδικασιών, την προώθηση της κινητικότητας στο εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης, αλλά κυρίως με την αλλαγή νοοτροπίας. Η σπουδαιότητα των μεταρρυθμίσεων σηματοδοτείται

20 OECD (2012), Economic Policy Reforms 2012 – Going for growth, Greece-country note, February 2012.

21 Παναγιώτης Καρκατσούλης, «Το Κράτος σε Μετάβαση. Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μανάτζμεντ στη διακυβέρνηση», Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα 2004.

22 Έκθεση ΟΟΣΑ, 2012

και από τη σύσταση Γενικής Γραμματείας Συντονισμού, υπαγόμενη απευθείας στον Πρωθυπουργό, η οποία καταρτίζει, παρακολουθεί και συντονίζει το πρόγραμμα εφαρμογής του κυβερνητικού έργου και εποπτεύει την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων.

Για το λόγο του ότι η δημόσια διοίκηση είναι όργανο σχεδιασμού και εφαρμογής δημόσιων πολιτικών έχει την υποχρέωση να προβεί σε σειρά μέτρων προς την «αποκομματικοποίηση» της. Η ελληνικές αρχές έχουν δεσμευτεί, προς σε αυτήν την κατεύθυνση, προκειμένου να υπάρξει αξιοκρατική και κατάλληλη στελέχωση των θέσεων ευθύνης αλλά και μια διοικητική συνέχεια, η οποία δεν θα διαταράσσεται από τις όποιες πολιτικές αλλαγές.²³

Η διαφθορά και η κακοδιαχείριση στην δημόσια διοίκηση, είναι ένα φαινόμενο το οποίο έχει σοβαρές συνέπειες για την χώρα. Το φαινόμενο αυτό είναι τόσο διαχρονικό όσο και παγκόσμιο, και οι διαστάσεις του αλλά και οι πτυχές του είναι πολυσύνθετες. Η αντιμετώπιση του φαινομένου αυτού έγινε μέσω της προσπάθειας εφαρμογής και επιβολής νόμων και διατάξεων, οι οποίες είχαν ως στόχο τους τον εντοπισμό, την πρόληψη και την τιμωρία.²⁴ Γεγονός παραμένει ότι παρά τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες τα φαινόμενα διαφθοράς στη δημόσια διοίκηση συνεχίζουν να υπάρχουν.

Ψάχνοντας τα βαθύτερα αίτια της κακοδιοίκησης του ελληνικού δημόσιου τομέα καταλήγουμε στην διαφθορά, που κάνει έναν δημόσιο λειτουργό να παραλείπει να ενεργήσει σύμφωνα με τον κανόνα ή την αρχή που τον δεσμεύει.²⁵ Το αποτέλεσμα της διαφθοράς και της κακοδιοίκησης είναι ο κλονισμός των κρατικών θεσμών αλλά και η έλλειψη εμπιστοσύνης των πολιτών στην κρατική λειτουργία. Ως αποτέλεσμα έχουμε την ενίσχυση της απόψεως των πολιτών αναφορικά με τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να ξεπεραστεί ο σκόπελος της γραφειοκρατίας, θέτοντας σε εφαρμογή πλάγιους μεθόδους ώστε το πρόβλημα τους να βρει λύση.

Ως αίτια κακοδιοίκησης θεωρούνται:

- Η πάγια τακτική των ελληνικών κυβερνήσεων να στελεχώνουν την δημόσια διοίκηση με πελατειακή προσέγγιση και εν προκειμένω με άτομα χωρίς τα απαραίτητα εφόδια που

²³Μαΐστρος Π.,ο.π.,σ.σ 37-42.

²⁴Κ. Κουτσούκης - Π. Σκλιάς «Διαφθορά και σκάνδαλα στη δημόσια Διοίκηση και Πολιτική», Αθήνα 2005, Εκδόσεις Σιδέρη σ.117.

²⁵Ευρωπαϊός Διαμεσολαβητής, Ετήσια Έκθεση 2002,σ.13.

θα ανταποκρίνονται σε ένα σύγχρονο κράτος και στις απαιτήσεις του διεθνούς περιβάλλοντος και της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης στο οποίο είναι ενταγμένη πλέον η χώρα²⁶.

- Η τάση για δικαιολόγηση και αδράνεια κατά την διαπίστωση φαινομένων μη τήρησης των κείμενων διατάξεων ή παραβατικών συμπεριφορών , με αποτέλεσμα την καταστρατήγηση του κράτους δικαίου προς χάρη μιας ιδιότυπης επιείκειας που επιδεικνύει .
- Ο συνδυασμός πολυνομίας, νομοτεχνικής ατέλειας και του δυσνόητου περιεχομένου πολλών διατάξεων νόμων αλλά και την πρακτική να περιλαμβάνονται σε νόμους άσχετους με το περιεχόμενό τους, συνθέτουν ένα εχθρικό περιβάλλον για τους πολίτες αλλά και για τους ίδιους τους δημοσίους υπαλλήλους που καλούνται να εφαρμόσουν τέτοιας μορφής νόμους, ρυθμίσεις. Η Έκθεση ΟΟΣΑ επισήμανε την ανάγκη καταπολέμησης του νομικού πληθωρισμού και την ανάγκη αξιολόγησης και κωδικοποίησης νόμων και άλλων κανονιστικών ρυθμίσεων.
- Τέλος οι μεγάλες καθυστερήσεις στην διεκπεραίωση υποθέσεων των πολιτών και η Έκθεση ΟΟΣΑ ανέδειξε ότι προκύπτει υψηλό κόστος λόγω των γραφειοκρατικών διαδικασιών²⁷.

2.2 ΛΥΣΕΙΣ ΣΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Τα φαινόμενα της διαφθοράς και κακοδιοίκησης μπορούν να καταπολεμηθούν μόνο στο πλαίσιο ενός στρατηγικού προγράμματος δράσης, όπως έχει συνειδητοποιήσει η διεθνής κοινότητα, τα οποία προγράμματα θα σχεδιαστούν, υλοποιηθούν και θα παρακολουθούνται αποκλειστικά από το κράτος, το οποίο θα έχει και την ευθύνη. Στην προσπάθεια για την πάταξη της διαφθοράς η

²⁶ Κ. Κουτσούκης - Π. Σκλιάς «Διαφθορά και σκάνδαλα στη δημόσια Διοίκηση και Πολιτική», Αθήνα 2005, Εκδόσεις Σιδέρη, σ.684-685

²⁷ Κ. Κουτσούκης - Π. Σκλιάς «Διαφθορά και σκάνδαλα στη δημόσια Διοίκηση και Πολιτική», Αθήνα 2005, Εκδόσεις Σιδέρη, σ..686.

Ελλάδα, καθώς και άλλα κράτη, έχουν συνάψει διάφορες διεθνείς συμβάσεις. Έτσι, για τον εσωτερικό έλεγχο της Δημόσιας Διοίκησης η αρμοδιότητα βρίσκεται στο Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης (ΣΕΕΔΔ), που έχουν κύρια αρμοδιότητα τους τη διεξαγωγή ελέγχων, επανελέγχων, επιθεωρήσεων και ερευνών στον δημόσιο τομέα.

Ο νέος τρόπος με τον οποίο θα πρέπει η δημόσια διοίκηση να βλέπει τα προβλήματα είναι εφαρμόζοντας μετρήσιμους στόχους, οι οποίοι δεν θα έχουν αοριστίες, να αντιμετωπιστεί το ζήτημα ως συστημικό και όχι μόνο ως εσωτερικό ζήτημα της δημόσιας διοίκησης και τέλος, να μην υπάρξει μια απλή αλλαγή κανονιστικού πλαισίου αλλά εφαρμογή Επιχειρησιακού Σχεδίου Εφαρμογής που να στηρίζεται στην αλλαγή του αξιακού πλαισίου.²⁸

Όσον αφορά τις δημόσιες πολιτικές αυτές θα πρέπει να βασίζονται στον κύκλο της πολιτικής που προϋποθέτει στόχευση, ανεύρεση κατάλληλων μεθόδων υλοποίησης, αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας²⁹ καθώς και επανασχεδιασμό, όταν τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα. Μια αλλαγή για να στεφθεί με επιτυχία προϋποθέτει σχεδιασμό, βάση του οποίου γίνεται παρακολούθηση και αξιολόγηση των βημάτων τα οποία γίνονται ώστε τα όποια προβλήματα ανακύψουν να αντιμετωπίζονται άμεσα. Κατανοώντας ότι οι μεταρρυθμίσεις είναι και αυτές αλλαγές, είναι φανερό ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο προγραμματισμός, η υλοποίηση, η παρακολούθηση των αλλαγών, και η αξιολόγηση θα δράση ευεργετικά ως προς την επιτυχία τους.

Μια δημόσια πολιτική μπορεί να είναι επιτυχής όταν η υλοποίηση της δεν είναι αποσπασματική αλλά υπάρχει δομή και οργάνωση τόσο στην σύλληψη της όσο και στην εφαρμογή της όπως εμφανίζεται στο σχήμα 4. Η κυβερνητική ατζέντα και ο τρόπος με τον οποίο συγκροτείται, ορίζει το θέμα υπό ένταξη και τους όρους ένταξης αυτού. Ακολουθεί η διαμόρφωση πολιτικής μέσω της οποίας γίνεται η επιλογή λύσης για το θέμα το οποίο έχει προκύψει, η λήψη αποφάσεων μέσω των οποίων χαράζεται και οριοθετείται η πορεία δράσης, η εφαρμογή της συγκεκριμένης πολιτικής όπου γίνεται εφαρμογή των αποφάσεων και τέλος η αξιολόγηση, η οποία είναι ζωτικής σημασίας, ώστε να μπορεί να γίνει επαναπροσδιορισμός του αρχικού προβλήματος, αλλά και της λύσης του διότι τα αποτελέσματα της πολιτικής καθίστανται

28Μαίστρος Π.,ο.π ,σ. 142.

29 Παναγιώτης Καρκατσούλης, «Το Κράτος σε Μετάβαση. Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μνάτζμεντ στη διακυβέρνηση», Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα 2004.

ορατά.³⁰ Για να επιτύχουν όλες οι μεταρρυθμίσεις πρέπει να εντάσσονται σε ολοκληρωμένο σχέδιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης προκειμένου να έχουν συνοχή, πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα και χρονική διάρκεια ³¹

ΣΧΗΜΑ 1 Ο Κύκλος της Δημόσιας Πολιτικής.



Πηγή: Πλυμάκης, Σ., 2017

Μείζονος σημασίας είναι ο μηχανισμός ο οποίος θα δημιουργηθεί με σκοπό όχι μόνο την παρακολούθηση αλλά και των συντονισμό όλων των διαθρωτικών μεταρρυθμίσεων. Η συνοχή, στην πορεία υλοποίησης των μεταρρυθμίσεων είναι καθοριστικής σημασίας, βάζοντας έτσι ως δεδομένο την συγκρότηση επιτροπής που σκοπό της θα έχει την αξιολόγησή τους με σημείο αναφοράς τον Πρωθυπουργό.³² Η παρακολούθηση καθιστά αναγκαία την εφαρμογή ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών, μέσω των οποίων θα μπορεί να αξιολογείται η μεταρρύθμιση αλλά και η ενδυνάμωση των διοικητικών μηχανισμών ελέγχου.³³ Αυτό θα διευκολύνει στην υλοποίηση ενός επιτελικού κράτους, το οποίο θα αναβαθμίσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες και θα λειτουργήσει θετικά ως προς την έξοδο από την παρούσα κρίση. Κατά την εξειδίκευση των έργων και δράσεων διοικητικής μεταρρύθμισης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης του δημοσίου τομέα

30 Λαδή, Σ., Νταλάκου, Β. 2010. Ανάλυση Δημόσιας Πολιτικής Εκδ.Παπαζήση

31 Μαιστρος ,ο.π.,σ.110.

32 OECD, Greece: Review of the Central Administration

33 OECD, Greece: Review of the Central Administration

είναι αναγκαίο να υπάρχει συνέργεια και συντονισμός της εφαρμογής τους και ταυτόχρονη κατάρτιση των εργαζομένων του φορέα που αφορά.³⁴

Η σπουδαιότητα των μεταρρυθμίσεων σηματοδοτείται και από τη σύσταση Γενικής Γραμματείας Συντονισμού, υπαγόμενη απευθείας στον Πρωθυπουργό, η οποία καταρτίζει, παρακολουθεί και συντονίζει το πρόγραμμα εφαρμογής του κυβερνητικού έργου και εποπτεύει την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων.

Οι διαφοροποιήσεις που έχουν επέλθει από τα μνημόνια τα οποία περιλαμβάνουν τα ζητούμενα και τις τροποποιήσεις που πρέπει να γίνουν με σκοπό την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία του Δημόσιου τομέα βρίσκονται στο Παράρτημα 2.

2.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών, που πρέπει να γίνουν με σκοπό ώστε η επιχείρηση όχι μόνο να αποκτήσει ικανούς εργαζόμενους αλλά να τους διατηρήσει και να τους αξιοποιήσει. Πράγμα το οποίο θα συντελέσει στην επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων τους αλλά και στον παραγωγικό τρόπο με τον οποίο επιτελούν το έργο τους.

Οι στόχοι μιας επιτυχημένης επιχείρησης είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και η αποδοτικότητα. Το μέσο με το οποίο αυτοί οι στόχοι θα επιτευχθούν είναι οι εργαζόμενοι, με την πλήρη αξιοποίηση των προσωπικοτήτων τους, των αξιών τους, των ικανοτήτων τους, των δεξιοτήτων τους, των γνώσεων τους αλλά και των συμπεριφορών τους. Αυτοί αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει κι αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής, ώστε η κάθε επιχείρηση να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους

³⁴Μαίστρος Π.,ο.π .,σ. 112.

της.³⁵ Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, με το ρόλο της, επιδιώκει να συνδυάσει με τον καλύτερο τρόπο τους διαθέσιμους συντελεστές, αλλά και να παρακινεί τους εργαζόμενους.³⁶

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μια από τις σημαντικές επιχειρησιακές λειτουργίες, λόγω του ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός ο οποίος έχει τον πιο κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία. Για το λόγο αυτό η λειτουργία αυτή ανατίθεται σε εξειδικευμένα και έμπειρα στελέχη.³⁷ Απώτερος σκοπός είναι η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό να υλοποιηθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης/οργανισμού έτσι ώστε να δημιουργηθεί το συγκριτικό πλεονέκτημα που επιθυμεί η επιχείρηση/οργανισμός.

Τα θετικά αποτελέσματα είναι αυτά τα οποία επιζητά η κάθε διοίκηση και αυτό μπορεί να γίνει μόνο μέσω του ανθρώπινου δυναμικού. Χαρακτηριστικά παραδείγματα έχουν δείξει ότι η ύπαρξη εμπνευσμένων ιδεών και επαρκών πόρων για την υλοποίησή τους, δεν φέρνει τα αποτελέσματα τα οποία αποζητά η διοίκηση, εάν δεν υπάρχουν αποτελεσματικοί και ενθουσιώδεις εργαζόμενοι.

Οι πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, τις οποίες εφαρμόζει εμπεριέχουν και την παροχή κινήτρων³⁸ Μέσα από αυτές εξασφαλίζει τους κατάλληλους ανθρώπους που έχει ανάγκη η επιχείρηση ή ο οργανισμός, τόσο σε ποιότητα όσο και σε ποσότητα, αλλά και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση τους.

Χαρακτηριστικό είναι ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους ως συγκριτικό πλεονέκτημα της στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να επενδύει και όχι ως κόστος. Πιστεύει ότι πρέπει:

³⁵ Χυτήρης Λ. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδ. Interbooks.

³⁶ Μουζα-Λαζαρίδη, Α «Διοίκηση ανθρώπινων πόρων» Αθήνα, 2006, Εκδόσεις Κριτική, σ.52

³⁷ Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα : Μεταίχμιο, σ. 58
& Α. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Α. ΒΑΘΗΣ Χ. Π ΑΠ ΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ - Π. ΡΕΚΛΕΙΤΗΣ «ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ», Αθήνα, 1999, Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, σ.80

³⁸ G.Dessler «Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις» Αθήνα, 2012, Εκδόσεις Κριτική, σ.24-5

- να υπάρχει αμοιβαιότητα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, δηλαδή να γίνονται σεβαστά τα συμφέροντα και οι ανησυχίες των δύο πλευρών.
- Να επικρατούν τέτοιες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται δέσμευση απέναντι στις αρχές και τους στόχους της επιχείρησης.
- Η πολιτική σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού να είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους, δηλαδή με τους στόχους που θέτει η επιχείρηση για την πορεία και τις παραγωγικές της δραστηριότητες.
- Να υπάρχει ισχυρή οργανωτική παιδεία, δηλ. τα μέλη της επιχείρησης να μοιράζονται κάποιες κοινές αρχές και αντιλήψεις. Ακόμη, να υπάρχουν κάποιιοι άγραφοι κανόνες που ωθούν τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που να ευνοεί την επιχείρηση.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει τραβήξει το ενδιαφέρον και του δημόσιου τομέα τα τελευταία χρόνια. Δυστυχώς όμως ο τρόπος οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης, που είναι κατά βάση συγκεντρωτικός, δεν αφήνει πολλά περιθώρια σε όποια υιοθέτηση της. Το θετικό είναι ότι υπάρχει ανοιχτή συζήτηση αναφορικά με την συμβολή της Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην δημόσια διοίκηση υπό από το γεγονός ότι υπάρχει μια θεμελιώδης υποχρέωση την οποία έχει προς τους πολίτες και την κοινωνία γενικότερα, και λόγω αυτού, βλέπουμε προσπάθειες προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της λειτουργίας του κράτους³⁹

2.4 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Βλέποντας τα προβλήματα που αφορούν την δημόσια διοίκηση, είναι κατανοητό ότι η κομματικοκρατία καθώς και η γραφειοκρατία, αποτελούν προβλήματα τα οποία ταλανίζουν την χώρα για πολλά χρόνια. Ταυτόχρονα οι ανισότητες αλλά και οι αναφορές από τον ΟΟΣΑ για την μη ικανότητα των κυβερνήσεων να κάνουν τις αλλαγές που επιβάλλονται δημιουργούν μια σειρά μεταρρυθμίσεων οι οποίες στέφονται με αποτυχία. Οι λύσεις τις οποίες προσφέρει η διεθνής κοινότητα, αναφορικά με την διαφθορά και την κακοδιοίκηση στηρίζονται πάνω σε πλαίσια τα οποία σχεδιάζονται, υλοποιούνται και παρακολουθούνται από το ίδιο το κράτος. Πράγμα το

³⁹ Βουτσινάς Γ. «Πολιτική Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα, 1994

οποίο ενέχει την πολιτική βούληση για την εφαρμογή τους, πράγμα το οποίο δεν υφίσταται. Τέλος, βλέποντας την σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και πόσο σημαντικό είναι η επένδυση σε αυτό μέσω κινήτρων, με σκοπό την καλύτερη απόδοση αλλά και την κατανόηση της αναγκαιότητας των μεταρρυθμίσεων κατανοούμε την σημαντικότητα των κινήτρων ως μέσο επιτυχίας αλλαγών.

ΚΕΦ.3

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθούν τα κίνητρα και η ηγεσία, παρουσιάζοντας μελέτες και έρευνες που έχουν γίνει τόσο στο εξωτερικό όσο και στον Ελλαδικό χώρο και ταυτόχρονα θα γίνει μια ανάλυση και παρουσίαση των θεωριών που τα διέπουν.

3.1 ΚΙΝΗΤΡΑ

Στην διαδικασία της παρακίνησης, τα κίνητρα αποτελούν ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες. Μέσω των κινήτρων το άτομο ωθείτε στην επίτευξη του στόχου του μιας και του παρέχουν την κατεύθυνση την οποία χρειάζεται. Σαφώς και τα κίνητρα διαφέρουν αναλόγως με τον στόχο και η συμπεριφορά του ατόμου που θα έρθει να προσδιοριστεί μέσω αυτών. Λαμβάνοντας αυτά υπόψη, είναι λογικό να υπάρχουν κίνητρα τα οποία έχουν μεγαλύτερη ισχύ, σε σχέση με την προσπάθεια που θα καταβάλει ένας εργαζόμενος ώστε να τα επιτύχει.

Μελέτες και έρευνες, έχουν αναδείξει την διαφορετικότητα των κινήτρων⁴⁰. Πιο συγκεκριμένα τέσσερα (4) είδη κινήτρων είναι αυτά τα οποία οι εταιρείες θα πρέπει να δώσουν έμφαση ώστε να βελτιωθεί η παρακίνηση των εργαζομένων τους. Αυτά είναι το κίνητρο της απόκτησης, του δεσμού, της κατανόησης και της υπεράσπισης. Κάθε ένα από αυτά εμπεριέχει διαφορετικές ανάγκες τις οποίες πρέπει το άτομο να υλοποιήσει. Όσον αφορά το κίνητρο της απόκτησης, εδώ βλέπουμε την ανάγκη του ατόμου να αποκτήσει υλικά αγαθά, αλλά και εμπειρίες, με σκοπό την βελτίωση της κοινωνικής θέσης την οποία κατέχει. Αυτό μπορεί να επιτευχτεί με τις ανταμοιβές τις οποίες παρέχει ο οργανισμός, με την προϋπόθεση ότι θα υπάρχει ένα σύστημα το οποίο η ανταμοιβή θα συνδέεται με την απόδοση ώστε να υπάρχει τρόπος μέτρησης αλλά και δυνατότητα ανάπτυξης σε όσους από τους εργαζόμενους είναι αποδοτικοί. Το κίνητρο που αφορά τον δεσμό, έρχεται να ικανοποιήσει την έμφυτη ανάγκη του ατόμου για την δημιουργία δεσμών ώστε να υπάρχει η αίσθηση ότι ανήκει σε μια ομάδα. Σε αυτήν την περίπτωση, ο οργανισμός μέσω της κουλτούρας που ενισχύει την ομαδική εργασία αλλά και την συνεργασία, μπορεί να βάλει σε εφαρμογή το συγκεκριμένο κίνητρο. Όσον αφορά το κίνητρο της κατανόησης, εδώ έχουμε την περίπτωση την οποία ένα άτομο έχει την ανάγκη να κατανοήσει το περιβάλλον του, άρα η ύπαρξη κατανοητής και ενδιαφέρουσας εργασίας δίνει ώθηση στον

⁴⁰ Nirtin Nohria, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee, 2008, Employee Motivation: A Powerful New model, Harvard Business Review, July/August 2008

εργαζόμενο. Τέλος, το κίνητρο της υπεράσπισης αφορά την ανάγκη ενός ατόμου να είναι δίκαιο αλλά και να προστατεύεται από εξωτερικούς κινδύνους. Βάζοντας το συγκεκριμένο κίνητρο μέσα σε εργασιακά πλαίσια, μεταφράζεται στην ανάγκη που έχει ο εργαζόμενος, να εκφράζει τις απόψεις αλλά και τις ιδέες του ελεύθερα. Μια σοβαρή παράμετρος στο συγκεκριμένο κίνητρο είναι η διαφάνεια αλλά και η κατανόηση των διαδικασιών ώστε να υπάρχει δίκαιη κατανομή πόρων οι οποίοι θα λειτουργήσει θετικά στο να ικανοποιήσει το κίνητρο της υπεράσπισης. Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι στην μελέτη την οποία έγινε, η μη ικανοποίηση του κινήτρου της υπεράσπισης βρέθηκε να είναι ο λόγος για τον οποίο κάθε αλλαγή που πραγματοποιούταν, έβρισκε αντίσταση από τους εργαζόμενους.

Γίνεται κατανοητό ότι για να μπορέσει ο οργανισμός να πείσει τον εργαζόμενο στο να προσφέρει όλες τις ικανότητες τις οποίες διαθέτει, θα πρέπει να υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα. Ο παρακάτω πίνακας παραθέτει παραδείγματα κινήτρων, τόσο θετικών όσο και αρνητικών⁴¹.

ΣΧΗΜΑ 2 Παραδείγματα θετικών και αρνητικών κινήτρων

Ανθρώπινες ανάγκες	Παραδείγματα θετικών κινήτρων	Παραδείγματα αρνητικών κινήτρων
Φυσικές ανάγκες και ανάγκες ασφάλειας	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Επαρκής αμοιβή και παροχές ➤ Προαγωγή ➤ Σταθερή εργασιακή όροι ➤ Εμπρακτική εκτίμηση της εργασίας ➤ Συνθήκες εργασίας οι οποίες είναι ασφαλείς ➤ Εξοπλισμός ο οποίος είναι σύγχρονος και καλύπτει τις ανάγκες ➤ Θέρμανση και εξαερισμός σε επάρκεια ➤ Διαλείμματα εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Φόβος απώλειας εργασίας ➤ Μη επαρκής χρηματική αμοιβή και ανυπαρξία παροχών ➤ Μη συνεπής συμπεριφορά και υποβιβασμός ➤ Μη αναγνώριση της προσφερόμενης εργασίας ➤ Συνθήκες εργασίας οι οποίες είναι επικίνδυνες ➤ Εξοπλισμός ο οποίος δεν καλύπτει τις ανάγκες ➤ Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας
Κοινωνικές Ανάγκες	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Καλές σχέσεις με τους συναδέλφους ➤ Σχέσεις συνεργασίας με ομάδες εργασίας σε αρμονία ➤ Αναγνώριση και ανταμοιβές για την επίδοση 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Μη ύπαρξη αρμονίας με ομάδες και συναδέλφους ➤ Μη αναγνώριση της προσφοράς
Ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοεκπλήρωση	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Συμμετογή στην λήψη αποφάσεων ➤ Ευκαιρίες σε σχέση με την ανάληψη πρωτοβουλιών και δημιουργικότητας ➤ Εμπιστοσύνη στον εργαζόμενο 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ανάθεση μονότονης αλλά και τυποποιημένης εργασίας ➤ Καμία εξουσιοδότηση για αποφάσεις ➤ Δυσπιστία στον εργαζόμενο

⁴¹ Κουφίδου Σ., 2001, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό χώρο, εκδόσεις Ανικούλα

Πηγή: Προσαρμογή από το έργο F. Carvell, Human Relations in Business, McMillan Co. 1970

3.2 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Μιλώντας για παρακίνηση θα πρέπει να κατανοήσουμε ότι είναι μια ψυχολογική διαδικασία η οποία είναι συνυφασμένη με την εργασιακή ικανοποίηση. Είναι κατανοητό ότι πρόκειται για μια πολύπλοκη διαδικασία και αυτό διαφαίνεται από τις 15 θεωρίες οι οποίες υπάρχουν στην βιβλιογραφία⁴². Οι θεωρίες και οι ορισμοί είναι πολύ αλλά όπως παραθέτει η Κουφίδου, (2001), παρακίνηση είναι η *"συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο"*⁴³. Βλέποντας τους ορισμούς τους οποίους έχουμε δοθεί μπορούμε να συμπεράνουμε ότι έχουν ένα κοινό στοιχείο το οποίο είναι η συσχέτιση της παρακίνησης με παράγοντες που ενεργοποιούν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Στον εργασιακό χώρο ο Χυτήρης, (2001), όρισε την παρακίνηση ως *"το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της διοίκησης, να προκαλέσει και διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο"*⁴⁴. Στην έννοια της παρακίνησης ο κεντρικό σημείο είναι το κίνητρο το οποίο πηγάζει από μια ανάγκη η οποία πρέπει να ικανοποιηθεί⁴⁵.

3.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Ένα πλήθος επιστημόνων αφιερώθηκε στην διερεύνηση των κινήτρων, μέσω της κατανόησης των ανθρωπίνων αναγκών, καθώς και την ιεράρχηση αυτών. Μελετητές όπως ο Maslow, Alderfer, Hertzberg και McClelland, θεωρούνται από την επιστημονική κοινότητα ως οι κυριότεροι.

3.3.1 Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΟΥ MASLOW

Η θεωρία του Maslow^{46,47}, (1954), βασίζεται πάνω στο δεδομένο ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά απορρέει μέσα από τις ανάγκες που το άτομο θέλει να ικανοποιήσει. Οι ανάγκες αυτές

⁴² E.Camilleri,2007, Antecedents affecting public service motivation, Personnel Review, Vol.36, No 3 σελ.356-377

⁴³ Κουφίδου Σ., 2001, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό χώρο, εκδόσεις Ανικούλα

⁴⁴ Χυτήρης Λ. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδ. Interbooks.

⁴⁵ Μπουραντάς Δ. (2002), Μάνατζμεντ, Αθήνα: Εκδ. Μπένου

⁴⁶ Maslow, A., & Lewis, K. J. (1987). Maslow's hierarchy of needs. *Salenger Incorporated*, 14, 987.

⁴⁷ McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply Psychology*, 1.

διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες και κατατάσσονται βάση της προτεραιότητας και σπουδαιότητας που αποδίδουν τα άτομα σε αυτές⁴⁸

ΣΧΗΜΑ 3 Πυραμίδα του Maslow



Πηγή: Γεώργιος Καμπουρίδης, 2017

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα, οι βασικές ανάγκες βρίσκονται στην βάση της πυραμίδας και είναι οι βιολογικές ανάγκες τις οποίες έχει ένας άνθρωπος, όπως τροφή, νερό, καταφύγιο και ζεστασιά. Χωρίς την ικανοποίηση αυτών των αναγκών, ο άνθρωπος δεν μπορεί να επιβιώσει.

Στο αμέσως επόμενο σκαλοπάτι βρίσκονται οι ανάγκες που σχετίζονται με την ασφάλεια. Αυτές οι ανάγκες προέρχονται από την ανάγκη για αίσθημα σιγουριάς το οποίο είναι έντονο στον άνθρωπο και σχετίζεται με το αίσθημα αυτοσυντήρησης το οποίο έχει. Στην περίπτωση αυτή, η σιγουριά έχει να κάνει με το σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον το οποίο δεν ενέχει φόβο και απειλές. Μέσα σε αυτήν την κατηγορία υπάρχουν οι ανάγκες που αφορούν την εργασία, κατοικία και περίθαλψη καθώς και όλα τα στοιχεία τα οποία η ύπαρξη τους θα δώσει στο άτομο την αίσθηση της αξιοπρεπείας διαβίωσης.

⁴⁸ Μπουραντάς Δ. (2002), Μάνατζμεντ, Αθήνα: Εκδ. Μπένου

Οι κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες είναι το τρίτο σκαλοπάτι, είναι η ανάγκη του ατόμου για κοινωνική επαφή, φιλία, αποδοχή και κοινωνικές σχέσεις. Δηλαδή, η ανάγκη του ατόμου να ανήκει σε ένα κοινωνικό περιβάλλον και να είναι μέλος μιας ομάδας.

Στο τέταρτο σκαλοπάτι, έχουμε τις ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με την εκτίμηση και την αναγνώριση. Πλέον το άτομο δεν ικανοποιείται μόνο με το γεγονός ότι είναι μέλος μιας ομάδας αλλά θέλει και την αναγνώριση από αυτήν, έτσι ώστε να χαίρει της εκτίμησης της. Μέσα σε αυτήν την κατηγορία έχουμε την φήμη, την αυτοπεποίθηση, αλλά και την δύναμη και την αυτοεκτίμηση.

Στο τελευταίο σκαλοπάτι της πυραμίδας, βρίσκεται οι ανάγκες που σχετίζονται με την αυτοπραγμάτωση. Εδώ έχουμε τις ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με την πνευματική και ψυχολογική υπόσταση του ατόμου και συνήθως πραγματεύονται την εκπλήρωση στόχων και ιδανικών. Οι συγκεκριμένες ανάγκες διαφέρουν ανάλογα με το άτομο, μιας και είναι συνδεδεμένες με τις αξίες του κάθε ατόμου.

Η συγκεκριμένη θεωρία επιστά την προσοχή στο γεγονός ότι μόνο όταν υπάρχει πλήρη ικανοποίηση μιας ανάγκης που βρίσκεται σε κατώτερο σκαλοπάτι, το άτομο θα επιδιώξει την κάλυψη των αναγκών που βρίσκεται στο αμέσως επόμενο. Η θεωρία του Maslow, χρησιμοποιήθηκε ως βάση για συστήματα τα οποία είχαν ως στόχο την παρακίνηση. Το σημαντικό είναι ότι έρευνες οι οποίες έγιναν, έδειξαν ότι σε μερικές περιπτώσεις το άτομο, αν και έχει ικανοποιήσει την ανάγκη του, δεν προχωρά στο επόμενο σκαλοπάτι⁴⁹. Οι διάφοροι παράμετροι οι οποίοι έχουν βασικό ρόλο στην ιεράρχηση και ικανοποίηση των αναγκών δεν είχε ληφθεί υπόψη από τον Maslow, και είναι αυτοί οι οποίοι μπορούν να διαφοροποιήσουν την ανάγκη του ατόμου να μεταβεί στο επόμενο σκαλοπάτι, μετά την ικανοποίηση των αναγκών του.

⁴⁹ Χυτήρης Λ. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδ. Interbooks.

3.3.2 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΥΠΑΡΞΗΣ-ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ. E.R.G - ALDERFER.

Ο Alderfer⁵⁰, (1969), λαμβάνοντας υπόψη του την θεωρία του Maslow, ανέπτυξε την θεωρία των αναγκών ύπαρξης-κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης η οποία παραθέτει τρία επίπεδα αναγκών τα οποία περιλαμβάνουν τις ανάγκες ύπαρξης, κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης. Το επίπεδο της ύπαρξης περιλαμβάνει τις βιολογικές ανάγκες αλλά και αυτές της ασφάλειας. Στο επίπεδο των κοινωνικών σχέσεων έχουμε την ανάγκη του ατόμου να είναι μέλος μιας ομάδας και τέλος, το επίπεδο της ανάπτυξης αφορά την αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση. Η συγκεκριμένη θεωρία δεν εστιάζει στην ιεραρχία των επιπέδων μιας και η ολοκλήρωση ενός από αυτά δεν είναι προϋπόθεση για την επιδίωξη του επόμενου.⁵¹Σημαντικό στοιχείο είναι η αναγνώριση των διαφορετικών αναγκών οι οποίες μπορεί να υπάρξουν ταυτόχρονα ανεξάρτητα από το επίπεδο στο οποίο είναι βάση της θεωρίας του Alderfer.

3.3.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ HERZBERG

Ο Herzberg, (1968), με την σειρά του ανέπτυξε την θεωρία του βασιζόμενος στον Maslow. Σε έρευνα την οποία διεξήγαγε σε 200 υπαλλήλους ανέλυσε τους παράγοντες τους οποίους οδηγούν σε υψηλό ηθικό το οποίο με την σειρά του οδηγεί σε βελτίωση της απόδοσης. Σύμφωνα με τον Herzberg υπάρχουν 2 κατηγορίες παραγόντων εργασίας που σχετίζονται με την παρακίνηση. Η πρώτη κατηγορία είναι οι παράγοντες παρακίνησης και η δεύτερη οι παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας. Στην πρώτη κατηγορία έχουμε τους παράγοντες αυτούς που προσφέρουν ικανοποίηση και δρουν ως παρακίνηση για βελτίωση απόδοσης. Ενώ στην δεύτερη κατηγορία έχουμε παράγοντες οι οποίοι δρουν αρνητικά και δημιουργούν δυσαρέσκεια, ενώ ταυτόχρονα η ικανοποίηση τους δεν αποτελεί παράγοντα για βελτίωση απόδοσης. Ο Herzberg επέδρασε θετικά στην ανάπτυξη του εμπλουτισμού της εργασίας με το να δώσει έμφαση στην ανάγκη μιας εργασίας να είναι ενδιαφέρουσα, να προσφέρει αναγνώριση και να δίνει ευκαιρίες για ανάπτυξη

⁵⁰ Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.

⁵¹ Χυτήρης Λ. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδ. Interbooks.

στο άτομο⁵². Ταυτόχρονα οι συνθήκες εργασίας, η διοίκηση αλλά και ο μισθός θα πρέπει να συμβάλουν στην μείωση της μη ικανοποίησης της εργασίας⁵³.

ΣΧΗΜΑ 4 Κίνητρα και Αντικίνητρα

ΚΙΝΗΤΡΑ	ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ
Επίτευξη κάποιου στόχου	Η διοίκηση και η πολιτική του οργανισμού
Αναγνώριση της προσπάθειας	Η επίβλεψη
Εξέλιξη στην εργασία	Οι συνθήκες εργασίας
Το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας	Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό
Υπευθυνότητα	Ο μισθός- Η αμοιβή
Δυνατότητα (προσωπικής ανάπτυξης)	Το κύρος
	Η προσωπική ζωή
	Η ασφάλεια εργασίας

Πηγή: Montana and Charnov, 2002)

3.3.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΚΤΗΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ MCCLELLAND

Ο McClelland⁵⁴, μελετώντας την συμπεριφορά των εργαζομένων σε επιχειρήσεις διαφορετικού τύπου, διαμόρφωσε την θεωρία των επίκτητων αναγκών. Η θεωρία αυτή εξηγεί ότι τα άτομα έχουν συγκεκριμένες ανάγκες που έρχονται να υποκινήσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων οι οποίες έχουν διαμορφωθεί κατά την διάρκεια της ζωής τους. Αυτές οι ανάγκες είναι η ανάγκη για επίτευξη, για σχέσεις και για εξουσία⁵⁵. Η επίκτητη ανάγκη για επίτευξη αφορά την επιθυμία την οποία έχει ένα άτομο ώστε να φτάσει σε υψηλά επίπεδα επιτυχίας, μέσω της διαχείρισης πολύπλοκων έργων. Αυτά τα άτομα είναι ανταγωνιστικά και επιδίωξη τους είναι το να πετύχουν τους στόχους τους. Η ανάγκη για σχέσεις συνδέεται με την ανάγκη του ατόμου να αναπτύσσει

⁵² Herzberg (1966), *Work and the Nature of Man*, Cleveland: World Publishing

⁵³ Latham G. P. (2007), *Work motivation: history, theory, research and practice*, London: Sage Publications.

⁵⁴ Pardee, R. L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.*

⁵⁵ Daft R.L. (2009), *Management*, 9η edition, U.S.A: Thomson South-Western.

αλλά και να συντηρεί κοινωνικές σχέσεις, αποφεύγοντας τις συγκρούσεις και διατηρώντας φιλικούς δεσμούς οι οποίοι είναι ισχυροί. Τέλος η ανάγκη για εξουσία συνδέεται με την επιθυμία για έλεγχο, το να είναι κάποιος υπεύθυνος για τους άλλους και να τους εξουσιάζει.

3.4 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Οι Perry και Wise, (1990), έδωσαν τον πιο αποδεκτό ορισμό για την παρακίνηση στον δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με αυτούς οι παρακίνηση ορίζεται ως " η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς."⁵⁶ Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό τα κίνητρα τα οποία συνδέονται με μια δημόσια υπηρεσία είναι συγκεκριμένα και διακρίνονται σε 3 κατηγορίες. Τα ορθολογικά κίνητρα, τα οποία συνδέονται με το προσωπικό όφελος και την τάση του εργαζομένου να το αυξήσει. Αυτά που βασίζονται σε πρότυπα, και τα οποία περιγράφουν την επιθυμία που έχει ο εργαζόμενος να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. Τέλος τα συναισθηματικά κίνητρα, τα οποία είναι συνδεδεμένα με την επιθυμία την οποία έχει ο εργαζόμενος να βοηθήσει άλλα άτομα. Σειρά ερευνών που έχουν γίνει έρχονται να αποδείξουν ότι ο δημόσιος τομέας συνήθως απασχολεί άτομα τα οποία οι ανάγκες τους και οι αξίες τους είναι συμβατές με την αποστολή του δημοσίου οργανισμού^{57,58,59}. Ο Wright, (2003), έρχεται να υποστηρίξει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν ως μοχλό παρακίνησης την επιθυμία τους για ικανοποίηση αναγκών που εντάσσονται σε ανάγκες ανωτέρου ιεραρχικά επιπέδου και ως εκ τούτου τα κίνητρα τους είναι αλτρουιστικά⁶⁰.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Έρευνες από πηγές Διεθνούς και Ελλαδικού χώρου

Διεθνείς έρευνες		
Naff και Crum (1999) ⁶¹	10.000 δημοσίους υπαλλήλους αμερικάνικων δημόσιων οργανισμών	<ul style="list-style-type: none"> ➤ οι γυναίκες παρακινούνται λίγο περισσότερο σε σχέση με τους άντρες ➤ οι γυναίκες εργαζόμενες στον δημόσιο τομέα έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για

⁵⁶ Perry J.L, Wise L.R. (1990), "The Motivational Bases of Public Service" Public Administration Review, Vol.50, No.3, 367-373.

⁵⁷ Baldwin, J. N. (1984). Are we really lazy. *Review of Public Personnel Administration*, 4(2), 80-89.

⁵⁸ Perry J.L, Wise L.R. (1990), "The Motivational Bases of Public Service" Public Administration Review, Vol.50, No.3, 367-373.

⁵⁹ Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research and theory*, 7(4), 499-518.

⁶⁰ Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.

⁶¹ Naff, K.C. and Crum, J. (1999), «Working for America: does public service motivation make a difference?», *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 19 No. 4, 5-16

		<p>ευγενική συμπεριφορά και κατανόηση.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ δημόσιοι υπάλληλοι με ανώτερη εκπαίδευση φαίνεται να έχουν υψηλότερο βαθμό παρακίνησης σε σχέση με τους απόφοιτους λυκείου.
Camilleri (2004) ⁶²	3.400 δημοσίους υπαλλήλους στην Μάλτα	<ul style="list-style-type: none"> ➤ η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό τους, οι σχέσεις που έχουν με τον προϊστάμενο τους και τα χαρακτηριστικά της εργασίας του βρίσκονται σε θετική συσχέτιση με την παρακίνηση τους ➤ οι συγκρούσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον και η ασάφεια των στόχων που θέτονται λειτουργούν αρνητικά στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων.
Έρευνες στον ελληνικό δημόσιο τομέα		
Κοσκινά (2008) ⁶³		<ul style="list-style-type: none"> ➤ το υπάρχον σύστημα προαγωγών στο Δημόσιο επιτρέπει λίγες ευκαιρίες για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας ➤ οι αποφάσεις ανέλκυσης στην ιεραρχία βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις πολιτικές πεποιθήσεις του κάθε υπαλλήλου
Μανολόπουλος (2008) ⁶⁴	454 εργαζόμενους τριών μεγάλων ελληνικών κρατικών εταιρειών: τη Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ), την Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πρωτεύουσας (ΕΥΔΑΠ) και την Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία (ΕΑΒ).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ κυριαρχία των εξωτερικών ανταμοιβών όπως η δίκαιη αμοιβή και η εργασιακή ασφάλεια, στην ενδυνάμωση και παρότρυνση των υπαλλήλων για αύξηση της απόδοσής τους
Μανολόπουλος (2008β) ⁶⁵	1079 εργαζόμενοι από τις επτά μεγαλύτερες ελληνικές δημόσιες επιχειρήσεις	<ul style="list-style-type: none"> ➤ η απόδοση των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα μπορεί να ενισχυθεί με την παροχή μείγματος εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων ➤ εξωτερικά κίνητρα όπως η εργασιακή ασφάλεια, η παροχή οικονομικών κινήτρων και η διαφάνεια στο σύστημα προαγωγών φαίνεται να είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες αύξησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων ➤ εσωτερικά κίνητρα όπως οι ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών και η ανάγκη για δημιουργική εργασία αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στην εργασιακή παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων
Ζαμπετάκης και Μουστάκης	37 υπαλλήλους 15 Νομαρχιών της Ελλάδας	<ul style="list-style-type: none"> ➤ η επιχειρηματική συμπεριφορά των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα,

⁶² Camilleri E. (2007), «Antecedents affecting public service motivation», *Personnel Review*, Vol.36, No 3, 356-377

⁶³ Koskina, 2008, «The "pros" and "cons" of career development in the Greek public sector», *Personnel Review*, Vol.37 No.3, pp.264-279

⁶⁴ Manolopoulos, 2008a, «An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece», *Employee Relations*, Vol.30 No.1, pp.63-85

⁶⁵ Manolopoulos, 2008b, «Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation», *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.19 No.9, pp.1738-1762

2007 ⁶⁶		<p>συσχετίζεται θετικά με τη δυνατότητα των εργαζομένων να διαχειρίζονται σημαντικές πληροφορίες και να λαμβάνουν πρωτοβουλίες κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ εκείνοι που είναι υψηλότερα στην ιεραρχία είναι δυνατόν να εμφανίσουν και υψηλότερη επιχειρηματική συμπεριφορά ➤ μεταξύ των νεότερων και παλαιότερων υπαλλήλων δεν υπάρχει καμία διαφορά ως προς την εμφάνιση επιχειρηματικής συμπεριφοράς
Ζαμπετάκης και Μουστάκης (2010) ⁶⁷	247 ερωτώμενοι επεξεργάστηκαν μερίδα του δείγματος (77 ερωτώμενοι) της έρευνας με βάση το μέσο όρο της επιχειρηματικής τους συμπεριφοράς	<ul style="list-style-type: none"> ➤ τα «επιχειρηματικά στελέχη» θεωρούσαν σημαντικότερη μεταβλητή την «εκπαίδευση» από τη μεταβλητή «σύστημα ανταμοιβών» σε σχέση με τα γραφειοκρατικά στελέχη στα οποία ίσχυε το αντίθετο ➤ η μεταβλητή «εναλλαγή των θέσεων εργασίας» (job rotation) θεωρούνταν σχεδόν ίσης αξίας με την μεταβλητή «εκπαίδευση» για τα επιχειρηματικά στελέχη ενώ για τα γραφειοκρατικά στελέχη ήταν η μεταβλητή με τη χαμηλότερη τιμή
Μπέλλου (2009) ⁶⁸	125 εργαζόμενους σε δημόσια νοσοκομεία	<ul style="list-style-type: none"> ➤ η «ταύτιση» του εργαζόμενου με τον Οργανισμό στον οποίο εργάζεται, συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή του ικανοποίηση

3.5 ΗΓΕΣΙΑ

Η σημασία της ηγεσίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις έχει αποδειχτεί ότι είναι ζωτικής σημασίας μιας και είναι σημαντικό θεμέλιο στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων αλλά και στην θετική πορεία μιας επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις έχουμε αποτυχίες που συναντώνται σε επιτυχημένες επιχειρήσεις και οργανισμούς, λόγω του εφησυχασμού και αλαζονείας που αναδεικνύουν τα ανώτερα στελέχη και έχουν ως αποτέλεσμα την μη ικανότητα τους να δουν την πραγματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται η εταιρεία ή/και ο οργανισμός αλλά και την άρνηση τους να λάβουν υπόψη τους την κριτική η οποία προέρχεται από εργαζόμενους προερχόμενους από χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα. Αυτή η συμπεριφορά τους καθιστά

⁶⁶ Zampetakis, Moustakis, 2007, "Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol.13 No.1, pp.19-38

⁶⁷ Zampetakis, Moustakis, 2010, "An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector", International Journal of Manpower, Vol.31 No.8, pp.871-887

⁶⁸ Bellou, 2009, "Matching individuals and organizations: evidence from the Greek public sector", Employee Relations, Vol.31 No.5, pp. 455-470

ευάλωτους στο να μην μπορούν να αντιληφθούν τις όποιες αλλαγές και έτσι το χρονικό περιθώριο αντίδρασης είναι τέτοιο που δεν μπορούν πλέον να αντισταθμίσουν τις απώλειες⁶⁹

Σε πολλές περιπτώσεις γίνεται σύγχυση μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη. Αυτοί οι δύο ρόλοι είναι εντελώς διαφορετικοί μιας και ο 2^{ος} εμπνέει και κάνει τους ανθρώπους να δίνουν τον καλύτερο εαυτό, καθώς και την επιθυμία τους να συμβάλλουν όσο το δυνατόν περισσότερο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Ενώ σε αντίθεση το μάνατζμεντ χρησιμοποιεί τις διαθέσιμες ανθρώπινες πηγές, όργανα και πηγές πληροφοριών, με σκοπό την εκπλήρωση του σκοπού του οργανισμού. Η ηγεσία, θα μπορούσε κάποιος να πει ότι, δεν είναι τρόπος διοίκησης αλλά μια διαδικασία μέσω της οποίας επηρεάζονται η συμπεριφορά και οι δραστηριότητες των άλλων με σκοπό την επίτευξη των στόχων της εταιρείας, χρησιμοποιώντας ως εργαλείο την σωστή επικοινωνία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 Ηγεσία

Ηγεσία: Μέσο βελτίωσης αποτελεσματικότητας
➤ αποτελεί τμήμα της διοίκησης
➤ διαπροσωπική πλευρά της διοικήσεως
➤ θέτει στόχους που ενθουσιάζουν ανθρώπους,
➤ ενθαρρύνει τους εργαζόμενους για επίτευξη στόχων
➤ δίνει το παράδειγμα και επικοινωνεί με τους εργαζομένους.
➤ είναι δίκαιη, αναγνωρίζει και ανταμείβει.
➤ πείθει, εμπνέει, προτείνει, κατευθύνει και προηγείται.
➤ συμβάλλει σε ποσοστό 40% στην χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των υφισταμένων.
➤ παράγουν έργο γιατί το θέλουν οι ίδιοι
➤ Εργάζονται με ζήλο
➤ Εμπιστοσύνη

Πηγή: Δημήτριος Καμσαρής 2015

⁶⁹ Μπουραντάς Δ, «Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας (2005) Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική, σσ.5-7

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 Διαφορές Μάνατζερ και Ηγέτη

Διαφορές Μάνατζερ και Ηγέτη	
Μάνατζερ	Ηγέτης
➤ Ο μάνατζερ διοικεί	➤ Ο ηγέτης καινοτομεί
➤ Ο μάνατζερ είναι ένα αντίγραφο προηγούμενου μάνατζερ	➤ Ο ηγέτης πρωτοτυπεί
➤ Ο μάνατζερ διατηρεί	➤ Ο ηγέτης αναπτύσσει
➤ Ο μάνατζερ επικεντρώνεται σε συστήματα και διαδικασίες	➤ Ο ηγέτης έχει μακροχρόνιες προοπτικές
➤ Ο μάνατζερ ελέγχει	➤ Ο ηγέτης ρωτάει το τι και γιατί
➤ Ο μάνατζερ έχει βραχυχρόνια προοπτική	➤ Ο ηγέτης βλέπει μακριά
➤ Ο μάνατζερ ρωτάει πως και πότε	➤ Ο ηγέτης προέρχεται
➤ Ο μάνατζερ κοιτάει το αποτέλεσμα	➤ Ο ηγέτης προκαλεί την αλλαγή
➤ Ο μάνατζερ μιμείται τους προηγούμενους	➤ Ο ηγέτης κάνει τα σωστά πράγματα
➤ Ο μάνατζερ αποδέχεται το ισχύον καθεστώς	
➤ Ο μάνατζερ κάνει τα πράγματα σωστά	

Πηγή: Δημήτριος Καμσαρής 2015

Η αποτελεσματική ηγεσία στην δημόσια διοίκηση αποτελεί μια πρόκληση. Η ηγετική συμπεριφορά περιέχει βασικά στοιχεία όπως η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοση του οράματος με τρόπο κατανοητό, η δημιουργία στόχων οι οποίοι είναι καινοτόμοι, η κινητοποίηση της ομάδας αλλά και η ικανότητα των ηγετών να τους ακολουθούν ηθελημένα. Είναι κατανοητό ότι ο ηγέτης καλείτε να συντονίσει έναν αριθμό ατόμων, οι οποίοι δεν είναι στατικοί αλλά έχουν μια δυναμική η οποία διαμορφώνεται μέσα από τις αλληλεπιδράσεις που υπάρχουν στην ομάδα αλλά και από την δυναμική που υπάρχει μέσα σε αυτή. Ο εργασιακός χώρος μέσα στον οποίο ο ηγέτης καλείται να λειτουργήσει, έχει ιδιομορφίες τις οποίες πρέπει να λάβει υπόψη του, με σκοπό να μπορέσει να αξιοποιήσει τις δυνατότητες των συνεργατών του. Για να γίνει αυτό ο ηγέτης πρέπει να κατανοεί τις ανάγκες τις ομάδας, καθώς και να ερμηνεύει τα χαρακτηριστικά της. Ταυτόχρονα, πρέπει να διαμορφώνει τους όρους εργασίας αλλά το πιο σημαντικό είναι η άσκηση διοίκησης μέσα σε ένα πλαίσιο αξιοκρατίας, αντικειμενικότητας και αίσθημα δικαίου.⁷⁰

Η ηγεσία για να είναι αποτελεσματική πρέπει να εμπεριέχει γνωρίσματα τα οποία έρχονται μέσα από την ανάπτυξη και την καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης, που σκοπό της έχει

⁷⁰ Κουτουζής, Μ. (1999). Ο αποτελεσματικός ηγέτης. Στο Δίκαιος, Κ., Κουτουζής, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., & Χλέτσος, Μ. (Επιμ), Βασικές αρχές Διοίκησης Διαχείρισης Υπηρεσιών. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

την ενσυναίσθηση, την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά και τομείς που αφορούν την διαχείριση συγκρούσεων και την λήψη αποφάσεων.⁷¹

Οι ρόλοι που πρέπει να έχει ένας ηγέτης προκειμένου να ασκήσει μια αποτελεσματική ηγεσία διακρίνονται στον οραματιστή, στρατηγικό, διευκολυντή και συνεισφέρων.⁷² Όλοι οι ρόλοι είναι αλληλοσυμπληρούμενοι και σαφώς το γεγονός ότι δεν βρίσκονται σε πλήρη ισορροπία στους ηγέτες, έρχεται να εξηγήσει την αναποτελεσματικότητα την οποία υπάρχει. Σαφώς και θα πρέπει να κατανοήσουμε ότι για κάθε κατάσταση μέσα στην οποία λειτουργεί ο ηγέτης χρειάζεται διαφορετικός τύπος ηγεσίας άρα και η σημαντικότητα των ρόλων αλλάζει. Παρόλα ταύτα το γεγονός ότι και οι τέσσερις είναι απαραίτητη διακρίνεται μέσα από τον ρόλο του ηγέτη στην εκάστοτε υπηρεσία.

Πιο αναλυτικά οι παραπάνω ρόλοι εμπεριέχουν τα εξής⁷³:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 Ηγετικοί ρόλοι

ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΗΣ

- Καθοδηγεί τις ενέργειες για εταιρική και ατομική ανάπτυξη μέσω της δημιουργίας και επικοινωνίας του οράματος και της μακροπρόθεσμης στρατηγικής

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ

- Διασφαλίζει ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι μέσα από τον σωστό προγραμματισμό, την αξιολόγηση της απόδοσης και των βελτιώσεων σε συστήματα και διαδικασίες

ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΗΣ

- Δημιουργεί ένα περιβάλλον συναντίληψης και συμμετοχής με στόχο να διασφαλίσει αποτελεσματικές σχέσεις συνεργασίας

ΣΥΝΕΙΣΦΕΡΩΝ

- Δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την επίτευξη των αποτελεσμάτων, συνεισφέροντας με τις δικές του εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες

Πηγή: Wilson Learning τμήμα ‘Team Management Consultants’

⁷¹ Coleman, D. (2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

⁷² Άρθρο από τη Wilson Learning τμήμα ‘Team Management Consultants’

⁷³ Άρθρο από τη Wilson Learning τμήμα ‘Team Management Consultants’

Και οι ικανότητες τις οποίες έχει είναι:⁷⁴

ΠΙΝΑΚΑΣ 5 Ηγέτης και Ικανότητες

ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΗΣ

- Δημιουργία στρατηγικής
- Κατανόηση της αγοράς: των πελατών και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος
- Ανάπτυξη των ανθρώπων
- Φορέας έμπνευσης για τους εργαζόμενους

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ

- Προσέλκυση και επιλογή ταλέντων
- Προβλέψεις και ιεράρχηση προτεραιοτήτων
- Βελτίωση της απόδοσης των ανθρώπων
- Βελτίωση συστημάτων και διαδικασιών
- Συντονισμός δραστηριοτήτων

ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΗΣ

- Ικανότητα δημιουργίας διαπροσωπικών σχέσεων
- Εσωτερική επιρροή για τη διαμόρφωση της στρατηγικής
- Χειρισμός αντιπαραθέσεων
- Αποτελεσματική επικοινωνία
- Διαπραγμάτευση και επηρεασμός

ΣΥΝΕΙΣΦΕΡΩΝ

- Δημιουργία κλίματος πρωτοβουλιών και επίλυσης προβλημάτων
- Οξύνεια σε θέματα εμπορικής και οικονομικής πολιτικής
- Δημιουργικότητα και νεωτερισμός

Πηγή: Wilson Learning τμήμα ‘Team Management Consultants’

Οι βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ είναι ο αυταρχικός, ο πειστικός, ο ανθρωπιστικός, ο αδιάφορος και ο δημοκρατικός. Κάθε στυλ έχει χαρακτηριστικά τα οποία διέπουν τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης χειρίζεται τον ρόλο του. Ο αυταρχικός ηγέτης έχει ως γνώρισμα του την διατήρηση της δύναμης και της λήψης αποφάσεων και μεταφέρει αυτές τις αποφάσεις στην ομάδα προς εκτέλεση. Ο πειστικός, αφήνει το περιθώριο της ελευθερίας στους εργαζόμενους με σκοπό να κάνουν αυτό που θέλουν αφού όμως υπάρχει μια εξήγηση η οποία θα μπορέσει να υποστηρίξει την πράξη τους και τον τρόπο που θέλουν να χειριστούν το θέμα. Ο ανθρωπιστικός είναι συμμετοχικός, ζητά την συμβολή των εργαζομένων σε θέματα που τους αφορούν αλλά και επιδιώκει την συμμετοχή τους στην λήψη αποφάσεων. Ο αδιάφορος, δεν εμπλέκεται αλλά δίνει οδηγίες, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπει την ελευθερία. Τέλος, ο δημοκρατικός, δημιουργεί συνθήκες

⁷⁴ Άρθρο από τη Wilson Learning τμήμα ‘Team Management Consultants’

μέσα στις οποίες αυξάνεται η δημιουργικότητα αλλά και η παραγωγικότητα, ενώ το ηθικό των υπαλλήλων βρίσκεται σε ψηλά επίπεδα.⁷⁵

3.6 Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η Ηγεσία στο δημόσιο τομέα χαρακτηρίζεται από τις αλληλεπιδράσεις των πολιτικών και διοικητικών ηγετών⁷⁶, όντας και οι δύο υπεύθυνοι για τη διοίκηση και την εποπτεία των ζητημάτων της κυβέρνησης, με συγκεκριμένες ικανότητες και καθήκοντα.

Οι πολιτικοί ηγέτες εκπροσωπούν μια πολιτική ατζέντα και είναι αυτοί που σχεδιάζουν την πολιτική και εστιάζουν στην εφαρμογή του κυβερνητικού προγράμματος, με θέσεις που δεν είναι μόνιμες αλλά διαρκούν όσο η θητεία της κυβέρνησης.

Οι διοικητικοί ηγέτες θεωρούνται επαγγελματίες μάνατζερ και ανήκουν στην κυβερνητική μηχανή που εφαρμόζει τις πολιτικές ως αρμόδιοι και αμερόληπτοι επαγγελματίες⁷⁷. Οι ηγετικές ικανότητες των πολιτικών και διοικητικών ηγετών και οι δράσεις τους, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην απόδοση του Οργανισμού, ώστε να επιτευχθεί μεγιστοποίηση της απόδοσης και της εργασιακής ικανοποίησης των υφισταμένων τους, με σκοπό να πετύχουν οργανωσιακούς στόχους⁷⁸.

Τα ανώτατα στελέχη του δημόσιου τομέα, σήμερα, δεν αρκεί να λειτουργούν μόνο ως managers, αλλά είναι απαραίτητο να λειτουργούν ως ηγέτες, διότι η καριέρα του στελέχους δεν εξαρτάται μόνο από τις επαγγελματικές και διαχειριστικές γνώσεις και ικανότητες αλλά κυρίως από την ικανότητά του να λειτουργεί ως ηγέτης.

Η αποτελεσματική ηγεσία προϋποθέτει συνεκτικότητα, υγιή περιβάλλον εντός του οποίου θα υπάρχει χώρος για καινοτομία και δημιουργικότητα, υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, έμπνευση-κινητοποίηση των μελών της ομάδας για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί

⁷⁵ Κονταράτου Α., Blanchard Κ., Το μυστικό της ηγεσίας και ο Dr. Blanchard, ΕΛΚΕΠΙΑ, Αθήνα 1994

⁷⁶ Ugaddan, G. R. and Park, S.M. (2017), "Quality of leadership and public service motivation – A social exchange perspective on employee engagement". International Journal of Public Sector Management, Vol. 30, No. 3, pp. 270-285

⁷⁷ Van Wart, M. (2003), "Public- sector leadership theory: an assessment", Public Administration Review, Vol. 63 No. 2, pp. 214-228

⁷⁸ Park, S.M. and Rainey, H.G. (2008), "Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies". International Public Management Journal, Vol. 11, No.1, pp. 109-142

και να δίνει την αίσθηση της κατεύθυνσης και του οράματος, κάτι που είναι σπουδαίο για τον Οργανισμό, ιδιαίτερα σε περιόδους που λαμβάνουν χώρα μεγάλες αλλαγές , όπως στην συγκεκριμένη χρονική περίοδο ⁷⁹.

3.7 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Βλέποντας τον αριθμό μελετών που έχουν γίνει αναφορικά με τα κίνητρα αλλά και τους ακαδημαϊκούς οι οποίοι έχουν προσπαθήσει να αναλύσουν την λειτουργία τους δίνοντας θεωρίες βάση των οποίων μπορούμε να κατανοήσουμε την δυναμική τους είναι προφανές ότι τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα τα κίνητρα αποτελούν πόλο έλξης για τους μάνατζερ οι οποίοι προσπαθούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού τους. Ταυτόχρονα τη κατανόηση της σημαντικότητας του ηγέτη, στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης και πως οι ενέργειες του μπορούν να έχουν άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγικότητα, αντιλαμβανόμαστε την αναγκαιότητα προσδιορισμού τόσο των κινήτρων όσο και του τύπου ηγέτη ο οποίος θα φέρει θετικά αποτελέσματα σε στόχους οι οποίοι έχουν τεθεί.

79 Van Wart, Μ.ο.π., (2003).

ΚΕΦ 4.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας θα αναλυθεί, παρουσιάζοντας όλα τα στάδια από τα οποία πέρασε καθώς και τα αποτελέσματα της έρευνας.

4.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Ο όρος μεθοδολογία της έρευνας αφορά τις διαδικασίες μέσα από τις οποίες πραγματοποιείτε μια ερευνητική διαδικασία με την εφαρμογή διαδικασιών και μεθόδων.⁸⁰ Στην συγκεκριμένη εργασία χρησιμοποιήθηκε ποσοτική πρωτογενής έρευνα, κάνοντας χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αυτό συντάχθηκε βάση των αναγκών της έρευνας με ερωτήσεις οι οποίες σκοπό είχαν την συλλογή πληροφοριών αναφορικά με τους στόχους που είχαν τεθεί στην αρχή της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο βρίσκεται στο Παράρτημα. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με την χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS. Επιπροσθέτως, έγινε βιβλιογραφική ανασκόπηση με σκοπό την καταγραφή και ανάλυση των θεωριών και ερευνών, οι οποίες αφορούσαν το θέμα υπό μελέτη.

Η παρούσα έρευνα ως στόχο είχε την αναζήτηση και καταγραφή των κινήτρων σε δημόσιους υπαλλήλους καθώς και ρόλο της ηγεσίας, τόσο ως κίνητρο αλλά και ως πρακτική. Για τον λόγο αυτό 2 δημόσιες υπηρεσίες με διαφορετική δομή και κουλτούρα, επιλέχθηκαν με σκοπό την καταγραφή των απαντήσεων των ερωτηθέντων σε μια σειρά ερωτήσεων που αφορούσαν τα κίνητρα παρακίνησης εργασιακών ιδιοτήτων (10 ερωτήσεις), τα κίνητρα παρακίνησης ανταμοιβή (8 ερωτήσεις), τα κίνητρα παρακίνησης συναδελφικότητα (7 ερωτήσεις), τα κίνητρα παρακίνησης επιτεύγματα (6 ερωτήσεις), τα κίνητρα παρακίνησης ηγεσία (7 ερωτήσεις) και την ηγεσία (7 ερωτήσεις).

Το δείγμα της έρευνας αποτελούταν από 49 άτομα τα οποία 25 ήταν από το ένα Υπουργείο και 24 από το δεύτερο. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στα άτομα τα οποία και μπορούσαν να κάνουν ερωτήσεις σε περίπτωση που υπήρχε οποιαδήποτε ερώτηση, ικανός χρόνος ώστε να τα απαντήσουν.

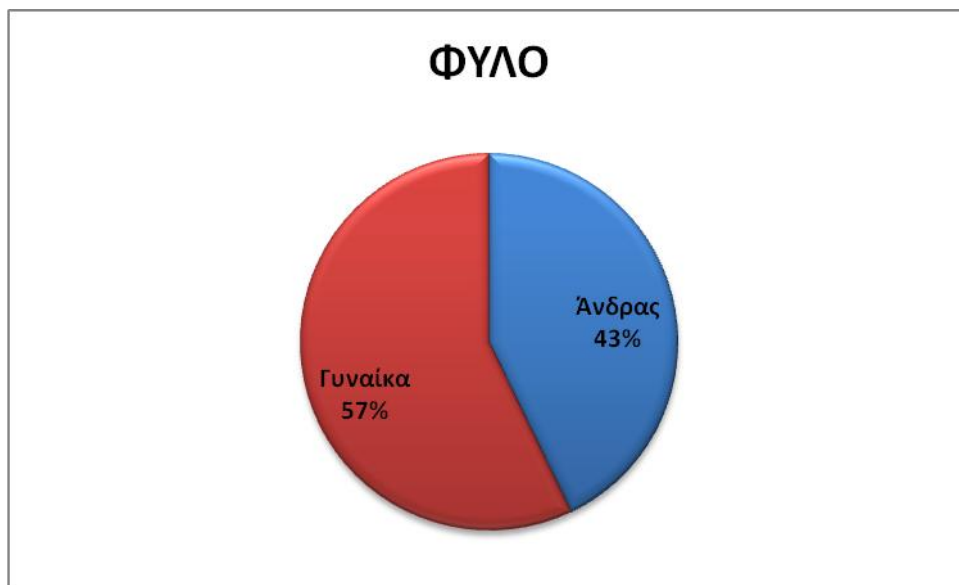
⁸⁰ Ζαφειρόπουλος Κ. 2005. Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

4.2 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

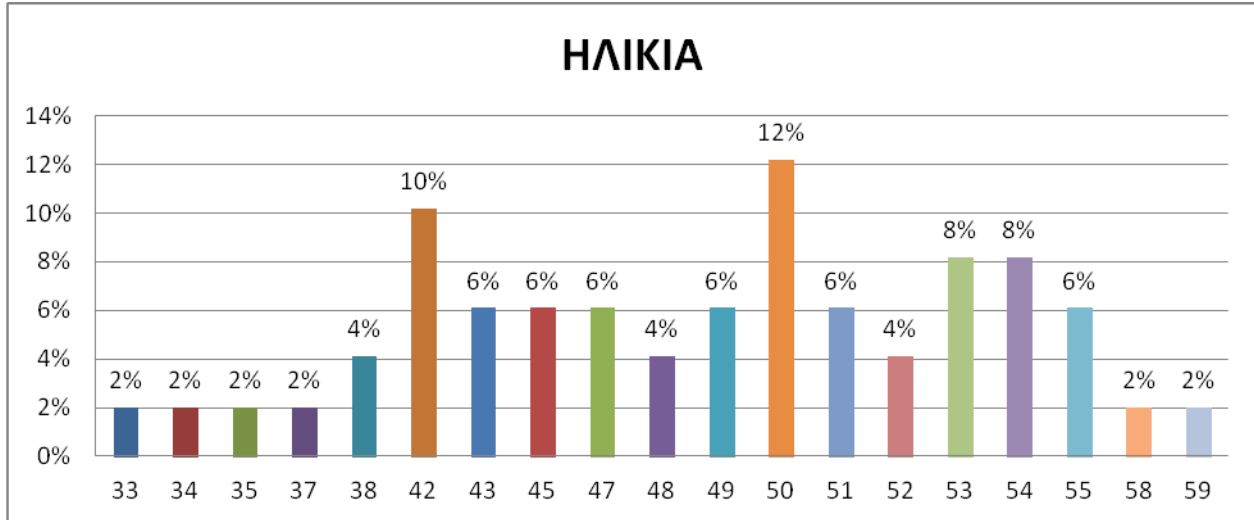
4.2.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

Στην παρούσα έρευνα τα άτομα που έλαβαν μέρος ήταν στο σύνολό τους 49. Από αυτά το 43% ήταν άντρες και το 57% γυναίκες. Οι ηλικίες των συμμετεχόντων ήταν μεταξύ 33 και 59 με μεγαλύτερο ποσοστό 12% στην ηλικία των 50, 10% στην ηλικία των 42 και 8% στις ηλικίες 53 και 54. Το 51% ήταν παντρεμένοι με παιδιά και 16.3% άγαμοι. Το 49% ήταν απόφοιτοι λυκείου, 16.3% απόφοιτοι ΤΕΙ και 12.2% είχαν μεταπτυχιακό. Το 80% ήταν μόνιμοι και το 20% είχε σχέση αορίστου χρόνου. Το 77% των ερωτηθέντων ήταν υπάλληλοι, 18.4% προϊστάμενοι και 4.1% διευθυντές. Το 65.3% ήταν διοικητικό προσωπικό, το 12.2% νοσηλευτικό προσωπικό, το 10.2% παραϊατρικό προσωπικό και το 4.1% ιατρικό προσωπικό. Αναφορικά με τα χρόνια εργασίας, το 5% είχε 32 χρόνια το 4% είχε 30 και 16 και το 3% είχε 14, 18 και 26.

ΣΧΗΜΑ 5 Φύλο



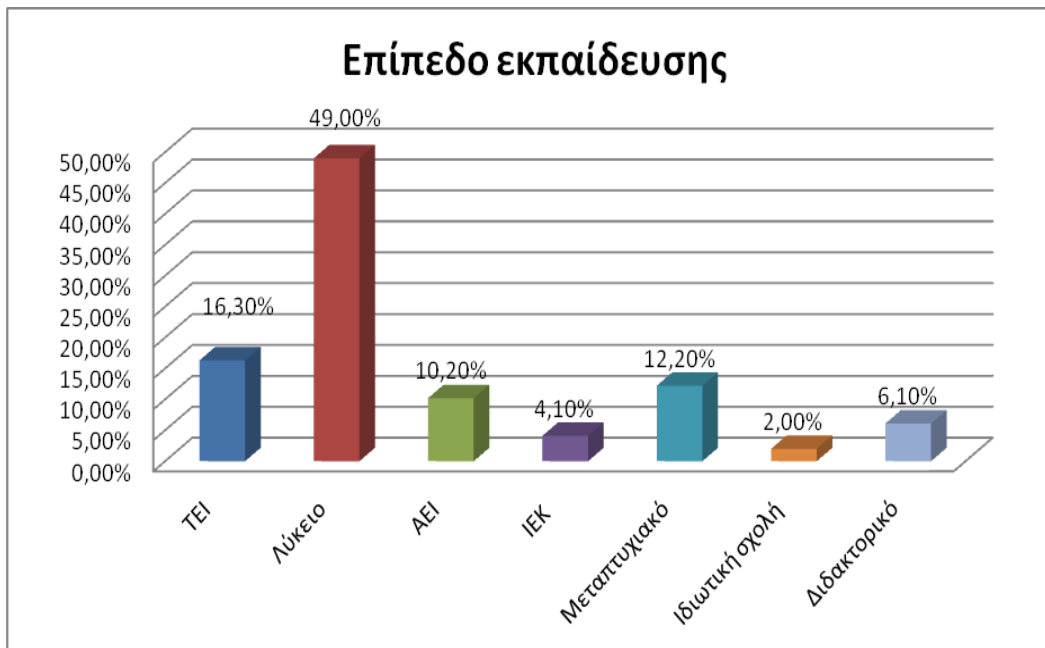
ΣΧΗΜΑ 6 Ηλικία



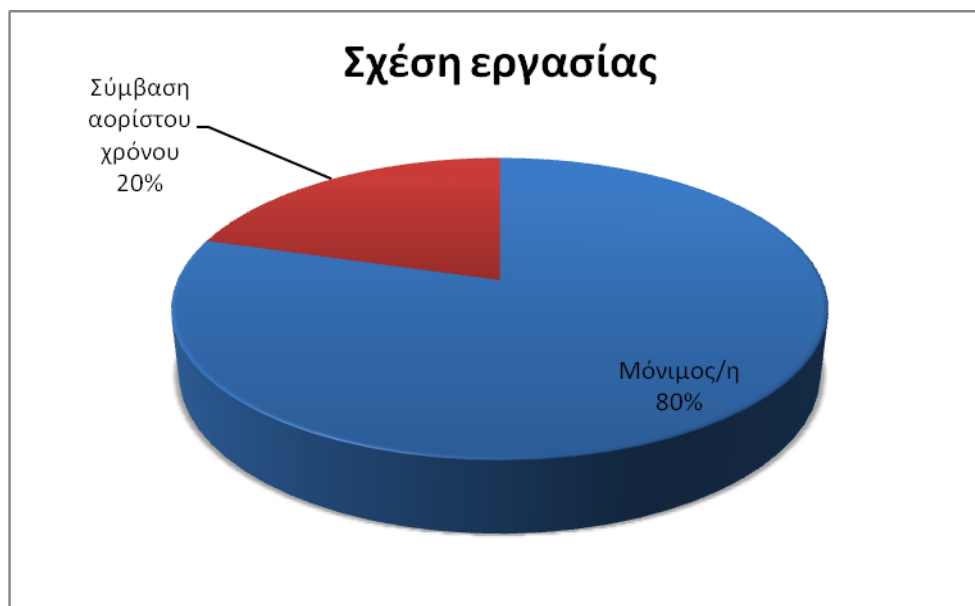
ΣΧΗΜΑ 7 Οικογενειακή κατάσταση



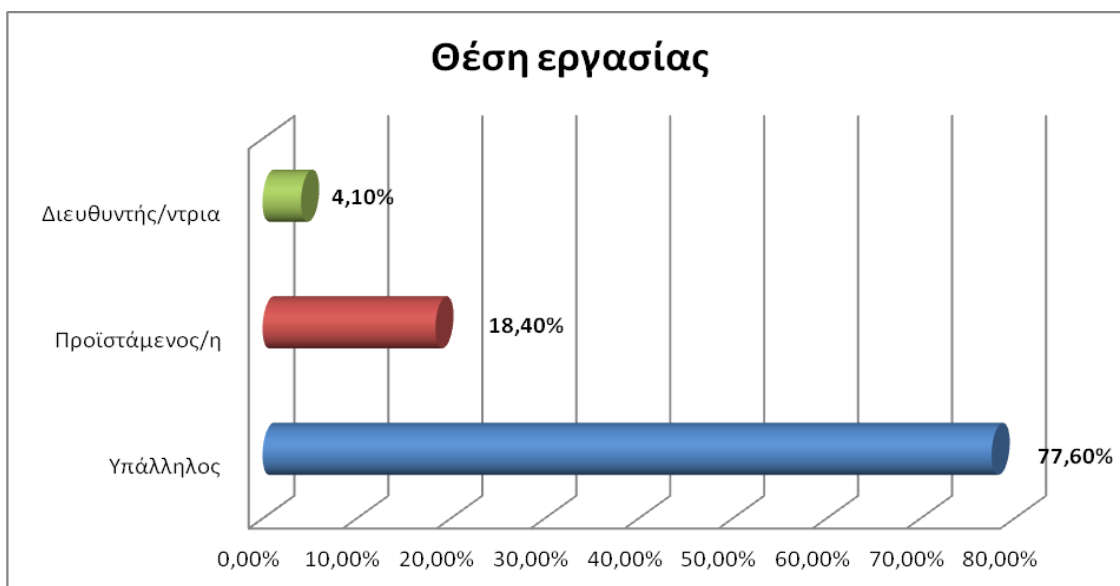
ΣΧΗΜΑ 8 Επίπεδο εκπαίδευσης



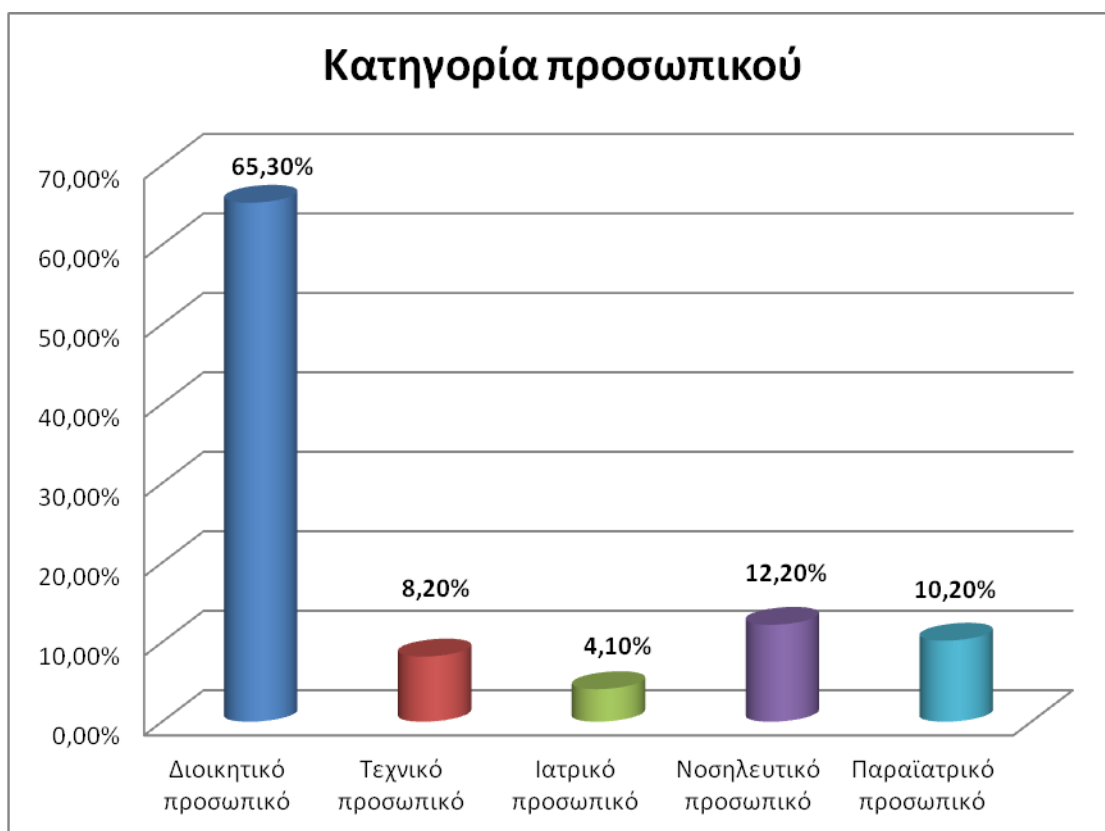
ΣΧΗΜΑ 9 Σχέση εργασίας



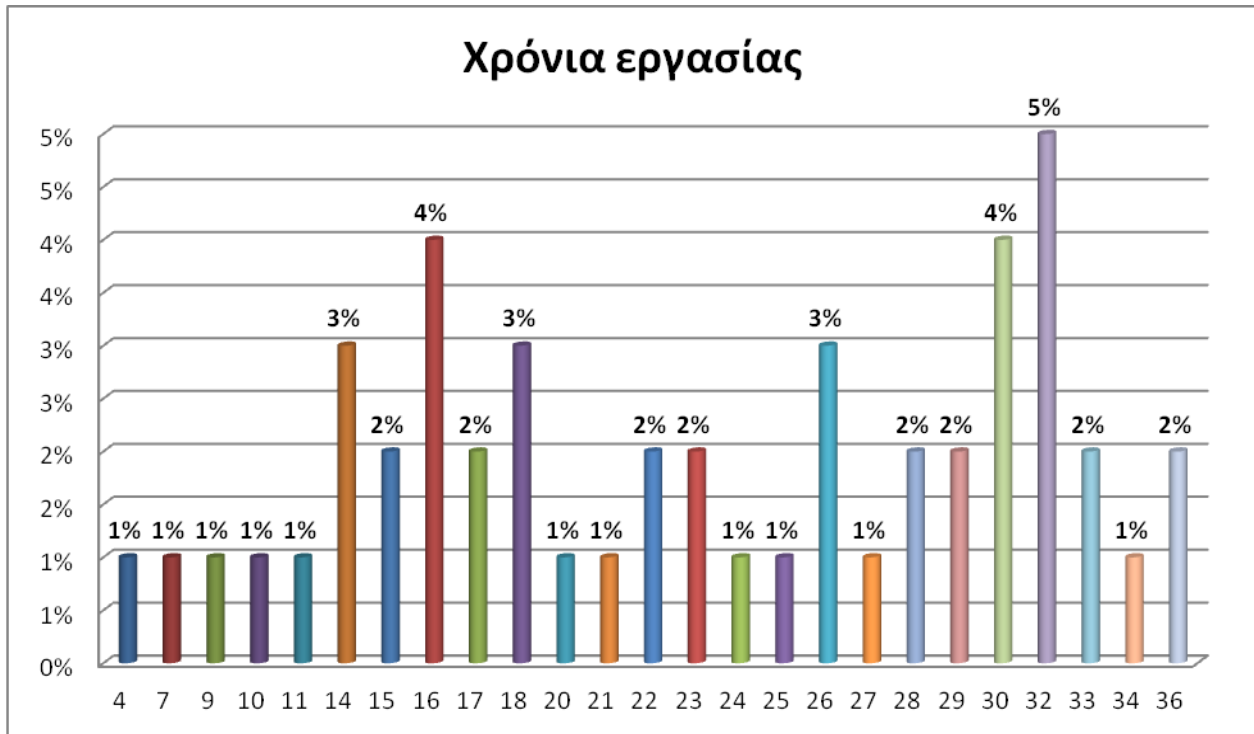
ΣΧΗΜΑ 10 Θέση εργασίας



ΣΧΗΜΑ 11 Κατηγορία προσωπικού



ΣΧΗΜΑ 12 Χρόνια εργασίας



4.2.2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ

Αναφορικά με τα κίνητρα παρακίνησης εργασιακών ιδιοτήτων. Οι εργαζόμενοι που ερωτήθηκαν απάντησαν στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να έχετε εξουσία έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;", καθόλου το 34,7% και μέτρια το 28,6%. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να επιτύχετε τους στόχους σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 61,2% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 28,6% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να έχετε δυνατότητες δημιουργικότητας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 55,1% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 34,7% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να έχετε τα σαφή καθήκοντα έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 61,2% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 24,5% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να έχετε τον έλεγχο των εργασιών που σας ανατίθενται έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 71,4%

απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 26,5% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να αξιοποιούνται οι δεξιότητες σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 57,1% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 42,9% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να συμβάλλεται στην λήψη αποφάσεων έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 36,7% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 40,8% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη σας από τους συναδέλφους σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 38,8% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 46,9% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να ενημερώνεστε άμεσα για αποφάσεις που λαμβάνονται και αφορούν στην εργασία σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 28,6% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 59,2% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντική είναι η αυτονομία στο να καθορίζετε τον τρόπο που θα κάνετε τη δουλειά σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 46,9% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 44,9% πολύ. Σημαντικό είναι να σημειωθεί, ότι με εξαίρεση την πρώτη ερώτηση, η οποία αφορούσε την κατοχή εξουσίας, οι υπόλοιπες ερωτήσεις κατέγραψαν μηδενικά ποσοστά στην κατηγορία καθόλου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6 Κίνητρα παρακίνησης εργασιακών ιδιοτήτων

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Εξαιρετικά πολύ
1	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να έχετε εξουσία έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	34.7%	10.2%	28.6%	14.3%	12.2%
2	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να επιτύχετε τους στόχους σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	2%	8.2%	28.6%	61.2%
3	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να έχετε δυνατότητες δημιουργικότητας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	10.2%	0	34.7%	55.1%
4	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να έχετε τα σαφή καθήκοντα έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	10.2%	4.1%	24.5%	61.2%
5	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να έχετε τον έλεγχο των εργασιών που σας ανατίθενται έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	0	2%	26.5%	71.4%
6	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να	0	0	0	42.9%	57.1%

	αξιοποιούνται οι δεξιότητές σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
7	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να συμβάλλεται στην λήψη αποφάσεων έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	0	22.4%	40.8%	36.7%
8	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη σας από τους συναδέλφους σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	0	14.3%	46.9%	38.8%
9	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να ενημερώνεστε άμεσα για αποφάσεις που λαμβάνονται και αφορούν στην εργασία σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	2%	2%	8.2%	59.2%	28.6%
10	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντική είναι η αυτονομία στο να καθορίζετε τον τρόπο που θα κάνετε τη δουλειά σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	2%	6.1%	44.9%	46.9%

Αναφορικά με τα κίνητρα παρακίνησης ανταμοιβής. Οι εργαζόμενοι που ερωτήθηκαν απάντησαν στην ερώτηση, " Στην ερώτηση, Στην περίπτωση σας πόσο σημαντική είναι ο μισθός έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 46,9% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 44,9% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι το περιβάλλον εργασίας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 67,3% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 32,7% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η συνταξιοδότηση/σύνταξη έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 34,7% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 24,5% μέτρια. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η μη συστηματική απουσία συναδέλφων έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 46,9% απάντησε πολύ και το 20,4% εξαιρετικά πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντική είναι η φήμη της υπηρεσίας που εργάζεσθε έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 36,7% απάντησε πολύ και το 28,6% εξαιρετικά πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η εξέλιξη σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 51% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 30,6% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η χορήγηση τιμητικής άδειας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 40,8% απάντησε πολύ και το 24,5% εξαιρετικά πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι ο έπαινος έτσι

ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 53,1% απάντησε πολύ και το 26,5% εξαιρετικά πολύ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7 Κίνητρα παρακίνησης ανταμοιβή

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Εξαιρετικά πολύ
1	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντική είναι ο μισθός έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	2%	6.1%	44.9%	46.9%
2	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι το περιβάλλον εργασίας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	0	0	32.7%	67.3%
3	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντική είναι η συνταξιοδότηση/σύνταξη έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	12.2%	12.2%	24.5%	16.3%	34.7%
4	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η μη συστηματική απουσία συναδέλφων έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	6.1%	14.3%	12.2%	46.9%	20.4%
5	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντική είναι η φήμη της υπηρεσίας που εργάζεσθε έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	2%	6.1%	26.5%	36.7%	28.6%
6	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η εξέλιξη σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	2%	0	16.3%	30.6%	51%
7	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η χορήγηση τιμητικής άδειας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	10.2%	8.2%	16.3%	40.8%	24.5%
8	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι ο έπαινος έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	6.1%	2%	12.2%	53.1%	26.5%

Αναφορικά με τα κίνητρα παρακίνησης που αφορούν την συναδελφικότητα. Οι εργαζόμενοι που ερωτήθηκαν απάντησαν στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντική είναι η ομαδική εργασία έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" ;" το 57,1% απάντησε πολύ και το 32,7% εξαιρετικά πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η υπερηφάνεια από την εργασία έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 46,9% απάντησε πολύ και το 40,8% εξαιρετικά πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η εκτίμηση έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 55,1% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 34,7% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η επίβλεψη έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 42,9% απάντησε μέτρια και το 18,4% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η αμεροληψία έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το

71,4% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 22,4% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 75,5% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 18,4% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι ο σεβασμός της αξιοπρέπειας σας ως ξεχωριστό άτομο έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 79,6% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 20,4% πολύ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8 Κίνητρα παρακίνησης συναδελφικότητα

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Εξαιρετικά πολύ
1	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντική είναι η ομαδική εργασία έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	2%	2%	6.1%	57.1%	32.7%
2	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η υπερηφάνεια από την εργασία έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	0	12.2%	46.9%	40.8%
3	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η εκτίμηση έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	2%	8.2%	34.7%	55.1%
4	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η επίβλεψη έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	8.2%	14.3%	42.9%	18.4%	16.3%
5	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η αμεροληψία έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	0	6.1%	22.4%	71.4%
6	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	0	6.1%	18.4%	75.5%
7	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι ο σεβασμός της αξιοπρέπειας σας ως ξεχωριστό άτομο έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	0	0	20.4%	79.6%

Αναφορικά με τα κίνητρα παρακίνησης που αφορούν τα επιτεύγματα. Οι εργαζόμενοι που ερωτήθηκαν απάντησαν στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντική είναι το να έχει νόημα η εργασία σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 53,1% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 40,8% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η απόκτηση του σεβασμού έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 55,1% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 40,8% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η εκτίμηση έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 65,3% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 32,7% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι

η αίσθηση ότι επιτελείτε κοινωνικό έργο έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 51% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 28,6% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 49% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 42,9% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η ευκαιρίες εκπαίδευσης έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 53,1% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 36,7% πολύ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9 Κίνητρα παρακίνησης επιτεύγματα

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Εξαιρετικά πολύ
1	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντική είναι το να έχει νόημα η εργασία σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	0	6.1%	40.8%	53.1%
2	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η απόκτηση του σεβασμού έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	0	4.1%	40.8%	55.1%
3	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η εκτίμηση έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	0	2%	32.7%	65.3%
4	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η αίσθηση ότι επιτελείτε κοινωνικό έργο έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	2%	18.4%	28.6%	51%
5	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	2%	6.1%	42.9%	49%
6	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η ευκαιρίες εκπαίδευσης έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	0	10.2%	36.7%	53.1%

Αναφορικά με τα κίνητρα παρακίνησης που αφορούν την ηγεσία. Οι εργαζόμενοι που ερωτήθηκαν απάντησαν στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η αναγνώριση της αξίας μου ως εργαζόμενος/η, έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 69,4% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 28,6% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η αναγνώριση των προσπαθειών σας από τους ανωτέρους σας, έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 57,1% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 34,7% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι οι δίκαιοι τρόποι αντιμετώπισης σας από την υπηρεσία και τους ανωτέρους σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 89,8% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 6,1% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην

περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η αίσθηση ότι επιτελείτε κοινωνικό έργο έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 44,9% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 44,9% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η εφαρμογή αξιοκρατικών κριτηρίων από την ηγεσία έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 53,1% απάντησε πολύ και το 40,8% εξαιρετικά πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η έμπνευση και η παρακίνηση από την ηγεσία έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 42,9% απάντησε εξαιρετικά πολύ και το 42,9% πολύ. Στην ερώτηση, "Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η στήριξη/κατανόηση στα προσωπικά προβλήματα σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;" το 38,8% απάντησε πολύ και το 32,7% εξαιρετικά πολύ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 10 Κίνητρα παρακίνησης ηγεσία

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Εξαιρετικά πολύ
1	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η αναγνώριση της αξίας μου ως εργαζόμενος/η, έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	2%	0	28.6%	69.4%
2	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η αναγνώριση των προσπαθειών σας από τους ανωτέρους σας, έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	4.1%	4.1%	34.7%	57.1%
3	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι οι δίκαιοι τρόποι αντιμετώπισης σας από την υπηρεσία και τους ανωτέρους σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	0	4.1%	6.1%	89.8%
4	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η αίσθηση ότι επιτελείτε κοινωνικό έργο έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	0	10.2%	44.9%	44.9%
5	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η εφαρμογή αξιοκρατικών κριτηρίων από την ηγεσία έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	0	0	6.1%	53.1%	40.8%
6	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η έμπνευση και η παρακίνηση από την ηγεσία έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	2%	4.1%	8.2%	42.9%	42.9%
7	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η στήριξη/κατανόηση στα προσωπικά προβλήματα σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;	2%	6.1%	20.4%	38.8%	32.7%

Αναφορικά με τις ερωτήσεις που αφορούν την ηγεσία. Οι εργαζόμενοι που ερωτήθηκαν απάντησαν στην ερώτηση, Στην ερώτηση, "Η επικοινωνία μεταξύ τμημάτων δεν χρειάζεται να

ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα" το 32,7% απάντησε μέτρια και το 26,5% λίγο. Στην ερώτηση, "Δεν μπορεί να γίνει κάτι μέχρι ο διευθυντής/προϊστάμενος να εγκρίνει μια απόφαση" το 34,7% απάντησε πολύ και το 26,5% εξαιρετικά πολύ. Στην ερώτηση, "Οι διευθυντές ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να συζητήσουν θέματα που σχετίζονται με την εργασία με εκείνους που δεν είναι ούτε άμεσα ανώτεροι ούτε υφιστάμενοι" το 46,9% απάντησε μέτρια και το 24,5% πολύ. Στην ερώτηση, "Θα πρέπει να ρωτάω τον διευθυντή/προϊστάμενο/ανώτερο πριν κάνω κάτι" το 38,8% απάντησε μέτρια και το 34,7% πολύ. Στην ερώτηση, "Οι διευθυντές αναμένουν από τους εργαζόμενους να βρίσκουν λύσεις στα προβλήματα" το 46,9% απάντησε πολύ και το 32,7% μέτρια. Στην ερώτηση, "Το περιβάλλον της εργασίας μου με εμπνέει πραγματικά να κάνω ότι καλύτερο στη δουλειά μου" το 46,9% απάντησε μέτρια και το 20,4% πολύ. Στην ερώτηση, "Η αίσθηση που υπάρχει είναι ότι η μάθηση των εργαζομένων είναι επένδυση και όχι απλά δαπάνη" το 46,9% απάντησε μέτρια και το 20,4% εξαιρετικά πολύ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 11 Ηγεσία

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Εξαιρετικά πολύ
1	Η επικοινωνία μεταξύ τμημάτων δεν χρειάζεται να ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα	8.2%	26.5%	32.7%	24.5%	8.2%
2	Δεν μπορεί να γίνει κάτι μέχρι ο διευθυντής/προϊστάμενος να εγκρίνει μια απόφαση	0	14.3%	24.5%	26.5%	34.7%
3	Οι διευθυντές ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να συζητήσουν θέματα που σχετίζονται με την εργασία με εκείνους που δεν είναι ούτε άμεσα ανώτεροι ούτε υφιστάμενοι	12.2%	10.2%	46.9%	24.5%	6.1%
4	Θα πρέπει να ρωτάω τον διευθυντή/προϊστάμενο/ανώτερο πριν κάνω κάτι	2%	10.2%	38.8%	34.7%	14.3%
5	Οι διευθυντές αναμένουν από τους εργαζόμενους να βρίσκουν λύσεις στα προβλήματα	6.1%	8.2%	32.7%	46.9%	6.1%
6	Το περιβάλλον της εργασίας μου με εμπνέει πραγματικά να κάνω ότι καλύτερο στη δουλειά μου	2%	24.5%	46.9%	20.4%	6.1%
7	Η αίσθηση που υπάρχει είναι ότι η μάθηση των εργαζομένων είναι επένδυση και όχι απλά δαπάνη	2%	16.3%	46.9%	14.3%	20.4%

4.2.3 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ

Οι κατηγορίες οι οποίες διαμορφώθηκαν ώστε να γίνουν οι συσχετίσεις και να παρουσιαστούν τα αποτελέσματα τα οποία έδωσαν ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών ήταν 5. Σε αυτές τις κατηγορίες εφαρμόστηκε το τεστ Cronbach's alpha, ώστε να διαπιστωθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των ομαδοποιημένων ερωτήσεων. Βάση της βιβλιογραφίας, για να είναι

αξιόπιστες οι ερωτήσεις των ομαδοποιημένων μεταβλητών θα πρέπει ο δείκτης να είναι μεγαλύτερος του .600.

ΠΙΝΑΚΑΣ 12 Cronbach's alpha

Μεταβλητές	Αρχικό σύνολο ερωτήσεων	Τελικό σύνολο ερωτήσεων	Cronbach's alpha
Κίνητρα παρακίνησης εργασιακών ιδιοτήτων	10	10	.710
Κίνητρα παρακίνησης ανταμοιβή	8	8	.700
Κίνητρα παρακίνησης συναδελφικότητα	7	3	.627
Κίνητρα παρακίνησης επιτεύγματα	6	6	.669
Κίνητρα παρακίνησης ηγεσία	7	6	.624

Από την συσχέτιση μεταξύ μεταβλητών βρέθηκε ότι τα κίνητρα παρακίνησης εργασιακών ιδιοτήτων είναι θετικά συσχετιζόμενα με τα κίνητρα παρακίνησης ανταμοιβής ($p=.446$) και τα κίνητρα παρακίνησης επιτευγμάτων ($p=.477$). Τα κίνητρα παρακίνησης συναδελφικότητας είναι θετικά συσχετιζόμενα με τα κίνητρα παρακίνησης επιτεύγματα ($p=.509$) και τα κίνητρα παρακίνησης ($p=.332$). Τα κίνητρα παρακίνησης επιτευγμάτων είναι θετικά σχετιζόμενα με τα κίνητρα παρακίνησης ηγεσίας ($p=.631$)

ΠΙΝΑΚΑΣ 13 Συσχέτιση μεταξύ μεταβλητών κινήτρων

Correlations		1	2	3	4	5
1. Κίνητρα παρακίνησης εργασιακών ιδιοτήτων	Pearson Correlation		.216	.446**	.477**	.280
	Sig. (2-tailed)		.136	.001	.001	.051
	N		49	49	49	49
2. Κίνητρα παρακίνησης ανταμοιβή	Pearson Correlation	.216		.161	.170	.245
	Sig. (2-tailed)	.136		.268	.244	.089
	N	49		49	49	49
3. Κίνητρα παρακίνησης συναδελφικότητα	Pearson Correlation	.446**	.161		.509**	.332*
	Sig. (2-tailed)	.001	.268		.000	.020
	N	49	49		49	49
4. Κίνητρα παρακίνησης επιτεύγματα	Pearson Correlation	.477**	.170	.509**		.631**
	Sig. (2-tailed)	.001	.244	.000		.000
	N	49	49	49		49

5. Κίνητρα παρακίνησης ηγεσία	Pearson Correlation	.280	.245	.332*	.631**
	Sig. (2-tailed)	.051	.089	.020	.000
	N	49	49	49	49

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Στην συσχέτιση των πέντε μεταβλητών με τις ερωτήσεις για την ηγεσία, βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ κινήτρων παρακίνησης ανταμοιβής και "Θα πρέπει να ρωτάω τον διευθυντή/προϊστάμενο/ανώτερο πριν κάνω κάτι" ($p=.288$) και στα κίνητρα παρακίνησης συναδελφικότητας και " Οι διευθυντές αναμένουν από τους εργαζόμενους να βρίσκουν λύσεις στα προβλήματα" ($p=.325$).

ΠΙΝΑΚΑΣ 14 Συσχέτιση μεταξύ μεταβλητών κινήτρων και ηγεσίας

		Ηγεσία 1	Ηγεσία 2	Ηγεσία 3	Ηγεσία 4	Ηγεσία 5	Ηγεσία 6	Ηγεσία 7
Κίνητρα παρακίνησης εργασιακών ιδιοτήτων	Pearson Correlation	.060	.192	.218	-.134	.189	-.173	-.027
	Sig. (2-tailed)	.680	.187	.132	.358	.194	.233	.852
	N	49	49	49	49	49	49	49
Κίνητρα παρακίνησης ανταμοιβή	Pearson Correlation	.068	-.002	.038	.288*	-.087	-.007	-.074
	Sig. (2-tailed)	.644	.988	.797	.045	.551	.965	.615
	N	49	49	49	49	49	49	49
Κίνητρα παρακίνησης συναδελφικότητα	Pearson Correlation	.334*	.129	.023	-.257	.325*	-.066	-.152
	Sig. (2-tailed)	.019	.376	.878	.075	.023	.655	.296
	N	49	49	49	49	49	49	49
Κίνητρα παρακίνησης επιτεύγματα	Pearson Correlation	.077	.014	.018	-.239	.181	-.142	-.144
	Sig. (2-tailed)	.600	.924	.903	.098	.212	.330	.324
	N	49	49	49	49	49	49	49
Κίνητρα παρακίνησης ηγεσία	Pearson Correlation	-.121	.149	.051	-.018	.150	-.076	-.243
	Sig. (2-tailed)	.409	.308	.728	.901	.304	.602	.092
	N	49	49	49	49	49	49	49

Σε συσχέτιση μεταξύ δημογραφικών και ερωτήσεις αναφορικά με την ηγεσία βρέθηκε ότι η ηλικία έχει θετική συσχέτιση με την ερώτηση " Το περιβάλλον της εργασίας μου με εμπνέει πραγματικά να κάνω ότι καλύτερο στη δουλειά μου"(p=.312). Η θέση εργασίας έχει θετική συσχέτιση με την ερώτηση " Θα πρέπει να ρωτάω τον διευθυντή/προϊστάμενο/ανώτερο πριν κάνω κάτι" (p= -.350) και την " Οι διευθυντές αναμένουν από τους εργαζόμενους να βρίσκουν λύσεις στα προβλήματα" (p= -.290). Στην περίπτωση του αρνητικού πρόσημου στην συσχέτιση, έχουμε το γεγονός ότι η αύξηση της μιας μεταβλητής δεν δείχνει αύξηση της άλλης. Η κατηγορία προσωπικού και τα χρόνια εργασίας είχαν θετική συσχέτιση με την ερώτηση " Η επικοινωνία από το ένα τμήμα στο άλλο δεν χρειάζεται να ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα", (p=.365), (p=.339) αντίστοιχα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 15 Συσχέτιση μεταξύ μεταβλητών ηγεσίας και δημογραφικών

		Ηγεσία 1	Ηγεσία 2	Ηγεσία 3	Ηγεσία 4	Ηγεσία 5	Ηγεσία 6	Ηγεσία 7
Φύλο	Pearson Correlation	.137	.161	-.023	.279	-.037	.134	-.108
	Sig. (2-tailed)	.349	.270	.877	.052	.798	.359	.462
	N	49	49	49	49	49	49	49
Ηλικία	Pearson Correlation	.264	-.059	.118	-.145	.020	.312*	.231
	Sig. (2-tailed)	.066	.685	.421	.319	.893	.029	.110
	N	49	49	49	49	49	49	49
Οικογενειακή κατάσταση	Pearson Correlation	.061	.209	.082	.132	.027	.116	-.033
	Sig. (2-tailed)	.676	.149	.575	.367	.852	.428	.820
	N	49	49	49	49	49	49	49
Επίπεδο εκπαίδευσης	Pearson Correlation	-.116	.195	-.021	-.074	.081	-.244	-.178
	Sig. (2-tailed)	.428	.179	.887	.614	.579	.091	.220
	N	49	49	49	49	49	49	49
Σχέση εργασίας	Pearson Correlation	-.272	-.151	-.059	-.049	-.154	.264	.269
	Sig. (2-tailed)	.059	.301	.689	.738	.289	.066	.062
	N	49	49	49	49	49	49	49

Θέση εργασίας	Pearson Correlation	-.206	.233	.065	-.350*	-.290*	.021	.205
	Sig. (2-tailed)	.155	.107	.659	.014	.044	.888	.158
	N	49	49	49	49	49	49	49
Κατηγορία προσωπικού	Pearson Correlation	.365**	.099	.082	.144	.047	.002	-.108
	Sig. (2-tailed)	.010	.500	.575	.325	.747	.989	.461
	N	49	49	49	49	49	49	49
Χρόνια εργασίας	Pearson Correlation	.339*	-.099	.108	-.149	.138	.205	.227
	Sig. (2-tailed)	.017	.500	.458	.306	.344	.157	.117
	N	49	49	49	49	49	49	49

ΚΕΦ. 5

Στο κεφάλαιο 4 πραγματοποιήθηκε η περιγραφή του δείγματος το οποίο έλαβε μέρος στην έρευνα, τόσο σε δημογραφικό επίπεδο όσο και οι απαντήσεις τους σε κάθε μια ερώτηση που εμπεριέχονταν στο ερωτηματολόγιο. Επίσης, πραγματοποιήθηκε παρουσίαση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών οι οποίες παρουσίασαν συσχέτιση μεταξύ τους. Σε αυτό το κεφάλαιο, γίνεται ανάλυση των δεδομένων των οποίων προέκυψαν μέσω του στατιστικού πακέτου, με σκοπό να απαντηθούν ερωτήματα τα οποία αφορούν τα κίνητρα, την ηγεσία και τα δημογραφικά καθώς και η παρουσίαση των συμπερασμάτων που προέκυψαν μέσα από την έρευνα αυτή.

5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα αποτελέσματα της έρευνας έρχονται να αναδείξουν την σημαντικότητα των κινήτρων σε ότι αφορά την παραγωγικότητα αλλά και την αποτελεσματικότητα. Η διεθνής βιβλιογραφία και έρευνα, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, πιστοποίησε ότι η διαφορετικότητα των αναγκών των υπαλλήλων σε σχέση με την εκάστοτε υπηρεσία και χώρα, είναι διαφορετική, και αυτό ίσως να προέρχεται από την κουλτούρα της χώρας αλλά και από τις εκάστοτε δομές που υπάρχουν.

Βλέπουμε λοιπόν ότι η εξουσία δεν είναι κάτι το οποίο έρχεται σε προτίμηση μεταξύ των υπαλλήλων και εδώ θα μπορούσε να δοθεί η εξήγηση της ευθυνοφοβίας που διέπει τον δημόσιο τομέα. Τα σαφή καθήκοντα και η δημιουργικότητα είχαν υψηλά ποσοστά, πράγμα το οποίο αναδεικνύει την ανάγκη για οργανογράμματα τα οποία θα είναι σαφή και ξεκάθαρα και θα παρέχουν την δυνατότητα αποτελεσματικής εργασίας, πράγμα το οποίο θα συνεισφέρει στην καλύτερη αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων αλλά και στην ταχύτερη διεκπεραίωση των υποθέσεων τις οποίες καλούνται να επιλύσουν. Στοιχεία τα οποία ανέδειξαν και οι έρευνες των Μανολόπουλος, 2008⁸¹ και Ζαμπετάκης και Μουστάκης, 2007⁸², 2010⁸³.

Σημαντικά ήταν και τα ποσοστά τα οποία αναφερόντουσαν στην επίτευξη στόχων, στον έλεγχο εργασίας αλλά και στην συμβολή της λήψης αποφάσεων. Και στις 3 αυτές ερωτήσεις βλέπουμε

⁸¹ Manolopoulos, 2008b, "Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation", The International Journal of Human Resource Management, Vol.19 No.9, pp.1738-1762

⁸² Zampetakis, Moustakis, 2007, "Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol.13 No.1, pp.19-38

⁸³ Zampetakis, Moustakis, 2010, "An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector", International Journal of Manpower, Vol.31 No.8, pp.871-887

ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν πολύ σημαντικά αυτά τα χαρακτηριστικά πράγμα το οποίο οδηγεί στην περαιτέρω ενίσχυση της ανάγκης για ξεκάθαρα καθήκοντα τα οποία θα συμβάλουν τόσο στην επίτευξη στόχων όσο και στον έλεγχο της εργασίας. Σε αντίστοιχες έρευνες στον Ελλαδικό χώρο⁸⁴ αλλά και στο εξωτερικό⁸⁵, το πρόβλημα που δημιουργείται σε σχέση με την ασάφεια στόχων αλλά και την ανάληψη πρωτοβουλιών έρχεται να ενισχύσει τα αποτελέσματα της έρευνας σε σχέση με τις ανάγκες τις οποίες έχουν οι εργαζόμενοι και πως η ικανοποίησή τους θα οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα αναφορικά με την αποδοτικότητα τους.

Σε σχέση με τα κίνητρα που αφορούσαν την ανταμοιβή, ο μισθός αν και είχε υψηλά ποσοστά, όπως και η σύνταξη, το περιβάλλον κατέγραψε μεγαλύτερα ποσοστά πράγμα το οποίο αναδεικνύει την ανάγκη για εργασιακό περιβάλλον το οποίο είναι ικανό να αποτελέσει πόλο έλξης και δημιουργικότητας για τους υπαλλήλους. Σε αυτήν την περίπτωση, και λαμβάνοντας υπόψη τις συνεχόμενες αλλαγές που έχουν επέλθει λόγω των μνημονίων, τόσο σε μισθούς όσο και σε διαφοροποιήσεις στον τρόπο εργασίας αλλά και φόρτο εργασίας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτές οι συνθήκες δημιουργούν ένα αρνητικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο καλείται ο εργαζόμενος να αποδώσει, σε συνθήκες οι οποίες δεν είναι ικανές να τον βοηθήσουν. Ταυτόχρονα η έλλειψη σαφών οδηγιών σε σχέση με τις αλλαγές δημιουργεί αίσθημα ανασφάλειας το οποίο έρχεται και επιβαρύνει το ήδη αρνητικό περιβάλλον που υπάρχει. Γνωρίζοντας ότι η εφαρμογή των αλλαγών που επέφεραν τα μνημόνια δεν ήταν η προβλεπόμενη θα μπορούσαμε να επιστήσουμε την προσοχή στο θέμα της διαχείρισης αλλαγών και τον ρόλο της επικοινωνίας αυτών στο σύνολο των υπαλλήλων. Η διεθνής βιβλιογραφία⁸⁶ έχει κάνει σαφής αναφορές στο γεγονός ότι η όποια αλλαγή⁸⁷, όταν αυτή δεν μεταφερθεί σωστά στους εμπλεκόμενους δεν μπορεί να στεφθεί με επιτυχία μιας και ο εργαζόμενος, στην ανάγκη του να

⁸⁴ Zampetakis, Moustakis, 2007, "Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.13 No.1, pp.19-38

⁸⁵ Camilleri E. (2007), «Antecedents affecting public service motivation», *Personnel Review*, Vol.36, No 3, 356-377

⁸⁶ Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53.

⁸⁷ Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373-382.

διατήρηση την υπάρχουσα κατάσταση⁸⁸ δεν θα συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν διαμορφωθεί, μιας και ο ίδιος δεν κατανοεί την σημαντικότητα αυτών.⁸⁹

Η σημαντικότητα της συναδελφικότητας μέσω της ομαδικής εργασίας αλλά και της εκτίμησης από τους συναδέλφους έρχεται να καταστήσει σημαντικό το κίνητρο που ευνοεί την διατήρηση καλών σχέσεων μέσα σε ομάδες και την σημαντικότητα την οποία οι δυναμικές που αναπτύσσονται σε μία ομάδα μπορούν να λειτουργήσουν θετικά ή/και αρνητικά. Σε αυτήν την περίπτωση ο ρόλος της ηγεσίας είναι σημαντικός μιας και μπορεί να λειτουργήσει θετικά προς την ανάπτυξη της δυναμικής μιας ομάδας και την διατήρηση των υψηλών επιπέδων υπερηφάνειας που σχετίζονται με την εργασία.

Εξίσου σημαντικά είναι τα κίνητρα που συνδέονται με τα επιτεύγματα. Πιο συγκεκριμένα η ανάγκη να υπάρχει νόημα στην εργασία τους εμφάνισε υψηλά ποσοστά, πράγμα το οποίο έρχεται να τονίσει την ανάγκη κατανόησης της εργασίας που προσφέρει ο υπάλληλος αλλά και η ταύτιση του με τον Οργανισμό ώστε να κατανοήσει πλήρως τον ρόλο του⁹⁰. Πράγμα το οποίο καταγράφηκε και στην ερώτηση που αφορούσε την επιτέλεση κοινωνικού έργου. Η εκπαίδευση έρχεται και καταγράφεται ως πολύ σημαντική μιας και ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι συμβάλει στην καλύτερη απόδοση του. Παρόμοιες έρευνες, έχουν αναδείξει την σημαντικότητα της παροχής εκπαίδευσης ως μη χρηματικό κίνητρο το οποίο δρα θετικά στην απόδοση των υπαλλήλων και στην επίτευξη στόχων⁹¹.

Ίσως από τα σημαντικότερα σημεία στην έρευνα είναι η ηγεσία και ο ρόλος της ως κίνητρο για τον υπάλληλο. Σε αυτήν την περίπτωση τα αποτελέσματα έδειξαν την ανάγκη για αναγνώριση των προσπαθειών αλλά και τους τρόπους με τους οποίους οι ανώτεροι συμπεριφέρονται στους υπαλλήλους. Τέλος τα αξιολογικά κριτήρια⁹² αποτελούν σημαντικό κίνητρο το οποίο προκύπτει από την εκάστοτε ηγεσία. Στην περίπτωση των κριτηρίων οι εργαζόμενοι,

⁸⁸ Matos Marques Simoes, P., & Esposito, M. (2014). Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324-341.

⁸⁹ Graaf, G., Hengeveld-Bidmon, E., Carnochan, S., Salomone, M., & Austin, M. J. (2018). Change Communication in Public Sector Cutback Management. *Public Organization Review*, 1-20.

⁹⁰ Bellou, 2009, "Matching individuals and organizations: evidence from the Greek public sector", *Employee Relations*, Vol.31 No.5, pp. 455-470

⁹¹ Zampetakis, Moustakis, 2010, "An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector", *International Journal of Manpower*, Vol.31 No.8, pp.871-887

⁹² Koskina, 2008, "The "pros" and "cons" of career development in the Greek public sector", *Personnel Review*, Vol.37 No.3, pp.264-279

αναδεικνύουν το πρόβλημα της πολιτικής βούλησης και πως αυτή διαφοροποιεί τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι εξελίσσονται, στην εκάστοτε υπηρεσία⁹³.

Η παρούσα έρευνα ήρθε να τονίσει τα σημεία τα οποία υπάρχουν ελλείψεις, αναφορικά με τα κίνητρα που υπάρχουν στον Δημόσιο Τομέα. Το γεγονός ότι στην παρούσα στιγμή, ο δημόσιος τομέας δέχεται μια σειρά αλλαγών μέσα από τα μνημόνια τα οποία η χώρα έχει υπογράψει, τονίζει τους λόγους για τους οποίους οι αλλαγές που καλείται το δημόσιο να κάνει, δεν στέφονται με επιτυχία.

Η ανάγκη για εφαρμογή αλλαγών μέσα σε πλαίσια τα οποία επιτρέπουν την κατανόηση αλλά και την δημιουργία δομών, οι οποίες θα λειτουργήσουν με σκοπό την ολοκλήρωση των αλλαγών και όχι τις ανάγκες τις εκάστοτε κυβέρνησης, θα δράσει ευεργετικά στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί σε σχέση με τις προβλεπόμενες αλλαγές. Τα κίνητρα αποτελούν έναν σημαντικό σύμμαχο στην επίτευξη στόχων μιας και δημιουργούν το κατάλληλο περιβάλλον. Η κατανόηση τους, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο θα εφαρμοστούν από τους εκάστοτε ηγέτες, είναι σημαντικός, μιας και σε μια δομή, όπως είναι αυτή του δημοσίου, η οποία διέπεται από σαφή ιεραρχία και αυταρχικούς τύπους ηγεσίας, ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η αλλαγή του ρόλου των ηγετών σε σχέση με τις πρακτικές που εφαρμόζουν και με αυτές που καλούνται να διαμορφώσουν θα είναι καθοριστικός ως προς την εφαρμογή και επιτυχία των όποιων αλλαγών.

5.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Τα μέχρι τώρα αποτελέσματα των αλλαγών οι οποίες έγιναν στον Δημόσιο τομέα, αναδεικνύουν την ανάγκη μεγαλύτερης κατανόησης των λόγων για των οποίων γίνονται αλλά και για μια πιο ευέλικτη δημόσια διοίκηση, μέσω αλλαγής οργανογραμμάτων τα οποία θα είναι αποτελεσματικά.

Κατανοώντας ότι τα προβλήματα τα οποία ανακύπτουν σε μεταρρυθμίσεις σε δημόσιους οργανισμούς προέρχονται από ελλιπή σύνδεση των μεταρρυθμίσεων με την πολιτική και οικονομική συγκυρία της χώρας κατά το διάστημα εφαρμογής των συγκεκριμένων πολιτικών, την μεταφορά της τεχνογνωσίας, των οργανωτικών δομών και γενικότερα της μεταρρυθμιστικής

⁹³ Manolopoulos, 2008a, “An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece”, Employee Relations, Vol.30 No.1, pp.63-85

πολιτικής από τις «χώρες-πρότυπα» στις χώρες εφαρμογής, χωρίς να συνυπολογίζονται διαφορές στους τρόπους διοίκησης και δόμησης του κάθε κράτους, την υπερβολική έμφαση στις περικοπές δαπανών και μείωση των μεγεθών των υπηρεσιών και την μη διασύνδεση των συγκεκριμένων μεταρρυθμίσεων με ένα ευρύτερο πολιτικό και οργανωτικό πλαίσιο⁹⁴. Είναι κατανοητό ότι οι αλλαγές οι οποίες χρειάζονται, με σκοπό την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων έχουν μια σειρά προκλήσεων οι οποίες πρέπει να αντιμετωπισθούν.

Πιο συγκεκριμένα, οι αλλαγές θα πρέπει να στοχοποιούν τις υπάρχουσες δομές και να μην είναι απλά μεταφορά τεχνογνωσίας από χώρες οι οποίες δεν έχουν τις ίδιες. Σε αυτήν την περίπτωση η εφαρμογή θα γίνει με βάση τα υπάρχον δεδομένα και τις εκάστοτε ανάγκες που ανακύπτουν. Ενώ ταυτόχρονα θα λαμβάνεται υπόψη το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και οι ανάγκες αυτού. Σαφώς και η αναγνώριση της διαφορετικότητας των συστημάτων καθώς και της κουλτούρας των υπαλλήλων θα μπορέσει να βοηθήσει στην κατανόηση των κατάλληλων κινήτρων, μέσω των οποίων θα γίνουν αποδεκτές οι όποιες αλλαγές.

Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός ότι η μέχρι τώρα έμφαση έχει δοθεί στις νομοθετήσεις και όχι στην υλοποίηση, πράγμα το οποίο επέφερε καθυστερήσεις. Το γεγονός ότι οι εμπλεκόμενοι στις μεταρρυθμίσεις, δηλαδή, οι υπάλληλοι και τα στελέχη, δεν έπαιρναν μέρος στην διατύπωση των μεταρρυθμίσεων είχε ως αποτέλεσμα την ανάγκη περαιτέρω διατάξεων και νομοθεσιών, με σκοπό την αποσαφήνιση σημείων τα οποία δεν είχαν συμπεριληφθεί ή/και ήταν μη κατανοητά στην εφαρμογή τους.

Η ποσοτική προσέγγιση, είναι επίσης ένας από τους λόγους για τους οποίους υπήρχαν, αλλά και υπάρχουν προβλήματα στις μεταρρυθμίσεις. Η κατάργηση δομών, χωρίς μια μελέτη σε σχέση με τον φορέα υπό κατάργηση, οδηγεί σε συνενώσεις τμημάτων τα οποία μπορούν να δημιουργήσουν σοβαρότερα προβλήματα, σε σχέση με την λειτουργία του δημοσίου, αλλά και ταυτόχρονα να οδηγήσουν σε επανασύσταση τμημάτων λόγω κακής πρόβλεψης. Τέτοιο παράδειγμα είναι της Δημοτικής Αστυνομίας καταργήθηκε και συστάθηκε, εκ νέου, μέσα σε διάρκεια 2 ετών.

⁹⁴ Robinson, M. (2015). *From Old Public Administration to the New Public Service*. UNPD. Ιστοσελίδα: <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/global-centre-for-public-service-excellence/PS-Reform.html>

Τα σχέδια τα οποία εκπονούνται, θα πρέπει να έχουν μακροπρόθεσμο χαρακτήρα με σκοπό την κατάργηση και εξάλειψη των παθογενειών που υπάρχουν και όχι να έχουν αποσπασματικό χαρακτήρα, ο οποίος δεν εντάσσεται σε ένα γενικότερο πλαίσιο. Πιο συγκεκριμένα, μεταρρυθμίσεις που δεν υλοποιήθηκαν ήταν αυτή των περιγραμμάτων θέσης, τα οποία παραμένουν σε πιλοτικό στάδιο, η κινητικότητα των υπαλλήλων του πρώτου και δεύτερου προγράμματος, ο ελλιπής σχεδιασμός της οποίας δεν επέτρεψε τελικά την εφαρμογή της κατά τα προβλεπόμενα διαστήματα και η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και δομών, η υλοποίηση της οποίας απέτυχε για τους ίδιους λόγους και παρόλο που επανεισάχθηκε με το νόμο 4369/2016 δεν έχει εφαρμοστεί μέχρι σήμερα.⁹⁵

Η ανάγκη μετρήσιμων στόχων είναι σημαντική ως προς την αναγνώριση προβλημάτων που ανακύπτουν κατά την υλοποίησή τους. Με αυτό τον τρόπο, το όποιο πρόβλημα προκύπτει μπορεί να διευθετηθεί με αλλαγές τόσο στην εφαρμογή του όσο και στον τρόπο υλοποίησής του. Το γεγονός ότι οι περισσότεροι στόχοι ήταν συνδεδεμένοι με δαπάνες και έσοδα, δεν επέτρεψαν την κατανόηση του προβλήματος σε όλο του το μέγεθος. Η αλλαγή τμημάτων και προσωπικού με σκοπό την μείωση των δαπανών δεν έχει πάντα το ίδιο αποτέλεσμα μιας και τα άτομα τα οποία καλούνται να εκτελέσουν έργο σε συνθήκες οι οποίες δεν τους δίνουν τα κατάλληλα κίνητρα μπορούν να επιφέρουν αύξηση δαπανών σε βάθος χρόνου.

Οι μεταρρυθμίσεις θα πρέπει να είναι ήπιες και να στοχεύουν στην αποτελεσματικότητα του Δημοσίου. Στόχος δεν πρέπει να είναι η μείωση δαπανών μέσω μείωσης προσωπικού αλλά η σωστή "εκμετάλλευση" του ανθρώπινου δυναμικού σε θέσεις τις οποίες θα αποδώσουν καλύτερα. Οι μετακινήσεις και οι επιλογές σε θέσεις ευθύνης μέσω πολιτικής βούλησης θα πρέπει να σταματήσουν μιας και επιφέρουν προβλήματα στο ήδη βεβαρημένο πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων.

Μία σύγχρονη δημόσια διοίκηση που θα απαντά στις ανάγκες της εποχής, απαιτεί διοικητική και θεσμική ευστάθεια, μείωση της κυβερνητικής πολυπλοκότητας και πολυνομίας, απλοποίηση νομοθεσίας, αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες μέσω χρήσης

⁹⁵ Μανιτάκης, Α. και Μπαλαμπανίδης, Γ. (2015). «Γιατί δεν προχωρά η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα: Δομικά ελλείμματα, προ-απαιτούμενα και απαιτούμενα». *Πολιτική Επιθεώρηση*. 22 Ιουνίου. Ιστοσελίδα: http://politicalreviewgr.blogspot.gr/2015/06/blog-post_61.html

τεχνολογιών πληροφορικής, σταθερότητα νομοθετικού πλαισίου, συντονισμό ενός μακροπρόθεσμου σχεδιασμού με μετρήσιμους στόχους και παρακολούθηση της πορείας του.

Επίσης προτάσσει την δημιουργία προγραμμάτων επιμόρφωσης και ανάπτυξης των δημοσίων λειτουργών για την διαμόρφωση του κατάλληλου και ενημερωμένου ανθρώπινου δυναμικού που καλείται να εφαρμόσει τα στρατηγικά σχέδια της εκάστοτε κυβέρνησης.

Τέλος, μια μορφή αξιολόγησης η οποία θα είναι κατανοητή αλλά και εφαρμόσιμη, ανεξαρτήτου κυβέρνησης, θα δώσει κίνητρα στους εργαζόμενους σε σχέση με την πρόσβαση που θα έχουν τόσο σε σχέση με την ανέλιξη τους, όσο και με την πρόσβαση τους στα κέντρα λήψεως αποφάσεων. Κάτι το οποίο θα λειτουργήσει ευεργετικά στην καλύτερη λειτουργία του Δημόσιου Τομέα, καθώς και στην μείωση των δαπανών λόγω καλής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 - Ερωτηματολόγιο

Δημογραφικά

1. Φύλο

Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία (σε έτη): _____

3. Οικογενειακή κατάσταση:

Άγαμος/η

Άγαμος/η με παιδιά

Παντρεμένος/η

Παντρεμένος/η με παιδιά

Διαζευγμένος/η

Διαζευγμένος/η με παιδιά

Χήρος/α

Χήρος/α με παιδιά

4. Επίπεδο εκπαίδευσης:

Γυμνάσιο

ΤΕΙ

Λύκειο

ΑΕΙ

ΙΕΚ

Μεταπτυχιακό

Ιδιωτική σχολή

Διδακτορικό

5. Σχέση εργασίας:

Μόνιμος/η

Σύμβαση αορίστου χρόνου

6. Θέση εργασίας:

Υπάλληλος

Προϊστάμενος/η

Διευθυντής/ντρια

7. Κατηγορία προσωπικού:

Διοικητικό προσωπικό

Τεχνικό προσωπικό

Ιατρικό προσωπικό

Νοσηλευτικό προσωπικό

Παραϊατρικό προσωπικό

8. Χρόνια εργασίας: _____

Κίνητρα παρακίνησης εργασιακών ιδιοτήτων

1= καθόλου, 2= λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ και 5=εξαιρετικά πολύ

		1	2	3	4	5
1	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να έχετε εξουσία έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
2	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να επιτύχετε τους στόχους σας					

	έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
3	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να έχετε δυνατότητες δημιουργικότητας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
4	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να έχετε τα σαφή καθήκοντα έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
5	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να έχετε τον έλεγχο των εργασιών που σας ανατίθενται έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
6	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να αξιοποιούνται οι δεξιότητες σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
7	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να συμβάλλεται στην λήψη αποφάσεων έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
8	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη σας από τους συναδέλφους σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
9	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι να ενημερώνεστε άμεσα για αποφάσεις που λαμβάνονται και αφορούν στην εργασία σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
10	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντική είναι η αυτονομία στο να καθορίζετε τον τρόπο που θα κάνετε τη δουλειά σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					

Κίνητρα παρακίνησης ανταμοιβή

1= καθόλου, 2= λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ και 5=εξαιρετικά πολύ						
		1	2	3	4	5
1	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντική είναι ο μισθός έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
2	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι το περιβάλλον εργασίας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
3	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η συνταξιοδότηση/σύνταξη έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
4	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η μη συστηματική απουσία συναδέλφων έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
5	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντική είναι η φήμη της υπηρεσίας που εργάζεσθε έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
6	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η εξέλιξη σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
7	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η χορήγηση τιμητικής άδειας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην					

	εργασία;					
8	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι ο έπαινος έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					

Κίνητρα παρακίνησης συναδελφικότητα

1= καθόλου, 2= λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ και 5=εξαιρετικά πολύ						
		1	2	3	4	5
1	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντική είναι η ομαδική εργασία έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
2	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η υπερηφάνεια από την εργασία έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
3	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η εκτίμηση έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
4	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η επίβλεψη έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
5	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η αμεροληψία έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
6	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
7	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι ο σεβασμός της αξιοπρέπειας σας ως ξεχωριστό άτομο έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					

Κίνητρα παρακίνησης επιτεύγματα

1= καθόλου, 2= λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ και 5=εξαιρετικά πολύ						
		1	2	3	4	5
1	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντική είναι το να έχει νόημα η εργασία σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
2	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η απόκτηση του σεβασμού έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
3	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η εκτίμηση έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
4	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η αίσθηση ότι επιτελείτε κοινωνικό έργο έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
5	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
6	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η ευκαιρίες εκπαίδευσης έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					

Κίνητρα παρακίνησης ηγεσία

1= καθόλου, 2= λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ και 5=εξαιρετικά πολύ						
		1	2	3	4	5
1	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η αναγνώριση της αξίας μου ως εργαζόμενος/η, έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
2	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η αναγνώριση των προσπαθειών σας από τους ανωτέρους σας, έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
3	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι οι δίκαιοι τρόποι αντιμετώπισης σας από την υπηρεσία και τους ανωτέρους σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
4	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η αίσθηση ότι επιτελείτε κοινωνικό έργο έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
5	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η εφαρμογή αξιολογικών κριτηρίων από την ηγεσία έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
6	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η έμπνευση και η παρακίνηση από την ηγεσία έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					
7	Στην περίπτωση σας πόσο σημαντικό είναι η στήριξη/κατανόηση στα προσωπικά προβλήματα σας έτσι ώστε να αυξήσετε την επιθυμία για να αποδώσετε καλύτερα στην εργασία;					

Ηγεσία

1= καθόλου, 2= λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ και 5=εξαιρετικά πολύ						
		1	2	3	4	5
1	Η επικοινωνία μεταξύ τμημάτων δεν χρειάζεται να ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα					
2	Δεν μπορεί να γίνει κάτι μέχρι ο διευθυντής/προϊστάμενος να εγκρίνει μια απόφαση					
3	Οι διευθυντές ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να συζητήσουν θέματα που σχετίζονται με την εργασία με εκείνους που δεν είναι ούτε άμεσα ανώτεροι ούτε υφιστάμενοι					
4	Θα πρέπει να ρωτάω τον διευθυντή/προϊστάμενο/ανώτερο πριν κάνω κάτι					
5	Οι διευθυντές αναμένουν από τους εργαζόμενους να βρίσκουν λύσεις στα προβλήματα					
6	Το περιβάλλον της εργασίας μου με εμπνέει πραγματικά να κάνω ότι καλύτερο στη δουλειά μου					
7	Η αίσθηση που υπάρχει είναι ότι η μάθηση των εργαζομένων είναι επένδυση και όχι απλά δαπάνη					

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Οριζόντιοι στόχοι Επιχειρησιακού Σχεδίου 2014-2020⁹⁶

1. Η βελτίωση του επιχειρησιακού σχεδιασμού & του συντονισμού του κυβερνητικού έργου
2. Η βελτίωση της παραγωγής πολιτικών & ρυθμίσεων & η διασφάλιση της παρακολούθησης & της εφαρμογής τους
3. Η Πολυεπίπεδη Διακυβέρνηση & η διαλειτουργικότητα όλων των συστημάτων της Δ.Δ. (σε εθνικό – περιφερειακό – τοπικό επίπεδο)
4. Η βελτίωση της διοίκησης (management) & η ενίσχυση της θεσμικής μνήμης της Δημόσιας Διοίκησης
5. Η βελτίωση των δομών & των λειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης
6. Η βελτίωση της διαχείρισης & η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης
7. Η βελτίωση της διαφάνειας, της διαβούλευσης, της λογοδοσίας & του ελέγχου των Δημοσίων φορέων
8. Η επιτάχυνση στην απόδοση της Δικαιοσύνης
9. Η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στις Επιχειρήσεις
10. Η βελτίωση της εξυπηρέτησης των Πολιτών

Εργαλεία Επιχειρησιακού Σχεδίου 2014-2020⁹⁷

Εσωτερικά εργαλεία
Οργάνωση της Πολυεπίπεδης Διακυβέρνησης
Νέοι Οργανισμοί Εσωτερικής Υπηρεσίας των δημοσίων φορέων – Βελτιστοποίηση της κατανομής του ανθρώπινου δυναμικού
Οργάνωση των Επιτελικών Λειτουργιών
Οργάνωση & λειτουργικός εκσυγχρονισμός των δομών & των λειτουργιών εφαρμογής των συγχρηματοδοτούμενων δράσεων
Βελτίωση της διοίκησης (management) - Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού – Αναβάθμιση του ΕΚΔΔΑ
Ενοποίηση των ελεγκτικών μηχανισμών & ανάπτυξη συστημάτων εσωτερικού ελέγχου
Εκσυγχρονισμός & οργάνωση των υπηρεσιών της Δικαιοσύνης
Οργάνωση & λειτουργικός εκσυγχρονισμός των Περιφερειών & των Δήμων
Εισαγωγή Μεθόδων και Εργαλείων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
Οργάνωση & λειτουργικός εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών προς τις Επιχειρήσεις
Οργάνωση & λειτουργικός εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών προς τους Πολίτες – «Πολυκαναλική» παροχή των υπηρεσιών

⁹⁶ Μαΐστρος Π. 2015. Μια Νέα Αφήγηση για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης. Εμπειρογνώμονας Δημόσιας Διοίκησης (π.Γενικός Γραμματέας Δημ. Διοίκησης ΥΠΕΣΔΔΑ) Μέλος Διοικητικού Επιμελητηρίου

⁹⁷ Μαΐστρος Π. 2015. Μια Νέα Αφήγηση για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης. Εμπειρογνώμονας Δημόσιας Διοίκησης (π.Γενικός Γραμματέας Δημ. Διοίκησης ΥΠΕΣΔΔΑ) Μέλος Διοικητικού Επιμελητηρίου

Συστημικά Εργαλεία⁹⁸

Δημόσιας Διοίκησης – Πολιτική
Βελτίωση των οργάνων & οργάνωση των λειτουργιών επιχειρησιακού σχεδιασμού & συντονισμού του κυβερνητικού έργου
Οργάνωση των συστημάτων παραγωγής πολιτικών & ρυθμίσεων & συγκρότηση μηχανισμού παρακολούθησης & εφαρμογής τους
Συγκρότηση νέου Ανωτάτου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών (νέου ΑΣΔΥ)
Συγκρότηση νέου σώματος ανωτάτων διευθυντικών στελεχών (managers)
Δημόσιας Διοίκησης – Οικονομία
Συγκρότηση κοινού Οργάνου Διαβούλευσης
Πρόγραμμα υποστήριξης του έργου 2.1.β. για τη βελτίωση των επιπτώσεων στην ανταγωνιστικότητα
Πρόγραμμα υποστήριξης του έργου 1.ι. για τη μείωση του διοικητικού βάρους & την ενίσχυση της Επιχειρηματικότητας – «Πολυκαναλική» παροχή των υπηρεσιών
Ενίσχυση του Παρατηρητηρίου Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος
Κεντρική Αδειοδοτική Αρχή για τις Στρατηγικές Επενδύσεις
Βελτίωση κανονιστικού πλαισίου θεσμών συνεργασίας δημοσίου – ιδιωτικού τομέα & προγράμματα υποστήριξης της εφαρμογής του
Δημόσιας Διοίκησης – Κοινωνία
Αναβάθμιση των ΚΕΠ & συγκρότηση διυπουργικού Επιτελικού Οργάνου υποστηρίξις τους
Οργάνωση και λειτουργικός εκσυγχρονισμός των δομών & των λειτουργιών διαφάνειας, λογοδοσίας & επικοινωνίας με τους Πολίτες
Πρόγραμμα διασφάλισης της ανοιχτής πρόσβασης των Πολιτών στη δημόσια πληροφορία & της συμμετοχής τους στη διαμόρφωση των πολιτικών & των ρυθμίσεων
Πρόγραμμα Ψηφιακού Αλφαριθμητισμού
Δημόσιας Διοίκησης – Πολιτική – Οικονομία – Κοινωνία
Πρόγραμμα υποστήριξης & ανάδειξης της καινοτομίας στον Δημόσιο τομέα
Δημιουργία ενιαίου σημείου πρόσβασης στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα – Ανοιχτή διάθεση δημόσιας πληροφορίας
Πρόγραμμα διεύρυνσης της αμφίδρομης επικοινωνίας των Πολιτών με τη Δημόσια Διοίκηση & την Πολιτική (με στόχο τη διεύρυνση της εμπιστοσύνης τους προς αυτούς) – Πρόγραμμα δημοσιότητας του Ε.Σ.
Έργο ενοποίησης της διαχείρισης των σχέσεων Κράτους – Πολιτών – Επιχειρήσεων

⁹⁸ Μαίστρος Π. 2015. Μια Νέα Αφήγηση για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης. Εμπειρογνώμονας Δημόσιας Διοίκησης (π.Γενικός Γραμματέας Δημ. Διοίκησης ΥΠΕΣΔΔΑ) Μέλος Διοικητικού Επιμελητηρίου

ΑΞΟΝΑΣ 4: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ⁹⁹

ΓΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- Αποκομματικοποίηση της διοίκησης
- Εδραίωση διαφανών, αξιοκρατικών και αμερόληπτων διαδικασιών πρόσληψης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα
- Διαρκής ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, ιδίως με έμφαση στις ψηφιακές δεξιότητες

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ¹⁰⁰

ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

1. Εισαγωγή βελτιωμένων μεθόδων προτεραιοποίησης αναγκών και προγραμματισμού των προσλήψεων
2. Αποκλιμάκωση της αύξησης του μέσου όρου ηλικίας των δημοσίων υπαλλήλων
3. Θέσπιση κινήτρων για την εισροή νέου δυναμικού υψηλών προσόντων στο δημόσιο τομέα
4. Εξορθολογισμός του συστήματος προσλήψεων συμβασιούχων ορισμένου χρόνου/έργου

ΔΡΑΣΕΙΣ

1. Βελτιστοποίηση του συστήματος απογραφής των δημοσίων υπαλλήλων με διεύρυνση των δυνατοτήτων καταχώρισης και επεξεργασίας-ανάλυσης δεδομένων
2. Ανάπτυξη και αξιοποίηση συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRMS)
3. Αναμόρφωση του συστήματος ταξινόμησης των υπαλλήλων του Δημοσίου και επεξεργασία συστήματος διυπουργικών κλάδων
4. Ένταξη του νέου κλαδολογίου στο σύστημα της απογραφής
5. Ανάπτυξη μεθοδολογίας για την ανάλυση των θέσεων εργασίας και την προτεραιοποίηση των αναγκών σε ανθρώπινοδυναμικό
6. Ανάπτυξη προγράμματος προσέλκυσης νέων επιστημόνων με στόχο την εισροή νέας γνώσης και καινοτομιών στις δημόσιες υπηρεσίες
7. Αναμόρφωση θεσμικού πλαισίου για τις συμβάσεις ορισμένου χρόνου

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ¹⁰¹

ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

1. Αύξηση της διαφάνειας και της αξιοκρατίας στις αποσπάσεις και μετατάξεις των δημοσίων υπαλλήλων
2. Αποτελεσματική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση

ΔΡΑΣΕΙΣ

1. Η ολοκλήρωση του ανασχεδιασμού δομών
2. Η κατάρτιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας
3. Η ολοκλήρωση της απαιτούμενης ψηφιακής υποδομής (Ψηφιακό Οργανόγραμμα)
4. Η καταχώρηση των φορέων στο σύστημα

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ¹⁰²

⁹⁹ Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. 2017. Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019.

¹⁰⁰ Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. 2017. Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019

¹⁰¹ Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. 2017. Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019

ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

1. Αποκομματικοποίηση του συστήματος στελέχωσης των ανώτερων θέσεων της δημόσιας διοίκησης
2. Αύξηση της διαφάνειας και της αξιοκρατίας στις διαδικασίες στελέχωσης των ανώτερων θέσεων της δημόσιας διοίκησης
3. Αύξηση της διαχειριστικής ικανότητας των δημόσιων υπηρεσιών

ΔΡΑΣΕΙΣ

1. Αναμόρφωση του συστήματος επιλογής προϊσταμένων
2. Εκπόνηση εγχειριδίου δομημένης συνέντευξης
3. Εκπαίδευση μελών συμβουλίων επιλογής
4. Ενίσχυση δεξιοτήτων ανώτερων στελεχών της δημόσιας διοίκησης με τον προγραμματισμό εξειδικευμένων επιμορφωτικών δράσεων

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ¹⁰³

ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

1. Λειτουργική διασύνδεση των συστημάτων στοχοθεσίας, αξιολόγησης απόδοσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στην κατεύθυνση της διαμόρφωσης ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στηριζόμενου σε αντικειμενικά δεδομένα και τις διεθνείς και ευρωπαϊκές πρακτικές
2. Ειδική εστίαση στην ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων και την ψηφιακή ηγεσία
3. Βελτίωση της επιμόρφωσης και κατάρτισης του προσωπικού μέσα από την ενίσχυση των βασικών οριζόντιων δεξιοτήτων, ιδίως δεξιοτήτων πληροφορικής, σε όλη τη διοίκηση και την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών

ΔΡΑΣΕΙΣ

1. Σύσταση Επιτροπής Ακρόασης σε κάθε υπουργείο
2. Εκπαίδευση μελών συμβουλίων επιλογής
3. Κατάρτιση ειδικού σχεδίου δράσης για την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων – ψηφιακής ηγεσίας στους υπαλλήλους της δημόσιας διοίκησης. Πραγματοποίηση εκπαιδευτικών δράσεων και δημιουργία σχετικής on line πλατφόρμας
4. Ανάπτυξη συνεργασίας με τη γαλλική Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Ecole Nationale d'Administration (ENA) για την ανταλλαγή σπουδαστών και σπουδαστριών στο πλαίσιο συγκεκριμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς και το σχεδιασμό στοχευμένων προγραμμάτων επιμόρφωσης ελλήνων δημόσιων υπαλλήλων
5. Επιχειρησιακό σχέδιο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού (I.N.E.II.)

ΔΡΑΣΕΙΣ

1. Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια στη Δ.Δ. – Διοικητική μεταρρύθμιση και αποκέντρωση
 - Νομιμότητα και πρόληψη της διαφθοράς και της απάτης
 - Βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης του πολίτη

¹⁰² Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. 2017. Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019

¹⁰³ Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. 2017. Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019

- Στοχοθεσία και Αξιολόγηση
 - Ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων (στρατηγικός σχεδιασμός, επιχειρησιακός προγραμματισμός, οργανωσιακές αλλαγές κ.λπ.)
 - Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: (άρση επικοινωνιακών δυσλειτουργιών, δυναμική της ομάδας, τεχνικές επίτευξης συμφωνίας κ.λπ.)
2. Βιώσιμη ανάπτυξη
- Χωρικός σχεδιασμός ως εργαλείο παραγωγικής ανασυγκρότησης της χώρας
 - Οργάνωση και λειτουργία Κτηματολογικών Γραφείων
 - Περιβαλλοντικά, πολεοδομικά και χωροταξικά δεδομένα με χρήση γεωγραφικών συστημάτων πληροφοριών
 - Ενεργειακή διαχείριση σύμφωνα με το πρότυπο ISO 50001
 - Φυτοϋγειονομικοί έλεγχοι και έλεγχοι ζωικών υποπροϊόντων
 - Αποκατάσταση μετά από θεομηνίες για Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού
3. Κοινωνική πολιτική
- Οργάνωση και λειτουργία της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας (κατ' οίκον φροντίδα, οικογενειακός προγραμματισμός)
 - Δημοσιονομική οργάνωση και διαχείριση οργανισμών κοινωνικής ασφάλισης
 - Οργάνωση και λειτουργία του συστήματος κοινωνικής πρόνοιας - «Εισόδημα Κοινωνικής Αλληλεγγύης»
 - Μάνατζμεντ Υπηρεσιών Υγείας
 - Ανθρώπινα Δικαιώματα: Προστασία ασυνόδευτων παιδιών, Επιμελητές/τριες
 - ανηλίκων παραβατών, ψυχική υγεία και φυλακές, διαχείριση κρίσεων στις φυλακές κ.λπ.
4. Οικονομία και δημοσιονομική πολιτική
- Αποτελεσματική και χρηστή δημοσιονομική διαχείριση
 - Αποτελεσματική σχεδίαση, ανάθεση και εκτέλεση δημόσιων συμβάσεων, διαφάνεια και έλεγχος
 - Ενημέρωση για τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα και την αποτελεσματική τους διαχείριση
 - Πραγμάτωση των αρχών της φορολογικής δικαιοσύνης, καταπολέμηση της φοροδιαφυγής, λογοδοσία, διαφάνεια του ελεγκτικού και εισπρακτικού μηχανισμού
5. Ηλεκτρονική διακυβέρνηση –εφαρμοσμένες τεχνολογίες
- Ρόλος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και την εξυπηρέτηση των πολιτών
 - Εκπαίδευση χρηστών στις ψηφιακές υπογραφές
 - Εκπαίδευση χρηστών στην ηλεκτρονική μάθηση
 - Βασικές δεξιότητες: διαχείριση γραφείου, λογιστικών φύλλων, ηλεκτρονική γραμματεία
 - Εξειδικευμένες γνώσεις προγραμματισμού και διαχείρισης λειτουργικών συστημάτων

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Διοικητική Μεταρρύθμιση (ΕΠ ΔΜ) 2007--2013"¹⁰⁴

Χρηματοδοτούμενες δράσεις

- Εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και ανάπτυξης υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης,
- Βελτίωσης της ποιότητας των νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων
- Βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και της διοικητικής ανασυγκρότησης για την ολοκλήρωση του νέου Αυτοδιοικητικού χάρτη της χώρας.

Αιτίες καθυστέρησης εφαρμογής

- Η απουσία συγκεκριμένων μετρήσιμων στόχων και οι σημαντικές καθυστερήσεις στην υιοθέτηση του τρόπου υλοποίησης της εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων
- Η εμμονή σε εσωτερικές αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση χωρίς αυτό να συνεπάγεται και ταυτόχρονη βελτίωση της εξυπηρέτησης και της σχέσης με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις
- Η επιμονή για αλλαγή μόνο με νόμους, προεδρικά διατάγματα, υπουργικές αποφάσεις και εγκυκλίους.
- Η επιβολή, λόγω του μνημονίου, ασφυκτικών χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης των μεταρρυθμίσεων οδήγησε στη χρήση ιδίων πόρων για την υλοποίησή τους

Μνημόνια συνεννόησης για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης

Τρεις τομείς μεταρρυθμίσεων¹⁰⁵

1. δημοσιονομικές πολιτικές (π.χ. αύξηση/μείωση φόρων εισοδημάτων και καταναλωτικών φόρων),
2. πολιτικές του χρηματοπιστωτικού τομέα (π.χ. καθορισμός των επιτοκίων των τραπεζών) και
3. διαρθρωτικές πολιτικές

¹⁰⁴ Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα. 2014 «ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ "ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ».

¹⁰⁵ Λαδής, Σ. και Νταλάκου, Β. (2008). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.



¹⁰⁶ European Commission, The Economic Adjustment Programme for Greece – Fifth Review

¹⁰⁷ European Commission, The Second Economic Adjustment Programme for Greece – Fourth Review

¹⁰⁸ European Commission, The Third Economic Adjustment Programme for Greece – First Review

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

«Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία: Η επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης» (2005-2007), Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, σελ 1.

Colleman, D. (2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Dessler, G. (2012). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.

Βαγιανός Δ., Βέττας Ν., Μεγίρ Κ. (2010), *Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα: Μεταρρυθμίσεις και ευκαιρίες σε μία κρίσιμη συγκυρία*, 5 Αυγούστου 2010

Βουτσινάς, Γ. (1994). *Πολιτική Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα.

Δοξιάδης Αρ. (2012), *Οι ορφανές μεταρρυθμίσεις*, 23 Απριλίου 2012, σε: <http://www.protagon.gr/?i=protagon.el.article&id=14536>

Έκθεση ΟΟΣΑ, 2012

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014

Ευρωπαίος Διαμεσολαβητής. (2002). Ετήσια Έκθεση

Ζαφειρόπουλος Κ. (2005). Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Καρκατσούλης, Π. (2004). *Το Κράτος σε Μετάβαση. Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μανάτζμεντ στη διακυβέρνηση*. Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα.

Κονταράτου Α., Blanchard Κ., (1994). *Το μυστικό της ηγεσίας και ο Dr. Blanchard*, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα

Κουτουζής, Μ. (1999). Ο αποτελεσματικός ηγέτης. Στο Δίκαιος, Κ., Κουτουζής, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., & Χλέτσος, Μ. (Επιμ), *Βασικές αρχές Διοίκησης Διαχείρισης Υπηρεσιών*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κουτσούκης, Κ. και Σκλιάς Π. (2005). *Διαφθορά και σκάνδαλα στη δημόσια Διοίκηση και Πολιτική*, Αθήνα Εκδόσεις Σιδέρη

Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό χώρο*. Εκδόσεις Ανικούλα

Λαδή, Σ. και Νταλάκου, Β. (2008). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Λαδή, Σ., Νταλάκου, Β. 2010. *Ανάλυση Δημόσιας Πολιτικής* Εκδ.Παπαζήση

Μαίστρος Π. 2015. *Μια Νέα Αφήγηση για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης*. Εμπειρογνώμονας Δημόσιας Διοίκησης (π.Γενικός Γραμματέας Δημ. Διοίκησης ΥΠΕΣΔΔΑ) Μέλος Διοικητικού Επιμελητηρίου

Μακρυδημήτρης Α., Πραβίτα Μ., (2012). *Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*. Αθήνα, Εκδόσεις Σακκουλα.

Μακρυδημήτρης Αντ. (2011), *Πώς η δημόσια διοίκηση της χώρας έφτασε ως εδώ* , Μέρος Α'', εφημερίδα «*Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*», 9 /10/2011.

Μανιτάκης, Α. και Μπαλαμπανίδης, Γ. (2015). «Γιατί δεν προχωρά η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα: Δομικά ελλείμματα, προ-απαιτούμενα και απαιτούμενα». *Πολιτική Επιθεώρηση*. 22 Ιουνίου. Ιστοσελίδα: http://politicalreviewgr.blogspot.gr/2015/06/blog-post_61.html

Μέργος, Γ. και Μακρυδημήτρης, Α. (2012). *Η ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ*. ΑΘΗΝΑ. ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΜΕΛΕΤΕΣ: ΑΡΙΘΜΟΣ 12

Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα. 2014 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ "ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ".

Μιχαλόπουλος Ν. (2010). *Στρατηγική Λισαβόνας και Δημόσια Διοίκηση, Συγκριτική Ανάλυση των Εθνικών Προγραμμάτων Διοικητικής Μεταρρύθμισης*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.

Μουζα-Λαζαρίδη, Α (2006). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.

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

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

ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Α. ΒΑΘΗΣ Α. Π ΑΠ ΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ Χ. - ΡΕΚΛΕΙΤΗΣ Π. (1999) *ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ*, Αθήνα, Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων

Παγκάκης Γ. (2000). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχος 18, σελ. 8-16

Ραμματά, Μ., (2017). «Συστήματα αξιολόγησης και προαγωγικής εξέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα: κριτική αξιολόγηση». *Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου*. Ιανουάριος – Φεβρουάριος 2017. Εκδόσεις Σάκκουλα

Σωτηρέλης Γ.Χ., (2011). Η οικονομική κρίση ως ευκαιρία για την επαναθεμελίωση του κράτους. στο Σωτηρέλης Γ.Χ., Πικραμένος Μ.Ν., Ξηρός Θ.Γ., *Η Μεταρρύθμιση του Κράτους στην εποχή των μεγάλων προκλήσεων*, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. 2017. Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019

Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα : Μεταίχμιο

Χυτήρης Λ. (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδ. Interbooks.

Ξένη Βιβλιογραφία

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.

Baldwin, J. N. (1984). Are we really lazy. *Review of Public Personnel Administration*, 4(2), 80-89.

Bellou, V. (2009). Matching individuals and organizations: evidence from the Greek public sector. *Employee Relations*, 31(5), 455-470.

Camilleri E. (2007), «Antecedents affecting public service motivation», *Personnel Review*, Vol.36, No 3, 356-377

Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation, *Personnel Review*, Vol.36, No 3 σελ.356-377

Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research and theory*, 7(4), 499-518.

Daft R.L. (2009), *Management*, 9η edition, U.S.A: Thomson South-Western.

European Commission, *The Economic Adjustment Programme for Greece – Fifth Review*

European Commission, *The Second Economic Adjustment Programme for Greece – Fourth Review*

European Commission, *The Third Economic Adjustment Programme for Greece – First Review*

Graaf, G., Hengeveld-Bidmon, E., Carnochan, S., Salomone, M., & Austin, M. J. (2018). Change Communication in Public Sector Cutback Management. *Public Organization Review*, 1-20.

Herzberg (1966), *Work and the Nature of Man* , Cleveland: World Publishing

Kelton, S. A., & Wray, L. R. (2009). *Can Euroland Survive?* (No. 106). Public policy brief//Jerome Levy Economics Institute of Bard College.

Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53.

Koskina, A. (2008). The “pros” and “cons” of career development in the Greek public sector. *Personnel Review*, 37(3), 264-279.

Latham G. P. (2007), *Work motivation: history, theory, research and practice*, London: Sage Publications.

Manolopoulos, D. (2007). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30(1), 63-85.

Manolopoulos, D. (2008). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1738-1762.

Maslow, A., & Lewis, K. J. (1987). Maslow's hierarchy of needs. *Salenger Incorporated*, 14, 987.

Matos Marques Simoes, P., & Esposito, M. (2014). Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324-341.

McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply Psychology*, 1.

Montana, P. and Charnov, B. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα. Κλειδάριθμος.

Naff, K.C. and Crum, J. (1999), «Working for America: does public service motivation make a difference?», *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 19 No. 4, 5-16

Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). Employee motivation: A powerful new model. *Harvard business review*, 86(7/8), 78.

OECD (2011). *Greece: Review of the Central Administration*

OECD (2012), *Economic Policy Reforms 2012 – Going for growth*, Greece-country note, February 2012.

OECD and European Union, (1999). *European Principles for Public Administration*. Sigma Papers. Ιστοσελίδα:

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan006804.pdf>

Pardee, R. L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.*

Park, S.M. and Rainey, H.G. (2008), “Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies”. *International Public Management Journal*, Vol. 11, No.1, pp. 109-142

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

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

Robinson, M. (2015). *From Old Public Administration to the New Public Service*. UNPD.
Ιστοσελίδα: <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/global-centre-for-public-service-excellence/PS-Reform.html>

Ugaddan, G. R. and Park, S.M. (2017), “Quality of leadership and public service motivation – A social exchange perspective on employee engagement”. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 270-285

Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373-382.

Wart, M. V. (2003). Public- Sector leadership theory: An assessment. *Public administration review*, 63(2), 214-228.

Wilson Learning τμήμα ‘Team Management Consultants’

Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.

Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2007). Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(1), 19-38.

Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. S. (2010). An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector. *International Journal of Manpower*, 31(8), 871-887.